

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسية بن بوعلی الشلف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسويق

العنوان

مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية  
دراسة ميدانية-

من إعداد

أمينة قندوز

المناقشة بتاريخ 18/06/2017 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/ بن نافلة قندوز
مقرر	جامعة المدية	أستاذ	أ.د/ يرقى حسين
مساعد مقرر	جامعة الشلف	أستاذ محاضر-أ-	أ.د/ مداح عرايبي الحاج
ممتحن	جامعة المدية	أستاذ	أ.د/ رميدي عبد الوهاب
ممتحن	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/ نوري منير
ممتحن	جامعة الشلف	أستاذ محاضر-أ-	د/ مجاهدي فاتح
ممتحن	جامعة البلدية 2	أستاذ محاضر-أ-	د/ قاشي خالد

# شكر وتقدير

نشكر الله و نحمده حمداً كثيراً مباركاً على هذه النعمة الطيبة و النافعة، نعمة العلم و البصيرة

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير الكبير الى:

❖ الأستاذ الدكتور يرقى حسين على قبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى كل ما قدمه لنا من دعم علمي ، و أسأل الله عزوجل أن يجزيه خيراً و يبارك له في عمره، وعائلته، وعمله.

❖ الأستاذ الدكتور مداح الحاج عرابي و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة و نصائحه، أسأل الله عزوجل أن يقدر له كل الخير، و يبارك له في أهله وعمله.

فشكراً جزيلاً

❖ أعضاء لجنة المناقشة الذين سنتشرف بمناقشتهم لهذا العمل، لكم مني كل الشكر و العرفان على كل ما ستقدمونه لي من نصائح و الانتقادات التي ستنبير هذا العمل.

❖ أعضاء المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة الشلف، و نخص بالذكر الأستاذ الدكتور مح. أيوب مختار نائب العميد الذي ساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات،

❖ ونشكر جزيل الشكر كل الاساتذة الافاضل لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة الشلف و جامعة المدية.

# الاهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى وأجملنا  
بالعافية .

أتقدم بإهداء ثمرة جهدي المتواضع إلى:

.....إلى روح والدي رحمه الله.....

.....إلى روح زوج أختي محمد أمين رحمه الله.....

( اللهم اجعل مثواتهم الجنة )

.....إلى أمي و حبيبتي الغالية أطال الله في عمرها.....

.....إلى شريكي و سندي في الحياة زوجي العزيز.....

.....إلى زوجي و فلذة كبدي ابني جواد.....

.....إلى أحياء قلبي: ندى، عبد المنعم.....

.....إلى عائلة زوجي الحنونة.....

.....إلى إخوتي وأخواتي ( أسماء، سلمى، محمد، عبد النور) حفظهم الله و

زوج أختي ( عادل) له كل التقدير.....

.....إلى من سررت بلقائهم في مسيرتي العلمية.....

## المستخلص

هدفت الدراسة لتوضيح مدى مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية، من خلال تسليط الضوء في الجانب النظري على المعالم الأساسية لهذا النمط التسييري، و كيفية مساهمة التسويق الاستراتيجي و محاوره في تدعيم قدرة المؤسسات على غزو الأسواق الدولية، أما الجانب التطبيقي فقد تم إعداد استبيان و توزيعه على عينة مكونة من 30 مؤسسة اقتصادية جزائرية كبرى ذات طابع إنتاجي، وذلك لمعرفة مدى تطبيق مبادئ وخطوات التسويق الاستراتيجي ومساهمته في تعزيز قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية.

وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن المؤسسات محل الدراسة محدودة في تطبيقها للمحاور الرئيسية للتسويق الاستراتيجي على المستوى الدولي، وبالرغم من تصميمها لاستراتيجيات تسويقية فعالة تغزو بها الأسواق الدولية، إلا أنها مازالت في المراحل الأولى من التوسع الدولي، و هذا راجع لكونها تكتفي بالتصدير فقط.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات محل الدراسة لأبعاد التسويق الاستراتيجي كفلسفة تطبق بها أنشطة التسويق الدولي لتعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية، من خلال إستراتيجيات متنوعة وأكثر فعالية حسب طبيعة القطاعات المستهدفة من الأسواق الأجنبية، لتجد لنفسها موقعاً استراتيجياً في هذه الأسواق.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الإستراتيجي، التسويق الإستراتيجي، الاستراتيجية التسويقية، الأسواق الدولية، التسويق الدولي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### Abstract

The study aimed to clarify the extent of the contribution of strategic marketing at strengthening the organization's ability to invade international markets, by highlighting the theoretical side on the basic parameters of this management style, and how this approach and its axes contribute in strengthening the capacity of institutions to invade the international markets. For the practical side I prepared and distributed a questionnaire on a sample of major Algerian economic institutions, in order to see how the application of the principles and strategic steps of marketing to strengthen its contribution to the organization's ability to invade the international market.

We have reached through the field study that institutions subject of the study are limited study in application of the principal axes of strategic marketing on the international level. Despite their conceptions of efficient marketing strategies, which enables them to invade international markets? However, they are still in the early stages of international expansion, and this is due of the them being satisfied with export only.

The study recommended the institution under study with the need to adopt the dimensions of strategic marketing as a philosophy through which it implement the international marketing activities to enhance its ability to invade the international markets, through a variety and more effective strategies according to the nature of the target sectors of foreign markets, to find it strategic position in these markets.

**Key words:** The Strategic direction, strategic marketing, marketing strategy, international markets, international marketing, Algerians economic companies.

الفهارس

I	شكر وتقدير.
II	الإهداء.
III	المستخلص باللغة العربية.
IV	المستخلص باللغة الانجليزية.
V	فهرس المحتويات.
XII	فهرس الجداول.
XIV	فهرس الأشكال.
أ-ح	مقدمة.
69-2	الفصل الأول: مدخل عام للتوجه الإستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة.
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: المقاربة النظرية للتوجه الإستراتيجي في المؤسسة
3	المطلب الأول: أساسيات التوجه الإستراتيجي.
3	أولاً: رؤية المؤسسة ورسالتها.
8	ثانياً: الغايات والأهداف.
11	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية في المؤسسة.
15	المطلب الثالث: أهمية التوجه الإستراتيجي في المؤسسة.
18	المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية.
19	المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي.
20	أولاً: التحليل والتشخيص الإستراتيجي.
23	ثانياً: مصفوفة التحليل الثنائي (تحليل SWOT).
25	ثالثاً: تحديد الموقف الإستراتيجي.
28	المطلب الثاني: التنفيذ الإستراتيجي.
28	أولاً: مفهوم التنفيذ الإستراتيجي.

29	<u>ثانياً</u> : متطلبات التنفيذ الإستراتيجي.
31	<u>ثالثاً</u> : الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية.
32	المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية.
32	<u>أولاً</u> : مفهوم الرقابة الإستراتيجية.
33	<u>ثانياً</u> : الاعتبارات المبرزة لأهمية الرقابة الإستراتيجية.
34	<u>ثالثاً</u> : خطوات الرقابة الإستراتيجية.
38	<b>المبحث الثالث: نحو توجه حديث للتسويق</b>
38	المطلب الأول: فهم فلسفة التسويق.
42	المطلب الثاني: التطور المفاهيمي للتسويق.
43	المطلب الثالث: المزايا التي يحققها النشاط التسويقي بالنسبة للمؤسسة والاقتصاد ككل.
43	<u>أولاً</u> : بالنسبة للمؤسسة.
45	<u>ثانياً</u> : بالنسبة للاقتصاد ككل.
47	<b>المبحث الرابع: العناصر الفاعلة لإدارة النشاط التسويقي.</b>
47	المطلب الأول: البيئة التسويقية وبحوث السوق.
47	<u>أولاً</u> : طبيعة البيئة التسويقية.
51	<u>ثانياً</u> : بحوث السوق.
52	المطلب الثاني: التجزئة السوقية.
52	<u>أولاً</u> : مفهوم التجزئة السوقية.
54	<u>ثانياً</u> : أسس ومعايير التجزئة السوقية.
55	المطلب الثالث: طبيعة المزيج التسويقي.
55	<u>أولاً</u> : المنتج والأنشطة المتعلقة به.
57	<u>ثانياً</u> : مكانة التسعير في المزيج التسويقي.
60	<u>ثالثاً</u> : دور التوزيع في خلق المنافع.
63	<u>رابعاً</u> : فاعلية المزيج الترويجي.



69	خلاصة.
127-71	الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الإستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به
71	تمهيد.
71	المبحث الأول:الإطار النظري للتسويق الإستراتيجي
71	المطلب الأول: ماهية التسويق الإستراتيجي.
71	أولاً: مفهوم التسويق الإستراتيجي.
75	ثانياً: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي للتسويق.
78	المطلب الثاني: أهمية ومستقبل التسويق الإستراتيجي.
80	المطلب الثالث: تحديات التسويق الإستراتيجي وفلسفة العدسات الإستراتيجية.
80	أولاً: تحديات التسويق الإستراتيجي.
86	ثانياً: العدسات الإستراتيجية.
88	المبحث الثاني: سيرورة الوصول إلى إستراتيجية تسويقية فعالة
89	المطلب الأول: توضيح علاقة الإستراتيجية التسويقية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.
89	أولاً: مفهوم الإستراتيجية التسويقية ومستوياتها.
90	ثانياً: العلاقة بين إستراتيجية التسويق وإستراتيجية المؤسسة.
92	المطلب الثاني : المطلب الثاني: التخطيط لمحفظة الأعمال التسويقية.
104	المطلب الثالث: تنفيذ خطة تسويق الإستراتيجية.
107	المطلب الرابع: الرقابة الإستراتيجية للتسويق
114	المبحث الثالث: التسويق الإستراتيجي والعولمة الاقتصادية
114	المطلب الأول: العولمة الاقتصادية.
117	المطلب الثاني: العولمة وتأثيرها على النشاط التسويقي.
118	المطلب الثالث: المطلب الثالث: توجهات عولمة التسويق الإستراتيجي.
118	أولاً: توجه التوحيد الكامل.
119	ثانياً: توجه التكيف الكامل.
120	ثالثاً: التوجه الموقفي للعولمة.

122	المبحث الرابع: التسويق الإستراتيجي والتسويق الالكتروني
122	المطلب الأول: التسويق الالكتروني.
124	المطلب الثاني: من الإستراتيجية التسويقية التقليدية إلى الإستراتيجية التسويقية الإلكترونية.
125	المطلب الثالث : المطلب الثالث: التسويق الالكتروني واستراتيجيات المزيج التسويقي
125	أولاً: دور التسويق الالكتروني في استراتيجيات تصميم المنتجات.
125	ثانياً: دور التسويق الالكتروني في إستراتيجية تسعير المنتجات.
126	ثالثاً: دور التسويق الالكتروني في إستراتيجية التوزيع.
126	رابعاً: دور التسويق الالكتروني في إستراتيجية الترويج.
127	خلاصة.
197-129	الفصل الثالث: التسويق الدولي بين النظرية والتطبيق الإستراتيجي.
129	تمهيد.
130	المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الدولي.
130	المطلب الأول: نظرية التدويل ومراحل تدويل المؤسسات.
131	أولاً: المقصود بنظرية التدويل.
131	ثانياً: مراحل التطور الدولي للمؤسسة.
133	المطلب الثاني: مفاهيم التسويق الدولي والاختلافات المرتبطة به
133	أولاً: مفهوم وتطور التسوق الدولي.
137	ثانياً: أوجه الشبه والاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي.
139	المطلب الثالث: طبيعة نظام المعلومات والمزيج التسويقي الدولي.
139	أولاً: نظام المعلومات التسويقي الدولي.
142	ثانياً: المزيج التسويقي الدولي .
144	المبحث الثاني: تقييم البيئة التسويقية الدولية وطبيعة العمل فيها

145	المطلب الأول: تقييم البيئة الكلية للسوق الدولي.
149	المطلب الثاني: طبيعة العمل في الأسواق الدولية.
150	أولاً: دراسة وتجزئة السوق الدولية.
152	ثانياً: اختيار الأسواق الدولية (تحديد الفرص التسويقية).
155	ثالثاً: القرارات المرتبطة بالعمل في الأسواق الدولية.
156	المطلب الثالث: الاستهداف والتموقع الدولي.
156	أولاً: استهداف الأسواق الدولية.
157	ثانياً: التموقع الإستراتيجي في الأسواق الدولية.
158	المطلب الرابع: تحديات وموانع دخول المؤسسات للعمل في الأسواق الدولية.
159	المبحث الثالث: التسويق الإستراتيجي والتسويق الدولي
159	المطلب الأول: دراسة مفهوم إستراتيجية التسويق الدولي.
161	المطلب الثاني: خطوات الوصول إلى إستراتيجية تسويقية دولية.
166	المبحث الرابع: أشكال وبدائل التسويق الإستراتيجي لغزو الأسواق الدولية
167	المطلب الأول: إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية.
167	أولاً: أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية.
171	ثانياً: الإستراتيجيات البديلة للدخول في الأسواق الدولية.
172	المطلب الثاني: إستراتيجيات محفظة الأعمال الدولية.
175	أولاً: الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة.
177	ثانياً: محفظة المنتوجات الدولية.
179	المطلب الثالث: إستراتيجيات المنافسة الدولية.

181	أولاً: الإستراتيجيات التنافسية لـ M. Porter.
186	ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية لـ (kotler)
189	المطلب الرابع: استراتيجيات المزيج التسويقي في الأسواق الدولية.
189	أولاً: استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي العامة.
194	ثانياً: تصميم استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي حسب Morello.
197	خلاصة.
199-251	الفصل الرابع: دراسة وتحليل مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسات الجزائرية على غزو الأسواق الدولية _ دراسة ميدانية _
199	تمهيد.
200	المبحث الأول: مدخل لطبيعة الإستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسات الجزائرية للدخول في الأسواق الدولية خلال ( 2010_2015 )
200	المطلب الأول: المؤسسات الجزائرية وإستراتيجية التصدير خلال الفترة (2010_2015)
200	أولاً: إجمالي الصادرات خارج المحروقات.
202	ثانياً: التنوع السلعي لصادرات الجزائر خارج المحروقات .
203	ثالثاً: طبيعة الأسواق الدولية المتعاملة مع المؤسسات الجزائرية.
207	المطلب الثاني: المؤسسات الجزائرية وإستراتيجية الاستثمار خلال الفترة (2010_2015)
209	المطلب الثالث: المؤسسات الجزائرية والاتفاقيات التعاقدية
212	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية
212	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
212	أولاً: نوع البيانات المعتمد عليها في الدراسة.
212	ثانياً: مجتمع الدراسة.

213	ثالثاً: عينة الدراسة.
217	رابعاً: فرضيات الدراسة الميدانية.
218	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية.
218	أولاً: بناء الاستبيان.
220	ثانياً: اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان).
221	ثالثاً: اختبار ثبات الاستبيان.
226	المبحث الثالث: تحليل أسئلة الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
226	المطلب الأول: تحليل ومناقشة أسئلة الجزء الأول المتعلق بالمعلومات العامة عن المؤسسات محل الدراسة.
228	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة أسئلة الجزء الثاني المتعلقة بالمعلومات الخاصة بالنشاط التسويقي.
231	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الجزء الثالث واختبار الفرضيات.
231	أولاً: تحليل ومناقشة أسئلة المحور الأول واختبار الفرضية الرئيسية الأولى
242	ثانياً: تحليل ومناقشة أسئلة المحور الأول واختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
251	خلاصة.
253	خاتمة عامة.
261	قائمة المراجع.
278	الملاحق.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	الفرق بين رؤية ورسالة المؤسسة	(1_1)
24	نموذج لمصفوفة SWOT	(2_1)
31	الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التنفيذية	(3_1)
35	بعض الآراء حول خطوات الرقابة الاستراتيجية	(4_1)
41	الفرق بين البيع والتسويق	(5_1)
102	تقييم جاذبية السوق (الصناعة)	(1_2)
103	تقييم القوة التنافسية	(2_2)
136	مراحل تطور التسويق الدولي	(1_3)
162	خطوات إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية واختيار توقيته	(2_3)
185	استراتيجيات التنافسية الثلاث لـ M Porter	(3_3)
201	الصادرات الإجمالية للجزائر خلال الفترة (2010-2015)	(1_4)
202	التنوع السلعي لصادرات الجزائر خارج المحروقات (2010-2015).	(2_4)
205	التوزيع الجغرافي لصادرات الجزائر خارج المحروقات لسنة 2015.	(3_4)
214	قائمة بأسماء المؤسسات المكونة لعينة الدراسة	(4_4)
220	توزيع الإجابات على الفئات	(5_4)
221	معامل ألفا كرونباخ	(6_4)
223	معامل بيرسون لاختبار الارتباط بين المحاور	(7_4)

225	معامل بيرسون لاختبار الارتباط بين كل محور و أبعاده	(8_4)
226	الإجابات المتعلقة بالمعلومات العامة عن المؤسسة.	(9_4)
229	الإجابات المتعلقة بالمعلومات الخاصة بالنشاط التسويقي	(10_4)
232	تحليل فقرات البعد أ المتعلق بمحاور التسويق الاستراتيجي	(11_4)
235	تحليل فقرات البعد ب المتعلق بأسس التحليل و التشخيص الاستراتيجي	(12_4)
239	تحليل فقرات البعد ج المتعلقة بالأدوات المساعدة في اختيار الاستراتيجية	(13_4)
243	تحليل فقرات البعد أ المتعلق بممارسات أنشطة التسويق الدولي	(14_4)
246	تحليل فقرات البعد ب المتعلق بالتحليل الاستراتيجي للأسواق الدولية	(15_4)
248	تحليل فقرات البعد ج المتعلقة بالخبرة و الإمكانيات في اختيار الاستراتيجية التسويقية	(16_4)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	العلاقة بين الرسالة و بقية مكونات الاتجاه الاستراتيجي	(1_1)
11	العلاقة بين الأهداف	(2_1)
15	الأبعاد الاستراتيجية	(3_1)
22	ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الاستراتيجي	(4_1)
25	SWOT عمليات التحليل الثنائي	(5_1)
27	مقارنة القدرات التنافسية لميدان نشاط إستراتيجي للمؤسسة (أ) مع قدرات المنافسين (ب) و(ج) ومتطلبات المحيط	(6_1)
30	متطلبات تطبيق الاستراتيجية	(7_1)
32	العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية	(8_1)
74	مثلث التسويق الإستراتيجي	(1_2)
81	إدارة التحديات الأربعة	(2_2)
88	مراحل إعداد وصياغة الإستراتيجية	(3_2)
92	مستويات الإستراتيجية العامة و التسويقية في المؤسسة	(4_2)
95	الأبعاد الثلاث لوحدة الأعمال	(5_2)
97	الانتقال من التجزئة التسويقية الإستراتيجية إلى تطور مزيج تسويقي	(6_2)
99	مصفوفة بوسطن الاستشارية	(7_2)
101	جدول النشاطات ( فائض الموارد، حاجات الموارد)	(8_2)
104	مصفوفة: Mc Kinsey	(9_2)
108	مراحل الرقابة التسويقية	(10_2)
132	التطور المحدد للمؤسسة	(1_3)
164	خطوات الوصول إلى إستراتيجية تسويقية عالمية	(2_3)
174	التوجهات الإستراتيجية العالمية للمؤسسة	(3_3)
178	مصفوفة توزيع المنتجات الدولية	(4_3)
180	M.Porter القوى التنافسية لـ:	(5_3)
182	إستراتيجيات المنافسة	(6_3)



183	منحنى الخبرة	(7_3)
186	الآليات التي يعتمد عليها متصدر السوق	(8_3)
195	تحديد مركز المؤسسة	(9_3)
206	التمثيل في دائرة النسبية التوزيع الجغرافي لصادرات الجزائر خارج المحروقات لسنة 2015	(1_4)

# مقدمة عامة

## تهيد

أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيداً حيث اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل، بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات، التكتلات الاقتصادية، والدور المتعاظم للشركات متعددة الجنسيات سواء كان على مستوى المؤسسات أو الدول، كما أن التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة، أصبح من الأجر على المؤسسات البحث عن فرص تسويقية أفضل في الأسواق الخارجية. كل هذا أدى بضرورة الممارسة الفعلية لأنشطة التسويق الدولي سعياً في غزو الأسواق الدولية، وهذا طبعاً بعد تطوير منتجاتها ووجود وسيلة فعالة وشاملة لكافة الوظائف لتضمن انسياب وتدفق السلع والخدمات إلى الداخل والخارج، وهو ما يميز به النشاط التسويقي بعد التطور والابعاد الجديدة التي ظهرت على هذا النشاط الحيوي، الذي أصبح نشاطاً متكاملًا يتسم بالتعدد ويحتاج إلى أصول ومبادئ علمية لوضع الإستراتيجيات الفعالة وإتخاذ القرارات المبنية على الرؤية الثاقبة والتحليلية للفرص التسويقية المتاحة كأحد الإتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، ذلك أن التسويق يهتم باتساع الرغبات والحاجات الإنسانية، لذا يعد ممارسة النشاط التسويقي على المستوى الدولي نشاطاً اقتصادياً عالمياً، من خلال القدرة على فهم الفرص التجارية في الأسواق الخارجية، واستيعابها لضمان النجاح ومواجهة المنافسة الدولية، كما يشير كذلك إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية، بهدف إشباع الحاجات، والرغبات الإنسانية، إلى جانب سعيه من التخفيف من الآثار المتزايدة والناجمة عن تزايد حدة المنافسة، وعلى النطاق المحلي والدولي.

ولعل تبني مفهوم التسويق الإستراتيجي كفلسفة ومنهاج عمل في المؤسسات يعتبر الموجه العام لإدارة التسويق، حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات، والتحديات) من أجل صياغة إستراتيجيات تسويقية تعتبر أداة لتنفيذ هذا التوجه، والتي يمكن أن تتبعها المؤسسة لعرض منتجاتها في الأسواق الأجنبية بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، سواء كانت إيجاد أسواق دائمة لمنتجاتها في الخارج أو تحقيق مراكز تنافسية متقدمة مقارنة بالمؤسسات المتنافسة لها في تلك الأسواق، ولهذا فإن المشكلة المسيطرة في عملية تصميم الإستراتيجيات تتمثل في تأثير العوامل البيئية المختلفة عليها، خاصة من ناحية التأثير في اتباع خطوات تصميم واختيار توقيت دخول الأسواق الدولية، ولهذا ينبغي على الإدارة العليا بصفة

عامة وإدارة التسويق الدولي بصفة خاصة أن تكون على دراية تامة بالفوارق بين الأسواق من حيث متغيرات البيئة الثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والإقتصادية، واستخدام إجراءات جمع المعلومات وأساليب التحليل لهذه البيئة حتى تحقق التكيف المطلوب معها .

ضمن هذا الواقع، فإن السؤال الأساسي الذي يمكن طرحه كإشكالية لهذه الدراسة يتمثل في الصياغة التالية:

" كيف يمكن للتسويق الإستراتيجي أن يكون نمطاً تسيرياً في المؤسسات الجزائرية، والذي يساهم

في غزو الأسواق الدولية في إطار ممارستها للتسويق الدولي؟ "

ولإلمام بجوانب الإشكالية المطروحة إرتأينا طرح جملة من الأسئلة الفرعية وهي كما يلي:

1. ما هو دور النشاط التسويقي في المؤسسة، و ما أهمية تبني فكر إستراتيجي لتحقيق المؤسسة لأهدافها؟

2. ما هو تأثير الفكر الإستراتيجي على النشاط التسويقي في المؤسسة؟

3. ما علاقة التسويق الإستراتيجي بقدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية؟

4. هل المؤسسات الجزائرية تعتمد على المحاور الرئيسية للتسويق الإستراتيجي ؟

5. هل للمؤسسات الجزائرية إستراتيجية تسويقية عالمية تمكنها من تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية؟

### فرضيات الدراسة:

1. يتوقف نجاح مؤسسات الأعمال على طبيعة ونمط التسويق المتبنى من طرفها، وما يعزز هذا النجاح على المدى البعيد هو تبنيها لفكر استراتيجي.

2. يعتبر الفكر الإستراتيجي مدخلاً أساسياً لنجاح مختلف الأنشطة التسويقية للمؤسسة.

3. تتطلب عملية الإستعداد للدخول في الأسواق الدولية أن تُقيم المؤسسة جاهزيتها نحو هذه الأسواق، من خلال نظام التسويق الإستراتيجي لبناء الأسس الصحيحة التي تفي بمتطلبات النجاح.

4. تعتمد المؤسسات الجزائرية على المحاور الرئيسية للتسويق الإستراتيجي.

وللإمام بجميع متغيرات هذه الفرضية قمنا بتقسيمها الى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تعتمد المؤسسات الجزائرية على ركائز التوجه الاستراتيجي (رؤية،

رسالة، غايات وأهداف)

- الفرضية الفرعية الثانية: تعتمد المؤسسات الجزائرية على أسس التحليل والتشخيص الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تعتمد المؤسسات الجزائرية على الأدوات المساعدة في اختيارها للإستراتيجية التسويقية الملائمة.
- 5. لا تفتقد المؤسسات الجزائرية الى تصميم إستراتيجية تسويقية فعالة تدعم قدرتها على غزو الأسواق الدولية.
- وللإمام بجميع متغيرات هذه الفرضية قمنا بتقسيمها الى الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الاولى: لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى ممارسات أنشطة التسويق الدولي والتي تعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى تحليل استراتيجي مستمر لأسواقها الدولية والذي يمكنها من تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية،
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تفتقد المؤسسات الجزائرية الخبرة والإمكانيات في اختيارها للإستراتيجية التسويقية لتعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية.

### أسباب إختيار الموضوع:

#### أ- الأسباب الشخصية:

1. إن الدوافع الشخصية في اختيار الموضوع كان رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية بحكم التخصص والتعمق أكثر في هذا المجال، خاصةً وأنه قد أصبح من المجالات الحيوية في عالم الاعمال، كما وأن الاتجاهات والأبعاد الجديدة التي أصبح يأخذها المفهوم التسويقي أملت علينا اختيار أهم أبعاده وهو البعد الإستراتيجي والدولي في نفس الوقت لمعرفة كيفية خلق المواءمة بين هذين البعدين لوصول المؤسسة إلى ما تطمح إليه على مستوى عالمي.
2. رؤيتنا بأن ممارسة المؤسسات الجزائرية للتسويق الإستراتيجي يمكنها من ازالة الحواجز البيئية من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية تقتحم بها الأسواق العالمية، حيث نجد أن المؤسسات الكبرى والناجحة في العالم، هي تلك المؤسسة التي لها القدرة الكافية على التحكم في أسواقها وغزو أسواق جديدة، وذلك بالإعتماد على تسويق إستراتيجي فعال.

**ب- الأسباب الموضوعية:**

تسليط الضوء على أهمية التسويق الإستراتيجي في اجتياز المنافسة المحلية والدولية، حيث أن العمل في الأسواق الدولية يستدعي تخطيط وتطوير أساليب واستراتيجيات تسويقية جديدة تؤدي الى رفع مستوى الأداء التنافسي.

**أهداف الدراسة:**

استناداً إلى الإشكالية فإن الدراسة تهدف إلى توضيح مدى أهمية تبني المفهوم الإستراتيجي للتسويق، ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي وذلك من خلال المحاور التالية:

1. محاولة رصد وتسليط الضوء إلى أن المفهوم التسويقي في المؤسسات المعاصرة لم يصبح ذلك التسويق الذي كنا نعرفه، بل أصبح له أبعاد واتجاهات جديدة أهمها البعد الإستراتيجي، والذي من شأنه أن يكون نمطا تسييريا في المؤسسات للنهوض بمستقبلها المحلي والدولي.
2. ايجاد علاقة متكاملة بين الاستراتيجية التسويقية ومدى كونها أهم خطوة لغزو الأسواق الدولية.
3. بيان أن عملية الدخول الى الأسواق الدولية ليست بالعملية العشوائية، وإنما تحتاج إلى دراسات سوقية معمقة نظراً لتعدد البيئة الدولية، وهو ما يسمى بالتحليل والتشخيص الاستراتيجي والذي يعتبر أساس بناء استراتيجية تسويقية.
4. لفت الانتباه إلى ضرورة البحث في مثل هذه المواضيع لإبراز مدى تطور المفهوم التسويقي، والبحث على التعمق في أبعاده خاصة فيما يتعلق بالبعد الإستراتيجي والدولي.
5. تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات على ضوء النتائج المتوصل اليها، محاولة منا لاعطاء حلول مبدئية للمشاكل التي تواجهها مؤسساتنا، للانفتاح على أسواق جديدة عالمية وفق خطط تسويقية استراتيجية محكمة.

**أهمية الدراسة:**

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يترتب عن تحقيق أهدافها من نتائج وذلك على النحو التالي:
1. إن أهمية هذه الدراسة تنبثق من كون أن بقاء المؤسسات واستمرارها يتطلب في الوقت الراهن إعادة النظر في محدودية أسواقها وإمكانية توسيعها، حيث أن هناك العديد من المؤسسات التي تشكل أعمال محلية والتي تحتاج الى سوق جيد فقط في السوق المحلي، ومن جهة أخرى المؤسسات

التي تشغل في الصناعات العالمية، حيث أن مواقعها الإستراتيجية في الأسواق المحددة تتأثر بشكل قوي بالمواقع العالمية الكلية فلذلك يجب أن تنافس على أساس عالمي إن كانت تريد النجاح.

2. أهمية الإشارة إلى أن قرار اختيار استراتيجية تسويقية دولية يختلف عنه في رسم استراتيجيات التسويق المحلي، إذ أن البيئة التي تمارس فيها العملية التسويقية في الخارج تختلف عن البيئة التسويقية المحلية، ويمكن القول بأن تعرض العديد من المؤسسات إلى المخاطر يكون سببه عدم التخطيط المسبق لاستراتيجية تسويقية تمكنها من الدخول بأعلى درجات الجذب للفرص التسويقية، وأقل المخاطر في الأسواق الدولية والاستمرار فيها.

3. إن ما تواجهه المؤسسات التسويقية والإنتاجية المعاصرة من أوضاع تنافسية شديدة في معظم الأسواق المستهدفة وخاصة الدولية منها، يستدعي من هذه المؤسسات تبني استراتيجيات تسويقية علمية متطورة تتقاضي من خلالها العرض إلى مخاطر كبيرة يفرضها التغير المستمر في أذواق المستهلكين المستهدفين، مع التزايد الملحوظ في كثافة المنافسة المحلية والاجنبية على الأسواق المتاحة هنا وهناك.

### المنهج المتبع في الدراسة:

للإجابة على إشكالية بحثنا، واختبار صحة الفرضيات، فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه لدراسة الأطار النظري لكل من التسويق الإستراتيجي والتسويق الدولي مع إبراز أهمية المزج والمواءمة بين هذين المفهومين معتمدين في ذلك على المصادر والبيانات المتيسرة للتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وبعض الاقتراحات، كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي لاعطاء صورة عن تطور استراتيجية التصدير في الجزائر خلال الفترة ( 2010\_2015).

كما ستتم هذه الدراسة بالاعتماد على الأدوات التالية :

#### • الدراسة النظرية:

من خلال المسح المكتبي والإطلاع على مختلف المراجع والمصادر العربية والأجنبية، وكذا الملتقيات والرسائل العلمية والمجلات ومواقع الانترنت، المتعلقة بالموضوع والاستشهاد بأفكار رجال التسويق ومحاولة تدعيم البحث بالأمثلة الواقعية قدر المستطاع.

• **الدراسة الميدانية:**

- الاعتماد على موقع الديوان الوطني للإحصائيات ONS للحصول على بيانات عن المبادلات الخارجية والتي لها صلة بالموضوع.
- الاعتماد على الدوريات والمقالات المتخصصة التي لها صلة بموضوع الدراسة.
- إجراء مقابلات مباشرة مع أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات التي تساعدنا في الوصول الى الأهداف المنشودة.
- الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة.
- الاعتماد على برنامج SPSS لغرض ترتيب البيانات وتبويبها وتحليلها.

**حدود الدراسة:**

- أ. **الحدود النظرية:** للوصول الى الأهداف المسطرة في بحثنا وإتمامه في إطار منهجي منظم، تم وضع حدود وأبعاد لهذه الدراسة، لتسهيل مهمة الوصول إلى المعلومات الخاصة بكل جوانبها، ولأن إشكالية البحث تدور حول توضيح انعكاسات تطبيق المفهوم الإستراتيجي للتسويق كنمط تسييري في المؤسسات المعاصرة من أجل خوض غمار المنافسة الدولية، وبالتالي فإن حدود الدراسة الخاصة بالجزء النظري إقتصرت على المستوى الجزئي (المؤسسة) وليس على المستوى الكلي، هذا مع توسيع الحدود التطبيقية لأكثر من مؤسسة واحدة ناشطة أولها نية العمل في الأسواق الدولية، وذلك لالتماس نتائج مستمدة من الواقع العملي عن مدى الممارسة الفعلية للتسويق الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية ومساهمته في غزو الأسواق الدولية.
- ب. **الحدود الزمنية:** حاولنا القيام بمسح تاريخي للإحصائيات السابقة عن تطور أعمال المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية كالتصدير، وقد حددنا الفترة 2010-2015 وذلك لأن الفترة المعنية شهدت اهتمام كبير من طرف المؤسسات الجزائرية للتوجه نحو الأسواق الدولية من خلال تسويق المنتجات خارج المحروقات، كما قمنا بتوزيع استبيان وتحليله خلال سنتي 2015-2016.
- ج. **الحدود المكانية:** لقد تمت هذه الدراسة في الجزائر، والتي استهدفنا فيها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث حاولنا معرفة مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في هذه المؤسسات لتعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية.



**دراسات سابقة:**

هذه الدراسة ستكون كإضافة لكل الجهود والدراسات العلمية السابقة التي تمكنا من الاطلاع عليها والتي سنعتمد عليها لإتمام موضوع بحثنا والتي كانت كما يلي:

(1) "التسويق الإستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية ( إسقاط على الوطن العربي للفترة 2000/1990):" أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحث نوري منير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ماذا نعني بالتسويق الإستراتيجي، وما هي مساهمته في صياغة الخيار الإستراتيجي للمؤسسة من أجل مسيرة العولمة الاقتصادية؟ حيث ركز الباحث في دراسته على توضيح مفهوم التسويق الإستراتيجي وأهميته وعلاقته بالتسويق الدولي، إضافة إلى علاقة التسويق الإستراتيجي بالتجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني، وكذا واقع ممارسة التسويق في الوطن العربي وكيفية مسيرة العولمة الاقتصادية.

(2) "التخطيط التسويقي وأهميته بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الأحذية والمنتجات الجلدية"، مذكرة ماجستير للباحث نوري منير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية 1997، حيث تعرض الباحث إلى أهمية عملية تخطيط التسويق في مساعدة الشركات وتأهيلها للتعامل مع ظروف اقتصاد السوق والنجاح فيه، من خلال الاهتمام المتزايد بوظيفة التسويق.

(3) "تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق حالة المؤسسة الوطنية للدهن" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية للباحث مداح عرايبي الحاج، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 1998، حيث قام الباحث بدراسة التطورات النظرية للتخطيط في المؤسسة الاقتصادية والى المبادئ ومناهج صياغة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، حيث عالج موضوع المؤسسة ونشاطها من خلال التطور الإستراتيجي وطرق ومناهج التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة والخيارات الإستراتيجية المختلفة ومناهج تحديدها.

(4) "دور التسويق الإستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال وفرع المضدات الحيوية بالمدينة"، مذكرة ماجستير في التسيير للباحثة قندوز أمينة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2010/2009، حيث قامت

الباحثة بدراسة الاشكالية التالية: كيف يمكن أن يساهم التسويق الإستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة؟ حيث ركزت الباحثة على إبراز أهمية النمط التسويقي الإستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، ومدى أهمية تبني هذا الأسلوب الجديد في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

##### (5) "أثر التوجه الإستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية

**المتاحة** -دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية-، هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر التوجه الإستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على الشركة البترولية الوطنية الكويتية، وشملت عينة الدراسة جميع المديرين ورؤساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية عددهم 200، وتم استعادة 188 استبانة لحة للتحليل التي بلغت 94% وقد بينت النتائج أن التوجه الإستراتيجي التحليلي أثر موجباً ومباشراً على مستوى أداء الشركة محل الدراسة، وللتوجه الإستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية)، وللتوجه الإستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية ( التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية) كمتغير وسيط.

(6) LILA DOUADI, L'internationalisation des entreprise et les strategies marketing, these de doctorat, université Mouloud Mammeri, faculté des sciences économique, commerciales et des sciences des gestion, Tizi ouzou, 2005 حاولت الباحثة في هذه الدراسة أن تجيب على الاشكالية التالية "لماذا وكيف يتم تدويل المؤسسات، وما هي الاستراتيجيات التسويقية الفعالة التي تسمح بالتطور الدولي للمؤسسة؟ حيث قامت الباحثة بدراسة حالة أحد المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة IFRI للمياه المعدنية، للوقوف على واقع التدويل في هذه المؤسسة، والتعرف على الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في تدويل نشاطها، وكما توصلت الدراسة الى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التصدير كاستراتيجية تسويقية لتدويل نشاطها.

7) VALENTINA KIROVA, La direction Marketing strategique comme vecteur de resseremenet du lieu marketing- strategie dans l'organisation, L'étude du cas laser- cofinoga, thèse de doctorat en science de gestion,

université Montesquieu- Bordeaux IV ecole doctora de science économiques, gestion et demographie (E.D.42), 2011 .

حيث سعت هذه الدراسة للبحث عن مساهمات التسويق في الاستراتيجية العامة للمؤسسة وما علاقة التسويق بهذه الاخيرة، حيث حاولت الدراسة الاجابة على الاشكالية التالية" هل أن انشاء قسم للتسويق الاستراتيجي يسمح بخلق تآزر بين كل من وظائف التسويق والاستراتيجية العامة للمؤسسة، والذي يقودنا الى تطور مرتقب؟ وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الديدانية التي قامت بها لأحد أكبر المؤسسات التي تدير بطاقات التخزين والدفع لأكبر وأهم المؤسسات والمتجر الفرنسية، أن وظيفة التسويق تلعب دوراً هاماً في تحليل اتجاهات الزبائن والسوق ككل، فالتسويق هو النشاط الوحيد الذي يربط المؤسسة بأهم متغير في البيئة الخارجية وهو الزبون، لذا فان تصميم استراتيجية عامة يجب أن يكون بناءً على المعطيات التسويقية.

### الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع التسيير الإستراتيجي والتسويق الإستراتيجي ودوره في المؤسسة، إلا أن معظمها أقتصرت على دراسة الأثر على الأداء أو أحد جوانبه مع دراسة حالة فقط لأحد المؤسسات، أما الدراسات الأخرى والتي كانت الأقرب لدراستنا فقد إهتمت بدراسة دور التسويق الإستراتيجي في ظل العولمة على غرار ما تناولناه في دراستنا من خلال تركيزنا على التسويق الدولي الذي هو جزء من العولمة.

وبهذا فإننا لا نجد دراسة تناولت فيها موضوع التسويق الإستراتيجي بالإسقاط على المؤسسات الجزائرية بأخذ عينة تمثل هذه المؤسسات، كما أن دور التسويق الإستراتيجي لا يقتصر في تحقيق النجاح والتميز في الأداء والنمو على المستوى المحلي فقط كما تناولته معظم الدراسات، وإنما له دور كبير في تحقيق ذلك على المستوى الدولي وهذا ما تناولته دراستنا.

### صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذه الدراسة فيما يلي:

- عدم قبول العديد من المؤسسات لطلبنا لاجراء دراسة تطبيقية عن واقع ممارسة التسويق الإستراتيجي على مستوى هذه المؤسسات، ومدى مساهمته في تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية، خاصة وأن فكرتنا الاولية كانت اجراء دراسة مقارنة، هذا ما ادى بنا لاعتماد الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات، واختبار الفرضيات، للوصول الى تحقيق هدف الدراسة.

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة، لأن هدفنا هو استقصاء الجهة المسؤولة عن التسويق الإستراتيجي ومتخذي قرارات الدخول الى الأسواق الدولية (إطارات الإدارة العليا).

### تقسيمات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة سنقوم بتقسيم البحث إلى ستة فصول رئيسية كما يلي:

- **الفصل الأول** والذي سيكون كفصل تمهيدي لعرض أهم المفاهيم المرتبطة بالفكر الإستراتيجي و هو ما جاء في المبحث الأول كنقطة البداية ومراحل تطوير استراتيجية في المؤسسة التي سنعرضها في المبحث الثاني، كما سنعرض في المبحث الثالث الاطار النظري للنشاط التسويقي في المؤسسة، أما المبحث الرابع فنحاول التطرق للمختلف العناصر والمتغيرات المرتبطة بالنشاط التسويقي في المؤسسة.
- **الفصل الثاني** سيأتي عرض محتوى هذا الفصل انطلاقاً من عرض أهم التعاريف المختلفة للتسويق الإستراتيجي، أبعاده وأهميته في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنعرضه للتعرف على مراحل صياغة استراتيجية تسويقية في المؤسسة، كما سنشرح في ذكر العلاقات الارتباطية بين كل من التسويق الإستراتيجي والعولمة والتسويق الإلكتروني في المبحث الثالث والرابع.
- **الفصل الثالث** سنعرض في هذا الفصل البعد النظري للتسويق الدولي، بداية بالتعرف على مفهوم التدويل وما ينتج عنه في المبحث الأول، كما سنتناول أهم مراحل التطور الدولي التي تعتبر نقطة بداية الممارسة الفعلية للنشاط التسويقي على المستوى الدولي، وكذا مختلف متغيراته المعتمدة على نظام المعلومات التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي وهو ما سنعرضه في المبحث الثاني، وكأهم عنصر في هذا الفصل سنحاول إبراز علاقة التسويق الدولي بالتسويق الإستراتيجي في المبحث الثالث، كما سنعرض في المبحث الرابع أهم الإستراتيجيات التي يتيحها التسويق الإستراتيجي أمام المؤسسات لاقتحام الأسواق الدولية والعمل فيها وفق استراتيجية دولية ناجحة.
- **الفصل الرابع** من خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط مفاهيم القسم النظري على الواقع العملي لمجموعة من المؤسسات الجزائرية العاملة والناشطة في مجال التسويق الدولي، للوقوف على مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسات محل الدراسة على غزو الأسواق الدولية، حيث سنحاول في المبحث الأول إعطاء فكرة عامة عن واقع تسويق المنتجات الجزائرية في الخارج

خلال الفترة 2015/2010، سواء من خلال التصدير أو من خلال ما حققته الجزائر من خلال اتفاقية الأورومتوسطية، أو عن طريق الاستثمار، أما المبحث الثاني فسنقدم فيه الإطار العام لمنهجية الدراسة الميدانية التي إعتدنا فيها على الاستبيان، وآخر مبحث سيكون لتحليل أسئلة الاستبيان وإختبار الفرضيات.

و في الأخير هناك خاتمة بها نتائج وبعض الإقتراحات التي إرتأينا تقديمها، بالإضافة إلى آفاق الدراسة.

# الفصل الأول

**تمهيد:**

أصبح متفقاً حالياً أن اختيار المؤسسة للفكر الاستراتيجي كمنهج تتبعه في مختلف عملياتها وممارساتها، وإتباع خطوات الإدارة الإستراتيجية في مختلف الأنشطة هو أحد الأسباب الرئيسية التي تميز المؤسسة الرائدة عن المؤسسات الأخرى وتميز المؤسسات الناجحة والمستقرة عن المؤسسات الفاشلة، إضافة إلى ذلك فإن الواقع العملي الذي تواجهه المؤسسات في عصرنا يفرض عليها تحديات كثيرة نتيجة للتطورات الكبيرة الحاصلة في مختلف المجالات، وأمام هذه التحديات المحمومة أصبحت المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية عاجزة عن مواجعتها، الأمر الذي يحتم على المؤسسات إتباع الأساليب الإستراتيجية الحديثة التي تمكنها من ذلك.

ومن جهة أخرى فقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الأساسية للتسويق في معظم المؤسسات، وأكدت الدراسات الحديثة أن سبب نجاح العديد من المؤسسات العالمية وغيرها من المؤسسات الأخرى التميز على أسس تسويقية بالدرجة الأولى، حيث أن كل منها قد بذلت جهوداً فائقة للتعرف المستمر على حاجات ورغبات زبائنهم، مع إمكانية كبيرة في تحديد الأسواق المرتقبة، كما أن الوعي بأهمية التسويق كفلسفة ومنهج عمل يمكن المؤسسة من الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل لتحليل عناصر التوجه الاستراتيجي وخطوات الإدارة الإستراتيجية كمدخل عام، كما سنعرض مختلف المفاهيم النظرية وعناصر النشاط التسويقي في المؤسسة وهذا من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: المقاربة النظرية للتوجه الاستراتيجي في المؤسسة.

- المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية.

- المبحث الثالث: نحو توجه جديد للتسويق

- المبحث الرابع : العناصر الفاعلة لإدارة النشاط التسويقي

## المبحث الأول: المقاربة النظرية للتوجه الاستراتيجي في المؤسسة

إن أي عملية أو مشروع ناجح في المؤسسة يستدعي أن تنظر الإدارة العليا إلى المستقبل البعيد الأمد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم من خلال رؤية واضحة ورسالة بناءة وأهداف مسطرة على أساس الغايات المرغوبة، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الاجل مضعية للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على المدراء بالادوار اليومية اكثر من النظرة المستقبلية لان الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو آخر نوع من العطاء ولاستثمار قد يكون على مسوى ارقى واكثر ربحاً، فالمنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير الاستراتيجي المسلك والمسار الصحيح لتطوير اي إستراتيجية في المؤسسة وستكون الإدارة قادرة على ذلك اذا راعت بعض الخطوات منها مايلي:<sup>1</sup>

- اذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد، وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- اذا آمنت الإدارة بأن التفكير الاستراتيجي هو اهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لانه ستنشأ عنه خطوات اساسية تساهم ويقوة في تفعيل الابداع وفي تحسين مستوى الأداء.
- اذا كانت الإدارة تنظر إلى افراد المؤسسة - على اختلاف مستوياتهم- على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في انجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وانجازاتها.

## المطلب الأول: أساسيات التوجه الاستراتيجي

يعتبر التوجه الاستراتيجي الاتجاه الصحيح للمؤسسات المتميز، فهو ذلك الاتجاه المبني على المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات والذي يتكون من أربع ركائز نوجزها في ما يلي:

### أولاً: رؤية المؤسسة ورسالتها

إن التغيرات المهمة والجذرية والتي أثرت على مختلف أنواع المؤسسات، تطلب من قيادتها الادارية الاهتمام الجدي بحالات المنافسة السريعة في العالم، ووضع رؤية تمثل منهجاً للتعامل المؤسسة مع هذا الواقع المتغيرين ويرى البعض من الباحثين أن الدور الحقيقي للقيادة الإستراتيجية لمؤسسة يتمثل بقدرتها على تأطير رؤية تفعل من خلالها اعمال المؤسسة الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الاستراتيجية، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 427.



أ. مفهوم الرؤية المستقبلية

تعرف الرؤية المستقبلية "وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمولية بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات."<sup>1</sup>

كما عرفت الرؤية الإستراتيجية بأنها "تصور إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات مستقبلية، ويحقق ذلك مثلاً استراتيجياً للمؤسسة، فهو يهيئ تصوراً عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والانشطة الإستراتيجية، لذا فعملية خلق الرؤية الإستراتيجية هي إحدى مهام الإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى وضع تصورات إستراتيجية."<sup>2</sup>

أما kotler فقد عرف الرؤية أنها توضيح للاعمال، التكنولوجيا والثقافة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المدى البعيد.<sup>3</sup>

أما صياغة رؤية إستراتيجية فهي "عملية تعتمد على أربعة خطوات اساسية، فالخطوة الأولى هي التفكير في مجموعة من الأسئلة التي تأخذ كل مستوى من مستويات الرؤية كل منها يحتاج إلى وقت للتفكير فيه، أما الخطوة الثانية فهي عملية تجميع الأفكار من طرف المساهمين والمدراء ومتخذي القرار حتى يتم توضيح ما ترغب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، لتتسنى للمؤسسة مرحلة جديدة لمراجعة هذه الأفكار وهذا يتم في الخطوة الثالثة، لتتم بعدها مباشرة في المرحلة الرابعة التنسيق والتعاون لتطوير رؤية مستقبلية واضحة."<sup>4</sup>

لقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة أن تمتلك المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمعقدة لرؤية مستقبلية لكي تخلق تأثير ايجابي كبير على مختلف أوجه الأداء في المؤسسات، سواء كان مقاساً بالنمو والتطور أو برضى الزبائن والعاملين، إن امتلاك مؤسسة لرؤية واضحة يعتبر أمراً ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر، وتبرز أهمية الرؤية للمؤسسة استناداً إلى الحجج التالية:<sup>5</sup>

- ضرورة أن تراقب المؤسسة وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا يعني معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص 157.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 159.

<sup>3</sup> Nicolas Ederlé, vision et pilotage d'entreprise conceptualisation, représentation et pratique, thèse doctorat, université paris- ix dauphine U.N.R sciences des organisations, paris, 1992, p 32.

<sup>4</sup> Yves sotiaux, vision d'entreprise et cohésion d'équipe, revus d'expertises (homme et management) avril, 2008, p14.

<sup>5</sup> Lindgren, M & Bandhold, H Scenario Planning The link between future and strategy, published by PALGRAVE MACMILLAN, Printed and bound in Great Britain , Print & Design, 2003, P 23

## الفصل الأول: مدخل عام للتوجه الاستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة.

- تُبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة إمتلاك المؤسسة لإستراتيجيات طويلة الامد، خاصة وأن هذه الاستراتيجيات تلبى المتطلبات الحقيقية للعملاء، وتعزز منظورهم الايجابي اتجاه المؤسسة.
- تساعد المؤسسة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.
- تحث على أحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة، وتعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة اذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في المؤسسة، وبالتالي فإن عمليات الابداع والانجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المؤسسة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في ايصال هذه الرؤية لمختلف العاملين ولجميع أعمال المؤسسة وأنشطتها.
- كما يؤكد العديد من الكتاب إلى أن اهمية الرؤية تصبح أكثر الحاحاً في فترات تحول المؤسسات والتغيرات المهمة التي تجري فيها، ويشير إلى هذه الأهمية من خلال الآتي:<sup>1</sup>
- تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث أن الرؤية تبسط إلخلاف القرارات التفصيلية.
- تحفز العاملين لإتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعين.
- تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وبطريقة كفؤة إذا ما كانت الرؤية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإداريين.
- فالرؤية تمثل محرك أساسياً للعمل على مختلف المستويات وبترباط منطقي يجعل من المؤسسة قادرة على تحقيق غايتها، كما أن الرؤية بدون تنفيذ ليست إلاّ حلماً جميلاً، في حين أن التنفيذ دون إمتلاك مؤسسة الأعمال لرؤية ديناميكية ليست إلاّ انشغالاً عابثاً.

### ب. رسالة المؤسسة

ينظر إلى رسالة المؤسسة كحجر زاوية لعملية الإدارة الإستراتيجية لكونها توجب التفكير الاستراتيجي، وتحكم عملية الإدارة الإستراتيجية في كافة مراحلها ويتطلب ذلك فهم دلالة رسالة المؤسسة وكيفية صياغتها.

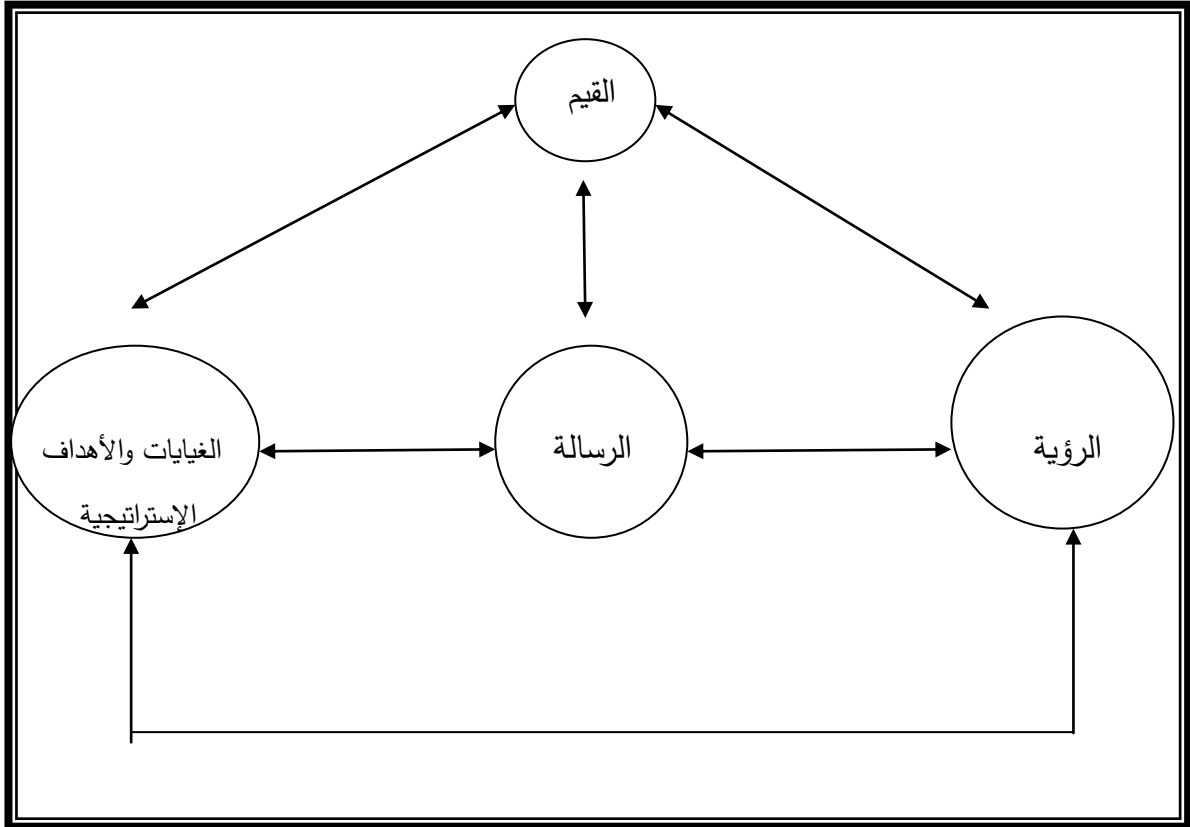
كما أن رسالة المؤسسة لها علاقة قوية بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وكذا نمط التفكير لدى أعضاء المؤسسة وآلية إدراكهم للمواقف والقضايا، وكيفية توصيف وتشخيص الأمور ومن ثم تكوين وتشغيل التصورات والاتجاهات عن صياغة الأهداف، ووضع خطط وبرامج وسياسات العمل

<sup>1</sup>Philip Kotler, Gary Armstrong, principales of Marketing, Prentice Hall, 1996, p 74.

## الفصل الأول: مدخل عام للتوجه الاستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة.

بالمؤسسة، ولكي تتول المؤسسة تنمية استراتيجياً فان عليها أن تراعي كل من غرضها ورسالتها وأهدافها.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة بين الرسالة وبقية مكونات الاتجاه الاستراتيجي:

الشكل رقم (1\_1): العلاقة بين الرسالة وبقية مكونات الإتجاه الاستراتيجي



المصدر: بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2015، ص 157

كما يرى Drucker أنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها: ما هو عملنا؟ والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا؟ والذي سيميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وبهذا عرف Drucker رسالة المؤسسة بأنها: تمثل سبب تفرد المؤسسة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها والذي يحدد ما هو نشاطها ويرجع Drucker الاسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المؤسسات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قندوز أمينة، دور التسويق الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة- دراسة حالة مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية، المدية- رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال وتسويق، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، ص 04.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 177.

## الفصل الأول: مدخل عام للتوجه الاستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة.

وتعرف رسالة المؤسسة على أنها "الغرض الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المشابهة ويتحدد من خلاله مجال عمليات المؤسسة من منظور المنتج أو السوق".<sup>1</sup>

ويرجع M.Porter أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المؤسسة وطبيعتها وارتباطها بالمؤسسة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها.<sup>2</sup>

أما صياغة وإعداد رسالة المؤسسة فتعتبر من أهم الخطوات الأساسية التي تتبناها الإدارة العليا في إطار تفكيرها الاستراتيجي، وتوجد وجهات نظر متعددة في أسلوب تطوير وإعداد رسالة المؤسسة والأشخاص المشاركين في هذه العملية، هذا وتتركز بعض وجهات النظر هذه بقيام الإدارة العليا بوضع رسالة المؤسسة في ضوء اعتبارات المنظور القيمي لهذه الإدارة واتجاهات التطور المستقبلي للمؤسسة، في حين يرى اتجاه آخر بضرورة إشراك جميع العاملين بالإضافة إلى الإدارة العليا وبإمكانية استخدام أساليب وآليات مختلفة مثل أسلوب دلفي Delphi Method أو غيرها لغرض تطوير الرسالة، فيما يرى اتجاه آخر بضرورة إشراك جهات خارجية أخرى ذات معرفة وعلاقة بأعمال المؤسسة خاصة وإن هذا الأسلوب يوسع من المدراء ويجعل من رسالة المؤسسة أكثر شمولية ودقة وصدقاً في التعبير عن اتجاهات عملها اللاحقة وأساليب تطورها،

إن الرسالة باعتبارها المرجعية التي تعود إليها الإدارة في اتخاذ القرارات، فأنها تمثل فهم واهتمام المؤسسة في تلبية توقعات وطموحات مختلفة، إن هذا الأمر يجعل من رسالة المؤسسة تكتسب موقعا مركزياً تتمحور حوله مبررات وجود المؤسسة ومشروعيتها في بيئة عملها ويعطيها بالتالي إمكانية البقاء والاستمرار والتطور.<sup>3</sup>

كما ولا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وتتضمن الكلمات الدقيقة والملمخة وواضحة الفهم، إضافة إلا أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المؤسسة، وما هي أهم أعمالها وأنشطتها،<sup>4</sup> وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة، والمتعاملين مع المؤسسة من جهة

<sup>1</sup> موفق محمد ضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن أطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم ادارة الأعمال، الأردن 2008، ص 13.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع السابق، ص 177.

<sup>3</sup> محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، دار البداية، عمان، 2009، ص 17.

<sup>4</sup> فمثلاً وردت رسالة شركة Microsoft كما يلي: "أن رسالة المؤسسة هي إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات التي تستخدمها مؤسسات الأعمال والأفراد التي تصمم كل منها بهدف الحصول على الاستفادة من كافة قدرات الكمبيوتر الشخصي بصفة أكثر سهولة وأكثر متعة يومياً".

## الفصل الأول: مدخل عام للتوجه الاستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة.

أخرى، وبناءً على رسالة المؤسسة يتم تحديد غاياتها الأساسية، وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف المستويات.<sup>1</sup>

أما الفرق بين الرؤية والرسالة فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين رؤية ورسالة المؤسسة

الرؤية Vision	الرسالة Mission
- توجه مستقبلي.	- توجه حالي.
- تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة.	- تهتم بتحديد التوجه الحالي للمؤسسة.
- النوع (أو الشكل) الذي تريد المؤسسة، تتقمه في المستقبل.	- الأعمال (أو الأنشطة) التي تؤديها المؤسسة في الوقت الحاضر.
- احتياجات الزبائن التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها.	- احتياجات الزبائن التي تعمل المؤسسة على إشباعها حالياً

المصدر: هاني عرب، الإدارة الاستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، بالتحميل من الموقع، WWW.RESSCRS.COM وتكتسب الرسالة أهميتها من خلال تركيزها على العناصر التالية:<sup>2</sup>

- مجال نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي ونوعية احتياجات العملاء الحالية وكذلك المستقبلية.
- الاحتياجات والتوقعات المتغيرة للعملاء والقطاعات السوقية الناشئة، والظروف التنافسية المتوقعة.
- أخذ التغيرات البيئية وأثرها على الأنشطة وخطوط المنتجات وتوجهات العملاء.

### ثانياً: الغايات والأهداف

#### أ. الغايات الاستراتيجية

بالنظر إلى الرؤية والرسالة التي يتم صياغتهما أولاً، يمكن بعدها استخلاص الغايات أو تحديد الأهداف الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية والرسالة، ومن البديهي أنه مستحيل قياس مدى الإنجاز المتحقق نحو الرؤية أو الرسالة إلا إذا تم التأكد من انجاز الغايات والأهداف، لذلك رأينا بعض الكتابات التي تجمعهما في فقرة واحدة تحت مسمى الرؤية والرسالة، وكأنهما مصطلحان متكاملان لا غنى لأحدهما عن الآخر، ومن المعلوم أيضاً أنه من الصعب جداً فصل الغايات عن

<sup>1</sup> هاني عرب، الإدارة الاستراتيجية ملتقى البحث العلمي، بالتحميل من الموقع، WWW.RESSCRS.COM

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للشر والتوزيع، 2005، ص72.

الأهداف الإستراتيجية، حيث يندرج تحت كل غاية هدف استراتيجي ومجموعة من الأهداف الفرعية الضرورية لتحقيق تلك الغاية أو الهدف الاستراتيجي<sup>1</sup>.

يقصد بالغايات بأنها ذلك المستوى من الأداء الذي يضع العمل في المؤسسة بمستوى متقدم وبالتالي يقصد بالغايات الكلية بأنها " الأداء المستهدف الذي يقود المؤسسة نحو بلوغ وتحقيق الرسالة، وهذا ما يعني بأنها تعبير عن المرامي بعيدة الأمد التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة وعبر أنشطتها المختلفة، والتي تأخذ هذه الغايات أشكال مختلفة من شأنها أن تؤثر مدى قدرتها أو المحددات التي تحول دون تحقيقها:<sup>2</sup>

- الربح.
- الجودة.
- عائد المبيعات.
- رفاية العاملين.
- الحصة السوقية.
- المسؤولية الاجتماعية.
- الوحدات المباعة.
- الفلسفة والثقافة الكلية.

### ب. الأهداف الإستراتيجية

بعد أن يتم تحديد غايات، يأتي دور ترجمة ذلك إلى أهداف محددة لكل مستوى من مستويات المؤسسة، وإذا كانت الرؤية، الرسالة والرؤية توضح الاتجاه العام، فالأهداف تضيق نطاق الرؤية وتسلط الضوء على بؤرة أكثر تركيزاً، وهي تترجم رسالتها إلى غايات أو نتائج محددة وملموسة يمكن قياسها، ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إليها.

تمثل الأهداف النهائية التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الامثل للموارد الانسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي في نفس الوقت دليل لعمل الإدارة وأساس موضوعي لعملية تحليل وفحص وتصميم وتطبيق الإستراتيجية، كما ان الأهداف يمكن تصنيفها على اساس الفترة الزمنية إلى أهداف طويلة الأجل أكثر من ثلاث سنوات، وأهداف متوسطة الأجل من (1-3) سنوات، وأهداف قصيرة الأجل من عام أو أقل، كما يمكن تقسيم الأهداف من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة (على مستوى المؤسسة ككل)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هاني الرويشي، مبادئ التسيير، مركز الشرق للدراسات، الموقع الالكتروني [www.creativity.ps/lib/files/](http://www.creativity.ps/lib/files/) يوم التحميل: 2012/10/09، ص 14.

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 119، 122.

<sup>3</sup> سينا حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، 2009، ص 176.

وتصنف الأهداف إلى أهداف الإدارات وأهداف الأقسام، فهي تساعد على<sup>1</sup>:

- تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها في البيئة.
- تحديد رسالة المؤسسة.
- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
- تقييم الأداء حيث توفر الاسس والمقاييس الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة.

وعندها لا بد أن يتوافر فيها شروط الهدف الجيد والتي اختصرت في:<sup>2</sup>

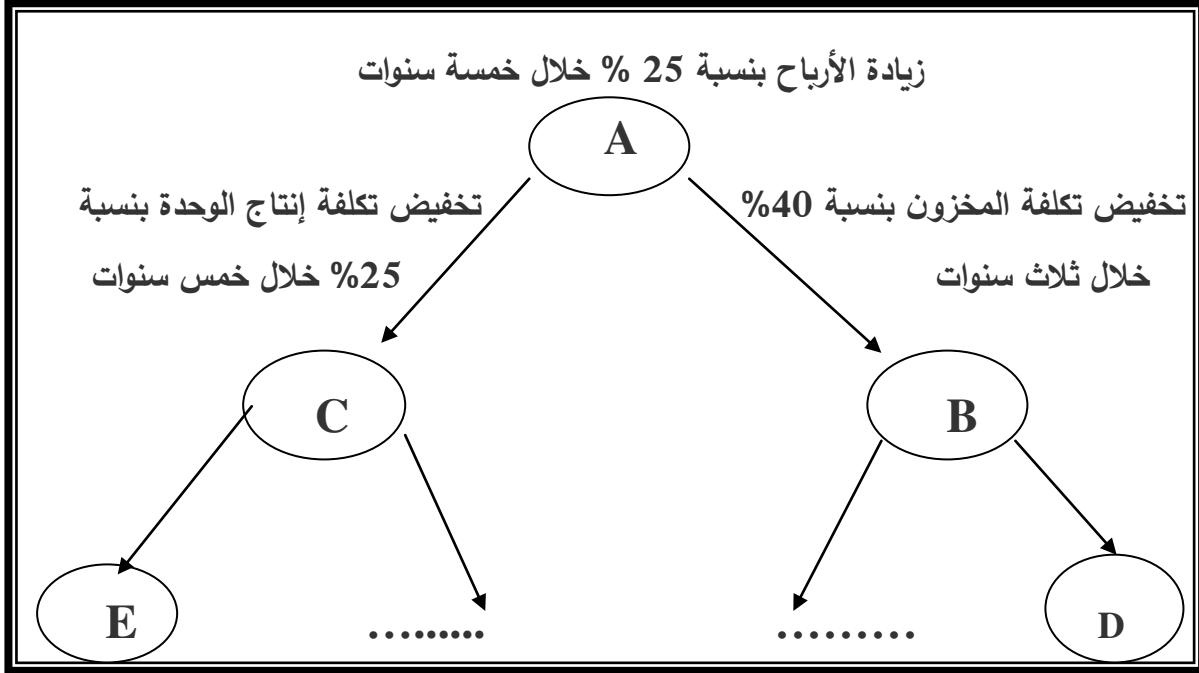
- محدد Spécific
  - وقابل للقياس Measurable.
  - وقابل للتحقيق Achievable.
  - واقعي Realistic.
  - محدد بزمن معين Time.
- كما يؤكد Ansoff على أنه الأهداف يجب أن تحقق الشروط التالية:<sup>3</sup>
- ان تحتوي على متحولات معرفة بشكل جيد ( رقم مبيعات، حصة في السوق، هامش ربحي، مستويات تكلفة...الخ).
  - ان تتضمن عنصر الزمن، أي الوقت اللازم لتحقيق الأهداف.
  - ان يتم تحديد الاشخاص المسؤولين عن تحقيق الأهداف.
  - ان يتم تحديد طبيعة العلاقات التي توجد بين مختلف الأهداف هل هي علاقات تكامل ام تنافس
  - ام لا توجد أية علاقة بين الأهداف بشكل عام، يتم تحديد هدف أو أهداف رئيسية، ثم صياغة الأهداف الفرعية الواجب تحقيقها لتحقيق الأهداف الرئيسية، هذا ما يدعى بالنظام الهرمي للأهداف.

<sup>1</sup> سيناء حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مرجع سابق ص176.

<sup>2</sup> Bulter, J. "strategic planning & performance Measurement", Traing course material. mailto: 2009 mnaroll@budget.state. USA

<sup>3</sup> سيناء حسن حلو، مرجع سابق، ص 177.

الشكل رقم(2\_1): العلاقة بين الأهداف



المصدر: سينا حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، 2009، ص177. وكما مبين بالشكل(2\_1) فإن الهدف الرئيسي هو زيادة الأرباح بنسبة 25% خلال خمسة سنوات (المستوى A)، أما الأهداف الفرعية فتتمثل بتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة بنسبة 25% خلال 5 سنوات (المستوى C)، وتخفيض تكلفة المخزون بنسبة 40% خلال 3 سنوات (المستوى B).

#### المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية في المؤسسة.

تأتي صياغة الإستراتيجية نتيجة لجهود كبير وتقوم به الإدارة العليا لإجراء موازنة كبيرة بين متغيرات متعادلة وضغوط هائلة من أصحاب المصلحة في البيئتين الخارجية والداخلية. كل سحب باتجاه تحقيق ما يود الوصول إليه، وعلى الإدارة العليا في ظل هذا الخضم الهائل أن ترى وتسمع ما لا يراه وما لا يسمعه الآخرون وصولاً إلى النجاح الاستراتيجي.



ويقصد بصياغة الإستراتيجية وضع الخطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (تحديد الموقف) بأسلوب فعال وتتضمن عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:<sup>1</sup>

- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.
- وضع الاستراتيجيات وتطويرها.
- وضع السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم الإستراتيجية

ظهر مفهوم الإستراتيجية<sup>2</sup> لأول مرة في العلوم العسكرية، حيث استخدمت الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية، وهو مفهوم يوناني الأصل، وهذا المفهوم يأتي من الكلمة اللاتينية strategos، وهي كلمة مركبة من stratos معناه الجيش، Agos تعني القيادة أي بمعنى البراعة في قيادة الجيش لتحقيق النصر، وحسب "كلوزوتيز" هي علم أو فن مواجهة العدو باستعمال القوى العسكرية.<sup>3</sup>

كما شهد القرن 19 ظهور وتطور الأدب العسكري، حيث قدم في هذا الإطار "كلوزوتيز" تعريفاً للإستراتيجية وهو أن "الإستراتيجية هي فن استخدام المعارك كوسية لتحقيق أهداف حربية.<sup>4</sup> الأ أن مفهوم الإستراتيجية لم يقتصر على المجال العسكري فقط بل تطور ليشمل ميدان الأعمال كذلك، وفي هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإستراتيجية، ومن أول المهتمين بهذا المجال نجد مايلي: فلدى Alfred Chandler الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية، يعرف الإستراتيجية بأنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص ص 26، 27.

<sup>2</sup> أول من طبق الإستراتيجية في الحرب هو الصيني sun tzu ثم sun zi عاش في القرن الثالث قبل الميلاد، كتب مؤلف منذ أكثر من 2500 سنة تحت عنوان "فن الحرب"، أما أول كتاب عن الإستراتيجية فكان لـ clause witz وهو جنرال في Prusse ألمانيا حديثاً، اسم الكتاب traité de la stratégie وله كتاب آخر عن الحرب بعنوان de la guerre كما تعود له أول مدرسة في الإستراتيجية.

<sup>3</sup> Lendrevie, lévy, lindon MERCATOR dunod, paris, Frença, 9eédition , 2009, p620

<sup>4</sup> Fred Nickols, « strategy definitions and meanings, work paper, distance consulting, www.nickols.us/strategy\_definitions.pdf

<sup>5</sup> Nicholas Church, STRATEGIC MARKETING PLANNING, South west arts marketing England, 2002, p04, citant Chandler, A.D 1962.

## الفصل الأول: مدخل عام للتوجه الاستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة.

يشير هذا التعريف إلى طريقة إعداد الإستراتيجية وذلك من خلال الأهداف الطويلة الأجل وترجمتها في شكل مخططات وبرامج عمل، ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

أما Ansoff فيرى أن الإستراتيجية هي "عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق، بالشكل الذي يعظم العائد على رأس مال المستثمر".<sup>1</sup>

من خلال تعريف Ansoff نستنتج أن مفهوم الإستراتيجية هو نفسه التخطيط الاستراتيجي، ذلك إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخصيص الموارد بين مختلف الأزواج-منتجات/أسواق-.

وهناك من يعرف الإستراتيجية بأنها مجمل القواعد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باختيار ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:<sup>2</sup>

- حقل النشاط: بمعنى الأزواج "منتجات- أسواق".
- كيفية النمو: بمعنى "اختراق الأسواق الحالية، عرض منتجات جديدة للأسواق الحالية، التنوع: أي عرض منتجات جديدة للأسواق جديدة".
- الميزة التنافسية.
- التآزر أو التعاضد: يقصد بالتآزر المزج بين أنشطة المؤسسة بطريقة تحقق نتيجة أكبر من النتيجة المحققة في حالة ترك كل نشاط على حدي.

أما بالنسبة لـ Karloff فيرى أن الإستراتيجية يمكن تحليلها من خلال أربعة عناصر هي:<sup>3</sup>

- القاعدة الإيديولوجية: تتحد القاعدة الإيديولوجية، من خلال تصور المؤسسة لنشاطها المستقبلي، حيث يتم تحديد هذا التصور من خلال الأهداف المراد بلوغها والمتمثلة عموماً: في حجم المبيعات، الحصة السوقية... الخ
- المردودية الخارجية: وتتعلق بمعرفة حاجات الزبائن والقدرة على تلبيتها.
- المردودية الداخلية: بمعنى تحليل وضعية التكاليف لوحدة الأعمال، وبعبارة أخرى كيفية استخدام رؤوس الأموال لتطوير الإنتاجية الإجمالية.

يعرّف P.Drucker الإستراتيجية بأنها: "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل

<sup>1</sup> الداوي الشيخ "محيط استراتيجيات و هياكل المؤسسة"، مطبوعة جامعية، الجزء الأول مركز الطباعة لجامعة الجزائر، 1998 ص44.

<sup>2</sup> Ahmed Hamadouche, méthodes et outils d'analyse stratégique Ed Chihab, Alger, 1997p 26.

<sup>3</sup> Karloff, la stratégie des affaires, Ed OPU, Alger, 1990 page, p143.

في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد".<sup>1</sup>

كما أن الإستراتيجية تعني " مجموعة من القرارات والإجراءات المتصلة باختيار وسائل وموارد مشتركة لتحقيق هدف".<sup>2</sup> أو أنها تشير إلى الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا تستطيع أن تفعل؟ ماذا يجب أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟<sup>3</sup>

وبناء على ما تقدّم، يمكن القول أن الإستراتيجية تعبر عن خطة طويلة المدى يتم اختيارها من بين عدة خطط، تعمل على تخصيص الموارد اللازمة لمواجهة التّهديدات والقضاء على مواطن الضعف، إضافة إلى تحيّن الفرص واستغلال نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية. إن هذا سوف يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها وتأدية رسالتها، ومن ثمّ تحقيق الإتجاه الذي ارتضته لنفسها في المستقبل، إنّ مفهوم الإستراتيجية يعني أيضا مجموعة تصورات لمركز المؤسسة في المستقبل، أي أنها توضح طبيعة واتجاه المؤسسة وأهدافها الأساسية، في إطار يرشد الاختيارات بعيدة الأمد، وعليه لا بدّ أن نفرق بين ماذا؟ ( الإستراتيجية) وكيف؟ ( التخطيط الإستراتيجي) في سياق الممارسات الإستراتيجية.

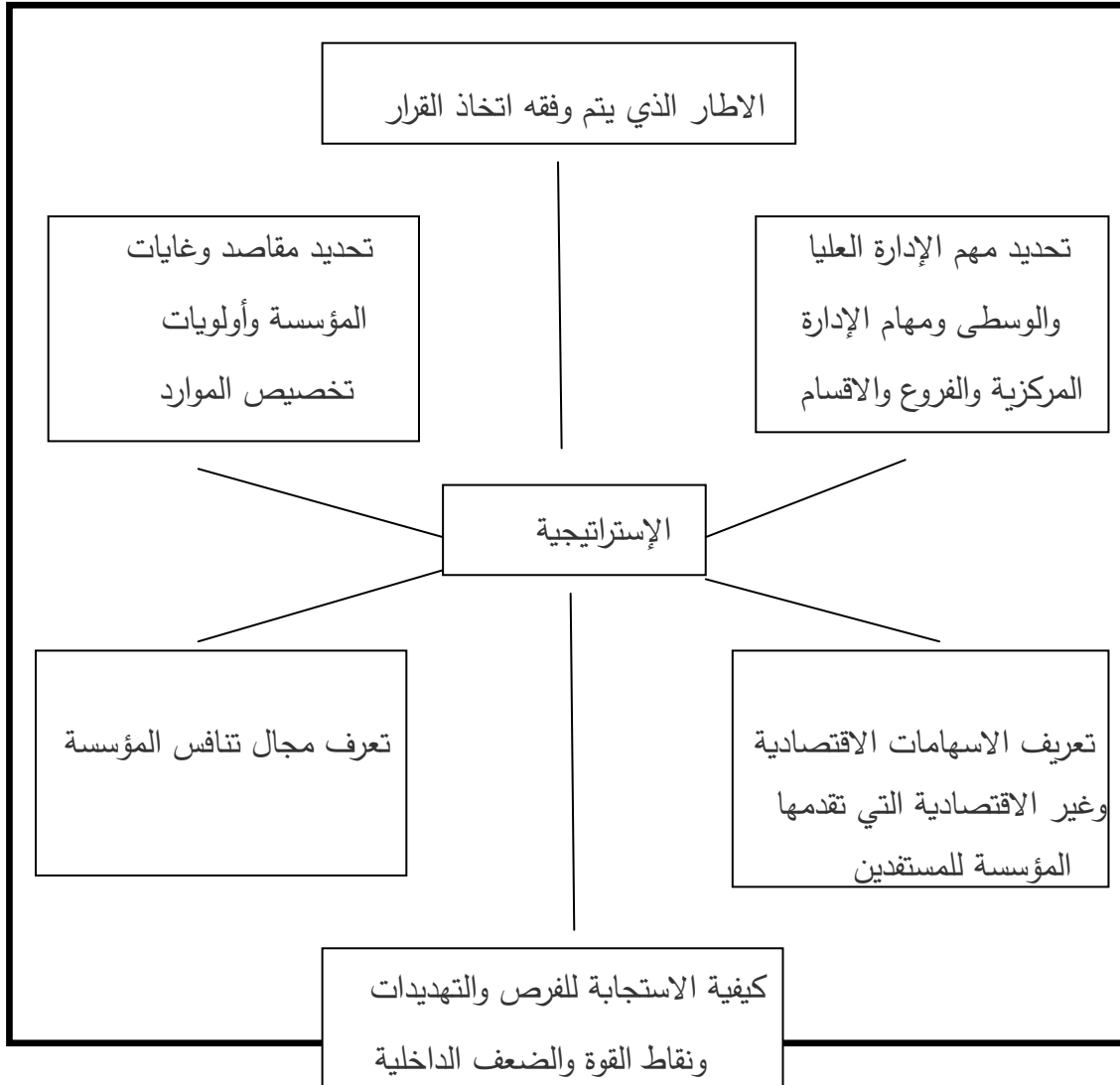
ومن التعاريف السابقة يتضح لنا للإستراتيجية ابعاد اساسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص48.

<sup>2</sup>Raymond Alain, La Stratégie d'Entreprise, Edition Ediscience International ,Paris,1990,p 2.

<sup>3</sup>Yves Enregle, Le Management Revisité, Diriger En Economie Tendue, Edition d'Organisation, Paris, 1997,p 286

الشكل رقم (1\_3): الابعاد الإستراتيجية



المصدر: إياد علي يحيى الدجيني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ظل معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة 2006، ص 29.

المطلب الثالث: أهمية التوجه الاستراتيجي

يعبر التوجه الاستراتيجي عن مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمؤسسة نحو وضع رسالتها التي تمدها بالرؤية للمستقبل، أو نبتر هذه الاستراتيجيات بفهم الفلسفة و القيم و مجموعة مقارنات مرجعية للمؤسسة لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

إن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يمثل فلسفة تنظيمية تؤمن بها المؤسسة تعمل على تنبيه متخذي القرار الى الفرص البيئية من خلال تركيز الاهتمام على المظاهر المهمة في البيئة بقدر تعلق الامر

<sup>1</sup> Ginter et all, strategic management of Health care organization, 3<sup>rd</sup> ED black well publishers INC, USA, 1998, p 174.

بميدان عمل تلك المؤسسة، و أن هذه الفلسفة تقوم على أسس مهمة هي: سوقي، ريادي، تكنولوجي، وقد صنف الباحثون التوجه الاستراتيجي في إطار توجيهين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- التصرفات الاستراتيجية للمؤسسات: والتي جاء بها الباحثين Miles and Snow في كتابهما الشهير (إستراتيجية المؤسسة: الهيكل و العملية).

- التسويق الإستراتيجي: نظر الباحثين الى التوجه الاستراتيجي للمؤسسات في إطار عدد من التوجهات التسويقية الاستراتيجية.

كما تصدى العديد من الباحثين لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسة، و قد خلصت إحدى الدراسات الى أن الادارة تتوقع أن يمكنها التوجه الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل حيث تتبلور أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والاساليب المستخدمة وفي هذا المجال الاداري الهام، ومن المؤكد الى إرتقاء مستوى أداء المؤسسات صاحبة التوجه الاستراتيجي مقارنة مع المؤسسات التي ليس لديها توجه استراتيجي، وبشكل عام يمكن إدراج الفوائد المنافع التي تتحقق من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- التركيز الواضح على الأمور و المسائل الهامة إستراتيجياً.
- مساعدة المدربين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى.
- المساعدة في معالجة و حل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات.
- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المؤسسات.
- إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المؤسسة(زبائن، مجتمع، مؤسسات...).

- كما أن هناك فوائد أخرى تبرز لنا مدى أهمية تبني التوجه الاستراتيجي في المؤسسة وهي:<sup>3</sup>
- التميز في الأداء المالي، وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
  - جعل المدربين بصفة دائمة أكثر إستجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
  - تحديد توجهات المستقبل الى أين تتوجه المؤسسة.

<sup>1</sup>إحسان دهش جلاب، دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في البقطة الريادية، بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 15، العدد 3 لسنة 2012، ص 44.

<sup>2</sup> مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2006، ص 58.

<sup>3</sup> مروان حمودة الدهدار، مرجع سابق، ص 58.

- تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- توضيح الأهداف و التوجهات اللاّزمة لمستقبل المؤسسة ككل.
- توحيد و تأليف جميع الجهود أو الادارات نحو أهداف و غايات واحدة.

و لقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت إختيار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات و تبنيتها للتوجه الاستراتيجي، الى أن علاقة إيجابية تربط بينها، فقد أشارت تلك الدراسات أن المؤسسات التي تدار إستراتيجياً تمتعت بأداء تفرق أداء المؤسسات التي لا تدار أستراتيجياً، مما يعني أن التوجه الاستراتيجي أسلوب علمي لإدارة المؤسسات لتحسين أداءها و ضمان تعاملها الفعال مع بيئتها المتغيرة.

## المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابةً للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها مؤسسات الأعمال في تلك الحقبة، فهي تسعى بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة في اعتماد المؤسسات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية.

فقد عرفها أنسوف Ansoff 1968 الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولاً للفكر الاستراتيجي، أن الإدارة الإستراتيجية هي: "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب أن تحققها."<sup>1</sup>

ومصطلح الإدارة الإستراتيجية يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المؤسسة إدارة فعالة<sup>2</sup>.

يمكن تلخيص الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من الخطوات وهي كما يلي:<sup>3</sup>

1. صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد غاياتها وأهدافها.

2. صياغة الإستراتيجية.

3. التحليل الاستراتيجي وتتضمن ما يأتي:

- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

- تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.

4. الخيارات الإستراتيجية: وتأخذ مستويات متعددة أهمها:

- على مستوى المؤسسة .

<sup>1</sup> إدريس ثابت، جمال المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص

<sup>2</sup> موفق محمد ضمور، مرجع سابق، ص 07.

<sup>3</sup> الدوري، زكريا، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010

- على مستوى الوحدات .
- على المستوى الوظيفي.

5. تنفيذ الإستراتيجية.

6. تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المؤسسة مدركة ومنجزة.

### المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من لبقرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أداءها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجياً، فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية واساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية والميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي انابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقاءها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من المكنائيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

- ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرار ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها."<sup>2</sup>
- كما عرف التخطيط الاستراتيجي أنه العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الاجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة مؤتة، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، الأردن، ديسمبر 2002، ص 01.

<sup>2</sup> غنيم عثمان التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 299.

<sup>3</sup> إباد علي يحيى الدجيني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ظل معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة 2006، ص 27.



## أولاً: التحليل والتشخيص الاستراتيجي

إن عمليتي التحليل والتشخيص Diagnostic مرتبطين ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها، لذا سنحاول في أول الأمر التعريف بمصطلح التشخيص.

كلمة (Diagnostic) من أصل إغريقي، تعني: "القدرة على التمييز" (Aptitude au discernement) وعادة ما تستعمل بصورة خاصة في الميدان الطبي وتعني القدرة على تحديد طبيعة مرض ما، وذلك بمتابعة الأعراض بتحليل، وتحديد الأسباب ثم محاولة إيجاد الدواء المناسب لمعالجة الداء، بعد ذلك انتقلت الكلمة إلى عدة ميادين، وبصفة خاصة تدأولها الميدان الاقتصادي، إذ تمت عملية الإسقاط بين مراحل التشخيص الطبي وذلك في التشخيص الاقتصادي.

تعتبر مرحلة التحليل أولى مراحل التفكير الإستراتيجي الذي عرف على أنه « عملية تتضمن ثلاثة مراحل متميزة: مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية، مرحلة صياغة الإستراتيجية (اتخاذ القرارات الإستراتيجية)، وأخيراً مرحلة تنفيذ الخيارات السابقة ومراقبتها.» ومن ثم تتم عملية التشخيص بفحص العوامل الخارجية، أي تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة بدراسة الظروف الاقتصادية (المنافسة، الطلب، التكنولوجيا، ... الخ) والسياسية والاجتماعية وغيرها حتى يتسنى الوقوف أمام كل التهديدات والعراقيل التي يفرضها المحيط، بالإضافة لحصر الفرص وعوامل النجاح الممكن انتهازها من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها، وفي نفس الصدد، يتم فحص العوامل الداخلية بتحليل ظروف المؤسسة، من أجل ذلك، عادة ما يتم تقسيم المؤسسة لوظائف: (الإنتاج، والمالية، والموارد البشرية... الخ) لتسهيل عملية تقييم قدرات وموارد المؤسسة الداخلية، وتحديد نقاط القوة والمهارات المميزة التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها لمواجهة نقاط ضعفها والتغلب عليها.<sup>1</sup>

« إن التشخيص يقوم بوصف الوضعية الحالية للمؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي بالتعريف الواضح لكل ما يعرقلها من أسباب الضعف وما يؤثر عليها من تهديدات المحيط، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها.»<sup>2</sup>

ذكرنا فيما سبق أن التشخيص الإستراتيجي هو أحد الأدوات التي تقدم معطيات تُجسّد وضعية المؤسسة في محيطها وتسمح لها باتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> DAIGNE, J-F, "Management en période de crise", Ed. d'Organisation, Paris 1991, p. 81.

<sup>2</sup> BARRELIER . A et coll , "Exporter", Ed. Foucher, 9° édition, Paris, p. 61

فإذا كانت الغاية من «التشخيص الإستراتيجي هي الحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها، فإن نوعية هذه الرؤية مرتبطة بنوعية المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، فالمعلومات بالنسبة للتشخيص، هي مادته الأولية ومنتوجه النهائي في نفس الوقت، لذا يمكن القول أن التشخيص هو أحد مكونات نظام المعلومات الذي يستوجب أن تملكه المؤسسة، إذ يوفر التشخيص جميع المعلومات التي تخص المؤسسة والمحيط معاً»<sup>1</sup>، بالمقابل فإن المعلومات المتحصل عليها من التشخيص، تزود وتثري هذا النظام.

من هنا تظهر الحاجة إلى وجود نظام معلومات، في مدى مساهمته في تسهيل عملية التنسيق والربط بين مختلف أنشطة المؤسسة، على المستويين الداخلي والخارجي، لهذا فإن وجود نظام معلوماتي فعال وقوي أمر ضروري للمؤسسة وخاصة للمؤسسات التي تعتبر أعمال التحليل والتشخيص من مهامها المتكررة.

والتحليل أو التشخيص الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة هما:

#### أ. تحليل البيئة الخارجية: Analysis of the External Environment

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمؤسسة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين<sup>2</sup>.

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين<sup>3</sup>:

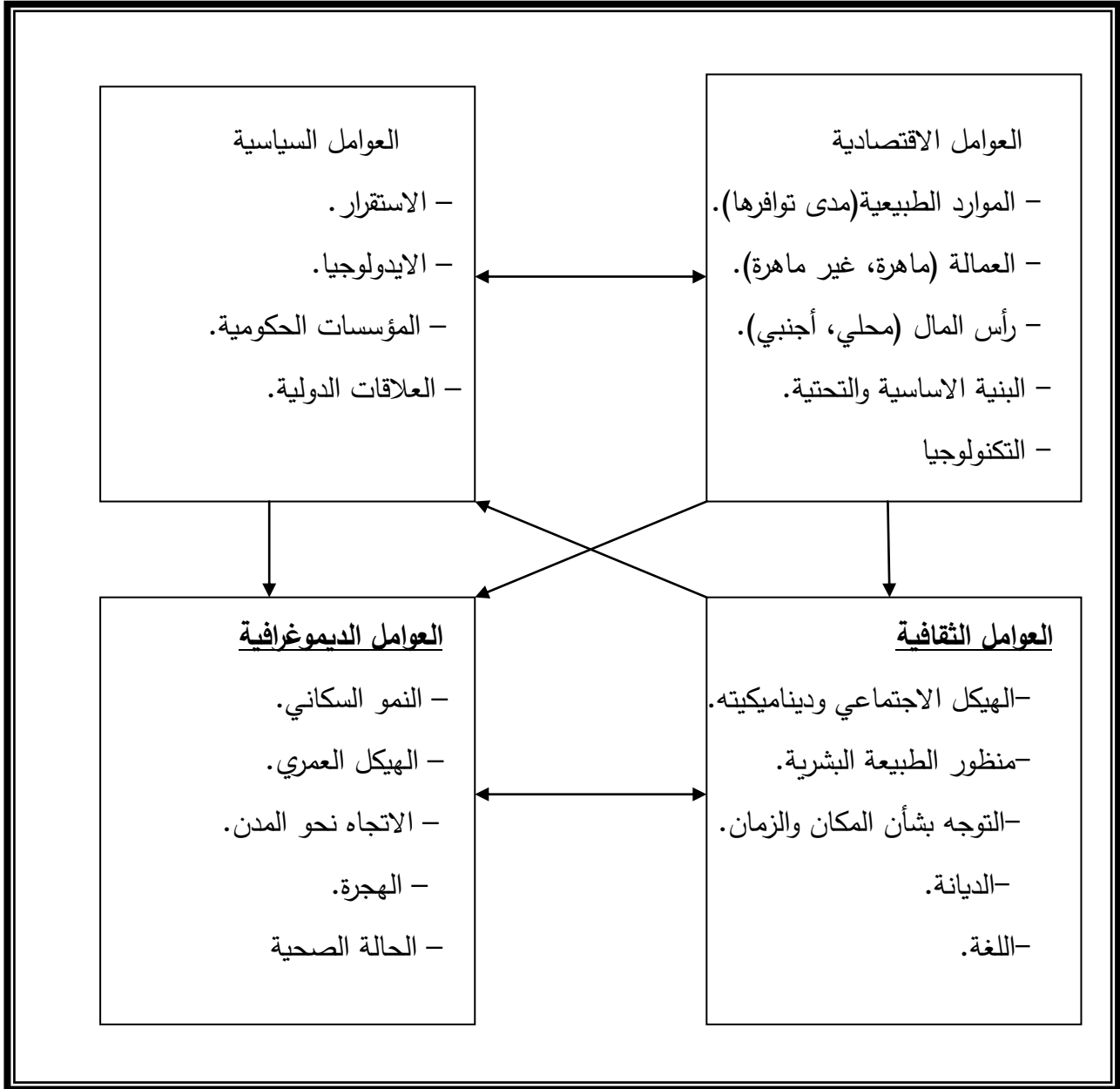
**الخطوة الأولى:** وتتضمن تقييم بيئة الأعمال إلى أربع مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديموغرافية (السكانية)، ويوضح الشكل التالي ملخص لعلاقات التفاعل بين هذه العوامل.

<sup>1</sup> مداح عرابيبي اللهاج، "تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1997، ص 35.

<sup>2</sup> الدوري زكرياء، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005، ص 158.

<sup>3</sup> مرسي نبيل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديد، مصر، 2003، ص 115.

الشكل رقم (1\_4): ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الاستراتيجي



المصدر: مرسي نبيل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديد، مصر، 2003،

ص 117.

**الخطوة الثانية:** وتتضمن تقسيم لبيئة الأعمال إلى أربعة مستويات:

- المستوى الأول ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول .
- المستوى القومي ويتأثر باستراتيجيات وسياسات الحكومة .
- مستوى الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة .
- مستوى الشركة ويشمل إستراتيجية وعمليات الشركة بمفردها.

## ب. تحليل عوامل البيئة الداخلية

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسسته بفعالية أكبر وأدق، ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكاناتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي : التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية<sup>1</sup>.

### ثانيا: مصفوفة التحليل الثنائي (تحليل SWOT)

يعتبر التحليل الثنائي من أهم النماذج المستخدمة في التحليل الاستراتيجي، حيث يتطلب هذا المكون استحداث سلسلة من البدائل الإستراتيجية أخذا في الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، وتعزى عملية مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات إلى ما يعرف بتحليل SWOT<sup>2</sup>.

ويتمثل الغرض من هذا التحليل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المؤسسة وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل المؤسسة من خلالها، ويمكن القول إن الغرض من وضع البدائل الإستراتيجية باستخدام هذا التحليل هو تدعيم قوة المؤسسة بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة، إن هذه المصفوفة تعتبر أداة هامة تساعد المديرين في وضع الإستراتيجية الملائمة وفق ما هو متاح ويتمثل أصعب جزء في إعداد هذه المصفوفة في المطابقة بين العناصر الخارجية الرئيسية والعناصر الداخلية، ويتطلب ذلك حكم جيد مع العلم انه لا توجد حالة مثلى تستغل استراتيجيات نقاط القوة/الفرص أي نقاط القوة الداخلية في المؤسسة للاستفادة من الفرص الخارجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية مجلة الباحث، العدد5، 2007، ص 55.

<sup>2</sup> Neil Ritson, Strategic Management, 2édition, 2013, p63. Bookboon.com

تم التحميل من الموقع الالكتروني بتاريخ 2015/02/23.

<sup>3</sup> مداح عرايبي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1997، ص43

جدول رقم (1 2): نموذج لمصفوفة SWOT

<p>مجالات ضعف (W) ضع قائمة من 5-10 مجالات ضعف داخلية في هذا المكان.</p>	<p>مجالات القوة (S) ضع قائمة من 5-10 مجالات قوة داخلية في هذا المكان.</p>	<p>العوامل الإستراتيجية الداخلية العوامل الإستراتيجية الخارجية</p>
<p><u>الإستراتيجية</u> حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمؤسسة والاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية.</p>	<p><u>الإستراتيجية</u> حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمؤسسة والاستفادة من الفرص الخارجية.</p>	<p><u>الفرص (O)</u> ضع قائمة من 5-10 فرص خارجية للمؤسسة في هذا المكان.</p>
<p><u>الإستراتيجية</u> حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا، والتي تقلل مجالات الضعف الداخلية وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخاجية.</p>	<p><u>الإستراتيجية</u> حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمؤسسة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية .</p>	<p><u>التهديدات (T)</u> ضع قائمة من 5-10 تهديدات خارجية للمؤسسة في هذا المكان.</p>

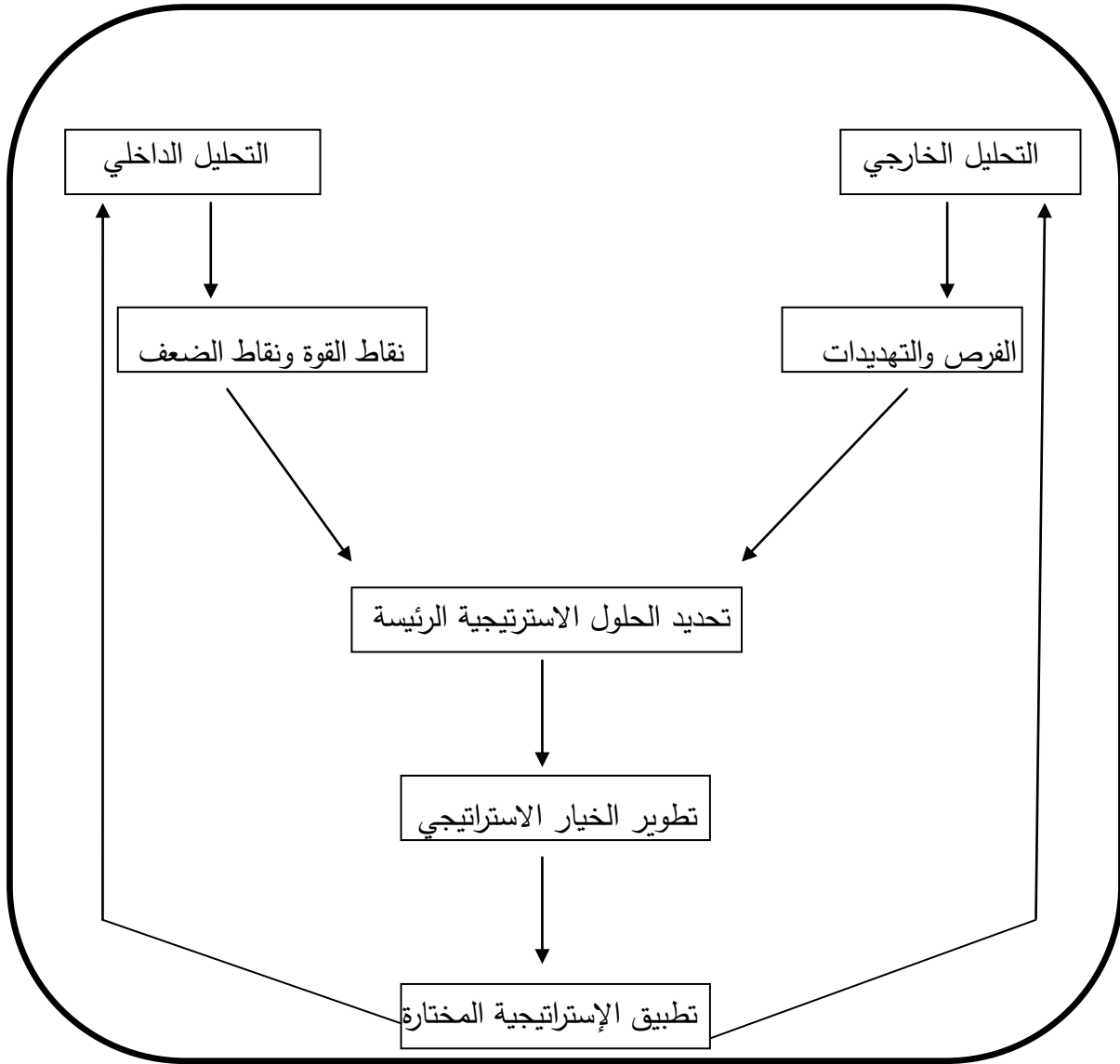
المصدر: مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 143.

يوضح الجدول أعلاه أن الخيار الاستراتيجي هو عملية اختيار بين البدائل التي تم إنشاؤها بواسطة تحليل SWOT<sup>1</sup>، حيث تقوم المؤسسة بقييم البدائل المختلفة التي تحقق هدفها الرئيسي، كما تتطلب عملية الاختيار الاستراتيجي إلى تحديد مستويات الأعمال، مستويات الوظائف، مستويات المؤسسة ككل، ومستويات الإستراتيجية التي تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية الراهنة في عالم الأعمال.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح عمليات الاختيار الاستراتيجي:

<sup>1</sup> تحليل SWOT ليس هو الإستراتيجية، بل هو تحليل لا يقدم سوى منبر للتخطيط المستقبلي.

<sup>2</sup>Neil Ritson, op.cit, p63.

الشكل رقم(5\_1) : عمليات التحليل الثنائي SWOT



Source: Neil Ritson, Strategic Management, 2édition, 2013, p63.

تم التحميل من الموقع الالكتروني بتاريخ 2015/02/23 .Bookboon.com

### ثالثاً: تحديد الموقف الاستراتيجي

يشير الموقف الاستراتيجي إلى موقع المؤسسة في بيئتها التنافسية، وكيف لها أن تجد مراكزها وتحميها من أجل مواجهة المنافسة أو تلافئها أو إفسادها، وهو ما ينسجم مع النظرة إلى الشركات من منظور بيئي كمرکبات عضوية في بيئات تكافح من أجل البقاء في عالم من العدااء وعدم التأكد فضلا

عن عدم التكامل، وعليه تصبح الإستراتيجية بمثابة القوة أو الرابطة الوسيطة بين الشركة وبيئتها، أي بين السياق الداخلي والخارجي، وهكذا تصبح الإستراتيجية:<sup>1</sup>

1. بيئياً: موقع بيئي ملائم.
2. إقتصادياً: مكاناً يولد الربح.
3. إدارياً: ميداناً للسوق والمنتجات.

ووفقاً لهذه الرؤية فإن الموقف يمكن اختياره مسبقاً والطموح إليه من خلال خط، معينة أو مناورة معينة، ويمكن بلوغه، ولربما حتى إيجاده، من خلال نمط من سلوك هادف. ويرى Mintzberg & et all أن الإستراتيجية هي التي تحدد موقف الشركة الاستراتيجي، وأن هناك ثلاثة أسس تحدد هذا الموقف هي:<sup>2</sup>

1. توليفة المنتجات (مدى تنوع المنتجات).
2. أساس الحاجات (المفاضلة بين تلبية جميع حاجات المستهلكين أو معظمها أو بعضها).
3. أساس الوصول للعملاء (أساليب التوزيع).

أما Johnson & Scholes فيحددان الموقف الاستراتيجي بسلسلة من الخطوات هي:

1. تحليل وتقييم المتغيرات البيئية.
2. تدقيق المؤثرات البيئية.
3. تشخيص مفاتيح النجاح الإستراتيجية.
4. تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

ويعتمد Porter & Kramer على تحليل سلسلة القيمة Porter-Value Chain في تحديد الموقف الاستراتيجي والذي تركز عليه مختلف الكتابات في مجال التحليل الاستراتيجي، حيث يقسم هذا النموذج (الشكل رقم 1\_6) نشاطات المؤسسة إلى سلسلة أولى من النشاطات الأولية التي تساهم مباشرة في عملية الإنتاج والبيع وسلسلة ثانية من النشاطات المساعدة والتي تقدم خدمات أو موارد نشاطات الأولية، ويتم هذا التجميع للوظائف حسب C.Martinet على أساس اختلاف الآليات

<sup>1</sup> عبد الستار الصباح، الموائمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال، دراسة اختيارية في عينة من الشركات الصناعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، 2009، ص 08.

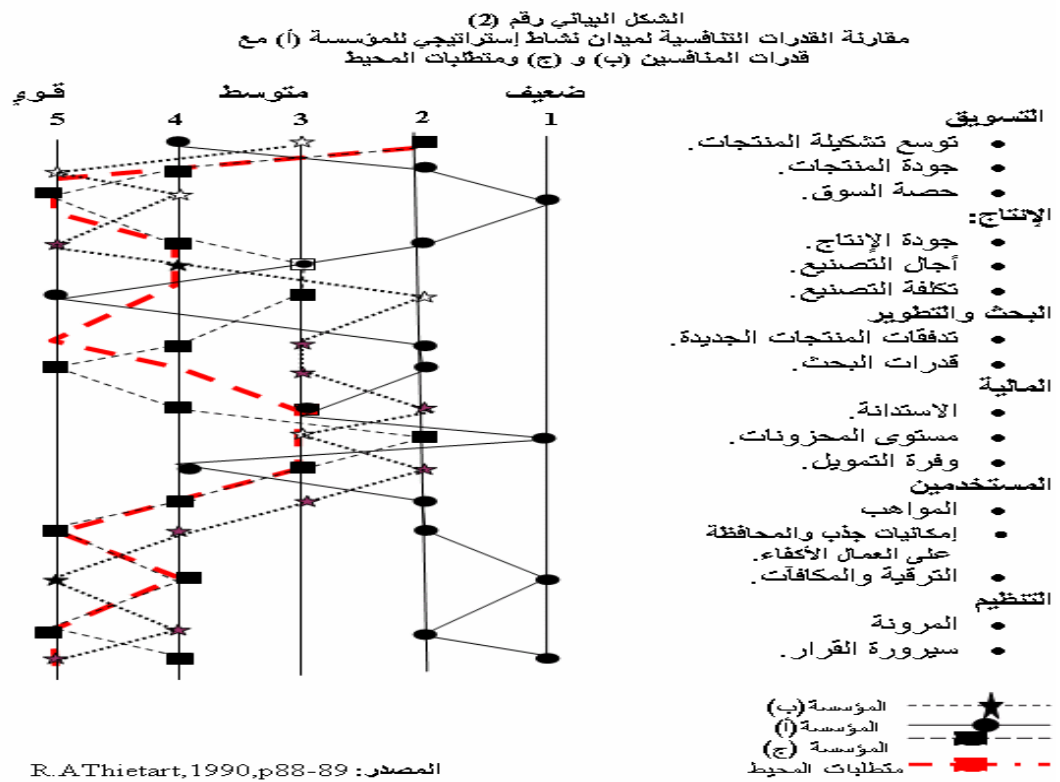
<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 08.

## الفصل الأول: مدخل عام للتوجه الاستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة.

الاقتصادية الخاصة بها، أن يكون لها أثر كبير على تمييز المنتجات وأن تمثل جزءاً هاماً أنة متتامياً في التكاليف.

وبعد الانتهاء من بناء سلسلة القيم والتي تمثل جزءاً من نظام قيم واسع يضم سلسلة قيم الموردين، الزبائن والموزعين، تقوم المؤسسة بتقييم هذه النشاطات بدلالة سلسلة قيم المنافسين، ومنه نستخلص الهامش الذي يمثل "الفرق بين القيمة الاجتماعية (على أساس السوق) ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة النشاطات" وبناءً على هذا التقييم تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (6\_1): سلسلة القيمة



المصدر: مداح الحاج عرايبي، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة

إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس، جامعة الشلف، الجزائر، ص06

<sup>1</sup> مداح عرايبي الحاج ، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس، جامعة الشلف، الجزائر، ص06.



## المطلب الثاني: التنفيذ الاستراتيجي

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات (مكونات) الإدارة الإستراتيجية، وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالة واضحة، ولغرض تحديد أهمية التنفيذ الاستراتيجي ومتطلباته لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الاستراتيجي.

### أولاً: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

التنفيذ الاستراتيجي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، وتتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات والأفراد والقيادة ونظام المكافآت والتعويض ونظام الاتصالات ونظام التخطيط ونظام التقييم.<sup>1</sup>

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.<sup>2</sup>

يركز التنفيذ الاستراتيجي بصورة أساسية على ترجمة البديل من البدائل الإستراتيجية التي تم اختيارها في المرحلة السابقة إلى الواقع العملي، وتشمل هذه المرحلة ثلاث عناصر فرعية: تخطيط الموارد، الهيكل التنظيمي، الأفراد والنظم، وتبدأ عملية التنفيذ الاستراتيجي بتخطيط الموارد، حيث يتم تحديد الامدادات والموارد ( مادية، بشرية، مالية، أنظمة وموارد غير ملموسة) المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية والتعديلات المطلوبة في خليط الموارد وتحديد المهام الرئيسية الازم إنجازها لتحقيق الإستراتيجية ووضع جدول لانجاز أنشطة الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الاشخاص الذين تقع عليهم مسؤولية توفير الموارد وإدراجها، كما إن عملية التنفيذ قد تتطلب إدخال بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتصميم التنظيمي بصورة عامة حتى تصبح ملائمة لمتطلبات التنفيذ الفعال، كما يقتضي التنفيذ الاستراتيجي كذلك إعادة النظر

في الأنظمة المطبقة في المؤسسة، ومدى ملائمتها للتغيير الاستراتيجي ( نظم المكافأة، الرقابة والمعلومات) وكذلك الحال بالنسبة للأفراد والأدوار المطلوبة منهم ادائها والتي قد تختلف كما كان سائداً من قبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطيب داودي ، مرجع سابق، ص 293 .

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الرياض ، 1998، ص 209.

<sup>3</sup> محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، دار البداية، عمان، 2009، ص135.

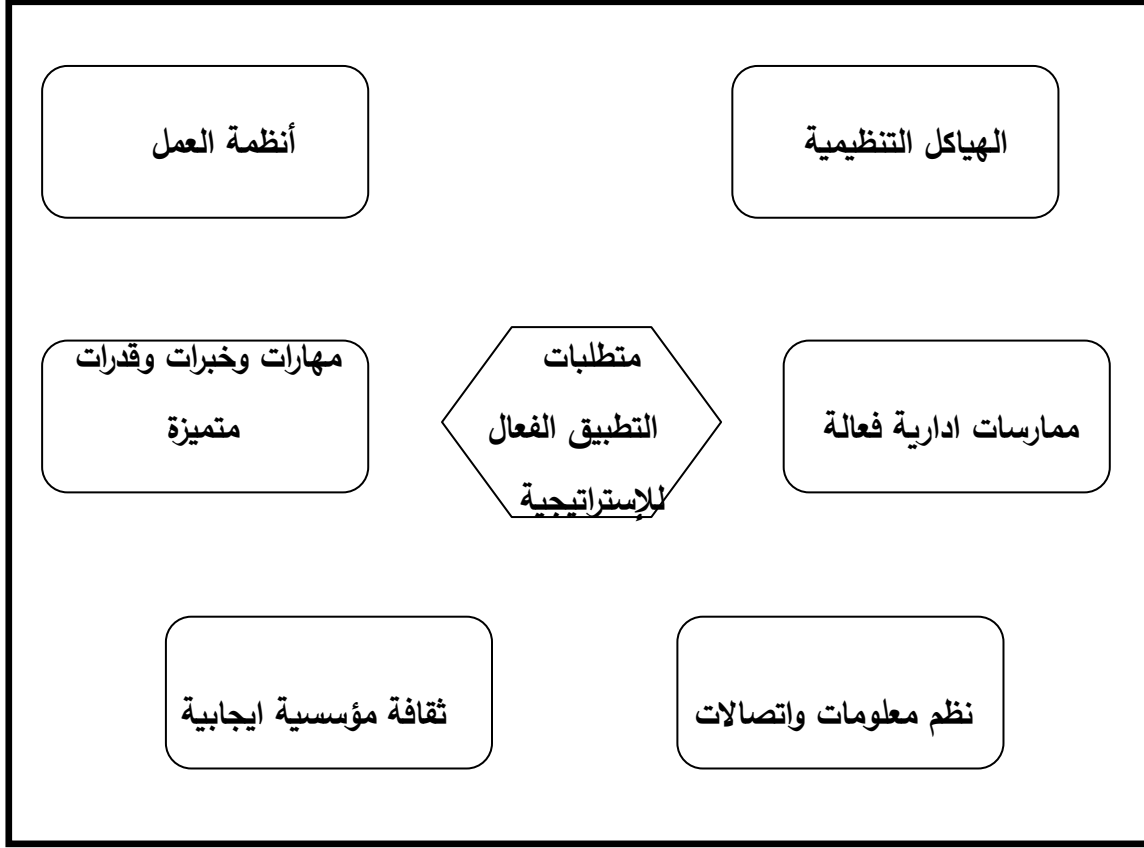
## ثانياً: متطلبات التنفيذ الاستراتيجي

يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:<sup>1</sup>

1. وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
  2. تحديد واضح لاختصاصات وحدات أو مراكز العمل.
  3. ايجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل.
  4. ايجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية.
  5. إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المتاحة.
  6. تحديد الأهداف المرورية، وتخصيص المهام والأنشطة الإدارية.
  7. تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ.
  8. وضع مؤشرات ومقاييس الأداء.
  9. وضع نظم الرقابة والحوافز.
  10. أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية.
  11. أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية.
  12. توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من اجل تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية
  13. توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.
- كما أن تطبيق الإستراتيجية يحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد يمكن اختصارها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد سليمان حمزة، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، ورقة بحثية، مركز القادة الدولي للتدريب، الخرطوم، ص 56.

الشكل رقم (7\_1): متطلبات تطبيق الإستراتيجية



المصدر: محمد سليمان حمزة، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، ورقة بحثية، مركز القادة الدولي للتدريب، الخرطوم، ص 56.

من خلال الشكل يمكن القول أنه لضمان تطبيق الإستراتيجية بشكل فعال لابد من وجود الهيكل تنظيمي المناسب، والذي يتميز بخصائص تتسجم مع الإستراتيجية المختارة، كما إن الممارسات الإدارية لها انعكاس كبير على فعالية الإستراتيجية المطبقة، ونظراً لأهمية نظم الاتصالات والمعلومات في المؤسسة فإنه من غير الممكن نجاح الإستراتيجية دون التوفير هذه الأنظمة، ومن الواضح أن تطبيق الإستراتيجية يتطلب مهارات وخبرات كبيرة في مختلف المراحل حتى تستطيع الوصول الى النتائج المرجوة، وما يستعد على ذلك هو ثقافة تنظيمية إيجابية.

## الفصل الأول: مدخل عام للتوجه الاستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة.

ثالثاً: الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية

من خلال الجدول التالي يمكن إلقاء الضوء على أهم الفروقات بين الإدارتين:

الجدول رقم (1\_3): الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية

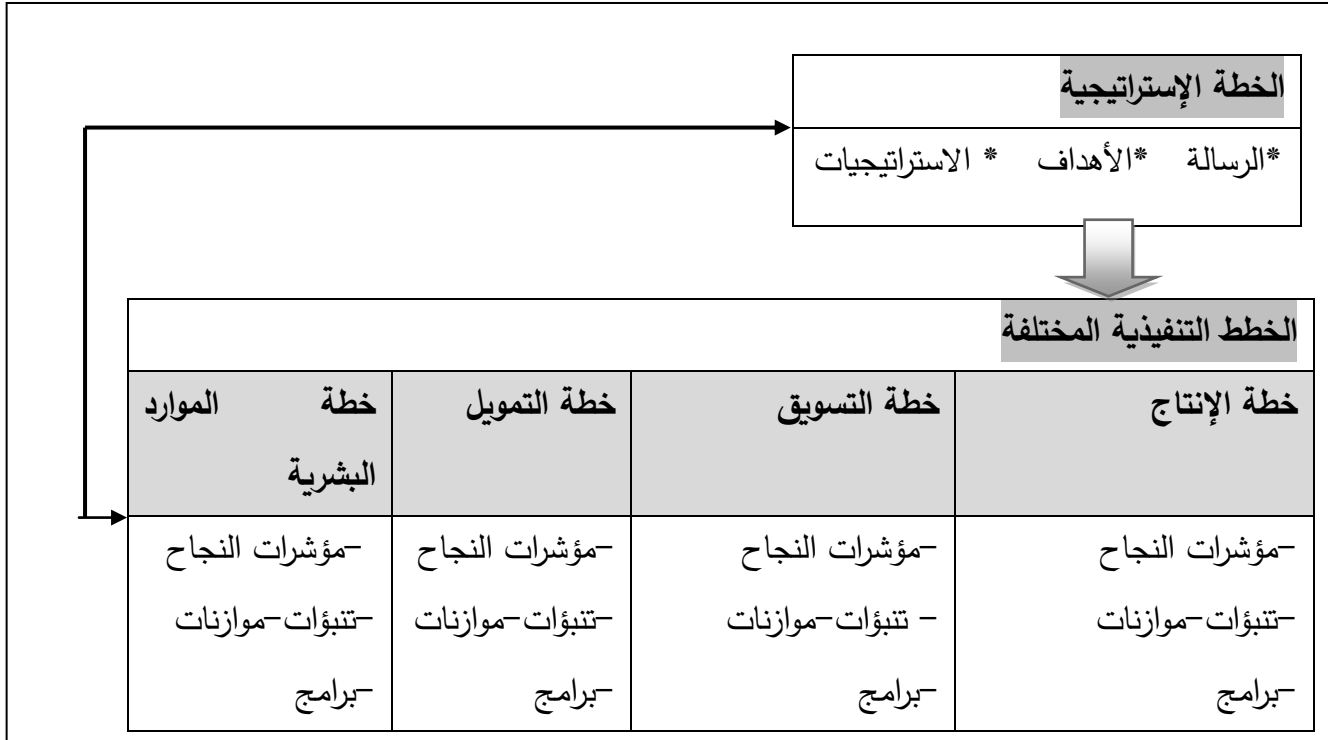
الرقم	أساس المقارنة	الإدارة التنفيذية	الإدارة الإستراتيجية
1	مجال الاهتمام	تهتم بتنفيذ الأعمال أو الأنشطة المرسومة وتهتم بمساندة الاستراتيجيات الرئيسية.	تهتم بالأمر التي تتصف بطول الأجل، وتعمل على وضع استراتيجيات التي تهتم بالتطوير والتنمية.
2	مجال التركيز	التركيز على النتائج الحالية.	تركيز على النتائج المستقبلية.
3	القيود التي تواجهها	الموارد الحالية المتاحة، والظروف البيئية المحيطة الحالية.	الموارد المستقبلية، والظروف البيئية في المستقبل.
4	المخاطرة ومنهج اتخاذ القرار	إنخفاض درجة المخاطر	إرتفاع درجة المخاطرة

المصدر: ماجد محمد الفراء، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، المجلة العلمية للجامعة الإسلامية، غزة، العدد 12، 2003، ص 10.

برغم من الفرق الموضح في هذا الجدول بين كل من الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية، إلا أنه عند وضع الخطط التنفيذية يستوجب الرجوع إلى الخطط الإستراتيجية التي تعتبر حجر الأساس لهذا الغرض، بمعنى آخر لا بد وان تتبثق الخطط التنفيذية من الخطة الإستراتيجية ويترتب على نجاح الخطط التنفيذية نجاح الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ككل، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية، وفي الواقع يكون فريق التخطيط الاستراتيجي مسئولاً عن توضيح العلاقة بين الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية وتحديد طرق تحويل الخطة الإستراتيجية مع المديرين التنفيذيين إلى خطط عمل تنفيذية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نوري منير، التسويق الاستراتيجي ودوره في مساهمة العولمة الاقتصادية، اسقاط على الوطن العربي للفترة (1990-2000)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 112.

الشكل رقم (8\_1): العلاقة بين الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية



المصدر: نوري منير، التسويق الاستراتيجي ودوره في مسايرة العولمة الاقتصادية، اسقاط على الوطن العربي للفترة (1990-2000)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 112.

من الشكل يتضح أن الخطط التنفيذية تشتق من الخطة الإستراتيجية، فهذه الأخيرة تجزئ إلى خطط فرعية يتم تنفيذها على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية بإشراف الإدارة العليا.

### المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية

#### أولاً: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

تعددت التعاريف التي تتأولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية " Strategic Control " حيث حاول العديد من المفكرين إعطاء تعاريف للرقابة الإستراتيجية نذكر منهم:

الرقابة الإستراتيجية " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها وغاياتها<sup>1</sup>."

<sup>1</sup> Abdul Latef Abdul Latef , Hanan Turkman, Strategic Control and Its Effect in Enhancing the Performance of Organizations , Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (27) No (4) 2005, p 130.

يقصد بالرقابة الإستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد، الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.<sup>1</sup>

الرقابة هي العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.<sup>2</sup>

إذاً نلاحظ أن الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية، من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب:

- وجود نظام للمعلومات، إذ تتوقف فعالية الرقابة الإستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

- وجود نظام جيد للاتصالات.

### ثانياً: الاعتبارات المبرزة لأهمية الرقابة الإستراتيجية

تكمن أهمية الرقابة الإستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة والتي تتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

فهي عملية مستمرة تعكس حالة التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومؤشراً لدرجة مواءمة الخطط والإجراءات والسياسات التي تضعها المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وتتضمن عملية الرقابة الإستراتيجية القيام بفحص الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجية المنشأة، مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج المحققة فعلاً وأخيراً القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الخطط الموضوعية...<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 220.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 384.

<sup>3</sup> علي خيري، الإدارة الإستراتيجية التنفيذ والتقييم، بدون دار نشر، القاهرة، 1994، ص 189.

كما أن عملية الرقابة الإستراتيجية تزود الإدارة العليا بالتغذية العكسية والتي تمكن من معرفة درجة التوافق والتماسك في كل من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية، ومعرفة كذلك السير الصحيح للاستراتيجيات المؤسسة، فهي عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط المحدد وذلك في حدود الزمن والتكاليف المخططة والنتائج المرجوة ويمكن تعداد أهمية التقييم في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- إن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، فهو عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتقادي الخطأ وتصحيح الانحرافات.

- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما تنطوي عليه في تحديد للأهداف ووضع مستويات الأداء.. الخ وعملية التنفيذ، حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية أو الاثنين معاً، الأمر الذي ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، مما يتطلب بالتالي تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها، وهو الذي تقوم به الرقابة.

- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.

- يمكن أن نستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من:

- إسراف في استخدام الموارد المادية؛
- ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في إنجاز الأعمال.
- تدني الإنتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلى الأهداف، ومن ثمة صعوبة الحكم على فعالية المؤسسة.

### ثالثاً: خطوات الرقابة الإستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة، وهذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 429.

## الفصل الأول: مدخل عام للتوجه الاستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة.

فقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية، فقد قسمها بعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر، وقد جمعنا الآراء المختلفة بتلك المراحل في الجدول الآتي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (1\_4): بعض الآراء حول خطوات الرقابة الإستراتيجية

Wright (1992,202)	Helen (1990,370)	Stahl (1995,413)	Kurtz ,Boone (1992,445)	Designing Strategic control systems
تحديد ما هو المطلوب	تحدد ما هو	تحديد الأهداف.	وضع معايير	تحديد المعايير
للتقييم والرقابة من خلال	المراد قياسه	تأسيس المقاييس	الأداء.	والأهداف.
رسالة المؤسسة وأهدافها	وضع معايير	المالية	قياس الأداء الفعلي.	خلق المقاييس
وغاياتها.	قياسية مسبقة	والاقتصادية.	مقارنة الأداء الفعلي	وأنظمة التوجيه.
وضع المعايير.	إجراء قياس	الوقت.	مع	مقارنة الأداء
قياس الأداء.	الأداء	قياس الأداء.	الموضوعة.	الفعلي مع الأهداف
مقارنة الأداء مع	هل يتطابق	المقارنة.	التقييم واتخاذ	الموضوعة.
المعايير.	الأداء الفعلي مع	اتخاذ الإجراءات	الإجراءات التصحيحية	تقييم النتائج
اتخاذ إجراءات	الأداء النمطي	التصحيحية في	في حالة وجود	واتخاذ الأعمال
تصحيحية في حال عدم	اتخاذ	وجود	اختلاف بين الأداء	التصحيحية في
تطابق الأداء مع المعايير	الإجراءات	انحرافات.	الفعلي والمخطط.	حال وجود ضرورة.
الموضوعة.	التصحيحية.			

المصدر : عبد اللطيف عبد اللطيف، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المؤسسات مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4) 2005، ص 134.

نلاحظ أنه على رغم من الإختلاف الحاصل في عدد وخطوات الرقابة الإستراتيجية، إلا أنه هناك شبه اتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية التي سنوضحها فيما يلي:

### 1. تأسيس معايير الانجاز

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، تصميم المعايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المؤسسات مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4) 2005، ص 134.



المستويات الإدارية، والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة، حجم الإنتاج، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة.<sup>1</sup>

ويتم تحديد معايير الرقابة الإستراتيجية انطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير " Standard " هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي<sup>2</sup>

### 2. قياس الأداء

بعد تحديد المعايير، التي سيتم بها قياس الأهداف، تأتي مرحلة قياس الأداء Performance Measure، وجوهر خطوة القياس، في عملية الرقابة، هي: جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي، للنشاط، أو الأفراد.<sup>3</sup>

ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي تحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية.<sup>4</sup>

### 3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين:<sup>5</sup>

أ. تحديد أسباب الانحرافات: هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الإستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998، ص 132.

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 135.

<sup>3</sup> Boone L.E, Kurtz D.L, Management. Mc Graw-Hill, Inc, 1992, P 447 .

<sup>4</sup> المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر 1999، ص 235.

<sup>5</sup> زياد خليل قبلان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، تخصص الإدارة العامة والتنفيذية، مجهولة السنة، تحميل من الموقع الالكتروني: [abdelnasser2.files.wordpress.com](http://abdelnasser2.files.wordpress.com).

ب. الإجراءات التصحيحية: وذلك من خلال، إما تعديل الإستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

وأخيراً فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمؤسسة وعلاقتها أي المؤسسة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

### المبحث الثالث: نحو توجه حديث للتسويق

يعد النشاط التسويقي من أهم وأقدم الأنشطة الانسانية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والذي بلغ مرتبة هامة في عصرنا الحالي مع زيادة وسرعة التطور التكنولوجي في ظل الثورة المعلوماتية، مما ساعد في انتقال المعلومات بين المؤسسات

#### المطلب الأول: فهم فلسفة التسويق

يعتبر التسويق ظاهرة معقدة تجمع بين فلسفة الأعمال وتطبيقها، ويشتمل على مجموعة الجهود التي تهدف إلى خلق المنفعة، فليس هناك تعريف معترف به، وإنما هناك جملة من المحاولات لتبيان المقصود من التسويق، ذلك نظرا لخلط أو مزج التسويق بالبيع والتوزيع والترويج والتي لا تمثل إلا نشاطات جزئية من جملة نشاطات التسويق.

إن النتيجة التي توصلت إليها مجموعة من الباحثين لما طرحوا السؤال:<sup>1</sup> ما المقصود بكلمة التسويق؟ "على فئة مكونة من ثلاثة مائة من المشرفين على مؤسسات تعليمية (College Administrators) كانت الإجابة كالتالي:<sup>2</sup>

- 90% لقد أجابوا بأن التسويق هو البيع، الإعلان، أو العلاقات العمومية.
- 10% فقط اعتبروا أن التسويق يتضمن تقييم الحاجات، دراسة السوق، تنمية السلعة وتحديد الأسعار إلى جانب القيام بنشاط التوزيع.

معنى ذلك أن أغلبية المجيبين يخلطون ويمزجون التسويق بالبيع والإعلان، كما يعتقد البعض على أنه توفير السلع في المكان والوقت المناسب للمشتريين، كل هذه المفاهيم وغيرها تمثل أبعاد للتسويق الذي هو أشمل وأعم من ذلك.

وللإجابة عن هذا السؤال، يجب الاعتراف أنه ليس هناك تعريف معترف به للتسويق، وهذا يرجع في الأصل كما يقول الأستاذ Baker في كتابه "إستراتيجية التسويق وإدارة الأعمال" إلى أن التسويق هو لغز، في نفس الوقت إنه بسيط ومعقد، إنه فلسفة أو حالة ذهنية، وإنه وظيفة ديناميكية للأعمال، إنه جديد، وقديم قدم الوقت نفسه .

<sup>1</sup> Kotler.p, Principles of marketing, Third edition, Prentice-Hall international editions, New Jersey, 1986, p04.

<sup>2</sup> بودي عبد القادر، ساهل سيدي محمد، متطلبات التسويق في الدول النامية مع الإشارة إلى المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة خيضر، بسكرة، العدد التاسع، مارس 2006، ص04.

"إن كلمة تسويق Marketing هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Markatus والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية Markari والتي تعني المتجر.<sup>1</sup> لقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق 1960 AMA " هو القيام بمختلف النشاطات التجارية اللازمة لتدفق السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أسواق استهلاكها أو استعمالها"<sup>2</sup>. تعريف فليب كوتلر 1980 Philip Kotler : "التسويق هو نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل."<sup>3</sup>

كما يعرف 1981 McCarthy.EJ : التسويق على انه "تنفيذ أنشطة الأعمال التي تقود تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل من اجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة."<sup>4</sup> ويعرف بيتر دراكر Peter Drucker : "التسويق هو توصيل المنتج الصحيح، للمستهلكين في المكان المناسب وبالسعر المناسب مع الإشهار المناسب."<sup>5</sup>

كما وقد اعطت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريف جديد للتسويق عام 1985، وذلك للانتقادات التي وجهت للتعريف القديم من طرف الأخصائيين والمهتمين بالتسويق، حيث عرفت التسويق على أنه " عملية تخطيط وتنفيذ والتطوير والتسعير، والترويج والتوزيع للأفكار والسلع، والخدمات وذلك لإتمام عمليات التبادل التي تشعب الأهداف لكل من الأفراد والمؤسسات."<sup>6</sup> و وضعت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريف آخر في سنة 2007 على أن: "التسويق هو النشاط ومجموعة من المؤسسات، وعمليات الخلق، والاتصال، التوزيع، وتبادل العروض التي لها قيمة للعملاء، العملاء والشركاء، والمجتمع بوجه عام"<sup>7</sup>

ومن كل ما سبق نستنتج أنه مهما تعددت هذه التعاريف فإنه لا يمكن التوقف على تعريف معين، فالتسويق الحديث تزداد أهميته في الحياة الاقتصادية للأفراد والجماعات يوماً بعد يوم، إلا أنه يجب النظر إلى التسويق في الوقت الحالي باعتباره ليس مفهوماً قاصراً على المعنى التقليدي

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: التسويق -وجهة نظر معاصرة-، الإشعاع الفنية للطباعة و النشر، مصر، 2001، ص.45

<sup>2</sup> البكري ثامر، الاتصالات التسويقية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 216.

<sup>3</sup> Philip Kotler: Marketing Managemant, Millenium Edition , Prentice-Hall , Inc, New Jersey 2001,p 4.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 46.

<sup>5</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص 18.

<sup>6</sup> Philip Kotler ,Marketing management, op cite, P4.

<sup>7</sup> Americain Marketing Associatin, <http://www.marketingpower.com>.

للبيع" القول والبيع، **Telling and Selling** "، وإنما ينظر إليه بمعناه الحديث من حيث كونه أداة لإشباع حاجات العميل وبذلك يكون التسويق حسب التعريف الواسع عملية اجتماعية وإدارية يحصل بها الأفراد والمجموعات على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال إنتاج وتبادل منتجات وقيمة مع آخرين، وفي بيئة الأعمال الأضيق يشمل التسويق بناء علاقات تبادل مربحة للقيمة مع العملاء، وعليه عرفه **Kotler** مؤخرًا بأنه العملية التي تنتج بها المؤسسات قيمة للعملاء وتبني علاقات عميل قوية حتى تستخلص قيمة للعملاء في مقابل ذلك.<sup>1</sup>

ومن أجل إعطاء مفهوم صحيح لتسويق هناك افتراضات خاطئة عن التسويق يجب تفاديها وهي:

- **التسويق هو البيع:** وهو من أكثر الأخطاء شيوعاً حيث أن التسويق يشمل أشياء أكثر من البيع. حيث أن التسويق لا يكون مسأوياً للبيع لوانه يبدأ قبل أن يكون للمؤسسة منتج لمدة طويلة حيث انه يجب الفصل بين التسويق والبيع، وكما يقول **سيرجيو زيمان**: "إذا كان البيع هو الاتصال الذي يتم بين بائع واحد، فإن التسويق هو الاتصال الذي يتم بين المؤسسة وجميع الزبائن".<sup>2</sup> والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين النشاط البيعي والنشاط التسويقي في المؤسسة:

<sup>1</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. Principles of Marketing, 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2005, P 05.

<sup>2</sup> سيرجيو زيمان، مقال بعنوان "نهاية التسويق الذي كنا نعرفه، اعترافات اخضر مدير تسويق في العالم" إصدار المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع) السنة السابعة، العدد 17 سبتمبر القاهرة 1999، [www.edara.com](http://www.edara.com).

جدول رقم (5\_1): الفرق بين البيع والتسويق

نشاط البيع	نشاط التسويق
نقطة البداية تركز على المنتج	نقطة البداية تركز على الزبون
وسائل البيع والترويج	وسائل التسويق المتكامل
أهدافه الارباح من خلال المبيعات	أهدافه الارباح من خلال رضا الزبون
يبدأ بعد عملية الإنتاج	يبدأ قبل عملية الإنتاج
ينتهي بانتهاء عملية البيع	يستمر إلى ما بعد عملية البيع
تقع على عاتقه مسؤولية ادارة عمليات البيع	تقع على عاتقه مسؤولية تخطيط الإنتاج والبيع
تتفنيذ سياسات التسويق وعناصر مزيجه	واجراء بحوالالتسويق والترويج والتوزيع والتسعير
نشاط تنفيذي مكمل للتسويق(جزء)	يمثل نشاط كلي

المصدر: علي فلاح الوغبي، عادل عبد الله العنزي، الاسس والأصول العلمية في ادارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 153.

- التسويق عبارة عن إدارة في الأساس: وهي نظرة قاصرة، حيث أن التسويق في الأساس هو إدارة أخرى من إدارات المؤسسة، وأن تخصيص عمل التسويق في إدارة التسويق فقط يؤدي ذلك إلى فشل المؤسسة في السوق، لذا يجب أن يكون التسويق يشمل الإدارات كلها.
- لذا يجب أن يتم استعمال التسويق من خلال البعد عن الافتراضيين السابقين حتى يمكن تحقيق التفهم والتوصل للقيمة وتحقيقها.

إن فهم البيئة التسويقية يتم من خلال فهم القوة الشرائية والبيئة الأساسية للمجتمع والسياسات الاقتصادية المتبعة، والتغيرات الاجتماعية والحضارية والسكانية التي تحكم السلوك الاستهلاكي للأفراد، ضمن منظور متطور ومتحضر اسمه "رفاهية المستهلك"، بينما الفهم الشائع للتسويق هو التوزيع ضمن قاعدة عامة أساسها العرض والطلب اعتماداً على تلبية الحاجات الأساسية وليس الكمالية أو ما نسميه "إستراتيجية التسويق".

ولكن هذا المفهوم قد تغير اليوم وأصبحت إستراتيجية التسويق أكثر سعة لأن باستصاعة المنتج أن يخلق الطلب بعد أ، كان يلبيه فقط وذلك من خلال سلع متطورة تلبي حاجات جديدة لم تكن موجودة في الأسواق.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف والاستنتاجات السابقة، كتعريف شامل للتسويق يمكن القول أن التسويق فلسفة وسلوك هادف إلى تلبية حاجات ورغبات المستهلك، من خلال نظام فرعي متكامل للمؤسسة تتفاعل فيه جملة من الأنشطة التي تحقق أهداف التخطيط، التسعير، التوزيع، والترويج لمنتج المؤسسة (سلعة أو خدمة).

### المطلب الثاني: التطور المفاهيمي للتسويق.

تطور التسويق كعلم بالموازاة مع حالة الرفاهية المادية المتقدمة في العالم الصناعي وكنتيجة لتطور التجارة، كان من الواضح خلال القرن التاسع عشر أن العرض هو ما يحرك الطلب، ففي ذلك الحين كان المستهلك المتوسط لا يملك دخلاً كبيراً، وبالكاد يستطيع المصنعون تلبية الحاجات الأساسية للسكان، وكان نظام التوزيع مكوناً من المصنعين الصغار من ناحية وأصحاب المتاجر الصغيرة من ناحية أخرى، كما لعب كل من تجار الجملة والوسطاء دور همزة الوصل بين هذين الطرفين، إذ كان السوق بلا ريب سوقاً للباعة في مقابل سوق المشترين.

وفي ظل تلك الظروف غيرت حركة التصنيع هذه الظروف تغييراً درامياً هائلاً لدى مطلع القرن العشرين، حيث انخفضت تكلفة التصنيع بفضل إجراءات خطوط التجميع، ونتيجة لذلك إزداد حجم المصانع والمتاجر، وتكونت عناقيد من الشركات في صناعات بعينها، واشتدت المنافسة على كل من المستويين المحلي والدولي، وفي الوقت نفسه توقفت الشركات عن العُرف الجاري في تسعير المنتج بناءً على نفقات تصنيعه، ولقد أدرك المصنعون أن المستهلكين، وقد ارتفعت قدرات الانفاق لديهم، صاروا لا يكتفون ببضائع تشبع حاجاتهم فحسب، بل يتطلعون إلى إشباع أذواقهم ورغباتهم، ولم يعد الأمر أنهم مستعدون بالضرورة لشراء المنتج الأرخص سعراً في السوق.

كان علماء الاقتصاد هم أول من إنتبه لمشكلات السوق والطلب وفي المراحل المبكرة لتسويق استعار من علم الاقتصاد الشيء الكثير، ووفقاً لبارتل Bartels في مؤلفه "تاريخ الفكر التسويقي

<sup>1</sup> عبد المعطي الخفاف، هندسة التسويق، دار دجلة، عمان، 2010، ص 21.

« The history of Marketing thought » بدأ مصطلح التسويق يتخذ معنى أكثر من مجرد التوزيع أو التجارة في نحو عام 1910، وفي عقد العشرينيات من القرن العشرين فقط بدأ نشر أولى دراسات التسويق والكتب الدراسية الخاصة بهن في ذلك الحين ظهرت مطبوعات أخرى حول البيع بالتجزئة والمبيعات، وتقنيات الدعاية.<sup>1</sup>

وبدأ رجال التسويق في بداية الستينات من القرن العشرين في إدراك أهمية تحديد حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين وإمكاناتهم قبل تقرير ما يجب إنتاجه من سلع، كان التركيز ضمن هذا التوجه على إنتاج ما يمكن تسويقه للمستهلكين في الأسواق المستهدفة وحسب ما تحدده نتائج دراسات وبحوث التسويق، وحيث أن المؤسسات معنية بتقديم السلع والخدمات المطلوبة والمرغوبة، فلقد وقعت على مديري التسويق مهام كبيرة أبرزها تبني تصميم وتنفيذ، ومتابعة كافة الاستراتيجيات التسويقية الممكنة التنفيذ فعلاً، وهنا تجدر الإشارة إلى أن المفتاح الرئيسي لتنفيذ المفهوم الحديث للتسويق يكمن في إقناع الإدارات العليا في تبنيه كفلسفة إدارية تتعامل مع الواقع بما فيه من مستجدات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: المزايا التي يحققها النشاط التسويقي بالنسبة للمؤسسة والاقتصاد ككل

إن ما حققه التسويق خلال السنوات القليلة الماضية، جعل المؤسسات تهتم بإدراجه كأحد الإدارات الأساسية والضرورة للممارسة أعمالها، وبقائها ونموها، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ما حققته المؤسسات من نمو وازدهار من خلال تطبيقها لمختلف الممارسات التسويقية، أصبح بذلك التسويق أحد أهم العوامل المساهمة في التنمية الاقتصادية، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المزايا التي يحققها التسويق في كل من المؤسسة والاقتصاد:

**أولاً: بالنسبة للمؤسسة:** يرى العالم المشهور فيليب كوتلر أن إدارة التسويق تعتبر من أهم الإدارات في أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها ومجالها، كون إدارة التسويق تطلع بمسؤولية إدارة الطلب على منتجات وخدمات المؤسسات والتي تعتبر مبرر وجودها، وهي ذات تماس مباشر بالأسواق والزبائن وبالتالي فهي الأقدر على المتابعة المستمرة لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن والأسواق وبالتالي العمل على إشباعها من خلال إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة وبطريقة كفؤة وفعالة وبشكل أفضل من المنافسين انسجاماً مع المفهوم الحديث للتسويق، ويرى العالمان Webster and

<sup>1</sup> فرانسوا كولبير، ترجمة محمد عبد النبي، تسويق الثقافة والفنون، دار شرقيات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص ص 24، 25.

<sup>2</sup> أبو عنبة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 178.



Fredrik أن العصر الحالي يتطلب من إدارات التسويق أن تتبنى ما يسمى بالتسويق التكاملي Integrated Marketing والذي يتطلب من جميع الدوائر في المؤسسة أن تعمل مع بعضها البعض لخدمة مصالح الزبائن، والتسويق التكاملي يعمل على مستويين، الأول: التنسيق بين جميع الوظائف التسويقية بحيث تعمل معاً وبدون تعارض أو صراع وحسب وجهة نظر الزبون، ثانياً: يجب أن يكون التسويق غير محصور في دائرة التسويق وإنما هي وظيفة المؤسسة ككل وبجميع دوائرها وذلك من خلال حضور الزبون في أذهان العاملين في الدوائر المختلفة في المؤسسة خلال قيامهم بعملهم، وهذا يعني ضرورة التنسيق والتكامل بين دائرة التسويق وبقية الدوائر المختلفة، وبالتالي، فإن قدرة المؤسسات على تحقيق الأهداف الإستراتيجية يتوقف على قدرة إدارات التسويق على تحقيق أهدافها والذي يتطلب تحقيق معدلات عالية للأداء الوظيفي للعاملين في إدارات التسويق والمؤسسة ككل، وهذا يتم من خلال قدرة العاملين على التنفيذ والتطبيق المتميز للإستراتيجيات التسويقية من خلال البرامج التسويقية المتميزة، والمدعومة بهيكل تنظيمي مناسب وأنظمة وأنماط إدارية متطورة، ومهارات مستندة على الجدارات المميزة.<sup>1</sup>

في ظل التوجه التسويقي تعمل المؤسسة على توجيه جهودها لتلبية حاجات ومتطلبات المستهلكين، وأصبح بذلك التسويق هو القوة الدافعة الأساسية لجميع الأنشطة، وهو الذي يشكل السياسات القصيرة وطويلة المدى على السواء باعتبار انه في ظل هذا التوجه تعتبر وظائف المؤسسة بمثابة وحدة واحدة ومتكاملة موجهة نحو السوق واحتياجاته والمستهلك ومتطلباته.<sup>2</sup>

بالتحول الذي تعيشه معظم المؤسسات نحو تطبيق مكانيزمات الاقتصاد الحر أصبحت الوظيفة التسويقية تحتل مكانة هامة وفاقته الوظيفة الإنتاجية وذلك من منطلق أن التسويق هو المؤشر الحقيقي لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة بحيث ظهرت المنافسة عوض الاحتكار وما على المؤسسة إلا الاستفادة من مكانيزمات التسويق حتى يمكن لها من استغلال مختلف الفرص المتاحة وما على الدولة إلا أن تلعب دور الاداري في ضبط ومراقبة التجاوزات التي تظهر أثناء تشغيل المؤسسات (كالمنافسة غير العادلة، التهرب الضريبي، الغش... الخ).

<sup>1</sup> غالب البستجي، أثر تطبيق نموذج (7-8) لميكنزي على أداء إدارات التسويق بالشركات الصناعية الأردنية، دراسة تطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم التسويق / جامعة الزرقاء الخاصة.

<sup>2</sup> ساهل سيدي محمد، أهمية التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي العربي الثاني، "التسويق في الوطن العربي"، قطر، أكتوبر 2003، ص17.

كما أصبح للمسؤول عن الوظيفة التسويقية كل الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي يراها ملائمة وصياغة الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالنمو الاستمرارية، وتميزت أيضا بتفعيل عملية التكوين حول مختلف المصطلحات، من خلال تسطير برامج تكوين على المدى القصير في شكل ندوات وملتقيات وأيام دراسية، وعلى المدى البعيد في محاولة تكييف البرامج الجامعية مع متطلبات العهد الجديد من خلال فتح تخصصات ترتبط بعصر التسويق<sup>1</sup>.

وفي الدراسة الشهيرة التي قام بها كل من **Peters و Waterman** عام 1992 وجدا أن مؤسسات الأعمال المتميزة، والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع والتفوق التنافسي هي تلك التي تعمل على تنمية الصلات والعلاقات مع جمهور المستهلكين، والاستفادة من منتجاتهم في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>. وقد توصلت الدراسات الحديثة لقطاع الأعمال إلى ان سر نجاح المؤسسات في مواجهة متطلبات الألفية الجديدة مرهونة بتطبيق سلوك منهج التسويق الحديث الذي يعطي أهمية قصوى للمستهلك باعتباره صاحب القرار الأخير، هو يشكل آخر حلقة في العملية الإنتاجية<sup>3</sup>.

إن النجاح المالي للمؤسسات يعتمد على مدى نجاح التسويق، لذلك على مدير التسويق أن يتخذ قرارات رئيسية مثل تصميم المنتج الجديد، والسعر الذي سيقدم به، وكم يحتاج من طرق الدعاية والبيع<sup>4</sup>.

### ثانياً: بالنسبة للاقتصاد ككل

بدأت معظم الدول بغض النظر عن درجات تقدمها الاقتصادي أو نظمها السياسية بإدراك أهمية دراسة وتطبيق مختلف المفاهيم التسويقية، ذلك أن النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية يعتمد على قدرة تلك الدول على تسويق ما لديها من مواد خام أو سلع نصف مصنعة أو سلع جاهزة في الأسواق المحلية والخارجية، وحتى تلك الدول التي يملك القطاع العام فيها صناعات أساسية مثل بريطانيا والسويد وإيطاليا بدأت بتطبيق مختلف المفاهيم والأفكار التسويقية الحديثة والمنهج العلمي

<sup>1</sup> سويسبي عبد الوهاب، أزمة التسويق في الوطن العربي بين المفهوم والاندماج، الملتقى العربي الثاني "التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات"، الدوحة، أكتوبر 2003، ص 251.

<sup>2</sup> اسماعيل بوخاوة، الطاهر بن يعقوب، إستراتيجية التأهيل التسويقي والتوزيعي مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف 2002، ص143

<sup>3</sup> فريد الصحن، التسويق، المفاهيم و الاستراتيجيات، الدار الجامعية، مجهول بلد النشر، 1998، ص18.

<sup>4</sup> Kotler, Philip, & Keller, Kiven Lane, Marketing Management, 12<sup>th</sup> edition, prentice Hall, 2006, p04.

الحديث لدعم اقتصادها المحلي... عموماً يمكن إجمالي الفوائد التي تمدنا بها دراسة التسويق كأفراد ومؤسسات كما يلي:<sup>1</sup>

1. تساعد أنشطة وفعاليات التسويق المؤسسات الصناعية في تقديم حجم الإنتاج الممكن بيعه وذلك من خلال الاستفادة من نتائج دراسات وبحوث التسويق التي يتم تنفيذها من قبل المؤسسة.
  2. إيجاد الفرص التسويقية الممكن استغلالها على أساس أن هناك نتائج بعض الدراسات قد تكشف أن هناك حاجات ورغبات غير مشبعة لدى المستهلكين في الأسواق المستهدفة وحسب ما تشير به نتائج دراسات وبحوث التسويق في المؤسسات التي تطبق المفهوم الحديث للتسويق.
- يساهم التسويق في التنمية الاقتصادية بصورة فعالة من خلال تصميم وتقديم وتوصيل مستوى معين من المعيشة للمجتمع، كما اعتبر **Lambin & Chumpitaz** دور التسويق فيه بأنه منظم للتبادل والاتصالات ما بين المنتجين والمشتريين وعليه، لا يمكن أن تتم التنمية الاقتصادية التي تسعى جميع الدول بدرجات متفاوتة إلى تحقيقها بشكل مرضي بدون تطوير ونمو أنظمتها الإدارية بما فيها التسويق، ومن هذا المنطلق، يتفق العديد من الباحثين على أن كفاءة النظام الإنتاجي وحده ليست كافية لإتاحة مستوى معيشي مرتفع، بل أن وجود نظام تسويقي لا يقل أهمية عن النظام الإنتاجي المتقدم.

لقد تزايد اعتراف بعض الدول في الوقت الحالي بأهمية التسويق بغض النظر عن درجة تقدمها الاقتصادي أو اتجاهاتها السياسية أو الاقتصادية، فتحقيق النمو الاقتصادي في الدول النامية يعتمد إلى حد كبير على مقدرة أجهزتها على إيجاد نظام فعال للتوزيع سواءً بالنسبة لمواردها الطبيعية أو لمنتجاتها المصنعة.

وحتى بالنسبة للدول المتقدمة مثل اليابان وبريطانيا وأمريكا فإنها تنظر للتسويق على أنه وسيلة لزيادة فعالية الأداء الاقتصادي لمؤسساتها، ويتفق العديد من الكتاب والباحثين على أن كفاءة النظام الإنتاجي وحده ليست كافية لإتاحة مستوى معيشي مرتفع، بل أن وجود نظام تسويقي متقدم لا يقل أهمية بحال من الأحوال عن النظام الإنتاجي المتقدم، وفي الولايات المتحدة على سبيل المثال فإن ما بين 25%، 30% من قوة العمل الحديثة تعمل في مجال التسويق، كما أن تكلفته في المتوسط تبلغ 50% من قيمة السلع المباعة إلى المستهلك النهائي.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، المستقبل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 1999 ص ص 17.18.

### المبحث الرابع:العناصر الفاعلة لإدارة النشاط التسويقي.

النشاط التسويقي مثله مثل أي نشاط حيوي في المؤسسة، يحتاج إلى مجموعة من الوظائف تعمل على تسيير مختلف العمليات التسويقية والسيطرة عليها وهو ما يتجسد في إدارة النشاط التسويقي والتي تتكون مما يلي:

ينظر إلى عملية إدارة التسويق على أنها تتكون من الخطوات الأساسية الآتية:<sup>1</sup>

- **R** : Research بحوث الأسواق.
- **STP** : \*التجزئة/ التقسيم Segmentation والاستهداف Targeting وتثبيت صورة المنتج Positioning في ذهن الزبائن.
- **MM** : مزيج التسويق Marketing Mix.
- **I** : التنفيذ Implementation.
- **C** : الرقابة Control.

وفي هذه الخطوات نجد أن التسويق الفعال يبدأ بالبحوث (R) حيث أن بحوث السوق تكشف عن الكثير من أجزاء السوق (S) التي تتكون من عملاء مختلفي الاحتياجات وتكون المؤسسة رشيدة إذا استهدفت (T) فقط تلك الأجزاء التي تستطيع إشباعها بطريقة رقيقة وكذلك على المؤسسة أن تعرض (P)، لكل جزء من السوق معروضاتها ومنتجاتها حتى يتمكن الزبائن المستهدفون من تقدير اختلاف معروضاتها من معروضات المنافسين في السوق، وتقوم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقها التكتيكي (MM) الذي يتكون من مزيج القرارات عن المنتجات والسعر والمكان والترويج. وتقوم بعد ذلك بتنفيذ مزيج التسويق والرقابة وتقييم النتائج وتطور إستراتيجية التجزئة والاستهداف وتثبيت صورة المنتج تكتيكاً عنها عن مزيج التسويق.

### المطلب الأول:البيئة التسويقية وبحوث السوق.

#### أولاً: طبيعة البيئة التسويقية

يعتمد الأداء التسويقي إلى حد كبير على جانبين رئيسيين أحدهما داخلي وتتمثل في قدرة المؤسسة على تصميم المزيج التسويقي الفعال والذي يتضمن المنتج والتسعير والتوزيع والترويج، بينما يكمن

<sup>1</sup> عماد صفر سالم، "اتجاهات الحديثة في التسويق"، منشأة المعارف، الإسكندرية 2005، ص51.

\* وتمثل STP: تجزئة السوق، الاستهداف و تثبيت صورة المنتج، هو تفكير المؤسسة الاستراتيجي.

الجانب الآخر قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف الفعال مع القوى والظروف البيئية المحيطة، والتي تتمثل في المتغيرات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة أو تحكم إدارة التسويق، ويعني ذلك أن إدارة التسويق في مؤسسة القرن الحادي والعشرون يجب عليها أن تحقق الفهم الكامل لعناصر بيئتها الخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وموزعين إضافة إلى شركائها الداخليين في المؤسسة لأنها مثل إدارات البحوث والتطوير والإنتاج والعمليات، التمويل، الشراء والتخزين، وكذلك قوى البيئة العامة مثل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، حتى يتحقق لها النجاح في إستغلال الفرص التسويقية أو مواجهة المخاطر التي قد تفرزها هذه القوى أو المتغيرات.

### أ. مفهوم البيئة التسويقية

عرف (Thomson) البيئة التسويقية بأنها مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب عليها أن توجه جهودها إلى تسيير بيئتها التسويقية والمؤسسة معا.<sup>1</sup>

وعرف (كوتلر) البيئة التسويقية على أنها مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم.<sup>2</sup>

البيئة التسويقية هي كافة القوى والمؤثرات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة إدارة التسويق بالمؤسسة ولكنها تؤثر في قدرتها على تنمية والحفاظ على معاملاتها الناجحة مع عملائها في أسواقها المستهدفة.

وتمثل البيئة التسويقية مصدراً للفرص والمخاطر أو التهديدات، والتي تستلزم ضرورة تحقيق التكيف معها وذلك بقصد الاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب أضرار التهديدات المحتملة، إن المؤسسات الناجحة تدرك معنى وأهمية ملاحقة التطور المستمر في عناصر بيئتها الخارجية وضرورة تحقيق الاستجابة الفعالة لها.<sup>3</sup>

ب. مكونات البيئة التسويقية: من التعاريف السابقة يمكن أن نقسم البيئة التسويقية إلى مجموعة العوامل الداخلية والخارجية كما يلي:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 82.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة التسويق، ط1، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2005، ص171.

<sup>3</sup> Kotler.P Armstrong, Principes of Marketing, op cit p 87.

## 1. عوامل البيئة الداخلية

العوامل الداخلية وهي تلك العوامل التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها من خلال التعاون الوثيق لإدارة التسويق مع بقية الإدارات الأخرى ذات الصلة بها في المؤسسة، ونقصد بها تلك البيئة الخاصة بالمؤسسة لأنها من حيث الأفراد العاملين بها، والقدرات الإدارية المتاحة لها، وما تتمتع به من جوانب جيدة وغير جيدة في الأداء الخاص بالمؤسسة<sup>1</sup>.

وتقسم البيئة الداخلية التسويقية إلى قسمين<sup>2</sup>:

- البيئة المباشرة: وتتمثل في عناصر المزيج التسويقي، التي هي المنتج والتسعير والترويج والتوزيع، وهي تمثل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة وتكون مكيّفة للقوى الخارجية، ولها تأثيرات متبادلة مع البيئة الداخلية للموارد غير التسويقية كأنظمة الإنتاج، والأفراد... الخ.

- البيئة غير المباشرة: وهي تمثل المتغيرات غير التسويقية ك:

- أنظمة الإنتاج: الذي يركّز على تكاليف الإنتاج، وكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية.

- نظام الأفراد: هو النظام المسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز.

- نظام المعلومات: مجموعة العناصر الآلية والبشرية التي تعمل سوياً بشكل كامل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات.

## 2. عوامل البيئة الخارجية

- البيئة الاقتصادية

تعد العوامل الاقتصادية من ضمن القوى الخارجية، وهي تشمل المتغيرات التالية: مستوى الدخل في المجتمع، ومعدل التضخم، ومعدل الفائدة، وأسعار الصرف العملات، ومستوى الإنتاجية، معدلات البطالة، السياسة المالية والنقدية، ظروف الرواج والكساد، أنماط الاقتراض والادخار ومستويات الأسعار... الخ.<sup>3</sup>

- البيئة التكنولوجية

عندما تذكر كلمة تكنولوجيا (Technology) فإن أول ما يتبادر إلى الذهان، المكائن والمعدات والقوى المحركة... ولكن في الحقيقة أن التكنولوجيا لا تقتصر على الأشياء المادية، بل تمتد إلى

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مقدمة في المال والأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1991، ص 95.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 56.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 101.

المعرفة (knowledge) أيضاً، والموجودة والمحفوظة في الكتب وفي ذهن الناس، وبالتالي يمكن تحديد معناها بأنها " المعرفة في كيفية انجاز فعل الأشياء، وكيف بإمكان الإنسان أن يجعلها متكاملة لغرض الوصول إلى تحقيق أهدافه"<sup>1</sup> وما ينشأ كنتاج لهذه المعرفة هو الذي نراه في شكل آلات حديثة أو أساليب جديدة أو طرق جديدة... الخ. كما تتعلق التكنولوجيا أيضاً بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلي مخرجات.<sup>2</sup> بهدف مساعدة أفراد المجتمع على إشباع حاجاتهم. بذلك للتكنولوجيا تأثير كبير على حياة الناس وعلى أنماط حياتهم المعيشية والاستهلاكية.

- **البيئة الاجتماعية:** تؤكد الحكومات وبصفة دورية أهمية المصلحة الوطنية للبلاد عند اتخاذ قرارات خاصة بالتسويق، وتعمل المؤسسات من منطلق المسؤولية الاجتماعية لتوفير السلع المناسبة بالكميات والأسعار والمواصفات والجودة اللازمة لرفع مستوى المعيشة. وتتأثر القرارات التسويقية بالتركيبية الاجتماعية في الدولة والطبقات المجتمعية والقيم والعادات والتقاليد ومنه فالعوامل الاجتماعية تمثل محتويات النظام الاجتماعي السائد في القطر والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة.<sup>3</sup>

- **البيئة السياسية والقانونية:** لا شك أن كل المؤسسات تنشط في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة، ويتجلى دور القوى السياسية أكثر في حالة المؤسسات الكبيرة، وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة والحكومة أو مع الأفراد الآخرين الذين يمتلكون قوى سياسية .  
البيئة السياسية بأنها العوامل السياسية أو النظام السياسي باعتباره مصطلحاً واسعاً يشمل التنظيمات والمؤسسات التي تنظم أمور البلد، وحالياً تتصف البيئة السياسية بعدد من الصفات الهامة بالنسبة للمؤسسات ، وأول هذه الصفات هي زيادة التدخل الحكومي في مجال عمل المؤسسة، وقد يكون هذا التدخل من خلال العديد من القوانين، التي تصدرها الحكومة وتمثل قيوداً على أعمال المؤسسات ، أو من خلال العديد من الوسائل الأخرى، فالمؤسسة تعمل الآن في بحر سياسي وعلى الإدارة في المؤسسات أن تأخذ في حسابها كل القوى السياسية التي تؤثر في المؤسسة، والصفة الثانية المهمة هي أن تدخل الدولة ليس تدخلاً مجانياً، ولكنه بطبيعة الحال

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 67.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 104.

<sup>3</sup> فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، بدون سنة نشر، الإسكندرية، 1998، ص 412.

تدخل مكلف، فالقوانين التي تتعلق بالتخفيف من التلوث البيئي تكلف المؤسسة أموالاً ضخمة لكي توضع موضع التنفيذ، وتزداد التكاليف بزيادة القيود الحكومية، وتمثل البيئة القانونية مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة، وبصفة عامة هناك مجموعات كبيرة من القوانين والتي تؤثر على المؤسسات تأثيراً مباشراً، ولقد أطلق البعض على هذه الظاهرة بالتلوث القانوني، فالمؤسسة نادراً ما تشرع في القيام بعمل ما إلا وواجهتها العديد من القوانين التي يجب أن تراعيها في أداء هذا العمل. ولكن من جهة أخرى فهذه القوانين صممت لإنجاز عدة أغراض منها حماية المجتمع من سلوكات بعض النشاطات التجارية اللامسؤولة، وحماية المستهلك من قيام بعض المؤسسات بنشاطات تجارية تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمستهلك، وذلك عن طريق التأكد من الطرق الأمنية وشروط السلامة.

### ثانياً: بحوث السوق

تعتبر دراسات السوق من أكثر الدراسات التي تقوم بها المؤسسة تعقيداً من حيث المنهجية العلمية المعتمدة وأساليب التحليل المستخدمة وضخامة حجم البيانات وكثرة المتغيرات والعوامل التي تتعامل معها وكذا العلاقات غير الخطية بين هذه المتغيرات والتي تتصف بها المتغيرات التسويقية عادة.

إن دراسات السوق تركز عادة على المعلومات المجمع والمعالجة بطريقة علمية مؤسسة ودقيقة ويجب على رجل التسويق أن يتمتع بالقدرة على استعمال أدوات البحث والتحليل الحديثة وتكييفها مع واقع المؤسسة.

تقوم هذه الأبحاث أساساً على تحليل سوق المستهلك النهائي، أي كل ما يتعلق بالقرار الشرائي للمستهلك والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والنفسية المؤثرة فيه بقصد التعرف على نوع المشترين والميزات الخاصة بالمنتجات التي يرغبون في اقتنائها، وذلك بعد تقييم جمهور المستهلكين من حيث الجنس، فئات السن والطبقات الاجتماعية، كما يمكن هذا النوع من البحوث من التعرف على عادات المستهلكين نحو البضائع المنتجة، كترارية الشراء، حجم الشراء.

كما يؤدي الإهتمام بالمستهلك إلى دراسة السوق من حيث المناطق البيعية وإمكانية إحداث مناطق بيع جديدة وكذا تقدير كمية وقوة الطلب نحو المنتجات الجديدة.



إن هذا النوع من البحوث يساهم بشكل كبير في رسم مختلف استراتيجيات المؤسسة، لذا يهتم مدير التسويق بمعرفة الأدوار التي يلعبها المستهلك في الشراء سواء المبادأة بفكرة الشراء أو المؤثر أو متخذ القرار ومستعمل السلعة حتى يمكن تصميم الإعلان بطريقة تحقق التأثير المطلوب.

إن معرفة دوافع الشراء لدى المستهلك لأنواع معينة من السلع يفيد المؤسسة في تركيز إعلاناتها على الدوافع الرشيدة أو غير الرشيدة حسب نوع السلعة ودوافع الشراء لها، وأهم ما تهتم به بحوث التسويق هو طريقة الشراء، مكانه وتفضيلات المستهلك للشراء من متجر معين.

### المطلب الثاني: التجزئة السوقية

عادة لا تستطيع المؤسسة أن تخدم السوق بأكمله بنفس الطريقة والسهولة بسبب عدم تجانسه لهذا فأنها تعتمد إلى تقسيمه إلى قطاعات متجانسة وتختار القطاع أو القطاعات التي ستقوم بخدمتها، كما ان من أولويات بناء إستراتيجية التسويق المناسبة القيام بتحديد القطاعات السوقية الممكنة واختيار القطاعات المستهدفة وقياس حجم الطلب المتوقع عليها واختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات، والتي تتطلب النظر إلى كل قطاع باعتباره هدفاً تسويقياً تسعى المؤسسة للوصول إليه وان اختيار السوق المستهدفة يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها إدارة التسويق بشكل عام، ولذلك يجب أن تكون الجهات المعنية على فهم واسع وإدراك كبير لخصائص سوق المنتج المحتمل بالإضافة إلى الخصائص المنافسين حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب لاختار السوق المستهدف للمنتج وبنجاح وبتكاليف يمكن تحملها.

### أولاً: مفهوم التجزئة السوقية

تأتي فكرة تجزئة الأسواق (Segmentation) بافتراض اختلاف الحاجات والرغبات بين الأفراد أي أن هناك أسواقاً أو قطاعات (مختلفة وكل سوق) قطاع يشمل أفراداً يشتركون في الحاجات والرغبات لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار هذا التقسيم عند إعداد البرامج والاستراتيجيات التسويقية من طرف المؤسسات وذلك بغرض الوصول إلى مختلف فئات المستهلكين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2003 ، ص124 .

وتساعد تجزئة السوق في حسن توجيه وتركيز الجهود التسويقية وإعداد وتصميم البرامج الملائمة لكل قطاع على حدا طبقاً لخصائصه وأهميته ودرجة المنافسة فيه لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.<sup>1</sup>

ومما سبق فإنه يمكن إيجاز أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة في اختيار المزايا التنافسية فيما يلي، حيث أنها تسمح بـ:<sup>2</sup>

-تعريف دقيق للسوق من خلال الكشف الدائم لتطور وتغير احتياجات ورغبات المستهلكين، وبذلك البحث عن الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية.

-تحديد القطاعات التي تشمل على مجموعة من المؤسسات والأفراد ذوي الخصائص والحاجات المتشابهة، ومن ثم فهم لسلوك المستهلك ومعرفة دوافع شراءه.

-تحديد الفرص التسويقية في ضوء المركز التنافسي للمؤسسة في كل قطاع.

-دراسة المستهلك من حيث حاجاته ودوافعه من تحديد المؤسسة استراتيجيات المزيج التسويقي المناسب تشبع من خلاله الحاجات بكفاءة.

-توفير الأساس السليم لتخطيط وتصميم الاستراتيجيات التسويقية بكفاءة عالية وفعالية.

-متابعة ومقابلة التغيرات المستمرة في الطلب وبذلك تقديم المنتجات الجديدة التي تشبع هذه الاحتياجات المتجددة.

-التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين، وكذلك تحديد القطاعات التي تواجه فيها منافسة قوية مما يمكنها من توجيه الموارد اللازمة لخدمة القطاعات التي قد تكون مهمة أو يتم خدمتها بشكل غير كافي من جانب المنافسين، بدلاً من توجيهها إلى قطاعات تعلم المؤسسة أنه من الصعب الخوض فيها.

-الاستخدام الكفء للموارد التسويقية وتخصيصها على قطاعات السوق بأفضل طريقة ممكنة.

-التحديد الدقيق للأهداف التسويقية ومن ثم تقييم الأداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي وبين المستويات والأهداف المسطرة سلفاً.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، "التسويق - وجهة نظر معاصرة"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2001 ، ص 279 .

<sup>2</sup> حداد، شفيق وسويدان، نظام أساسيات التسويق ، الجبيلة، دار الحامد للنشر، 1998 ص 55.

## ثانياً: أسس ومعايير تجزئة السوق

يمكن استخدام أسس متعددة عند تجزئة الأسواق إلى قطاعات مختلفة وسنقوم بعرضها بإيجاز

كما يلي:\*

### 1- الأساس الجغرافي:

يقوم الأساس الجغرافي على تقسيم السوق إلى قطاعات جغرافية أصغر أخذاً بعين الاعتبار الخصائص التالية: موقع السكان، المناخ والطقس، التضاريس، مدى وفرة المياه، خصائص التربة.. الخ.<sup>1</sup>

### 2- الأساس الديمغرافي:

أي تقسيم السوق إلى قطاعات حسب بعض الخصائص الديموغرافية، مثل: العمر، الجنس، اللون، الدين، اللغة، حجم العائلة، التعليم، الثقافة،... الخ.

### 3- الأساس الاجتماعي والاقتصادي:

وهنا يتم الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص منها: الطبقة الاجتماعية، نمط الحياة، العادات والتقاليد، دخل الأسرة، الدخل الشخصي، الممتلكات العقارية والمنقولة،... الخ.<sup>2</sup> ويتم تبرير أخذ هذا الأساس في تقسيم السوق نظراً لأنه عادة ما يميل أفراد الطبقة الواحدة إلى أن يكون لديهم نفس الأنماط الشرائية ومن ثم فإن الطبقة الاجتماعية لها تأثير كبير على اختيارات الأفراد الاستهلاكية.<sup>3</sup>

### 4- الأساس السلوكي:

أي تقسيم المستهلكين على أساس اتجاهاتهم وولائهم للعلامة التجارية وكيفية استعمالهم للسلعة.

### 5- التجزئة على أسس متعددة:

يمكن استخدام مزيج من الأسس السابقة كأساس لتجزئة السوق، ويمكن أن يكون هذا الأساس هو الأفضل لأن استخدام أكثر من أساس قد يعطينا معلومات أفضل عن أفراد السوق.<sup>4</sup>

\* للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع السابق:

Yves chirouze, « le marketing, de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau », tome 1, 2<sup>ème</sup> Réimpression, 1990.

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع السابق، ص 287 .

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، "التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 88 .

<sup>4</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع السابق، ص 132 .

## المطلب الثالث: طبيعة المزيج التسويقي

في عام 1964 خرج علينا الاستاذ الجامعي في Harvard Business "نيل بوردن" مزخيلط سماه المزيج التسويقي Marketing Mix، اشتمل على 12 عنصراً تسويقياً، على أن جيروم ماكرثي هو من سبق إلى وضع أسس هذا المزيج 1960، حيث قدم تعريفاً عاماً لعناصر المزيج التسويقي على أنه قائمة لمجموعة من المتغيرات التسويقية والتي حصرها في أربع عناصر تبدأ ال حيث تتركز هذه الأنشطة في أربعة عناصر كلها تبدأ بحرف P (4Ps) باللغة الانجليزية وهي: المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج.<sup>1</sup>

فبعد إختيار للسوق الذي يتم استهدافه، تقوم المؤسسة بتوجيه أنشطتها لإشباع السوق المستهدف، وتتركز هذه الأنشطة في عناصر المزيج التسويقي (4Ps)، برغم من أن البعض يضيف عناصر أخرى إضافة للعناصر السابقة، وهي حسب كوتلر (السياسة والرأي العام) ليصبح بذلك 6P، كما يضيف البعض الآخر: الأدلة المادية Physical Evidence، العمليات Process، الناس People لتصبح 7P، وفي هذه الدراسة جاء تركيزنا على الأربع عناصر المعروفة بـ. المنتج والسعر، التوزيع، الترويج.

### أولاً: المنتج والأنشطة المتعلقة به

يعتبر المنتج العنصر الأكثر أهمية من عناصر المزيج التسويقي، إذ أن جميع القرارات المتعلقة بالتسعير، التوزيع والترويج تعتمد في الأساس على المنتج نفسه، كما أن العلاقة التي تربط المستهلك بالمؤسسة هي ما تقدمه هذه الأخيرة من منتجات مختلفة قادرة على إشباع حاجياته ورغباته.

1. **تعريف المنتج:** عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) المنتج على أنه: "الشيء الذي

يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه، التملك، الاستهلاك والاستعمال الذي يمكن أن يحقق قدرًا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية، ويتضمن السلع المادية، الخدمات، الأماكن والأفكار."<sup>2</sup>

كما عرّفت السلعة على أنها "كيان مادي يتكون من مجموعة من الخصائص والمواصفات الموضوعية والشكلية، فلفظ الخصائص ينطبق على الجانب الظاهري للسلعة كالغلاف، الشكل، الطعم والعلامة التجارية، أما الجانب الموضوعي أي الضمني فيتمثل في قدرة السلعة على الإشباع".

<sup>1</sup> Claud Deneure. Marketing, 4<sup>ème</sup> Edition, Sirey Eition, Paris, France, 2003, P 10.

<sup>2</sup> ناجي معلا، رائف التوفيق، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> محمد أمين السيد علي "أسس التسويق"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 158.

وبصفة عامة، يمكن القول أن لفظ المنتج أكثر شمولاً واتساعاً من لفظ السلعة وبهذا فالمنتجات تشمل السلع والخدمات، الأفكار، الأماكن ولا يمكن الاستغناء عنها لكونها تديم حياتهم وتبقي وجودهم.

وينظر كل من ( Kotler ) و ( Armstrong ) إلى المنتج من خلال ثلاثة أبعاد وهي:<sup>1</sup>

- **جوهر المنتج:** يمثل ذلك البعد الذي يربط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المستهلك للسلعة أو الخدمة، يمثل مجموعة من المنافع الأساسية التي يستهدفها المستهلك من وراء الشراء فعندما يشتري المستهلك مثلاً جهاز الفيديو فإنه يشتري أمل وسعادة ومتعة.

- **المنتج الفعلي (الملموس):** يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والمتمثلة في كل من مستوى الجودة، الموديل، الخصائص الشكلية، العلامة، التبيين، والغلاف الخارجي، ففي حالة الفيديو دائماً، نجد الصندوق المعدني وأجزائه الالكترونية ووظائفه المختلفة وجهاز التحكم عن بعد.

- **المنتج المدعم:** يتضمن مجموعة من الخدمات المصاحبة للمنتج وتلك الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي يلقاها المستهلك في مقابل ما دفعه من نقود ويدخل في ذلك مدى شهرة هذا الاسم أو العلامة، ومدته، شروطه، مدى صداقة ومساعدة رجال البيع للمشتري، الصيانة وطريقة الدفع.

يرتبط بتعريف السلعة (المنتج) ما يسمى بوحدة المنتج وخط المنتجات ومزيج المنتجات، وفيما يلي شرح موجز لكل منها:<sup>2</sup>

- **وحدة المنتج:** عبارة عن وحدة معينة من المنتج مميزة داخل خط الإنتاج الواحد والتميز هنا قد يكون في الحجم، الشكل، السعر، مثلاً قلم الأزرق ( Bic ) داخل خط إنتاج الأقلام.

- **خط المنتجات:** يعني به مجموعة من السلع التي يوجد ارتباطاً فيما بينها، وتباع لنفس المجموعة من المستهلكين أو توزع من خلال نفس المنافذ التوزيع أو تلك التي تقع تحت مدى مستوى أسعار معينة.

2. **مزيج المنتجات:** هي جميع المنتجات التي تقوم مؤسسة ما بإنتاجها وتسويقها في فترة زمنية

معينة ويتصف بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف التوفيق، مرجع سابق، ص143.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص246.

- الاتساع: هي مجموعة خطوط منتجات المؤسسة، نذكر أن بعض المؤسسات تقوم بإنتاج صابون الوجه فقط، والبعض الآخر من المؤسسات تقوم بإنتاج عدة خطوط كأن تقوم بإنتاج كريم الحلاقة، وكريم الشعر والشامبو.
- العمق: هي عدد السلع والمنتجات التي تقدمها في كل خط منتجات مثل شامبو الشعر الذهني، شامبو الشعر العادي وشامبو الشعر الجاف.
- الارتباط: يشير إلى مدى وجود علاقة ارتباط أو اتساق بين خطوط المنتجات من حيث متطلبات الإنتاج، بواعث الشراء، طرق التوزيع أو الأسعار.

### ثانياً: مكانة التسعير في المزيج التسويقي

يعتبر السعر أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة، لما له من أثر على المبيعات والأرباح في المؤسسات، خاصة إذا كانت هذه المؤسسات ذات طابع اقتصادي تسعى إلى تحقيق الربح، ويوجد

للسعر عدّة تعاريف إلا أنه يمكن القول أن :<sup>1</sup>

"السعر هو القيمة معيّراً عنها بوحدات نقدية، ويعبّر التسعير عن فن ترجمة قيمة المنتج للمستهلك إلى وحدات نقدية في لحظة زمنية معينة".

يشير هذا التعريف إلى أنّ السعر، مجرد قيمة نقدية، يدفعها المستهلك مقابل سلعة أو خدمة يقتنيها، أي يعتبره عنصراً أساسياً للتبادل بين المؤسسة وزبائنهما، تجاهلاً بذلك الدور الهام الذي يلعبه هذا العنصر في القرارات الإستراتيجية التي تأخذها المؤسسة، وأيضاً عدم إعطاء معنى للسعر من زاوية التسويق.

وتتضمن هذه القيمة، غالباً تكاليف تصنيع وبيع السلعة، مضافاً إليها هامش محدد من الربح، مع الإشارة إلى أنّ هناك عوامل متعدّدة تؤثر على هذا السعر كالمنافسة والعرض والطلب وقيمة الاستخدام ... إلخ<sup>2</sup>.

نستنتج من هذه التعريف، أنّ التسعير هو إعطاء لسلعة أو خدمة ما يقابلها من قيمة سواء كانت نقدية أو معنوية.

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد عبد الله ، " التسويق المعاصر" ، مطبعة جامعة القاهرة، 1988، ص 240 .

<sup>2</sup> بيان ها ني حرب، "مبادئ التسويق"، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 122.

كما يعرف بأنه مركب أساسي لإستراتيجية التسويق، يأتي لتعزيز موقع المؤسسة على جزء من السوق، كما أنه عنصر أساسي للتبادل بين المؤسسة وزبائنها. والشيء الذي يمكن أن ننبه إليه في هذا الصدد هو أنّ المؤسسة ليست كاملة الحرّية في اختيار الأسعار المناسبة لها، بل هناك قوى مؤثرة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وأنّ لكلّ منها دور فعّال في تحديد السعر .

### 1. أهمية السعر بالنسبة للمؤسسة والمستهلك:

يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي نظرا لعلاقته المباشرة مع المبيعات والتكاليف والأرباح، ومنه نستخلص من هذا أهمية السعر بالنسبة لكلّ من المؤسسة والمستهلك، وذلك على النحو التالي:

#### أ. أهمية السعر بالنسبة للمؤسسة:

- يعتبر السعر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة العامّة، كما يعتبر العامل المهم والمؤثر مباشرة على ربحيتها، ولهذا فإنّ اتخاذ قرار التسعير، يتضمن اشتراك عدّة إدارات أخرى معنية مثل الإنتاج والتمويل والمشتريات... إلخ.
- يمثل السعر، العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يؤدي إلى توليد إيرادات، بينما تمثّل المجهود الخاصة بالسلعة وترويجها وتوزيعها مصروفات على المؤسسة، وعليه فإنّ تحديد السعر المناسب يمكن أن يؤثر على نمو المؤسسة على المدى الطويل.
- يعدّ السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، حيث يتيسر للمؤسسة تعديل أسعارها أكثر من قدرتها على تغيير سلعتها أو تغيير حملاتها الترويجية، أو إعادة تصميم نظامها التوزيعي. ونظرا لهذه الأهمية التي يتميز بها التسعير، فإنّ إدارة التسويق تعطي له مكانة خاصة، كون هذه الإدارة تستطيع، من خلال ذلك تحقيق أهدافها العامة، إضافة إلى ما يمكن لسياسة التسعير من أن تلعبه كأسلوب منافسة.

ب. أهمية السعر بالنسبة للمستهلك:

يعتبر السعر بالنسبة للمستهلك محددًا من محددات الحصول على السلع والخدمات التي يريدها، وتظهر أهميته، باختلاف وتنوع منفعة وقيمة السلع والخدمات، ومتى كان متمشيا مع دخل المستهلك، فهو مستعد للدفع أكثر للسلع التي تلبى رغباته.

للسعر أيضا تأثير نفسي على المستهلك، حيث يربط العديد من الناس بين السعر المرتفع للسلعة وجودتها، وعليه فإنه يمكن للمؤسسة أن تؤكد على جودة السلعة عن طريق تحديد أسعار مرتفعة لها، وهو ما يلجأ إليه المستهلك<sup>1</sup>، من هذا المنطلق، كان التسعير محور اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين.

كما تظهر أهمية وصعوبة قرار التسعير عندما نعرف أن تحديد سعر بيع السلعة ليس في حد ذاته القرار الأخير أو الوحيد بشأن عملية التسعير بل هناك عدة قرارات أخرى مكتملة منها : تحديد سعر لكل شكل من الأشكال أو الأحجام المختلفة، أو تحديد سعر لكل منطقة أحيانا، إذا كان هناك داع للاختلاف<sup>2</sup>.

2. التسعير وأشكاله: إن التسعير هو عملية تحديد الأسعار أو هو الأسس التي تعتمد المؤسسات عليها في وضع مستوى الأسعار (عملية وضع السعر على المنتج).

إن عملية تحديد المؤسسات للسعر وتطبيعها وتعديله في السوق يعد من العوامل المؤثرة في كل من المستهلكين والمنافسين حيث يترتب عليها اتجاهات معينة من جانبهم، وعموما تتبع المؤسسات عادة احد الأشكال التالية من الأسعار<sup>3</sup>:

- السعر السوقي، السعر المحدد، الأسعار الحكومية

كما أن الشكل البسيط للتسعير يمكن إجماله في الصورة التالية:

- السعر:  $\text{كلفة العمل والمواد والمصاريف غير المباشرة} + \text{الكلفة الإدارية} + \text{هامش الربح}$

المرغوب، ولكن المسألة أعقد من ذلك، حيث أنه في ظل المنافسة تقوم المؤسسة بدراسة

الخطوات التالية قبل تسعير منتجاتها:

<sup>1</sup> خير الدين عمرو "التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 292.

<sup>2</sup> الأزهرى محي الدين "التسويق الفعال : مبادئ و تخطيط"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص 382.

<sup>3</sup> الأزهرى محي الدين، مرجع سابق، ص 393.



- دراسة أسعار السلع المنافسة.
- دراسة أسعار السلع البديلة.
- دراسة مستوى تكلفة المنتجين المنافسين.
- دراسة مستوى الأرباح عند المنافسين.
- دراسة مستوى القوى الشرائية عند المستهلكين.
- أسس التسويق الحديث.

كما توجد ثلاث طرق لتسعير وهي:

- **التسعير على أساس التكلفة:** السعر = كلفة الإنتاج + مصاريف إدارية + هامش الربح، لكن تستلزم هذه الطريقة معلومات دقيقة عن تكاليف التسعير.
- **التسعير على أساس الطلب:** تركز هذه الطريقة على مستوى الطلب بحيث ترتفع الأسعار عندما يزداد الطلب وتتنخفض عند انخفاض الطلب وذلك لتغطية الربح برغم ثبات الكلفة الوحدة.
- **التسعير على أساس المنافسة:** تحدد المؤسسة متوسط سعر يطابق سعر صناعة منافسيها حيث تحاول وضع متوسط سعر يطابق سعر الصناعة التي لها في السوق، وهذه الطريقة الأكثر شيوعاً لعدة أسباب منها صعوبة حساب الكلفة لبعض المنتجات أو التصور بان هناك لهذا السعر في السوق أو صعوبة معرفة رد فعل المستهلك والمنافسين في السوق حول تباين الأسعار.

### ثالثاً: دور التوزيع في خلق المنافع

قبل شرح الدور الذي يلعبه التوزيع في خلق المنافع التي يدركها كل من المستهلك والمنتج، يستوجب أولاً توضيح مفهوم هذا النشاط والعناصر المرتبطة به وذلك على النحو التالي:

#### 1. مفهوم التوزيع:

لقد تطرق العديد من الكتاب والمفكرين إلى مفهوم التوزيع، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بذلك:

- "التوزيع يغطي كافة العمليات التي تساعد على وضع سلعة جاهزة للاستهلاك تحت تصرف المستهلك".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jolibert et Dubois, "Le marketing Fondement et Pratique", édition Economica, 1989, P519.

- "التوزيع هو عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل، باستخدام منافذ التوزيع".<sup>1</sup>
- "التوزيع عبارة عن نشاط متخصص في إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، وذلك عن طريق مجموعة من الأجهزة المتخصصة في التوزيع قد تكون تابعة للمنتج أو مستقلة بذاتها".<sup>2</sup>
- "التوزيع هو النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات، من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل، بكفاءة وفعالية، وبالكمية والنوعية والوقت الملائم، ومن خلال قنوات التوزيع".<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف المقدمة يمكننا القول أن التوزيع هو: نشاط متخصص هدفه الأساسي إيصال المنتجات (سلع، خدمات) من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل، في الوقت والمكان والشكل والسعر المناسبين، (وهذا إرضاء للمستهلك)، وذلك من خلال أجهزة (أفراد، مؤسسات) متخصصة، تابعة للمنتج أو مستقلة عنه، وهذه الأجهزة هي التي تشكل ما يسمى بقنوات (منافذ) التوزيع.
2. **مفهوم قناة التوزيع:** هناك مجموعة من التعاريف الخاصة بقناة التوزيع نذكر منها:<sup>4</sup>
- "هي مجموعة المؤسسات أو الأفراد، الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى الزبائن، في السوق أو الأسواق المستهدفة."
- "هي مجموعة من المؤسسات أو الأفراد الذين يشاركون ويُسهّمون في تحويل ملكية السلع والخدمات، وذلك في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين، أو إلى مؤسسات الأعمال."

من خلال التعاريف التي ذكرناها نستنتج النقاط التالية:<sup>5</sup>

- عناصر القناة التوزيعية هم: المنتج (المورد)، الوسيط، المستهلك (المستعمل).
  - عناصر القناة التوزيعية يرتبطون ارتباطاً مصلحياً (كل عنصر له انتفاع من الانتماء للقناة)، كما أن لكل عنصر مسؤوليات يجب القيام بها وتحملها.
- ويكون دور الوسيط هو سد الفجوات الموجودة بين المنتج (المورد) والمستهلك (المستعمل).

<sup>1</sup> Armand Dayan, " Manuel de la distribution", 9<sup>ème</sup> édition, Paris: France, les éditions D'organisation, 1987

<sup>2</sup> زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، الأردن، دار الزهران، 1997، ص 375.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 375.

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 240.

<sup>5</sup> طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك "دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1997 ص 125.

ويمكننا ذكر هذه الفجوات كالتالي:<sup>1</sup>

- فواصل(فجوات) مكانية: وهي الفواصل المادية بين المنتج والمستهلك.
  - فواصل(فجوات) زمنية: وهي الفرق بين وقت الإنتاج ووقت الاستهلاك.
  - فواصل(فجوات) إدراكية: وهي مدى إدراك المستهلك للسلعة، ورغبته في الحصول عليها.
  - فواصل(فجوات) حيازية: وهي انتقال ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك.
  - فواصل(فجوات) قيمية: وهي مقارنة تكلفة السلعة وسعر بيعها، بالسعر الذي يقدر عليه المستهلك، وبذلك فإن من خلال سد هذه الفجوات يمكن تحقيق جملة من المنافع التي يدركها المستهلك وهي كما يلي:
  - المنفعة الشكلية: وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة، عندما تأخذ شكلا أو وضعا معيناً، ويخطئ البعض حين يعتقد بأن المنفعة الشكلية مقصورة فقط على المنتجين، فمما لا شك فيه أن المنتجين يغيرون شكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج إلى مادة أخرى هي السلعة، وكذلك فإن الوسطاء يضيفون المنفعة الشكلية عن طريق تجزئة السلعة، وبيعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات الزبائن.
  - المنفعة الزمنية: وتعني القيمة التي يدركها المستهلك في المنتج نتيجة توفره في الوقت الذي يطلبه فيه، والوسطاء (التوزيع) يساهمون في إضافة هذه المنفعة، مقابل تخزينهم للسلعة إلى حين يحتاجها المشتري".
  - المنفعة المكانية: ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في المنتج نتيجة توفيره في المكان الملائم الذي يريده، ولا شك أن الوسطاء (التوزيع) يحرصون على توفير المنتجات في أماكن قريبة، ومريحة للمشتري، دون تكليفه عناء التنقل البعيد.
  - منفعة التملك والحيازة: وتعني القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة تملكه السلعة أو الخدمة، أو حيازته لها.
- من خلال هذه المنافع التي رأيناها، نستنتج أن النشاط التوزيعي يعمل على تحقيق هذه المنافع (الشكلية، الزمنية، المكانية، التملكية أو الحيازية) بهدف الوصول إلى إرضاء المستهلك، وبالتالي

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص307.

استمرار المؤسسة، لذا ينبغي على المؤسسة أن تبحث عن الكيفية التي تضمن الأداء الجيد لهذه المنافع.

#### رابعاً: فاعلية المزيج الترويجي في المؤسسة

لقد تمت معالجة الترويج من طرف مجموعة من الخبراء التسويقيين، وكل واحد منهم وضع مفهوماً من منطلق ممارسته اليومية وخبرته، مع إبراز أهمية هذا النشاط في المؤسسة .

1. مفهوم النشاط الترويجي: نجد جملة من التعاريف المتعلقة بالترويج منها ما يلي:

يعرف **P. Kotler** الترويج على أنه: "النشاط الذي يتم ضمن إطار جهد تسويقي، وينطوي على عملية اتصال إقناعي"<sup>1</sup>.

وتعريف كوتلر للترويج يشير إلى صفتين رئيسيتين:<sup>2</sup>

- الترويج عبارة عن نشاط تسويقي، وهذا يوضح الطبيعة الديناميكية للترويج ويؤكد انتماءه كعنصر من عناصر المزيج التسويقي.

- الترويج ينطوي على محاولات إقناع وهذا يؤكد المضمون الاتصالي للترويج.

عرف ليفي **Levy** الترويج بأنه "مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحريك وإثارة رغبة الشراء لدى المستهلكين، من خلال عملية اتصال إقناعي يكون البائع هو المبادرة فيها"<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الترويج يقوم على إيجاد نظام اتصال فعال ما بين المنتج والمتعاملين معه، سواء كانوا حاليين أو مرتقبين نهائين كانوا أو مشتريين صناعيين، فهو أداة فعالة في تعريف، وتحفيز وإقناع والتأثير في سلوك الزبائن بمحتويات المنتجات سلعا كانت أو خدمات، عن طريق مختلف الأنشطة الاتصالية الفعالة، التي تسعى إلى بناء جسر من التفاهم المشترك، والتي تجعل الزبون على دراية بوجود المنتجات ومختلف خصائصها ومميزاتها، كما يتضح أن الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي، حيث لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق أهداف الإدارة التسويقية، ومن ثم أهداف المؤسسة ككل، كما يسعى المسوق من خلال هذا العنصر إلى حل مشكلة جهل الزبون، وذلك بتقديم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، بالسلعة، بالسعر، بالاسم التجاري، بكيفية استعمال السلعة هذا

<sup>1</sup> Kotler et Dubois, " Marketing management ", 10<sup>ème</sup> édition- France 2000, p603.

<sup>2</sup> علي فلاح الزغبى، إدريس عبد الجواد الحبونى، "إدارة الترويج و الإعلان التجاري، مدخل معاصر"، دار المسيرة، عمان، 2015، ص118.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، " مبادئ التسويق مدخل سلوكي"، دار المستقبل، عمان الأردن، 1999، ص 338.

من جهة، ومن جهة أخرى جعل الزبون يقبل على عملية الشراء، ومن ثم تكرارها بعد اقتناعه وتغيير اتجاهاته السلبية إلى اتجاهات إيجابية.

## 2. أهمية النشاط الترويجي

من المعروف أن عالمنا المعاصر مترامي الأطراف ومعقد التركيب بعد التطور الكبير في حجم المشاريع، ودخول المنتجات إلى أسواق جديدة وكذلك ظهور منتجات جديدة في الأسواق بشكل سريع ومستمر، وهذا يتطلب القيام بالنشاط التسويقي والترويجي الذي يسهل من مهمة الاتصال بين البائع والمشتري، وعليه فإن أهمية النشاط الترويجي التجاري يتمثل في:<sup>1</sup>

- بعد أو طول المسافة بين البائع والمشتري أو بين المنتج والزبون، مما يتطلب وجود وسائل تسهم في تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين.
- تنوع وزيادة عدد الأطراف الذين يتصل بهم المنتج، حيث أن هذا الأخير عليه أن يتصل بالإضافة إلى المستهلكين النهائيين كانوا أو صناعيين مع المؤسسات الوسيطة التوزيعية مثل تجار الجملة، تجار التجزئة، الوكلاء، وكذلك يختلف شكل الاتصال فيها إذا كان السوق للسلع الصناعية أو للسلع الاستهلاكية.
- اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المنتجين، مما يتطلب القيام بمختلف الجهود التسويقية لغرض كسب أكبر حصة سوقية، وتثبيت الأقدام في السوق المستهدفة.
- التطور التكنولوجي في مجال الاتصال ووسائل نقل المعلومات كالتلفاز والإذاعة والأقمار الصناعية وشبكة الانترنت وغيرها، جعلت من النشاط الترويجي أمراً في غاية السهولة ومقترناً بنجاح كبير في التعريف بالمؤسسات والسلع والخدمات المنتجة لديها.
- إسهام النشاط الترويجي في الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الزبائن، وذلك من خلال ما يمدهم من معلومات وبيانات عن كل ما يتعلق بالسلع والخدمات، وكل ما هو ذو فائدة لهم.
- إن حجم الميزانية أو المبالغ المخصصة لتغطية النشاط الترويجي من أكبر الميزانيات في النشاط التسويقي، حيث أنها تأتي في المرتبة الثانية بعد ميزانية الإنتاج، وهنا يبرز الاهتمام الكبير بهذا النشاط الحيوي في مجال النشاط التسويقي.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، إدريس عبد الجواد الحبوني، مرجع سابق، ص 120.

- أثبت الواقع العملي أن النشاط الترويجي الناجح يؤثر بشكل مباشر على قرار الشراء لدى الزبون، حيث يظهر ذلك في بعض الأحيان عندما يدخل هذا الأخير إلى أحد الأسواق فتري أنه يشتري سلعا أخرى، بالإضافة إلى شرائه للسلع المخطط شراءها نتيجة تأثير الجهد د أو النشاطات الترويجية.

وكما رأينا وستنتجنا من المفاهيم السابقة فإن الترويج يعتمد على سلسلة غير متناهية من الأنشطة الشخصية وغير الشخصية، مباشرة أو غير مباشرة والتي يكون الهدف منها ترويجي، ولا يخرج عن مصلحة وفائدة المؤسسة وعليه فيمكن إعطاء شرح بسيط لبعض منها وهي كما يلي:

#### أ. الإعلان:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الإعلان نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- تعريف دائرة المعارف الفرنسية: " هو مجموع الوسائل المستخدمة لتعريف الجمهور ر بمنشأة تجارية أو صناعية وإقناعه بامتياز منتجها والإيعاز إليه بطريقة ما بحاجته إليها"
- عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق AMA بأنه: " الجهد د الغير شخصية المدفوعة الأجر التي تبذل لترويج السلع والخدمات والأفكار بواسطة جهة محددة ".  
وكتعريف شامل للإعلان "فالإعلان هو مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور ر بغرض حثه على شراء سلع أو خدمات معينة أو قبول الأفكار الحسنة عن الأشخاص والمؤسسات المعلن عنها".

#### ب. تنشيط المبيعات:

إن تنشيط المبيعات هو القيام بمختلف النشاطات التي تهدف إلى تنشيط وتوزيع وبيع السلع والخدمات لمؤسسة ما، وهو نوع من البيع الشخصي وهدفه الأساسي زيادة المبيعات في المدى القصير وفي حدود معينة، وقد وردت عدة تعاريف توضح مفهوم تنشيط المبيعات .  
عرف كوتلير تنشيط المبيعات بأنه: "مجموعة التقنيات التحضيرية، والمنح المهداة للمستهلك لحثه ودفعه للشراء الفوري والمباشر للسلعة، وليس تركه لمرّة أخرى، فإذا كان الإشهار وسيلة مستخدمة لتحقيق الهدف في المدى الطويل للتأثير في سلوكيات الزبائن حول علامة معينة، فتنشيط المبيعات

<sup>1</sup> منى حديدي، "الإعلان"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999، ص 16 .

هو وسيلة مستخدمة في المدى القصير بهدف خلق الشراء لدى المستهلك، لذلك أصبحت المؤسسات تلجأ إليها، خاصة إذا كان هناك تأخير في تحقيق أهداف المبيعات، وبالتالي تنشيط المبيعات عملية ناجحة، آثارها سريعة وسهلة التقييم مقارنة بالإشهار"<sup>1</sup>.

كما يمكن القول بأن تنشيط المبيعات أسلوب ترويجي ينطوي على محاولة استمالة مباشرة تحمل في ثناياها قيمة إضافية أو حافز للدعوى البيعية، سواء على مستوى مندوبي البيع أو الموزعين أو حتى المستهلكين النهائيين، وبشكل يؤدي في النهاية إلى بيع فوري"<sup>2</sup>.  
من هنا نستنتج دور تنشيط المبيعات في تحفيز البيع الفوري للمنتجات، بالإضافة إلى شموليته، حيث أنه لا يشمل المستهلكين النهائيين فحسب بل يتعداهم إلى الموزعين ومندوبي البيع .

### ت. البيع الشخصي:

يعتبر البيع الشخصي أحد عناصر المزيج الترويجي، والذي عن طريقه يتم الترويج، أو تعريف كافة الزبائن نهائيين كانوا أو مستعملين صناعيين بما تقدمه المؤسسة من منتجات، وهو العلاقة التوافقية بين المؤسسة واحتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن، ويتم ذلك بالاعتماد على التفاعل المباشر لإتمام عملية التبادل، ومن ثم تستطيع هذه المؤسسة أن تحقق نجاحا كبيرا إذا عملت على تنمية رجال البيع، أو القوى البيعية المناسبة المستخدمة في تحقيق الأهداف البيعية.

حيث يمكن الإشارة بأن البيع الشخصي هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية، الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع والزبون النهائي، أو المشتري الصناعي، وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة، ومحاولة إقناعه بشرائها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Philip Kotler , Les clés de marketing ,Edition village mondial, Paris, France ,2003 ,p145.

<sup>2</sup> بشير العلاق وعلي ربابعة، "الترويج والإعلان" أسس ونظريات وتطبيقات- مدخل متكامل"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 222 .

<sup>3</sup> بشير العلاق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1998، ص 267.

ث. العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة ذات أهمية بارزة للعديد من المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد والجماعات، وبصفة خاصة تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا أو صفة لها ارتباط مباشر بالجمهور. ولا تقتصر العلاقات العامة على المؤسسات والمتعاملين معها، بل وتمتد إلى أولئك الذين ليس لهم صفة تعامل مباشر ولكن من المحتمل أن تصبح لهم صلة إن عاجلا أو آجلا.

فالعلاقات العامة تربط بين المنشآت وبعضها البعض، وتربط بين المؤسسات وزبائنها والمؤسسة والمجتمع المحلي الذي تعيش فيه، بل تربط بين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم فقد عرف «قاموس أكسفورد» العلاقات العامة بأنها :

الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير والسنن الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع.<sup>1</sup>

وعرفت الجمعية الدولية حول العلاقات العامة على أنها:

وظيفة إدارية دائمة ومؤسسة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تتحقق مع من تتعامل، أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وأن تكيف معه بقدر الامكان سياستها وتصرفاتها، وأن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الاعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة.<sup>2</sup> حيث ركز التعريف على أنها وظيفة إدارية مؤسسة ومخططة ومستمرة تحاول أن تكسب من خلالها تعاطف وتأييد زبائنها بقصد تحقيق المصالح العامة والمشاركة، ويمكن تحديد خصائص العلاقات العامة وفقاً لما يلي:<sup>3</sup>

- هي وظيفة أساسية منوظائف الإدارة في أي مؤسسة، شأنها التخطيط والتنظيم والإدارة.
- أنها وظيفة ذات أنشطة مستمرة.
- أنها وظيفة متميزة ذات طبيعة خاصة.
- أنها وظيفة إصالية ذات تأثير متبادل.

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة، إدارة العلاقات العامة و تنظيمها، دار المسيرة، عمان، 2015، ص29.

<sup>2</sup> علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العنزى، مرجع سابق، ص 283.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص284.



- أنها علم وفن إنشاء وتدعيم علاقات طيبة تقوم على الفهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها، وذلك من خلال نشاط مخطط ومستمر في الاتجاهين، بهدف التعريف بها وكسب ثقة وتأييد الرأي العام.
- أن الهدف منها الفوز بثقة وتأييد الآخرين.
- تعتبر عملية العلاقات العامة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة.

## خاتمة الفصل:

لقد وجدت المؤسسات في أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنهج الفكري المناسب لايجاد الحلول المثالية واتخاذ القرارات الملائمة، هذا الاسلوب الذي تبنته معظم المؤسسات في الدول المتقدمة والعديد من الدول النامية كان له الاثر الكبير في تقدمها وازدهارها، ومن هنا بات من الضروري تبني المؤسسة فكر استراتيجي، بل اضحى السبيل الوحيد لها من أجل النجاح.

كما يُمكن الفكر الاستراتيجي المؤسسة من أن تكون السبابة والمبادرة أكثر من أن تكون مستجيبة في مجال نشاطها، وبالتالي تستطيع السيطرة على مصيرها، فالميزة الأساسية لاسلوب الإدارة الإستراتيجية هو مساعدة المؤسسة على رسم الاستراتيجيات المناسبة التي تضمن لها النجاح والبقاء والاستمرار.

لم يظهر التسويق على الساحة الاقتصادية بصفة عشوائية أو بالصدفة، وإنما مر بمراحل عديدة ليأخذ اتجهاً حديثاً يفرق بين التسويق والبيع، والتسويق على أنه ادارة في الاساس، فالتسويق اشمل من ذلك، هو نظام متكامل يقود المؤسسة للتفكير من وجهة الزبون والمجتمع، فالتسويق بمثابة الربط بين المؤسسة وبيئتها، ونجاح المؤسسة مرتبط بمدى تكيفها مع بيئتها بما يجعلها تتبوؤ أحسن المراتب، وعلى المستوى الكلي تساعد أنشطة التسويق على زيادة الحركة الاقتصادية في المجتمع. وعلى ضوء ما سبق فان تطبيق مبادئ الادارة الإستراتيجية على النشاط التسويقي، هو ما وصلت اليه الدراسات الحديثة في اطار ما يسمى "بالتسويق الاستراتيجي" وهو ما سنعرضه في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

تمهيد:

إن ما تواجهه المؤسسات من تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال يتطلب تسليحها وإدارة نشاطها التسويقي بالفكر والتوجه الإستراتيجي للقدرة على التكيف الفعال لما يحدث في هذه البيئة من خلال وضع العديد من الخيارات الإستراتيجية البديلة، وهذه الخيارات تترجم إلى خطط تسويق إستراتيجية، حيث تعد الإستراتيجية التسويقية أحد أهم ركائز الإستراتيجية العامة للمؤسسة ووسيلة فعالة تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع بيئتها العامة والخاصة كما تزود المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها حالياً ومستقبلاً.

فمعظم المؤسسات تبحث اليوم عن الأسواق المثالية أي الفرص الجذابة، وفي نفس الوقت فإنها تبحث عن تقنيات وأساليب جديدة قادرة على تطويرها وتنميتها من أجل البقاء والاستمرار، وقد استلزم ذلك وضع إستراتيجية تسويقية ناجحة مبنية على أسس التخطيط الاستراتيجي، بالاعتماد على أدوات تسويقية مختلفة تساعد المسيرين في اتخاذ القرارات، حيث أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي يمثل في حقيقته النظرة النظامية الشاملة للعلاقة بين النشاط التسويقي وبقية الوظائف الأخرى في المؤسسة والتي تصب في تحقيق رسالتها كوحدة أعمال إستراتيجية، أو في غاياتها الكلية كمؤسسة أعمال.

جاءت حاجة المؤسسات لإتباع خطوات التسويق الاستراتيجي كأسلوب علمي متكامل نتيجة تأثرها بمتغيرات بيئة الأعمال الخارجية، كالعولمة الاقتصادية، التكنولوجيا، الثورة المعلوماتية، الانتقال إلى التجارة الالكترونية... الخ، فالتسويق الاستراتيجي أعطى للمؤسسات فرصة التفاعل مع هذه المتغيرات بشكل يسمح لها أن تحقق أهدافها على أكمل وجه.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التركيز على توضيح مفهوم التسويق الاستراتيجي ومختلف المحاور المرتبطة به وعلاقته بكل من العولمة والتسويق الالكتروني من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: سيرورة الوصول إلى إستراتيجية تسويقية فعالة.
- المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي والعولمة.
- المبحث الرابع: التسويق الاستراتيجي والتسويق الالكتروني.

## المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الاستراتيجي

إن التسويق الحديث يقوم على التخطيط الاستراتيجي والذي يقوم بدوره أساساً على التوفيق بين موارد المؤسسة والفرص التسويقية المتاحة، وهذه الأخيرة لا يمكن استيعابها واستغلالها إلا بالمرور على النشاط التسويقي الذي يوفر المعلومات والمدخلات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها، وأنواع المنتجات ودرجة المنافسة، وعدد المنافسين والفرص التسويقية المتاحة والتهديدات، وكل هذه المعلومات تساعد لمؤسسة في رسم البعد الاستراتيجي ككل.

### المطلب الأول: ماهية التسويق الاستراتيجي

سنعرض في ما يلي مختلف المفاهيم التي تقدم بها العلماء والمفكرين عن مفهوم التسويق الإستراتيجي، والمراحل الفكرية التي مر بها عبر مختلف المدارس.

#### أولاً: مفهوم التسويق الاستراتيجي

أصبح النشاط التسويقي بكامله في حالة تغير وأصبح استخدام التسويق الاستراتيجي يجد مبرره أكثر من أي وقت مضى، لذلك سوف نتعرض لمفهوم التسويق الاستراتيجي الذي وصف من قبل Brownlie & Saren بأنه لا يوجد هناك أي سبب لخلق تقييم مصطنع بين الإستراتيجية والتسويق، العمليات وأدوات التحليل هي مشتركة ويمكن تعريف التسويق الاستراتيجي بأنه كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية، الأسواق المنافسة، وكافة العوامل المؤثرة على إستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدا، يضاف إلى ذلك أن التسويق الاستراتيجي يتضمن المشاركة في إعداد الأهداف والاستراتيجيات الفرعية لوحدات العمل الموجود في المؤسسة، وأخيراً يتضمن تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة داخل المؤسسة، والإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى إدارة مختلف استراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وتحديد هذه الأسواق المراد خدمتها وتحديد وقت دخولها والخروج منها.<sup>1</sup>

يبدأ التسويق الاستراتيجي بتحليل حاجيات الأفراد والمؤسسات، وذلك لأن المشتري لا يبحث عن المنتج بل يبحث عن حلول لمشاكله، والتي يحصل عليها من خلال استعمال المنتج أو الخدمة،

<sup>1</sup> عبد الله محمد يوسف الهرش، أثر الاستراتيجيات التسويقية في زيادة الطلب على المنتج السياحي الأردني " دراسة ميدانية على المواقع السياحية، البتراء، المغطس وعجلون"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2010، ص ص، 21، 22.

هذه الحلول يمكن الوصول إليها من تكنولوجيات مختلفة والتي تتغير باستمرار، ودور التسويق الاستراتيجي هو متابعة هذا التطور وتحديد أقسام السوق الموجودة حالياً أو محتملة من خلال تحليل اختلاف الحاجات التي يجب تلبيتها.<sup>1</sup>

عرف **Jean Jacque التسويق الاستراتيجي** " على أنه ذلك البرنامج المتبنى من طرف المؤسسة الموجهة بالسوق، هدفها تحقيق أداء اقتصادي عالي مقارنة بالسوق، وهذا في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وهذا بقيمة أكثر من المنافسين."<sup>2</sup>

**التسويق الاستراتيجي** هو " النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقط قوتها المتميزة كتقديم قيمة أفضل للمستهلك"<sup>3</sup>.

يشير هذان التعريفان على أن **التسويق الاستراتيجي** هو "المنهج التحليلي الذي يسعى على إيجاد الميزة التنافسية التي تستطيع بواسطته تمييز المؤسسة عن منافسيها من جهة، وكذلك لتقديم قيمة أفضل للمستهلك من جهة أخرى من خلال استغلال نقاط القوة المتاحة لها."

عرف **Lingham التسويق الاستراتيجي** "أنه فلسفة، تركيز، اتجاه، وتأکید على تحليل الفرص التسويقية، إضافة أنه أساس التخطيط للتسويق والنمو المشترك للمؤسسة."<sup>4</sup>

ومن أهم الدراسات التي بحثت في مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده هي تلك المرتبطة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث أكدت هذه الدراسات أن التسويق الاستراتيجي لم ينشأ بشكل عشوائي، وإنما هو انتقال من مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق إلى التسيير الاستراتيجي للتسويق (التسويق الاستراتيجي)، حيث يعرف من هذا المنطلق بأنه " كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدة."

<sup>1</sup> Mohamed S.Djitli, Marketing stratégique , édition DJITLI, Bordj bou arréridj 2001, p 10

<sup>2</sup> Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose Marketing stratégique et opérationnel Dunod, paris, France, 2008 , p15

<sup>3</sup> Bouton brigitte Et Autres, Marketing, (L'essentiel pour comprendre décider, agir) 2ème Edition, Ed doeck université Brucselles, 2006, p210.

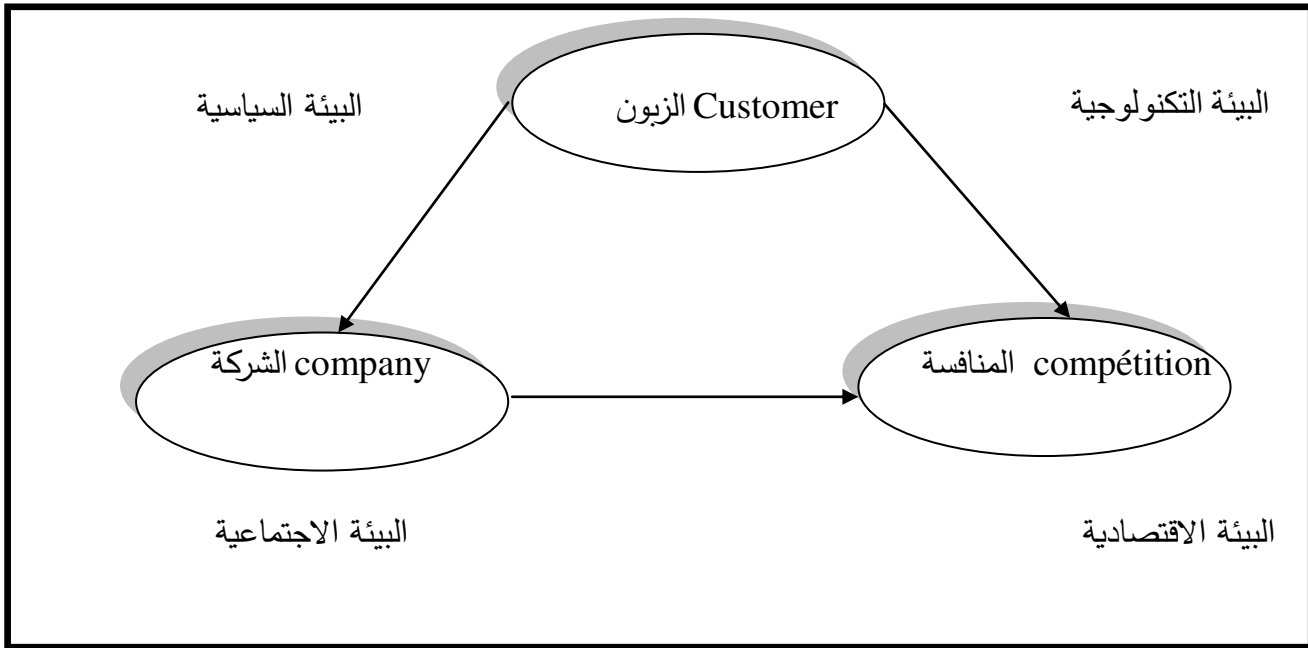
<sup>4</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة، لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 14.

## الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج ثلاث قوى يتعامل التسويق الاستراتيجي على تفاعلها والمعروفة بـ 3C والتي تمثل في ما يعرف بمثلث التسويق الاستراتيجي:

- الزبون Customer
- المنافسة compétition
- الشركة company

### الشكل رقم : (2 1): مثلث التسويق الاستراتيجي



Source :Sublash C.Jain, Marketing planing &strategy, 6 Edition, p 25 southwestern publishing , USA, 1996,

يظهر الدور الذي تلعبه الأنشطة التسويقية في مختلف مستويات المؤسسة، فعلى سبيل المثال تعتبر مدخلات التسويق ( تحليل المنافسة، ديناميكية السوق، التحولات البيئية...)، ضرورية لصياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، كما يمثل التسويق همزة وصل بين كل من السوق والمؤسسة، فمعرفة الأحداث الحالية والناشئة في السوق أمر مهم للغاية في أي عملية تخطيط استراتيجي، من جهة أخرى فان عمليات إدارة التسويق ووضع وتنفيذ البرامج التسويقية تعمل على دعم وجهات نظر التسويق الاستراتيجي .

وفي مكان آخر يشير كلاً من **Gravence&Piercy** أن التسويق الاستراتيجي يهدف إلى تقديم قيم عالية للمستهلكين القائمين والمحتملين، من خلال استخدام جميع الاستراتيجيات المؤثرة فيهم

وجعلها منسقة على شكل برامج تنفيذية موجهة بالسوق، لذلك فإن التسويق الاستراتيجي يعمل على ربط المؤسسة بالمحيط، ويعتبر مسؤولاً عن كافة أطراف المؤسسة وليس فقط الأقسام المتخصصة.<sup>1</sup> ويركز التسويق الاستراتيجي على القيمة العالية للزبون، باعتباره أحد أركان المفهوم التسويقي الحديث، لذلك فإن مجال التسويق الاستراتيجي بهذا الاتجاه يتضمن ما يأتي:<sup>2</sup>

1. تقديم القيمة **Provide The Value**.

2. الإخبار عن القيمة **Communicate The Value**.

3. تسليم القيمة **Deliver The Value**.

4. الخدمات **Services**.

ويستند نجاح المؤسسات على معرفة واكتشاف موقع القيمة **Value Poistion**، وأن تحديد موقع القيمة يعتبر الأساس في تحديد القرارات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة، لكي تضمن مشاركة كل شخص فيها لتسليم القيمة.

#### ثانياً: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي للتسويق

قبل الولوج في مراحل تطور الفكر الاستراتيجي والاستراتيجيات التسويقية، نود اللفت نظر القارئ أن التسويق بشموليته لا يختلف عن تطوير الأداء المهني والفني للمؤسسة، فالتسويق وحدة متكاملة لا تتجزأ عن الإدارات الأخرى، بل بالأحرى هي أهم الإدارات ولذا نتحدث ثارة عن التخطيطي الاستراتيجي وتارة أخرى عن الاستراتيجيات التسويقية لأنه في حقيقة الأمر وجهين وان اختلفا فهم ذو طبيعة متماثلة، أو بالأحرى أن الاختلاف يحدث في طبيعة المكون وليس في سياق ومنهجية الفكر والتخطيط، فالمكون التسويقي وما يتبعه م استراتيجيات سواء متعلقة بالأسواق أو بالمنتجات أو أنظمة التوزيع أو حتى المعلومات والاستخبارات التسويقية، ربما تختلف في معناها ولكن الاستراتيجيات قد تكون واحدة، وفي ما يلي تلخيص لمراحل الفكر الاستراتيجي للتسويق:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا و تطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 22، 23.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> أحمد مرسي أحمد إبراهيم، التسويق في عصر الاضطراب رؤى وتحديات، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص ص 206، 210.



## 1. مدرسة هارفارد للأعمال

في الحقيقة كانت أول محاولة لوضع مفهوم الاستراتيجيات في أداء الأعمال في تلك المدرسة، حيث يعتبر الباحثين بأن هذه المدرسة هي نقطة انطلاق التفكير الاستراتيجي، حيث قدمت خلال الخمسينات مادة إدارية جديدة عفت بـ"سياسة الأعمال" هدفها تعظيم الربح عن طريق بيع منتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة وذلك من خلال الاعتماد على التقدير (2-10 سنوات) لكنها فشلت في تطبيق هذه الأهداف.

وما قام به كوتلر في منتصف الستينات يعتبر إثراء لمحاولة وضع مفهوم الاستراتيجيات وربطه بالفكر والمنهجية التسويقية وهو ما ألف في كتابه "مبادئ التسويق"، حيث قام بالربط بين النظرية والمنهج.

وفي سنة 1965 ظهر نموذج آخر وهو ما يعرف بنموذج **LCAG** نسبة الى مؤسسه الذي يدرس (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات).

وفي سنة 1970 ظهر نموذج **CLL** إلي أضاف بعداً جديداً للتفكير الاستراتيجي والمتمثل في: عامل التنظيم وذلك لأهمية هذا العامل في المؤسسة باعتباره شرط ضروري لنجاح المؤسسة أثناء تطبيق الإستراتيجية.

والجدير بالذكر أن لمساهمات **Porter** الذي قدم نموذج الاستراتيجيات التنافسية 1980 واهتم ببعدها وهو المحيط الصناعي للمؤسسة .

## 2. التخطيط الاستراتيجي

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل الاستراتيجي من عدة باحثين أهمهم **Ansoff** مكونين بذلك مدرسة متميزة سميت بمدرسة التخطيط الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والتقنيات.

- مساهمة **Ansoff** من خلال النقاط: حيث ميز بين (القرارات الإستراتيجية، التكتيكية، العملية).
- حدد الإستراتيجية كمكون من (المنتجات، الأسواق).
- كل ثنائية (منتج، سوق) تحدد مجال نشاط.
- وفي سنة 1975 ظهر ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الاستراتيجي الذي يعتمد على أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي.

### 3. نموذج الأعمال

نموذج الأعمال هو "البيان الذي يوضح طريقة جلب المؤسسة للزبائن والحفاظ على تدفق أرباحها مع مرور الوقت".

في الحقيقة فإن أو ستر والدر **Osterwalder** وآخرون قدم أن نموذج الأعمال يمثل مخططاً لطريقة إنجاز أي مؤسسة لأعمالها التجارية، يعتبر سلايowitzky أن نموذج الأعمال على أنه هو "الوحدة الكاملة لطريقة اختيار أي شركة لزبائنها وتعريف عروضها والتميز بينها وتحديد المهام التي ستؤديها بنفسها، وبذلك ستهيئ مواردها وتجوب نواحي السوق وتصميم منفعة للعملاء وتجلب المنافع".

يعد تصميم نموذج الأعمال إحدى الموارد البارزة المنبثقة من صياغة الأعمال، يشير ما سبق إلى تعريف منطق الأعمال التجارية لأي مؤسسة على المستوى الاستراتيجي، ونماذج الأعمال التسويقية مرتبطة بالمستويات الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، ومن ثم فإن القدرة على الابتكار والتحديث والموائمة بين الأهداف وإمكانات المؤسسة من ناحية وصياغة الأعمال من ناحية هي محور نماذج الأعمال التسويقية.<sup>1</sup>

### 4. التسيير الاستراتيجي التسويقي

يعود تطور هذه المرحلة إلى أزمة 1974 حيث أدت إلى انهيار المؤسسات الضخمة، وأثبتت هذه الأزمة عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة التي اعتمدت عليها هذه المؤسسات واعتبار البعض أن التخطيط الاستراتيجي هو مضيعة للوقت وللأموال وزيادة التكاليف لأن المؤسسات اليابانية سيطرت على الأسواق بالرغم من عدم اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تطور مفهوم التسويق كاستجابة لتطور المنافسة، أما بالنسبة لأهم خصائص هذه الفترة:

- تطور التبادلات ( السلع، الخدمات ).
- التطور السريع للاستثمارات في الخارج.
- زيادة التدفق الرأسمال الدولي.

<sup>1</sup> في عام 1954، قام كل من جيرالد بيرسون، كالفن فولر وداريل وهم شابين بتصنيع الخلية الشمسية لسيليكون القادرة على تحويل أشعة الشمس إلى تيار كهربائي في مختبرات بيل في ولاية نيوجيرسي، في تلك السنة أصبح حلم استخدام الطاقة الشمسية حقيقة وواقع، من خلال توفير أنظمة الطاقة الشمسية بأسعار معقولة وفي متناول الجميع، ومنها بناء مرافق مخصصة من الطاقة الشمسية للمنازل والمباني التجارية على حد سواء محلياً ودولياً.

• اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، النفقات...) مؤدية إلى عولمة الأسواق، المنافسة، للتطور التكنولوجي، طرق التنظيم...).

إذن فقد عرفت هذه المرحلة تطوراً كبيراً في جميع المجالات ومحيط شديد الاضطراب مما يجعل للتسيير التسويقي أهمية في التفكير الاستراتيجي.

## 5. الرؤية التسويقية

وهي مرحلة أخرى من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي التسويقي، ميزتها أحداث ووقائع أهمها، أن محيط المؤسسة أصبح أكثر ديناميكية وتسارعاً كما أصبح أكثر تعقيداً، لذلك على المؤسسة قبل أن تقدم على أي خطة أن تجدد رؤيتها المستقبلية لما تريد أن تحققه وتعمل على تجسيد هذه الرؤية بدراسة شاملة للمحيط (المحلي، والعالمي) وتحدد الإمكانيات والمهارات التي تتوفر عليها وتقوم بتغييرها.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أهمية ومستقبل التسويق الاستراتيجي

من أجل تحقيق النجاح في الجهود التسويقية للمؤسسة، فمن الضروري أن تكون هذه الجهود قائمة على استراتيجيات تسويقية للتحقيق أهدافها، ويمكن إبراز أهمية التسويق الاستراتيجي من خلال ما يترتب من فوائد على إعداد التخطيط الاستراتيجي للتسويق وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- مساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.
- تحقيق التوازن بين المؤسسة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها.
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> اكسون موبيل Exxon Mobil هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات، تملك المئات من الفروع في جميع أنحاء العالم، وهي تعتبر من أكبر الشركات العاملة في مجال النفط في العالم والتي تعدت حدود الولايات المتحدة، حيث يعد مفهوم العولمة وتخطي الحدود هي أحد أهداف الشركة.

<sup>2</sup> Chibani Amina, Le Marketing Stratégique de A à Z, chihab édition, alger, 2004 p22.

## الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به

- مساعدة المؤسسة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أنسبها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة المؤسسة وعملية التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات المؤسسات الأخرى من جهة ثانية.
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من وحدات الأعمال سيئة الأداء أو تطويرها.

إن العوامل الآتية تشير إلى الدور المهم والمتزايد للتسويق الاستراتيجي في المستقبل، وهي<sup>1</sup>:

- إن التنافس حول الحصة السوقية يزداد حدة يوم بعد يوم في العديد من الصناعات كنتيجة لنسب النمو الضئيلة، لذلك يمكن للمؤسسة أن تلجأ للتسويق الاستراتيجي الذي يزودها بأسلحة جديدة لزيادة حصتها السوقية.
- أدى عدم التنظيم في العديد من الصناعات التوجه نحو التسويق الاستراتيجي، مثل صناعة الخطوط الجوية، الشاحنات، الصناعات المصرفية، صناعة الاتصالات، حيث كانت في الماضي تخضع إلى قوانين حماية الأقاليم وتنظيم الأسعار لذلك كانت الحاجة للتسويق الاستراتيجي محدودة، أما اليوم فالأمر مختلف تماماً حيث لم يعد التأكيد على التسويق الاستراتيجي مسألة اختيار بل مسألة حتمية.
- لقد أصبحت طرق التوزيع التقليدية غير فعالة مما أجبر المؤسسات على استخدام مزيج من تجار الجملة، تجار التجزئة، الوسطاء، والمساحات الكبرى، وحتى الأسواق المخصصة لسلع معينة لزيادة مبيعاتها، وفي بعض الحالات أصبح رجال البيع يلعبون الدور الأهم والاستراتيجي من خلال التعريف بالمنتج وموصفاته للمستهلك النهائي.
- ازدياد حدة المنافسة بين الشركات متعددة الجنسيات والشركات العابرة للقارات في الأسواق العالمية، وأصبح رجال الأعمال في مختلف الدول المتقدمة والنامية على قناعة أن السبيل الوحيد في الوصول إلى أسواق جديدة هو التكيف مع البيئة وابتكار منتجات جديدة ومحاولة اكتساب ميزة تنافسية، ولا يكون ذلك إلا باللجوء إلى التسويق الاستراتيجي.
- ثورة الاتصالات والمعلوماتية وسهولة السفر عبر العالم مما يجعل المستهلكين أكثر قرباً وتشابهاً في حاجاتهم ورغباتهم، الأمر الذي هياً للمسوقين أن يعرضوا منتجاتهم عالمياً.

<sup>1</sup> Jobard, P Grégory Gestion, Dalloz édition, paris, 1995, p11.

ففي معظم مدن العالم اليوم سنجد أن من يشربون coca-cola، ويأكلون في مطاعم McDonald، ويرتدون سروال جينز Levis، ويقودون سيارات Volkswagen، ويلتقطون صوراً بكاميرات Kodak، ويشاهدون التلفاز على جهاز Sony ولكن هل تقوم هذه المؤسسات بتسويق منتجاتها بنفس الكيفية ونفس الغلاف ونفس أساليب الترويج ونفس لغة الإعلام ونفس الوقت الجواب بالطبع لا، لذلك فإنها تلجأ الى التسويق الاستراتيجي لتنظيم أساليب تسويقية عبر العالم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تحديات التسويق الاستراتيجي وفلسفة العدسات الإستراتيجية.

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم التحديات التي يمكن أن تواجه الجهة المسؤولة عن قرارات التسويق الاستراتيجي، وما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجهه، مع التطرق إلى أحد الفلسفات الحديثة و التي تدرس الحلول لمواجهة هذه الصعوبات وهي ما يعرف بالعدسات الإستراتيجية

#### أولاً: تحديات التسويق الاستراتيجي

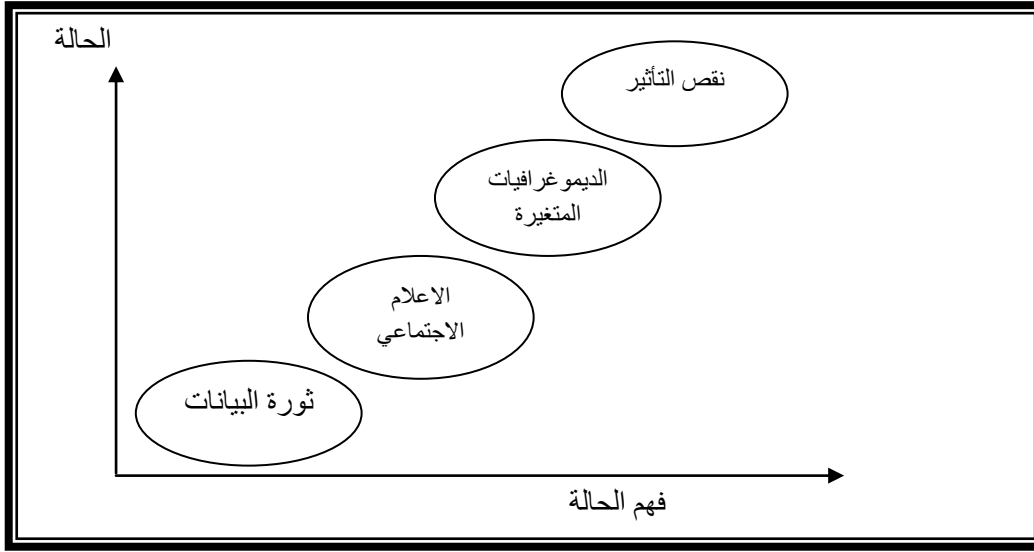
بدأت الأفكار التقليدية للتسويق الاستراتيجي تتغير إلى الأبد منذ بداية 1990، وذلك نظراً للتقدم الهائل في مجال الكمبيوتر والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من طرق التي توصل المسوقين بالزبائن المحتملين.

فعقب الانهيار التاريخي للاقتصاد في جميع أنحاء العالم في عام 2008، ضعفت أقوى الشركات وفقدت أهميتها في الاقتصاد في ظل هذه التغيرات المستمرة، وبالنظر إلى هذه التغيرات الأساسية للتسويق وممارسات الأعمال<sup>2</sup>، تشير كل النتائج المجمعمة للدراسة إلى وجود أربعة تحديات إستراتيجية رئيسية يواجهها مديري التسويق في كل مكان وهي: ثورة البيانات، الإعلام الاجتماعي، اختيار القنوات والأجهزة، والديموغرافيات المتغيرة، وتمثل عناصر التغيير الرئيسية في شركات التسويق على مدى السنوات الثلاثة إلى الخمسة القادمة، وغير أن أغلبية عظمى من مديري التسويق يشعرون بأنهم غير مستعدين لإدارة آثار تلك التحديات الأربعة، والتي تتوضحها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> مصطفى سيد أحمد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص46.

<sup>2</sup> O.C Ferrell, Michael. D, Hartline, Marketing strategy, vice président of éditoriale, USA, 2011, p03.

الشكل رقم (2\_2): إدارة تحديات التسويق الاستراتيجي



المصدر: أحمد مرسي أحمد إبراهيم، التسويق في عصر الاضطراب رؤى وتحديات، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص 206، 210.

وفي ما يلي شرح لكل من هذه التحديات:<sup>1</sup>

1. ثورة البيانات:

ينتج العالم 2.5 كوينتليون بايت<sup>2</sup> من البيانات، فحوالي 90% من البيانات في العالم اليوم تم استخراجها في العامين فقط، لذلك فإن الحجم المتزايد من البيانات المتاحة من المصادر الرقمية الجديدة، مثل الشبكات الاجتماعية وتنوعها وسرعتها، بالإضافة إلى البيانات من المصادر التقليدية مثل بيانات المبيعات وبحوث السوق تأتي كلها على قمة قائمة التحديات التي تواجه مديري التسويق.

والصعوبة هنا تكمن في كيفية تحليل هذه الكميات الضخمة من البيانات من أجل استخراج معلومات ذات معنى واستخدامها كفاءة لتحسين المنتجات والخدمات وخبرة الزبائن، وانتقال المعرفة من مرحلة البيانات الخام والتي قد لا تعطي المعنى في أصلها إلى مرحلة التحليل والتي يطلق عليها

<sup>1</sup> أحمد مرسي أحمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 116، 118

<sup>2</sup> البايت Byte هي وحدة قياس المعلومات أو الذاكرة في الكمبيوتر، والبايت يساوي 8 بت، جميع البيانات أو الملفات التي تتصفحها يومياً من صور وفيديوهات وموسيقى والعباب... الخ هي في الأساس 0 و 1 فقط لا غير واللذان يعبران عن حالتان ON و OFF أو وجود أو عدم وجود شحنة كهربائية وهذا ما يفهمه الكمبيوتر، فالمكان القادر على تخزين الرقم 0 أو الرقم 1 فنقول عنه انه قادر على تخزين خانة ثنائية واحدة (1Bit) أو (1 Binary Digit). الكوينتليون=10<sup>18</sup>.

لفظ: "معلومة" والتي تعيد معنى وتوضح حقيقة، ثم تراكم المعرفة أثر فيها التطور التكنولوجي الهائل وأنظمة دعم القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

### 2. المنصات الاجتماعية

يتيح الإعلام الاجتماعي لأي فرد أن يصبح ناشراً أو مديعاً أو ناقداً، لذا فإن إدراك أهمية الإعلام في توجيه السياسات وتغيير الايدولوجيات والتوجهات والقدرة على خلق فكرة جديد وهي وان كانت أداة ليست بالحسنة في جميع الأحوال إلا أنها تعبر عن لغة جديدة للألفية.

### 3. الديموغرافيات المتغيرة:

إن الأسواق العالمية الجديدة وتدفق الأجيال بأنماط مختلفة من الدخول الى المعلومات والاستهلاك تغير وجه السوق، ففي الهند كأحد الأمثلة من المتوقع ارتفاع الطبقة المتوسطة من 5% تقريباً من السكان إلى أكثر من 40% في السنوات القليلة القادمة، لذلك سيكون عليهم توفيق استراتيجيات تسويقية لهذه الطبقة المتوسطة الناشئة، وفي الولايات المتحدة سيكون على تنفيذيين التسويق الاستجابة إلى الجيل الجديد من الشباب والمجتمع المتنامي.

### 4. نقص التأثير

نتيجة لكل هذه التحديات، أصبح على مديري التسويق اليوم أن يقوموا بتغيير إستراتيجيتهم، حيث أصبح عليهم إدارة مزيد من البيانات من مصادر متفرقة، وفهم قطاع من الزبائن أكثر تمكيناً والتعامل معهم واستخدام أدوات وتكنولوجيات أكثر تقدماً والتوافق معها، وفي الوقت ذاته يكون على درجة أكبر من المسائلة المالية أمام مؤسساتهم.

يعتقد 36% من مديري التسويق أن العائد على الاستثمار من ما يتم إنفاقه على التسويق سيصبح أهم معيار لنجاحهم بحلول 2015، غير أن 44% فقط منهم يشعرون أنهم مستعدون تماماً لأن يخضعوا للمحاسبة بناءً على ما يحققونه من عوائد من الاستثمار في التسويق.

لم يكن من المتوقع من معظم مديري التسويق من قبل أن يقدموا دليلاً مالياً ملموساً لعوائد استثماراتهم، ولكن مع عدم الاستقرار الاقتصادي الحالي والضغط لتحقيق الربح، فإن المؤسسات لم يعد يمكنها تجمل مسئولية كتابة شيك على بياض لمبادرات التسويق الخاصة بها، أن مديري التسويق

يدركون أنهم الآن في حاجة إلى الحساب الكمي للقيمة التي يضيفونها إلى شركاتهم سواء كان مصدرها الاستثمار في الإعلانات أو التكنولوجيات الجديدة أو أي نشاط آخر.

وبشكل عام فإن تبني منظمات الأعمال إلى فكر استراتيجي متكامل لأنشطتها التسويقية في الظروف الراهنة، يواجهون وهم في صدد إعداد الإستراتيجية التسويقية الكثير من التحديات والعقبات، والتي لا بد من إزالتها أو على الأقل التهيؤ لها في سبيل نجاح واستمرار المؤسسة، إذ أن تسويق منتجاتها هو الذي يقرر نجاح أو فشل كل استراتيجيات وسياسات وخطط وبرامج المؤسسة الأخرى سواء في مجال الإدارة بشكل عام أم في مجال التخطيط والإنتاج والتمويل الخ... وسواء كانت المؤسسة تجارية أم صناعية أم خدمية أم كانت منظمة لا تهدف إلى الربح، فالتسويق في كل هذه الحالات إن لم يكن هو الهدف الوحيد فهو الهدف الرئيس .

ولذلك لا بد من تحديد هذه الظروف والتي تتمثل بالمناخ العام والظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تمثل التحديات والعقبات من جهة وتتضمن الفرص والمكاسب من جهة ثانية، بالإضافة إلى تحديد الإستراتيجيات الملائمة انطلاقاً من معرفة هذه الظروف:<sup>1</sup>

### 1. الظروف والتحديات الداخلية:

إن التحديات الداخلية التي تواجه المؤسسة تتعلق بالقدرات والموارد المتوفرة لها والاستخدام الأمثل والممكن لهذه الموارد، وإذا أردنا أن نحدد مثل هذه القدرات والموارد فإننا يمكن أن نصنفها بشكل أساسي في ثلاثة جوانب وهي: الموارد البشرية، والموارد المالية، والبحوث والتطوير .

إن التحليل الاستراتيجي لهذه الإمكانيات والموارد يدخل ضمن مجال الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحتاج إلى دراسة منفصلة، ولذلك لن نخوضها الآن، ونكتفي بالإشارة إلى أن تماسك البنية الداخلة للمؤسسة من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة والموارد المالية الضرورية ووجود قسم أو هيئة للبحث والتطوير قادرة دائماً على ابتكار الجديد أو التغيير والتجديد، لهو بمثابة الدعامة والأساس المتين الذي تستطيع المؤسسة من خلاله التعامل بقوة وبشكل فاعل ومؤثر بالظروف الخارجية.

<sup>1</sup> أحمد مرسي أحمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 110.



## 2. الظروف والتحديات الخارجية:

إن الظروف الخارجية هي مجموعة المتغيرات المحلية والدولية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال المؤسسة، ويمكن تصنيفها في مجموعتين :

**المجموعة الأولى** وتتعلق بظروف العمل أو السوق وهي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة الرئيسية كالملاك والموردين والمجتمع المحلي والمنافسين والعملاء

**المجموعة الثانية** وتتعلق بظروف المجتمع والبيئة الدولية وتتضمن قوى أكثر عمومية لا تمس مباشرة أو تؤثر مباشرة على نشاطات المؤسسة في المدى القصير، ولكنها غالباً ما تؤثر في قراراتها طويلة المدى كالقوى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والسياسية وبشكل أكثر تحديداً فإن هذه الظروف يمكن حصرها بالنواحي التالية: العولمة وتحرير التجارة الدولية، التجارة الإلكترونية، الأزمات الاقتصادية، التحولات التكنولوجية العالمية، القضايا والمشاكل البيئية:<sup>1</sup>

- **العولمة** تعتبر العولمة من أهم الظواهر التي أصبحت تفرض وجودها بقوة في المجتمعات، حيث انفتحت البيئات الإقليمية على العالم الخارجي، وأصبح هناك تداخلاً واضحاً في الأمور سياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها دون اعتداد يذكر بالحدود الجغرافية للدول ذات السيادة أو انتماء لوطن محدد أو دولة معينة.

ولعل المجال الاقتصادي من أكثر المجالات تأثراً بالأسباب والقوى الحاكمة لاتجاهات تطور العولمة والتي يمكن تحديدها في: التكتلات الإقليمية والأسواق المشتركة، التحالفات الإستراتيجية للشركات العالمية الدول الصناعية السبع الكبرى، الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة الجات ومعايير الجودة العالمية، الازو، الشركات العالمية متعددة الجنسيات، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

وقد ترتب على ذلك تحولاً جذرياً حيث تراجع الاقتصاد الصناعي بخطى متسارعة لصالح الاقتصاد الرقمي، وأصبح العصر الحالي هو عصر اقتصاد الانترنت، حيث حقق الاقتصاد الرقمي قفزات كبيرة نتيجة للتطور السريع والمتلاحق في شبكة الانترنت وانتشارها بشكل هائل، وانعكاساً لهذا التحول الاستراتيجي ظهر التسويق الإلكتروني والذي بعد تطبيقاً حقيقياً لفكرة العولمة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 112.

- دور الشركات متعددة الجنسيات: ويمكن إيجاز دور أو تأثير الشركات المتعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي من خلال النقاط الآتية:<sup>1</sup>

1. **تأكيد على الصفة العالمية:** لعبت الشركات المتعددة الجنسيات دوراً كبيراً في التأثير على آليات ومكونات النظام الاقتصادي العالمي والذي يتمثل بصفة أساسية في تطوير أداء أعمال منظم عابر القوميات الأمر الذي يؤدي إلى عولمة الاقتصاد حيث استطاعت تلك الشركات من تحويل العالم إلى كيان موحد تتوفر فيه الاتصالات والمواصلات والمعلومات إضافة إلى ذلك ومن خلال تلك الشركات بدأت تنتشر العالمية على كافة المستويات الإنتاجية، التمويلية، التكنولوجية، التسويقية، مما أضفى عليها صفة العالمية.

2. **التأثير على النظام النقدي الدولي :** بالنظر لامتلاك الشركات المتعددة الجنسيات الأصول السائلة والاحتياطات الدولية الكبيرة والضخمة، فقد استطاعت تلك الشركات من التأثير على السياسة النقدية والاستقرار النقدي العالمي من خلال التحكم بأسواق المال العالمية والمؤسسات الدولية.

3. **التأثير على التجارة الدولية:** لامتلاك الشركات المتعددة الجنسيات نسبة كبيرة من حجم التجارة. وحركة المبيعات الدولية فإن تأثيرها بلا شك سيكون كبيراً على منظومة وهيكل التجارة الخارجية أو الدولية من خلال ما تمتلكه من قدرات تكنولوجية عالية وإمكانيات مادية وبشرية والتي قد تؤدي إلى إكساب العديد من الدول في العالم بعض المزايا التنافسية في الكثير من الصناعات والأنشطة المختلفة.

4. **التأثير على توجهات الإستثمار الدولي :** تلعب تلك الشركات دوراً كبيراً من خلال تأثيرها على الإستثمار الدولي أو الإستثمار الاجنبي المباشر، إذ تشير التقديرات الإستثمار الدولي الصادر عن طريق الأمم المتحدة لعام 2003 بأن حجم الإستثمار الدولي المتدفق من العالم في ذلك العام قد بلغ أكثر من 300 مليار دولار والتي تدفقت في مختلف مناطق العالم. كما تعمل الشركات على تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي من خلال تأثيرها على التجارة العالمية وتوجهات الإستثمار الدولي الذي قد يؤدي إلى أنماط جديدة من التخصص وتقسيم

<sup>1</sup> أحمد محمد جاسم، عباس عبد الله، دور الشركات المتعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد التاسع والعشرون، 2012، ص 66.

العمل إذا لعبت هذه الشركات دور رئيسيا في تعميق هذه العملية التي أصبحت واضحة المعالم وبشكل متزايد بين الدول الصناعية والنامية على حد سواء.<sup>1</sup>

5. تعزيز التجارة الإلكترونية وظهور الشركات الافتراضية : فأمام التطور الهائل للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC) تعزز دور التجارة الإلكترونية أكثر فأكثر، وأصبح الحديث اليوم حول أساليب تطويرها المختلفة وحول ظاهرة الشركات الافتراضية، وهو أمر يستدعي من المؤسسة تأهيل وظيفتها التسويقية بما يتناسب مع التطورات الحاصلة.

6. العولمة وتحرير التجارة الخارجية: تعتبر عولمة المنافسة مرحلة متقدمة للعولمة الاقتصادية، حيث تزول فيها الحدود الجغرافية أو القومية أمام أنشطة المؤسسات مشكلة بذلك تحدياً تسويقياً بارزاً، تصير بموجبه السوق العالمية موحدة ومفتوحة لتنافس الاقتصاديات والمؤسسات، حيث سعت الدول الرأسمالية الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية إلى تحرير المبادلات ورفع القيود عن التجارة الخارجية، وذلك من خلال إتفاقيات الغات وورثتها المؤسسة العالمية للتجارة، (WTO) أو من خلال صندوق النقد الدولي (IMF) وكذا البنك الدولي (I.B).

إن التحليل المعمق لهذه الظروف الموضوعية المحيطة بالمؤسسة يضعنا أمام خيارين صعبين: فإما الرضوخ لهذه الظروف، بمعنى وضع استراتيجيات تستطيع المؤسسة البقاء الاستمرار في ظلها، بكل ما يعني ذلك من آثار قد يكون بعضها غير مرغوب اجتماعياً أو ثقافياً الخ... ولكنه هو الحل التجاري الوحيد لاستمرارها. وإما الموت البطيء أو السريع للمؤسسة تحت وطأة هذه التحديات.

#### ثانياً: العدسات الإستراتيجية

تمثل فكرة عدسات الإستراتيجية أحد أفكار الإستراتيجية المعاصرة يستخدمها الإستراتيجيون كطرف للتعامل مع المشكلات والتحديات داخل المؤسسة وخارجها، وهي تزود باستبصارات مختلفة، يركز عليه منطق بناء الإستراتيجية تسهم في تحقيق النجاح والتفوق، وهي أفضل أسلوب للرؤية والنظر من منظورات مختلفة، قدم الكتاب Johnson, Scholes & Whittin عام 2008 في مؤلفهم ( Exploring Corporate Strategy ) موضوع عدسات الإستراتيجية للمؤسسات مقترحين

<sup>1</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الاونكتاد، 2002، تم الاطلاع على الموقع الالكتروني بتاريخ: 2015/12/02  
WWW.UNCTAD.ORG

أربعة أنواع كمنظورات جديدة، تساعد المديرين في وضع تقديرات وإجراء فحوصات عند صياغة أي إستراتيجية في المؤسسة كالإستراتيجية التسويقية.<sup>1</sup>

يقصد بالعدسات الإستراتيجية مجموعة طرق مختلفة ينظر من خلالها قضايا تطوير الإستراتيجية للمؤسسة، إستبصارات بمنظورات مختلفة عن الإستراتيجية، يستكشف Johnson Etal قيمة ممارسة المنظورات المختلفة من خلال أربعة أنواع من العدسات الإستراتيجية، فهي تساعد النظر إلى المشكلات بطرق مختلفة سينشأ قضايا جديدة وحلول جديدة، لذلك ترسم العدسات وتستثمر نتائج البحث العلمي عن الإستراتيجية لضمان ممارسة عالية في وظيفة عمل الإستراتيجية ( الوظيفة التسويقية ) مثلاً، وفق منظور متنوع وتكاملي، وهي تكون منهجاً واتجاهاً معاصراً يحلل إستراتيجية المؤسسة من منظورات متعددة، حيث تنتظر عدسات التصميم وهي النوع الأول بأساليب التحليل المنطقي، وتنتظر عدسات الخبرة للإستراتيجية كنتاج لخبرة الفرد وثقافة تنظيمية، وتنتظر عدسات الأفكار للإستراتيجية بأنها تنشأ من الأفكار الجديدة داخل المؤسسة وحولها، ويكون لعدسات الحوار (لغة الحوار) إستبصارات لدور لغة الإستراتيجية في صياغة وتشكيل تقاهمات وفهم داخل المؤسسات ونقط الأهمية تتجلى بالقدرة على التمكين من إجراء محادثة ونقاش معتمداً على لغة الإستراتيجية بفاعلية.<sup>2</sup>

يمكن تلخيص أهم استخدامات أسلوب العدسات الإستراتيجية في ما يلي:<sup>3</sup>

- فهي تزود باستبصار مختلفة عن الإستراتيجية وإدارتها، حيث يمكن أن تولد استبصارات مختلفة ومن منظورات مختلفة تساعدان للحصول على صورة متكاملة عن الفكر والحوارات حول الإستراتيجية.
- يمكن أن تسرع هذه الاستبصارات المختلفة التفكير حول خيارات مختلفة أو حلول لمشكلات وتحديات إستراتيجية.
- تمثل كذلك راية توضح المحددات والأخطار الممكنة من أحد الأساليب على الأخرى، لذلك فإن القيمة الفكرية المفاهيمية والقيمة التطبيقية ينبغي أن تأخذ أسلوباً متعدد المنظورات الإستراتيجية.

<sup>1</sup> نعمة الخفاجي، العدسات الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 43.

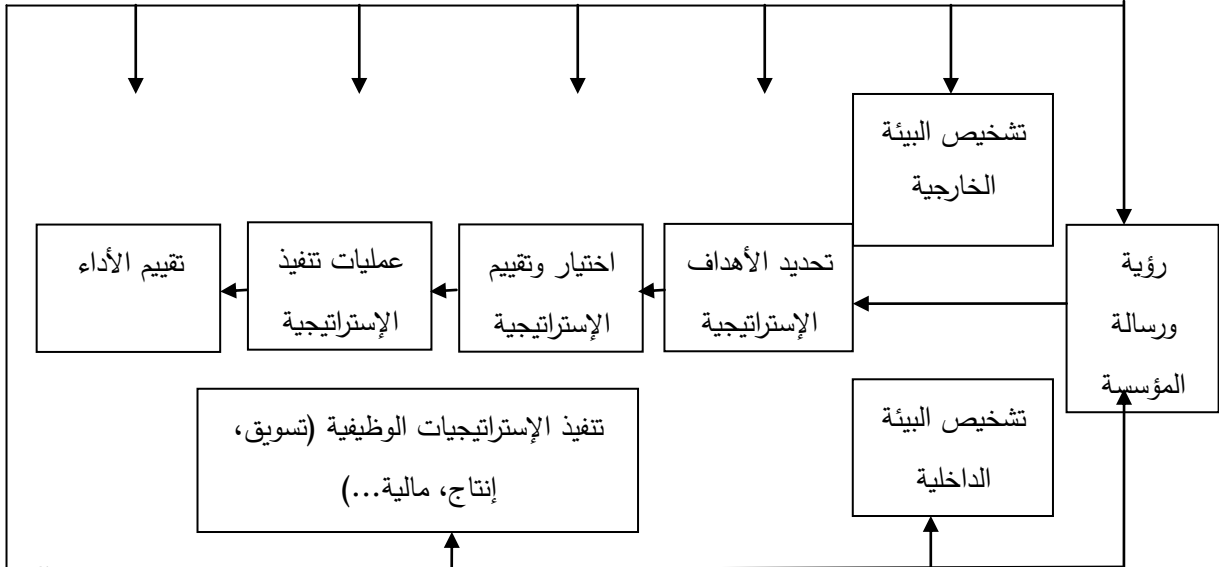
<sup>2</sup> نعمة الخفاجي، مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص 45.

### المبحث الثاني: سيرة الوصول إلى إستراتيجية تسويقية فعالة

بعد تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، توضع الإستراتيجية التسويقية لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في مختلف الأسواق المستهدفة من خلال تعريف المنتج وخصائصه، وتوضيح كيفية إيصاله للمستهلك بإقناعه بعدما أن تحدد قيمته النسبية مقابل البدائل الأخرى المتاحة في السوق، كما تهدف إستراتيجية التسويق إلى تطوير الأداء من خلال استخدام استراتيجيات فرعية مثل تطوير خدمات ما بعد البيع، التنبؤ بالسوق، تطوير أجزاء سوقية جديدة وتحليل الحصة السوقية، وفي ما يلي سنتطرق لأهم الخطوات للوصول إلى الإستراتيجية التسويقية الملائمة كما يوضحها الشكل رقم (2\_3):

#### الشكل رقم (2\_3): مراحل إعداد وصياغة الإستراتيجية



Source : Fredr- Danid, strategie management concepts, II édition, pearson prentic Hall, 2007, p15.

من خلال الشكل يمكن القول أنه للوصول إلى إستراتيجية ما، على الجهة المسؤولة أن تأخذ بعين الاعتبار رؤية و رسالة المؤسسة حتى تحدد أهدافها، على ضوء المعلومات التي تم جمعها بعد التشخيص الداخلي و الخارجي لبيئتها، لتتمكن من وضع البدائل التي يتم في الأخير اختيار أكثر بديل ملائم، وهو البديل الذي يحقق الأهداف المطلوبة، لكن الوصول إلى صياغة إستراتيجية ليس هو الهدف، بل تنفيذها و التأكد من النتائج المحققة هو الغاية الأساسية، في المبحث سنحاول عرض هذه المراحل بشكل أكثر تفصيل، لكن قبلها سنتطرق الى مفهوم الإستراتيجية التسويقية وعلاقتها بالإستراتيجية العامة.

## المطلب الأول: توضيح علاقة الإستراتيجية التسويقية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

تعد الاستراتيجيات التسويقية المدخل الرئيسي لأي نشاط إنتاجي، خدمي وهي من الأبواب الأساسية في دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمشروعات.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية التسويقية ومستوياتها

عرف John scully الإستراتيجية التسويقية على أنها "سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية للمؤسسة".<sup>1</sup>

وهذا التعريف متوافق إلى حد كبير كون التوجه لإستراتيجية التسويق ينصب على الجانب الكلي لإستراتيجية المؤسسة أكثر مما ينظر إليها على كونها تنصب على زيادة المبيعات تحديداً.

عرف André Boyer الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة يتطلب تحديد مهنتها ثم ميادين نشاطها الإستراتيجية التي تريد العمل بها، وعلى مستوى كل نشاط الخيار الاستراتيجي يمر بالتشخيص الاستراتيجي ثم تحديد الأهداف، أما على مستوى المنتج: الاهتمام بتعريف السوق بواسطة إجراءات التموضع والمزيج التسويقي.<sup>2</sup>

يوضح هذا التعريف ثلاث مستويات للإستراتيجية التسويقية، على مستوى المؤسسة، النشاط، المنتج، وهذه المستويات هي كل مما يلي:<sup>3</sup>

أ. الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة: يلعب التسويق دوراً ثانوياً ومهم في نفس الوقت، ففي هذا المستوى يتم التدخل والمصادقة على الإستراتيجية الأساسية المعدة من طرف إدارة التسويق.

ب. الإستراتيجية التسويقية على مستوى وحدات الأعمال\*: يلعب التسويق الدور المهم والأهم في مشاركة خيارات لمحظة الأنشطة، ويجب التعريف بالإستراتيجية التسويقية لكل وحدة أعمال (منتج).

ج. الإستراتيجية التسويقية على المستوى الوظيفي: الإستراتيجية التسويقية تختص بتشكيل المنتجات، تجزئة السوق، الاستهداف، التموضع، المزيج التسويقي لمنتجاتها.

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> André Boyer et autres, panorama de la gestion, édition paris, France, 1999, p69.

<sup>3</sup> Lendrevie et Denis Liondon, Marcator, Dunod, 8 Edition, Paris, France, 2006, p 662.

\* سيتم توضيح بالتفصيل ما المقصود بوحدات الأعمال في المطلب الموالي.

## ثانياً: العلاقة بين إستراتيجية التسويق وإستراتيجية المؤسسة

إن التفكير الاستراتيجي يتم في المؤسسة على نوعين:

### 1. ما يتعلق بالإستراتيجية العامة

إن جميع المؤسسات لم تعد تهتم بإعداد استراتيجيات معينة إلا بعد أن وقعت تحت ضغوط منافسة حادة، ولا يمكن مواجهة المنافسة في الأسواق إلا بالاعتماد على إستراتيجية تسويقية تسمح لهذه المؤسسات باعتماد أسلوب منافسة معين تختاره بعناصر الإستراتيجية التسويقية، وقد تعتمد المنافسة على اعتبارات السعر أو الجودة أو إشباع حاجات معينة للمستهلكين، وتختلف حسب أصناف السلع وحسب نوعية العلاقة بين الموردين والمنافسين فقد تكون علاقة تعاونية أو هجومية أو دفاعية، ويجب اختيار الإستراتيجية العامة التي تتناسب مع الأسواق المحلية في القطاعات العامة أو الخاصة أو المشتركة أو الأسواق الأجنبية ويتطلب ذلك مشاركة أجهزة الدولة في تنظيم الإستراتيجية العامة للشركة، وبشكل عام يوجد عدة محددات للإستراتيجية العامة قد يؤدي تنفيذها إلى إنجاح إستراتيجية التسويق وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- التحديد الواضح لمهمة المؤسسة مما يستلزم أن تكون تلك المهمة ممكنة وعامة ذلك استجابة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة. وتجدر الإشارة إلى أن معظم المهام التي تكتب في الوثيقة القانونية لتأسيس الشركات عامة وغامضة.
- أن يتم اشتقاق الأهداف التي يمكن أن تكون قصيرة، متوسطة، أو طويلة الأجل من المهمة الأساسية التي تم تدوينها في الوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة، كما يجب أن تكون الأهداف المستخرجة من المهمة غير متعارضة، بل مكملة لبعضها البعض وقادرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة من أجل تحديد الميزة أو المزايا التنافسية والتي يمكن التركيز عليها في الإستراتيجية العامة للشركة ولمواجهة الاستراتيجيات الأخرى المنافسة في نفس الصناعة.

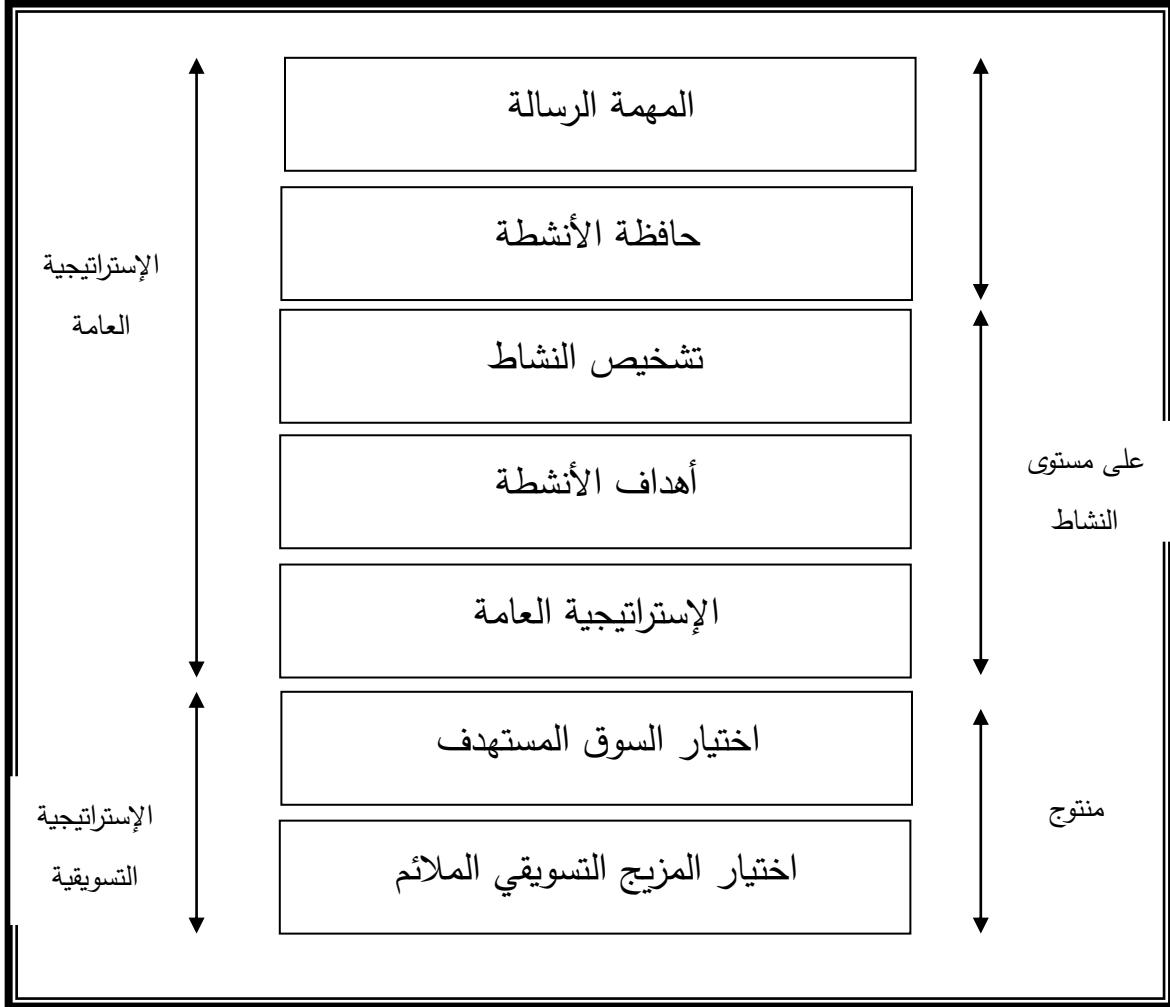
<sup>1</sup> نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية ( إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، مرجع سابق،

## الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به

- المتابعة الدائمة والمستمرة لحاجات ورغبات وأذواق وإمكانيات وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة في نفس الصناعة.
  - تحليل أو ضاع المنافسين، ذلك انه يساعد المؤسسة في تبني الخطط أو البرامج التي تمكنها من التفوق على المنافسين الرئيسيين لها؛ فعلى سبيل المثال، لا بد أن تتبع كافة الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون في مواجهة الظروف البيئية (الاقتصادية والقانونية) المتغيرة والتي قد تعني على سبيل المثال، تغيير في مصادر المواد الخام التي يعتمدون عليها أو إمكانية فتح أسواق جديدة، أو إضافة وحدات تشغيل سلعية أو خدمة جديدة، أو الحصول على قروض جديدة، أو زيادة رأس المال المؤسسة.
  - تحليل الأسواق المستهدفة، وذلك انه يساعد في تحليل الخصائص والمواصفات الديمغرافية والنفسية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة بالإضافة إلى تحديد حجم التغيير في أذواقهم من جهة وميولهم الشرائية الحالية والمقبلة من جهة أخرى يضاف إلى ذلك أن المعلومات التي يتم جمعها عن المستهلكين يمكن استخدامها في قرارات مثل خدمة الإستراتيجية العامة.
- إذن يصبح من الواضح جداً أن "إستراتيجية التسويق تندرج ضمن إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأنها تحمل معلومات حول الوضعية التنافسية واتجاهاتها وتتضمن مجموعة من مستويات القرارات المناسبة".
2. ما يتعلق بالاستراتيجيات المتعلقة بالوظائف المختلفة (التسويق، الإنتاج، الأفراد...) وبالطبع فإن الإستراتيجية التسويقية تقع في هذا المستوى الثاني، إن الإستراتيجية التسويقية يتم تفعيلها حسب مسار متتابع مرتبط بالإستراتيجية العامة للمؤسسة كما يبين الشكل التالي:



الشكل الرقم(2\_4): مستويات الإستراتيجية العامة والتسويقية في المؤسسة



Source: Kotler, et Kevin Keller, Marketing Management, 12<sup>ème</sup>, édition, printice Hall, Jersy 2006, p240.

من خلال الشكل يتضح أن مسؤول التسويق يجب عليه أولاً صياغة وفهم رسالة (مهمة) المؤسسة، ثم بعد ذلك استكشاف نشاط المؤسسة وتصنيفه في مجالات إستراتيجية يحدد لكل مجال الأهداف والإستراتيجية العامة التي تتعلق به والتي تتوافق مع السوق المستهدف الذي تم اختياره، وفي النهاية وعندما يتم تحديد العرض التجاري المناسب الذي يقابل حاجة السوق يتم اختيار المزيج التسويقي المناسب.

### المطلب الثاني: التخطيط لمحفظه الأعمال التسويقية

مما لا شك فإن التخطيط الإستراتيجي للتسويق بشكل عام له أهمية ودور كبير وفعال في تمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف المرسومة على أفضل وجه، وأظهرت دراسات كثيرة بأن

التخطيط قد قدم مساعدة فعالة في زيادة الأرباح في المؤسسات المختلفة وقد أكدت بأن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي لصياغة إستراتيجية تسويقية قد تقدمت بشكل كبير على المؤسسات التي لا تهتم بهذا النشاط .

**التعريف الأول:** التخطيط التسويقي الاستراتيجي بأنه "النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغيير البيئة التي تعمل بها المؤسسة، مما يفرض على إدارة التسويق التعديل والتكيف المستمر بما يتضمنه ذلك التعديل من أبعاد تنظيمية وتخطيطية."

**التعريف الثاني:** يعتبر كوتلر التخطيط الاستراتيجي للتسويق أنه "العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة، المهارات، الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة.<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** يمكن تعريف التخطيط التسويقي على أنه "عملية منظمة لتطوير وتنسيق القرارات التسويقية".<sup>2</sup>

من هذه التعاريف وتأكيداً على ما أضافه كوتر، فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعتمد على إجراء تحليل موقفي ووضع أهداف التسويق بناء على التحليل، ووضع خطة تستند على تطوير الإستراتيجية التسويقية، وتنفيذ الخطة التي تم وضعها يعتمد على البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وفي النهاية الرقابة على النتائج وتنفيذ الخطة وعمل الإجراءات التصحيحية الضرورية.

كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجموعة معقدة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تسهم في تصميم وانجاز الخطط الإستراتيجية التسويقية، كما أنها تمثل الخطط لبناء أو تأسيس الأهداف وصياغة الإستراتيجية التسويقية، فالإستراتيجية تقترح كيف سيتم بلوغ هذه الأهداف وما هي الطرق المناسبة لذلك، وهناك ثلاث مراحل رئيسية في صياغة الإستراتيجية التسويقية بشكل عام هي:

**1. تحديد الهدف السوقي وصياغة الأهداف التسويقية:** ويتم في هذه المرحلة اختيار الهدف السوقي وتحديد الأهداف التسويقية<sup>3</sup> للمؤسسة، وتأتي أهمية الأهداف بوصفها التجسيد الدقيق لأغراض المؤسسة وغاياتها، فظلاً عن أنها تزود المدراء بدليل لسياسات المؤسسة، وتتضمن أهداف

<sup>1</sup> Kotler, P. and Keller, K. L. Marketing Management New Jersey: Person Prentice Hall. 2006 , p 15

<sup>2</sup> Guiltinan, J. P. and Paul, G. W. and Madden, T. J. Marketing Management Strategies and programs. Boston : McGraw- Hill Higher Education., 1997, p60.

<sup>3</sup> يتم اشتقاق أهداف التسويق من أهداف المنظمة لذلك يجب أن تكون محددة جداً وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق، وحقيقية ومناسبة ويمكن قياسها بقياس أداء مثل (نسبة مؤوية للريح، حصص سوقية، اختراق أسواق معينة)، اعتماداً على المرجع،

المؤسسات عادةً تحقيق الربح والنمو والاستمرارية، ويتم اختيار الهدف السوقي في ضوء عدد من العوامل هي:<sup>1</sup>

✓ بداية عرض المنتج وسهولة الوصول إلى الهدف السوقي.

✓ واقعية البدائل المتنوعة للسوق ( تحديد الهدف ثم إعداد الخطة التسويقية ).

عادة ما يتم اشتقاق الأهداف التسويقية من الأهداف التنظيمية التي تم وضعها على مستوى المؤسسة، وبعض الحالات، حيثما تكون المؤسسة ككل موجهة بالتسويق، فإننا نجد أن كلا النوعين من الأهداف يكونا متطابقين، وفي كل الأحوال يجب أن تكون تلك الأهداف محددة وقابلة للقياس، حيث يتم استخدام الأهداف التسويقية كمعايير للأداء (مثل النسبة المعبرة عن الحصة السوقية للمؤسسة، أو حجم المبيعات)، أو كمهام يتم إنجازها في تواريخ محددة.

وفي الوقت الذي تبدو فيه تلك الأهداف كأهداف جيدة، يركز المفهوم التسويقي على الأرباح وليس المبيعات، باعتبار الربح الهدف الذي يجب أن يتم التوجه نحوه من خلال إرضاء المستهلكين على مستوى المؤسسة وقسم التسويق بها، وعلى حال، تساهم الأهداف في تقديم إطار العمل الذي يمكن من خلاله وضع الخطة التسويقية.<sup>2</sup>

### 2. التجزئة الإستراتيجية

تقوم معظم المؤسسات بالعديد من الأعمال المختلفة، لذلك يجب أن تقوم بتعريف أعمالها علة شكل منتجات نهائية للمستهلك، وتبين الأدبيات أن تعريف الأعمال التي يجب أن تقوم بها المؤسسة يقع ضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي: مجموعات المستهلك Customer Group، احتياجات المستهلك Customer Needs، والمستوى التكنولوجي Technology، وفي حالة المؤسسات الصغيرة فإن هناك إستراتيجية واحدة لها، أما في حالة المؤسسات الكبيرة فكونها تدير أعمالاً كثيرة ومختلفة، فهذا يجعل حاجة لوجود استراتيجيات خاصة لكل منها.<sup>3</sup>

وهنا نبين مثلاً أن شركة GE General Electric (GE) قد صنفت أعمالها في 49 وحدة أعمال إستراتيجية SBU<sub>s</sub>.\*

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص22.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، مدخل استراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص79.

<sup>3</sup> إياد عبد الفتاح النور، مرجع سابق، ص 73.

\* SBU<sub>s</sub>: strategic business units.

## الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به

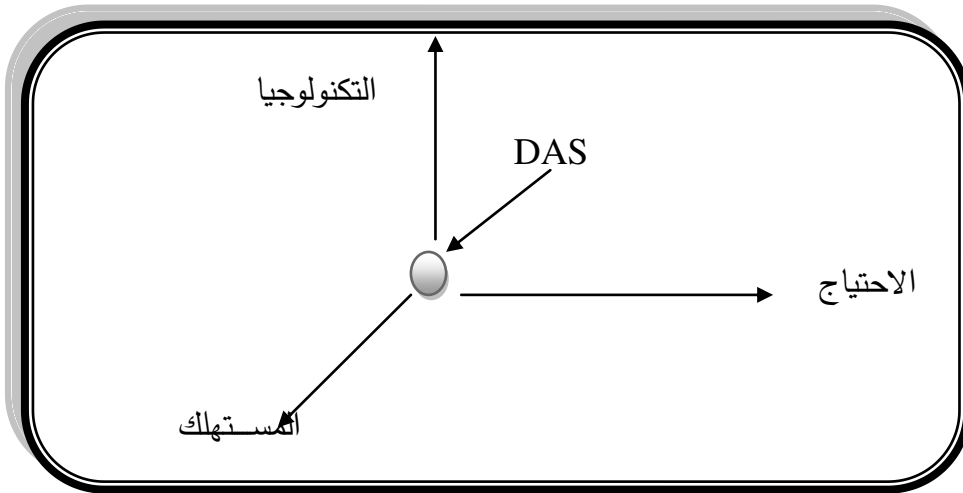
تعرف وحدة العمل الإستراتيجية بأنها: " مجموعة مختلفة من المنتجات والخدمات المباعة لقطاع أو عدة قطاعات من العملاء المعرفة حسب السلوك الشرائي، كما تعرف بأنها عبارة عن مجموع خطوط المنتجات التي تشارك نفس الخصائص فيما يتعلق بالوسائل المستعملة مثل التصميم والتصنيع والتسويق والتي لهذا السبب تواجه نفس المنافسين".<sup>1</sup>

ففي حالة المؤسسات التي تنتج أكثر من منتج، نجد لكل منتج خصائصه ومتطلباته الإنتاجية والتسويقية، لهذا السبب توضع إستراتيجية فرعية لكل وحدة عمل، وكل إستراتيجية تمثل وحدة عمل تعمل في الإطار الكلي للإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

وقد عرف Jean pière وحدات العمل الإستراتيجية أنها " أحد الأقسام أو الفروع التشغيلية في مؤسسة ما، التي تخدم سلعة أو سوق أو قطاع محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين، ولها كامل الحرية أو السلطة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في إطار التوجيهات الأساسية للمؤسسة أنها تخدم أهداف هذه المؤسسة".

إن درجة حساسية وحدات الأعمال كبيرة جداً نتيجة التغيرات أو المستجدات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث يجب أن تكيف مع متطلبات ورغبات المستهلكين بصفة مستمرة، والشكل الآتي يوضح لنا الأبعاد الأساسية التي يجب أن يركز عليها أي قطاع.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (2 5): الأبعاد الثلاث لوحدة الأعمال



Source: Jean pière Halfer, Michel Kalika, management stratégie et organisation, Edition vuibert, 1996, p 55.

<sup>1</sup> لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، " دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسير

المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، 2008، ص 87.

<sup>2</sup> Jean pière Halfer, Michel Kalika, management stratégie et organisation, Edition vuibert, 1996, p 55.

- **بعد المستهلك:** هم مجموع المستهلكين الذين تتوجه إليهم المؤسسة بمختلف درجاتهم وأنواعهم.

- **بعد الحاجات:** هي كل الحاجات المرغوب إشباعها من طرف المؤسسة.

- **بعد التكنولوجيا:** هي كل التكنولوجيات المفضلة من طرف المستهلكين والمطلوب توفيرها لهم في المنتج المقدم.

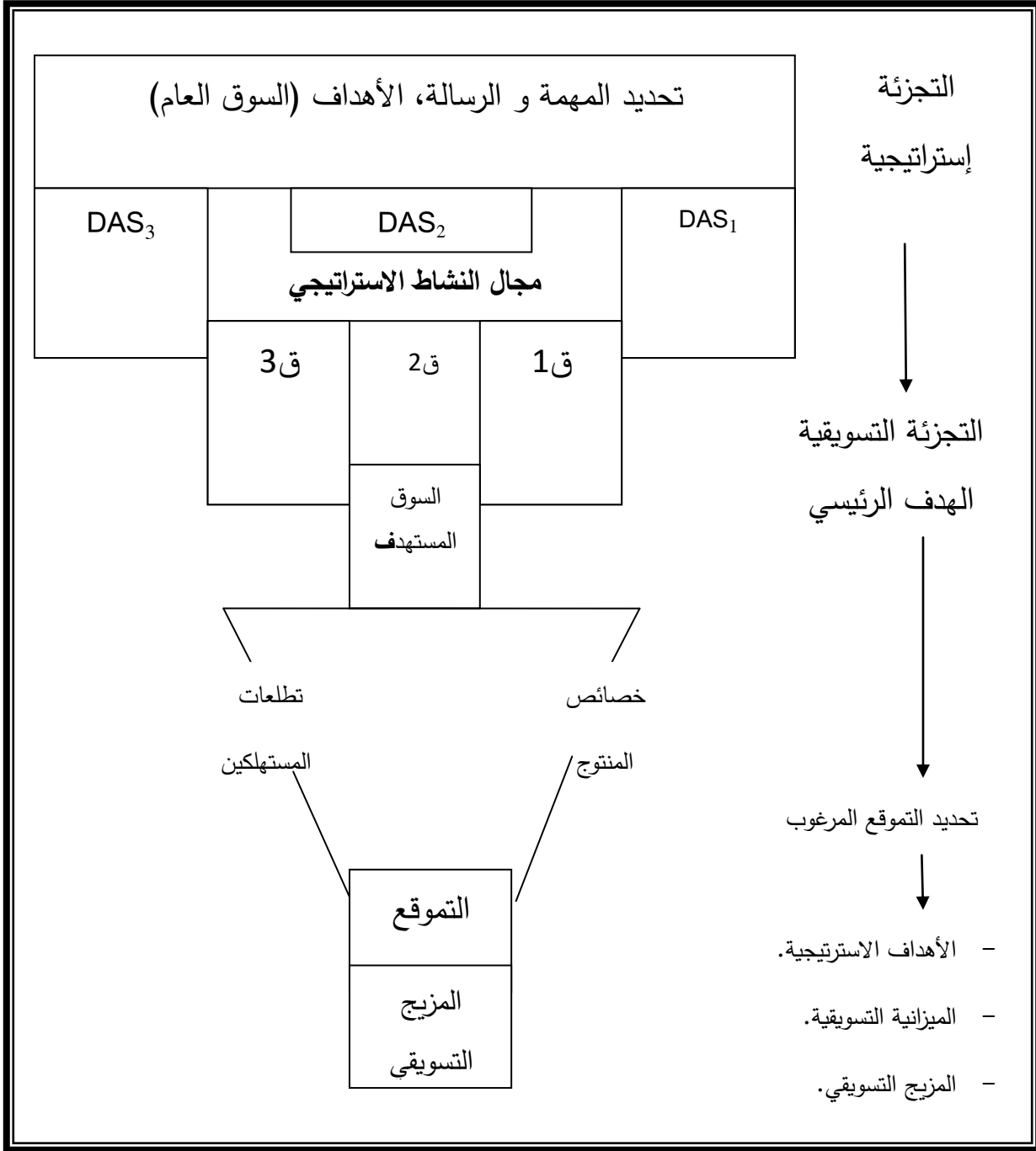
بالإضافة إلى خدمتهم من خلال أنشطة متناسبة مع مهمة المؤسسة ومرتبطة بها والتي تمثل موضوع تخطيط مستقبل المؤسسة، يتتبع هيكل المنافسة والاعتماد على مسؤول واضح معين، ومكلف بتخطيط ومراقبة المعايير الأساسية التي لها تأثير على الأرباح وقبل اتخاذ قرار مجالات النشاط الإستراتيجية المعتمد لا بد من الأخذ في الحسبان عنصرين وهمين هما:<sup>1</sup>

1- **الوضعية الحالية والمستقبلية للسوق:** من حيث حالة المنافسة وتوقعات النمو في هذا السوق، والتطورات النوعية والكمية لكل من الطلب والعرض.

2- **المكانة التي تسعى المؤسسة لبلوغها في هذا السوق:** من خلال تشخيص المؤسسة والتعرف على نقاط القوة والضعف.

<sup>1</sup> جديان منال، "إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، الجزائرية، وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014/2013، ص 72.

الشكل رقم (2\_6): الانتقال من التجزئة التسويقية الإستراتيجية إلى تطور مزيج تسويقي



Source : Yves Chirouse, Le Marketing Stratégique , Edition, Ellipses, Paris, 1995, p 69.

إنه يبدو واضحاً من هذا الشكل أن المزيج التسويقي لن يتم تحديده إلا بعد أن تكون المؤسسة قد حددت مسبقاً خيارات السوق المستهدف، التموقع والتميز المرغوب، والميزانية المخصصة لخدمة السوق، ونقصد بالاستهداف: المرحلة التي يتم فيها تقييم مدى جاذبية كل قطاع من القطاعات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، واختيار أي منها ستركز عليه المؤسسة ويتعلق الأمر هنا بتحديد

إستراتيجية الاستهداف المناسبة ودرجة تغطية السوق، أما التموقع فهو آخر مرحلة تعمل فيها المؤسسة على تحقيق العرض المناسب للسوق المستهدفة في تطوير المزيج التسويقي الملائم لها بما يضمن احتلال المكانة المرغوبة في أذهان المستهلكين عن طريق ربط العرض المنتج بالمزايا التي يحققها.<sup>1</sup>

**3. التحليل الموقفي:** يتمثل بتحليل معمق الى البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، وما يقابلها من البيئة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات وهذا يعني بأنها ستقوم بدراسة أربع متغيرات أساسية تصب في هذا الجانب لكي يمكنها من بناء البرنامج التسويقي والذي يشمل الخطوات التالية من الجانب التخطيطي وهذه المتغيرات هي:<sup>2</sup>

- ✓ التحديد الدقيق لمكانة المؤسسة.
- ✓ تحليل المنافسين من حيث قوتهم.
- ✓ حجم المنافسين وتأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق.
- ✓ معرفة المؤسسة لذاتها من خلال مكامن القوة والضعف فيها.
- ✓ العلاقة الصحيحة والواضحة مع المستهلكين من خلال إجراءات الدراسات البحثية،  
ويما يتعلق بعلاقتهم مع المؤسسة عبر منتجاتها المقدمة لهم.

ترتكز إستراتيجية المؤسسة بشكل عام وإستراتيجية التسويق بشكل خاص على: التحليل الموقفي ومصفوفة التحليل الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على فهم واضح للظروف التي تعمل فيها، ولأجل تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة في بيئتها وتستعين المؤسسة ببعض أدوات التحليل التي استحدثت مع مرور الزمن.

وفي ما يلي سنتناول أساليب التحليل الموقفي للمؤسسة، والتي تحدد الوضع التنافسي العام لها ولأنشطتها، كما تساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجيات العامة والتسويقية المناسبة:

### 1. مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG)

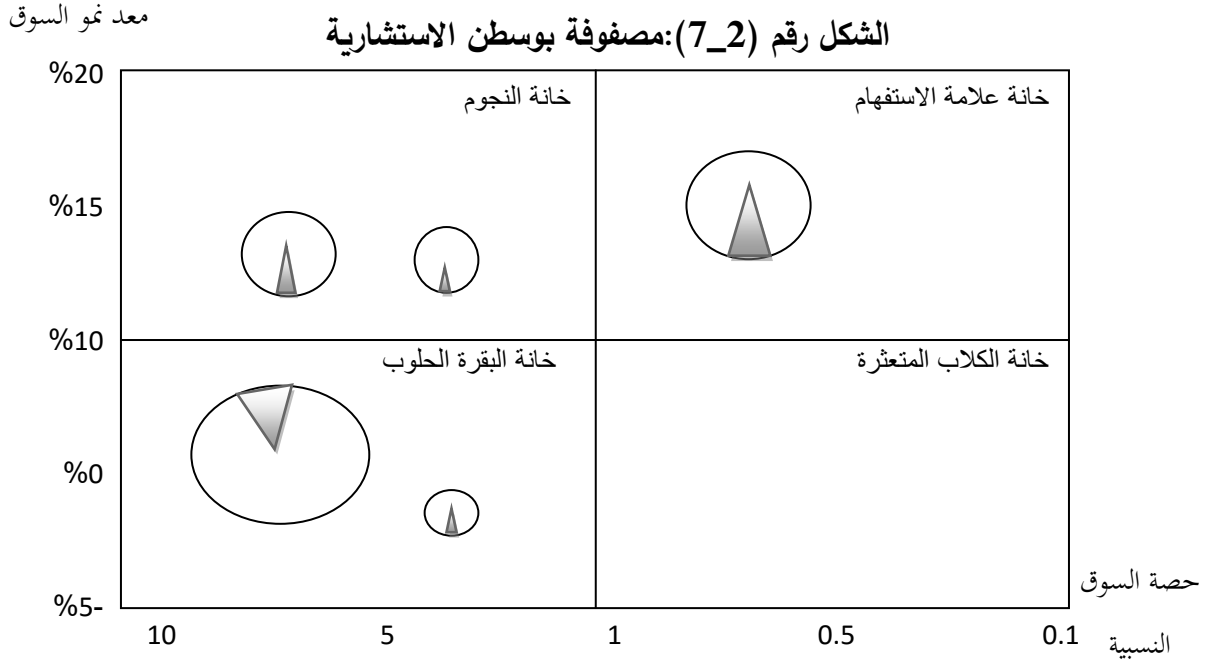
يركز منهج BCG في إدارة مجالات النشاط الإستراتيجية على عاملين هما: نمو السوق، حصة السوق النسبية لمجال النشاط والتدفق النقدي (Cash Flou)، ويتم تحديد الحصة السوقية النسبية لمجال النشاط بقسمة الحصة السوقية للمؤسسة على الحصة السوقية لأكبر منافس لها، وتصنف

<sup>1</sup> Yves Chirouse, Op.cit, 69.

<sup>2</sup> أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 35.

## الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به

المجموعة الاستشارية لبوسطن مجالات النشاط الإستراتيجية وفقاً للتدفق النقدي الذي تحققه إلى أربعة مجموعات كما يلي:<sup>1</sup>



Source: Lendrevie et Denis Liondon, Marcator, Dunod, 8 Edition, Paris, France, 2006, p : 650.

و فيما يلي شرح لكل خانة تعطيها مصفوفة بوسطن الاستشارية:

- **مجموعة علامات الاستفهام:** وهي الوحدات الإستراتيجية ذات معدل النمو المرتفع والحصة السوقية المنخفضة، وتحتاج إلى إنفاق كبير لزيادة الحصة السوقية.
- **مجموعة النجوم:** وهي الوحدات ذات معدل نمو المرتفع والحصة السوقية العالية، وتحتاج إلى نقدية لتمويل النمو السريع الذي يستمر لفترة معينة ولا مشكل في ذلك لأن وضعها التنافسي ممتاز يساعد على تحقيق أرباح عالية.
- **مجموعة البقرة الحلوب:** وهي الوحدات الإستراتيجية ذات معدل النمو المنخفض والحصة السوقية الكبيرة أو المرتفعة وتؤدي هذه الأعمال إلى الحصول على نقدية كبيرة تمكن من تدعيم وتمويل الكثير من الأعمال أو المنتجات الأخرى.
- **مجموعة الكلاب المتعثرة:** وتمثل الوحدات الإستراتيجية ذات معدل النمو المنخفض والحصة السوقية المنخفضة والتي من الممكن أن يتولد عنها نقدية كافية للمحافظة على بقائها، ولكن لا ينتظر منها أن تكون مصدر للنقدية في المستقبل.

<sup>1</sup> شريف أحمد شريف، التسويق " النظرية والتطبيق"، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2004، ص 64.



## الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به

وتساهم مصفوفة BCG في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل الموقف الاستراتيجي للمؤسسة بالنسبة لمختلف مجالات النشاط الإستراتيجية، وهناك أربعة من استراتيجيات<sup>1</sup>:

- إستراتيجية زيادة الحصة السوقية.
- إستراتيجية الحفاظ على الحصة السوقية.
- إستراتيجية التدرج في تصفية النشاط أو المنتج.
- إستراتيجية الإبعاد أو الإبقاء

وبناءً على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من المربعات الخاصة كما هو مبين في الشكل رقم (2\_7):

أما عن أفضل الاستراتيجيات للمؤسسة هي أن تقوم بإتباع إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطي الموقف الحرج في انخفاض الحصة السوقية ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط أو المنتجات، كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجية النمو أو التوسع، وأخيراً فقد لا تتيح إمكانية المؤسسة إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة ذات معدل يزيد عن المتوسط، فهي منتجات تحتاج لقدر كبير من النقدية والتكاليف للتنافس في الصناعات المزدهرة التي عادةً ما تواجه عدد كبير من المنافسين، ورغم ذلك فإن ما تحققه من عائد يعتبر أقل، والمنتجات في هذا المربع تمثل علامة استفهام لأن المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأوثق أن تقوي هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو اختراق السوق أو تطوير المنتج أو أي إستراتيجية إصلاحية، أم أنه من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة وبيعها والتوقف عن إنتاج المنتجات التي تقع في هذا المربع<sup>2</sup>، والشكل رقم (2\_8) يلخص البدائل الإستراتيجية الممكنة للمجموعات الأربعة لتحقيق التوازن في حقيبة النشاطات من خلال التنسيق الذي يسمح في المستقبل بتطوير الحقيبة وضمان تطورها .

<sup>1</sup> Yves Chirouse, op.cit, p 24.

<sup>2</sup> Rayanard Alain Thietart, Jaen\_Marckuered, Concepts Méthodes Mise en Œuvre Strategies, Dundod, paris2005, p 134.

الشكل رقم (2\_8): جدول النشاطات ( فائض الموارد، حاجات الموارد)

حاجة الموارد	↑	<p>مجموعات النجوم:</p> <p>توازن بين الحاجات وفائض الموارد</p> <p>أهم البدائل الإستراتيجية:</p> <p>المحافظة عليها وتدعيمها</p>	<p>مجموعات علامات الاستفهام:</p> <p>الحاجات إلى الموارد والجهود التسويقية</p> <p>أهم البدائل الإستراتيجية:</p> <p>التدعيم، التنويع، الانسحاب</p>
		<p>مجموعات البقرة الحلوب:</p> <p>فائض في الموارد</p> <p>أهم البدائل الإستراتيجية:</p> <p>المحافظة عليها</p>	<p>مجموعات الكلاب المتعثرة</p> <p>توازن بين الحاجة وفائض الموارد</p> <p>أهم البدائل الإستراتيجية:</p> <p>الانسحاب، الاحتفاظ دون مجهود، التنويع</p>
نمو السوق		فائض الموارد	الحصة السوقية
حاجة الموارد			فائض الموارد

Source: Raynard Alain Thietart, Jaen Marckuered, Concepts Méthodes Mise en Œuvre Strategies, Dundod, paris2005, p 134.

فالغاية من مصفوفة BCG هو جميع الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة لتحقيق التوازن في حقيقية منتجات أو وحدات نشاطها، والتوازن يعني التوزيع المنسجم للمنتجات أو وحدات النشاط داخل المؤسسة الذي يسمح بوجود علاقة تكامل وترابط.

## 2. مصفوفة Mc General Eletric

تم تتميتها من قبل GE وضبطت من طرف الفريق Mc Kinsey النموذج يسمح بوضع منتجات المؤسسة في موضع تنافسي ومهيمن على السوق، هي نموذج لتنفيذ تحليل محفظة نشاط على وحدات النشاط الإستراتيجية أو المنتجات بالمؤسسة، ومصفوفة Mc Kinsey شكل متقدم وأحدث من مصفوفة BCG (مجموعة بوسطن الاستشارية)، وهي أكثر تطوراً من مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية .

كما تعمل مصفوفة GE كمصفوفة 3\*3 بينما مصفوفة بوسطن الاستشارية فقط 2\*2 هذا ما يسمح بتطوير أكثر تحديد بمجموعة من العوامل المختلفة لتحديد جاذبية القطاع المدروس وكذلك القوة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Yves Chirouze; LE Marketing Strategique; Ellipses; Edition Marketing; Paris; 2004, p25.

## الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به

- **جاذبية السوق (الصناعة):** تستعمل كبعد من أبعاد المصفوفة بدلاً من نمو السوق وجاذبية السوق تتضمن مدى أو سع من العوامل ماعدا معدل نمو السوق فقط الذي يمكن أن يقرر جاذبية الصناعة/السوق.

الجدول رقم (1\_2): تقييم جاذبية السوق (الصناعة)

العامل	الوزن	الترجيحات	المجموع
- حجم السوق الإجمالي			
- معدل النمو السنوي.			
- مستوى الأسعار.			
- هامش الربح الماضي.			
- الشدة التنافسية.			
- الإدارة التكنولوجية.			
- الحساسية لردود الفعل.			
- حاجة الطاقة .			
- تأثير المحيط.			
- المحيط العام			
	1.00		5.00

Source :Mar Vandercarmmen, Marketing L'essentiel pour comprendre décider Agir, 2eme édition, édition de bæck ,février 2006, P281

النقطة المرجحة: الوزن × النقطة

ويعطى سلم التقييم كما يلي:

1: قوية غير جذابة، 2: متوسطة غير جذابة، 3: أخرى، 4:متوسطة جذابة، 5: قوية جذابة.

## الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به

- **القوة التنافسية:** نستبدل حصة السوق كبعد عن طريق الموقع أو المركز التنافسي لكل وحدة نشاط الإستراتيجية أو منتج تم تقييمها وتتضمن القوة التنافسية مدى محدد للعوامل، ما عدا فقط حصة السوق التي يمكن أن تقرر القوة التنافسية لوحدة النشاط الاستراتيجي.

### الجدول رقم (2\_2): تقييم القوة التنافسية

العامل	الوزن	الترجيحات	المجموع
- نمو حصة السوق.			
- جودة المنتج.			
- سمعة العلامة			
- فعالية الترويج			
- وقوى البيع.			
- الطاقة الإنتاجية.			
- الإنتاجية والتوزيع.			
- الأفراد.			
- تكلفة المواد			
- الأولية.			
- الوضعية المالية.			
- البحث والتطوير.			
- الإدارة.			
	1.00		5.00

Source :Mar Vandercarmmen; Marketing (L'essentiel pour comprendre décider Agir),  
2eme édition; édition de boeck ,février 2006, P281

### النقطة المرجحة: الوزن × النقطة

ويعطى سلم التقييم التالي: 1: تنافسية قوية، 2: تنافسية متوسطة، 3: متوازنة، 4: ميزة تنافسية متوسطة، 5: ميزة تنافسية قوية، والشكل الموالي يوضح مساهمة هذه المصفوفة في تحديد الاستراتيجيات الملائمة حسب الوضعية التي تتواجد فيها المؤسسة.

شكل رقم (2\_9): مصفوفة Mc Kinsey

A	A	B
A	B	C
B	C	C

المصدر: من إعداد الطالبة (بتصرف)

A: هذه الخانات من خصائصها أنها بالنسبة للسوق لها جاذبية في الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تبدو جيدة، والإستراتيجية الملائمة هي الاستثمار والنمو.

B: هذه الحالة بالنسبة للسوق هي متوسطة، أما الجاذبية والوضعية التنافسية تكون أقل أهمية، والإستراتيجية الملائمة هي الاستقرار.

C: توضح هذه الحالة أنه فيه جهة ضعيفة من الناحية الجاذبية للسوق وبالنسبة للوضعية التنافسية للمؤسسة، والإستراتيجية الملائمة هي الحصاد والتخلي.

### المطلب الثالث: تنفيذ خطة التسويق الإستراتيجية

يكون تخطيط استراتيجيات جديدة بداية فقط تجاه التسويق الناجح، وتكون قيمة إستراتيجية التسويق الممتازة بسيطة إذا فشلت المؤسسة في تنفيذها بصورة صحيحة، ويكون تنفيذ التسويق العملية التي تحول خطط التسويق إلى إجراءات تسويق كي تحقق أهداف التسويق الاستراتيجي، ويشمل التنفيذ الأنشطة من يوم إلى يوم، ومن شهر إلى شهر التي تضع الخطة في العمل بكفاءة، وبينما يتناول تخطيط التسويق ماذا what تكون أنشطة التسويق، ولماذا why؟، فإن التنفيذ يتناول من: who؟، وأين where؟، ومتى when؟، وكم how much؟.

يعتقد الكثير من المدربين أن "عمل الأشياء بصورة صحيح ( التنفيذ) يكون بنفس أهمية، أو حتى أكثر أهمية من" عمل الأشياء الصحيحة (الإستراتيجية)، والحقيقة هي أن الاثنين حرجين للنجاح، إلا أن المؤسسات يمكن أن تكسب مميزات تنافسية من خلال التنفيذ الفعال، فيمكن أن يكون لإحدى المؤسسات نفس إستراتيجية مؤسسة أخرى، لكنها تكسب في السوق من خلال التنفيذ الأسرع أو الأفضل، كما يكون التنفيذ صعباً، فعادةً يكون من الأسهل التفكير في استراتيجيات تسويق جيدة عن تنفيذها.

ويعتمد تنفيذ إستراتيجية التسويق الناجح على مدى جودة خليط أفراد، والهيكل التنظيمي، ونظم القرارات والمكافآت، وثقافة المؤسسة في برامج الإجراءات المتناسكة التي تدعم استراتيجياتها، وعلى كل المستويات يجب أن يتمتع العاملون في المؤسسة بالمهارات اللازمة، ومحفيزين، ويلعب الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة دوراً هاماً في تنفيذ إستراتيجية التسويق وكذلك نظام القرارات والمكافآت، مثال ذلك: إذا كافأ نظام تعويض المؤسسة على نتائج الأرباح للمدى القصير، فسيكون لديهم حافز بسيط للعمل تجاه أهداف بناء السوق طويلة المدى.

أخيراً للتنفيذ الناجح، يجب أن تتفق استراتيجيات تسويق المؤسسة مع ثقافة المؤسسة نظام القيم والمعتقدات الذي يشترك فيه أفراد التنظيم، ووجدت دراسة لأكثر المؤسسات الأمريكية نجاحاً أن لمثل هذه المؤسسات ثقافات متشابهة تقريباً مبنية حول رسائل قوية موجهة للسوق، ففي شركات مثل وال مارت Wal-Mart، وميكروسوفت Microsoft، ونوردستروم Nordstrom، وسيتي كورب City Corp، ووالت ديزني Walt Disney، يشترك العاملون في رؤية قوية أنهم يعرفوا في قلوبهم ما الصحيح لشركتهم.

تتطوي عملية تنفيذ الخطة التسويقية على وضع الخطة المقترحة موضع التنفيذ، والقيام بأداء المهام التسويقية طبقاً لجدول زمني محدد ودقيق، ولأنه غالباً ما يصعب تنفيذ الخطط الموضوعية بشكل كامل وفي الوقت المقترح، فعندئذ تصبح هناك ضرورة لقيام مدير التسويق برصد ما يحدث عن قرب، وتنسيق كل شيء بالصورة التي تسهل من تنفيذ الخطة.

وفي بعض الحالات يكون من الواجب إجراء بعض التعديلات داخل الخطة الأساسية بسبب التغيرات التي قد تطرأ على أي متغير من المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال، قد يقوم المنافس بتقديم منتج جديد، عندئذ يكون من المرغوب فيه أن يتم الإسراع أو الإبطاء من وتأخير تنفيذ الخطة الموضوعية، وفي جميع الأحوال، فلا بد لنا أن نعرف بأن هناك بعض التعديلات المحدودة التي يكون من الضروري مراعاتها عند القيام بالتنفيذ الفعلي للخطة.<sup>1</sup>

كما أنه يوجد عدة اعتبارات أساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للتسويق :

توجد عدة اعتبارات ينبغي أخذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومنها أهمية عنصر الزمن في مجال التخطيط الاستراتيجي، وضرورة تعريف الآخرين العاملين بالمؤسسة بالخطة

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص

الإستراتيجية الموضوعة ومن الأهمية بمكان أن يقوم المسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي بحشد جهود العاملين بالمؤسسة وتوجيههم نحو تقبل الخطة والالتزام بها مع ضرورة تحديد مستويات الأداء حتى تكون الرقابة واقعية وفعالية، ويمكن التطرق إلى أهم هذه الاعتبارات فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **الفترة الزمنية:** يمثل عنصر الزمن سلاحاً استراتيجياً، كما أن الاستراتيجيات المعتمدة على الزمن يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، ويتم هذا إذا تمت المحافظة على التميز الزمني وأيضاً إذا كان المستهلك يعطي قيمة كبيرة للوقت، وهذا يعني أن الهدف يجب أن يكون هو التخفيض المستمر في زمن الدورة الكلي، حيث المؤسسة الرائدة لا يمكنها التوقف مطلقاً في صراعها مع الزمن.

2. **التعريف بالخطة الإستراتيجية:** الخطة الإستراتيجية بمثابة محرك للمؤسسة فهي الموجه العام الذي يمكن استخدامه عند اتخاذ القرارات التنظيمية، ومقياس يمكن من خلاله تخصيص الموارد، وأخيراً محور لطاقة المؤسسة، ولكن إذا تم اعتبار الخطة مجرد شعارات ففي هذه الحالة لن تنفذ الخطة وحتى لو كان فريق التخطيط والإدارة العليا على درجة عالية من الالتزام بالخطة والثقة في قدرتها على النجاح، ولذلك يجب الإعلام بالخطة الإستراتيجية بمختلف الأساليب الممكنة.

3. **الوعي بأهمية الخطة الإستراتيجية للتسويق:** من الواضح أن التزام رؤساء المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي يعني أنهم على درجة عالية من المعرفة والوعي بأهمية عملية التخطيط، ولا شك أن فهم عملية التخطيط الاستراتيجي سوف يؤتي ثمارها وخاصة إذا كان فريق التخطيط يقوم بإرسال تقارير دورية للموظفين عن التطورات في عملية التخطيط والمرحلة التي تم الوصول إليها في هذه العملية، فإن الإعلان النهائي عن الخطة وعرضها لا بد وان يتم من خلال إعداد جيد، ويتمثل الجهد الحقيقي في كيفية وضع الخطة من خلال جميع العاملين باعتبارها خطة المؤسسة ككل وليس باعتبارها خطة فريق التخطيط الاستراتيجي فقط.

4. **تنظيم الصفوف وحشد الجهود:** يعد من صميم دور مدير التسويق في توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية التسويقية والالتزام بها بدرجة عالية ويتعدى هذا الالتزام الخطب السنوية

<sup>1</sup> نوري منير، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص ص 208،

للموظفين وتقديم التقارير إلى حملة الأسهم أو أعضاء مجلس الإدارة أو غيره من جماعات المصالح، حيث أن تنفيذ الخطة الإستراتيجية داخل المؤسسة ووضعها موضع التنفيذ يتطلب ضرورة تعبئة المشاعر داخل المؤسسة لصالح الخطة.

5. **مرحلة تقييم الأداء:** وهي المرحلة الأخيرة من النموذج في الشق الخاص بالتنفيذ وتساعد على تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء السابق تحديدها، فعلى سبيل المثال قد تعمل المؤسسة على زيادة حصتها من السوق كجزء من الخطة الإستراتيجية، وبالتالي لا بد من إدراج حصة السوق ضمن قائمة مؤشرات النجاح الحرجة، ومن جانب آخر فإن أعضاء الإدارة العليا يجب عليهم أن يراجعوا القائمة بصفة دورية بغرض المبادرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية ومكافأة الذين حققوا نجاحاً في مؤشرات النجاح الحرجة.

### المطلب الرابع: الرقابة الإستراتيجية للتسويق

بعد اختيار وإعداد الإستراتيجية التسويقية والمرور بمختلف المراحل السابقة، ولضمان بقاء هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسة الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية، وهذا لضمان الأهداف والنتائج المراد الوصول إليها، أما المعلومات الموجودة كنظام للمتابعة والرقابة يمكن أخذ شكلين:<sup>1</sup>

- إحصاءات عن المؤسسة وعن السوق والمستهلكين، حيث يجب أن تكون متصلة بالموضوع وتصل ألياً في الوقت المناسب، وتمكن مدير التسويق من تحديد المشكلة لكي يستطيع اقتراح بعض الحلول البديلة واختيار الحل.
- تمكن المعلومات الموجودة من التعرف على مركز السلعة الحالي في السوق، تحديد المستهلكين المرتقبين، حصر الأسواق، اختيار كفاءة الإعلان، التغيرات التي حدثت في حاجات ورغبات المستهلكين.

الرقابة على الإستراتيجية التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها الإستراتيجية التسويقية، وهي التأكد من أن الأهداف المسطرة في الإستراتيجية التسويقية مطابقة لما حدث في الواقع العملي لها، وهي بذلك توفر العديد من المعلومات التي تظهر نقاط القوة والضعف في التنفيذ قصد معالجتها ومنع تكرارها في المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، مجهول دار النشر، القاهرة، 1992، ص 204.

<sup>2</sup> أحمد بن مويظة، مرجع سابق، ص 51.



## الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به

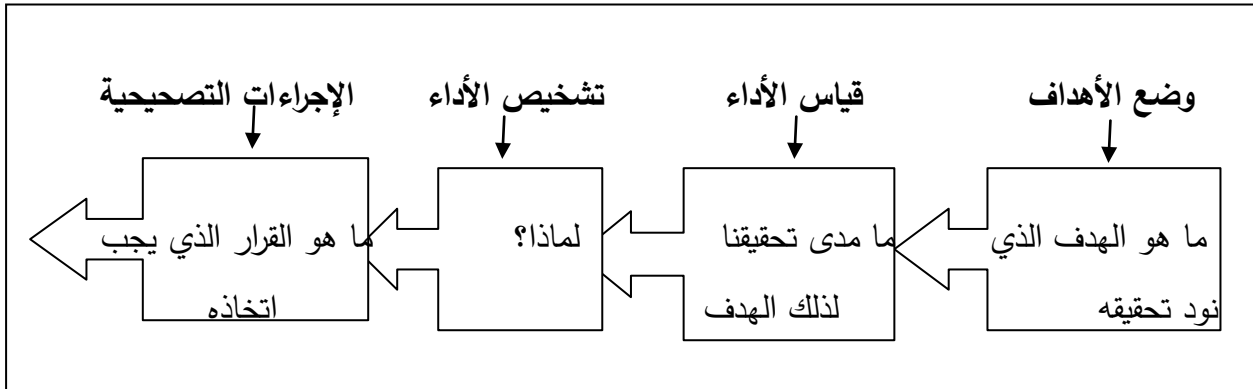
حيث تعرف الرقابة الإستراتيجية للتسويق أنها "الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من تحقيق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة".<sup>1</sup>

فالعملية الرقابية للتسويق هي العملية المستمرة التي تقوم بها إدارة التسويق على خططها واستراتيجياتها قصد تصحيح الانحرافات الناتجة عن الفروقات بين ما خطط له وما تم تحقيقه، بالإضافة إلى توفيرها المعلومات الضرورية عن الأداء التسويقي بوجه عام.<sup>2</sup>

كما تمثل الرقابة الإستراتيجية للتسويق تقييماً شاملاً لأداء المؤسسة ونشاطها التسويقي، حيث يترتب على تغيير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقادم الإستراتيجية التسويقية بغض النظر عن مدى جودتها وتميزها، ولذا فمن الضروري القيم دورياً بمراجعة وتقييم الإستراتيجية المنفذة والرقابة عليها، إن هذه الرقابة تساعد في تحديد مواطن القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي مما يؤدي بالنهاية إلى ترقية أداء هذا الأخير من أجل تحقيق أهداف الإستراتيجية المرجوة، ويمكننا أن نميز بين أربعة أنواع من الرقابة التسويقية:<sup>3</sup>

1. الرقابة على الخطة التسويقية: وفي الواقع فإن هذه الرقابة تتمحور حول أربعة أسئلة جوهرية يوضحها الشكل الآتي:<sup>4</sup>

### الشكل رقم (2\_10): مراحل الرقابة التسويقية



Source :kotler et autre, Marketing Management, pearson, 11édition, paris, 2004, p44.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 247.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 372.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق،

<sup>4</sup> kotler et autre, Marketing Management, pearson, 11édition, paris, 2004, p44

فالإدارة تقوم بتحديد الأهداف الشهرية أو السنوية ثم تقوم بقياس وتقييم الأداء في السوق وتشخيص أسباب الانحراف والاختلاف بين الأداء المتوقع والأداء المحقق فعلاً، وفي النهاية يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصحيح الانحرافات.

2. الرقابة على المردودية: إضافة إلى الرقابة على الخطة السنوية، فإن المؤسسة بحاجة إلى الاهتمام بمؤشرات المردودية لقياس ربحية المنتجات المختلفة وقطاعات المستهلكين المستهدفة...، وهذه المؤشرات سوف تفيد المؤسسة في تحديد ما إذا كان أي منتج أو قطاع يجب ان يتم التوسع فيه أو تقليصه أو إقصاؤه تماماً من أنشطة المؤسسة والتخلي عنه.

3. الرقابة من خلال تحليل الكفاءة: إن تحليل الكفاءة يمس عدة متغيرات أهمها تحليل كفاءة القوى البيعية، كفاءة الإعلان، كفاءة عملية ترقية المبيعات...، فافتراض أن الرقابة على المردودية أظهرت وجود خلل في ربحية المنتجات المناطق الجغرافية أو قطاعات المستهلكين أو في المنافذ التوزيعية...، فإن تحليل الكفاءة يسمح بالكشف عن موقع هذا الخلل وأسبابه ومن ثم معالجته.

4. الرقابة الإستراتيجية: وتهدف إلى مراجعة الأداء التسويقي بشكل إجمالي، وتتم هذه الرقابة الإستراتيجية على فترات متباعدة نسبياً، حيث أن الخطط والإستراتيجية التسويقية قد تأخذ زمناً حتى تؤتي ثمارها، وبعد هذه الفترة تحتاج المؤسسة الى تقييم تلك الخطط التي تم تنفيذها ومدى جدواها، ويتم ذلك من خلال ما يعرف بالمراجعة التسويقية، وهي "اختبار شامل، منظم ودوري لبيئة وأهداف المؤسسة واستراتيجياتها وأنشطتها بغية تحديد المحالات التي تواجه صعوبات ومشاكل ومن ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحسين الأداء التسويقي.

إن خطة التسويق لا يمكن تنفيذها دون وسائل وأدوات رقابية يتم مراجعتها على أسس منتظمة وسيطرة عليها، ويتم تحديثها مع تغيير البيئة ومقارنة الأداء الفعلي مع المخطط للتأكد من سير التنفيذ وفقاً للخطة ومعرفة انحرافات الخطة عن الواقع، والمتمثلة في (السعر، مجابهة المنافسين، التغيير في المبيعات) وما يتطلبه من اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة الانحرافات وإجراء التقييم المستمر للخطة

والأداء الفعلي من خلال الاعتماد على رجال البيع أو بحوث التسويق أو نظام المعلومات التسويقي<sup>1</sup> لتعديل الخطط إذا كان ذلك ضرورياً.<sup>2</sup>

تتم الرقابة الإستراتيجية عبر أربع أدوات تعتمد على المؤسسة في المتابعة والتحليل المستمرين للنشاط التسويقي لها وهي:

### أولاً:مراجعة فعالية التسويق

المراجعة التسويقية هي اختبار معمق، منهجي ودوري للتوجهات التسويقية العامة للمؤسسة في بيئتها وكذا الوسائل التي وضعتها لمتابعة تطور هذه الأخيرة، حيث يسمح هذا الفحص بإيجاد حلول للمشاكل الحالية للمؤسسة وتحسين مردودية الأنشطة التسويقية.

وقد عرف Ph. Kotler تعريفاً أكثر شمولية للمراجعة التسويقية، حيث عرفها بأنها اختبار شامل مستقل ودوري للبيئة التسويقية، الاستراتيجيات التسويقية والأنشطة التسويقية المؤداة في المؤسسة من أجل كشف الميادين التي تطرح مشاكل واقتراح الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.<sup>3</sup>

فالمراجعة التسويقية تتم بصفة دائمة ومنتظمة هدفها الكشف عن مناطق الخلل والضعف في النواحي التسويقية ومحاولة تصحيحها وتصويبها نحو الأهداف المرجوة والمنتظرة، كما نظام المراجعة التسويقية يقوم باختبار ستة مجالات تعكس المواقف التسويقية المختلفة وهي كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> تحتاج الرقابة على الإستراتيجية التسويقية إلى معلومات كمية ومعلومات وصفية في مختلف جوانبها المتمثلة في إعداد المعايير ومطابقة الإنجاز الفعلي مع المخطط وتصحيح الانحرافات عند اكتشافها، ومن تلك المعلومات التي يحتاجها نظام المعلومات التسويقية للقيام بعملية الرقابة التسويقية ما يلي: متابعة الزبائن، متابعة المبيعات و النفقات التسويقية، تقييم السوق، تقييم المنتج.

<sup>2</sup> سناء حسن حلو، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، بحث تطبيقي في مصرف الرافدين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الرابع والثلاثون، 2013، ص 166.

<sup>3</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois, "Marketing Magement", 9<sup>ème</sup> Edition, ED publi-union, paris, 1997, p719.

<sup>4</sup> Kmil VANA, L'ubica CERNA, The Marketing Audit AS A method of the evaluation of the marketing plan, research paper, Faculty of materials science and technology in trnava, Slovak university of tecnology in bratislava, special number, 2012, p 133.

1. مراجعة البيئة التسويقية: ومنها البيئة العامة والخاصة.
2. مراجعة الإستراتيجية التسويقية: وتتمثل في استعراض لرسالة المؤسسة في ضوء الاحتياجات الفعلية في السوق، والأهداف التسويقية على مستوى المؤسسة، وكذلك استعراض الاستراتيجيات التسويقية ومدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية والمستقبلية .
3. مراجعة الأنظمة التسويقية: وتشمل على كل من نظام المعلومات التسويقي، نظام التخطيط التسويقي، نظام الرقابة التسويقي.
4. مراجعة النظام التسويقي: ويشمل النظام الرسمي أو الهيكل التنظيمي لوظيفة التسويق، والفعالية التنظيمية لمختلف الإدارات التي تشترك مع وظيفة التسويق.
5. مراجعة الإنتاجية التسويقية: وهذا من خلال تحليل الربحية وتحليل الفعالية ومدى الرقي في الأداء التسويقي.
6. مراجعة الوظيفة التسويقية: وهذا بتقييم متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية.

#### ثانيًا: التدقيق التسويقي.

التدقيق التسويقي يغطي ويشمل المواقع التسويقية الرئيسية كافة، ولا ينحصر بموقع معين ولا يشمل المؤسسات التي لا تحقق استراتيجياتها وأهدافها المطلوبة فقط، بل ويشمل المؤسسات الناجحة أيضا، حيث يعد مفيدا للإدارة التسويقية لمواجهة الظروف المستقبلية لها وينبغي أن يكون المدقق التسويقي غير مقيد بتعليمات تحد من حريته في المقابلة و الاستفسار وجمع البيانات والمعلومات ممن يشاء من الأفراد في داخل المؤسسة أو خارجها ليكون أدائه سليماً وخالياً من الأخطاء وذا فائدة للإدارة التسويقية، إذ يقوم المدقق التسويقي بطرح الأسئلة وجمع البيانات الواردة إليه من المدراء، رجال البيع، المتعاقدين، التجار، الزبائن، والجمهور، ولكل من له اهتمام بالأداء التسويقي للمؤسسة، وقد تكون هذه النتائج التي يحصل عليها المدقق التسويقي والمستقاة من هذه البيانات نتائج غير متوقعة أو قد تشكل صدمة لإدارة المؤسسة، أو قد تكون غريبة بدلالاتها وخصائصها، ويترك الأمر للإدارة في اتخاذ الاجراء المناسب وقد يذهب البعض من المدققين التسويقيين إلى طرح الحلول أو الأساليب والطرق التي يعتقدونها أكثر ملائمة في الحالة المعنية

اعتماداً على الخبرات الواسعة والمترابطة والتجارب المتعددة في هذا المجال، لذا فإن الآراء والمقترحات تكون قريبة من الواقع وناجحة على الأغلب.<sup>1</sup>

يعرف التدقيق الاستراتيجي بكونه "تقييم متقن ومتكامل للأهداف الفلسفية للمؤسسة وسياساتها، وقراراتها التكتيكية وممارستها ونتائجها"<sup>2</sup>، وهذا التعريف يتصف بالشمولية لكافة أنشطة المؤسسة وسياساتها خلال فترة زمنية معينة والتي غالباً ما تكون سنة واحدة، إذ تم المقارنة بين فترة وأخرى وضمن متغيرات عديدة ومتباينة في عددها وتركيبها لمعرفة توجيهات المؤسسة وسياساتها المستقبلية.

وعرف التدقيق للاستراتيجيات التسويقية بأنه التقييم الشامل والمنظم والدوري لإدارة التسويق، يشمل هذا التقييم تدقيقاً شاملاً للأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المتبعة، والتي صيغت في إستراتيجية إدارة التسويق، لتحديد أو التعرف على نقاط الضعف والقوة في تلك الإستراتيجية أو في تنفيذها أي في إدارة أنشطة التسويق، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة في مجال التسويق.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهم خصائص التدقيق التسويقي وفي ما يلي تلخيص لهذه الخصائص:<sup>4</sup>

### 1. الشمولية Comprehensively:

ويعني ذلك أن يغطي التدقيق التسويقي الأنشطة الأساسية كافة وليس مجرد بعض مواقع المشاكل، ويسمى في بعض الأحيان التدقيق الوظيفي ( Functional Audit )، إذا ما شمل نشاطاً واحداً فقط مثل قوة المبيعات أو التسعير أو غيرها، وعلى الرغم من أهمية التدقيق الوظيفي وفائدته، لكنه قد يؤدي إلى تضليل المعلومات الواردة لإدارة التسويق في أغلب الأحيان، لأن هذه المعلومات الواردة تكون محددة بمجال واحد دون المجالات والأنشطة الأخرى، لذلك فإن الشمولية تعتبر خاصية مهمة جداً للتدقيق التسويقي.

<sup>1</sup> Stanton , William & Walker , Bruce J, Marketing , 11th ed, IrwinMc Graw\_Hill , USA.1997, 579.

<sup>2</sup> أبي سعيد الديوهجي، " المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص433.

<sup>3</sup> Lipnická Denisa, Ďaďo Jaroslav, Marketing Audit and Factors influencing its use in practice of companies (From an Expert Point of View), Journal of Competitiveness Vol. 5, Issue 4, December 2013 p, 26.

<sup>4</sup> Stanton , William & Walker, Op Cit, p 579.

## 2. النظامية Systematic

يختبر التدقيق التسويقي بيئة المنظمة العامة والخاصة (الجزئية و الكلية) وأهدافها التسويقية، وإستراتيجيتها وأنشطتها ويبين التطورات اللازمة التي تهدف إدارة التسويق إلى شمولها في خططها المستقبلية المصححة عبر خطوات عمل قصيرة أو طويلة الأمد لإثبات فاعلية ا لأنشطة التسويقية.

## 3. الاستقلالية Independent

ينبغي على القائمين بالتدقيق التسويقي أن يتميزوا بالأداء المستقل وغير المتحيز في جمع، البيانات وتحليل النتائج وتقييمها ومقارنتها مع المعايير المحددة مسبقاً، وعدم المجاملة والمحاباة في الأداء هناك ست وسائل متبعة في التدقيق التسويقي هي:

- التدقيق الذاتي Self – Audit
- التدقيق عبر الوظائف Audit from across
- التدقيق من الأعلى Audit from above
- مكتب تدقيق المنظمة Company audit office
- تدقيق قوة مهمة المنظمة Company task force audit
- التدقيق الخارجي Outsider audit

## 4. الدورية Periodic

تعني التدقيق في أوقات زمنية متفاوتة و قد تكون منتظمة ( كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر مثلاً)، وينبغي على المؤسسات التي تسعى إلى النجاح أن تعتمد الأسلوب الدوري والمستمر في التدقيق التسويقي وعدم إهماله أو اللجوء إلى تنفيذه عند حدوث مشكلة معينة مثل انخفاض في المبيعات أو عدم تحقيق المبيعات المطلوبة، حيث أن التدقيق التسويقي مفيد في المؤسسات الناجحة أيضاً لأنه يعمل على تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتجاوز نقاط الضعف في البيئة الداخلية والسعي إلى اكتشاف الفرص المستقبلية لاستثمارها والاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية.

### المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي والعولمة

في ظل التحولات العالمية وفي مختلف المجالات، والتي يجب على المؤسسات العالمية التكيف معها بل حتى تسخيرها لصالحها، فإن التسويق يحتاج الى عناصر جديدة تجعله أكثر نجاعة وكفاءة في القيام بمختلف نشاطاته، نظراً للمتغيرات الجديدة التي أصبح يعمل فيها، وإذا ما ربطنا هذه التحولات بالعولمة فالحديث يضم مختلف الأبعاد الاقتصادية على مختلف الأصعدة، وعلى رأسها المسائل التجارية والتي ينتج عنها القضايا الرئيسية المرتبطة بها ارتباطاً وثيقاً، بل وإنها تُعد تفرعات أساسية لها كالأطراف للجسد الواحد، وهذه الفروع هي: التسويق، الإنتاج، الإدارة والتمويل وغيرها من الفروع. ويستهدف هذا المبحث التوصل إلى أن التسويق يجب أن يعتمد في صياغة وبناء سياساته على الاستثمار الضخم طالما هو يخدم في المنشآت المتعددة الجنسيات لكونه يشكل عاملاً أساسياً من عوامل انتشارها وتسويق سلعها وخدماتها، كما يجب وضع الإستراتيجية التسويقية الموائمة للتطور التقني والمعلوماتي حتى يتم ضمان المنافسة في حدودها الدنيا مع الشركات العالمية.

إذاً فإن العولمة أثرت بشكل إستراتيجي وكبير على مجرى العمليات والاستراتيجيات التسويقية على المستوى العالمي بشكل مباشر وغير مباشر، وخصوصاً بأن الإنترنت الآن يُعد أحد أهم أدوات العولمة في المجال الاقتصادي الذي تُعد استراتيجيات التسويق جزءاً أساسياً فيه.

### المطلب الأول: العولمة الاقتصادية

تعتبر العولمة نتاج لعوامل عديدة أدت لظهورها منذ منتصف الثمانينات، من هذه العوامل ما هو اقتصادي ومنها ما هو سياسي وثقافي لكننا وفي إطار دراستنا سنتطرق إلى أهم العوامل الاقتصادية دون إنكار أهمية بقية العوامل في تأثيرها على العولمة.

والواقع أن العولمة أصبحت ظاهرة حتمية بعد قيام ليفيت LEVITT بنشر مقالته الشهيرة "كونية الأسواق" عام 1983، حيث أثار بأننا نعيش في الوقت الحاضر فيما يسمى بالقرية الكونية GLOBAL VILLAGE، وأن الحواجز بين الدول قد انهارت نتيجة التقدم الهائل في وسائل الاتصال وأن احتياجات الأفراد من ثقافات مختلفة قد تقاربت لتكون فيها بينما سوق عالمي واحد، وبالتالي على الشركات الدولية أخذ ذلك في الاعتبار عند قيامها بتخطيط عملياتها لتأكيد قدرتها على المنافسة بإنتاج منتجات عالمية موحدة وتسويقها بنفس الطريقة في كل مكان من العالم.

إن دخول المؤسسات إلى حلبة المنافسة العالمية لم يعد أمراً اختيارياً، والنظر الى السوق باعتباره سوقاً محلياً يعتبر تجاهلاً خطيراً لإحدى حقائق العصر ( العولمة)، والتي يمكن أن تؤدي تجاهلها الى عدم القدرة على اتخاذ قرار صحيح فيما يتعلق بالاستراتيجيات الواجب إتباعها للتعامل مع مشكلة العولمة، تلك الاستراتيجيات التي تخرج عن أربعة بدائل رئيسية، هي:

أ. إستراتيجيات هجومية لاقتحام مناطق جغرافية معينة تتمتع فيها المؤسسات بمزايا تنافسية تفوق مثيلاتها من المؤسسات العالمية.

ب. استراتيجيات دفاعية لمقاومة محاولات المؤسسات العالمية اقتحام السوق واستقطاع جزء من نصيب المؤسسات العاملة فيه.

ج. استراتيجيات إصلاحية لتطوير الهياكل والأنظمة والإجراءات والممارسات ومناهج إدارة موارد البشرية ولمادية والمالية والمعلوماتية لزيادة إمكانيتها في الاستغادة من الفرص المتاحة عالمياً.

د. استراتيجيات انكماشية للتخلص من المؤسسات التي تتمتع بمزايا تنافسية في السوق العالمي ولا في السوق المحلي.

إن المؤسسة العالمية في النهاية الأمر تقوم بوضع إستراتيجية شاملة تغطي نشاطها العالم كله، وتعتبر استراتيجياتها في الأسواق المحلية المختلفة بمثابة أجزاء تتبع من هذه الإستراتيجية الشاملة، وتعتمد في بناء استراتيجياتها على وجود فرص طويلة الأجل معتمدة على عناصر طويلة الأجل بطبيعتها.

يعرف بول سويزي العولمة بأنها " سيرورة رأسمالية تاريخية يتحول فيها خط الإنتاج الرأسمالي من دائرة عولمة المبادلة والتوزيع والتسويق والتجارة إلى دائرة عولمة الانتاج مالي مع عولمة أرس المال الإنتاجي وقوى وعلاقات الإنتاج الرأسمالية، مما يؤدي لإخضاع العالم كله إلى النظام الرأسمالي تحت قيادة وهيمنة وتوجيه القوى الرأسمالية العالمية والمركزية وسيادة نظام التبادل الشامل والتميز ( لصالح الاقتصاديات الرأسمالية المتقدمة).<sup>1</sup>

تلك الحالة أو الظاهرة التي تسود في العالم حالياً، وتتميز بمجموعة من العلاقات والعوامل والقوى، التي تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود ويصعب السيطرة عليها تساندها

<sup>1</sup> أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، العولمة الاقتصادية وتأثيرها على الدولة العربية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس و الثمانون، العراق، 2011، ص 64.



التزامات دولية، الجغرافية للدول أو دعم قانوني مستخدمة آليات متعددة ومنتجة لآثار ونتائج تتعدى نطاق الدولة الوطنية إلى المستوى العالمي لتربط العالم في شكل كيان متشابك الأطراف الكونية يطلق عليه القرية الكونية.<sup>1</sup>

يشير مصطلح العولمة لدى البعض الآخر إلى عملية تعميق مبدأ الاعتماد المتبادل بين الفاعلين في الاقتصاد العالمي، بحيث تزداد نسبة المشاركة في التبادل الدولي والعلاقات الاقتصادية الدولية لهؤلاء من حيث المستوى والحجم والوزن في مجالات متعددة وأهمها السلع والخدمات وعناصر الإنتاج بحيث تنمو عملية التبادل التجاري الدولي لتشكل نسبة هامة من النشاط الاقتصادي الكلي وتكون أشكالاً جديدة للعلاقات الاقتصادية الدولية في الاقتصاد العالمي يتعاضم دورها بالمقارنة مع النشاط الاقتصادي على الصعيد المحلي.<sup>2</sup>

كما نلاحظ، فقد تعددت التعاريف التي أراد أصحابها أن يعطوا تفسيراً واضحاً لظاهرة العولمة، لكن من المؤكد أنه لو أمعنا النظر فيها كلها لتوصلنا إلى إدراك المعنى الذي ربما يكون أشمل وأفضل وأدق، ذلك أن التعريف الذي أردنا أن نصل إليه من خلال ما تقدم يتمثل في التركيز على كل الجوانب التي تتعلق بهذه الظاهرة، وعلى ذلك يمكن أن نعرف ظاهرة العولمة على أنها:<sup>3</sup>

- هي نتاج للصراع والتنافس بين نظامين اقتصاديين انتهى بانتصار النظام الرأسمالي، مما أنتج الرأسمالية العالمية والتي أصبحت النظام المهيمن على الاقتصاد العالمي.
- للحدود والعراقيل التي تقف عائقاً أمام حركة تنقل السلع - حتى لا نقول إزالة - هي عملية تزويج والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة والتكنولوجيا والثقافات والسكان بين دول العالم.
- هي أيضاً الظاهرة التي نتج عنها نشوء قرية كونية جعلت العالم صغير الحجم، وهو تعبير عن نشوء سوق عالمية واحدة، لا قيود فيها على العمليات التبادلية على جميع الأصعدة، وهي أيضاً الظاهرة التي استطاعت أن تعطي لكل الأنشطة الاقتصادية طابع وصفة الكوكبية بسرعة كبيرة وذلك بالاعتماد على ثورة التكنولوجيا والمعلومات

<sup>1</sup> نوري منير، مقومات مسايرة العولمة الاقتصادية للدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، ص 88.

<sup>2</sup> بوبكر بعداش، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات - حالة قطاع البترول -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، 2010، ص 05.

<sup>3</sup> بوبكر بعداش، مرجع سابق، ص 05.

### المطلب الثاني: العولمة وتأثيرها على النشاط التسويقي

مع ظهور مفهوم العولمة فإن التسويق أخذ أبعاداً عديدة، فعلى مستوى التسويق العالمي الشركات تعامل العالم كسوق واحدة، بما فيها السوق الأصلي للمؤسسة، وهذا طبعاً يخص المؤسسات الضخمة التي أخذت عدة مسميات ( شركات متعددة الجنسيات، العالمية، العملاقة)، وهذا ما يتطلب من المؤسسات أن تبتكر الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من البقاء والتعامل في العديد من أقطار العالم ووفق المعطيات والمستجدات التي تشهدها السوق العالمية وبما يحقق العوائد المناسبة.

ويدخل في هذا المفهوم مدى الالتزام بالمعايير والقياسات العالمية، ومتى ما تم ذلك فإن الأنشطة والأعمال والمهام في المؤسسات ستأخذ مسارات تحدها، هذه المعايير والقوانين والقياسات حتى ولو كان ذلك على حساب الزيادة في التكاليف والتعامل مع المتغيرات المختلفة.

إن المؤسسات الناجحة والتي ترغب في الاستمرار بالإنتاج والتسويق تضع في حساباتها كيفية استغلال الفرص على نطاق عالمي من جهة وتجنب التهديدات العالمية من جهة أخرى، أي بعبارة أخرى التفكير عالمياً، وهذا ما سيمكنها في الوقت ذاته من التعامل مع حالات الفائض في الإنتاج والاعتماد على الأرباح التي تتأتى من الأسواق الأجنبية، والمؤسسات التي تتحول وتنتقل من شكل لآخر فإن التعقيد والصعوبة في أنشطة التسويق تميل الى الزيادة ودرجة وأهمية المؤسسات عالمياً ستتغير.

كل هذا كان له الأثر الواضح على متغيرات السوق من حيث الأسعار والطلب، وغير ذلك من الاعتبارات الأخرى، والمؤسسات العالمية والتسويق على نطاق عالمي مصطلحان غالباً ما يستخدمان لشرح طبيعة وشكل العمليات وتوجهات الإدارة التسويقية، ومع كل هذا فإن الأسواق العالمية أصبحت تضم العديد من المنتجات ولكنها لا تستمر وتضم كل المنتجات، وفي العديد من الأقطار فإنه لا يزال هناك مستهلكين للعديد من المنتجات، يعكسون واقع الاختلاف في الحاجات والرغبات التي تستند على المؤثرات العائدة لعوامل بيئية مختلفة (تمدن، ثقافة، دين...).

في ظل العولمة أمام إدارة التسويق للمؤسسات المحلية مجموعة من الفرص التسويقية تتمثل في:

- إمكانية الدخول في السوق العالمي من خلال فتح أسواق جديدة أو منتجات جديدة في أسواق حالية.

## الفصل الثاني: مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به

- الاستفادة من التكنولوجيات العالمية في تطوير منتجاتها ونقلها إلى المؤسسات المحلية لمواجهة التغيرات التي تحدث في السوق العالمي.
  - الاستفادة من الخدمات التسويقية التي تقدمها المؤسسات العالمية من خلال المشاركة في مشروعات وطنية وذلك في توفير التكلفة والحصول على مميزات تساعد على الأداء التسويقي بكفاءة وفعالية.
  - إمكانية التكامل والاندماج مع المؤسسات العالمي للاستفادة من فرص الإنتاج الكبير وتخفيض التكاليف من خلال استعمالها تكنولوجيا مقدمة.
  - الارتباط بعقود مع المؤسسات المحلية في الأسواق العالمية تحت علامة تجارية للشركات العالمية. أما التهديدات الناجمة عن العولمة فيمكن ذكر بعضها ما :
  - المنافسة القوية من المؤسسات العالمية للمنتجات المحلية، وعدم القدرة على مسايرة هذه المنافسة والتحدي.
  - دخول السلع والخدمات إلى الأسواق المحلية بسعر أرخص وخدمات أفضل يمثل تهديدات للمؤسسات المحلية من جهة وحافزاً من جهة أخرى للتطوير والتحسين.
  - التحكم في بيع التكنولوجيا والمعرفة (Know-How): الأمر الذي يشكل تهديدات للمؤسسات المحلية، وحتى في حالة الحصول عليها فستكون تحت مظلة المؤسسات العالمية.
  - سرعة التقدم التكنولوجي من الابتكارات والاختراعات لا تجعل المؤسسات المحلية تلاحق هذه الموجات، فتبقى بذلك مسؤولة الإدارة كبيرة في ملاحقة هذه المستجدات.
  - التميز في السوق في المستقبل سوف يكون بتلبية مطالب الزبائن المتطورة ويمتد الى تعظيم قدرة المؤسسة على زيادة القدرة التنافسية للزبائن بحيث يكون الهدف أن تجعل الزبون يشعر أنه الأفضل دائماً.
- فالعالم اليوم يعيش ما يسمى عالم بلا حواجز، وما يسمى بظاهرة الاقتصاديات المتداخل أو الاقتصاديات المعتمدة على بعضها البعض، مع اختفاء جنسية العديد من الشركات التي تخدم الأسواق العالمية، وعليه فهذه الشركات ستقوم بخدمة المستهلك العالمي عن طريق منتجات عالمية، لأن المرحلة الحالية تحتم على الشركات رسم الاستراتيجيات العالمية من أجل المنافسة عالمياً وبالتالي لا بد من إعادة تصميم طريقة أداءها لأعمالها بالكامل للاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق العالمية والتقليل من التهديدات والمخاطر التي تواجهها المؤسسات.

### المطلب الثالث: توجهات عولمة التسويق الاستراتيجي

أبرزت المناقشات الأكاديمية بين الكتاب الاستراتيجيين خلال العقود القليلة الماضية ثلاثة توجهات لعولمة الاستراتيجية التسويقية في الأسواق الدولية، وهي:<sup>1</sup>

#### أولاً: توجه التوحيد الكامل: Total Standardization Perspective

ترجع نشأة هذا التوجه إلى الستينيات من القرن العشرين، حينما عرف الكاتب بزيل (Buzzell) التسويق الموحد بأنه "تقديم خطوط المنتج ذاتها وبالأسعار ذاتها، ومن خلال أنظمة التوزيع ذاتها والمدعومة ببرنامج الترويج ذاته في العديد من الدول المختلفة". وطبقاً لرأي هذا الكاتب فإن تبني الشركات المتعددة الجنسيات لإستراتيجية التسويق الموحدة وتنفيذها في أكثر من سوق وطني واحد يتوقف على قوة الحواجز الموجودة بين الأسواق الدولية، التي تتمثل باختلاف تفضيلات المستهلكين والقيود القانونية والعائد الاقتصادي المتوقع من تبني إستراتيجية التسويق الموحد.

أشار الكاتب ليفيت Levitt إلى أن التقدم الذي شهده العالم في المجالات التقنية والاتصالات، فضلاً عن تنامي ظاهرة سفر الأفراد أدى إلى التلاشي التدريجي للاختلافات الحضارية بين الأفراد، وبالتالي تجانس حاجات المستهلكين وتفضيلاتهم، وأذواقهم و، أساليب حياتهم في الأسواق الدولية، طبقاً لذلك أصبحت الشركات متعددة الجنسية قادرة على تبني إستراتيجية تسويقية موحدة تمكن بموجبها الشركة من تحقيق اقتصاديات الحجم وبالتالي في الإنتاج والتسويق، وبالتالي حصول المستهلكين على المنتج ذي التقنية المتطورة وبأسعار منخفضة في كافة الأسواق الدولية، إلا أن ذلك لا يمنع الشركة من إجراء بعض التعديلات البسيطة في مواصفات المنتج أو عناصر المزيج التسويقي الأخرى في حالة وجود بعض الاختلافات البسيطة في القيم الحضارية والقانونية للأسواق الدولية.

#### ثانياً: توجه التكيف الكامل: Total Adaptation Perspective

طبقاً لذلك فإن هذا التوجه لعولمة التسويق تمثل نقيضاً لتوجه التوحيد الكامل، ويستند الكتاب المؤيدون لهذا التوجه على افتراض يفيد استمرارية وجود التناقض البيئي، ومستوى التطور الاقتصادي،

<sup>1</sup> واثق شاكر محمود رازم، تأثير الخصائص البيئية في عولمة الإستراتيجية التسويقية للشركات الأردنية في الأسواق الدولية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الثاني، 2006، ص 108.

والقيم الحضارية، السياسية والتشريعات القانونية، الخصائص الطبيعية، ومن هذا المنطلق يكون التفضيل بتكليف المؤسسة لبرنامجها التسويقي بما يلاءم الظروف الخاصة بكل سوق على انفراد. وإذا كان التوجه السابق قد ركز على ضرورة تبني شركات المتعددة الجنسيات لإستراتيجية التسويق الموحدة كوسيلة لتحقيق اقتصاديات الحجم، فإن Porter يعتقد أن الاتجاه نحو تجانس حاجات المستهلكين ورغباتهم في السوق الدولي ينبغي أن لا يؤدي إلى توحيد الأنشطة الإنتاجية والتسويقية دولياً، خاصة وأن هذه الأنشطة تتضمن العديد من الأنشطة الفرعية التي تخلق قيمة مضافة للمستهلك والتي تتطلب تنفيذها النظر لحاجات المستهلكين في كل سوق على انفراد، ومع الأخذ بعين الاعتبار العلاقة المتبادلة بين أسواق الدول المختلفة، فإن إستراتيجية العولمة تتضمن محورين أساسيين، وهما: تحديد المواقع الجغرافية أو الدول التي تنفذ فيها أنشطة القيمة المضافة، كأنشطة الإنتاج والبحث والتطوير، بما يحقق اقتصاديات الحجم والمحور الثاني يتمثل في تجديد كيفية التنسيق بين أنشطة القيمة المضافة، خاصة التسويقية منها عبر أسواق الدول المختلفة بما يحقق مبدأ تمايز العرض التسويقي للشركة مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى، فطبقاً لذلك إن تكيف إستراتيجية التسويق ضروري للشركات المتعددة الجنسيات من أجل الحصول على الموقع التنافسي المتميز عالمياً.<sup>1</sup>

### ثالثاً: التوجه الموقفي للعولمة

بعد مرور عقدين من النقاش حول توحيد أو تكيف الإستراتيجية التسويقية، لاقى التوجه الموقفي قبولاً واسعاً لدى الكتاب الإداريين، ويستند التوجه الموقفي للعولمة على افتراض مفاده: أنه لا يوجد نموذج مثالي للخيارات الإستراتيجية يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات، إذ أنه يتوقف على البيئة الداخلية للمؤسسة، وبيئتها الخارجية وموقعها التنافسي.

فقد ذكر بعض الكتاب تحديد نمط إستراتيجية العولمة (التوحيد) ينبغي أن يتم في ضوء تحليل الموقع التنافسي للمؤسسة طبقاً للمحاور الخمسة التالية: الدخول في أسواق كبيرة، توحيد المنتج الرئيسي، تركيز أنشطة القيمة المضافة في عدد محدود من الدول، تبني مزيج تسويقي موحد وتطوير إستراتيجية تنافسية متكاملة لكافة دول العالم، كما أكد هؤلاء الكتاب على أن تحديد نمط إستراتيجية العولمة ينبغي أن يتم في ضوء تحليل عناصر البيئة الخارجية (السوق، كلفة العمل في الصناعة،

<sup>1</sup> واثق شاكر محمود رامز، عولمة الإستراتيجية التسويقية للشركات الأردنية في الأسواق الدولية-دراسة ميدانية- مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص191.

المنافسة وعناصر أخرى كالتقنية والسياسات الحكومية)، ومن ثم محاولة مواكبتها مع عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، قيم الإدارة والإجراءات الإدارية) وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة.

يعتقد الكاتبان ( **Whitelock and Pimblett** ) أن مدى تبني المؤسسات لإستراتيجية التوحيد يعتمد على (نوع المنتج أو العلامة التجارية للمؤسسة، فضلاً عن السوق، المنطقة الجغرافية)، التي سوف يسوق فيها المنتج.

واقترح الكاتب wang نموذجاً نظرياً، يظهر فيه أن المؤسسة لديها العديد من الخيارات التسويقية الإستراتيجية ودرجات متفاوتة من التوحيد، وذلك طبقاً لحالات التفاعل بين العناصر الرئيسية التالية: خصائص المنتج، وخصائص الدولة وخصائص الأجزاء السوقية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> واثق شاكر محمود رامز، عولمة الإستراتيجية التسويقية للشركات الأردنية في الأسواق الدولية، مرجع سابق، ص ص 193، 194.

### المبحث الرابع: التسويق الاستراتيجي والتسويق الإلكتروني

لقد ظهر مفهوم التسويق الإلكتروني والذي يعد تطبيقاً حقيقياً لفكرة العولمة بحيث استطاع جعل إمكانيات شبكة الإنترنت سوقاً لاتصال المؤسسات الحكومية والخاصة بعمالها بكفاءة، الأمر الذي أدى إلى التحول من الشكل التقليدي إلى الإلكتروني، ومن هنا جاءت أهمية تمركز إستراتيجية التسويق الإلكتروني على كيفية توظيف تقنية المعلومات لجعل التسويق أكثر فاعلية ولجذب انتباه الفرد والإدارة الحديثة للحملات التسويقية والمنتج الأفضل وتصميم التسويق الإلكتروني باعتباره قوة أساسية تقود المؤسسات نحو النمو الاقتصادي في ظل تحولات جذرية يشهدها الاقتصاد العالمي. وتماشياً مع ما تفرضه العولمة من انفتاح أصبح التسويق الإلكتروني من الوسائل التي تحقق الأهداف الإستراتيجية المطلوبة.

#### المطلب الأول: التسويق الإلكتروني

لقد ازدادت الأهمية الإستراتيجية للتسويق الإلكتروني (التسويق عبر الإنترنت) بعد انتشار الاستخدامات التجارية للإنترنت، وقد فتح التسويق الإلكتروني أفقاً جديدة في عالم التسويق، والتسويق الإلكتروني يتيح للمؤسسة فرصة استهداف المشترين والمتسوقين والمستهلكين بصورة فردية **Electronic Individual Marketing** ويتمتع التسويق الإلكتروني الفردي بأهمية ترويجية كبيرة، إذ كلما تمكنت الإدارة من مخاطبة المشتري (المستهلك، الزبون) بصورة شخصية وفردية أكثر، كلما كانت قادرة على استقطابه وجذبه إلى المؤسسة بصورة أفضل.

عرف التسويق الإلكتروني أنه: تعامل تجاري قائم على تفاعل أطراف التبادل إلكترونيًا بدلاً من الاتصال المادي المباشر، عملية بيع وشراء السلع والخدمات عبر شبكة الإنترنت.<sup>1</sup>

وقد عرف أيضاً على أنه: تعبير عن مجموعة الأنشطة التسويقية التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية وشبكات الحاسب والإنترنت.<sup>2</sup>

**والتسويق الإلكتروني** هو إدارة التفاعل بين المؤسسة والمستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة، والبيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيات الإنترنت وعملية التسويق الإلكتروني لا تركز فقط على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك، بل

<sup>1</sup> عبد الغني، عمرو أبو اليمين، فرص وتحديات التسويق الإلكتروني في ظل الاتجاه نحو العولمة، الرياض، 2005، ص3.

<sup>2</sup> طه، طارق، التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية، مجهول دار النشر، مصر 2006، ص31.

تركز أيضاً على إدارة العلاقات بين المؤسسة من جانب والمستهلك وعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من جانب آخر.<sup>1</sup>

وقدم Arthur D.Little نموذجاً يعبر عن دورة التسويق الإلكتروني (e-marketing cycle) وتتكون هذه الدورة من أربع مراحل أساسية هي:<sup>2</sup>

- مرحلة الإعداد: ونعني بذلك تحديد حاجات ورغبات المستهلك وتحديد الأسواق المستهدفة، كما يجري تحديد طبيعة المنافسة.
- مرحلة الاتصالات: في هذه المرحلة تتحقق عملية الاتصال مع الزبون /المستهلك لتعريفه بالمنتجات التي يجري طرحها في السوق الإلكترونية.
- مرحلة التبادل: تعبر هذه المرحلة عن عملية التبادل التي تجري بين البائع والمشتري في البيئة الإلكترونية.
- مرحلة ما بعد البيع: لا تتوقف العملية التسويقية عند كسب واستقطاب الزبائن، والقيام بعملية البيع، بل لا بد من الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن، وتوفير الوسائل الإلكترونية عدداً من الأدوات التي تسهل عملية التواصل معهم وتلقي ردود فعلهم.
- يمكن تبيان بعض المنافع التي يحدثها تطبيق التسويق الإلكتروني - على سبيل المثال لا الحصر - عندما تتضمن خطة التسويق تحقيق تكامل بين موقع المؤسسة على شبكة الانترنت وباقي الأدوات التسويقية الأخرى، ومن أهم المنافع ما يلي:
- توسيع قاعدة العملاء نتيجة إمكانية الدخول اللحظي والدائم، فالموقع مفتوح دائماً ويمكن الدخول إليه من قبل العميل الدولي أيضاً، فالتسويق الإلكتروني متاح للجميع وعلى مدار الساعة طوال السنة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني، عناصر المزيج الإلكتروني عبر الانترنت، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 109.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 110.

<sup>3</sup> علي موسى، عبد الله فرغلي. تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني. القاهرة، إيتراك، 2007، ص 128 .



**المطلب الثاني: من الإستراتيجية التسويقية التقليدية إلى الإستراتيجية التسويقية الإلكترونية**  
من السرد السابق للآراء في التسويق التقليدي والتسويق الإلكتروني فإننا نجد انه مازالت بعض المؤسسات يعتمد على نظام التسويق التقليدي ولكن بمرور الوقت وتطوير التكنولوجيا الحديث في وسائل الاتصال والمعلومات، ستجد هذه المؤسسات صعوبة في تسويق منتجاتها بسبب الزيادة السكانية للبشر على مستوى العالم وانصرافهم عن الأدوات والطرق التقليدية في إشباع رغباتهم واحتياجاتهم بفضل استخدام التكنولوجيا الحديثة كالانترنت وخلافه في البحث عن الحاجات والرغبات، وبذلك نرى أن استمرار هذه المؤسسات في إتباع الأساليب التقليدية في التسويق قد تؤدي بها إلى الانسحاب الإجباري من السوق مع مرور الوقت، ويجب على هذه المؤسسات تسارع بوضع إستراتيجية للتحول من التسويق التقليدي إلى التسويق الإلكتروني<sup>1</sup>

إستراتيجية التسويق الإلكتروني هي استخدام الموارد المختلفة في التكنولوجيا للوصول إلى أهداف محددة والتي تحسن الأداء، وتوجد فوائد تنافسية مستمرة وبالتالي عندما يحتوي مستوى معين في الإستراتيجية التجارية على مكونات تكنولوجيا المعلومات مثل الانترنت وقواعد البيانات وغيرها نطلق عليه اسم إستراتيجية التجارة الإلكترونية وبالتالي صياغة ذلك في معادلة هي:<sup>2</sup>

**إستراتيجية التجارة الإلكترونية = الإستراتيجية التعاونية = تكنولوجيا المعلومات**

ونضرب مثالا على ذلك شركة للبيع بالتجزئة يمكن أن يكون لها إستراتيجيتان أساسيتان لتحقيق أهداف زيادة حجمها في السوق:

- **الإستراتيجية الأولى:** إستراتيجية تجارة مثل بناء محلات جديدة ومراكز بيع جديدة في أمكنة منتقاة.

- **الإستراتيجية الثانية:** هي إستراتيجية تجارة إلكترونية مثل إنشاء موقع إلكتروني على شبكة الانترنت للبيع، نذهب إلى الإستراتيجية الإلكترونية فقط بعد دراسة مستفيضة للقدرات الداخلية للشركة، وقدرات منافسيها وحاجات عملائها.

بنفس الطريقة الإستراتيجية التسويقية نضع إستراتيجية تسويقية إلكترونية عندما يستخدم رجال التسويق التكنولوجيات الرقمية لتنفيذ إستراتيجية معينة وبالتالي يمكن صياغة المعادلة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التسويق الإلكتروني، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 40.

<sup>2</sup> نصير، محمد طاهر، التسويق الإلكتروني، دار الحامد، الاردن، 2005، ص ص 57، 58.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 58.

إستراتيجية التسويق الإلكتروني = الإستراتيجية التسويقية = تكنولوجيا المعلومات.

وبالتالي يمكن أن تعرف الإستراتيجية الإلكترونية أنها إستراتيجية التسويق لاستغلال القدرات الإلكترونية لمؤسسة ما لإيصالها إلى أهداف محددة، وفي الحقيقة إن إستراتيجية التسويق الإلكتروني هي الإستراتيجية التي تجمع ما بين الإستراتيجية الإلكترونية والإستراتيجية التسويقية لمؤسسة ما.

### المطلب الثالث: التسويق الإلكتروني واستراتيجيات المزيج التسويقي

أقتصر في البداية استخدام الانترنت في بالدور الترويجي والتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها، ثم مع زيادة التطور التكنولوجي وزيادة المنافسة لجأت المؤسسات بتوسيع نطاق ومجالات استخدام الوسائل الإلكترونية في تسويق منتجاتها خلال كافة المراحل المتمثلة في:<sup>1</sup>

#### أولاً: دور التسويق الإلكتروني في استراتيجيات تصميم المنتجات

تمكنت المؤسسات من خلال الأساليب التكنولوجية الحديثة وبمساعدة الحاسب من القيام بتصميم المنتجات وفقاً للاحتياجات الفردية للزبائن، ومن خلال شبكات الانترنت يمكن للزبون في العديد من المنتجات أن يقوم بتحديد المكونات والإضافات المختلفة التي يرغبها في المنتج. ومن الاستخدامات الفعالة للتسويق الإلكتروني قيام العديد من المؤسسات التي تقوم بإنتاج سلع تعتمد على الصناعات التجميعية في تطبيق نفس الفكرة من خلال مشاركة الزبون في وضع المواصفات الخاصة بالمنتج الذي يطلبه، مثل السيارات بالإضافة إلى ذلك فإن العديد من المؤسسات التي تعمل في مجال خدمة مشتري الأعمال قد نجحت في تصميم المنتجات حسب المواصفات التي يضعها الزبون كلا على حد.

#### ثانياً: دور التسويق الإلكتروني في إستراتيجية تسعير المنتجات

تتيح مؤسسات الانترنت المعلومات الخاصة بأسعار المنتجات والخصومات والشروط المختلفة للتعاقد وطرق الدفع والتسهيلات الائتمانية، وطالما أن الزبائن يلعبون دوراً نشطاً في العلاقة مع المنتجين من خلال مد المؤسسات بالمعلومات، ووضع المكونات الخاصة بالمنتج فإن هذا الدور يمتد ليشمل التفاوض مع المؤسسة بشأن الجوانب المرتبطة بالسعر.

<sup>1</sup> زينب محمد يونس، التسويق، أساسيات واستراتيجيات واتجاهات حديثة، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص ص 433، 435.

### ثالثاً: دور التسويق الإلكتروني في إستراتيجية التوزيع

يتيح استخدام التسويق الإلكتروني قدرًا عالياً من الإتاحة المكانية والزمنية للمنتجات، فاستخدام الانترنت يمكن المؤسسات من التفاعل المباشر مع الزبائن على مدى الأربعة وعشرين ساعة بالتالي ليس هناك حداً زمنياً للتعامل مع الزبائن وفي نفس الوقت فإن استخدامه قد يقلل إلى حد كبير استخدام الوسطاء التسويقيين، وبصفة خاصة الذين يقومون بتوزيع المنتجات، حيث يمكن للمنجين أن يقوموا بالتوزيع المباشر للزبائن.

### رابعاً: دور التسويق الإلكتروني في إستراتيجية الترويج

تستخدم مؤسسات الأعمال الوسائل الإلكترونية بكثافة في الترويج عن المؤسسات والمنتجات، وذلك من خلال المواقع والصفحات الإلكترونية التي تقوم بتصميمها بنفسها أو بشراء موقع على الانترنت، وعرض كافة المعلومات والمواد الترويجية المتنوعة بل وتقدم مجموعة من الأدوات التحفيزية قصيرة الأجل والمصممة لتنشيط عملية البيع خلال فترة زمنية معينة.

### خاتمة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل فإن التسويق الاستراتيجي مفهوم واسع ومتكامل، فهو لا يعنى بالنشاط التسويقي فقط، وإنما يمس كل الأنشطة الأخرى في المؤسسة، كونه يركز على ثلاث قوى ( مصالح و أهداف المؤسسة، المنافسة، الزبون) وهو ما يعرف بمثلث التسويق الاستراتيجي، فالتسويق الاستراتيجي فلسفة ومنهاج عمل يُنقل المؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملياته الممنهجة بأسس الإدارة الإستراتيجية، الذي نتاجه إستراتيجية تسويقية تعمل على تطوير رؤى ورسالة المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها والأهداف والمطلوب تحقيقها في ظل الترابط بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، من خلال تخطيط استراتيجي فعال يبنى على أساس تحليل كل من العوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط المؤسسة.

كما استطاع التسويق الاستراتيجي مساعدة المؤسسات في إيجاد استراتيجيات تسويقية فعالة، ومسايرة للتطورات التي شهدتها عالم الأعمال وعلى رأسها العولمة والثورة المعلوماتية التي انتقلت فيها للانفتاح على الأسواق العالمية والأسواق الافتراضية، إذ تدعو السوق الأولى إلى تطوير استراتيجيات تهدف إما للتوحيد أو للتكيف الكامل، وإما إستراتيجية موقفية وهذا حسب ما تتطلبه ظروف البيئة العالمية وإمكانيات المؤسسة، أما السوق الثانية فتدعوها لتطوير مزيج تسويقي رقمي متكامل يحقق لها الأهداف المرجوة من الدخول إلى العالم الافتراضي.

# الفصل الثالث

تمهيد:

إن ما يشهده العالم في الآونة الأخيرة من تغيرات هيكلية في المجال الاقتصادي، يجعل المؤسسات في بحث دائم لتعظيم منافعها على المستويين المحلي والدولي، وفي ظل العولمة الاقتصادية التي تمثل تحدياً خطيراً للدول النامية جعل الدول الصناعية الكبرى تمارس ضغوطات عديدة على الدول النامية، وبهذا أصبح لها حصة الأسد من أسواقها، ونظراً لعلاقة عدم التكافؤ الموجودة بين اقتصاديات الدول المتقدمة والدول النامية، من الضروري على هذه الأخيرة أن تتحول من دول مستهلكة فقط إلى الانفتاح على الأسواق الخارجية من خلال إنتاج سلع وخدمات تتوافق مع المواصفات العالمية، وبهذا يكون لها فرصة التعامل مع هذه الأسواق بكل منافعها ومخاطرها، وهو ما يجعل المؤسسة في موقف تنافسي جيد.

و في هذا السياق يجب على المؤسسة أن تقوم بتنسيق أنشطتها بما يتلاءم تركيبة كل دولة من الدول، مما يتطلب من مدراء التسويق إدراك الاختلافات بين كل من التسويق المحلي والتسويق الدولي مع المتغيرات المرتبطة به، فعوامل نجاح المؤسسة في الأسواق الدولية يتوقف على قدرتها على التكيف مع البيئة التسويقية الدولية، والتي تؤثر على مدى بقائها، فهذه العوامل لا تؤثر فقط على قرارات الدخول في الأسواق الخارجية، بل كذلك على كيفية التعامل مع هذه الأسواق، وذلك برسم إستراتيجيات تسويقية تتوافق مع الإستراتيجية الدولية الرئيسية لأعمال المؤسسة.

وبهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الدولي.
- المبحث الثاني: تقييم البيئة التسويقية الدولية وطبيعة العمل فيها
- المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي والتسويق الدولي.
- المبحث الرابع: أشكال وبدائل التسويق الاستراتيجي لغزو الأسواق الدولية

## المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الدولي.

يوقع الاقتصاديون أسباب قيام التجارة بين الدول إلى ما يطلقون عليه "المشكلة الاقتصادية" المتمثلة بمحدودية الموارد المتاحة للدولة ويرجع الاقتصاديون أسباب قيام التجارة بين الدول إلى ما يطلقون عليه "المشكلة الاقتصادية" المتمثلة بمحدودية الموارد المتاحة للدولة مهما كانت درجتها من التقدم، مقارنة بالإستخدامات المتعددة والمتغيرة لها لإشباع الحاجات البشرية غير المحدودة والمتسمة بالترار والتنوع والتعدد الترابط، فما يجعل موارد البلد عاجزة عن توفير إنتاج ما يكفي عن السلع والخدمات لإشباع تلك الحاجات والرغبات البشرية، وهذا ما يتطلب ان تستغل الموارد لتحقيق أقصى إنتاج بأقل هدر وتكاليف هذا الأمر يستلزم التخصص في الإنتاج، لكن هذا لا يكون ممكنا إلا في ظل التبادل التجاري الذي يعتمد على ما يمكن للبلد أن ينتجه من موارده وعلى قدرته على توفير ما يمكنه من تسديد ثمن السلع والخدمات التي يستوردها<sup>1</sup>، ونظرا لأهمية التبادل الاستغلال التجاري الدولي في الاقتصاد العالمي فقد تم استحداث العديد من المنظمات الدولية كالبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي إضافة إلى القيام العديد من التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية، فتبادل التجاري مثل الركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية متمثلة برفع مستوى المعيشة ورفاه المواطنين وخاصة في الدول النامية.

### المطلب الأول: نظرية التدويل ومراحل تدويل المؤسسات

تؤدي عولمة الاقتصاد والانفتاح على الحدود إلى إيجاد حلول واتجاهات للتوجه نحو الخارج، وهناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسة إلى اختيار تدويل نشاطها وأهمها: تنوع الأسواق، عوائق التجارة القومية، انحرافات تكاليف عنصر العمل، ضياع ميزة تنافسية على المستوى الوطني... الخ<sup>2</sup>، وبالتالي ظهر مفهوم تدويل المؤسسات Internationalisation of firm بالسبعينات من القرن الماضي لأجل دراسة عملية التطور والتوسع الذي تقوم به المؤسسات، في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي.

<sup>1</sup> جميل قدور، التسويق الدولي، دار المسيرة، الطبعة أولى، الأردن، 2009، ص 46.

<sup>2</sup> يحيوي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع، جوان 2011، ص 129.

## أولاً: المقصود بنظرية التدويل

حسب Duboi, Koter فيعرفان مصطلح التدويل على كونه تطوير المنتجات للدخول في الأسواق الخارجية، كذلك يعرفان التدويل على كونه عملية تدريجية تشمل عدة مراحل للدخول في الأسواق الخارجية.<sup>1</sup>

تدويل المؤسسات هو دراسة للعملية الديناميكية التي تمر بها المؤسسة في سبيل زيادة درجة الاندماج في الأسواق الدولية بما في ذلك تجديد طرق اختراق الأسواق.<sup>2</sup>

كما عرف العديد من الباحثين التدويل أنه عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة، التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، والتي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجياً في الأسواق الدولية.<sup>3</sup>

فمن قراءة هذه التعاريف يتضح لنا أن التدويل ليس مجرد التوسيع الجغرافي لأعمال المؤسسة خارج حدودها المحلية والإقليمية، بل هو اقتحام المؤسسة للأسواق الدولية بطريقة مدروسة وغير عشوائية، اعتماداً على إستراتيجية معينة تختارها المؤسسة من خلال التمرن والخبرة المكتسبة، فعندما تقرر المؤسسة تدويل نشاطها، ستمر بسلسلة من المراحل المتتالية والقرارات المصيرية وهو ما سنعرضه فيما يلي.

## ثانياً: مراحل التطور الدولي للمؤسسة

لجأ العديد من المفكرين والباحثين المختصين الى وضع مراحل معينة تمر بها المؤسسة لتتحول من مؤسسة وطنية (محلية) الى مؤسسة عالمية، وذلك حسب درجة تورط المؤسسة في عملياتها مع الأسواق الدولية، ونجد بعض في ما يلي بعض النماذج:<sup>4</sup>

1. نموذج كوفيزل: الذي اقترح في سنة 1984 نموذجاً يميز بين ثلاثة مراحل وهي:

<sup>1</sup> Prespective d'investissement international, revue de L'OCDE, 2007, p32.

<sup>2</sup> Hannu vitanen, internationalization, process and theories, swedish school of economics and business, 2002, تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2015/01/13 <http://www.shhp.pi>

<sup>3</sup> شوقي جباري، تدويل أعمال الشركات المتعددة الجنسيات بين المكاسب و المخاطر على الدال النامية، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 01، 2014، ص 65.

<sup>4</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية الجزائر، 2008، ص ص 11، 12.



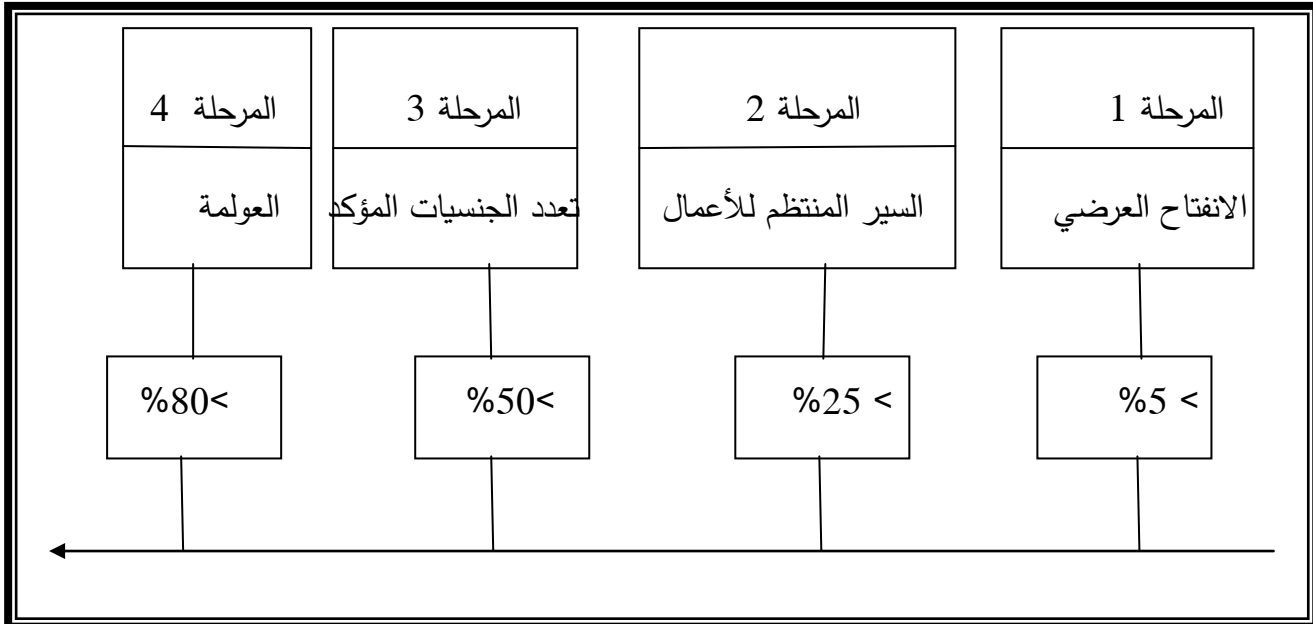
1.1 المرحلة التجريبية (المصدر السلبي): هو تمثيل لسلوك تلك المؤسسات التي تمارس التزام بسيط لتطور العمل بالسوق الخارجي، وذلك من خلال الاستجابة فقط لأوامر الطلب الخارجية.

2.1 المرحلة النشيطة (المصدر الايجابي): تتمثل في رغبة المدراء في البناء والتمكن من الأسواق الخارجية وتكييف عناصر المزيج التسويقي حسب الحاجات المحددة للأسواق الخارجية، وتنفيذ نشاطات التسويق على أسس منتظمة أكثر.

3.1 المرحلة الملتزمة: هي الأكثر تورطاً في العمل مع الأسواق الخارجية، وتحدث حينما تبحث المؤسسة في نشاطات أخرى دولية ليس فقط عن طريق التصدير، مثل الاستثمار في المبيعات وفتح فروع إنتاجية في الخارج.

2. نموذج التطور المحدد للمؤسسة: في نفس السياق يرى البعض بأن المؤسسة في تطورها الدولي تمر عبر أربعة مراحل من الانفتاح العرضي، وصولاً إلى العولمة وهو ما يوضحه الشكل رقم(1\_3).

الشكل رقم(1\_3):التطور المحدد للمؤسسة



المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية الجزائرية، 2008،

ص ص 11،12.

هذا الشكل يوضح أن المؤسسة في عملية انفتاحها الدولي يمكن معرفتها على مدار أربعة مراحل متميزة وهي:

**1.2 المرحلة الأولى: الانفتاح العرضي:** تمثل المؤسسات التي فاقت مبيعاتها إلى الأسواق الخارجية 5% مقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي.

**2.2 المرحلة الثانية: السير المنتظم للأعمال:** فتمثل الشركات التي عرفت نمواً أكبر في التعامل مع الأسواق الأجنبية حيث بلغت نسبة مبيعاتها في الأسواق الأجنبية أكبر من 25 % مقارنة برقم الأعمال الإجمالي.

**3.2 المرحلة الثالثة: الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة:** والتي أكدت تعاملها مع السوق الدولي والتي تفوق نسبة مبيعاتها الأجنبية 50 % .

**4.2 المرحلة الرابعة: عولمة المؤسسات:** حيث المؤسسة لا تميز بين السوق الوطني والسوق الأجنبي، وتتمثل في تلك المؤسسات التي تفوق نسبة مبيعاتها في الأسواق الأجنبية 80% مقارنة بالمبيعات الكلية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: مفاهيم التسويق الدولي والاختلافات المرتبطة به

هناك العديد من المؤسسات التي تفضل تسويق منتجاتها خارج حدودها الجغرافية وذلك نظراً للاميازات التي قد تقدمها لها الأسواق الدولية، لكن عليها أن تراعي طبيعة هذه الأسواق من خلال تقديم مزيج تسويقي دولي متكامل قد يختلف عن المزيج التسويقي المحلي، وفي ما يلي سنتطرق إلى مفهوم التسويق الدولي وبعض الاختلافات المرتبطة به.

### أولاً: مفهوم وتطور التسويق الدولي

لقد تعددت التعاريف المقدمة للتسويق الدولي، إلا أن معظم هذه التعريفات مقارنة، ومن أهم تعريفات التسويق الدولي نجد:

عرف Philip.Kotler التسويق الدولي بأنه " يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول الى هذا المستهلك وإشباع رغباته".<sup>1</sup>

يقول كذلك Allain olliver في هذا المجال التسويق الدولي هو " تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لأجل إيجاد علاقة بين الربحية والأسواق" إلا إن Allain olliver يقسمه إلى ثلاث خطوات رئيسية:<sup>2</sup>

1. المعرفة الجيدة للأسواق بالملاحظة للطلب والمنافسة والوسطاء ومختار، والمحيط القانوني، والوضع التقني، والمستوى الاقتصادي.
2. تحديد أو تعريف الغرض التجارب كعمل مستهدف ومختار، والبحث عن أحسن وضعية لسياسة المنتج والسعر والتوزيع.
3. التسويق الجيد للمنتجات والخدمات الجيدة لسياسة الاتصال والتوزيع وحسب

A . olliver فهي تعتبر القواعد الأساسية للتسويق .

ويعرفه كاتوريا **Catoria** التسويق الدولي بأنه: " آراء الأنشطة التجارية الذي تساعد على تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين او المستخدمين في أكثر من دولة واحدة".<sup>3</sup>

يعرف ستاتون **Stanton** التسويق الدولي: " عبارة عن نشاط كوني ينطبق من إستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات، من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات".<sup>4</sup>

و استخلاصاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن التسويق الدولي يتضمن الأنشطة التالية:

- دراسة الأسواق الدولية الحالية والمتوقعة.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Marketing Management, Analysais, Planning and control, New Jersey, Prentice Hall, INC;1984.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، جمار ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 301.

<sup>3</sup> هاني حامد الظهور، احمد محمود زامل، التسويق الدولي، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد ، 2013، ص 08.

<sup>4</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، 2008، ص 22.

## الفصل الثالث: التسويق الدولي بين النظرية والتطبيق الاستراتيجي.

- تخطيط وتطوير المنتجات المطلوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق الأجنبية.
  - توزيع السلع والخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولي الملائمة.
  - المنتجات والهدف منه إخبار المستهلكين عن طريق توفير السلع وبيان الطرق المختلفة لإشباع رغبات المستهلكين.
  - تحديد طرق التسيير المختلفة التي تعكس قيمة ومنفعة السلعة وعلى الاستثمار بالنسبة للمؤسسة.
  - تقديم الخدمات سواء بعد أو قبل الشراء للتأكد من مدى رضا الزبائن واستمرار التعامل معهم.
- و على هذا الأساس يمكن اعتبار التسويق الدولي، أنه قدرة المؤسسة على فهم واستيعاب الأسواق الخارجية، وتحديد الفرص الجذابة واستغلالها من خلال تصميم مزيج تسويقي يلاءم القطاع السوقي المستهدف من السوق الدولية.
- كما يمكن القول أنه لما كان التسويق بصفة عامة يعنى بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، فالتسويق الدولي يلعب دوره الهام في تسهيل هذا التدفق للسلع والخدمات إلى المستهلكين في الأسواق الأجنبية من خلال العديد من الأساليب، كالتصدير والاستثمار الأجنبي، والاتفاقيات التعاقدية، وبهذا على المؤسسات فهم الفلسفة التي توجهها إلى اقتحام الأسواق الدولية، والتفريق بين مهام التسويق المحلي والدولي، و التسويق الدولي شهد العديد من التطورات إلى أن وصل لما هو عليه في عصر العولمة وفي الجدول الموالي نعرض هذه المراحل:

الجدول رقم (3\_1) مراحل تطور التسويق الدولي

المرحلة	التطورات
مرحلة التغلب على العوائق الجمركية 1960-1950	- قادت منظمات الأعمال هذه المرحلة بتخفيض الرسوم الجمركية بين الدول، بهدف تشجيع التبادل التجاري السلعي.
مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي 1979-1961	- للتباعد الجغرافي انعكاسات على تكلفة النقل، الجمارك، الضرائب، والاختلافات الثقافية، اجتماعية، نقدية. - ظهور السوق الأوروبية المشتركة كمؤشر لاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الإقليمية في عدة مناطق من العالم. - تعدد الطرق لدخول الأسواق الخارجية، ولم يعد الأمر مقتصرًا على مجرد (التصدير، عقود الإدارة، المشروعات المشتركة، إنشاء الفروع، عقود التراخي والامتياز. - ظهور أشكال متعددة من التجارة الدولية التعويضية التي تقوم أساساً على فكرة التبادل السلعي الدولي الذي لا يصاحبه تدفقات نقدية نتيجة لأزمات المدفوعات الخارجية.
مرحلة ظهور الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم	- ظهور الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال التجارة الدولية وتعادي الأسواق الخارجية بداية من عام 1980.
مرحلة مفهوم السوق العالمية 1985	- ظهور مفهوم المنتج العالمي Global Product مثل مشروب كوكاكولا، ساندويش ماكدونالد، دجاج كينتاكي. - اهتمام منظمات الأعمال بالبحث عن الشريك المنافس الذي يمكن تبادل الإمكانيات المميزة معه. فشركة جينرال موتورز الأمريكية وقعت اتفاقاً لتبادل الكفاءات بينهما وبين شركة تيوتا اليابانية ، وهي علاقة تعاون وتنافس معاً.

<p>- ظهور اتفاقيات الجات، الجانوس، والتريس، بغية تحرير التجارة الدولية.</p> <p>- ظهور مفهوم العولمة Globalization بأشكالها المختلفة واعتبار السوق العالمية قرية صغيرة واحدة، يعلم أطرافها ما يحدث فيها بفضل تقدم وسائل الاتصال وتراجع معوقات دخول الأسواق، وتقارب الثقافات والرغبات.</p> <p>- مثال : تطبيق شركة سوني sony مفهوم العولمة والذي يجمع بين التكامل العالمي والاستجابة للظروف المحلية.</p>	<p>مرحلة عالمية التجارة (تسعينيات القرن المنصرم)</p>
<p>- استخدام إمكانات شبكة الانترنت، وشبكات الاتصال المختلفة والوسائط المتعددة في تحقيق الأهداف التسويقية.</p> <p>- ظهور مجالات جديدة في مجال التسويق ، كالإعلان الالكتروني، الاستقصاء الالكتروني، التصدير الالكتروني، بحوث التسويق الدولية الالكترونية، وغير ذلك.</p>	<p>مرحلة مفهوم التسويق الالكتروني بداية القرن الحادي والعشرون</p>

المصدر: بيومي محمد عمارة، "التسويق الدولي"، جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، مصر، 2008، ص 20.

كما أن تحديد مراحل التطور التسويقي الدولي يساعدها على معرفة العوامل المؤثرة عليها، وذلك حتى تستطيع إحداث التعديلات أو التغييرات الملائمة سواءً في مواردها أو هيكلها التنظيمي، أو أنشطتها عامةً والنشاط التسويقي على وجه الخصوص، وهذا حتى تتمكن المؤسسة من النجاح في السوق الدولية، وتنتقل إلى مرحلة متقدمة من التوسع الدولي، كما ساعدت الحكومات على مراحل التطور الدولي من خلال الاتفاقات الدولية، البرامج التشجيعية، مما دفع بالعديد من المؤسسات اتخاذ قرار البدء بالتوسع الدولي.

#### ثانياً: أوجه الشبه والاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي

من التعاريف السابقة نلاحظ أن المؤلفين اعتمدوا في تعريفاتهم بمفهوم التسويق الدولي يختلف عن مفهوم العام للتسويق، كونه يتعلق بأداء الأنشطة التي تساعد على تدفق السلع والخدمات غير الحدود السياسية مختلفة أي أكثر من دولة واحدة، هذه الاختلافات ينتج عنها فروقات أخرى تتضمن عملية

ممارسة الأنشطة التسويقية، وكيفية معالجة مشاكل التسويق وتطوير السياسات والاستراتيجيات التسويقية وتطبيقاتها.

من خلال دراسة مفهوم التسويق الدولي فحص أو دراسة أوجه الشبه والاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي، فإن الفارق بين مفهوم التسويق الدولي والتسويق المحلي والذي يكمن بصورة رئيسية في النشاطات الموجهة للشركة في أكثر من دولة، هو الفارق ببداية بسيطة للوهلة الأولى إلا أنه هو السبب في كل التعقيدات والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند ممارسة التسويق الدولي<sup>1</sup>.

وهذا يعني أن مبادئ التسويق الدولي والمحلي واحدة، فهما وجهان لعملة واحدة فالتخطيط والتنفيذ والتسعير والترويج والتوزيع أنشطة تؤدي في كل من التسويق المحلي والتسويق الدولي هذا معناه أن مبادئ التسويق واحدة سواء تم ذلك في الأردن أو سوريا أو مصر أو العراق أو فرنسا أو ألمانيا أو الهند أو اليابان.

لكن الاختلاف يكمن في البيئة التي تمارس فيها كل من هذه الأنشطة التسويقية، فهي تختلف في أهميتها في كل سوق تمارس فيه، وفي قدرة السوق واعتماد السياسات والاستراتيجيات التسويقية وتطبيقها في أكثر من سوق<sup>2</sup>.

في كل هذه الأسواق تتم نفس الممارسات أو الأنشطة المذكورة لكن الاختلاف يكمن في البيئة (الظروف/المتغيرات) التي تمارس فيها كل من هذه الأنشطة التسويقية فهي تختلف في أهميتها في كل سوق تمارس فيه قدرة السوق على التجاوب معها وفي إمكانية استخدامها لمعالجة المشاكل التي تعترض السوق واعتماد السياسات والاستراتيجيات التسويقية وتطبيقها في أكثر من سوق، هذا الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي يمثل أساساً لجميع المخاطر التي تعترض السوق في الأسواق الخارجية وفي المقابل حصوله على فرص أوسع لتسويق سلعة وخدماته فيها وتحقيق المردوديات المناسبة منها، إلا أنه ليس بمقدور جميع الشركات تحمل تبعات هذه المخاطر المترتبة على قرار الدخول إلى الأسواق الخارجية والتكيف تبعاً لمتغيراتها والأسواق الخارجية تمثل (متغيرات ظروف) مختلفة من لنواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، أحمد محمود زامل، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> بدیع جمیل قدور، التسويق الدولي، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 26.

والتكنولوجية كلها تتطلب من السوق تكييف سياساته واستراتيجياته تبعاً لتلك المتغيرات وبسبب تكاليف هذا التكيف فإن العديد من الشركات تقع قرار الدخول إلى الأسواق الخارجية في مراحل متأخرة من القرارات<sup>1</sup>.

أي ان التفريق بين مفهوم التسويق الدولي والتسويق المحلي هو التباعد الجغرافي بين الدول وما يصاحبه من صعوبات في التعريف على الأسواق الخارجية، وجمع المعلومات التي تعكس أهم المتغيرات التي تؤثر على تلك الأسواق<sup>2</sup>.

والاختلاف يكمن كذلك في البيئة القانونية والتشريعية فباعتبارها أن النشاطات في السوق المحلي أو الخارجي، تنفذ في هذه البيئة فالمكونات والتطبيقات التفعيلية للبيئة القانوني قد تختلف، التشريعات المتعلقة بفرض الضرائب أو السياسات الحكومية قد تكون مختلفة ما بين دولة وأخرى، كما قد تختلف القيود التجارية المفروضة هذه الاختلافات حتماً تؤثر على كيفية ممارسة الأنشطة التسويقية مما يتطلب تكييف هذه الأنشطة لطبيعة البيئة الأخرى التي تشكل اختلافاً في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

### المطلب الثالث: طبيعة نظام المعلومات والمزيج التسويقي الدولي

#### أولاً: نظام المعلومات التسويقي الدولي

إن المؤسسة التي تعمل في التسويق الدولي بحاجة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن النفاذ إلى الأسواق الدولية وسيلتزم هذا جمع المعلومات والبيانات ونمو الإحساس بأهميتها، ومع تزايد حجم هذا البيانات التي يتم جمعها فإن المؤسسة مجبرة على تبني طرق منتظمة لحفظها وتحليلها وإعداد التقارير التي تحقق الاستفادة منها، ووفرته بشكل كبير يعد أحد مشكلات نظم المعلومات في مؤسسات الدول المتقدمة بينما تعد مشكلة نقصها أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات للدول النامية، وأهم هذه التحديات عدم معرفة واقترب الشركات من مصادر المعلومات عن الأسواق الخارجية، كما أن توفير نظام معلومات التسويق الدولي يعتبر من الأمور الأساسية للمؤسسات التي تتلاءم مع متغيرات حرية التجارة وتوسع للبقاء بقوة في السوق الدولي .

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 26، 27.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد الطبعة 40، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص 27.



يختلف نظام معلومات التسويق الدولي عن المحلي في حجم البيانات التي يتطلبها النظام في التسويق الدولي والذي يهتم بجمع بيانات عن أكثر من دولة، كما يختلف من حيث مستويات البيانات فهناك بيانات على مستوى كل دولة منفردة وأخرى تغطي المستوى الدولي، حيث يتكون نظام معلومات التسويق الدولي من مجموعة من النظم التي تغطي كل منها دولة واحدة ويوفر نظام كل دولة تقارير ومعلومات تستخدم في أمرين<sup>1</sup>:

1. اختيار أنسب أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية تم تحديد أنسب بدائل قرارات التشغيل اليومي لأنشطة المؤسسة في الدولة المعنية.

2. إرسال المعلومات لنظام معلومات التسويق الدولي ومن أمثلة البيانات الضرورية الواجب توفرها ما يلي:

- معلومات مرتبطة بالمنتج أهمها نوع المنتج المقبول في السوق المستهدف؟ من حيث الأداء والحجم والموصفات القياسية الخاصة بالمنتج في دولة المستورد .
- معلومات مرتبطة بالسعر المناسب وأسعار المنافسين وتحديد مدى ارتباط السعر باختلاف على مواصفات المنتج... الخ.
- معلومات مرتبطة بالترويج للمنتج مثل كيفية توطيد العلاقات مع المستوردين والموزعين والوكلاء، ودراسة إمكانات مشاركة المستورد في تكاليف الترويج وتحديد انسب وسائل الترويج كالإعلان والبيع الشخصي والنشر وتنشيط المبيعات والمعارض والبعثات التجارية وتحديد دور العلاقات العامة مع الجهات المؤثرة .
- معلومات مرتبطة بالتوزيع : اختيار وسيلة الشحن المناسبة واختيار منافذ التوزيع، ومعايير اختيار الوكيل الوحيد للسلعة ومدى حاجة السلعة للتخزين في السوق المستهدف .
- معلومات مرتبطة بجانب العرض أي بتحليل المنافسة.
- معلومات حول دراسة سلوك المستهلك.
- معلومات مرتبطة باختيار شريحة السوق المنافسة.
- معلومات حول خطط الدولة في مجال الاستثمار.

<sup>1</sup> رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 154.

كما ظهر في السنوات الأخيرة في ميدان التسويق تعبير جديد هو "نظام المخابرات التسويقي" (الاستخبارات أو التجسس) وغالباً ما يقصد بهذا التعبير "المعلومات المقيمة" والتي أصبحت جزءاً من قوة الشركة خاصة الشركات الدولية ومكوناً من مكونات أمتها، خاصة في ظل التنافس بين الشركات ولذلك لم يعد التجسس الاقتصادي ( خاصة تجسس التسويق ) مطلوباً فقط من الحكومات والدول بل باتت حتى الشركات تعتمد على فنيين واقتصاديين وحتى على عمال عاديين أحياناً للحصول على معلومات عن الشركات والمؤسسات المنافسة سواء داخل البلد الواحد أو في البلدان المختلفة، بل وربما تتجاوز حدود المنافسة على الأسواق لتصل إلى حد تدمير الشركات المنافسة أحياناً".

و يمكن تقسيم الأساليب المستخدمة في عملية التجسس الاقتصادي إلى قسمين<sup>1</sup>:

1- الأساليب المباشرة: وتلجأ إليها الشركات ولا سيما الكبرى للحفاظ على تقدمها والفوز بالسباق مع منافسيها، من هذه الأساليب:

- إقامة شركات مشتركة: حيث تعتبر مثل هذه الشركات من أهم وسائل وطرق الحصول على أسرار الصناعة وتكنولوجيا الإنتاج وبراءات الاختراع.
- زرع الجواسيس في الشركات لسرقة الأسرار التجارية والصناعية.
- الإغراء المادي من أجل الحصول على معلومات حيوية.
- استعمال الخبراء للتعرف على إنتاج الشركات المنافسة.
- تجنيد المتطفلين لاكتشاف أنشطة الشركة المنافسة.
- قيام الشركة بتوريط المنافس في أعمال لا أخلاقية وتهديده بغرض الحصول على معلومات منه أو عقد مقابلات دورية مع الأفراد الذين يعملون لدى المنافس تحت ستار إمكانية تعيينهم بالشركة دون أن تكون لديها النية الحقيقية لتعيينهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سمير صارم، التجسس الاقتصادي، دار الفكر، دمشق، 1999، ص 43.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مجهول دار النشر، الإسكندرية، 1996، ص 170.

2- الأساليب الغير مباشرة: وتظهر من خلال الأنشطة العلنية والمشروعة التي تقوم بها الشركات، ومن هذه الأساليب :

- حضور المعارض لاكتشاف أسرار صناعية أو تجارية .
- إنشاء المراكز العلمية لتجنيد العلماء بصورة علنية .
- القيام بدعوة المنافسين إلى ملتقيات أو حفلات أو ندوات واستخراج معلومات منهم أثناء الملتقى أو الحفل أو الندوات .

إن أشكال وأساليب التجسس السوقي لا تكاد قائمتها تنتهي ، فيمكن أن تكون من خلال أي شيء ، وعن طريق وسائل مختلفة ومتعددة ، وما تمت الإشارة إليه لا يمكن اعتباره أكثر من نماذج للأشكال السائدة .

و لعل أحدث أشكال التجسس في عصر العولمة هو التجسس عبر " الانترنت " فقد أتاحت الحرية الإلكترونية عبر شبكة الانترنت ليس الوصول إلى السلع والخدمات بل والقيام بسرقات تقنية والحصول على أسرار ومعلومات تجارية وصناعية .

و من أبرز أعمال التجسس الاقتصادي هو تعاون الشركات المتعددة الجنسيات مع حكوماتها الأم في هذا المجال، وأن تجد نفسها مجبرة على ممارسة ضغوط متعددة على حكوماتها لمساندتها في كسب الأسواق، والصمود أمام المنافسة التي ستواجهها .

### ثانياً: المزيج التسويقي الدولي

إن مفهوم المزيج التسويقي الدولي ومحتوياته هي نفسها المستخدمة في التسويق المحلي، غير أن التغيير الحاصل في عملية انتقال السلع والخدمات إلى بيئة خارجية وفق متغيرات جديدة، تجعل من الصعب تطبيق واستخدام هذه العناصر في ظل البيئة الأجنبية، إضافة إلى أن البرنامج التسويقي الدولي يتم تصميمه بناء على حاجات ومتطلبات الأسواق العالمية، لمحاولة تحقيق التجانس في الطلب العالمي على المنتجات والخدمات... فهناك اتفاق عام ومتعارف عليه بين العاملين والدارسين في مجال التسويق الدولي على أنه يتكون من أربعة عناصر رئيسية هي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، إلا أنه هناك اقتراحات من بعض المختصين تشير إلى

عناصر المزيج التسويقي الدولي تشتمل على أكثر من ذلك، فقد اعتبر كل من دونالد ووندال " Donald et Wendal " أن عناصر المزيج التسويقي تتألف من خمسة عناصر: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، والبيع الشخصي (الترويج)، ولقد قام المسؤولون المختصون بإعداد قائمة تضم مختلف الوظائف وعلاقاتها المتبادلة، أي المعايير التي تفسر المبادلات مع السوق، أي أن عدد عناصر المزيج التسويقي تختلف حسب طبيعة المزيج التسويقي في بعدين أساسيين هما:

- **العرض:** ويضم المنتجات، التغليف، العلامة، السعر والخدمات.
- **الوسائل:** أي تقنيات وطرق العرض وتضم قنوات التوزيع، قوة البيع والترويج، والعلامة.

## المبحث الثاني: تقييم البيئة التسويقية الدولية وطبيعة العمل فيها

إن قرار دخول المؤسسة للعمل في الأسواق الدولية يوجب عليها أولاً فهم بيئة التسويق الدولي التي تتعامل معها، فبيئة الأعمال الدولية بصفة عامة، وبيئة التسويق الدولي بصفة خاصة تتغير وبشكل جد ديناميكي من وقت إلى آخر، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة في هذا النوع من الأسواق يتوقف على قدرتها على التكيف مع المشاكل التي تفرزها قوى بيئة التسويق الدولي، وعليه لا بد على المؤسسة الدولية أن تقوم بدراسة وتحليل مختلف عوامل البيئة الدولية ووضع تقييم شامل لها.

إن الهدف من دراسة البيئة التعرف على الفرص التسويقية<sup>1</sup> المتاحة وتشخيص المخاطر التي يمكن أن تحدد نشاط الشركة في البيئة الخارجية، فالمخاطر هي التحديات التي يمثلها أحد الاتجاهات السلبية أو غير المرضية وغير المتوقعة مع اتجاهات المؤسسة أو إنها اضطراب معين يحدث في البيئة يحتمل أن يؤدي في غياب تصرف هادف إلى آثار سلبية على أهداف المؤسسة.

وقد تمثل الأسواق الخارجية فرصاً أمام الكثير من الشركات للنمو والتوسع من خلال العمل في هذه الأسواق وإشباع رغبات واحتياجات المستهلكين فيها، فعند الحديث عن الفرص لا بد من وجود حاجات عند المستهلكين غير المشبعة ورغبات غير محققة، فالفرصة التسويقية ترتبط بوجود حاجة، ولا بد هذه على أن الحاجة نفسها تمثل فرصة إذا لم تكن هناك القدرة على إشباعها من جانب الشركة والمستهلك على حد سواء.

وعلى المؤسسات قبل الخوض في غمار العمل على النطاق الدولي، أن تحدد الفرص المتاحة أمامها إذ أن الفرص من شأنها أن تحدد المنتجات التي ستقوم الشركة بطرحها، والنشاطات التي يجب أن تدخل فيها وتمارسها في الأسواق الدولية.

وهناك العديد من العوامل والمصادر التي تساعد الشركة على خلق الفرص وتسهيل الطرق أمامها للعمل في مجال أوسع من السوق المحلية، إذ أن هناك ثلاثة مصادر أساسية عامة لفرض التسويق وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الفرصة التسويقية: هي الإدراك لحاجة غير مشبعة في السوق سواء كانت هذه الحاجة مرتبطة بخدمة أو سلعة معينة خلال فترة زمنية محدودة وفي سوق ما.

<sup>2</sup> الديهوجي أبي سعد، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص 281.

1- احتياجات ومتطلبات الزبائن.

2- الضعف التنافسي.

3- الاتجاهات والميول البيئية ذات الأمد الطويل.

لذا سنتناول في هذا المبحث تقييم للمتغيرات بيئة التسويق الدولي، وطبيعة الأسواق الدولية المواتية لاقتناص الفرص، بالإضافة إلى أهم التحديات التي توجهها المؤسسة في حال قرار العمل في السوق الدولية.

### المطلب الأول: تقييم البيئة الكلية للسوق الدولي

عندما تقرر المؤسسة الدخول الأسواق الخارجية فإنها سوف تصطدم ببعض العوامل قد تؤثر في إستراتيجيتها التسويقية، لذا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة هذا السوق من كل الجوانب خصوصاً هذه العوامل بغية التفاعل معها والدخول بقوة لهذه السوق، والتفاعل مع هذه العوامل يكون حسب طبيعة وحجم المؤسسة ويمكن هنا التمييز بين نوعين من المؤسسات:

- أ- المؤسسات المتفاعلة: تتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة والتي تغير من سياستها واستراتيجياتها وقراراتها وفقاً لتغيرات البيئة.
- ب- المؤسسات الفاعلة: تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، وفيما يلي سنتطرق لبعض هذه العوامل:<sup>1</sup>

#### 1. البيئة الاقتصادية:

تنقسم البيئة الاقتصادية الدولية إلى شقين رئيسين: الشق الأول هو البيئة الاقتصادية الدولية، أما الشق الثاني فهو البيئة الاقتصادية على مستوى كل دولة على حدة، وإذا كان الاقتصاد العالمي يؤثر على أداء الشركات المعنية بالتجارة الدولية استيراد وتصدير فإن هذه الشركات أصبحت هي الأخرى بمثابة شركاء سابقون في التجارة الدولية، ومن ثم في العلاقات الاقتصادية الدولية.<sup>2</sup>

فالاختلافات ذات الأهمية في الأسواق الوطنية قد تكون ناتجة عن اختلافات اقتصادية فخصائص وتركيبية السكان (حجم السكان، توزيعهم الجغرافي، أنماط الاستهلاك... الخ) تمثل أحد

<sup>1</sup> عرباني عمار، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام و موبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 61.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مكتبة الوفاء القانونية، 2013، ص 148.

العناصر الأساسية للبيئة الاقتصادية كما أن دخول الأفراد ذات أهمية كبرى فمن الواضح أن مستوى دخول الأفراد يحدد قدراتهم على الشراء، كما يؤثر على مستوى الطلب على السلع والخدمات، كما أن أنماط الاستهلاك وأنواع البضائع المتعامل بها، تتأثر بعوامل اقتصادية أخرى ناتجة عن اختلاف الطبيعة الجغرافية، والمناخ والتضاريس للدولة المنوي التعامل معها<sup>1</sup>.

## 2. البيئة التكنولوجية:

إن البيئة التكنولوجية تتغير بدرجة عالية من السرعة وفي نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الأعمال والنشاطات وفرصها على المستوى الدولي كما ان التغيير يستمر في المستقبل، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات المتعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عال من التكنولوجيا في مجال الاتصالات وخدماتها، ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما ذكر من مجالات بل امتد إلى تغيير هيكل العمالة والصناعة وتحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية<sup>2</sup>.

وإذا نظرنا إلى الطرق المختلفة التي تظهر تأثير التكنولوجيا الجديدة على الإدارة في الأسواق الدولية في العشر السنوات القادمة سنجد الآتي<sup>3</sup>:

1- التقدم في التكنولوجيا الحيوية والتي ستساهم في أحداث ثورة في مجال الزراعة والطب والصناعة المرتبطة بهما.

2- الأقمار الصناعية التي ستلعب دورا رئيسيا في مجالات التعليم والتعلم ونقل المعرفة في كل بقاع الأرض.

3- التليفونات التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل ألي من لغة إلى أخرى تؤدي إلى سهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم مع أي فرد في أي مكان بالعالم يمتلك من الجهاز

4- تطور صناعة فائق السيليكون سوف تساعد في تطوير صناعات الحساسات الآلية العملاقة.

5- ظهور الحساسات الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع مليار عملية حسابية في

<sup>1</sup> هاني حامد ضمور، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> فيصل فارس، التسويق الدولي، الجزائر، مطبعة الإخوة ألموساك، 2010، ص 119.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 182.

الثانية الواحدة والحاسبات الناطقة<sup>1</sup>.

### 3. البيئة السياسية والقانونية:

تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على عمل المؤسسات في الأسواق الدولية، ذلك لأن المؤسسات لا تخاطر بأموالها واستثماراتها في ظل عدم الاستقرار وعدم شفافية القوانين أو عدم تشجيعها للمؤسسات الأجنبية، ويمكن تعريف البيئة السياسية والقانونية على النحو التالي:

تشمل البيئة السياسية كل من العلاقات الدبلوماسية بين الدول الأجنبية مع بعضها البعض، وكذلك التشريعات والقوانين التي تحكم العلاقات الداخلية في هذه البلدان والتي تؤثر على التسويق الدولي<sup>2</sup>.

البيئة القانونية معبرة وديناميكية، ومعظم الدول تتمتع بمبدأ السيادة على كافة الأنشطة التي تمارس فوق أراضيها كما أن التفاعل بين المتغيرات المحلية والدولية يخلق عوائق إضافية وفرصاً جديدة فقد تفرض بعض الحكومات شروطاً على الشركات الضيف لديها كالمشاركة في رأس المال والإدارة والصلاحيات وفي هذه الحالة قد تلجأ الشركة الأجنبية إلى التهديد بالانسحاب من ذلك البلد إلى بلد آخر أفضل شروطاً عليها بمنحها الحرية في تعديل إستراتيجيتها للمزيج التسويقي، ومن المهم هنا أن يتذكر المسوق الدولي أن قانونية العقود والاتفاقيات تتوقف على الأطراف المتعاقدة في الالتزام بها وتطبيقها لكن العقد لا يمكن أن يكون جديد عن الثقة والتفاهم بين الأطراف<sup>3</sup>.

كما انه يجب الأخذ في الاعتبار بجانب المناخ السياسي الحالي درجة الاستقرار المتوقعة في المستقبل داخل الدولة ذلك انه قد يترتب على تغيير الحكومة تغيير النظم المتبعة من جانبها بما فيها تلك الخاصة بالاستيراد أو حتى مع وجود الحكومة الحالية نفسها قد يطرأ تغيير على اتجاهات وتصرفاتها لتلبية رغبات الأفراد داخل الدولة مما ينتج عنه الأضرار بمصانع لمنشات الأجنبية العاملة بها أو التأثير على حجم واردات الدولة وغيره<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> غول فرحات التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> بديع جميل قنود، مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، القاهرة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2003، ص 131

<sup>4</sup> Kotler Philip, Dubois Bernard, marketing, 7eme edition, paris, 1992,p107.



#### 4. البيئة الثقافية والاجتماعية:

تعتبر البيئة الثقافية من العوامل الخارجية التي يمكن التحكم فيها، والتي تخرج عن نطاق متخذي القرار التسويقية في المنشأة، فحين البيئة الثقافية للتسويق الدولي هي كل ما يحيط بالمؤسسات التي تمارس الأنشطة الإنتاجية والتسويقية على نطاق العلمي من العادات والتقاليد والقيم والسلوكيات، وأنماط التفكير، وثقافات وعقائد وديانات ولغات<sup>1</sup>.

إذا تلعب الثقافة دورا هاما في مجال التسويق الدولي، ذلك بتحديد طبيعة الأفراد وسلوكياتهم فالثقافة هي: مركب يحتوي على عناصر عديدة منها: العقيدة، المعرفة، الفن، الأخلاقيات، القيم الحضارة، وغيرها من العناصر التي يكبها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع<sup>2</sup>.

فلتركيبتها يعتبرها مديري التسويق من أصعب العوامل التي يواجهها في العمليات التسويقية إذ تنبؤ بسلوكيات المستهلك ليست أمرا هينا لتباينها واختلافها من مجتمع لآخر من فرد لآخر فعلى سبيل المثال اللغة تعتبر من أهم عناصر الثقافة فهي وسيط لترجمة الأفكار والاتصال بين الأفراد، والاستخدام غير السليم للغة يؤدي إلى اتصال غير دقيق، وبالتالي تفسيرات غير سليمة، وفهم خاطئ للرسالة التسويقية ويترتب عن ذلك عواقب وخيمة على مستوى المؤسسة الدولية لذا نقول أن الاختلاف في اللغة يحتم تعديل إستراتيجية التسويق لتتناسب مع الثقافات المختلفة لإيصال الرسالة التسويقية لكافة المجتمعات المستهدفة<sup>3</sup>.

#### 5. البيئة التنافسية:

تعد المنافسة من أعظم القوى البيئية الديناميكية التي تؤثر في أعمال التسويق الدولية، فعلى كل شركة أن تبحث وتحاول إيجاد الوظيفة المناسبة لتحافظ على نفسها في السوق، كل شركة تحتل مكانة قد تكون مميزة في السوق من حيث موقعها وسياستها التسويقية وتظهر المنافسة لأن شركات الأعمال في بحثها عن مكانة معينة في اقتصاد العالم تحاول إن تجد ما يميزها عن غيرها من المنافسين<sup>4</sup>.

وعند ما يخطط مدراء التسويق لتصدير سلعهم فإن عليهم معرفة:

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، أحمد محمود زامل، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> بديع جميل مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 65.

<sup>4</sup> بديع جميل قدور، مرجع سابق، ص 115.

- هيكل المنافسة في الأسواق التي يتطلعون التصدير إليها من حيث عدد المنافسين ونوع وأساليب المنافسة التي يستخدمونها
- طبيعة المنافسين والأدوات المتاحة في مجال اتخاذ القرارات حول السلع وقنوات التوزيع والتسعير والترويج.

وبما أن مثل هذه الإجراءات التنافسية تختلف من سوق دولية لأخرى فإن على المدراء متابعة تأثير تباين الأسعار على الكميات المطلوبة من السلع في المجتمعات المختلفة والسلع ذات المواصفات العالمية وتدققها بين البلدان المتعددة استجابة لحاجات الأسواق وطبيعة وأساليب المنافسة المعتمدة.

المناخ التنافسي الدولي إذن يؤثر على أنشطة التسويق الدولي، ومن ثم على شكل ومضمون الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وذلك عن طريق تكريس مختلف الإجراءات من أجل جمع كافة المعلومات والبيانات المتاحة المتعلقة بالمؤسسات المنافسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: طبيعة العمل في الأسواق الدولية

السوق الدولية<sup>2</sup> أساسا سوق تنافسية، لأنها تتكون من العديد من الأطراف المتعاملة أفراد ودول سواء مصدرة كانت أو مستوردة، المتلقين أو المرسلين ورؤوس الأموال والتكنولوجيا والخدمات، والتنافس يبدو بصورة واضحة من خلال تقلبات الأثمان، ورغبة كل اقتصاد في تحقيق الجودة والكفاءة ورفع الإنتاجية والتجديد، ويزداد التنافس.

كلما أزيلت العوائق من أمام التجارة الدولية وأخيرا وبعد اتفاقية الجات أصبحت الحرية والمنافسة هي أساس السوق الجديدة ولكن هذه التعددية التنافسية يهددها في الوقت المعاصر سيطرة بعض المشروعات متعددة الجنسيات (على التكنولوجيا او السعر ويسيطر بعض البلدان على مصادر المواد الزراعية الولايات المتحدة، الإتحاد الأوروبي أو على المواد الأولية وتكوين كتلتا دولية، مما أدى إلى ظهور نوع من الاحتكار بالنسبة لبعض المنتجات والمواد والخبرات والواقع أن السوق اليوم

<sup>1</sup> فضيل فارس، مرجع سابق، ص 119.

<sup>2</sup> الأسواق الدولية هي تلك الأماكن التي تقع فيما وراء الحدود الدولية، وتضم في طياتها مختلف المعاملات التي تنجم عن القطاعات الاقتصادية المختلفة، حيث تلتحم المجموعات الدولية في صراع ضد السيطرة لكي تتفق أو حتى التنظيم للدفاع عن مصالحها، للاطلاع أكثر يمكن الرجوع للمراجع التالية:

- رايح رتيب، الدخول إلى الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة 1996، ص 209.
- مصطفى رشدي شحبة، المعاملات الاقتصادية الدولية دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 12.

بما تحتويه من تجديبات في الخصائص السلع وتأثيرات تاريخية تقاليد صناعية، وتأثيرات شخصية أصبحت تقترب من سوق المنافسة الاحتكارية، ولذلك فالإستراتيجية هنا عدوانية والمنافسة عنيفة.

حيث تحاول كل مؤسسة دولية أو مشروع أو دولة أن تتمتع بمميزات خاصة تحقق بها السيطرة والتفوق في السوق على منافسيها سواء من حيث التكنولوجيا ومن حيث الأداء والفعالية<sup>1</sup>، أو الإدارة المتقدمة أو الجودة والأثمان والقدرات التسويقية أو حتى السمعة وتنفيذ العقود، أو انخفاض من التكاليف أو توفير الزمن في الإنجاز أو تقديم التمويل، أو التسهيلات الائتمانية أو غيرها من الأمور بحسب ظروف كل بلد احتياجاته وأولوياته.

### أولاً: دراسة وتجزئة السوق الدولية

تعتبر دراسة السوق الدولية عن مجموعة منظمة وهرمية من المعلومات المتعلقة بأسواق المؤسسة، والتي تُجمع بصفة منهجية لتحضير اتخاذ القرارات المتعلقة بتطورها، فنوع القرارات التي يتم اتخاذها هي التي تؤثر إذا في هدف ومنهجية دراسة السوق الدولية، لذا تسمح دراسة السوق الدولية بالحصول على المعلومات المتعلقة بالأسواق الأجنبية ومن هذه المعلومات نجد:<sup>2</sup>

- تحديد مدى موضوعية الفرص وما إذا كان ممكن إدماج بلد ما ضمن منطقة نشاط اقتصادي.
- تقدير حجم المبيعات للسنوات السابقة في هذه الأسواق، وكذلك المبيعات المحتملة في المستقبل.
- المعلومات المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية (دخول أو عدم دخول لسوق دولية ما).
- تحديد معايير تقسيم السوق.
- معرفة مكانة كل منافس للشركة محلي أو أجنبي، وسياسات المزيج التسويقي المطبق من طرفهم.
- اختيار نمط الدخول أو التوطين في الأسواق الأجنبية.
- حساب العوائد التجارية على المدى القصير والطويل.

<sup>1</sup> براهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لحديد والفوسفات، الجزائر، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نوفمبر، 2006، جامعة فرحات عباس.

<sup>2</sup> Chales croué, Marketing international, un consommateur local dans un monde global, 5 édition, Deboock ,Bruxelles, 2006, p 175.

إلا أن التعامل مع السوق لا يكون بنفس الطريقة ، فهناك البعض من المؤسسات من تعتبر السوق وحدة واحدة ولذلك استخدمت مصطلح التسويق الكلي، والبعض الآخر من تعدده مكوناً من قطاعات عديدة، ويقصد بالتسويق الكلي أن يجري التعامل مع السوق ككل من دون التفرقة بين قطاعاته أو مكوناته، إذ يتم تصميم مزيج تسويقي لكل السوق.<sup>1</sup>

أما النوع الثاني من المؤسسات التي تعتبر السوق مكون من مجموعة من القطاعات، نقودنا للحديث عن فكرة التجزئة السوقية- والتي وضحنا مفهومها في الفصل الأول- فاتفق الباحثين على أن فكرة تجزئة السوق الدولي مرتبطة في الأساس بمفهوم التسويق الدولي المعتمد من طرف المؤسسة، فإذا قررت المؤسسة التكيف مع عوامل المحيط الدولي فعملية تجزئة السوق تأخذ مسارين إما أن تعتمد نفس طريقة ومتغيرات تجزئة السوق المحلي مع تعديل قيمتها، وإما وضع تجزئة للسوق الدولي مختلفة تماماً لما عليه في السوق المحلي نظراً لعدم تشابه وتماثل نفس معطيات السوقين.

إلا أن مفهوم تجزئة السوق الدولي إلى قطاعات وشرائح من المفاهيم الحديثة في مجال الفكر التسويقي، فمعظم الدراسات تؤكد بأن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية تجزئة السوق إلى قطاعات غالباً ما تكون في موقف أفضل من المؤسسات التي لا تطبقها، ومن نتائج هذه الدراسات أيضاً أنه ليس بمقدور المؤسسات إنتاج كل شيء وتوزيعه على كل الأسواق بل يفضل التركيز على قطاع معين من السوق بهدف تغطيته وخدمته بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>2</sup>

أما طرق التجزئة للسوق الدولية فقد تغيرت وظهرت إلى الوجود طرق جديدة للتجزئة بدل الطرق والأسس التقليدية المتعارف عليها، ومن هذه الطرق:

### 1. التسويق الجغرافي: (Le géomarketing) هو وسيلة لتحليل السوق تعطي المكانة الأهم

لمعايير الموقع الجغرافي، بأن تكتشف على مواقع جغرافية عوامل سلوكيات المستهلكين نسبة إلى مواقع إقامتهم أو عملهم وتفترض أن المستهلكين الذين يقيمون أو يعملون في منطقة

<sup>1</sup> نعيمة شلبية علي الكعبي، لى منجد حميد، تجزئة السوق الصناعي و تأثيرها في استهداف السوق، دراسة وصفية تحليلية في عينة من الشركات الصناعية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 65، ص 98.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق الدولي وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 1997، ص 354.

جغرافية معينة لديهم حاجات متشابهة إذا كانت أوضاعهم متشابهة، وهذه الوسيلة لا تعتمد كأساس لتجزئة السوق فقط ولكنها توجه تسويقي قائم بذاته.<sup>1</sup>

2. **التسويق العرقي: (L'éthnomarketing)** لقد غيرت الحقائق الاجتماعية الجديدة سلوكيات الطالبين والعارضين فجعلت قرعاتها وفهمها أصعب من السابق، وهو الأمر الذي جعل المتعاملين بدراسات السوق و الرقابة التسويقية يحاولون موطمة وسائلهم الخاصة، بالملاحظة و التحليل مع هذه التغيرات ومنذ مطلع الثمانيات من القرن الماضي أضافوا إلى وسائلهم تقنيات علم خصائص الشعوب (وصف الأعراق البشرية) (L'éthnographie) والمنهجية العرقية (Ethnométhodologie) ودراسة سلوك الإنسان الاستهلاكي، وجمعوا هذه التقنيات جميعا فيما يسمى بالتسويق العرقي،(مع ملاحظة أن هذا التوجه التسويقي يصلح في المجتمعات المتنوعة الأعراق).

3. **تسويق الميول: (Le trend marketing)** وهو يستند أساسا إلى حل رموز الميول الاجتماعية والثقافية الناشئة وتفسيرها، وعلى قدرات المجتمع الإبداعية على إظهار بداهة هذه الميول الاجتماعية و الثقافية في نظر المستهلكين، وبذلك على لمؤسسة إنجاز ابتكارات تناسب الأفهام والتوقعات الدقيقة لكل تيارات المجتمع، ويعتمد هذا التوجه كثيرا على الدراسات النوعية ويعاب عليه الحاجة الكبيرة إلى المعلومات مما يكلف الوقت والمال.<sup>2</sup>

#### ثانياً:اختيار الأسواق الدولية (تحديد الفرص التسويقية)

يرتبط بناء إستراتيجية التسويق الدولية بنوعين من القرارات: الاختيار ، والتوجه، حيث تعرف عملية الاختيار بأنها عملية لتصميم الفرص التسويقية التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات الشركة على استغلالها ، حيث تطلب هذه العملية تقييم مدى ملاءمته احتياجات السوق لصالحها ، كما أن عملية اختيار السوق لا يمكن تقريرها عل أسس تسويقية بحتة ، بل على اعتبارات أخرى أيضا تتضمن مهارات الشركة وإمكانياتها وأهدافها وتتطلب أن توضح عملية اختيار السوق ضمن محتوى إستراتيجي كلي.

<sup>1</sup> Guy Audigier, marketing et action commerciale, Gualino Editeur EJA, Paris, France, 3ème édition, Avril 2003,p 51.

<sup>2</sup> Christian Michon et autres, le marketeur les nouveaux fondements du marketing, Pearson Education, Paris, France, 2003, p p 42, 48.

والقرار الآخر الذي يرتبط بإستراتيجية التسويق الدولية يتصل مباشرة بقرار اختيار السوق وهو قرار التوجه في السوق الخارجية ، بمعنى آخر ، ما هي الإستراتيجية التي تبحث عنها الشركة لمكانتها في السوق الخارجي ، البناء ، والبقاء أو الهدم ؟ كما أشرنا سابقا فإن هذا القرار لا ينفصل عمليا عن قرار اختيار السوق وذلك لان العوامل التي تحد مدى جاذبية الدول تعود بشكل مباشر إلى قرار توجه الشركة في ذلك السوق <sup>1</sup>.

و في الواقع الانفتاح على الأسواق الخارجية لا ينجم دائما عن استخدام المعايير الرشيدة والمنطقية الناتجة عن معلومات واضحة وموضوعية إذا أن الكثير من المؤسسات تتخذ قرار التصدير بناء على بعض الظواهر المبنية على الصدفة أكثر من الاعتماد على دوافع مبنية على الحكمة.

و هنا يمكن القول أن اختيار الأسواق الأجنبية يركز على محاولة التوفيق بين ثلاث معطيات: الإمكانيات الكامنة وظروف السوق، وحدة المنافسة فيه وطموحات وإمكانيات فالتحليل الاستراتيجي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التقاطع وللتنسيق بين ثلاث معايير: سوق، منافسة، مؤسسة.

### 1- تحليل الأسواق الأجنبية:

عند اتخاذ قرار التصدير أي اختيار التعامل مع عدة أسواق يجب على المؤسسة مجابهة النتائج المختلفة المتعلقة بهذه الأسواق الجديدة والتعامل مع العناصر الأجنبية، وهنا لا بد للمؤسسة من تحليل السوق وظروف وشروطه، وتحديد العوامل الجوهرية التي تقود وتوجه اختيار الاستثمار في سوق معينة ومن أهمها:

#### 1-1- الإمكانيات الكامنة للسوق:

لمعرفة إمكانيات السوق، يجب معرفة فيما إذا كان هناك عرض منتج مشابه لعرض المؤسسة إذا كان الجواب ايجابيا، هذا يعني أنه يجب قياس حجم الطلب الحالي ومحاولة التنبؤ بمعدل النمو الاقتصادي ونمو الطلب المستقبلي لفترة محدودة بالإضافة لذلك يجب العرض على عدد المنافسين وقوة المنافسة ولعبتها أما إذا كان المنتج المعروف من طرف المؤسسة جديدا هنا يجب معرفة قدرة

<sup>1</sup> هاني حامد ضمور ، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة عمان 1999، ص 252.

هذا المنتج على إشباع حاجة الزبائن، وبيان المنتجات المكافئة له، ومن ثم إنتاجها وتوزيعها ا وان يعد المنتج لنفسه سوقا جديدة ملحقة بالسوق الأم أو مشابهة لها أو الجزء منها.

### 1-2- سهولة دخول السوق:

السوق ذات الإمكانيات الكامنة لا يمكن أخذها بعين الاعتبار إلا في حال تمكن المؤسسة الأجنبية من دخولها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر مدة زمنية، لأي مؤسسة تمثل السوق الأجنبية ثلاث خطوط دفاعية تتمثل فيما يلي:

- الحماية الجمركية والقوانين والأنظمة المتبعة في كل بلد.
- العقبات الناجمة عن القواعد المطبقة على المنتجات والتجارة في بعض الأسواق.

### 1-3- استقرار السوق:

قبل دخول أي سوق يجب على المؤسسة تقييم مدى استقرار هذه السوق والمخاطر التي يمكن ان تنجم عنه، فهناك نوعين من المخاطر في الأسواق الخارجية خطر اقتصادي ينجم عن ضعف القوة الشرائية للزبائن وضعف إمكانياتهم في الاستمرار في الشراء وخطر سياسي ينجم الحكومات اتجاه المؤسسات الأجنبية.

### 1-4- درجة تقبل السوق للعناصر الأجنبية:

عند دخول المؤسسة إحدى الأسواق تعرض إلى ردود فعل العناصر الاقتصادية التي لم تؤخذ بعين الاعتبار أثناء دراسة الأسواق وبالتالي لا بد من تحليل طريقة وأسلوب تقبلها للمؤسسة بشكل عام لسلوك إدارتها بشكل خاص من ناحية شراء سلعها واثر عبارة Made in على سلوك المستهلك يجب أن يتم هذا التحليل من خلال بيان نقاط القوة أو نقاط ضعف المؤسسة في هذه الأسواق فالبيئة الاجتماعية والاقتصادية الجديدة يمكن أن تفرض على المؤسسة جهود إضافية يصعب تحملها، كما يمكن كذلك أن تقدم تسهيلات جامعة للمؤسسة وهذا يختلف من بلد إلى آخر.

ثالثاً: القرارات المرتبطة بالعمل في الأسواق الدولية

قبل إقدام المؤسسة على اتخاذ قرار اقتحام الأسواق الدولية، أو التفكير في التسويق الخارجي، أو توسيع نشاط التسويق الدولي، فإن إدارة التسويق تواجه خمسة قرارات هامة لا بد من معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية وتمثل هذه القرارات فيما يلي:

### 1. القرار الخاص بالتسويق الخارجي

ويعني ذلك مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية، ويتركز القرار هنا في كيفية التوسع والاستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الخارجية .

### 2. قرار اختيار الأسواق الخارجية

إن عملية إتاد القرار المتعلق بالسوق الدولي المستهدف يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها إدارة التسويق بصفة خاصة والمؤسسة ككل بصفة عامة، فقد تواجه المؤسسات التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية عدة خيارات، ويعني ذلك تحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل قرار التصدير المباشر أو غير المباشر وطبيعة المنتج أو الخدمة.

### 3. قرار المزيج التسويقي

ويعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسب لبيئة السوق الخارجي المستهدف، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنافسية .

### 4. قرار السلع والخدمات

ويعني ذلك تحديد طبيعة السلعة أو الخدمة المراد تسويقها في الأسواق الخارجية، وهل تقوم إدارة وهذا يعني أن تحدد الإدارة نوعية السلع ، التسويق بتسويق منتجات موجودة في السوق، أو منتجات جديدة أو الخدمات التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية.

### 5. طبيعة الفرص والتحديات .

إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تحليلها لمكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص والتحديات التي يمكن أن تصطدم بها، أي يتوجب على الإدارة تحديد حجم



الفرص المتاحة للسلع والخدمات في الأسواق الدولية، ومدى القدرة على مواجهة التحديات المتوفرة في بيئة الأسواق الخارجية وإمكانية السيطرة عليها أو الحد من تأثيراتها، حيث هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال اليوم بحيث تشكل فرصاً أو تشكل خطراً أو تهديداً على إدارة التسويق الدولية وهي القوة التفاوضية للمشتري والقوة التفاوضية للموردين والداخلين الجدد إلى الصناعة ثم التطورات أو التغيير في النشاط أو المنتج .

### المطلب الثالث: الاستهداف والتموقع الدولي

إن السبب الرئيسي للعديد من المؤسسات الدولية هو أنها استطاعت أن تحدد احتياجات ورغبات القطاعات المختلفة في الأسواق الأجنبية، والتي تتميز بخصائص متباينة - كما سبق توضيحه في مفهوم التجزئة السوقية- إلا أن الهدف ليس التجزئة وإنما تحديد القطاعات المراد استهدافها، للتمكن المؤسسة من طرح مزيجها التسويقي بما يتلاءم ومتطلبات كل قطاع وهو ما يعرف بالتموقع.

#### أولاً: استهداف الأسواق الدولية

من المفاهيم الحديثة والمقترنة بالتسويق الدولي في العصر الحالي هي فكرة التسويق المستهدف، حيث تقوم هذه الفكرة على تحديد القطاعات السوقية أو مجموعات المستهلكين المتشابهين، ومن ثم اختيار مجموعة أو أكثر وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائمة لكل مجموعة، وهذا المدخل يعتمد على التوجه بالمستهلك والذي يركز على تحديد احتياجات المستهلكين، وكتعريف للاستهداف هو المسار الذي يقصد من وراءه إجراء مبادلة مجموعة محددة من خلال الإعلان وباقي الأنشطة التسويقية والتي يجب أن تكون معدة بحيث تحقق استجابة أكبر في المجموعة المستهدفة دون غيرها من القطاعات الأخرى.<sup>1</sup>

كما أكد العديد من الممارسين أن استهداف السوق الدولي هو عملية اختيار قطاعات محددة في السوق الأجنبية، تقوم المؤسسة بخدمتها وهو عنصر أساسي في الإستراتيجية التسويقية.

<sup>1</sup> D. Jones Ringold, social criticisms of target marketing, American Behavioral scientist Vol 38, N°4, Feburay, 1995, p 79.

وعادة ما يتم اعتبار السوق المستهدف بناءً على جاذبيته، إذ تحتاج المؤسسة عند تقييم القطاعات السوقية إلى دراسة العوامل الأساسية التي تؤثر في جاذبية القطاع السوقي على المدى الطويل، ومن هذه العوامل:<sup>1</sup>

- يكون القطاع السوقي أقل جاذبية إذ كان يحتوي على منافسين أقوى وعدوانين.
- عند وجود العديد من المنتجات البديلة الحالية والمرتبقة قد تحد من الأرباح التي تقدمها قطاع سوقي ما.
- إن قدرة الزبائن النسبية على المساومة تؤثر في جاذبية السوق أيضاً.
- تكلفة دخول سوق ما قد تكون مرتفعة جداً ومن ثم تضعف من جاذبيته.

### ثانياً: التوقع الاستراتيجي في الأسواق الدولية

التوقع هو خيار استراتيجي الذي يبحث لإعطاء عرض (منتج\_علامة، شعار) ذات مصداقية مميزة وجذابة على مستوى السوق وفي أذهان المستهلكين.<sup>2</sup>

التوقع هنا يعني الكيفية التي ترغب المؤسسة أن ينظر بها المستهلك في ذهنه الى منتجاتها وعلامتها في المستقبل، والتوقع كذلك مفهوم مرتبط بإستراتيجية استهداف السوق فيعرف أنه "تكوين مفهوم عن المنتج وعلامته من أجل إكسابه مكاناً متميزاً في ذهن السوق المستهدف"<sup>3</sup>، فمن هذا التعريف فالتوقع يمكن أن توجه المؤسسة لاستهداف قطاعات جديدة مستقبلاً أو للتمييز في الأسواق الحالية.

و كما جاء في التعريفين أن التوقع أساسه المواصفات المميزة، ولاختيار هذه المواصفات على رجال التسويق الأخذ بعين الاعتبار ثلاث عوامل رئيسية هي: توقعات جمهور المستهلكين معاً لأخذ بعين الاعتبار المنتج المقدم، التوقع الحالي للمنافسة مقارنة مع التوقعات، وأخيراً الفرص المحتملة

<sup>1</sup> نعيمة شليبة علي الكعبي، لمى منجد حميد، مرجع سابق، (بتصرف)، ص 100.

<sup>2</sup> مرابطي عبد الغاني، تموقع المنظمات: بين ضرورة التوجه نحو الابتكار و حتمية تجاوب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصادية و المالية، العدد 04، سبتمبر، 2015، ص65.

<sup>3</sup> آل رايس، جاك تروت، القوانين التسويقية الثابتة، ترجمة معتصم الجلاي، مطابع أطلس للأوفست، الرياض 1993، ص 18.

والممكنة، هذه العوامل يطلق عليها اسم المثلث الذهبي المحدد للتموقع، وهو أداة فعالة تسمح للمؤسسة بالتمييز عن منافسيها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: تحديات وموانع دخول المؤسسات للعمل في الأسواق الدولية

لقد ساهم العديد من المفكرين في التفريق بين العقبات الداخلية والخارجية، حيث أنه بإمكان المؤسسات المصدرة بإمكانها التغلب على العقبات الداخلية ولكنه يصعب عليها تحقيق ذلك بالنسبة إلى العقبات الخارجية، وفيما يلي شرح لأهم هذه التحديات:

فالعقبات الداخلية مثل الإجراءات الحكومية التي تتبعها الدول في السوق العالمية يمكن التغلب عليها من خال قيام الجهات المسؤولة عن التصدير بذلك، بينما العقبات الخارجية والتي تتمثل في زيادة التعريفات الجمركية في الأسواق الخارجية، كما أن السياسة الحمائية التي تتبعها الدول المستوردة في الأسواق الخارجية لها دور كبير في الحد من دخول المنتجات إلى الأسواق العالمية.<sup>2</sup>

و من تحديات التسويقية للمؤسسات في بيئة الأعمال الدولية في العالم العربي:<sup>3</sup>

1. غياب الفلسفة الفكرية التسويقية في المؤسسات.
2. غياب الأدوار الابتكارين في صناعة القرارات التسويقية.
3. اعتبار بحوث التسويق أمراً ترفيهياً فقط عند المرض.
4. ضعف إنتاجية النشاط التسويقي.
5. البعد الشديد عن الارتباط بمفاهيم الجودة الشاملة.
6. عدم المعرفة أو التطبيق لأساليب المقارنة بالتميز Banchmarking رغم أنها طرق النجاة للمستقبل.

### المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي والتسويق الدولي.

<sup>1</sup> مرايطي عبد الغاني، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> عمر محمود أبو عيد، الدخول إلى الأسواق الخارجية، العقبات و الموانع، دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 2012، ص 06.

<sup>3</sup> درمان سليمان صادق، دور التحديات و الاستراتيجيات التسويقية الحديثة في مواجهة الأزمة العالمية المالية، ملتقى دولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحكومة العالمية، أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص 07.

إن التطورات العلمية والتكنولوجية العالمية الحديثة في الوقت الراهن جعلت هناك متطلبات علمية جديدة اتخذها ووضعها ضمن القوائم العملية الهامة في المجال التسويقي الدولي ومن ضمن هذه الأعمال الاستراتيجية التسويقية الدولية، وما يتعلق بها من مجالات إدارية وإستراتيجية وتسويقية.

### المطلب الأول: دراسة مفهوم إستراتيجية التسويق الدولي

أصبح الفكر الاستراتيجي المعاصر مؤسس على استغلاله بصورة عقلانية في شتى المجالات، وتجنب تهديداتها، وهو ما يتم من خلال إعداد استراتيجيات عالمية تنمي من قدراتها التنافسية العالمية، وتعرف الإستراتيجية العالمية على أنها "إستراتيجية المؤسسة، سواء كانت كبيرة الحجم او صغيرة ، فهي محددة بقيود تدخل في سياق عالمي، من وجهة نظر الأسواق، التكنولوجيات، محيط المؤسسات الذي توسع بصفة معتبرة"، باختصار لا بد من إعطاء أهمية أكبر للقرارات الإستراتيجية المبينة على هذه المتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، في إطار التسابق نحو التنافسية العالمية.<sup>1</sup>

عند تعريف الإستراتيجية العالمية هناك من يميز بين المنافسة المتعددة الأقطاب والمنافسة العالمية، حيث أن المنافسة العالمية تتطلب توازن النشاطات عالميا، وحسب كل بلد، من اجل إمكانية مواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها بسرعة عن طريق اختيار التموطن المناسب لنشاطاتها (التركيز او الانتشار) مع إيجاد الارتباطات ودرجة مقبولة من التنسيق بين مختلف النشاطات، وفي هذا السياق يعرف **Porter** الإستراتيجية العالمية على أن:<sup>2</sup> "بواسطتها يبحث المشروع عن ربح ميزة تنافسية بتواجدها الدولي، إما بانتهاج التركيز أو تنسيق نشاطات متفرقة أو الاثنين معا"، كما يعرفها على أنها الإستراتيجية التي بواسطتها تحاول المؤسسة بيع منتجاتها في العديد من البلدان وتستعمل من اجل ذلك اقتراب عالمي متكامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Rachel Bocquet , Mondialisation et stratégies d'entreprise ,Sciences de la société n° 54,2001,p11.

<sup>2</sup> فرحات غول، حتمية اكتساب وتطوير المزايا الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات التنافسية في المؤسسات الصناعية، في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، مرجع سابق، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2011، ص 14.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 14.

ويطلق على الإستراتيجية التسويقية الدولية أو العالمية اسم الإستراتيجية الكونية: "هي خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل، في إطار علاقتها بالسوق الكوني ومتغيراته البيئية المختلفة من جهة، ومواردها المختلفة من جهة أخرى".<sup>1</sup>

أما اوماي (ohmae) فيري بان الإستراتيجية العالمية لمؤسسة ما لا بد أن تكون مبنية على اقتحام سريع، في آن واحد وفي الوقت المناسب للسوق العالمي.<sup>2</sup>

إن الإستراتيجية هي نتيجة مترتبة على أهداف وغايات المؤسسة فدون وجود هدف لا يمكن تصميم إستراتيجية غير أن هذه العلاقة ليست في اتجاه واحد بمعنى انه دون إستراتيجية لا يمكن إن يتحقق الهدف على المستوى العالمي ولقد بقي لرجل التسويق إلا أن يضع في الأسواق سلعا وخدمات متجانسة مع الطلب العالمي وخير مثال: شركة المشروبات الغازية Coca Cola وشركات الموضة (Mode) لصنع الملابس...الخ.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة لا بد أن نذكر أهم متطلبات الإستراتيجية التسويقية الدولية في العناصر الآتية:<sup>4</sup>

- 1- تصميم إستراتيجية التسويق الدولية يتوقف على وجود إستراتيجية دولية عامة للمؤسسة.
- 2- تحتاج إستراتيجية التسويق الدولية العديد من المتطلبات من بينها: مزايا التكاليف، توفر طاقة إنتاجية ، وقدرة تنافسية.
- 3- أن تتضمن الإستراتيجية رؤية واضحة المعالم لغزو الأسواق الخارجية وذلك كما فعلت الشركات اليابانية، حيث قدمت مثلاً لمحاور بناء هذه الرؤية:<sup>5</sup>
  - تقسيم السوق الدولي إلى قطاعات.
  - استهداف القطاع الذي تقل فيه درجة المنافسة.

<sup>1</sup> كوبر أن، ترجمة حمزة عبد الصمد و آخرون، إستراتيجيات التسويق، مكتبة الهلال للنشر و التوزيع، 2010، ص75.

<sup>2</sup> فرحات غول، حتمية اكتساب وتطوير المزايا الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات التنافسية في المؤسسات الصناعية، في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، مرجع سابق ص 15.

<sup>3</sup> صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي نظم التصدير و الاستيراد، الطبعة العشرة، مكتب عين الشمس، مصر، 2003، ص 310.

<sup>4</sup> كوبر أن، ترجمة حمزة عبد الصمد و آخرون، مرجع سابق، ص ص، 75، 77.

<sup>5</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، التسويق في الوطن العربي، الفرص و التحديات، الدوحة، أكتوبر 2003، ص424.

- تصميم المنتجات لكل قطاع على حدا.
  - الدخول إلى السوق بسعر منخفض وبجودة عالية وخدمات متميزة.
  - تدعيم المنتجات بجهود ترويجية مكثفة.
- 4- أي إستراتيجية كونية تحتاج لميزة تنافسية كأساس لها، والتي يجب أن تحدد بشكل دقيق:
- مجال التنافس، ميدان الصناعة، أسلوب التنافس، مكان التنافس.
  - الدخول لأي سوق يتطلب تحليله، تقييمه، وتحديد الهدف ومحاولة الحصول على شهادة ISO.
  - محاولة الوصول إلى مستوى المؤسسات الرائدة.
- 5- إن الإستراتيجية الهامة للدخول إلى الأسواق الدولية تعتمد على خيارات عدة منها (تكوين تحالف كوني من خلال مسار أو جملة من المسارات السابقة، أو من خلال الاستحواذ)، وعليه يمكن عرض البدائل الإستراتيجية التالية:<sup>1</sup>
- عقود التراخيص الدولية.
  - عقود الترخيص التجارية وعقود ترخيص الخدمات.
  - الاستثمار المشترك المبني على التخصيص بين الشركاء.
  - الاستثمار المشترك المبني على المشاركة في إضافة القيمة.
- 6- عند تصميم إستراتيجية تسويق يجب مراعاة وجود سوق دولي، ومنافسين كوبيين.
- 7- إذا كان نشاط مؤسسة ينتمي إلى صناعة دولية فإن مركزها التنافسي في بلد ما يتأثر بمركزها في بلد آخر، أو عدة بلدان أخرى.
- إستراتيجية التسويق الدولية مرتبطة بثلاث يستكمل

### المطلب الثاني: خطوات الوصول إلى إستراتيجية تسويقية دولية

ترجع العديد من الدراسات عوامل فشل المؤسسات في الأسواق الدولية في مواجهة المنافسة، ومن ثم الخروج المبكر من السوق إلى الدخول إلى الأسواق الدولية والاختيار الخاطئ لتوقيت دخولها، لذلك فإن دخول سوق مستهدفة يتطلب الدقة في إتباع خطوات الدخول إليه مقترنة باختيار مناسب لدخول هذه السوق كما نوضحه في الجدول رقم (2\_3)

<sup>1</sup> سننظر إلى هذه الاستراتيجيات بالتفصيل في المبحث الرابع من هذا الفصل.

## الفصل الثالث: التسويق الدولي بين النظرية والتطبيق الاستراتيجي.

الجدول رقم (3\_2): خطوات إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية واختيار توقيته

اختيار توقيت دخول الأسواق الدولية	خطوات إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية
<p>1- تهيئة المستهلك الأجنبي قبل دخول السوق الدولية لتقبل منتج الشركة وقد تكون تهيئة طبيعية وبالتالي استغلال الفرصة لعرض هذا المنتج الذي يشبع الرغبات الكامنة لدى المستهلكين.</p> <p>2- التعرف على اتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية .</p> <p>3- مراعاة الظروف المناخية للدولة الأجنبية .</p> <p>4- مراعاة توافق أوقات الإنتاج في الدولة المصدرة مع أوقات الطلب في الدولة المستوردة الأمر الذي يعطيها ميزة لية عن بقية الدول المصدرة الأخرى التي يتأخر موعد إنتاج منتجاتها عند وقت الطلب عليه .</p>	<p>1- دراسة الطلب وذلك بجمع بيانات عن المستهلكين الحاليين والمرقبين للمنتج وتحديد نوعية المستهلكين وخصائصهم الديمغرافية ورغباتهم واحتياجاتهم وآرائهم عن المنتجات الحالية المتاحة في السوق .</p> <p>2- دراسة العرض وذلك بجمع بيانات عن عدد الشركات المتنافسة في تقديم المنتج واستراتيجيات المزيج التسويقي التي تتبعها كل شركة من الشركات المنافسة ، وحجم العرض الكلي بالنسبة لكل شركة تسويقية والفجوة بين العرض والطلب لكل شريحة منها .</p> <p>3- تحديد الشريحة التسويقية التي ستعامل معها الشركة وتقدم لها منتجاتها .</p>

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، استراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان، 2003، ص 17.

ويمكن توضيح مراحل الوصول لإستراتيجية تسويق دولية من خلال الدراسة التي قام بها (كريج وسوزان دوجلاس) في 1989، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

- مرحلة ما قبل تدويل النشاط، حيث التركيز على السوق المحلي.
- مرحلة الدخول المبدئي، حيث يتم اختيار دولة معينة من خلال أسلوب معين.

<sup>1</sup> كوبر آن، ترجمة حمزة عبد الصمد و آخرون، مرجع سابق، ص ص 79، 80

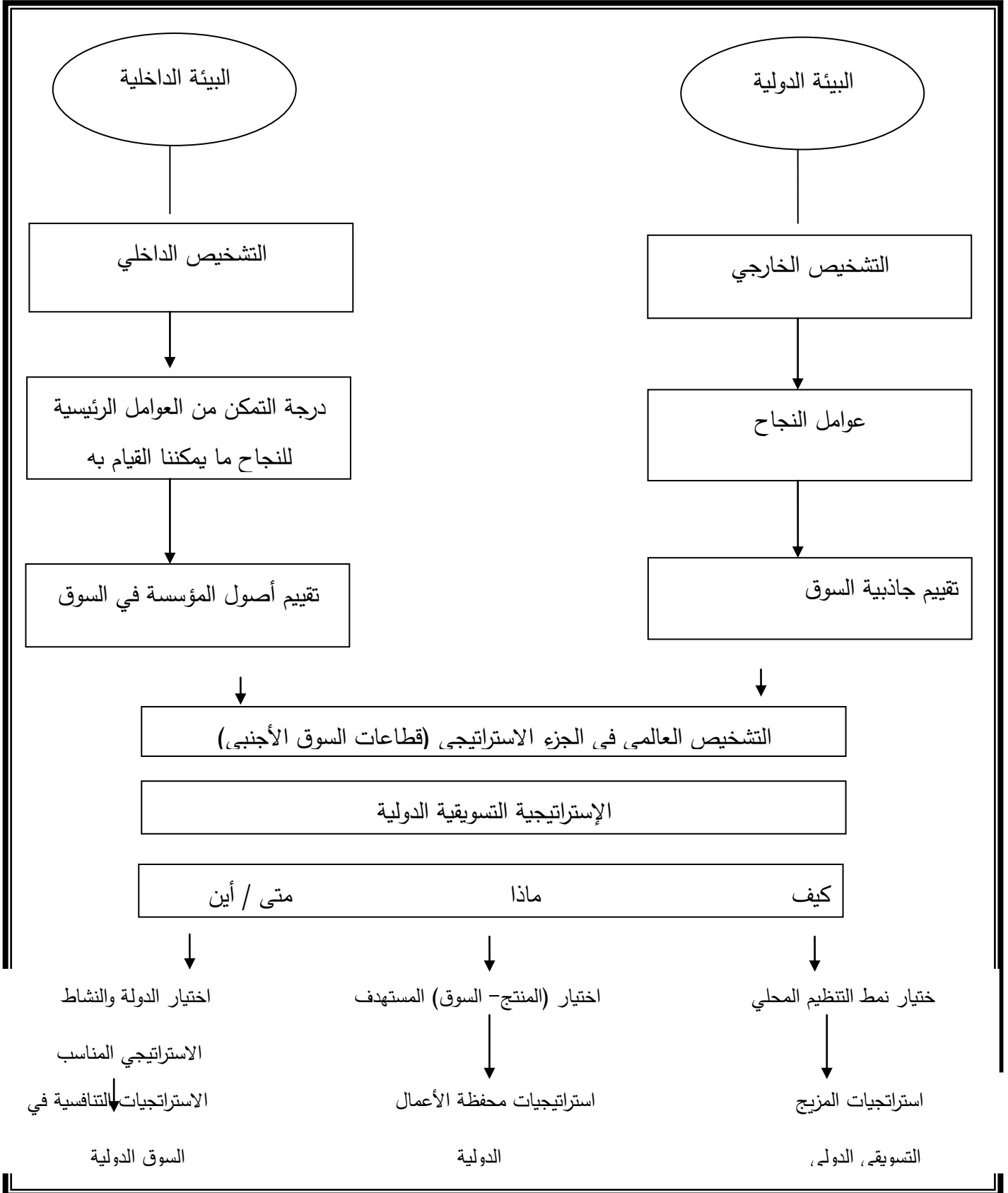
## الفصل الثالث: التسويق الدولي بين النظرية والتطبيق الاستراتيجي.

- مرحلة التوسع في الأسواق الدولية، مع تطوير وتعديل استراتيجيات التسويق وتنمية المنتجات الجديدة، ومشاركة هذه الأسواق في تكاليف الترويج والتوزيع.
- مرحلة الكوننة، حيث الانطلاق من المرحلة السابقة يتم بتنسيق عناصر المزيج التسويقي على مستوى كل الأقطار والمناطق، وتحقيق التكامل بين موارد الإنتاج والتسويق، وهنا تحاول المؤسسة استغلال التجانس بين الأسواق وتمييط المنتج، وإنتاج سلع كونية.

هذا وقد أوضح Aline Deppe خطوات الوصول إلى إستراتيجية تسويق عالمية حسب ما هو مبين في الشكل رقم (2\_3):



الشكل رقم (3\_2): خطوات الوصول إلى إستراتيجية تسويقية عالمية



Source: Aline Deppe, Marketing International, La demarche strategique à l'international, www.picardie.fr 12/12/2015.

## الفصل الثالث: التسويق الدولي بين النظرية والتطبيق الاستراتيجي.

---

فالتسويق الاستراتيجي له دور هام في الجهود التسويقية العامة في إطار غزو الأسواق الدولية، وذلك في إطار اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل التالية:<sup>1</sup>

- اختيار الأسواق الأجنبية: أي أين يمكن للمؤسسة أن تكون أكثر تنافسية في الأسواق الدولية المستهدفة.
- كيفية الدخول لهذه الأسواق: كتحديد نمط الدخول والإستراتيجية الواجب إتباعها في مواجهة المنافسين في هذه الأسواق.
- متى يمكن الدخول إلى هذه الأسواق أو متى يجب على المؤسسة أن تتخلى عن بعض الأسواق المحافظة عليها... الخ.

---

<sup>1</sup>:Subhach.C.Jain,International Marketing Management, Thomson South-Western,2001, P 126.

## المبحث الرابع: أشكال وبدائل التسويق الاستراتيجي لغزو الأسواق الدولية

تتصف أشكال واستراتيجيات غزو الأسواق الدولية بالتعدد والاختلاف من حيث النوع والأهمية النسبية والخصائص المميزة لكل شكل واستراتيجية من الاستراتيجيات، وبقدر التنوع والاختلاف في الأهمية النسبية والخصائص المميزة لكل شكل من أشكال العمل في السوق الأجنبي واستراتيجياته تتباين أيضاً اختيارات وتفضيلات كل ن الدول المضيفة من ناحية، والمؤسسات الدولية من ناحية أخرى، ويرجع التباين في الاختيارات والتفضيلات المشار إليه إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في الآتي:<sup>1</sup>

- الاختلاف بين الدول المضيفة من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والنظام السياسي المطبق والأهداف التي تسعى لبلوغها من وراء العمل في الأسواق الدولية.
- الاختلاف في خصائص المؤسسة الدولية ( مثل حجم المؤسسة، مدى درجة دولية نشاطها وعدد الأسواق العالمية التي تخدمها، أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ومجالات النشاط وأهداف المؤسسة...الخ).
- عوامل ترتبط بالأرباح والتكاليف المتوقعة ومتطلبات الاستثمار التالية والفنية والأخطار التجارية وغير التجارية...الخ.
- خصائص الصناعة أو النشاط الذي تمارسه المؤسسات الدولية ودرجة المنافسة في أسواق الدول المضيفة.

و سنتناول في هذا المبحث مختلف الأشكال واستراتيجيات الدخول في الأسواق الدولية واستراتيجيات محفظة الأنشطة الدولية، بالإضافة إلى أهم استراتيجيات التنافس المتاحة أمام المؤسسة الدولية على أن تكون استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي ملائمة لطبيعة العمل وتنافس في مثل هذه الأسواق.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، بحوث التسويق و التسويق الدولي، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2013، ص ص 221، 222.

## المطلب الأول: إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية.

### أولاً: أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية

#### 1. التصدير:

يعد أهم البدائل التي تلجأ إليه أغلب المؤسسات التي تقرر البدء في التعامل دولياً، إذ يمكن للمؤسسة أن تقلل من مخاطر التعامل دولياً عن طريق تصدير لمنتجات المصنعة محلياً إلى الأسواق الدولية، واكتساب خبرة دولية، فالتصدير يعتبر عادة الوسيلة الأولى المستخدمة من طرف معظم المؤسسات في غزو الأسواق الدولية.<sup>1</sup> ولذلك فإن اعتبار التصدير كإستراتيجية للتوغل في الأسواق الدولية المحرك والمحفز للنشاط الاقتصادي للارتقاء إلى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة.

و عادة ما تبدأ المؤسسات نشاطها الدولي بالتصدير غير المباشر Indirect Exporting والذي اعمل فيه من خلال بعض وسطاء التسويق الدولي المستقلين، ولا ينطوي هذا الشكل إلا على حجم منخفض من الاستثمارات لأن المؤسسة لا تستخدم فيه قوى بيعية، كما لا تقوم فيه عادة بإجراء أي اتصالات ومن ثم نجده أيضاً لا يحتوي إلا على درجة منخفضة من مخاطر ، ففي هذا الشكل يقوم وسطاء التسويق الدولي المحليين بالتصدير من خلال الاعتماد على بعض التجار أو الوكلاء أو شركات التصدير ذات المعرفة والخبرة بالأسواق الأجنبية، الأمر الذي يقلل عادة من الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها البائع في حالة اعتماده على نفسه.

و قد تتحرك المؤسسات الأخرى البائعة في بعض الأحيان الأخرى الى الأسواق من خلال التصدير المباشر Direct Exporting حيث تقوم بنفسها بالتصدير الى هذه الأسواق، وتنطوي تلك الإستراتيجية على درجة أكبر من المخاطر، كما تتطلب حجم أنبر من الاستثمارات ولكنها في نفس الوقت تحقق حجم أكبر من العوائد، وتستطيع المؤسسة أن تقوم بالتصدير المباشر باستخدام العديد من الطرق مثل أن تنشئ قسم محلي بالتصدير يختص بممارسة أنشطة التصدير، كما تستطيع المؤسسة أن تعتمد على فتح فرع للمبيعات الدولية يضطلع بالأنشطة البيعية وأنشطة التوزيع وربما أحياناً بالأنشطة الترويجية، وتساهم تلك الفروع في تحقيق التواجد والسيطرة والرقابة على السوق الأجنبي، وتستطيع المؤسسة ممارسة أنشطة التصدير المباشر بالاعتماد على موزعين أجانب يقومون بشراء سلع

<sup>1</sup> Pettigrew Denis, Turgeon normand, Marketing, Mc Graw Hill, canada, 1990 p374.

المؤسسة، ثم يقومون بإعادة بيعها في الأسواق الخارجية، أو تعتمد على بعض الوكلاء الأجانب الذين يقومون بالبيع نيابة عنها في تلك الأسواق مقابل حصولهم على العمولة التي يتم الاتفاق عليها.<sup>1</sup>

## 2. الاستثمار الأجنبي المباشر

تتحقق أكبر درجة من التغلغل في الأسواق الأجنبية من خلال الاستثمار المباشر داخل دول هذه الأسواق، حيث تقوم المؤسسة بإنشاء فروع لها داخل بعض الأسواق الخارجية للتصنيع أو التجميع، فإذا كانت المؤسسة قد اكتسبت خبرات مهمة في مجال التصدير، وإذا كانت الأسواق الأجنبية كبيرة بدرجة كافية، وإذا كانت هناك إمكانية للاستفادة من تسهيلات الإنتاج في أسواق معينة، عندئذ يكون من المنطقي الاتجاه نحو هذا الشكل من أشكال الدخول للأسواق العالمية.<sup>2</sup>

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار، سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي،<sup>3</sup> ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر أو نوعين أساسيين هما:

### أ. الاستثمار المشترك:

و هو مشاركة بين طرفين وأكثر من دول مختلفة للاستثمار في مشروعات معينة، حيث تتم المشاركة بالإدارة والخبرة وبراءة الاختراع والعلامات التجارية...بالإضافة إلى رأس المال أو قد تكون شراكة منصبية على حصة في رأس المال أو حصة في الإدارة أو الخبرة لهذا النوع، كما ينطوي الاستثمار المشترك على الجوانب التالية:<sup>4</sup>

- الاتفاق طويل الأجل بين طرفين استثماريين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي داخل دولة الطرف المضيف.
- أن الطرف الوطني قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص ص 46، 47.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 50.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 228.

<sup>4</sup> فريد كورتل، أشكال و محددات الاستثمار الأجنبي المباشر مع الإشارة لواقعه بالدول العربية و بعض البلدان النامية، مجلة أبحاث روسيكادا العلمية، جامعة سكيكدة، مجهول السنة و العدد، ص 04.

- إن قيام أحد المستثمرين الأجانب بشراء حصة من شركة وطنية قائمة يؤدي الى تحويل هذه المؤسسة إلى استثمار مشترك.
  - ليس بالضرورة أن يقدم المستثمر، الطرف الأجنبي أو الوطني حصة في رأس المال.
  - في جميع الحالات السابقة لابد أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع، وهذا هو العنصر الحاسم في التفرقة بين مشروعات الاستثمار المشترك وباقي الاستثمارات ( غير المباشرة).
- ب. الاستثمارات المملوكة بالكامل

يعرف هذا النوع من الاستثمارات بقيام المستثمر الأجنبي أو شركات متعددة الجنسيات في انشاء فرع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة .

بالنسبة للمستثمر الأجنبي بصفة خاصة تعتبر الاستثمارات المملوكة بالكامل من أكثر أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر تفضيلاً، أما بالنسبة للدول المضيفة له نجد ها تتردد كثيراً في قبول هذه الاستثمارات في اغلب الأوقات، و التصريح للشركات بالتملك الكامل لهذه المشاريع الاستثمارية، و يرجع هذا للتخوف من التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من آثار على المستوى المحلي والعالمي وعلى الرغم من هذه التخوفات فان كثيراً من الإحصائيات تشير إلى أن بعض الدول المضيفة مثل (دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية ودول إفريقيا) تمنح شركات متعددة الجنسيات بتملك فروعها تملك كاملاً وهذا بهدف جذب المزيد من . الاستثمارات الأجنبية.<sup>1</sup>

#### ت. التحالفات الإستراتيجية

تختار العديد من المؤسسات الكبيرة إستراتيجية التحالف كبدل إستراتيجي لغزوها الأسواق الدولية بدلاً من التنافس، حيث تعد التحالفات الإستراتيجية من الظواهر الحديثة في بيئة المؤسسات المعاصرة، ومن تعاريف التحالفات الإستراتيجية يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من سوق التحالف الذي يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالف في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، ويتم التحالف في رأس المال أة

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ، الأشكال و السياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شهاب الجامعية، 2003، ص ص 20، 23.

شركة مشتركة، حيث يترتب عليها التزامات مشتركة تجاه الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب، ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على الآخر في مجالات التعاقد.<sup>1</sup>

و تختلف التحالفات عن المشاريع المشتركة التقليدية في أن المشروع التقليدي هو مساهمة الشريكين بمقدار محدود من الموارد ويتطور المشروع من ذاته، أما في التحالفات تقوم الشركتان بالكامل بتجميع مواردها مباشرة في تعاون يتجاوز حدود المشروع المشترك، ويتم في بعض وحدات الأعمال دعم التحالفات من خلال تملك حقوق المساهمين أو أحد الشريكين أو كلا الشريكين.<sup>2</sup>

و من المفاهيم السابقة لإستراتيجية التحالف يمكن استنتاج الخصائص التالية:<sup>3</sup>

- تركيز الجهود على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام، إذ من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين.
- التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين، وهذا حتى يسهل تبادل وجهات النظر بينهم وتشارك المصالح.
- التحالف الاستراتيجي يجب أن يكون متوازناً، أي التوازن في السلطة والمردودية.
- يختلف التحالف الاستراتيجي حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات، والمصالح والبيئة المحيطة.
- قد يكون التحالف الإستراتيجي في فترة زمنية محددة أو غير محددة، وقد تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل والتحالفات الإستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر والمصالح.
- قد يكون التحالف الإستراتيجي ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل احتواء لشركة كبرى أ مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المؤسسات.

<sup>1</sup> فريد النجار، التصدير المعاصر و التحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 299.

<sup>2</sup> زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ملقى دولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2011، ص 02.

<sup>3</sup> بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد الثاني، ص 37.

## ثانياً: الاستراتيجيات البديلة للدخول في الأسواق الدولية

تتعدد البدائل الإستراتيجية لدخول الأسواق الدولية، كل بديل منها مرتبط بمزيج تسويقي يتفق مع الأهداف التي تتبناها المؤسسة عن عرض منتجاتها لأول مرة في السوق الخارجية، وأهم هذه البدائل ما يلي:<sup>1</sup>

### 1. إستراتيجية الدخول الحذر:

وفق هذه الإستراتيجية يسعى رجل التسويق إلى اختيار مدى قدرة منتج المؤسسة على تحقيق أعلى إيرادات في وقت قصير ون أن يتحمل تكاليف مرتفعة، وبذلك تكون المخاطر التي تواجهه في السوق الخارجية للقيام بكافة المهام التسويقية الخاص بالمنتج، على أن يكون وكيلاً للمؤسسة خلال فترة التعاقد وتحمل مصاريف الترويج، كما يحق بذلك الوكيل تحدي منافذ التوزيع المناسبة التي تضمن سرعة تصريف منتج المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة، وبناءً على النتائج التي سيحققها المنتج خلال الفترات الأولى له في السوق الخارجية يستطيع رجل التسويق أن يقرر مدى قدرة منتج على منافسة المنتجات الأخرى مستقبلاً، حيث يتم بعد ذلك تصميم مزيج تسويقي تتخلى فيه المؤسسة على الحذر الذي التزمته في البداية عرض منتجها في تلك السوق، وبالتالي يكون سعر المنتج مرتفعاً نسبياً وكذلك ميزانية الترويج وتكاليف التوزيع.

### 2. إستراتيجية إتباع القائد

عادة ما يلجأ رجل التسويق لهذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة غير قادرة، أو ليس لديها الرغبة في الدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق الولية، وفي ذلك إما بسبب ضعف إمكانياتها أو لتأكد من أن منتجها لا يتمتع بميزة تنافسية واضحة وملحوظة لدى المستهلك الأجنبي تجعله يفضل منتجها.

و في هذه الحالة يصمم رجل التسويق مزيجه التسويقي بشكل يشابه المزيج التسويقي التي تتبعه المؤسسة القائدة في السوق الخارجية ، وبذلك فإن سعر منتج المؤسسة يكون هو نفسه سعر المؤسسة القائدة أو مقارباً له، أيضاً يتم توزيع المنتج في نفس المناطق البيعية التي تعرض فيها المؤسسة القائدة منتجها، كذلك قد يستخدم نفس عناصر المزيج التسويقي، ويهدف رجل التسويق من

<sup>1</sup> عصام الدين أبو علفة، التسويق الدولي، الجزء الرابع، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص234.



إتباع المؤسسة القائمة على ذلك النحو الى عدم الدخول في مواجهة مع منافسين آخرين في بداية عرض منتجاته، حيث قد تكون هذه المواجهة في غير صالح المؤسسة مما قد تؤدي إلى فشل المنتج في السوق الخارجية.

### 3. إستراتيجية القائد الخاسر:

وفق هذه الإستراتيجية تدخل المؤسسة في مواجهة مع المنافسين الآخرين في السوق الخارجية منذ البداية وتعتمد في ذلك على عنصر السعر، حيث تحدد سعر لمنتجها أقل من أسعار جميع المنافسين مع احتفاظ منتجها أيضاً بمستوى جودة لا يقل عن مستويات جودة المنتجات المنافسة ويصاحب ذلك الأمر ترويج مكثف وتوزيع على نطاق واسع، ويطلق على هذه الإستراتيجية مصطلح القائد الخاسر لأن المؤسسة قد تعرض منتجها بسعر أقل من تكلفة إنتاجه مما يعرضها الى خروج أكبر عدد ممكن من المنافسين حتى تضمن أكبر حصة سوقية لمنتجها، وما أن تتأكد المؤسسة من ثبات حصتها السوقية يمكنها أن ترفع سعر منتجها الى المستوى الذي تعرض لها الخسائر التي حققها في الماضي، وهي نفس الإستراتيجية التي اتبعتها المؤسسة اليابانية المنتجة للسيارات عند دخولها السوق الأمريكية.

هذه هي الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الدخول من خلالها للأسواق الدولية، ويكون على رجل التسويق اختيار الإستراتيجية الأمثل والأفضل وذلك حسب إمكانياتها بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة المتواجدة في الأسواق الدولية.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات محفظة الأعمال الدولية.

غالبا ما يتضمن مسؤولو المؤسسات تحقيق توجهات إستراتيجية تضمن لهم تطور المؤسسة وبالتالي عليهم اختيار أحد الخيارات الوجيهة، غير انه لا يمكن ان ننسى إمكانية حصول العكس إذا يمكن حدوث انقلاب سلبي وبالتالي يمكن ان ينتج من تلك الظروف أن تتشابك الخيارات التي تقدم للاستراتيجيين بالتالي يصعب تنسيقها، حيث تغير التطورات والتغيرات الإستراتيجية التقاليد الثقافية وحتى هوية المنظمة، يتمثل الخيار الاستراتيجي المرتكز على التحليل الاستراتيجي في ثلاث مراحل:

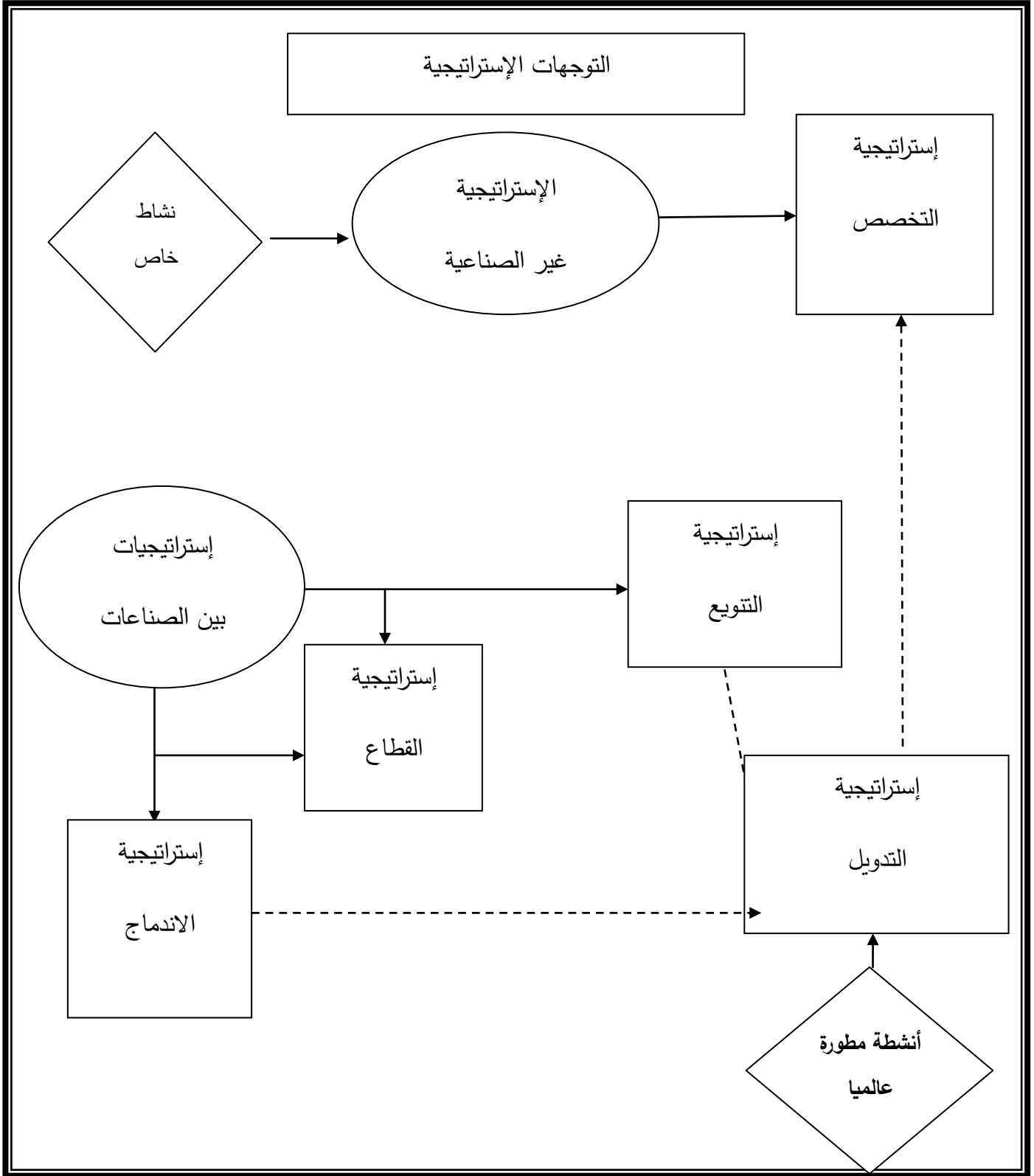
- تعميم البدائل الإستراتيجية

- تقييم البدائل الإستراتيجية

- اختيار الإستراتيجية

وعموما هناك أربع خيارات إستراتيجية قاعدية: استراتيجيات النمو الاستقرار، التراجع والتكامل وأحيانا تركيبة من هذه الخيارات كما يحتوي كل خيار على العديد من البدائل، هذه الأخيرة تحتاج إلى تحليل مفصل للوصول إلى مزاياها، والشكل الموالي يوضح مختلف التوجيهات المتاحة للمؤسسات.

الشكل رقم (3\_3): التوجهات الإستراتيجية العالمية للمؤسسة



المصدر: يحيى وي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث الإقتصادية و غدارية، العدد التاسع، جوان 2011، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 127.

لمعرفة البدائل الإستراتيجية التي ستأخذ بها المؤسسة بعين الاعتبار، من المفروض أولاً التساؤل حول عدد مجالات الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة فإذا كان لديها نشاط وحيد فإننا نتطلع فقط إلى الإستراتيجية المتعلقة بالقطاع أو استراتيجيات التخصص أما إذا كانت المؤسسة تتطور في عدة أنشطة فمن المناسب دراسة الأشكال الناتجة عن العلاقات ما بين الصناعات فإذا خرجت المؤسسة عن نشاطها الابتدائي يمكن أن تتوجه نحو أنشطة مورديها أو زبائنها، هذا يسمى بإستراتيجية الاندماج (التكامل) العمودي.

كما يمكن لها أن تستثمر في أنشطة أخرى غير مرتبطة الحالي وتتنوع في مهن جديدة، الربط بين النمو الأفقي وكذا العمودي يعطينا ما يسمى بإستراتيجية القطاع تؤدي عولمة الأسواق وانفتاح الحدود بكل المؤسسات إلى تطوير كل الإستراتيجيات على المستوى العالمي، وبالتالي اختيار إستراتيجية التدويل.

#### أولاً: الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة:

تهتم المؤسسة في تسيير حافظة أنشطتها سؤال جوهرى وهام يحدد لها أبعاد اتساع الحافظة والافاق المستقبلية المرتبطة بها، لآلا وهو التخصص او التنوع وتمس الإجابة على هذا السؤال بشكل مباشر بعد الثنائية (سوق أو منتج)، ومن هنا تظهر إستراتيجيات<sup>1</sup> التخصص التكامل، التنوع والتدويل وغيرها.

#### 1. استراتيجية التخصص:

التخصص هو توجه استراتيجي بسيط يحث على محوره جهود المؤسسة على سوق واحد أو على نفس المنتج الدولي وغالبا ما يعتبر إمكانية الوحيدة المقدمة للمؤسسة الصغيرة التي يجب أن تحقق نجاحها سواء على ميزة تبعا للتكاليف، أو التميز في جاذبية المنتج أو الخدمات المقدمة ويتميز هذا الاختبار بعدة مزايا منها:

- سهولة التسيير مقارنة مع المؤسسات التي تتنوع منتجاتها وما تشهده من تعقيدات، ويتدعم وجودها في السوق بالاهتمام أكثر بالمستهلك وبأذواقه، مما يسمح لها بتكوين علامة مميزة كما

<sup>1</sup> يجباوي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجيهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث الإقتصادية و غدارية، العدد التاسع، جوان 2011، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 127.

بينت عدة دراسات أن المحيط يلعب دورا حتميا في استراتيجية المؤسسة، ولقد اثبتت ذلك عدة مقاربات وقوانين.

- أما 1992 machesney: يلخص هذا الارتباط بالصفة التالية: المؤسسة الكبيرة تعدل محيطها والمؤسسة المتوسطة تعده، والصغيرة تندمج فيه".

ويرى كل من (sporta and paturel) أن هذه الإستراتيجية من للإبداع لأنها الاكثر إمكانية لجعل المؤسسة تستمر في محيط شديد المنافسة<sup>1</sup>

### 2. استراتيجية التكامل:

ثاني التوجيهات يركز على أخذ مكانة عمودية سواء من خلف أو من امام النشاط الاستراتيجي الحالي، حيث أنه يتم استخلاف المورد.

في حالة التكامل الخلفي وتصبح المؤسسة مورد نفسها، وهذه العملية تسمح لها بضمان مدخلاتها وانتظامها كميًا وقيميًا وبشكل يسمح لها من تحقيق تراكم أحسن في الأرباح إذا كلما زادت اندماجها في هذا الاتجاه تحسنت القيمة المضافة لديها وخاصة في مرحلة انتعاش فرع النشاط، أما في التكامل الأمامي، فإن المؤسسة تجد نفسها منافسة لزيائنها ويمكن لها الوصول إلى زبائنها مباشرة دون المرور بالموزعين الذين يصعب التحكم فيهم، وبرغم من هذه المزايا إلا انها لا تخلوا من النقائص، منها خطورة السقوط في منطقة الخسارة عند تضرر الفرع الذي تنشط فيه المؤسسة، فضلا عن تناقض في قوة المؤسسة في نشاطها السابق عن توجيه جزء من مواردها إلى الاستثمار في الاندماج أكثر.

### 3. استراتيجية التعاون:

توجد عدة أشكال للتعاون فلقد اقترح كل من coase وwilliamson نظرية تكاليف التعاقد<sup>2</sup> لشرح إدماج الأنشطة الوسيطة بالمؤسسة، والتي تبرر التعاون لما تريد المؤسسة تخفيض تكاليف التعاقد المتسببة بتعددية الأعمال أو التبادل مع الخارج.

<sup>1</sup> stephan BourcieuM les stratégie de développement international des (pme) face à a dynamique de l'environnement institution XIVème, angers 2005, [http:// www.strategic.aims.com/p13](http://www.strategic.aims.com/p13).

<sup>2</sup> نظرية تكاليف التعاقد: تنص هذه النظرية على ان المعلومات المحاسبية هي الوسيلة التي تساعد على تخفيض تكلفة التعاقد والتي تساعد في وضع سياسات مقترنة بشروط وقواعد القياس المطلقة في إعداد القوائد المالية والتي تؤدي بالنهاية إلى تعزيز السعر التسويقي السوقي للسهم وتخفيض فرص توزيع الارباح.

فالإلزام واحد على المدى البعيد يحل محل سلسلة عقود عموما يعتبر التعاون خيارا استراتيجيا للمؤسسة الاقتصادية، وقد عرضت الظاهرة التعاون أشكالاً عديدة، حيث صنف التعاون وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة متساوية وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف ومشاركات متقاطعة وغيرها، إضافة إلى هذا التقسيم يجري تصنيف أشكال التعاون إلى تعاون بين مؤسسات غير متنافسة وتعاون بين المؤسسات متنافسة وهو ما يصطلح عليه بـ " التحالف الاستراتيجي " وتعتبر استراتيجيات الشراكة شكلاً من أشكال التعاون.

وتتعدى أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء وتصنف إلى:

- الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة وتضم المشاريع المشتركة الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات.
- الشراكة بين المؤسسات المتنافسة: وتحتوي الشراكات المتكاملة شركات الاندماج المتبادل شركات شبه التركيز.

#### 4. استراتيجيات الانسحاب:

في حالة الإخفاق المقرر تعمل المؤسسة غالباً انسحاب استراتيجي يؤدي إلى نتائج سيئة للأفراد المجتمع (بطالة)، أما بالنسبة للمؤسسات خسارة رقم الأعمال، لكن أحياناً يعتبر هذا الخيار هو الوحيد لإعادة إيجاد مردودية مقبولة، إلا أنه من اللائق ملاحظة أن إستراتيجية التخلي تخاطر بإيقاف الحواجز الموضوعية للخروج والتي تنتج عن مقومات مختلفة كالتكلفة الاجتماعية أو تسويق صورة المؤسسة مثلاً، أما في حالات أخرى فالتراجع ليس مراد فالتخلي الكلي، لكن ينحصر في التنازل أو التراجع نحو نشاط يمكن التحكم فيه، بينما تكون العمليات الملحقة معالجة من الباطن.

#### ثانياً: محفظة المنتجات الدولية:

إن تصميم إستراتيجية الدخول إلى الأسواق وأي المسارات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة يتطلب مطابقة الأسواق منتوجات المؤسسة، وهذا يسعى إليه التخطيط الاستراتيجي بشكل عام من أجل تقوية المركز التنافسي للمؤسسة ومن الضروري إذا كان عند رسم الإستراتيجية أن تقوم المؤسسة الدولية التي عادة ما تنتج وتبيع عدداً كبيراً من المنتجات المختلفة بمتابعة مدى جاذبية الدولة المخيفة

## الفصل الثالث: التسويق الدولي بين النظرية والتطبيق الاستراتيجي.

ومدى قوة السلعة في هذه السوق، وتميل الإدارة العليا في المؤسسات الدولية برغم ذلك إلى التخطيط إما على أساس المنتجات أو الأسواق وليس على أساس كليهما في نفس الوقت<sup>1</sup>.

بين كل من "هاريل" وكيفر (kifer and harrell) كيف يمكن استخدام تحليل محفظة الأعمال في حالة الأسواق العالمية كأداة مساعدة في مجال التخطيط الإستراتيجي العالمي وهذا ما يلخصه الشكل رقم (3-4):

### الشكل رقم (3\_4) مصفوفة توزيع المنتجات الدولية

#### القوة التنافسية

الجاذبية الدولية

السيطرة، التجرد المشروعات المشتركة		الاستثمار والنمو	مرتفع
	استراتيجيات الاختيار		
الحصاد، التجرد، الجمع الترخيص			منخفض

المصدر: توماس وهيلين & دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصياغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1986، ص 444.

وفيما يلي شرح لإستراتيجيات محفظة المنتجات الدولية:<sup>2</sup>

#### 1- دول النمو الاستثمار:

تقع هذه الدول في خلية النمو والاستثمار، تتطلب استثمار مالية كبيرة في سوق سريعة النمو، وللاستجابة السريعة لسوق متسارعة النمو فإن الأمر يتطلب القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر، كما يجب زيادة الدعم التسويقي بجميع أنواعه سواء يتعلق بالوظائف أو نوعية الخدمات.

#### 2- دول الحصاد (التراخيص، الدمج، الهجرات):

<sup>1</sup> توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصياغ معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1986، ص 444.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2004، ص 179.

تدعو تلك الدول في هذه الخلية عادة السوقين إلى بناء استراتيجيات تسويقية من أجل حصد الأرباح أو بيع الأعمال، وهنا يصح توقيت تدفق النقد صعبا، وبما أن حصة المؤسسة في السوق ومركزها التنافسي وبما يكون ضعيف، وبما أن السوق صغيرة نسبيا ومعدات النمو المنخفضة فإنه يتوجب تركيز الخطط على...الأرباح الآتية بعدما يتم التخلي عن نشاطات التسويق الدولي.

### 3- الدول المهيمنة / المجردة:

تقدم هذه الدول بهذه الخلية بالتحديد على خيارات إستراتيجية صعبة وذلك لان المؤسسة تكون ضعيفة، بينما يكون السوق مواتياً حيث أن التوجه نحو مراكز أقوى في السوق تحدث عجزا طويل الأمد في السيولة النقدية بينما يتطلب التجريد وجود مشتروا انقطاع فرص النقد والربح.

### 4- الدول الانتقالية:

هذه الدول تتطوي على مشكلة أخرى، ففي بعض الأوضاع فإن المنتجات في تلك القطاعات تكون عموما مرشحة مثالية للاستغلال، وهذه تؤدي إلى تدفق قوي ولكن في تلك الدول من الصعب المحافظة على الحصة السوقية، حتى ولو كانت المؤسسة في مركز تنافسي في المرتبة الثانية أو الثالثة غن تلك الأسواق توحى إلينا بوضوح ضرورة وجود إستراتيجيات للمحافظة عليها والتي من شأنها تحقيق السيولة النقدية.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات المنافسة الدولية

توضح هذه الاستراتيجيات كيفية عمل الشركات الدولية داخل الدول المضيفة المختلفة من خلال فروعها التابعة، وكذا كيفية تعامل هذه الشركات مع المنافسة الدولية، وتعد هذه الاستراتيجيات أقل عمومية من تلك الاستراتيجيات المستخدمة على مستوى الشركة الأم، حيث تتعامل استراتيجيات المنافسة الدولية مع الآتي:<sup>1</sup>

- أ- المضيفة مكانة ومركز الشركة الدولية أو فروعها التابعة داخل الدول .
- ب- قدرة الشركة الدولية أو فروعها التابعة على مواجهة المنافسة الدولية أو المحلية.

<sup>1</sup> عصام عبد الغني علي، أحمد عبد المنعم شفيق، إدارة الأسواق الدولية، الاستراتيجيات و الدوافع وثقافات إتمام الصفقات و إدارة المخاطر و اتخاذ القرار، 2010، تم التحميل من الموقع الالكتروني: www.pdfactory.com بتاريخ 2015/12/04



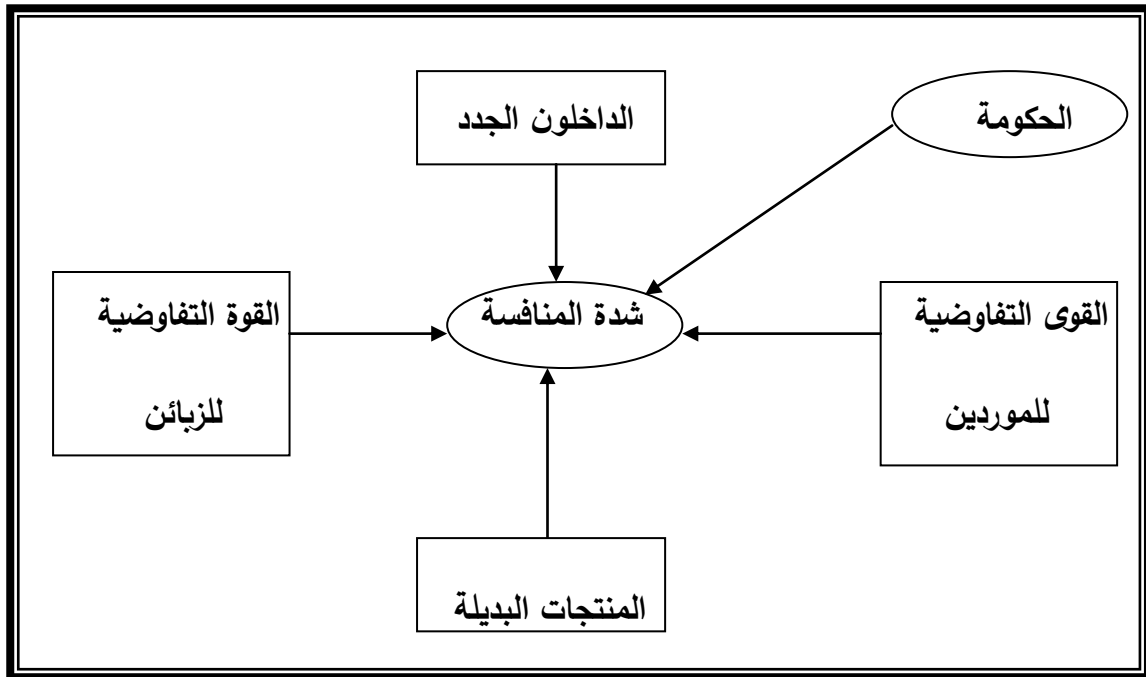
## الفصل الثالث: التسويق الدولي بين النظرية والتطبيق الاستراتيجي.

ويمكن نجاح تطبيق استراتيجيات المنافسة الدولية في التعرف على الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن استخدامها، ضمن استراتيجيات المنافسة في حيث أن استخدام أي، المواقف المختلفة كما ، إستراتيجية منها ينتج عنه مخاطر، كما يتطلب تطبيقها لمهارات وموارد ، وأوضاع تنظيمية مختلفة لنجاح تطبيقها، ويفيد هنا استخدام مدخل المقارنة التطويرية النموذجية

Banchmarking لمعرفة ورصد جوانب التميز لدى المؤسسة الدولية عن منافسيها، وكذا مواطن الضعف لديها والتي يلزم تطويرها وإدخالها التحسينات والتعديلات عليها.

كما اختصر **Michel Porter** نموذج يعالج فيه أهم القوى التي تتحكم في المنافسة، والتي تتمثل فيما يلي: شدة المنافسة، الداخلون الجدد، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن والمنتجات البديلة، وبالإضافة إلى القوى الخمس السابقة فقد أضاف **M.Porter** القوة السادسة وهي: إجراءات وقرارات الحكومة والشكل الموالي يوضح تفاعل هذه القوى.

الشكل رقم (5\_3): القوى التنافسية لـ: M.Porter



Source: Michel porter, Competitive Advantage, free press, New york, 1985, p 33.

حيث أشار M. Porter لعناصر شدة المنافسة فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Michel porter, Competitive Advantage, free press, New york, 1985, p 33.

- نمو الصناعة: إذا كان النمو سريع في الصناعة فإن المؤسسة لها عدة فرص لتحقيق التوسع غير محدد، واقتسامه مع باقي المنافسين الحاليين.
  - التكلفة الثابتة: التكاليف الثابتة لها أثر نفسي على إدارة وحدات النشاط الإستراتيجية، عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة جداً، فإن نقطة التعادل ترتفع حتى تصل الى كبير
  - تمييز المنتج: يعتبر من بين أهم العناصر تحديداً عند شدة المنافسة فهناك منتجات لا يمكن تمييزها، لذلك لا يمكن لأي مؤسسة أن تدعي ما تقدمه للمستهلك هو الأفضل، خاصة في ظل حرب الأسعار بين المنافسين، كما تشكل العلامة ميزة عالية للمنتج في السوق.
  - درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين: في حالة سوق يحتوي على مجموعة من المنافسين الرئيسيين مما يشكلون نوع من المنافسة الاحتكارية للقلة، أما إذا استحوذ السوق على عدد كبير من المنافسين اللهم نفس النصيب السوقي يشكلون حالة توازن من خلال نوع من المنافسة الكاملة.
- أما أبرز قوى المنافسة هم الداخلين الجدد الى الصناعة والذين يعتبرهم M. Porter منافسين الدرجة الثانية، والذين لا يمكن تجاهل تهديداتهم في الصناعة التي تتمتع بجاذبية في النمو، فعادة ما يتسم الداخلون الجدد بقدرات تقنية وأفكار إبداعية مما يؤثر على درجة المنافسة داخل الصناعة.
- كما أن القوة التفاوضية للموردين تعد طرف محوري في الصناعة، لأنه من الممكن أن يؤثر على إستراتيجية المؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات إلى خلق حالة من التعاون والعلاقة الوطيدة في التعامل مع الموردين.
- و بالنسبة للقوى التفاوضية للزبائن فهي تمثل أهم قوى المنافسة، فنجاح أو فشل المؤسسة على تطلع ورغبة الزبائن في الشراء من خلال القدرة والسلطة على تحقيق الشراء، أما في حالة الزبائن الصناعيين فمعرفة هؤلاء الزبائن بالمنتج والسوق وحالة المنافسة يعطيهم القدرة العالية على التفاوض خاصة إذا كان يشتري بكميات كبيرة.

#### أولاً: الاستراتيجيات التنافسية لـ M. Porter:

يمكن تقسيم استراتيجيات المنافسة الدولية حسب Porter إلى ثلاث استراتيجيات هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عصام عبد الغني علي، أحمد عبد المنعم شفيق، مرجع سابق، www.pdfactory.com .

1. إستراتيجية التكلفة المرشدة (قيادة التكلفة).
2. إستراتيجية تمييز المنتج.
3. إستراتيجية التركيز على المنتج.

الشكل رقم (3\_6): استراتيجيات المنافسة



Source: Porter M, L'avantage concurrentiel, édition dunod, Paris, France, 1999, p 15.

و فيما يلي توضيح محاور تركيزها، والمتطلبات المهارية والتنظيمية اللازمة لتطبيقها، ومزايا استخدامها:

1. إستراتيجية التكلفة المرشدة (قيادة التكلفة).

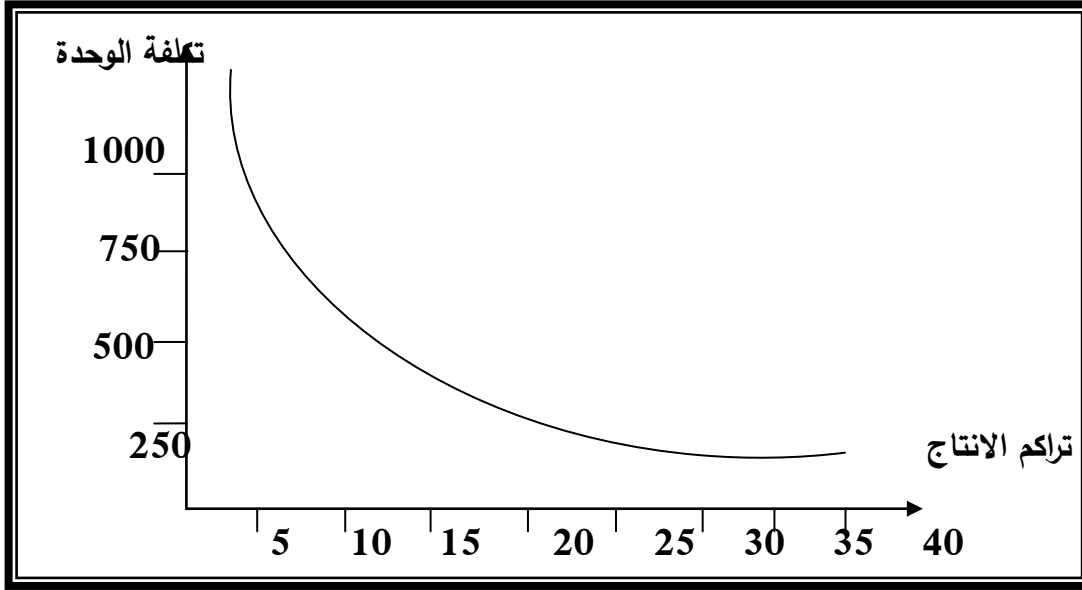
يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام والتكاليف الثابتة بشكل خاص، ويقلل النفقات إلى حد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان... الخ، يعطى التمتع التكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين،<sup>1</sup> وأخذت هذه الإستراتيجية حيز كبير من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات تزامناً مع ظهور مفهوم منحني الخبرة.<sup>2</sup> كما يبين في الشكل رقم (3\_7).

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان،

2015، ص 418.

<sup>2</sup> Michel porter, Op.Cit, p36.

الشكل رقم (3\_7): منحنى الخبرة



Source: Jean Pierre Helfer et autre, Management Strategique et organisaton, 6<sup>ème</sup> édition, France, 2006, p126.

و نعني بقانون الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج.<sup>1</sup>

## 2. إستراتيجية تمييز المنتج

تتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمييز عن طريق تصميم منافذ التوزيع، العلامة التجارية...

وتقوم إستراتيجية التمييز على افتراض أساسي وهو أن يكون الزبون على استعداد تام لأن يدفع أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمييز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات

أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم،<sup>2</sup> وتتجسد إستراتيجية التمييز من خلال:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean Pierre Helfer et autre, Management Strategique et organisaton, 6<sup>ème</sup> édition, France, 2006, p126.

<sup>2</sup> روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 304.

<sup>3</sup> Michel porter, Op.Cit, p37

- عرض منتجات فريدة من حيث النوعية، التي تمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة.
  - الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك.
  - عرض تكنولوجيا متطورة في المنتجات حتى تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين.
  - الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.
3. إستراتيجية التركيز على المنتج.

تقوم هذه الإستراتيجية على قيام المؤسسة بالتخصص بطرق لا تتمكن المؤسسات القائد في الكلفة أو المنفعة بالتمايز في تحقيقها، ومما يساهم في تمكين المؤسسة من خلق مواقع خاصة بها تمنع الأخرى من منافستها في القطاع السوقي المستهدف من قبلها، وتسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المشتريين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد.<sup>1</sup>

فعلى غرار إستراتيجية التمييز يمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة للاستراتيجيتين السابقتين، أي تدنية التكاليف والتمييز، اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع، أما إستراتيجية التركيز فهي تصمم حول هدف خاص، حيث تسعى فيه المؤسسة جاهدة لتقديم خدمة جديدة.

فحتى وإن كانت إستراتيجية التركيز لا تضمن تكاليف منخفضة أو تميزاً في إطار مستقبل يحتضن مجموع السوق، فهي تسمح بالوصول إلى إحدى الوضعيتين أو الاثنتين معاً اتجاه الهدف المحصور المقصود في السوق، فالمؤسسة التي تركز نشاطها يمكن لها أيضاً الحصول على أرباح تفوق معدل القطاع، فتركيز النشاط يعني أن المؤسسة وضعية تمتاز بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الاستراتيجي أو أنها متميزة جيدة أو الاثنتين معاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد حسين جلاب و آخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، دراسة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، تم التحميل من الموقع الإلكتروني [www.docudesk.com](http://www.docudesk.com) بتاريخ: 2015/12/09.

<sup>2</sup> Porter.M, Choix stratégiques et concurrence ,Edition Economica , Paris, 1982, p43.

## الفصل الثالث: التسويق الدولي بين النظرية والتطبيق الاستراتيجي.

وسنوضح في الجدول التالي المهارات والموارد المطلوب إضافتها الى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما يلي:

جدول رقم (3\_3): استراتيجيات التنافسية الثلاث لـ M Porter

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد.</li> <li>- مهارات هندسية في مجال العمليات.</li> <li>- الإشراف المكثف للعمل.</li> <li>- تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع.</li> <li>- نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف.</li> <li>- إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة.</li> <li>- تنظيم ومسؤوليات واضحة.</li> <li>- حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.</li> </ul>
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية.</li> <li>- هندسة المنتجات.</li> <li>- الاتجاه نحو الإبداع.</li> <li>- كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية.</li> <li>- السمعة الجيدة في مجال الجودة.</li> <li>- الريادة في التكنولوجيا.</li> <li>- خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.</li> <li>- تعاون قوي من قنوات التوزيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق .</li> <li>- مقاييس وحوافز نوعية بدلاً من الكمية.</li> <li>- رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات أعلاه.</li> <li>- توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات أعلاه.</li> <li>- توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي</li> </ul>

المصدر: طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل

للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2015، ص 421.

لقد أضيفت تحويلات مهمة لنموذج M Porter السابق ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبق الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ثلاث خيارات

حيث تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحناً جديداً بتتوع واسع، فعلى سبيل المثال، لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبط بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين.

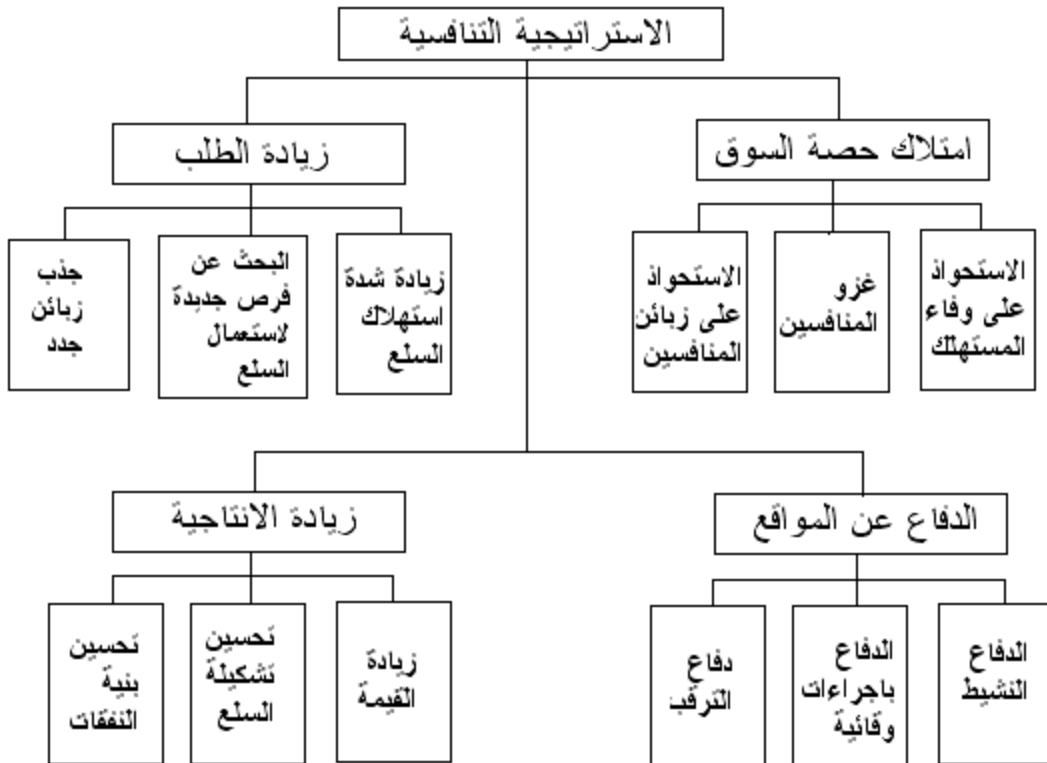
ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية لـ (kotler)

### 1. إستراتيجيات متصدر السوق

متصدر السوق هي المؤسسة التي تمتلك الحصة الأكبر في السوق، وعادة هي تتفوق على المؤسسات الأخرى من حيث مواجهة تقلبات الأسعار، وطرح سلع جديدة في السوق وامتلاك مناطق توزيع السلع أو الخدمات، ومن حيث النفقات على تنشيط الترويج.

وهناك جبهات على المؤسسة المتصدرة العمل عليها مبين في الشكل رقم (8\_3)

الشكل رقم (8\_3) الآليات التي يعتمد عليها متصدر السوق



المصدر: فليب كوتلر، التسويق، أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين، سوريا، 2002، ص

- تتمثل إستراتيجيات متصدر السوق فيما يلي:<sup>1</sup>
- إستراتيجية توسيع الحجم العام للسوق: يعني البحث عن المستهلكين أو مستفيدين جدد وفرص جديدة لاستخدام السلعة أو الخدمة وتوسيع استهلاكها .
  - إستراتيجية جذب مستهلكين جدد.
  - إستراتيجية زيادة حصة السوق وذلك عن طريق: الاستحواذ على زبائن المنافسين ، الاستحواذ على المنافسين ، الاستحواذ على ولاء الزبائن وذلك من خلال إقامة علاقات متبادلة مع المستهلكين على أساس تلبية احتياجاتهم خلال وقت طويل.
  - إستراتيجية زيادة الإنتاجية: تعني الإنتاجية في السوق عنصر الأرباح الضخمة من حجم المبيعات ذاته، ويتفوق المتصدرون في السوق في مجالات المنشآت لأن نفقاتهم أقل من نفقات المنافسين.
  - إستراتيجية الدفاع عن المواقع المتصدرة في السوق: في سبيل توسيع حجم العام للسوق يجب على المؤسسة المتصدرة دائماً أن تدافع عن مواقعها الحالية عن هجوم المنافسين وذلك من خلال تغلبها على جوانبها الضعيفة التي تشكل فرصة مناسبة للمنافسين للانقضاض عليها وأفضل وسيلة لدفاع هي الهجوم وعليها أن تعمل على أساس أنها مؤسسة ابتكارات.

## 2. إستراتيجيات المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالث، والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم بإختيار الهدف وهو رفع حصتها السوقية على حسب المنافسين الآخرين، وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة المتصدر لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم في نفس المستوى معها، ومحاولة إقصائهم أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفاً جداً.<sup>2</sup>

### 1. إستراتيجية المؤسسة المرافقة (التابعة)

<sup>1</sup> فليب كوتلر، التسويق، أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين، سورية، 2002، ص 272.

<sup>2</sup> Philip kotlet&Dubois, Marketing Management, Op. Cit, p 262.



هي إحدى المؤسسات المتقدمة، التي تسعى للحفاظ على حصتها في السوق دون القيام بخطوات عدائية حادة"، ليست كل المؤسسات تطمح لمنافسة متصدر السوق، ولا يسمح المتصدر بدوره لأية محاولة من هؤلاء لمنافستها على الصدارة لذلك تفضل العديد من المؤسسات ملاحقة المتصدر بدلا من أن تتنافس مباشرة، فتحصل على العديد من المزايا .

فالمصدر يتحمل نفقات ضخمة تتعلق بتطوير الخدمات الجديدة، توسيع قنوات التوزيع، دراسات السوق، أما المؤسسة المرافقة فتسعى إلى كسب خبرة المتصدر وتقلد أو تحسن من خدماتها وبرامجها التسويقية ، وهناك ثلاث طرق للمؤسسات التي تقتفي أثر المتصدر:<sup>1</sup>

- **المؤسسة المنتحلة لصفة ما:** وهي تقلد بشكل تام الخدمات التي يقدمها المتصدر، يعني لا تخترع شيئا جديدا بل تقلد كل الأعمال التسويقية التي يقوم بها المتصدر.
- **المؤسسة المقلدة:** تقلد شيئا ما من المتصدر وتتميز ببعض الأعمال المتميزة في مجموعة خدماتها مثل الدعاية، الأسعار، التوزيع.
- **المؤسسة المتأقلمة:** وهي تبني سياستها مستخدمة خدمة المتصدر وبرامجه التسويقية، و في بعض الأحيان تقوم بتحسينها، ويمكنها أيضا أن تختار أسواق أخرى لمبيعاتها كي تتقاضي المواجهة مع المتصدر، و في غالبا ما تصبح متصدرة في هذه الأسواق وهذا ماحدث مع الكثير من المؤسسات اليابانية.

### 2. إستراتيجية المتخصص

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة سوقية صغيرة، بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية.
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.

<sup>1</sup> فليب كوتلر ، مرجع سابق، ص 272.

<sup>2</sup> بن لخضر العربي، بن سالم عامر، صياغة الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2011، ص 05.

- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

## المطلب الرابع: استراتيجيات المزيج التسويقي في الأسواق الدولية

### أولاً: استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي العامة

#### 1. استراتيجيات المنتج في الأسواق الدولية.

و ثمة عدد من المسائل التي تؤثر على القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنتج الدولي، ومنها سمات المنتج وأدائه، التجديد، الجودة، المرحلة التي عليها المنتج في دورة حياته، توجد عدة معايير لتصنيف استراتيجيات المنتج، إذ توجد عدة معايير لتصنيف استراتيجيات المنتج، منها الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات واستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة، ومنها ما هو مصنف على أساس مراحل دورة حياة المنتج<sup>1</sup> وفي دراستنا هذه سنتناول الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في ما يلي:<sup>2</sup>

- إستراتيجية توحيد مواصفات المنتج الدولي: ونعني بها إنتاج سلعة نمطية تصلح للتسويق في السوق المحلي والأجنبي معاص دون تعديل، ومن العوامل المشجعة على التتميط هي: تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج وذلك بتوفير والاعتماد على خط إنتاجي واحد ولكن تتفاعل هذه الميزة بفعل تزايد التجهيزات الإنتاجية للمؤسسة حول العالم، حيث يصبح الحجم الأمثل للإنتاج من كل مصنع نسبة اقل من حجم الطلب العالمي وبالتالي تقل الضغوط لتوحيد مواصفات المنتج، بالإضافة إلى تدعيم الصورة الذهنية لبلد المنشأ فهناك بعض المنتجات تتميز بميزة في حالة احتفاظها بالشخصية الخاصة ببلد المنشأ، كما أن ممارسة الأعمال عن طريق التصدير وذلك باختيار المؤسسة للأسواق الأجنبية لا يتطلب من المؤسسة إدخال أية تعديلات.
- إستراتيجية تعديل مواصفات المنتج الدولي: أي إدخال تغيرات وتعديلات على السلعة التي يتم إنتاجها وتسويقها محلياً لتتلاءم مع متطلبات واحتياجات العملاء بالأسواق الدولية، ومن العوامل المشجعة لتعديل المنتج هي: اختلاف ظروف الاستخدام بالرغم من إشباعه لنفس الحاجة الوظيفية، إلا أن ظروف استخدامه تختلف اختلافاً كبيراً، كما أن التأثير الحكومي والتأثيرات

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص 194.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 256.

القانونية قد يحد من الاستيراد ( مثل الضريبة الأوروبية) وبالتالي إسرار الحكومة على تصنيع المنتج محلياً ( تصميم السيارات، للسوق الأمريكي والأوروبي).

- إستراتيجية ابتكار منتجات جديدة: تواجه أي مؤسسة عالمية ثلاث تساؤلات رئيسية هي: ما هي السلعة/ الخدمة الجديدة التي ابتكرها للسوق العالمي؟ وما هي المنتجات التي يجب تسويقها في السوق العالمي؟ وكيف يمكن دخول هذا السوق؟ أو كيف يمكن إدخال السلعة في سوق أجنبي معين؟

و إذا كانت مداخل تنمية منتجات جديدة تتصف بالتعدد فإن استخدام الخبرة واستقصاء رأي المستهلكين يمثلان أهم هذه المداخل وبغض النظر عن المداخل والفرص التسويقية تجدر

الإشارة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار ما يلي:<sup>1</sup>

- ضرورة ملائمة السلعة الجديدة لحاجات وأذواق المستهلكين والموزعين وغيرهم.
- يجب الأخذ في عين الاعتبار البحوث التي تجريها المؤسسة داخل وخارجها.
- اجراء مراجعة وتقييم للسوق قبل اتخاذ قرار بدخوله بالسلعة / الخدمة الجديدة ( حجم السوق، معدل نمو السوق، درجة المنافسة، القيود الحكومية...الخ)

## 2. استراتيجيات التسعير في الأسواق الدولية.

تعتبر مسألة صياغة استراتيجيات التسعير من المشاكل المهمة والصعبة التي تواجه المؤسسات الدولية حيث أن هذه الاستراتيجيات تؤثر على الوظائف الأخرى في المؤسسة وتحدد بشكل مباشر الدخل الإجمالي وهذا يعني أن التسعير هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن تقييده أو تمييزه لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، فهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات لتسعير منتجاتها في الأسواق الأجنبية أهمها الاستراتيجيات الثلاث التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غياث ترجمان، التسويق الدولي، دار الرضا للنشر، الطبعة الثانية، سوريا، 2008، ص 199.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي " استراتيجيات التسويق"، دار الحامد، الطبعة الثانية؛ عمان، 2004، ص 69.

- إستراتيجية التغلغل إلى السوق:

يعني بهذه الإستراتيجية تعيين سعر للمنتج يتناسب مع أكبر قدر من المستهلكين وفي نفس الوقت يغطي التكاليف الإجمالية للمنتج ويكون الهدف من هذه الإستراتيجية تحقيق الانتشار لمنتج المؤسسة في السوق الدولية والحصول على أكبر حصة تسويقية في المراحل الأولى لتقديم المنتج للسوق الدولي.

- إستراتيجية التمييز السعري بين الأسواق :

تقوم هذه الإستراتيجية على أنه إذا لجأت المؤسسة إلى عرض منتجها بأسعار مختلفة في الأسواق الخارجية فإنه يجب أن تدعم التميز في الأسعار بتميز في خصائص المنتج وذلك لتجنب تسرب المنتج من السوق رخيصة السعر إلى السوق عالية السعر.

- إستراتيجية فترة الاسترداد السريعة :

بمقتضى هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى استرداد رأسمالها المستثمر في الدول الأجنبية في أسرع وقت ممكن مما يدفعها إلى تحديد سعر منتجها بحث يحقق معدلات عائد تساهم في سرعة استرجاع أموال المؤسسة خلال المدة أو الفترة المخططة لذلك.

### 3. استراتيجيات التوزيع في الأسواق الدولية

ثمة استراتيجيات عديدة لتوزيع المنتجات على المستوى الدولي، فقط يجب على المؤسسة المفاضلة بينهما ومن ثم تبني إستراتيجية معينة تراها مناسبة:<sup>1</sup>

- إستراتيجية التوزيع المباشر: تتضمن قيام المؤسسة بتوزيع وإيصال منتجاتها منها إلى المستهلكين الدوليين وذلك باستخدام منافذ التوزيع المباشر الخاصة بالمؤسسة دون الحاجة للوسطاء، وهذه الإستراتيجية تشترط على المؤسسة أن تتوفر لديها الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات كافية فيما يخص التخزين، الإمداد والتوزيع وحسن الاتصال بالمستهلكين وتقديم لهم كل التسهيلات والضمانات وخدمات ما بعد البيع والحرص على التنسيق بين أنشطة التوزيع، والأنشطة الأخرى المرتبطة به، إلى جانب الإمكانيات المالية الكفيلة بتمويل العملية ككل وكل مستلزمات إيصال منتجاتها للمستهلكين.

<sup>1</sup> فضيل فارس، التسويق الدولي، مطبعة الاخوة الموساك، الجزائر، 2010، ص ص 275، 276.

- إستراتيجية التوزيع غير المباشر: بموجبها المؤسسة تعتمد في توزيعها لمنتجاتها على الوسطاء وتنوعهم، لذا ثمة ثلاث خيارات متاحة للمؤسسة، وهي:

أ. إستراتيجية التوزيع المكثف: وهي الإستراتيجية المعتمدة في حال تسويق المؤسسة لمنتجات واسعة الاستهلاك والتي تتطلب منها التغطية التامة للسوق ووجودها في مختلف الأماكن التي تكون قريبة جداً من المستهلكين لتلبية حاجاتهم الضرورية، وتبني المؤسسة لهذه الإستراتيجية يستدعي منها توكيل مهام التوزيع لعدد أكبر من التجار ومختلف الوسطاء، الذين يكونون قادرين على تحمل مسؤولية الحفاظ قدر الإمكان على منتجاتها وفي أحسن الظروف من أجل بيعها، وهذا ما يكلف المؤسسة تكاليف مرتفعة.

ب. إستراتيجية التوزيع الانتقائي: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس انتقاء المؤسسة لعدد محدود من الوسطاء وهم تجار الجملة والتجزئة، وذلك يعود لعدة أسباب منها تخصص المؤسسة في إنتاج وتسويق المنتجات المعمرة والخاصة، أو أن المستهلكين الدوليين لا يقبلون مباشرة على اتخاذ قرار اقتناءها إلا إذا استدعت الحاجة لها وبعد قيامهم بالاستفسار حول جودتها وميزتها وسعرها.

ت. إستراتيجية التوزيع المقتصر: وهي الإستراتيجية التي تقرض على المؤسسة المسوقة دولياً أن تستعين فقط بوسيط وحيد وتوكل له مهمة توزيع منتجاتها، وهذا الوسيط يكون تاجر الجملة، ويعزى ذلك لعدة اعتبارات كأن تكون منتجات المؤسسة فاخرة لا تستدعي عملية توزيعها أكثر من وسيط، أو أن المؤسسة تمتلك رؤية إستراتيجية في بسط سيطرتها الكاملة على السوق الذي تم تحديده من طرفها ( حصة سوقية) ومن ثم تنظيمه ومراقبته بما يكفل تحقيق أهدافها.

#### 4. استراتيجيات الترويج في الأسواق الدولية

إن تنوع وتعدد الأسواق العالمية والدولية ووجود إستراتيجيات دولية وحديثة متعددة في الإنتاج والمؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية والصناعية ووجود أيضاً أهمية خاصة لدراسة الاستراتيجيات الدولية الحديثة في أسس توزيع الأسعار وتقسيمها ووضعها كل ذلك أدى إلى ظهور أهمية كبرى للتعلم التسويقي في ابتكار وإبداع وتطوير طرق وإستراتيجيات حديثة خاصة بالترويج العالمي لترويج البضائع في الأسواق الدولية والعالمية، فمن المعلوم أن الاستراتيجيات الترويجية الفعالة تلعب دوراً

هاماً في عمليات نشر وشهرة وبروز الشركات في الأسواق الدولية<sup>1</sup> وتتضمن إستراتيجية الترويج الدولي على العناصر التالية:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف المختلفة من وراء الحملة الترويجية، وتحديد أنواع الترويج.
- اختيار لأداة الفاعل للترويج أو عدد من الأدوات وتطبيقها في آن واحد.
- تحديد ميزانية الترويج، وإجراء مدى المطابقة بين النتائج الفعلية والتقديرية الخاصة بالترويج من أجل قياس فعاليته.

ويمكن للمؤسسة التي تزيد مزاولة أعمالها بما فيها أنشطة التسويق الدولي في نطاق دولي أن تعتمد على استراتيجيات فيما يخص الترويج الدولي:

#### - إستراتيجية الدفع:

كما يمكن للمؤسسة أن تعتمد على الإستراتيجيتين في آن واحد مع الإشارة فقط أن إستراتيجية الترويج في النطاق الدولي لا يختلف عن مثيلتها في السوق المحلي من حيث المفهوم والأشكال والعناصر، فقط يجب على المؤسسة فيما يخص النطاق الدولي أن تأخذ على محمل الجد متغيرات البيئة الدولية.

#### - إستراتيجية الجذب:

وتعتمد إستراتيجية الدفع على لجوء المؤسسة لمختلف الوسطاء وخصوصاً منهم الموزعين من أجل أن تضمن تعاملهم معها فيما يخص تحملهم مهام تسويق منتجاتها والتأثير على المستهلكين المستهدفين من أجل اقتناء تلك المنتجات وذلك عبر مختلف الاتصالات مع الوسطاء من أجل قيام هؤلاء بإنقاذ منتجاتها في الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، إستراتيجيات إدارة التسويق الدولي و العالمي، مدخل متكامل لإدارة التسويق الدولي و العالمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 157.

<sup>2</sup> فضيل فارس، مرجع سابق، ص ص 277 278.

وعلى غرار ذلك تعتمد إستراتيجية الجذب على قيام المؤسسة بتكثيف الجهود وتخصيص النفقات وتحديد المستهدفين وذلك عن طريق وسائل ترويجية تعرف بمنتجاتها تعريفا مفصلا حتى يتسنى لها من إقناع هؤلاء باقتناء ها.

ويمكن للمؤسسة أن تجسد الإستراتيجيتين معا وفي آن واحد وأن تنسق بينهما من أجل تكريس الثقة والإقناع لدى جمهور المستهلكين المستهدف، حتى تضمن بذلك إنقاذ منتجاتها عبر قنوات توزيع محكمة<sup>1</sup>.

### ثانياً: تصميم استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي حسب Morello

يتضح من العرض السابق أن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يمكن أن يساهم في التخفيف من حدة الآثار السلبية للاتجاه نحو دولة المنشأ، ويقدم Morello 1993، عرضاً لكيفية اختيار الاستراتيجيات التسويقية الفعالة وفقاً لمركز المؤسسة بالنسبة لبعدين هما:

- الأول: التنافسية.

- الثاني: الصورة الذهنية للدولة.

و يوضح الشكل رقم (3\_9) أربع مواقف للمؤسسة أو الصناعة ككل يتم على أساسها اختيار الاستراتيجيات الملائمة.

<sup>1</sup> فضيل فارس، نفس المرجع، ص ص 277 - 278.

الشكل رقم (3\_9): تحديد مركز المؤسسة

	قوية		
التنافسية		إستراتيجية التعزيز	3
		4	3
ضعيفة		إستراتيجية توازن	
		1	إستراتيجية معلومات
		ضعيفة	قوية
		الصورة الذهنية	

المصدر: هبة فؤاد علي، اتجاهات المستهلكين نحو دولة المنشأ وأثرها على تصميم المزيج التسويقي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 150.

و فيما يلي شرح لكل موقف من هذه المواقف والإستراتيجية الملائمة له:<sup>1</sup>

الموقف رقم (1): تنافسية ضعيفة وصورة ذهنية ضعيفة

و هذا يعد أسوأ المواقف وفي هذه الحالة تحتاج المؤسسة للاستثمار في استراتيجيات تطوير المنتج والاستراتيجيات الاتصالية، وهي في حاجة الى الاستراتيجيات التي تعمل على بناء اتجاهات جديدة، وحيث إن هذه الاستراتيجيات تعطي نتائج في الأجل القصير وتعمل على توصيل المعلومة والتركيز على إبراز جوانب الشراء المنطقية، وفي هذه الحالة يمكن استخدام الإعلان مع تدعيمه بأساليب البيع الشخصي والنشر والعلاقات العامة، كذلك فإنه في هذا الموقف يمكن للمؤسسات استخدام إستراتيجية دولية مع تجنب ذكر دولة الصنع قدر الإمكان.

<sup>1</sup> هبة فؤاد علي، اتجاهات المستهلكين نحو دولة المنشأ و أثرها على تصميم المزيج التسويقي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 150.



الموقف رقم (2): تنافسية قوية وصورة ذهنية قوية

و هذا يعد أفضل المواقف وتكفي هنا الاستراتيجيات التعزيزية والتي تعمل على إبراز والتأكيد على جوانب الايجابية، ويعتبر الإعلان هنا أساسياً بالإضافة إلى العلاقات العامة.

الموقف رقم (2)، (4): مركز متوسط من حيث وجود جانب قوة واحد

و يشير هذا الموقف إلى المنتجات التي تسمح خصائصها بالاستفادة من العناصر الايجابية لخصائص السلع التي تشتهر بها الدولة ولكنها تعاني في نفس الوقت من عيوب صناعة الدولة، وفي هذه الحالة تحتاج لاستراتيجيات متوازنة قد تركز أو لا تركز على الدولة، فإذا كانت الدولة ذات صورة ذهنية ضعيفة يجب أن يتم التركيز على إبراز المعلومات الخاصة بالمنتج، أما إذا كانت الدولة ذات صورة ذهنية قوية فإننا نعزز هذه الصورة كذلك نعزز من الصناعة التي ينتمي إليها المنتج إذا كان تنافسية قوية أو نركز على تقديم المعلومات إذا كانت التنافسية ضعيفة، كذلك يمكن اللجوء لإستراتيجية ترويج تعاونية بين المنتج والوسيط والتركيز على حملات إعلامية تبرز نقاط القوة وتقلل من أهمية نقاط الضعف كما يمكن اللجوء لإستراتيجية التحالف بين الصناعة المرتبطة ببعضها البعض.

و من المتوقع أن تقع منتجات الدول النامية في الموقف رقم (1) وإذا لم تكن ذات ماركة عالمية معروفة، أو تقع في الموقف رقم (4) إذا كانت المنتجات ذات ماركات معروفة، وعلى كل مؤسسة أن تحدد إلى أي هذه المواقع تنتمي حتى يمكنها اختيار الاستراتيجيات والسياسات التسويقية لملائمة.

خاتمة الفصل:

من خلال ما عرضنا في هذا الفصل يمكن القول أن التدويل هو العملية التي تمارسها المؤسسة في سبيل زيادة أنشطتها خارج الحدود الجغرافية، ولتحقيق النمو في الأسواق الدولية تعمل هذه المؤسسات على تكثيف جهودها التسويقية التي تعنى بتدفق السلع والخدمات من منتجها إلى المستهلكين في الدول الأجنبية، فجوهر الاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي يرتبط بالبيئة التي تؤدي فيها الأنشطة، فالأول يكون في دولة واحدة فقط أما الثاني فعلى نطاق أكثر من دولة. إن طبيعة العمل في الأسواق الدولية تحتم على المؤسسة أن تبذل جهوداً إضافية لدراسة متغيرات بيئة الأعمال الدولية وتقييمها، لتحديد حجم السوق وتجزئتها إلى قطاعات متجانسة، لوضع إستراتيجية الاستهداف المناسبة لكل قطاع سوقي، حتى تتمكن المؤسسة من ضمان موقع استراتيجي في هذه الأسواق.

كما أن نجاح المؤسسة في الأسواق الدولية لا يكون إلا من خلال تبنيها لإستراتيجية تسويقية فعالة من بين مجموع البدائل والأشكال التي يتم طرحها في المرحلة الأخيرة من التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل التسويق الدولي، فمنها بدائل تختارها المؤسسة للدخول في الأسواق الدولية، ومنها بدائل لطرح محفظة المنتجات الدولية، وإذا استطاعت المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية من العمل في الأسواق الدولية فأمام المؤسسة بدائل إستراتيجية تختارها للدخول في غمار المنافسة العالمية.

## الفصل الرابع

## تمهيد

شهدت المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة عدة تغيرات على مستوى هيكلها التنظيمية والاقتصادية خاصة بعد سعي الجزائر لتحرير التجارة الخارجية وتوقيعها لاتفاق الشراكة مع دول الإتحاد الأوروبي، فالمؤسسات الجزائرية أصبحت تبحث عن فرص تسويقية خارج حدودها الجغرافية خاصة بعد جهود الدولة في تجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف من خلالها إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق والانفتاح على الشراكة الأجنبية حيث استطاعت العديد من المؤسسات الجزائرية أن تتوغل في الأسواق الأجنبية، وذلك عن طريق تحديد منتجاتها إلى أكثر من دولة واحدة، كما استطاعت أن تقدم منتجات مطابقة للمواصفات العالمية للجودة.

وبعد تمهيد الأرضية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلق بمساهمة التسويق الإستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية من خلال الفصول النظرية السابقة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ذلك على الواقع العملي للتحقق من الفرضيات وتحليل النتائج فالجانب النظري والجانب العملي متكاملين لا يمكن فصل كل منهما على الآخر فالبحث لا يكتمل إلى بعد ربطه بالواقع ولهذا الغرض دعمنا بحثنا هذا باستقصاء لمعرفة مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة الجزائرية على غزو الأسواق الدولية، لذا سيتم في هذا الفصل تحليل استثمارات استبيان موزعة على إطارات الإدارة العليا ومسؤولي التسويق على المؤسسات التي تكونت منها عينة الدراسة سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يعتبر تمهيدي لإعطاء نظرة عن واقع التسويق الدولي بالجزائر أما المبحث الثاني والثالث سنتطرق فيه إلى الإطار العام لدراسة ميدانية التي أجريت على عينة من المؤسسات الجزائرية:

-المبحث الأول: مدخل لطبيعة الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسات الجزائرية للدخول في الأسواق الدولية خلال ( 2010\_2015 ).

-المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

-المبحث الثالث: تحليل أسئلة الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: مدخل لطبيعة الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسات

### الجزائرية للدخول في الأسواق الدولية خلال ( 2010\_2015 )

حاولنا من خلال هذا المبحث تمهيد أرضية للدراسة الميدانية وأخذ فكرة عن طبيعة عمل المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية بالنسبة للمنتجات غير النفطية، لذا ارتأينا التطرق لتطور وطبيعة التعاملات نحو الخارج من خلال عرض ثلاث استراتيجيات، التصدير، الاستثمار، الاتفاقيات التعاقدية، والتي تعتبر الأكثر شيوعاً، واستعمالاً من طرف المؤسسات الجزائرية.

### المطلب الأول: المؤسسات الجزائرية وإستراتيجية التصدير خلال الفترة (2010\_2015)

يعتبر التصدير الإستراتيجية الأكثر سهولة للمؤسسات الجزائرية لغزو الأسواق الأجنبية، يتضمن اقل نسبة من المخاطر والتكاليف حيث نجد أن معظم المؤسسات الجزائرية تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير، ثم تنتقل في بعض الأحيان إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، حيث وكما أكد العديد من رجال التسويق أن التصدير يعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية وهي الطريقة الأفضل خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتصدير يسمح للمؤسسات باكتساب الخبرة اللازمة الدولية مع مرور الوقت، لذلك فالتصدير يعتبر من الاستراتيجيات الأكثر استخداماً لتوغل في الأسواق الدولية .

#### أولاً: إجمالي الصادرات خارج المحروقات:

وعلى ضوء ما تقدم فإن قيمة الصادرات في الجزائر تتحسن من سنة إلى سنة أخرى، وهذا نضراً للمجهودات التي تبذلها المؤسسات الجزائرية بجميع أنواعها وسعيها لدخول الأسواق الدولية من خلال إستراتيجية التصدير .

وبالرغم من أن الصادرات خارج المحروقات لا تشكل سوى 5.46 % في عام 2015 من إجمالي مبيعات الجزائر في الأسواق الأجنبية إلا أنها في تطور مستمر، والجدول رقم (4\_1) يبين واقع صادرات الجزائر خارج المحروقات والذي تساهم فيه المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها(الحجم، النشاط)، لكن من المهم كذلك إلقاء نظرة على حجم الارتباط الوثيق بين الاقتصاد الجزائري مع قطاع المحروقات، وهذا ما يبينه كذلك الجدول رقم(4\_1)

الجدول رقم: (1\_4): الصادرات الإجمالية للجزائر خلال الفترة (2010-2015)

الوحدة مليون د ج

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
3587974	4857699	5060185	5397638	5073543.4	4106624.6	الصادرات النفطية
207165	207972	171888	169585	150293.4	113481.4	الصادرات خارج المحروقات
3795139	5065671	5232073	5567223	5223836.8	4220106	إجمالي الصادرات
%5.45	%4.1	%3.2	%2.69	%2.8	%2.6	نسبة الصادرات خ.م من إجمالي الصادرات

Source : centre national de l'informatique et des statistique, statistique de commerce intérieur de l'Algérie (période : année 2012-2015), <http://www.douane.gov.dz> pp4.6 على الموقع الالكتروني 2016/07/30

يلاحظ من الجدول رقم (1\_4) أن المحروقات تمثل 94.54% من صادرات الجزائر خلال 2015 مع انخفاض نسبة 40.76% مقارنة بالسنة الماضية، أما الصادرات خارج المحروقات لن تتعدى نسبتها 5.45% طوال فترة الدراسة (2010-2015)، حيث تراوحت ما بين (2.6%-5.45%)، ولقد مثلت سنة 2015 أعلى نسبة منذ 2010، حيث تزايدت هذه النسبة بشكل مستمر خلال الفترة الدراسة (2010-2015) .

وقد ارجع المحللون هذه النسبة (5.45%) إلى هبوط قيمة الصادرات النفطية خلال هذه الفترة نتيجة انخفاض الأسعار العالمية للنفط، وبهذا فان نسبة الصادرات خارج المحروقات سترفع. ومن الملاحظ في الجدول كذلك أن نسبة الصادرات خارج المحروقات استمرت بالارتفاع إلى غاية 2015 وهذا ناتج عن رغبة الجزائر في ترقيّة الصادرات غير النفطية من خلال اتباع إستراتيجية

تصديرية حيوية والتي تعتمد على عملية تأهيل المؤسسات وعملية الخصخصة وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وتطوير الشراكة.

### ثانياً: التنوع السلعي لصادرات الجزائر خارج المحروقات :

يعبر هذا المؤشر على درجة اعتماد صادرات بلد معين على عدد محدود من السلع، حيث أن قدرة الدول على المحافظة على حصص في الأسواق الدولية، تتوقف على عدد السلع المصدرة الواردة وجود طلب عالي عليها<sup>1</sup>، ويعبر المؤشر عادة إما عن وجود تنوع كبير في صادرات الدولة، وهو ما يعكس ديناميكية الدولة المصدرة وقدرتها على المنافسة الدولية، وإما على وجود تركيز كبير لصادرات البلد في عدد قليل من السلع، وهو ما يعبر عن زيادة احتمالات منافسة من قبل المصدرين آخرين، وقلة قدرته على الاستجابة لتغيرات في الطلب العالمي إلا إذا كانت لهذه السلع خصائص محددة، كتمتع المصدرة بقدرة احتكارية في الأسواق الدولية لتلك السلع.<sup>2</sup>

وإذا ما نظرنا إلى صادرات الجزائر خارج المحروقات نجد أنها تتكون من (المواد الغذائية، المواد الخام، المواد النصف المصنعة، السلع الفلاحية، السلع الصناعية، السلع الاستهلاكية) وسنوضح أهميتها النسبية، وأهميتها في الصادرات حسب الجدول التالي في الفترة ما بين (2010-2015).

#### الجدول رقم: (2\_4):التنوع السلعي لصادرات الجزائر خارج المحروقات(2010-2015).

الوحدة: مليون دج

القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
23405.5	20.62	25880.9	17.22	2427.1	14.32	31898	0.61	886659	18.79	535578	18.08	مواد غذائية	
6977	6.5	11717.1	7.80	12950	7.64	8649	0.17	152335	3.23	155759	3.01	مواد خام	

<sup>1</sup> جمال خنشور، حمزة العوادي، نحو إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 7 العدد 2، 2014، ص 48.

<sup>2</sup> توري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 274.

الفصل الرابع: دراسة وتحليل مدى مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسات الجزائرية على غزو الأسواق الدولية-دراسة ميدانية-

23.27	1203576	2.94	1035447	2.44	127862	75.9	128724	72.12	108993.9	69.23	78567.6	منتجات مصنعة
1.29	66655	1.12	52991	-	16	0.04	73	0.2	25.7	0.05	58.8	منتجات فلاحية
33.10	1712243	32.37	1527698	0.04	2146	1.37	2726	1.70	2561.1	1.97	2235.1	معدات صناعية
16.69	863579	17.64	832630	0.03	17	0.73	1241	0.74	1115.7	1.98	2237.4	سلع استهلاكية
100	207165	100	207972	100	171888	100	169585	100	150293.4	100	113481.4	المجموع

Source : centre national de l'informatique et des statistique, statistique de commerce intérieur de l'Algérie (période : année 2012-2015), <http://www.douane.gov.dz> .p16  
تم الاطلاع على الموقع الالكتروني تاريخ 2016/07/30.

هناك تفاوت في النسب المسجلة لقيمة المنتوجات المصدرة وهذا دليل على أن الحكومة الجزائرية ما زالت لم تحقق غايتها في إيجاد هيكل متنوع للصادرات، فبهذه النسب المبينة في الجدول رقم (4\_2) يتضح لنا وكما هو معروف أن صادرات الجزائر لا زالت قائمة على قطاع المحروقات .

### ثالثاً: طبيعة الأسواق الدولية المتعاملة مع المؤسسات الجزائرية.

إن للمؤسسات الجزائرية أسواقاً محدودة ولم تعرف أي تطور ملموس، لذا فإن بناء الإستراتيجية يجب أن يحدد الأسواق التي يمكن لهذه المؤسسات النفاذ إليها، وفي ظل تغير موازين القوى في الأسواق الدولية لصالح أسواق الاقتصاديات الناشئة على حساب الشركات المتعددة الجنسيات إثر انشغال الدول المتقدمة بمعالجة أسباب الأزمة المالية العالمية، فإن هذا الوضع يفتح أفقاً واسعة أمام تنمية صادرات المؤسسات الجزائرية خارج المحروقات في ظل ما تشهده هذه المرحلة من تراجع غير مسبق لأسعار المحروقات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال خنشور ، حمزة العوادي ، مرجع سابق ، ص 07.



وما هو الجدير بالذكر أن مقومات نجاح المؤسسة الجزائرية في الأسواق الدولية هو مدى ارتباطها مع زبائنها وأسواقها، وهو ما يعني حتمية لجوء المؤسسة إلى القيام بدراسات سوقية وإعداد في ضوءها استراتيجيات تسويقية تبرز لها معالم الطريق الذي تتبعه من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأكبر فعالية ممكنة ذلك لأن السوق في الوقت الراهن يعتبر بمثابة ركائز القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث انه يوفر المعلومات الأزمة فيما يتعلق بحاجيات ولرغبات الزبائن<sup>1</sup>

فضلاً عن التغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة، ومنه تتمكن المؤسسة من إعداد استراتيجيات مزيجها التسويقي القادر على تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء المستهلكين محلياً إذ ما تكلمنا عن الأسواق الدولية المستوردة للمنتجات الجزائرية وحسب الإحصائيات سنة 2015 المعلن عليها من طرف الديوان الوطني للإحصائيات في إطار التجارة الخارجية فقد جاءت اسبانيا في المرتبة الأولى وبنسبة 17.37% لتأتي في المرتبة الثانية ايطاليا بنسبة 16.32% ولكن قدر تراجع لهذه النسب ب 31.15%، -21.65% لكل من الدولتين السابقتين على التوالي مقارنة لسنة 2014 وبالنسبة للأسواق العربية كانت تونس والمغرب في المراتب الأولى من جانب الدول العربية وبنسبة 2.27% و1.77% على التوالي.

وفيما يلي سنقدم جدول توضيحي لترتيب دول المستوردة للمنتجات الجزائرية خارج المحروقات.

<sup>1</sup> نوري منير ، لجلط إبراهيم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إشكالية تصدير خارج المحروقات ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية 2011 ص.

الجدول رقم: (3\_4): التوزيع الجغرافي لصادرات الجزائر خارج المحروقات لسنة 2015.

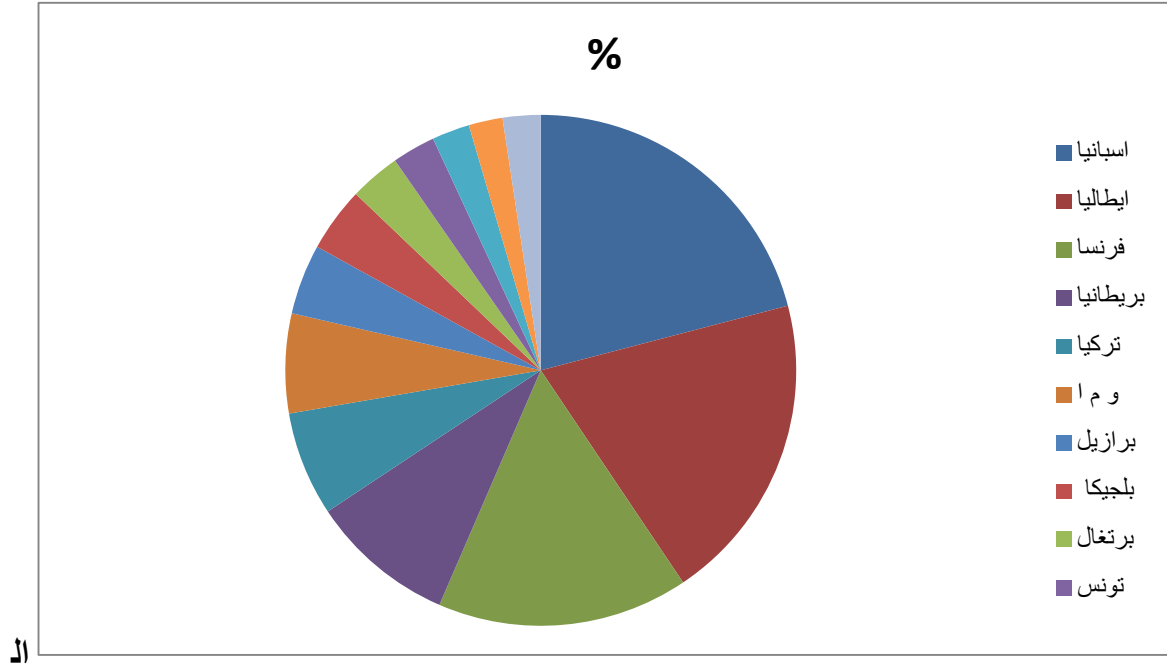
الزبائن الرئيسيون	%
اسبانيا	17.37
ايطاليا	16.32
فرنسا	13.02
بريطانيا	7.63
هولندا	6.04
تركيا	5.48
و.م. الأمريكية	5.23
برازيل	3.69
بلجيكا	3.39
برتغال	2.67
تونس	2.27
كندا	1.98
كوريا	1.78
المغرب	1.77
اليابان	1.59

Source : centre national de l'informatique et des statistique, statistique de commerce intérieur de l'Algérie (période : année 2012-2015), <http://www.douane.gov.dz> .p16  
تم الاطلاع على الموقع الالكتروني تاريخ 2016/07/30.

ويمكن توضيح هذه النسب في تمثيل بياني كالدائرة النسبية و شرحها في ما يلي:

الشكل رقم (1\_4): التمثيل في دائرة النسبية للتوزيع الجغرافي لصادرات الجزائر خارج

المحروقات لسنة 2015.



مصدر: من إعداد الطالبة

يتبين من خلال الشكل رقم (1\_4) أن الصادرات الجزائرية خارج المحروقات اغلبها تتجه نحو دول الاتحاد الأوروبي وهذا جاء نتيجة لاتفاقية الشراكة الأوروبيةمتوسطة أما بالنسبة للأسواق العربية فقد سجلت نسبا منخفضة وذلك راجع لعدة أسباب منها التشابه الكبير بين منتجات دول المغرب العربي وتشابه البنية الاقتصادية، غلق الحدود بين بعض الدول كالمغرب فرض القيود الجمركية ..... الخ كما أن تجربة اتحاد المغرب العربي التي لم تسفر عن أي تعاون أو تكامل اقتصادي يذكر وهذا ربما من الأسباب الرئيسية المضرة لضعف التجارة الخارجية العربية.

## المطلب الثاني: المؤسسات الجزائرية وإستراتيجية الاستثمار خلال الفترة (2010\_2015)

استفادت المؤسسات الجزائرية الراغبة في الاستثمار بالخارج من قانون جديد يحدد شروط تحويل الأموال إلى الخارج بعنوان الاستثمار المنجز في بلدان أخرى من طرف المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري، ويتعلق الأمر بنظام بنك الجزائر، المنشور في الجريدة الرسمية رقم (63)<sup>1</sup>، وحسب مجلس النقد والقرض، فقد تمت المصادقة على تعليمة لبنك الجزائر تسمح للمتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري، والمنتمين للقطاعات العمومي والخاص، بالاستثمار بالخارج، وبشروط معينة.

و من شأن هذا الإجراء الذي لطالما طالب به أرباب العمل الجزائريون، أن يسمح للشركات الخاصة مثل جنرال أومبالاج، بن عمر وسيفيتال، بالتطور على المستوى الدولي، كما سيسمح بتطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات<sup>2</sup> في ظل انخفاض أسعار النفط، ورغم أن الجزائر تحصي حوالي خمسين شركة مصدرة، إلا أن 98% من عائداتها بالعملة الصعبة من بيع المحروقات، ويحدّد النص القانوني لبنك الجزائر أنه يتم الترخيص بالتصدير عن طريق "إنشاء شركة أو فروع لها، أو المساهمة في شركات موجودة على شكل مساهمات نقدية أو عينية، أو فتح مكاتب تمثيل". كما تحدد المادة 4 من القانون "أن الاستثمار بالخارج يجب أن يكون ذو صلة مع نشاط المتعامل الاقتصادي الجزائري المعني بالأمر، كما يتعيّن عليه أن يسعى جاهدا لتطوير وتعزيز نشاطه التجاري، وألا يكون النشاط متعلقا بعمليات استثمار أو بأملك عقارية غير تلك المتعلقة باحتياجات استغلال الكيانات المنشأة بالخارج أو التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من نشاطه"، ويضيف النص شرطا آخر يقضي بأن يكون المتعامل الجزائري مصدرا بانتظام، وأن يتم الاستثمار في بلد ذو نظام جبائي شفاف يسمح تشريعه بتبادل المعلومات وأن يتعاون ذلك البلد مع البلدان الأخرى فيما يخص المسائل القضائية

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (01).

<sup>2</sup> برغم أن شركة سوناطراك تعد الوحيدة في الجزائر التي تملك ترخيصا للاستثمار في الخارج وتشرف على مشاريع عديدة في بلدان مختلفة فإن المعطيات تشير إلى أن العشرات من المؤسسات الخاصة في الجزائر مؤهلة لتنفيذ عمليات استثمار في الخارج بالنظر إلى رقم أعمالها في الجزائر.

والجبائية". ومن شأن هذه الأحكام استثناء بلدان مثل لوكسمبورغ وسويسرا وسنغافورة والإمارات العربية المتحدة.

و في كل الأحوال، يتعين على المتعامل الجزائري امتلاك 10 % على الأقل من حصص الشركة الأجنبية ويتعين عليه امتلاك مصادر تمويلية خاصة لعمليته دون اللجوء إلى القروض البنكية في الجزائر، ويحدّد القانون في الأخير أنه " يتعيّن توطيّن عائدات الاستثمار المنجز بالخارج إلى الجزائر في أقرب الآجال."

يحدّد القانون الجديد أن الأمر يتعلّق بالاستثمارات المنجزة من طرف المتعاملين الاقتصاديين

الخاضعين للقانون الجزائري والمكمّلة لنشاطاتهم في إنتاج السلع والخدمات بالجزائر"، وطبقا لهذا القانون، يمكن أن يكون الاستثمار على شكل "إنشاء شركة أو فروع لها أو المساهمة في شركات موجودة في شكل مساهمات نقدية أو عينية، أو فتح مكاتب تمثيل". غير أن البنك المركزي يوضّح أن تحويل رؤوس الأموال من أجل الاستثمار بالخارج من طرف المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري، مهما كان الصيغة القانونية التي سيحملها في البلد المضيف، يجب أن يخضع للترخيص المسبق من طرف مجلس النقد والقروض (م.ن.ق)، كما تم التوضيح أن "الاستثمار بالخارج ينبغي أن يكون متعلقا بنشاط المتعامل المعني بهدف تعزيز وتطوير هذا النشاط."

كما ينص القانون أيضا على "ألا يكون الاستثمار بالخارج متعلقا بعمليات استثمار أو بأموال عقارية غير تلك الخاصة باحتياجات استغلال الكيانات المنشأة بالخارج أو تلك التي تعدّ جزء لا يتجزأ من نشاطه. كما أنه لا يمكن للمتعامل الحصول على الترخيص إلا إن كان النشاط المزمع إنجازه مكملا للنشاط الذي يمارسه بالجزائر، مع إلزام المتعامل بتحقيق عائدات تصدير منتظمة من خلال نشاطه في إنتاج السلع و/أو الخدمات بالجزائر."

كما يلزم القانون الجديد أيضا المتعامل الاقتصادي بأن يكون الاستثمار المزمع إنجازه في بلد ذو نظام جبائي شفاف و"يسمح تشريعه بتبادل المعلومات مما يساعد على التعاون مع البلدان الأخرى فيما يخص القضايا القانونية والجبائية"، كما يجب ألا يكون متسامحا مع الشركات الوهمية ذات النشاطات الزائفة" ويضيف بنك الجزائر أنه ينبغي أن يسمح تشريع الصرف والوضعية الاقتصادية والاجتماعية لهذا البلد بتوطيّن العائدات المحصلة.

ومن جهة أخرى، يجب أن يكون المتعامل الاقتصادي الجزائري مساهما بأكثر من 10 % من أسهم التصويت التي تشكّل الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية غير المقيمة، وينبغي أن يكون تمويل مشروع الاستثمار بالخارج "بموارد خاصة" بالمتعامل الاقتصادي، كما تم أيضا التوضيح أنه يتم إقصاء المتعامل الاقتصادي أو ممثله القانوني إن كانا مسجلين بالبطاقة الوطنية للمزورين أو ببطاقة مخالفين التشريع والقانون .

كما يشدد بنك الجزائر أيضا على أن أي متعامل اقتصادي، سواء أكان مستفيدا أم لا من المنظومة الوطنية لترقية الصادرات، يمكنه تقديم طلب يتم دراسته والنظر في جدواه في ميزان المدفوعات"، وفيما يخص قيمة رؤوس الأموال المحولة، فتحدّد نسبتها حسب عائدات التصدير وطبيعة الاستثمار على ألا تتعدى المعدل السنوي لعائدات التصدير الموطنة في الآجال القانونية، خلال السنوات الثلاث (03) التي تسبق الطلب .

و اعتبارا من صدور هذا النص القانوني، يمكن للشركات الجزائرية التي تتوفر فيها هذه الشروط المحددة من طرف بنك الجزائر الاستثمار بالخارج، ويتعين على الشركات الجزائرية الاستفادة من الأزمة الاقتصادية العالمية عن طريق شراء أو الاستثمار في الشركات الأجنبية التي تواجه صعوبات<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث: المؤسسات الجزائرية والاتفاقيات التعاقدية

سعى الاتحاد الأوروبي إلى إقامة علاقة مع دول حوض المتوسط من أجل توسيع نفوذه في المنطقة منذ مطلع السبعينات من خلال قمة برشلونة التي تعد بمثابة استجابة للسياسة الأوروبية المتوسطة الجديدة، فظهر مفهوم الشراكة محل التعاون.

و من أسباب توقيع اتفاق الشراكة هو اهتمام الاتحاد الأوروبي بدول حوض المتوسط بصفة عامة إلى القرب الجغرافي والعلاقات التاريخية والاقتصادية التي تربطهما، أما عن الأسباب التي دفعت الجزائر إلى التوقيع عن هذا الاتفاق فتتمثل في ضرورة تأهيل مختلف أجهزها التنظيمية والاقتصادية لتكيف مع التحديات التي يشهدها العالم.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي للوكالة الجزائرية لترقية التجارة الخارجية: <http://www.algex.dz> / تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2016/06/03.

حيث يعتبر الاتحاد الأوروبي الشريك التجاري الأول للجزائر<sup>1</sup>، كما تسعى الجزائر وراء توقيعها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي<sup>2</sup> إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني بالاستفادة من المزايا التي تتمتع بها دول الاتحاد الأوروبي والتقليل من حدة المنافسة التي ستعرض لها المؤسسات الاقتصادية الوطنية خاصة في ظل منطقة التبادل الحر آفاق 2017 إضافة إلى رغبة الجزائر في توسيع العلاقات الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة بين الطرفين، وتحديد شروط التحرير التدريجي للمبادلات الخاصة بالسلع ورؤوس الأموال، وتشجيع الاندماج المغربي من خلال تشجيع التبادلات داخل المجموعة المغاربية، وبين هذه الأخيرة والاتحاد الأوروبي.

و يسعى اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي إلى فتح الجزائر أمام المنتجات الأوروبية وفتح الأسواق الأوروبية أمام المنتجات الجزائرية وذلك بإقامة منطقة جمركية للتبادل الحر في حدود 2010، ويسير هذا الاتفاق في المسار الذي حددته المنطقة العالمية للتجارة التي رخصت بإقامة التكتلات الجهوية، على أن لا يضر ذلك بمصالح أعضاءه، حيث يتضمن هذا الاتفاق النقاط التالية:<sup>3</sup>

أ. الحقوق المطبقة على الواردات من المواد الأولية ستلغى نهائياً بعد دخول الاتفاق حيز التنفيذ (2005/09/1).

ب. الحقوق المطبقة على المواد النصف المصنعة والتجهيزات الصناعية والفلاحية ستبدأ في الانخفاض لسنتين بعد دخول الاتفاق حيز التنفيذ بنسبة 20%، من الحق القاعدي ثم 30% السنة الموالية، ثم 40%، ثم 60% و 80% ويلغى نهائياً بعد 07 سنوات.

ج. الحقوق المطبقة على المواد الأخرى ستعرف انخفاضا سنوياً يقدر ب 10% لتصل إلى 05% من الحق القاعدي خلال 11 سنة قبل إلغائه نهائياً و 12 سنة بعد دخول الاتفاق حيز التنفيذ.

<sup>1</sup> وهو ما بينته الاحصائيات لنسبة الصادرات الجزائرية خارج المحروقات نحو دول الاتحاد الاوروبي والتي عرضنها في المطلب الاول من هذا المبحث.

<sup>2</sup> مرسوم رئاسي رقم 195/05 مؤرخ في 27 أفريل 2005، يتضمن التصديق على الاتفاق الاوروبي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة، و المجموعة الاوروبية و الدول الأعضاء من جهة أخرى، الموقع ببالونسيا يوم 22 أفريل 2002، وكذا ملاحقه من 1 الى 6، والبروتوكولات من 1 الى 7 و الوثيقة النهائية المرفقة به، الجريدة الرسمية، عدد 30 الصادر في 30 أفريل 2005.

<sup>3</sup> علي لزغر، بوعزيز ناصر، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الاورومتوسطية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الخامس، جوان 2009، ص 32.

د. في إطار المعاملة بالمثل فان المنتجات الجزائرية تستفيد من نفس النظام، هذه الرزنامة يمكن مراجعتها باتفاق مشترك من طرف لجنة الشراكة في حالة عوائق أو صعوبات خطيرة لمنتج معين، كما أن إجراءات استثنائية لمدة محدودة بإمكان الجزائر أن تطبقها في مجال الصناعات الناشئة أو بعض القطاعات في حالة إعادة الهيكلة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> تجدر الإشارة الى أن الاتفاق الشراكة الموقع بين الجزائر و الاتحاد الاوروبي يتضمن 10 مواد مقسمة الى 09 مجالات إضافية و الى 06 ملاحق و 07 بروتوكولات مكملة للاتفاق.



## المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية

تهدف دراستنا إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لمحاور التسويق الاستراتيجي، وكيف يساهم في تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية، وللوصول إلى هذا الهدف يتطلب تحديد منهجية الدراسة، و تحديد نوع البيانات، عينة الدراسة، والأداة المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق فلسفة التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية ومدى مساهمته في تدعيم قدرة هذه المؤسسات بغزو الأسواق الدولية، وبالتحديد المؤسسات الجزائرية العاملة أو التي لها نية العمل في الأسواق الدولية.

من خلال الكشف عن أهم الإستراتيجيات التسويقية التي تتبناها المؤسسات الجزائرية إما بدخول سوق دولية ما أو لغرض التنافس، وإما لطرح مزيج تسويقي دولي جديد.

### أولاً: نوع البيانات المعتمد عليها في الدراسة.

#### 1. البيانات الأولية

من أجل الوصول إلى حقائق موضوعية عن مشكلة البحث، ومن أجل تفسيرها فقد اعتمدنا على البيانات الأولية من خلال الاستعانة باستمارة استبيان والتي تعتبر أداة جمع بيانات ميدانية تتضمن مشيرات حسية ولفظية، واستجاباتها للوصول إلى إجابات لعدد من الأسئلة، والاستبيان هو أنسب أداة لمثل هذه الدراسات، ووسيلة عملية وميسرة لجمع المعلومات اللازمة لإثبات صدق الفرضية أو رفضها.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مجتمع الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة اتجهنا إلى التعامل مع مدراء الإدارة العليا ومسؤولي الهياكل التسويقية أو التجارية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الإنتاجي والناشطة في أسواق خارجية إما من خلال التصدير، استثمار أو اتفاق تعاقد، وإما تحالف أو شراكة، أو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لها نية العمل في أسواق خارجية إما بخطة جاهزة حالياً أو كهدف مستقبلي فوفقاً للإحصائيات الاقتصادية للسنة 2012 التي نشرها الديوان الوطني للإحصائيات ONS فقد بلغ عدد

<sup>1</sup> زياد بن علي بن محمد الجرجاوي، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، غزة، 2010، ص 16.

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 934.250 مؤسسة تشكل فيه المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الإنتاجي 95.445 مؤسسة<sup>1</sup> لكن نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة قمنا بحصر المجتمع في كبريات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا لأن المؤسسات الكبيرة هي الأكثر اتجاهاً نحو الخروج لأسواق الخارجية نظراً لخبراتها وقدراتها الإنتاجية والتسويقية.

يحدد قانون الإجراءات الجبائية المؤسسات الكبرى لشركات رؤوس الأموال وشركات الأشخاص التي اختارت النظام الجبائي لشركات رؤوس الأموال المنصوص عليها في المادة 136 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة والتي يساوي أرقامها التي يساوي رقم أعمالها السنوي في نهاية السنة المالية مائة مليون دينار 100.000.000.00 دج.

وقد بلغ عدد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكبيرة ذات الطابع الإنتاجي وفقا للإحصائيات المقدمة ب 358 مؤسسة، وهو مجتمع الدراسة الذي تم الاعتماد عليه في بحثنا.

### ثالثا: عينة الدراسة.

نظرا لصعوبة الإحاطات بجميع المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة إلى اختيار نسبة معينة من مجتمع الدراسة والذي يمثل عينة عن هذا المجتمع وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية<sup>2</sup> كما قمنا بتحديد حجم العينة من خلال الاسترشاد بالأحجام التالية تبعا لحجم المجتمع الأصلي - مجتمع يقل أو يساوي 100 مفردة، العينة هي نصف العدد<sup>3</sup>:

- بين 100 و 9000 مفردة، فالأفضل أخذ 10% من مجتمع الدراسة.

- مجتمع يتكون من عشرات الآلاف تكفي له عينة حجمها 1% من المجتمع.

وبهذا ستكون العينة المختارة في هذه الدراسة مكونة من 36 مؤسسة اقتصادية جزائرية، إلا أننا استبعدنا 06 مؤسسات لأن ليس لها علاقة بالأسواق الخارجية، وليس لها النية في ذلك مستقبلا، لذا اعتمدنا على بيانات 30 مؤسسة.

<sup>1</sup>Premier reensement économique-2011 résultats définitif de la première phase collections statistique N°

172/2012 : statistiques économique N°69, office national des statistiques, Alger, juillet 2012, p11.

<sup>2</sup> للإطلاع على مفهوم هذا النوع من العينة يمكن الرجوع إلى: محمد بوعلاق الإحصاء الاسمي و المعلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2005، ص 172 .

<sup>3</sup> عيد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية والإدارية- الرسائل والأطروحات- الطبعة 1 ، الجزائر ، دار الأبحاث للنشر والطباعة والتوزيع، 2009، ص93.

وكما ذكرنا سابقا قصدنا التعامل مع مدراء الإدارة العليا ومسؤولي الهياكل التسويقية والتجارية، وهذا لتحقيق أهداف الدراسة، فطبيعة الموضوع مرتبط بمتغيرات لها علاقة مباشرة ليس فقط مع إدارة التسويق بل كذلك مع الإدارة العليا، فالتسويق الإستراتيجي يوجب على تدخل وإشراك الإدارة العليا في معظم القرارات إضافة إلى ذلك فإن قرار الدخول والعمل في الأسواق الدولية لا يتخذ من طرف إدارة التسويق لوحدها دون مشاركة الإدارة العليا، ولهذا الغرض قمنا بتوزيع استمارتين لكل مؤسسة من العينة المذكورة سابقا، وبهذا وزعنا 60 استبانة، وتم استرجاع 55 وفي ما يلي سنوضح المؤسسات الجزائرية المكونة للعينة وإحصائية استمارات الاستبيان.

الجدول رقم (4\_4): قائمة بأسماء المؤسسات المكونة لعينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة ومجال نشاطها	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
1	مؤسسة سيفيتال Cevital للصناعات الغذائية	02	02
2	مؤسسة صيدال Saidal للصناعات الدوائية	02	02
3	مؤسسة سيم Sim لإنتاج معدات الطحن وملحقاته والثروة الحيوانية والغذائية	02	02
4	مؤسسة فيتاجو Vita Jus للمشروبات	02	02
5	مؤسسة نقاوس N'gaous للصناعات الغذائية	02	01
6	مؤسسة رويبة Rouiba للمشروبات	02	02
7	مؤسسات fource EXpres لمواد التنظيف	02	01

01	02	مؤسسة إيقل Aigle لمواد التنظيف	8
02	02	مؤسسة فينوس vinus لمواد التجميل	9
01	02	مؤسسة عمور بن عمور للصناعات الغذائية	10
02	02	مؤسسة بوفال Boval للصمامات، المضخات ومعدات أشغال الطرق	11
02	02	مؤسسة كوندور Condor للصناعات الإلكترونية	12
01	02	مؤسسة حمود بوعلام Hamoud Boualem للمشروبات	13
02	02	مجمع قديري Groupe Luminaire للإضاءة	14
02	02	مجمع بيمو Bimo للصناعات الغذائية	15
02	02	مجمع لابال Labelle للمواد الغذائية	16
02	02	مجمع ثيقاه Thika للمواد الغذائية	17
02	02	مجمع أ.ش.ب. HB.technologies لصناعة البطاقات الذكية	18

02	02	مؤسسة بلات Bellat للمواد الغذائية	19
02	02	مجمع كانديا Candia	20
02	02	مؤسسة أونيام Eniem لصناعة المنتجات الكهربائية	21
02	02	مؤسسة باست كابل Best cabl لصناعة كابلات الطاقة.	22
02	02	مؤسسة مانوك Manuca لصناعة الأحذية الجزائرية	23
02	02	مؤسسة سانياك Saniak لتصنيع اللواحق الصناعية والصحية.	24
02	02	مؤسسة ENCG لتصنيع المواد الدسمة	25
02	02	مؤسسة SUDACO للتمور	26
02	02	مؤسسة ECDE لصناعة الاسمنت ومشتقاته	27
02	02	مؤسسة BMS Electric لصناعة المواد الكهربائية	28
02	02	مؤسسة Moula لصناعة العجائن والمواد الغذائية	29
02	02	مؤسسة Pepse لصناعة المشروبات الغازية	30
55	60		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

و بالتالي اعتمدنا على 55 استمارة استبيان، فقد تعذر على بعض مدراء الإدارة العليا ملء الاستمارة، إما لعدم وجودهم في الجزائر، وإما لانشغالاتهم.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة الميدانية.

للإلمام بجوانب الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة المدنية سننطلق من اختبار الفرضيات الأساسية التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: "تعتمد المؤسسات الجزائرية على المحاور الرئيسية للتسويق الإستراتيجي"، ومن أجل الإلمام بجميع جوانب هذه الفرضية قمنا بتجزئتها إلى الفرضيات الجزئية التالية.

- الفرضية الفرعية الأولى: تعتمد المؤسسات الجزائرية على ركائز التوجه الاستراتيجي (رؤية، رسالة، غايات وأهداف)

- الفرضية الفرعية الثانية: تعتمد المؤسسات الجزائرية على أسس التحليل والتشخيص الاستراتيجي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تعتمد المؤسسات الجزائرية على الأدوات المساعدة في اختيارها للإستراتيجية التسويقية الملائمة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: التي جاء نصها كما يلي " لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى تصميم إستراتيجية تسويقية فعالة تمكنها من تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية"، حيث يمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى ممارسات أنشطة التسويق الدولي والتي تعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى تحليل استراتيجي مستمر لأسواقها الدولية والذي يمكنها من تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية،

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تفتقد المؤسسات الجزائرية الخبرة والإمكانات في اختيارها للإستراتيجية التسويقية لتعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية

## المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية.

قصد جمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث الوصفية والتحليلية، كما قمنا بتفريغ وتبويب وتحليل البيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) إضافة إلى الاختبارات الإحصائية الملائمة من أجل الوقوف عند دلالات ذات معنى ومؤشرات ندعم بها موضوع الدراسة، ولأجل تصميم استبيان وفق شروط علمية قمنا بما يلي:

### أولاً: بناء الاستبيان.

قامت الطالبة من أجل تحقيق أهداف الدراسة بإعداد وتصميم الاستبيان لمعرفة مدى مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية، وقد طورت الطالبة أداة الدراسة المعتمدة على ما يلي:

1. مراجع الرسمية من وزارة التجارة، ديوان الوني للإحصائيات التي لها صلة بمشكلة الدراسة.
  2. الإطلاع على الدوريات والمجلات والبحوث التي لها علاقة بمشكلة الدراسة.
  3. دراسات السابقة التي لها صلة بالتسويق الاستراتيجي للتسويق الدولي.
  4. الأخذ بأراء بعض الأساتذة وأصحاب الاختصاص لصياغة الاستبيان وضبطه.
- فقد طورت الطالبة الاستبيان الذي جاء في ستة 06 صفحات باللغتين العربية<sup>1</sup> والفرنسية<sup>2</sup> وتم توزيع النسختين بالعربية والفرنسية كما قمنا بتصميم هذا الاستبيان طبقا للمحاور الرئيسية المحددة سابقا وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء وهي:

1. الجزء الأول: اشتمل على معلومات عامة عن المؤسسة المبحوثة للتعرف عليها أكثر، كعمر المؤسسة، ورقم أعمالها، عدد العمال، سنوات الخبرة في المجال الدولي، وعدد فروع المؤسسة إن وجدت.
2. الجزء الثاني: اشتمل على معلومات خاصة على النشاط التسويقي بشكل عام ومعلومات متعلقة بالتسويق الاستراتيجي والدولي على وجه الخصوص.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (02).

<sup>2</sup> أنظر الملحق (03).

3. الجزء الثالث: اشتمل هذا الجزء على محورين رئيسيين نحاول من خلالها الكشف عن مدى استخدام مقاربات التسويق الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة لتعزيز قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية.

حيث قسمنا المحور الأول بدوره إلى ثلاث محاور (أ، ب، ج) كما يلي:

- البعد "أ" : أردنا في هذا الجزء معرفة مدى اعتماد المؤسسات المبحوثة على (رؤية، رسالة، غايات، أهداف) لذا قمنا بصياغة (10 أسئلة)، 10 فقرات.

- البعد "ب" :تضمن هذا الجزء عشر (10) فقرات متعلقة بمدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على خطوات التحليل الاستراتيجي لبيئتها.

- البعد "ج" : هذا الجزء جاء ب إحدى عشر (11) فقرة بغرض معرفة خطوات التي تعتمد عليها المؤسسات المبحوثة باختيارها الإستراتيجية التسييقية الملائمة.

أما المحور الثاني قسم كذلك إلى ثلاث محاور (أ، ب، ج) كما يلي:

- البعد "أ" : تكون من سبعة (7) فقرات تهدف إلى معرفة طبيعة أنشطة إدارة التسويق الدولي في المؤسسات الجزائرية.

- البعد "ب" : تكون هذا الجزء من خمس (5) فقرات تهدف إلى الكشف عن واقع الاعتماد المؤسسات الجزائرية على خطوات التحليل الإستراتيجي لأسواقها الدولية لتعزيز قدرتها على غزو هذه الأسواق.

- البعد "ج" : يتعلق هذا الجزء باستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية لتعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية حيث تكون من سبعة (7) فقرات حاولنا من خلالها معرفة إستراتيجية التي تختارها المؤسسات الجزائرية إما لدخولها سوق دولية ما أو لكي تنافس وإما لطرح مزيج تسويقي دولي جديد.

كما تم استخدام مقياس ليكرت Likert Scale للتدرج الخماسي لاستجابات أفراد العينة على فقرات محاور الاستبيان، حيث يحدد أفراد العينة الإجابات على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي الذي يتضمن خمس إجابات، وأعطت الدرجات التالية:



الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ومن أجل تفسير النتائج، عمدت الدراسة إلى تصنيف الإجابات إلى خمسة فئات متساوية باستخدام

المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر وزن - أقل وزن) / عدد الإجابات

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1-5)$$

$$\text{طول الفئة} = 0.80$$

ليتم بعد ذلك أخذ قيمة أول وزن وإضافة طول الفئة لكي يتم الحصول على أول فئة، ونفس الشيء مع باقي الفئات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4\_5): توزيع الإجابات على الفئات

من 1.79 . 1	بدرجة لا اتفق تماما
من 2.59 . 1.80	بدرجة لا أتفق
من 3.39 . 2.60	بدرجة محايد
من 4.19 . 3.40	بدرجة أتفق
من 5.00 . 4.20	بدرجة أتفق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان).

اعتمدنا في اختبار صدق الاستبيان على طريقتين:

1) **الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق الاستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من المحكمين<sup>1</sup> لمختلف الجامعات الجزائري لإعداد الاستبيان شكلا وموضوعا، والأخذ بأرائهم من حيث تناسب العبارات لمضمون البحث بالإضافة إلى تقويم الصياغة اللغوية وبناءا على كل الملاحظات والاقتراحات والتشاور جاء الاستبيان بصيغته النهائية.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (04)

## (2) الصدق الداخلي:

حتى يتمكن الباحث التأكد من صدق المقياس يقوم بعدة طرق إحصائية ومن أهمها استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbah للصدق<sup>1</sup>، وهو إجراء يسمح بالتأكد من العلاقة الموجودة بين كل فقرة وفقرة وكل فقرة والمحور المكون، والعلاقة بين كل محور ومحور، والعلاقة بين المحور وبين الاستبيان الكلي، وفي حالة وجود العلاقة الإحصائية فإن معامل ألفا كرونباخ يكون أكبر أو يساوي 0,59، ومنه تكون الدلالة لها قيمة إحصائية ويمكن اعتمادها، وبعد تطبيق المعالجة الإحصائية باستخدام هذا المعامل ألفا كرونباخ على العينة الاستطلاعية المتكونة من 40 فردا تحصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم(4\_6): معامل ألفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	عدد مفردات العينة الاستطلاعية
0.94	40 مفردة

و تشير النتائج المتحصل عليها أن قيمة ألفا كرونباخ المتحصل عليها تساوي 0,94 وهي قيمة اكبر من القيمة المحدد بـ 0,59 ومنه قبول صدق المقياس ويمكن اعتماده لأنه يتمتع بصدق إحصائي.

### ثالثاً: اختبار ثبات الاستبيان

#### أ. اختبار ثبات الجزء الثاني للاستبيان (أسئلة خاصة بالنشاط التسويقي)

اعتمدنا في اختبار الجزء الأول من الاستبيان على اختبار كا<sup>2</sup> للفروق، وذلك لاختبار الفروق الموجودة بين إجابات أفراد العينة على المعلومات الخاصة بالنشاط التسويقي، في ما إذا كانت ذات

<sup>1</sup> وحسب (Scall) فإن معامل افا كرونباخ يكون دال عندما تكون أكثر أو تساوي 0,60.

<sup>2</sup> اختبار كا<sup>2</sup> للفروق : هو اختبار لا بارامترى ويعتمد على مقارنة التكرارات المشاهدة أو الملاحظة عن طريق القياس بالتكرارات المتوقعة أو النظرية ، وبعد تطبيق الاختبار يقوم الباحث بمقارنة القيمة المحسوبة ليحدد احتمال حدوث هذه القيمة في المجتمع الإحصائي، للتفصيل أكثر يمكن الاطلاع على المراجع: عبد الكريم بوحفص ، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا باستخدام برنامج Spss ، ج 2 ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2013 ، ص 163، " محمد بوعلاق ، الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي ، دار الأمل لطباعة والنشر والتوزيع ، 2009 ص163.

دلالة إحصائية ولا تعود للصدفة ويمكن اعتمادها، وأن الفروق بين الإجابات نعم ولا هي فروق مشاهدة ذات دلالة إحصائية.

وقد جاءت قيمة  $\chi^2$  47.29 على السؤال الأول والثاني والثالث والرابع هو ذو دلالة إحصائية ويمكن اعتماد الفروق المشاهدة هي ذات دلالة إحصائية لأن الدلالة المعنوية هي 0,000 أي أقل من 0,01 وهي دالة إحصائية عند هذه القيمة المعنوية، أما السؤال الخامس، السادس والسابع لا يمكن اعتماد الفروق وهي تعود للصدفة وهي غير دالة إحصائية لأن الدلالة المعنوية أكبر من القيمة المعنوية 0,05 .

#### ب. اختبار ثبات الجزء الثالث ( محاور الاستبيان لاختبار الفرضيات)

للتأكد من ثبات أي أداة يقوم الباحث باختيار إجراء أو طريقة من عدة طرق إحصائية، واعتمدت الطالبة في الدراسة الحالية على التجزئة النصفية حيث قمنا بالتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية تتكون من 40 فردا، وبعد إعادة الإجابات، قمنا بتقسيم أفراد العينة إلى مجموعتين 20 فردا في كل مجموعة، ويكون التقسيم متساويا ومنظم حيث تقسم الاستبيانات حسب ترتيبها للإعداد الفردية في المجموعة الأولى والأعداد الزوجية في المجموعة الثانية، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بين المجموعتين وذلك باستخدام معامل بيرسون Pearson للارتباط، وكلما كانت النتائج دالة كان الثبات صحيحا ويمكن اعتماد الاستبيان، ونوضح في الجدول الآتي معامل الارتباط بين المحور الأول والثاني للمجموعتين الأولى والثانية.

الفصل الرابع: دراسة وتحليل مدى مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسات الجزائرية على غزو الأسواق الدولية-دراسة ميدانية-

الجدول رقم (7\_4): معامل بيرسون لاختبار الارتباط بين المحاور

		المحور المجموع الأول	المحور الأول ب	المحور الأول ج	المحور الثاني أ	المحور الثاني ب	المحور الثاني ج	المحور مجموع الأول	المحور مجموع الثاني
مج 1 المحور الأول أ	قيمة الارتباط	0,559	0.93	0.55	0,66	0,61	0,51	0,62	0,54
	القيمة المعنوية	0,03	0,02	0.013	0.022	0.003	0,05	0,03	0,04
مج 1 المحور الأول ب	قيمة الارتباط	0,54	0.72	0,61	0.07	0,55	0,56	0.68	0,53
	القيمة المعنوية	0,03	0,049	0,03	0,001	0.030	0,045	0,047	,042
مج 1 المحور الأول ج	قيمة الارتباط	0,528	0,62	0,61	0.56	0.74	0,58	0,71	0.75
	القيمة المعنوية	0,05	0,021	0,045	0,027	,0320	0,011	0.034	0.046
مج 1 المحور الثاني أ	قيمة الارتباط	0.57	0.61	0.45	0.66	0.65	0.62	0.61	0.74
	القيمة المعنوية	0,03	0,004	0,046	0,050	0,043	0,004	0,004	0,001
مج 1 المحور الثاني ب	قيمة الارتباط	0.60	0.68	0.52	0.60	0.47	0.8	0.67	0.60
	القيمة المعنوية	,006	,001	,028	,006	,034	,000	,001	,006
مج 1 المحور الثاني ج	قيمة الارتباط	0.63	0.49	0.51	0.48	-0.48	0.71	0.63	0.52

الفصل الرابع: دراسة وتحليل مدى مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسات الجزائرية على غزو

الأسواق الدولية-دراسة ميدانية-

	القيمة المعنوية	0,002	,0280	,0220	0,032	0,038	,0000	0,003	0,019
مج 1 مجموع المحور الأول	قيمة الارتباط	0.53	0.84	0.62	0.64	0.7	0.67	- 0,088	- 0,293
	القيمة المعنوية	0,044	0,004	0,000	0,015	0,04	0,000	0,712	0,210
مج 1 مجموع المحور الثاني	قيمة الارتباط	0.49	0.48	0.79	0.63	0.62	0.68	-0.55	-0.35
	القيمة المعنوية	0,042	0,031	0,000	0,01	0,03	0,001	0,012	0,122

المصدر: مخرجات برنامج الـSPSS

وكما هو ملاحظ فإن قيمة الارتباط بين كل محور من المجموعة الأولى وكل محور من المجموعة الثانية هي ذات دلالة إحصائية إما عند 0,05 أو عند 0,01 ومنه يمكن اعتماد الاستبيان وهو يتمتع بثبات إحصائي،

و يبين الجدول المولي قيم معامل بيرسون لاختبار الارتباط بين كل محور وأبعاده:

- المحور الأول (البعد أ، البعد ب، البعد ج)
- المحور الثاني (البعد أ، البعد ب، البعد ج)

الجدول رقم (4\_8):معامل بيرسون لاختبار الارتباط بين كل محور وأبعاده

المحور الثاني	مجموع المحور الثاني	المحور الثاني البعد ج	المحور الثاني البعد ب	المحور الثاني البعد أ		
المحور الأول البعد أ	معامل الارتباط	0.553	0.588	0.438	0.448	
المحور الأول البعد أ	القيمة المعنوية	0.000	0.000	0.001	0.001	
المحور الأول البعد ب	معامل الارتباط	0.493	0.545	0.432	0.300	
المحور الأول البعد ب	القيمة المعنوية	0.000	0.000	0.001	0.026	
المحور الأول البعد ج	معامل الارتباط	0.383	0.389	0.304	0.294	
المحور الأول البعد ج	القيمة المعنوية	0.04	0.003	0.24	0.30	
مجموع المحور الأول	معامل الارتباط	0.577	0.621	0.489	0.438	
مجموع المحور الأول	القيمة المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.001	

المصدر: مخرجات الـSPSS

وبعد معاينة النتائج المتحصل عليها يتضح أن الارتباط بين المحور الأول وأبعاده مع المحور الثاني وأبعاده دالة إحصائياً، ويمكن تعميم النتائج على أفراد العينة وأن الارتباط هو ارتباط حقيقي ولا يعود للصدفة، وأنه كلما ارتفع مستوى المحور الأول أو احد أبعاده ارتفع مستوى المحور الثاني وأبعاده .

### المبحث الثالث: تحليل أسئلة الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بعدما تطرقنا لمنهجية الدراسة سنحاول من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بهدف الإجابة على مجمل الأسئلة المطروحة في الدراسة من أجل إثبات صحة الفرضيات من عدمها.

#### المطلب الأول: تحليل ومناقشة أسئلة الجزء الأول المتعلق بالمعلومات العامة عن المؤسسات محل الدراسة.

للحصول على معلومات عن المؤسسات المكونة لعينة الدراسة وحتى نستطيع التعرف على خصائصها تم التركيز على مجموعة من المتغيرات كما هي موضحة في الجدول رقم (4\_9).

الجدول رقم (4\_9):الإجابات المتعلقة بالمعلومات العامة عن المؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
1. عمر المؤسسة	أقل من 10 سنوات	0 %
	من 10 إلى 25 سنة	52.7 %
	أكثر من 25 سنة	47.3 %
2. رقم أعمال المؤسسة	أقل من 100 مليون دج	0 %
	100 مليون فأكثر دج	100 %
3. عدد العاملين	أقل من 200 عامل	0 %
	من 200 إلى 499 عامل	18.2 %
	500 عامل فأكثر	81.8 %
4. سنوات الخبرة في التسويق الدولي	أقل من 5 سنوات	36.3 %
	من 5 إلى 10 سنوات	21.8 %
	10 سنوات فأكثر	41.8 %
5. إذا كان للمؤسسة فروع	نعم	50.9 %
	لا	49.1 %
6. الفروع داخل وخارج	داخل الجزائر فقط	36.3 %

الجزائر	خارج الجزائر فقط	8	14.5%
---------	------------------	---	-------

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية

و بالاعتماد على نتائج الجدول السابق يمكن تقديم التحليل التالي:

1. **عمر المؤسسة:** من قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن التكرارات توزعت على إجابتين فقط وبنسب متقاربة 52.7%، 47.3% لكل من المؤسسات التي يتراوح عمرها ما بين 10 الى 25 سنة، والمؤسسات التي يفوق عمرها 25 سنة على التوالي.
2. **رقم أعمال المؤسسة:** جاءت نتائج هذا المتغير بنسبة 100% للمؤسسات التي يفوق رقم أعمالها 100 مليون دينار جزائري، وهذا يتوافق مع نوع المؤسسات المقصودة في عينة الدراسة، كما ذكرنا سابقاً.
3. **عدد العاملين:** تؤكد لنا نتائج هذا المتغير أن كل المؤسسات المبحوثة تصنف ضمن المؤسسات الكبيرة إذا ما اعتمدنا على معيار الحجم (عدد العمال) في تصنيف المؤسسات،<sup>1</sup> حيث جاءت أكبر نسبة بـ 81.8% للمؤسسات التي عدد عمالها أكثر من 500 عامل، ونسبة 18.2% للمؤسسات التي يتراوح عدد عمالها ما بين 200 الى 500 عامل .
4. **سنوات الخبرة في التسويق الدولي:** إن خبرة بعض المؤسسات المبحوثة في التسويق الدولي لا تزال متواضعة والتي لم تتعدى خبرتها في هذا المجال 5 سنوات جاءت بنسبة 36.3%، وهذا نظراً لان العديد من المؤسسات الجزائرية تعتبر حديثة النشأة وبالتالي فان اهتمامها بالخروج للأسواق الأجنبية يأتي متأخراً، هذا لم يمنع العديد من المؤسسات الأخرى وبالرغم من حداثتها إلى التوسع خارج حدودها الجغرافية في وقت وجيز مما أكسبها خبرة تفوق 10 سنوات محاولة أن تجد لنفسها مكانة جيدة، حيث مثلت نسبة 41.8% من المجموع التكرارات.
5. **إذا كان للمؤسسة فروع:** توضح نتائج الجدول لهذا السؤال نسب متقاربة للمؤسسات التي لها فروع أم لا، حيث قدرت نسبة 50.9% للإجابة بنعم، و 49.1% بـ لا، مما يعني أنه ليس بالضرورة أن يكون للمؤسسات فروع حتى تستطيع العمل في الأسواق الأجنبية، كما لا يمنعها من فتح فروع

<sup>1</sup> للاطلاع أكثر على معايير تصنيف المؤسسات الرجوع إلى: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، 2008، الجزائر، ص 17.



محلياً للإنتاج أو تسويق منتجاتها، أو في الدولة المضيفة وهذا حسب إمكانيات وأهداف كل مؤسسة.

#### 6. الفروع داخل وخارج الجزائر

من نتائج السؤال السابق، جاءت نسبة الإجابات التي أقرت أن للمؤسسات المبحوثة فروع بـ 50.9% توزعت تكراراتها على الإيجابيتين: فروع داخل الجزائر فقط، فروع داخل وخارج الجزائر معاً، بنسبة 36.3%، 14.5% على التوالي، هذا يُفسر أن معظم المؤسسات الجزائرية عندما تقرر توسيع نشاطها بفتح فروع، تعطي الأولوية للسوق المحلي مبررة ذلك بعدم تشبع السوق المحلي بمنتجاتها، أو لأن تكاليف إنشاء فروع في الخارج تكون جد مرتفعة.

#### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة أسئلة الجزء الثاني المتعلقة بالمعلومات الخاصة بالنشاط التسويقي

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة على الأسئلة الخاصة بالنشاط التسويقي في المؤسسات المبحوثة حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4\_10): الإجابات المتعلقة بالمعلومات الخاصة بالنشاط التسويقي

الرقم	الأسئلة	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	يتوفر لدى المؤسسة إدارة تسويقية ضمن هيكلها التنظيمي.	53	%96.4	2	% 3.6
2	تعتمد المؤسسة على فرق خبيرة في عمليات التسويق.	51	%92.7	4	%7.3
3	تتوفر المؤسسة على فرق عمل خبيرة للتصرف بحرية وكفاءة في عمليات التسويق.	50	%90.9	5	%9.1
4	تنتهج المؤسسة مبادئ الإدارة الاستراتيجية على نشاطها التسويقي.	55	%100	00	%00
5	تتوفر المؤسسة على أقسام متخصصة بالتسويق الدولي.	28	%49.1	27	%50.9
6	توفر المؤسسة مسوقين ذوي خبرة بالقوانين التجارية وخاصة الدولية منها.	33	% 60	22	% 40
7	تتبنى المؤسسة توجهاً استراتيجياً لنشاطها التسويقي في مختلف عملياتها الدولية.	15	%27.27	40	%72.72

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن إعطاء التحليل التالي:

1. بالنسبة لمدى توفر لدى المؤسسات إدارة تسويقية ضمن هيكلها التنظيمي جاءت بـ 53 تكرار أي بنسبة 96.4 %، مما يعني أن إدارة التسويق من الإدارات الأساسية والضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لكي تحقق المؤسسة أهدافها، خاصة في ظل التغيرات المحلية والدولية أما بالنسبة للمؤسسات الأخرى والتي أجاب فيها أفراد العينة بالسلب، فكانت مبرراتهم أنها مازلت تولي مهام التسويق للمصالح التجارية.

2. أما بالنسبة لمدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على فرق خبيرة في عملياتها التسويقية، كانت إجابات أفراد العينة بنسبة 92.7%، هذه النسبة تعكس إدراك المسيرين ومتخذي القرار لأهمية تكوين فرق عمل خبيرة في العمليات التسويقية، حيث أصبحت المؤسسات الجزائرية تؤمن بفعالية العمل الجماعي خاصة في الأسواق التنافسية التي تتطلب جهداً إضافياً لإقناع الزبون.
3. جاءت الإجابات معظمها إيجابية لهذا السؤال بنسبة مرتفعة كذلك أي بـ 90.9 % مما يؤكد نتائج السؤال السابق، فإضافة لما سبق فإن فرق العمل التي تتوفر عليها معظم المؤسسات تتصرف بحرية في العمليات التسويقية كما أظهرت كفاءة في النتائج المتوصل إليها.
4. و في ما يتعلق بما إذا كانت المؤسسات المكونة للعينة تنتهج مبادئ الإدارة الإستراتيجية على نشاطها التسويقي، جاءت إجابات أفراد العينة ملها بدون استثناء بنعم أي بنسبة 100%، ونفسر ذلك بأن كل المؤسسات المبحوثة تعمل من خلال إستراتيجية تسويقية معينة، وهذا ما جعلها من كبريات المؤسسات الجزائرية .
5. بالنسبة لمدى توفر المؤسسات المبحوثة على أقسام متخصصة بالتسويق الدولي، أعطت النتائج النسب التالية، 49.1 % بنعم، 50.9% بلا، وهي نسب متقاربة، فبعض المؤسسات استطاعت إن توفر أقسام تهتم بمهام التسويق الدولي، وذلك لكي يكون هناك استقلالية في اتخاذ القرارات بالنسبة للأعمال الدولية، والتفريق بين أنشطة التسويق المحلي والدولي، لتكون فعالية أكثر في القرارات المتخذة، على عكس مؤسسات أخرى تعطي مهام التسويق الدولي لإدارة التسويق، وهذا ما يسبب خلط بين الأنشطة على المستويين المحلي والدولي.
6. كانت إجابات أفراد العينة على توفير مؤسساتهم لمسوقين ذوي خبرة بالقوانين التجارية وخاصة الدولية منها كالتالي: 60 % نعم، 40 % لا، هذا يعني أن ليس كل المؤسسات المبحوثة تعتمد على خبراء في القوانين التجارية والدولية، وهذا ما ينقص من كفاءتها في غزو الأسواق الدولية، ومن وجهة نظر أخرى فإذا ما نظرنا للدول التي تتعامل معها المؤسسات الجزائرية نجد أغلبها من الدول المجاورة وهذا لسهولة التعامل معها من حيث القوانين التجارية والإجراءات.
7. و عند سؤالنا لأفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت المؤسسة تتبنى توجهاً استراتيجياً لنشاطها التسويقي في مختلف عملياتها الدولية، جاءت الإجابات الايجابية بنسبة 27.27 %، أما

السلبية بنسبة 72.72% بمعنى أن معظم المؤسسات الجزائرية لا تتبع خطوات التوجه الاستراتيجي في عمليات التسويق الدولي، أي أنها مازالت غير قادرة على رسم استراتيجيات لأنشطتها الدولية وهذا ما يجعلها عاجزة عن غزو الأسواق الدولية.

8. ارتأينا إضافة سؤال مفتوح في هذا الجزء لمعرفة الجهة المسؤولة عن التسويق الاستراتيجي في المؤسسة، وأصحاب اتخاذ القرار في هذا المجال، فكانت الإجابات معظمها تولي مهام التسويق الاستراتيجي إما للإدارة العليا وإدارة التسويق معا، أو لإدارة التسويق لوحدها، والأقلية لبعض المؤسسات التي تمارس أنشطة التسويق الاستراتيجي على مستوى مصالح أو أقسام تجارية.

### المطلب الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الجزء الثالث واختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشة وتحليل أجوبة أفراد عينة والتي قمنا بتقسيمها الى ثلاث محاور.

#### أولاً: تحليل ومناقشة أسئلة المحور الأول واختبار الفرضية الرئيسية الأولى

حيث نصت هذه الفرضية على "تعتمد المؤسسات الجزائرية على المحاور الرئيسية للتسويق الاستراتيجي". وللتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية، اعتمدنا على اختبار ت (One-Sample T-Test)، وحساب قيمة ت للاختبار العينة واحدة لمقارنة النتائج مع درجة الحياد 3 والتي هي الحد الفاصل بين الإجابات الموجبة والإجابات السالبة.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي جاء نصها "تعتمد المؤسسات الجزائرية على ركائز التوجه الاستراتيجي (رؤية، رسالة، غايات وأهداف)" والجدول الموالي يبين تحليل الفقرات المتعلقة بهذه الفرضية:

الجدول رقم (4\_11): تحليل فقرات البعد أ المتعلق بمحاور التسويق الاستراتيجي

رقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	
						0.01	0.05
.1	4,13	0,4	96.4	22.04	0.000		دال
.2	4.02	0.87	85.4	9.33	0.000		دال
.3	4.1	0.46	92	18.67	0.000		دال
.4	4.28	0.52	98	19.36	0.000		دال
.5	4.1	0.46	94	18.67	0.000		دال
.6	3.94	0.64	80	11.62	0.000		دال
.7	3.97	0.61	94	12.65	0.000		دال
.8	4.17	0.43	98	21.38	0.000		دال
.9	3.89	0.68	74.9	10.33	0.000		دال
.10	3.58	0.8	55	5.69	0.000		دال
درجة البعد	4.21	0.94	-	19.04	0.000		دال

المصدر: مخرجات نظام SPSS

من قرأتنا للجدول أعلاه يظهر المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بالقيمة 4.13 وانحراف معياري متوسط قدره 0.4 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 22.04 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، وهذا ما يوضح أن أفراد عينة الدراسة اتفقت على أن مؤسستهم تتبنى رؤية مستقبلية واضحة عن مسارها التسويقي في الأسواق الحالية والمرتبطة، والتي تعتبر من ركائز الفكر الاستراتيجي في المؤسسة، والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى.

و بالنسبة للفقرة الثانية فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.02 و بانحراف معياري قدره 0.87 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 9.33 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يعني أن أفراد العينة توافق على أن الرؤية المستقبلية للمؤسسة معلنة داخل وخارج المؤسسة على حد سواء، وهذا لكي يتبين لكل الأطراف المتعامل معها سواء من الداخل أو الخارج الصورة التي تريد أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل.

و في ما يخص الفقرة الثالثة ف جاء المتوسط الحسابي بقيمة 4.1 و بانحراف معياري قدره 0.46 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 18.67 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يدل أن أفراد العينة تتفق بأن المؤسسة تعمل على تشجيع عمالها على التفكير برؤية مستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى طموحاتها وتحقيق أهدافها.

أما الفقرة الرابعة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.28 و بانحراف معياري قدره 0.52 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 19.36 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يوضح أن أفراد عينة الدراسة توافق بأن الرسالة التسويقية للمؤسسات المعنية تحدد بشكل دقيق، وذلك لتوضيح السبب الذي أنشئت من أجله المؤسسة حتى تكون لها هوية واضحة أمام المؤسسات المنافسة.

و بالنسبة للفقرة الخامسة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.1 و بانحراف معياري قدره 0.46 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 18.67 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، وهو ما يدل أن أفراد العينة تتفق بأن رسالة المؤسسات المبحوثة تتضمن قيمتها ومعتقداتها وماهية عملها، التي تمثل نقطة بداية في تشكيل ثقافة المؤسسة وهذا لتوجيه أنشطتها بما يحقق أهدافها الرئيسية، وتحقيق رضا الزبائن ورضا أصحاب المصالح بما يضمن استمرار وجودها.

بالنسبة للفقرة السادسة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.94 و بانحراف معياري قدره 0.64 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين

كانت قيمة T المحسوبة 11.62 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 لأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة تتفق على أن الأهداف التسويقية للمؤسسات المعنية تشتق من غاياتها العامة التي تم صياغتها مسبقاً، فكل مستوى يعتبر غاية للمتوى الذي يليه، ووسيلة بالنسبة للمستويات الأعلى منه، ومن خلال التركيب الهرمي للأهداف تتحقق الغايات، وهو ما يعطيها فرص نجاح أكبر للرؤية المنشودة.

و بالنسبة للفقرة السابعة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.97 وبانحراف معياري قدره 0.61، وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 12.65 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن أفراد عينة الدراسة توافق على أن الأهداف التسويقية لمؤسساتهم تتميز بالدقة والواقعية وهي من شروط ضرورية لوضع الأهداف، وإمكانية تحقيقها.

و بالنسبة للفقرة الثامنة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.17 وبانحراف معياري قدره 0.43 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 21.38 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يتضح أن المؤسسات المبحوثة لديها أهداف تسويقية طويلة الأجل تسعى إلى تحقيقها، والتي تعتبر عن مساعي إستراتيجية ينبغي تحقيقها.

و في ما يتعلق بالفقرة التاسعة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.89 وبانحراف معياري قدره 0.68، وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 10.33 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يعني أن أفراد العينة تتفق على أن الأهداف التسويقية واضحة ومفهومة لدى جميع أفراد المؤسسات المعنية، وهو ما سهل من مهمة تحقيقها.

أما الفقرة العاشرة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.58 وبانحراف معياري قدره 0.8 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 5.59 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، نفس هذه النتائج والتي جاءت قريبة جدا من الحياد، أن أفراد عينة الدراسة محايدة في إجاباتها في ما يخص مشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيق الأهداف التسويقية في عملية الصياغة،

وهذا راجع إما لعدم اطلاعها عن مدى مشاركة هؤلاء الأطراف، أو أنها لا تهتم بمشاركة أطراف أخرى في صياغة الأهداف التسويقية، فبالنسبة لهم هي من مهام الإدارة العليا فقط.

عموماً فيما يتعلق بهذا البعد فالمتوسط الحسابي بقيمة 4.21 وانحراف معياري قدره 0.98 أي أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 19.04 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2، الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن قبول الفرضية وإثبات صحتها، يمكن القول أن تعتمد المؤسسات الجزائرية على ركائز التوجه الاستراتيجي (رؤية، رسالة، غايات، أهداف).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تعتمد المؤسسات الجزائرية على أسس التحليل والتشخيص الاستراتيجي"، والجدول الموالي يبين تحليل الفقرات المتعلقة بهذه الفرضية:

الجدول رقم (4\_12): تحليل فقرات البعد ب المتعلق بأسس التحليل والتشخيص الاستراتيجي

رقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	
						0.01	0.05
1.	4.35	0.5	88	21.2	0.000		دال
2.	4.38	1.01	98	21.46	0.000		دال
3.	4.37	0.5	98	21.46	0.000		دال
4.	4.39	0.5	98	21.67	0.000		دال
5.	4.39	0.5	82.2	21.67	0.000		دال
6.	4.39	0.5	82.2	21.67	0.000		دال
7.	4.28	0.84	56.4	11.82	0.000		دال
8.	4.54	0.53	91	22.72	0.000		دال
9.	3.96	0.79	67.2	9.34	0.000		دال
10.	4.24	0.47	98	20.81	0.000		دال
البعد أ	4.22	0.46	-	19.04	0.000		دال

المصدر: مخرجات نظام SPSS



من قرأنا للجدول أعلاه يظهر المتوسط الحسابي للفقرة الأولى بالقيمة 4.35 و بانحراف معياري متوسط قدره 0.5 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 21.2 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة توافق على أن إدارة التسويق في المؤسسات المبحوثة تهتم بدراسة وتحليل المتغيرات البيئة التسويقية الداخلية لرسم وصياغة الإستراتيجية التسويقية، وهذا يسمح لها بتشخيص وضعيتها الداخلية ( الوضعية المالية، طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي، ثقافة التنظيمية، جودة المنتجات التي تقدمها، أساليب الإنتاج والتسويق، الرضا الوظيفي، الأهداف، الإمكانيات المادية والبشرية...)

و بالنسبة للفقرة الثانية ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.38 و بانحراف معياري قدره 1.01 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 21.46 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة توافق على أن إدارة التسويق في المؤسسات المبحوثة تهتم بدراسة وتحليل المتغيرات البيئة التسويقية الخارجية لرسم وصياغة الإستراتيجية التسويقية، وهذا يسمح لها بتشخيص وضعيتها الخارجية ( الوضعية التنافسية، طبيعة ونوع السوق، جودة المنتجات التنافسية، الحالة الاقتصادية، الخصائص الاجتماعية لأفراد السوق...)

كما ظهر المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة بقيمة 4.37 و بانحراف معياري قدره 0.5 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 21.46 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن التحليل للبيئة الخارجية يُعرف المؤسسات المعنية بالفرص التسويقية المتاحة، لاستثمارها في الوقت المناسب، وهو ما يجعلها السبابة في اقتناص الفرص مقارنة بالمنافسين.

و عن الفقرة الرابعة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.39 و بانحراف معياري قدره 0.5 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 21.67 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن التحليل للبيئة الخارجية ينبه المؤسسات

المعنية بالتهديدات التي ستواجهها حالياً ومستقبلاً، لأخذ كل الاحتياطات للحد من أثارها، وهو ما يجعل هذه المؤسسات مستعدة لكل الظروف التي من شأنها التأثير في نشاطها على المدى البعيد.

أما الفقرة الخامسة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.39 وبانحراف معياري قدره 0.5 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 21.67 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن التحليل للبيئة الداخلية يمكن المؤسسات المعنية من رصد مصادر القوة، والعمل على تعزيزها بما يفيد المؤسسة.

و جاءت نفس النتائج بالنسبة للفقرة السادسة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.39 وبانحراف معياري قدره 0.5 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 21.67 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن التحليل للبيئة الداخلية يمكن المؤسسات المعنية من رصد نقاط الضعف، الأمر الذي يكفل لها وضع الإجراءات اللازمة لتجنبها أو تحييدها أو إيجاد حلول لها.

أما الفقرة السابعة جاء المتوسط الحسابي بقيمة 4.28 وبانحراف معياري قدره 0.84 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 11.82 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، وهذا ما يعني أن أفراد عينة الدراسة توافق على أن أسلوب التحليل الرباعي SWOT من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات المبحوثة في تحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تعتبر الخطوة الأولى والأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

و في ما يتعلق الفقرة الثامنة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.54 وبانحراف معياري قدره 0.53 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 22.72 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يعني أن أفراد العينة تتفق على اعتماد المخططون بشكل كبير في المؤسسات المبحوثة على النظام المعلومات التسويقي لجمع وتحليل البيانات، والذي يعتبر أهم وسائل جمع المعلومات عن بيئة المؤسسة.

و بالنسبة للفقرة التاسعة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.96 و بانحراف معياري قدره 0.96 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 9.34 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يعني أن أفراد العينة اغلبها توافق على أن نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة المبحوثة يوفر المعلومات اللازمة والتي على أساسها تبني قرارات الدخول في أسواق جديدة محلية ودولية.

و في الأخير جاءت الفقرة العاشرة المتوسط الحسابي بقيمة 4.24 و بانحراف معياري قدره 0.47 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 20.81 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة تتفق على أن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية للمؤسسات محل البحث هي عملية مستمرة، فالاستمرارية تبقى المؤسسات في ترصد دائم لكل التغيرات والمستجدات التي من شأنها التأثير في نشاط المؤسسة.

عموماً فيما يتعلق بهذا البعد ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.22 و بانحراف معياري قدره 0.46 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 24.6 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن قبول الفرضية وإثبات صحتها لذا يمكن القول أن " تعتمد المؤسسات الجزائرية على أسس التحليل والتشخيص الإستراتيجي:

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "تعتمد المؤسسات الجزائرية على الأدوات المساعدة في اختيارها للإستراتيجية التسويقية الملائمة"، والجدول الموالي يبين تحليل الفقرات المتعلقة بهذه الفرضية:

الجدول رقم (4\_13): تحليل فقرات البعد ج المتعلقة بالأدوات المساعدة في اختيار الإستراتيجية

رقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	
						0.01	0.05
.1	4.16	0.61	92.2	15.09	0.000		دال
.2	4.19	0.49	94.1	19.3	0.000		دال
.3	4.26	0.48	99	20.79	0.000		دال
.4	3.82	0.88	58	7.55	0.000		دال
.5	3.54	0.96	46.1	4.07	0.000		دال
.6	3.88	0.66	76.6	10.37	0.000		دال
.7	3.87	0.6	82.4	11.38	0.000		دال
.8	4.17	0.52	91.6	17.99	0.000		دال
.9	4.21	0.46	97	20.88	0.000		دال
.10	3.7	0.76	75	7.12	0.000		دال
.11	4.16	0.58	95	15.91	0.000		دال
بعد ج	4.04	0.56	-	21.3	0.000		دال

المصدر: مخرجات نظام SPSS

من الجدول رقم (4\_13) يظهر المتوسط الحسابي للفقرة الأولى بالقيمة 4.16 وبانحراف معياري متوسط قدره 0.61 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 15.09 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، يعني أن أفراد عينة الدراسة تتفق على أن الإدارة التسويقية في المؤسسات المعنية تعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا لوضع البدائل الإستراتيجية المناسبة، وهو ما يدل على أن الإدارة العليا مسؤولة هي كذلك في تصميمها للإستراتيجية التسويقية الملائمة. و بالنسبة للفقرة الثانية ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.19 وبانحراف معياري قدره 0.49 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين

كانت قيمة T المحسوبة 20.79 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة توافق على أن المؤسسات المبحوثة تختار أنسب الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم ومتغيرات محيطها (الداخلي والخارجي).

كما ظهر المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة بقيمة 4.26 وبانحراف معياري قدره 0.48 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 21.46 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن أفراد العينة تتفق على حرص المؤسسات المبحوثة لاختيارها للإستراتيجية التسويقية التي تخدم وتدعم الإستراتيجية العامة، مما يعني أن الأهداف التسويقية تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسات وبذلك فالإستراتيجية التسويقية تدعم الإستراتيجية العامة فهي في الأساس مشتقة منها.

و عن الفقرة الرابعة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.82 وبانحراف معياري قدره 0.88 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 7.55 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن اتجاه أفراد العينة جاء موافق على أن المؤسسات المبحوثة تعتبر مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG) من الأدوات الفعالة التي تساعد المخططين على اختيارهم للإستراتيجية المناسبة، وهو ما يدل أن المخططون في المؤسسات الجزائرية لديهم خبرة في استخدام أدوات التخطيط ومن أهمها مصفوفة BCG والتي تعتمد على مؤشري ( الحصة السوقية\_ معدل النمو).

أما الفقرة الخامسة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.54 وبانحراف معياري قدره 0.96 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 4.07 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، وبهذا يتجه افراد عينة الدراسة للموافقة على أن المؤسسات المبحوثة تؤكد اختيارها النهائي للإستراتيجية التسويقية بالاعتماد على مصفوفة ماكينزي Mckinsey، وبهذا تعزز خيارها الاستراتيجي

و بالنسبة للفقرة السادسة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.88 و بانحراف معياري قدره 0.66 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 10.37 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يعني أن افراد عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسات المعنية تعمل على توفير كمي الجهود المالية والبشرية لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، وبهذا تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها. أما الفقرة السابعة جاء المتوسط الحسابي بقيمة 3.87 و بانحراف معياري قدره 0.6 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 11.38 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00 وهو ما يدل على أن أفراد العينة تتجه نحو الاتفاق على توفر الأنظمة الإدارية اللازمة في المؤسسات المبحوثة لتدعيم الأنشطة التي تنفذ الإستراتيجية التسويقية، ما يعني أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة توجه كل أنظمتها الإدارية بما يضمن نجاح عملية التنفيذ.

و في ما يتعلق الفقرة الثامنة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.17 و بانحراف معياري قدره 0.52 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 17.99 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، مما يعني أن الاتجاه العام لأفراد العينة جاء موافقاً على وجود تشارك وتوافق بين الإستراتيجية العامة والإستراتيجية التسويقية.

و بالنسبة للفقرة التاسعة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.21 و بانحراف معياري قدره 0.49 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 20.88 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن الاتجاه العام لأفراد العينة جاء موافقاً بشدة على حرص المؤسسة الجزائرية محل الدراسة في التأكد من أن النتائج المحققة في الإستراتيجية التسويقية مطابقة لما هو مخطط له مسبقاً، وهو ما يدل على أهمية العملية الرقابية على الإستراتيجية التسويقية.

و في الفقرة العاشرة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.7 و بانحراف معياري قدره 0.76 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 7.12 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة

المحسوب 0.00، ما يعني أن إجابات افردا العينة جاءت محايدة في رأيها على الفقرة العاشرة، ما يدل أن نظام الرقابة الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة لا يتمتع بالفعالية التامة في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات.

و في الأخير جاءت الفقرة الحادية عشر بمتوسط الحسابي بقيمة 4.16 وبانحراف معياري قدره 0.58 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 15.91 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني موافقة افردا العينة على هذه الفقرة، ما يدل أن إدارة التسويق في المؤسسات المعنية تتخذ بالمشاركة مع الإدارة العليا كل الإجراءات التصحيحية اللازمة على الخطط التسويقية وهو ما يعزز القرار النهائي عن تعديل أو تغيير للاستراتيجية التسويقية.

عموماً فيما يتعلق بهذا البعد ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.04 وبانحراف معياري قدره 0.56 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للبعد أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 21.34 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن قبول الفرضية وإثبات صحتها لذا يمكن القول أن " المؤسسات الجزائرية تعتمد على الأدوات المساعدة في اختيارها للاستراتيجية التسويقية الملائمة"

ثانياً: تحليل ومناقشة أسئلة المحور الثاني واختبار الفرضية الرئيسية الثانية

حيث نصت هذه الفرضية على " لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى تصميم إستراتيجية تسويقية فعالة تمكنها من تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية"، وللتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية، بحيث اعتمدنا على اختبار ت (One-Sample T-Test)، وحساب قيمة ت للاختبار العينة واحدة لمقارنة النتائج مع درجة الحياد 3 والتي هي الحد الفاصل بين الإجابات الموجبة والإجابات السالبة.

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى ممارسات أنشطة التسويق الدولي والتي تعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية، والجدول الموالي يبين تحليل الفقرات المتعلقة بهذه الفرضية:

جدول رقم (4\_14): تحليل فقرات البعد أ المتعلق بممارسات أنشطة التسويق الدولي

رقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	
						0.01	0.05
1.	3.26	1.06	54.2	1.9	0.06		غير دال
2.	3.06	1.07	41.4	0.5	0.6		غير دال
3.	2.78	0.97	33.9	1.5-	0.13		غير دال
4.	3.97	1.1	75.8	6.9	0.000		دال
5.	3.53	1.23	60.3	3.2	0.02		دال
6.	2.8	1.02	25.6	1.3-	0.19		غير دال
7.	2.8	1.02	25.6	1.3-	0.19		غير دال
البعد أ	3.13	0.21	-	1.69	0.95		غير دال

المصدر: مخرجات نظام SPSS

من قرأتنا للجدول أعلاه يظهر المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بالقيمة 3.26 وبانحراف معياري متوسط قدره 1.06 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 1.9 وهي أقل من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.06، ما يدل أن المؤسسات الجزائرية لا تهتم بخصائص واختلافات الأسواق الدولية وليس من أولوياتها تحديد مدى حجم هذه الأسواق، وهو ما يعيقها على فهم متطلبات الأسواق الأجنبية، وحسب قيمة المتوسط الحسابي فاتجاه أفراد العينة محايد على هذه الفقرة

و بالنسبة للفقرة الثانية فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.06 وبانحراف معياري قدره 1.07 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 0.5 وهي أقل من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.6، لا تقوم بتجزئة السوق الكلي وتحديده حسب المناطق الإقليمية والدولية، وهو ما



يجعلها لا تفرق بين مهام الأسواق المحلية والأسواق الدولية، وبالتالي الخطأ بين أنشطة التسويق المحلي والدولي، أما اتجاه أفراد العينة جاءت محايدة على محتوى الفقرة الثانية أي أن المؤسسات المبحوثة.

و في ما يخص الفقرة الثالثة فجاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.78 وبانحراف معياري قدره 0.97 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أقل من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة سالبة -0.15 وهي أقل من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.13، يعني أن أفراد عينة الدراسة لا تتفق على هذه الفقرة، مما يدل أن المؤسسات المبحوثة لا تهتم بإعداد مخطط تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي مستهدف، لان في الأساس لا توجد تجزئة للأسواق الأجنبية، فهي تعتبر هذه الأخيرة سوق كلية واحدة والاستهداف هنا يكون شامل.

أما الفقرة الرابعة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.97 وبانحراف معياري قدره 1.1 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 6.9 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن هناك موافقة من طرف أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، أي أن المؤسسات المعنية تعمل على توفير أقسام متخصصة بالتسويق الدولي، وبالتالي فصل أنشطة التسويق الدولي عن المحلي، وهو ما يسمح لها التخصص أكثر في المجال الدولي.

و بالنسبة للفقرة الخامسة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.53 وبانحراف معياري قدره 1.23 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أقل من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 3.2 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.02، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة تتفق على محتوى الفقرة الخامسة، أي أن المؤسسات المبحوثة تعمل على توفير مسوقين ذوي كفاءة تجارية خاصة بالأسواق الدولية، الأمر الذي سيكسبها خبرة أكبر في المجال الدولي مستقبلاً

و بالنسبة للفقرة السادسة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 2.8 وبانحراف معياري قدره 1.02 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة يساوي تقريباً المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة -1.3 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.19، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لا توافق على هذه الفقرة، أي أن المؤسسات المكونة لعينة الدراسة لا تعمل على تحديد كل أوجه النشاط التسويقي الدولي وتحديد كل المهام

والمسؤوليات المرتبطة به، فالمؤسسات الجزائرية تعتبر حديثة في المجال الدولي وهو ما أعطته نتائج السؤال الرابع في الجزء الأول من الاستبيان، فأغلب المؤسسات المبحوثة لا تتجاوز خبرتها في المجال الدولي الخمسة سنوات، وبالتالي فهي مازلت في المراحل الأولى من التوسع الدولي، أو في المراحل التجريبية، ولم تصل بعد إلى التحديد الكامل لأوجه النشاط الدولي.

و بالنسبة للفقرة السابعة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 2.8 وبانحراف معياري قدره 1.02 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة يساوي تقريباً المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة - 1.3 وهي أقل من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.19، مما يعني أن أفراد العينة لا توافق على محتوى الفقرة السابعة، فبرأيهم المؤسسات المعنية لا تمتلك المهارات التسويقية اللازمة لتحقيق الهدف من دخولها الأسواق الدولية، وهو ما يعكسه الواقع، فالمؤسسات الجزائرية تواجه منافسة شرسة من طرف المؤسسات الأجنبية الأخرى في الأسواق الدولية، ولم تجد بعد الموقع الاستراتيجي الذي يحقق لها مكانة تنافسية في هذه الأسواق، وهذا لعدم خبرتها فهي لا تمتلك بعد الخبرات والخبرات المؤهلة لخوض غمار المنافسة الدولية.

عموماً فيما يتعلق بهذا البعد ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.13 وبانحراف معياري قدره 0.21 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للبعد أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 1.69 وهي أقل من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.95، وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.01، وعليه عدم قبول الفرضية وإثبات عدم صحتها لذا يمكن القول أن " المؤسسات الجزائرية تفتقد إلى ممارسات أنشطة التسويق الدولي والتي تعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية".

أ. الفرضية الفرعية الثانية: لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى تحليل استراتيجي مستمر لأسواقها الدولية والذي يمكنها من تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية، والجدول الموالي يبين تحليل العبارات المتعلقة بهذه الفرضية:

الجدول رقم(4\_15):تحليل فقرات البعد ب المتعلق بالتحليل الاستراتيجي للأسواق الدولية

رقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	
						0.05	0.01
.1	4.37	0.5	98.3	21.2	0.000		دال
.2	3.61	0.78	64.7	6.26	0.000		دال
.3	3.31	0.96	48.9	2.5	0.015		دال
.4	3.53	0.88	50.3	4.9	0.000		دال
.5	4.08	0.59	94.4	14.38	0.000		دال
البعد ب	3.78	0.54	_	12.06	0.000		دال

المصدر: مخرجات نظام SPSS

من الجدول رقم (4\_15) يظهر المتوسط الحسابي للفقرة الأولى بالقيمة 4.37 وبانحراف معياري متوسط قدره 0.5 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 21.2 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، أي أن أفراد العينة توافق بشدة على هذه الفقرة، بمعنى أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تعتبر قرار دخولها للأسواق الدولية هدفاً استراتيجياً.

و بالنسبة للفقرة الثانية ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.61 وبانحراف معياري قدره 0.78 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 6.26 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن أفراد العينة توافق على قرار دخول الأسواق الدولية لا يكون إلا بعد دراسة أولية للأسواق المستهدفة.

كما ظهر المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة بقيمة 3.31 وبانحراف معياري قدره 0.96 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة

T المحسوبة 2.5 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.015، ما يعني أن أفراد العينة محايدة في إجاباتها على هذه الفقرة.

و عن الفقرة الرابعة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.53 وبانحراف معياري قدره 0.88 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 4.9 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، أي أن أفراد العينة تجمع بالموافقة على محتوى هذه الفقرة، مما يدل أن تقوم المؤسسات المبحوثة تقوم بتحليل العوامل الخاصة بفروعها في الدول المضيفة والمتعلقة خاصة بأنظمة التوزيع، فأغلب المؤسسات الجزائرية العاملة في الأسواق الدولية تهتم بالتوزيع فقط (التصدير)، وبالتالي لا تهتم بالأنظمة الأخرى.

أما الفقرة الخامسة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.08 وبانحراف معياري قدره 0.59 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 14.38 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يدل أن على اتفاق أفراد العينة على أن المؤسسات المعنية تواجه العديد من التحديات والتي حصرناها في ثلاث جوانب:

- تحديات متعلقة بإدارة التسويق.

- تحديات متعلقة بتغيرات البيئة الدولية.

- تحديات متعلقة بالتوجه الاستراتيجي للتسويق الذي تتبناه المؤسسة.

عموماً فيما يتعلق بهذا البعد ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.78 وبانحراف معياري قدره 0.58 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للبعد أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 12.06 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة 0.01، وعليه قبول الفرضية وإثبات صحتها لذا يمكن القول أن "لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى تحليل استراتيجي مستمر لأسواقها الدولية والذي يمكنها من تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية."

ب. الفرضية الفرعية الثالثة: لا تفتقد المؤسسات الجزائرية الخبرة والإمكانات في اختيارها للإستراتيجية التسويقية لتعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية، والجدول الموالي يبين تحليل العبارات المتعلقة بهذه الفرضية:

الجدول رقم (4\_16): تحليل فقرات البعد ج المتعلقة بالخبرة والإمكانات في اختيار

الإستراتيجية التسويقية

رقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	
						0.01	0.05
.1	3.94	0.43	86.4	17.22	0.000		دال
.2	3.27	1.03	47.07	20.9	0.041		دال
.3	3.72	0.85	69.1	6.7	0.000		دال
.4	4.13	0.9	71	9.6	0.000		دال
.5	3.63	0.84	60.3	6.12	0.000		دال
.6	3.47	0.79	61.8	4.94	0.000		دال
.7	3.47	0.9	52.2	4.34	0.000		دال
متوسط	3.66	0.94	-	9.12	0.000		دال

المصدر: مخرجات نظام SPSS

من الجدول يظهر المتوسط الحسابي للفقرة الأولى بالقيمة 3.94 وبانحراف معياري متوسط قدره 0.43 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 17.22 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، أي أن أفراد العينة تجمع بالموافقة على محتوى هذه الفقرة، مما يدل أن اختيار المؤسسة لاستراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية ضروري من أجل بقاءها في السوق والدولي، فالمؤسسات الجزائرية أصبحت تدرك لضرورة تبني إستراتيجية تسويقية، حتى تستطيع الدخول للأسواق الدولية.

و بالنسبة للفقرة الثانية ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.27 وانحراف معياري قدره 1.03 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 ، في حين كانت قيمة T المحسوبة 20.9 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن أفراد العينة تجمع بالموافقة على محتوى هذه الفقرة، يتم تحديد الإستراتيجية التسويقية الدولية على أساس اختيار المجال التسويقي، ومدى تطبيق الجهود التسويقية، فالمؤسسات الجزائرية تصمم استراتيجياتها التسويقية

كما ظهر المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة بقيمة 3.72 وانحراف معياري قدره 0.85 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 6.7 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، ما يعني أن أفراد العينة تجمع بالموافقة على محتوى هذه الفقرة، مما يدل أن المؤسسات الجزائرية تختار إستراتيجية تسويقية ملائمة تغزو بها السوق الدولية على أساس إمكانيات المؤسسة والهدف من العمل دخولها في هذه الأسواق، ولا تأخذ بعين الاعتبار لحجم السوق الدولي.

و عن الفقرة الرابعة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.13 وانحراف معياري قدره 0.9 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 9.6 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، أي أن أفراد العينة تجمع بالموافقة على محتوى هذه الفقرة، مما يعني أن المؤسسات الجزائرية تعتبر إستراتيجية التصدير أكثر الاستراتيجيات ملائمة مع إمكانياتها لدخولها الأسواق الدولية.

أما الفقرة الخامسة فظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.63 وانحراف معياري قدره 0.84 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 6.12 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، أي أن أفراد العينة تجمع بالموافقة على محتوى هذه الفقرة مما يعني أن المؤسسات الجزائرية تتبع إستراتيجية تسويقية تحقق التوافق بين السوق الدولية والمنتجات التي تطرحها، فبالرغم من من عدم وجود دراسة لهذه الأسواق جاءت الموافقة على أساس أن المؤسسات الجزائرية تسوق منتجاتها للأسواق الدولية حسب الطلب، لأنها تتبع سياسة التصدير.

و بالنسبة للفقرة السادسة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.47 و بانحراف معياري قدره 0.79 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة يساوي تقريباً المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3 في حين كانت قيمة T المحسوبة 4.94 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، أي أن أفراد العينة تجمع بالموافقة على محتوى هذه الفقرة مما يعني أن المؤسسات الجزائرية تتبع إستراتيجية تنافسية دولية على أساس التبعية للمؤسسات المنافسة، فهي غير قادرة على قيادة التكلفة، أو تحدي المؤسسات المنافسة الأخرى.

و بالنسبة للفقرة السابعة ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.47 و بانحراف معياري قدره 0.9 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للفقرة يساوي تقريباً المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، كانت قيمة T المحسوبة 4.34 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.00، أي أن أفراد العينة تجمع بالموافقة على محتوى الفقرة السابعة، مما يعني أن المؤسسات الجزائرية تطرح استراتيجيات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج) تتلاءم تماماً مع متطلبات السوق الدولية، بالشكل الذي يحقق أهداف الإستراتيجية التسويقية العامة.

عموماً فيما يتعلق بهذا البعد ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 3.66 و بانحراف معياري قدره 0.94 وبالتالي فالمتوسط الحسابي للبعد أكبر من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت المستخدم 3، في حين كانت قيمة T المحسوبة 9.12 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2 الأمر المثبت بمستوى الدلالة المحسوب 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة 0.01، وعليه قبول الفرضية وإثبات صحتها لذا يمكن القول أن " المؤسسات الجزائرية لا تفتقد الخبرة والإمكانيات في اختيارها للإستراتيجية التسويقية لتعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية، فاختيارها للإستراتيجية التصدير يعتبر ملائم لها كبداية لغزو الأسواق الدولية.

### خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي تحقيق هدفين أساسيين للإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة، حيث كان الهدف الأول محاولة معرفة واقع تطبيق محاور التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، في حين كان الهدف الثاني هو محاولة توضيح كيف تساهم محاور التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسات الجزائرية على غزو الأسواق الدولية، وهذا للوقوف عند جملة من النتائج والتيس على أساسها سنقدم بعض الاقتراحات لتفعيل ذلك.

و قد خلصت الدراسة الميدانية إلى أن المؤسسات الجزائرية مدركة لأهمية التسويق الاستراتيجي واستطاعت أن تطبق محاوره الأساسية، و وفقا ما تم تحليله من الاستبيان لخصنا كذلك إلى أن الممارسة للتسويق الاستراتيجي أكسبت المؤسسات الجزائرية القدرة على اختيار إستراتيجية تسويقية فعالة مكنتها من النجاح في المراحل الأولى من تدويل نشاطها إلا وهي التصدير.



خاتمة عامة

إن ما تشهده بيئة الأعمال التي تعيش فيها المؤسسات في الوقت الراهن من تعقيدات وسرعة التحولات، والمفاهيم الجديدة التي نشأت جراء هذه التحولات كانفتاح الأسواق والانتقال إلى العالم الافتراضي أين تتلاشى فيه كل الحدود المكانية والزمانية، جاءت حاجة المؤسسات إلى تبني أنماط تسويقية حديثة، ولعل التسويق الاستراتيجي أصبح المنهج الصحيح الذي تتبناه المؤسسات لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وهو الأسلوب الذي اتبعته العديد من المؤسسات الناجحة للولوج إلى العالمية.

و كان هدفنا الرئيسي من هذه الدراسة هو الوقوف على واقع تطبيق المؤسسات الجزائرية لمحاور التسويق الاستراتيجي وتبنيه كنمط تسييري يعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية، لذلك قمنا بعرض لمفهوم التسويق الإستراتيجي كمنهج حديث وإبراز مدى أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة وعلاقتها بالإستراتيجية العامة، كما حاولنا معرفة دور التسويق الاستراتيجي في ظل ممارسات أنشطة التسويق الدولي من خلال الإحاطة بمختلف الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من العمل والنجاح في الأسواق الدولية، وتحقيق الأهداف المرجوة من التوسع الدولي.

و محاولة منا لتحقيق الهدف المذكور لدراستنا، ناقشنا الإشكالية التالية: "كيف يمكن للتسويق الإستراتيجي أن يكون نمطاً تسييرياً في المؤسسات الجزائرية، والذي يمكنها من غزو الأسواق الدولية في إطار ممارستها للتسويق الدولي"، ولإجابة على الإشكالية المطروحة، اشتملت الدراسة على العناصر التالية:

- **مدخل عام للتوجه الاستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة:** من خلال هذا الفصل حاولنا توضيح عناصر التوجه الاستراتيجي وأهميته في المؤسسة، كما حاولنا ضبط مفاهيم التسويق وصولاً لمفهوم حديث، ومكانة النشاط التسويقي في المؤسسة.
- **مدخل عام للتسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات الأخرى المرتبطة به:** حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح الفلسفة التي يقوم عليها التسويق الاستراتيجي وخطواته و مختلف التوجهات المرتبطة به كالتسويق الإلكتروني والعولمة.
- **التسويق الدولي بين النظرية والتطبيق الاستراتيجي:** يعتبر هذا الفصل جوهر في دراستنا، فمن خلاله حاولنا الوصول إلى كيفية مساهمة التسويق الاستراتيجي لتعزيز

المؤسسة قدرتها للغزو في الأسواق الدولية، حيث تطرقنا الى مختلف الاستراتيجيات التي يتيحها التسويق الاستراتيجي لتتمكن المؤسسة من الدخول والعمل بكفاءة في الأسواق الدولية.

- **مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسات الجزائرية على غزو الأسواق الدولية:** حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي الوقوف عند واقع تطبيق التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، ومدى مساهمته في تدعيم قدرتها على غزو الأسواق الدولية، لذا ارتأينا في البداية توضيح طبيعة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الجزائرية وتطورها خلال الفترة 2010\_2015 وهذا لمعرفة مدى تطور عمل المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية خلال السنوات الأخيرة، وقمنا في الجزء الثاني من هذا الفصل كدراسة ميدانية والتي اعتمدنا فيها على استبيان لجمع البيانات من أجل تحليلها ومناقشة نتائجها، للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.

#### أولاً: نتائج الدراسة

على ضوء ما تم تناوله في الدراسة النظرية، و ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التي نقدمها من خلال اختبار صحة الفرضيات التي أوردناها في المقدمة:

1. **الفرضية الأولى:** تمكنا في الجانب النظري المتعلق بمفهوم التوجه الاستراتيجي والنشاط التسويقي في المؤسسة، من اختبار الفرضية " يتوقف نجاح مؤسسات الأعمال على طبيعة ونمط التسويق المتبنى من طرفها، وما يعزز هذا النجاح على المدى البعيد هو تبنيها لفكر استراتيجي "، وتوصلنا من خلاله إلى إثبات صحة وقبول هذه الفرضية، والتي تمكنا من الحصول على النتائج التالية:

- إن تبني عناصر الفكر الاستراتيجي أصبح ضرورة لكل المؤسسات، فوضع الرؤية المستقبلية سيوضح الاتجاهات الحقيقية لتطوراتها المستقبلية، بالإضافة الى أن العمل وفق رسالة واضحة المعالم سيجقق للمؤسسة حتماً غاياتها وأهدافها الحالية والمستقبلية.
- إن نجاح المؤسسات مرهون بمدى ارتباطها وتفاعلها الايجابي مع محيطها الخارجي، ولعل النشاط الوحيد الذي يحقق لها ذلك هو النشاط التسويقي، فأساس التسويق هو الزبون، وإذا

استطاعت المؤسسة فهمه وإرضاءه بتقديم المزيج التسويقي الملائم، فقد تمكنت بذلك من تحقيق التفاعل المطلوب مع بيئتها الخارجية.

## 2. الفرضية الثانية:

فيما يتعلق بالفرضية الثانية والمتمثلة في: " يعتبر الفكر الاستراتيجي مدخلاً أساسياً لنجاح مختلف الأنشطة التسويقية للمؤسسة ، كما يعتبر التشخيص والتحليل الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية أمراً حتمياً لصياغة الإستراتيجية التسويقية." فقد تم قبول وإثبات صحة هذه الفرضية من خلال ما تم التطرق اليه في الحيز النظري للمفهوم التسويق الاستراتيجي ومختلف التوجهات المرتبطة به، حيث توصلنا الى النتائج التالية:

- يختلف التسويق الاستراتيجي عن التسويق التقليدي، في كونه ينظر من وجهة المشتري، ويعطي استراتيجيات تلي حجاته ورغباته الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار جو المنافسة، بما يحقق أهداف المؤسسة.
- إن إدخال أنماط تسييرية حديثة على النشاط التسويقي، وأهمها تطبيق مداخل الإدارة الإستراتيجية يقود المؤسسات نحو التقدم بشكل كبير على المؤسسات التي لا تهتم بذلك.
- تتدرج إستراتيجية التسويق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة فهي تحمل معلومات حول الوضعية التنافسية واتجاهاتها وتتضمن مجموعة من مستويات القرارات المناسبة.
- يتيح التسويق الاستراتيجي استراتيجيات تسويقية عالمية تمكن المؤسسة من التصدي لمخاطر وتهديدات العولمة، والعمل بأريحية في ظل ما يسمى بالعولمة الاقتصادية.
- يتيح التسويق الاستراتيجي استراتيجيات فعالة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني والذي تختاره المؤسسات أن يكون وسيلتها للدخول في العالم الافتراضي.

## 3. الفرضية الثالثة:

اما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي جاءت كالتالي: "تتطلب عملية الاستعداد للدخول في الاسواق الدولية أن تُقيم المؤسسة جاهزيتها نحو هذه الأسواق من خلال نظام التسويق الاستراتيجي لبناء الأسس الصحيحة التي تفي بمتطلبات النجاح"، واستنداً الى ما جاء في الفصل الثالث الذي تناولنا فيه مفهوم التسويق الدولي بين النظرية والتطبيق الاستراتيجي فقد توصلنا للنتائج التالية:

- الفرق بين التسويق الدولي والتسويق محلي يكمن في البيئة التي تمارس فيها الأنشطة التسويقية المتعلقة بتصميم المزيج التسويقي المناسب.
- طبيعة العمل في الأسواق الدولية يتطلب من المؤسسات دراسة متكاملة لرسم إستراتيجية الاستهداف المناسبة، حتى تتمكن من ايجاد الموقع التنافسي المناسب في الاسواق العالمية.
- يساهم التسويق الاستراتيجي في تدعيم المؤسسة باستراتيجيات تسويقية عالمية تغزو بها الأسواق الدولية، حيث يتيح للمؤسسة البدائل الاستراتيجية الملائمة للدخول في هذه الأسواق كخطوة أولى، كما يتيح لها كذلك بدائل استراتيجية عن كل وحدة أعمال دولية، وكخطوة ثانية، يسمح التسويق الاستراتيجي بتدعيم الموقف التنافسي العالمي للمؤسسة من خلال استراتيجيات التنافس التي تتبناها المؤسسة، انطلاقاً من ترجمة استراتيجيات المزيج التسويقي التي تحقق لها الاهداف المطلوبة من التوسع الدولي.

#### 4. الفرضية الرابعة:

فبعد اختبار هذه الفرضية والتي كانت كما يلي " تعتمد المؤسسات الجزائرية على المحاور الرئيسية للتسويق الإستراتيجي " تم إثبات صحة هذه الفرضية، وقبولها استناداً على ما تم التوصل إليه في الفصل الرابع وتحليل المحور الأول من الجزء الثالث للاستبيان، إذ أن المؤسسات الجزائرية تدرك لمدى أهمية الاعتماد على المحاور الرئيسية للتسويق الاستراتيجي وتطبيقها، وتحقيقاً لذلك قسمنا هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تم اختبار الفرضية: " تعتمد المؤسسات الجزائرية على ركائز التوجه الاستراتيجي (رؤية، رسالة، غايات وأهداف)", وبعد تحليل البعد أ من المحور الأول للاستبيان تم قبول الفرضية، فالمؤسسات الجزائرية تسعى جاهدة لتطبيق ركائز التوجه الاستراتيجي، فهي مدركة تماماً لضرورة توضيح الصورة التي تريد أن تُكونها في المستقبل، انطلاقاً من رسالة واضحة المعالم.
- الفرضية الفرعية الثانية: تم اختبار الفرضية: "تعتمد المؤسسات الجزائرية على أسس التحليل والتشخيص الإستراتيجي"، وبعد تحليل البعد ب من المحور الأول للاستبيان تم قبول الفرضية، فالمؤسسات الجزائرية تتبع الخطوات والآليات الفعالة للتخطيط الاستراتيجي، باستعمالها لمختلف أدوات التحليل والتشخيص للعوامل المؤثرة في نشاطها، واستناداً إلى المعلومات التي أخذت في العديد من المقابلات التي تؤكد على أن نجاح الاستراتيجية سببه النجاح في هذه المرحلة من الصياغة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تم اختبار الفرضية: "تعتمد المؤسسات الجزائرية على الأدوات المساعدة في اختيارها للإستراتيجية التسويقية الملائمة"، وبعد تحليل فقرات البعد ج من المحور الأول للاستبيان تم قبول الفرضية، فالمؤسسات الجزائرية اليوم لا تختار استراتيجياتها التسويقية بطريقة اعتباطية، وبالتالي هي تدرك أن الخيار الاستراتيجي نقطة حاسمة وهو الذي يحدد مصيرها لذا فهي تعتمد على الأدوات العلمية مثل مصفوفة BCG ومصفوفة MCKINSEY لاختيار أحسن بديل.

5. **الفرضية الخامسة:** فبعد اختبار هذه الفرضية والتي كانت كما يلي: "لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى تصميم إستراتيجية تسويقية فعالة تمكنها من تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية"، تم إثبات صحة هذه الفرضية، فاستنادا على ما تم التوصل اليه في الفصل الرابع وتحليل المحور الثاني من الجزء الثالث للاستبيان، فإن المؤسسات المبحوثة استطاعت أن تصمم استراتيجيات تسويقية عالمية مكنتها من النجاح في المرحلة الأولى من غزو الأسواق الدولية، فإستراتيجية التصدير والتي اعتبرتها فعالة أتاحت لهذه المؤسسات فرصاً تسويقية أخرى للعمل في الأسواق الدولية، وبالرغم من النتائج الايجابية التي حققتها خلال السنوات الأخيرة (2010\_2015)، إلا أن خبرتها في هذا المجال مازالت محدودة، وإمكانيتها متواضعة مقارنة بالمؤسسات العالمية المنافسة، وتحققا لذلك قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تم اختبار الفرضية " لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى ممارسات أنشطة التسويق الدولي والتي تعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية." و بعد تحليل فقرات البعد أ من المحور الثاني للاستبيان تم رفض الفرضية، وهذا راجع للأسباب التالية:

- عدم خبرة المؤسسات الجزائرية في المجال الدولي.
- عدم وجود أقسام متخصصة في التسويق الدولي، وبعض المؤسسات تخصص أقسام تهتم بالتصدير فقط.
- عدم التفرقة بين أنشطة ومهام التسويق الدولي والمحلي.

- عدم الأخذ بعين الاعتبار حجم الأسواق الدولية وتجزئتها، (دراسة السوق الدولية).

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تم اختبار الفرضية "لا تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى تحليل استراتيجي مستمر لأسواقها الدولية والذي يمكنها من تعزيز قدرتها على غزو الأسواق الدولية." وبعد تحليل فقرات البعد ب من المحور الثاني للاستبيان تم قبول الفرضية، فالمؤسسات الجزائرية تنظر للسوق الدولي على أنه سوق كلي واحد، واستناداً إلى

المعلومات المعطيات التي توفرها الدولة المضيفة، تقوم بتحديد الفرص والتهديدات والتركيز على أنظمة التوزيع كنقطة قوة وعلى هذا الأساس تقوم بتصدير منتجاتها.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تم اختبار الفرضية " لا تفتقد المؤسسات الجزائرية الخبرة والإمكانيات في اختيارها للإستراتيجية التسويقية لتعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية." وبعد تحليل فقرات البعد ج من المحور الثاني للاستبيان تم قبول الفرضية، فأصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية مقتنعين أن إمكانيات مؤسساتهم في اختيار استراتيجية التصدير يعزز من قدرتها على غزو الأسواق الدولية.

### ثانياً: اقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة يمكن وضع الاقتراحات التالية:

- إن المؤسسات الجزائرية وبالرغم من نجاحها في المراحل الأولى من غزو الأسواق الدولية إلا أنه من الضروري أن تعزز من قدرتها على ذلك من خلال اتباع خطوات التسويق الاستراتيجي على أنشطتها الدولية.
- من الضروري أن تتضمن رؤية و رسالة المؤسسات الجزائرية طموحات وأفاق العمل في المجال الدولي، لتتمكن من تحديد غايات وأهداف على هذا الأساس، وهو ما يعزز قدرتها على غزو الأسواق الدولية.
- على المؤسسات الجزائرية أن تبذل جهوداً كافية لمتابعة وتحليل عوامل بيئة الأعمال الدولية وهذا لرصد الفرص، والتنبيه بالتهديدات التي تحد من عملها في المستقبل.
- الاهتمام أكثر بعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بجميع أبعاده في المؤسسات الجزائرية في ما يتعلق بأنشطة التسويق الدولي.
- ضرورة فصل الاستراتيجية التسويقية المحلية عن الاستراتيجية الدولية.
- على المؤسسات الجزائرية أن تجد بدائل استراتيجية أخرى غير التصدير تغزو بها الأسواق الدولية.
- العمل على ترقية الصادرات من خلال الاعتماد على مداخل التسويق الاستراتيجي.
- الاقتداء بالمؤسسات العالمية في تطبيق لمحاور التسويق الاستراتيجي في المجال الدولي.

- البحث عن إطارات (كفاءات) تتمتع بمهارات التخطيط واتخاذ القرارات الدولية.
- من الضروري على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على تكوين وتدريب العنصر البشري وتأهيل قدراته في المجال الدولي،
- من المهم أن تتلقى المؤسسات الجزائرية الدعم والتحفيزات الايجابية اللازمة لغزو الأسواق الدولية.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

- اقتصرت دراستنا على توضيح مساهمة التسويق الإستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسات الجزائرية على غزو الأسواق الدولية، وبالتحديد المؤسسات الجزائرية الكبرى، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نبين مدى أهمية تبني المؤسسة لفلسفة التسويق الاستراتيجي، وفي ختام هذه دراستنا نرى أنه من الضروري مواصلة الاهتمام والبحث في الأدوار والإسهامات الأخرى للتسويق الاستراتيجي، والتي لم نتطرق إليها في هذه الدراسة، حيث يمكن معالجة المواضيع التالية
- دور التسويق الاستراتيجي في تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية.
  - دور التسويق الاستراتيجي في مواجهة التحديات الدولية.
  - مساهمة التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أبو عنبه عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
2. أبي سعيد الديوهجي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
3. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الإستراتيجية، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. أحمد بن مويظة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. أحمد مرسي أحمد إبراهيم، التسويق في عصر الاضطراب رؤى وتحديات، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
6. إدريس ثابت، جمال المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
7. الأزهري محي الدين التسويق الفعال : مبادئ وتخطيط ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995
8. إسماعيل محمد السيد، مقدمة في المال والأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1991.
9. آل راييس، جاك تروت، القوانين التسويقية الثابتة، ترجمة معتصم الجلاي، مطابع أطلس للأوفست، الرياض 1993.
10. أنس عبد الباسط عباس، جمار ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2011.
11. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009.
12. بديع جميل قدور، التسويق الدولي، دار المسيرة، الأردن، 2009.
13. بشير العلاق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1998.

14. بشير العلاق وعلي ربايعية، "الترويج والإعلان أسس ونظريات وتطبيقات - مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
15. البكري ثامر، الاتصالات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
17. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، مجهول سنة النشر.
18. بيومي محمد عمارة، التسويق الدولي، جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، مصر، 2008.
19. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق الدولي وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 1997.
20. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2004.
21. توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1986.
22. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
23. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
24. ثامر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
25. الداوي الشيخ محيط استراتيجيات وهياكل المؤسسة، مطبوعة جامعية، الجزء الأول مركز الطباعة لجامعة الجزائر، 1998.
26. الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
27. الدوري زكرياء، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005.

28. الديهوجي أبي سعد ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2002 .
29. المغربي عبد الحميد، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر 1999.
30. حداد، شفيق وسويدان، نظام .أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر، الاردن، 1998 .
31. خير الدين عمرو "التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
32. رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
33. زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، الأردن، دار الزهران، 1997.
34. زياد بن علي بن محمد الجرجاوي، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، غزة، 2010.
35. زينب محمد يونس، التسويق، أساسيات واستراتيجيات واتجاهات حديثة، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
36. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التسويق الالكتروني، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
37. سمير صارم ، التجسس الاقتصادي ، دار الفكر، دمشق، 1999 .
38. سويسي عبد الوهاب، أزمة التسويق في الوطن العربي بين المفهوم والاندماج، الملتقى العربي الثاني "التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات"، الدوحة، أكتوبر 2003.
39. شريف أحمد شريف، التسويق " النظرية والتطبيق"، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2004.
40. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال :منظور كلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
41. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي نظم التصدير و الاستراد، الطبعة العشرة، مكتب عين الشمس، مصر، 2003.
42. طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك "دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1997.

43. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2015.
44. طه طارق، التسويق بالانترنت والتجارة الإلكترونية، مجهول دار النشر، مصر 2006.
45. عبد الرحيم محمد عبد الله ، " التسويق المعاصر "، مطبعة جامعة القاهرة، 1988.
46. عبد السلام أبو قحف ، " التسويق - وجهة نظر معاصرة : " -مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية 2001 .
47. عبد السلام أبو قحف ، الأشكال و السياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شهاب الجامعية، 2003.
48. عبد السلام أبو قحف:التسويق -وجهة نظر معاصرة- ، الإشعاع الفنية للطباعة والنشر، مصر، 2001 .
49. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2013.
50. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مكتبة الوفاء القانونية، 2013.
51. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
52. عبد السلام أبو قحف، التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
53. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق ، مجهول دار النشر، الإسكندرية، 1996.
54. عبد الغني، عمرو أبو اليمين، فرص وتحديات التسويق الإلكتروني في ظل الاتجاه نحو العولمة، مجهول دار النشر، الرياض، 2005.
55. عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية والإدارية- الرسائل والأطروحات-، الجزائر، دار الأبحاث للنشر والطباعة والتوزيع، 2009.
56. عبد المعطي الخفاف، هندسة التسويق، دار دجلة، عمان، 2010
57. عصام الدين أبو علفة، التسويق الدولي، الجزء الرابع، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
58. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، القاهرة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2003.

59. علي خيري، الإدارة الإستراتيجية التنفيذ والتقييم، بدون دار نشر، القاهرة، 1994.
60. علي فلاح الزغبى، إدريس عبد الجواد الحبونى، "إدارة الترويج والإعلان التجارى، مدخل معاصر"، دار المسيرة، عمان، 2015.
61. علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العنزى، الاسس والأصول العلمية في ادارة الأعمال، دار اليازورى للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
62. علي موسى، عبد الله فرغلي. تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني القاهرة، إيتراك، 2007.
63. عماد صفر سالمان، "اتجاهات الحديثة في التسويق"، منشأة المعارف، الإسكندرية 2005.
64. غنيم عثمان التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
65. غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية الجزائر، 2008.
66. غياث ترجمان، التسويق الدولي، دار الرضا للنشر، الطبعة الثانية، سوريا، 2008.
67. فرانسوا كولبير، ترجمة محمد عبد النبي، تسويق الثقافة والفنون، دار شرقيات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
68. فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، مجهول بلد النشر، 1998.
69. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، بدون سنة نشر، الإسكندرية، 1998.
70. فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
71. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
72. فليب كوتلر، التسويق، أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين، سوريا، 2002.
73. فيصل فارس، التسويق الدولي، الجزائر، مطبعة الإخوة ألموساك، 2010.

74. كوبر آن، ترجمة حمزة عبد الصمد وآخرون، إستراتيجيات التسويق، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، 2010.
75. ماجد محمد الفراء، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، المجلة العلمية للجامعة الإسلامية، غزة، العدد 12، 2003.
76. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل، عمان الأردن، 1999.
77. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
78. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2005.
79. محمد أمين السيد علي أسس التسويق ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
80. محمد جاسم الصميدعي ردينة عثمان التسويق الإستراتيجي دار المسيرة، لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
81. محمد سرور الحريري، إستراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمي، مدخل متكامل لإدارة التسويق الدولي والعالمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
82. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، مجهول دار النشر، القاهرة، 1992.
83. محمد صالح الحناوي وآخرون محمد صالح الحناوي وآخرون ، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004.
84. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، مدخل استراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
85. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
86. محمد علي سالم، الادارة الإستراتيجية، دار البداية، عمان، 2009.
87. محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ،" التسويق :الدار الجامعية الإسكندرية ، 2001 .
88. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، الطبعة الثانية؛ عمان، 2004.
89. فضيل فارس، التسويق الدولي، مطبعة الاخوة الموساك، الجزائر، 2010.
90. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

91. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
92. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي -، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
93. مرسي نبيل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديد، مصر، 2003.
94. مصطفى سيد أحمد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
95. منال هلال المزاهرة، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة، عمان، 2015.
96. منى حديدي، "الإعلان"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999.
97. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
98. ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
99. نصير، محمد طاهر، التسويق الإلكتروني، دار الحامد، الأردن، 2005.
100. نعمة الخفاجي، العدسات الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
101. نوري منير، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009.
102. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
103. هاني حامد الظهور، احمد محمود زامل، التسويق الدولي، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، 2013.
104. هاني حامد ضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة عمان 1999.
105. هبة فؤاد علي، اتجاهات المستهلكين نحو دولة المنشأ وأثرها على تصميم المزيج التسويقي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
106. ياسين، سعد غالب، الادارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الرياض، 1998.



107. يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الالكتروني، عناصر المزيج الالكتروني عبر الانترنت، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

### ثاناً: أطروحات الدكتوراه

1. نوري منير، التسويق الاستراتيجي ودوره في مساهمة العولمة الاقتصادية، اسقاط على الوطن العربي للفترة (1990-2000)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.

2. عبد الله محمد يوسف الهرش، أثر الاستراتيجيات التسويقية في زيادة الطلب على المنتج السياحي الأردني " دراسة ميدانية على المواقع السياحية، البتراء، المغطس وعجلون"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2010.

3. عرباني عمار، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009.

4. بوبكر بعداش، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات - حالة قطاع البترول-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل الاقتصادي، 2010.

5. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، " دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008.

6. يريقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.

7. موفق محمد ضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم ادارة الأعمال، الأردن 2008.

ثانياً: رسائل الماجستير

1. إيراد علي يحيى الدجيني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ظل معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة 2006.
2. جديان منال، "إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، الجزائرية، وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014/2013.
3. قندوز أمينة، دور التسويق الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة- دراسة حالة مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية، المدية-، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال وتسويق، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.
4. مداح عرايبي الحاج، "تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق"،مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1997.

رابعاً: المقالات والمدخلات

1. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة مؤتة، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، الأردن، ديسمبر 2002.
2. أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، العولمة الاقتصادية وتأثيرها على الدولة العربية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والثمانون، العراق.
3. أحمد محمد جاسم، عباس عبد الله، دور الشركات المتعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد التاسع والعشرون، 2012.
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، التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، الدوحة، أكتوبر 2003.

5. إسماعيل بوخاوة، الطاهر بن يعقوب، إستراتيجية التأهيل التسويقي والتوزيعي مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، 2002.
6. براهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لحديد والفوسفاط، الجزائر، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائر وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نوفمبر، 2006، جامعة فرحات عباس
7. بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، الجزائر.
8. بن لخضر العربي، بن سالم عامر، صياغة الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2011
9. بودي عبد القادر، ساهل سيدي محمد، متطلبات التسويق في الدول النامية مع الإشارة الى المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر، بسكرة، العدد التاسع، مارس 2006.
10. جمال خنشور، حمزة العوادي ، نحو إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 7 العدد 2، 2014.
11. درمان سليمان صادق، دور التحديات والاستراتيجيات التسويقية الحديثة في مواجهة الأزمة العالمية المالية، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
12. زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2011.
1. ساهل سيدي محمد، أهمية التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي العربي الثاني، "التسويق في الوطن العربي"، قطر، أكتوبر 2003.

13. سينا حن حلو، دور الببع الشخصي في تحقبق أهداف التسوق الإستراتيجية، بحت تطببقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، 2009.
14. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية مجلة الباحث، العدد5، 2007.
15. عبد الرحمان بن عنتر، استراتيجيات التسوق وتحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان، 2003.
16. عبد الستار الصياح، الموائمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، دراسة اختباريه في عينة من الشركات الصناعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، 2009.
17. عبد اللطيف عبد اللطيف، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد 4، 2005.
18. علي لزغر، بوعزيز ناصر، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الاورومتوسطية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الخامس، جوان 2009.
19. عمر محمود أبو عيد، الدخول إلى الأسواق الخارجية، العقبات والموانع، دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 2012.
20. غالب البستجي، أثر تطبيق نموذج (S-7) لميكنزي على أداء إدارات التسوق بالشركات الصناعية الأردنية، دراسة تطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإداري، قسم التسوق، جامعة الزرقاء الخاصة.
21. فرحات غول، حتمية اكتساب وتطوير المزايا الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات التنافسية في المؤسسات الصناعية، في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2011.
22. فريد كورتل، أشكال ومحددات الاستثمار الأجنبي المباشر مع الإشارة لواقعه بالدول العربية وبعض البلدان النامية، مجلة أبحث روسيكادا العلمية، جامعة سكيكدة، مجهول السنة والعدد.

23. محمد سليمان حمزة، الادارة الاستراتيجية والتميز الإداري، ورقة بحثية، مركز القادة الدولي للتدريب، الخرطوم.
24. مداح الحاج عرابي، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس، جامعة الشلف، الجزائر.
25. مرابطي عبد الغاني ، تموقع المنظمات: بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوز البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصادية والمالية، العدد 04، سبتمبر، 2015.
26. نعيمة شلبية علي الكعبي، لى منجد حميد، تجزئة السوق الصناعي وتأثيرها في استهداف السوق، دراسة وصفية تحليلية في عينة من الشركات الصناعية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 65.
27. نوري منير، مقومات مسايرة العولمة الاقتصادية للدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، جامعة الشلف.
28. نوري منير، لجلط إبراهيم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إشكالية تصدير خارج المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية 2011 .
29. واثق شاكر محمود رامز، تأثير الخصائص البيئية في عولمة الإستراتيجية التسويقية للشركات الأردنية في الأسواق الدولية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الثاني، 2006.
30. واثق شاكر محمود رامز، عولمة الإستراتيجية التسويقية للشركات الأردنية في الأسواق الدولية-دراسة ميدانية- مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، 2003.
31. يحيوي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع، جوان 2011.

## II. قائمة المراجع باللغة الانجليزية

### أولاً: الكتب.

1. Ahmed Hamadouche, méthodes et outils d'analyse stratégique Ed Chihab, Alger, 1997.
2. André Boyer et autres, panorama de la gestion, édition paris, France, 1999.

3. Armand Dayan," **Manuel de la distribution**", 9<sup>ème</sup> édition, Paris: France, les éditions D'organisation.
4. BARRELIER . A et coll , "Exporter", Ed. Foucher, 9<sup>o</sup> édition, Paris.
5. Boone L.E, Kurtz D.L, Management. Mc Graw-Hill, Inc,1992..
6. Bouton brigitte Et Autres, Marketing, (L'essentiel pour comprendre décider, agir) 2<sup>ème</sup> Edition, Ed doeck université Brucselles, 2006, p210
7. Bulter, J. "strategic planning & performance Measurement", Traing course material. mailto: 2009 mnaroll@budget.state. USA
8. Chales croué, Marketing international, un consommateur local dans un monde global, 5 édition, Deboock ,Bruxelles, 2006
9. Chibani Amina, Le Marketing Stratégique de A à Z, chihab édition, alger, 2004 .
- 10.Christian Michon et autres, le marketeur les nouveaux fondements du marketing, Pearson Education, Paris, France, 2003.
11. Claud Deneure. « Marketing 4<sup>ème</sup> Edition,Sirey Eition, Paris, France, 2003.
- 12.DAIGNE, J-F , "Management en période de crise", Ed. d'Organisation, Paris 1991.
- 13.Fredr- Danid, strategie management concepts, 11 édetion, pearson prentic Hall, 2007.
- 14.Guiltinan, J. P. and Paul, G. W. and Madden, T. J. Marketing Management Strategies and programs. Boston : McGraw- Hill Higher Education., 1997.
- 15.Guy Audigier, marketing et action commerciale, Gualino Editeur EJA, Paris, France, 3<sup>ème</sup> édition, Avril 2003 .
- 16.Jean piére Halfer, Michel Kalika, management stratégie et organisation, Edition vuibert, 1996
- 17.Jean Pierre Helfer et autre, Management Strategique et organisaton, 6<sup>ème</sup>édition, France, 2006
- 18.Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose Marketing staratégiue et opérationnel Dunod, paris,France, 2008 .
- 19.Jobard, P Grégory Gestion, Dalloz édition, paris, 1995.
- 20.Jolibert et Dubois, "Le marketing Fondement et Pratique", édition Economia,1989.
- 21.Kmil VANA, L'ubica CERNA, The Marketing Audit AS A method of the evaluation of the marketing plan, research paper, Faculty of materials

- science and technology in trnava, Slovak university of tecnology in bratislava, special number, 2012
- 22.kotler et autre, Marketing Management, pearsons, 11<sup>édition</sup>, paris, 2004.
- 23.Kotler et Dubois, " Marketing management ",10<sup>ème</sup> édition- France 2000, p603.
- 24.Kotler Philip, Dubois Bernard, marketing, 7eme edition, paris, 1992.
- 25.Kotler, et Kevin Keller, Marketing Management, 12<sup>ème</sup>, édition, printice Hall, Jersery 2006
- 26.Kotler, P. & Armstrong, G. Principles of Marketing, 11<sup>th</sup>ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2005.
- 27.Kotler, P. and Keller, K. L. Marketing Management New Jersey: Person Prentice Hall. 2006 .
- 28.Kotler, Philip, & Keller, Kiven Lane, Marketing Management, 12<sup>th</sup> edition, prentice Hall, 2006.
- 29.Kotler.p, Principles of marketing, Third edition, Prentice-Hall international editions, New Jersey, 1986.
- 30.Lendrevie et Denis Liondon, Marcator, Dunod, 8 Edition, Paris, France, 2006
- 31.Lendrevie, lévy, lindon MERCATOR dunod, paris, Frença, 9eédition , 2009.
- 32.Lindgren, M & Bandhold, H Scenario Planning The link between future and strategy, published by PALGRAVE MACMILLAN, Printed and bound in Great Britain , Print & Design, 2003.
- 33.Lipnická Denisa, Ďaďo Jaroslav, Markting Audit and Factors influencing its use inpractice of companies (From an Expert Point of View),Journal of Competitiveness Vol. 5, Issue 4, December 2013 .
- 34.Michel porter, Competitive Advantage, free press, New york, 1985,
- 35.Mohamed S.Djitli, Marketing stratégique , édition DJITLI, Bordj bou arréridj 2001.
- 36.O.C Ferrell, Michael. D, Hartline, Marketing strategy, vice président of éditoriale, USA, 2011.
- 37.Pettigrew Denis, Turgeon normand, Marketing, Mc Graw Hill, canada, 1990.
- 38.Philip Kotler , **Les clés de marketing** ,Edition village mondial, Paris, France ,2003.
- 39.Philip Kotler, Gary Armstrong, principales of Marketing, Prentice Hall, 1996..

40. Philip Kotler, Bernard Dubois, "Marketing Magement", 9<sup>ème</sup> Edition, ED publi-union, paris, 1997.
41. Philip Kotler, Marketing Management, Analysais, Planning and control, New Jersey, Prentice Hall, INC;1984.
42. Philip Kotler: Marketing Managemant, Millenium Edition, Prentice-Hall , Inc, New Jersey 2001.
43. Porter M, L'avantage concurrentiel, édition dunod, Paris, France, 1999.
44. Porter.M, Choix stratégiques et concurrence ,Edition Economica , Paris, 1982.
45. Rayanard\_Alain Thietart, Jaen\_Marckuered, Concepts Méthodes Mise en Œuvre Strategies, Dundod, paris2005
46. Raymond Alain, La Stratégie d'Entreprise, Edition Ediscience International ,Paris,1990.
47. Stanton , William & Walker , Bruce J, Marketing 11thed, IrwinMc Graw\_Hill , USA.1997.
48. Sublash C.Jain, Marketing planing &strategy, 6 Edition southwestern publishing , USA, 1996
49. Yves Chirouse, Le Marketing Stratégique , Edition, Ellipses, Paris, 1995
50. Yves Chirouze; LE Marketing Strategique; Ellipses; Edition Marketing; Paris; 2004.
51. Yves Enregle, Le Management Revisité, Diriger En Economie Tendue, Edition d'Organisation, Paris, 1997.

ثانياً: أطروحات الدكتوراه

1. Nicolas Ederlé, vision et pilotage d'enreprise conceptualisation, représentation et pratique, thèse doctorat, université paris- ix dauphine U.N.R sciences des organisations, paris, 1992.

ثالثاً: المقالات والمدخلات

2. Abdul Latef Abdul Latef , Hanan Turkman, Strategic Control and Its Effect in Enhancing the Performance of Organizations , Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (27) No (4) 2005
3. D. Jones Ringold, social criticismsof target marketing, American Behavioral scientist Vol 38, N°4, Feburay, 1995.



4. Fred Nickols, « strategy definitions and meanings,work paper, distance consulting, w Nicholas Church, STRATEGIC MARKETING PLANNING, South west arts marketing England, 2002
5. Premier reonsement économique-2011 résultats définitif de la première phase collections statistique N° 172/2012 : statistiques économique N°69, office national des statistiques, Alger, juillet 2012
6. Rachel Bocquet , Mondialisation et stratégies d'entreprise ,Sciences de la société n° 54,2001,p11
7. Yves sotiaux, vision d'entreprise et cohésion d'équipe, revus d'expertises (homme et management) avrile, 2008.

#### رابعاً: مواقع الانترنت

1. زياد خليل قبلان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، تخصص الإدارة العامة والتنفيذية، مجهولة السنة، تحميل من الموقع الالكتروني: [abdelnasser2.files.wordpress.com](http://abdelnasser2.files.wordpress.com)
2. سيرجيو زيمان، مقال بعنوان " نهاية التسويق الذي كنا نعرفه، اعترافات اخطر مدير تسويق في العالم" إصدار المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع) السنة السابعة، العدد 17 سبتمبر القاهرة 1999، [www.edara.com](http://www.edara.com).
3. الموقع الرسمي للوكالة الجزائرية لترقية التجارة الخارجية: <http://www.algex.dz> تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2016/06/03.
4. هاني الرويشي، مبادئ التسيير، مركز الشرق للدراسات،الموقع الالكتروني [www.creativity.ps/lib/files/](http://www.creativity.ps/lib/files/) يوم التحميل: 2012/10/09، ص 14.
5. هاني عرب، الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، بالتحميل من الموقع، [WWW.RESSCRS.COM](http://WWW.RESSCRS.COM)

6. Neil Ritson, Strategic Management, 2édition, 2013, p63.  
تم التحميل من الموقع الالكتروني بتاريخ 2015/02/23 [Bookboon.com](http://Bookboon.com)

1. centre national de l'informatique et des statistique, statistique de commerce intérieur de l'Algérie (période :année 2012-2015),  
تم الاطلاع على الموقع الالكتروني 2016/07/30 pp4.6 <http://www.douane.gov.dz>

الملاحق



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم  
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاعات

<p>الإدارة والتحرير الامانة العامة للحكومة WWW.JORADP.DZ الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية</p> <p>حي البساتين، بئر مراد رايس، ص.ب 376 - الجزائر - محطة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس 021.54.35.12 ح.ج.ب 50-3200 الجزائر Télex : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.300.0007 68 KG حساب العملة الأجنبية للمشاركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.320.0600.12</p>	<p>الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا</p>	<p>بلدان خارج دول المغرب العربي</p>	<p>الاشتراك سنوي</p>
<p>سنة</p>	<p>سنة</p>	<p>سنة</p>	<p>النسخة الاصلية .....</p>
<p>2675,00 د.ج</p> <p>5350,00 د.ج</p> <p>تزد عليها نفقات الإرسال</p>	<p>1070,00 د.ج</p> <p>2140,00 د.ج</p>	<p>النسخة الاصلية وترجمتها .....</p>	<p>النسخة الاصلية وترجمتها .....</p>

ثمن النسخة الاصلية 13,50 د.ج  
ثمن النسخة الاصلية وترجمتها 27,00 د.ج  
ثمن العدد الصادر في السنين السابقة : حسب التسعيرة.  
وتسلم الفهارس مجاناً للمشاركين.  
المطلوب إرفاق لفيفة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.  
ثمن النشر على أساس 60,00 د.ج للسطر.

## فهرس

### مراسيم تنظيمية

- مرسوم رئاسي رقم 14-295 مؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1435 الموافق 20 أكتوبر سنة 2014، يعدل المرسوم رقم 79-173 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1399 الموافق 27 أكتوبر سنة 1979 والمتضمن تغيير رتبة المركز القنصلي للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في نانثير (فرنسا)..... 3
- مرسوم رئاسي رقم 14-296 مؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1435 الموافق 20 أكتوبر سنة 2014، يعدل المرسوم الرئاسي رقم 92-192 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1412 الموافق 16 مايو سنة 1992 والمتضمن تحديد جديد لدائرة اختصاص القنصلية العامة للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في باريس (فرنسا)..... 3
- مرسوم رئاسي رقم 14-297 مؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1435 الموافق 20 أكتوبر سنة 2014، يتضمن إحداث باب وتحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة..... 4
- مرسوم تنفيذي رقم 14-298 مؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1435 الموافق 21 أكتوبر سنة 2014، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 91-148 المؤرخ في 27 شوال عام 1411 الموافق 12 مايو سنة 1991 والمتضمن إحداث الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره..... 5
- مرسوم تنفيذي رقم 14-299 مؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1435 الموافق 21 أكتوبر سنة 2014، يحدد تعريفات الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية في نظام التخصيص والخدمة الشمولية للبريد..... 6

### قرارات، مقررات، آراء

#### رئاسة الجمهورية

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في أول ذي القعدة عام 1435 الموافق 27 غشت سنة 2014، يحدد عدد المناصب العليا للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب بعنوان المحافظة السامية للأمازيغية..... 22

#### وزارة المالية

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1434 الموافق 8 سبتمبر سنة 2013، يعدل القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 رمضان عام 1433 الموافق 13 غشت سنة 2012 الذي يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان المصالح الخارجية للخزينة..... 23
- قرار مؤرخ في 21 ذي القعدة عام 1433 الموافق 7 أكتوبر سنة 2012، يعدل القرار المؤرخ في 18 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 23 مارس سنة 2011 والمتضمن تعيين أعضاء اللجنة الوطنية لصفقات الدراسات والخدمات..... 27
- قرار مؤرخ في 12 محرم عام 1434 الموافق 26 نوفمبر سنة 2012، يعدل القرار المؤرخ في 18 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 23 مارس سنة 2011 والمتضمن تعيين أعضاء اللجنة الوطنية لصفقات الأشغال..... 27
- قرار مؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1435 الموافق 22 سبتمبر سنة 2014، يتضمن تفويض الإمضاء إلى مدير التنظيم والتنفيذ المحاسبي للميزانيات بالمديرية العامة للمحاسبة..... 28

#### وزارة التكوين والتعليم المهنيين

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1434 الموافق 23 سبتمبر سنة 2013، يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان معاهد التكوين والتعليم المهنيين..... 28

#### وزارة العلاقات مع البرلمان

- قرار مؤرخ في 2 شعبان عام 1435 الموافق أول يونيو سنة 2014، يتضمن تجديد تشكيلة اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بأسلاك موظفي وزارة العلاقات مع البرلمان..... 32

#### الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 11 رمضان عام 1435 الموافق 9 يوليو سنة 2014، يحدد قائمة صفقات الدراسات واللوازم والخدمات الخاصة التي لا تستلزم اللجوء إلى مناقصة..... 33

#### إعلانات وبلانات

##### بنك الجزائر

- نظام رقم 14-04 مؤرخ في 5 ذي الحجة عام 1435 الموافق 29 سبتمبر سنة 2014، يحدد شروط تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بموجب الاستثمار في الخارج من طرف المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري..... 34

## مراسيم تنظيمية

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09-221 المؤرخ في أول رجب عام 1430 الموافق 24 يونيو سنة 2009 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين والقنصليين،

**يرسم ما يأتي :**

**المادة الأولى :** تعدل أحكام المادة الأولى من المرسوم رقم 79-173 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1399 الموافق 27 أكتوبر سنة 1979 والمذكور أعلاه، كما يأتي :

" المادة الأولى : .....

وتمتد الدائرة القنصلية لهذا المركز إلى ولايات السين العليا، ايفلين وأورو الوار ."

**المادة 2 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرّسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 26 ذي الحجة عام 1435 الموافق 20 أكتوبر سنة 2014.

**عبد العزيز بوتفليقة**



**مرسوم رئاسي رقم 14-296 مؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1435 الموافق 20 أكتوبر سنة 2014، يعدل المرسوم الرئاسي رقم 92-192 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1412 الموافق 16 مايو سنة 1992 والمتضمن تحديد جديد لدائرة اختصاص القنصلية العامة للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في باريس (فرنسا).**

إن رئيس الجمهورية ،

- بناء على تقرير وزير الشؤون الخارجية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 77 (3 و 8) و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 77-62 المؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1397 الموافق أول مارس سنة 1977 والمتعلق بالمراكز القنصلية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،

**مرسوم رئاسي رقم 14-295 مؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1435 الموافق 20 أكتوبر سنة 2014، يعدل المرسوم رقم 79-173 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1399 الموافق 27 أكتوبر سنة 1979 والمتضمن تغيير رتبة المركز القنصلي للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في نانتيير (فرنسا).**

إن رئيس الجمهورية ،

- بناء على تقرير وزير الشؤون الخارجية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 77 (3 و 8) و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 77-62 المؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1397 الموافق أول مارس سنة 1977 والمتعلق بالمراكز القنصلية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 79-173 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1399 الموافق 27 أكتوبر سنة 1979 والمتضمن تغيير رتبة المركز القنصلي للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في نانتيير،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-403 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 الذي يحدد صلاحيات وزارة الشؤون الخارجية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-405 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 والمتعلق بالوظيفة القنصلية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-406 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 الذي يحدد صلاحيات سفراء الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-407 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 الذي يحدد صلاحيات رؤساء المراكز القنصلية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،

**مرسوم رئاسي رقم 14-297 مؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1435 الموافق 20 أكتوبر سنة 2014، يتضمن إحداث باب وتحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة.**

إنّ رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير المالية،

- وبناء على الدستور، لا سيّما المادّتان 77-8

و125 ( الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8

شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق

بقوانين المالية، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 13-08 المؤرخ في 27

صفر عام 1435 الموافق 30 ديسمبر سنة 2013 والمتضمن

قانون المالية لسنة 2014،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 6 ربيع

الثاني عام 1435 الموافق 6 فبراير سنة 2014 والمتضمن

توزيع الاعتمادات المخصصة لميزانية التكاليف المشتركة

من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية لسنة 2014،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-53 المؤرخ

في 6 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 6 فبراير سنة 2014

والمتضمن توزيع الاعتمادات المخصصة لوزيرة

التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة من ميزانية

التسيير بموجب قانون المالية لسنة 2014،

### يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** يحدث في جدول ميزانية تسيير

وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، باب رقمه

37-12 وعنوانه "مخصص لفائدة الهلال الأحمر الجزائري

بعنوان المساعدة الإنسانية لبوركينا فاصو ومالي "

**المادة 2 :** يلغى من ميزانية سنة 2014

اعتماد قدره اثنان وعشرون مليون دينار

(22.000.000 دج) مقيّد في ميزانية التكاليف المشتركة

وفي الباب رقم 37-91 "نفقات محتملة - احتياطي

مجمع".

**المادة 3 :** يخصص لميزانية سنة 2014

اعتماد قدره اثنان وعشرون مليون دينار

(22.000.000 دج) يقيّد في ميزانية تسيير وزارة

التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة وفي الباب

رقم 37-12 "مخصص لفائدة الهلال الأحمر الجزائري

بعنوان المساعدة الإنسانية لبوركينا فاصو ومالي "

- وبمقتضى المرسوم رقم 79-177 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1399 الموافق 27 أكتوبر سنة 1979 والمتضمن ترتيب المركز القنصلي للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في باريس،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 92-192 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1412 الموافق 16 مايو سنة 1992 والمتضمن تحديد جديد لدائرة اختصاص القنصلية العامة للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في باريس (فرنسا)،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-403 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 الذي يحدد صلاحيات وزارة الشؤون الخارجية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-405 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 والمتعلق بالوظيفة القنصلية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-406 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 الذي يحدد صلاحيات سفراء الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-407 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 الذي يحدد صلاحيات رؤساء المراكز القنصلية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09-221 المؤرخ في أول رجب عام 1430 الموافق 24 يونيو سنة 2009 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين والقنصليين،

### يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** تعدل أحكام المادة الأولى من المرسوم

الرئاسي رقم 92-192 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1412

الموافق 16 مايو سنة 1992 والمذكور أعلاه، كما يأتي :

" المادة الأولى : .....

يمارس الاختصاص الإقليمي لهذا المركز القنصلي

في الولايات الآتية : شار - أندر - أندرو لوار - لوار وشار

- لواري - باريس - وولايات وأقاليم ما وراء البحار "

**المادة 2 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية

للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 26 ذي الحجة عام 1435 الموافق

20 أكتوبر سنة 2014.

**عبد العزيز بوتفليقة**

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-148 المؤرخ في 27 شوال عام 1411 الموافق 12 مايو سنة 1991 والمتضمن إحداث الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

### يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** يعدل ويتم هذا المرسوم بعض أحكام المرسوم التنفيذي رقم 91-148 المؤرخ في 27 شوال عام 1411 الموافق 12 مايو سنة 1991 والمتضمن إحداث الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره.

**المادة 2 :** تعدل وتتم أحكام المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 91-148 المؤرخ في 27 شوال عام 1411 الموافق 12 مايو سنة 1991 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي :

" المادة 2 : يتمثل هدف الوكالة، على مجموع التراب الوطني فيما يأتي :

- تأطير الأعمال الآتية وتنشيطها :
- إدارة المشروع المنتدبة لحساب الدولة فيما يخص السكن والتجهيزات المرافقة وكل التبعات الأخرى المرتبطة بتطوير السكن،
- تسيير اكتتاب المواطنين فيما يخص اقتناء السكنات العمومية وتسويقها وتسييرها العقاري،
- كل عمل يرمي إلى إنجاز هذه المهام.
- .....(الباقى بدون تغيير)....."

**المادة 3 :** تعدل وتتم أحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 91 - 148 المؤرخ في 27 شوال عام 1411 الموافق 12 مايو سنة 1991 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي :

" المادة 6 : تخول الوكالة، طبقا للتشريع المعمول به وأحكام هذا المرسوم، أن تأخذ أسهما في مؤسسات عمومية اقتصادية أو أن تحدث فروعها بالنسبة لبعض النشاطات المتصلة بمهامها."

**المادة 4 :** يكلف وزير المالية ووزيرة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا المرسوم الذي ينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 26 ذي الحجة عام 1435 الموافق 20 أكتوبر سنة 2014.

### عبد العزيز بوتفليقة



**مرسوم تنفيذي رقم 14-298 مؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1435 الموافق 21 أكتوبر سنة 2014، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 91-148 المؤرخ في 27 شوال عام 1411 الموافق 12 مايو سنة 1991 والمتضمن إحداث الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره.**

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير السكن والعمران والمدينة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 ( الفقرة 2 ) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 07-11 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي،

- وبمقتضى القانون رقم 11-04 المؤرخ في 14 ربيع الأول عام 1432 الموافق 17 فبراير سنة 2011 الذي يحدد القواعد التي تنظم نشاط الترقية العقارية،

- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-145 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1435 الموافق 28 أبريل سنة 2014 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

"المادة 13 مكرر : للوكالة ، قصد القيام بمهامها،  
ما يأتي :

- مديريات جهوية، تشمل اختصاصاتها الإقليمية  
عدة ولايات،

- مديرو مشروع تتسع اختصاصاتهم الإقليمية  
لتشمل حدود الولاية".

**المادة 9 :** تعدل وتتم أحكام المادة 15 من  
المرسوم التنفيذي رقم 91 - 148 المؤرخ في 27 شوال  
عام 1411 الموافق 12 مايو سنة 1991 والمذكور أعلاه،  
وتحرر كما يأتي :

"المادة 15 : تمسك المحاسبة في الشكل التجاري،  
طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما".

**المادة 10 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة  
الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 27 ذي الحجة عام 1435 الموافق  
21 أكتوبر سنة 2014.

مبد المالك سلال



**مرسوم تنفيذي رقم 14-299 مؤرخ في 27 ذي الحجة عام  
1435 الموافق 21 أكتوبر سنة 2014، يحدد تعريفات  
الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية في  
نظام التخصيص والخدمة الشمولية للبريد.**

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزيرة البريد وتكنولوجيات  
الإعلام والاتصال،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3  
و125 (الفقرة 2) منه ،

- وبمقتضى القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 5  
جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000 الذي  
يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات  
السلكية واللاسلكية، لا سيما المادتان 5 و7 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 05 - 01 المؤرخ في 27 ذي  
الحجة عام 1425 الموافق 6 فبراير سنة 2005 والمتعلق  
بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب  
ومكافحتها، المعدل والمتمم،

**المادة 4 :** تتم أحكام المادة 9 من المرسوم  
التنفيذي رقم 91 - 148 المؤرخ في 27 شوال عام 1411  
الموافق 12 مايو سنة 1991 والمذكور أعلاه، كما يأتي :

"المادة 9 : يتداول مجلس الإدارة فيما يأتي بيانه  
ويصادق عليه طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها :

1 - .....

2 - .....

3 - التنظيم العام للوكالة وتسييرها وإرساء  
هياكلها الجهوية والولائية،

.....(الباقى بدون تغيير)....."

**المادة 5 :** تدرج ضمن أحكام المرسوم التنفيذي رقم  
91-148 المؤرخ في 27 شوال عام 1411 الموافق 12 مايو سنة  
1991 والمذكور أعلاه، مادة 10 مكرر، تحرر كما يأتي :

"المادة 10 مكرر : تتم الموافقة على التنظيم  
الهيكلية للوكالة بموجب قرار من الوزير المكلف  
بالسكن".

**المادة 6 :** تعدل وتتم أحكام المادة 11 من المرسوم  
التنفيذي رقم 91 - 148 المؤرخ في 27 شوال عام 1411  
الموافق 12 مايو سنة 1991 والمذكور أعلاه، وتحرر  
كما يأتي :

"المادة 11 : يتولى مديرية الوكالة مدير عام  
يساعده أربعة (4) مديرين عامين مساعدين ومديرون".

**المادة 7 :** تعدل وتتم أحكام المادة 12 من  
المرسوم التنفيذي رقم 91 - 148 المؤرخ في 27 شوال  
عام 1411 الموافق 12 مايو سنة 1991 والمذكور أعلاه،  
وتحرر كما يأتي :

"المادة 12 : يعين المدير العام للوكالة بموجب  
مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالسكن،  
وتنهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

يعين المديرون العامون المساعدون والمديرون  
بقرار من الوزير المكلف بالسكن بناء على اقتراح  
المدير العام للوكالة، وتنتهي مهامهم حسب الأشكال  
نفسها".

**المادة 8 :** تدرج ضمن أحكام المرسوم التنفيذي  
رقم 91 - 148 المؤرخ في 27 شوال عام 1411 الموافق 12  
مايو سنة 1991 والمذكور أعلاه، مادة 13 مكرر، تحرر  
كما يأتي :



- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 84 المؤرخ في 26 محرم عام 1425 الموافق 18 مارس سنة 2004 الذي يحدد مواد المراسلة المبعوثة مقابل تسديد ويضبط المبلغ الأقصى للتسديد في النظام الداخلي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 85 المؤرخ في 26 محرم عام 1425 الموافق 18 مارس سنة 2004 الذي يحدد الإرسالات المقبولة للتنقل عن طريق الإعفاء البريدي أو الإعفاء من التخليص،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 172 المؤرخ في 21 ربيع الثاني عام 1425 الموافق 10 يونيو سنة 2004 الذي يحدد تعريفات الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية المطبقة في النظامين الداخلي والدولي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 175 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1425 الموافق 12 يونيو سنة 2004 الذي يحدد حالات عدم تنفيذ صك بريدي يقدمه للدفع المستفيد منه وشروط ذلك،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 193 المؤرخ في 27 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 15 يوليو سنة 2004 والمتعلق بمسك وتسيير الحسابات الجارية البريدية للمحاسبين والوكلاء العموميين وفتح حساب جار باسم "بريد الجزائر" في كتابات بنك الجزائر،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12 - 12 المؤرخ في 15 صفر عام 1433 الموافق 9 يناير سنة 2012 الذي يحدد صلاحيات وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال،

- وبعد استشارة سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

### يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** طبقا لأحكام المادتين 5 و7 من القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000 والمذكور أعلاه، يحدد هذا المرسوم تعريفات الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية في نظام التخصيص والخدمة الشمولية للبريد.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-145 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1435 الموافق 28 أبريل سنة 2014 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14 - 170 المؤرخ في 4 شعبان عام 1435 الموافق 2 يونيو سنة 2014 والمتضمن انضمام الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية إلى وثائق المؤتمر الرابع والعشرين للاتحاد البريدي العالمي، المحررة بجنيف في 12 غشت سنة 2008،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 383 المؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 12 أكتوبر سنة 1991 والمتضمن تحديد الرسوم الخاصة بخدمات الطرود البريدية في النظام الداخلي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 385 المؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 12 أكتوبر سنة 1991 والمتضمن تحديد الرسوم الخاصة بخدمات الطرود البريدية في النظام الدولي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01 - 418 المؤرخ في 5 شوال عام 1422 الموافق 20 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد وكل أدائه، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02 - 43 المؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002 والمتضمن إنشاء "بريد الجزائر"،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03 - 232 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1424 الموافق 24 يونيو سنة 2003 الذي يحدد مضمون الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتعريفات المطبقة عليها وكيفية تمويلها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03 - 437 المؤرخ في 27 رمضان عام 1424 الموافق 22 نوفمبر سنة 2003 الذي يحدد المبلغ الأقصى للتعويض المناسب للفقدان الجزئي أو الكلي لطرود بريدي أو تلفه،

- أكثر من 50 غراما وإلى غاية 100 غرام ... 60 دج،
- أكثر من 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام،
- تضاف إلى تعريفه 100 غرام الأولى ..... 5 دج.

### القسم الفرعي الثاني

#### تعريفات تخليص الطرود البريدية العادية والمصرح بقيمتها ومقابل الدفع

- المادة 6 :** تحدد تعريفات تخليص الطرود البريدية العادية والمصرح بقيمتها ومقابل الدفع إلى غاية وزن أقصاه عشرون كيلو غراما (20 كلغ)، كما يأتي:
- إلى غاية 3 كيلو غرامات ..... 150 دج،
  - أكثر من 3 كيلو غرامات، وعن كل جزء من الكيلو غرام، تضاف إلى تعريفه 3 كيلوغرامات الأولى ..... 50 دج،
  - تعريفه ثابتة للتعويض ( للطرود مقابل الدفع) ..... 20 دج،
  - تعريفه التوصية للطرود مقابل الدفع والمصرح بقيمتها ..... 100 دج.

### القسم الفرعي الثالث

#### تعريفات تخليص المطبوعات والعينات والجرائد والمحررات الدورية

- المادة 7 :** تحدد تعريفات تخليص المطبوعات والعينات إلى غاية وزن أقصاه كيلو غراما (2)، كما يأتي:
- إلى غاية 20 غراما ..... 15 دج،
  - أكثر من 20 غراما وإلى غاية 50 غراما ... 20 دج،
  - أكثر من 50 غراما وإلى غاية 100 غرام ... 30 دج،
  - أكثر من 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام، تضاف إلى تعريفه 100 غرام الأولى ..... 5 دج.
- المادة 8 :** تحدد تعريفات التخليص في حالة إيداع المطبوعات والعينات، بعدد يساوي 1000 وحدة على الأقل، كما يأتي :
- إلى غاية 20 غراما ..... 10 دج،
  - أكثر من 20 غراما وإلى غاية 50 غراما ... 15 دج،
  - أكثر من 50 غراما وإلى غاية 100 غرام ... 25 دج،
  - أكثر من 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام، تضاف إلى تعريفه 100 غرام الأولى ..... 3 دج.

### الباب الأول

#### تعريفات الخدمات البريدية

#### الفصل الأول

#### التعريفات المطبقة على الخدمات البريدية الصادرة من الجزائر والمرسلة إليها

#### القسم الأول

#### تعريفات التخليص والتأمين

#### القسم الفرعي الأول

#### تعريفات تخليص الرسائل والعلب المصرح بقيمتها والبطاقات والرزم

- المادة 2 :** تحدد تعريفات تخليص الرسائل والعلب المصرح بقيمتها وبطاقات الزيارات وبطاقات التهاني إلى غاية وزن أقصاه كيلو غراما (2) كما يأتي :
- إلى غاية 20 غراما ..... 25 دج،
  - أكثر من 20 غراما وإلى غاية 50 غراما ... 40 دج،
  - أكثر من 50 غراما وإلى غاية 100 غرام ... 50 دج،
  - أكثر من 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام، تضاف إلى تعريفه 100 غرام الأولى ..... 10 دج.
- المادة 3 :** تحدد تعريفه تخليص البطاقات البريدية العادية أو المصورة بمبلغ 15,00 دج.

- المادة 4 :** تحدد تعريفات تخليص الرزم إلى غاية وزن أقصاه كيلوغراما (2) كما يأتي :

- إلى غاية 20 غراما ..... 50 دج،
  - أكثر من 20 غراما وإلى غاية 50 غراما ... 60 دج،
  - أكثر من 50 غراما وإلى غاية 100 غرام ... 70 دج،
  - أكثر من 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام، تضاف إلى تعريفه 100 غرام الأولى ..... 10 دج.
- وتقبل المراسلات المكتبية المتضمنة مجلدا واحدا وزنه 5 كيلوغرامات عندما يتعلق الأمر بالرزم البريدية، في هذه الحالة، يحصل زيادة على التعريفه المقدرة بمبلغ 260,00 دج المطابقة لوزن كيلوغرامين (2)، مبلغ مكمل قدره 50,00 دج عن كل كيلوغرام أو جزء كيلوغرام.

- المادة 5 :** تحدد تعريفات تخليص الرزم المودعة بعدد يساوي 100 رزمة على الأقل، كما يأتي :

- إلى غاية 20 غراما ..... 40 دج،
- أكثر من 20 غراما وإلى غاية 50 غراما ... 50 دج،

## القسم الثاني تعريفات الخدمات الخاصة والملحقة

### القسم الفرعي الأول

#### التوزيع السريع والتوصية والإشعار بالاستلام

**المادة 12:** تحدد التعريفات المطبقة على مراسلات التوزيع السريع، بما في ذلك الطرود البريدية بـ 100 دج.

**المادة 13:** تحدد تعريفات التوصية عن كل مادة بريدية، بما في ذلك الطرود البريدية بـ 100 دج.

**المادة 14:** تحدد التعريفات المطبقة على الإشعار بالاستلام الواجب تحصيلها عن كل مادة بريدية من المرسل عند الإيداع بـ 50 دج.

### القسم الفرعي الثاني

#### التسليم في محل الإقامة والتخزين وإمادة التغليف

**المادة 15:** تحدد تعريفات تسليم طرد بريدي في محل الإقامة بمائة (100 دج)، وتحصل هذه التعريفات بعدد المرات التي يسلم فيها الطرد في محل الإقامة، غير أنه بالنسبة لطرود التوزيع السريع، فإن هذه التعريفات لا تحصل إلا بعدد المرات الموالية للتقديم الأول.

**المادة 16:** يترتب على وضع الطرود البريدية قيد الانتظار لأي سبب كان، تحصيل تعريفات تخزين يحدد مبلغها بـ 20 دج لليوم الواحد ويكون الحد الأقصى للتحصيل 350 دج، وتحسب مصاريف التخزين بعد اليوم الموالي لتوزيع الطرد في محل الإقامة أو توزيع الإشعار بالوصول.

**المادة 17:** تحدد تعريفات إعادة تغليف طرد بريدي بمبلغ 50 دج.

### القسم الفرعي الثالث

#### التعريفات الإضافية المطبقة على المراسلات ذات الإجابة

**المادة 18:** تحدد التعريفات الإضافية المطبقة على المراسلات ذات الإجابة بمبلغ 20 دج عن كل نسخة موزعة مع مراعاة حد أدنى للتحصيل قدره 40 مرة تعريفات تخليص رسالة وزنها 20 غراما عن كل ترخيص.

### القسم الفرعي الرابع

#### الاحتجاج والتعويض عن فقدان

**المادة 19:** يترتب على الاحتجاجات المتعلقة بالمواد الموصى عليها، بما في ذلك الطرود البريدية، تحصيل تعريفات تحدد كما يأتي:

- بالنسبة للاحتجاجات المقدمة في المكاتب البريدية ..... 100 دج،

**المادة 9:** تحدد تعريفات تخليص الجرائد والمحركات الدورية التي يودعها الناشر أو ممثلوهم بعدد يساوي 100 نسخة على الأقل، كما يأتي:

- النسخ غير الموزعة، عن كل نسخة وعن كل 50 غراما ..... 20 دج،

- النسخة الموزعة أو خارج الكيس، عن كل نسخة وعن كل 50 غراما ..... 15 دج.

تستفيد الجرائد والمحركات الدورية "الموجهة" أو "خارج الكيس" التي يرسلها الناشر أو وكلاؤهم في رزم إلى المودع لديهم أو البائعين من تخفيض قدره خمسون في المائة (50%) من التعريفات المبينة في هذه المادة.

### القسم الفرعي الرابع

#### تعريفات تأمين الرسائل والعلب والرزم والطرود البريدية المصرح بقيمتها

**المادة 10:** دون الإخلال بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 04-84 المؤرخ في 26 محرم عام 1425 الموافق 18 مارس سنة 2004 والمذكور أعلاه، تحدد تعريفات التأمين المطبقة على الرسائل والعلب والرزم والطرود البريدية المصرح بقيمتها وتضاف إليها تعريفات الخدمة الخاصة للتوصية المفروضة على تخليص هذا النوع من المواد البريدية، كما يأتي:

مبلغ القيمة المصرح بها:

- إلى غاية 3000,00 دج ..... 200 دج،

- أكثر من 3000,00 دج وعن كل 1000,00 دج أو كسر 1000,00 دج تضاف ..... 30 دج.

### القسم الفرعي الخامس

#### مدم التخليص أو نقصه

**المادة 11:** في حالة عدم التخليص أو نقصه، تخضع بعائث بريد الرسائل غير الموزعة لتعريفات تساوي ضعف النقص وتكون على عاتق المرسلين أو المرسل إليهم، مع مراعاة الحد الأدنى للتخليص المحدد كما يأتي:

الجرائد والمحركات الدورية ..... 15 دج،

المواد الأخرى ..... 30 دج.

تجبر التعريفات المستحقة نتيجة نقص التخليص والتي تتجاوز الحد الأدنى المبين أعلاه، برفعها عند الاقتضاء، إلى 5 دج الأعلى مباشرة.

**المادة 24 :** يترتب على تفريغ صناديق الرسائل الخاصة دفع تعريفة سنوية قدرها 5.000 دج تضاف إليها عند الاقتضاء، نسبة عشرين في المائة (20 %) عن كل طابق.

### القسم الفرعي السادس إعادة الإرسال وحفظ البريد

**المادة 25 :** يترتب على أوامر إعادة الإرسال التي يجب أن تنفذها مصلحة البريد ما عدا ما يتعلق منها بالبريد المالك، تحصيل تعريفة من الطالب، تحدد كما يأتي:

- إلى غاية 3 أشهر ..... 350 دج،
- أكثر من 3 أشهر إلى غاية سنة واحدة .. 700 دج.

**المادة 26 :** يترتب على كل طلبات حفظ البريد لمدة ثلاثة (3) أشهر على الأكثر التي يتقدم بها المرسل إليهم المعتزمون التغييب تحصيل تعريفة عن كل طلب تحدد بمبلغ 400 دج.

### القسم الفرعي السابع

#### سحب العنوان أو تغييره ومعلومات بمقابل

**المادة 27 :** يترتب على طلبات سحب عنوان المراسلات أو تغييره تحصيل تعريفة عن كل طلب، تحدد كما يأتي:

- قبل الإرسال ..... مجانا،
- بعد الإرسال ..... 30 دج.

**المادة 28 :** يترتب على طلبات المعلومات التي تستلزم القيام بالبحث في المستندات المصلحية دفع تعريفة ثابتة من قبل الطالب قدرها 300 دج إذا قدم الطلب على مستوى المكتب البريدي ودفع تعريفة ثابتة قدرها 250 دج إذا قدم الطلب بوسيلة إلكترونية.

**المادة 29 :** تتبع وتحديد مكان المراسلات عن طريق الأنترنت يكون بصفة مجانية من طرف المتعامل البريدي.

### القسم الثالث

#### تعريفات البرقيات الخاصة العادية والبرقيات الرسمية المتبادلة داخل الجزائر

**المادة 30 :** تحصل تعريفات خدمة الإبراق مهما كانت طريقة الإرسال والاستلام، كما يأتي :

- بالنسبة للاحتجاجات المقدمة بوسيلة إلكترونية ..... 75 دج.

غير أنه، يترتب على الاحتجاجات التي لم تحصل عليها تعريفة الإشعار بالاستلام، تحصيل تعريفة ثابتة قدرها 50 دج. وتعوض هذه التعريفة إذا ثبت وجود خطأ في الخدمة تسبب فيه المتعامل "بريد الجزائر".

تعوض تعريفة الاحتجاجات المتعلقة بالمواد الموصى عليها، بما في ذلك الطرود البريدية، إذا ثبت وجود خطأ في الخدمة تسبب فيه المتعامل "بريد الجزائر".

**المادة 20 :** يحدد التعويض في حالة فقدان مادة موصى عليها بمبلغ 500 دج.

**المادة 21 :** دون الإخلال بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-437 المؤرخ في 27 رمضان عام 1424 الموافق 22 نوفمبر سنة 2003 والمذكور أعلاه، يترتب على فقدان الجزئي أو الكلي لطرود بريدي أو تلفه دفع تعويض موافق للمبلغ الحقيقي للفقدان الجزئي أو الكلي أو التلف.

يترتب على فقدان مادة بريدية، بما فيها الطرد البريدي، مصرح بقيمتها دفع تعويض يساوي القيمة المصرح بها بالإضافة إلى تعريفات التخليص والخدمات الخاصة والملحقة المدفوعة عند إيداع المادة البريدية.

### القسم الفرعي الخامس

#### البريد المالك والصناديق البريدية وتفريغ صناديق الرسائل الخاصة

**المادة 22 :** تحدد تعريفات المراسلات الموجهة إلى البريد المالك، كما يأتي :

- الجرائد والمحركات الدورية (تعريفة ثابتة مطبقة على الجرائد والمحركات الدورية) ..... 30 دج،
- المواد الأخرى (تعريفة ثابتة مطبقة عن كل مادة) ..... 55 دج،
- تعريفة الاشتراك السنوي ..... 2.000 دج.

**المادة 23 :** تحدد تعريفات الاشتراك السنوي في الصناديق البريدية المسماة "التجارية" كما يأتي :

- بالنسبة للأشخاص الطبيعيين ..... 1000 دج،
  - بالنسبة للأشخاص المعنويين ..... 4200 دج.
- تضاف إلى هذه التعريفة نسبة عشرين في المائة (20 %) عن كل تسمية تختلف عن التسمية التي كتبت بها عند الاشتراك.

## البرقيات الخاصة العادية والبرقيات الرسمية

التعريفات بالدينار	
100	تعريفية ثابتة
1,25	عن كل كلمة، مهما كانت الوجة (بتحصيل على الأقل 50 كلمة)
162,5	إشعار بالخدمة
التعريفات الخاصة والملحقة	
التعريفات بالدينار	
تعريفية تساوي تعريفية برقية ذات نفس العدد من الكلمات	برقية استعجالية : تعريفية الاستعجال
تعريفية تساوي تعريفية البرقية العادية لكل وجهة.	برقية متعددة
162,5	برقية بإجابة مدفوعة : الحد الأدنى للتحصيل للإجابة
50	إشعار بالاستلام
مجانا	وصل بالإيداع
25	طلب تسليم البرقية الأصلية من الشباك
مجانا	إلغاء برقية قبل الإرسال : بطلب خطي من المرسل
25	إلغاء برقية قبل التوزيع من طرف المكتب المرسل إليه : بطلب خطي من المرسل
25	نسخة البرقية (لـ 50 كلمة أو كسر من 50 كلمة)
25	تسليم يد بيد
25	إرسال نسخة مصادق عليها عن طريق البريد

- أكثر من 50 غراما وإلى غاية 100 غرام .. 120 دج،  
- أكثر من 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام ،  
تضاف إلى تعريفية 100 غرام الأولى ..... 50 دج.

**المادة 32 :** تحدد تعريفية تخليص البطاقات البريدية العادية أو المصورة بمبلغ 40 دج.

**المادة 33 :** تحدد تعريفات تخليص الرزم الصغيرة التي يبلغ وزنها الأقصى كيلو غرامين (2) كما يأتي :

- إلى غاية 20 غراما ..... 70 دج،  
- أكثر من 20 غراما وإلى غاية 50 غراما .. 100 دج،  
- أكثر من 50 غراما وإلى غاية 100 غرام ... 130 دج،  
- أكثر من 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام،  
تضاف إلى تعريفية 100 غرام الأولى ..... 50 دج.

## الفصل الثاني

## تعريفات الخدمات البريدية الصادرة من الجزائر وفي اتجاه البلدان الأجنبية

## القسم الأول

## تعريفات التخليص والتأمين

## القسم الفرعي الأول

## تعريفات تخليص الرسائل والبطاقات والرزم الصغيرة

**المادة 31 :** تحدد تعريفات تخليص الرسائل وبطاقات الزيارات وبطاقات التهاني إلى غاية وزن أقصاه كيلو غرامان (2) كما يأتي :

- إلى غاية 20 غراما ..... 60 دج،  
- أكثر من 20 غراما وإلى غاية 50 غراما ... 90 دج،

## القسم الفرعي الثاني تعريفات تخليص الطرود البريدية

**المادة 34 :** تحدد تعريفات تخليص الطرود البريدية العادية المصرح بقيمتها ومقابل الدفع الموجهة للبلدان الأجنبية التي تقبل هذا النوع من المواد البريدية إلى غاية وزن أقصاه عشرون (20) كيلوغراما، كما يأتي :

التعريفات وس خ	أ - الحصص الإقليمية للانطلاق التي تعود لبريد الجزائر :
4,70	التعريفية الثابتة لكل طرد
1,50	إلى غاية 3 كيلوغرامات
0,55	أكثر من 3 كيلو غرامات وعن كل جزء من الكيلو غرام تضاف إلى تعريفية 3 كيلو غرامات الأولى
1,03	الشحن الجوي عن كل 1.000 غرام أو جزء من 1.000 غرام تضاف إلى تعريفية 3 كيلو غرامات الأولى
0,40	ب - الحصص الخاصة بالعبور البري المحددة من قبل البلدان الوسيطة
	ج - الحصص الإقليمية للوصول التي تحصل من قبل البلدان المرسل إليها
7,48	التعريفية الثابتة لكل طرد
1,17	إلى غاية 3 كيلو غرامات
0,39	أكثر من 3 كيلو غرامات وعن كل جزء من الكيلو غرام تضاف إلى تعريفية 3 كيلو غرامات الأولى

عشرون (20) كيلوغراما بمبلغ 300 دج عن كل كيلوغرام أو جزء من الكيلوغرام إلى غاية الوزن الإجمالي للكيس.

**المادة 37 :** تستفيد الجرائد والمحركات الدورية والكتيبات والقطع الموسيقية والخرائط الجغرافية وكذا الكتب التي لا تحمل أي إشهار أو ترويج غير الموجود منها على الغلاف أو الأوراق الأولى، من تخفيض قدره خمسون في المائة (50%) من تعريفية تخليص المطبوعات والعينات.

**المادة 38 :** تحدد تعريفية تخليص المنشورات المبينة في المادة 37 أعلاه، والموضوعة في كيس خاص يبلغ وزنه الأقصى عشرون (20) كيلوغراما والمرسلة إلى نفس المرسل إليه وفي نفس الاتجاه بمبلغ 300 دج عن كل كيلوغرام أو جزء من الكيلوغرام إلى غاية الوزن الإجمالي للكيس.

## القسم الفرعي الثالث

### تعريفات تخليص المطبوعات والعينات والجرائد والمحركات الدورية

**المادة 35 :** تحدد تعريفات تخليص المطبوعات والعينات التي يبلغ وزنها الأقصى كيلوغرامين (2) أو خمسة (5) كيلوغرامات إذا كانت عبارة عن كتب، كما يأتي :

- إلى غاية 20 غراما ..... 30 دج،
- أكثر من 20 غراما وإلى غاية 50 غراما ... 60 دج،
- أكثر من 50 غراما وإلى غاية 100 غرام ... 90 دج،
- أكثر من 100 غرام وعن كل جزء من 100 غرام، تضاف إلى تعريفية 100 غرام الأولى ..... 30 دج.

**المادة 36 :** تحدد تعريفية تخليص المطبوعات الموجهة إلى نفس المرسل إليه وفي نفس الاتجاه والموضوعة في كيس خاص وزنه الأقصى

## القسم الثاني تعريفات الخدمات الخاصة والملحقة

### القسم الفرعي الأول

#### التوزيع السريع والتوصية والإشعار بالاستلام

**المادة 43 :** تحدد التعريفات المطبقة على المراسلات المطلوب توزيعها عن طريق التوزيع السريع باتجاه البلدان الأجنبية التي تقبل هذا النوع من التوزيع بمبلغ 200 دج.

**المادة 44 :** تحدد تعريفات التوصية كما يأتي:

- 200 دج عن كل مادة بريدية ،

- 150 دج عن كل كيس من الأكياس الخاصة بالمطبوعات.

**المادة 45 :** تحدد تعريفات الإشعار بالاستلام الواجبة التحصيل عن المرسل بمبلغ 50 دج.

### القسم الفرعي الثاني

#### التوزيع في محل الإقامة والتخزين وإعادة التغليف

**المادة 46 :** تحدد تعريفات طرد بريدي موزع في محل الإقامة بمبلغ 100 دج، وتحصل هذه التعريفات بعدد المرات التي يسلم فيها الطرد في محل الإقامة. غير أنه بالنسبة إلى طرود التوزيع السريع، فإن هذه التعريفات لا تحصل إلا بعدد المرات الموائية للتقديم الأول.

**المادة 47 :** يترتب على الطرود البريدية الموضوعية في الانتظار لأي سبب كان، تحصيل تعريفات تخزين بمبلغ قدره 20 دج لليوم الواحد ويكون الحد الأقصى للتحصيل 350 دج. وتحسب مصاريف التخزين بعد اليوم الموالي لتوزيع الطرد في محل الإقامة أو توزيع الإشعار بالوصول.

**المادة 48 :** تحدد تعريفات إعادة تغليف الطرود البريدية بمبلغ 50 دج.

### القسم الفرعي الثالث

#### التعريفات المكتملة المطبقة على المراسلات التجارية (الجوابية الدولية (CCRI))

**المادة 49 :** تطبق تعريفات التخليص المحددة في المادة 31 من هذا المرسوم على خدمة الإعادة للمراسلات التجارية الجوابية الدولية (CCRI).

### القسم الفرعي الرابع

#### تعريفات تأمين الرسائل والطرود البريدية المصرح بقيمتها

**المادة 39 :** دون الإخلال بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 04-84 المؤرخ في 26 محرم عام 1425 الموافق 18 مارس سنة 2004 والمذكور أعلاه، تحدد تعريفات التأمين المطبقة على الرسائل والطرود البريدية المصرح بقيمتها وتضاف إليها تعريفات الخدمة الخاصة للتوصية المفروضة على تخليص هذا النوع من المواد البريدية، كما يأتي:

مبلغ القيمة المصرح بها :

- إلى غاية 3000 دج ..... 200 دج،  
- أكثر من 3000 دج وعن كل 1000 دج أو كسر  
1000 دج تضاف ..... 30 دج.

### القسم الفرعي الخامس

#### التعريفات المطبقة في إطار الاتفاقيات المحدودة والاتفاقيات الثنائية

**المادة 40 :** تطبق تعريفات تخليص المراسلات المتبادلة داخل الجزائر على المراسلات الموجهة إلى البلدان الأعضاء في اتحاد المغرب العربي، وفي اللجنة العربية الدائمة للبريد والبلدان الموقعة على اتفاقيات ثنائية مع الجزائر.

**المادة 41 :** يحدد سعر بيع قسيمة الجواب الدولية للاتحاد البريدي العالمي بمبلغ 0,74 وحدة سحب خاصة، بموجب اتفاقية البريد العالمية.

### القسم الفرعي السادس

#### عدم التخليص أو نقصه

**المادة 42 :** في حالة عدم التخليص أو نقصه، تخضع مراسلات البريد للرسائل، مهما يكن نوعها والواردة من البلدان الأجنبية، لتعريفات يتحملها إما المرسل إليهم أو المرسلون عندما تكون المراسلات غير قابلة للتوزيع، وتحدد بضرب تعريفات الدرجة الأولى لوزن الرسائل المرسلية عن طريق البر والمعمتمة من قبل البلد الموزع بكسر يكون بسطه مبلغ التخليص الناقص ومقامه نفس التعريفات المعتمدة من قبل البلد الأصلي ويضاف إلى التعريفات ناتج يسمى تعريفات المعالجة يحدد بمبلغ 25 دج.

**القسم الفرعي الرابع****الاحتجاجات والتعويض عن فقدان**

**المادة 50 :** يترتب على الاحتجاجات المتعلقة بالمواد الموصى عليها، بما في ذلك الطرود البريدية ، تحصيل تعريفة ثابتة تحدد كما يأتي :

- بالنسبة للاحتجاجات المحررة في مكاتب البريد.  
..... 100 دج،

- بالنسبة للاحتجاجات المحررة بوسيلة إلكترونية..... 75 دج.

غير أنه، يترتب على الاحتجاجات التي لم يحصل بموجبها عن تعريفة الإشعار بالاستلام، تحصيل تعريفة ثابتة قدرها 50 دج وتعوض هذه التعريفة إذا تبين وجود خطأ في الخدمة تسبب فيه المتعامل "بريد الجزائر".

تعوض تعريفة الاحتجاجات المتعلقة بالمواد الموصى عليها، بما في ذلك الطرود البريدية، إذا ثبت وجود خطأ في الخدمة تسبب فيه المتعامل "بريد الجزائر".

**المادة 51 :** يحدد المبلغ الأقصى للتعويض المخصص في حالة فقدان مادة موصى عليها، بـ 30 وحدة سحب خاصة .

وفيما يخص الأكياس الخاصة بالمطبوعات المرسلة إلى عنوان نفس المرسل إليه وفي نفس الاتجاه، يحدد مبلغ التعويض في حالة فقدان بـ 150 وحدة سحب خاصة، كحد أقصى للكيس الواحد.

**المادة 52 :** دون الإخلال بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-437 المؤرخ في 27 رمضان عام 1424 الموافق 22 نوفمبر سنة 2003 والمذكور أعلاه، يترتب على فقدان الجزئي أو الكلي لطرود بريدي أو تلفه، دفع تعويض موافق للمبلغ الحقيقي للفقدان الجزئي أو الكلي أو التلف.

يحسب الحد الأقصى للتعويض بتركيب نسبة 40 وحدة سحب خاصة عن كل طرد بريدي عاد ونسبة 4,50 وحدة سحب خاصة عن كل كيلوغرام.

يترتب على فقدان مادة بريدية مصرح بقيمتها، بما فيها الطرود البريدية ، دفع تعويض يساوي القيمة المصرح بها بالإضافة إلى تعريفات التخليص والخدمات الخاصة والملحقة المدفوعة عند إيداع المادة البريدية .

**القسم الفرعي الخامس****البريد المالك وسحب العنوان أو تغييره ومعلومات بمقابل**

**المادة 53 :** تحدد التعريفة المطبقة على المراسلات الموجهة إلى " البريد المالك " في اتجاه البلدان الأجنبية التي تقبل هذا النوع من التسليم، بمبلغ 30 دج بالنسبة للجرائد والمحركات الدورية و 55 دج بالنسبة للمواد البريدية الأخرى.

**المادة 54 :** يترتب على طلبات سحب العنوان أو تغييره ، تحصيل تعريفة عن كل طلب تحدد بـ 100 دج.

**المادة 55 :** يترتب على طلبات المعلومات التي تستلزم القيام بالبحث في المستندات المصلحية دفع تعريفة من قبل الطالب قدرها 300 دج إذا قدم الطلب على مستوى المكتب البريدي ودفع تعريفة قدرها 250 دج إذا قدم الطلب عن طريق الوسائل الإلكترونية.

**المادة 56 :** تتبع وتحديد مكان البعائث البريدية عن طريق الأنترنت يكون بصفة مجانية من طرف المتعامل البريدي.

**القسم الفرعي السادس****تعريفة التقديم للجمارك**

**المادة 57 :** تخضع كل المراسلات المقدمة إلى الجمارك والتي تمت جمركتها أو لم تتم جمركتها إلى تعريفة التقديم الجمركية، وتحدد كما يأتي :

- عن كل مادة بريدية ..... 130 دج،  
- عن كل كيس من الأكياس الخاصة للمطبوعات ..... 260 دج.

**الباب الثاني****تعريفات الخدمات المالية البريدية****الفصل الأول****تعريفات الخدمات المالية البريدية المقدمة داخل الجزائر****القسم الأول****تعريفات الحوالات البريدية والصكوك البريدية والتحصيل والمراسلات مقابل الدفع****القسم الفرعي الأول****تعريفات الحوالات البريدية**

**المادة 58 :** تحدد تعريفات الحوالات البريدية كما يأتي :



التعريفات بالدينار	نوع العمليات
	<b>1 - حوالات عادية والتحويل الإلكتروني للأموال</b>
50	- إلى غاية 10.000 دج .....
70	- أكثر من 10.000 دج وإلى غاية 18.000 دج .....
12	- أكثر من 18.000 دج عن كل 2000 دج أو كسر 2000 دج يضاف إلى تعريفه 18.000 دج الأولى ...
	<b>2 - حوالات الدفع في حساب جار بريدي</b>
12	أ - حوالات الدفع في حساب جار بريدي : - عن كل 5000 دج أو كل كسر 5000 دج (مبلغ الدفع غير محدود).....
18	ب - الدفع المستعجل في حساب جار بريدي : - تعريفه الخدمات المترتبة على حوالات الدفع ، تضاف إليها تعريفه ثابتة عن النفاذ للشبكة .....
40	<b>3 - شهادة الإصدار</b> .....
	<b>4 - الدفع في محل الإقامة</b>
40	- الحوالات البريدية المدفوعة في محل الإقامة (باستثناء حوالات المعاشات) تحصل من طرف المرسل إليه .....
	<b>5 - الاحتجاج على الحوالات</b>
100	- تعوض تعريفه الاحتجاجات المتعلقة بالحوالات البريدية إذا ثبت وجود خطأ في الخدمة تسبب فيه المتعامل "بريد الجزائر" .....
	<b>6 - خدمات خاصة</b>
30	أ - إشعار بالدفع : - حوالات عادية .....
30	- حوالات التحويل الإلكتروني للأموال .....
45	ب - حوالة مدفوعة "يدا ليد" .....
55	ج - البريد المالكث .....
100	د - التوزيع السريع .....
60	<b>7 - تعريفه التجديد أو تأشيرته التاريخ</b> .....

## القسم الفرعي الثاني

### تعريفات الصكوك البريدية

المادة 59 : تحدد تعريفات الصكوك البريدية كما يأتي :

التعريفات بالدينار	نوع العمليات
	<b>1 - التحويلات</b>
40	أ - تقديم الصكوك المصرفية للدفع في غرفة المقاصة..... ب - تقديم سندات تجارية للدفع :
40	- محل الدفع بمركز الصكوك البريدية.....
50	- ليس لها محل دفع بمركز الصكوك البريدية.....
50	ج- صكوك مصرفية وسندات تجارية مقدمة للدفع بوساطة مصلحة البريد لكل سند.....
50	د- صكوك مصرفية وسندات تجارية قابلة للاحتجاج ولم تسدد بعد، علاوة على التعريفات المذكورة في النقطة "ج" أعلاه تضاف .....
	<b>2 - سحب الأموال لفائدة صاحب الحساب الجاري البريدي</b>
	أ - صك السحب عند الاطلاع :
18	- تعريف ثابتة قدرها .....
2	- عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج ، وما يصل إلى 18.000 دج .....
3	- أكثر من 18.000 دج عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج، وما يصل إلى مليون دينار .....
6	- أكثر من مليون دينار عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج، يضاف إلى تعريفه المليون دينار الأولى .....
	ب - السحب عند الاطلاع في مكاتب البريد المعنية مع أو دون الاطلاع على الرصيد :
18	تعريف ثابتة .....
2	- عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج ، وما يصل إلى 18.000 دج .....
3	- أكثر من 18.000 دج عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج، وما يصل إلى مليون دينار .....
6	- أكثر من مليون دينار، عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج يضاف إلى تعريفه المليون دينار الأولى.....
	ج - السحب بواسطة الموزع الآلي للأوراق النقدية :
350	- للاشتراك في المصلحة (كل عامين) مع إصدار البطاقة النقدية الإلكترونية.....
30	- التعريف الناتجة عن عملية السحب على الموزع الآلي للأوراق النقدية في الشبكة البريدية.....
35	- التعريف عن عملية السحب على الموزع الآلي للأوراق النقدية في البنوك المعتمدة بشبكة شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك.....
30	- تعريف الوضع تحت المنع.....
	<b>3 - التحويل لفائدة الغير</b>
	أ - التحويلات العادية
12	- إلى غاية 10.000 دج .....
3	- أكثر من 10.000 دج، عن كل كسر 10.000 دج، يضاف إلى تعريفه 10.000 دج الأولى.....

12	ب - التحويلات التلقائية أو المستعجلة - إلى غاية 10.000 دج ..... - أكثر من 10.000 دج، عن كل 10.000 دج أو كسر 10.000 دج ، تضاف إلى تعريفه 10.000 دج
3	الأولى.....
500	- الحد الأقصى المقبوض .....
600	ج - تحويلات بالعدد المقدم في الجداول المتعددة - إلى غاية 100 تحويل ..... - أكثر من 100 تحويل، عن كل 100 تحويل أو كسر 100 تحويل إضافي، تضاف إلى تعريفه 100
300	تحويل الأولى.....
300	د- تحويلات بالعدد على سند مغناطيسي أو إلكتروني - إلى غاية 100 تحويل ..... - أكثر من 100 تحويل، عن كل 100 تحويل أو كسر 100 تحويل إضافي، تضاف إلى تعريفه 100
150	تحويل الأولى.....
12	<b>4 - الدفع نقدا لفائدة الغير</b> أ - صك تحويل اسمي أو لحامله عن كل 1.000 دج أو كل كسر 1.000 دج.....
18	ب - صك دفع عند الاطلاع لحامله أو لفائدة الغير نفس التعريفات المذكورة في النقطة (أ) أعلاه، إضافة إلى تعريفه ثابتة قدرها .....
2500	<b>5 - التعريف المخفضة :</b> - التحويل المتعدد على الصكوك المتعددة المتضمنة 100 تحويل على الأقل أو المستوفاة للتعريف الثابتة لـ 100 تحويل أ- التعريف الثابتة - إلى غاية 100 حوالة .....
50	- ابتداء من 101 وعن كل حوالة، تضاف إلى تعريفه الحوالات المائة (100) الأولى.....
7	ب - التعريف النسبية - حسب مجموع مبلغ الصك عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج .....
150	<b>6 - التصديق على الصك</b> .....
مجانا	<b>7 - التعريفات والخدمات الخاصة المختلفة</b> أ - فتح حساب..... ب - تعريف سنوية على مسك الحساب..... ت- الإشعار بالرصيد..... ث - إشعار دوري بالرصيد (إتاوة شهرية) - عن الإشعار الشهري..... - عن الإشعار الأسبوعي ..... - عن الإشعار النصف أسبوعي ..... - عن الإشعار اليومي .....
200	
32	
50	
100	
150	
500	

10	ج - الإطلاع على الرصيد - من خلال الشبائيك البريدية أو من خلال الشبائك الآلي للنقود .....
10	- من خلال الأنترنت أو SMS.....
10	- من خلال مركز الاتصالات (مثل 15 30).....
40	ح - كشف الحساب - تكاليف البحث عن كل شهر .....
10	زيادة عن ذلك وعن كل صفحة :
10	- في المكاتب البريدية.....
10	- في الشبائك الآلي للنقود (10 عمليات الأخيرة) .....
5	- من خلال الأنترنت .....
70	خ - تغيير بيانات الحساب الجاري البريدي و/أو العنوان .....
10	د - معلومات مقدمة عبر الهاتف .....
300	ذ - تعريفات عن الصكوك أو الأمر بالخصم لعدم كفاية الرصيد : - صك مرسل من طرف الساحب أو الأمر بالخصم لا يمكن تنفيذه لعدم كفاية الرصيد في الحساب.....
300	- صك بدون رصيد مرسل إلى مركز الصكوك البريدية أو مقدم للدفع من المستفيد أو حامله.....
150	- عدم كفاية الرصيد غير المتوقع.....
300	- صك مقدم للدفع من المستفيد الذي طلب صاحب الحساب الامتناع عن الدفع لسبب آخر غير الضياع أو سرقة الصك أو إفلاس حامله .....
300	- تحرير شهادة عدم الدّفع.....
180	- رسالة الامتثال.....
40	ر - إشعار مسبق إلكتروني أو عن طريق برقية بتسجيل بعض العمليات .....
32	ز- إشعار بتسجيل تحويل .....
15	س- أمر بالاقتطاع التلقائي متبوعا بسند أو بدونه - إلى غاية 1000 دج .....
3	- أكثر من 1000 دج، عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج، تضاف إلى تعريفه 1000 دج الأولى.....
100	ش - الاحتجاجات..... تعوض تعريفه الاحتجاجات المتعلقة بالصكوك البريدية إذا ثبت وجود خطأ في الخدمة تسبب فيه المتعامل "بريد الجزائر" .
200	ص- تعريفه عدم نشاط الحساب .....
100	ض- تعريفه تجميد الحساب .....
100	ط- تعريفه إعادة تنشيط الحساب .....
200	ظ- حجز التوقيف على كل حساب .....

### القسم الفرعي الثالث

#### تعريفات التحصيل والمراسلات مقابل الدفع

المادة 60 : تحدد تعريفات التحصيل والمراسلات مقابل الدفع، كما يأتي :

التعريفات بالدينار	نوع العمليات
	<b>1 - القيم الواجب تحصيلها :</b>
	أ - عند الإيداع: تخليص الإرسال : (تعريفات الرسائل) عند الاقتضاء، يضاف رسم التوصية
	ب - عند تسوية الحساب :
12	- تعريفية عن القيمة المحصلة أو غير المحصلة (يضاف إلى هذه التعريفية 4 دج عن كل فاتورة أو مخالصة لم يضع المرسل عليها الطوابع الجبائية القانونية).....
	ج - التعريفية عن كل قائمة
25	(تعريفية مطبقة لنفس المراسلة وعن كل قائمة).....
25	- التعريفية عن كل مراسلة مقدمة لإجراء الاحتجاج.....
	<b>2 - مراسلات مقابل الدفع :</b>
	أ - عند الإيداع :
50	- تخليص المراسلة، (تعريفات المواد من نفس الصنف الموصى عليها أو بقيمة مصرح بها) .....
	- التعريفية الثابتة .....
	ب - إلغاء المبلغ أو تعديله
مجانا	- قبل الإرسال.....
125	- بعد الإرسال (تعريفية رسالة موصى عليها وزنها 20 غراما).....

### القسم الثاني

#### تعريفات مطبوعات ونماذج تسلم بمقابل

المادة 61 : توفر المطبوعات ذات الاستعمال الفردي مجاناً وتحدد تعريفات المطبوعات والنماذج بالعدد بمقابل

كما يأتي :

التعريفات بالدينار	أصناف المطبوعات
50	1 - حوالات مادية أو إلكترونية: (عشرة نماذج).....
	2 - حوالات الدفع (مادية أو مستعجلة) لحساب جار بريدي أو الحوالات الاجتماعية للدفع :
100	- حاملة تسمية الحساب (عشرة نماذج) .....
80	- بدون تسمية الحساب (عشرة نماذج) .....
	3 - كشوف التحويلات البريدية :
100	- حاملة تسمية الحساب (مائة كشف).....
80	- بدون تسمية الحساب (مائة كشف).....
100	4 - قوائم الدفع : (مائة قائمة).....
200	5 - قوائم إرسال قيم للتحصيل : (العشر قوائم).....
100	6 - أظرفة إرسال قيم للتحصيل : (عشرة أظرفة).....
100	7 - أظرفة حاملة بالوجه منون مركز الصكوك البريدية : (عشرة أظرفة).....
	8 - دفتر نماذج الصكوك البريدية : (خمسة وعشرون نموذجاً على الأقل)
مجانا	- عند فتح الحساب الجاري البريدي.....
50	- بناء على طلب صاحب الحساب.....

**الفصل الثاني**  
**تعريفات الخدمات المالية البريدية في اتجاه البلدان الأجنبية**  
**القسم الأول**  
**تعريفات الحوالات البريدية والتحويلات الدولية والمراسلات مقابل الدفع**  
**القسم الفرعي الأول**  
**تعريفات الحوالات البريدية**

**المادة 62 :** تحدد التعريفات المطبقة على الحوالات البريدية في اتجاه البلدان الأجنبية، كما يأتي :

التعريفات بالدينار	نوع العمليات
	<b>1 - الحوالات البريدية العادية</b>
	أ - تعريفات عامة :
60	..... إلى غاية 500 دج
90	..... مافوق 500 دج إلى 1000 دج
120	..... مافوق 1000 دج إلى 2000 دج
150	..... مافوق 2000 دج إلى 3000 دج
180	..... مافوق 3000 دج إلى 5000 دج
15	..... مافوق 5000 دج، عن كل 500 دج أو كسر 500 دج، تضاف إلى تعريفه 5000 دج الأولى
20	ب - يترتب على الحوالات التي يطلب المرسل دفعها - يدا ليد - تحصيل تعريفه إضافية قدرها
	<b>2 - حوالات التحويل الإلكتروني للأموال :</b>
210	..... إلى غاية 9000 دينار
15	..... مافوق 9000 دج وعن كل 500 دج أو كسر 500 دج، تضاف إلى تعريفه 9000 دج الأولى
	<b>3 - حوالات الدفع :</b>
30	..... إلى غاية 500 دج
45	..... مافوق 500 دج إلى 1000 دج
60	..... مافوق 1000 دج إلى 2000 دج
75	..... مافوق 2000 دج إلى 3000 دج
90	..... مافوق 3000 دج إلى 5000 دج
15	..... مافوق 5000 دج، عن كل 500 دج أو كسر 500 دج، تضاف إلى تعريفه 5000 دج الأولى
	<b>4 - حالات خاصة :</b>
	أ - باستثناء حوالات المعاشات، يترتب على الحوالات البريدية المدفوعة في محل الإقامة، تحصيل تعريفه من المرسل إليه تساوي أربعين دينارا (40 دج).
	ب - يترتب على الحوالات البريدية التي يطلب المرسل تسجيل المبلغ في حسابه بالعملة الصعبة تحصيل تعريفه من المرسل إليه تساوي أربعين دينارا (40 دج).
	ج - تكاليف تحرير شهادة تنازل من المبلغ بالعملة الصعبة أربعون دينارا (40 دج).
	د - عندما تخضع الحوالة لإجراءات التأشيرة من أجل التاريخ بسبب خطأ المرسل أو المرسل إليه، يترتب على ذلك تعريفه تساوي ستين دينارا (60 دج)، إن لم يحدث أي خطأ في المصلحة، تخضع الحوالات المأذون بدفعها إلى نفس التعريفه إلا إذا كانت هذه التعريفه قد تم تحصيلها للاحتجاج أو للإشعار بالدفع.
	هـ - تحدد تعريفه الحوالات الموجهة إلى "البريد الماكث"، في اتجاه البلدان الأجنبية التي تقبل هذا النوع من التسليم، بمبلغ 55 دج.

### القسم الفرعي الثاني

#### تعريفات التحويلات البريدية الدولية

المادة 63 : تحدد التعريفات المطبقة على التحويلات البريدية الدولية في اتجاه البلدان الأجنبية، كما يأتي :

التعريفات بالدينار	نوع العمليات
1,50	1 - التحويلات المنقولة من طريق البريد : - عن كل سند وعن كل 100 دج أو كسر 100 دج .....
60	- الحد الأدنى للقبض.....
600	2 - تعريف سنوية لدراسة وتكوين ملف التحويل.....

### القسم الفرعي الثالث

#### تعريفات مراسلات مقابل الدفع

المادة 64 : تحدد التعريفات المطبقة على مراسلات مقابل الدفع في اتجاه البلدان الأجنبية التي تقبل هذا النوع من المراسلات، كما يأتي :

التعريفات بالدينار	نوع العمليات
60	بالإضافة إلى التعريفات المطبقة على المواد من الصنف الذي تنتمي إليه، فإن المرسل لأي مراسلة مقابل الدفع يؤدي عند الإيداع تعريفه تحسب كما يأتي : 1 - الحالة العامة، من كل مادة : - تعريف ثابتة .....
1,50	- تعريف نسبية عن كل 100 دج أو كسر 100 دج تضاف إلى التعريف الثابتة المقدرة بمبلغ 60 دج....
30	2 - في حالة تسجيل المبلغ في حساب جار بريدي : - تعريف ثابتة.....
1,50	- تعريف نسبية عن كل 100 دج أو كسر 100 دج تضاف إلى التعريف الثابتة المقدرة بمبلغ 30 دج..

### القسم الثالث

#### تعريفات مختلفة

#### القسم الفرعي الأول

#### إشعار بالدفع والاحتجاجات

المادة 65 : يمكن مرسل حوالة بريدية أو تحويل أن يطلب عند الإصدار إعلامه بالانتهاء الجيد للعملية مقابل دفع تعريف قدرها مائتا دينار (200 دج) شريطة أن يشترك البلد المرسل إليه في هذه الخدمة.  
يترتب على إيداع طلب ثان مسبب بعدم استلام الإشعار تحصيل تعريف قدرها خمسون دينار (50 دج) وتعوض هذه التعريف إذا دفعت الحوالة البريدية قبل تاريخ إيداع الطلب الثاني.

**الباب الثالث****أحكام نهائية****المادة 68 :** تلغى أحكام :

- المرسوم التنفيذي رقم 91-383 المؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 12 أكتوبر سنة 1991، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه،

- المرسوم التنفيذي رقم 91-385 المؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 12 أكتوبر سنة 1991 والمذكور أعلاه،

- المرسوم التنفيذي رقم 04-172 المؤرخ في 21 ربيع الثاني عام 1425 الموافق 10 يونيو سنة 2004 والمذكور أعلاه.

وكل الأحكام التنظيمية السابقة المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

**المادة 69 :** يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2015.

**المادة 70 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 27 ذي الحجة عام 1435 الموافق 21 أكتوبر سنة 2014.

**مهد المالك سلال**

**المادة 66 :** يترتب على الاحتجاجات المتعلقة بالحوالات والتحويلات البريدية الدولية التي لم يتم تخليصها من تعريفية الإشعار بالدفع أو التسجيل عند إصدار السند أو إيداعه، تحصيل تعريفية تساوي مائتي دينار (200 دج).

كما تطبق تعريفية مائتي دينار (200 دج) هذه، على الاحتجاجات المودعة بالجزائر والمتعلقة بالحوالات التي أصدرتها مصلحة خارجية باتجاه مصلحة خارجية أخرى.

تعوض تعريفية الاحتجاجات المتعلقة بالحوالات البريدية والتحويلات البريدية الدولية، إذا ثبت وجود خطأ في الخدمة تسبب فيه المتعامل "بريد الجزائر".

**القسم الفرعي الثاني****طلبات سحب أو تغيير عنوان وإلغاء أو تعديل المبلغ**

**المادة 67 :** يترتب على طلبات سحب أو تغيير عنوان حوالة أو إلغاء تحويل أو إلغاء أو تعديل مبلغ السند الذي يمثل التعريفية المفروضة على كل إرسال، تحصيل تعريفية تساوي ما يأتي:

قبل الإرسال ..... مجانا،

بعد الإرسال ..... 60 دج.

وفي حالة طلب رفع مبلغ التسديد المفروض على الإرسال، تطبق التعريفية النسبية المنصوص عليها في المادة 64 أعلاه، على مبلغ التسديد الذي يجب رفعه.

## قرارات، مقررات، آراء

**رئاسة الجمهورية**

**قرار وزاري مشترك مؤرخ في أول ذي القعدة عام 1435 الموافق 27 غشت سنة 2014، يحدد عدد المناصب العليا للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب بعنوان المحافظة السامية للأمازيغية.**

إن الوزير الأول،

ووزير المالية،

والأمين العام لرئاسة الجمهورية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 95-147 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1415 الموافق 27 مايو سنة 1995 والمتضمن إنشاء محافظة عليا مكلفة برد الاعتبار للأمازيغية وبترقية اللغة الأمازيغية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،



## وزارة المالية

**قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1434 الموافق 8 سبتمبر سنة 2013، يعدل القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 رمضان عام 1433 الموافق 13 غشت سنة 2012 الذي يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان المصالح الخارجية للخبزينة.**

إن الأمين العام للحكومة،  
ووزير المالية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، لا سيما المادة 8 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 12-326 المؤرخ في 17 شوال عام 1433 الموافق 4 سبتمبر سنة 2012 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 26 شوال عام 1411 الموافق 11 مايو سنة 1991 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخبزينة وصلاحياتها وعملها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-190 المؤرخ في 26 صفر عام 1424 الموافق 28 أبريل سنة 2003 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، لا سيما المادة 38 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 23 صفر عام 1429 الموافق أول مارس سنة 2008 والمتضمن تعيين الأمين العام لرئاسة الجمهورية،

### يقررون ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادة 38 من المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، يحدد عدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بعنوان المحافظة السامية للأمازيغية، كما يأتي :

العدد	المناصب العليا
1	رئيس حظيرة

**المادة 2 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في أول ذي القعدة عام 1435 الموافق 27 غشت سنة 2014.

**الأمين العام لرئاسة الجمهورية**  
**وزير المالية**  
**محمد جلاب**  
**العقبي حبة**

**من الوزير الأول**

**وبتفويض منه**

**المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري**

**بلقاسم بوشمال**

والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان المصالح الخارجية للخزينة، طبقا للجدول الملحق.

**المادة 2 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 2 ذي القعدة عام 1434 الموافق 8 سبتمبر سنة 2013.

عن وزير المالية  
الأمين العام  
ميلود بوطبة

من الأمين العام للحكومة  
وبتفويض منه  
المدير العام للوظيفة العمومية  
بلقاسم بوشمال

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 رمضان عام 1433 الموافق 13 غشت سنة 2012 الذي يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان المصالح الخارجية للخزينة،

### يقرآن ما يأتي :

**المادة الأولى :** تعدل أحكام المادة الأولى من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 رمضان عام 1433 الموافق 13 غشت سنة 2012 والمذكور أعلاه كما يأتي :

"المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007

### الجدول الملحق

المجموع 2+1	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				التصنيف		مناصب الشغل
	عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (1)		الرقم الاستدلالي	المنصف	
	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل			
52	-	-	-	52	348	7	عون وقاية من المستوى الثاني
406	-	-	-	406	288	5	عون وقاية من المستوى الأول
3	-	-	-	3	288	5	عامل مهني من المستوى الثالث
1	-	-	-	1	240	3	عامل مهني من المستوى الثاني
5	-	-	-	5	240	3	سائق سيارة من المستوى الثاني
22	-	-	-	22	219	2	سائق سيارة من المستوى الأول
1402	-	-	-	1402	200	1	حارس
1	-	-	-	1	240	3	عون خدمة من المستوى الثاني
42	-	-	-	42	200	1	عون خدمة من المستوى الأول
320	-	-	293	27	200	1	عامل مهني من المستوى الأول
2254	المجموع العام		293	1961	المجموع		

## الجدول الملحق

التصنيف		التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				مناصب الشغل	المديريات الجهوية للخزينة
الرقم الاستدلالي	الصف		عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (1)			
			التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل		
348	7	-	-	-	-	8	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	43	عون وقاية من المستوى الأول	
288	5	-	-	-	-	3	عامل مهني من المستوى الثالث	
200	1	-	-	-	-	121	حارس	
200	1	-	-	-	52	14	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>241</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>52</b>	<b>189</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
348	7	-	-	-	-	2	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	28	عون وقاية من المستوى الأول	
240	3	-	-	-	-	1	عامل مهني من المستوى الثاني	
219	2	-	-	-	-	3	سائق سيارة من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	84	حارس	
200	1	-	-	-	19	4	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>141</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>122</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
348	7	-	-	-	-	1	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	48	عون وقاية من المستوى الأول	
240	3	-	-	-	-	2	سائق سيارة من المستوى الثاني	
219	2	-	-	-	-	1	سائق سيارة من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	71	حارس	
200	1	-	-	-	17	-	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>140</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>123</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
348	7	-	-	-	-	3	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	19	عون وقاية من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	117	حارس	
200	1	-	-	-	-	10	عون خدمة من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	16	-	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>165</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>149</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
348	7	-	-	-	-	2	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	42	عون وقاية من المستوى الأول	
219	2	-	-	-	-	7	سائق سيارة من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	142	حارس	
240	3	-	-	-	-	1	عون خدمة من المستوى الثاني	
200	1	-	-	-	-	5	عون خدمة من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	10	-	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>209</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>199</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	

الجزائر

عناية

بشار

بسكرة

بومرداس

الجدول الملحق (تابع)

التصنيف		التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة مقد العمل				مناصب الشغل	المديريات الجهوية للخزينة
الرقم الاستدلالي	الصنف		مقد محدد المدة (2)		مقد غير محدد المدة (1)			
			التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل		
348	7	-	-	-	-	7	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	32	عون وقاية من المستوى الأول	
240	3	-	-	-	-	2	سائق سيارة من المستوى الثاني	
219	2	-	-	-	-	3	سائق سيارة من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	119	حارس	
200	1	-	-	-	17	-	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>180</b>	-	-	<b>17</b>	<b>163</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
348	7	-	-	-	-	3	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	21	عون وقاية من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	105	حارس	
200	1	-	-	-	21	-	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>150</b>	-	-	<b>21</b>	<b>129</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
348	7	-	-	-	-	2	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	25	عون وقاية من المستوى الأول	
240	3	-	-	-	-	1	سائق سيارة من المستوى الثاني	
200	1	-	-	-	-	104	حارس	
200	1	-	-	-	22	-	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>154</b>	-	-	<b>22</b>	<b>132</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
348	7	-	-	-	-	5	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	30	عون وقاية من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	118	حارس	
200	1	-	-	-	33	-	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>186</b>	-	-	<b>33</b>	<b>153</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
348	7	-	-	-	-	4	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	28	عون وقاية من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	84	حارس	
200	1	-	-	-	19	-	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>135</b>	-	-	<b>19</b>	<b>116</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
348	7	-	-	-	-	3	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	23	عون وقاية من المستوى الأول	
219	2	-	-	-	-	3	سائق سيارة من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	89	حارس	
200	1	-	-	-	27	9	عامل مهني من المستوى الأول	
		<b>154</b>	-	-	<b>27</b>	<b>127</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	

## الجدول الملحق (تابع)

التصنيف		التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				مناصب الشغل	المديريات الجهوية للخزينة
الرقم الاستدلالي	الصنف		عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (1)			
			التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل		
348	7	-	-	-	-	4	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	40	عون وقاية من المستوى الأول	
219	2	-	-	-	-	2	سائق سيارة من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	135	حارس	
200	1	-	-	-	-	27	عون خدمة من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	17	-	عامل مهني من المستوى الأول	
		225	-	-	17	208	المجموع الجزئي	
348	7	-	-	-	-	8	عون وقاية من المستوى الثاني	
288	5	-	-	-	-	27	عون وقاية من المستوى الأول	
219	2	-	-	-	-	3	سائق سيارة من المستوى الأول	
200	1	-	-	-	-	113	حارس	
200	1	-	-	-	23	-	عامل مهني من المستوى الأول	
		174	-	-	23	151	المجموع الجزئي	
		2254	-	-	293	1961	المجموع الكلي	

قرار مؤرخ في 12 محرم عام 1434 الموافق 26  
نوفمبر سنة 2012، يعدل القرار المؤرخ في 18  
ربيع الثاني عام 1432 الموافق 23 مارس سنة 2011  
والمتضمن تعيين أمضاء اللجنة الوطنية  
لصفقات الأشغال.

بموجب قرار مؤرخ في 12 محرم عام 1434 الموافق  
26 نوفمبر سنة 2012، يعدل القرار المؤرخ في 18 ربيع  
الثاني عام 1432 الموافق 23 مارس سنة 2011 والمتضمن  
تعيين أعضاء اللجنة الوطنية لصفقات الأشغال، المعدل،  
كما يأتي:

".....(بدون تغيير حتى)

- السيد أعمار بلحاج عيسى، ممثل وزير السكن  
والعمران، عضوا أساسيا خلفا للسيد عبد الحميد  
بن سراج.

".....(الباقى بدون تغيير)....."

قرار مؤرخ في 21 ذي القعدة عام 1433 الموافق 7 أكتوبر  
سنة 2012، يعدل القرار المؤرخ في 18 ربيع الثاني  
عام 1432 الموافق 23 مارس سنة 2011 والمتضمن  
تعيين أمضاء اللجنة الوطنية لصفقات الدراسات  
والخدمات.

بموجب قرار مؤرخ في 21 ذي القعدة عام 1433  
الموافق 7 أكتوبر سنة 2012، يعدل القرار المؤرخ في 18  
ربيع الثاني عام 1432 الموافق 23 مارس سنة 2011  
والمتضمن تعيين أعضاء اللجنة الوطنية لصفقات  
الدراسات والخدمات، كما يأتي:

".....(بدون تغيير حتى)

- السيدان بدوي زديغه وعبد الرحمان عرابة،  
ممثلا وزير النقل، على التوالي عضوا أساسيا وعضوا  
مستخلفا، خلفا للأنسة صليحة رمضان والسيد بدوي  
زديغه.

".....(الباقى بدون تغيير)....."

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات وتوظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، لا سيما المادة 8 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 13-312 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-87 المؤرخ في 30 ذي الحجة عام 1423 الموافق 3 مارس سنة 2003 الذي يحدد صلاحيات وزير التكوين والتعليم المهنيين،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-99 المؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 مارس سنة 2010 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي لمعاهد التكوين والتعليم المهنيين،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 13-313 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013 والمتضمن تعيين الوزير، الأمين العام للحكومة،

### يقررون ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار تعداد مناصب الشغل المطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات وتصنيفها وكذا مدة العقد الخاص بالأعوان العاملين بعنوان معاهد التكوين والتعليم المهنيين، طبقا للجدول الملحق.

**المادة 2 :** يتم توزيع تعدادات مناصب الشغل الخاصة بالأعوان المتعاقدين على مستوى معاهد التكوين والتعليم المهنيين، وفقا للجدول الملحق.

**المادة 3 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 17 ذي القعدة عام 1434 الموافق 23 سبتمبر سنة 2013.

وزير التكوين والتعليم المهنيين  
نور الدين بدوي

عن وزير المالية  
الأمين العام  
ميلود بوطبة

من الوزير، الأمين العام للحكومة  
وبتفويض منه  
المدير العام للوظيفة العمومية  
بلقاسم بوشمال

**قرار مؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1435 الموافق 22 سبتمبر سنة 2014، يتضمن تفويض الإمضاء إلى مدير التنظيم والتنفيذ الحاسبي للميزانيات بالمديرية العامة للمحاسبة.**

إن وزير المالية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-364 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق 28 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-155 المؤرخ في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014 الذي يرخص لأعضاء الحكومة تفويض إمضاءهم،

- وبعد الاطلاع على المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1430 الموافق أول يونيو سنة 2009 والمتضمن تعيين السيد خالد لخضاري، مديرا للتنظيم والتنفيذ الحاسبي للميزانيات بالمديرية العامة للمحاسبة بوزارة المالية،

### يقرر ما يأتي :

**المادة الأولى :** يفوض إلى السيد خالد لخضاري، مدير التنظيم والتنفيذ الحاسبي للميزانيات بالمديرية العامة للمحاسبة، الإمضاء في حدود صلاحياته باسم وزير المالية على جميع الوثائق والمقررات بما في ذلك القرارات.

**المادة 2 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 27 ذي القعدة عام 1435 الموافق 22 سبتمبر سنة 2014.

محمد جلاب

## وزارة التكوين والتعليم المهنيين

**قرار وزاري مشترك مؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1434 الموافق 23 سبتمبر سنة 2013، يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان معاهد التكوين والتعليم المهنيين.**

إن الوزير، الأمين العام للحكومة،  
ووزير المالية،  
ووزير التكوين والتعليم المهنيين،

## معاهد التكوين والتعليم المهنيين

## الخصيلة الإجمالية لمناصب الشغل الخاصة بالأموان المتعاقدين لمعاهد التكوين والتعليم المهنيين

التصنيف		التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				مناصب الشغل
الرقم الاستدلالي	الصف		عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (1)		
			التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	
200	1	53	-	-	-	53	- عامل مهني من المستوى الأول
200	1	14	-	-	-	14	- عون خدمة من المستوى الأول
200	1	86	-	-	-	86	- حارس
219	2	3	-	-	-	3	- سائق سيارة من المستوى الأول
240	3	3	-	-	-	3	- سائق سيارة من المستوى الثاني
240	3	4	-	-	-	4	- عامل مهني من المستوى الثاني
288	5	6	-	-	-	6	- عامل مهني من المستوى الثالث
315	6	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الرابع
		169	-	-	-	169	المجموع العام

معهد التكوين والتعليم المهنيين بئر خادم  
مناصب الشغل الخاصة بالأموان المتعاقدين

التصنيف		التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				مناصب الشغل
الرقم الاستدلالي	الصف		عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (1)		
			التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	
200	1	15	-	-	-	15	- عامل مهني من المستوى الأول
200	1	-	-	-	-	-	- عون خدمة من المستوى الأول
200	1	19	-	-	-	19	- حارس
219	2	3	-	-	-	3	- سائق سيارة من المستوى الأول
240	3	-	-	-	-	-	- سائق سيارة من المستوى الثاني
240	3	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الثاني
288	5	4	-	-	-	4	- عامل مهني من المستوى الثالث
315	6	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الرابع
		41	-	-	-	41	المجموع العام

معهد التكوين والتعليم المهنيين منابة  
مناصب الشغل الخاصة بالأموان المتعاقدين

التصنيف		التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				مناصب الشغل
الرقم الاستدلالي	الصف		عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (1)		
			التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	
200	1	9	-	-	-	9	- عامل مهني من المستوى الأول
200	1	7	-	-	-	7	- عون خدمة من المستوى الأول
200	1	27	-	-	-	27	- حارس
219	2	-	-	-	-	-	- سائق سيارة من المستوى الأول
240	3	-	-	-	-	-	- سائق سيارة من المستوى الثاني
240	3	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الثاني
288	5	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الثالث
315	6	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الرابع
		43	-	-	-	43	المجموع العام

معهد التكوين والتعليم المهنيين ورقلة  
مناصب الشغل الخاصة بالأموان المتعاقدين

التصنيف		التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				مناصب الشغل
الرقم الاستدلالي	الصف		عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (1)		
			التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	
200	1	1	-	-	-	1	- عامل مهني من المستوى الأول
200	1	-	-	-	-	-	- عون خدمة من المستوى الأول
200	1	17	-	-	-	17	- حارس
219	2	-	-	-	-	-	- سائق سيارة من المستوى الأول
240	3	-	-	-	-	-	- سائق سيارة من المستوى الثاني
240	3	2	-	-	-	2	- عامل مهني من المستوى الثاني
288	5	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الثالث
315	6	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الرابع
		20	-	-	-	20	المجموع العام



معهد التكوين والتعليم المهنيين سيدي بلعباس  
مناصب الشغل الخاصة بالأموان المتعاقدين

التصنيف		التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				مناصب الشغل
الرقم الاستدلالي	الصف		عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (1)		
			التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	
200	1	8	-	-	-	8	- عامل مهني من المستوى الأول
200	1	1	-	-	-	1	- عون خدمة من المستوى الأول
200	1	11	-	-	-	11	- حارس
219	2	-	-	-	-	-	- سائق سيارة من المستوى الأول
240	3	-	-	-	-	-	- عون خدمة من المستوى الثاني
240	3	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الثاني
240	3	2	-	-	-	2	- سائق سيارة من المستوى الثاني
288	5	1	-	-	-	1	- عامل مهني من المستوى الثالث
		23	-	-	-	23	<b>المجموع العام</b>

معهد التكوين والتعليم المهنيين المدية  
مناصب الشغل الخاصة بالأموان المتعاقدين

التصنيف		التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				مناصب الشغل
الرقم الاستدلالي	الصف		عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (1)		
			التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	
200	1	13	-	-	-	13	- عامل مهني من المستوى الأول
200	1	6	-	-	-	6	- عون خدمة من المستوى الأول
200	1	8	-	-	-	8	- حارس
219	2	-	-	-	-	-	- سائق سيارة من المستوى الأول
240	3	1	-	-	-	1	- سائق سيارة من المستوى الثاني
240	3	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الثاني
288	5	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الثالث
315	6	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الرابع
		28	-	-	-	28	<b>المجموع العام</b>

معهد التكوين والتعليم المهنيين سطيف  
مناصب الشغل الخاصة بالأموان المتعاقدين

التصنيف		التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				مناصب الشغل
الرقم الاستدلالي	الصف		عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (1)		
			التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	
200	1	7	-	-	-	7	- عامل مهني من المستوى الأول
200	1	-	-	-	-	-	- عون خدمة من المستوى الأول
200	1	4	-	-	-	4	- حارس
219	2	-	-	-	-	-	- سائق سيارة من المستوى الأول
240	3	-	-	-	-	-	- سائق سيارة من المستوى الثاني
240	3	2	-	-	-	2	- عامل مهني من المستوى الثاني
288	5	1	-	-	-	1	- عامل مهني من المستوى الثالث
315	6	-	-	-	-	-	- عامل مهني من المستوى الرابع
		14	-	-	-	14	المجموع العام

وزارة العلاقات مع البرلمان

قرار مؤرخ في 2 شعبان عام 1435 الموافق أول يونيو سنة 2014، يتضمن تجديد تشكيلة اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بأسلاك موظفي وزارة العلاقات مع البرلمان.

بموجب قرار مؤرخ في 2 شعبان عام 1435 الموافق أول يونيو سنة 2014، تجدد تشكيلة اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بأسلاك موظفي وزارة العلاقات مع البرلمان، كما يأتي :

ممثلو الموظفين		ممثلو الإدارة		الأسلاك
الأعضاء الإضافيون	الأعضاء الدائمون	الأعضاء الإضافيون	الأعضاء الدائمون	
- حمزة بوزيدي	- رزيقة سبيحي	- محمود سفير	- مراد حامدي	- المهندسون في الإعلام الآلي، - المتصرفون، - المترجمون - الترجمة، - الوثائقيون - أمناء المحفوظات، - ملحقو الإدارة، - التقنيون في الإعلام الآلي، - المحاسبون الإداريون، - أعوان الإدارة، - الكتاب، - المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي، - الأعوان التقنيون في الإعلام الآلي، - العمال المهنيون، - سائقو السيارات، - الحجاب.
- نوار ديب	- تومي طيب	- رشيد بن ناصر	- عباس عبد الكريم كشروود	
- لمياء شلغوم	- السعيد سكفالي	- شريفة لدرع، - زوجة بودودة	- نورة عقون	

## الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 11 رمضان عام 1435  
الموافق 9 يوليو سنة 2014، يحدد قائمة صنفات  
الدراسات واللوازم والخدمات الخاصة التي  
لا تستلزم اللجوء إلى مناقصة.

إن وزير المالية،

ورئيس الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد  
ومكافحته،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-413  
المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق  
22 نوفمبر سنة 2006 الذي يحدد تشكيلة الهيئة  
الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته  
وتنظيمها وكيفية سيرها، المعدل والمتمم، لا سيما  
المادة 9 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ  
في 28 شوال عام 1431 الموافق 7 أكتوبر سنة 2010  
والمتمم بتنظيم الصنفات العمومية، المعدل  
والمتمم، لا سيما المادة 44 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ  
في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014  
والمتمم بتعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ  
في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995  
الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

يقرآن ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 44 من المرسوم  
الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 28 شوال عام 1431  
الموافق 7 أكتوبر سنة 2010 والمتضمن تنظيم الصنفات  
العمومية، يهدف هذا القرار إلى تحديد قائمة صنفات

الدراسات واللوازم والخدمات الخاصة المرتبطة  
بنشاطات الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته  
التي لا تستلزم طبيعتها اللجوء إلى مناقصة.

المادة 2 : تحدد قائمة صنفات الدراسات واللوازم  
والخدمات الخاصة المذكورة في المادة الأولى  
أعلاه، كما يأتي :

- تقديم خدمات الدراسات المتعلقة بالتحقيقات  
وعمليات سبر الآراء المسندة إلى مكاتب الدراسات  
العمومية ذات الصلة بمهام الهيئة،

- تقديم خدمات الدراسات المتعلقة بالوقاية من  
الفساد ومكافحته،

- تقديم الخدمات المتعلقة بعمليات إنتاج ونشر  
وطبع وإعادة طبع وترجمة وتوزيع نسخ المصنفات  
والمنشورات المتعلقة بميادين تدخل الهيئة،

- تقديم الخدمات المتعلقة بتنظيم المعارض  
والندوات والمؤتمرات والملتقيات،

- تقديم الخدمات المتعلقة بإخراج الأفلام والأشرطة  
الوثائقية والعلمية والومضات الإخبارية ذات الصلة  
بموضوع الوقاية من الفساد ومكافحته،

- تقديم الخدمات المتعلقة بالإيواء  
والإطعام وكراء المكاتب وقاعات المؤتمرات ووسائل  
النقل المختلفة.

المادة 3 : ينشر هذا القرار في الجريدة  
الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية  
الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 رمضان عام 1435 الموافق 9  
يوليو سنة 2014.

وزير المالية

محمد جلاب

رئيس الهيئة الوطنية للوقاية

من الفساد ومكافحته

براهيم بوزبوجن

## إعلانات وبلانات

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1427 الموافق أول يونيو سنة 2006 والمتضمن تعيين نائب محافظ بنك الجزائر،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-205 المؤرخ في 18 محرم عام 1417 الموافق 5 يونيو سنة 1996 الذي يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 084-302 الذي عنوانه "الصندوق الخاص لترقية الصادرات"، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى النظام رقم 02-01 المؤرخ في 8 ذي الحجة عام 1422 الموافق 20 فبراير سنة 2002 الذي يحدد شروط تكوين ملف خاص بطلب الترخيص بالاستثمار و/أو إقامة مكتب تمثيل في الخارج للمتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري،

- وبمقتضى النظام رقم 07-01 المؤرخ في 15 محرم عام 1428 الموافق 3 فبراير سنة 2007 والمتعلق بالقواعد المطبقة على المعاملات الجارية مع الخارج والحسابات بالعملة الصعبة، المعدل والمتمم،

- وبناء على مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 29 سبتمبر سنة 2014،

### يصدر النظام الآتي نصه :

**المادة الأولى :** يهدف هذا النظام إلى تحديد شروط تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بعنوان الاستثمار في الخارج من طرف المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري، المكمل لنشاطاتهم في إنتاج السلع والخدمات في الجزائر.

**المادة 2 :** يقصد بالاستثمار في الخارج، في مفهوم هذا النظام :

- إنشاء شركة أو فرع،
- أخذ مساهمة في شركات موجودة في شكل مساهمات نقدية أو عينية،
- فتح مكتب تمثيلي.

**المادة 3 :** تخضع تحويلات رؤوس الأموال إلى الخارج بعنوان الاستثمار في الخارج من طرف المتعاملين

### بنك الجزائر

**نظام رقم 14-04 مؤرخ في 5 ذي الحجة عام 1435 الموافق 29 سبتمبر سنة 2014، يحدد شروط تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بعنوان الاستثمار في الخارج من طرف المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري.**

إن محافظ بنك الجزائر،

- بمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 23 صفر عام 1417 الموافق 9 يوليو سنة 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم، لا سيما المواد 58 و59 و60 و62 (الفقرتان ل و م) و126 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 05-07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمتعلق بالحروقات، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 55 (الفقرة الأخيرة) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 10 ربيع الأول عام 1422 الموافق 2 يونيو سنة 2001 والمتضمن تعيين محافظ بنك الجزائر ونوابه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 10 ربيع الأول عام 1422 الموافق 2 يونيو سنة 2001 والمتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة بنك الجزائر،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 26 شعبان عام 1423 الموافق 2 نوفمبر سنة 2002 والمتضمن تعيين عضو في مجلس إدارة بنك الجزائر،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 24 ذي القعدة عام 1424 الموافق 14 يناير سنة 2004 والمتضمن تعيين أعضاء مجلس النقد والقرض،

- كانت مشاركة المتعامل الاقتصادي الخاضع للقانون الجزائري في الاستثمار في الخارج تفوق 10% من الأسهم مع حق التصويت المكونة لرأس المال الكيان الاقتصادي غير المقيم،

- كان المتعامل الاقتصادي الخاضع للقانون الجزائري و/أو ممثله القانوني غير مسجل (مسجلين) في السجل الوطني لمرتكبي الغش و/أو السجل الوطني لمخالفات التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج،

- كان التمويل بعنوان إنجاز مشروع الاستثمار في الخارج، متأتيا من الموارد الذاتية للمتعامل الاقتصادي.

يمكن كل متعامل اقتصادي مستفيد أو غير مستفيد من التدبير الوطني لترقية الصادرات أن يقدم طلبا.

تدرس طلبات تحويل رؤوس الأموال لتمويل الاستثمار في الخارج بالنظر لاستمرارية ميزان المدفوعات.

**المادة 7:** يرتبط مبلغ تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بعنوان الاستثمار المرخص به من طرف مجلس النقد والقرض بإيرادات الصادرات وطبيعة الاستثمار، ولا يمكن هذا المبلغ أن يتجاوز المتوسط السنوي لإيرادات الصادرات، المرحلة في آجالها القانونية، المحققة خلال السنوات الثلاث (3) الأخيرة التي سبقت الطلب.

**المادة 8:** لا تطبق الأحكام المنصوص عليها في المادتين 6 و 7 أعلاه، على الاستثمارات في الخارج التي تتم بمبادرة الخزينة العمومية.

**المادة 9:** مع مراعاة الأحكام المنصوص عليها في المادة 6 أعلاه، يجب أن يكون الطلب المنصوص عليه في المادة 5 أعلاه، مشفوعا بالوثائق الآتية:

- القانون الأساسي للمتعامل الاقتصادي الخاضع للقانون الجزائري المعني،

- بطاقة المعلومات (النموذج في الملحق 1)،

- وضعية مفصلة (النموذج في الملحق 2) لعمليات تصدير السلع و/أو الخدمات وكذا الإيرادات المتعلقة بها المرحلة فعليا والمسجلة خلال السنوات الثلاث (3) الأخيرة التي سبقت الطلب، الناجمة عن النشاط الممارس في الجزائر من طرف المتعامل الاقتصادي،

- بطاقة وصفية للاستثمار المقرر إنجازها في الخارج (النموذج في الملحق 3)،

الاقتصادي الخاضعين للقانون الجزائري، مهما كان الشكل القانوني الذي قد يأخذه في البلد المستقبل، إلى ترخيص مسبق من طرف مجلس النقد والقرض.

**المادة 4:** على الاستثمار المرغوب في إنجازها في الخارج أن:

- يكون ذا صلة بالنشاط الذي يمارسه المتعامل الاقتصادي المعني الخاضع للقانون الجزائري،

- يكون هدفه تدعيم وتطوير هذا النشاط،

- ألا يخص عمليات الودائع أو الأملاك العقارية غير تلك التي توافقت احتياجات الاستغلال للكيانات المنشأة في الخارج أو تلك التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من نشاطها.

**المادة 5:** يجب على المتعامل الاقتصادي الخاضع للقانون الجزائري الذي يرغب في الاستثمار في الخارج بهدف ممارسة نشاط مكمل لنشاطاته الإنتاجية للسلع والخدمات في الجزائر، أن يلتزم مجلس النقد والقرض بطلب يقدمه المسؤول المخول قانونا، لغرض الحصول على الترخيص المنصوص عليه في المادة 3 أعلاه.

**المادة 6:** لا يمكن أن يكون الطلب المنصوص عليه في المادة 5 أعلاه، قابلا للدراسة إلا إذا:

- كان النشاط المزمع مكملا للنشاط الممارس في الجزائر،

- كان المتعامل الاقتصادي يحقق بانتظام إيرادات من الصادرات، انطلاقا من نشاطه الإنتاجي للسلع و/أو الخدمات في الجزائر،

- كان الاستثمار المزمع مقرا إنجازها في بلد:

\* شفافا من حيث النظام الجبائي،

\* لا يمنع تشريعه تبادل المعلومات ويتعاون

مع الدول الأخرى في المجالين القضائي والجبائي،

\* غير متسامح مع الشركات الوهمية ذات

النشاطات الوهمية،

\* يسمح تشريعه المتعلق بالصرف والوضعية

الاقتصادية والاجتماعية بترحيل العوائد المترتبة على الاستثمار ومحصلات البيع أو تصفية الاستثمار،

- كان الاستثمار المزمع مرغوبا في إنجازها مع

شريك أصله من بلد لا تخضع العلاقات الاقتصادية والتجارية معه لأي مانع،

**المادة 15 :** ينشر هذا النظام في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 5 ذي الحجة عام 1435 الموافق 29 سبتمبر سنة 2014.

**محمد لكباسي**

### اسم المتعامل الاقتصادي

#### الملحق الأول

**(النظام رقم 14-04 المؤرخ في 5 ذي الحجة عام 1435 الموافق 29 سبتمبر سنة 2014 الذي يحدد شروط تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بعنوان الاستثمار في الخارج من طرف المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري)**

#### بطاقة المعلومات

- اسم الشركة : .....
- العنوان : .....
- رقم وتاريخ السجل التجاري : .....
- رقم التعريف الجبائي : .....
- تاريخ إنشاء الشركة : .....
- رأس المال : .....
- توزيع رأس المال : .....
- قطاع النشاط : .....
- عدد الأجراء (حالة تميز بين الأجراء الدائمين والأجراء الظرفيين) : .....
- أرقام الأعمال السنوية للسنوات الثلاث (3) الأخيرة : .....
- أرقام الأعمال السنوية المتعلقة بالتصدير (بالعملة الأجنبية + ما يقابلها بالدينار الجزائري) بعنوان السنوات الثلاث (3) الأخيرة : .....
- صافي النتائج المحاسبية السنوية بعنوان السنوات الثلاث (3) الأخيرة : .....
- أشهد بالشرف أن المعلومات المذكورة أعلاه صحيحة.
- التاريخ والتوقيع (المرخص) وختم المتعامل الاقتصادي

- تعهد (النموذج في الملحق 4)،

- محضر مداوالات الجمعية العامة غير العادية أو أي هيئة أخرى مخولة لاتخاذ قرار من هذه الطبيعة، مُصادقا على قرار الاستثمار في الخارج أو إقامة مكتب تمثيلي في الخارج،

- دراسة تقنية اقتصادية تبرر مطابقة الاستثمار في الخارج للأحكام التشريعية السارية المفعول وتحدد أثر الاستثمار على ميزانية العملة الأجنبية،

- الميزانيات وحسابات النتائج وكذا تقارير محافظ (أو محافظي) الحسابات للسنوات الثلاث (3) الأخيرة للمتعامل الاقتصادي المعني،

- ميزانية التسيير التقديرية على فترة ثلاث (3) سنوات (عندما يتعلق الأمر بفتح مكتب تمثيلي)،

- شهادة من المصالح الجبائية تبرر وضعية المتعامل تجاه الإدارة الجبائية.

**المادة 10 :** يجب على المتعامل الاقتصادي الخاضع للقانون الجزائري أن يسهر على أن تتم عملية تحويل رؤوس الأموال بعنوان الاستثمار في الخارج، وفقا لاحتياجات تمويل الاستثمار المزمع.

**المادة 11 :** يجب أن يُرسل سنويا إلى المديرية العامة للصرف بنك الجزائر، تقرير سنوي للنشاط مشفوعا ببيانات للوضعيات المالية المصادق عليها من طرف محافظ (أو محافظي) الحسابات أو من طرف أي هيئة مخولة لهذا الغرض في البلد المستقبل للاستثمار في الخارج المرخص له. ويجب أن يُبرز هذا التقرير، من بين المعلومات الأخرى، العائد الناجم عن هذا الاستثمار وكذا الوثائق المثبتة لترحيله الفعلي إلى الجزائر.

يجب ترحيل عوائد الاستثمار المحققة في الخارج إلى الجزائر دون أي تأخير.

**المادة 12 :** في حالة التخلي عن الاستثمار في الخارج، يجب على المتعامل الاقتصادي المعني ترحيل ناتج العملية دون أي تأخير.

**المادة 13 :** لا تطبق أحكام هذا النظام على الإدارات العمومية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

**المادة 14 :** تلغى أحكام النظام رقم 01-02 المؤرخ في 8 ذي الحجة عام 1422 الموافق 20 فبراير سنة 2002 الذي يحدد شروط تكوين ملف خاص بطلب الترخيص بالاستثمار و/أو إقامة مكتب تمثيل بالخارج للمتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري.



## اسم المتعامل الاقتصادي

## الملحق 4

(النظام رقم 04-14 المؤرخ في 5 ذي الحجة عام 1435 الموافق 29 سبتمبر سنة 2014 الذي يحدد شروط تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بعنوان الاستثمار في الخارج من طرف المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري)

## تعهد

أنا الممضي أسفله، بصفتي ..... (الرئيس، المدير العام) ل ..... (ش م م، ش ذ أ) ذات رأس مال ..... التي يقع مقرها في ..... والمسجلة في السجل التجاري تحت رقم ..... والممثلة بالسيد أو السيدة ..... الحامل (الحاملين) لبطاقة التعريف الوطنية رقم ..... الصادرة بتاريخ ..... المسلمة من طرف ..... بصفته (بصفتهم) ..... ومتصرفا بموجب الصلاحيات الممنوحة له من طرف القانون الأساسي والجمعية العامة للمساهمين بتاريخ .....، ألتزم فيما يخص عملياتنا للاستثمار في الخارج بـ:

- استرداد، طبقا للنظام رقم 04-14 المؤرخ في 5 ذي الحجة عام 1435 الموافق 29 سبتمبر سنة 2014 الذي يحدد شروط تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بعنوان الاستثمار في الخارج من طرف المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري، العوائد المترتبة على الاستثمار في الخارج في الأجل المنصوص عليها في الأنظمة الخاصة بالصرف السارية المفعول، وكذا محصلات بيع أو تصفية الاستثمار في الخارج،

- تزويد المديرية العامة للصرف (بنك الجزائر) في الأجل المحددة، بتقرير النشاط السنوي المتعلق بالاستثمار في الخارج والوثائق التي تثبت استرداد العوائد، وكذا كل وثيقة أخرى أو كل معلومة مفيدة تخص الاستثمار في الخارج.

أؤكد وفقا لذلك، بمعرفتي الكاملة بالأحكام التشريعية والتنظيمية في هذا المجال، وأتعهد بالالتزام الصارم بها.

التاريخ وختم المتعامل الاقتصادي  
والتوقيع المصادق عليه

## اسم المتعامل الاقتصادي

## العنوان

## رقم وتاريخ السجل التجاري

## رقم التعريف الجبائي

## الملحق 3

(النظام رقم 04-14 المؤرخ في 5 ذي الحجة عام 1435 الموافق 29 سبتمبر سنة 2014 الذي يحدد شروط تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بعنوان الاستثمار في الخارج من طرف المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري)

## بطاقة وصفية للاستثمار المرغوب في إنجازها في الخارج

- شكل الاستثمار (1) :  
- قطاع النشاط :  
- تمويل الاستثمار (2) :  
- اسم الشركة :  
- مبلغ رأس المال :  
- العنوان :  
- البلد المستقبل :  
- أرقام الأعمال السنوية للسنوات المالية الثلاث (3) الأخيرة (في حالة أخذ مساهمة في شركات موجودة) :  
- أرقام الأعمال السنوية التقديرية على فترة ثلاث (3) سنوات :  
- مبلغ الاستثمار مقسما إلى :  
\* عملة أجنبية :  
\* دينار جزائري :  
- تخصيص تمويل الاستثمار (3) :  
- أثر الاستثمار على النشاط الاقتصادي للمتعامل الاقتصادي المقيم :  
أشهد بالشرف أن المعلومات المذكورة أعلاه صحيحة.

التاريخ والتوقيع (المرخص) وختم  
المتعامل الاقتصادي

(1) للتوضيح (إنشاء شركة أو فرع، أخذ مساهمة أو فتح مكتب تمثيلي)،

(2) مساهمات نقدية أو عينية،

(3) مخصصات برأس المال ومخصصات لاقتناء محلات و/أو معدات لازمة لاحتياجات الاستغلال ومخصصات للتشغيل.





جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نقوم باعداد دراسة حول " مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية-دراسة ميدانية-" لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المرفقة بموضوعية، ونعلمكم أن إجاباتكم تعامل بسرية ولغرض البحث العلمي فقط. نشكر لكم حسن التعاون.

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

أولاً: معلومات عامة عن المؤسسة

1. عمر المؤسسة:.....سنوات
2. رأسمال المؤسسة:.....دينار جزائري.
3. عدد العاملين فيها:.....عامل.
4. عدد سنوات الخبرة في المجال الدولي:.....سنة.
5. هل للمؤسسة فروع خارج أو داخل الجزائر: نعم  لا
6. إذا كانت الاجابة نعم، عددها: داخل الجزائر  خارج الجزائر

ثانياً: معلومات خاصة بالنشاط التسويقي

1. يتوفر لدى المؤسسة إدارة تسويقية ضمن هيكلها التنظيمي: نعم  لا
2. تعتمد المؤسسة على فرق خبيرة في عمليات التسويق: نعم  لا
3. تتوفر المؤسسة على فرق عمل خبيرة للتصرف بحرية وكفاءة في عمليات التسويق: نعم  لا

4. تنتهج المؤسسة مبادئ الادارة الاستراتيجية على نشاطها التسويقي: نعم  لا
5. تتوفر المؤسسة على أقسام متخصصة بالتسويق الدولي: نعم  لا
6. توفر المؤسسة مسوقين ذوي خبرة بالقوانين التجارية وخاصة الدولية منها: نعم  لا
7. تتبنى المؤسسة توجهاً استراتيجياً لنشاطها التسويقي في مختلف عملياتها الدولية. نعم  لا
8. ما هي الجهة المسؤولة عن التسويق الاستراتيجي في المؤسسة؟.....

ثالثاً: واقع استخدام محاور التسويق الاستراتيجي لغزو المؤسسة الأسواق الدولية

المحور الأول: مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد التوجه الاستراتيجي في نشاطها التسويقي

أ. (الرؤية، الرسالة، الأهداف والغايات)

مؤفق تماماً	مؤفق	مؤفد	غير مؤفق	غير مؤفق تماماً	الفقرات	رقم
					تتبني مؤسستكم رؤية مستقبلية واضحة عن مسارها التسويقي في الأسواق الحالية والمرتبقة.	1.
					تعلم مؤسستكم عن رؤيتها داخل المؤسسة وخارجها على حد السواء.	2.
					تشجع مؤسستكم عملها على التفكير برؤية مستقبلية.	3.
					تحدد مؤسستكم رسالتها التسويقية بشكل دقيق (السبب الذي أنشئت من أجله).	4.
					تتضمن رسالة المؤسسة قيمتها ومعتقداتها، وماهية عملها.	5.
					تشتق مؤسستكم أهدافها التسويقية من غاياتها العامة التي تم صياغتها مسبقاً.	6.
					تتميز الأهداف التسويقية للمؤسسة بالدقة والواقعية .	7.
					لدينا أهداف تسويقية طويلة الأجل تسعى المؤسسة الى تحقيقها.	8.
					الأهداف التسويقية واضحة ومفهومة لدى جميع أفراد المؤسسة.	9.
					يشارك في صياغة الأهداف التسويقية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.	10.

ب. التحليل والتشخيص للبيئة التسويقية

موقف تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	الترتيب
					تتم ادارة التسويق بدراسة وتحليل المتغيرات البيئة التسويقية الداخلية لرسم وصياغة الاستراتيجية التسويقية.	1.
					تتم ادارة التسويق بدراسة وتحليل المتغيرات البيئة التسويقية الخارجية لرسم وصياغة الاستراتيجية التسويقية.	2.
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التسويقية المتاحة و استثمارها.	3.
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للوقوف امام التهديدات التي تواجهها حالياً ومستقبلاً و الحد من آثارها.	4.
					تقوم ادارة التسويق بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة قصد رصد مصادر القوة لتعزيزها و الاستفادة منها.	5.
					تقوم ادارة التسويق بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لرصد نقاط الضعف و إيجاد حلول لها.	6.
					تعتبر المؤسسة أسلوب التحليل الرباعي SWOT أهم أسلوب تعتمد عليه في تحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية.	7.
					يعتمد المخططون بشكل كبير على نظام المعلومات التسويقي لجمع و تحليل البيانات.	8.
					يوفر نظام المعلومات التسويقي للمؤسسة معلومات للدخول في أسواق جديدة محلية ودولية.	9.
					عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية عملية مستمرة.	10.

ج. الاستراتيجيات التسويقية الملائمة

موقف تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	الترتيب
					تضع الادارة التسويقية بالتنسيق مع الادارة العليا البدائل الاستراتيجية المناسبة.	1.
					تختار المؤسسة الاستراتيجية التسويقية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلائم ومتغيرات محيطها (الداخلي و الخارجي).	2.

					3. تحرص المؤسسة أن تختار الاستراتيجية التسويقية التي تخدم وتدعم الاستراتيجية العامة.
					4. تعتبر مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG) من الأدوات الفعالة التي تساعد المخططين في اختيارهم للاستراتيجية المناسبة.
					5. تؤكد المؤسسة اختيارها النهائي للاستراتيجية التسويقية بالاعتماد على مصفوفة ماكينزي Mckinsey .
					6. تعمل المؤسسة على توفير كي الجهود المالية و البشرية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
					7. تتوفر في المؤسسة الأنظمة الادارية اللازمة لتدعيم الأنشطة التسويقية التي تنفذ الاستراتيجية التسويقية.
					8. يوجد تشارك وتوافق بين الاستراتيجية العامة والاستراتيجية التسويقية.
					9. تحرص المؤسسة على التأكد من أن النتائج المحققة في الاستراتيجية التسويقية مطابقة لما هو مخطط له مسبقاً.
					10. يزود نظام الرقابة على الاستراتيجية التسويقية المؤسسة بكل المعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.
					11. تتخذ إدارة التسويق بالمشاركة مع الادارة العليا كل الاجراءات التصحيحية اللازمة على الخطط التسويقية.

### المحور الثاني: طبيعة العمل في الأسواق الدولية.

#### أ. طبيعة أنشطة إدارة التسويق الدولي في المؤسسة

موقف تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	رقم
					تقوم المؤسسة بدراسة وتحديد الأسواق الدولية وحجمها.	1.
					تقوم المؤسسة بتجزئة السوق الى مناطق إقليمية و دولية محددة.	2.
					تقوم المؤسسة باعداد مخطط تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي مستهدف.	3.
					تعمل المؤسسة على توفير أقسام متخصصة بالتسويق الدولي.	4.
					تعمل المؤسسة على توفير مسوقين ذوي كفاءة تجارية خاصة بالأسواق الدولية.	5.
					تعمل المؤسسة على تحديد كل أوجه النشاط التسويقي الدولي وتحديد كل المهام والمسؤوليات المرتبطة بذلك.	6.

					7. تمتلك المؤسسة المهارات التسويقية اللازمة لتحقيق الهدف من دخولها الأسواق الدولية.
--	--	--	--	--	---

ب. التحليل الاستراتيجي للأسواق الدولية

موقف تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	رقم
					تعتبر المؤسسة قرار دخولها للأسواق الدولية هدفاً استراتيجياً.	1.
					ان اتخاذكم لقرار دخول الاسواق الدولية كان الابد دراسة أولية للأسواق المستهدفة.	2.
					تقوم المؤسسة بتحليل وتحديد السوق أو الأسواق الدولية التي تستهدفها لفحص الفرص والتهديدات المتعلقة بـ: - تحليل المستهلكين. - تحليل وتحديد المنافسين. - تحليل الطلب. - تحليل العرض. - تحليل معدل نمو السوق الدولي	3.
					تقوم المؤسسة بتحليل العوامل الخاصة بفروعها في الدول المضيفة والمتعلقة بـ: - أنظمة الانتاج. - أنظمة التوزيع. - اتجاهات العاملين. - القدرات الادارية.	4.
					تواجه المؤسسة العديد من التحديات خلال عملها في الأسواق الدولية وهي: - تحديات متعلقة بطبيعة ادارة التسويق. - تحديات متعلقة بتغيرات البيئة الدولية. - تحديات متعلقة بالتوجه الاستراتيجي للتسويق الذي تتبناه المؤسسة.	5.

موقف تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	الترتيب
					اختيار المؤسسة لاستراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية ضروري من أجل بقاءها في السوق المحلي والدولي.	1.
					يتم تحديد الاستراتيجية التسويقية الدولية على أساس : - اختيار قطاعات السوق. - إختيار المجال التسويقي. - تطبيق الجهود التسويقية.	2.
					تختار المؤسسة استراتيجية تسويقية ملائمة تغزو بها السوق الدولية على أساس : - امكانيات المؤسسة . - الهدف من العمل في السوق الدولية. - حجم السوق الدولية. - ما تقدمه الدولة المضيفة من تسهيلات.	3.
					تعتبر استراتيجية التصدير أكثر الاستراتيجيات ملائمة مع امكانيات المؤسسة لدخولها الأسواق الدولية.	4.
					تتبع المؤسسة إستراتيجية تسويقية تحقق التوافق بين السوق الدولية والمنتجات التي تطرحها.	5.
					تتبع المؤسسة استراتيجية تنافسية دولية على أساس : - قيادة التكلفة. - التحدي. - التباعية للمؤسسات المنافسة الأخرى.	6.
					تتلائم استراتيجيات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج) تماماً مع متطلبات السوق الدولية، بالشكل الذي يحقق أهداف الاستراتيجية التسويقية العامة.	7.

لطفاً تأكد من الإجابة على كل الأسئلة، فذلك مهم جداً للدراسة، شكراً جزيلاً لتجاوبكم وتعاونكم.

**Questionnaire**

**Que la paix, la miséricorde et les bénédictions d'Allah soient sur vous:**

Nous nous préparons à réaliser une étude sur "**la contribution du marketing stratégiques dans la consolidation de la capacité de l'entreprise à envahir les marchés internationaux - étude sur le terrain -**" et ce dans le cadre des exigences nécessaires pour l'obtention d'un diplôme de doctorat en sciences de gestion.

C'est pourquoi, je vous demande humblement d'y répondre avec précision et objectivité tout en vous assurant la garantie de la confidentialité la plus totale au sujet des informations fournies par vos soins, et nous vous affirmons qu'elles ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique uniquement.

Veillez accepter l'expression de nos sentiments bien cordialement dévoués ainsi que nos sincères remerciements pour votre précieuse contribution.

**Veillez mettre une croix (x) dans la case appropriée :**

### **I. Informations générales sur l'entreprise :**

1. Âge de l'entreprise : .....ans.
2. Chiffre d'affaire : .....DA.
3. Nombre d'employés qui y travaillent : .....employés.
4. Nombre d'années d'expérience dans le domaine internationale : .....ans.
5. L'entreprise possède-t-elle des branches à l'étranger ou en Algérie :

Oui  non

- Si la réponse est "oui", précisez leur nombre : en Algérie  à l'étranger

### **II. Informations relatives à l'activité de marketing :**

1. L'entreprise dispose d'une administration de marketing au sein de sa structure organisationnelle : oui  non

2. L'entreprise compte sur des équipes d'experts pour les opérations de marketing :

oui  non

3. Les équipes de travail agissent en toute liberté et sont très performantes dans les opérations de marketing : oui  non

4. L'entreprise dispose d'équipes de travail expertes pour agir en toute liberté et avec performance en ce qui concerne les opérations de marketing :

oui  non

5. Qui est le responsable du marketing stratégique au sein de l'entreprise ?  
.....

6. L'entreprise applique les principes de l'administration stratégique sur son activité de marketing : oui  non

7. L'entreprise dispose de sections spécialisées en marketing international :

oui  non



8. L'entreprise fournit des marketeurs expérimentés en lois commerciales et surtout en ce qui concerne les lois internationales :                    oui                       non  

**III. La réalité sur l'utilisation de l'approche du marketing stratégique pour que l'entreprise puisse envahir les marchés internationaux**

**1<sup>er</sup> axe : le degré d'adoption de l'entreprise sujette à l'étude des dimensions de l'orientation stratégique dans son activité de marketing**

**A. La vision, le message, les objectifs et les finalités :**

numéro	Formule	J'accepte avec force	J'accepte	Je reste neutre	Je refuse	Je refuse avec force
1	Votre entreprise adopte une vision d'avenir claire en ce qui concerne sa politique de marketing qu'elle applique sur les marchés présents et futurs.					
2	Votre entreprise annonce sa vision au sein de l'entreprise et en dehors de celle-ci de la même façon.					
3	Votre entreprise encourage ses employés à réfléchir sur une vision d'avenir.					
4	Votre entreprise explique en détails son message de marketing (la raison pour laquelle elle fut créée).					
5	Le message de l'entreprise comprend ses valeurs, ses principes, son idéologie et la nature de son travail.					
6	Votre entreprise tire ses objectifs de marketing de ses finalités générales qui ont été fixés préalablement.					
7	Les objectifs de marketing de l'entreprise se caractérisent par leur exactitude et leur réalisme.					
8	Nous avons des objectifs de marketing à long terme que					

	l'entreprise tend à réaliser.					
9	Les objectifs de marketing sont clairs et intelligibles pour tous les membres de l'entreprise.					
10	Toutes les parties responsables de la réalisation des objectifs de marketing participent dans leur élaboration.					

## **B. Analyse et diagnostic de l'environnement marketing :**

numéro	Formule	J'accepte avec force	J'accepte	Je reste neutre	Je refuse	Je refuse avec force
1	L'administration marketing s'attache à étudier et à analyser les changements de l'environnement interne du marketing afin planifier et d'élaborer la stratégie marketing.					
2	L'administration marketing s'attache à étudier et à analyser les changements de l'environnement externe du marketing afin planifier et d'élaborer la stratégie marketing.					
3	L'entreprise analyse l'environnement extérieur afin de connaître les opportunités marketing disponibles et investir en elles.					
4	L'entreprise analyse l'environnement extérieur afin de faire face aux menaces d'aujourd'hui et de demain et de réduire ainsi leurs impacts.					
5	L'administration marketing analyse l'environnement interne de l'entreprise afin d'observer et de dégager les points forts pour les exploiter et en tirer avantage.					
6	L'administration marketing analyse l'environnement interne de l'entreprise afin d'observer et					

	de dégager les points faibles et veiller à les améliorer.					
7	L'entreprise considère la méthode d'analyse binaire SWOT comme étant le plus important procédé sur lequel elle peut compter dans l'analyse de son environnement interne et externe.					
8	Les planificateurs se basent essentiellement sur le système d'information marketing afin de collecter et d'analyser les données.					
9	Le système d'information marketing fournit à l'entreprise des informations lui permettant de pénétrer de nouveaux marchés locaux et internationaux.					
10	L'opération d'analyse stratégique de l'environnement marketing est une opération continue.					

### C. Les stratégies marketing appropriées :

numéro	Formule	J'accepte avec force	J'accepte	Je reste neutre	Je refuse	Je refuse avec force
1	L'administration marketing met en place en coordination avec la haute direction de l'entreprise les alternatives stratégiques appropriées.					
2	L'entreprise choisit la stratégie marketing appropriée afin de réaliser ses objectifs et de transmettre son message en fonction des changements de son environnement (interne et externe).					
3	L'entreprise veille à choisir la stratégie marketing qui sert et					

	soutient la stratégie globale.					
4	La matrice BCG (Boston Consulting Group) est un outil efficace qui aide les planificateurs dans leur choix de la stratégie appropriée.					
5	L'entreprise confirme son choix final quant à la stratégie marketing en se basant sur la matrice McKinsey.					
6	L'entreprise veille à fournir tous les moyens financiers et humains afin d'appliquer la stratégie marketing.					
7	L'entreprise dispose de systèmes administratifs nécessaires pour consolider les activités de marketing qui appliquent la stratégie marketing.					
8	Il existe une conformité et une complémentarité entre la stratégie globale et la stratégie marketing.					
9	L'entreprise s'assure que les résultats obtenus en stratégie marketing sont conformes à ce qui a été planifié antérieurement.					
10	Le système de control de la stratégie marketing de fournit à l'entreprise tous les renseignements demandés par les décideurs en temps voulu.					
11	L'administration marketing en collaboration avec la haute direction applique les mesures correctives nécessaires sur les plans marketing.					

## 2<sup>ème</sup> axe : la nature du travail sur les marchés internationaux

### A. Nature des activités de l'administration du marketing international au sein de l'entreprise :

numéro	Formule	J'accepte avec force	J'accepte	Je reste neutre	Je refuse	Je refuse avec force
1	L'entreprise étudie et détermine quels sont les marchés internationaux et leur volume.					
2	L'entreprise segmente le marché en zones régionales et internationales précises.					
3	L'entreprise prépare un plan marketing appropriée pour chaque secteur du marché visé.					
4	L'entreprise veille à fournir des sections spécialisées en marketing international					
5	L'entreprise veille à procurer des marketeurs qui ont des compétences commerciales surtout sur les marchés internationaux.					
6	L'entreprise détermine tous les aspects de l'activité marketing international et fixe toutes les tâches et les responsabilités liées à cela.					
7	L'entreprise possède les compétences marketing nécessaires pour réaliser l'objectif tracé en pénétrant les marchés internationaux.					

### B. L'analyse stratégiques des marchés internationaux :

numéro	Formule	J'accepte avec force	J'accepte	Je reste neutre	Je refuse	Je refuse avec force
1	L'entreprise considère sa décision de pénétrer les marchés					

	internationaux comme stratégique.					
2	Votre décision de pénétrer les marchés internationaux a été prise après une étude préliminaire des marchés visés.					
3	L'entreprise analyse et choisit le ou les marchés internationaux qu'elle vise dans le but d'examiner les opportunités et les menaces relatives à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des consommateurs.</li> <li>• Analyser et déterminer les concurrents.</li> <li>• L'analyse de la demande.</li> <li>• L'analyse de l'offre.</li> <li>• L'analyse du taux de croissance du marché international.</li> </ul>					
4	L'entreprise analyse les facteurs liés à ses branches dans les pays hôtes et relatifs à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes de production.</li> <li>• Systèmes de distribution.</li> <li>• Les orientations des acteurs.</li> <li>• Les capacités administratives.</li> </ul>					
5	L'entreprise est confrontée à de nombreux défis au cours de son travail sur les marchés internationaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des défis relatifs à la nature de l'administration marketing.</li> <li>• Des défis relatifs aux changements de l'environnement international</li> <li>• Des défis relatifs à l'orientation stratégique du marketing adoptée par l'entreprise.</li> </ul>					

### C. Stratégies pour envahir les marchés internationaux :

numéro	Formule	J'accepte avec force	J'accepte	Je reste neutre	Je refuse	Je refuse avec force
1	Le choix de l'entreprise concernant les stratégies d'accéder aux marchés internationaux est nécessaire afin qu'elle s'ancre sur le marché local et international.					
2	La stratégie du marketing international est fixé sur la base du: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des secteurs du marché</li> <li>• Choix du domaine marketing</li> <li>• De la mise en pratique des efforts de marketing.</li> </ul>					
3	L'entreprise choisit une stratégie marketing adaptée qui lui permet d'envahir le marché international, et ce sur la base de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des capacités de l'entreprise.</li> <li>• L'objectif de travailler sur le marché international.</li> <li>• Volume du marché international.</li> <li>• Ce que le pays hôte offre comme facilités.</li> </ul>					
4	La stratégie d'exportation est considérée comme l'une des stratégies les plus appropriées par rapport aux capacités de l'entreprise d'accéder aux marchés internationaux.					
5	L'entreprise poursuit une stratégie de marketing qui lui permet de					

	réaliser une conformité entre le marché international et les produits qu'elle propose.					
6	L'entreprise poursuit une stratégie concurrentielle internationale sur la base : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Du Leadership du coût.</li> <li>• Du défi</li> <li>• De la dépendance aux autres entreprises concurrentes.</li> </ul>					
7	Les stratégies du marketing mix (produit, prix, distribution, promotion) sont conformes avec les exigences du marché international, de façon à réaliser les objectifs de la stratégie marketing globale.					

**Pour conclure, nous vous remercions pour votre aimable contribution**



الملحق رقم (04)

قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اسم الأستاذ المحكم
جامعة المدينة	أ.د.يرقي حسين
جامعة الشلف	أ.د.مداح عرابي الحاج
جامعة المدينة	د. وهيبة ياليشاني
جامعة المدينة	د.حبيبة كشيدة

الملحق رقم (05)  
نتائج برنامج SPSS

أولاً: إجابات أفراد العينة على المعلومات النشاط التسويقي:

الأول	Effectifs	Pourcentage
لا	2	3,6
نعم	53	96,4
Total	55	100,0

الثاني	Effectifs	Pourcentage
لا	4	7,3
Valide نعم	51	92,7
Total	55	100,0

الثالث	Effectifs	Pourcentage
لا	5	9
نعم	50	90,9
Total	55	100,0

الرابع	Effectifs	Pourcentage
Valide نعم	55	
لا	00	

الخامس	Effectifs	Pourcentage
لا	27	49,1
Valide نعم	28	50,9
Total	55	100,0

السادس	Effectifs	Pourcentage
لا	22	40,0
Valide نعم	33	60,0
Total	55	100,0

السابع	Effectifs	Pourcentage
لا	40	72,72
Valide نعم	15	27,27
Total	55	100,0

أ. الإجابات على المحور الأول :  
 أ. الإجابات (الرؤية ، الرسالة، غايات، الأهداف)

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Aun م1أ1	22,045	54	,000	1,200	1,09	1,31
Adeu م1أ2	9,337	54	,000	1,091	,86	1,33
Atroi م1أ3	18,678	54	,000	1,164	1,04	1,29
Aquat م1أ4	19,365	54	,000	1,364	1,22	1,50
Acinq م1أ5	18,678	54	,000	1,164	1,04	1,29
Asix م1أ6	11,619	54	,000	1,000	,83	1,17
Asept م1أ7	12,652	54	,000	1,036	,87	1,20
Ahuit م1أ8	21,385	54	,000	1,236	1,12	1,35
Aneuf م1أ9	10,339	54	,000	,945	,76	1,13
Adix م1أ10	5,696	54	,000	,618	,40	,84

الأول

3

	Effectifs	Pourcentage	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وزن الفقرة	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية	
								0,01	0,05
4,00	44	80,0	4,13	0,4		22,04	0,000	دال	
Valide	11	20,0			96,4%				
5,00									
Total	55	100,0							

**Adeu 12**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	قيمة ت المحسوبة	الدالة المعنوية	الدالة الاحصائية
2,00	5					
	3	5,5	85,4%	9,33	0,000	0,01
3,00						
Valide	29	52,7				
4,00						
	18	32,7				
5,00						
Total	55	100,0				

**الثالث**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	قيمة ت المحسوبة	الدالة المعنوية	الدالة الاحصائية
3,00	2	3,6				0,01
	40	72,7	92%	18,6	0,000	
Valide	5,00	11	20,0			
Total	55	100,0				

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	قيمة ت المحسوبة	الدالة المعنوية	الدالة الاحصائية
3,00	2	3,6			0,000	0,001
	42	76,4				
Valide	5,00	11	20,0	94%	18,67	
Total	55	100,0				

**الرابع**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	قيمة ت المحسوبة	الدالة المعنوية	الدالة الاحصائية
3,00	1	1,8			0,000	
	33	60,0	98%	19,36		0,001
Valide	5,00	21	38,2			
Total	55	100,0				

**الخامس**

**Asix 16**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	وزن الفقرة	قيمة ت المحسوبة	الدالة المعنوية	الدالة الاحصائية
3,00	11	20,0	20,0		11,61	0,000	0,001
Valide	33	60,0	60,0				
4,00							

	11	20,0	20,0	%80		
5,00						
Total	55	100,0	100,0			

#### Asept 17م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	وزن الفقرة	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	3	5,5	5,5	94%	12,65	0,000	0,001
Valide 4,00	44	80,0	80,0				
5,00	8	14,5	14,5				
Total	55	100,0	100,0				

#### Ahuit 18م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
4,00	42	76,4	76,4			0.000	0.01
Valide 5,00	13	23,6	23,6	98%	21,38		
Total	55	100,0	100,0				

#### Aneuf 19م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	وزن الفقرة	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	2	3,6	3,6			0000	0.01
3,00	8	14,5	14,5	74.9	10,33		
Valide 4,00	36	65,5	65,5				
5,00	9	16,4	16,4				
Total	55	100,0	100,0				

#### Adix 110م

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	4	7,3	55%	7,3	5,69	0000	0.01
Valide 3,00	20	36,4		43,6			

4,00	24	43,6	87,3		
5,00	7	12,7	100,0		
Total	55	100,0			

ب. التشخيص و التحليل الاستراتيجي

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
bun ب1م1	21,283	54	,000	1,436	1,30	1,57
Bde ب1م2	21,466	54	,000	1,455	1,32	1,59
btr ب1م3	21,466	54	,000	1,455	1,32	1,59
bquat ب1م4	21,677	54	,000	1,473	1,34	1,61
bcinq ب1م5	21,677	54	,000	1,473	1,34	1,61
bsix ب1م6	21,677	54	,000	1,473	1,34	1,61
bsept ب1م7	11,827	54	,000	1,345	1,12	1,57
bhuit ب1م8	22,784	54	,000	1,618	1,48	1,76
bneuf ب1م9	9,346	54	,000	1,000	,79	1,21
bdix ب1م10	20,817	54	,000	1,309	1,18	1,44
Cun ج1م1	15,094	54	,000	1,236	1,07	1,40
cde ج1م2	19,305	54	,000	1,273	1,14	1,40
ctr ج1م3	20,792	54	,000	1,345	1,22	1,48
cquat ج1م4	7,551	54	,000	,8909	,654	1,127
ccinq ج1م5	4,076	54	,000	,527	,27	,79
csix ج1م6	10,378	54	,000	,927	,75	1,11
cspt ج1م7	11,383	54	,000	,927	,76	1,09
chuit ج1م8	17,994	54	,000	1,255	1,11	1,39
cneuf ج1م9	20,886	54	,000	1,291	1,17	1,41
cdix ج1م10	7,129	54	,000	,727	,52	,93
conz ج1م11	15,914	54	,000	1,236	1,08	1,39

**ب1م1 bun**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
4,00	31	56,4	88	56,4	21,2	0000	0.01
Valide	24	43,6		100,0			
5,00							
Total	55	100,0					

**ب1م2 Bde**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
4,00	30	54,5	98%	54,5	21,46	0000	0.01
Valide	25	45,5		100,0			
5,00							
Total	55	100,0					

**ب1م3 btr**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
4,00	30	54,5	98%	54,5	21,46	000	0.01
Valide	25	45,5		100,0			
5,00							
Total	55	100,0					

**ب1م4 bquat**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
4,00	29	52,7	98%	52,7	21,67	000	0.01
Valide	26	47,3		100,0			
5,00							
Total	55	100,0					

**ب1م5 bcing**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
Valide 4,00	29	52,7	82.2	52,7	21,67	0000	0.01

5,00	26	47,3		100,0			
Total	55	100,0					

**bsix م16**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
4,00	29	52,7	82.2	52,7	21,67	0000	
Valide 5,00	26	47,3		100,0			
Total	55	100,0	100,0				

**bsept م17**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	2	3,6	56.4	3,6	11,82	0000	0.01
3,00	7	12,7		16,4			
Valide 4,00	16	29,1		45,5			
5,00	30	54,5		100,0			
Total	55	100,0					

**bhuit م18**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
3,00	1	1,8	91%	1,8	22,78		
Valide 4,00	19	34,5		36,4		0000	0.01
5,00	35	63,6		100,0			
Total	55	100,0					

**bneuf م19**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	2	3,6	67.2%	3,6	9,34	000	0.01
Valide 3,00	11	20,0		23,6			



	27	49,1		72,7		
4,00						
	15	27,3		100,0		
5,00						
Total	55	100,0				

### bdix م10

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدالة المعنوية	الدالة الاحصائية
4,00	38	69,1	98%	69,1	20,81	0000	0.01
Valide	17	30,9		100,0			
5,00							
Total	55	100,0					

### ج. إجابات استراتيجيات التسويقية

#### Cun م1ج1

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدالة المعنوية	الدالة الاحصائية
2,00	1	1,8	92.2%	1,8	15,09	0,000	0,01
	2	3,6		5,5			
3,00							
Valide	35	63,6		69,1			
4,00							
	17	30,9		100,0			
5,00							
Total	55	100,0					

#### cde م1ج2

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدالة المعنوية	الدالة الاحصائية
3,00	1	1,8	%94.1	1,8	19,3	0,000	0,01
	38	69,1		70,9			
Valide	4,00						
	16	29,1		100,0			
5,00							
Total	55	100,0					

#### ctr م1ج3

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدالة المعنوية	الدالة الاحصائية

4,00	36	65,5	99%	65,5	20,79	0,000	0,01
Valide	19	34,5		100,0			
5,00							
Total	55	100,0					

#### ج4م1quat

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	4	7,3	%58	7,3	7,55	0,000	0,01
3,00	12	21,8		29,1			
Valide	25	45,5		74,5			
4,00							
5,00	14	25,5		100,0			
Total	55	100,0					

#### ج5م1ccinq

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	8	14,5	%46.1	14,5		0,000	0,01
3,00	20	36,4		50,9	4,07		
Valide	17	30,9		81,8			
4,00							
5,00	10	18,2		100,0			
Total	55	100,0					

#### ج6م1csix

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
3,00	14	25,5		25,5	10,37	0,000	0,01
Valide	31	56,4	76.6	81,8			
4,00							
5,00	10	18,2		100,0			
Total	55	100,0					

ج7م1 cspt

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	2	3,6	82.4%	3,6	11,38	0,000	0,01
3,00	6	10,9		14,5			
Valide 4,00	41	74,5		89,1			
5,00	6	10,9		100,0			
Total	55	100,0					

ج8م1 chuit

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
3,00	2	3,6	%91.6	3,6	17,99	0,000	0,01
Valide 4,00	37	67,3		70,9			
5,00	16	29,1		100,0			
Total	55	100,0					

ج9م1 cneuf

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
4,00	39	70,9	97%	70,9	20,88	0,000	0,01
Valide 5,00	16	29,1		100,0			
Total	55	100,0					

العاشر

	Effectifs		وزن الفقرة	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	6	10.9	75%	7,12	0,000	0,01
3,00	7	12.3				
Valide 4,00	38	69.1				
5,00	4	7.2				
Total	55					

الحادي عشر

	Effectifs		وزن الفقرة	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	1	1.8	95%		0,000	0,01
3,00	1	1.8		15,91		
Valide 4,00	37	67.3				
5,00	16	29.1				
Total	55					

II. إجابات المحور الثاني

أ. طبيعة أنشطة إدارة التسويق

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
m1 م2أ1	1,904	54	,062	,273	-,01	,56
m2 م2أ2	,505	54	,616	,073	-,22	,36
M3 م2أ3	-1,529	54	,132	-,200	-,46	,06
M4 م2أ4	6,956	54	,000	1,036	,74	1,34
M5 م2أ5	3,290	54	,002	,545	,21	,88
M6 م2أ6	-1,322	54	,192	-,182	-,46	,09
M7 م2أ7	-1,322	54	,192	-,182	-,46	,09
B1 م2ب1	21,283	54	,000	1,436	1,30	1,57
B2 م2ب2	6,263	54	,000	,655	,45	,86
B3 م2ب3	2,520	54	,015	,327	,07	,59
B4 م2ب4	4,929	54	,000	,582	,35	,82
B5 م2ب5	14,383	54	,000	1,145	,99	1,31
j1 م2ج1	17,234	54	,000	1,000	,88	1,12
j2 م2ج2	2,094	54	,041	,291	,01	,57
j3 م2ج3	6,789	54	,000	,782	,55	1,01
j4 م2ج4	9,690	54	,000	1,182	,94	1,43
j5 م2ج5	6,129	54	,000	,691	,46	,92
j6 م2ج6	4,949	54	,000	,527	,31	,74
j7 م2ج7	4,346	54	,000	,527	,28	,77

m1 م2أ1

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	21	38,2	%54.2	38,2	1,9	0,06	غ دال
3,00	2	3,6		41,8			
Valide	28	50,9		92,7			
4,00							
5,00	4	7,3		100,0			
Total	55	100,0					

### m2 2م2أ

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	25	45,5	41.4	45,5	0,5	0,6	غ دال
3,00	5	9,1		54,5			
Valide	21	38,2		92,7			
4,00							
5,00	4	7,3		100,0			
Total	55	100,0					

### M3 2م3

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	31	56,4	33.9	56,4	1,15-	0,13	غ دال
3,00	5	9,1		65,5			
Valide	18	32,7		98,2			
4,00							
5,00	1	1,8		100,0			
Total	55	100,0					

### M4 4م2أ

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	10	18,2	%75.8	18,2	6,9	0,000	0,01
3,00	2	3,6		21,8			
Valide 4,00	19	34,5		56,4			
5,00	24	43,6		100,0			
Total	55	100,0					

#### M5 م25

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	19	34,5	%60.3	34,5	3,2	0,02	0,05
3,00	2	3,6		38,2			
Valide 4,00	19	34,5		72,7			
5,00	15	27,3		100,0			
Total	55	100,0					

#### M6 م26

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	30	54,5		54,5	1,3-	0,19	غ دال
3,00	9	16,4		70,9			
Valide 4,00	12	21,8	%25.6	92,7			
5,00	4	7,3		100,0			
Total	55	100,0					

#### M7 م27

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
Valide 2,00	30	54,5		54,5	1,3-	0,19	غ دال

3,00	9	16,4	%25.6	70,9		
4,00	12	21,8		92,7		
5,00	4	7,3		100,0		
Total	55	100,0				

**ب. إجابات التحليل الاستراتيجي للأسواق الدولية**

**B1 م2م1**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
4,00	31	56,4	%98.3	56,4	21,2	0,000	0,01
Valide	24	43,6		100,0			
5,00							
Total	55	100,0					

**B2 م2م2**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	6	10,9	%64.7	10,9	6,26	0,000	0,01
3,00	11	20,0		30,9			
Valide	34	61,8		92,7			
4,00							
5,00	4	7,3		100,0			
Total	55	100,0					

**B3 م2م3**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	15	27,3	%48.9	27,3	2,5	0,015	0,05
3,00	11	20,0		47,3			
Valide	25	45,5		92,7			
4,00							
5,00	4	7,3		100,0			

Total	55	100,0					
-------	----	-------	--	--	--	--	--

**B4 م2م4**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	6	10,9	%50.3	10,9	4,9	0.000	0.01
3,00	19	34,5		45,5			
Valide 4,00	22	40,0		85,5			
5,00	8	14,5		100,0			
Total	55	100,0					

**B5 م2م5**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	2	3,6	%94.4	3,6	14,38	0.000	0.01
Valide 4,00	41	74,5		78,2			
5,00	12	21,8		100,0			
Total	55	100,0					

**ت. إجابات استراتيجيات غزو الأسواق الدولية**

**ج1 م2م1**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
3,00	5	9,1	%86.4	9,1	17,22	0.000	0.01
Valide 4,00	45	81,8		90,9			
5,00	5	9,1		100,0			
Total	55	100,0					

**ج2 م2م2**



	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	18	32,7	%47.7	32,7	2,09	0,041	0.05
3,00	8	14,5		47,3			
4,00	24	43,6		90,9			
5,00	5	9,1		100,0			
Total	55	100,0	100,0				

### j3 م2ج3

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	7	12,7		12,7	6,7	0,000	0.01
3,00	6	10,9		23,6			
4,00	34	61,8		85,5			
5,00	8	14,5	%69.1	100,0			
Total	55	100,0					

### j4 م2ج4

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	4	7,3	71%	7,3	9,6	0.000	0.01
3,00	6	10,9		18,2			
4,00	21	38,2		56,4			
5,00	24	43,6		100,0			
Total	55	100,0					

### j5 م2ج5

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	6	10,9	%60.3	10,9	6,12	0.000	0.01
3,00	12	21,8		32,7			
Valide	30	54,5		87,3			
4,00							
5,00	7	12,7		100,0			
Total	55	100,0					

**ج6م2j6**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	8	14,5	%61.8	14,5	4,94	0.000	0,01
3,00	12	21,8		36,4			
Valide	33	60,0		96,4			
4,00							
5,00	2	3,6		100,0			
Total	55	100,0					

**ج7م2j7**

	Effectifs	Pourcentage	وزن الفقرة	Pourcentage cumulé	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
2,00	10	18,2	%56.2	18,2	4,34	0,000	0.01
3,00	11	20,0		38,2			
Valide	29	52,7		90,9			
4,00							
5,00	5	9,1		100,0			
Total	55	100,0	100,0				