

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية  
تخصص: تسويق  
رقم التسجيل:

الموضوع:

دور التسويق الدولي في بقاء المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة  
-دراسة ميدانية بمذبغة الميلية -

رسالة مقدمة لاستيفاء متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

إشراف:  
أ.د. عبد الوهاب شمام

إعداد الطالب:  
جمال بوثلجة

لجنة المناقشة

|       |               |                   |                      |
|-------|---------------|-------------------|----------------------|
| رئيسا | جامعة قسنطينة | أ. محاضر          | د. مبارك بوعشة       |
| مقررا | جامعة قسنطينة | أ. التعليم العالي | أ.د. عبد الوهاب شمام |
| عضوا  | جامعة قسنطينة | أ. محاضر          | د. عز الدين بن تركي  |
| عضوا  | جامعة قسنطينة | أ. محاضر          | د. عبد الباقي روابح  |

السنة الجامعية: 2011/2012

## شكر وتقدير

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله  
ثم أما بعد:

أحمد الله العلي القدير على توفيقه في إعداد وإتمام هذا  
البحث، أحمده ربّي حتى ترضى وأحمدك ربّي إذا رضيت،  
وأحمدك ربّي بعد الرضا.  
وإذا كان من الواجب أن يرد الخير لأهله والفضل لأصحابه،  
فأتوجه بخالص عبارات الشكر وعظيم الامتنان إلى أساتذتي  
الأفاضل وعلى رأسهم **الأستاذ الدكتور عبد الوهاب شمام**  
لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة رغم مهامه والتزاماته  
الكثيرة، فأشكره على كل ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات بكل  
سعة صدر وصبر جميل، فله كل التقدير والاحترام وجزاه الله عني  
خير الجزاء وأدام الله عليه الصحة والعافية وأطال الله في عمره.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى **الدكتور**  
**مبارك بوعشة** بتكرمه بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة  
والحكم على الرسالة رغم مشاغله الكثيرة، فجزاه الله عني  
خيرًا.

والشكر موصول **للدكتور عزالدين بن تركي، والدكتور عبد**  
**الباقي روابح** على تفضلهما بقبول المناقشة والحكم على  
الرسالة رغم مسؤولياتهما الكثيرة فلهما مني خالص الشكر  
والامتنان وجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل  
المتواضع من قريب أو من بعيد، وخاصة صاحب مدبغة الميلية **مسعود**  
**خنيفر** على قبوله إجراء الدراسة الميدانية بها، وكذلك مسؤول التصدير  
"**عمي إسماعيل**" الذي لم يبخل علي بالمعلومات المتعلقة بالموضوع،  
وما توفيقني إلا بالله العلي العظيم وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

| الصفحة   | فهرس المحتويات                                                               |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|
| أ.ب.ج... | مقدمة                                                                        |
| 01       | <b>الفصل الأول: التسويق الدولي</b>                                           |
| 02       | تمهيد                                                                        |
| 03       | المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي                                           |
| 03       | المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسويق الدولي                                    |
| 07       | المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التسويق الدولي                                   |
| 09       | المطلب الثالث: أبعاد وأسباب الاتجاه إلى الأسواق الدولية                      |
| 12       | المبحث الثاني: البيئة التسويقية الدولية                                      |
| 12       | المطلب الأول: البيئة الداخلية للتسويق الدولي                                 |
| 14       | المطلب الثاني: البيئة الخارجية للتسويق الدولي                                |
| 26       | المطلب الثالث: علاقة البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية بقرارات التسويق الدولي |
| 27       | المبحث الثالث: تصميم المزيج التسويقي الدولي                                  |
| 27       | المطلب الأول: سياسة المنتج الدولي                                            |
| 38       | المطلب الثاني: سياسة التسعير الدولي                                          |
| 42       | المطلب الثالث: سياسة التوزيع الدولي                                          |
| 48       | المطلب الرابع: سياسة الترويج الدولي                                          |
| 52       | خلاصة                                                                        |
| 53       | <b>الفصل الثاني: الاتجاهات الإستراتيجية للتسويق الدولي</b>                   |
| 54       | تمهيد                                                                        |
| 55       | المبحث الأول: خطوات وأنماط الدخول للأسواق الدولية                            |
| 55       | المطلب الأول: خطوات إستراتيجية الدخول للأسواق الدولية                        |
| 56       | المطلب الثاني: أنماط الدخول للأسواق الدولية                                  |
| 67       | المبحث الثاني: أصناف إستراتيجيات التسويق الدولي                              |
| 67       | المطلب الأول: التتميط أو التكيف                                              |
| 71       | المطلب الثاني: الإستراتيجيات حسب درجة تطور الأسواق                           |

|     |                                                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 74  | المطلب الثالث: التركيز أو الانتشار                                                |
| 76  | <b>المبحث الثالث: الاستراتيجيات البديلة لدخول الأسواق الدولية</b>                 |
| 76  | المطلب الأول: أنواع الاستراتيجيات البديلة لدخول الأسواق الدولية                   |
| 78  | المطلب الثاني: معايير اختيار الإستراتيجية الملائمة                                |
| 79  | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي              |
| 83  | خلاصة                                                                             |
| 84  | <b>الفصل الثالث: مكانة وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>                 |
| 85  | تمهيد                                                                             |
| 86  | المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                    |
| 86  | المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                    |
| 93  | المطلب الثاني: أهداف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                            |
| 95  | المطلب الثالث: أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                   |
| 99  | المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                     |
| 102 | <b>المبحث الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني والدولي</b> |
| 102 | المطلب الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني                 |
| 119 | المطلب الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي                |
| 128 | <b>المبحث الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>                       |
| 128 | المطلب الأول: عوامل النجاح الداخلية                                               |
| 131 | المطلب الثاني: عوامل النجاح الخارجية                                              |
| 133 | المطلب الثالث: عوامل النجاح المختلطة                                              |

|     |                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| 136 | خلاصة                                                     |
| 137 | الفصل الرابع: دراسة واقع التسويق الدولي في مدبغة الميالية |
| 138 | تمهيد                                                     |
| 139 | المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة                   |
| 139 | المطلب الأول: نشأة وتطور المدبغة                          |
| 014 | المطلب الثاني: مهام ومكانة المدبغة                        |
| 142 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمدبغة                    |
| 143 | المطلب الرابع: عوامل نجاح المدبغة والتحديات التي تواجهها  |
| 146 | المبحث الثاني: بيئة وإستراتيجية المدبغة                   |
| 146 | المطلب الأول: البيئة التسويقية للمدبغة                    |
| 149 | المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمدبغة             |
| 153 | المبحث الثالث: المزيج التسويقي للمدبغة                    |
| 153 | المطلب الأول: سياسة المنتج الدولي للمدبغة                 |
| 167 | المطلب الثاني: سياسة التسعير الدولي للمدبغة               |
| 168 | المطلب الثالث: سياسة التوزيع الدولي للمدبغة               |
| 170 | المطلب الرابع: سياسة الترويج الدولي للمدبغة               |
| 172 | خلاصة                                                     |
| 173 | خاتمة عامة                                                |
| 179 | قائمة المراجع                                             |
| 189 | الملاحق                                                   |
|     | الملخص                                                    |
|     | Résumé                                                    |
|     | Abstract                                                  |

## فهرس الجداول

| الصفحة | البيان                                                                                         | رقم الجدول |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 28     | الفرق بين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية                                                    | 01         |
| 70     | العوامل التي تدفع لتنميط و تكيف المنتج                                                         | 02         |
| 90     | التعريفات المعمول بها في دول جنوب شرق آسيا للمشاريع الصغيرة                                    | 03         |
| 91     | التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                                    | 04         |
| 92     | معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر                                               | 05         |
| 103    | تطور الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة(2004-2010)                            | 06         |
| 104    | أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات لسنتي 2008 و 2009                                     | 07         |
| 105    | عدد المؤسسات الجزائرية المصدرة                                                                 | 08         |
| 106    | عملاء الجزائر خارج قطاع المحروقات                                                              | 09         |
| 114    | مناصب الشغل المصرح بها لسنتي 2008-2009                                                         | 10         |
| 114    | تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية لسنتي 2008-2009                           | 11         |
| 115    | تطور الناتج الداخلي الخام حسب القطاع القانوني.                                                 | 12         |
| 116    | تطور القيمة المضافة حسب القطاع الاقتصادي(عمومي، خاص) خلال 2004-2008.                           | 13         |
| 117    | نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونمو الصادرات خارج قطاع المحروقات في الفترة (2002-2007)         | 14         |
| 121    | توزيع العمالة في الدول الأوروبية                                                               | 15         |
| 122    | مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا في القطاع الاقتصادي غير المالي في الفترة(2002-2008) | 16         |
| 125    | مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول النامية في العمالة                                | 17         |
| 164    | تطور إنتاج المدبغة حسب نوع الجلد خلال الفترة(2006-2010)                                        | 18         |
| 165    | تطور إنتاج المدبغة حسب الزبائن خلال (2006-2010).                                               | 19         |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | البيان                                                                 | رقم الشكل |
|--------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 13     | كيفية تأثير المتغيرات الداخلية على التسويق الدولي                      | 01        |
| 26     | علاقة المتغيرات البيئية الداخلية بالخارجية بقرارات التسويق الدولي      | 02        |
| 28     | أنواع المنتجات                                                         | 03        |
| 30     | دورة حياة المنتج الدولي                                                | 04        |
| 33     | مصنوفة التقييم المطورة من طرف Boston Consulting Group                  | 05        |
| 39     | تأثير السعر على الربحية                                                | 06        |
| 41     | محددات إستراتيجية التسعير في الأسواق العالمية                          | 07        |
| 43     | قنوات التوزيع الدولي حسب طبيعة المنتج                                  | 08        |
| 50     | عملية الحوار البيعي.                                                   | 09        |
| 75     | ريثم التدويل                                                           | 10        |
| 80     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة تقوم بتصدير منتج واحد                           | 11        |
| 80     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصدر أكثر من منتج                               | 12        |
| 81     | تنظيم النشاطات الدولية باستخدام القسم الدولي                           | 13        |
| 82     | الهيكل التنظيمي المؤسسة تقوم بعملية التسويق على أساس المناطق الجغرافية | 14        |
| 130    | المخطط التسويقي للتصدير                                                | 15        |
| 143    | الهيكل التنظيمي للمدبغة                                                | 16        |
| 168    | قنوات التوزيع الدولي للمدبغة حسب نوع المنتج                            | 17        |

---

## مقدمة

---



## 1- أهمية الموضوع:

مر التسويق كغيره من العلوم الأخرى بالعديد من التغيرات والتحوللات، حيث شهد في الآونة الأخيرة وخاصة في العشرين سنة الماضية من القرن الحالي تحولات كبيرة، وهذا راجع إلى التطورات التكنولوجية السريعة في مختلف المجالات.

وبرز التسويق في بيئة الأعمال الدولية، حيث جعل مختلف المؤسسات تهتم بهذا المجال، وعليه فالمؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار والمنافسة في مختلف الأسواق سواء المحلية أو الدولية؛ يجب عليها مراعاة جميع الجوانب التي تجعلها تحقق ذلك، كدراسة البيئة المحيطة، ووضع سياسة أو إستراتيجية تتناسب مع النشاط التي تقوم به. وقد ظهرت الحاجة إلى التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسات التي حققت منتجاتها الاكتفاء في السوق المحلي؛ أي أن طاقتها الإنتاجية قادرة على تصريف المنتج إلى أسواق أخرى في دول مختلفة، حيث يساعد على ذلك الوضع الاقتصادي العالمي الحالي الذي عرف تغيرات كبيرة بانتشار ظاهرة العولمة.

وتعتبر سلعة المؤسسة حجر الزاوية في ديمومتها، خاصة مع اتساع مجالات التسويق، واشتداد حدة المنافسة، حيث أن درجة الطلب ترتبط ارتباطا وثيقا بمواصفاتها سواء من حيث الجودة أو القيمة (استهلاكية، صناعية، خدمة)، أو من حيث السعر. وقد فرض الواقع الاقتصاد العالمي نفسه على مؤسسات الدول النامية، بحيث لم يصبح أمامها خيارا سوى العمل من أجل مواكبة التطورات الاقتصادية الراهنة.

وتعتبر المؤسسات في الجزائر من ضمن مؤسسات الدول النامية التي وجدت نفسها مضطرة لإعادة النظر فيما هي عليه، ومحاولة التمتع من أجل البقاء.

لهذا أصبح موضوع التسويق الدولي في الجزائر محل اهتمام الخبراء الاقتصاديين، فهم يرون اليوم ضرورة النهوض خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال رسم استراتيجيات دقيقة تساعد على تحسين الأداء والجودة، وبالتالي إمكانية تحقيق المنافسة والبقاء.

## 2- الإشكالية:

على الرغم من انتشار ظاهرة العولمة الاقتصادية التي جعلت العالم عبارة عن قرية صغيرة الأمر الذي ساعد على تسهيل عملية التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسات التي تريد دخول الأسواق العالمية، فالتسويق الدولي فضاء واسع للخروج من المحلية إلى العالمية، لكن هذه الأسواق تأبى رداءة السلع والخدمات المعروضة فيها، إذ أنه يجب على المؤسسات التي تنشط فيها أن توفر كل عوامل البقاء، فبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعد من المؤسسات التي تملك مقومات مادية وبشرية تمكنها من تحقيق الجودة في المنتجات، وبالتالي إمكانية دخول دائرة العالمية، خاصة وأنه توجد جهود مبذولة من طرف الحكومة الجزائرية، حيث أنها تريد النهوض بهذا القطاع الحيوي الذي من خلاله يمكن زيادة الصادرات خارج قطاع المحروقات؛ إلا أن بعض المؤسسات لم تستطع مواصلة نشاطها التصديري، أو الاستثمار في الخارج، أو الشراكة مع بعض المؤسسات الأجنبية، وخاصة منها التي لم تتوفر لديها عوامل النجاح التي تساعد على المنافسة.

وتعد مدبغة الميلية واحدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تقوم بعميلة التصدير إلى الأسواق الأجنبية، حيث أصبحت منتجاتها تصرف إلى العديد من الأسواق العالمية، لكن مواصلة التسويق للخارج لها تحديات وعواقب كبيرة يفرضها الواقع الاقتصادي العالمي الحالي.

ويمكن ترجمة الإشكالية السابقة في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو الدور الذي يلعبه التسويق الدولي في بقاء واستمرار نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

وتندرج تحت التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مميزات التسويق الدولي، وما هي الأهمية الاقتصادية له؟
- ما هي أشكال الدخول في الأسواق الدولية، وما هو المزيج التسويقي الدولي؟
- هل دخول المؤسسة الأسواق العالمية يعني قدرة منتجاتها على المنافسة؟
- ما هي مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي العوامل الحقيقية التي تساهم في بقائها واستمرارها؟

- ما هو المزيج التسويقي الدولي للمدبغة وما هي العوامل التي ساعدت المدبغة على البقاء؟

### 3- الفرضيات:

لإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية السابقة يمكن طرح الفرضيات التالية:

1. إذا تمكنت المؤسسة من ولوج الأسواق الدولية هذا يعني قدرتها على البقاء.
2. يعد التتميط خيار مفضل من قبل المؤسسات التي تبحث عن التبسيط وتخفيض التكاليف (الإنتاج، التمويل، العمليات اللوجيستية).
3. يتوقف نجاح النشاط التسويقي للمؤسسات على درجة الجودة، ونوعية العميل.
4. يعود دخول المدبغة الأسواق الدولية إلى وجود فائض في الإنتاج وضيق السوق المحلي.

### 4- الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور التسويق الدولي في بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التطورات الاقتصادية الراهنة.

ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي الأهداف الإجرائية التالية:

- تحديد بيئة ومزيج التسويق الدولي.
- تحديد استراتيجيات التسويق الدولي وإبراز الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند دخولها الأسواق الدولية.
- إبراز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني والدولي.
- تحديد أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة التي تنشط على مستوى الأسواق الدولية عامة والمدبغة بصفة خاصة.

### 5- الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع التسويق الدولي من المواضيع الحديثة التي لقيت اهتماما بالغا من طرف الباحثين الاقتصاديين، وخاصة في الآونة الأخيرة التي زادت فيها حرية التجارة وتحرير الخدمات، وأصبحت المنافسة واضحة في مختلف الأسواق العالمية، حيث أن المؤسسات بأنواعها وخاصة التي تنشط على المستوى الدولي منها تقدم ما تستطيع من أجل إثبات الوجود وضمان البقاء.

وعلى الرغم من حداثة هذا الموضوع إلا أن بعض الباحثين قدموا دراسات حوله، ومن هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة بوشنافة الميسوم "حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية"<sup>1</sup> حيث أبرز الباحث مدى فعالية سياسات التسويق الدولي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأوضح أنه مهما كانت الصعوبات التي تتلقاها هذه المؤسسات في دخولها الأسواق الدولية إلا أن بعض المؤسسات فرضت وجودها في الأسواق العالمية كالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA الذي يصدر منتجاته إلى أكثر من دولة، وركز الباحث على خطوات وطرق الدخول للأسواق الدولية، وكذلك الإشارة إلى المزيج التسويقي الدولي ومقاييس كفاءة سياساته.

- دراسة مباركة دبيحي "إستراتيجية التسويق الدولي-حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات"<sup>2</sup>، من خلال هذه الدراسة أبرزت الباحثة مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي مع الإشارة إلى كيفية الاختيار الاستراتيجي، وتقديم تحليل للأسواق الدولية بالاعتماد على بحوث التسويق ونظام المعلومات.

- دراسة شفيقة صديقي "دفع صادرات الزرابي التقليدية الجزائرية بتطبيق مقارنة التسويق الدولي"<sup>3</sup>، ركزت هذه الدراسة على بعض خصوصيات التسويق الدولي كالبينة، وكذلك تم التطرق إلى مضمون بحوث التسويق الدولي وكيفية اختيار الأسواق الدولية في عملية التصدير.

- دراسة جمال لطرش "التسويق الدولي ودوره في تفعيل الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات- دراسة حالة فيطاجو"<sup>4</sup>. جاءت هذه الدراسة لتوضيح مكانة التسويق الدولي في زيادة الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات، حيث اعتبرت التسويق الدولي

---

<sup>1</sup> الميسوم بوشنافة: حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004 .

<sup>2</sup> مباركة دبيحي "إستراتيجية التسويق الدولي-حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

<sup>3</sup> شفيقة صديقي "دفع صادرات الزرابي التقليدية الجزائرية بتطبيق مقارنة التسويق الدولي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

<sup>4</sup> جمال لطرش: التسويق الدولي ودوره في تفعيل الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات-دراسة حالة فيطاجو - رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

فضاء واسع يمكن للمؤسسات من تصريف منتجاتها المتنوعة فيه، كما يفتح للدول مجال عدم الاعتماد على قطاع واحد في نشاطها الاقتصادي.

من خلال الدراسات السابقة يتضح جليا أنها اهتمت بجوانب أبرزت جانب معين في عرضها لمعطيات التسويق الدولي، حيث تناولت الإطار النظري للتسويق الدولي من خلال إبراز سياساته ومراحل الدخول وبحوثه. لكنها أهملت بعض الجوانب المهمة التي تتعلق بهذا الموضوع كبيئة التسويق الدولي، وأصناف إستراتيجيات التسويق الدولي والأنماط المطورة له، بالإضافة إلى ذلك أن هذه الدراسات لم تنظر إلى أهم العوامل التي تساهم وتساعد المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها على البقاء والاستمرار في تسويق منتجاتها إلى الأسواق الدولية المختلفة.

#### 6- أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع للأسباب الذاتية والموضوعية التالية:

- أ- الأسباب الذاتية: من أهمها ما يلي:
  - الميول والرغبة في البحث في القضايا الاقتصادية المعاصرة.
  - محاولة الابتعاد عن التكرار.
- ب- الأسباب الموضوعية: ونذكر أهمها فيما يلي:
  - يعود اختيار هذا الموضوع للأهمية الاقتصادية الكبيرة التي يتميز بها سواء محليا أو دوليا.
  - نقص الدراسات المقدمة حول هذا الموضوع.
  - الواقع الاقتصادي الراهن يتطلب البحث في القضايا الاقتصادية العالمية.

#### 7- المنهج العلمي المتبع:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، فالمنهج الوصفي تم الاعتماد عليه في جمع وتبويب المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع، وكذلك وصف عملية التسويق الدولي من جهة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى.

أما المنهج التحليلي فتم الاعتماد عليه في تحليل المعلومات والبيانات التي جمعت عن طريق المنهج الوصفي التي تتعلق بموضوع الدراسة، وخاصة التسويق الدولي الذي يمثل المتغير المستقل في العنوان المحدد.

## 8- محتويات الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، حيث تناول الفصل الأول: التسويق الدولي، وقسم إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول ماهية التسويق الدولي، وجاء المبحث الثاني بعنوان البيئة التسويقية الدولية، أما المبحث الثالث جاء بعنوان تصميم المزيج التسويقي الدولي.

وجاء الفصل الثاني بعنوان الاتجاهات الإستراتيجية للتسويق الدولي؛ وقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول خطوات وأنماط الدخول للأسواق الدولية، والمبحث الثاني تناول أصناف استراتيجيات التسويق الدولي، أما المبحث الثالث فتناول الاستراتيجيات البديلة لدخول الأسواق الدولية.

وتناول الفصل الثالث مكانة وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو الآخر قسم إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمبحث الثاني تناول مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني والدولي، أما المبحث الأخير فتناول عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الفصل الرابع فجاء لدراسة واقع التسويق الدولي في مدينتي المدبغة، وقسم إلى ثلاثة مباحث هي؛ المبحث الأول الذي جاء بعنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تناول بيئة وإستراتيجية المدبغة، أما المبحث الأخير فتناول المزيج التسويقي للمدبغة.

وفي الأخير ختمت الدراسة بالنتائج التي تم الوصول إليها بالإضافة إلى إثبات صحة من عدم صحة الفرضيات، وكذلك الاقتراحات التي يمكن الخروج بها.

---

## الفصل الأول: التسويق الدولي

المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي

المبحث الثاني: البيئة التسويقية الدولية

المبحث الثالث: تصميم المزيج التسويقي الدولي

---

## تمهيد:

حظي التسويق الدولي باهتمام كبير من طرف المتخصصين وخاصة في النصف الثاني من القرن العشرين؛ الذي عرفت فيه المعاملات الاقتصادية التعدد والتنوع، حيث أصبحت المؤسسات تعمل على تطوير وتحسين نشاطاتها من أجل تحقيق البقاء، وخاصة في ظل التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها في الوقت الذي لم يتسع السوق المحلي لتصريف كامل الإنتاج المتنامي باستمرار ولا يوجد بديل عن التصدير.

وعليه فالمؤسسة التي تسعى لتحقيق ذلك يجب عليها أن تقوم بدراسة البيئة التسويقية وتحديد كيفية الدخول إلى الأسواق الدولية بالإضافة إلى تحديد السياسات المتبعة في عملية التسويق الدولي.



## المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي

يسود السوق اليوم تنافس شديد في مختلف المجالات والأنشطة، فالمؤسسات تسعى دائماً لزيادة إنتاجيتها وبالتالي زيادة حصتها في السوق المحلي، لكن هذه الزيادة لا يستوعبها هذا الأخير لمحدودية عدد المستهلكين لمختلف المنتجات خاصة الصناعة منها.

التوجه نحو الأسواق العالمية أصبح ضرورة حتمية على أي مؤسسة تسعى إلى الاستمرار في نشاطها، خاصة في الظروف التي يشهدها العالم اليوم (التطور التكنولوجي السريع، تحرير التجارة، تحرير الطرقات...)، وهذه من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات الخروج من المحلية إلى العالمية. ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب وهي:

**المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسويق الدولي**

**المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التسويق الدولي**

**المطلب الثالث: أبعاد وأسباب الاتجاه إلى الأسواق الدولية**

**المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسويق الدولي**

الفرع الأول: مفهوم التسويق الدولي: مر مفهوم التسويق الدولي بمراحل عديدة، حيث قدم الباحثون والمتخصصون في هذا المجال مفاهيم من زوايا مختلفة، ويمكن عرض أهم هذه المفاهيم في الآتي:

يعرف الكاتب katler (1983) التسويق الدولي بأنه عبارة عن تسويق السلع والخدمات في أكثر من دولة واحدة، وقد يتم ذلك عن طريق التصدير المباشر للسلع من دولة لأخرى، أو عن طريق التصنيع بالأسواق الأجنبية، أي تقوم مؤسسة أو شركة تابعة لدولة ما بالإنتاج في دولة أخرى، ثم تقوم بتسويق السلعة دون الخروج من الحدود القومية، مثل شركة فورد الألمانية تقوم بإنتاج وتسويق سياراتها داخل الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> يحي سعيد على عيد: التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997، ص22.

ويعرفه البعض بأنه "عبارة عن عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود القومية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية"<sup>6</sup>. ويعرفه cateora بأنه يتمثل في كفاءة نشاطات مؤسسة ما في توجيه منتجاتها وخدماتها الى مستهلكين ومستعملين ينتمون إلى أكثر من دولة<sup>7</sup>. ويعرف أيضا بأنه "كافة الأنشطة التسويقية التي تؤديها المنشأة ولا تتعلق بالسوق المحلية"<sup>8</sup>.

ويمكن تعريفه على أنه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته<sup>9</sup>. كما يعرف على أنه: "مجموعة من الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للمؤسسة الأم، أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل فيها المؤسسة المنتجة لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة، من أرباح ومبيعات ونمو واستقرار وحل مشكلات وغيرها، و تستخدم الإدارات التسويقية الدولية في ذلك مزيجا تسويقيا دوليا"<sup>10</sup>.

ويعرفه "Bradley" هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات أو المؤسسات بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين في مختلف الأسواق. ثم تقوم بتقديم منتجات وخدمات وأفكار لإشباع هذه الحاجات، مع القيام بعملية اتصال لهذه العروض الموزعة باستعمال طريقة أو عدة طرق لدخول هذه الدول<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> عمرو خير الدين: التسويق الدولي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 1996، ص 27.

<sup>7</sup>Eliane karsa klianile: marketing international, eyrolles, édition d'organisation, paris, 2007, p91.

<sup>8</sup> مصطفى محمود حسن هلال: التسويق الدولي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2003، ص01.

<sup>9</sup>،<sup>5</sup> غول فرحات: التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص22.

<sup>10</sup> Eliane karsa klianile: marketing international, op.cit, p91.

<sup>11</sup> رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص10.

وتعرفه جمعية التسويق الأمريكية بأنه " عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد"<sup>12</sup>.  
وتعرفه أيضا بأنه "عملية دولية لتخطيط وتنفيذ المنتج، والتسعير، الترويج، والتوزيع لفكرة أو منتج أو خدمة لخلق تبادل يحقق أهداف الأفراد والمنظمات"<sup>13</sup>.  
يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن معظمها متقاربة ومتداخلة، وعليه يمكن الخروج بتعريف التسويق الدولي انطلاقا من التعاريف السابقة.  
التسويق الدولي هو عبارة عن جميع الأنشطة المرتبطة بانتقال السلع والخدمات والأفكار والتكنولوجيا والمعرفة من المنتج إلى المستهلك، وهذا الانتقال يكون خارج حدود الدولة التي تنشط فيها المؤسسة الأم.  
إذا تم التدقيق في مفهوم التسويق الدولي يلاحظ أنه لا يختلف كثيرا عن التسويق المحلي. فالتسويق الدولي يعمل في عدة دول وبيئات مختلفة ويحتاج إلى المرونة والتكيف مع الأسواق الدولية.

يشير أحد المتخصصين إلى أنه توجد ثلاثة مقاربات للتسويق الدولي وهي<sup>14</sup>:

- أ - التسويق التصديري: هذه المقاربة تعتمد على المؤسسات التي تريد إسقاط سياساتها التجارية الناجمة في السوق المحلية على الأسواق الأجنبية التي تصدر إليها، بحيث تقوم بتكييف سياساتها التسويقية مع متطلبات هذه الأسواق. ويتطلب في هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (سلوك المستهلكين، المنافسة المحلية، هيكل الجهاز التوزيعي...)، وكذلك يجب مراعاة الصعوبات المحتملة في غزو الأسواق الأجنبية (الرسوم الجمركية، التغير في أسعار الصرف..).
- ب - التسويق الدولي لأسواق متعددة: تقوم المؤسسة في هذه الحالة بسياسات تسويقية مختلفة بالنسبة لكل سوق أجنبي، وتحتاج المؤسسة في هذه الحالة إلى تنسيق وترشيد سياساته التجارية المختلفة بسبب وجودها في عدة أسواق.
- ت - التسويق الكوني: فيه تعمل المؤسسات على غزو الأسواق العالمية بإتباعها سياسات تقسيم الأسواق الدولية، وتقوم هذه المقاربة على تحديد الأهداف وتخصيص الموارد

<sup>13</sup> Sak onkvisit and john shaw: international marketing analysis and strategy, 4<sup>th</sup> edition, new yourk, 2004, p3.

<sup>14</sup>C. Pasco-Berho: marketing international, Dunod, edtion 4eme edition, paris, 2002, P52.

بالنسبة لأقسام الأسواق المستهدفة التي تتمتع بنفس الخصائص التسويقية، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتطبيق نفس المبادئ الأساسية التسويقية بالنسبة لنشاطاتها التسويقية الدولية، وعلى الرغم من ذلك فإنه توجد بعض التقنيات يصعب تطبيقها في بيئات ثقافية مختلفة (دراسة السوق عن التحقيق، الحملات الإشهارية...)

**الفرع الثاني: أهمية التسويق الدولي:** تبرز أهمية التسويق الدولي في كونه أحد العوامل الرئيسية في تنشيط حركة التجارة الخارجية وما يصاحب ذلك من الاستفادة من عملية التصدير والاستيراد خاصة في البلدان النامية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي<sup>15</sup>:

- أ- الاستفادة من عملية التصدير: وتتمثل هذه الاستفادة في:
  - توفر عملية التصدير النقد الأجنبي، وهذا ينعكس إيجاباً على ميزان المدفوعات.
  - المساهمة في تحويل الصناعات غير التصديرية إلى صناعات تصديرية في المدى الطويل، وذلك من خلال الاعتماد على مواد أولية محلية في إنتاج سلع محلية قابلة للتطوير والمنافسة في المستقبل.
  - النشاط في بيئة يسودها التنافس يتطلب من المؤسسة المصدرة تطوير الهيكل الإنتاجي، والمواصفات الفنية واستخدام أساليب ترويج أكثر تأثيراً في الأسواق وهذا ينعكس إيجاباً على الصناعات التصديرية لهذه المؤسسة.
- ب- الاستفادة من الاستثمارات الأجنبية: تعود الاستثمارات الأجنبية بالفائدة على معظم الدول وخاصة الدول النامية فوجود فروع لمؤسسات أجنبية أو شركات مشتركة أو شركات وطنية مرخص لها من شركات أجنبية يساعد على زيادة حجم الاستثمارات، وخفض نسبة البطالة، وبالتالي تفعيل التنمية الاقتصادية.

زاد الاهتمام بالتسويق الدولي خاصة من طرف الدول النامية عند ظهور النظام التجاري الدولي متعدد الأطراف في منتصف التسعينات من القرن الماضي، حيث بات الوضع في تلك الدول شديد الخطورة، إذ أصبح هذا الوضع يهدد بفقدان الأسواق الحالية وتدهور الهياكل الإنتاجية، وتراجع مستويات المعيشة بصورة تعكس تزايد الفقر في

معظم الدول التي تعاني من حدة المنافسة في الأسواق العالمية، ودخول مختلف السلع الأجنبية بأسعار مقبولة وجودة عالية أصبح يهدد الإنتاج المحلي خاصة الدول النامية<sup>16</sup>. من هذا المنطلق أصبح التسويق الدولي أمراً حتمياً على كل دولة تسعى إلى تحقيق المنافسة والبقاء لمختلف مؤسساتها من خلال العمل على مسايرة التطورات العالمية الراهنة سواء من حيث وسائل الإنتاج، أو تحسين الجودة، أو خفض الأسعار، أو تطوير طرق التوزيع والترويج.

### المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التسويق الدولي

الفرع الأول: مبادئ التسويق الدولي: يركز التسويق الدولي أساساً على خمسة مبادئ رئيسية هي<sup>17</sup>:

أ - التخصيص وتقسيم العمل: يعني هذا المبدأ أن الدولة تقوم بتحديد المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محلياً أقل من تكلفة استيرادها. وهذا المبدأ يساعد على تفعيل التجارة الدولية.

وقد لا يقتصر هذا المبدأ على دولة واحدة فقط، بل يمتد إلى أكثر من دولة، حيث أنه من الممكن أن تتخصص مجموعة من الدول في إنتاج سلعة أو مجموعة من السلع وهذا بعد إزالة كافة القيود التي تنظم حركة السلع والخدمات، وهذا ما يسمى بالاتحاد الاقتصادي.

ب - الميزة التنافسية للمنتج: أعطى هذا المبدأ بعداً اقتصادياً أكثر من المبدأ السابق، حيث أن الدولة لا تكتفي بإنتاج السلع التي تكون تكلفة إنتاجها محلياً أقل من تكلفة استيرادها، بل تذهب إلى أبعد من ذلك، ففي بعض الأحيان مهما حققت الدولة مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛ فالأفضل لها أن تختار المنتجات التي تحقق لها الميزة النسبية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية.

إن الدولة التي تنتج السلعة (أ) بتكلفة أقل من استيرادها من الخارج يمكنها الاهتمام أكبر بالسلعة (ب) التي لها فيها ميزة نسبية تجعلها في موقع تنافسي قوي في الأسواق الخارجية وتقوم باستيراد السلعة (أ) من الخارج.

<sup>16</sup> عادل المهدي: التسويق في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، دون سنة نشر، ص ص 45،

<sup>17</sup> مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سابق، ص 22.

ت- توازن ميزان المدفوعات: يعود التصدير بالفائدة على الدولة في توفير النقد الأجنبي الذي يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات، أي يحدث توازنا في إجمالي صادرات الدولة من قيم واردات وفوائد وقروض، ومصرفات الشحن والتأمين مع إجمالي واردات الدولة<sup>18</sup>. ويتم الاعتماد على هذا المبدأ كمعيار لقياس مدى فعالية التسويق الدولي.

ث- القوة الشرائية في الدولة المستوردة: يتحدد إجمالي السوق في الدولة المستوردة بمدى قدرتها على دفع مستحقات السلع والخدمات المستوردة بالعملة المحلية وسعر تحويل هذه العملة إلى عملات أجنبية مثل اليورو، الدولار، الين وغيرها<sup>19</sup>.

ج- توازن المزيج التسويقي: يركز هذا المبدأ على ضرورة الاهتمام بجميع عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج)، ولا يمكن التركيز على عنصر واحد فقط مع مراعاة أذواق المستهلكين وقدراتهم الشرائية.

ويستمر المزيج التسويقي من نظام المعلومات التسويقي، حيث يوفر جميع

المعلومات في حالة وجود تطورات في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الدولي: يهدف التسويق الدولي إلى تحقيق ما يلي<sup>20</sup>:

أ- البحث في حاجات المستهلك، وتحديد طرق إشباعها عن طريق التسويق الدولي.

ب- تحديد المنافسين في السوق الدولي، والعمل من أجل التطوير في أساليب ووسائل الإنتاج من أجل تحقيق المزايا التنافسية.

ت- العمل من أجل إيجاد تنسيق بين عناصر النشاط التسويقي في عدة بلدان، حيث يمتد هذا التنسيق إلى الجانب الإداري لمختلف المؤسسات.

ث- تحديد القيود البيئية على المستوى الكوني وخاصة أن البيئة التسويقية تختلف من دولة لأخرى.

ج- العمل من أجل الحفاظ على الحصة السوقية في الأسواق الدولية، والتي تحدد أهم مبيعات المؤسسة لمنتج معين سنويا، على عدد الوحدات المباعة سنويا في السوق من مجمل مبيعات القطاع.

ح- المساهمة في تحقيق التطور والنمو في الأسواق العالمية.

<sup>18</sup> صديق محمد عفيفي: إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة عشر، ص560.

<sup>19</sup> مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سابق، ص 25.

<sup>20</sup> غول فرحات: التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص27.

ح - المساهمة في خلق تصور لمنتجات جديدة ممكن أن تغزو الأسواق العالمية، وهذا يشجع على الإبداع والتطوير.

### المطلب الثالث: أبعاد وأسباب الاتجاه إلى الأسواق الدولية

الفرع الأول: أبعاد الاتجاه إلى الأسواق الدولية: تهتم المؤسسات الناشطة في الأسواق العالمية بموضوع التسويق الدولي الذي يحمل في طياته أبعادا مختلفة أهمها<sup>21</sup>:

أ - بعد التسويق الدولي: يعطي هذا البعد للمؤسسة مجالا للتفكير في الخروج من دائرة المحلية أي النشاط داخل الأسواق الإقليمية فقط، بل يمكن دخول الأسواق العالمية أي النشاط خارج الأسواق المحلية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالدول التي لها مؤسسات تصرف منتجاتها في الأسواق العالمية يجب أن تكون على استعداد كامل في تنفيذ القوانين والقرارات المتعلقة بالتجارة الدولية والاتحادات التجارية والتكتلات الاقتصادية وغيرها، ودراسة جميع التكاليف التي تخصص لدخول الأسواق الدولية.

ب - بعد التسويق الخارجي: تختلف طبيعة الأسواق الخارجية وبيئتها من دولة لأخرى، فالمؤسسات قد تواجه أنماطا مختلفة من المنافسة وسلوك المستهلكين، وتفاوت إمكانات الدول من حيث قنوات التوزيع، والمستهلكون تختلف أدواقهم وحاجاتهم، وبالتالي فعملية التسويق الخارجي تصبح أكثر تعقيدا.

ت - بعد التسويق متعدد الجنسية: يشير هذا البعد إلى ضرورة التنسيق والعمل من أجل تحقيق التكامل بين فروع المؤسسة أو المؤسسة فيما يخص نشاطها التسويقي، خاصة في حالة نشاطها في بيئات مختلفة وهذا يتطلب التخطيط الجيد والرقابة المستمرة والدقيقة لتسهيل الاندماج في الأسواق الدولية والتكيف معها.

يشير البعض إلى أن للتسويق الدولي عدة أبعاد، حيث تنتقل المؤسسات من تصريف منتجاتها الفائضة على الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية، أي إعطاء الأولوية للأسواق المحلية دون الاهتمام الكبير بالأسواق الدولية، وبزيادة الطلب على إنتاج هذه المؤسسات يجعل المؤسسات تزيد في كمية ونوعية هذه السلع وتصريفها إلى الخارج عن طريق الصفقات دون اللجوء إلى عقود طويلة المدى.

<sup>21</sup>: عمر سلمان: التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، الطبعة الأولى

بعد اشتداد المنافسة في الأسواق الدولية تلجأ المؤسسات إلى وجود صيغ أخرى يجعلها مرتبطة بهذه الأسواق بدرجة أكبر. وقد يكون ذلك في شكل تعاقد، وفي هذه الحالة ينتقل اهتمام المؤسسة في التسويق المحلي إلى الدخول التدريجي إلى الأسواق الدولية بتصريف بعض المنتجات وبعد ذلك يصبح من الضروري على المؤسسة وضع خطط واستراتيجيات منظمة لغزو الأسواق الدولية وتحقيق البقاء والتنافس<sup>22</sup>.

**الفرع الثاني: أسباب الاتجاه إلى الأسواق الدولية:** يرى الباحثون أن الاتجاه إلى الأسواق الدولية يعود إلى طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، حيث يوجد اختلاف بين نشاطات التسويق الدولي ونشاطات التسويق المحلي، لكن في الحقيقة توجد أسباب أخرى تبين ضرورة الاتجاه إلى الأسواق الدولية أهمها<sup>23</sup>:

أ - يشهد السوق العالمي اليوم تنوع السلع واختلافها من حيث الجودة والسعر. فسرعة الاتصال والتواصل التي يشهدها العالم اليوم عامل مساعدة على ارتباط سكان العالم ببعضهم البعض حيث لا يمكن لأي دولة أن تعيش بمعزل عن الدول الأخرى في العالم. ب - تعد قوى المنافسة المحلية من أهم الأسباب التي أدت إلى التفكير الجدي من طرف الدول في الدخول إلى الأسواق الدولية، والتحدي الذي يواجهه السلع محلية الصنع ليس في النوعية الجيدة والممتازة فقط بل توجد هناك سلع أجنبية تغزو السوق المحلي تأتي من مختلف دول العالم المتطورة والرائدة كدول أوروبا والو.م.أ واليابان وغيرها، وكل هذا أصبح من المنطقي أنه يجب على كل دولة الاهتمام والبحث على كيفية دخول الأسواق الدولية، ومحاولة التأقلم مع جميع التحديات التي تواجهها في الحاضر والمستقبل. وهناك دوافع وأسباب أخرى منها<sup>24</sup>:

- ظهور أسواق جديدة: عرفت النظم الاقتصادية تغيرات وتحولات سريعة في العالم خاصة في دول شرق أوروبا، وتباين هذا التحول عند انهيار جدار برلين وظهور القطبية الأحادية، حيث تم الانتقال إلى الرأسمالية التي تغذي نظام السوق الحر، والذي فيه ظهرت أنظمة الخصخصة وحرية التجارة وانتشار ظاهرة الاتحادات والتكتلات، كل هذا أدى إلى خلق فرص جديدة لنمو وتوسع المؤسسات الدولية، وانعكس هذا إيجابياً على هذه الدول، وامتد هذا التطور إلى بعض الدول النامية مثل كوريا الجنوبية وتايلاند

<sup>22</sup> محمد إبراهيم عبيدات: ميادين التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر، عمان، 1999، ص 392.

<sup>23</sup> عمر سالم: التسويق الدولي من منظور بلد نامي، مرجع سابق، ص 64.

<sup>24</sup> غول فرحات: التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 7.



وماليزيا...، وخاصة في مجال الصناعة والتكنولوجيا، حيث ساهمت في زيادة معدل النمو وبالتالي زيادة مستوى دخل الفرد، حيث أصبحت هذه العوامل حافزا للمؤسسات العالمية لغزو جميع أسواق العالم بغرض تصريف المنتجات أو من أجل الاستثمار. ظهور فرص عن طريق برامج المساعدات الأجنبية: تتلقى الدول النامية جملة مساعدات من طرف الدول المتقدمة، حيث تأخذ هذه الأخيرة ذلك كذريعة أو كغطاء من أجل فرض بعض السلع بطريقة غير مباشرة في ظل الاستفادة من مساعدات مادية، أو إنشاء مشاريع استثمارية في تلك الدول.

-ضبط مبيعات المؤسسة: تلجأ الدولة في حالة وجود انسداد في الأسواق المحلية أو وجود بطء في النمو الاقتصادي إلى الأسواق الأجنبية التي قد تجد فيها ما يساعدها على زيادة الإنتاج والرفع من كميته وتحسين نوعيته مع مراعاة العوامل التي تؤثر عليه مثل الأسعار والطلب والتكاليف.

-الاتجاه نحو العالمية: يعيش العالم اليوم عصر التكنولوجيا في مختلف المجالات خاصة مجالي الإعلام والاتصال، مما ساعد على إزالة الحدود وتقريب الشعوب من بعضها البعض، وهذا أدى إلى انتشار مختلف أنواع السلع عبر العالم، أي أن المستهلك في شمال إفريقيا يمكن أن يقتني المنتج الأمريكي والأوروبي والصيني، والمستهلك الأمريكي يمكن أن يقتني المنتج الصيني والأوروبي والأفريقي وهكذا.

-تمديد دورة حياة المنتج: يعتبر البقاء والاستمرار لأي مؤسسة من أهم الأهداف، فهي تسعى دائما إلى المحافظة على مكانتها بين مؤسسات العالم المنافسة، وفي حالة انخفاض الطلب على سلعة معتبرة في بعض الأسواق الأجنبية؛ تلجأ المؤسسة إلى تحويل مكان التصدير أو مكان السوق، حيث لم تدخل هذه السلعة إليه سابقا، وبالتالي تكون جديدة بالنسبة للمستهلك.

## المبحث الثاني: البيئة التسويقية الدولية

ترتبط البيئة الدولية بعناصر منها ما هو داخلي والآخر خارجي، ومنه يمكن تقسيم بيئة التسويق الدولية إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية.

**المطلب الأول: البيئة الداخلية للتسويق الدولي**

**المطلب الثاني: البيئة الخارجية للتسويق الدولي**

**المطلب الثالث: علاقة البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية بقرارات التسويق الدولي**

**المطلب الأول: البيئة الداخلية للتسويق الدولي**

**الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية:** تشمل البيئة الداخلية جميع المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة الداخلية التي تصدر من أطراف داخل المؤسسة منها ما يتعلق بمستوى أداء العاملين واتجاهاتهم الإدارية وخبراتهم وطموحات أصحاب رأس المال، وهذه المتغيرات تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة وأهدافها.

يرى البعض أن البيئة الداخلية تمتد إلى عناصر أخرى داخل الدولة التي توجد فيها المؤسسة مثل الحكومة والمنافسين والموردين والمؤسسات الخدمية، حيث أن أهداف المؤسسة تتأثر بقرارات و سياسات هذه المتغيرات الأخيرة<sup>25</sup>.

يتضح من خلال هذا المفهوم أنه لا يمكن ربط التسويق الدولي بالبيئة الخارجية فقط أي التصدير للأسواق الأجنبية بل هناك علاقة تكامل بين البيئة الداخلية والخارجية للتسويق الدولي، حيث أن البيئة الداخلية تعتبر بداية لنشاط التسويق الدولي.

**الفرع الثاني: متغيرات البيئة الداخلية:** يمكن تقسيم متغيرات البيئة الداخلية إلى:

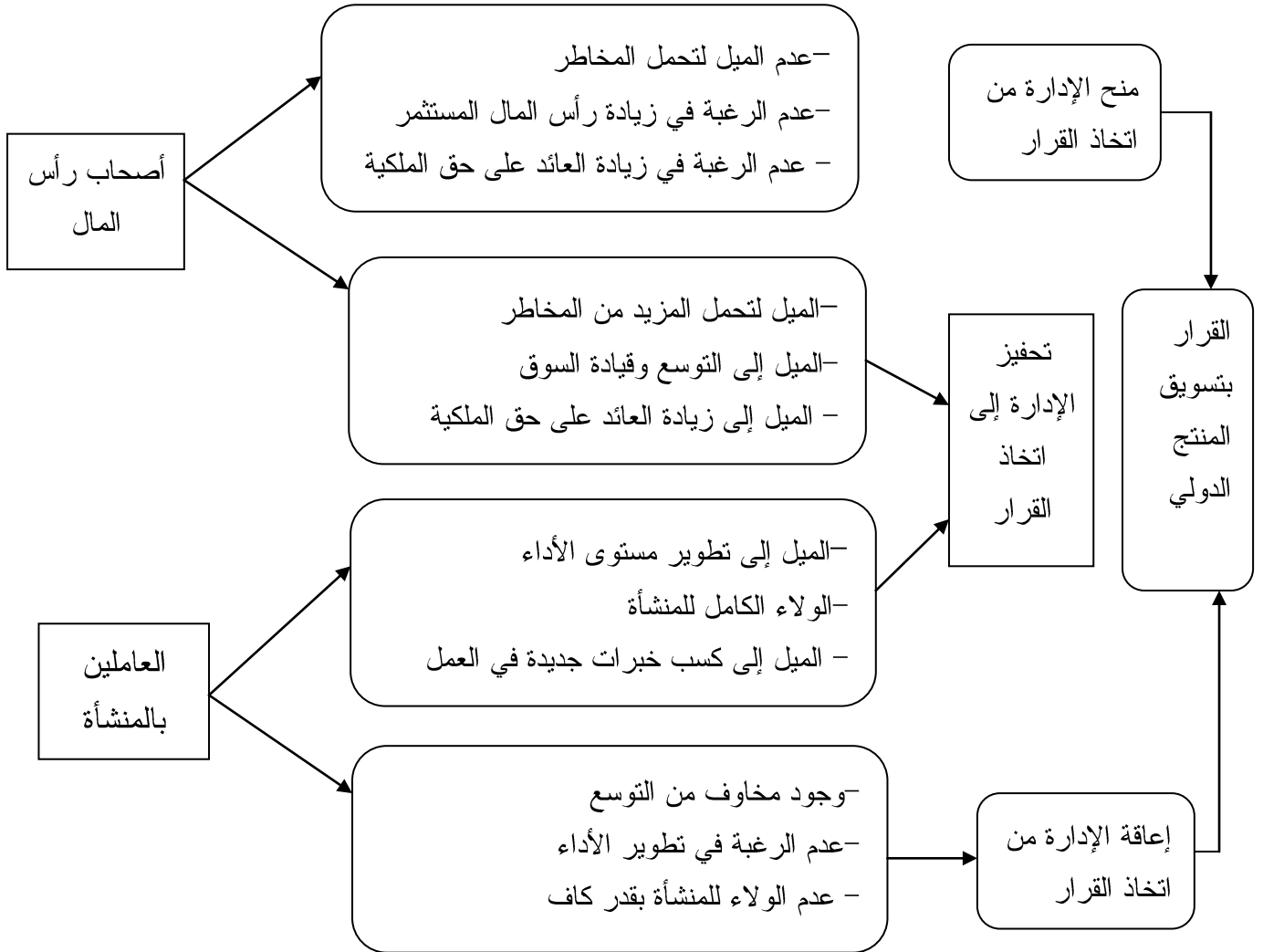
أ - متغيرات البيئة من داخل المنشأة: تتمثل متغيرات البيئة التي تنجم من داخل المنشأة في العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والقرارات المرتبطة بكل من أصحاب رأس المال والعاملين بالمنشأة. وهذا له أثر كبير على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويوضح الشكل رقم (1) أثر هذه المتغيرات \* وما تفرزه من فرص وتهديدات على التسويق الدولي:

<sup>25</sup> مصطفى محمود حسين هلال: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مرجع سابق، ص36.

\*المتغيرات الداخلية: العادات،التقاليد،الاتجاهات ، المعتقدات.....

الشكل رقم (01): كيفية تأثير المتغيرات الداخلية على التسويق الدولي



المصدر : مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سابق، ص40.

من الشكل السابق يلاحظ أن أثر العاملين وأصحاب رأس المال قد يؤثر إما إيجابيا أو سلبيا على قرار التسويق الدولي في المؤسسة. فالميل إلى التنمية والتطوير والتكوين والتدريب والعمل من أجل تقليل المخاطر وزيادة الإنتاج لها آثار إيجابية على قرار المؤسسة المتعلق بالتسويق الدولي، أما إذا كان هناك تماطل في تطوير الأداء والتخوف من التوسع وزيادة الإنتاج، وعدم تحمل المخاطر، فهذا مؤشر سلبي لقرار تسويق المنتج دوليا.

ب متغيرات البيئة من داخل الدولة: تشمل هذه المتغيرات الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة بشكل مباشر كالحكومة والعملاء والمستهلكين والوسطاء والموردين والمنشأة

المحلية غير المنافسة (مثل البنوك وشركات التأمين). ويكون تأثير هذه المتغيرات على مجلس إدارة المؤسسة بشأن التسويق الدولي للمنتجات. فقد يتلقى تحفيزات\* متنوعة من هذه الأطراف، ويساهم في تنمية تسويق المنتج إلى الأسواق العالمية، وقد يتلقى تهديدات\*\* من هذه الأطراف وبالتالي يؤثر سلبا على المنتج المراد تسويقه من قبل المؤسسة.

### المطلب الثاني: البيئة الخارجية للتسويق الدولي

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية للتسويق الدولي: "هي مجموعة من المتغيرات (الفرص والمخاطر) التي توجد خارج المنظمة ولا تقع عادة ضمن مدى تحكم إدارة المنظمة"<sup>26</sup>.

من هذا التعريف يتضح أن المؤسسة التي تنشط في الأسواق الدولية تتأثر بمتغيرات مختلفة قد يكون هذا التأثير ايجابيا أو سلبيا، وتتمثل هذه المتغيرات في القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية، ويزداد هذا الأثر في المدى الطويل.

الفرع الثاني: متغيرات البيئة الخارجية: تتمثل هذه البيئة في:

أولاً: البيئة الاقتصادية والاجتماعية : تقوم المؤسسة بربط علاقة بالقوى الاقتصادية والاجتماعية؛ التي تعتبر من العوامل التي تؤثر خارجيا على المؤسسة ونشاطها التسويقي في الأسواق الدولية، ونجاحها يقتصر على كيفية التلاؤم والتعامل مع هذه القوى، ومن أهم المتغيرات التي تشملها هذه البيئة ما يلي<sup>27</sup>:

أ - حجم السوق المستهدف: يعتبر حجم السوق هو محور الاهتمام الأول لأي شركة، وهذا يعني الاهتمام بالناس أي المستهلك، وهذا يتطلب دراسة حجم الطلب الذي يرتبط بالقدرة الشرائية للمواطن، ويدخل هذا المتغير في إطار البيئة الاقتصادية الجزئية للتسويق الدولي، والتي هي عبارة عن كافة الظروف المحيطة بشركة معينة، والتي

---

\*التحفيزات: إعطاء الأولوية للمنتوج الوطني، منح قروض من أجل التوسع

\*\* التهديدات: استيراد سلع منافسة للمنتوج الوطني، ضعف المساعدات المالية.

<sup>26</sup> محي الدين الأزهرى وآخرون: مبادئ التسويق، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001، ص131.

<sup>27</sup> غول فرحات: الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية، مرجع سابق، ص55.

تؤثر على نشاطاتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حيث يتطلب منها وضع إستراتيجية واضحة لمواجهة الضغوط المحتملة<sup>28</sup>.

ومن المؤشرات المحددة لحجم السوق هما السكان والدخل؛ ويمكن التطرق إلى هذين المؤشرين بنوع من التفصيل في التالي:

أ-1 السكان: تتركز دراسة سكان بلد ما أو منطقة ما على عددهم ومعدل نموهم وتوزيعهم الجغرافي ويمكن الإشارة لذلك في الآتي.

- عدد السكان: يقتصر نجاح المؤسسة بنسبة كبيرة في تسويقها الدولي على عدد السكان في الدولة أو المنطقة التي تسوق إليها منتجاتها، فكلما كان عدد السكان كبيرا كلما زاد الطلب على السلعة، وبالتالي المساهمة في زيادة الإنتاج، وعلى هذا الأساس فعلى أي مؤسسة تقوم بإنتاج سلعة معينة وتصديرها إلى الأسواق العالمية الأخذ بعين الاعتبار هذا العامل (عدد السكان)، الذي يعد من أهم العوامل التي يؤخذ بها في مرحلة دراسة الأسواق الخارجية، وتحديد السوق الذي يمكن الدخول فيه، وإذا تم النظر إلى عدد السكان في دول العالم نجد أن الصين تحتل المرتبة الأولى، وفي أفريقيا تعتبر نيجريا أكبر دولة من حيث عدد السكان، ومصر في الدول العربية<sup>29</sup>.

- معدلات نمو السكان: يهتم المسوق الدولي بمعدل نمو السكان في بلد أو منظمة ما، لأنه يعتبر مهما في القرارات التسويقية، ويختلف معدل نمو السكان من بلد لآخر ومن منطقة لأخرى، فبعض الدول الصناعية خاصة الأوروبية منها يكون معدل نمو السكان فيها شبه ثابت عكس ما نجده في الدول النامية، ويرتبط هذا المعدل ارتباطا وثيقا بالطلب على السلع والمنتجات، حيث يزداد الطلب بزيادة معدل نمو السكان وهذا الأثر يكون إيجابيا، لكن في حالة ارتباط هذا المعدل ببرامج التنمية الاقتصادية في الدولة يؤدي إلى انخفاض مستوى دخل الفرد، وبالتالي ضعف القدرة الشرائية.

- توزيع السكان: يقوم المسوق الدولي بدراسة توزيع السكان حسب خصائص معينة توضح الأجزاء المختلفة للسوق (حسب السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة)<sup>30</sup>،

---

<sup>28</sup> منير نوري: التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص99.

<sup>29</sup> محمد السيد غلاب، محمد صبحي عبد الحكيم: السكان ديموغرافيا وجغرافيا، مكتبة الأنجلو المصرية، ط3، 1974، ص02.

<sup>30</sup> عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص136.

لأنه في الحقيقة تختلف أنماط المعيشة من فئة إلى فئة ومن دولة لأخرى، ويمكن التركيز على توزيع السكان حسب السن، الكثافة السكانية.

- توزيع السكان حسب السن: تختلف طبيعة ونوعية وكمية السلعة التي تستهلكها مختلف الفئات العمرية في أي مجتمع، وهذا يجعل المؤسسة تراعي هذه الخصائص في إنتاج السلع والخدمات بحيث تتماشى والمرحلة السنية للفرد.

- توزيع السكان حسب الكثافة السكانية: يركز السوق الدولي عملياته التسويقية على

المناطق التي يكون فيها عدد السكان كبيرا، وهذا يساعد ويسهل في توزيع وترويج السلعة، وتختلف درجة الكثافة من قارة لأخرى أو من دولة لأخرى، فمثلا تتراوح بين 33 فرد للميل المربع في أمريكا الشمالية والاتحاد السوفيتي سابقا، و 44 في أمريكا الجنوبية و56 في أفريقيا و265 في أوروبا و290 في آسيا<sup>31</sup>.

أ-2 الدخل: ترتبط القدرة الشرائية للفرد بنسبة كبيرة بمستوى دخله، وعليه فالدخل يعتبر كمؤشر يتم الاعتماد عليه في تفسير نوع السلع والخدمات المستهلكة في الدول المختلفة، ويختلف مستوى دخل الفرد من دولة لأخرى، فالدول المتقدمة يكون مستوى دخل الفرد فيها مرتفعاً، فقد يصل إلى أكثر من ألف دولار، أما دخل الفرد في الدول النامية يكون ضعيفا إذ لا يتعدى في بعض الدول 150 دولار، وعليه فالدخل إذا كان مرتفعا سيؤثر تأثيرا ايجابيا في القدرة الشرائية وبالتالي زيادة استهلاك الفرد لمختلف السلع والمنتجات، أما إذا كان الدخل ضعيفا فسيركز الفرد استهلاكه على السلع الضرورية فقط. ويمكن إبراز أهمية الدخل بالنسبة للسوق الدولي في النقاط التالية:

- توزيع الدخل: تعد طريقة توزيع الدخل مهمة بالنسبة لأي فرد في المجتمع، فالعدالة في توزيع الدخل تجعل جميع أفراد المجتمع لهم القدرة على اقتناء السلع والخدمات بطريقة منتظمة، وهذا يحقق لهم حياة أفضل، ونجد توزيع الدخل بطريقة عادلة في الدول المتقدمة أكثر منها في الدول النامية.

- متوسط الدخل الفردي: يساهم الدخل الفردي المرتفع في زيادة الطلب على السلع والخدمات، وهذا يساعد المشرف الدولي في تحديد كمية ونوعية السلع ذات الطلب العالي في السوق، فالدخل في الدول المتقدمة خاصة الصناعية يكون مرتفعا وبالتالي

<sup>31</sup> عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص137.

مستوى المعيشة فيها يكون أحسن من الدول الأخرى، وتوجد خمسة نماذج لتوزيع الدخل وهي<sup>32</sup>:

-انخفاض متوسط دخل الأسرة في الدولة ككل.

-معظم الأسر ذات متوسط دخل منخفض.

-انخفاض كبير في متوسط دخل الأسرة/ ارتفاع كبير في متوسط دخل الأسرة أي

انقسام المجتمع لأسر ذات دخل منخفض جدا وأسر ذات دخل مرتفع جدا.

-أسر ذات دخل منخفض، أسر ذات دخل متوسط وأسر ذات دخل مرتفع.

-غالبية الأسر ذات دخل متوسط.

-مجموع الدخل القومي: يعد مجموع الدخل القومي مؤشرا دقيقا لقياس حجم السلع

والخدمات المنتجة من قبل المؤسسة عن طريق مختلف الأنشطة الاقتصادية (صناعية،

زراعية، خدماتية)، والتذبذب في الدخل القومي يؤدي إلى تذبذب مستوى المعيشة، لذلك

فإن اختلاف مستوى المعيشة في بلدان العالم راجع إلى اختلاف مقدار دخولها القومية<sup>33</sup>.

ب طبيعة السوق: تشمل طبيعة السوق الخصائص التالية<sup>34</sup>:

ب-1 البيئة الطبيعية: تتكون البيئة الطبيعية في دراسة الأسواق الدولية من عدة متغيرات

أهمها الموارد الطبيعية والطوبوغرافيا والمناخ، فالسوق الدولي يحتاج إلى معلومات

دقيقة خاصة بكل متغير من المتغيرات السابقة، وتكمن أهمية الموارد الطبيعية في حالة

وجود استثمارات في الدولة أو الدول التي تريد دخول أسواقها، حيث توفر الموارد

الطبيعية (الغاز، البترول...) تساعد على إنجاح المشروعات، إذ تعتبر هذه الموارد مواد

أولية أساسية للعملية الإنتاجية، أما بالنسبة للطوبوغرافيا فعلى السوق الدولي دراسة

وتحليل الخصائص التي تختص بها الدولة المراد دخول أسواقها، مثل دراسة تضاريسها

(كالأنهار، البحار، الجبال، السهول...) لأنها عوامل بإمكانها أن تؤثر إيجابا على السوق

الدولي أو تكون عائقا أمام دخول السوق الدولي كصعوبة النقل في المناطق الجبلية.

وفيما يخص المناخ فهو الآخر بإمكانه أن يساهم في إنجاح أو إفشال عملية التسويق،

فالبرودة والحرارة والأمطار والرياح؛ كلها عوامل تؤخذ بعين الاعتبار في عملية الإنتاج

والتغليف والنقل والتوزيع والحفظ...

<sup>32</sup> عصام الدين أبو علفة: التسويق الدولي، مؤسسة طبية للنشر، القاهرة، 2003، ص130.

<sup>33</sup> سامي خليل: نظرية الاقتصاد الكلي، الكتاب الأول، جامعة الكويت، 1994، ص50.

<sup>34</sup> عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص147.

ب-2 طبيعة النشاط الاقتصادي: تحدد طبيعة النشاط الاقتصادي نمط الاستهلاك بنسبة كبيرة، فالمجتمع الصناعي تختلف احتياجاته عن المجتمع الزراعي، فالدولة التي تغزو منتجاتها الأسواق الدولية يتطلب منها معرفة طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في هذه الدولة.

ب-3 البنية الأساسية: تتمثل البنية الأساسية في المنشأة الأساسية للدولة كالطرق، والجسور والمطارات والموانئ، والمصانع والمستشفيات والمؤسسات التجارية والمؤسسات المالية وشركات الاتصال والتوزيع....، وتوفر هذه المنشأة يسهم بنسبة كبيرة في تفعيل النشاط التسويقي.

ب-4 درجة التمدن: تختلف طبيعة المعيشة في الريف والمدينة، فالأفراد الذين يقطنون الريف يعتمدون بنسبة كبيرة في حياتهم اليومية على توفير المأكل والملبس بأنفسهم، ويميلون إلى الزراعة أكثر منها إلى الصناعة والتجارة.

أما الأفراد الذين يقطنون المدينة فمعظمهم يمارسون الصناعة والتجارة، وكذلك نجد نسبة الأمية في المجتمع المدني أقل منها في المجتمع الريفي.

على هذا الأساس على المؤسسة دراسة المجتمع المستهدف من عملية التسويق، حيث تقوم بمراعاة جميع العوامل المؤثرة على إنتاج السلعة وتوصيلها إلى المستهلك النهائي بالطرق والأساليب الناجحة، وهذا يجعل المؤسسة في موقع تنافس جيد. كما يضيف بعض المتخصصين إلى المتغيرين السابقين (السكن والدخل) متغيرات أخرى هي<sup>35</sup>:

- الهيكل الصناعي للبلد: يعتبر عاملاً حاسماً في جاذبية الأسواق، وهناك أربعة أنماط لهيكل الصناعة في العالم هي:

النمط الأول: اقتصاديات مصدرة للمواد الأولية: ويكون هذا النمط في الدول الغنية بالمواد الطبيعية (الغاز، البترول...).

النمط الثاني: اقتصاديات حد الكفاف: ويعتمد فيها معظم السكان على الزراعة ويقومون بالمقايضة للحصول على سلع وخدمات أخرى.

النمط الثالث: اقتصاديات على عتبة التصنيع: أي أن هذه الدول تكون في بدايتها في الاعتماد على الصناعة في الدخل القومي.

<sup>35</sup> رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 36-37.



النمط الرابع: اقتصاديات صناعية: يكون اهتمامها بالدرجة الأولى على السلع المصنعة والاستثمارات، وهذا النمط يحتاج إلى جميع أنواع السلع.

البيئة التكنولوجية: عرفت البيئة التكنولوجية تطورا سريعا في جميع المجالات، وهذا يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على جميع عناصر المزيج التسويقي الدولي، وبالتالي يكون دافعا للدول لتطوير الميزة التكنولوجية، وعلى سبيل المثال شركة IBM الأمريكية سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية لسنوات عديدة<sup>36</sup>.

البيئة التنافسية في البلد المضيف: أما البيئة التنافسية في البلد المضيف فيجب على المسوق الدولي أن يكون على دراية بالتحدي الذي سيواجهه في سوق البلد المستهدف سواء من الإنتاج المحلي للدولة المضيضة أو من طرف شركات أجنبية من بلدان أخرى في العالم.

ثانيا: البيئة السياسية والقانونية: يمكن دراسة البيئة السياسية والقانونية من ثلاث زوايا أساسية هي الدولة المضيضة، الدولة الأم، البيئة الدولية<sup>37</sup>.

أ- البيئة السياسية:

أ- 1 البيئة السياسية للدولة المضيضة: تعتبر البيئة السياسية من العوامل المهمة في دراسة الأسواق الخارجية، حيث على المسوق الدولي معرفة الإطار السياسي وفلسفة النظم الحاكمة، والمواقف العامة تجاه الأنشطة الأجنبية في كل دولة يريد دخول أسواقها، ويمكن التطرق في هذه البيئة إلى النقاط التالية<sup>38</sup>:

طبيعة الهيكل السياسي: يختلف نظام الحكم من دولة إلى دولة، فهناك من يقسم أنظمة الحكم إلى نظام برلماني الذي يكون فيه القرار وصياغة القوانين بتشاور المجالس النيابية، ونظام استبدادي يكون فيها اتخاذ القرار دون استشارة المجالس النيابية وأفراد المجتمع، ويصنف الحكم الملكي ضمن هذا النظام، وفيه تسيطر الأسرة الحاكمة على نظام الحكم واتخاذ القرار. فالنظام البرلماني نجده منتشرا بكثرة في الدول المتقدمة الديمقراطية وخاصة الصناعية منها، أما النظام الاستبدادي فيسود الدول المتخلفة عموما، ويوجد تصنيفا آخر لأنظمة الحكم في مختلف دول العالم، وذلك من جهة نظر

<sup>36</sup> يحي الدين الأزهرى وآخرون: مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص370.

<sup>37</sup> عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص183.

<sup>38</sup> عادل المهدي: التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، مرجع سابق، ص257.

الأحزاب السياسية، مثل أنظمة الحزب الواحد، أنظمة ذات حزبين، أنظمة متعددة الأحزاب.

-الاتجاهات القومية للدولة: وهي مدى إحساس المواطنين بالوحدة القومية، والشعور بالانتماء لإقليم معين، وهذا يجعله يرغب في استهلاك المنتج الذي يكون مصدره من إحدى الدول التي ينتمي إليها إقليميا.

-المخاطر السياسية التي تواجه دخول الأسواق الخارجية وكيفية الحد منها: تتعرض المؤسسات أحيانا لبعض المخاطر السياسية عندما ترغب في تدويل أنشطتها الإنتاجية و التسويقية. ومن هذه المخاطر ما يلي<sup>39</sup>:

-المصادرة: Confiscation: وتعني قيام حكومة الدولة المضيفة بالاستيلاء على الأصول المملوكة للمؤسسة الأجنبية دون دفع تعويضات عن هذه الأصول<sup>40</sup>.  
-نزع الملكية: Expropriation: تقوم فيها حكومة الدولة المضيفة بالاستيلاء على الأصول المملوكة للمؤسسة الأجنبية مع تقديم تعويضات على هذه الأصول<sup>41</sup>.  
-التأميم: Nationalisation: ويعني تحويل الملكية الخاصة وطنية كانت أو أجنبية إلى الملكية العامة.

-الأهلية: Domestication: وتعني قيام حكومة الدولة المضيفة بنقل الأصول المملوكة للمؤسسة الأجنبية طواعية عن طريق خلق ضوابط كإعطاء الأولوية للمنتج المحلي، أو منع تحويل الأرباح للخارج<sup>42</sup>.

أ-2 البيئة السياسية للدولة الأم: تحدد البيئة السياسية للدولة الأم جهة ومجال نشاط مؤسساتها وشركاتها محليا ودوليا، فيمكنها رفض أو قبول دخول سوق أو مجموعة من الأسواق لدولة أو إقليم معين، وذلك حسب ما تراه يخدم مصالحها ويجنبها المخاطر السياسية. وقد تعتمد الدولة أو المؤسسة الأم في دولة معينة الاعتماد على بعض الجوانب أو المعايير لتفادي أو تقليل المخاطر السياسية أهمها<sup>43</sup>:

<sup>39</sup> عادل المهدي: مرجع سابق، ص265.

<sup>40</sup> رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص40.

<sup>41</sup>،<sup>4</sup> عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص188.

<sup>5</sup> عادل المهدي: مرجع سابق، ص 269.

- أن تعمل الدولة التي تريد الدخول إلى الأسواق الأجنبية على تجنب الدول التي لا يوجد فيها الاستقرار السياسي.

- التأمين من أجل عدم نقل مخاطر ألا استقرار للآخرين، وذلك بالاستعانة بوكالات دولية في عملية الأخطار السياسية.

- الاعتماد على مبدأ التفاوض مع الشركاء والآخرين في الأسواق التي توجد فيها مخاطر سياسية.

- الاعتماد على الاستثمارات التي تكون فيها المخاطر قليلة، ويمكن استرداد التكاليف أو رأس المال في فترة قصيرة.

أ-3 البيئة السياسية الدولية: تحدد هذه البيئة العلاقة التي تربط الدولة المضيضة بدولة أو أكثر، وهذا يجعل الاهتمام المتبادل بين الدولتين المتعاملتين ببعضهما البعض، ومن ناحية أخرى تصبح السياسة الخارجية لكل دولة تتأثر بالأخرى، فقد يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا.

ب - البيئة القانونية: تختلف القوانين والتشريعات من دولة لأخرى ومن فترة لأخرى، تبعاً للتغيرات التي تحدث محليا أو دوليا. وتعد البيئة القانونية على المستوى الدولي معقدة بسبب اختلاف المناطق والأعراف والعادات والتقاليد، ويمكن دراسة البيئة القانونية على ثلاثة مستويات هي القانون المحلي، القانون الدولي، القانون المحلي في كل بلد أجنبي<sup>44</sup>.

فبالنسبة للقانون المحلي فكل دولة في العالم لها قانون خاص بها، يجعل المؤسسات المحلية أو الأجنبية تعمل وفق القوانين والأسس التي تحقق أهداف الدولة. أما القانون الدولي فيعمل على وضع قوانين وأحكام خاصة بالمؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي. وفيما يخص القانون المحلي في كل بلد أجنبي فأى مؤسسة ترغب في العمل في الأسواق الخارجية تصبح خاضعة للأحكام والقوانين المحلية للدولة المضيضة. ويرى البعض أنه يمكن دراسة البيئة القانونية من ثلاث زوايا وهي<sup>45</sup>:

---

<sup>44</sup> أبي سعيد الديوة جي، تيسير محمد العجارمة: التسويق الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص88.

<sup>45</sup> رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص41.

ب-1 البيئة القانونية للدولة المضيفة: لهذه البيئة الدور الكبير في نشاط المؤسسة أو المؤسسة التي تنتمي لدولة أخرى، فقد تكون هذه القوانين مشجعة للاستثمار والاستيراد، وقد تكون معوقا له. لذلك فعلى المصدر دراسة قوانين البلد المستهدف من جانب فرض الضرائب ونقل الأرباح وتملك المؤسسة ومدى إمكانية التعامل بالنقد الأجنبي.

ب-2 البيئة القانونية للدولة الأم: تعني أن المؤسسة الدولية تخضع لقوانين وأحكام الدولة الأم، حيث تقوم هذه الأخيرة بوضع قوانين تحدد نشاط المؤسسة بما يتماشى مع الأهداف العامة للدولة، ومن أهم هذه القوانين ما يلي<sup>46</sup>:

-قوانين الرقابة على الصادرات.

-قوانين لحماية المنافسة ومحاربة الاحتكار.

-قوانين لمحاربة الممارسات الفاسدة في الخارج.

أي دولة لها الحق في وضع قوانين خاصة بالرقابة على السلع التي يمكن للمؤسسة أن تصدرها وتمنع تصدير بعض السلع الحساسة التي تمس الأمن القومي مثلا، أو وجود ندرة في هذه السلعة. ومن جهة أخرى تقوم الدولة الأم بوضع قوانين لحماية المنافسة التي تجعل المؤسسات تبحث عن أحسن الطرق والأساليب لتطوير المنتجات كما ونوعاً، خاصة وأن هذه المؤسسات تعمل في الأسواق الدولية التي تتميز بشدة المنافسة، وكذلك تعمل الدولة الأم من أجل وضع أطر قانونية لمحاربة احتكار السلع مما يجعلها نادرة في السوق العالمي. أما من جانب محاربة الممارسات الفاسدة في الخارج فهو في الواقع جانب معقد، فالدولة الأم التي تقوم بالاستثمار في دولة أخرى قد تضع قوانين صارمة من أجل محاربة الفساد على المستوى الدولي كالرشوة وغيرها، لكن هذا يصعب تحقيقه لأن الدولة المضيفة أيضا لها قوانينها ولا تقبل التدخل في كل شؤون العمال والمؤسسات أو المؤسسات التي تعمل في محيطها.

ب-3 البيئة القانونية الدولية: تتصف البيئة القانونية الدولية بالصعوبة والتعقيد، ويرجع هذا إلى تعدد واختلاف القوانين، والضوابط والإجراءات القانونية بين الدول، حيث أصبح هناك اختلاف بين الهيئات التشريعية والمنفذة للقوانين، وعليه عملت الدول ذات السيادة

<sup>46</sup> عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 197.

على إيجاد صيغة واضحة لصياغة وتنفيذ ومراقبة القوانين، والتي تتمثل في الاتفاقيات والمعاهدات والمنظمات الدولية مثل<sup>47</sup>:

- المنظمة الدولية لحماية الحقوق الصناعية(اتحاد باريس): حيث تقوم المؤسسة بتسجيل براءة الاختراع الخاصة بها.

- الاتفاقية الدولية لتسجيل العلاقات التجارية (اتفاقية مدريد): وهي الأخرى أحد أشكال حماية الملكية الفكرية للمؤسسة، إذ تقوم هذه الأخيرة بتسجيل العلامة التجارية.

- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي(ISO)international standard organisation: عملت هذه المنظمة على إيجاد مقاييس دولية موحدة لإدارة نظم الجودة، وتم ذلك في أواخر الثمانينات وأطلقت عليها اسم ISO9000 ، وهي شروط يجب توافرها في نظام إدارة جودة المؤسسة ككل<sup>48</sup>.

- صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية: وتعتبر هذه المؤسسات منفذة ومراقبة للقانون الدولي، حيث تحدد السلوك المقبول وغير المقبول من قبل شركات الدول الأعضاء.

-التكتلات الاقتصادية: وهي عبارة عن قيام مجموعة من الدول بالتجمع في كيان واحد لإقامة علاقات وطيدة فيما بينها حتى تصبح و كأنها دولة واحدة<sup>49</sup>.

### ثالثاً: البيئة الثقافية:

أ - تعريف الثقافة: "هي مركب يحتوي على عناصر عديدة منها؛ العقيدة، المعرفة، الفن، الأخلاقيات، القيم، الحضارة، وغيرها من العناصر التي كسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع"<sup>50</sup>.

يعرفها عبد السلام أبو قحف بأنها" مجموعة من القيم والمعرفة المكتسبة والموروثة التي تستخدم لتفسير سلوكيات وتصرفات الأفراد في دولة ما أو تنظيم ما،

<sup>47</sup> عمر وخير الدين: مرجع سابق، ص200.

<sup>48</sup> عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص45.

<sup>49</sup> محمد محمود الإمام: التكامل الاقتصادي الإقليمي بين النظرية والتطبيق، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، 2000، ص01.

<sup>50</sup> راشد أحمد عادل: الإعلان، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981، ص118.

والثقافة رمزية المضمون وتشاركية الممارسة ونمطية الشكل أو المظهر الخاص لممارستها<sup>51</sup>.

يرى البعض أن لفظ الثقافة يستخدم للإشارة إلى طريقة الشخص في الحياة أو معرفته أو سلوكه وآدابه الاجتماعية<sup>52</sup>.

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة بأن دراسة البيئة الثقافية يجب أن تحظى باهتمام كبير من طرف المسوق الدولي، وفي هذا السياق يشير بعض المتخصصين إلى ضرورة فهم وتحليل سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وأنماط حياتهم، وإذا لم يتمكن المسوق الدولي من معرفة هذه الجوانب في المجتمعات فهذا يمثل كارثة بالنسبة له وللإدارة<sup>53</sup>.

ب- عناصر الثقافة: تتكون الثقافة من عدة عناصر أهمها؛ الثقافة المادية، المؤسسات الاجتماعية، الإنسان والكون، الجوانب الفنية، اللغة<sup>54</sup>.

وتشمل الثقافة المادية الجوانب الاقتصادية من إنتاج وتوزيع وتبادل مختلف السلع والخدمات من أجل خلق المنافع، وكذلك الجوانب التكنولوجية التي تشمل طرق العملية في عملية الإنتاج. وفيما يخص المؤسسات الاجتماعية التي تقوم بالتنظيم الاجتماعي كالمؤسسات التربوية والجمعيات المدنية والنقابات المختلفة، وتساهم في توجيه جهود الإنسان إلى خلق انسجام وتوافق. والإنسان يربط بالكون من خلال علاقته بالأديان ومدى تأثيرها على سلوكياته وعاداته، فبعض المجتمعات ترفض استهلاك السلع الناتجة عن إقليم أو دولة معينة بسبب معتقداتها ودياناتها، ويعطي هذا الجانب الطبيعة السياسية للدولة المصدرة والمستوردة. وفيما يخص الجوانب الفنية فهي ترتبط بالتفسير السليم لأحاسيس وأذواق مجتمع معين. أما عنصر اللغة فهو من أهم العناصر في دراسة البيئة الثقافية للمجتمع، وتعتبر هي المفتاح الأول لدخول أي سوق أو دولة، فعلى المسوق الدولي أن يراعي لغة المجتمع الذي يريد التعامل معه.

<sup>51</sup> عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص46.

<sup>52</sup> صديق محمد عفيفي: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص88.

<sup>53</sup> : Demis pettegrew, normand Turgeau: Morketing, 3<sup>ème</sup> éd, Mc.Grew, Paris, 1996, P362.

<sup>54</sup> صديق محمد عفيفي: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص92.

رابعا: البيئة التكنولوجية: يقصد بالتكنولوجيا التطبيق المنظم للمعرفة العلمية لإنتاج سلع، أو أساليب أو عمليات أو خدمات جديدة<sup>55</sup>.

يعرفها البعض على أنها مجموعة من المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية<sup>56</sup>.

ويعرفها البعض الآخر بأنها أسلوب أو مجموعة من الأساليب التي تتيح بعد المسعى الواضح أو الضمني للبحث والتحسين التقني لتطبيقات المعرفة العلمية لتحقيق الإنتاج الصناعي<sup>57</sup>.

وعليه فالبيئة التكنولوجية من أهم وأكبر القوى التي تؤثر على مختلف المؤسسات الاقتصادية وخاصة في الفترة الأخيرة التي عرفت فيها الأسواق الدولية حرية التجارة وانتقال رؤوس الأموال...، ومن المجالات التي عرفت تطورا تكنولوجيا سريعا ما يلي<sup>58</sup>:

- إحداث تقدم في التكنولوجيا الحيوية، التي تساهم في التطوير الزراعي.
  - الطب والصناعات المتعلقة بهما.
  - ظهور الأقمار الصناعية التي تعمل على نقل المعارف على مستوى الكرة الأرضية.
  - انتشار وسائل الاتصال الحديثة كالتليفونات والحاسبات الآلية العملاقة.
  - تطور صناعة رقائق السليكون التي تساعد في تطوير صناعات الحاسبات الآلية العملاقة.
  - تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني.
- على هذا الأساس فالمؤسسات مطالبة بتحديد واضح لمجال البحث عن التكنولوجيا بأنواعها وأصنافها وتطبيقها في عملياتها التسويقية، وذلك من أجل التطوير والإبداع وتحقيق التميز.

<sup>55</sup> محمد سعيد أوكيل: اقتصاد وتسير الإبداع التكنولوجي، دار المكتبة الجامعية، الجزائر، 1992، ص21.

<sup>56</sup> عفيفي عواد: العالم العربي والتكنولوجيا، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1993، ص 112.

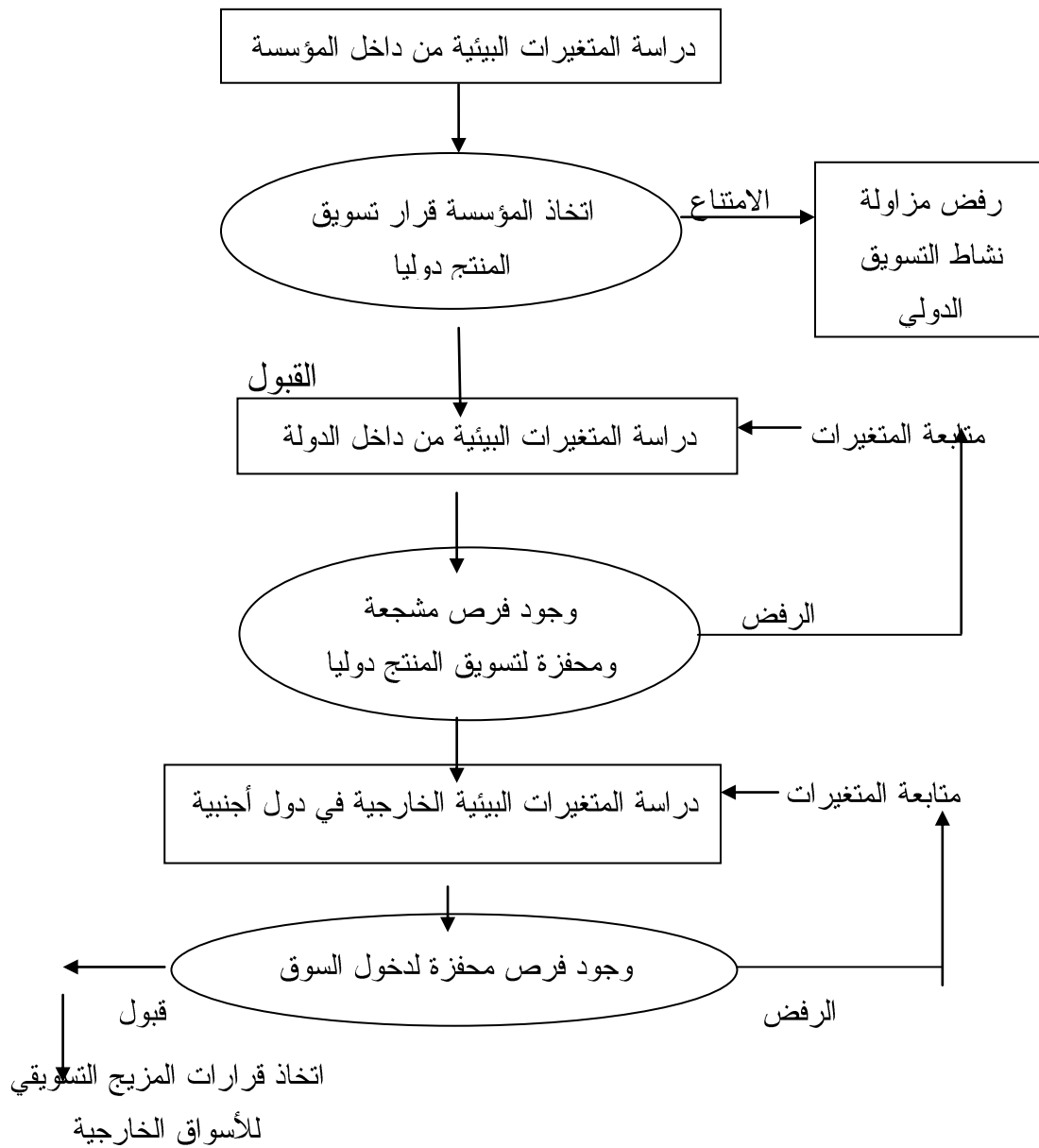
<sup>57</sup> Alain Marion: Le diagnostic d'entreprise. Ed economica, Paris 1995, p 84.

<sup>58</sup>: عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص61.

### المطلب الثالث: علاقة البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية بقرارات التسويق الدولي

يتوقف نجاح المسوق الدولي على مدى علمه بالقوى التي تؤثر على النشاط التسويقي للمؤسسة سواء كانت هذه القوى من داخل المؤسسة أو من داخل الدولة الأم، أو من المحيط الخارجي، وكذلك مدى قدرته على التفاعل مع هذه القوى المختلفة والمتنوعة بحيث تسمح له بالبقاء والمنافسة، ويعمل من أجل جعل هذه القوى تصب في مصلحة وأهداف المؤسسة. فقرارات المسوق الدولي ترتبط بمدى تأثير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على نشاط المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك.

#### الشكل رقم (02): علاقة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بقرارات التسويق الدولي





## المبحث الثالث: تصميم المزيج التسويقي الدولي

يمكن تصميم المزيج التسويقي الدولي من خلال وضع سياسات خاصة بعناصر العرض، وعليه يمكن تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب هي:

**المطلب الأول: سياسة المنتج الدولي**

**المطلب الثاني: سياسة التسعير الدولي**

**المطلب الثالث: سياسة التوزيع الدولي**

**المطلب الرابع: سياسة الترويج الدولي**

**المطلب الأول: سياسة المنتج**

**الفرع الأول: ماهية سياسة المنتج**

أ مفهوم المنتج: لم يعد مفهوم المنتج قاصرا على السلع المادية فقط أو الخدمات، وإنما امتد ليشمل كلا من الأفكار والأماكن والأشخاص، ومن جهة أخرى يمكن القول بأن مفهوم المنتج تحول من مجرد اعتباره مجموعة من الخصائص المادية إلى المنافع والاشباع التي تتحقق من وراء اقتناء هذا المنتج.

ويعرف المنتج بأنه الشيء الذي تبيعه المؤسسات، ويتكون من جملة من المنافع، والتي تعني كل شيء يحصل عليه المشتري بما في ذلك المنفعة النفسية<sup>59</sup>.

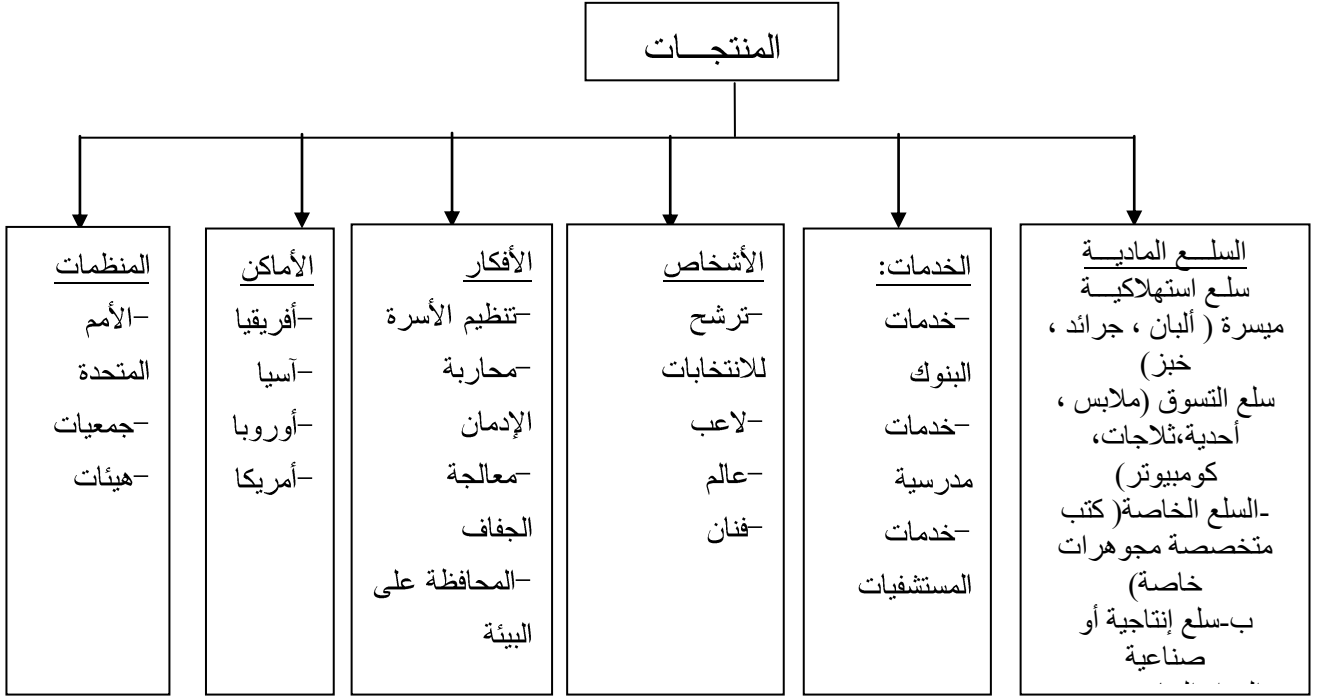
أ-1 أنواع المنتجات: من خلال المفهوم السابق تقسم المنتجات إلى ستة أنواع هي (السلع المادية، الخدمات، الأشخاص، الأفكار، الأماكن، المنظمات). ويمكن تمثيل أنواع المنتجات في الشكل التالي<sup>60</sup>:

---

<sup>59</sup> رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص158.

<sup>60</sup> محي الدين الأزهرى: مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص98.

الشكل رقم (03): أنواع المنتجات



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع السابق، ص 98-99.

إذا تم التدقيق في الأنواع السابقة للمنتجات نجد أن السلع المادية هي السلع التي لقيت اهتماما واسعا من طرف رجال التسويق الدولي لأنها تعتبر أول مرحلة يفكر فيها المسوق. وعليه يمكن تقديم الفرق بين السلع المادية الاستهلاكية والسلع المادية الصناعية من جهة عدد العملاء، وقيمة السلع، ودوافع الشراء، درجة التخصص، نوع الطلب، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(01): الفرق بين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية

| وجه المقارنة  | السلع الاستهلاكية                                          | السلع الصناعية                |
|---------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| عدد العملاء   | - كبير في كل مكان أهل بالسكان ومنتشر.                      | - محدود وأقل انتشارا جغرافيا. |
| درجة انتشارهم | - الاعتماد على الإعلان واسع الانتشار والتوزيع غير المباشر. | - التوزيع المباشر أساسا.      |

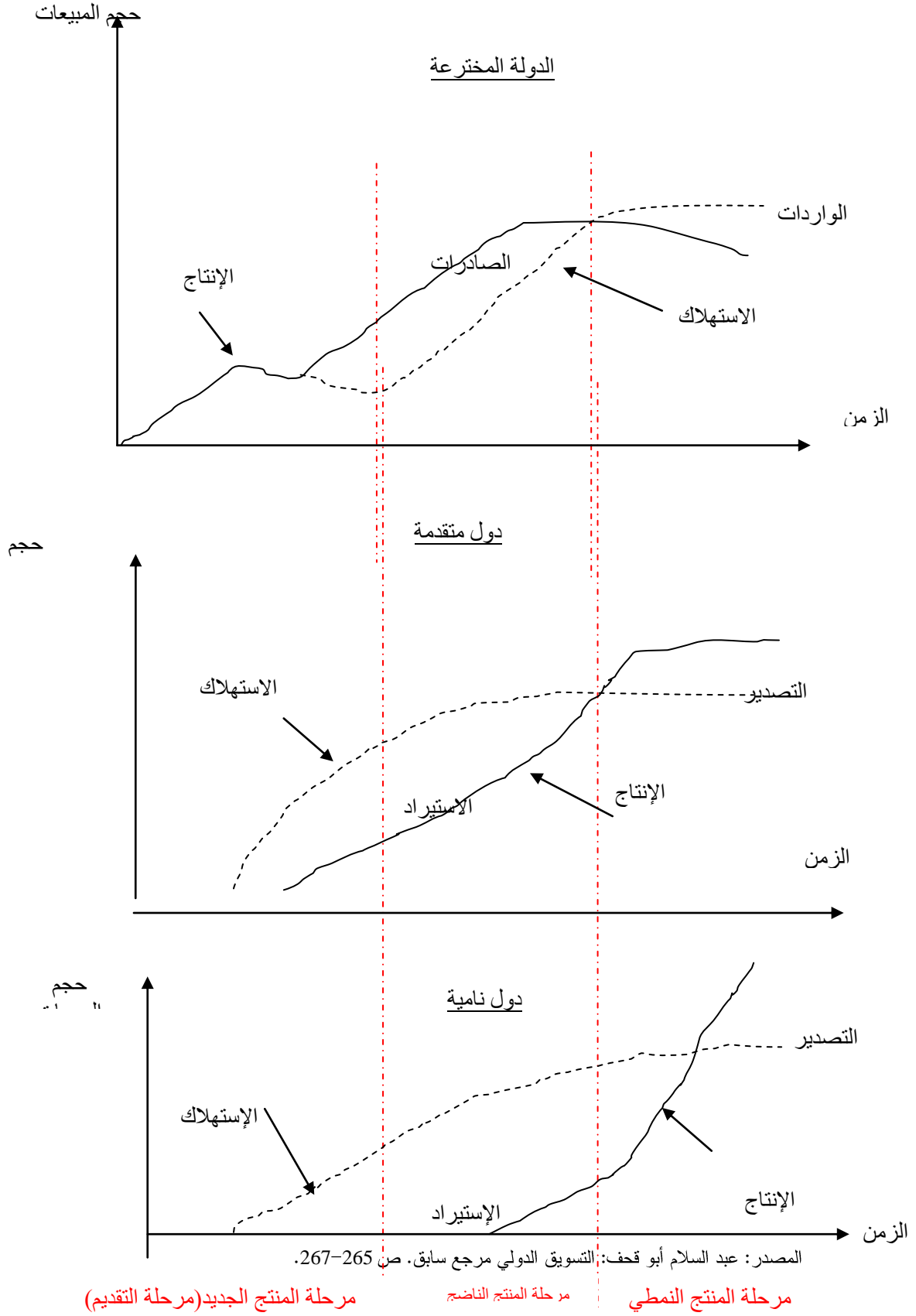
## تابع

|                                                   |                                                                                                           |                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>قيمة السلعة<br/>ومعدل<br/>تكرار<br/>الشراء</p> | <p>- قيمتها منخفضة نسبيا ومدل شرائها مرتفع.<br/>- أن يراعي هامش المزيح عند تسعيرها.</p>                   | <p>- قيمتها مرتفعة نسبيا ومعدل شرائها منخفض.<br/>- مراعاة هامش الربح المرتفع نسبيا مع وجود خصومات وشروط في السداد.</p> |
| <p>دوافع<br/>الشراء</p>                           | <p>- غالبا عاطفية.<br/>- التركيز على تصميم السلعة و الإعلان والغلاف وطرق العرض على إثارة هذه الدوافع.</p> | <p>- غالبا عقلية.<br/>- التركيز على الجودة وخدمات ما بعد البيع بدرجة أكبر.</p>                                         |
| <p>درجة<br/>التخصص</p>                            | <p>- غالبا عامة.<br/>- اختيار وسائل إعلان واسعة الانتشار لا تحتاج لرجال بيع متخصصين.</p>                  | <p>- غالبا متخصصة.<br/>- اختيار وسائل متخصصة والتركيز أكثر على رجال بيع متخصصين.</p>                                   |
| <p>نوع الطلب</p>                                  | <p>- نهائي.<br/>- دراسة الطلب على السلعة نفسها.</p>                                                       | <p>- مشتق من الطلب على منتجات أخرى.<br/>- الاهتمام بدراسة المنتجات التي يشتق منها الطلب على السلع الصناعية.</p>        |

المصدر: محي الدين الأزهرى وآخرون، مرجع سابق، ص100.

أ-2 دورة حياة المنتج في الأسواق الدولية: تعتبر دورة حياة المنتج من خلالها بالنسبة للمسوق الدولي وخاصة في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الإستراتيجية المناسبة. يشير معظم علماء الاقتصاد الدولي إلى أنه توجد ثلاث مراحل لدورة حياة المنتج وهي مرحلة المنتج الجديد، مرحلة المنتج الناضج، مرحلة المنتج النمطي، ويمكن توضيح هذه المراحل في كل من الدولة المخترعة والدول المتقدمة والنامية في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): دورة حياة المنتج الدولي



في المرحلة الأولى (مرحلة المنتج الجديد) فحجم الإنتاج أكبر من الطلب المحلي، وفيها تنتج المؤسسات للبحث عن أسواق أخرى خارجية من أجل تصدير الفائض في دول متقدمة ونامية. وبعد تسويق المنتج في معظم دول العالم وتحقيق إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في هذه الأسواق يصل المنتج إلى مرحلة النضج، حيث يصبح إنتاجه بكميات قليلة لا تفي بحاجيات كل دول العالم، وعليه تقوم المؤسسات بمحاولة توسيع نشاطها من خلال الاستثمار المباشر في أسواق خارجية أخرى بهدف توسيع نطاق السوق.

إن الاستثمار للمؤسسات المخترعة في عدة دول سواء متقدمة أو نامية يخلق المنافسة الكاملة، حيث يصبح المنتج نمطياً وفيها تستقر الطريقة الفنية لإنتاج هذا المنتج، وبالتالي تنخفض صادرات الدول المخترعة تدريجياً. ومن أجل الحد من هذا الانخفاض فعلى المسوق الدولي اتخاذ إجراءات ذلك عن طريق:

- إدخال تعديلات جديدة على المنتج، تعبئة جديدة، حجم مختلف، لون...
- خلق استخدامات جديدة للمنتج من أجل إشباع حاجات جديدة.
- إيجاد منافذ توزيع جديدة (دول أخرى).

إضافة إلى ما سبق يجب على المسوق الدولي الأخذ بعين الاعتبار مدة الصلاحية، حيث أن بعض السلع لا تحتاج إلى فترة طويلة، وخاصة مرحلة النمو والنضج ثم تبدأ في الانحدار (كملابس الموضة مثلاً فهي تتغير بسرعة).

**الفرع الثاني: طبيعة الاختيارات فيما يخص المنتج الدولي:**

أ- تنميط أو تكييف المنتج:

أ-1 سياسة تنميط المنتج: يقصد بتنميط المنتج أن تقوم المؤسسة بتطوير المنتج لأحد الأسواق الوطنية وتصديره إلى الأسواق الخارجية دون إجراء أي تعديلات عليه. ولهذه السياسة عدة مزايا أهمها:

- تحقيق وفورات الحجم.
- انخفاض تكاليف التطوير، والتخزين والصناعة...
- اكتساب مزايا تنافسية مرتبطة بالجودة والسعر.
- سهولة تجزئة الأسواق العالمية.

رغم ذلك فإن تطبيق هذه السياسة تواجه صعوبات أهمها العوامل الثقافية للبلد المضيف، وهيكل الأسواق والمرحلة التي يمر بها المنتج (دورة حياة المنتج)، إضافة إلى القوانين بالدولة المضيفة.

أ-2 تكييف المنتج: ويقصد بالتكييف أو التعديل أو الموازنة إدخال تعديلات على المنتج بما يتلاءم مع الأطراف المعنيون (حكومات الدول النامية، المؤسسات المنتجة، المستهلكين في الأسواق المختلفة). فهذه السياسة أصبحت ضرورية وخاصة في ظل التطورات السريعة الراهنة، وهذه التكييفات قد تكون إجبارية وقد تكون اختيارية<sup>61</sup>، فبالنسبة للتعديلات الإجبارية تتمثل في:

- متطلبات قانونية واشتراطات الأمان (واقي الصدمات، الألعاب الكهربائية للأطفال)
- متطلبات فنية خاصة بالمنتج (مواصفات قياسية، تيار كهربائي، معايير الصفحة)
- نظم ضريبية مرتبطة بحجم ونوعية ومواصفات الصنع.
- تنظيمات وقيود حكومية.

تتمثل التعديلات اختيارية في أن المؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي تقوم بإدخال تعديلات بما يتناسب مع تفضيلات المستهلكين من خلال مراعاة: -أذواق المستهلكين في مختلف الأسواق. -مستوى دخل الفرد.

- المستوى الثقافي والظروف الاجتماعية والانتماءات الدينية.
- تكلفة العمالة المنخفضة في الأسواق الخارجية.
- انخفاض مستوى الإصلاح والصيانة.
- الظروف المناخية.

كما أنه في بعض الأحيان تقوم المؤسسة بتكييف المنتج بإدخال تعديلات على بعض خصائصه (اللون، الحجم، غلاف، تركيب..). وتمتد التعديلات أحيانا لتشمل المواصفات السابقة مجتمعة.

ب- تسيير تشكيلة المنتجات: غالبا ما تسيير المؤسسات الكبيرة تشكيلة من المنتجات، وقد تنتمي هذه التشكيلة إلى نفس النشاط الاستراتيجي أو إلى مجالات إستراتيجية مختلفة.

---

<sup>61</sup> عادل المهدي: التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، مرجع سابق، ص 133-135.

ب-1 تحديد مجال النشاط الاستراتيجي: يقصد بمجال النشاط الاستراتيجي المهن الممارسة من طرف المؤسسة ويأخذ هذا المجال ثلاث زوايا هي:

-الوظيفة التي يؤديها المنتج.

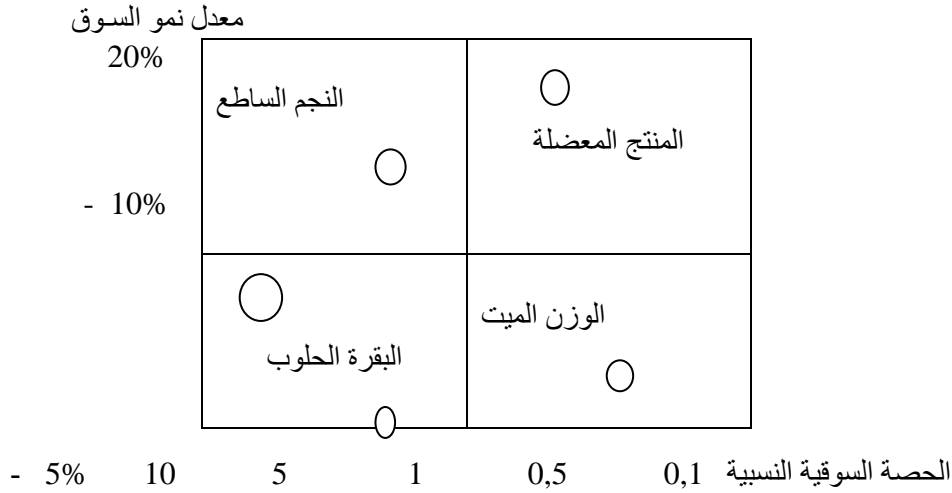
-التكنولوجيا المستعملة.

-نوعية المستهلكين المستهدفين.

إن تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية هو قرار مرتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، فمن أجل تعظيم الموارد المخصصة لمختلف النشاطات الإستراتيجية يمكن للمؤسسة الاستعانة بمصفوفة التقييم المقترحة من بعض المتخصصين ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : مصفوفة التقييم المطورة من طرف

### Boston Consulting Group



Source: marketing international, édition economica, 2004, p103.

تصنف هذه المصفوفة مجالات نشاط المؤسسة بحسب درجة نمو السوق (قطاع النشاط الذي ينتمي إليه مجال النشاط الاستراتيجي)، والحصة السوقية النسبية (الحصة السوقية المحققة من طرف المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها الرئيسيين)، وهذه المصفوفة تسمح بتحديد أربع أنواع من النشاط وهي:

-النجم الساطع stars: في هذا النوع تكون الحصة السوقية النسبية مرتفعة، وكذلك معدل نمو السوق مرتفعاً.

- البقرة الحلوب vaches à lait: تكون النسبة السوقية في هذا النوع مرتفعة لكن معدل نمو السوق يكون منخفضا.

-الوزن الميت poids morts: في هذا النوع تكون الحصة السوقية النسبية ضعيفة ومعدل السوق ضعيفا أيضا.

-المنتج المعضلة dilemmes: تكون فيه الحصة السوقية منخفضة أما معدل نمو السوق فيكون مرتفعا.

ب-2 تشكيلة المنتجات: وهي جميع المنتجات المنتجة والمباعة من طرف المؤسسة، حيث تشكل من مجموعة من المنتجات المتجانسة من وجهة نظر الوظيفة التي يؤديها مستهلكوها وطرق توزيعها من جهة أخرى (تشكيلة منتجات التجميل، تشكيلة منتجات المواد الغذائية). ويمكن أن تأخذ تشكيلة المنتجات ثلاثة أنماط هي<sup>62</sup>:

- تشكيلة منتجات واسعة: تشمل عددا كبيرا من المبيعات التي تشكل خطا منتجا واحدا(العطور التي لها استعمالات واسعة).

- تشكيلة منتجات طويلة: تتكون من عدد كبير من المنتجات التي تشكل التشكيلة

ب-3 اختيار الحجم الأمثل لتشكيلة المنتجات: من اجل اختيار الحجم الأمثل لتشكيلة المنتجات يمكن للمؤسسة اعتماد طريقتين:

- تشكيلة منتجات طويلة: وتتناسب مع المؤسسات التي تبحث عن تغطية كاملة للسوق، فنقوم بتطوير عدد كبير من المنتجات التي تسمح لها بالاستجابة للحاجات المتنوعة والخاصة للمستهلكين.

- تشكيلة منتجات قصيرة: تقوم المؤسسة في هذه الحالة بتركيز نشاطها على نوع محدد من الزبائن من أجل الحصول على تموقع جيد في السوق. ويتحدد الحجم الأمثل لتشكيلة المنتجات بالأخذ بعين الاعتبار؛ تخفيض التكاليف التي تؤدي إلى اختيار تشكيلة ضيقة، وكذا زيادة المبيعات التي تؤدي إلى اختيار تشكيلة واسعة.

الفرع الثالث: التكييفات التقنية:

أ - التنظيمات والضوابط المتعلقة بالتصدير les norms: هي خاصية تقنية لسلمة أو خدمة توضح عن طريق اتفاق بين الأطراف المعنية، ويتم التصديق عليها من طرف تنظيم

<sup>62</sup> C.Pasco berho: opcit , P 101.



معترف به، والالتزام بالضوابط (les norms) يكون إراديا بحيث أن المؤسسة غير مجبرة تجاريا في الأسواق المستهدفة، فالمستهلكون لا يشترون المنتجات التي لا تتطابق مع الضوابط المحلية. وقد يكون تطبيق هذه الضوابط من طرف المؤسسة إجباريا في الحالات التالية:

- إذا كان هناك مرسوم وزراي، ففي فرنسا مثلا يوجد 300 ضابط فيما يخص مسائل أمن المنتجات (اللعب الكهربائية للأطفال).

- في حالة وجود صفقات عمومية فعلى المؤسسة تطبيق جميع الشروط المنفق عليها.  
ب- التغليف: يعتبر الغلاف أحد المكونات الرئيسية للسلعة، ويمثل المظهر الخارجي لها، فالغلاف قد يضيف قيمة أخرى للسلعة محليا ودوليا، كما أنه يعد تكلفة إضافية بالنسبة لسعر السلعة، ومن أجل نجاح هذه السياسة يجب على المؤسسة مراعاة العوامل التالية:<sup>63</sup>

- أحوال الطقس في الدول المضيفة.
- بعد المسافات بين الدولة الأم والدول المضيفة.
- الفترة ما بين تاريخ الإنتاج وتاريخ الاستهلاك.
- استعمال مواد التغليف صديقة للبيئة (الاتجاه نحو التسويق الأخضر).
- في حالة استعمال تغليف غير مناسب يمكن أن تخلق مشاكل منها<sup>64</sup>:
- صعوبة جذب المستهلك لشراء المنتج وخاصة في حالة اختياره له بنفسه من أرفف الأسواق الممتازة.
- ظهور أضرار مالية في حالة حدوث خلافات بين كمية ونوعية المنتجات عند وصولها إلى المستهلك النهائي بسبب عدم وجود تطابق مع المواصفات القياسية المطلوبة، وفي هذه الحالة ينتج رفض مؤسسات التأمين تعويض الخسائر المتعلقة بالنقل سببه التغليف غير السليم.
- وصول البضاعة في حالة سيئة.

<sup>63</sup> عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 263.

<sup>64</sup> بوشنافة الميسوم: حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشأة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 127.

- صعوبة تخزين البضاعة.

يؤدي التغليف وظائف عديدة أهمها:

- حماية المنتج: حيث أن الغلاف يقوم بحماية المنتج سواء عند نقله أو تخزينه وحتى بعد بيعه للمستهلك، فالمنتجات تختلف طبيعتها؛ فمنها ما تحتاج إلى درجة حرارة منخفضة ومنها درجة الرطوبة منخفضة وبعضها يحتاج إلى تهوية...
- وظيفة تقديم المعلومات: يستحسن أن تكون العبوة عليها جميع المعلومات الخاصة بالمنتج وبلغة البلد المصدر إليه ومن هذه المعلومات؛ الوزن والتاريخ ومدة الصلاحية، اسم المؤسسة المنتجة، واسم المستورد، ودولة المنشأ للسلعة المستوردة.
- وظيفة ترويجية: يؤدي غلاف السلعة في الأسواق الممتازة (super market) خاصة؛ وظيفة الرجل الصامت، حيث أن الغلاف يعمل على جذب المستهلك إلى اختيار المنتج المرغوب فيه من بين عدة منتجات من نفس النوع.
- وظيفة التكيف مع المتطلبات القانونية للتبيين: على المؤسسة التكيف مع القوانين والتشريعات الخاصة بكل دولة تصدر إليها فيما يخص طبيعة المادة التي يتكون منها الغلاف أو العبوة، حيث تشترط بعض الدول مثلا الأغذية المحفوظة في عبوات مصنوعة من الصفيح الملحوم بالقصدير مراعاة للجانب الصحي للمستهلك.
- ج- الحماية الدولية للمنتجات: إن المميزات التقنية لمنتج ما تتعلق بإبداع أو خلق شكل جديد وأصلي له، وتكون محمية عن طريق براءة الاختراع أو عن طريق حماية الرسوم والموديلات وتتنطبق هذه الحماية في حالة وجود منتجات متشابهة.

**الفرع الرابع: التكييفات التجارية للمنتج:**

- أ- استعمال تسمية تجارية مكيّفة: إن تسويق منتج ما في الخارج يتطلب التحقيق من القوانين والمراجع قبل استعمال التسمية المستعملة في الدولة المحلية للمؤسسة.
- إن التسميات الأصلية تكون حمايتها عن طريق اتفاق دولي، فهذه الحماية تكون عمومية بمعنى أنها معترف بها في كل الدول، وهذا عامل يشجع المصدرين.
- ب- تكييف العلامات التجارية: العلامة هي رمز مادي يستخدم لتحديد المنتج من أجل التفريق بينه وبين منتجات أخرى، كما أنها تستعمل أيضا كوسيلة اتصال، فهي تعتبر

كامضاء للمنتج من طرف الصانع أو الموزع، كما أنها تعكس صورة المؤسسة، وهناك عدة اختيارات متاحة للمصدرين في هذا المجال:

- التخلي عن العلامة المحلية وتسويق المنتجات في الخارج تحت علامة الموزع.
- استعمال العلامة الأصلية المستعملة في السوق المحلي، وبالتالي عدم الاهتمام بالخصائص المحلية للسوق المستهدف.
- استعمال علامة مصممة خصيصا للبيع في الخارج بالانطلاق من مبدأ أن المؤسسة لا تستفيد من شهرتها المحققة في السوق المحلي. كما أن تفسير اسم العلامة قد يكون مختلفا في الأسواق الأجنبية.

ج- تكييف التبيين l'étiquetage: التبيين يشمل كل العبارات، العلامات، الصور، الرموز المتعلقة بالمنتج والظاهرة التي تظهر على غلافه، وكل الوثائق المرافقة أو المتعلقة بالمنتج (دليل الاستعمال)، والذي يسمح بإعطاء معلومات تقنية خاصة بالمنتج، وتحديد شروط استعماله وإعطاء نصائح للاستعمال.

د- الجودة: تتعلق بمدى مطابقة المنتج برغبات ومتطلبات المستهلك الذي صنع من أجله، كما يمكن تعريفها بأنها قدرة المنتج على إشباع حاجات المستهلك<sup>65</sup>.  
تقدر الجودة ذاتيا بالنسبة لاستعمال المنتج أو السلعة، وتوجد العديد من المقاربات والمراحل والمعايير للجودة يمكن ترجمتها في الآتي:

- الجودة يجب أن تكون كاملة فهي تتعلق بالمنتج وكل ما يرتبط به.
  - الجودة تقدر من مرحلة التصميم حتى مرحلة تسويق المنتج.
  - تتأثر الجودة بنوعية المواد الأولية لذلك يجب إشراك الموردين بسياسة الجودة.
  - الجودة موجودة في كل مراحل عملية الإنتاج.
  - الجودة مهمة جميع الأطراف في المؤسسة.
  - الجودة لا تكلف غالبا لأنها تساهم في تخفيض سعر التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- ومن أجل الوصول إلى الجودة جاءت المنظمة العالمية للتقييس ببعض المعايير والمواصفات العالمية تكون مكتوبة، حيث تتبناه المؤسسة من أجل تحقيق رغبات المستهلكين<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004، ص67.

معايير ISO: تلعب دورا مرجعيا بالنسبة لزبائن المؤسسة في جميع أنحاء العالم، وتم تقسيم هذه المعايير إلى ثلاثة أجزاء هي<sup>67</sup>:

-ISO 9001: وتغطي التصميم، التطوير، الإنتاج، الخدمات المرتبطة بهذه العمليات.

-ISO 9002: وتتعلق بالإنتاج، التركيب.

-ISO 9003: هدفها مراقبة الاختبارات النهائية للمنتجات.

إن ثلاثة أرباع المؤسسات في العالم اختارت تطبيق ISO 9002. كما أصبحت

شهادة الجودة بمثابة جواز سفر للتصدير، فهي مشروطة في العديد من المناقصات الدولية كما هو الحال في الصين.

لذلك أصبحت الجودة محل إتمام معظم المؤسسات للأسباب التالية:

-غياب الجودة يكلف غالبا (إرجاع المنتجات الفاسدة، الضمانات، تكوين صورة سيئة للمؤسسة في الأسواق).

-اشتداد المنافسة ومتطلبات المستهلكين تجعل من الضروري إتباع سياسة الجودة.

### المطلب الثاني: سياسة التسعير الدولية

#### الفرع الأول: الاختيارات الإستراتيجية فيما يخص الأسعار

أ - التسعير كمتغير إستراتيجي: إن القرارات المتعلقة بتحديد الأسعار في المؤسسة مهمة جدا، فالسعر هو متغير إستراتيجي وتحديد مستواه مرتبط بموقع وصورة المنتج وتطلعات الزبائن. فالقرارات المتعلقة بالأسعار غير قابلة للتراجع، فقرار الزيادة في السعر هو قرار صعب جدا، لكن قرار التخفيض قد يؤدي إلى الإساءة لصورة المنتج، ومن جهة أخرى يصعب على المؤسسة إعادة رفعه.

تكون أهداف المؤسسة في الغالب هي البحث عن البقاء والنمو، وهذه الأهداف

على المدى الطويل تترجم عن طريق انشغالات على المدى القصير (البحث عن الربحية). فالسعر يلعب دور مهم في تحديد الربحية، والتي تتحدد عن طريق المقارنة بين سعر البيع وسعر التكلفة. أما سعر التكلفة فيرتبط بالكميات المباعة والتي بدورها تكون مرتبطة بالسعر، كما هو موضح في الشكل التالي:

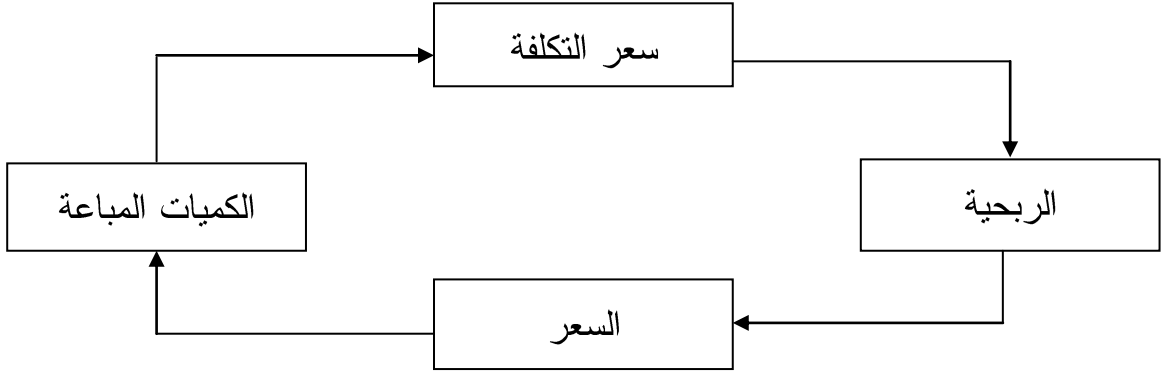
---

<sup>66</sup> سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو، مكتبة الإشعاع، الاسكندرية،

1999، ص147.

<sup>67</sup> C.Pasco berho:opcit , P 122.

الشكل رقم (06): تأثير السعر على الربحية



SOURCE :C.Pasco.Berho, opcit , P124.

ب- إستراتيجيات مستوى السعر:

- إستراتيجية الدخول للأسواق العالمية: تعتمد بعض المؤسسات على هذه الإستراتيجية من أجل دخول الأسواق العالمية، حيث تقوم بتحديد أسعار المنتجات التي تصدرها بما يتماشى ويتناسب مع قدرات الزبائن، مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الإجمالية لهذه المنتجات، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة التغلغل في الأسواق العالمية ومحاولة الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيها<sup>68</sup>.

- إستراتيجية التمييز السعري: تعني هذه الإستراتيجية أن المؤسسة لا تقوم بتوحيد سعر المنتج الواحد في الأسواق العالمية التي تنشط فيها، لكنها تقوم بتحديد سعر المنتج حسب كل سوق، وفي هذه الحالة تأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية للمستهلكين وأسعار السلع المنافسة، بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى مثل طول قناة التوزيع، الرسوم الجمركية وغير الجمركية المحصلة في البلد المستورد.

- إستراتيجية الإغراق: تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية لمحاولة إغراق السوق العالمية بمعنى أنها تقوم بتخفيض أسعار المنتج التي تصدره إلى أقل من سعر التكلفة أحيانا. وهذا يجعل المستهلك يفضل المنتج الأجنبي عن المحلي بسبب سعره المنخفض، وهذا قد يسبب في خفض الإنتاج المحلي للدولة المضيفة بطريقة غير مباشرة، وفي الزمن الطويل يمكن لهذه المؤسسة التحكم في الأسعار كما تريد. ويأخذ الإغراق عدة أشكال هي<sup>69</sup>:

<sup>68</sup> : Alon roberts :setting export prices to sell competitively. International Trade forum, 1988, P 14.

<sup>69</sup> عادل المهدي: مرجع سابق، ص180.

الإغراق العرضي: وفيه تحاول المؤسسة تصريف المخزون المتراكم لديها في الأسواق الخارجية، لكن في الأسواق الداخلية يكون السعر أعلى بالمقارنة بسعر البيع في الخارج بسبب تفادي حرب الأسعار في السوق المحلي.

الإغراق الهجومي(المضاد): تقوم المؤسسة في هذه الحالة بالبيع في الأسواق الخارجية بالخسارة بهدف اكتساح السوق وطرد المنافسين على المدى المتوسط والطويل. الإغراق الدائم: يكون هذا الشكل في حالة البيع في الأسواق العالمية بأسعار منخفضة في أحد الأسواق بالمقارنة بالأسواق الأخرى، وهذا يكون مع مراعاة خصائص الطلب والتكاليف المختلفة.

الفرع الثاني: محددات إستراتيجية التسعير بالأسواق العالمية: يشير بعض المتخصصين إلى أنه توجد عدة عوامل تؤثر في كيفية تحديد أسعار المنتجات في الأسواق العالمية وهي<sup>70</sup>:

أ- أهداف المؤسسة الأم: تختلف أهداف المؤسسات فيما يخص تحديد الأسعار باختلاف البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لأسواق الدولة المضيفة، حيث تعمل على الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق المتنامية، وتعمل على زيادة حجم المبيعات والربحية في الأسواق التي تتسم ببطء النمو أو الركود.

- تكلفة عناصر المزيج التسويقي(المنتج، التوزيع والاتصال).

- تكاليف أخرى (البحوث التسويقية،...)

- خصائص السلعة (النوعية، الكمية،...)

- خصائص السوق في البلد المضيف(القوانين الحكومية، الضرائب والرسوم،...)

- عوامل بيئية أخرى في البلد المضيف(التضخم، المنافسين،...).

ب- طبيعة الطلب: حيث تقوم المؤسسة بدراسة حجم الطلب في الأسواق المختلفة ، فإذا كانت مرونة الطلب كبيرة في بعض الأسواق العالمية فإن المؤسسة تعتمد التكلفة الحدية\* للبيع، في حين تقوم بالتسعير في الأسواق الأخرى اعتمادا على التكلفة الكلية.\*\*

يشير C.Pasco Berho إلى أن محددات إستراتيجية التسعير في الأسواق

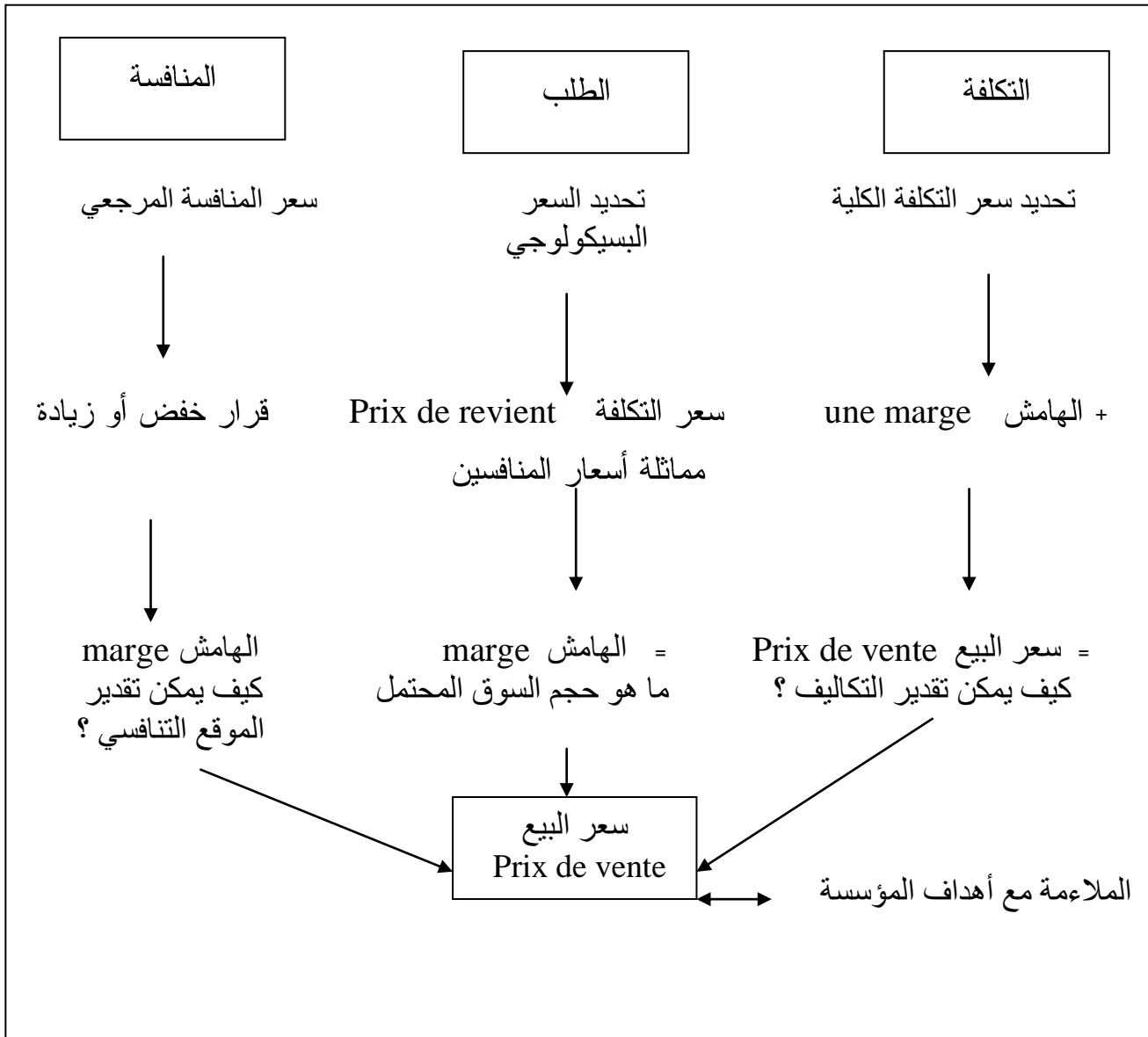
العالمية في المخطط التالي:

<sup>70</sup> عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص305.

\* التكلفة الحدية: هي التكلفة الإضافية التي تتحملها الشركة عند زيادة الإنتاج بوحدة واحدة.

\*\* التكلفة الكلية: جميع عناصر التكاليف التي تتحملها الشركة لإنتاج سلعة أو خدمة.

الشكل رقم (07): محددات إستراتيجية التسعير في الأسواق العالمية



source : c.Pasco Berho, opcit, p127.

## المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع الدولي

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية قنوات التوزيع

أ - مفهوم قنوات التوزيع: تعرف قنوات التوزيع بأنها "مجموعة المنشأة أو الأفراد التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية، والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في سوق أو عدة أسواق مستهدفة"<sup>71</sup>.

ويعرفها البعض بأنها "مجموعة من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها ارتباطا مصلحيا لاستغلال الفرص التجارية المشتركة في السوق"<sup>72</sup>.

ويعرفها "kotler" بأنها "مجموعة من المتداخلين الذين يأخذون على عاتقهم الأنشطة التوزيعية التي تسمح بمرور السلعة من الحالة الإنتاجية إلى الحالة الاستهلاكية"<sup>73</sup>.

ب- أهمية قنوات التوزيع: يرى الكثير من المتخصصين أن الدخول إلى الأسواق الأجنبية من القرارات الجوهرية التي تواجه المؤسسات التي تنشط دوليا، وتعتبر توزيع منتجاتها دوليا تحدي أساسي أمامها، ويعود ذلك لسببين رئيسيين<sup>74</sup>:

ب-1 صعوبة اختيار منافذ التوزيع المناسبة في السوق العالمية: إن قرار تحديد واختيار منافذ التوزيع في الأسواق الخارجية تحدي كبير يواجه المؤسسة. حيث أنها تقوم بالمفاضلة بين قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة وقنوات أخرى خاصة بموزعين خارجيين (تجار جملة، تجزئة، وكلاء)، وهذا الاختيار يتطلب دراسة دقيقة خاصة من حيث التكاليف.

ب-2 النتائج المترتبة على اختيار منافذ التوزيع في السوق الأجنبية: إن آثار اختيار منافذ التوزيع المنافسة تمتد لفترة طويلة، لذلك فخطأ التقدير في اختيارها للقناة المناسبة يكلف المؤسسة غالبا (فمثلا في حالة اختيار وكلاء غير أمناء أو تكون خبرتهم محدودة...).

<sup>71</sup> مصطفى محمود حسن هلال: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص122.

<sup>72</sup> هاني حامد المضمون: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص22.

<sup>73</sup> طارق الحاج وآخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع ط 2، عمان الأردن، 1997، ص125.

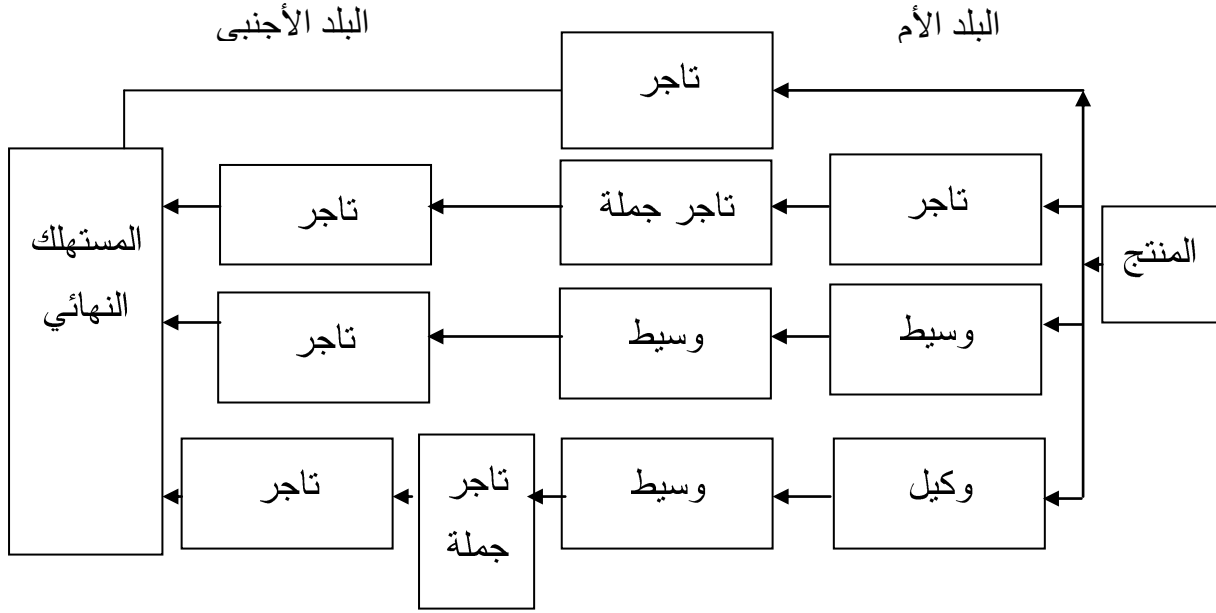
<sup>74</sup> دبيحي مباركة: إستراتيجية التسويق الدولي حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات، رسالة ماجستير،



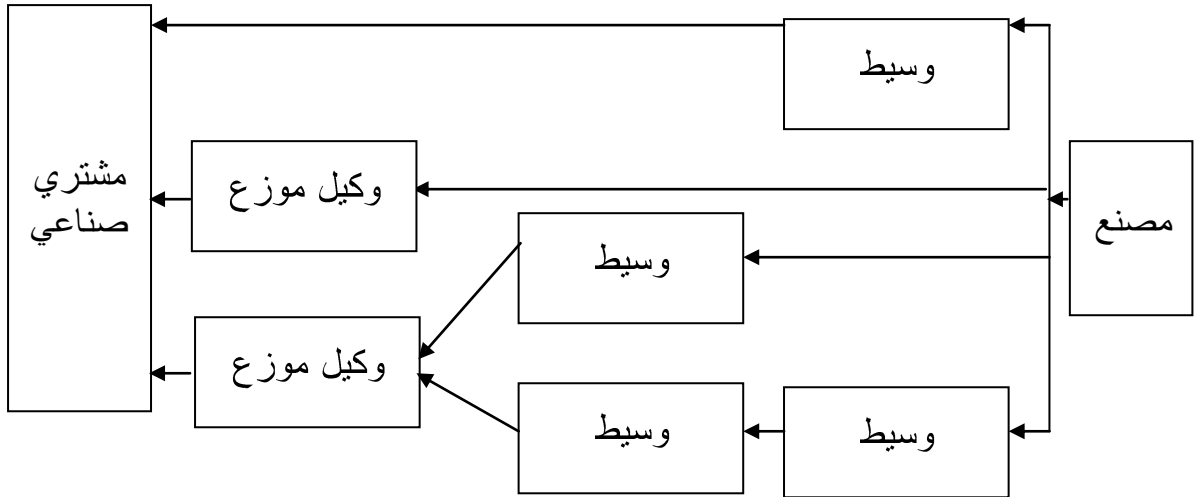
إذا قنوات التوزيع تعتبر حلقة وصل بين المجتمع والمستهلك الأجنبي ونجاح عملية التسويق مرهون بقوة وقدرة وكفاءة هذه القنوات. وتختلف خيارات التوزيع حسب نوع السلعة (استهلاكية، صناعية، خدمات). ويمكن تمثيل ذلك في الأشكال التالية:

الشكل رقم (08): قنوات التوزيع الدولي حسب طبيعة المنتج

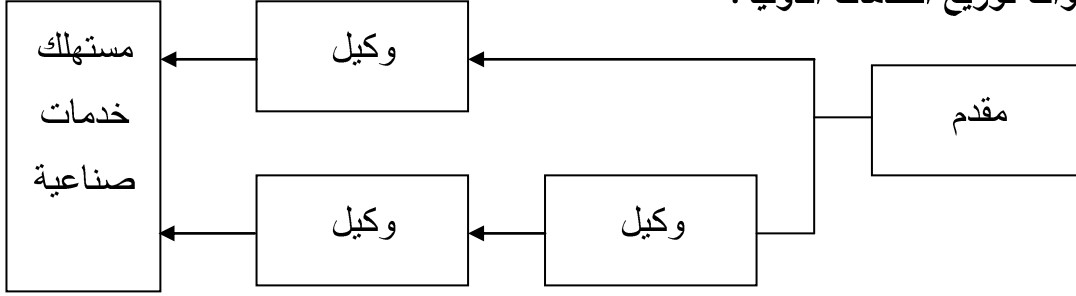
- قنوات المنتجات الاستهلاكية



- قنوات المنتجات الصناعية



## - قنوات توزيع الخدمات الدولية:



المصدر: رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص232.

الفرع الثاني: أنواع الوسطاء على المستوى الدولي: يمكن تقسيم أنواع الوسطاء إلى وسطاء محليين ووسطاء خارجيين.

أ - الوسطاء المحليون: يتميز السوق المحلي بالعديد من الوسطاء الذين يمكنهم القيام بالتسويق الخارجي لمنتجات المؤسسة ومنهم:

أ-1 شركات التجارة الخارجية: تختص المؤسسات في عمليات التصدير والاستيراد لسلعة أو مجموعة من السلع من وإلى أسواق أجنبية محدودة.

وفي حالة تعدد السلع المصدر أو المستورد قد تقسم المؤسسة إلى أقسام بحيث يختص كل قسم بتصدير سلع محدودة كالكيمياويات، والغزل والنسيج والسلع الغذائية<sup>75</sup>.

أ-2 شركات إدارة الصادرات: وهي المؤسسات التي تحمل على كاهلها مسؤولية التسويق الخارجي ومختلف الأعمال المتعلقة به كالبحث عن الفرص التصديرية المختلفة، والشحن والتأمين، وتوجد عدة مزايا وعيوب لهذه المؤسسات وتتمثل في<sup>76</sup>:

المزايا:

- المؤسسة لا تحتاج إلى استثمار كبير وقد لا تحتاج إلى استثمار للدخول إلى الأسواق الخارجية.

- لا يحتاج الصناعي إلى من يمثله في الأسواق الأجنبية.

- تتمتع هذه المؤسسات بخبرات وتجارب واسعة.

العيوب:

- عدم سيطرة الصناعي على عملية الإشراف على المبيعات الدولية.

<sup>75</sup> يحي سعيد علي عيد: مرجع سابق، ص192.

<sup>76</sup> أبي سعيد الديوة جي: تسيير محمد العجامة: مرجع سابق، ص247.

- في حالة توزيع العديد من السلع لمؤسسات عديدة هذا يؤثر على توزيع منتجات المؤسسة الواحدة خاصة في حالة انخفاض الطلب عليها.

أ-3 وكالات التصدير: تتمثل وكالات التصدير في مجموعة من الأفراد أو المنشآت التي تقوم بتصدير السلع إلى الخارج، ويوجد تشابه كبير بينها وبين إدارة التصدير، إلا أن الوكالات تقدم خدمات محدودة وتركز أثناء التوزيع على منطقة أو دولة معينة، كما تكون خبرتها أقل من الخبرة التي تتمتع بها شركات التصدير.

أ-4 السماسرة: يأخذ هذا النوع من قنوات التوزيع؛ الشكل المحلي والشكل الخارجي، حيث يمكن تواجد السماسرة بالأسواق المحلية من أجل التصدير كما هو الحال في الأسواق الأجنبية.

ب- الوسطاء الخارجيون: يلجأ المسوق الدولي إلى الاستعانة بمجموعة من الوسطاء من أجل توزيع المنتج في الأسواق الخارجية، وتتمثل هذه المجموعة من الوسطاء في<sup>77</sup>:  
ب-1 الوكيل: ويأخذ عدة أنواع:

- وكيل المنتج: عادة يكون وحيدا يعمل على ترويج السلعة أو أنشطة أخرى (إرسال الطلبات للمصدر، التخليص الجمركي...) لحساب المنتج مقابل عمولة محددة في عقد الوكالة.

- الوكيل من نوع del credere: من مهامه تقديم ضمان الوفاء بقيمة الطلبات المصدرة للأسواق التي يشرف عليها، وكذلك يتحمل مسؤولية سداد حتى في حالة إخفاق العميل المحلي في السداد، وفي هذه الحالة يتمتع الوكيل بعمولة أكبر من النوع الأول حيث تتراوح بين 5% إلى 15%.

- الوكيل الذي يستورد لحسابه: وفي هذا النوع تنتقل ملكية السلعة إلى المستورد ويسدد قيمتها حسب الاتفاق بين الطرفين دون تقاضي عمولة.

ب-2 التجار: في هذا النوع تنتقل ملكية السلعة إليهم، وتوجد عدة أنواع من التجار في الأسواق المختلفة وهم<sup>78</sup>:

<sup>77</sup> يحي سعيد علي عيد: مرجع سابق، ص 195-196.

<sup>78</sup> صديق محمد عفيفي: مرجع سابق، ص 397.

- الموزع: هي شركة أجنبية لها الحق في تنفيذ عمليات التوزيع نيابة عن المؤسسة المنتجة في الدول الأخرى، حيث يقوم الموزع بتحديد احتياجات أسواقه المحلية والبحث عن السلع المطلوبة في الأسواق الدولية التي تتوافق مع حاجات ورغبات المستهلكين، وعليه فالموزع يقوم بوظيفة المستورد وتاجر الجملة، حيث يقوم بالحصول على السلعة بأسعار منخفضة تم يقوم بتوزيعها على تجار التجزئة في الأسواق الخارجية.

- المستورد بالشغلة "بيت الاستيراد": في هذا النوع يقوم مستورد السلعة مباشرة بنقل السلعة من المنتج وبيعها لتجار الجملة والتجزئة والمؤسسات الصناعية، ويختلف هذا النوع عن النوع الأول، حيث أن الموزع لا يمكنه احتكار السلعة في منطقة معينة في حين قد لا تستمر علاقة المنتج معه.

- تاجر التجزئة الأجنبي: يقوم المنتج أحيانا بالتعامل مباشرة مع تاجر التجزئة في الأسواق الأجنبية تكون هذه الحالة سهلة التطبيق في حالة السلع الاستهلاكية لأن الطلب عليها مستمر من طرف المستهلك النهائي، وقد يقوم تاجر التجزئة بتوزيع هذه السلع إلى المناطق الصغيرة المجاورة.

ب-3 المؤسسات التجارية الحكومية: يكون التعامل مباشر بين المنتج والمؤسسات الحكومية، وكانت هذه القناة التوزيعية مستعملة كثيرا في دول أوروبا الشرقية مثل الاتحاد السوفياتي سابقا، التي تطبق النظام الاشتراكي الذي تسيطر فيه الدولة على جميع المؤسسات، لكن في الحقيقة هذا النمط قليل الاستعمال إلا في بعض الدول النامية مثل مصر التي تعتمد عليه في تنفيذ جانب كبير من تجارتها الخارجية<sup>79</sup>.

الفرع الثالث: معايير اختيار الوسطاء: توجد العديد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد أو اختيار الوسطاء وهي<sup>80</sup>:

- القرارات: إن القدرات العلمية والعملية مطلوبة في إنجاز أعمال الوسيط (صيانة، بيع، تخزين).

- الشخصية: إضافة قوة المركز التجاري للوسيط يجب أن يراعي أصول العمل التجاري وتحترمها.

<sup>79</sup> عمر خير الدين: مرجع سابق، ص330.

<sup>80</sup> عادل المهدي: مرجع سابق، ص205.

- المركز المالي: يعتبر نقطة قوة للوسيط، ففي بعض الأحيان يتطلب تخزين عدد كبير من السلع لمواجهة الظروف الصعبة.
- السمعة: تلعب السمعة الطيبة للوسيط دورا هاما في الأوساط التجارية المختلفة.
- التشكيلة التي يتعامل معها: يفضل الوسيط اختيار سلعا متكاملة ولا يقوم بتوزيع سلع أخرى منافسة.
- السياسة البيعية: وتشمل الطرق والأساليب التي يقوم بها الوسيط في عملية بيع السلعة.
- الجنسية: تعتبر جنسية الوسيط مهمة للمنتج.
- القدرة على تغطية السوق: بمعنى أن الوسيط له القدرة على تغطية السوق بكفاءة وفعالية.
- تكاليف استخدام الوسيط مقارنة بالعائد الصافي.
- العرف: يكون في حالة اختيار بين مجموعة من الوسطاء المتواجدين في سوق معين.
- الخدمات المقدمة: يجب تحديد نوع الخدمة التي يقدمها الوسيط بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة.
- الرقابة: لا تنجح الأعمال إلا بوجود الرقابة، وعليه فالمنتج يجب أن يقدم بفرض الرقابة على الوسيط في إطار التوافق.
- الفرع الرابع: خيارات تغطية السوق: يشير بعض المتخصصين إلى أنه توجد ثلاثة خيارات لتغطية السوق وهي<sup>81</sup>:
- أ- التوزيع المكثف والواسع: في هذا الخيار تقوم المؤسسة بإيجاد عدد كبير من المنافذ لتحقيق التسويق الفعال لمنتجاتها، وهذا يتطلب مراعاة رغبات المستهلك، وخاصة السلع الاستهلاكية التي يتطلب توزيعها على نطاق واسع لأنها تعتبر ضرورية لحياة الناس.
- ب- التوزيع الاختياري: في هذه الحالة تكون منافذ التوزيع أقل بالمقارنة مع الحالة الأولى، وغالبا ما تشمل سلع التسوق كالملابس والسلع الكهربائية التي يستطيع المستهلك شراءها من أي متجر يريد وفي الوقت الذي يريد.
- ج- التوزيع الحصري(المحدود): في هذه الحالة يكون عدد السلعة محدودا وفي أماكن محددة، وعادة يطلق على هذه السلع بالسلع الخاصة. لذلك يتطلب من المستهلك البحث

<sup>81</sup>: C.PSCO.Berho,Opcit , P 195.

عن هذه السلعة أينما وجدت من أجل اقتنائها، فهذه السلع قد تتميز باسمها أو بجودتها أو بعلاقتها التجارية. أو بجودتها أو بعلاقتها التجارية.

## المطلب الرابع: سياسة الترويج الدولية

### الفرع الأول: ماهية الترويج

أ مفهوم الترويج: هو اتصال تقوم به المؤسسة مع الجماهير في الأسواق الدولية المختلفة، من أجل تحقيق أهداف الإدارة التسويقية، وبالتالي أهداف المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتكثيف إعلاناتها من أجل الحفاظ على سمعتها في هذه الأسواق<sup>82</sup>.

ب- أهمية الترويج: تتمثل أهمية الترويج على المستوى الدولي في:

- تقديم منتجات المؤسسة إلى المستهلك بالصورة التي يرغب فيها المستهلك الأجنبي.
- المساهمة في خلق الثقة بين المؤسسة والمستهلك الأجنبي، وذلك عن طريق الإعلان والبيع الشخصي وتنميط المبيعات والنشر، الأمر الذي يساهم في تقليل شدة الحذر، خاصة وأن الترويج يعلم المستهلك كيفية استعمال المنتج وجميع المعلومات المتعلقة به.
- ج- أهداف الترويج الدولي: يهدف الترويج الدولي إلى<sup>83</sup>:

- إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن المؤسسة: تعمل المؤسسة أثناء دخولها للأسواق الأجنبية على إعطاء صورة جيدة للمستهلك في بداية عملية الترويج، وتوضح له أهدافها وشهرتها في الأسواق الأخرى، كما تقدم له مزاياها سواء فيما يخص النوعية أو الأسعار. فبعض المؤسسات ترسم في ذهن المستهلك بأنه عندما يرى أو يسمع على اسم المؤسسة "مرسيدس" الألمانية رسمت في الأذهان النوعية الرفيعة من السيارات...
- التعرف بمنتج المؤسسة: يتجه المستهلك عادة إلى المنتجات التي تكون شركاتها معروفة ولديه معلومات حولها، لذلك فمن أهم المهام التي تقوم بها المؤسسة هي توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمنتج (المواصفات، الأسعار، أماكن التوزيع، مدة الضمان، أماكن الصيانة...).

<sup>82</sup> رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص267.

<sup>83</sup> مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سابق، ص139.

- تنمية الحصة السوقية للمؤسسة: يمكن للمؤسسة عن طريق الترويج وعناصره إقناع المستهلك الأجنبي باقتناء منتجاتها، حيث تقوم بتقديم جميع المعلومات الخاصة بالمنتج بطريقة تجعله يتميز عن المنتجات الأخرى، وهذا يجعل المستهلك الأجنبي يفضل سلعة هذه المؤسسة على السلع الأخرى لمؤسسات مختلفة. وبهذا يمكن للمؤسسة أن تطور حصتها في السوق.

**الفرع الثاني: المزيج الترويجي الدولي:** يتكون المزيج الترويجي على المستوى الدولي من عدة أدوات اتصالية تتمثل أهمها في الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات والعلاقات العامة.  
أ+ الإعلان:

أ-1 تعريف الإعلان: تعرف الجمعية الأمريكية الإعلان بأنه "شكل من أشكال تقديم الأفكار عن السلع والخدمات أو المؤسسات بالوسائل غير الشخصية عن طريق مؤسسات معينة نظير مبالغ مالية منفق عليها"<sup>84</sup>.

يعتبر الإعلان من أهم الأدوات الترويجية خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية ذات الاستهلاك الواسع.

أ-2 أهمية الإعلان: تكمن أهمية الإعلان في:

- تقديم انطباع حول العلامة التجارية للسلعة.
  - المساهمة في الوصول إلى شريحة واسعة من المستهلكين.
  - يعطي للمؤسسة فرصة تقديم جميع المعلومات الخاصة بالمنتج.
  - يساهم في تنشيط الطلب على السلعة في أسواق أجنبية مختلفة.
- أ-3 القيود المفروضة على الإعلان الدولي: يواجه الإعلان على المستوى الدولي العديد من القيود، منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي و تتمثل هذه القيود في<sup>85</sup>:
- اختلاف اللغة: يواجه المسوق الدولي مشكلا في تحديد اللغة المناسبة في الأسواق الدولية، فعلى الرغم من استعمال لغة متشابهة في العديد من الدول إلا أنه توجد بعض

<sup>84</sup> منى الحديدى: الإعلان، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص23.

<sup>85</sup> عمرو خير الدين: مرجع سابق، ص346.

الدول تستعمل أكثر من لغة في أسواقها، فبعض الأسواق في اليابان مثلا تستعمل اللغة الأصلية وبعضها يستعمل الغالبية الأخرى، وكذلك بالنسبة للصين...

- مدى توافر وسائل الإعلام: إن دول العالم تختلف إمكاناتها فيما يخص توفير وسائل الإعلام الحديثة والمختلفة.

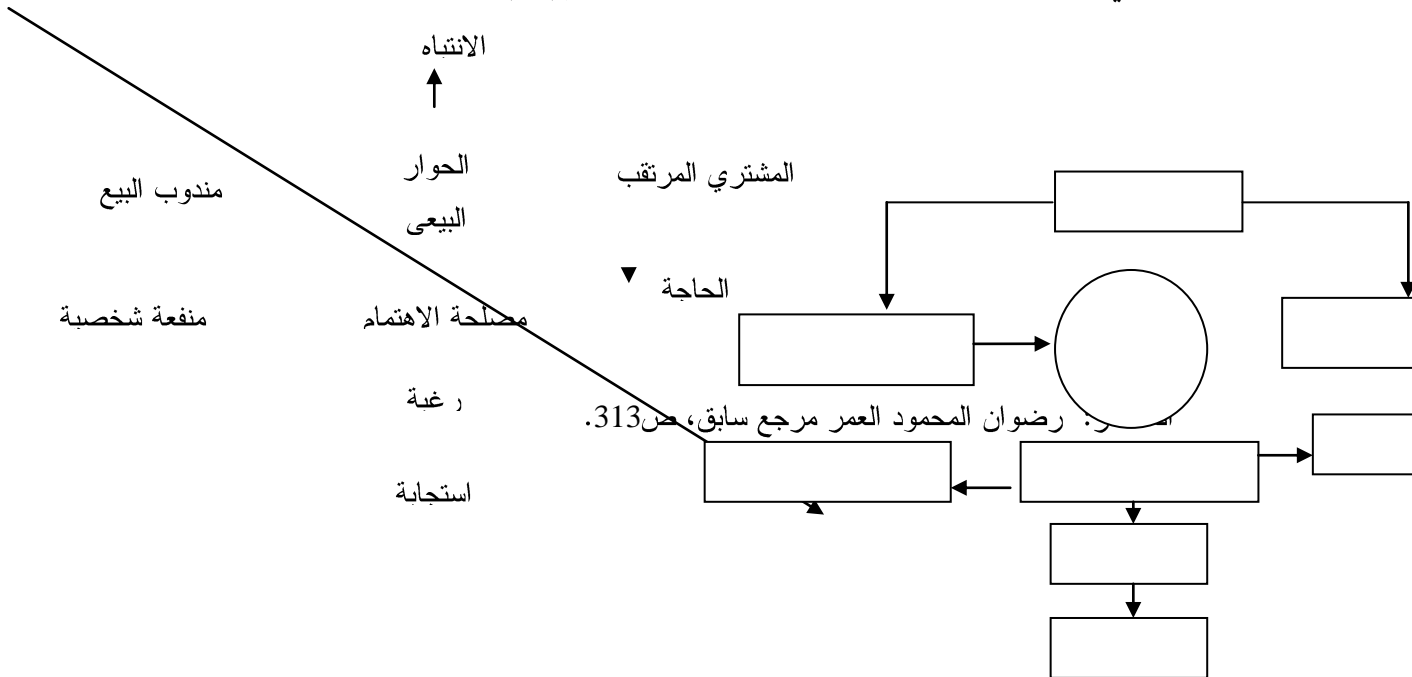
- الأنظمة الحكومية: يجب على المسوق الدولي معرفة طبيعة النظام الذي يتعامل مع مؤسساته. فبعض الأنظمة لا تسمح باستعمال بعض الوسائل في الحملات الإعلانية، فالسويد مثلا لا تسمح بالإعلان عن طريق الراديو واستعمال التلفزيون في هذا المجال يكون محدودا جدا.

- مدى توفر وكالات الإعلان: يرتبط توفر وكالات الإعلان بإمكانيات الدول الأجنبية، ففي الدول المتقدمة يمكن أن تتعدد فيها وكالات الإعلان كالولايات المتحدة وبعض الدول الأوروبية، لكن في معظم الدول خاصة النامية فإن وجود الوكالات يكون محدودا.

- المنافسة: تعد المنافسة هي الأخرى عائقا أمام الإعلان الدولي، فوجود سلع عديدة وبنوعيات وكميات مختلفة، ومن دول مختلفة وفي نفس السوق يتطلب على المسوق الدولي حملات إعلانية مخططة ودقيقة والتي تعتبر سلاحا من أجل المنافسة والبقاء.

ب- البيع الشخصي: هو عملية عرض المنتج من طرف رجل البيع لأحد أو مجموعة من المستهلكين عن طريق المقابلة الشخصية، لكن في الحقيقة هذه الطريقة تكلف المؤسسة مصاريف كثيرة من أجل الوصول إلى عدد كبير من المستهلكين أو الممثلين في الدول الأجنبية، ورغم ذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة وخاصة في حالة بيع المنتجات التي تحقق هامش ربح كبير كالمنتجات الصناعية، ويمكن تمثيل الحوار البيعي في المخطط

التالي: الشكل رقم(09): عملية الحوار البيعي.





ج- تنشيط المبيعات: هي مزايا إضافية يمنحها المنتج إلى المستهلك أو الموزعين- محليين وأجانب- من أجل كسبهم، وتتمثل هذه المزايا في القسائم(الكوبونات) والهدايا التذكارية والطوابع التجارية والعينات المجانية من السلعة، ويمكن إرسال مطبوعات خاصة بالسلعة إلى طالبها بهدف الاطلاع عليها، وفي حالة طلب جزء من السلعة كالقماش مثلا يقوم المسوق الدولي بإرسال جزء منه إلى الشخص أو الهيئة الطالبة له<sup>86</sup>.

د- العلاقات العامة: تتمثل في قدرة المؤسسة على الاتصال بمختلف الجماهير عن طريق أعمالها وعلاقاتها الجيدة، وكذا السمعة الجيدة والتحسين المستمر لصورة المؤسسة في أذهان الجماهير، فالمؤسسة تهدف إلى الوصول أو الحفاظ على علاقات إيجابية مع محيطها، والعلاقات العامة يمكن أن تستهدف الجمهور الداخلي(المساهمين العمال...) أو الجمهور الخارجي(المستهلكين، الجمعيات المهنية، السلطات العمومية...)، وتعتمد العلاقات العامة على تقنيات أهمها<sup>87</sup>:

-الاستقبال: ويتمثل في استدعاء زبائن المؤسسة.

-العلاقات مع الصحافة: ويشمل البلاغ الصحافي، مقابلة مع الصحافة.

-المشاركة في التظاهرات التجارية.

-الاتصال بالحدث.

---

<sup>86</sup> أبي سعيد الديوة جي: مرجع سابق، ص196.

<sup>87</sup> غول فرحات: مرجع سابق، ص180.

## خلاصة:

مما سبق يمكن القول بأن التسويق الدولي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف المتخصصين، وذلك لما له من أهمية في ظل التحولات والتغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي من حرية وإزالة القيود، لذلك انتقل هذا الاهتمام من مؤسسات الدول المتطورة إلى مؤسسات الدول النامية خاصة التي تريد البقاء والمنافسة من خلال توسيع النشاط في مختلف دول العالم عن طريق؛ التصدير أو الاستثمار أو الشراكة مع مؤسسات أجنبية. وهذا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار البيئات الخارجية المختلفة للدول العميلة، بالإضافة إلى ضرورة تصميم مزيج تسويقي قادر على ولوج الأسواق العالمية وتحقيق النجاح والاستمرارية فيها.

---

## الفصل الثاني: الاتجاهات الإستراتيجية للتسويق الدولي

المبحث الأول: خطوات وأنماط الدخول للأسواق الدولية

المبحث الثاني: أصناف استراتيجيات التسويق الدولي

المبحث الثالث: الاستراتيجيات البديلة لدخول الأسواق الدولية

---

## تمهيد:

تهدف الاتجاهات الإستراتيجية للتسويق الدولي إلى إشباع حاجات المستهلكين خارج السوق الأصلي، وهذا الإشباع يكون أحسن من المنافسة المحلية والدولية في إطار تحديات البيئة العالمية وموارد المؤسسة، فديمومة المؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بإتباع الخطوات الصحيحة لرسم إستراتيجية واضحة، وترتبط كذلك بمدى نجاح الإستراتيجية المعتمدة من قبل هذه المؤسسة على المدى البعيد.

## المبحث الأول: خطوات وأنماط الدخول للأسواق الدولية

يُمرّ الدخول إلى الأسواق العالمية بعدة خطوات أو مراحل، كما أنه توجد عدة أنماط تعتمد على المؤسسات في الدخول للأسواق العالمية. وعليه قسم هذا المبحث إلى مطلبين هما:

**المطلب الأول: خطوات إستراتيجية الدخول للأسواق الدولية**  
**المطلب الثاني: أنماط الدخول للأسواق الدولية**

**المطلب الأول: خطوات إستراتيجية الدخول للأسواق الدولية**  
يمكن تحديد خطوات إستراتيجية الدخول للأسواق الخارجية فيما يلي<sup>88</sup>:

**الفرع الأول: دراسة الطلب:** تقوم المؤسسة في المرحلة الأولى بدراسة الطلب الذي يعتبر كمؤشر رئيسي ويمكن الأخذ به في تحديد الكمية والنوعية المطلوبة في السوق العالمية من منتجات المؤسسة.

ومن أجل دراسة الطلب دراسة دقيقة يجب جمع مجموعة من المعلومات التي تتعلق بالمستهلكين وتشخيصهم من حيث العدد والمستوى المعيشي، ونوع وحجم السلعة التي يطلبونها... الخ.

**الفرع الثاني: دراسة العرض:** تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على تقديم أو عرض مختلف المنتجات للمستهلكين أو مؤسسات أخرى في مختلف أنحاء العالم. لذلك فالمؤسسة واجب عليها المعرفة الكاملة والدقيقة بالسلع الموجودة في هذه الأسواق، وكذلك المؤسسات التي تعرض منتجاتها فيها.

يعد المزيج التسويقي للمؤسسة أكبر المتغيرات التي تصنع نجاح أو فشل المؤسسة في دخولها للأسواق العالمية، فإستراتيجية هذا المزيج والتي تمثل إستراتيجية العرض (منتج، تسعير، توزيع، ترويج) هي التي تجعل المؤسسة قادرة أو غير قادرة

---

<sup>88</sup> مصطفى محمود حسن هلال: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص184.

على المنافسة. لأن المستهلك أمام خيارات بين أنواع وأشكال وأسعار متعددة، فالمؤسسة التي يمكنها تحقيق أهدافها هي التي تسوق أكبر كمية ممكنة من السلع والخدمات لمختلف الشرائح في العالم.

**الفرع الثالث: تحديد الشرائح المتعامل معها:** قبل أن تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها إلى الخارج يجب عليها أن تحدد الشريحة أو الفئة التي تم استهدافها أثناء هذه العملية.

سواء كانت أفراد أو مؤسسات فعلى المؤسسة مراعاة الاحتياجات الخاصة بكل شريحة التي تم اختيارها، مع الأخذ بعين الاعتبار درجة المنافسة الموجودة في الأسواق المستهدفة، بحيث تقوم المؤسسة بتكييف المزيج التسويقي الخاص بها مع الطلب الموجود في السوق، وفي حالة العرض أكبر من الطلب فإن للمستهلك عدة خيارات لاقتناء السلع، وهذه الوضعية تفرض على المؤسسة رسم أو تصميم إستراتيجية واضحة من أجل البقاء والمنافسة، أما إذا كان الطلب أكبر من العرض فهذا يجعل المؤسسة في وضعية مرنة لأن الفجوة التسويقية موجبة\*.

## **المطلب الثاني: أنماط الدخول للأسواق الدولية**

توجد عدة أنماط لدخول المؤسسة إلى السوق الدولي وهي التصدير، الإنتاج والإدارة في الخارج، الأنماط المشتركة ويمكن توضيحها في الآتي:

**الفرع الأول: التصدير**

أ - التصدير كإستراتيجية: تختلف المؤسسات من حيث الإمكانيات المتاحة لها، فعلى المؤسسة التي ترغب في دخول الأسواق العالمية ودخول سباق المنافسة لا تنتظر الصدفة ولا العمل الارتجالي، بل عليها وضع إستراتيجية تصديرية واضحة.

يقصد بالإستراتيجية التصديرية" السلوك والتكتيكات طويلة الأجل التي تحدد للمنشأة طريقها، وكيفية الوصول إلى أهدافها، ومن تم فهي اختيار الأسواق المستهدفة وتحديد وصياغة المزيج التسويقي الذي تتبناه المنشأة (منتج، سعر، توزيع ، ترويج)<sup>89</sup>.

---

\*الفجوة التسويقية=الطلب الكلي للشركة التسويقية-العرض الكلي للشريحة التسويقية.

<sup>89</sup> عادل المهدي: التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، مرجع سابق، ص 328.

ويعرفها البعض على أنها "الوسائل التي تستطيع المؤسسة بواسطتها الاستجابة للتداخل بين القوى الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف مشروع التصدير، وتتضمن كل المظاهر التقليدية للخطة التسويقية، والتي تشمل المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج<sup>90</sup>.

ب - أنواع التصدير: يوجد نوعان للتصدير يمكن للمؤسسة الاعتماد عليهما في الدخول للأسواق العالمية، وهما التصدير المباشر والتصدير غير المباشر<sup>91</sup>.

ب-1 التصدير غير المباشر: تقوم المؤسسات في عملية التصدير إلى الأسواق العالمية بالاعتماد على<sup>92</sup>:

الوسطاء التجاريين للتصدير غير المباشر: وهم تجار يقومون بصفقات تجارية عن طريق الطلبات ومن بين هؤلاء الوسطاء ما يلي:

• مؤسسات التصدير والاستيراد الموجودة في البلد الأم للمؤسسة.  
• مكاتب الشراء.

• الوسطاء الجمركيون المحليون والأجانب الموجودون في بلد الشركة الأم والذين يعملون كوكلاء.

• الوسطاء الجمركيون الأجانب المستقرون في الأسواق المستهدفة والذين يعملون كوكلاء للزبائن المحليين.  
• الوكلاء بالعمولة.

• مؤسسات تسيير التصدير، وتقوم بإدارة المبيعات على مستوى التصدير، وكذلك البحث وتشغيل الوكلاء، والمشاركة في التظاهرات الدولية.

البيع عن بعد: تقوم المؤسسة بالتصدير للأسواق العالمية بالاعتماد على بعض الوسائل منها التقليدية ومنها الحديثة، وأهم هذه الوسائل ما يلي:

• البيع عن طريق الدليل: "Vente par catalogue" وهو دليل مكتوب يوضح مميزات المنتج.

• البيع عن طريق التلفزيون: ويتم ذلك عن طريق قنوات متخصصة في التسويق.

---

<sup>90</sup> رضا سعدي: نحو إستراتيجية فعالة في قطاع التصدير، ملتقى وطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، 20-21 أبريل 2004.

<sup>91</sup> أبي سعيد الديوة جي: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص136.

<sup>92</sup> Charles croué :marketing international, 5éme édition, Paris, 2006, P322.

• البيع عن طريق الانترنت: حيث تقوم المؤسسة بتصميم مواقع خاصة بها من أجل تسويق منتجاتها إلى مختلف دول العالم، وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في التسويق، والتي تتميز بالسرعة والسهولة، لكن لها عقبات منها تأمين الدفع عن طريق الانترنت، وصعوبة تحديد سلوك المستهلكين ورغباتهم؛ ففي بعض البلدان يفضل المستهلك رؤية ولمس المنتج قبل عملية اتخاذ القرار بالشراء.

ب-2 التصدير المباشر: يتميز هذا النوع من التصدير في تولي الصناعي بنفسه المهام التصديرية بدلا من توكيلها إلى جهة أخرى خارجية، ويمنح هذا النوع من التصدير للمؤسسة فرصا كبيرة للاحتكاك بالمستهلكين في مختلف الأسواق مما يساهم في توسيع مبيعات المؤسسة. ويحتاج هذا النوع من التصدير إلى درجة عالية من الخبرة من أجل الوصول إلى السيطرة على الأسواق الخارجية خاصة في المدى الطويل. ويمر التصدير المباشر بخمسة مراحل هي<sup>93</sup>:

- إتاحة الفرصة التصديرية: بمجرد تلقي المؤسسة عرضا بالتصدير من إحدى المصادر المتمثلة في نقاط التجارة الدولية، مكاتب التمثيل التجاري بالسفارات بالخارج، غرف الصناعة المختلفة، التمثيل التجاري الوطني.. إلخ، تقوم المؤسسة مباشرة بعملية التصدير.

- تقدم المؤسسة بعرض متكامل للمنتج: تقوم المؤسسة بعرض منتجها بالتفصيل، مثل عرض جميع مواصفات السلعة والكميات الممكن تصديرها، والسعر الخاص بكل نوع، وقد تستعين المؤسسة بإحدى الوسائل التي تمكنها من عرض هذه السلع كالدليل، وأشرطة الفيديو...

- التعاقد: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بالاتفاق مع المستورد حول شروط ملكية السلعة. ويتم ذلك إما عن طريق عقد مكتوب يوقع عليه الطرفان، أو مجرد أمر من طرف المصدر بتصدير السلعة للمستورد حسب الشروط المتفق عليها.

- التوريد: وهو شحن السلعة بالوسيلة المتفق عليها إلى المستورد.

---

<sup>93</sup> يحي سعيد علي عيد: التسويق الدولي والمصدر بناجح، مرجع سابق، ص54.



- السداد: وهو تحصيل المصدر لقيمة السلعة التي تم تصديرها بالطريقة التي تم الاتفاق عليها.

ويقوم التصدير المباشر بوظائف واسعة رغم اختلاف الأنشطة التسويقية وتمثل هذه الوظائف في<sup>94</sup>:

- اختيار الأسواق الخارجية: تعدد الأسواق على المستوى العالمي يجعل المؤسسة تقوم باختيار الأسواق الملائمة التي تمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة.

- اختيار ممثلي المؤسسة في الأسواق الخارجية: توجد عدة طرق تعتمد المؤسسة في حالة دخول الأسواق العالمية من أجل تمثيلها ومن هذه الطرق، غرف التجارة، النقابات، وسائل الإعلان المختلفة.

- الإشراف على الموزعين (الممثلين): تعتمد المؤسسة على موزعين من أجل توصيل السلع إلى الخارج، ولذلك على مدير المؤسسة الإشراف المباشر على مختلف الموزعين من أجل التنسيق الجيد بين جميع الموزعين.

- التوزيع المادي: ويعني قيام المؤسسة بتوفير السلعة في الوقت المناسب والكمية المطلوبة إلى الوكلاء، ويتطلب ذلك مؤسسات الشحن، ووسائل النقل المختلفة وبأقل تكلفة.

- متطلبات أخرى للتصدير المباشر: تتباين الأهمية الاقتصادية من سلعة لأخرى، فعلى المؤسسة تجميع المعلومات المتعلقة بالسوق المستهدف من حيث السعر، المنافسة، والكمية المعروضة بشكل مستمر ودائم، وذلك من أجل إنجاز عملية التصدير.

ت - المشاكل العامة التي تواجه عمليات التصدير: هناك الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسة في عملية التصدير للخارج، ونذكر أهمها في:<sup>95</sup>

- عدم توفر إمكانيات التسويق المناسبة، ونقص الخبرة في عمليات التعبئة.

- عدم الوفاء بالالتزامات التعاقدية، سواء من ناحية المواعيد أو المواصفات.

<sup>94</sup> أبي سعيد الديوة جي: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص144.

<sup>95</sup> صديق محمد عفيفي: إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة عشر، ص575.

- عدم الاستقرار في الأسعار في الأسواق العالمية المنافسة، ووجود أزمات مالية يجعل المؤسسة تفضل البيع المحلي.
- كثرة وروتينية إجراءات التصدير يعيق انسياب الصادرات للخارج.
- احتمال وجود خلل في العلاقة بين أجهزة الإنتاج وأجهزة التصدير، وهذا يخلق مشكلا في الكمية المصدرة ووقت التصدير.

**الفرع الثاني: الإنتاج والإدارة في الخارج:** ينتقل نشاط المؤسسة من البلد الأصلي إلى دول أخرى على المستوى العالمي، إما بوجود وحدات إنتاجية تابعة للمؤسسة الأم تقوم بإنتاج سلعة أو مجموعة من السلع، وإما تقوم بالإنتاج في الدولة الأم لكن يوجد فرع أو فروع إدارية تابعة لهذه المؤسسة من أجل القيام بعملية البيع في الأسواق العالمية. ومن أشكال الإنتاج والإدارة في الخارج ما يلي<sup>96</sup>:

أ - مكتب التمثيل Bureau du representation: تقوم المؤسسة بفتح مكتب تمثيل الذي يمثل هيكلًا تجاريًا بسيطًا ودائمًا للمؤسسة في السوق المستهدف، ويكمن دوره الرئيسي في التنسيق بين الوكلاء واستقبال الزبائن والمتعاملين الأساسيين مع الشركة في هذا السوق، وتزيد أهمية هذا المكتب في حالة المفاوضات التجارية المهمة والتي تتطلب التواجد في الميدان.

ب- الفرع التجاري filial commercial: ويكون تابعا للقانون المحلي للسوق الأجنبي. ويتمثل دوره في استيراد، تخزين، وتوزيع منتجات المؤسسة الأم في سوق بلد ما، أو عدة بلدان يمثلون منطقة تجارية، وكذلك القيام بتنشيط شبكة التوزيع وتطبيق العمليات التسويقية مع الموزعين بحسب الطرق الإدارية المتبعة من طرف المؤسسة الأم، كما يقوم أيضا كذلك بالمساهمة في وضع المخططات التسويقية وإمداد المؤسسة الأم بالمعلومات ذات الطابع التسويقي والمالي، ويتميز هذا النمط بـ<sup>97</sup>:

- القدرة على التحكم في نشاط الشركة في الأسواق الأجنبية.

- إمكانية زيادة حجم الأرباح المحققة.

<sup>96</sup> Charles croué: op cit , P 329

<sup>97</sup> أبو قحف عبد السلام: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص113.

- تجاوز العوائق الجمركية والقانونية بسهولة ويسر .

ج- الفرع الإنتاجي: هو شخص معنوي متخصص في نوع معين من الإنتاج، حيث يقوم هذا الفرع بتمويل الفروع التجارية أو الفروع الإنتاجية للمؤسسة الأم في الخارج عندما تكون العملية الإنتاجية للمؤسسة معقدة ومتعددة التكنولوجيات.

د- التجميع: يعد التجميع من الطرق الفاعلة التي تتلاءم مع الصناعات التجميعية وخاصة صناعة وسائل النقل (السيارات والحافلات...)، حيث يضم الخطوات الأخيرة من عملية التصنيع، أي تجميع مختلف الأجزاء والقطع من بلدان مختلفة من أجل الحصول على سلعة في شكلها النهائي. وغالبا ما تتم العمليات الأولى للتصنيع في البلد الأم والتي تضم العمليات الصناعية لتصل جاهزة للمؤسسة الجديدة للقيام بتجميع السلعة.

فيقوم الفرع بتجميع منتوج أو عدة منتجات من أجل تموين السوق الأجنبي للمؤسسة، وفي بعض الأحيان الأسواق القريبة كذلك. وتكون مشاكل عملية توطين فرع إنتاجي في بلد أجنبي قليلة بالنسبة للمؤسسة. حيث تقوم هذه الأخيرة بالتزام إنتاجي مع أو بدون شريك محلي بهدف إنتاج أو تجميع منتج أو مجموعة منتجات يتم توزيعها بصفة عامة عن طريق الفروع التجارية التابعة للمؤسسة في السوق المستهدف.

فالإنتاج في السوق المستهدف يدعم صورة المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بالمنتجات التقنية والصناعية والتي غالبا ما يريد مستهلكوها أو مستعملوها (الصناعيون) التأكد من الضمانات، خدمات البيع وخدمات ما بعد البيع، قطع الغيار، المراقبة التقنية.

ودأبت بعض الشركات إلى التجميع الخارجي عن طريق إقامة مشاريع تابعة لها في الخارج تقوم بالتجميع لقطع المؤسسة نفسها بدلا من أن تقوم بها شركات أخرى خارجية. كما يمكن للمؤسسة الأم التوقيع لشركة أخرى لا يشترط إنتاج نفس السلعة وإنما تنتج سلعا متشابهة؛ بأن تقوم بتجميع سلعة المؤسسة الأم كتوقيع شركة "جنرال موتور" للسيارات لشركة "رونو" في بلجيكا حيث تقوم هذه الأخيرة بتجميع سيارات الأولى في بلجيكا<sup>98</sup>.

<sup>98</sup> أبي سعيد الديوة جي: مرجع سابق، ص148.

هـ- الفرع الأجنبي التابع للمؤسسة الأم "succursale": لا يملك هذا النمط شخصية قانونية مستقلة، بل هو تابع مباشرة للمؤسسة الأم أو لفرع تجاري موجود في بلد أجنبي. ويمكن أن يأخذ صورة محل أو وكالة (تجارية، إخبارية، سياحية، بنكية، تأمينية أو فرع لشركة نقل عالمية). ومن أهم الوظائف التي يقوم بها هذا الفرع ما يلي:

- تطبيق العمليات التسويقية.

- تجميع المعلومات الخاصة بالسوق.

- مراقبة المنافسين.

يستعمل هذا النمط أكثر في مجال البنوك، والتأمينات، وصناعة السيارات. خاصة إذا كانت المؤسسة في مرحلة مفاوضات؛ فإنها تلجأ إلى هذا النمط من أجل التواجد في الأسواق الأجنبية. وفي حالة ما يزيد عدد هذه الفروع عن ثلاثة من هذا النمط في سوق ما يجب عن المؤسسة الأم القيام بتوطين فرع تجاري من أجل التنسيق بين مختلف هذه الفروع.

**الفرع الثالث: الأنماط المشتركة les modes associés:** تقوم هذه الأنماط على مبدأ تقاسم المزايا وخاصة المالية، والتحديات التي تواجه المؤسسة، وعليه يجب على الشركاء في هذا النمط تجاوز العوائق الداخلية والتمتع بالمرونة اللازمة للتمكن من الاستفادة من المزايا التي يقدمها كل طرف من كل الشركاء المعنيين. ويمكن التمييز بين عدة أنماط للدخول في هذه الحالة<sup>99</sup>:

أ- تجميع المصالح الاقتصادية للتصدير: يسمح هذا النمط لمجموعة من المؤسسات باستثمار أجزاء من رأس مالها في مؤسسة تجارية يكون هدفها هو خلق تيارات تبادل تجارية نحو الأسواق الأجنبية. ويتناسب هذا النوع أكثر مع مؤسسات الصناعة الغذائية. كما يجب أن تكون المؤسسات المشكلة لهذا التجمع تنتمي لنفس مجال النشاط الاقتصادي وألا تكون متنافسة مع بعضها البعض.

ب- التصدير على طريقة الكنغر Kangourou: يقوم هذا النمط على مبدأ تمثيل الشركة المصدرة أو توزيع منتجاتها في السوق المستهدف من طرف شركة أجنبية تمتلك قنوات

<sup>99</sup> Charles croué :op-cit, P 336.

توزيع خاصة بها في هذا السوق. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التصدير على طريقة الكنغر:

- التصدير البسيط: بحيث يكون للمؤسسة الممثلة امتياز الدخول إلى السوق المستهدف وربح الوقت مقارنة مع منافسيها، فيتم دفع مستحقات أو حقوق التمثيل للمؤسسة الأم محسوبة على أساس نسبة متفق عليها من رقم الأعمال المحقق.

- التصدير المتقاطع: في هذه الحالة يتعهد الطرفان المعنيان بتسويق أو بيع منتجات بعضها البعض بشكل متبادل بواسطة قنوات التوزيع الموجودة لدى كل طرف في سوقين مختلفين.

- عقود الحمل "le contrat de portage": وهي نوع معقد من نمط التصدير على طريقة الكنغر، بحيث يمثل إستراتيجية شراكة بين المؤسسات الكبيرة المتعددة الجنسيات عن طريق واحدة من فروعها ومموم يستطيع الدخول بصفة دائمة إلى السوق المستهدف، ويكون ذلك بعد التأكد من احترافية هذا المموم، إذ يتم تحرير عقد معقد جداً يحتوي على عدة واجهات، وقد يواجه هذا النوع من التمثيل عوائق تتمثل في الاختلافات الثقافية، نقص الثقة المتبادلة.

ج- المشروعات المشتركة "joint venture": وهي "أحد مشروعات الأعمال التي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة، الخبرة وبراءات الاختراع، العلامات التجارية، المساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج، والمعرفة التكنولوجية والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق"<sup>100</sup>.

د- الترخيص والامتياز: هناك تقارب كبير بين الترخيص والامتياز غير أن الأول تتبعه المؤسسات الصناعية، أما الثاني فيستخدم كإستراتيجية من قبل المؤسسات الخدمية،

ويمكن تعريف الامتياز بأنه "قيام المؤسسة صاحبة الامتياز ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها من جانب المتمتع بحق الامتياز مقابل مبلغ مالي"<sup>101</sup>.

هنا يجب التفريق بين القطاع الصناعي وقطاع المنتجات ذات الاستهلاك الواسع<sup>102</sup>.

- حق الامتياز بالنسبة للقطاع الصناعي: ويتعلق بمنح ترخيص للإنتاج أو ترخيص لاستعمال علامة تجارية. فعن طريق عقد محدد ترخص الشركة الأم أو الأجنبية لإنتاج أو إعادة إنتاج منتج خاص بها وتكنولوجيا خاصة بها، أو تسويق منتجات شركة محلية تحت العلامة التجارية لهذه الشركة الأجنبية.

- حق الامتياز بالنسبة لقطاع منتجات الاستهلاك الواسع: فهو عقد تجاري محض. وفي هذه الحالة فإن القرارات المتعلقة بسياسة المنتج يجب أن تكون مخططة لها جيداً، بحيث تتماشى المنتجات المرخص لتصنيعها مع الأذواق المحلية دون الخروج عن الروح الأصلية لمنتجات الشركة الأم.

ه- عقود الإدارة: le contrat de gestion: تعني تفويض شركة أجنبية في إدارة منشأة وطنية صناعية أو خدمية بدون أن يكون للشركة الأجنبية علاقة بملكية المنشأة<sup>103</sup>.

وتعرف بأنها "عقود طويلة الأجل يقدم فيها الملاك المحليين المشروعات والوحدات والأصول الإنتاجية مع الاحتفاظ بالملكية، في حين تتولى مؤسسات دولية مسؤولية الإدارة الشاملة والتشغيل والتسويق، بحيث تتضمن إعطاء الحق لشركة دولية بإدارة العمليات اليومية لأحدى المؤسسات في دولة أجنبية"<sup>104</sup>.

فهي تعتبر من أحدث صور المشاركة بين المشروعات متعددة الجنسيات وبين المصالح والمشروعات المحلية. وفي هذا النمط يتم تقاسم الأرباح بين الطرفين طبقاً لنسب محددة وطبقاً لمدى أهمية رأس المال والإدارة في تحقيق الأهداف. وفي بعض

<sup>101</sup> فرحات غول: مرجع سابق، ص 197.

102 Charles croué :Op-cit, P 338.

<sup>103</sup> يحي سعيد علي عيد: مرجع سابق، ص 85.

<sup>104</sup> فرحات غول: مرجع سابق، ص 212.

الأحيان تلتزم المؤسسات الدولية المسؤولة عن الإدارة بضمان أدنى من الأرباح للملاك. ويتناسب هذا النمط مع القطاع الخدمي (السياحة وغيرها).

د- أنماط الدخول المطورة les modes élaborés: إن ظهور العولمة الاقتصادية أتاحت للمؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي فرصاً كثيرة ومتنوعة. لذلك فإن تسويق منتجات هذه المؤسسات في الأسواق الدولية بصفة مباشرة يفرض البحث عن صيغ أقل تكلفة وأكثر مرونة. وهذه الأنماط تجمع بين مختلف أنماط الدخول الكلاسيكية (التصدير المباشر وغير المباشر)، وذلك عن طريق القيام بتحالفات. ومن بين الأنماط ما يلي<sup>105</sup>:

1- إعادة شراء أو تملك شركة توزيع: تقوم المؤسسات التي تقوم بالتسويق الدولي بهذه العملية في الدول التي تتميز بقنوات توزيع معقدة جداً كاليابان و الو.م.أ. في هذه الحالة لا يوجد بديل أفضل لهذه المؤسسات إلا الشراكة أو شراء مؤسسات توزيع من أجل تجاوز والتغلب على لوبيات التوزيع المحلية في الدول المضيفة. كما يمكن للمؤسسة أن تملك محلات تجارية في الدولة المضيفة. ويطلق على هذه الطريقة النمو عن طريق الخارج، وتتناسب هذه الطريقة أكثر مع المؤسسات التي تسير نحو العالمية "mondiales". فبصفة عامة القيام بشراء شركة توزيع محلية هام جداً للتمهيد لعملية توطين فروع تجارية أو صناعية في السوق المستهدف. كما يسمح هذا النوع من أنماط الدخول بالاستفادة من قنوات التوزيع المحلية في الدول التي تعاني من الصعوبة في إنشاء قنوات التوزيع بسبب التخلف الاقتصادي. ومن عيوب هذا النمط مشكلة قيام الشريك المحلي أو مؤسسة التوزيع بعرض سيئ لمنتجات الشركة في محلاتها أو وضعه في أماكن غير مرئية أو غير جيدة للعرض.

2- بيع المعرفة أو الخبرة: la vente savoir-faire: تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى التنازل أو بيع تجربتها وخبرتها في مجال نشاطها الاقتصادي، وخاصة عند تلقيها عروضاً مغرية. فالتخلي عن المهارة أو المعرفة الصناعية يمكن أن يصاحب التخلي أيضاً عن العلامة التجارية إذا كانت لها شهرة واسعة. حيث أن بيع المشاريع الصناعية يفرض تكوين فرق مكونة من مفاوضين من اليد العاملة المؤهلة والمتعددة

<sup>105</sup> Charles croué :Op-cit, P 342.

الخبرات والمهارات، بحيث تكون مكلفة بعملية التفاوض مع الزبون المحتمل، حيث يتميزون بتكوين عال في الإدارة ولهم معارف تكنولوجية جيدة بالإضافة إلى التحكم في الأعمال الدولية والتحكم في عدة لغات.

من مزايا هذا النمط أنه يساهم في تحقيق أرباح كبيرة للمؤسسة دون القيام باستثمارات كبيرة. ويتناسب هذا النمط خاصة مع قطاعات النشاط للمنتجات واسعة الاستهلاك (كالمنتجات الفاخرة، الأزياء، العطور، مواد التجميل وغيرها..)، من أجل توسيع نشاطاتها التجارية في الخارج.

بالنسبة للقطاع الصناعي فيمكن للمؤسسة التخلي عن جزء من تكنولوجيتها أو تكنولوجيا كاملة مشكلة من سلسلة إنتاج مرفوقة بالعديد من التكنولوجيات كالمجمعات الصناعية أو مصنع المفتاح في اليد "clés en main" (مصفاة بترول، مصنع للدراجات النارية أو للسيارات، مصنع لتحلية مياه البحر أو مصنع للسلاح). وهنا يجب الإشارة إلى أن عملية بيع تكنولوجيا ما يجب أن تسبقها عملية الحصول على براءة الاختراع.

3- إرسال قوة البيع إلى الخارج : يمكن للمؤسسة إرسال رجال التسويق لديها إلى السوق المستهدف، سواء بطريقة منتظمة من أجل إدارة مشروع ما، أو بصفة دائمة من أجل تأطير وتحفيز أو مراقبة مؤسساتها في هذا السوق. وتتناسب هذه الطريقة مع المؤسسات التي تمارس التسويق المباشر " marketing direct " .



## المبحث الثاني: أصناف استراتيجيات التسويق الدولي

قدم مجموعة من الباحثين دراسات حول استراتيجيات التسويق الدولي، حيث هناك من صنفها بحسب درجة التتميط والتكيف، وكذلك بحسب درجة تطور الأسواق، وهناك من أضاف تصنيف آخر وهي الاستراتيجيات بحسب درجة التركيز والانتشار، وعليه يمكن تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب هي:

### المطلب الأول: التتميط أو التكيف

المطلب الثاني: الاستراتيجيات حسب درجة تطور الأسواق

المطلب الثالث: إستراتيجية التسويق الدولي بحسب درجة الانتشار والتركيز

### المطلب الأول: التتميط أو التكيف

إن مسألة تتميط أو تكيف العرض التسويقي (المنتج، السعر، الاتصال، التوزيع) في الأسواق الأجنبية هي مسألة مهمة في عملية تدويل نشاط المؤسسة، وهذه المسألة تبقى مطروحة دائما خلال عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية المتعلقة بتسيير المزيج التسويقي ويمكن تقديم كل استراتيجيه على حدة بالإضافة إلى الإستراتيجية المختلطة في الآتي<sup>106</sup>:

الفرع الأول: إستراتيجية التتميط: تعني هذه الإستراتيجية أن المؤسسة تقوم بتسويق منتج في الخارج بواسطة موقع واحد (أي تقوم بخلق مكانة لها في السوق)، وكذلك مزيج تسويقي واحد بالنسبة لجميع الأسواق.

إن أساس البحث عن التتميط هو الرؤية المتجانسة للأسواق العالمية، وهذه الرؤية انطلقت من فرضيات ذات الطابع العالمي، وتتمثل هذه الفرضيات في:

- التجانس المتنامي للحاجات العالمية الذي أدى إلى إعادة النظر في الحاجة الماسة لوضع مزيج تسويقي معدل لكل سوق.

- التفضيل العالمي ذو السعر المنخفض، وذو الجودة المقبولة.

<sup>106</sup>: Nathalie prime, Jeon-claud Usunier, Marketing international, développement des marchés et management multiculturel, Paris 2003. P94.

- الحاجة لتحقيق وفورات حجم على مستوى الإنتاج والتسويق المقسمة (الموزعة) على عدة دول.

- حاجة المؤسسة التي حققت العالمية إلى تنسيق نشاطاتها التسويقية الدولية.

إن التتميط يعد خيارا مفضلا من قبل المؤسسات التي تبحث عن التبسيط وتخفيض التكاليف. وبصفة عامة يعمل التتميط على توسيع إمكانية ترشيد التكاليف، الإنتاج، التمويل، العمليات اللوجيستية (التغليف، التخزين...).

بما أن المزيج التسويقي في هذه الحالة يمكن أن يأخذ شكلا واحدا في جميع الأسواق فإن تطبيق هذه الإستراتيجية التسويقية سيكون سهلا، ومراقبة الجودة تكون أحسن، بالإضافة إلى أن التوزيع والاتصال للعرض الدولي تكون بسيطة.

تلعب هذه الإستراتيجية دورا كبيرا في تخفيض تكاليف التسويق الدولي من الدراسة إلى غاية المزيج التسويقي، كما تعتبر خيارا مفضلا بالنسبة للمؤسسات التي تقدم منتوجا يقوم على صورة علامة عالمية موحدة (مثلا: LEVIS)، وإذا كان هذا الأمر مستحيلا أو غير ممكن فإنها تعمل على تعديل المميزات الفيزيولوجية للمنتوج (المنتجات الفنية، التسجيلات الموسيقية، اللوحات الفنية والسينمائية) وقد تكون هذه الإستراتيجية مفروضة في حالة الخدمة الموحدة والمتجانسة للزبائن كخدمة الزبائن دائمى التنقل (بطاقة الائتمان، إصلاح الشاحنات لنقل البضائع العالمية...).

كما يبرز دور هذه الإستراتيجية في حالة تجاوز بعض المنتجات الاختلافات الثقافية بين الدول، فيتم بذلك اقتراحها بصفة موحدة على نطاق جهوي أو عالمي (المنتجات الصناعية، التكنولوجية، المنتجات ذات الاستهلاك الواسع التي تستهدف نوعا متجانسا من المستهلكين كالمراهقين مثلا).

الفرع الثاني: إستراتيجية التكيف: تقوم هذه الإستراتيجية على عدد من الملاحظات التي تشكك في الامتيازات التي تقدمها إستراتيجية التتميط.

فبالنسبة لحجة وفورات الحجم تعتبرها هذه الإستراتيجية حجة واهية بالنظر للتطورات التكنولوجية السريعة، حيث أنه يمكن خلق منتوجات قاعدية متعددة الاستعمالات، وانطلاقا من هذه المنتجات يمكن للمؤسسة إدخال تعديلات بسيطة عليها

من أجل خلق استعمالات جديدة لإشباع حاجات فئات أخرى من المستهلكين (مثلاً: خلق سيارة نفعية بعد إدخال تعديلات على السيارة السياحية من نفس النوع والحجم...).

كما أن عدم تجانس الإطار القانوني الدولي يجعل من المستحيل تطبيق الإستراتيجية التسويقية المنمطة (بمعنى توحيد جميع متغيرات المزيج التسويقي). فكل دولة لها قانون تجاري خاص، وقواعد منافسة خاصة (تنظيم الأسعار، الجودة، التغليف، الاتفاقات بين المتنافسين، طرق الترويج، الضمانات...)، كذلك حقوق الملكية الصناعية (حماية حقوق الاختراع، العلامة التجارية...).

أخيراً وفيما يخص حجة عالمية الحاجات؛ فهي الأخرى في نظر هذه الإستراتيجية ضعيفة بسبب الاختلافات الثقافية (القواعد، القيم، الأخلاق...). فحتى المنتجات ذات الطابع العالمي تحتاج إلى تعديل العرض الخاص بها بما يتوافق مع متطلبات الإطار الثقافي المحلي للدولة المضيفة. وفيما يخص التكيف الإجباري الذي يفرضه الإطار القانوني والتنظيمي لكل دولة مستهدفة، فإن هذه الإستراتيجية توفر عدة امتيازات أهمها:

- كونها صالحة بالنسبة للمنتجات ذات الطابع الرمزي واستهلاكها يكون مرتبطاً بالبيئة الثقافية (منتجات culture-bound).

- تسمح بالأخذ بعين الاعتبار بخصائص ومتطلبات الكمية والكيفية للأسواق الأجنبية.

- نقود إلى اقتراح عرض يتمتع بأحسن هوية على المستوى المحلي في السوق المستهدف، ويكون هذا العرض مدعماً بسياسة اتصال هي الأخرى محلية والتي تزيد من احتمال إعادة الشراء.

ويشير بعض المتخصصين إلى وجود عوامل تدفع المؤسسة لاتخاذ القرار فيما يخص أي إستراتيجية يمكن إتباعها، فهناك عوامل تشجع على عملية التتميط، وهناك عوامل تشجع على التكيف، وهذا يساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية الملائمة والتي تحقق من خلالها الأهداف المسطرة، ويمكن تمثيلها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : العوامل التي تدفع لتنميط أو تكيف المنتج

| العوامل التي تشجع على التكييف                                                                                                                                                                                                    | العوامل التي تشجع على التنميط                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- اختلاف ظروف الاستخدام.</li> <li>- اختلاف أنماط وعادات سلوك المستهلك.</li> <li>- المنافسة المحلية.</li> <li>- التأثيرات القانونية والحكومية.</li> <li>- المنتجات الاستهلاكية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج.</li> <li>- اقتصاديات الخبرة.</li> <li>- الجدوى الاقتصادية في الإنتاج والتسويق.</li> <li>- الانطباع عن بلد المنتج.</li> <li>- المنتجات الصناعية.</li> <li>- منافسة عالمية.</li> </ul> |

المصدر: هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2004، ص189.

الفرع الثالث: الإستراتيجية المختلطة: في الجانب العلمي الاختيار بين الواقع الاقتصادي للتوحيد الناتج عن الإستراتيجية النمطية، والواقع الثقافي الذي يتطلب التكيف غير ممكن لأن هذا يمكن أن يحصل نظريا فقط. فالتسويق في بيئات ثقافية مختلفة عبر العالم لا يتناقض مع البحث عن الفعالية الاقتصادية، حيث أن الاختيار بين إستراتيجية التكيف أو التنميط هو في نهاية الأمر غير قابل للتحقق، لأن التسويق الدولي يعتبر امتدادا لمفهوم التسويق بصفة عامة، والذي هدفه البحث عن إشباع أو إرضاء المستهلكين في إطار الفعالية التنميطية للمؤسسة.

إن الإستراتيجية الدولية لتسويق العرض تتطلب تنميطة مكوناته هذا العرض (المزيج التسويقي، التموقع) في كل مرة إذا كان الأمر ممكنا، وهذا من أجل تسهيل؛ وفورات الحجم، وتعظيم الموارد، أثر الخبرة، والبساطة التنظيمية، ولكن يجب تكيفها إذا تطلب الأمر ذلك، حيث يمكن الأخذ بشكليين هما:

- التكيف الإجباري بحيث يتمشى مع الإطار التشريعي للدولة المضيفة.

- التكيف بما يتماشى مع الإطار الثقافي للدولة المضيفة، والتطلعات الكيفية والكمية\*.

إن التحليل التكميلي أو التنميطي يجب أن يتم على مستوى كل مكون من مكونات العرض (المزيج التسويقي، التموقع) في إطار مبادئ أو سياسات تطبيق إستراتيجية التسويق الدولي. وفي الأخير وبوجود التطوير وإمكانية التوزيع الإلكتروني يمكن تجاوز هذه المعضلة (تكيف-تنميط) للانتفاع من فوائد ومزايا إستراتيجية التسويق للاستهلاك الواسع.

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات حسب درجة تطور الأسواق

إن استراتيجيات التسويق الدولي تعتبر كمحرك لتدويل نشاط المؤسسة المرتبطة مباشرة بمرحلة تطوير الأسواق الأجنبية المتواجدة فيها، ويمكن التمييز في هذه الاستراتيجيات بين ثلاثة مراحل للتدويل، حيث تتماشى هذه المراحل مع السياقات الإستراتيجية المختلفة كنضج الأسواق، الخبرة المكتسبة من طرف المؤسسة، حجم نشاطات المؤسسة، الاتجاهات الإستراتيجية، ويمكن الإشارة إليها في الآتي:

**الفرع الأول: إستراتيجية الدخول الأولى للأسواق الأجنبية:** تهدف هذه الإستراتيجية هو تحديد فرص التطوير خارج السوق الأصلي للمؤسسة. فالمرحلة الأولية لتدويل نشاط المؤسسة هي مرحلة حرجة، فأى خطأ في القرارات في هذه المرحلة قد يؤدي إلى فشل تدويل نشاط هذه المؤسسة. وتوجد عوامل وقرارات إستراتيجية تساعد على الدخول الأولى للأسواق الأجنبية وهي:

أ -العوامل المساعدة على الدخول الأولى للأسواق الأجنبية: توجد عوامل داخلية وأخرى خارجية تدفع المؤسسة إلى تدويل نشاطها. فمن أجل تدويل المؤسسة لنشاطها عليها في المرحلة الأولى بذل مجهودات متعلقة بتحديد الأسواق المستهدفة في الخارج لمنتجات أو خدمات موجودة أصلا من أجل تعظيم وفورات الحجم، واستغلال المزايا المكتسبة من طرف المؤسسة. أما العوامل الداخلية فتتعلق بوجهة نظر تسيير المؤسسة التي تدخل إلى الأسواق الخارجية للمرة الأولى، حيث أنها تفتقر للخبرة والبحث عن الاستناد إلى

---

\*التطلعات الكيفية تشمل الدوافع، الموانع، إجراءات الشراء، الاستهلاك، أما التطلعات الكمية فتشمل السعر، والكميات.

قدراتها وكفاءاتها التمييزية المطورة في السوق المحلي، والتي يمكن تصديرها مع الحد الأدنى للتكيف إلى أسواق أخرى.

ب- القرارات الإستراتيجية للدخول الأولى للأسواق الأجنبية: وتتمثل في:

- القرارات المتعلقة باختيار الدول: وفيها تفضل المؤسسة الدول ذات القرب الجغرافي من أجل تخفيض التكاليف.

- القرارات المتعلقة بأنماط الدخول.

- القرارات المتعلقة باختيار العرض: وتتمثل في اختيار أنواع المنتجات والخدمات والأفكار التي يمكن تصديرها إلى السوق العالمي.

- القرارات المتعلقة بريتم الدخول إلى الأسواق العالمية: وفيها تقرر المؤسسة الدخول إلى الأسواق العالمية دفعة واحدة أو سوقا بسوق.

الفرع الثاني: إستراتيجية التوسع في الأسواق المحلية: تنتج المرحلة الثانية للتدويل بسبب عدة عوامل تؤثر على الهدف العام للاستراتيجيات التسويقية، حيث يصبح الهدف هو تطوير الأسواق المحلية بدلا من الدخول إلى أسواق جديدة، ومن أهم هذه العوامل نذكر:

- الحاجة لمواجهة المنافسة المحلية.

- الاستغلال الجيد لأصول المؤسسة.

- مواجهة الحواجز المفروضة على هذه الأسواق.

ومن أجل تنمية الأسواق المحلية يجب تحديد فرص إضافية للنشاطات الموجودة، فالإدارة تتطور بمشاركة رجال السوق المحليين لأنهم في موقع جيد بفضل خبرتهم الناتجة عن العمليات التي قاموا بها في هذه الأسواق، وكذلك فهمهم الجيد للبيئة المحلية.

إن عوامل توسيع الأسواق التي يمكن أن تساعد الاستراتيجيات التسويقية مرتبطة بالاستغلال الجيد للموارد المخصصة لكل دولة سواء كانت هذه الموارد مادية أو معنوية. لذلك يجب التحليل الدائم لتطور الطلب والمنافسة المحلية، فتكون الأولوية هي البحث عن تفضيل الاختلافات في العرض عن تشابه العرض في السوق الأصلي، فمحافظة المنتجات والعلاقات تتوسع كالتالي:

في حالة تفضيل التتميط أولاً؛ فإن مرحلة التوسع تقرب المؤسسة من التكييف عن طريق تطوير محفظة منتجاتها وعلاقتها المحلية، والعكس فإذا تم تفضيل المؤسسة لإستراتيجية التكييف أولاً؛ سوف ترى محفظتها توسع بمنتجات وعلامات عالمية.

إن القرارات المهمة والمتعلقة بإستراتيجية التوسع يجب أن تسمح بتطوير عدد الأسواق المحتملة في إطار البحث عن وفورات الحجم، ويمكن استعمال كل الوسائل التسويقية للسماح بتطوير المؤسسة في هذا الاتجاه خاصة:

- سياسة المنتج: تعديل أو تكييف المنتجات، إطلاق منتج جديد، توسيع تشكيلة المنتجات.

- سياسة التسعير: إستراتيجية الدخول إلى الأسواق المحلية للدول المستهدفة عن طريق تخفيض الأسعار مثلاً.

- سياسة الاتصال: وتشمل ترويج المبيعات، تفعيل عملية الإشهار على المستوى المحلي.

- سياسة التوزيع: وتتعلق بتقوية الجودة والكفاءات المحلية.

الفرع الثالث: إستراتيجية التسويق الكوني: تبدأ هذه الإستراتيجية عندما تصبح المؤسسة من الواجب عليها الحد من تقسيم الأسواق الناتجة عن إستراتيجية التوسع التي ينتج عنها صعوبات في التنسيق بين الدول، ووجود تكاليف إضافية، كما أن هذه الإستراتيجية يمكن اللجوء إليها في حالة ظهور فرص لتحويل المنتجات أو العلامات من دولة إلى أخرى، وكذلك بظهور طلب أو منافسة دولية. فهذه الإستراتيجية إذا تبحت عن الاختيار بين الفعالية العظمى وتحديد فرص التوسع والنمو الدولي، فالأسواق تعتبر مرتبطة ببعضها البعض، وتخصيص الموارد يتم على مستوى عالمي. وتدور قرارات المرحلة الكونية حول تحسين الفعالية (مثل التركيز على الوظائف الإستراتيجية كالبحث والتطوير والتمويل...)، وكذلك وضع إستراتيجية تطوير كوني عن طريق نظرة كونية في تحديد الأهداف وتقسيم الأسواق، المزيج التسويقي الدولي، تخصيص الموارد.... وعليه فالعرض يجب أن يتماشى مع الظروف الاقتصادية والحد من التكاليف غير الضرورية والبحث عن تحقيق وفورات الحجم.

المطلب الثالث: إستراتيجية التسويق الدولي بحسب درجة الانتشار والتركيز

يشير بعض الباحثين إلى وجود استراتيجيات أخرى لغزو الأسواق الدولية بحسب عدد الأسواق التي تنشط بها المؤسسة وهي<sup>107</sup>:

**الفرع الأول: إستراتيجية الانتشار الجغرافي:** تتميز هذه الإستراتيجية بإغراق السوق الدولي، بمعنى توزيع الجهد التسويقي للمؤسسة على عدد كبير من الأسواق الأجنبية، وتكون عملياتها التسويقية سريعة ولكن وضعيتها غير مستقرة، بحيث تكون هذه الأسواق قليلة الربحية، وبمرور الوقت يمكن للمؤسسة التخلي عنها.

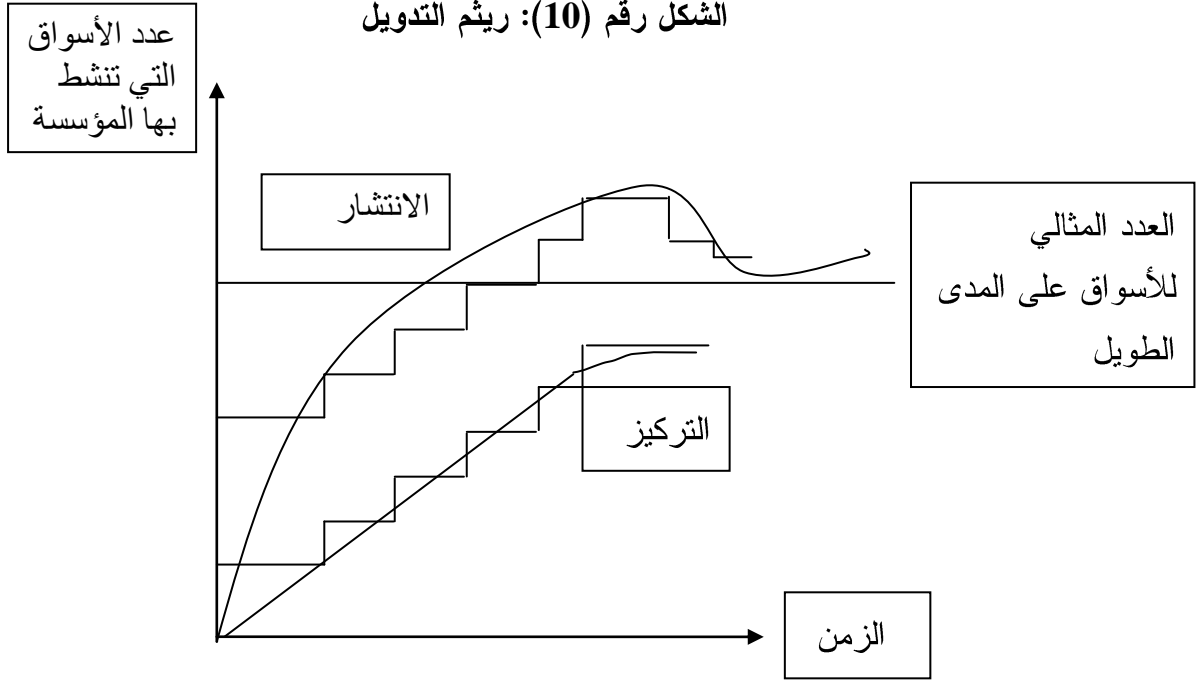
**الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز:** يطلق على المؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية المتجذرة، بحيث تقوم باعتماد إستراتيجية تركيز الأسواق، وتتميز بتخصيص الموارد المتاحة لعدد قليل من الأسواق، ويكون هدف هذه المؤسسة هو الحصول على حصة سوقية مهمة ودائمة في هذه الأسواق المستهدفة.

يلاحظ الباحثون أنه مع مرور الوقت يمكن أن تؤدي الإستراتيجيتان السابقتان إلى التواجد في نفس عدد الأسواق، فالأولى تؤدي بعد عملية التوسع غير المدروسة إلى التخلي عن الأسواق غير المربحة، كما أن السياسة الثانية (سياسة التركيز) تتميز بالتطور التدريجي ولكن هذا التطور منتظم، ويمكن توضيح ذلك في الرسم البياني التالي:

---

<sup>107</sup> Pasco Berho: op cit. pp.33-34.





Source: Pasco Berho: opcit, P 34.

من خلال الشكل السابق يلاحظ أن المؤسسة التي تختار إستراتيجية الانتشار ممكن أن تتخلى على بعض الدول بمرور الوقت، وخاصة الدول التي يكلفها التعامل معها تكاليف كثيرة، لكن العكس بالنسبة للمؤسسة التي تختار إستراتيجية التركيز، حيث أنها بمرور الوقت تتموقع في أسواق محددة ودائمة، وهذا يسمح لها بالبقاء والاستمرار، وبالتالي يمكن القول أن كلا من الإستراتيجيتين السابقتين تعطي نتائج متقاربة في الزمن الطويل.

## المبحث الثالث: الاستراتيجيات البديلة لدخول الأسواق الدولية

تعد إستراتيجية الدخول إلى الأسواق العالمية الوسيلة طويلة الأجل التي تتبعها المؤسسة لعرض منتجاتها في هذه الأسواق بصفة دائمة أو مؤقتة، ويتحدد ذلك حسب الأهداف المسطرة.

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى إتباعها لخطوات رسم الإستراتيجية، وتحديد معايير اختيار الإستراتيجية الملائمة من أجل اتخاذ قرار الدخول. وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب هي:

**المطلب الأول:** أنواع الاستراتيجيات البديلة لدخول الأسواق الدولية  
**المطلب الثاني:** معايير اختيار الإستراتيجية الملائمة  
**المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي للمؤسسات التي تنشط على المستوى العالمي

**المطلب الأول:** أنواع الاستراتيجيات البديلة لدخول الأسواق الدولية  
توجد عدة استراتيجيات بديلة تتبناها المؤسسة عند دخولها أول مرة في الأسواق العالمية وهي<sup>108</sup>:

**النوع الأول:** إستراتيجية الدخول الحذر: تقتصر هذه الإستراتيجية على تحقيق إيرادات عالية في مدة قصيرة، ومحاولة التقليل من المخاطر بأكبر قدر ممكن.

وقد تلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى الاعتماد على أحد الموزعين في السوق العالمية، حيث يقوم بمهام تسويق منتجاتها مقابل منحه صلاحيات فيما يخص تحديد الأسعار بما يراه يتناسب مع السوق ويحقق أرباحاً للمؤسسة، إذ يتمتع بحق خفض أو رفع أسعار منتجات المؤسسة، كما يتحمل مصاريف التوزيع والترويج.

**النوع الثاني:** إستراتيجية إتباع القائد: تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية إما في حالة ضعف إمكانياتها المادية أو البشرية مقارنة بالمؤسسات المنافسة المتواجدة في السوق، أو أن

منتجاتها لا تتمتع بالموصفات والشروط الكاملة التي يمكنها أن تنافس في هذه الأسواق<sup>109</sup>.

يتطلب دخول المؤسسة إلى الأسواق العالمية إتباع المؤسسات الكبرى المنافسة من خلال تصميم مزيج تسويقي يشبه المزيج التسويقي الخاص بهذه المؤسسات المنافسة بل يتبعها. ففي حالة تحديد السعر مثلا لا تقوم المؤسسة بفرض سعر معين للمنتجات بل يكون سعرها يساوي أو يقارب سعر منتجات المؤسسات المنافسة تجنباً للدخول في حرب المنافسة، وهذا يؤثر سلباً على المؤسسة المقلدة وليس على المؤسسة القائدة.

النوع الثالث: إستراتيجية القائد الخاسر: تهدف المؤسسة بإتباعها لهذه الإستراتيجية إلى توسيع حصتها السوقية، والعمل من أجل التحكم في أسعار السوق، وهذا عن طريق الدخول لهذه الأسواق بأسعار منخفضة لمواجهة أسعار المؤسسات الأخرى، حيث أنها تكون مستعدة للبيع بأسعار أقل من سعر التكلفة مما يسبب لها تحقيق خسارة، لكن في الزمن الطويل يمكنها استرجاع هذه الخسارة تدريجياً. ويعزو ذلك إلى خروج المؤسسات التي تكون غير قادرة على الثبات والمنافسة في هذه الأسواق.

وفي هذه الحالة تصبح قادرة على التحكم في الأسعار مما يتيح لها توسيع حصتها السوقية، وبالتالي يمكنها تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

النوع الرابع: إستراتيجية خدمة فجوات السوق: تعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية في حالة عدم قدرتها على السيطرة على جميع الأسواق، حيث تقوم باختيار قطاعات أو فروع منها ثم تخصص في صناعات معينة أو إنتاج منتج متميز يجعلها تحتل الصدارة فيه<sup>110</sup>.

وهذا يجعل المؤسسة في موقع قوة، بحيث يقوم بتغطية فجوة السوق التي تصنعها المؤسسات الكبرى، إذ أنها لم تتمكن من التخصص في إنتاج كل السلع سواء الصناعية أو الاستهلاكية أو الوسيطة.

---

109 عصام الدين أمين أبو علفة: التسويق الدولي ، مؤسسة طبية للتوزيع والنشر ، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 235.

110 فليب كوتلر وآخرون: التسويق، ترجمة مازن نفاع ، دار علاء الدين، الطبعة الأولى ، دمشق سوريا، 2002، ص283.

## المطلب الثاني: معايير اختيار الإستراتيجية الملائمة لدخول الأسواق العالمية

توجد معايير اختيار الإستراتيجية الملائمة لدخول الأسواق العالمية فمنها ما هو خاص بالمؤسسة ومنها ما هو عام، ويمكن الإشارة إلى كليهما فيما يلي:

الفرع الأول: المعايير المرتبطة بالمؤسسة: وتتمثل هذه المعايير في<sup>111</sup>:

- حجم المؤسسة: إن المؤسسة تهدف إلى توسيع نشاطها في مختلف المناطق، وهذا يتطلب في معظم الأحيان حجم كبير للمؤسسة، فكلما كان حجمها كبيرا كلما سهل عليها التوسع ودخول الأسواق العالمية. ويعد معيار العمالة كعامل أو كمؤشر لقياس حجم المؤسسة، فمعظم المتخصصين حددوا حجم المؤسسات الكبيرة بما يزيد عدد عمالها عن مائتي عامل.

- طبيعة المنتج: تختلف المؤسسات من حيث طبيعة منتجاتها، فهناك منتجات استهلاكية، صناعية، نصف مصنعة...، وهذه المنتجات تختلف من حيث الجودة، السعر، ومن جهة أخرى تختلف من حيث الندرة.

لذلك فإن طبيعة المنتج لها لأهمية كبيرة في تحديد مدى قدرة المؤسسة إلى الأسواق العالمية.

- مكانة المؤسسة في السوق ومستوى المنافسة: تحظى المؤسسات التي تتمتع بالحجم الكبير والخبرة العالمية بمكانة كبيرة في الأسواق العالمية لأنها تعتبر من المؤسسات القائدة. كما يمكن لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا خلق مكانتها وتموقعها في هذه الأسواق، وخاصة إذا كان مزيجها التسويقي قادرا على المنافسة. وتعتبر هذه الأخيرة مقوما رئيسيا لقدرة المؤسسة على التمويع والبقاء في الأسواق، فكلما كانت المنافسة شديدة بين المؤسسات كلما كان دخول الأسواق العالمية صعبا والعكس صحيح.

الفرع الثاني: المعايير العامة لاختيار طريقة دخول أي مؤسسة للأسواق العالمية: وتتمثل أهم هذه المعايير في<sup>112</sup>:

<sup>111</sup> عمرو سلمان: مرجع سابق، ص286.

<sup>112</sup> عمرو سلمان: مرجع سابق، ص287.

- عدد الأسواق: تقوم المؤسسة باستخدام طرق مختلفة لدخول عدة أسواق من أجل تحقيق الأهداف، فدول العالم تختلف في طريقة فتح التراخيص لنشاط فروع المؤسسات، فبعض الدول لا تسمح لنشاط فروع مؤسسة ما لاعتبارات معينة في حين نجد دولاً أخرى تسمح لها بالنشاط.
- التغلغل في الأسواق الخارجية: تعتمد المؤسسات الطرق المباشرة وغير المباشرة من أجل تغطية جميع الأسواق المستهدفة وتلبية طلب المستهلكين بنسبة كبيرة.
- الرقابة: تقوم هذه العملية من أجل متابعة سير المزيج التسويقي، وخاصة الرقابة على السعر الذي يتغير من فترة لأخرى حسب الظروف السائدة في السوق.
- التكلفة التراكمية: تختلف تكاليف تسويق منتجات المؤسسة باختلاف طريقة التسويق التي يتم الاعتماد عليها في دخول الأسواق العالمية، ففي حالة التصدير المباشر تكون التكاليف أكبر من حالة التصدير غير المباشر.
- احتمالات الربح: تقوم إدارة المؤسسة بتقدير حجم المبيعات في الزمن الطويل والقصير ثم مقارنة نسبة الربح في كل مرحلة، لأن تحقيق الربح في الزمن القصير يكون أكبر منه في الزمن الطويل (حالة المنتج الجديد).

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي**  
يتطلب تنفيذ إستراتيجية الدخول للأسواق العالمية بطريقة صحيحة وفعالة وجود هيكل تنظيمي يوضح جميع المهام الخاصة بفروع وأقسام المؤسسة التي تقوم بالنشاط على المستوى الدولي، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة لهذه المؤسسة، وهناك اعتبارات أخرى تتمثل في<sup>113</sup>:

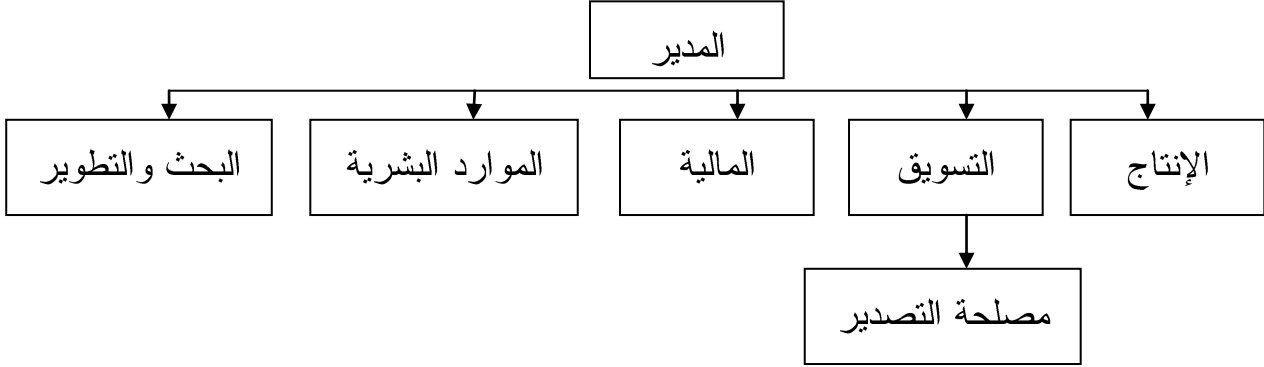
- مساهمة الهيكل التنظيمي على تطبيق الإستراتيجية المتبعة.
- ارتباط الهيكل التنظيمي بتحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف، والتي ستكون مسؤولة عن التنفيذ.

يمكن تقديم أهم الهياكل التنظيمية التي قد تتبناها المؤسسة في عملياتها التسويقية في الآتي:

<sup>113</sup> هاني العمري: الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007،

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تقوم بتصدير منتج واحد: يكون هذا الهيكل بسيطاً بالمقارنة بالأنواع الأخرى للهيكل الموجودة، ويعود السبب إلى أن عملية التصدير تكون بسيطة وسهلة بالنسبة للمؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على هذه العملية فرع التسويق من خلال مصلحة التصدير، ويمكن تمثيل هذا الهيكل في المخطط التالي:

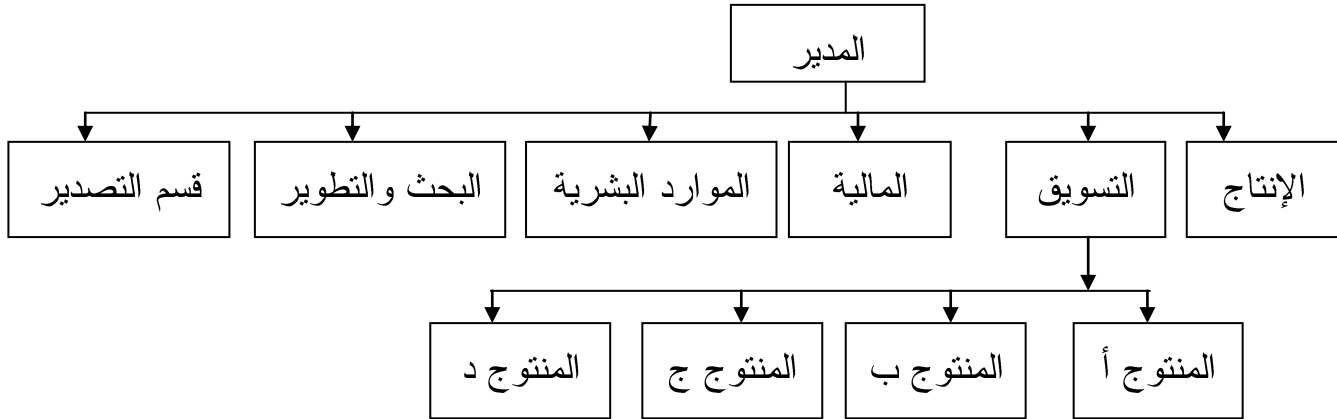
الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تقوم بتصدير منتج واحد



Source : SABINE URBAN, management international, édition Litec, Paris 1993, P 127.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصدر أكثر من منتج:

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصدر أكثر من منتج



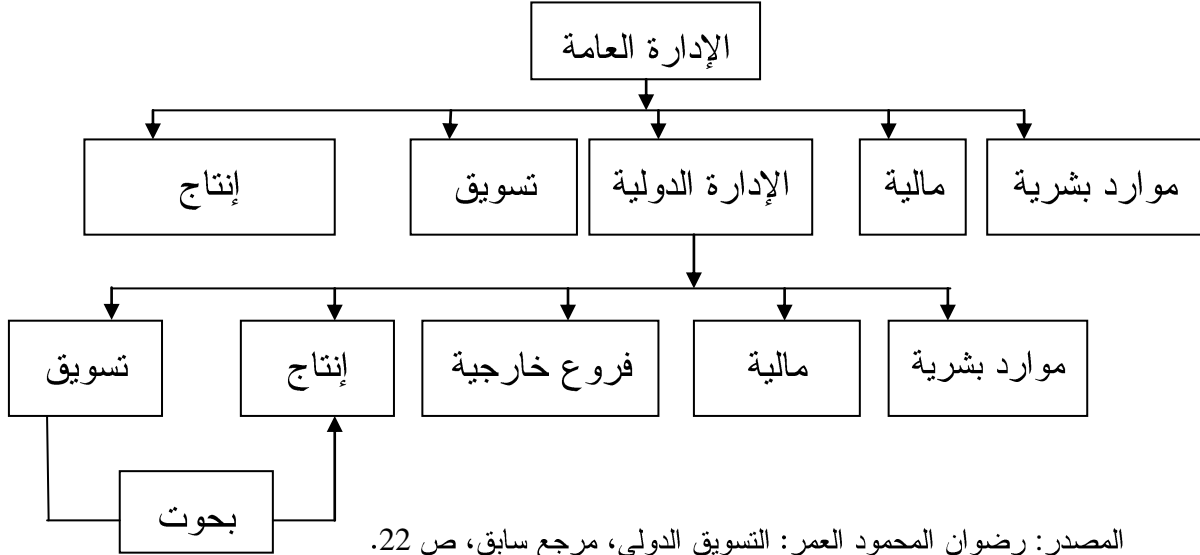
Source :SABINE URBAN ,Opcit , P 127.

في هذه الحالة تشرف إدارة التسويق مباشرة على عملية تصدير المنتجات، والشكل التالي يوضح ذلك.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعتمد على القسم الدولي في عملية التصدير: يتم في هذا الهيكل إضافة وظيفة جديدة إلى الوظائف الرئيسية الأخرى (إنتاج، مالية، إدارة

الموارد البشرية... يمكن تقسيمها إلى فروع بحيث تتوافق مع نشاط المؤسسة، يمكن توضيح هذا الهيكل في الشكل التالي:

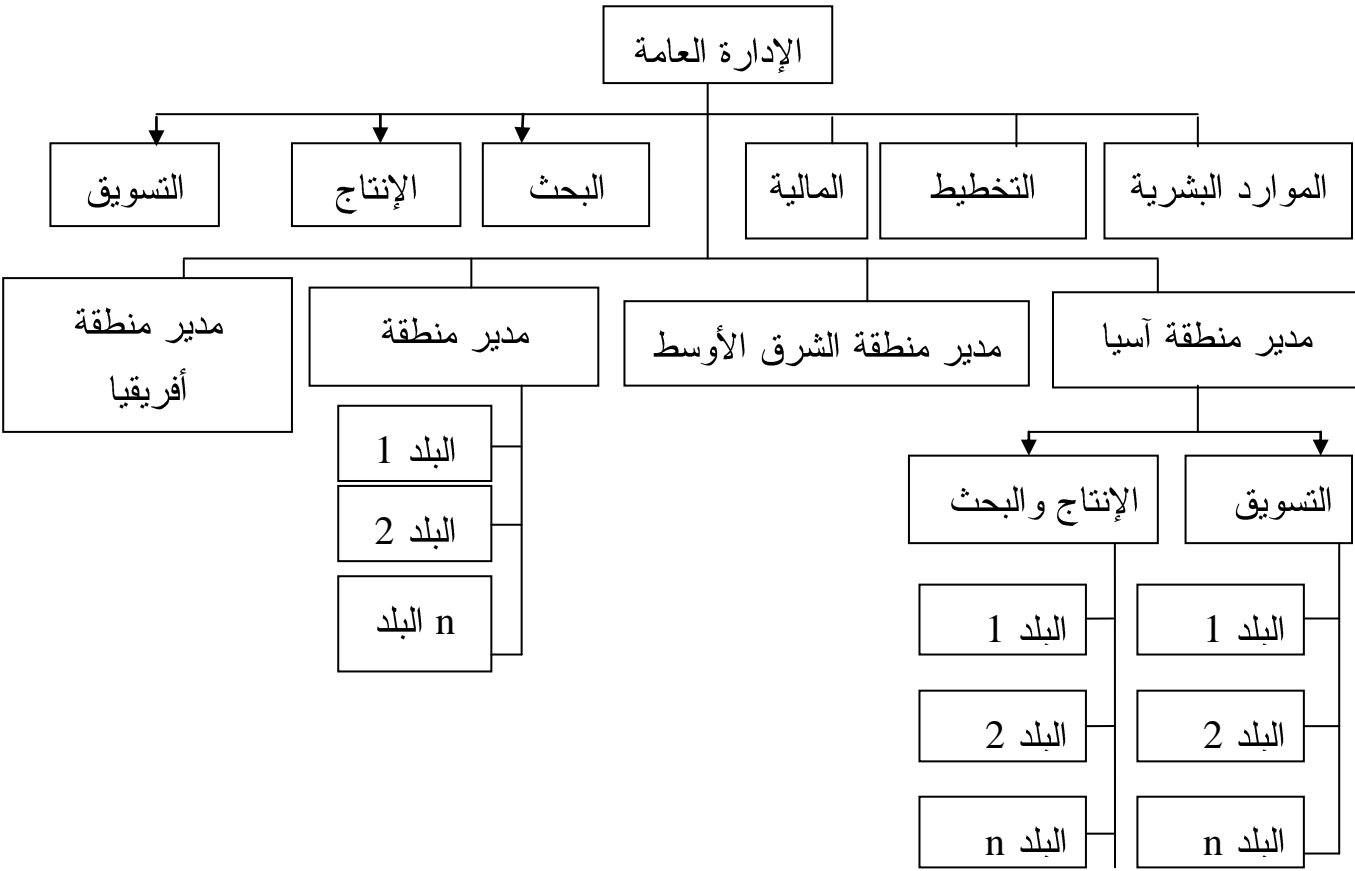
الشكل رقم(13): تنظيم النشاطات الدولية باستخدام القسم الدولي.



المصدر: رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 22.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تقوم بعملية التسويق على أساس المناطق الجغرافية: تلجأ المؤسسة إلى هذا الهيكل في حالة محاولة تغطيتها مناطق جغرافية عديدة، تختلف عن بعضها البعض من حيث طبيعة واحتياجات المستهلكين الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تقوم بعملية التسويق على أساس المناطق الجغرافية



Source :Alain ollivier et autres, le marketing international-qua sais je ? 1<sup>ème</sup> ed-  
 presse universitaire de France, Paris, 1990, P 115.



## خلاصة:

مما سبق يكمن استخلاص أنه على أي مؤسسة تسعى لتدويل نشاطها أن تتبع إستراتيجية واضحة في المستقبل ، فكلما كانت الإستراتيجية واضحة كلما ساعدت على تحقيق الأهداف المسطرة حيث تعتمد على معايير دقيقة لاختيار الإستراتيجية المناسبة كحجم المؤسسة وطبيعة المنتج وأهميتها في الأسواق المنافسة، بالإضافة إلى التكلفة واحتمالات الربح. وكذلك عليها تحديد بدقة النمط التي تعتمد عليه في المدى القريب والمتوسط والبعيد، حيث أنه عادة ما تبدأ المؤسسة التصدير وفي حالة النجاح يمكن أن تعتمد على أنماط أخرى كالصنيع والإدارة بالخارج. وهذا ما يتطلب عليها إتباع الخطوات الصحيحة التي تمكنها من تحقيق ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجيات البديلة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

---

## الفصل الثالث: مكانة وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
المبحث الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على  
المستوى الوطني والدولي.

المبحث الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

---

## تمهيد:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تساهم في رفع مستوى الاستثمار، وخفض نسبة البطالة، وعلى هذا الأساس أصبحت دراسة هذا الموضوع محل اهتمام الباحثين، خاصة في ظل التطورات والتحولات السريعة التي يشهدها العالم من حرية التجارة وحدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

توصلت الأبحاث خاصة في الدول المتقدمة إلى نتائج ملموسة فيما يخص مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعليه حاول الباحثون نقل هذه التجارب إلى الدول النامية؛ التي تعتبر بطنا رخوا لعملية الاستثمار، وخاصة الدول التي تتمتع بمقومات اقتصادية واجتماعية كبيرة. كما أشارت بعض الدراسات إلى أفضلية تدويل نشاط المؤسسات التي تريد الاستمرارية والنجاح والخروج من دائرة المحلية إلى الدولية.

وحظي موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر باهتمام كبير من طرف المسؤولين وبعض رجال الأعمال باعتباره مجالا تنمويا واسعا في شتى المجالات، وعليه وفي ظل الأهمية الكبيرة لهذه المؤسسات أصبح العمل من أجل تطوير هذه المؤسسات والحفاظ عليها أمرا ملحا، خاصة التي تنشط على المستوى الدولي.

## المبحث الأول:

### ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اختلفت الآراء والمفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعزى ذلك لاختلاف البيئات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية لدول العالم، فهناك من يعرفها بناء على المعيار الكمي (عدد العمال، حجم رأس المال، الحصة السوقية)، وهناك من يعرفها بناء على المعيار الوصفي (طريقة الإدارة، درجة الاستقلالية)<sup>114</sup>. وقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب هي:

**المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**المطلب الثاني: أهداف وأصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**المطلب الثالث: مميزات وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

وردت تعريفات عديدة فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بات من المؤكد أنه لا يمكن تقديم تعريف محدد وموحد لهذه المؤسسات، وقد أشارت إحدى الدراسات بإحدى المعاهد بجورجيا بأنه توجد أكثر من خمسة وخمسين (55) تعريفا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في خمسة وسبعين (75) دولة<sup>115</sup>. وأشار بعض المتخصصين إلى أنه توجد عوامل تؤثر على تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي<sup>116</sup>:

- طبيعة النظام الاقتصادي في الدولة.

<sup>114</sup> عماد أبو رضوان: التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة، [www.jps-jps-accountants-directory.com](http://www.jps-jps-accountants-directory.com)

[dit.net](http://dit.net)، تاريخ الاطلاع 2011/06/10، ص2.

115 ماهر حسن المحروق، إيهاب مقابلة: المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية، الأردن، 2006، ص2.

116 مبارك بوعشة: المشروعات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر- الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"رهان جديد للتنمية في الجزائر" جامعة سكيكدة أيام 113-14 أبريل 2008، ص3.

- اختلاف المعايير المستخدمة لتحديد طبيعة المشروعات الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة (عدد العمال في المشروع، حجم رأس المال في المشروع، التكنولوجيا المستخدمة في المشروع).

مما سبق يمكن تقديم أهم المفاهيم التي جاءت فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق المعايير الكمية: تتمثل المعايير الكمية في معيار العمالة، وقيمة الأصول، وحجم المبيعات، وحجم الاستهلاك السنوي،... الخ<sup>117</sup>.

أ - معيار العمالة: يعتبر عدد العمال بالمؤسسة من أهم معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم، وهذا المعيار من أكثر المعايير شيوعاً في الاستخدام؛ نظراً للسهولة التي تكتنف عملية قياس الحجم بواسطته، خاصة عند المقارنة على المستوى الدولي<sup>118</sup>. ومنه يمكن تقديم تعريف كل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة:

- المؤسسات الاقتصادية الكبيرة: هي المؤسسات التي توظف عدداً كبيراً من العمال، إذ يزيد عددهم على خمس مائة (500) عاملاً، وقد يكون نشاط هذه المؤسسات دولياً أو محلياً<sup>119</sup>.

- المؤسسات الصغيرة: هي وحدة اقتصادية واجتماعية وفنية مستقلة، تتميز بحجم عمالة محدد وتتألف من مجموعة من النشاطات الاقتصادية كالإنتاج والتسويق، وإدارة الأفراد،

---

117 كمال عايشي: "واقع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول المغاربية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية"، بحوث ومناقشات الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، والبنك الإسلامي للتنمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص2.

118 سعد عبد الرسول محمد: الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص15.

119 ليلي لولاشي: التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-مساهمة القرض الشعبي الجزائري- "وكالة بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص44.

إدارة المالية التي يؤثر بعضها في بعض، ويتأثر بعضها ببعض، وكلها تعمل من أجل تحقيق أهداف معينة<sup>120</sup>.

- المؤسسات المتوسطة: إن تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعب للغاية، لأن الحد الفاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة غامض، فإذا كان عدد المؤسسات الصغيرة لا يتعدى 50 عاملاً، هذا لا يعني أنها حتماً تكون متوسطة، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي يفوق عدد عمالها 200 عامل. فالمؤسسات ذات 199 عاملاً غير ممكن أن تكون كبيرة وهذا غير منطقي<sup>121</sup>.

تعرض هذا المعيار إلى العديد من الانتقادات من أهمها أن عدد العمال ليس الركيزة الوحيدة في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى وجود متغيرات اقتصادية ذات أثر كبير على حجم المؤسسة، كما أنه لا يعكس الحجم الحقيقي لها<sup>122</sup>.

ب - معيار رأس المال: يعتمد هذا المعيار على رقم أعمال وحجم المبيعات، فمعيار رأس المال يستخدم في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدد من الدول، خاصة الدول النامية. ويعاني هذا المعيار من بعض جوانب القصور، كاختلاف العملات، وأسعار الصرف، ومفهوم رأس المال المستخدم. ويتطلب الاعتماد على هذا المعيار إدخال تعديلات مستمرة تتواءم مع التغيير المستمر في قيمة النقود والتضخم في الأسعار؛ لذلك يفضل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده<sup>123</sup>.

ج- المعيار التقني: يربط هذا المعيار بين العنصر البشري والطريقة العلمية في عملية الإنتاج بالاعتماد على مختلف الوسائل، وقد يرجع ذلك إلى اعتبار أن حجم المؤسسة هو

---

<sup>120</sup> عبد الرحمان بن عنتر، ندير عليان: عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة الشلف يومي 17-18 أبريل 2006، ص 664.

<sup>121</sup> إسماعيل شعباني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، "دورة تدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها ودورها في الاقتصاديات المغاربية- سطيف، الجزائر" أيام 25-28 ماي 2003، ص 4.

<sup>122</sup> فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد : الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 49.

123 هالة محمد لبيب عنبة: إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004، ص 17.

المحصلة النهائية لتفاعل كل من عنصري العمل والآلات المستخدمة فيه؛ فكلما كانت هذه المحصلة صغيرة مقارنة بمثيلاتها كانت المؤسسة صغيرة<sup>124</sup>.

د- معيار درجة الانتشار: ترتبط درجة الانتشار المؤسسة بمدى قدره انتشارها في جميع أنحاء القطر، لأن صغر حجم المؤسسة بالإضافة إلى محدودية النشاط والعمالة يساعد على ممارسة هذه النشاطات في أي مكان، لهذا نرى أن معيار تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوقف بدرجة كبيرة على درجة الانتشار<sup>125</sup>.

**الفرع الثاني: المعايير النوعية:** يمكن ذكر أهمها في:

أ - المسؤولية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود رجل واحد في الإدارة وربما عدد قليل من مساعديه، حيث يتولى كافة المهام والوظائف الإدارية الخاصة بالإنتاج، والتمويل، والمشتريات، وشؤون العاملين والمبيعات، وهذا لا يتأتى إلا في هذا النوع من المؤسسات، لأنه يؤدي إلى الحد من نشاطها، خاصة إذا كان المسؤول تنقصه الخبرة<sup>126</sup>.

ب - الحصة السوقية: يتحدد حجم المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق، حيث تتمثل هذه الأهمية في علاقة الوحدة الإنتاجية بالسوق، وبنوع المنتجات المعروضة، ونطاق السوق، إذ نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بضيق وصغر حجم السوق الذي يتم التعامل فيه في أغلب الأحيان.

ت - طبيعة الصناعة: يتوقف حجم المؤسسة على مدى استخدام الآلات في الإنتاج؛ فالصناعات الكبيرة كالصناعة الثقيلة والتعدينية والكهربائية، حيث تشغل وحدات كبيرة من رأس المال ووحدات قليلة من العمال، ويحدث العكس بالنسبة للصناعات الصغيرة والمتوسطة.

**الفرع الثالث: مفاهيم أخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وردت عدة تعاريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل دولة أو إقليم معين وهذا لصعوبة تحديد تعريف دقيق وشامل وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما يلي نورد بعض أهمها:

124 هالة محمد لبيب عنبة: مرجع سابق، ص18.

125 فتحي السيد عبده أبو سيد احمد: مرجع سابق، ص51.

126 شهرزاد زغيب: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-واقع وآفاق-الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأعواط، الجزائر 8-9 أفريل 2002، ص172.

أ -تعريف خاص بدول جنوب شرق آسيا: جاء هذا التعريف لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة، الكبيرة والأسرية، وذلك اعتمادا على معيار واحد من المعايير الكمية ألا وهو عدد العمال، وتم تقسيم المؤسسات وفق هذا المعيار كالتالي<sup>127</sup>:

\_ من 1 إلى 9 عمال: مؤسسات أسرية.

\_ من 10 إلى 49 عاملا: مؤسسات صغيرة.

\_ من 50 إلى 99 عاملا: مؤسسات متوسطة.

\_ أكثر من 100 عامل: مؤسسات كبيرة.

والجدول التالي يوضح المؤسسات الصغيرة وفقا لمعيار العمالة في بعض دول

جنوب شرق آسيا:

جدول رقم (03): التعريفات المعمول بها في دول جنوب شرق آسيا للمشاريع الصغيرة

| الدولة    | معايير القياس كحد أقصى |
|-----------|------------------------|
| اندونيسيا | أقل من 19 عاملا        |
| ماليزيا   | أقل من 25 عاملا        |
| الفيليبين | أقل من 99 عاملا        |
| سانغفورة  | أقل من 50 عاملا        |
| تاييلاند  | أقل من 5 عمال          |

المصدر: محمد البشير مبيروك، صالح حميدات: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية في الجزائر، الملتقى الوطني الرابع حول "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر"، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، أيام 13 - 14 أبريل 2008، ص7.

ب -التعريف الأوروبي: قام الإتحاد الأوروبي بإعطاء تعريف كمي للمشروع الصغير

والمتوسط بالمحددات التالية<sup>128</sup>:

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 28 مليون دولار أمريكي.

127 عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص98.

128 المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: لجنة أفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من اجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر، 2002، ص19.



- حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي.
- عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 عاملا.

ت- تعريف اليابان: تعرف اليابان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس معيارين أساسيين هما، اليد العاملة ورأس المال، حيث وضعت حدودا قصوى لهذين المعيارين.

- الحد الأول: أن لا يتجاوز عدد العمال هذه المؤسسات 300 عاملا.
- الحد الثاني: عدم تجاوز رأس مال هذه المؤسسات 100 مليون ين.

والجدول التالي يوضح تعريف المؤسسات وفقا لهذين المعيارين:

#### جدول رقم (04): التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| عدد العمال          | رأس المال           | القطاع                                                   |
|---------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|
| 300 عامل على الأكثر | اقل من 100 مليون ين | مؤسسات منجمية، لتحويلية، النقل، باقي فروع النشاط الصناعي |
| 100 عامل على الأكثر | اقل من 30 مليون ين  | مؤسسات التجارة بالجملة                                   |
| 50 عامل على الأكثر  | اقل من 10 مليون ين  | مؤسسات التجارة بالتجزئة والخدمات                         |

المصدر: عثمان لخلف: دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية-حالة الجزائر - ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية الخروية، الجزائر، 1995، ص11.

ث- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: تعرف الـ.م.أ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المؤسسات المستقلة في الملكية، والإدارة وتستحوذ على نصيب محدود من السوق ولا يتعدى عدد العمال في هذه المؤسسات 300 عامل، بالإضافة إلى رأس مال لا يتجاوز 9 مليون دولار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة. وحسب قانون المنشأة الصغيرة لسنة 1953 Small Business act عرفت المؤسسة الصغيرة على أنها ذات ملكية

وإدارة مستقلة ولا تسيطر على مجال نشاطها مؤسسة كبرى<sup>129</sup>، وتعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل<sup>130</sup>.

ج- تعريف الجزائر: طبقا للقانون 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المادة 4 منه: "تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات"<sup>131</sup>:

- تشغل من 01 إلى 250 شخصا.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري ( 02) ديناراً جزائرياً أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار جزائري.

- تستوفي شروط الاستقلالية.

يمكن تقديم الفرق بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة حسب

المشروع الجزائري في الجدول التالي:

#### جدول رقم (05) معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

| المعايير<br>المؤسسة | العمالة<br>(عدد العمال) | رقم الأعمال السنوي<br>(مليون دينار) | الحصيلة السنوية<br>(مليون دينار) |
|---------------------|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| المؤسسة المصغرة     | 1 إلى 9                 | 20                                  | 10                               |
| المؤسسة الصغيرة     | 10 إلى 49               | 200                                 | 100                              |
| المؤسسة المتوسطة    | 50 إلى 250              | 200 إلى 2000                        | 100 إلى 500                      |

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص8.

<sup>129</sup> جالين سبنسر هل؛ ترجمة صليب بطرس: " منشأة الاعمال الصغيرة" الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1998، ص64.

<sup>130</sup> Perspective de l'OCDE , Edition 2000, page 11 .

<sup>131</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المادة رقم 4 العدد 77 قانون رقم 18\_01 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة 2001/12/12، ص 5-6.

## المطلب الثاني: أهداف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى<sup>132</sup>:

- توفير الدعم للمؤسسات الكبيرة خاصة الصناعية منها.
- تحقيق توازن هيكل النشاط الإنتاجي، حيث نجد أن اقتصاديات أغلب الدول النامية تعاني من خلل بسبب انعدام قاعدة قوية تستند عليها.
- توفير مناصب العمل، حيث أن تكلفة فرصة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون منخفضة بما يناسب الإمكانيات المحدودة للدول النامية.
- توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات المقدمة وتوفيرها في المناطق النائية والأقل نمواً، حيث غالباً ما تتركز الصناعات أو المؤسسات الكبيرة في المدن الكبرى.
- توفير فرص للأفراد والعائلات لزيادة الدخل من خلال فرص الاستثمار الرأسمالي المحدود، وبالتالي إحداث تراكم رأسمالي في المجتمع ونقل الأفراد إلى مستوى معيشي أفضل.
- تجنب الاقتصاد الوطني الخسائر المفاجئة، حيث تكون درجة المخاطرة محسوبة ومحدودة.
- تكريس فكرة الإحلال محل الواردات.
- الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المحلية، حيث تبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا المحلية على عكس المؤسسات الكبيرة التي تتطلب تكنولوجيا متطورة مستوردة تكون مكلفة.
- نشر المفاهيم الإدارية والقيم الصناعية الحديثة مثل: إدارة الوقت، الجودة العالية، الإبداع والابتكار، الكفاءة، الفعالية...
- تحقيق الاستثمار الأمثل للمزايا النسبية لكل منطقة، فكل واحدة تختص في المجال أو النشاط أو السلعة التي تكون لها فيها ميزة نسبية.
- الاستخدام الأمثل للخامات المحلية واليد العاملة المحلية المؤهلة للحد من هجرة الأدمغة إلى الخارج.

<sup>132</sup> سلطان كريمة، يوب آمال: دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونفيعل دورها في التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الرابع حول "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر" سكيكدة، أفريل 2008، ص6.

— المساهمة في تحقيق إستراتيجية التنمية المكانية والتي تكون بتوزيع السكان على أكبر مساحة ممكنة وتخفيف الضغط على المدن الكبيرة، حيث تفترض توفر مجموعة من الشروط منها: توفير فرص العمل، توفير سلع وخدمات...

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يمكن ذكر هذه الخصائص فيما يلي<sup>133</sup>:

أ - صغر حجمها وتخصصها في العمل مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية.

ب - الانخفاض النسبي لرأس مالها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، مما يسهل عملية تمويلها من طرف البنوك أو المؤسسات المختصة أو من طرف أصحابها.

ت - سرعة الاستجابة لحاجيات السوق، ذلك أن صغر الحجم ومحدودية التخصص وضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغيير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته على اعتبار أنه سوف يكون أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

ث - تأقلم هذه المؤسسات مع الخصوصيات المحلية والجهوية تبعاً لدرجة وفرة عناصر الإنتاج والهيكل المالية والبنى التحتية.

ج - ضيق الهيكل الوظيفي وذلك بسبب قلة العاملين فيها، مما يساعد في صنع واتخاذ القرار بسرعة وسهولة .

ح - القدرة على الاندماج في النسيج الاقتصادي من خلال تعدد الأنشطة الناتجة عن تعدد المؤسسات المستحدثة، ومن خلال إمكانية استحداث مناطق صناعية وحرفية متكاملة في كل مناطق البلاد.

خ - وجود حرية تامة لاختيار النشاط الذي يسمح بالكشف عن القدرات الفردية وترقية المبادرات الذاتية، العمل على تحقيق الإبداع.

د - سهولة إنشاء هذا النوع من المؤسسات وقلة تكاليفه، الأمر الذي يسمح بتوفير مناصب شغل كبيرة، مع خلق مدا خيل جديدة ترفع من درجة المستوى المعيشي للمواطن.

ذ - سهولة توفير المعلومات داخل هذا النوع من المؤسسات الأمر الذي يمكنها من

<sup>133</sup> بوطنان حنان، بوغازي فريدة: النظريات المفسرة لهياكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، أبريل 2008، ص4.

التكيف وبسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية<sup>134</sup>.  
وتوجد خصائص أخرى هي<sup>135</sup>:

ر - تتميز بسهولة اتخاذ القرارات لقلة المسيرين، فغالبا ما تتكون الإدارة من طرف صاحب المؤسسة أو الشركاء<sup>136</sup>.

ز - الاستقلالية في الإدارة: عادة ما تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكها، إذ في الكثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكها<sup>1</sup>.

س - سهولة وبساطة التنظيم: من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات، وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ<sup>137</sup>.

**المطلب الثالث: أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** هناك عدة معايير يتم على أساسها تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي<sup>138</sup>:

أولاً: التصنيف حسب إمكانياتها: يركز هذا المعيار في تصنيفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإمكانيات الإنتاجية والتسييرية التي تعتمدها المؤسسة خلال عملياتها الإنتاجية، وحسب هذا المعيار فإنه يمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أ - المؤسسات العائلية: يكون مقرها في المنزل كما أن عملياتها الإنتاجية تكون غير مكلفة، وذلك لاعتمادها على جهد ومهارات أفراد العائلة في أغلب الأحيان، كما تتميز بمنتجاتها التقليدية التي تلبى سوقا محددا بكميات محدودة جدا، وهذا نجده في الدول

<sup>134</sup> عبد المجيد قدي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، مجمع الاعمال، الملتقى الوطني

حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، الجزائر، 8-9 افريل 2002، ص143

<sup>135</sup> سلطان كريمة، يوب آمال: مرجع سابق، ص4.

<sup>136</sup> عبد السلام عبد الغفور وآخرون: إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، 2001، ص8.

<sup>137</sup> عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس: مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط الجزائر، 8-9 افريل، 2002، ص4.

<sup>138</sup> عثمان لخلف: دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية-حالة الجزائر- رسالة

ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية الخروبية، الجزائر، 1995، ص36.

الأسبوية وبعض الدول الأوروبية مثل سويسرا حيث نجد أن معظم القطع الصغيرة التي تحتاجها شركة swatch يكون مصدرها من طرف عائلات بسيطة تقوم بتزويدها في إطار ما يعرف بالمقولة الباطنية<sup>139</sup>.

ب - المؤسسات الحرفية: إن هذا النوع من المؤسسات لا يختلف كثيرا عن المؤسسات العائلية فهي تتميز بالاستعانة بالعامل الأجير الأجنبي عن العائلة، كما أن ممارسة النشاط فيها يكون في محل صناعي معين مستقل عن المنزل، وتستعمل المعدات البسيطة في عملية الإنتاج<sup>140</sup>.

ت - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة: تتميز هذه المؤسسات عن النوعين السابقين في اعتمادها طرق إنتاجية وإدارية حديثة ومتطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية التكنولوجيا التي تختلف درجتها بين المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة، كما تتميز منتجاتها بالجودة. وتتميز أيضا بنظام هيكلية بسيط<sup>141</sup>.

ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار طبيعة المنتجات : ويتم هذا التصنيف على أساس طبيعة المنتجات التي تتخصص في إنتاجها كل مؤسسة؛ سواء كانت سلعا استهلاكية أو وسيطة أو سلع تجهيز.

أ - مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: تقوم هذه المؤسسات بإنتاج السلع الاستهلاكية المتمثلة في المنتجات الغذائية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، تحويل المنتجات الفلاحية، الورق ومنتجات الخشب.

ب - مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: تركز هذه المؤسسات في أعمالها على مجالات الصناعات الوسيطة والتحويلية المتمثلة في تحويل المعادن، الصناعات الكيماوية والبلاستيكية، الصناعات الميكانيكية والكهربائية، صناعة مواد البناء، المحاجر والمنجم. وتعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول المتطورة.

ت - مؤسسات إنتاج سلع التجهيز : إن أهم ما تتميز به صناعات سلع التجهيز عن الصناعات السابقة، احتياجاتها إلى الآلات والمعدات الضخمة التي تتمتع بتكنولوجيا

139 يخلف عثمان، مرجع سابق، ص18.

140 الطيف عبد الكريم: مرجع سابق، ص11.

141 يخلف عثمان: مرجع سابق، ص19.

عالية للإنتاج، وكثافة رؤوس الأموال الكبيرة التي تستلزمها، الأمر الذي لا يتماشى وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال، إذ تنحصر نشاطاتها في بعض الأنشطة البسيطة مثل التركيب و صناعة بعض التجهيزات البسيطة هذا في الدول المتطورة أما في الدول النامية فلا يتعدى نشاطها مجال الصيانة والإصلاح لبعض الآلات و التجهيزات كوسائل النقل<sup>142</sup>.

ثالثاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة النشاط : حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستناد إلى النشاط الاقتصادي الذي تنتمي إليه<sup>143</sup>:

أ - مؤسسات التنمية الصناعية: يقصد بمشروعات التنمية الصناعية الإنتاجية تحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المواد نصف المصنعة إلى مواد كاملة التصنيع، أو تجهيز مواد كاملة الصنع وتعبئتها وتغليفها. وتتسع أنشطة القطاع الصناعي لتشمل مجالات عديدة لنشاط المؤسسات الصغيرة، كإنتاج وتركيب بعض المعدات والأدوات البسيطة، وخاصة في البلدان الصناعية. أما في البلدان النامية فتتكفل هذه المؤسسات بتصليح وتركيب الآلات والمعدات خاصة ووسائل التنقل (السيارات العربات والمعدات والأدوات الفلاحية وغيرها ) فهي تمارس عملية تركيبية أو تجميعية انطلاقاً من استيراد أجزاء للمنتوج النهائي (قطع غيار) وإنتاج بعضها، ثم القيام بعملية التجميع للحصول على المنتوج النهائي<sup>144</sup>.

ب - مؤسسات التنمية الزراعية: وتشمل النشاطات الفلاحية التالية:

- مشروعات الثروة الزراعية: إنتاج الفواكه والخضر أو الحبوب أو المشاتل أو البيوت الزراعية البلاستيكية.

- مشروعات الثروة الحيوانية: كتربية الأبقار أو الأغنام أو الدواجن أو المناحل أو الألبان ومشتقاتها.

- الثروة السمكية: كصيد الأسماك أو إقامة بحيرات صناعية لمزارع الأسماك.

ت - المؤسسات الخدمية والتجارية:

<sup>142</sup> عبد الكريم الطيف: مرجع سابق، ص12.

<sup>143</sup> سيد علي بلحمدي: مرجع سبق ذكره، ص16

<sup>144</sup> نصر الدين بن نذير: الإبداع التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة

الجزائر، 2002، ص24.

1 - المؤسسات الخدمية: وتشمل المؤسسات التي تقوم بالخدمات المصرفية، الفندقية، السياحية، خدمات الصيانة، والتشغيل أو خدمات النظافة وخدمات النقل والتحميل والتفريغ، خدمات النشر والإعلان أو خدمات الكمبيوتر، الخدمات الاستشارية، أو المستودعات والمخازن المبردة لخدمات الغير، أو الأسواق المركزية والمراكز التجارية أو المطاعم المتميزة.

2 - المؤسسات التجارية: وتشمل أيضا المتاجر بجميع أنواعها مثل المتاجر العامة، والمتاجر المتخصصة: تتخصص في نوع معين من السلع مثل الأثاث، ومتاجر السوبر ماركت.

3 - مؤسسات المقاولات: تعتبر المقاولات الباطنية من أهم أشكال التكامل الصناعي الحديث وتعني تجسيد التعاون بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن القول بأن المقاولات الباطنية هي العملية التي بموجبها يقوم المتعهد بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل. وإن أهم مجال تعمل فيه هذه المؤسسات هو قطاع البناء والأشغال العمومية. تعتبر المقاولات الباطنية وسيلة هامة لخلق مناصب الشغل وتنمية الصناعات وكذا حل مشكل التسويق وتساعد على تحقيق تقسيم العمل، وتأخذ الأشكال التالية<sup>145</sup>:

- تنفيذ الأشغال: يتمثل هذا النوع في قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنفيذ أشغال لصالح جهات ومؤسسات أخرى و ذلك خلال مدة محددة بمقابل.
- الإنتاج: تقوم المؤسسات في هذه الحالة بإنتاج قطع الغيار وبعض المعدات حسب الخصائص والمواصفات المتفق عليها.
- تقديم الخدمات: حيث تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم مجموعة من الخدمات لفائدة جهات مختلفة مثل الدراسة وتقديم الاستشارات الفنية<sup>146</sup>.

رابعا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الملكية: وتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا التصنيف ما يلي:

أ - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية: هذا النوع من المؤسسات تعود ملكيته للقطاع الحكومي.

<sup>145</sup> سيد علي بلحمدي: مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>146</sup> يخلف عثمان: مرجع سابق، ص25.



ب - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة: وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص سواء كان محليا أو عبارة عن فرع لمؤسسة أجنبية.

ت - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختلطة: وتكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص بنسب متفاوتة.

**المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تكمن أهم المعوقات في الآتي<sup>147</sup>:

أ - صعوبة التمويل: من المفروض وجود مصادر محددة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت داخلية أو خارجية من أجل النجاح. ويعد المصدر الرئيسي لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التمويل الذاتي، أي الاعتماد على المدخرات الفردية التي في الغالب لم تكن كافية، خاصة في البلدان النامية نتيجة لضعف مداخيلها، ولهذا تلجأ هذه المؤسسات إلى التمويل الخارجي أو الائتمان، وهنا تصطدم بصعوبة الحصول على الأموال التي تحتاجها لممارسة نشاطها. إضافة إلى عدم وجود جهة معينة تتولى ضمان مخاطر الائتمان الموجهة لهذه المؤسسات<sup>148</sup>.

وقد أكد تحقيق للبنك الدولي أن 80% من المؤسسات محل تحقيق تم إنشاؤها بأموال خاصة بنسبة 100% وهو ما يترجم صعوبة تحرير قروض من النظام المالي والبنكي بسبب شروط الاقتراض الصعبة ومستوى الضمانات المطلوبة<sup>149</sup>.

ولهذا تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى سوق الإقراض غير الرسمي والاقتراض منها بأسعار فائدة مرتفعة جدا، إضافة إلى تشدد أصحاب القروض فيما يخص طلب الضمانات المالية لتأمين عمليات الإقراض<sup>150</sup>.

ب - صعوبات تتعلق بالجهاز الإنتاجي: تتطلب عملية الإنتاج استيراد مدخلات مختلفة، وهذا يتطلب توفر العملة الصعبة بالقدر الكافي، وفي بعض الأحيان الحصول على هذه العملة

---

<sup>147</sup> محمد كمال خليل الحمزاوي: اقتصاديات الائتمان المصرفي - منشأة المعارف الإسكندرية، 2000، ص103.

<sup>148</sup> عماد أبو رضوان: التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة، مرجع سابق، ص3.

<sup>149</sup> عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس: مرجع سابق، ص5.

<sup>150</sup> فريدة لرقط، زينب بوقاعة، كافيا بوروبة: مرجع سابق، ص7.

أمرا صعبا بالنسبة لهذه المؤسسات، وخاصة التي لا تقوم بالتصدير للخارج، على عكس المؤسسات الكبيرة<sup>151</sup>.

ت صعوبات جبائية: "من حيث اقتطاع الرسوم والضرائب المطبقة على أنشطة هذه المؤسسات في طورها الاستغلالي وارتفاع الضغط الجبائي، الذي كان من نتائجه توقف عدة مشروعات إنتاجية عن النشاط، وبالتالي فقدان العديد من مناصب الشغل، كما أن الحوافز الضريبية المقدمة لتشجيع التنمية الصناعية، والتي تتضمن الإعفاء الضريبي لفترات عادة ما تكون معقدة، وتخدم الهيئات الكبيرة، وهذا يؤدي إلى تنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي، إلى جانب وجود صعوبات جمركية نتيجة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة الجمركية التي لم تتكيف بعد مع القوانين والآليات الجمركية والبعد عن التطبيقات والأعراف الدولية"<sup>152</sup>.

ث ضعف دراسات جدوى اقتصادية دقيقة: يقتضي نجاح صاحب المؤسسة؛ إعداد دراسة جدوى المشروع، لكن غالبا ما يخلط بين أعمال المؤسسة والأعمال الخاصة، أي انه لا يفصل بين الذمة المالية للمؤسسة والذمة المالية الخاصة به، مما يؤدي إلى محدودية الأرباح المحتجزة، كما أن الملكية الفردية أو العائلية تستوجب تعيين الأبناء والأقارب بصفة عادية لإدارة المؤسسة، ومنه ممارسة الصلاحيات بشكل مركزي وبالتالي التأثير على النمو السريع للمؤسسة وفي بعض الأحيان يسبب إفلاس المؤسسة وبالتالي تصفيتها.

ففي عام 1980 في دراسة أجراها "دان براد ستريت" بين أن نسبة التصفية في المؤسسات التجارية الصغيرة الجديدة، وعلى الأخص خلال السنوات الأولى من عملها عالية جدا، وتحسن بازدياد عمرها. فمثلا في تجارة التجزئة تغلق أكثر من مؤسسة من بين كل ثلاثة مؤسسات جديدة في السنة الأولى، وتغلق اثنتان من كل ثلاث مؤسسات خلال ست سنوات وفي تجارة الجملة والتصنيع تتوقف عن العمل واحدة من كل خمس مؤسسات خلال السنة الأولى، واثنتان من كل خمس مؤسسات خلال تسع سنوات<sup>153</sup>.

ج -عدم القدرة على المنافسة: تواجه المؤسسات الصغيرة منافسة شديدة من قبل المؤسسات الكبيرة المحلية والأجنبية، فالمؤسسات الكبيرة لديها القدرة على استخدام تكنولوجيا

<sup>151</sup> عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس: مرجع سابق، ص5.

<sup>152</sup> عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس: مرجع سابق، ص5.

<sup>153</sup> كليفورد بوميالك: أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتب الأردني،

عمان الأردن، 1989، ص39.

متطورة تنتج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة، وبسبب عدم التوازن في هذه المنافسة تكون النتائج لصالح المؤسسات الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة<sup>154</sup>.

ح -محدودية الثقافة المصرفية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الأمر الذي جعلهم بعيدين عن الحصول على التمويل<sup>155</sup>.

خ -ضعف الخبرات الإدارية: الأمر الذي يخلق مشاكل بين الإدارة والملكية، والسلطة والمسؤولية<sup>156</sup>.

د -صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة التي تتعلق بالأسواق الخارجية.

---

<sup>154</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف حسن: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الأولى، 2002، ص71.

<sup>155</sup> ماهر حسن المحروق، إيهاب مقابلة: المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 2006، ص6.

<sup>156</sup> عبد الرحمان بن عنتر: مرجع سابق، ص630.

## المبحث الثاني:

### مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني والدولي

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا حيويا في الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث لها القدرة على تحقيق فائض في الميزان التجاري للدولة من خلال تفعيل عملية التصدير، وكذلك قدرتها على خلق مناصب الشغل من خلال محاولة التوسع في الأسواق المحلية والأجنبية.

وزاد الاهتمام بهذا القطاع في الجزائر في الفترة الأخيرة من أجل رفع مساهمتها في التجارة الخارجية، وجاء هذا عند تدارك خطورة الاعتماد على قطاع واحد في عملية التصدير، حيث أن الإحصائيات تشير إلى أن قطاع المحروقات يساهم بنسبة كبيرة في الصادرات الجزائرية، في حين تبقى الصادرات خارج قطاع المحروقات ضعيفة، ففي سنة 2007 بلغت قيمة هذه الصادرات 0.98 مليار دولار فقط<sup>157</sup>. وقد قسم هذا المبحث إلى مطلبين هما:

**المطلب الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني**  
**المطلب الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي**

**المطلب الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني**  
**الفرع الأول: واقع الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات**

أولاً: أهمية التصدير في تحقيق التنمية الاقتصادية: تعتبر الصادرات محركاً للنمو، ونظراً لأزمة المديونية الخارجية الناتجة عن سياسة الاقتراض من الخارج التي أدت إلى زيادة العجز في الميزان التجاري الجزائري وهذا أثر سلباً على جهود التنمية في الجزائر. وجاء في العديد من الدراسات الاقتصادية أن النمو السريع للصادرات يزيد في وتيرة النمو الاقتصادي خاصة في الدول النامية التي تحتاج العملة الصعبة الكافية، حيث

لا يمكن الاعتماد على تصدير المواد الأولية(النفط) لتوفير النقد الأجنبي بسبب عدم استقرار أسعارها في السوق الدولي.

ثانيا: تطور الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر: تشير الإحصائيات إلى أن مساهمة مختلف القطاعات في التجارة الخارجية ضعيفة جدا بالمقارنة مع نسبة الصادرات التي يساهم بها قطاع المحروقات، حيث تراوحت نسبة الصادرات خارج قطاع المحروقات بين 1.7% و 2.5% خلال الفترة (2004-2010)<sup>158</sup>. ويمكن تمثيل هيكل الصادرات خارج قطاع المحروقات في تلك الفترة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): تطور الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة(2004-

2010) الوحدة: مليون دولار أمريكي

| السنوات | إجمالي الصادرات |        | الصادرات غير النفطية |        |
|---------|-----------------|--------|----------------------|--------|
|         | القيمة          | النسبة | القيمة               | النسبة |
| 2004    | 32147.5         | % 100  | 758.76               | % 2.36 |
| 2005    | 46001.74        | % 100  | 907.24               | % 1.97 |
| 2006    | 54613.44        | % 100  | 1157.63              | % 2.12 |
| 2007    | 60163.33        | % 100  | 1332.01              | % 2.02 |
| 2008    | 79298.33        | % 100  | 1936.95              | % 2.44 |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على تقرير وزارة التجارة الجزائرية لسنة 2009 وتقرير بنك الجزائر لسنة 2010، ص220.

من خلال الجدول السابق يلاحظ ضعف الصادرات خارج قطاع المحروقات، حيث بلغت أعلى نسبة سنة 2008 بـ 2.44% فقط.

ثالثا: الهيكل السلعي للصادرات خارج النفط لسنتي 2008 و2009: يتوزع الهيكل السلعي نصف التامة للصادرات خارج المحروقات لسنتي 2008 و 2009 أساسا من السلع (كالزيوت، والنشادر منزوعة الماء، ومشتقات نفطية، والفوسفات والكالسيوم...) ويمكن تمثيل أهم المواد الجزائرية المصدرة للخارج في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات لسنتي 2008 و 2009  
الوحدة: مليون دولار أمريكي

| سنة 2009 |        | سنة 2008 |         | المنتج                   |
|----------|--------|----------|---------|--------------------------|
| النسبة % | القيمة | النسبة % | القيمة  |                          |
| 26.24    | 274.75 | 24.30    | 470.62  | الزيوت                   |
| 14.08    | 147.43 | 14.83    | 287.17  | النشادر منزوعة الماء     |
| 7.74     | 81.05  | 9.71     | 188.02  | بقايا حديد الزهر         |
| 7.25     | 75.88  | 6.98     | 135.14  | فوسفات الكالسيوم         |
| 4.06     | 42.49  | 2.34     | 45.33   | الهيدروجين والغاز النادر |
| 2.99     | 31.31  | 2.75     | 53.35   | الزنك على شكل خام        |
| 2.53     | 26.54  | 0.81     | 17.76   | الذهب                    |
| 2.14     | 22.38  | 1.47     | 28.54   | المياه المعدنية والغازية |
| 1.96     | 20.51  | 0.65     | 12.54   | العجائن الغذائية         |
| 1.63     | 17.10  | 1.16     | 22.55   | الكحول غير الحلقية       |
| 1.55     | 16.21  | 2.56     | 49.54   | الاسمنت الهيدرووليكي     |
| 72.17    | 755.65 | 67.56    | 1308.56 | المجموع الجزئي           |
| 100      | 1047   | 100      | 1937    | المجموع                  |

المصدر: تقرير لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، [www.pmepmi-dz.com](http://www.pmepmi-dz.com) ،  
تاريخ الاطلاع 2011/05/15، ص50.

رابعا: عدد المصدرين حسب قطاع النشاط: لقد تفاوتت الأرقام حول المصدرين الجزائريين بحسب المؤسسات المتخصصة والمهتمة بمجال التصدير في الجزائر مثل الديوان الوطني للإحصاء، والوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، والمركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات للجمارك، والغرفة الوطنية للتجارة والصناعة، ويمكن

الأخذ بعين الاعتبار إحصائيات هذه الأخيرة في هذا المجال، حيث أن إحصائياتها تتسم بالتجديد المستمر.

تشير إحصائيات هذه الغرفة لسنة 2007 إلى وجود 416 مؤسسة مصدرة بعدما كان عددها 452 مؤسسة سنة 2006، والجدول التالي يوضح هذا العدد حسب قطاع النشاط.

**الجدول رقم(08): عدد المؤسسات الجزائرية المصدرة**

| النسبة % | عدد المصدرين | القطاعات                                           |
|----------|--------------|----------------------------------------------------|
| 12.5     | 52           | منتجات زراعية                                      |
| 17.5     | 73           | المنتجات الغذائية                                  |
| 3.8      | 16           | منتجات صيد السمك                                   |
| 2.1      | 09           | المناجم                                            |
| 17.06    | 71           | الطاقة، الكيمياء، بتروكيمياء، البلاستيك<br>والزجاج |
| 11.5     | 48           | صناعة الحديد، استخراج المعادن،<br>الميكانيك        |
| 6        | 25           | الكهرباء، إلكترونيك، كهرومنزلية                    |
| 5.7      | 24           | مواد البناء، السيرميك، الخشب والفلين               |
| 6        | 26           | النسيج وصناعة الملابس الجاهزة                      |
| 5.5      | 23           | الورق، الورق المقوى، النشر                         |
| 5.04     | 21           | الدباغة، الجلد                                     |

|     |     |                    |
|-----|-----|--------------------|
| 1.9 | 08  | الصناعات التقليدية |
| 1.2 | 05  | الخدمات            |
| 4   | 15  | تجارة متعددة       |
| 100 | 416 | المجموع            |

المصدر: قدور بن نافلة: واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية المصدرة (دراسة ميدانية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، ص203.

**خامسا:** أهم الدول التي تصدر إليها السلع الجزائرية: تتوزع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات بين بعض بلدان المغرب العربي (تونس، المغرب) وبعض بلدان المشرق العربي (الأردن، العراق)، وبعض بلدان شمال البحر الأبيض المتوسط (إيطاليا، فرنسا، إسبانيا)، وبدرجة أقل بعض البلدان الإفريقية.

وقد بلغت الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات للدول المتعامل معها مجتمعة 1936.96 مليون دولار أمريكي سنة 2008<sup>159</sup>، ويمكن توضيح أهم عملاء الجزائر في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(09): عملاء الجزائر خارج قطاع المحروقات

| النسبة % | القيمة (مليون دولار) | البلد    |
|----------|----------------------|----------|
| 22.44    | 434.68               | فرنسا    |
| 12.40    | 240.17               | إيطاليا  |
| 12.25    | 237.34               | هولندا   |
| 11.46    | 222.02               | إسبانيا  |
| 7.24     | 140.19               | تركيا    |
| 4.89     | 94.65                | الو.م.ا. |

159 جمال لطرش: التسويق الدولي ودوره في تفعيل الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات-دراسة حلة فيطاجو-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص147.



|            |         |       |
|------------|---------|-------|
| تونس       | 69.94   | 3.61  |
| المغرب     | 56.14   | 2.90  |
| بلجيكا     | 50.65   | 2.62  |
| الهند      | 48.29   | 2.49  |
| باقي الدول | 1594.08 | 82.30 |
| المجموع    | 1936.96 | 100   |

المصدر: لطرش جمال: مرجع سابق، ص147.

ينضح من خلال الجدول السابق أن فرنسا تحتل الصدارة في استيرادها للسلع الجزائرية، حيث بلغت نسبتها 22.44% سنة 2008، ولعل من أهم الأسباب في ذلك هي الروابط التاريخية بين البلدين بالإضافة إلى القرب الجغرافي.

أما فيما يخص الدول العربية فغالبا ما تصدر إليها الجزائر في إطار منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، ومن أهم المنتجات والدول التي تصدر إليها السلع الجزائرية هي المنتجات الصناعية، والفلاحية والغذائية والسمكية. ففي سنة 2009 تقدر قيمة المنتجات الصناعية بـ 33 مليون دولار وهو ما يقارب 66% من الصادرات خارج قطاع المحروقات، أما المنتجات الفلاحية والغذائية فقدت قيمتها بـ 15.8 مليون دولار، وقدرت منتجات الصيد البحري بـ 0.053 مليون دولار أمريكي فقط<sup>160</sup>.

سادسا: إستراتيجية الجزائر في تنمية الصادرات: الجزائر واحدة من الدول النامية التي تداركت خطورة الاعتماد على قطاع واحد في عملية التصدير، حيث أن إيراداتها أكثر من 97% ناتجة من عائدات النفط، لذلك جاءت جهود من أجل تحسين وتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات من خلال وضع إجراءات واضحة وقابلة للتطبيق، وتمثل هذه الإجراءات في<sup>161</sup>:

#### أ - الإجراءات التي تخص المؤسسات الوطنية ككل:

160 تقرير الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية: الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات باتجاه منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، سبتمبر 2009، ص ص 7-8.

161 جمال لطرش: مرجع سابق، ص148.

- 1 - سياسة سعر الصرف: جاءت هذه السياسة كخطوة مهمة من أجل تفعيل الصادرات خارج قطاع المحروقات، حيث قامت السلطات الاقتصادية العمومية بتخفيض سعر صرف العملة الوطنية لأول مرة سنة 1991 والثاني في أبريل 1994، مما يؤدي إلى زيادة الطلب الخارجي على الإنتاج الوطني من السلع والخدمات القابلة للتصدير<sup>162</sup>.
- 2 - تأسيس الشركة الجزائرية لتأمين وضمّان الصادرات (CAGEX): قبل سنة 1996 كان ضمّان الصادرات يتم عن طريق شركات تأمين غير متخصصة (الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، والشركة الجزائرية للتأمينات الشاملة)، وابتداء من هذه السنة تم إنشاء نظام جديد لتأمين وضمّان الصادرات، حيث يتم بموجب هذا النظام تأمين الشركات المصدرة من الأخطار التجارية وغير التجارية وأخطار الكوارث الطبيعية، إضافة للمشاركة في المعارض الدولية واستكشاف أسواق جديدة<sup>163</sup>.
- 3 - تأسيس الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية (ALGEX): بموجب المرسوم التنفيذي رقم 174/04 الصادر في 12 جوان 2004 الذي نص على ضرورة دعم المتعاملين الاقتصاديين المحليين من أجل اكتشاف الأسواق الخارجية، وخلق علاقات اقتصادية مع دول أجنبية، وذلك من أجل تنمية وتفعيل الصادرات خارج قطاع المحروقات، ومن المهام الموكلة لهذا الديوان ما يلي<sup>164</sup>:
  - المساهمة في خلق وتطوير علاقات مع متعاملين أجانب يقومون بنفس النشاط من أجل تبادل الخبرات.
  - القيام بدراسات من أجل تفعيل عملية التسويق والتجارة الخارجية.
  - المساهمة في وضع إستراتيجية من أجل ترقية التجارة الخارجية خارج قطاع المحروقات.

---

162 وصاف سعدي: تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث، العدد الأول، 2002، ص 11.

<sup>163</sup> وصاف سعدي: مرجع سابق، ص 11.

<sup>164</sup> الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية: [WWW.PROMEX.COM](http://WWW.PROMEX.COM) تاريخ الاطلاع 2011/07/10.

-تمويل الصادرات: على الرغم من توفر السيولة لدى البنوك الجزائرية إلا أنه يوجد نقص في تمويل الصادرات وعليه تم إنشاء الصناديق التالية<sup>165</sup>:

4 - إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR): بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق لـ 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية يهدف إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك<sup>166</sup>.

ومنح هذا الصندوق بتاريخ 2009/12/31 حوالي 461 ضمنا ماليا إلى هيئات القروض المساهمة، وقد مبلغ هذه الضمانات بـ 5732 مليون دينار جزائري حيث تغطي مجموع القروض الممنوحة من طرف البنوك الشريكة 11377 مليون دينار جزائري<sup>167</sup>.

5 - إنشاء الصندوق الخاص بتنمية الصادرات (FSPE): تم إنشاء هذا الصندوق بمقتضى قانون المالية لسنة 1996، حيث يقوم هذا الصندوق بمساعدة المؤسسات الراغبة في المشاركة في المعارض الدولية المسجلة في برنامج وزارة التجارة، وكذا بعض المعارض الدولية الأخرى، إضافة إلى تغطية تكاليف النقل وعبور العينات (الترانزيت) عند القيام بالعرض، فضلا عن مصاريف الإشهار الخاصة بالتظاهرات (80 % بالنسبة

---

<sup>165</sup> الزين منصورى : آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية - حالة الجزائر-، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 12/ 13/ ماي 2010، ص16.

<sup>166</sup> صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: على الموقع <http://www.fgar.dz> بتاريخ 2010/05/02.

<sup>167</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: تقرير حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009، ص44.

للمشاركة في المعارض المسجلة في برنامج وزارة التجارة، و 50% بالنسبة للمشاركة في المعارض غير المسجلة في برنامج وزارة التجارة). وتفعيلاً أكثر لدور هذا الصندوق صدر قرار وزاري مشترك رقم 10 في 26 مارس 2000 يحدد شروط الاستفادة من مساعدة الدولة انطلاقاً من هذا الصندوق، وإعفاء عمليات التصدير من الرسوم على رقم الأعمال، والضرائب المباشرة<sup>168</sup>.

6 - إنشاء كل من الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية (FNRDA)، صندوق ضمان الاستقرار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCIPME)، الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية، الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض، صندوق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC).

وكانت آخر التصريحات أنّ البنوك العمومية ستقوم بإنشاء فروع على شكل شركات ذات رأسمال استثماري وشركات متخصصة في الإيجار المالي لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في إطار برنامج جديد يمتد ما بين 2009 و 2014 ويهدف إلى إنشاء 200 ألف مؤسسة<sup>169</sup>.

7 - إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI)، والشركة الجزائرية للأسواق والمعارض (SAFEX)، والمرصد الوطني للأسواق الخارجية، وكذا المركز الوطني للوثائق الاقتصادية، ثم تحولاً بعد ذلك إلى الديوان الجزائري لتنمية التجارة الخارجية (PROMEX) في أكتوبر 1996 ومهمته القيام بدعم المتعاملين الجزائريين في استكشاف الأسواق الخارجية، وربط العلاقات مع المتعاملين الأجانب، إضافة إلى تنمية منتجاتهم وتمثين صفقات التصدير (مرسوم تنفيذي رقم 327/96 ليوم 01 أكتوبر 1996). وهناك إجراءات أخرى تتمثل في<sup>170</sup>:

- إنشاء شهادة المصدر لبعض المنتجات، حيث أصبحت الجمارك الجزائرية تشترط الحصول على هذه الشهادة من وزارة التجارة لتصدير (التمر، الجلود الخام، نفايات الحديد والصلب، الفلين الخام)، حماية لسمعة الإنتاج الوطني في الخارج بعد التلاعب

<sup>168</sup> وزارة التجارة: مرجع سابق.

<sup>169</sup> الزين منصوري: مرجع سابق، ص 17.

<sup>170</sup> Minister Du Commerce: Dossier Exportations hors hydrocarbures, Juillet 2010.

الملاحظ في كيفية تقديم هذه المنتجات في الأسواق الدولية من حيث التخفيف والتعبئة والأسعار<sup>171</sup>.

- إنشاء مجلس أعلى لتنمية الصادرات مهمته القيام برسم الإستراتيجية الكلية لتنمية الصادرات الوطنية، ومتابعة تنفيذها.

- الدعوة إلى إنشاء الشركات التجارية المتخصصة في التصدير بهدف التغلب على مشكلة ضعف كفاءة وإمكانيات الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأيضا للاستفادة من التسهيلات الائتمانية التي تمنح للمؤسسات المتخصصة في التصدير، وبالتالي تمكينا من المساهمة في تنمية الصادرات.

- إنشاء ملف وطني للمصدرين FINADDEX على مستوى الديوان الجزائري لتنمية التجارة الخارجية مهمته؛ إحصاء جميع المتعاملين الاقتصاديين المصدرين (يعتبر مصدر كل مقيم بالجزائر ويكون قد صدر خلال ثلاث سنوات ما يعادل مبلغ 01 مليون دينار على الأقل)، حيث يستفيد مجانا ودوريا من جميع المعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية محل الاهتمام، المتوفر سواء على مستوى PROMEX أو SAFEX أو LA CACI. وكذلك الاستفادة الخاصة من إجراءات الصرف، وكذا المعالجة الاستثنائية في حالة طلب المعونة من الصندوق الخاص بتنمية الصادرات.

- إنشاء مستودع للتصدير على مستوى الجمارك، حيث تقوم المؤسسات المصدرة على تخزين المنتجات المعدة للتصدير قبل شحنها اتجاه البلد المصدرة إليه.

- إنشاء ممثلين تجاريين على مستوى بعض سفاراتنا بالخارج للتعريف بالمنتج الوطني وفرص الاستثمار الموجودة بالجزائر.

- تنظيم تجارة المقايضة على مستوى الحدود الجنوبية مع الدول المجاورة في بعض السلع.

- عصرنه إدارة الجمارك على مستوى آليات العمل بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية الدولية، وتسهيل الإجراءات الجمركية للمؤسسات العاملة في قطاع التصدير.

<sup>171</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 32، 02 ماي 1999.

ب- الإجراءات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: اتخذت السلطات العمومية في الجزائر جملة من الإجراءات تهدف إلى تنمية وتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المتغيرات الاقتصادية الكلية من خلال<sup>172</sup>:

- إنشاء بنك وطني للتنمية متخصص في تمويل الاستثمارات في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إنشاء بنك مغاربي للاستثمار وصندوق للاستثمارات خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الشراكة الأوروبية الجزائرية.

- برنامج تمويل القطاع الصناعي، فقد تم اختيار 48 صناعة صغيرة ومتوسطة كنموذج، حيث يستفيد هذا البرنامج في أول الأمر من منح مقدمة من طرف؛ الأمم المتحدة للتنمية PNUD، وإيطاليا، وفرنسا، فضلا عن صندوق لدعم تنافسية هذه المؤسسات ممول من قبل الدولة، كما يحتوي هذا البرنامج أيضا على إنشاء مراكز دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة الخبرة والدراسات.

- بموجب قانون المالية لسنة 2001 تخفيض غرامة التأخر عن تسديد الضرائب من 40% إلى 25%.

- إمكانية إجراء تعديلات على مستوى قانون الاستثمارات الحالي بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية.

- تم التوقيع في أكتوبر 2000 على اتفاقية مساعدة بمبلغ 57 مليون أورو في إطار التعاون مع الاتحاد الأوروبي، لتمويل وتحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إصدار الجزائر لقانون توجيهي حول ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكون مرجعا لبرامج وتدبير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: إسهامات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

أولاً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير: للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر علاقة كبيرة بالتصدير ومن ثم بالتنمية ككل، حيث يمثل القطاع الخاص أكبر نسبة للمؤسسات الوطنية المصدرة لمختلف المنتجات، أي بنسبة أكثر

<sup>172</sup> Minister Du Commerce.

من 50%، وأكثر من 65% من الواردات الإجمالية في الخمس سنوات الأخيرة. وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات خارج المحروقات بأكثر من 50.9% من إجمالي الصادرات خارج المحروقات، و 73.7% من الناتج الداخلي الخام خارج النفط<sup>173</sup>. وفي سنة 2008 قدرت الصادرات بـ: 78.3 مليار دولار أمريكي بزيادة تقدر بـ 30.04% مقارنة بسنة 2007<sup>174</sup>.

ثانيا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

أ- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل: أولت الجزائر اهتماما كبيرا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدور الهام التي تؤديه في توفير مناصب العمل. خاصة وأن المؤسسات العمومية كانت تشغل نسبة كبيرة من العمال، حيث كان دورها اجتماعيا وليس اقتصاديا بالدرجة الأولى، وبعد تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي استهدف إجراء تغييرات جذرية لهيكل الاقتصاد الجزائري أدى ذلك إلى تسريح عدد كبير من العمال وبالتالي زيادة نسبة البطالة.

تشير الإحصائيات إلى أن هذه المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة أو نشاطات الصناعات التقليدية فإنها تساهم بنسبة كبيرة في توفير مناصب الشغل التي عرفت تطورا واضحا خاصة سنة 2009. والجدول التالي يوضح تطور مناصب الشغل المصرح بها حسب طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أنه مهما كانت طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تساهم في تشغيل 1756964 عاملا سنة 2009 بعدما كانت تشغل 1540209 عاملا فقط سنة 2008، أي بنسبة زيادة تقدر بـ 14.07%، وهذا دليل على الاهتمام الكبير من طرف الدولة بهذا الجانب بعد تدارك الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه المؤسسات.

<sup>173</sup> : www.pmeptmi-dz.com 19/02/2002.

<sup>174</sup> الزين منصورى: مرجع سابق، ص19.

**الجدول رقم(10): مناصب الشغل المصرح بها لسنتي 2008-2009**

| التطور | سنة 2009 | سنة 2008 | طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
|--------|----------|----------|----------------------------------|
| 130371 | 1363444  | 1233073  | المؤسسات الخاصة                  |
| 1151-  | 51635    | 52768    | المؤسسات العامة                  |
| 87535  | 341885   | 254350   | نشاطات الصناعات التقليدية        |
| 216755 | 1756964  | 1540209  | المجموع                          |

المصدر: تقرير حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2009، [www.pmeptmi-dz.com](http://www.pmeptmi-dz.com) ، بتاريخ 2010/12/10، ص8.

وجاءت هذه الزيادة تماشيا ما الزيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة الأخيرة، حيث كانت 519526 مؤسسة سنة 2008 وبلغت 625069 سنة 2009، بزيادة تقدر بـ 20.32%، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

**الجدول رقم (11): تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية**

**لسنتي 2008 - 2009**

| النسبة % | التطور | 2009   | 2008   | طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
|----------|--------|--------|--------|----------------------------------|
| 62.67    | 63385  | 455398 | 392013 | المؤسسات الخاصة                  |
| 5.59-    | 35-    | 591    | 626    | المؤسسات العامة                  |
| 33.25    | 42193  | 169080 | 126887 | نشاطات الصناعات التقليدية        |
| 20.32    | 105543 | 625069 | 519526 | المجموع                          |

المصدر: تقرير حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009، [www.pmeptmi-dz.com](http://www.pmeptmi-dz.com) ، 2010/12/10، ص6.

ب- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام، حيث عرفت قيمة الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الفترة الأخيرة تطورا ملحوظا في كلا القطاعين العام والخاص، مع العلم أن قيمة القطاع الخاص أكبر من قيمة القطاع العام، ففي سنة 2007



كانت القيمة الإجمالية للناتج الداخلي الخام 3903.63 مليار دينار جزائري بعدما كانت 3444.11 سنة 2006، وفي سنة 2008 بلغت هذه القيمة 4237.92 مليار دينار جزائري، حيث يساهم في هذه الأخيرة القطاع العام بقيمة 686.59 مليار دينار جزائري في حين بلغت قيمة القطاع الخاص 3551.33 مليار دينار جزائري، أي بنسبة تقدر بـ83.80%<sup>175</sup>. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(12): تطور الناتج الداخلي الخام حسب القطاع القانوني.

| 2008     |         | 2007     |         | 2006     |         | الطابع القانوني |
|----------|---------|----------|---------|----------|---------|-----------------|
| النسبة % | القيمة  | النسبة % | القيمة  | النسبة % | القيمة  |                 |
| 16.20    | 686.59  | 19.20    | 794.86  | 20.44    | 704.05  | القطاع العام    |
| 83.80    | 3551.33 | 80.80    | 3153.77 | 79.56    | 2740.06 | القطاع الخاص    |
| 100      | 4237.92 | 100      | 3903.63 | 100      | 3444.11 | المجموع         |

المصدر: تقرير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: مرجع سابق، ص52.

ج- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة: شهدت القيمة المضافة ارتفاعا مطردا، حيث انتقلت من 2374.7 مليار دينار جزائري سنة 2004 إلى أكثر من 3782 مليار دينار جزائري سنة 2008، والجدول التالي يوضح ذلك. حيث يلاحظ من خلاله أن القطاع الخاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة (2008-2004) يساهم بأكثر نسبة في تحقيق القيمة المضافة، حيث تتراوح مساهمة القطاع الخاص بين 85% و 89%. حيث أن هذه النسبة تزيد باطراد خلال الفترة المحددة، أما مساهمة القطاع العام فتتناقص باستمرار، حيث كانت 14.14% سنة 2004 وانخفضت إلى 11.08% سنة 2008. ولعل من أهم الأسباب بالنسبة لهذا الانخفاض المستمر إلى محاولة تطبيق جميع جوانب الإصلاحات الاقتصادية وانهاج نظام الاقتصاد الحر الذي يكرس لمبدأ خصخصة المؤسسات من طرف السلطات الجزائرية من أجل مواكبة التطورات الدولية الراهنة.

175 تقرير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 2009، [www.pmeptmi.dz.com](http://www.pmeptmi.dz.com)

الجدول رقم(13): تطور القيمة المضافة حسب القطاع الاقتصادي(عمومي، خاص) خلال  
الوحدة: مليار دينار جزائري 2004-2008.

| 2008        |        | 2007        |        | 2006        |            | 2005        |            | 2004        |            | السنوات<br>القطاعات         |
|-------------|--------|-------------|--------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-----------------------------|
| النسبة<br>% | القيمة | النسبة<br>% | القيمة | النسبة<br>% | القيمة     | النسبة<br>% | القيمة     | النسبة<br>% | القيمة     |                             |
| 11.08       | 419    | 12.35       | 420.9  | 13.36       | 401.9      | 14.1        | 367.5      | 14.14       | 335.9      | القطاع<br>العمومي           |
| 88.92       | 3363   | 87.65       | 2986   | 86.64       | 2605.<br>7 | 85.99       | 2239.<br>6 | 85.86       | 2038.<br>8 | القطاع الخاص                |
| 100         | 3782   | 100         | 3407   | 100         | 3007.<br>5 | 100         | 2607       | 100         | 2374.<br>7 | القيمة المضافة<br>الإجمالية |

المصدر: تقرير حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2008، 2011/02/15- www.pmeptmi-  
dz.com

ومن خلال إحصاءات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الموقع  
المبين أعلاه يتضح جليا أن القطاع الخاص يسيطر بشكل كامل على أغلب النشاطات  
مثل الزراعة، الخدمات المقدمة للعائلات كالفندقة والإطعام، الصناعات الجلدية، وكذلك  
التجارة.

فقد تراوحت مساهمة القطاع الخاص بالنسبة للقطاع الزراعي ما بين 577  
مليار دينار جزائري و 708 مليار دينار جزائري طوال الفترة 2004-2008، أي ما  
يزيد عن 99%. وتأتي في المرتبة الثانية نشاطات قطاع التجارة، حيث تزيد مساهمة  
القطاع الخاص في خلق القيمة المضافة 919.55 مليار دينار سنة 2008، بينما بلغت  
مساهمة القطاع العام 67.33 مليار دينار في نفس السنة، أي نسبة القطاع الخاص أكثر  
من 93%، أما قطاع الفندقة والإطعام فقد بلغت مساهمة القطاع الخاص 80.87 مليار  
دينار مقابل 10.30 مليار دينار للقطاع العام.

بالنسبة للقطاع الصناعي فإن القطاع الخاص هو الآخر يساهم بأكثر نسبة في القيمة  
المضافة، حيث تحتل الصناعات الجلدية الصدارة بنسبة تزيد عن 83% بالنسبة للقطاع

الخاص خلال (2004-2008)، أي بقيمة تزيد عن 2.2 مليار دينار جزائري، أما قيمة القطاع العام فلا تزيد عن 0.45 مليار دينار جزائري في نفس الفترة.

ذ - علاقة نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنمو الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات

يمكن توضيح العلاقة بين تطور نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور نمو حجم الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات في الجدول التالي:

**الجدول رقم (14): نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونمو الصادرات خارج**

**قطاع المحروقات في الفترة (2002-2007) وحدة الصادرات: بالمليون دينار**

| السنوات | عدد المؤسسات | معدل النمو % | الصادرات خارج المحروقات | معدل النمو % |
|---------|--------------|--------------|-------------------------|--------------|
| 2002    | 19000        |              | 55784                   |              |
| 2003    | 20000        | 9.6          | 52078                   | -6.6         |
| 2004    | 220000       | 8.3          | 56782                   | 9            |
| 2005    | 240000       | 9            | 66549                   | 17           |
| 2006    | 270000       | 9.7          | 86027                   | 29           |
| 2007    | 290000       | 8.7          | 97436                   | 13           |

المصدر: جمعي عماري: إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011، ص 196.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن معدل نمو المؤسسات الجزائرية يختلف عن معدل نمو الصادرات خارج قطاع المحروقات، ففي سنتي 2003 و 2004 يتضح أنه رغم زيادة عدد المؤسسات وكذلك حجم الصادرات خارج قطاع المحروقات إلا أن معدل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انخفض من 9.6% سنة 2003 إلى 8.3% سنة 2004 أما معدل نمو الصادرات ارتفع من -6.6% إلى 9% سنة 2004 وهذا غير منطقي. وهذا يرجع لعدة أسباب أهمها<sup>176</sup>:

- عدم دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة كلية في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات.
- وجود عوامل أخرى تساهم في تنمية الصادرات وليست طبيعة المؤسسات.

الفرع الثالث: صعوبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالتصدير في الجزائر قدمت الدولة الجزائرية مجهودات كبيرة من أجل النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع استراتيجيات متعددة لجعلها تؤدي الدور التنموي المنوط بها، وذلك بتقديمها إسهامات في مجال التوظيف والنتاج الداخلي الخام، والمساهمة في زيادة القيمة المضافة، زيادة الادخار...، كما يمكنها أيضا توفير النقد الأجنبي؛ إما أن تقوم المؤسسات بالإنتاج في الداخل ثم تقوم بعملية التصدير لمختلف الدول في العالم، أو تكون عملية الإنتاج مشتركة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية ثم تقوم بعملية التسويق في الدول الشريكة أو دول أخرى في العالم.

على الرغم من كل ذلك إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تواجه صعوبات متعددة، ويمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي:  
-نقص الخبرة في مجال التسويق الدولي، خاصة وأن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسط في الجزائر حديثة النشأة.

-التغيرات في أسعار الصرف سبب في الاستقرار في عمليات التجارة الخارجية ومنه يصعب التحكم في الأسعار، خاصة وأن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستورد المادة الأولية من الخارج<sup>177</sup>.

-ضعف المستوى التكويني للعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث أنه نادرا ما تتبع هذه المؤسسات مخططات تكوين من تنمية مهارات ومعارف العمال.

-صعوبة التحكم في تقنيات التسيير لنقص الخبرة لأصحاب المؤسسات، الأمر الذي يصعب عليها المنافسة.

-عدم الاستقرار في البيئة الخارجية، فنشاط المؤسسة على المستوى الدولي يهتم بجميع متغيرات البيئة الخارجية (الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والقانونية...) <sup>178</sup>.

-عدم وجود الدقة في دراسات الجدوى الاقتصادية، فأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفتقدون إلى الكفاءة اللازمة عند إعداد دراسة جدوى لمشروع ما، وهذا يؤدي إلى فشل المؤسسة.

<sup>177</sup> جمال لطرش: مرجع سابق، ص174.

<sup>178</sup> قدي عبد المجيد: المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر وإشكالية التسويق، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد الخامس، 1995، ص39.

-المنافسة الشديدة: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه منافسة شديدة من قبل المؤسسات الكبيرة المحلية والأجنبية، فهذه الأخيرة لديها القدرة على استخدام تكنولوجيا متطورة تنتج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة وهذا يؤثر سلبا على المؤسسات الصغيرة. -عدم توفر التمويل الكافي لشراء الأصول الثابتة أو رأس المال العامل، وخاصة المؤسسات التي تعتمد على المدخرات المحلية، وتتزايد حدة هذا المشكل في تعقيد الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات المالية المتخصصة التي تمنح قروضا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. -نقص المعلومات اللازمة للتسويق، بالإضافة إلى عدم اهتمام المؤسسات الصغيرة بدراسة السوق من أجل تصريف منتجاتها.

## المطلب الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مفاتيح التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعد أيضا من الدعائم الأساسية في اقتصاديات الدول المتطورة، ويمكن توضيح مدى أهميتها فيما يلي:

الفرع الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة

أولاً: أسباب توجه الدول المتقدمة نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يعود السبق لهذه الدول في الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع ذلك لقدرتها على التجديد والابتكار، وكذلك المساهمة في تحسين فاعلية المؤسسات الكبيرة من أجل إعادة النظر في أحجام الوحدات الإنتاجية التابعة لتلك المؤسسات، وتجزئتها إلى وحدات صغيرة ذات كفاءة أعلى<sup>179</sup>.

ويمكن إبراز أهم الأسباب التي دفعت الدول المتقدمة للاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ مطلع السبعينيات فيما يلي:

- الاتجاه لتدويل النشاط من خلال تكثيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- مساهمة قطاع الأعمال الصغيرة في نشاط التصدير.

<sup>179</sup> خالد محمد الخضر: مقال بعنوان "المنشآت الصغيرة ومعطيات الظروف الراهنة" على الموقع:

- زيادة الفجوة الإنتاجية في المؤسسات الكبيرة الصناعية بسبب عدم القدرة في التخصص في إنتاج جميع المنتجات (مثل صناعة وسائل النقل يصعب صناعة جميع القطع في نفس مصنع التركيب)

- انخفاض معدلات الربحية للمؤسسة الكبيرة التي تضم وحدات إنتاجية صغيرة، بسبب عدم القدرة على الاستفادة من مزايا الحجم الكبير.

- الصناعات الصغيرة والمتوسطة تسهل من مواكبة سرعة التطور التكنولوجي، التوسع في استخدام التقنيات الحديثة، انتشار طريقة الإنتاج.

- مساهمة المؤسسات الصغيرة في توفير مناصب عمل جديدة.

ثانياً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المتغيرات الاقتصادية الكلية.

أ - أهميتها من حيث التوظيف: أثبتت الدراسات التي قام بها اقتصاديون دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة، حيث أثبتت الدراسات الحديثة، أن المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عاملاً تمثل 66% من التشغيل في أوروبا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(15): توزيع العمالة في الدول الأوروبية

| البلد    | نسبة العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | نسبة العاملين في المؤسسات الكبيرة (أكثر من 250) |
|----------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| بريطانيا | %59                                         | %41                                             |
| السويد   | %59                                         | %41                                             |
| اسبانيا  | %79                                         | %21                                             |
| البرتغال | %79                                         | %21                                             |
| ايطاليا  | %80                                         | %20                                             |
| فرنسا    | %66                                         | %34                                             |
| بلجيكا   | %73                                         | %27                                             |
| الدنمارك | %70                                         | %30                                             |
| هولندا   | %60                                         | %40                                             |

Source: Robert Wtterwulge, La PME Une entreprise humaine, De Boeck et Larcier Belgique, 1998, P103.

شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال (2002-2008) تطورا كبيرا في أوروبا، حيث بلغ عددها في أواخر 2008 حوالي 20709 000 مؤسسة. يساهم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في القطاع غير المالي في أوروبا بما لا يقل عن ثلثي من حجم العمالة الأوروبية، حيث تقوم المؤسسات الصغيرة وحدها بتوظيف حوالي 30% من إجمالي العمالة التي توظفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>180</sup>.

فحسب إحصائيات 2009 تعيش هذه المؤسسات في أوروبا تحت الضغط بالمقارنة مع القطاعات الأخرى كقطاع الكهرباء والموارد المائية والعقار، فإن نسبة التوظيف فيها ضئيلة بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتجمع نسبة تقدر

<sup>180</sup>European SMEs Under Pressure: Annual Report On EU Small and Medium-Sized Enterprises 2009, p27.

بـ 81% من هذه المؤسسات في القطاع غير المالي في الدول قديمة العضوية في الاتحاد الأوروبي و19% منها في الدول جديدة العضوية<sup>181</sup>. وتشير إحصائيات في الفترة (2002-2008) إلى أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة التوظيف خلال هذه الفترة قدرت نسبتها بـ 83%، حيث أنها نسبة فاقت النسبة المتوقعة سابقا. أما من حيث مساهمتها في إجمالي التوظيف الأوروبي في المجال الاقتصادي غير المالي فبلغت نسبة 67% في نفس الفترة 182، إذ يقابله 89947 000 عامل.

كما تساهم هذه المؤسسات في النشاط التجاري وخلق القيمة المضافة في المجال الاقتصادي غير المالي في أوروبا، ويمكن تمثيل ذلك في الجدول التالي:  
الجدول رقم (16): مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا في القطاع الاقتصادي غير المالي في الفترة (2002-2008).

| المستويات                          | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
|------------------------------------|----------------------------|
| إجمالي النشاط التجاري (بليون أورو) | 14035                      |
| القيمة المضافة (بليون أورو)        | 9163                       |
| عدد الأشخاص الموظفين (1000)        | 89947                      |
| عدد الشركات (1000)                 | 20709                      |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على European SMEs Under Pressure: IBID, P36

في اليابان تشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 73.8% من اليد العاملة، وحسب إحصائيات إدارة المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بنسبة 54% من اليد العاملة الأمريكية، وقد ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 81% من مجموع المناصب الحديثة، وقد أثبتت مجموعة من الدراسات أنه كلما زاد حجم المؤسسة انخفضت نسبة مساهمتها في خلق مناصب العمل<sup>183</sup>.

<sup>181</sup> European SMEs Under Pressure: IBID, P28.

<sup>182</sup> European SMEs Under Pressure: IBID, P30.

<sup>183</sup> Michel Marchsnay et Colette Fourcade – Gestion de la PME/PMI – Nathan 1997.p07



ب - الأهمية النسبية من حيث العدد: تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة هامة ليست بقليلة من إجمالي المؤسسات الموجودة في الكثير من الدول، حيث يوجد في أوروبا 20709000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في القطاع الاقتصادي غير المالي (انظر الجدول السابق).

ت - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير: إن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر ضعيفة مقارنة بحجم الصادرات في المؤسسات الكبيرة، وأن نسبة ضئيلة من هذه المؤسسات تشارك في عملية التصدير، وذلك لأن هذه المؤسسات في معظم الدول تركز على الأسواق الداخلية لتسويق منتجاتها، فهي تساهم بنسبة 30% من إجمالي الصادرات الصناعية في دول منظمة التعاون والتنمية الأوروبية (OCDE)<sup>184</sup>. وفي اليابان تستحوذ مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة على 30% من إجمالي صادرات اليابان الصناعية، هذا بالإضافة إلى صادرات غير مباشرة لمؤسسات الأعمال الصغيرة، والتي تمثل 20% من إجمالي صادرات المؤسسات الصناعية الكبيرة. وتمثل حوالي 17% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليابانية مصدرين مباشرين، كما أن نصف الاستثمارات الصناعية اليابانية في الخارج تتم بواسطة هذه المؤسسات، ويتجه معظمها إلى جنوب شرق آسيا<sup>185</sup>.

#### الفرع الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية:

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة هامة ليست بقليلة من إجمالي المؤسسات الموجودة في الكثير من الدول، فحسب تصريحات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، بلغت نسبة هذه المؤسسات في بعض الدول النامية نسبة كبيرة مثلا في هونج كونج نسبة 97 %، كوريا 99 %، تايلاند 96 %، اليونان 99 %. وتبلغ نسبتها في الهند 95% من المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي، حيث تتناسب الصناعات الصغيرة مع البيئة الاقتصادية في هذا البلد الذي يفتقر إلى الموارد المالية، إلى جانب ضخامة عدد السكان، مع العلم أن المؤسسات الصغيرة كثيفة العمالة، ولا

<sup>184</sup> OCDE: les meilleurs politiques pour les PME, 1997, p99.

<sup>185</sup> يوسف قريشي: سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2004/2005، ص43.

تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة<sup>186</sup>. ويمكن إبراز أسباب الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا إسهاماتها في النقاط التالية:

أولاً: أسباب الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تفتنت الدول النامية إلى الأهمية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن النواحي الإيجابية التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

- إمكانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على زيادة صادرات الدول النامية كثيفة العمالة، مثل الهند وتايوان وكوريا والفلبين وسنغافورة.
- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة مشكلة البطالة لاستخدامها فنونا إنتاجية بسيطة نسبياً تتميز بارتفاع كثافة العمل.
- سهولة الانتشار الجغرافي، مما يساعد على تحقيق الدولية.
- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توفير سلع وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود.
- تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية احتياجات الأسواق من السلع والخدمات المتخصصة التي ترتبط بأذواق وتفضيلات المستهلكين.
- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية، وتنمية المهارات البشرية.
- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المؤسسات الكبيرة، من خلال توزيع منتجاتها، وإمدادها بمستلزمات الإنتاج، ومن خلال تصنيع بعض مكوناتها، وإجراء العمليات الإنتاجية التي يكون من غير المجزي اقتصادياً تنفيذها بواسطة المؤسسة الكبيرة.
- إمكانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استغلال موارد الثروة المنتشرة بكميات محدودة في مواقع متباعدة.
- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنويع الهيكل الاقتصادي من خلال نشاطاتها المتعددة والمتباينة، كما تساعد على تغيير الهيكل السوقي، من خلال تخفيف حدة التركيز، وزيادة درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية والخدمية.

<sup>186</sup> العناقد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم، بيانات بتاريخ: 2011/05/27

ثانيا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المتغيرات الاقتصادية

أ - مساهمتها في التوظيف: نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية تساهم في العمالة بالنسب المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول النامية في العمالة

| الدولة    | نصيب المؤسسات الصغيرة في العمالة % |
|-----------|------------------------------------|
| هونغ كونج | 63                                 |
| كوريا     | 78                                 |
| تايوان    | 68                                 |
| تايلاند   | 74                                 |
| اليونان   | 91                                 |
| الهند     | 79.4                               |
| الصين     | 84.3                               |
| ماليزيا   | 40.2                               |
| الفلبين   | 50                                 |
| أندونيسيا | 88                                 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع، بتاريخ: [www.iesco.org.ma](http://www.iesco.org.ma) 2011/05/27

و [www.ahram.org.eg](http://www.ahram.org.eg)

في الأخير إنه مهما اختلفت الدراسات والتحليل، فإن معظمها تثبت بأنه منذ بداية السبعينات أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا مهما في مجال خلق فرص العمل، وفق الدور الذي تلعبه المؤسسات الكبيرة في هذا المجال.

ب - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير: نجد في الدول النامية أن هذه المؤسسات تساهم بنسبة 45% من الصادرات الصناعية المباشرة وغير المباشرة في الهند<sup>187</sup>، وتشارك بنسبة 30% من إجمالي الصادرات الصناعية في باكستان. وتايلاند

<sup>187</sup> الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في الهند، نقلا عن موقع: [www.islam-online.net/iol-arabic/dowalia](http://www.islam-online.net/iol-arabic/dowalia)

وسريلانكا فإن هذه المؤسسات تساهم بنسبة 35%<sup>188</sup>، وكوريا والصين تصل إلى 30% من إجمالي صادراتها<sup>189</sup>.

### الفرع الثالث: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية

تعتبر المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة النمط الغالب للمؤسسات في الدول العربية، فهذه المؤسسات تشكل في مملكة البحرين وسلطنة عمان ودولة قطر 92% في كل منها. أما في السعودية بلغت قرابة 75%<sup>190</sup>، حيث بلغ عدد العاملين في تلك المؤسسات أكثر من 552 ألف عامل من جميع المستويات الوظيفية بنسبة بلغت 33.4% من إجمالي المشتركين في التأمينات الاجتماعية، علماً بأن 70% من شاغلي هذه الوظائف من العمالة الوافدة التي تعمل في تلك المؤسسات<sup>191</sup>. وحوالي 99% من جملة المؤسسات الاقتصادية الخاصة غير الزراعية في مصر، ويساهم بحوالي 80% من إجمالي القيمة المضافة التي ينتجها القطاع الخاص ويعمل به حوالي ثلثي القوة العاملة وثلاثة أرباع العاملين في الوظائف الخاصة خارج القطاع الزراعي، أما في الكويت فيشكل هذا القطاع ما يقرب من 90% من المؤسسات الخاصة العاملة، ويضم عمالة وافدة تقدر بنحو 45% من قوة العمل وعماله وطنية بنسبة تقل عن 1%، فالعمالة في دولة الكويت غالباً ما تعمل بالمؤسسات الكبيرة. ويعود السبب في ذلك إلى ميل المواطنين للعمل في القطاع الحكومي، أو العمل الوظيفي بالقطاع الخاص<sup>192</sup>.

وفى لبنان تشكل هذه المؤسسات أكثر من 95% من إجمالي المؤسسات، وتساهم بنحو 90% من الوظائف. وفى دولة الإمارات شكلت المشاريع الصغيرة والمتوسطة نحو 94.3% من المشاريع الاقتصادية في الدولة، وتوظف نحو 62% من القوة العاملة،

<sup>188</sup> les PME et le marche mondial, Centre du Commerce International –CNUCED, 1997, P28.

189 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- على الموقع: /www.economy.gov.eg بتاريخ:2011/05/27.

190 - ورقة عمل حول: قنوات التعاون بين دول مجلس التعاون الخليجي والهند في مجال دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- المؤتمر الأول لرجال الأعمال من دول المجلس ونظرائهم من الهند المنعقد خلال الفترة 17-18 فبراير 2004 بمدينة بومباي.

<sup>191</sup> المشروعات الصغيرة السعودية على الموقع بتاريخ: 30 /07/2011 www.alwatan.com.sas

<sup>192</sup> الكويت الأولى عربياً في الاهتمام بالمشاريع الصغيرة على الموقع: [www.alraialaam.com](http://www.alraialaam.com) ، بتاريخ:2011/05/27.

وتساهم بحوالي 75% من الناتج الإجمالي للدولة وتمثل حوالي ثلث القوة العاملة أو يزيد في الدول العربية مجتمعة. كما تساهم هذه المؤسسات إيجاباً في الاقتصاد القومي حيث قدرت هذه المساهمة بنحو 96% من الناتج المحلي الإجمالي في اليمن عام 2005، وحوالي 77%، 59%، 25% في كل من الجزائر، فلسطين، السعودية على الترتيب خلال نفس العام، في حين تتراوح مساهمة هذه المشروعات ما بين 25% و40% من الناتج المحلي الإجمالي المصري<sup>193</sup>.

تشير البيانات الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة في الأردن أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبلغ 82%<sup>194</sup>. أما حجم القوى العاملة فتشكل ما نسبته 45.26% من إجمالي حجم الأيدي العاملة في هذه المؤسسات<sup>195</sup>.

---

<sup>193</sup> عبد السلام أشرف: المشروعات الصغيرة في الدول العربية الوقع والطموحات، منتديات المكتب العربي للاستشارات، 2009، ص3.

<sup>194</sup> تيسير عبدالمحروق: الاستراتيجيات الاقتصادية والسياسية النقدية المطلوبة لتيسير تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة و المتوسطة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان 2003.

<sup>195</sup> مناور حداد، حازم الخطيب: دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأردن، مجلة اربد للبحوث والدراسات- المجلد(9)، العدد2005، ص128.

## المبحث الثالث:

### عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتعلق بمدى توفر عوامل منها ما يتعلق باليد العاملة ومنها ما يتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة، ومنها ما يتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب هي:

**المطلب الأول: عوامل النجاح الداخلية**

**المطلب الثاني: عوامل النجاح الخارجية**

**المطلب الثالث: عوامل النجاح المختلطة**

**المطلب الأول: عوامل النجاح الداخلية**

**الفرع الأول: كفاءة الموارد البشرية:** من أهم العوامل التي تساهم في نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة امتلاك هذه المؤسسات لموارد بشرية ذات كفاءة عالية، فهذه الموارد تساعد المؤسسات في مواجهة الصعوبات والتحديات في طريقها لتدويل نشاطها.

يشير berho إلى أن القيام بعميلة التصدير يتطلب على المؤسسة توفير موارد بشرية مكونة ومؤهلة، كما يتوجب عليها أحيانا إعادة النظر في هيكلها التنظيمي وتكييفه من أجل خلق مصلحة التصدير<sup>196</sup>.

كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى موارد بشرية متخصصة في مجال التصدير، وتكون لديهم كفاءة في مجال معرفة الدول المستوردة لسلع المؤسسة، كما يجب عليهم معرفة الممارسات التجارية، القوانين، التنظيمات... إلخ. ومن أجل تحقيق ذلك يجب على المؤسسة تكوين تجاريين مختصين في التجارة الدولية.

في دراسة قام بها bayad (1997) مست 299 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في منطقة اللورين بفرنسا خلصت إلى أن المسيرين يجب عليهم أن يولوا عناية خاصة بالموارد البشرية، وخاصة تلك المتعلقة بتنظيم التصدير<sup>197</sup>.

<sup>196</sup> Pasco berho, op cit p39.

<sup>197</sup> Lise Plourde: l'internationalisation et les PME de l'industrie de l'allunium au Saguenay; thèse présenté a l'université du Auébec a Chicoutimi, Aout 2007, p80.

فلا يمكن للمؤسسة القيام بعملية التصدير بشكل جزئي، فيجب على الأقل تكليف شخص في المؤسسة بالإدارة أو الإشراف على عملية التصدير.

**الفرع الثاني: مواقف ورؤية المسيرين:** بالنسبة للمؤسسة يجب أن يكون قرار التسيير وفق نظرة إستراتيجية تشمل رغبة مسيري المؤسسة للدخول إلى أسواق أجنبية لتوسيع سوقها التقليدي<sup>198</sup>.

يرى joyal (1996) أن المسيرين هم العامل المحدد لعملية توجيه التصدير المتبع من طرف المؤسسة، ويجب على المسيرين أن تكون لهم رؤية للأعمال والأهداف التي تتجاوز السوق المحلي للمؤسسة، وكذلك التقدير الإيجابي للتصدير وأثرها الحالي والمستقبلي على المؤسسة، إضافة إلى نمط التسيير الذي يولي اهتماما كبيرا لعملية التخطيط<sup>199</sup>.

مما سبق نستخلص أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد تدويل نشاطها يجب على مسيريه أن تكون لديهم الرغبة لدخول الأسواق الأجنبية، وكذلك الإرادة والالتزام، كما يجب أن تكون لديهم أيضا رؤية للأعمال والأهداف التي تتجاوز السوق المحلي للمؤسسة.

**الفرع الثالث: الميزات الشخصية للمسيرين:** وتتمثل فيما يلي:

- التحلي بالصبر والإصرار، خاصة عند القيام بعملية التصدير نحو بعض الدول في العالم التي تكون فيها قرارات الشراء تأخذ وقتا طويلا.
- أن يتمتعوا بالحيوية والقدرة على الإبداع، الثقة بالنفس، التحكم في اللغات الأجنبية.
- وجود قناعة لدى المسيرين بأن عملية التصدير تعود بالفائدة على المؤسسة.
- أن تكون لديهم محفزات من أجل القيام بعملية التصدير.

**الفرع الرابع: ضرورة وجود استراتيجيات المزيج التسويقي:** يشمل المزيج التسويقي المتغيرات الأربعة للمزيج التسويقي (المنتج، التسعير، والترويج، الاتصال)، وقد تمت

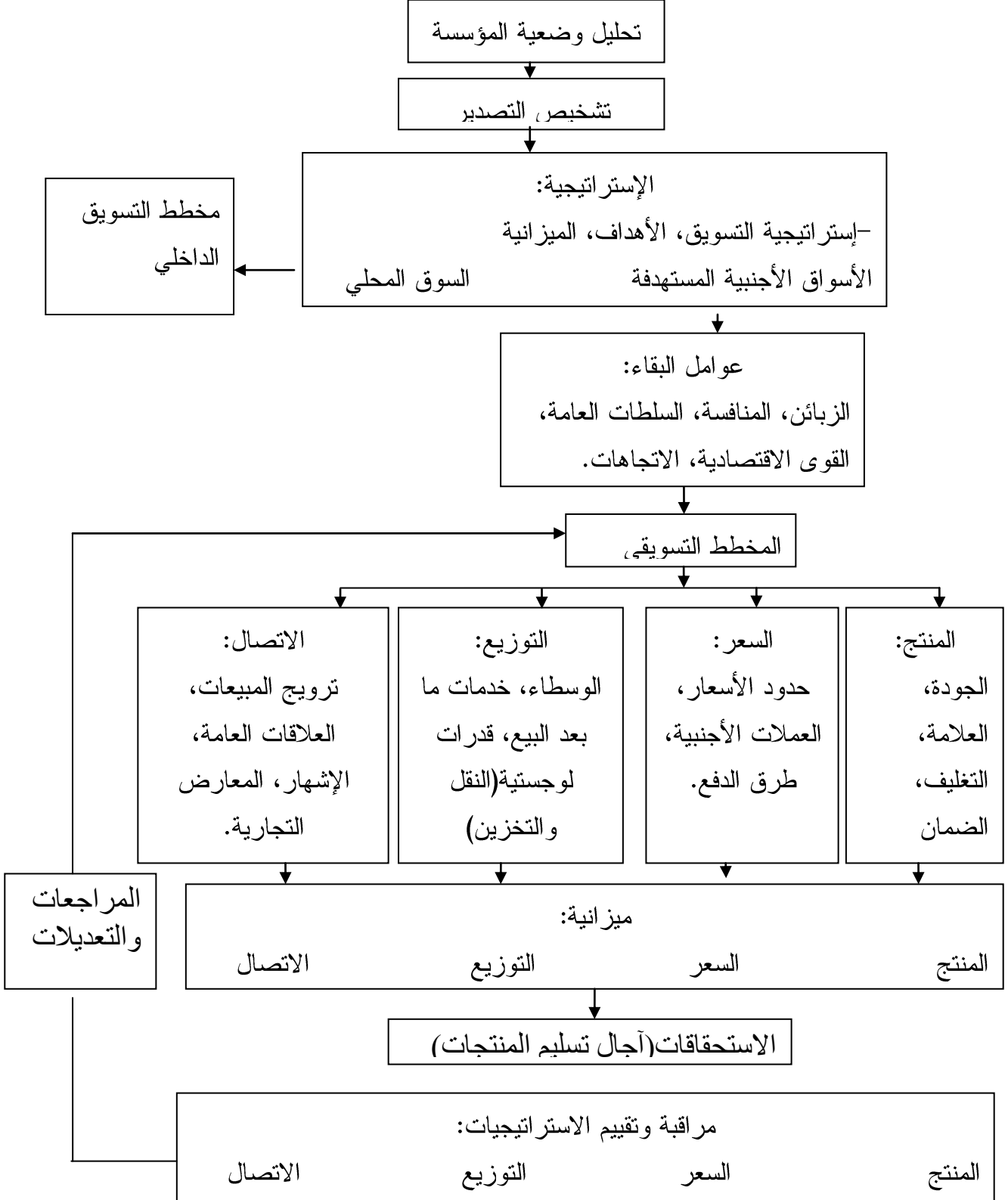
---

<sup>198</sup> Panet-Raymond, A. J. et D. Robishaud. Le commerce international : Une approche nord-américaine. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc, 2005, p94.

<sup>199</sup> Joyal, A: « Comportements des PME exportatrices : exemples québécois » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.LE.N.A. et au Marché unique sous la dir, de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris ; L'Harmattan 1995, p28.

الإشارة بالتفصيل لهذه المتغيرات في الفصل الأول. ويوضح الشكل رقم ( 15 ) المخطط التسويقي للتصدير .

الشكل رقم (15): المخطط التسويقي للتصدير



source; Lise Plourde, obcit, p80.



الفرع الخامس: تخطيط استراتيجيات التدويل: يتم اتخاذ قرار التدويل على مستوى المؤسسة، حيث يجب عليها قبل التوجه إلى التصدير فهم التحديات والعوائق المتعلقة بعملية التصدير، بالإضافة إلى أن تخطيط هذه الأخيرة يشكل المرحلة الأولى لنجاح المؤسسة المصدرة، فهذا القرار يمكن أن يكون هدفا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا يتوجب في المرحلة الأولى وضع مخطط وبرنامج العمليات بما يتوافق مع الأهداف الأخرى للمؤسسة، ويشير الباحثون إلى أن نجاح عملية التدويل يرتبط بوضع إستراتيجية جديدة للتصدير.

### المطلب الثاني: عوامل النجاح الخارجية

توجد عدة عوامل مثل في مجملها عوامل النجاح الخارجية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

الفرع الأول: الميزة التنافسية في الأسواق الدولية: يرى croué أن تطوير استراتيجيات التسويق الدولي من أجل الدخول إلى الأسواق الأجنبية ومواجهة المنافسة الحادة فيها يتأثر ببحث المؤسسة عن ميزات تنافسية، وفرق croué بين نوعين من الميزات التنافسية هما<sup>200</sup>:

- الميزة التنافسية المرتبطة بالنشاطات التسويقية: وتتمثل في مختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الأسواق المستهدفة.

- الميزة التنافسية الهيكلية: وترتبط بطريقة تنظيم المؤسسة وطريقة قيامها بنشاطها.

بصفة عامة فإن الميزات التنافسية التي يجب أن تمتلكها المؤسسات من أجل تدويل نشاطها هي<sup>201</sup>:

- القدرة على التحكم في التكاليف والعمل من أجل تخفيضها.

- القدرة على التحكم في التكنولوجيا وتحويلها.

- توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير الأسواق الأجنبية.

- توفير الموارد البشرية المؤهلة.

- إتباع طرق تسيير حديثة وامتلاك نظم معلومات متطورة.

---

<sup>200</sup> Croué C: Marketing international, 4e édition. Belgique : Éditions De Boeck Université, 2003, pp32-33.

<sup>201</sup> Lise Plourde: op cit, pp83-84.

- توفر موارد تسويقية (استغلال الأسواق من وجهة نظر تكافلية، ميزانيات خاصة بإطلاق منتجات جديدة، القرب من الأسواق..).
- الاهتمام بعنصر الوقت: فالسابق في الدخول إلى سوق ما قد يمكن المؤسسة من وضع حواجز دخول أمام المنافسين في المستقبل.

**الفرع الثاني: قدرات البحث والتطوير:** من الأمور المتعارف عليها أن امتلاك تكنولوجيا إنتاجية متطورة يسمح للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية لأنها تسمح بتحقيق إنتاجية كبيرة، وتحسينات على مستوى الجودة، وكذلك تساهم في تخفيض نسبة المنتجات المعطوبة.

تعتبر قدرات البحث والتطوير من أهم العوامل التي تسمح بنجاح تدويل نشاط المؤسسة، لأنه في ظل العولمة تزداد المنافسة مما يولد الحاجة إلى التحديث المستمر لعمليات الإنتاج.

يشير مجموعة من الباحثين إلى أنه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بدرجة كبيرة بعملية البحث والتطوير من أجل اكتساب الميزة التنافسية وتحقيق البقاء، خاصة في الأسواق التي تسيطر عليها المؤسسات متعددة الجنسيات.

**الفرع الثالث: المشاركة في شبكات الدعم:** يمكن تعريفها بأنها هيكل مرن للاتصال من الأشخاص أو الجماعات يسمح بوضع عمليات في أماكن وأوقات متعددة بطريقة منسقة مع تكييف مرن في الميدان. وعليه يمكن القول بأن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة تتعاون مع مؤسسات أخرى لتشكيل شبكات ذات حجم متوسط يكون هدفها تطوير منتجات جديدة، تطوير العمليات التجارية وعمليات التمويل، وتقاسم مجهودات البحث والتطوير<sup>202</sup>.

وتسمح شبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحصول على معلومات إستراتيجية خاصة تلك المتعلقة بالأسواق المستهدفة.

**الفرع الرابع: دعم البرامج الحكومية:** يرى الباحثون أن البرامج الحكومية مصدر مساعدة، حيث أنها تمثل مزايا كبيرة بالنسبة للمؤسسات المصدرة. فقبل القيام بأي عملية تصدير يجب على المؤسسة أن تعرف نوعية المساهمة والمساعدة الحكومية التي يمكن أن توفرها، فالدعم الحكومي إضافة لكونه مفيد مالياً فله فائدة كبيرة على مستوى

<sup>202</sup> Lise Plourde: op cit, p109.

المعلومات، كما أنه يعطي مصداقية لمشروع المؤسسة مما يسمح ببناء جو ثقة مع المفوضين الأجانب.

### المطلب الثالث: عوامل النجاح المختلطة.

الفرع الأول: القدرات التمويلية: ينفق الباحثون في هذا المجال على أن القدرة التمويلية تعتبر من أهم العوامل لنجاح نشاطات التصدير، كما يلاحظون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات عدة في هذا المجال نظرا لمحدودية مواردها المالية. لذلك نجد أن هذه المؤسسات تغامر بحذر في الأسواق الأجنبية، لأن التسيير المالي لنشاطات التصدير يكون أكثر تعقيدا منه في السوق المحلي.

وعليه يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على توفير رؤوس الأموال اللازمة للقيام بعمليات التصدير. وذلك إما بالاعتماد على المصادر الداخلية لها، وإما تلجأ إلى المصادر الخارجية من أجل تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: الخبرات السابقة: تعتبر الخبرة العامل المفسر الأول لتموقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في السوق الدولي، فمن خلال الخبرة المكتسبة يمكن الانتقال من السوق المحلي أو الجهوي أو الوطني الأكثر تعقيدا إلى السوق الدولي. ويرى prime و usunier أن هناك مجالين للمعارف يمكن من خلالهما تحديد نجاح إستراتيجية تدويل المؤسسة وهما<sup>203</sup>:

- المعارف والخبرات السابقة لا يمكن اكتسابها إلا من خلال الخبرات في الأسواق الأجنبية.

- يجب أن تشكل في الأخير المعارف والخبرات السابقة ميزة تنافسية.

كما أن الخبرة المكتسبة من طرف المؤسسة في الأسواق الأجنبية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار حتى ولو لم يمكن تحويلها كليا. فغياب هذه الخبرة يمكن أن يشكل عوائق كبيرة للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بتخطيط المبيعات وتحديد الأهداف.

---

<sup>203</sup> Prime, N et J. C. Usunier.. Marketing international. Développement des marchés et management multicultural, Paris: Collection Vuibert Gestion. Paris: Librairie Vuibert, 2003, p106

<sup>203</sup> Lise Plourde: op cit, p111.

ويمكن الحصول على الخبرات السابقة إما من ذوى الخبرة في المؤسسة ذاتها، أو من خلال الاحتكاك والتواصل مع المتخصصين من مختلف أنحاء العالم، خاصة أن هذا الأخير يعيش سهولة الاتصال عن طريق تكنولوجيا المعلومات.

**الفرع الثالث: امتلاك المعلومات الإستراتيجية:** من أهم شروط نجاح المؤسسة على المستوى الدولي هو توفر المعلومات الكافية والدقيقة والمناسبة التي تتعلق بالبلد المستهدف، فمن المهم تملك أكبر قدر من المعلومات قبل القيام بعمليات التصدير. ويمكن أن تخص هذه المعلومات التشريعات والتنظيمات ومستوى المعيشة، التقاليد الإدارية، طرق القيام بالأعمال والتعرف على الأشخاص المهمين في مجال نشاط المؤسسة.

كما أن من أهم المعلومات التي يجب على المؤسسة الإطلاع عليها تلك المتعلقة بالظروف العامة للبيع في هذه الدول والشبكات التجارية فيها؛ كمعرفة كل ما يتعلق بالصالونات والمعارض التجارية الخاصة بنشاط المؤسسة<sup>204</sup>.

كما أنه توجد عوامل فنية تلعب الدور الكبير في نجاح المؤسسة ويمكن إيجازها في الآتي:

–مدى توفر المواد الأولية: يرى الباحثون أنه بالنسبة للمؤسسة التي تتوجه لتدويل نشاطها يجب عليها التأكد من مصادر تمويلها على المدى المتوسط والطويل وبشروط محددة مسبقا، خاصة وأن العالم يشهد ندرة في المواد الأولية وتغير أسعارها باستمرار، ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة التأكد من مدى انتظام تمويلها بالمواد الأولية فيما يخص آجال التسليم ونوعية هذه الموارد.

ويرى Croué أن ما يعرفه العالم حاليا من عولمة فعلى المؤسسة المصدرة تحسين قدرتها التنافسية، ومن أهم الوسائل للقيام بذلك التحكم في مشتريات المؤسسة من الموارد الأولية بحيث يجب تأمين مصادر التمويل لهذه الموارد وتعظيمها، كما يضيف الباحث أنه من المهم الاختيار الجيد للمومنين وبناء علاقات طويلة الأمد معهم<sup>205</sup>.

– قدرات الإنتاج: يقصد بقدرات الإنتاج إمكانية المؤسسة للاستجابة لتغطية الطلب على منتجاتها في الأسواق الخارجية، وتعتبر قدرات الإنتاج من أهم العوامل التي تحدد نجاح إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسة.

<sup>205</sup> Croué C: opcit, p178.

فعلى المؤسسة قبل التوجه لعملية التصدير التأكد من مدى قدرتها على الالتزام بتعهداتها؛ سواء تعلق الأمر بالمستهلكين في الأسواق المحلية أو الأسواق الأجنبية، لأن عدم القدرة على الالتزام بهذه التعهدات يمكن أن يشكل خطورة على بقاء المؤسسة في هذه الأسواق.

يشير berho في هذا المجال إلى أن وجود فائض في الإنتاج هذا لا يعني قدرة المؤسسة على التصدير، بل يجب أن تكون قادرة على الإنتاج بكميات كافية لمدة طويلة<sup>206</sup>.

يجب على المؤسسة التأكد من مدى قدرة التجهيزات الإنتاجية للمؤسسة على التكيف مع مختلف الأسواق التي تنشط فيها، وكذلك مدى قدرتها على تخزين المنتجات الموجهة للتصدير.

يرى Prime et Usunier أنه يمكن للمؤسسة إعادة توظيف عملياتها الإنتاجية في الخارج من أجل الاستجابة للطلب على منتجاتها، ويرى الباحثان أن إعادة التوظيف يمكن أن يشكل الميزة التنافسية، حيث أن انتشار مواقع الإنتاج جغرافيا قد يسمح للمؤسسة الحصول على المواد الأولية بأقل التكاليف وبالتالي تخفيض الأسعار ومنه ربح حصة سوقية أكبر. كما يمكن للمؤسسة اللجوء إلى مقاولين من الباطن من أجل الاستجابة لمختلف الطلبات على المستوى الدولي<sup>207</sup>.

ويشير بعض المتخصصين إلى أن نجاح أي مؤسسة يرتبط أساسا بالعوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية، وتتمثل في العوامل الموضوعية والذاتية، فالأولى تشمل العوامل الاجتماعية(المستوى الثقافي لأفراد المجتمع، درجة تطور القوى المنتجة، السوق، شبكة المواصلات...)، وتشمل أيضا العوامل الفنية(الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمنتج، ظروف وبيئة العمل، تنظيم العمل)، أما العوامل الذاتية والتي تتمثل في(نسبة الانتفاع من الطاقة الإنتاجية، جودة المواد الأولية المستخدمة، مستوى تنظيم العمل الفردي والجماعي، درجة فعالية أنظمة الحوافز)<sup>208</sup>.

<sup>206</sup> Pasco berho: op cit, p38.

<sup>207</sup> Prime, N. et J. C. Usunier, op cit, p93.

<sup>208</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص324.

## خلاصة:

مما سبق يتضح جليا أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة كبيرة في اقتصاد أي دولة، حيث تقوم بتقديم إسهامات اقتصادية كبيرة بالنسبة؛ للنتائج القومي، زيادة رقم الأعمال، تدعيم المؤسسات الكبرى، تنمية الصادرات وتقليص الواردات، رفع مستوى الادخار والاستثمار، تنمية الصناعة والتكنولوجيا. كما تقوم بتقديم إسهامات كبيرة في الجانب الاجتماعي كتوفير مناصب الشغل وتحقيق التوازن الاجتماعي. وهناك تصنيفات كثيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها ما يتعلق بإمكانياتها، أو طبيعة منتجاتها، أو طبيعة النشاط، أو طبيعة الملكية. ونجاح واستمرار المؤسسة التي تنشط على المستوى الدولي يتوقف على مدى توفر عوامل أهمها (المهارة، الخبرة، توفر المواد الأولية، توفر التكنولوجيا...).

---

## **الفصل الرابع: دراسة واقع التسويق الدولي في مدبغة المليية**

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة \_ مدبغة المليية \_**

**المبحث الثاني: بيئة وإستراتيجية المدبغة**

**المبحث الثالث: دراسة المزيج التسويقي الدولي للمدبغة**

---

## تمهيد:

يعد التسويق الدولي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف المتخصصين على المستوى العالمي لاسيما الدول المتطورة التي كانت هي السبابة للاهتمام بهذا الموضوع، وبعد النجاح الذي حققته هذه المؤسسات على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية في تلك الدول؛ وبعد انتشار ظاهرة العولمة حاولت بعض الدول النامية نقل هذه التجارب.

وتعتبر الجزائر من هذه الدول التي اهتمت بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهذه المؤسسات تعد حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. حيث بلغ عددها نهاية 2009 على مستوى 48 ولاية 345902 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وتحتل ولاية جيجل المرتبة 17 من حيث توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الكثافة حيث بلغ عددها في نفس السنة السابقة 6721 مؤسسة<sup>209</sup>. وتصنف مديغة الميلية من أهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الولاية، والتي تحتل مركزا كبيرا في الاقتصاد المحلي الجزائري.

---

<sup>209</sup> تقرير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2009، ص ص 13-14.



## المبحث الأول:

### تقديم المؤسسة محل الدراسة.

تختلف المؤسسات الاقتصادية التي تنشط على المستوى الدولي من حيث طبيعة نشاطها، وتعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من المؤسسات التي تدعم الاقتصاد الوطني، حيث أنه يركز عليها في عدة مجالات، منها المساهمة في الناتج المحلي، والمساهمة في تخفيض نسبة البطالة، والحصول على الصرف الأجنبي...إلخ. تعتبر مدبغة الميلية إحدى هذه المؤسسات التي تقدم إسهامات كبيرة للاقتصاد الوطني في المجالات سالفة الذكر. ويمكن تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب هي:

**المطلب الأول: نشأة وتطور المدبغة.**

**المطلب الثاني: مهام المدبغة.**

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمدبغة.**

**المطلب الرابع: عوامل نجاح المدبغة والتحديات التي تواجهها.**

**المطلب الأول: نشأة وتطور المدبغة.**

مدبغة الميلية هي مؤسسة عائلية، حيث كانت بداية الأشغال من أجل تأسيسها في السادس ديسمبر 1980م، وتم تأسيسها سنة 1986 حيث كانت تشغل ستة عمال في تلك السنة، وكانت تنتج 2 طن في اليوم، وكانت تستعمل الوسائل البدائية في العملية الإنتاجية(دباغة الجلود)، وفي سنة 1992 أصبحت مؤسسة تضم أكثر من ثلاثين عاملا، وستين عاملا سنة 1997، وفي سنة 2000 وصل عدد العمال إلى ما يزيد عن خمسة وتسعين عاملا، وفي 2009 وصل عدد عمال المدبغة حوالي مائة وثلاثين، وفي الوقت الحالي(السداسي الأول من سنة 2011) توظف المدبغة ما يزيد عن مائة وأربعين عاملا<sup>210</sup>.

وتم استقطاب أغلب العمال قبل إنشاء الوكالة المحلية للتشغيل عن طريق البحث الشخصي لصاحب المدبغة عن العمال الذين تتوفر لديهم الخبرة والكفاءة اللازمة

للاعتقاد عليهم في تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية للمدبغة. لكن بعد إنشاء الوكالة المحلية للتشغيل التي اعتمدها الدولة من أجل الحد من البطالة أصبحت عملية الاستقطاب تتم عن طريق هذه الوكالة، بحيث تقوم بعرض مناصب عمل مع تحديد الشروط المناسبة للتوظيف<sup>211</sup>. ومن أصناف العمال الذين يعملون في المدبغة هم:

-المسيرون: ويبلغ عددهم عشرة مسيرين.

-التقنيون: ويبلغ عددهم 120 تقني.

-مهندسون في الكيمياء الصناعية.

تتربع مدبغة الميلية على مساحة إجمالية تقدر بـ 10435 م<sup>2</sup>، حيث تبلغ المساحة المبنية 8350م<sup>2</sup>، منها 8000 م<sup>2</sup> ورشات تقنية، و350 م<sup>2</sup> للإدارة.

بالنسبة للحالة لجيو اقتصادية للمدبغة فإنها تقع على بعد 60 كلم من الولاية جيجل، و 72 كلم من ولاية قسنطينة، وتبعد بـ 43 كلم عن ميناء جن جن، وحوالي 45كلم من مطار فرحات عباس بالطاهير.

تبلغ طاقتها الإنتاجية في اليوم 08 طن من جلد البقر، و 3000 قطعة من جلد الغنم، و1000 قطعة من جلد الماعز لسنة 2011. ومن الناحية التجارية فإن النسبة التي توجه للسوق المحلي تتراوح بين 10% و 15%، أما النسبة الموجهة نحو التصدير فتتراوح بين 85% و 90%. وتحقق المدبغة رقم أعمال يتراوح بين 5 و6 مليون دولار.

### المطلب الثاني: مهام ومكانة المدبغة

الفرع الأول: مهام المدبغة: تقوم المدبغة بإنتاج الجلد المعالج نهائيا والجلد المصبوغ بجميع الأنواع لسد متطلبات السوق المحلية لكن بكمية أقل من الكمية المصدرة للخارج، ويتم ذلك بعد الحصول على الجلد من المذابح العمومية عبر الوطن وتجار الجلود الذين يجمعونها من المذابح الخاصة المجاورة والبعيدة. وبعد إتمام الصنع توجه بعض الأنواع لصناعة الأحذية والألبسة الجلدية، والألبسة الواقية، وبعضها لصناعة الأحزمة وتغليف الأرائك ومقاعد السيارات.

- تنتج المدبغة الجلود حسب ما يطلبه المتعاملون مثل اللون، والسّمك والطول... إلخ، وغالبا ما توجه المدبغة منتجها التام الصنع إلى تمويل كل من<sup>212</sup>:
- الحرفيين المحليين: الذين يتمركزون في ضواحي الولاية (سيدي عبد العزيز، جيجل، سيدي معروف، الجمعة بني حبيبي، قسنطينة، البرج، البويرة).
  - تجار الجلد: ويتوزعون على مختلف أنحاء الوطن (البرج، عنابة، بجاية، تيزي وزو).
  - المؤسسات العسكرية: الموجودة في كل من (الجزائر العاصمة، بوسعادة، شلغوم العيد).

حسب تقارير إدارة الإنتاج تبلغ كمية الإنتاج ثمانين ألف قدم مربع ( $p^2$  80000) في الأسبوع.

من المهام الرئيسية التي تقوم بها المدبغة أيضا هي تصدير الجلد نصف المعالج إلى ما يزيد عن عشرة دول في العالم، حيث يعتبر نوع جلد المدبغة من أجود الجلود في العالم. وقامت المدبغة في أول سنة من التأسيس بعملية التصدير إلى تونس، حيث كان من بين الأهداف الرئيسية لإنشاء المدبغة سنة 1986 هو القيام بعملية التصدير للخارج، لأن القطاع الحكومي كان مسيطرا في ذلك الوقت على السوق المحلية.

الفرع الثاني: مكانة المدبغة في الصادرات الجزائرية: للمدبغة مكانة كبيرة في الاقتصاد الجزائري، حيث أنها تساهم بنسبة كبيرة في كمية الجلود المصدرة للخارج، ففي سنة 2007 بلغت نسبة مساهمتها ضمن مؤسسات تصدير الجلود ومؤسسات تصدير سداد الفلين 20.35%، أي في المرتبة الثانية بعد الشركة المغربية التي بلغت نسبة مساهمتها 23.05%. وتشير الإحصائيات إلى أن أكبر دولة تستورد هذه الفئة من المنتجات هي إيطاليا بنسبة تقدر بـ 77.49% وتليها تونس بنسبة 7.14%<sup>213</sup>.

في سنة 2008 ورغم انخفاض نسبة المساهمة في صادرات المنتجات الجلدية وسداد الفلين، فإن المدبغة احتلت المرتبة الأولى من حيث تصدير الفئة السابقة من

---

212 مقابلة مع صاحب المدبغة 2011/06/14.

<sup>213</sup> إحصائيات الديوان الوطني لترقية الصادرات (ALGEX) لسنة 2007، ص 50.

المنتجات بنسبة تقدر بـ19%. حيث احتلت إيطاليا الصدارة في استيراد هذه المنتجات، ففي هذه السنة بلغت نسبتها 63.5% وتليها الهند بنسبة 14%<sup>214</sup>.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمدبغة

تضم المدبغة خمس مصالح تابعة للمدير وهي مصلحة الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير، حيث أن كل مصلحة تقوم بوظائفها المنوطة بها على أكمل وجه.

أ - مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بتوفير المواد الأولية من مختلف المناطق عبر التراب الوطني، وكذلك توفير المواد التي تستعمل في معالجة الجلود كالكروم، والملح، والجير، والزيوت، والملونات...، حيث أن أكثر من 90% منها مستوردة من أوروبا.

ب - مصلحة التسويق: تقوم هذه المصلحة بتسويق الجلد المعالج والتام الصنع للأسواق المحلية، وتسويق الجلد نصف المعالج للأنواع الثلاثة (البقر، الغنم، الماعز) عن طريق مصلحة التصدير إلى مختلف أنحاء العالم.

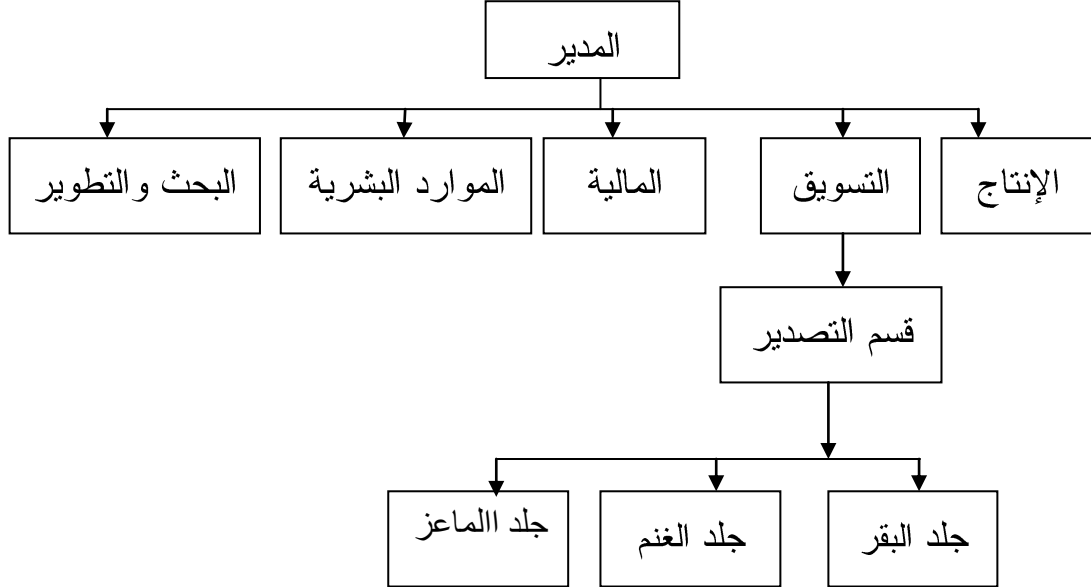
ت - مصلحة المالية: وتسهر هذه المصلحة بمتابعة وتنفيذ العمليات المالية من بيع السلعة وشراء مستلزمات الإنتاج.

ث - مصلحة الموارد البشرية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة العمال داخل المدبغة طيلة العملية الإنتاجية، وكذلك محاولة توفير كل الاحتياجات اللازمة للعمال، بالإضافة إلى قيامها بعملية التوظيف والترقية ودفء الأجور، ومن جهة أخرى قيامها بعملية التكوين والتدريب من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية.

ج - مصلحة البحث والتطوير: هذه المصلحة حديثة بالمقارنة مع المصالح السابقة، حيث تقوم بالبحث والتنقيب على منافذ أخرى للتوزيع، وكذلك البحث عن الوسائل التي تسمح للمدبغة بتحسين وتطوير الإنتاج من أجل الديمومة والنجاح، كما تقوم هذه المصلحة بمتابعة التطورات الراهنة في مجال التكنولوجيا الحديثة للآلات التي يتم

الاعتماد عليها في العملية الإنتاجية. و يكمن تمثيل المصالح سالفه الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم(16): الهيكل التنظيمي للمدبغة



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات داخلية للمدبغة.

المطلب الرابع: عوامل نجاح المدبغة والتحديات التي تواجهها.

الفرع الأول: عوامل النجاح.

أ - العامل التاريخي: تعتبر هذه الحرفة متغلغلة وقديمة بين سكان ولاية جيجل، حيث نجد مثلا في منطقة سيدي عبد العزيز أن 90 % من السكان يساهمون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عملية الإنتاج، وذلك بسبب قدم وتغلغل هذه الحرفة في أوساط سكان هذه المنطقة حيث توارثوها أبا عن جد.

ب - العامل الجغرافي: إن العامل الجغرافي يعد من أهم العوامل التي أدت إلى نجاح نشاط المدبغة، حيث أن ولاية جيجل تملك ثروة غابية وحيوانية هائلة، إضافة إلى المناخ الذي ميز هذه المنطقة على مناطق أخرى.

ت - توفر اليد العاملة المؤهلة: تم كسب الخبرة والاحترافية في الصناعات الجلدية في ولاية جيجل نتيجة انتقال هذه المهنة بين أفراد الأسرة الواحدة عن طريق عملية التوريث، فنجد أن 71 % من الحرفيين المسجلين يتمركزون بإقليم بلدية سيدي عبد العزيز. أي حوالي 64 حرفي مسجل غرفة الصناعات التقليدية لولاية جيجل من

مجموع 91 حرفي مسجل على مستوى الولاية ككل، و 140 حرفي غير مسجل من مجموع 200 حرفي<sup>215</sup>.

ث - قلة عدد المنافسين: توجد في ولاية جيجل مدبغتان فقط، واحدة عمومية والأخرى خاصة؛ المؤسسة العمومية للدباغة بجيجل، ومدبغة " خنيفر مسعود " الخاصة بالميلية، حيث تزيد خبرة كل منهما عن 30 سنة.

ج - عامل السوق: يوجد طلب وطني ودولي كبيران على المنتجات الجلدية بكل أنواعها. فبالنسبة للسوق الوطني تعد منطقة سيدي عبد العزيز أول المناطق سواء من حيث الطلب على جلد المدبغة كما أمها تصنف من المنطق المهمة في خلق عرض للمنتجات الجلدية على المستوى الوطني، حيث تقدر حصة الأحزمة الجلدية المصنوعة بمنطقة سيدي عبد العزيز من السوق الوطنية بـ 70%<sup>216</sup>.

ح - تطبق إجراءات ردية من طرف الدول المتطورة على مثل هذه الصناعات مما ساهم في توجه أصحاب الصناعات الجلدية في هذه الدول إلى استيراد الجلود في شكلها النهائي أو نصف مصنعة من الدول النامية منها الجزائر.

خ - منح تسهيلات من طرف السلطات المحلية في النهوض بهذا النشاط وتطويره، وكذلك تسهيل ولوج الحرفيين إلى مختلف الهياكل القاعدية. ومن جهة أخرى منح تسهيلات لتنظيم مختلف النظاهرات الحرفية كالمعارض والصالونات.

د - وجود تعاون وتجاوب فعال بين مختلف المديريات مع قطاع الصناعة التقليدية مثل مديرية الثقافة ومديرية السياحة.

ذ - عامل التكوين ونقل الخبرات من خلال:

- وجود الكفاءات الماهرة في الصناعات الجلدية على مستوى المدبغة والقدرة على تكوين عاملين جدد.

- فتح مجال للتربص داخل المدبغة بالتنسيق مع مختلف المؤسسات التعليمية مما يتيح الفرصة لنقل المعارف من الجانب النظري إلى الميداني، وخاصة في مجال الإنتاج والتسويق.

<sup>215</sup> إحصائيات 2009 لغرفة الصناعات التقليدية لولاية جيجل.

<sup>216</sup> إحصائيات 2009 لغرفة الصناعات التقليدية لولاية جيجل.

ر - العامل التكنولوجي: يعد العامل التكنولوجي هو الآخر من العوامل التي ساهمت في نجاح نشاط المدبغة، حيث أنها تعمل على مسايرة التطورات التكنولوجية فيما يخص المقاييس الدولية في العملية الإنتاجية، وكذلك القيام باقتناء الوسائل المتطورة، فمعظم آلات الإنتاج آلات حديثة، كآلة تمديد الجلد، وآلات قطع الجلد حسب السمك الذي يطلبه الزبون. بالإضافة إلى استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال فيما يخص عرض منتجات المدبغة.

**الفرع الثاني: التحديات التي تواجه المدبغة:** من التحديات التي تواجه نشاط المدبغة ما يلي:

-نقص منافذ التوزيع على المستوى العالمي، وهذا من نقص المعلومات عن مختلف الأسواق الجديدة.

-تعقيد إجراءات عملية التصدير إلى دول أجنبية سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي؛ ففي بعض الأحيان يأخذ منح الترخيص للتصدير وقتا طويلا للرد من طرف السلطات المعنية؛ والتي تدوم أحيانا أكثر من ثلاثين يوما، أو تعقيد الإجراءات الجمركية إما الجزائرية أو الأجنبية.

-نقص الموارد البشرية المؤهلة في مجالات الإدارة والتسيير والمالية والتسويق.  
-ضعف عملية تحفيز الموارد البشرية كالترقية، التدريب والتكوين، ورفع الأجور؛ وهذا سببه قلة المنافسة في هذا المجال.

-قلة المواد الأولية الكيميائية التي تستعمل في عملية الدباغة، والصباغة، حيث أن معظم المواد تستورد من الخارج، وكذلك صعوبة نقل التكنولوجيا من الدول المتطورة وهذا سببه أن الدول المتقدمة تحاول دائما أن تركز للتعبئة.  
-صعوبة الحصول على الدعم المالي من المؤسسات المالية الجزائرية، حيث أن عملية توسيع النشاط يحتاج إلى موارد مختلفة(موارد مالية، أراضي...).

-صعوبة الالتزام بتوقيت وصول السلعة للزبون، وهذا نتيجة الإجراءات المعقدة.  
-تعرض السلعة إلى بعض أنواع الغش، كالوزن والنوع؛ ففي بعض الأحيان تكون المؤسسة المستوردة للسلعة تتكون من بارونات أو عمال غير أمناء يقومون بتغيير نوع السلعة أو وزنها، وحدث ذلك في إحدى المؤسسات في تونس عام 2007.

-نقص المادة الأولية بالمقارنة مع السنوات السابقة، حيث بدأت تنتشر ثقافة تربية الحيوانات وخاصة الإناث منها من أجل التكاثر وهذا بدعم من الحكومة بهدف النهوض بالقطاع الزراعي.

## المبحث الثاني:

### بيئة وإستراتيجية المدبغة

ترتبط المدبغة ببيئة داخلية وبيئة خارجية، حيث أن لكل منهما عناصر أو متغيرات تؤثر في النشاط التسويقي للمدبغة، إضافة إلى ذلك فإنه توجد استراتيجيات تتبعها المدبغة من أجل التموقع في الأسواق الدولية، ومنه يمكن تقسيم المبحث إلى مطلبين هما:

**المطلب الأول: البيئة التسويقية للمدبغة**

**المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمدبغة**

**المطلب الأول: البيئة التسويقية للمدبغة**

**الفرع الأول: البيئة الداخلية للمدبغة:** تشمل البيئة الداخلية جميع المتغيرات التي لها علاقة بالأهداف الداخلية للمدبغة التي تصدر من جميع الأطراف داخلها، ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بمستوى أداء العاملين واتجاهاتهم الإدارية وخبراتهم وطموحاتهم، وهذه المتغيرات تؤثر بشكل مباشر على المدبغة وأهدافها.

توجد متغيرات أخرى من داخل الدولة مثل الحكومة والمنافسين (مصانع أخرى على مستوى الجزائر ككل)، والزبائن (من داخل ولاية جيجل وولايات أخرى)، حيث أن أهداف وقرارات المدبغة تتأثر بهذه المتغيرات.

**الفرع الثاني: البيئة الخارجية للمدبغة:** إن المؤسسة التي تنشط في الأسواق الدولية تتأثر بمتغيرات خارجية مختلفة قد يكون هذا ايجابيا أو سلبيا، وتتمثل هذه المتغيرات في القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية، ويبرز هذا الأثر في الأجل الطويل.

أ - البيئة الاقتصادية والاجتماعية: ترتبط المدبغة بالقوى الاقتصادية والاجتماعية التي تعتبر من العوامل التي تؤثر خارجيا على المدبغة ونشاطها التسويقي في الأسواق الدولية،



ونجاحها يقتصر على كيفية التلاؤم والتعامل مع هذه القوى، ومن أهم المتغيرات التي تشملها هذه البيئة ما يلي:

1 - حجم السوق المستهدف: يعتبر حجم السوق من النقاط المهمة بالنسبة لأي مؤسسة، وهذا يتطلب الاهتمام بحاجات المستهلكين الأجانب، لذلك يجب دراسة حجم الطلب الذي يرتبط بالقدرة الإنتاجية للمدبغة.

ويعتبر كل من السكان والدخل محددًا لحجم السوق؛ فدراسة سكان بلد ما أو

منطقة ما تركز على عددهم ومعدل نموهم وتوزيعهم الجغرافي.

ويتعلق نجاح المدبغة بنسبة كبيرة في تسويقها الدولي على الاهتمام بعدد السكان

في الدول التي تقوم بالتصدير إليها. فكلما كان عدد السكان المهتمين بالمصنوعات

الجلدية مرتفعًا كلما زاد الطلب على جلد المدبغة، وخاصة وأنه يتميز بالجودة العالية.

أما بالنسبة للدخل فهو يرتبط بالقدرة الشرائية للفرد بنسبة كبيرة بمستوى دخله،

وفي هذا الجانب في الحقيقة لا تتعامل المدبغة مع المستهلك النهائي مباشرة، لأنها تقوم

بتصدير الجلود نصف مصنعة في أغلب الأحيان، وبالتالي العلاقة هنا بالدخل تكون غير

مباشرة، حيث أنه كلما زاد مستوى دخل الفرد كلما زاد الطلب على المصنوعات

الجلدية وخاصة الممتازة منها، وهذا يزيد من طلب المؤسسة المستوردة لجلد المدبغة،

حيث تقوم هذه المؤسسات بإنتاج منتجات قابلة للاستعمال (الألبسة، الأحذية...).

2 - طبيعة السوق: ينظر إلى طبيعة السوق من زاوية مهمة وهي البيئة الطبيعية والتي

تتعلق بكل من الموارد الطبيعية والطوبوغرافيا والمناخ، فهذا الأخير يلعب دورًا كبيرًا

في زيادة الطلب على الصناعات الجلدية، وخاصة في المناطق الباردة جدًا لأن الألبسة

الجلدية تعتبر من الألبسة الواقية للبرد.

من ناحية أخرى فإن معظم الدول المتطورة تطبق إجراءات رديعية على

الصناعات الملوثة للبيئة، حيث تقوم بفرض عقوبات وغرامات مالية على الأنشطة

الصناعية التي تلوث البيئة.

ب - البيئة السياسية والقانونية:

1 - البيئة السياسية: تبرز في هذه البيئة نقطة مهمة وهي الاتجاهات القومية للدولة،

حيث أن صاحب المدبغة يفضل التعامل مع الزبائن الذين لا يكونون خطراً على أمن

وسمعة الدولة، كما يحترم خيارات الدولة في تحديد الوجهة التي تصدر إليها المنتجات

الجزائرية، ويأتي هذا بناءً على العلاقات والمصالح المشتركة بين البلدين.

بالإضافة لما سبق فإن صاحب المدبغة يراعي المخاطر السياسية التي قد تواجه المدبغة عند دخول الأسواق الخارجية وكيفية الحد منها، فالمؤسسات تتعرض أحيانا لبعض المخاطر السياسية ومن بين هذه المخاطر (المصادرة)، ففي بعض الأحيان تقوم حكومة الدولة المضيفة بالاستيلاء على الأصول المملوكة للشركة الأجنبية دون دفع تعويضات عن هذه الأصول.

2 - البيئة القانونية: تختلف القوانين والتشريعات من دولة لأخرى ومن فترة لأخرى، تبعاً للتغيرات التي تحدث محليا أو دوليا. وتعد البيئة القانونية على المستوى الدولي معقدة بسبب اختلاف المناطق والأعراف والعادات والتقاليد.

فالمدبغة ملزمة بتطبيق قوانين للدولة المضيفة، فقد تكون هذه القوانين مشجعة للاستثمار والاستيراد، وقد تكون معوقا له، لذلك يقوم صاحب المدبغة بدراسة قوانين البلد المستهدف من جانب فرض الضرائب ونقل الأرباح وتملك الشركة ومدى إمكانية التعامل بالنقد الأجنبي.

ومن جهة أخرى فالمدبغة تخضع لقوانين وأحكام الدولة الأم. حيث تقوم هذه الأخيرة بوضع قوانين تحدد نشاط المدبغة بما يتماشى مع الأهداف العامة للدولة، ومن أهم هذه القوانين ما يلي:

– قوانين الرقابة على الصادرات.

– قوانين حماية المنافسة ومحاربة الاحتكار.

تشير المادة 11 الخاصة بأحكام تتعلق بتصدير الجلود من دفتر الشروط المتعلقة بتصدير بعض المنتجات والبضائع؛ إلى أنه يجب على المصدر التموين من المذابح المعتمدة قانونا والمذابغ التي تتوفر فيها التجهيزات التي تستجيب للمعايير المطلوبة المتعلقة بحماية الصحة والبيئة. وبالإضافة إلى ما سبق فعلى المصدر أن يلتزم بما نصت عليه المادة رقم 03 من دفتر الشروط المذكور أعلاه<sup>217</sup>.

---

<sup>217</sup> أنظر الملحق رقم 01.

ت -البيئة التكنولوجية: تعد البيئة التكنولوجية من أهم وأكبر القوى التي تؤثر على نشاط المدبغة، وخاصة في الفترة الأخيرة التي عرفت فيها الأسواق الدولية حرية التجارة وانتقال رؤوس الأموال...

في ظل زيادة الطلب على منتجات المدبغة في الأسواق الدولية فهي تهتم بمجال التكنولوجيا سواء من ناحية الإنتاج أو عمليات التسويق، وذلك من أجل التطوير والإبداع وتحقيق التميز؛ فمن حين لآخر تقوم بتغيير المعدات والآلات القديمة بآلات جديدة ومتطورة، فمثلا عملية الدباغة كانت تتم بطريقة تقليدية، أما الآن فمعظم الآلات متطورة وحديثة مستوردة من فرنسا، إيطاليا، إسبانيا<sup>218</sup>.

جاء هذا من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية التي بدورها تساهم في زيادة المردودية، وتحسين النوعية التي يتم عرضها في الصالونات المحلية والدولية والمعارض المتخصصة.

### المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمدبغة

تهدف الإستراتيجية التسويقية للمدبغة إلى إشباع حاجات المستهلكين خارج السوق الجزائري، فديمومة نشاط المدبغة ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى نجاح الأهداف المسطرة من قبلها على المدى البعيد.

الفرع الأول: إستراتيجية المدبغة بحسب درجة تطور الأسواق: إن الاستراتيجيات التسويقية على المستوى الدولي متعددة، لكن المدبغة تتبع هذه الإستراتيجية، حيث تعتبر محركا لتدويل نشاطها المرتبط مباشرة بمرحلة تطوير الأسواق الأجنبية المتواجدة فيها، ومن أجل الدخول تتبع ثلاث مراحل هي الدخول الأولي، التوسع المحلي، كونية التسويق.

أ -مرحلة الدخول الأولى للأسواق الأجنبية: اتبعت المدبغة هذه الإستراتيجية من أجل تحديد فرص التطوير خارج السوق الأصلي للمدبغة. فالمرحلة الأولية لتدويل نشاط المؤسسة هي مرحلة حرجة، فأى خطأ في القرارات في هذه المرحلة قد يؤدي إلى فشل تدويل نشاط المدبغة، وتوجد عوامل وقرارات إستراتيجية ساعدت المدبغة على الدخول الأولي للأسواق الأجنبية وهي<sup>219</sup>:

<sup>218</sup>مقابلة مع صاحب المدبغة، في 10 جوان 2011 في الساعة العاشرة والنصف.

<sup>219</sup>مقابلة مع مسؤول فرع التصدير في المدبغة، يوم 11 جوان 2001 في الساعة التاسعة صباحا.

1 - العوامل المساعدة على دخول منتجات المدبغة للأسواق الأجنبية: توجد عوامل داخلية وأخرى خارجية تدفع المدبغة إلى تدويل نشاطها وهي:

– تحديد الأسواق المستهدفة في الخارج للمنتجات الجلدية. من أجل تعظيم وفورات الحجم، واستغلال المزايا المكتسبة من طرف المدبغة.

– إعادة النظر في الطريقة التسييرية للمدبغة، حيث أن الدخول إلى الأسواق الخارجية للمرة الأولى تتطلب الخبرة والبحث عن الاستناد إلى قدراتها وكفاءاتها التمييزية المطورة في السوق المحلي، لذلك تم استقطاب عمال ذوي الخبرة في مجال التسيير، حيث أن خبرة بعضهم تزيد عن ثلاثين سنة.

– تطبيق إجراءات ردية على المنتجات الملوثة للبيئة في الدول المتقدمة، وسماح هذه الأخيرة باستيراد الجلود المصنعة ونصف المصنعة من الدول النامية التي يسمح فيها بمثل هذه الصناعات.

2 - القرارات الإستراتيجية للدخول للأسواق الأجنبية: وتتمثل في:

– القرارات المتعلقة باختيار الدول التي لا تفرض شروطا معقدة للتصدير، وكذلك الدول ذات القرب الجغرافي من أجل تخفيض التكاليف خاصة تكاليف النقل (تونس، فرنسا، إيطاليا، إسبانيا).

– القرارات المتعلقة باختيار أنواع المنتجات التي يتم تصديرها إلى السوق العالمي، فعلى الرغم من محدودية أنواع الجلود المصدرة (جلود البقر، الأغنام، الماعز) إلا أن المدبغة تقدم جلودا في أشكال وألوان متعددة، فبفضل الخبرة الموجودة لدى العمال تمكنوا من إخراج الجلد في شكله النهائي بسمك متفاوت وبأكثر من عشرة ألوان وبأطوال متفاوتة<sup>220</sup>.

– القرارات المتعلقة بريتم الدخول إلى الأسواق الدولية، فصاحب القرار في المدبغة فضل الدخول إلى الأسواق الدولية تدريجيا، بحيث يمكنه التحكم في إنتاج المدبغة، ومحاولة التوفيق بين الطلب الداخلي والخارجي.

ب - مرحلة التوسع في الأسواق المحلية: تنتهج هذه المرحلة الثانية لتدويل نشاط المدبغة من أجل تنمية سوقها المحلي، ففي البداية كان عدد ومكان الزبائن محدودا، لكن بمرور

الوقت أصبح الطلب على إنتاج المدبغة عالياً، وهذا جعل نوع الجلد الذي تنتجه المدبغة معروفاً بجودته، حيث كان ذلك سبباً في خلق فرصاً إضافية للتوسع في الأسواق الدولية. تـ مرحلة التسويق الكوني: في الحقيقة لم تتمكن المدبغة حتى الآن من تمويل جميع الدول في العالم بإنتاجها رغم جودته العالية بالمقارنة مع إنتاج مؤسسات أخرى داخلية وخارجية، لكن يمكن للمدبغة التوجه إلى هذه الإستراتيجية عندما يصبح من الواجب عليها الحد من تقسيم الأسواق الناتجة عن إستراتيجية التوسع التي تنتج عنها صعوبات في التنسيق بين الدول، وتكاليف إضافية.

كما أن هذه الإستراتيجية يمكن اللجوء إليها في حالة ظهور فرص لتحويل المنتجات من دولة إلى أخرى، وكذلك بظهور طلب أو منافسة دولية، فالمدبغة في مرحلتها الأولى للتصدير كانت تتعامل مع دولة أو دولتين فقط (فرنسا، إيطاليا)، والآن فقد توسع مجال التعامل إلى أكثر من سبعة دول (فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، سويسرا، الهند، الصين، البرازيل، الإمارات العربية، تونس)

ومن هنا يمكن القول بأن المدبغة بإمكانها التوسع أكثر على المستوى الكوني عن طريق تحسين الفعالية (ميكانيزمات التنسيق، وترشيد العمليات بين الدول وبين ميادين نشاط المدبغة)، وكذلك وضع إستراتيجية تطوير كوني عن طريق نظرة كونية في تحديد الأهداف وتقسيم الأسواق.

#### الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز والانتشار

أ - إستراتيجية التركيز: تطبق هذه الإستراتيجية من طرف المدبغة، بحيث تقوم بالتركيز على أسواق محددة، حيث تقوم بتخصيص الموارد المتاحة لعدد قليل من الأسواق، وخاصة في حالة زيادة الطلب عن العرض، وبتصريح من صاحب المدبغة واستناداً لقائمة الزبائن الدائمين فإن المدبغة تركز على السوق الإيطالية، فمنذ دخول جلود المدبغة الأسواق الدولية إلى يومنا هذا فإن إيطاليا لها علاقة متجددة بمنتج المدبغة، ويكون هدف هذه الأخيرة هو الحصول على حصة سوقية مهمة ودائمة.

ب - إستراتيجية الانتشار الجغرافي: على الرغم من أن المدبغة متجدرة في بداية تدويل نشاطها في بعض الأسواق الدولية، إلا أن هذا لم يمنعها من تطبيق إستراتيجية الانتشار الجغرافي، حيث امتد مجال تصدير منتج المدبغة إلى عدة دول أوروبية وآسيوية وعربية نهاية 2010، وتقوم هذه الإستراتيجية على إغراق السوق الدولي في بعض الأحيان، وخاصة في حالة وجود منافسين محليين وأجانب.

لكن هذا يجعل المدبغة تقوم بتوزيع جهدها التسويقي على عدد كبير من الأسواق الأجنبية، وغالبا ما تكون هذه الأسواق قليلة الربحية، وبمرور الوقت يمكن للمؤسسة التخلي عنها.

## المبحث الثالث: المزيج التسويقي للمدبغة

يتمثل المزيج التسويقي للمدبغة في وضع سياسات خاصة بعناصر العرض (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج)، وعليه يمكن تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب هي:

المطلب الأول: سياسة المنتج الدولي للمدبغة

المطلب الثاني: سياسة التسعير الدولي للمدبغة

المطلب الثالث: سياسة التوزيع الدولي للمدبغة

المطلب الرابع: سياسة الترويج الدولي للمدبغة

المطلب الأول: سياسة المنتج الدولي للمدبغة

الفرع أول: تعريف منتج المدبغة: يتمثل منتج المدبغة في الجلد تام الصنع والنصف مصنع (wet blue)، فالأول غالبا ما يتم بيعه في الأسواق المحلية للحرفيين، والمؤسسات العمومية والخاصة، وكذلك المؤسسات العسكرية، أما الثاني فيكون موجها نحو التصدير.

الفرع الثاني: مراحل الإنتاج في المدبغة: تقوم المدبغة بتحويل الجلود الخام إلى جلد مجهز يتم صقله واستخدامه في تصنيع مجموعة متنوعة من المنتجات. والدباغة هي العملية المستخدمة في تجهيز الجلود الخام إلى منتج جاهز غير قابل للتعفن، ويمكن تقسيم عمليات الإنتاج إلى أربع مراحل رئيسية تتألف من تخزين الجلد الخام، وعمليات الاسطوانة الخشبية، الدباغة، عمليات الصقل<sup>221</sup>.

المرحلة الأولى: يتم شراء الجلود الخام عادة من أسواق الجلود الخام أو مباشرة من المذابح، ويتم توصيلها إلى المدبغة، حيث تجرى عملية تجفيف الجلود الخام قبل النقل إلى الورشة، ويتم حسب الحاجة، لمنع التعفن. ويتم تصنيف الجلود وتشذيبها وتجفيفها ثم تخزينها.

---

221 مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج (مهندس دولة في الكيمياء الصناعية)، يوم 13/06/2011.

-الفرز والتشذيب : يتم فرز الجلود وفقا لعدة درجات من الحجم والوزن والنوعية والجنس. ويجرى التشذيب عادة أثناء عملية الفرز.

-التجفيف والتخزين: تحتاج الجلود قبل المعالجة إلى التجفيف لمنع تعفنها. وتشمل طرق التجفيف بغرض الحفظ لفترات طويلة؛ التمليح حيث تصل مدته إلى ستة أشهر، والنقع في المحلول، التمليح على الناشف. وبعد ذلك تتم عملية الحفظ بعد عملية التبريد باستخدام الثلج المسحوق ويكون ذلك لمدة قصيرة، أو التخزين المبرد، إضافة إلى المبيدات الحيوية، المطهرات، مبيدات الفطريات (مثل بنزوثيرازول ، وثنائي ثيوكراميت ثنائي ميتيل البوتاسيوم)، وبعض هذه العوامل تستخدم أثناء النقع، والتحميض وحفظ الجلود الرطبة الزرقاء. ورغم أن التمليح غالبا ما يتم القيام به في السلخانات أو في سوق الجلود الخام، فقد يتم تكرار هذه العملية في المدبغة لضمان التخزين لمدة أطول وبكفاءة أعلى. وتخزن الجلود الخام عادة على ألواح تحميل في مناطق بها هواء أو مكيفة.

المرحلة الثانية: عمليات الأسطوانة الخشبية: تنقل الجلود الخام من التخزين إلى الأسطوانة الخشبية للقيام بعمليات النقع، وإزالة الشعر، والتجيير، وإزالة اللحم. وتتم هذه المرحلة عن طريق:

-النقع: تجرى عملية النقع لإعطاء الجلد الخام الفرصة لإعادة امتصاص المياه التي فقدتها بعد السلخ، وكذلك لتنظيف وإزالة المواد الموجودة بين الألياف. وعادة ما يتم النقع في أوعية معالجة مثل الخلاطات أو الأسطوانات أو الحفر أو المجاري المائية من خلال خطوتين هما النقع الأولي، لإزالة الأتربة والملح والنقع الرئيسي. ويتم تغير حوض النقع كل 8 ساعات تقريبا لمنع البكتيريا. وتشمل المواد المضافة أثناء النقع كل من العوامل الفاعلة بالسطح، والمستحضرات الأنزيمية، ومبيدات البكتيريا، والمنتجات القلوية.

-إزالة الشعر من الجلود وتجييرها: تتم هذه العملية في أوعية كالاسطوانات أو المجاديف أو الخلاطات أو الحفر. وتتضمن عملية إزالة الشعر استخدام المعالجة الكيميائية والميكانيكية مع تدمير الشعر أو بدون تدميره. وتتم عملية إزالة المواد الكيراتينية كالشعر وجذور الشعر وطبقة الجلد الخارجية والدهنية من الجلد غير المدبوغ باستخدام الكبريتيدات غير العضوية والمعالجة بالجير. وتعد المعالجة بالمركبات العضوية إلى جانب المركبات القلوية والأمينية بديلا عن المعالجة بالكبريتيد. ويمكن إضافة



المستحضرات الأنزيمية لتعزيز إزالة الشعر وهي تقنية أكثر نظافة مقارنة بالعملية التقليدية لإزالة الشعر.

-إزالة اللحم: تعتبر إزالة اللحم عملية ميكانيكية تقوم بفصل المواد العضوية الزائدة من الجلد الخام مثل الأنسجة الواصلة والدهون. وتتكون آلة إزالة اللحم من بكرات وشفرات حلزونية دوارة للتعامل مع الجلود غير المدبوغة.

-عمليات الدبغ: تعمل عمليات الدبغ على نقل الجلود الخام المجففة إلى جلود مجهزة تشمل عادة على إزالة الكلس والتطرية وإزالة الشحم والتحميض والتجهيز للدباغة، (التصفية، العصر، التسوية، والشق، والكشط).

إزالة الكلس: تشمل عملية إزالة الكلس على إزالة الجير المتبقي من الجلود غير المدبوغة وإعدادها لعملية التطرية. وتتمثل العملية التقليدية في الخفض التدريجي للأس الهيدروجيني بواسطة الغسيل وإضافة كيميائيات إزالة الكلس، ورفع درجة الحرارة وأخيرا إزالة المواد الكيماوية المتبقية ومكونات الجلد المتحللة. وهناك عمليات بديلة مثل إزالة الكلس باستخدام ثاني أكسيد الكربون، أو استخدام عوامل إزالة الجير الخالية من الأمونيوم كالأحماض الضعيفة أو الاستيريات والتي يمكنها أن تحل كليا أو جزئيا محل أملاح الامونيوم المستخدمة في عملية إزالة الكلس التقليدية.

وفيما يتعلق بالجلود غير المدبوغة الأكثر ثخانة، يتم زيادة درجة حرارة التعويم وإطالة مدة العملية، وإضافة مقادير صغيرة من العوامل المساعدة على إزالة الكلس. وتجري عملية إزالة الكلس عادة في أوعية معالجة كالاسطوانات أو الخلاطات أو المجاديف.

التطرية: تسمح عملية التطرية بالتحلل الجزئي للبروتينات غير المولدة للكولاجين، عن طريق استخدام المستحضرات الأنزيمية، وتعمل على تحسين تحبب الجلد الخام ثم عملية المد والشد اللاحقة للجلد. وتزال البقايا كذلك في هذه المرحلة. ويعد مقدار الأنزيمات العامل الرئيسي في تحديد الخواص النهائية للجلد من حيث الصلابة أو النعومة التي تتسم بها المنتجات النهائية.

إزالة الشحم: يتم من خلال عملية إزالة الشحم التخلص من الشحم الزائد بالجلود الخام الدهنية لمنع تكون مواد صابونية من الكروم غير قابلة للتحلل في الماء أو إفرازات دهنية في مرحلة لاحقة.

وتتسم دهون الجلد الخام بأنها صعبة الإزالة نظرا لوجود الغليسريد والحاجة إلى درجة حرارة عالية من أجل الذوبان. وتوجد ثلاثة طرق يشيع استخدامها لإزالة الشحم في وسيط مائي بمساعدة عامل تنشيط سطحي غير أيوني وعوامل إزالة الشحم، وإزالة الشحم في وسط مائي بمساعدة المذيبات العضوية وعوامل التنشيط السطحي غير الأيونية وعوامل إزالة الشحم وإزالة الشحم في وسط من مذيب عضوي.

ويمكن استعادة المذيب المستخدم لإزالة الشحم مثل البنزين أحادي الكلور جزئيا وإعادة تدوير محاليل الاستخلاص، واستعادة الشحم الطبيعي للاستخدام التجاري. وتتناقص كمية عامل التنشيط السطحي المطلوبة مع زيادة استخدام المذيبات العضوية. التحميض: تجرى عملية التحميض لخفض الأس الهيدروجيني من الجلد غير المدبوغ قبل الدباغة باستخدام المعادن وبعض أنواع الدباغة العضوية. وكثيرا ما يتم إجراء عملية الدباغة في سائل التحميض. ويمكن تداول الجلود المحمضة مع رشها بمبيدات الفطريات لحمايتها ضد نمو الفطريات أثناء التخزين. وتتسم سوائل التحميض في الغالب بأنها ذات تركيزات مرتفعة من الأملاح والتي يمكن خفضها باستخدام الأحماض التي تعمل على تقليل امتصاص الجلود للماء.

تجهيز الجلود الرطبة البيضاء قبل الدباغة : تعمل عمليات ما قبل الدباغة على تغيير الخصائص الفيزيائية والكيميائية للجلد وتحسين جودته، وبالأخص ما يتعلق بترابط الحبيبات وامتصاص الكروم بما يؤدي إلى الحد من مدخلات الكروم. وتشمل العوامل المستخدمة في تجهيز الجلد للدباغة أملاح الألمنيوم أو الألمنيوم الممزوج بالأكريلات المتعددة، أو مشتقات غلوتارالدهيد، أو مواد الدباغة التركيبية، أو أكسيد وأملاح التيتانيوم أو السيليكا الغروية. ويعد الزركونيوم عاملا فعالا ويستخدم للحصول على جلد أبيض.

ويمكن لبعض عوامل التجهيز قبل الدباغة أن ترفع درجة حرارة انكماش الكولاجين بشكل كبير. ويمكن شق وكشط الجلد المجهز قبل الدباغة وبالتالي تفادي أنشطة الكشط المعتمدة على الكروم والحد من مدخلات الكروم المطلوبة لإنتاج الجلد. ويمكن استخدام بعض طرق التحضير قبل الدباغة مع عوامل الدباغة غير القائمة على الكروم لإنتاج جلد خال من الكروم.

المرحلة الثالثة: الدباغة

-عمليات قبل الدباغة: تسمح عملية الدباغة بتثبيت نسيج الكولاجين من خلال إجراء ترابط عرضي. ويمكن تداول الجلود الخام المدبوغة كمنتج وسيط. وتصنف عوامل الدباغة في ثلاث مجموعات رئيسية هي عوامل الدباغة المعدنية، عوامل الدباغة النباتية، عوامل الدباغة البديلة كالمواد التركيبية والالدهيدات وعوامل الدباغة البترولية. يتم دبغ حوالي 90% من الجلود باستخدام أملاح الكروم وبالأخص كبريتات الكروم ثلاثي التكافؤ. ولا تعد عملية الدباغة النباتية بديلا للدباغة بالكروم إذ أن كلتا العمليتين تعطي منتجات مختلفة. وتؤدي الدباغة النباتية إلى إنتاج جلد سميك ذي لون بني شاحب يميل إلى اللون القاتم عند تعرضه للضوء الطبيعي. وتستخدم غالبا لإنتاج جلد النعال والأحزمة ومصنوعات جلدية أخرى. وإذا لم تتم المعالجة بهذه الطريقة فإن الجلود الناتجة عن الدباغة النباتية تكون ذات ثبات حراري مائي منخفض، ومقاومة محدودة للمياه، كما تكون ذات جاذبية كبيرة للمياه. وتتم استعادة سوائل عملية الدباغة النباتية باستخدام الترشيح الفائق بصفة عامة.

كما يمكن أن تتم الدباغة باستخدام عوامل الدباغة العضوية مثل البولمرات أو الفينولات المتعددة المكثفة من النباتات إلى جانب الروابط العرضية المؤلفة من الألدهيدات إلى الحصول على جلد خالي من المعادن يتميز بثبات مائي حراري عال مثل الجلد المدبوغ بالكروم. ورغم ذلك فإن الجلد المدبوغ بالعوامل العضوية يكون عادة أكثر حشوا وأكثر انجذابا إلى المياه مقارنة بالجلود المدبوغة بالكروم. وتجدر الإشارة كذلك إلى أنه يمكن الحصول على جلد خال من الكروم ويتميز بخصائص ثبات حراري مائي مماثلة باستخدام الدباغة شبه المعدنية. وهذا النوع من الدباغة يتم بالجمع بين الأملاح المعدنية، والتي يفضل أن تكون من الألمنيوم ثلاثي التكافؤ رغم إمكانية استخدام معادن أخرى .

-التصفية والعصر والتسوية: بعد الدباغة يتم تصفية الجلود من المياه وشطفها وتعليقها لتتقادم أو تفريغها في صناديق ثم عصرها لاحقا لخفض محتوى الرطوبة قبل إجراء العمليات الميكانيكية الأخرى. ويمكن القيام بعملية التسوية من أجل إطالة الجلد وشده.

-الشق: تهدف عملية الشق إلى قطع الجلود الخام أو المجهزة عند مستوى ثخانة معين. فإذا كانت الجلود الخام ثخينة بدرجة كافية فإن عملية القطع قد تنتج عنها شق جيبى وشق لحمي، وكلاهما يمكن معالجته إلى جلد مصقول. وعادة ما تتم عملية الشق بعد الدباغة.

-الكشط: الغرض من عملية الكشط هي الحصول على سطح مستو بامتداد الجلد المدبوغ أو المطلية. ويتم اللجوء إليها عندما يتعذر القيام بالشق أو عند الحاجة إلى إدخال تعديلات بسيطة على ثخانة الجلد.

- عمليات ما بعد الدباغة : تشمل عمليات ما بعد الدباغة على المعادلة والتبييض والتي تتبع بعملية إعادة الدباغة والصبغة والمعالجة بالدهون الملمنة. وتجرى هذه العملية في الغالب في وعاء معالجة واحد. وقد يتم إجراء بعض العمليات المتخصصة لإضافة خصائص معينة إلى المنتج الجلدي.

- المعادلة والتحييد: المعادلة هي العملية التي يتم من خلالها الوصول بالجلود المدبوغة إلى مستوى أس هيدروجيني ملائم لعمليات إعادة الدباغة والصبغة والمعالجة بالدهون الملمنة. وتجرى هذه العملية باستخدام قلويات ضعيفة، وبعد المعادلة قد يتم تجفيف الجلد للحصول على منتج وسيط قابل للتداول التجاري تحت مسمى الجلود البيضاء المجففة.

- التبييض: قد تحتاج الجلود الخام المدبوغة نباتيا والجلود التي عليها صوف أو شعر إلى التبييض لإزالة البقع أو لتخفيف اللون قبل إعادة دباغتها وصبغها. وهذه الأخيرة يمكن أن تتحقق عن طريق المعالجة بالكيماويات أو بالتعرض لأشعة الشمس (العوامل الجوية).

- إعادة الدباغة: تجرى عملية إعادة الدباغة لتحسين خصائص الجلد وخواص إعادة الترتيب للجلود الخام والتي تكون ضرورية لتسهيل عملية الصبغة اللاحقة وضمان جودتها. وهناك مجموعة واسعة من المواد الكيميائية التي يمكن استخدامها في عملية إعادة دباغة الجلد وهي تشمل مستخلصات الدبغ النباتية ومواد الدباغة التركيبية وعوامل الدباغة المعدنية.

- الصبغة: يتم القيام بهذه العملية لإضفاء الألوان على الجلود الخام. وتشمل الأصباغ النموذجية الأصباغ الحمضية المعتمدة على الماء . وتعد الأصباغ القاعدية أو التفاعلية أقل شيوعا. وتتوافر مجموعة من متنوعة من الأصباغ ذات خصائص مختلفة، ومقاومة فيزيائية كيميائية.

- المعالجة بالدهون الملمنة: هي عملية يتم من خلالها تزييت الجلود لإضفاء خصائص مرتبطة تحديدا بالمنتج ولتعويض محتوى الدهون الذي يفقد في الإجراءات السابقة. وقد تكون الزيوت المستخدمة ذات مصدر حيواني أو نباتي، أو قد تكون منتجات اصطناعية تقوم على زيوت معدنية. ويعد الحشو أحد الأساليب القديمة التي تستخدم

بصفة رئيسية مع الجلود الأثقل وزنا المدبوغة بالمستخلصات النباتية. وتعامل الجلود التي خضعت لعملية العصر في اسطوانة تحتوي على خليط من دهن منحل. ثم يتم تبيض الجلود المعادة دباغتها والمعالجة دهنيًا باستخدام حمض الفورميك من أجل التثبيت وتغسل عادة قبل أن تتقدم للسماح بانتقال الدهون من السطح إلى داخل الجلد. - التجفيف: تهدف عملية التجفيف إلى تجفيف الجلد وتحسين جودته. تشمل طرق التجفيف العصر، والتسوية، والتجفيف بالطرد المركزي، والتجفيف بالتعليق، والتجفيف الهوائي، والتجفيف بالشد على وصلات مفصلية، والتجفيف العلوي. وتستخدم طريقتا العصر والتسوية للحد من محتوى الرطوبة ميكانيكيًا قبل تطبيق طرق التجفيف الأخرى. وبعد التجفيف قد يشار إلى الجلد بأنه مجفف، ويكون قابلاً للتداول التجاري والتخزين كمنتج وسيط.

المرحلة الرابعة: عمليات الصقل: إن الغرض من عملية الصقل هي تحسين مظهر الجلد، وتتوفر خصائص الأداء المتوقعة من الجلد النهائي فيما يتعلق باللون واللمعان والمظهر والمرونة والالتصاق وكذلك الخصائص الأخرى بما في ذلك القدرة على التمدد، والضعف ومدى التأثير بالضوء والعرق، والنفادية لبخار الماء، ومقاومة الماء. ويمكن تقسيم عمليات الصقل إلى عمليات الصقل الميكانيكية وتطبيقات طلاء السطح. - عمليات الصقل الميكانيكية: هناك مجموعة متنوعة من عمليات الصقل الميكانيكية التي يمكن القيام بها لتحسين مظهر الجلد، وتدوم هذه العمليات حوالي 21 يومًا<sup>222</sup>. تضم قائمة العمليات التالية عمليات الصقل الميكانيكية شائعة الاستخدام وتتمثل في:

- التكييف والتهيئة أي تحسين محتوى الرطوبة في الجلود من أجل العمليات اللاحقة.

- التنعيم.

- التلميع (نفض الغبار).

- الصقل.

- التصفيح (النقش البارز - تسطيح أو طباعة رسم معين على الجلد)

ويمكن القيام بهذه العمليات قبل إضافة طبقات الطلاء أو بعدها أو بينها.

إضافة الطلاء السطحي: توجد مجموعة متنوعة من الطرق لإضافة الطلاء على السطح، ومن بين هذه الطرق:

- حشو أو دهان مزيج الصقل على سطح الجلد.
- رش الطلاء، ويتضمن رش مادة الصقل بالهواء المضغوط داخل كبائن الرش.
- الطلاء عبر الستائر، ويتضمن إمرار الجلد عبر ستارة من مادة الصقل.
- الطلاء بالبكرات، ويتضمن إضافة خليط الصقل بواسطة بكرات.
- الطلاء بالنقل، ويتضمن نقل غشاء رفاقة على الجلد المعالج في السابق بالأشعة بمادة لاصقة.

وتشتمل المنتجات التي يمكن استخدامها في الصقل على المركبات الكيميائية القائمة على الأكريليك والسليكون، والمركبات الدهنية والشمعية، وغيرها من المنتجات. وتجدر الإشارة إلى أن المواد المستعملة في العملية الإنتاجية معظمها مستوردة من الخارج (فمثلا الملونات تستورد من إسبانيا، والزيوت تستورد من هولندا، المواد المعالجة les lacks, les resins, les caseins من إيطاليا)، أما المواد المستعملة والمحلية الصنع هي؛ الجير، والملح، وسلفات الألمنيوم فقط.

الفرع الثالث: الأنواع والكميات المنتجة: تقوم المدبغة بإنتاج ثلاثة أنواع من الجلود وبكميات مختلفة وهي<sup>223</sup>:

أ - جلود البقر: تنتج المدبغة هذا النوع من الجلود بأصناف وكميات مختلفة، فتصنف جلود البقر التي تنتجها المدبغة إلى أربعة أصناف من حيث النوعية، ويكون هذا التصنيف حسب نوعية الجلدة المستعملة في أول مرة ففيها كثيرة وقليلة الأعطاب وفيها السمكة والرفيعة.

أما الكمية التي تنتجها المدبغة جلد البقر في اليوم هي حوالي ثمانية أطنان(8طن).

ب - جلود الأغنام: بالنسبة لهذا النوع من الجلد تنتج المدبغة بتقنية أعلى من جلد البقر لأن هذا النوع معرض للأعطاب أكثر من جلد البقر، ويرجع ذلك لصغر حجم الجلدة الواحدة وكذا سمكها، وتوجد ستة تصنيفات لهذا النوع من الجلود بالإضافة إلى الأصناف

التي تم الإشارة إليها في النوع الأول يوجد تصنيفان آخران هما الجلود المثقوبة والسليمة، حيث أن الجلود المثقوبة سببها حشرة صغيرة تمشي على ظهر الجلد فتوقع به ثقوبا صغيرة لا ترى بالعين المجردة.

وتنتج المدبغة هذا النوع من الجلد بحوالي ثلاثة آلاف (3000) قطعة يوميا (Ovin: 3000 pièces / jour)

ت - جلود الماعز: لا تختلف أصناف هذا النوع عن النوع السابق، لكن الكمية المنتجة تختلف عنه، حيث تنتج المدبغة حوالي ألف قطعة يوميا ( Caprin: 1000 pièces / jour).

الفرع الرابع: طبيعة الاختيارات فيما يخص منتج المدبغة:

أولاً: تنميط وتكييف المنتج.

أ- تنميط المنتج: تقوم المدبغة بتطوير المنتج لأحد الأسواق الوطنية خاصة من حيث اللون والسبك، وتقوم بتصديره إلى الأسواق الخارجية دون إجراء أي تعديلات عليه. وهذا قليلا ما يحدث لأن المدبغة في أغلب الأحيان تصدر الجلد نصف المصنع والمؤسسة أو الشركة المستوردة هي التي تقوم بإتمام عملية التصنيع حسب متطلبات الزبون، لكن إذا طلبت هذه المؤسسات من المدبغة تصديرها لنفس المنتج المسوق داخليا بنفس اللون والسبك لكان ذلك ممكنا.

ب- تكييف المنتج: يعني هذا إدخال تعديلات على المنتج بما يتلاءم مع الزبائن، فطلب هؤلاء يبني على ذوق المستهلك النهائي، فالأذواق تختلف من شخص لآخر ومن منطقة لأخرى، فالمدبغة تكيف منتجها حسب طلب الزبون بعد عملية المعاينة بداخلها.

ثانياً: تسيير المنتجات: تقدم المدبغة سلسلة المنتجات تتمثل في جميع المنتجات المنتجة والمباعة من طرفها، وتتمثل في:

1. الجلود الموجهة لصناعة الأحذية بمختلف الأشكال والأعمار على المستوى

الولائي والوطني. Cuirs pour Chaussure.

2. الجلود الموجهة لمختلف الصناعات الجلدية. Cuirs pour Maroquinerie.

3. الجلود الموجهة لصناعة الألبسة وخاصة الألبسة الشتوية، والتي تعتبر ألبسة

واقية للبرد كالمعاطف مثلا Cuirs pour Habillement.

4. الجلود الموجهة للتأثيث أو التغليف كتغليف مقاعد السيارات وأرائك المنازل، والأبواب الداخلية للإدارات...Cuir pour Ameublement.
5. الجلود الموجهة لصناعة الأدوات الواقية كالمعاطف الجلدية التي يستعملها الاسكافي، والقفاز الذي يستعمله الصناعي أو الحرفي...Cuir pour Articles .de protection.

وهذه السلسلة من المنتجات تصنع حسب طلب الزبون، حيث تأخذ بعين الاعتبار كلا من السمك، والامتداد، واللون، ونوع الجلد(بقر، غنم، ماعز).  
الفرع الخامس: التكييفات التقنية.

أ - التغليف: تغلف منتجات المدبغة في شكل حزم بغلاف بلاستيكي وتوضع على قطع من الخشب، ثم توضع في المخزن، غلاف السلعة أحد المكونات الرئيسية للسلعة ويمثل المظهر الخارجي لها، فالغلاف قد يضيف قيمة أخرى للسلعة محليا ودوليا، كما أنه تكلفة إضافية بالنسبة لسعر السلعة، ويؤدي التغليف وظائف عديدة أهمها:  
ب حماية المنتج: حيث أن الغلاف يقوم بحماية المنتج سواء عند نقله أو تخزينه وحتى بعد بيعه للمستهلك، فمنتجات المدبغة ليست من السلع التي تتلف بسرعة.  
ت وظيفة تقديم المعلومات: غالبا ما يتخذ الغلاف كوسيلة لتدوين جميع المعلومات الخاصة بالمنتج.

ث وظيفة الترويج: يؤدي الغلاف وظيفة الرجل الصامت، حيث أن التغليف الجيد وكتابة المعلومات على الغلاف يعمل على جذب المستهلك.

ج وظيفة التكيف مع المتطلبات القانونية للتبيين: تراعي المدبغة القوانين والتشريعات الخاصة بكل دولة تصدر إليها فيما يخص طبيعة المادة التي يتكون منها الغلاف، حيث تقوم بتغليف حزم الجلد المصدرة بغلاف شفاف تجنباً للشبهات، فبعض الدول ترفض تغليف السلع بأكياس غير شفافة مراعاة للجانب الأمني.

الفرع السادس: التكييفات التجارية للمنتج: ترتبط التكييفات التجارية بعناصر مهمة تتعلق بالمنتج ومن هذه العناصر (التسمية التجارية، العلامة التجارية، التوسيم l'étiquetage، الجودة)، فبالنسبة للتسمية والعلامة التجارية فلا توجد تسمية وعلامة خاصة بمنتج المدبغة، أما التوسيم والجودة فهما عنصران أساسيان بالنسبة لمنتج المدبغة، ويمكن الإشارة إليهما في الآتي:



أ - تكييف التوسيم: l' étiquetage: تقوم المدبغة بوضع كل العبارات، العلامات، الصور، الرموز المتعلقة بالمنتج على غلافه، والتي تسمح بإعطاء معلومات تقنية خاصة بالمنتج، كتحديد اسم المدبغة ومكان نشاطها، وتسجيل الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني.

في بعض الحالات يطلب الزبون من صاحب المدبغة عدم كتابة أي شيء على ظهر الغلاف، ويعود ذلك إلى محاولة إعادة البيع في أسواق مختلفة بتسمية مختلفة، وهذا ليس في صالح المدبغة لأن التسمية أو المعلومات المكتوبة على الغلاف تعتبر وسيلة ترويجية للمنتج في الأسواق الدولية.

ب- الجودة: يعتبر جلد مدبغة الميلية من أجود الجلود على المستوى الوطني والعالمي، حيث نالت عدة تكريمات في أكثر من محطة، ويرجع ذلك إلى عاملين أساسيين؛ فالأول يعود إلى الخبرة والتجربة التي يحظى بها عمال المدبغة من تقنيين ومهندسين متخصصين في الصناعات الكيماوية، فمنهم من تزيد خبرته عن ثلاثين سنة، أما العامل الثاني فيعود إلى نوعية الجلد المستعمل، فالحيوانات التي تتربى في الطبيعة يختلف جلدتها عن الحيوانات التي تتربى في الإسطبلات، والسبب في ذلك يرجع إلى مدى تعرض الجلد إلى الحرارة والبرودة، بالإضافة إلى طبيعة الأغذية فالأولى تتغذى من الطبيعة والثانية تتغذى على الأعلاف الاصطناعية.

الفرع السابع: تطور إنتاج المدبغة خلال الفترة (2006-2010):

أولاً: تطور إنتاج المدبغة حسب نوع الجلد ( 2006-2010): يعد جلد المدبغة من الجلود الممتازة على المستوى المحلي والعالمي، حيث يتزايد الطلب عليه باطراد، وخاصة جلد الغنم الذي يتمتع باستعمالات واسعة لا سيما صناعة الأحذية، وبعض الملابس الجلدية، ومن جهة أخرى فهو النوع الوحيد الذي يصدر في كل سنة، وهذا يعكس المكانة الحقيقية لهذا النوع من الجلد خاصة وإنتاج المدبغة بصفة عامة، ونفس الشيء بالنسبة لجلد الماعز غير أنه بكمية أقل بالمقارنة مع جلد البقر والغنم، وكذلك بالنسبة للسنوات التي يصدر فيها هذا النوع، فمن خلال الجدول الموالي يتضح أن تصدير هذا النوع من الجلد توقف لمدة سنتين ( 2007-2008)، وترجع الأسباب في معظم الأحيان إلى انخفاض الطلب على المنتجات التي تعتمد على جلد الماعز كمادة أولية بالنسبة للمؤسسة المستوردة.

وبالنسبة لجلد البقر فهو النوع المطلوب بكميات أكبر خلال الفترة المحددة أعلاه، وهذا راجع إلى الاستعمالات الواسعة لهذا النوع من الجلد، لأنه يتميز بالحجم الكبير، والسماك أيضا، وهذا يعطيه ميزة عن الأنواع الأخرى. ويمكن توضيح تطور إنتاج المدبغة من الجلود في الجدول التالي:

**الجدول رقم(18): تطور إنتاج المدبغة حسب نوع الجلد خلال الفترة(2006-2010)**

| النوع                                      | السنوات | 2006     | 2007     | 2008     | 2009  | 2010    |
|--------------------------------------------|---------|----------|----------|----------|-------|---------|
| جلد البقر (p <sup>2</sup> ) <sup>224</sup> |         | 75662475 | 75783000 | 24080000 | /     | 3224000 |
| جلد الأغنام (dz) <sup>225</sup>            |         | 46279    | 61410    | 61410    | 45350 | 73536   |
| جلد الماعز (dz)                            |         | 2666     | /        | /        | 4079  | 4568    |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات فرع التصدير بالمدبغة.

**ثانيا:** تطور إنتاج المدبغة حسب الزبائن خلال ( 2006-2010): يوجد زبائن دائمين ومؤقتين يتعاملون مع المدبغة، حيث يقومون باستيراد جلود المدبغة بكميات وأنواع مختلفة، ومن مناطق مختلفة في العالم. وتتفاوت الكمية والنوعية المستوردة من طرف الزبائن الأجانب سواء كانوا تجارا أو شركات من دول أوروبا وآسيا، أمريكا، إفريقيا. والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم(19): تطور إنتاج المدبغة حسب الزبائن خلال (2006-2010).**

| الدولة/السنوات | 2006                        | 2007  | 2008  | 2009 | 2010        |
|----------------|-----------------------------|-------|-------|------|-------------|
| إيطاليا        | جلد البقر (p <sup>2</sup> ) |       |       |      |             |
|                | جلد الغنم (dz)              | 14663 | 27993 | 7504 | 33344       |
|                | جلد لماعز (dz)              | 1666  |       |      | 1668        |
| إسبانيا        | جلد البقر                   |       |       |      | 800000<br>0 |
|                | جلد الغنم                   |       |       |      |             |
|                | جلد الماعز                  |       |       |      | 2411        |
|                |                             |       |       |      | 4568        |

<sup>224</sup> P2: يعني قدم مربع = 9.29 دسم<sup>2</sup>.

<sup>225</sup> Dz = 12 قطعة

|              |      |              |              |              |            |                             |
|--------------|------|--------------|--------------|--------------|------------|-----------------------------|
|              |      |              |              |              | جلد البقر  | فرنسا                       |
|              |      | 1334         |              |              | جلد الغنم  |                             |
|              |      |              |              |              | جلد الماعز |                             |
|              |      |              |              |              | جلد البقر  |                             |
| 29348        |      | 5336         |              |              | جلد الغنم  | سويسرا                      |
|              |      |              |              |              | جلد الماعز |                             |
|              |      | 1200000<br>0 | 3211500<br>0 | 2785320<br>0 | جلد البقر  | البرازيل                    |
|              |      |              | 160          | 300          | جلد الغنم  |                             |
|              |      |              |              |              | جلد الماعز |                             |
| 400000<br>0  |      |              | 2414800<br>0 | 3172927<br>5 | جلد البقر  |                             |
| 1334         |      |              | 401          | 200          | جلد الغنم  | تونس                        |
|              |      |              |              |              | جلد الماعز |                             |
| 202400<br>00 |      | 1208000<br>0 | 1944000<br>0 | 1208000<br>0 | جلد البقر  | الإمارات<br>العربية المتحدة |
| 12006        | 1334 | 2668         | 2934         | 200          | جلد الغنم  |                             |
|              |      |              |              | 1000         | جلد الماعز |                             |
| 1334         |      |              | 80000        | 4000000      | جلد البقر  |                             |
|              | 8004 | 16008        | 1342         |              | جلد الغنم  | الهند                       |
|              |      |              |              |              | جلد الماعز |                             |
|              |      |              |              |              | جلد البقر  |                             |

|       |      |       |       |  |            |           |
|-------|------|-------|-------|--|------------|-----------|
| 10838 | 2668 |       |       |  | جلد الغنم  | الصين     |
|       |      |       |       |  | جلد الماعز |           |
|       |      |       |       |  | جلد البقر  | هونغ كونج |
|       |      | 28560 | 13449 |  | جلد الغنم  |           |
|       |      |       |       |  | جلد الماعز |           |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات فرع التصدير بالمدبغة.

### المطلب الثاني: سياسة التسعير الدولي للمدبغة

يعتبر السعر متغيراً إستراتيجياً بالنسبة لقرارات صاحب المدبغة، الذي هو الشخص الوحيد الذي يقوم بتحديد السعر، حيث يقوم الزبون في أغلب الأحيان بمعاينة السلعة في عين المكان، وفي نفس الوقت يتم الاتفاق بين الطرفين على سعر البيع. فالسعر يلعب دوراً مهماً في تحديد الربحية وضمان البقاء في السوق المحلية والدولية. إن قرار الزيادة أو النقصان في السعر هو قرار صعب جداً، ومن أجل اتخاذ قرارات رشيدة من طرف صاحب المدبغة عليه أن يكون على دراية كاملة بسوق سعر الصرف بالنسبة لليورو والدولار، بالإضافة إلى معرفة أسعار الجلود في السوق المحلية والدولية. ويتحدد مستوى السعر على مستوى المدبغة من خلال إستراتيجيتان هما:

أ - إستراتيجية التمييز السعري: تتبع المدبغة هذه الإستراتيجية في حالة عدم توحيد سعر الجلد في كل الأسواق الدولية التي تنشط فيها، لكنها تقوم بتحديد السعر حسب كل سوق، حيث تأخذ بعين الاعتبار نوعية الزبون وأسعار السلع المنافسة، بالإضافة إلى الكمية المطلوبة. كما توجد عوامل أخرى تدخل في تحديد السعر وهي طول قناة التوزيع، الرسوم الجمركية وغير الجمركية المحصلة في البلد المستورد.

ب - إستراتيجية الإغراق: تتبع المدبغة هذه الإستراتيجية في بعض الأحيان فقط، حيث لا تدوم هذه العملية طويلاً، فحسب صاحب المدبغة فإنه يلجأ إلى هذه الطريقة في حالة وجود منافسة شديدة من جهة، ووجود فائض في الإنتاج من جهة ثانية. وفيما يخص طريقة الدفع التي يقوم بها الزبون للمدبغة فيأخذ طريقتين؛ فالأولى يمكن أن يقوم بدفع مسبق ما بين 30% إلى 50%، وبعدها تقوم المدبغة بإرسال السلعة

للزبون في حين ترسل الوثائق للبنك المتعامل معه، حيث لا يحصل الزبون على السلعة حتي يقوم بتسديده النسبة المتبقية من المستحقات في هذا البنك مقابل منحه الوثائق الخاصة بهذه السلعة، أما الطريقة الثانية فتتمثل في الاعتماد المستندي والذي تكون المخاطر فيه استعماله قليلة<sup>226</sup>.

---

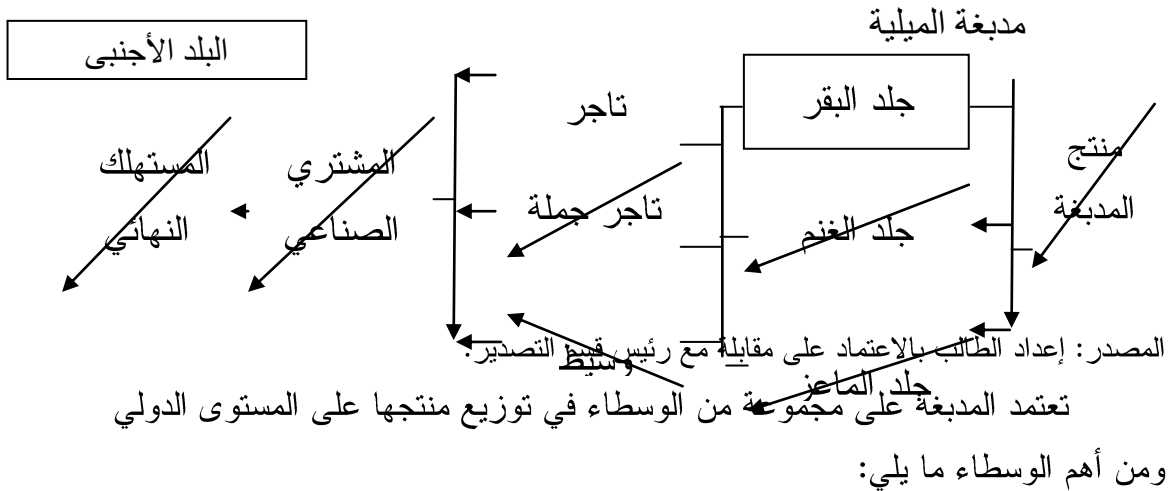
<sup>226</sup>مقابلة مع مسؤول المالية في المدبغة، بتاريخ 2011/11/21.

### المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع الدولي للمدبغة

إن قرارات الدخول إلى الأسواق الأجنبية من القرارات الجوهرية التي تواجه المدبغة، ويعتبر توزيع منتجات المدبغة دوليا تحديا أساسيا أمامها خاصة من ناحية المنافذ المناسبة للتوزيع، فالنتائج المحققة ترتبط بدرجة كبيرة بحسن اختيار هذه المنافذ. تعتمد المدبغة في توزيع منتجاتها إلى الدول الأجنبية على تجار جملة، تجزئة، وسطاء، وعادة ما يتحمل المستورد تكاليف النقل من بلده إلى مكان تواجد المدبغة من أجل معاينة السلعة، وخاصة إذا كان يريد شراءها لأول مرة، وعندما تصبح السلعة معروفة بالنسبة إليه يمكن الاتصال عبر الهاتف أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني وليس شرطا الحضور إلى عين المكان. أما مصاريف نقل السلعة من المدبغة إلى مكان التصدير فيتحمّلها صاحب المدبغة مع قيامه بالمتابعة الشخصية من مكان الإنتاج حتى دخولها مخزن الزبون.

في بعض توجد الأحيان مخاطر سواء تعلق الأمر بتوقيت التوصيل، أو إمكانية تعرض السلعة للتهريب أو البيع من أطراف أخرى داخل الشركة المستوردة، كما يمكن اعتماد وسطاء أو تجار غير أمناء، بالإضافة إلى بعض المخاطر المتعلقة بتسديد مبالغ السلعة، حيث يمكن للمستورد أن يغير مكان نشاطه أو اسم الشركة من أجل التهرب من دفع مستحقات السلعة. إذا فقتوات التوزيع تعتبر حلقة وصل بين المدبغة والمستورد الأجنبي، ونجاح عملية التسويق مرهون بقوة وقدرة وكفاءة هذه القنوات. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): قنوات التوزيع الدولي للمدبغة حسب نوع المنتج



أ - الوسطاء المحليون: على الرغم من تنوع الوسطاء على مستوى البلد الأم (شركات التجارة الخارجية، السماسرة، وكالات التصدير، شركات إدارة الصادرات) إلا أن صاحب المدبغة يفضل القيام بعملية التوزيع شخصياً، أو بتكليف أحد أفراد العائلة، وهذا من أجل تفادي جميع المخاطر المحتملة.

ب - الوسطاء الخارجيون: يتمثل الوسطاء الخارجيون في الوكيل، التجار، شركات التجارة الحكومية؛ فبالنسبة للوكيل فصاحب المدبغة لا يقوم بتوكيل أي طرف أجنبي، لكن يتعامل مع التجار بأنواعهم، والشركات التجارية الحكومية، وفي هذه الأخيرة يكون التعامل مباشراً بينها وبين المدبغة.

وتوجد خيارات عديدة للمدبغة لتغطية السوق الدولي؛ فإذا كانت الخيارات الموجودة لتغطية السوق الدولي هي التوزيع المكثف والاختياري والحصري، فإن المدبغة تعتمد التوزيع الاختياري، لأنه في هذه الحالة تكون منافذ التوزيع أقل بالمقارنة مع الحالة الأولى، وغالبا ما تشمل الملابس الجلدية بحيث يستطيع المستهلك شراءها من أي متجر يريد وفي الوقت الذي يريد.

وفيما يخض طريقة التوزيع فالمدبغة تخضع لاتفاقات التجارة الدولية (Inco terms)، وتشمل هذه الاتفاقات على عدة أشكال أهمها FOB, C+F, CIF ويمكن توضيح طريقة عمل كل صنف في التالي<sup>227</sup>:

أ - FOB (الشحن فوق السفينة): حيث أن مسؤولية البائع تنتهي عند وضع البضاعة على ظهر السفينة، إذ أن مصاريف النقل يتحملها الزبون كاملة.

ب - C+F (تكلفة الشحن): في هذه الحالة يتحمل مصاريف النقل البائع حتى وصول السلعة للزبون، حيث يقوم بالدفع مسبقاً أي قبل شحن السلعة على السفينة، وذلك من أجل وضع ترتيبات إدارية على مستوى الجمارك الجزائرية.

ت - CIF (تكلفة التأمين والشحن): يتحمل البائع في هذه الحالة تكلفة الشحن والتأمين حتى وصول السلعة لمخزن الزبون.

تفضل المدبغة تطبيق الشكل C+F لسببين أساسيين هما:

- الحصول على المقابل بالعملية الصعبة.

-إمكانية تضخيم الفواتير بطريقة غير مباشرة، حيث يمكن زيادة السعر بطريقة غير مباشرة أثناء الاتفاق على أن تكاليف التوصيل تتحملها المذبغة.

وتفضل FOB في حالة استيراد المواد الأولية من الخارج بسبب دفع المستحقات بالدينار جزائري. أما الشكل الثالث فنادرا ما تطبقه المذبغة. وفيما يخص مكان تصدير السلعة فالمذبغة تقوم بعملية التصدير عن طريق ميناء سكيكدة بحكم القرب وسهولة إتمام العملية.

#### المطلب الرابع: سياسة الترويج الدولي للمذبغة

تعتبر سياسة الترويج من السياسات التي يمكن من خلالها قياس مدى نجاح نشاط المذبغة على المستوى الدولي، حيث أنه كلما توفرت وسائل الترويج ولعبت دورها المنوط بها بطريقة فعالة كلما كانت عملية تصدير المنتجات سهلة. الفرع الأول: الإعلان: تعتمد المذبغة في هذه السياسة على الإعلان عن طريق المعارض الوطنية والدولية، وكذلك الصالونات، التي يتم تنظيمها من طرف السلطات العمومية، أو المؤسسات الخاصة. كما تعتبر هذه الوسيلة محطة لتبادل الخبرات والتجارب بين مختلف الصناعيين على المستوى العالمي. وحتى تكون الفائدة مجدية يجب على الشخص الذي يحضر في مثل هذه المحطات أن يكون ملما بجميع التفاصيل المتعلقة بدخول الأسواق الأجنبية، بالإضافة إلى التحكم في اللغات الأجنبية.

عادة ما تشارك المذبغة في المعرض الوطني المنتظم الذي تشرف عليه غرفة الصناعات التقليدية بجيجل مرة كل سنة، وكذلك المعرض الوطني والدولي للصناعات الجزائرية، حيث يمثل المذبغة إما صاحبها أو ينوب عليه أحد أفراد أسرته أو مسؤول قسم التصدير بالمذبغة، ويتم ذلك بعد حجز جناح بالحجم الكافي لعرض أهم المنتجات مجهزة بالطاولات والكراسي وشاشة ولوحات للعرض لمدة تمتد بين 7 أيام إلى 15 يوم؛ مع ضرورة إحضار المعلومات المتعلقة بالمنتجات سواء للإجابة الشفوية التي يطرحها الحاضرون أو توفير مطويات، شهريات تحمل معلومات خاصة بالمذبغة تحمل العنوان، أنواع المنتجات، مجالات الاستعمال<sup>228</sup>.

الفرع الثاني: البيع الشخصي: يقوم صاحب المذبغة بعرض المنتج لمجموعة من الصناعيين عن طريق المقابلة الشخصية أو المعاينة الشخصية، وبعد ذلك يتم الاتفاق



على نوع السلعة التي يشتريها هذا الزبون، بالإضافة إلى الكمية والسعر ووقت التوصيل.

الفرع الثالث: العلاقات العامة: يقوم صاحب المدبغة أو مسؤول التصدير بربط علاقات مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين، وتعتمد العلاقات العامة على استقبال مختلف الزبائن داخل المدبغة.

ويقوم كذلك بربط علاقات جيدة مع رجال الصحافة والإعلام من أجل نشر الأخبار حول المدبغة سواء في حالة البيع أو الشراء أو حتى في حالة التوظيف يمكن اللجوء إلى هذه الوسائل من أجل عرض العمل، وفتح المجال للحضور في التظاهرات والمعارض والصالونات.

## خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح أن المدبغة تعتبر من أهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولاية وفي الوطن، فهي تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تقوم بتموين الحرفيين ومصانع الأحذية، والمؤسسات العسكرية بالجلود تامة الصنع بالكمية والنوعية المطلوبة. كما أنها تلعب دورا كبيرا في جلب العملة الصعبة عن طريق تصدير المنتجات إلى مختلف قارات العالم، بالإضافة إلى ذلك فإنها تساهم في تخفيض نسبة البطالة؛ فهي توظف ما يزيد عن 140 عاملا حتى نهاية 2011.

ومن زاوية أخرى فالمدبغة تتبع إستراتيجية تصديرية واضحة، حيث أنها تعتمد إستراتيجية التنميط التي سمحت لها بترشيد التكاليف، بالإضافة إلى توفر عوامل نجاح عديدة منها توفر المادة الأولية، الخبرة، والوسائل التكنولوجية، وجود محطات لتبادل الخبرات (المعارض والصالونات)، وكذلك قلة المؤسسات المنافسة على المستوى الوطني، وكل هذا كان السبب في نجاح وبقاء المدبغة ، وجعلها تحقق الهدف التي أنشئت من أجله سنة 1986؛ وهو الإنتاج من أجل التصدير خاصة في ذلك الوقت كان إنتاج المؤسسات العامة يغطي جميع احتياجات السوق المحلي.

---

## خاتمة عامة

---

تبين من خلال هذه الدراسة أن التسويق الدولي يحتل مكانة هامة في بيئة الأعمال الدولية، ويعتبر مجالاً هاماً بالنسبة للمؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي، فقرار الدخول للأسواق الدولية يرتبط بمدى وضوح استراتيجياتها وقدرة مزيجها التسويقي على المنافسة في هذه الأسواق، وهذا يساهم بنسبة كبيرة في بقائها واستمرارها. ويعد التصدير فضاء يجعل المؤسسة بإمكانها الخروج من دائرة التسويق المحلي إلى التسويق لعدة دول على المستوى العالمي، حيث أن هذا العمل لم يصبح حقراً على المؤسسات الكبيرة بل امتد ليشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتمتع بإمكانات ومقومات اقتصادية واجتماعية وسياسية تؤهلها لذلك، كما يعتبر التصدير من أهم الأنماط المستعملة من قبل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار أن الأنماط الأخرى كالشراكة أو الإدارة بالخارج تحتاج إلى تكنولوجيا عالية، وكذلك تحتاج إلى الخبرة والتجربة. من جهة أخرى امتد الاهتمام بهذه المؤسسات إلى معظم الدول النامية منها الجزائر، حيث أنها أولت اهتماما بالغا بهذا النوع من المؤسسات باعتبارها من أهم المخارج التي يمكن من خلالها تفعيل الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات. مما سبق يمكن الخروج بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وندرجها فيما يلي:

1. يختلف التسويق الدولي عن المحلي في كونه يقوم بتأدية الأنشطة التسويقية على مستوى أكثر من دولة.
2. تتمثل مجالات التسويق الدولي في تصدير فائض الإنتاج، عقود التصدير، منح تراخيص المشروعات المشتركة، الصفقات العارضة.
3. غير ممكن أن تنشط المؤسسة في معزل عن البيئة المحيطة (البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية...).
4. يرتبط التسويق الدولي بالبيئة الخارجية أكثر من ارتباطه بالبيئة الداخلية، أن نجاح المؤسسة في السوق المحلي ليس بالضرورة تنجح في السوق الدولي.
5. يساعد التسويق الدولي المؤسسة على اكتشاف أسواق جديدة، مما يمكنها من دراسة دخولها وبالتالي تحقيق الانتشار.
6. تعتبر إستراتيجية التنميط الأحسن بالنسبة للمؤسسة التي تريد تخفيض التكاليف، والتكيف عند الضرورة فقط.
7. تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بنسبة كبيرة خاصة في الدول المتطورة، حيث تفوق 60% في دول الاتحاد الأوروبي، حيث تقوم بتقديم إسهامات اقتصادية كبيرة بالنسبة للنتائج القومي، رقم الأعمال، تدعيم المؤسسات الكبرى، تنمية الصادرات وتقليص الواردات، رفع مستوى الادخار والاستثمار، تنمية الصناعة والتكنولوجيا. كما تقوم بتقديم إسهامات كبيرة في الجانب الاجتماعي كتوفير مناصب الشغل وتحقيق التوازن الاجتماعي.
8. من أجل تحقيق التوسع في الأسواق الدولية يجب على المؤسسة وضع إستراتيجية واضحة تتبعها في المستقبل، حيث تعتمد على معايير دقيقة لاختيار

الإستراتيجية المناسبة كحجم المؤسسة وطبيعة المنتج وأهميتها في الأسواق المنافسة، بالإضافة إلى التكلفة واحتمالات الربح.

9. يرتبط نجاح واستمرار المؤسسة التي تنشط على المستوى العالمي بمدى توفر عوامل أهمها (المهارة، الخبرة، توفر المواد الأولية، توفر التكنولوجيا...).

وبالنسبة للنتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي تتمثل في الآتي:

10. تعتبر المدبغة من أهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولاية والوطن، فهي تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الوطن، حيث تقوم بتموين الحرفيين ومصانع الأحذية، والمؤسسات العسكرية بالجلود تامة الصنع بالكمية والنوعية المطلوبة. كما أنها تلعب دورا كبيرا في جلب العملة الصعبة عن طريق تصدير منتجاتها إلى مختلف قارات العالم، بالإضافة إلى ذلك فإنها تساهم في تخفيض نسبة البطالة؛ فهي توظف ما يزيد عن 140 عاملا في النصف الأول لسنة 2011.

11. تتبع المدبغة إستراتيجية التتميط التي سمحت لها بتخفيض التكاليف.

12. توفر عوامل نجاح عديدة جعلت المدبغة تنافس في الأسواق العالمية، ومنها توفر المادة الأولية، الخبرة، والوسائل التكنولوجية، وجود محطات لتبادل الخبرات (المعارض والصالونات)، وكذلك قلة المؤسسات المنافسة على المستوى الوطني.

13. تتبع المدبغة عند دخولها الأسواق الأجنبية نمط التصدير المباشر. حيث يتولى صاحب المدبغة بنفسه المهام التصديرية بدلا من توكيلها إلى جهة أخرى خارجية.

14. ساهم التسويق الدولي في اكتشاف أسواق جديدة بالنسبة لمنتوج المدبغة، حيث أن تونس أول دولة تم تصدير المنتج إليها بعد التأسيس سنة 1986، والآن أصبحت المدبغة تصدر لأكثر من عشرة دول من مختلف أقطار العالم.

15. تحتل المدبغة مكانة كبيرة وطنيا من حيث الكمية المصدرة من الجلود وطنيا، حيث تساهم في الناتج المحلي وتوفير مناصب الشغل وتوفير النقد الأجنبي.

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن إثبات صحة الفرضيات من عدم صحتها

في الآتي:

5. إذا تمكنت المؤسسة من ولوج الأسواق الدولية هذا يعني قدرتها على البقاء.

لا يمكن القول بأن كل مؤسسة تصدر منتجاتها إلى الخارج أنها قادرة على البقاء، لأن الدخول لا يكلف أكثر من المحافظة على الحصة السوقية في الأسواق الدولية خاصة وهذه الأخيرة تعيش حدة المنافسة.

6. يعد التمييز خيار مفضل من قبل المؤسسات التي تبحث عن التبسيط وتخفيض التكاليف (الإنتاج، التمويل، العمليات اللوجيستية).

التمييز قد يسبب في فقدان بعض الأسواق للمؤسسة، حيث أن أذواق المستهلكين تختلف من منطقة لأخرى. كما أنه يقتل روح الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. 7. يتوقف نجاح النشاط التسويقي للمؤسسات على درجة الجودة، ونوعية العميل.

إن نجاح المؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي لا يقتصر على عوامل محددة، بل تختلف باختلاف طبيعة النشاط، وبيئة العمل، وإمكانيات المؤسسة. 8. يعود دخول المدبغة الأسواق الدولية إلى وجود فائض في الإنتاج وضيق السوق المحلي.

من خلال الدراسة الميدانية اتضح جليا أن دخول المدبغة للأسواق الدولية كان من الأهداف الأساسية منذ تأسيس المدبغة، حيث كان في ذلك الوقت القطاع العام مسيطرا على الصناعات الجلدية، وتمويل المؤسسات الوطنية بالجلود، ومن جهة أخرى توفر عوامل عديدة جعلت المدبغة تحافظ على حصتها السوقية في عدة دول أجنبية (عوامل داخلية وخارجية).

وفي الأخير يمكن الخروج ببعض الاقتراحات فيما يتعلق بموضوع الدراسة؛ نوجزها في النقاط التالية:

1. على الدول النامية الاهتمام بمجال التسويق الدولي والعمل من أجل إيجاد منافذ لمؤسساتها في الأسواق الدولية.

2. على الدولة التي تضم مؤسسات تنشط على المستوى الدولي أن تكون قوانينها وتشريعاتها واضحة وصريحة فيما يخص التصدير والاستيراد.

3. يجب على المؤسسة التي تنشط على المستوى الدولي وضع حدا للمشاكل التي تواجهها مزيجهما التسويقي (التحكم في الكمية والنوعية والسعر). كما يجب عليها انتهاز إستراتيجية تسويقية واضحة من أجل تحقيق البقاء.

4. لا يمكن اعتماد المؤسسة على نمط وحيد لدخول الأسواق العالمية، بل يمكنها الأخذ بنمط التصدير ومنح التراخيص والصفقات في آن واحد.
5. لا يمكن الاعتماد على التصدير المباشر فقط لغزو الأسواق الدولية؛ بل يمكن الاعتماد على وسطاء ومكاتب تمثيل، وهذا يساعد على معرفة أذواق وسلوكيات المستهلكين.
6. على المؤسسة التي تريد التوسع والانتشار الاهتمام بمجال التسويق الإلكتروني.
7. يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفير جميع العوامل التي تمكنها من البقاء والاستمرار (الخبرة والتجربة، توفير التكنولوجيا، إنتاج منتجات ذو جودة عالية، توفير المواد الأولية...).
8. يجب أن تكون هناك مصادر واضحة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك ضرورة الحصول على حوافز للتصدير كتخفيض الضرائب مثلا.
9. يجب أن تكون هناك جهات متخصصة في جمع المعلومات حول مختلف الأسواق الأجنبية، فمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعاني من نقص المعلومات حول الأسواق الأجنبية.

- وفيما يخص التوصيات المتعلقة بالجانب التطبيقي فيمكن الإشارة إليها في الآتي:
10. المحافظة على الإطار الذي يتمتعون بالخبرة والتجربة، وتنظم لهم دورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتهم سواء كان ذلك محليا أو دوليا.
  11. المحافظة على النوعية الجيدة للمنتوج، وعدم إهمال الجوانب التقنية في العملية الإنتاجية، بحيث تسمح لها التمتع في الأسواق العالمية.
  12. في إطار المساعدات التي تمنحها مؤسسات الدعم يمكن للمدبغة توسيع مكان نشاطها بفتح فروع أخرى تابعة لها في مناطق متعددة على المستوى الوطني، وحتى على المستوى العالمي في شكل شراكة مثلا.
  13. المتابعة المستمرة للعملية الإنتاجية، والأخبار المتعلقة بسوق الجلود على المستوى العالمي.
  14. تفعيل عملية التسويق الالكتروني للمدبغة، حيث لا يتوقف الأمر عند عرض المنتجات المدبغة على الانترنت بل يمتد ذلك إلى جميع العمليات المتعلقة بالتصدير.



## قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب:

- 1) أبي سعيد الديوة جي، تيسير محمد العجارمة: التسويق الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 2) توفيق عبد الرحيم يوسف حسن: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2002.
- 3) جالين سبنسر هل؛ ترجمة صليب بطرس، منشأة الأعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1998.
- 4) جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 5) خير الدين عمرو: التسويق الدولي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 1996.
- 6) راشد أحمد عادل: الإعلان، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981.
- 7) رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007.
- 8) سامي خليل: نظرية الاقتصاد الكلي، الكتاب الأول، جامعة الكويت، 1994.
- 9) سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999.
- 10) صديق محمد عفيفي: إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة عشر.
- 11) طارق الحاج وآخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع ط2، عمان الأردن، 1997.
- 12) عادل المهدي: التسويق في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، دون سنة نشر.
- 13) عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2001.
- 14) عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

- (15) عبد السلام عبد الغفور وآخرون: إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء 2001.
- (16) عصام الدين أمين أبو علفة: التسويق الدولي، الطبعة الأولى، مؤسسة طبية للتوزيع والنشر، القاهرة، 2003.
- (17) عمر سلمان: التسويق الدولي من منظور بلد نامى، الدار المصرية اللبنانية، ط 1 القاهرة، 1992.
- (18) عواد عفيفي: العالم العربي والتكنولوجيا، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1993.
- (19) فرحات غول: التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008.
- (20) فليب كوتلر وآخرون: التسويق، ترجمة مازن نفاع، ط 1، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2002.
- (21) كليفور بوميالك: أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1989.
- (22) ماهر حسن المحروق، إيهاب مقابلة: المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية، الأردن، 2006.
- (23) محمد إبراهيم عبيدات: ميادين التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر، عمان، 1999.
- (24) محمد السيد غلاب، محمد صبحي عبد الحكيم: السكان ديموغرافيا وجغرافيا، مكتبة الأنجلو مصرية، ط3، 1974.
- (25) محمد سعد عبد الرسول: الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- (26) محمد سعيد أوكيل: اقتصاد وتسير الإبداع التكنولوجي، دار المكتبة الجامعية، الجزائر، 1992.
- (27) محمد كمال، خليل الحمزاوي: اقتصاديات الائتمان المصرفي - منشأة المعارف الإسكندرية، 2000.
- (28) محمد محمود الإمام: التكامل الاقتصادي الإقليمي بين النظرية والتطبيق، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، 2000.

- (29) محي الدين الأزهرى وآخرون: مبادئ التسويق، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001.
- (30) مصطفى محمود حسن هلال: التسويق الدولي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2003.
- (31) منى الحديدي: الإعلان، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
- (32) منير نوري: التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- (33) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- (34) هالة محمد لبيب عنبة: إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004.
- (35) هاني العمري: الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007.
- (36) هاني حامد المضمور: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن.
- (37) يحي سعيد على عيد: التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997.
- ب/ الرسائل:
- (38) الميسوم بوشنافة: حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشأة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- (39) جمال لطرش: التسويق الدولي ودوره في تفعيل الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات-دراسة حالة فيطاجو- رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- (40) جمعي عماري: إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011.
- (41) عثمان خلف: دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية الخروبة، الجزائر، 1995.

- (42) ليلي لولاشي: التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-مساهمة القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.
- (43) مباركة ديبحي: إستراتيجية التسويق الدولي حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات، رسالة ماجستير، 2002.
- (44) نصر الدين بن نذير: الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- (45) يوسف قريشي: سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2004/2005.
- ج/ الملتقيات:
- (46) الزين منصوري: آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية - حالة الجزائر - الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12-13 ماي 2010.
- (47) تيسير عبدو المحروق: الاستراتيجيات الاقتصادية والسياسية النقدية المطلوبة لتيسير تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان 2003.
- (48) حنان بوطغان، بوغازي فريدة: النظريات المفسرة لهياكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، أبريل 2008.
- (49) دليلة حضري، جدايني ميمي: الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- عرض تجارب-، الملتقى الوطني الرابع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، أيام 13 - 14 أبريل 2008.
- (50) رضا سعدي: نحو إستراتيجية فعالة في قطاع التصدير، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، 20-21 أبريل 2004.

- (51) شهرزاد زغبیب: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - واقع وآفاق - الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، الجزائر 8-9 أبريل 2002.
- (52) عبد الرحمان بن عنتر، ندير عليان: عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 18، 17 أبريل 2006.
- (53) عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، مجمع الأعمال، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، الجزائر، 8-9 أبريل 2002.
- (54) كريمة سلطان، يوب أمال: دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها في التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، أيام 13 - 14 أبريل 2008.
- (55) مبارك بوعشة: المشروعات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر - الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "رهان جديد للتنمية في الجزائر" جامعة سكيكدة، أيام 13 - 14 أبريل 2008.
- (56) محمد البشير مبيروك، صالح حميمدات: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية في الجزائر، الملتقى الوطني الرابع حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، أيام 13 - 14 أبريل 2008.

#### د/ البحوث:

- (57) إسماعيل شعباني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، "دورة تدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها ودورها في الاقتصاديات المغاربية - سطيف، الجزائر" أيام 25-28 ماي 2003.
- (58) عاطف الشبراوي، "تجارب عالمية وعربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي"، ندوة مراكز البحوث الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الرباط، مارس 2002.
- (59) عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط الجزائر، 8-9 أبريل، 2002.

(60) فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد : الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.

(61) كمال عايشي: "واقع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول المغاربية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية"، بحوث ومناقشات الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية والبنك الإسلامي للتنمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.

(62) ماهر حسن المحروق، إيهاب مقابلة: المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما، مركز المشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 2006.

(63) ورقة عمل حول: قنوات التعاون بين دول مجلس التعاون الخليجي والهند في مجال دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- المؤتمر الأول لرجال الأعمال من دول المجلس ونظرائهم من الهند المنعقد خلال الفترة 17-18 فبراير 2004.  
ه/ المجالات والمنتديات:

(64) صالح صالح: أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004.

(65) عبد الرحمان بن عنتر: واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2002.

(66) عبد السلام أشرف: المشروعات الصغيرة في الدول العربية الوقع والطموحات، منتديات المكتب العربي للاستشارات، 2009.

(67) قدور بن نافلة: واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية المصدرة(دراسة ميدانية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر.

(68) قدي عبد المجيد: المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر وإشكالية التسويق، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد الخامس، جامعة الجزائر، 1995.

(69) مناور حداد، حازم الخطيب: دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأردن، مجلة اربد للبحوث والدراسات، المجلد 9، 2005.

(70) وصاف سعدي: تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث، العدد الأول، 2002.  
و/ التقارير:

(71) تقرير بنك الجزائر لسنة 2007.

(72) تقرير بنك الجزائر لسنة 2010.

(73) تقرير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 2009،  
[www.pmepmi-dz.com](http://www.pmepmi-dz.com)

(74) تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مشروع تقرير، 2002.

(75) تقرير الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية: الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات باتجاه منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، سبتمبر 2009.

#### ز/ القوانين والمراسيم:

(76) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 32، 02 ماي 1999.

(77) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة رقم 4 العدد 77 قانون رقم 18\_01 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة 2001/12/12.

(78) القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001.

#### ح/ مراجع أخرى:

(79) إحصائيات 2009 لغرفة الصناعات التقليدية.

(80) إحصائيات وزارة التجارة لسنة 2009.

(81) بيانات بتاريخ: 27/05/2003 على الموقع: [www.smeindia.com/policies.asp](http://www.smeindia.com/policies.asp)

(82) خالد محمد الخضر - مقال بعنوان " المنشآت الصغيرة ومعطيات الظروف

الراهنة" بتاريخ 06/04/2005 على الموقع: <http://www.sme.org.sa/>

- (83) الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية: [WWW.PROMEX.COM](http://WWW.PROMEX.COM)
- (84) الصناعات الصغيرة و المتوسطة مفتاح التنمية في الهند- نقلا عن موقع: [www.islam-online.net/iol-arabic/dowalia](http://www.islam-online.net/iol-arabic/dowalia)
- (85) صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: على الموقع [/http://www.fgar.dz](http://www.fgar.dz)
- (86) عماد أبو رضوان: التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة، [jpsaccountants](http://jpsaccountants) [www.jps-dit.net](http://www.jps-dit.net) directory
- (87) العناقد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم؛ الكويت الأولى عربياً في الاهتمام بالمشاريع الصغيرة على الموقع: [www.alraialaam.com](http://www.alraialaam.com)
- (88) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- على الموقع: [www.economy.gov.eg](http://www.economy.gov.eg)
- (89) المشروعات الصغيرة السعودية على الموقع بتاريخ: 2002/07/30 [www.alwatan.com.sas](http://www.alwatan.com.sas)
- (90) مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج(مهندس دولة في الكيمياء الصناعية)، يوم 2011/06/13.
- (91) مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2011/06/14.
- (92) مقابلة مع صاحب المدبغة 2011/06/14.
- (93) مقابلة مع مسؤول فرع التصدير في المدبغة، يوم 11 جوان 2001 في الساعة التاسعة صباح.
- (94) مقابلة مع مهندس في الكيمياء الصناعية بالمدبغة.
- (95) الوطن العربي - عن موقع: [www.ahram.org.eg](http://www.ahram.org.eg) بتاريخ 2005/05/30.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 96) Alain Marion: Le diagnostic d'entreprise. Ed economica, Paris 1995.
- 97) Alain Ollivier et autres: le marketing international, 1éme ed, presse universitaire de France, Paris, 1990.
- 98) Alon roberts : setting export prices to sell competitively. International Trade forum, 1988.
- 99) C. Pasco Berho: marketing international, edtion Dunod, edtion 4eme edition, paris, 2002.
- 100) Charles croué: marketing international, 5éme édition, Paris, 2006.



- 101) Charles Croué: Marketing international, 4e édition. Belgique: Éditions De Boeck Université, 2003.
- 102) Denis pettegrew, normand Turgeau: « Marketing » 3<sup>ème</sup> éd, Mc.Grew,Paris,1996.
- 103) Eliane karsa klianile: marketing international, eyrolles, édition d'organisation, paris, 2007.
- 104) Les PME et le marche mondial: Centre du Commerce International –CNUCED.1997.
- 105) ITC."Exportation des PME des PVD" service de développement du commerce, GENEVE, 1997.
- 106) Joyal, A: «Comportements des PME exportatrices: exemples québécois » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.LE.N.A. et au Marché unique sous la dir, de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe, Paris ; L'Harmattan1995.
- 107) Lise Plourde: l'ineternationalisation et les PME de l'industrie de l'allunaunium au Saguenay; thèse présenté a l'université du Auébec a Chicoutimi, Aout 2007.
- 108) Michel Marchsnay et Colette Fourcade – Gestion de la PME/PMI – Nathan 1997.
- 109) Ministère du commerce: dossier exportation hors hydrocarbure; juillet 2000.
- 110) Nathalie prime, Jean-claud Usunier, Marketing international, développement des marchés et management multiculturel, Paris 2003.
- 111) OCDE: perspective de l'OCDE sur les PME 2000.
- 112) OCDE: Les meilleurs politiques pour les PME.1997.
- 113) Panet-Raymond, A. J. et D. Robichaud: Le commerce international, Une approche nord-américaine, Montréal, Les Éditions de la Chenelière inc, 2005.
- 114) Perspective de l'OCDE: Edition 2000.
- 115) Perspectives de l'OCDE sur les PME: référence précédente - OCDE.
- 116) Sabine Urban: management international, édition Litec, Paris 1993.
- 117) Sak onkvisit and john shaw: international marketing analysis and strategy, 4<sup>th</sup> edition, new yourk, 2004.

## ملخص

رغم العولمة الاقتصادية إلا أن بعض المؤسسات مازالت تعاني من ضيق السوق الوطنية واشتداد المنافسة؛ الوضع الذي قد يؤدي بها إلى التصفية والتوقف عن النشاط، وفي هذه الحالة يعد التوجه نحو فضاء عمل عالمي عامل مهم للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، فدخل الأسواق الدولية يساعدها على فرض وجودها، وخاصة بعدما تغيرت النظرة إلى مكانة هذه المؤسسات والاعتراف بأنها تقدم إسهامات كبيرة على جميع الأصعدة.

إن المؤسسات التي تستطيع دخول الأسواق الدولية حتما تكون لها مؤهلات متنوعة تساعدها على البقاء من خلال وضع إستراتيجية للتدويل دقيقة وواضحة المعالم تساعدها على تحديد كيفية تدفق السلع خارج الحدود الوطنية والمحافظة على هذا التدفق أو العمل من أجل التوسع من خلال تحليل أذواق المستهلكين وأنماطهم الشرائية. الهدف من هذه الدراسة هو تحديد كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق البقاء والاستمرار عن طريق دخولها الأسواق الدولية؛ فالتسويق الدولي يعتبر عامل أو مؤشر يمكن الاعتماد عليه في قياس مدى قدرة المؤسسة على المنافسة والذي يعطي العديد من الفرص في حين قد تنجم منه أخطار وتحديات.

## **Résumé:**

A cause de la mondialisation économique qu' a connue le monde ces derniers temps, Les entreprises sont de plus en plus confronter des marches domestique plus petits et a l'intensification de la concurrence nationale ou international.

Tous ces facteurs peuvent amener ces Entreprise a la cessation de leurs activités. De l'autre coté la mondialisation économique a fait apparaitre pour ces entreprises d'autres univers d'opportunités a travers les différents marchés internationaux, surtout pour les PME qui occupent une place importante dans les économies modernes. Dans ce contexte, les entreprises qui ont la capacité de pénétrer les marches internationaux doivent avoir les compétence nécessaires pour perdurer dans ces marches a travers la mise en place d'une stratégie d'internationalisation claire et précise qui leurs permettre d assurer le flux de leurs produits en dehors de leurs frontières nationales et de faire perdurer ce flux et de travailler pour l expansion de leurs activités à travers l'analyse des préférences Des consommateurs et leurs modes d' achat.

Ce travail a pour but d'essayer de déterminer comment les PME arrivent à réaliser leurs but qui est de survivre et la continuité à travers la pénétration des marches internationaux. dans ce cadre , le marketing international est considéré comme un facteur ou un indicateur qui peut mesurer la capacité de l'entreprise à concurrencer et de survivre dans ce contexte international qui présente beaucoup d'opportunité, mais des risques également.

**Abstract:**

Due to the current economic globalization, enterprises suffer from the tightness of local markets and from harsh competition. This de-facto would bring these enterprises to bankruptcy. On the other hand, economic globalization opened many doors to these enterprises on the international markets especially for Small and Medium Enterprises (SMEs) because of the important place these latter occupy in the modern economies. The SMEs which have the aptitude to penetrate into the international markets should enjoy the necessary competence to survive in these markets through the establishment of a clear strategy of internationalisation which permits to them to ensure an enduring influx of its goods out of the national borders. One strategy to sustain that influx is by examining the consumers' purchase preferences.

The goal behind this study is to determine how these SMEs can achieve its initial objective which is to survive by joining international markets. International marketing is considered a good criterion to test the capacity of the enterprise to maintain. International marketing is a double edge sword; as it can provide the SMEs with many opportunities, it can bring them to face tremendous jeopardy.