



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية

إستراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مؤسسة AGRODAT لتكييف وتصدير التمور نموذجاً -

تحت إشراف الأستاذ:
د. عثمان مديني.

من إعداد الطلبة:
❖ مدخل أحمد الأمين.
❖ غريسي علوي مراد.
❖ مرغني عبد العالي.

لجنة المنقشة

| الصفة | الإسم واللقب |
|------------|---------------------|
| رئيسا | الأستاذ عقبة خضير |
| مشرفا مقرر | الأستاذ مديني عثمان |
| ممتحنا | الأستاذة سلخان هنية |

السنة الجامعية: 2024/2023م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية

الموضوع:

إستراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مؤسسة AGRODAT لتكثيف وتصدير التمور نموذجاً -

تحت إشراف الأستاذ:

د. عثمان مديني.

من إعداد الطلبة:

- ❖ مدخل أحمد الأمين.
- ❖ غريسي علوي مراد.
- ❖ مرغني عبد العالي.

لجنة المنقشة

| الصفة | الإسم واللقب |
|------------|---------------------|
| رئيسا | الأستاذ عقبة خضير |
| مشرفا مقرر | الأستاذ مديني عثمان |
| ممتحنا | الأستاذة سلخان هنية |

السنة الجامعية: 2024/2023م



الشكر والعرفان

الحمد والشكر لله

والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه
أجمعين .

يسعدنا أن تتقدم بحزب الشكر والامتنان إلى أساتذنا الفاضل

السيد: عثمان مديني

لتفضله بقبول الإشراف على هذه المذكرة، فقد كان خير عون لنا ولم يخل علينا
بتقديم النصح والتوجيه لإتمام هذه الدراسة .

نشكر كذلك جميع موظفي مؤسسة

بولاية بسكرة AGRODAT

لما قدموه من مساعدات

والى كل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد



الإهداء

من كل أعماق قلوبنا نهندي ثمرة جهدنا المتواضعة إلى أعلى ما نملك في

الوجود

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

وإلى كل أفراد عائلتنا

إلى جميع أساتذتنا

إلى كافة الزملاء والأصدقاء

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

عبد العالي

مراد

أحمد الأمين

الملخص:

في بيئة الأعمال والعولمة اليوم، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصًا وتحديات غير مسبوقة في سعيها للتوسع دوليًا، وتعد دراسة إستراتيجيات التوسع الدولي أمرًا بالغ الأهمية. في هذا السياق، تكشف هذه الدراسة عن استراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على حالة مؤسسة AGRODAT الجزائرية المتخصصة في تعليب وتصدير التمور، وتُظهر النتائج أن AGRODAT تتمتع بقدرة ملحوظة على التكيف مع متطلبات التصدير والتعامل مع التحديات ذات الصلة، مع تسليط الضوء على عوامل رئيسية لنجاحها في الأسواق الدولية، بما في ذلك قدرتها على تلبية متطلبات العملاء المتنوعة، ومهاراتها اللوجستية، والتزامها بالإبتكار. علاوة على ذلك، يبرز نهجها الإستباقي في إدارة المخاطر، حيث تقدم الدراسة رؤى قيمة وتوصيات عملية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى إغتنام الفرص العالمية، مع التأكيد على أهمية المرونة والإبتكار والإدارة الفعالة في مواجهة تحديات العولمة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات، الصغيرة، المتوسطة، التوسع، التصدير، الدولية، الإستراتيجيات.

Abstract:

In today's globalized business environment, small and medium enterprises face unprecedented opportunities and challenges as they seek to expand internationally, and examining international expansion strategies is crucial. In this context, this study reveals international expansion strategies for small and medium-sized enterprises, focusing on the case of the Algerian company AGRODAT, which specializes in canning and exporting dates. The results show that AGRODAT has a remarkable ability to adapt to export requirements and deal with related challenges, highlighting Key factors to its success in international markets, including its ability to meet diverse customer requirements, its logistics skills, and its commitment to innovation. Moreover, highlighting its proactive approach to risk management, the study provides valuable insights and practical recommendations for SMEs seeking to seize global opportunities, emphasizing the importance of flexibility, innovation and effective management in facing the challenges of globalization.

Keywords: enterprises, small, medium, expansion, export, international, strategies.

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| I | شكر وعرفان |
| II | الإهداء |
| III | الملخص |
| VIII | فهرس المحتويات |
| IX | قائمة الجداول |
| X | قائمة الأشكال |
| XI | قائمة الملاحق |
| أ | مقدمة |
| 1 | الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. |
| 3 | المطلب الأول: تعريف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. |
| 6 | المطلب الثاني: أشكال ومعايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. |
| 12 | المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد العالمي. |
| 12 | المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنمية الإقتصادية. |
| 14 | المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية. |
| 16 | المبحث الثالث: التوسع الدولي للشركات الصغيرة والمتوسطة. |
| 16 | المطلب الأول: مفهوم التوسع الدولي. |
| 20 | المطلب الثاني: دوافع التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. |
| 24 | خلاصة الفصل |
| 25 | الفصل الثاني: استراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. |
| 26 | تمهيد |
| 27 | المبحث الأول: تصنيف إستراتيجيات التوسع الدولي. |
| 27 | المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية. |
| 30 | المطلب الثاني: استراتيجيات التوسع الدولي. |

| | |
|----|---|
| 32 | المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على إختيار إستراتيجية التوسع الدولي. |
| 32 | المطلب الأول: الأسباب الدافعة لانتهاج إستراتيجية التوسع الدولي. |
| 37 | المطلب الثاني: معوقات توسع نشاط المؤسسة. |
| 39 | المبحث الثالث: إستراتيجية التوسع الدولي الأكثر شيوعا |
| 39 | المطلب الأول: إستراتيجية التصدير |
| 42 | المطلب الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر |
| 47 | خلاصة الفصل |
| 48 | الفصل الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على إستراتيجيات التوسع الدولي |
| 49 | تمهيد |
| 50 | المبحث الأول: العوامل الاقتصادية. |
| 50 | المطلب الأول: النمو الاقتصادي. |
| 52 | المطلب الثاني: الاستقرار السياسي |
| 55 | المطلب الثالث: البنية التحتية. |
| 57 | المبحث الثاني: العوامل الاجتماعية والثقافية. |
| 57 | المطلب الأول: القيم والعادات والتقاليد. |
| 58 | المطلب الثاني: لغة السوق المستهدف. |
| 62 | المبحث الثالث: دور التكنولوجيا الرقمية في تسهيل التوسع الدولي. |
| 62 | المطلب الأول: أدوات التجارة الالكترونية. |
| 64 | المطلب الثاني: التسويق الرقمي. |
| 66 | المطلب الثالث: منصات التواصل الاجتماعي |
| 69 | خلاصة الفصل |
| 70 | الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT |
| 71 | تمهيد |
| 72 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT. |
| 72 | المطلب الأول: مبررات إختيار المؤسسة والأدوات المستعملة في الدراسة. |
| 73 | المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT. |

| | |
|-----|--|
| 88 | المبحث الثاني: تحليل إستراتيجية التوسع الدولي التي إتبعتها المؤسسة. |
| 88 | المطلب الأول: دوافع اختيار استراتيجية التوسع. |
| 89 | المطلب الثاني: استراتيجية التوسع الدولي المتبعة من طرف للمؤسسة. |
| 97 | المطلب الثالث: نقاط قوة وضعف المؤسسة في ظل اتباعها لاستراتيجية التوسع دوليا. |
| 101 | خلاصة الفصل |
| 102 | الخاتمة |
| 106 | قائمة المراجع |
| 113 | الملاحق |

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | الأسباب الرئيسية للتوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. | 21 |
| 02 | اهم المعلومات المرتبطة بمؤسسة AGRODA | 79 |
| 03 | تطور صادرات مؤسسة AGRODAT في الفترة ما بين 2011-2023 | 93 |
| 04 | تطور رقم اعمال AGRODAT | 95 |
| 05 | صادرات AGRODAT نحو الولايات المتحدة الامريكية لشهر مارس 2024 | 97 |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 19 | الفرق بين التوسع الدولي، العالمية والعولمة. | 01 |
| 22 | أسباب التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي. | 02 |
| 23 | مراحل عملية التوسع الدولي حسب فيليب كوتلر. | 03 |
| 87 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة. | 04 |
| 94 | منحنى البياني لتطور صادرات مؤسسة AGRODAT في الفترة 2015-2023 | 05 |
| 96 | منحنى تطور أعمال AGRODAT. | 06 |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 114 | بعض علب التغليف مع شعار مؤسسة AGRODA | 01 |
| 115 | منتجات AGRODAT | 02 |
| 116 | إحصائيات رقم أعمال المؤسسة ومنتجاتها المصدرة | 03 |
| 116 | الملحق رقم 04: احصائيات رقم أعمال المؤسسة ومنتجاتها المصدرة من 2011-2023 | 04 |
| 117 | الملحق رقم 05: صادرات AGRODAT نحو الولايات المتحدة الامريكية لشهر مارس 2024. | 05 |
| 118 | شهادة IFS مقدمة للمؤسسة | 06 |
| 119 | صفحة AGRODAT على الفيسبوك | 07 |
| 120 | عروض ترويجية عبر الانترنت للمؤسسة | 08 |
| 121 | كتيب تجاري للتعريف بالمؤسسة | 09 |
| 122 | مقابلة مع السيد مدير مؤسسة AGRODAT | 10 |

مقدمة

في عالم الأعمال المعاصر، تتسم الأسواق بالتنافسية الشديدة والتحولات السريعة، مما يجعل استراتيجيات التوسع الدولي ضرورة حيوية لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تتميز بالقدرة على التكيف والابتكار، ولكنها في الوقت نفسه تواجه تحديات عند الاستفادة من الفرص العالمية.

لذا تهدف هذه المذكرة إلى استكشاف مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تمكن هذه المؤسسات من تحقيق النمو والنجاح في السوق العالمي. سيتم تحليل مزايا وتحديات كل استراتيجية، بما في ذلك التصدير المباشر، وإنشاء الشراكات الاستراتيجية، والتوسع عبر الاستثمار المباشر الأجنبي، واستخدام التقنيات الرقمية والتواجد عبر الإنترنت. وتهدف كذلك هذه الدراسة إلى توفير إطار شامل يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتحقيق النجاح الدولي المستدام.

❖ مشكلة الدراسة الرئيسية:

ما هي إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للانفتاح نحو الأسواق العالمية ضمن إستراتيجيات توسع خارج الإقليم؟ وكيف يمكنها التغلب وتجاوز مختلف التحديات بما يضمن تنويع مصادر الدخل وتحقيق القيمة المضافة؟.

❖ التساؤلات الفرعية:

تتدرج تحت هاته الإشكالية الرئيسية، التساؤلات الفرعية التالية ذات الصلة بمختلف أبعاد التوسع الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1. كيف يؤثر التوسع الدولي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك تحليل

التكاليف والفوائد المرتبطة بالتوسع العابر للحدود؟

2. كيف تؤثر استراتيجيات التسويق الفعّالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق العالمية، بما في ذلك تحليل السلوكيات والاحتياجات للعملاء الدوليين. ؟
3. كيف تؤثر التحديات الإدارية المرتبطة بالتوسع الدولي، مثل التحكم في العمليات اللوجستية، وإدارة الموارد البشرية عبر الثقافات المختلفة؟.
4. كيف يمكن للابتكار واستخدام التكنولوجيا أن يدعم التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف؟.
5. ماهي القوانين والسياسات الدولية المؤثرة على عمليات التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر، وتحليل التأثيرات المحتملة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.
6. ما كيفية تكامل مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.

❖ أسباب إختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع عن غيره، مايلي:

- ✓ رغبتنا في تنمية افكارنا في مجال التجارة الدولية.
- ✓ محاولة اثناء المكتبة الجامعية بدراسات في مجال التوسع الدولي لقلّة وجود الدراسات حولها.
- ✓ محاولة تشخيص المشكلات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دخولها الى الأسواق الدولية.

✓ محاولة إيجاد سبل كفيلة لإنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ أهمية الدراسة:

- ✓ التعرف على مدى اهتمام مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال انتهاج استراتيجية التوسع دوليا لمؤسساتهم.

✓ محاولة اثناء المكتبة الجامعية التي سبق وذكرناه في المبررات والتي لاحظنا افتقارها لمثل هذه المواضيع.

✓ تبين أهمية التوسع الدولي كأداة فعالة في تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية،

❖ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق اهداف سنحاول ايجازها ضمن النقاط التالية:

✓ محاولة فهم استراتيجيات التوسع الدولي، ودراسة دوافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للممارسة أعمالها الدولية؛

✓ التعرف على الموضوعات التي تتناسب مع حاجة أرباب المؤسسات، وتساعده على اتخاذ القرارات المتعلقة باختراق الأسواق الدولية؛

✓ تبيان الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن من خلالها اختراق الأسواق الدولية؛

✓ تنمية معارفنا في مجال الأعمال الدولي، ورفع قدراتنا العلمية والتقنية.

❖ أبعاد ومتغيرات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة، فان الابعاد الاكثر تناسبا مع فكرة التوسع الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشمل جوانب لها علاقة بالمحاور التالية:

1. الإقتصاديات الدولية: استكشاف كيفية تأثير التوسع الدولي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك تحليل التكاليف والفوائد المرتبطة بالتوسع العابر للحدود.

2. التسويق الدولي: دراسة استراتيجيات التسويق الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق العالمي، بما في ذلك تحليل السلوكيات والاحتياجات للعملاء الدوليين.

3. الإدارة الدولية: استكشاف التحديات الإدارية المرتبطة بالتوسع الدولي، مثل التحكم في العمليات اللوجستية، وإدارة الموارد البشرية عبر الثقافات المختلفة.

4. **الإبتكار والتكنولوجيا:** تحليل كيف يمكن للإبتكار واستخدام التكنولوجيا أن يدعم التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.

5. **السياسة الدولية والقانون:** دراسة القوانين والسياسات الدولية المؤثرة على عمليات التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر، وتحليل التأثيرات المحتملة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6. **الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:** تقييم كيفية تكامل مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيي يعتبر تحليل هذه الأبعاد الأكاديمية يساعد في فهم أفضل للتحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء توسيع نشاطها عبر الحدود الوطنية.

❖ فرضيات الدراسة:

ربطاً بما تمت الإشارة إليه من أبعاد للدراسة ذات الصلة باستراتيجيات التوسع الدولي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه يتعين علينا طرح الفرضيات التالية التي يمكن من خلالها التعرف على واقع التوسع الاستراتيجي لدى مؤسسة AGRODAT المتخصصة في تكييف وتصدير التمور بولاية بسكرة، والتي نعرضها تباعاً كالتالي:

- **الفرضية الرئيسية:** تمتلك مؤسسة AGRODAT القدرة على توسيع مجال استثمارها التجاري نحو دول مختلفة خارج الاقليم، بما يضمن توسيع دائرة عملائها وتنويع لمصادر الدخل الوطني.

- الفرضيات الفرعية:

ترتبط الفرضيات الفرعية بالأبعاد التي تمت صياغتها والتي تفسر استراتيجيات التوسع الدولي وما يرتبط بها من تحديات تنظيمية وتشريعية وقانونية، بالإضافة إلى بعد المنافسة الدولية. حيث نعرض الفرضيات الفرعية كالتالي:

الفرضية الأولى: تمتلك مؤسسة AGRODAT خططا مبتكرة تضمن تسويق منتجاتها خارج الاقليم، بما يضمن توسيع دائرة عملائها وتنويع لمصادر الدخل الوطني.

الفرضية الثانية: تحترم مؤسسة AGRODAT القوانين الدولية والاعراف التسويقية، بما يضمن توسيع دائرة عملائها وتنويع لمصادر الدخل الوطني.

❖ منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع الذي نعالجه وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه، والأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة والأهداف المرجوة من هذا العمل تفرض علينا استخدام منهج معين يتماشى وهذا النوع من الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع البيانات من خلال جملة من المصادر والمراجع المتنوعة والمتمثلة في الكتب والملتقيات والمقالات والمجلات العلمية، التقارير والبيانات الإحصائية، وثائق وسجلات، ومعلومات من مديرية المؤسسة. ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يهدف الى تحليل الإمكانيات والفرص والتحديات لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتوسيع اعمالها خارج الاقليم فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة عبر تعيين مؤسسة AGRODAT كنموذج لتحليل أدائها الإقتصادي، طالما أنها رائدة في مجالها من خلال استثمارها في تعليب وتكليف التمور وتسويقها الى عدة بلدان خارج الاقليم.

❖ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة بعنوان: التصدير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الناشطة في القطاع الزراعي - الفرص والتحديات-.

- كاتب البحث: خامت سعديّة، حمدي عبد الرزاق، الملتقى الدولي الرابع: آفاق التوسع الدولي للمؤسسات الجزائرية بجامعة برج بوعريريج 27/26 فيفري 2018.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى مدى ضعف التصدير لدى المؤسسات الزراعية الجزائرية رغم توفر إمكانيات كبيرة للجزائر في القطاع الزراعي، وبالتالي توفر فرص تحقيقها للتوسع في السوق الدولي، وقد اقترحت الدراسة أهمية تصويب الجهود نحو تطوير ودعم هذه المؤسسات في سبيل تحقيق ذلك.

- **دراسة بعنوان:** عملية اتخاذ قرار التوسع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة قلمة.

- كاتب البحث: الهام مقلاتني، 2010.

حيث توصلت هذه الدراسة الى ان اتخاذ قرار التوسع فعال وما وضح ذلك هو ارتفاع نسبة رضا المسؤولين عن نتائج قرار التوسع الذي تم اتخاذه، وارتفاع المردودية والمبيعات للمؤسسة.

- **دراسة بعنوان:** تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -الفرص والتحديات-

-كاتب البحث: بونفلة الساسي، ختال احمد، كلية العلوم الاقتصادية جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2021/2020.

حيث توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من التحفيزات والبرامج التأهيلية التي سعت الدولة إلى تطبيقها من أجل رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن هذه الاخيرة غير قادرة على الدخول في الاسواق الدولية، بحيث تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي تنشط في الاسواق الدولية لا يتعدى 1.0% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بباقي الدول.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

دراسة بعنوان:

L'internationalisation des PME dans les pays en développement :un modèle conceptuel des PME Libanaise.

- كاتب البحث: Nadine LEVRATTO .

تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى مختلف النظريات المتعلقة بتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب تقييم التجربة اللبنانية في ميدان تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت الباحثة أن العامل الأساسي لتدويل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي الميزة التنافسية داخل السوق المحلية ومن ثمة البحث عن الأسواق الدولية.

- دراسة بعنوان:

Comprendre l'internationalisation des PME de L'ex-union soviétique :le cas des PME Moldaves.

- كاتب البحث: Virginia Bodolica et Martin Spagron

تناول الباحثان تجربة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في دولة مولدو فيا. توصل الباحثان إلى أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المولدوفية غير قادرة لتدويل نشاطها في المدى القصير، وذلك بسبب عوامل سياسية، اقتصادية وثقافية.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت دراستنا عن غيرها في كونها التزمت بتحديد إستراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة حيث تناولت مفهوم التوسع الدولي من خلال مقاربات لا ترتبط حتما بمفهوم الاختراق بل من خلال مقاربات لها علاقة بالابتكار وخلق الفرص كما ربطت بين استراتيجية التوسع الدولي واختراق الأسواق الدولية والنمو الاقتصادي للمؤسسات دوليا بعبارة النمو والتدويل والتاهيل، حيث حاولنا ان نلم بجميع استراتيجيات التوسع الدولي ولم نلتزم استراتيجية محدد.

الفصل الأول:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تمهيد:

شهدت العقود المنقضية إهتماما كبيرا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أصبحت تحتل المكانة المتميزة في إقتصاديات الدول المتقدمة منها والمتخلفة وصارت محورا للدراسات الإقتصادية بإعتبارها كيانا مختلفا عن المؤسسات الكبيرة في طريقة تسييرها واستراتيجياتها.

وهناك تجارب لبعض الدول تعتبر نماذج ناجحة ورائدة في مجال تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث اعتمدت في ذلك على آليات وسياسات واستراتيجيات معينة. ومن هنا يكون من الملائم الوقوف على ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث مفهومها وخصائصها وأهميتها إضافة إلى أهميتها في الإقتصاد العالمي والتوسع الدولي للشركات الصغيرة والمتوسطة خلال ثلاثة مباحث تعرض على النحو التالي:

المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد العالمي.

المبحث الثالث: التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

على الرغم من المكانة الهامة والبالغة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الأساسي والكبير في عملية التنمية وتطور الاقتصاد إلا أن تعريفها لا زال يحيط به بعض الغموض حيث اختلف كل من الباحثون والمختصون حول إيجاد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتفق عليه كل الأطراف والجهات في دول العالم، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على أهم التعريفات والخصائص والأهداف وأهمية وأشكال ووظائف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: تعريف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن ما يواجهه الباحثين في موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عدم وجود تعريف يحضى بإجماع من قبل المهتمين بهذا القطاع.

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التعريفات حيث قامت العديد من الدول بإعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها:

1-1- تعريف البنك الدولي: ميز البنك الدولي ما بين ثلاثة أنواع من المؤسسات المصغرة والصغيرة

والمتوسطة وقد حددت خلال مجموعة من الشروط تتعلق برقم الأعمال وإجمالي الأموال وعدد العمال حيث يتم تلخيصها كما يلي:

المؤسسة المصغرة: أقل من 10 عدد العمال ورقم الأعمال أقل من 100 ألف دولار.

المؤسسة الصغيرة: أقل من 50 عدد العمال أما رقم الأعمال أقل من 3 مليون دولار.

المؤسسة المتوسطة: أقل من 30 عدد العمال أما رقم الأعمال أقل من 15 مليون دولار.¹

¹ خباش وليد، فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الاستثمار في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، 2018، 2019، ص25.

2-1- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: حسب قانون 1953 فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يتم الامتلاك والادارة فيها بطريقة مستقلة بحيث تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه، وتم تحديد مفهومها بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين:

✓ المؤسسات الخدمائية والتجارة بالتجزئة من 1 إلى 55 مليون كرقم أعمال.

✓ المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عاملا على الأقل.¹

3-1- تعريف الإتحاد الأوروبي: وضع الإتحاد الأوروبي سنة 1996 تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان موضوع توصيته لكل البلدان الأعضاء.

✓ فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء.

✓ المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 أجير، ورقم أعماله السنوي لا يتجاوز 07 ملايين أورو، أو لا يتعدى حصيلة ميزانيتها السنوية 05 ملايين أورو.

✓ المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو أو لا يتعدى حصيلة ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.²

2- خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها جملة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، كما تجعلها خيار أساسيا جذابا ويمكن إيجازها فيما يلي:

1 أجيلاني خديجة، بطيب فوزية ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية ، غير منشورة، كمية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة ابن خلدون ، تيارت، 2018، 2019، ص 20.

2 المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات ص و م في الجزائر ، الدورة العامة العشرون ، جوان 2002 ص 06

1. المرونة في العمل نتيجة اعتمادها على تقنيات بسيطة وخفض التكاليف غير المباشرة مما يساعدها على التكيف السريع مع المستجدات.

2. الكفاءة والفعالية وهي تتميز بتوافر الظروف التي تسمح لها بتحقيق الكفاءة الفاعلية بدرجات أعمى بكثرة مما يمكن المؤسسات الكبيرة الوصول إلى هذه الكفاءة.

3. جودة الإنتاج: نتيجة لتخصص هذه المؤسسات الدافع الذي أدى بها إلى تقديم منتجات بمواصفات وجودة عالية.

4. سهولة التأسيس فهي لا تحتاج رؤوس أموال كبيرة وإنما تعتمد على مدخرات الأفراد وكذلك لا تحتاج إلى قروض ضخمة.

5. سهولة دخول المستثمرين الصغار بأفكارهم التجديدية في مختلف القطاعات الإنتاجية نظرا لصغر حجم الاستثمارات فيها.¹

6. انخفاض رأس المال حيث تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض نسبي في رأس المال سواء تعمق الأمر بفترة الاستثناء أو أثناء التشغيل، الشيء الذي جعلها من أهم أشكال الاستثمار المفضلة عند صغار المستثمرين.

7. مساهمتها في التنمية الإقليمية في جميع المناطق.

8. الارتباط الوثيق بين العملاء فهذه المؤسسات تتميز بالاتصال المباشر مع عملائها وهذا الارتباط نجم عنه مزايا منها:

✓ أن الغرض الأول والأساسي من وجود المنشأة هو خدمة عملائها.

✓ سهولة وبساطة التنظيم ويظهر لك في التحديد الدقيق للمسؤوليات والتوزيع المناسب للمهام.

¹ حباش وليد، المرجع السابق ، ص30

9. القابلية للتجديد والابتكار، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوافر على قدرة عالية من حيث تجديد وابتكار الأساليب بما يحقق رضا العملاء ومن ثمة فهي تقيم بالجودة والتفوق في مجالات العمل، كذلك الاستفادة من تجارب الآخرين وذلك بتكرار التجارب الناجحة.¹

10. القدرة على تلبية حاجيات العديد من المستهلكين وفي مناطق متعددة، بالإضافة إلى نقص تكاليف الإدارة والمصاريف العمومية وكذلك كل التكاليف الثابتة وبالتالي البيع بأسعار منخفضة وإغراق السوق بكميات كبيرة من السلع والخدمات.

11. ارتفاع معدلات دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال حيث يمكن التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر.²

المطلب الثاني: أشكال ومعايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع مختلفة ومن أشكالها نذكر ما يلي:

1- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أ- تصنيف حسب القانون التجاري:

يمكن تصنيفها حسب القانون التجاري الى مايلي:

✓ **شركة الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا تهتم بالاعتبار الشخصي للشريك، إن قيام شركة الأموال على الاعتبار المالي يجعلها نقيض شركة الأشخاص التي تعطي الأهمية للشخص الشريك، وتضم ما يلي:

○ **شركة المساهمة** شركة يتم فيها قسمة رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول ويسال كل

شريك عن ديون الشركة بمقدار مساهمته في رأس مالها؛

¹ حباش وليد، المرجع السابق ، ص32

² حباش وليد، المرجع السابق ، ص32

○ شركة التوصية بالأسهم: هي عبارة عن شركة تضامن بالنسبة للشركاء المتضامنين وشركة مساهمة بالنسبة للشركاء حملة الأسهم.

○ الشركة ذات الطبيعة المختلطة: وأما الشركة ذات المسؤولية المحدودة فهي مزيج من شركات الأشخاص وشركات الأموال.

ب - تصنيفها حسب طبيعة الإنتاج: يتم هذا التصنيف على أساس طبيعة المنتجات التي تتخصص في إنتاجها كل مؤسسة كما يلي:

✓ مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: نجد أن هذه المؤسسات تعمل في نشاط السلع الاستهلاكية أهمها المنتجات الغذائية ومنتجات الجمود والأحذية والنسيج وتحويل المنتجات الفلاحية.

✓ مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: وهذه المؤسسات تركز أعمالها في مجالات الصناعات الوسيطة والتحويلية مثل تحويل المعادن وصناعة مواد البناء.

✓ مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: إن أهم ما تتميز به صناعة سلع التجهيز عن الصناعات السابقة، احتياجها إلى الآلات والتجهيزات التي تتمتع بتكنولوجيا عالية للإنتاج وكثافة رأس مال كبير، الأمر الذي قد لا يتماشى مع إمكانيات اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال.¹

✓ شركات الأشخاص²: تقوم شركات الأشخاص في تكوينها على شخصية شركائها نظرا للتعرف القائم بينهم والثقة التي تربط بعضهم بعض، وتربطهم عادة رابطة القرابة أو رابطة امتحان الأعمال التجارية، فتقوم على الاعتبار الشخصي لذلك أطلق عليها شركة الأشخاص وتتضمن شركات الأشخاص مايلي:

¹قاضي فاطمة الزهراء وآخرون، واقع المؤسسات الصغيرة والناشطة في مجال المنتجات الشبه طبية، مجلة البناء الاقتصادي ، جامعة الجلفة، العدد الثاني، السنة، 2018 ، ص56.

²قاضي فاطمة الزهراء وآخرون، المرجع السابق، ص55

○ **شركة التضامن:** في هذا النوع من الشركات يسال الشركاء جميعا عن ديون الشركة، بمعنى آخر أن ذمته المالية غير مستقلة عن الذمة المالية للشركة؛

○ **شركة المحاصة:** وهي شركة معدومة الشخصية المعنوية وليس لها اسم خاص بها أو موطن أوجنسية كما ليس لها رأس مال، فهي عقد لا ينشأ عنه شخص معنوي ويترتب عليه حقوق والتزامات فيما بين الشركاء دون أن تظهر الشركة للغير كشخص معنوي، وهي شركة تعتبر تجارية أو مدنية تبعا للغرض الذي قامت الشركة لأجله.

○ **شركة التوصية البسيطة:** وتتضمن نوعين من الشركاء وهم الشركاء المتضامنين ويسال كل منهم عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة كما هو الحال بالنسبة للشركاء جميعا في شركة التضامن، والشركاء الموصون يسال كل واحد منهم عن ديون الشركة بقدر حصته في رأس مالها.

ج- تصنيفها على أساس أسلوب تنظيم العمل:

تترتب وحدات الإنتاج على أساس أسلوب تنظيم العمل بحيث تفرق بين نوعين من المؤسسات. ✓ **المؤسسات الغير مصنعية:** يجمع هذا النوع من المؤسسات بين النظام العائلي والنظام الحرفي إذ يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل، ومع ذلك يبقى يحتفظ بأهميته في الاقتصاديات الحديثة.

✓ **المؤسسات المصنعية:** يجمع هذا الصنف كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة.

د- **مؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاري:** وهي التي تقوم بعملية شراء للسلع ثم تقوم ببيعها أو تعبئتها وتغليفها ثم بيعها بهدف الحصول على ربح.

هـ - **تصنيفها على أساس توجهها¹:** يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التوجو إلى:

¹قاضي فاطمة الزهراء وآخرون، المرجع السابق، ص55

ب- **معيار طبيعة النشاط:** إن طبيعة النشاط الممارس هو الذي قد يحدد حجم المؤسسة، فبعض أنواع الصناعات الخفيفة لا يتطلب حجماً كبيراً من رؤوس الأموال، ولا عدداً كبيراً من اليد العاملة، كالصناعات الحرفية والتقليدية التي يكفي لسير عملها ورشة صغيرة، كما توجد صناعات تتطلب رؤوس أموال ضخمة وآلات ومعدات استثمارية ضخمة كما هو الحال في صناعات السيارات والصناعات البترولية.

ت- **معيار المسؤولية والملكية¹:** من الشائع أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها في معظم الأحيان للقطاع الخاص، والتي تكون أغلبياً في شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية؛ ولهذا فإن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتق مالكها مباشرة وحده، وهو الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات، وتنظيم العمل، وكذلك التسويق، والتوظيف، وتمويل المؤسسة.

ث- **المعيار التنظيمي:** تصنف المؤسسة صغيرة ومتوسطة وفقاً لهذا المعيار إذا اتسمت بخاصيتين أو أكثر من الخواص التالية:

✓ الجمع بين الملكية والإدارة

✓ قلة مالكي رأس المال

✓ ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في سلعة أو خدمة واحدة

✓ صغر حجم الطاقة الإنتاجية

✓ المحلية إلى حد كبير.

ج- **المعيار القانوني:** يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويلها، فشركات الأموال غالباً ما يكون رأسمالها كبير مقارنة مع شركات الأفراد.

2-2- **المعايير الكمية:**

فيما يلي أهم المعايير الكمية:

¹قاضي فاطمة الزهراء وآخرون، المرجع السابق، ص53

أ- **مقياس حجم العمالة**¹: يعد من أكثر المعايير شيوعاً في الاستخدام نظراً لما يتميز به من سهولة في القياس والثبات النسبي خاصة إذا علمنا أن البيانات الخاصة بالعمالة متوفرة في غالبية الدول حيث يتم نشرها دورياً وبصفة مستمرة.

ب- **مقياس العمالة ورأس المال معيار مزدوج**: يعد هذا المقياس من أكثر المعايير استخداماً لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتم الاعتماد على كل من العاملين ورأس المال، والجمع بينهما يقلل من الانتقادات.

ج- **معايير رأس المال المستثمر**: يعتبر أحد أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين الصناعات الكبيرة والصغيرة بحيث إذا كان رأس المال المستثمر كبير عدت المؤسسة كبيرة والعكس مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة².

¹قاضي فاطمة الزهراء وآخرون، المرجع السابق، ص54

²قاضي فاطمة الزهراء وآخرون، المرجع السابق، ص53

المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العالمي.

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورًا مهمًا في دعم الاقتصاد وتحقيق النمو المستدام. وتستدعي هذه المؤسسات الدعم الحكومي والتشريعات اللازمة لتسهيل عملها وتوفير بيئة مناسبة لتطويرها وتحسين أدائها. كما يجب عليها تحسين إدارة مواردها المالية والبشرية والتقنية، وتوسيع نطاق عملها لتحقيق النمو والاستدامة على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنمية الاقتصادية.

في الكثير من الأحيان ما يقع العديد من الباحثين في خطأ بين تعريف التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي حيث يعتبران مصطلحين مترادفين إلا أن هذا غير صحيح ولإزالة الغموض سوف نتطرق الى تعريف النمو الاقتصادي:

1- تعريف النمو الاقتصادي:

عرف النمو الاقتصادي على أنه الزيادة الحقيقية في الناتج القومي لبلد ما، والناجمة عن عوامل رئيسية أهمها التحسين في نوعية الموارد المتاحة لزيادة هذا الناتج في هذا البلد كالتعميم مثلا، والتحسين في المستوى التكنولوجي لوسائل الإنتاج، كل هذا سيؤدي بالضرورة إلى زيادة قيمة السلع والخدمات التي يتم إنتاجها في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية في أي بلد. لهذا يمكن القول أن النمو الاقتصادي هو عبارة عن الزيادة المستمرة في كمية السلع والخدمات المنتجة في اقتصاد ما خلال فترة زمنية معينة عادة سنة واحدة.¹

¹خيارى ميرة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسات، 2012/ 2013، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012 ، الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي 2007 ص35

2- تعريف التنمية الاقتصادية:

تعرف التنمية الاقتصادية بأنها ذلك الجانب المادي الذي تعمل الدولة على تنميته والاهتمام به لأنه من الركائز الأساسية لأي تنمية، وتعرف التنمية الاقتصادية على أنها العملية التي يتم من خلالها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم وذلك يقتضي إحداث تغير في الهياكل الاقتصادية، وبالتالي فهي تتصرف إلى إحداث زيادة الطاقة الإنتاجية للموارد الاقتصادية، كما تعتبر التنمية الاقتصادية على أنها عملية لرفع مستوى الدخل القومي بحيث يترتب تباعا على هذا ارتفاع في متوسط نصيب دخل الفرد، كما أنه من مضامينها رفع إنتاجية فروع الإنتاج القائمة خاصة في دول العالم الثالث كالقطاع الزراعي وقطاع الموارد الأولية.¹

3- قياس التنمية الاقتصادية:

نظرا لصعوبة تحديد التنمية الاقتصادية قامت منظمة الأمم المتحدة إطار برنامج الأمم المتحدة للتنمية بإصدار مقياس للتنمية والتمثلة في دليل التنمية البشرية والذي ظهر سنة 1990 ، يشمل ثلاث معايير أساسية متمثلة في المستوى الصحي المعبر عنهم بالسن المتوقع عند الميلاد، والمستوى التعليمي، والعامل الثالث المستوى المعيشة المعبر عنه بمستوى الدخل الحقيقي المعدل، بالإضافة إلى هذا الدليل هناك دليل آخر بأخذ بعين الاعتبار عدم العدالة بتوزيع القدرات البشرية بين الذكور والإناث بالإضافة إلى المعايير الثلاثة السابقة المذكورة ويتمثل هذا المقياس في دليل التنمية البشرية المعدل للجنس أما الدليل الأخير للتنمية يتمثل في دليل الفقر التنموي، والذي أضيف سنة 1997، حيث عند التطرق إلى التنمية فبطبيعة الحال نتكلم عن الفقر، غير أن هذه الخيرة لا تقتصر فقط على الدول النامية بل توجد أيضا في الدول المتقدمة، وبالتالي من أجل قياسه يجب التفرقة بين الفقر المطلق والفقر النسبي، حيث يتمثل الأول في عدم تلبية حاجيات الأساسية عند تعريف مجموعة من السلع والخدمات المتمثلة لحد محدد للعيش

¹ حسن عالي، استحالة التنمية الاقتصادية دون تنمية بشرية، جامعة وهران ، بدون مجلد، بدون عدد، بدون سنة، ص13.

وبالتالي يعتبر فقير كل من لا يصل إلى هذا الحد في استهلاكه، أما الفقر النسبي في وجود فقر بين ما تملكه وما يملكه الآخرون رغم حيازتنا على أكثر من الحد المحدد للعيش¹.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبيرة؛ باعتبار أنها تعد منفذاً جديداً لاستغلال الموارد والخامات المحلية؛ نظراً لارتباط أغلبها بذل ومن ثم فهي تضيف مزارد للبلد من خلال عمليات سد الحاجات المحلية والعزوف عن استيراد السلع المثيلة والمساهمة الفعالة في عمليات التصدير للسلع التي لها ميزة نسبية.

1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:²

الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود إلى الأهمية البالغة لهذا الشكل من المؤسسات

ولعل أهميتها تكمن فيما يلي:

- استيعاب القدرة الكامنة لدى الأفراد خاصة منهم ذوي الكفاءات والمهارات.
- إحداث التوازن الجهوي ذلك أن هذا النوع من المؤسسات سهل إنشاء في المناطق المنعزلة والنائية.
- تدعيم النسيج الاقتصادي وخلق بعض التكامل لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجالات مختلفة فلاحية وخدمائية ما يجعل الاقتصاد الوطني يتم ببعض التوازن.
- تساعد على الاستقرار الاجتماعي للكثير من الأفراد عن طريق خلق مناصب عمل ففي الولايات المتحدة الأمريكية نصف اليد العاملة توظفها هذه المؤسسات.
- تدعيم المؤسسات الكبرى في نشاطها عن طريق ما يعرف بالمنافسة.
- تفاعلها المباشر مع المستهلك يجعلها قادرة أكثر على توفير وتلبية رغباته الأساسية.

¹ عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1994، ص 49-83.

² لرقط فريدة، بوقاعة زينب، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها تمويل المشروعات

الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، ص 120

- الإبداع والابتكار.

- مساهمة هذه المؤسسات في حماية البيئة لأن العديد منها يعتمد على مخرجات ونفايات المؤسسات الصناعية الكبرى.

- خلق قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني وبالتالي المساهمة في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية.

2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية النشاط الاقتصادي:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما وفعالا في اقتصاديات البلدان سواء منها المتقدمة أم النامية، فهي تساهم في الدخل الوطني بالإضافة إلى مساهمتها في القضاء على مشكل البطالة الذي يتفاقم يوما بعد يوم، فقد وصلت البطالة في سوريا إلى 15 % وفي تونس إلى 16.6 % وفي الأردن إلى 15% وإلى 18% في لبنان، 19 % في المغرب و30 % في ليبيا¹، وفي الجزائر إلى 29.9 %، وبمقارنة هذه النسب بنسبة البطالة بأحد الدول المتقدمة التي تلعب المشروعات الصغيرة دورا مهما في اقتصادها وهي اليابان نجد أن نسبتها وصلت إلى 4.7 %، حيث أن هذا النوع من المؤسسات يساهم بتشغيل 70 % من العمالة في اليابان، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تولد ما يقارب 11.2 مليون وظيفة جديدة خلال الفترة ما بين 1995-2000² كما أنها في كندا تشغل ما قيمته 06 مليون عامل، كما تساهم ب 80 % من خلق مناصب الشغل خلال العشرينين الأخيرتين³، فمن المفروض أن تشكل هذه النسب حافزا منسحطا للدول النامية، بحيث يزداد الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات.

¹ إحصاءات التعبئة العامة والإحصاء، 2001

² هالة محمد لبيب عتبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، ط2، مصر، 2004، ص24

³ Jacquapanlir, portant de la situation canadienne sur le plan de financement des PME, séminaire sur le financement des PME avec FGAR, p 02

المبحث الثالث: التوسع الدولي للشركات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: مفهوم التوسع الدولي.

إن التوسع الدولي للمؤسسات ليس بظاهرة جديدة، فمع نهاية القرن 19 م قامت العديد من المؤسسات الأوروبية بالاستثمار حول العالم، ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تخطي الحواجز الطبيعية كالمسافة، بالإضافة إلى تجاوز التعريفات الجمركية، وفي وقتنا الحاضر، عرفت ظاهرة توسيع المؤسسات انتشارا واسعا بواسطة الاستثمار الاجنبي المباشر، بالإضافة إلى تطور شكل المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التوسع حيث أصبح حتى بالإمكان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بالتوسع، ولم يعد ذلك حكرا على المؤسسات الكبيرة فقط.

1. تعريف التوسع الدولي:

توجد عدة تعاريف تناولت مفهوم التوسع الدولي نذكر منها:

عرف (Y. Morvan) التوسع الدولي على أنه الارتفاع في استثمارات المؤسسة الناتج عن حيازة الاستثمارات المنجزة في مؤسسة أخرى، وذهب (A.P. Weber) إلى اعتبار التوسع الدولي العملية التي بموجبها تنمو المؤسسة بالحيازة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقا أما (A. Bienaymé) فذهب إلى أبعد من ذلك فالتعريفين السابقين مثلا التوسع الدولي بعمليات الابتلاع فقط حيث أشار إلى أن التوسع الدولي هو حاصل عمليتي الاندماج أو الابتلاع التي تقوم بها المؤسسة والتي قد تأتي نتيجة لسيرورة المؤسسة التدريجية على رأس مال المؤسسة المستهدفة ويؤدي التوسع الدولي في هذه الحالة إلى ارتفاع حجم المؤسسة وتغير في خصائصها ومكوناتها من خلال ما سبق يمكن القول أن التوسع الدولي يتمثل أو ينحصر في تلك العمليات التي تشمل ويشكل مباشرة التغيير في حجم الأصول المادية والتي تؤدي إلى الرفع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما سلطت الضوء على حالة الأصول التي تستحوذ عليها

المؤسسة عن طريق هذه العملية. يرتبط التوسع الدولي بمفهومه الواسع بمصطلح الحيابة على أنه عمليات الحيابة لإجمالي الأصول المادية المستعملة أو الحيابة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف أخرى، فقد أشار الباحث الأمريكي (J.F. Weston) في بحثه الذي حصر فيه نمطي النمو بدلالة النمو الإجمالي للمؤسسة من خلال عينة من مؤسسات تعتمد على التوسع الدولي في نموها ووصل في آخر بحثه إلى ربط التوسع الدولي بالعمليات التالية:

- إنشاء مؤسسة جديدة بضم مؤسستين موجودتين على الأقل

-حيابة كلية لأصول مؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بهوية المؤسسة الحائزة

-تولي السيطرة على رأس مال مؤسسة أخرى.

المنتبع لتعريف هذا الباحث يرى أن التوسع الدولي يعرف بمختلف عمليات الحيابة للأصول المستعملة (اندماج، ابتلاع،).... وكذلك السيطرة على رأس مال مؤسسة أخرى، على ضوء هذه التعاريف يمكن كذلك إعطاء مفهوم أكثر اتساعاً حيث يمتد التوسع الدولي إلى أبعد من عمليات الحيابة أو السيطرة على الأصول المستعملة ليشمل كل أشكال الاتفاقيات مع المؤسسات التي لا تتضمن تحويل ملكية أصول الأطراف ومنها عقود إيجار الأصول المادية المستعملة وعقود المناولة والتي تؤدي إلى الارتفاع في الطاقة الإنتاجية.

2- التمييز بين مصطلح التوسع ومصطلح العالمية أو العولمة:

هناك خلط في المعنى حول المقصود بالعالمية أو العولمة ومصطلح التوسع فالبعض يرون ان العولمة أو العالمية تعني ممارسة الاعمال دوليا عن طريق التصدير، الاستثمار الاجنبي، أو الاتفاقات التعاقدية والبعض الآخر يستخدم مصطلح العولمة أو العالمية محل التوسع الدولي.

ومهما اختلفت هذه الآراء والخلفيات الا اننا نرى أنها تتفق في نقطة معينة والمتمثلة في ممارسة

نشاط المؤسسة خارج الحدود الوطنية ولتوضيح هذا الخلط من المفاهيم ندرج التعريف التالي:

تعرف العولمة بأنها الاختراق المتزايد في السرعة والحجم للأسواق المحلية من قبل منافسين أجنب¹ ، وتعرف عولمة المؤسسات بأنها التوسع المتزايد المطرد في تدويل الانتاج من قبل الشركات المتعددة الجنسيات بالتوازي مع الثورة المستمرة في الإتصالات والمعلومات².

وتعرف عالمية المؤسسات بولوج هذه الأخيرة في الأسواق الدولية حيث يكون حجم إنتاج المؤسسات في الخارج أكبر من إنتاجها في الاسواق المحلية مع بقاء هاجس البعد الثقافي.

أما توسع المؤسسة فيعرف على أنه عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمسؤول بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الاجنبية، أما حسب Kotler و Dubois فيعرفان التوسع على كونه تطوير المنتجات والخدمات للدخول في الاسواق الخارجية.³

أما عن سبب اعتبار إستراتيجية التوسع الدولي ضمن إستراتيجيات نمو المؤسسة كونها كذلك في حالات عديدة منها: تشبع قطاع نشاط المؤسسة على المستوى الوطني، يدفع المؤسسات القائدة إلى البحث عن النمو في الخارج، ولا يتحقق ذلك إلا بإستراتيجية التوسع الدولي.

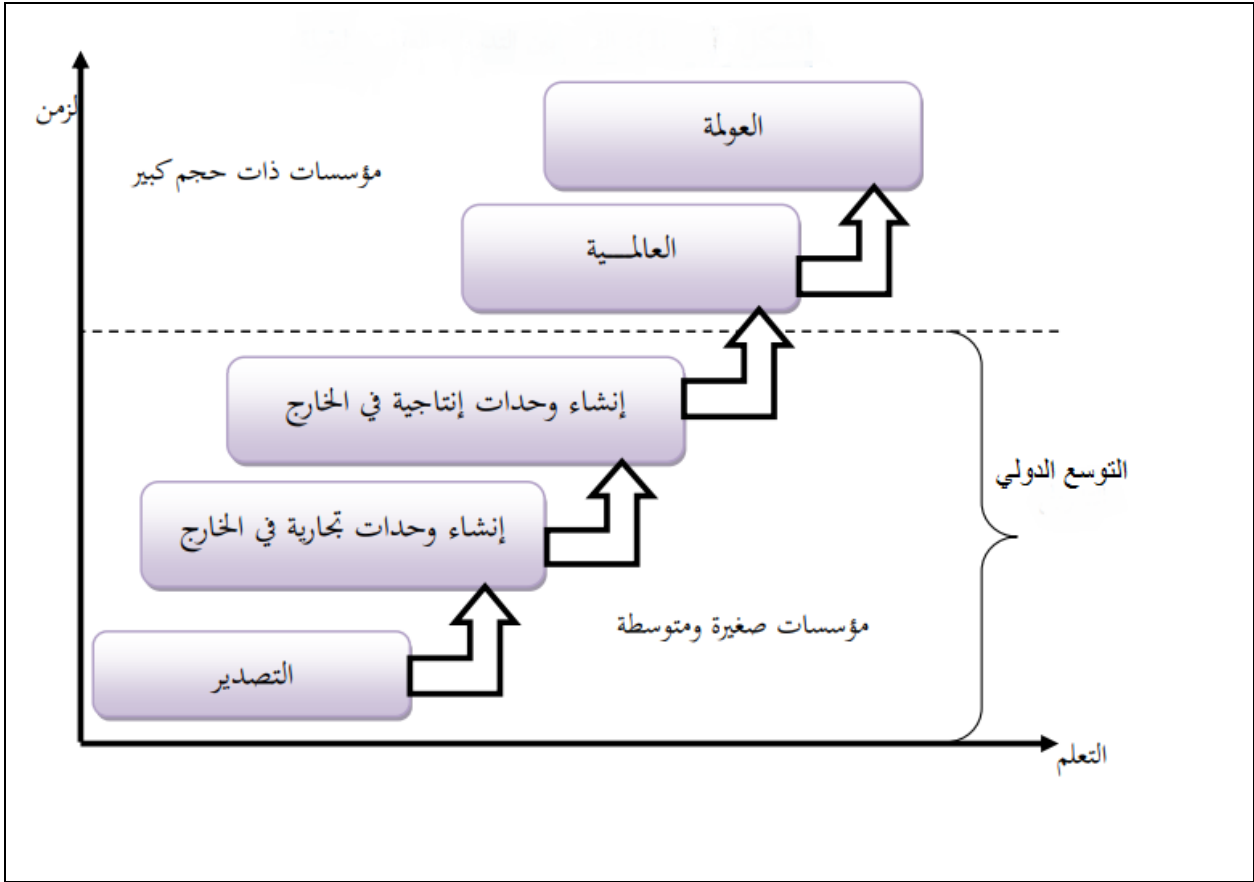
ويمكن توضيح الفرق بين التوسع الدولي، العالمية والعولمة من خلال الشكل التالي:

¹ عمر صقر، العولمة وقضايا معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص07

² أسامة المجدوب، العولمة والاقليمية- مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية- ط1 ، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص

³ محاضرات في إستراتيجيات النمو والتدويل، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة سطيف 01، 2020.2021، ص.36 معاوي عبد العظيم،

(الشكل رقم 01): الفرق بين التوسع الدولي، العالمية والعولمة.



المصدر: دوار إبراهيم، آليات تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2009.2001، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 51.

من خلال هذه التعاريف يمكن التفريق بين المصطلحات، فمصطلح العولمة اوسع وأشمل من مصطلح العالمية، كون هذا الأخير يقتصر على التوسع الجغرافي لنشاط المؤسسة، أي العمل خارج الحدود الوطنية.

بينما مصطلح العولمة يشمل اضافة لما سبق إستراتيجية متطورة تتكيف مع متطلبات العصر الحديث وهيكل تنظيمي مناسب يسمح لما بغزو الاسواق المستهدفة بأقل تكلفة وأعلى جودة.

أما التوسع الدولي فهو جعل نشاط المؤسسة نشاطا دوليا ، أو يتجاوز الحدود الوطنية، أو الانتقال من السوق الوطنية إلى السوق الدولية. وهذا المعنى فإن المؤسسات لا تقتحم الاسواق الدولية عشوائيا أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا ونفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء. ونشير أن مفهوم البعد أي المسافة يلعب دور المحرك لعملية التوسع الدولي، فهو بذلك يتضمن ثلاث حالات عن المسافة بين المصدر عملياته في الخارج:

أ. البعد الجغرافي: يمكن ترجمته الى تكاليف نقل السلعة.

ب. البعد المؤسسي: ونقصد به الختلاف في السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل كل دولة.

ج. البعد الثقافي والبيكولوجي: الذي ينتج عنه عدم المرونة المحلية إتجاه المصدرين الذين يدخلون السوق والتفضيلات الخاصة بالاسواق المتقاربة ثقافيا.¹

المطلب الثاني: دوافع التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

استراتيجية التوسع الدولي بصفة عامة أصبحت ضرورة حتمية يجب على المؤسسات اتباعها فهناك العديد من الدوافع التي تجبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اتباع هذه الاستراتيجيات.

1. الأسباب (العوامل) الدافعة لإنتهاج إستراتيجية التوسع الدولي:

نتيجة الفرص التي جلبتها العولمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدرك العديد من أصحاب هذه المؤسسات أنه بهدف الوصول الى السوق الدولية، يجب عليهم توسيع نشاطهم من أجل، الوصول الى اسواق جديدة، استغلال اقتصاديات الحجم والمزايا التكنولوجية، تقسيم المخاطر، تخفيض وتقاسم التكاليف،

¹ بن حمد عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق الدولي للمؤسسات، كلية علوم الاقتصاد التجارية علوم التسير، جامعة تلمسان 2010، ص 102.

بما في ذلك تكاليف البحث والتطور، فدخل المؤسسة اسواق دولية يمكنها من استغلال أحسن لإمكانياتها. ¹ تقسم بعض الدراسات التي تؤدي الى توسيع المؤسسات دوليا بصفة عامة الى قسمين:
- الدفاع(أسباب ساحبة)، الهجوم(أسباب دافعة)

الجدول (01): الأسباب الرئيسية للتوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

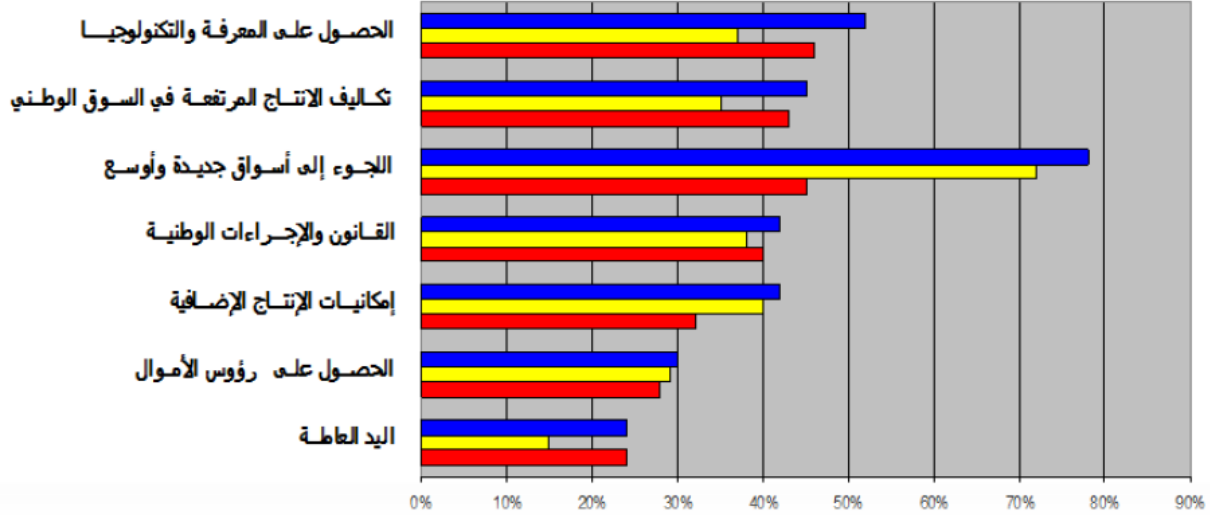
| أسباب التوسع الدولي | |
|--------------------------|---|
| - وجود منتج فريد من نوعه | - تشجيع السوق الوطني |
| - الميزة التكنولوجية | - القوانين والتشريعات في السوق الوطني التي تحد من نشاط المؤسسة. |
| - انخفاض الضرائب | - ظروف الانتاج تعيق النمو وتحقيق الأرباح |
| - إقتصاديات الحجم | - عدوانية المنافسة |

Source: Danièle bederzoli, élaboration et test d'un modèle d'interprétation des stratégies d'internationalisation des grandes entreprises de distribution des pays occidentaux, thèse pour obtenir le doctorat de l'université de rennes 1
pp:56,57. France,2001

وفقا لدراسة أجريت من قبل المفوضية الأوروبية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عام 2003، يمكن ان نذكر الاسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى توسيع نشاطها وقد اختلفت دوافع المؤسسات الصغيرة حسب الشكل الذي تختاره المؤسسة للتواجد في الاسواق الدولية الموضحة في الشكل رقم 02.

¹ بو سمينة امال، عبد الوهاب شمام، التدويل كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات العولمة، جامعة

الشكل رقم 02: أسباب التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي.



Source: European Network for SME Research , 2003, p: 32.

وفقا لهذه الدراسة فإن الوصول إلى أسواق جديدة وأوسع يظهر بوضوح الدافع الأكثر شيوعا لتوسيع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تصدر أو لها فرع في الخارج هذا يعكس القدرة على توسيع السوق لمنتجات المؤسسة المصدرة أو إنشاء شركات تابعة أو مشاريع مشتركة في الخارج. نلاحظ أن الأسباب التي يمكن أن تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى توسيع نشاطها دوليا تتمثل في:

. الحصول على المعرفة والتكنولوجيا.

. إرتفاع تكاليف الإنتاج في السوق الوطني.

. القوانين والإجراءات التي تحد من نشاط المؤسسة في السوق الوطني.

. الحصول على اليد العاملة.

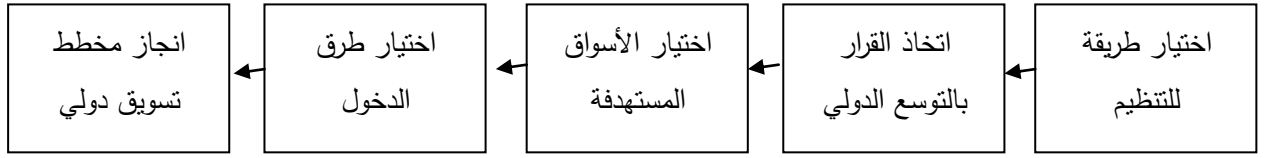
. الحصول على التمويل.

. إمكانية الانتاج الإضافية.

2. مراحل التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تمر عملية التوسع الدولي للمؤسسات بكل أحجامها بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة مراحل، هذه المراحل مبينة في الشكل الموالي حسب ما جاء به فيليب كوتلر :

الشكل (03): مراحل عملية التوسع الدولي حسب فيليب كوتلر.



Source : Philip KOTLER & Others, Marketing Management, Pearson Education, 12th édition, France 2006, p.774

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل لموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إبراز وتبيان مفهومها، وذل انطلاقاً من عرض أهمية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تواجه تحديد تعريف موحد لها، ومختلف معايير تصنيفها وبعض التعريفات التي تعتمد على هذه المعايير.

نستخلص ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً مهماً واساسياً في دعم الاقتصاد وتحقيق النمو المستدام. وتستدعي هذه المؤسسات الدعم الحكومي والتشريعات اللازمة لتسهيل عملها وتوفير بيئة مناسبة لتطورها وتحسين أدائها. كما يجب عليها تحسين إدارة مواردها المالية والبشرية والتقنية، وتوسيع نطاق عملها لتحقيق النمو والاستدامة على المدى الطويل.

الفصل الثاني:

إستراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة.

تمهيد:

في ظل الانفتاح المصاحب للعولمة والثورة الرقمية، بات من الضروري ان تتطلع المؤسسات الاقتصادية نحو مختلف البيئات التي يمكن ان تتعامل معها. ولقد اتاحت وسائل التواصل الحديثة خاصة في السنوات الاخيرة امكانية التوسع الداخلي والاقليمي بل والتوسع العالمي. فتنوع موارد الدخل وتعدد مصادره يقتضي الاعتماد على استراتيجيات مختلفة توظف مستجدات العصر بما يتساعد في تحقيق تلك الغايات وتضمن الوصول الى اهداف المؤسسة. فالتوسيق الرقمي مثلا يعد أبرز اشكال التوسع الذي لم يعد حكرا على المؤسسات الكبيرة بل يشمل ايضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويعتبر التداخل وشراكات والتصدير واعتماد الوكلاء من بين أبرز صور التوسع الذي يميز عمل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة.

وكمثال على ذلك شركة المراعي السعودية المُتخصّصة في تصنيع وتوزيع المواد الغذائية والمشروبات. التي كان إنتاجها محدودًا للغاية، وسَّعت الشركة عملياتها وبدأت في تنويع نطاق مُنتجاتها، وتوسَّعت أكثر بدخولها مشروع مشترك محوري مع شركة PepsiCo، وانشأت شركة International Dairy and Juice Limited، حيث سمحت هذه الشراكة لشركة المراعي بتوسيع نطاق منتجاتها. إنَّ توسع شركة المراعي من شركة محلية لإنتاج الألبان إلى شركة عالمية بمثابة دليل على أهمية التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى والابتكار المُستمر والالتزام الجادّ بالجودة، وهي تُمثّل نموذجًا للشركات الصغيرة الناجحة التي بدأت من الصفر.

المبحث الأول: تصنيف إستراتيجيات التوسع الدولي.

لإتباع استراتيجية للتوسع دوليا لأي مؤسسة يجب ان عليها اختيار الصنف الذي يمكنها من ذلك والاهم من ذلك يتحتم عليها دراسة وتحديد الاستراتيجية المناسبة لقدراتها الاقتصادية والتي تمكنها من اثبات نجاحها وتحقيق أهدافها المرغوبة من خلال توسعها دوليا.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية.

باعتبار أن هدف أي مؤسسة هو محاولة إفتكاك الريادة والسيطرة على أكبر حصة سوق بين منافسيها، فإنه كان لزاما عليها انتقاء وتنفيذ برنامج عمل طويل الأمد يعتمد بالدرجة الأولى على صياغة إستراتيجيات بها، تمكنها من تحقيق أهدافها.

1. عموميات حول الإستراتيجية:

ننقدم بتعريف الإستراتيجية، حيث ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة strategos باللغة اليونانية " كيفية قيادة الجنرال للحرب "، وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر على أنها "علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية" (1) وفي علم الإدارة عرفها (Tomas1988) بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (2).

وتعرف الإستراتيجية بأنها "هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن تكون فيه والمشكل الذي تريد أن تصبح عليه" (3)، وتعرف الإستراتيجية على أنها "مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة

(1) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د ط،

2003، ص 49

(2) اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999، ص 2

(3) علي فلاح الزغبي، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009، ص 106

بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون
المباشرون أو غير المباشرين.⁽⁴⁾

2. مراحل القيام بالإستراتيجية:

إن الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، والمرحلة الثانية ومدى نجاحها وفعاليتها مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها.

المرحلة الأولى: تحليل البيئة يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الجوهرية والمكون الأساسي للإستراتيجية، فبالرغم من أن الإستراتيجية وعملية القيام بها وهو التسيير الإستراتيجي ينطوي على العديد من الأنشطة (التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الإستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة، فهو المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة التسويقية (التي تطرقنا إليها في المبحث الثالث من الفصل الأول) حيث يسعى للوصول إلى الملاءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.⁽¹⁾

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الإستراتيجي تهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:⁽²⁾

. تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة؛

. تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل؛

. تحديد البدائل الإستراتيجية؛

⁽⁴⁾ Lendrevie, autre, Op_cit, p : 642

⁽¹⁾ مزوغ عادل، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم التصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 2005، ص 106

⁽²⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 82

. اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثالثة: التنفيذ يقصد بتنفيذ الإستراتيجية الجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات.⁽³⁾

وبصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب:⁽⁴⁾

. وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب وتعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل

الهيكل الحالي...الخ)

. ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعة.

. التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط.

. أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية والمالية أو الإنتاجية...الخ) تلعب دورا أساسيا في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنظمات أو الأعمال ككل.

المرحلة الرابعة: مراجعة وتقييم الإستراتيجية وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:⁽¹⁾

⁽³⁾ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 14.

⁽⁴⁾ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 78.

⁽¹⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 83

. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛ قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح؛

. اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن المراجعة والتقويم ضروريان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

3. تعريف استراتيجية المؤسسة:

عرفت الإستراتيجية من قبل Drucker على أنها تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة، بينما يعتبرها Chandler بأنها تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها. ويعرفها Porter بأنها الخطوات التي يجد بها المسير، الأهداف طويلة الأجل ويحلل بها وضعيته، ويختار السياسات التي تمكنه من تحقيق أهدافه وتخصيص الموارد واستعمالها بالطريقة الأكثر فعالية.¹

المطلب الثاني: إستراتيجية التوسع الدولي:

عرفت ظاهرة التوسع الدولي للمؤسسات انتشارا واسعا في وقتنا الحالي، بالإضافة إلى تطور شكل المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التوسع الدولي حيث أصبح حتى بالإمكان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بالتوسع الدولي، ولم يعد ذلك حكرا على المؤسسات الكبيرة فقط.²

1. مفهوم استراتيجية التوسع:

ونعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف

¹ د.جودي حنان، إستراتيجية المؤسسة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، ص1.

² معوي عبد العهظيم، محاضرات في استراتيجيات النمو والتدويل، جامعة سطيف، 2020-2021، ص46

في الماضي،⁽²⁾ ويعتبر التوسع أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المؤسسات، والتوسع دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وفي الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع وبالتالي زيادة الأرباح.

ويمكن للمؤسسة أن تتوسع داخليا وخارجيا، ويتحقق التوسع الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، كما يتحقق التوسع الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية التوسع لسببين رئيسيين هما:⁽¹⁾

. كلما توسعت المؤسسة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع؛

. يساهم التوسع في إيجاد فرص الترقية والصعود في المؤسسات كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المؤسسات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة.

3. تصنيف إستراتيجيات التوسع:

ويوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للتوسع وهما:⁽²⁾

1-3- إستراتيجيات التركيز: التي تشير إلى تركيز إمكانيات المؤسسات في مجال محدد تخصص فيه فتنجح نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء.

2-3- إستراتيجيات التنوع: التي تشير إلى اعتماد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وهي عكس إستراتيجية التركيز.

⁽²⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، طبعة 1، 2004، ص 234

⁽¹⁾ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، 2009، ص 167

⁽²⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 167

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على إختيار إستراتيجية التوسع الدولي

هناك عدة عوامل تدفع الشركة للتفكير في توسيع نشاطها والتي تختلف باختلاف بيئة وطبيعة نشاط كل شركة فمنها تجارية ومنها عوامل مالية بالاضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تفرزها بيئة الشركة.

المطلب الأول: الأسباب الدافعة لانتهاج إستراتيجية التوسع الدولي.

هناك عدة عوامل تدفع المؤسسة لتوسيع نشاطاتها وسنحاول تلخيص أهم هذه العوامل ضمن هذا المطلب في النقاط التالي ذكرها.

1. العوامل الإستراتيجية: نجد منها:

- تقسيم المخاطر بين الدول: يمكن حصر أهم النقاط فيما يلي:¹
 - دورة حياة المنتج: في حين يكون المنتج في السوق المحلية في مرحلة نمطية، يكون نفس المنتج في مرحلة النمو في سوق أجنبية
 - تزداد شدة المنافسة في السوق المحلية في حين قد تكون في السوق الأجنبية أقل حدة
 - لتقليل من مخاطر التبعية سواء من ناحية التمويل أو في قنوات التوزيع.
 - الميزة التنافسية: يكون ذلك في إقامة وحدات إنتاج في الدول التي تتميز ب:²
 - انخفاض مستوى الأجور
 - توفر الموارد الأساسية في عملية الإنتاج
 - انعدام الحواجز الجمركية وغير الجمركية.
- #### 2- عوامل مرتبطة بالسوق:

¹بن حمد عبد الله، مرجع سابق، ص 11.

²Alberto. T et Combemale . P, comprendre l'entreprise, 3eme éd, Nthan, Paris, 2001, p54.

• **العوامل التجارية:** تتمثل العوامل التجارية في أن المؤسسة تبحث عن أسواق أجنبية وذلك لأسباب

تجارية بحتة وتتمثل في:¹

- تشبع السوق المحلية: يحدث في كثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة لكثرة المنتجين والمستوردين، مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى خلق سوق في الأسواق الأجنبية لها مما يسمح لها من جهة بتطور المؤسسة من خلال زيادة المبيعات ومن جهة أخرى تعويض الحصص المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدانها مع مرور الوقت.²

- ركود السوق المحلية: أحيانا نتيجة لبعض الصناعات أو الخدمات تشهد السوق المحلية ركودا على المنتج أو الخدمة مما يجعل الطلب يتدهور، ولكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض انتظار إعادة إنعاش السوق المحلية - موسمية السوق المحلية: بعض المنتجات والخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية

-محدودية حجم السوق المحلية: تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة، وهذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية فرصة لنمو المؤسسة

-تخصص المؤسسة: تخصص المؤسسة معناه اختيار قسم من السوق وهذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تخصصت فيها، وكذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا مما يدفع بها للتفكير في التدويل

والبقاء في ميدان تخصصها.

¹ Nathalie Prime, Jean-Claude Usunier, Marketing International : Développement des marchés et management multiculturel, Vuibert, Paris, 2003, p51.

² لعلوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس 2007 ص 153-154 .

-تمديد دورة حياة المنتج دولياً: من المتعارف عليه أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل رئيسية وكل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة تقديم المؤسسة المبتكرة والتي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن المجهودات المسخرة للبحث والتطور، حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار، وفي مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج، و في المرحلة المالية وهي التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كإخفاض اليد العاملة والضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل، وحسب Nathalie فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

• العوامل الصناعية: يمكن حصرها في:

البحث عن اقتصاديات الحجم فتعدد الأسواق يمكن المؤسسات من زيادة حجم الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة انخفاض تكاليف الإنتاج.

• عوامل الفرصة: نجد فيها:

- ارتفاع مستوى الطلب هنا تتميز بعض الأسواق بارتفاع مستوى الطلب على السلع والخدمات، ما يدفع المؤسسات للدخول في هذه الأسواق.

-دوافع مرتبطة بمدير المؤسسة يتميز بعض المدراء عن غيرهم بروح المغامرة، وذلك ما يدفعهم للتفكير في الدخول للأسواق الدولية، هاته الأخيرة تعتبر فرص استثمارية لأرباب المؤسسات.

-ما تمثله الأسواق الدولية من فرص استثمارية لأرباب المؤسسات.

3- العوامل المالية:

تتمثل العوامل المالية التي تدفع المؤسسة في التفكير لإقحام الأسواق الدولية هو تخفيض تكاليف

الإنتاج وتتضمن العناصر التالية:¹

-البحث عن غلة الحجم: سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج وهذا ما يجعل المؤسسة تفكر في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة وبالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية

-استرجاع الاستثمارات: أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة لاستثمارات البحث والتطور وهذا حسب Boronad وزملائه لبعض النشاطات التي تتطلب إستثمارات كبيرة بالنسبة لألات الصناعية والبحث والتطوير مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع بسرعة ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية.

-تخفيض تكاليف الإنتاج: بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من توسيع المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

-تخفيض الخطر من خلال التوسع: توسيع النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر السياسي، والقانوني، والمالي، وذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة.

¹شوقي الحباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أراء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص108.

4- العوامل البيئية:

توسع المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون اتخاذ قرار استراتيجي مدروس مسبقا بل يكون استغلالا

لفرص موجودة في البيئة ومن بين هذه الفرص نذكر منها:

- طلب تلقائي: هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعها أو خدماتها في الخارج، لذلك حسب Corinne هذه العملية تحت المؤسسة على إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج وتجعلها تفكر في اقتحام الأسواق الدولية.

- تغيير المحيط الدولي: تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT والمنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور وفتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات والبنوك، وهذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي الاتصالات كالوطنية وأوراسكوم تيلكوم والبنوك كالبنوك العربية والفرنسية مثل بنك باريس الوطني.¹

- رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة: أحيانا يكون للمسيرين بالمؤسسة أثر كبير على قرار التدويل خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية، وهذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في التصدير وتحمل المخاطر المقدره على الابتكار والتجديد، لكن طموحات تحفيز المسيرين حسب Charles يتطلب كذلك توفر الإمكانيات المادية لغزو أي سوق دولية.²

¹ بن حمو عبد الله، مرجع سابق، ص.

² Charles Croué, Marketing International, 3eme édition, de Boeck, Bruxelles, 1999, p135.

المطلب الثاني: معوقات توسع نشاط المؤسسة.

توسع الأنشطة الاقتصادية لا يخلو من الخاطر، فهناك العديد من العقبات التي تعترض هذه العملية والتي يمكن أن تبطئ أو تثبط تماما الرغبة في التوسع الدولي للمؤسسة.

1. المخاطر:¹

يمكن للمؤسسة أن تواجه عددا من المخاطر في حالة ما إذا قررت توسيع نشاطها، فاليئة الدولية كما تفرز الفرص يمكنها أن تفرز في أي لحظة مخاطر إن لم تدرس جيدا، ومن بين المخاطر التي يجب اخذها بعين الاعتبار مايلي:

- قد يصعب تحديد خصائص السوق مثل تقدير الطلب في الدول الأجنبية بدقة، عندما يكون المنتج أو الخدمة جديدةً تماما، منه يصعب التنبؤ بحجم بالمبيعات. كما أن تعقيد بيئة الاسواق الدولية يحمل الشركة تكاليف نقدية وزمنية كبيرة بسبب الصعوبات التشغيلية المرتبطة بتنفيذ الدراسات على هذه الاسواق الدولية الجديد.

- يعتبر نقص المعرفة أحد معوقات عملية التوسع الدولي أو مبررا لمشروع التوسع الدولي محددًا لدرجة توسيع نشاط الشركة ففي عالم متغير باستمرار قد يبدو الوق الذي يستغرق التعلم من بلد أجنبي طويلا، وهو ما يفرض على الشركة اختيار طريقة دخول تتوافق مع درجة معرفتها بالسوق المستهدفة، وإلى جانب مستوى المعرفة بالسوق الدولية نجد درجة مخاطر الإدارة الدولية ونقص رأس المال قد يدفعان الشركة إلى عدم توسيع نشاطها.

- بالإضافة إلى ذلك، فإن شبكة العلاقات التي يطورها صناع القرار وثقافتهم وشخصيتهم، والتزامهم الشخصي نحو القيام بنشاطات دولية ومدى اتجاههم لمواجهة عدم اليقين في الاسواق الدولية والمخاطر المترتبة عن ذلك، كل هذه الامور تعتبر محددًا لإتخاذ قرار التوسع، أو العدول عنه كما تعتبر محددًا

¹تباني رزيقة، إستراتيجية النمو والتدويل، جامعة باجي مختار، 2021/2020، ص 31

لاختيار طريقة الدخول، إذ يترتب عن التوسع الدولي تغيير في استراتيجيات الشركة وهيكلها ومختلف العمليات المتعلقة بالنشاط الدولي.

2- عوامل فشل إستراتيجية التوسع الدولي:¹

- قام مكتب Bain&Company بدراسة لاستراتيجيات التوسع الدولية، لعينة شملت 700 مؤسسة، وقد توصل إلى وجود خمس مؤشرات قد تؤدي إلى الفشل:
- التوسع السريع: البحث عن التوسع الجغرافي بوتيرة سريعة جدا قد يعرض المؤسسة إلى خطر صعوبة تخصيص الموارد الضرورية للتوسع في ميدان النشاط الجديد.
 - التقييم السيئ للمنافسة: وذلك أن المؤسسة قد تتعرض إلى خطر مواجهة العديد من المنافسين، وفي عدة أسواق ما قد يؤدي إلى تشتت جهود المؤسسة
 - المزايا غير المؤكدة: الكثير من حالات الفشل في التوسع الدولي، تنتج عن سوء تقدير المؤسسة لمزاياها التنافسية.
 - ضعف القدرة التصنيعية: نجاح التوسع الدولي، يعتمد على قدرة المؤسسة في الاستجابة لرغبات عملائها في أسواق مختلفة، وهذا ما يتطلب منها قاعدة تصنيعية مرنة، وضعف هذه الأخيرة قد يؤدي إلى الفشل.
 - مشكلات التوظيف: تطبيق التوسع الدولي قد يتطلب توظيف مواهب محلية، وهذا ما قد يكون أحيانا صعبا وذلك لعدم تواجد المواهب في كل مكان.

¹بالمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف، العدد 2، ص 105.

المبحث الثالث: إستراتيجية التوسع الدولي الأكثر شيوعا.

إن أول مشكل يواجه المؤسسة عند اتخاذها لقرار توسيع نشاطها هو طريقة دخولها للسوق المستهدفة، وقد اختلف الباحثون في عدد طرق وأساليب الدخول للأسواق الدولية فأشار Kotler في هذا الشأن إلى وجود خمسة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية تعتبر أهم استراتيجيات التوسع الدولي التي يمكن للمؤسسة إتباع إحداها، وتتمثل في:

. تصدير غير مباشر

. تصدير مباشر

. الترخيص

. الإتفاقات

. الإستثمار الأجنبي المباشر.

ومن أجل توضيح الطرق الأكثر شيوعا واستخداما سنحاول التركيز على أهم استراتيجيات التوسع

الدولي الممكن إتباعها من طرف المؤسسات.¹

المطلب الأول: إستراتيجية التصدير.

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن نسبة أقل من المخاطر، ونجد اغلب المؤسسات تبدأ توسعها من خلال إعتماها على عملية التصدير، فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية كما أنها الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنها تقلل من مخاطر التعامل دوليا عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محليا إلى الأسواق الدولية.²

¹ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، ، 2002 ص. 114.

² - خير الدين عمرو، التسويق الدولي. مجهول دار النشر، مصر، 1996، ص. 51.

1- مفهوم استراتيجية التصدير:

التصدير يعني قدرة الدولة ومؤسستها على تحقيق تدفقات سلعية وخدماتية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياسية وبشرية الى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق اهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة، وتوسع ونمو وانتشار وفرص عمل، والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها، ويعتبر أيضا تلك العملية التي ترمي الى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الافراد المقيمة في القطر الاقتصادي (الدولة الام) الى الافراد غير المقيمة (الدولة المضيفة).¹

2- أهمية التصدير:

تظهر أهمية التصدير بالنسبة للدول النامية من واقع الاختلالات الهيكلية التي تعاني منها موازين مدفوعاتها، إذ يلاحظ تفاقم العجز في الميزان التجاري وزيادة حجم المديونية الخارجية وتزايد أعبائها، وبالتالي ضعف قدرتها على الاستيراد، ولأجل هذا يعد التصدير خيارا مهما لمعالجة الخلل في ميزان المدفوعات، ونلخص أهمية التصدير في النقاط التالية:²

- يسمح بتماشي المنتجات مع المعايير التي تضمن مستوى معين من الجودة التي تسمح بقبول المنتج في السوق المصدر إليه؛³

- هو المصدر الاساسي للنفد الاجنبي الذي يستفاد منه في تمويل عمليات الاستيراد؛

- التصدير يعني التواجد في السوق الخارجية بمنتجات قابلة للمنافسة؛

- التصدير يعني الحصول على أكبر حصة سوقية وهذا التواجد يدعم تنافسية المنتج المحلي مما يعمل على زيادة وتطوير المنتجات؛

¹ - أفريد النجار، تسويق الصادرات العربية (آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص15.

² محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 194.

³ محمود الشيخ، المرجع السابق، ص 194.

- التصدير يفرض على الشركات المصدرة مواكبة الشركات المنافسة لها في السوق سواء من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو السعر أو الجودة؛¹

- على مستوى التنافسية الدولية يشير التصدير إلى مدى تميز اقتصاد بلد معين بالمرودية والتكلفة الدنيا أي تخفيض تكاليف الانتاج وصولاً إلى احتلال وضعية تنافسية أقوى وبالتالي الاستحواذ على شريحة سوقية أكبر مما يرفع رقم الاعمال والارباح.²

3- البدائل الاستراتيجية للتصدير:

يحتاج التصدير إلى الحد الأدنى من رأس المال مقارنة بالبدائل الأخرى، ويمكن للمؤسسة ان تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر او غير مباشر.

1-3- إستراتيجية التصدير المباشر: هذا النوع من التصدير يتطلب وجود صلة بين المنتج والمصدر والمستورد حيث يفيد التصدير المباشر في تعميق المعرفة والخبرة بالأسواق الخارجية ويساعد على زيادة كفاءة الادارة في مجال الاعمال الدولية، ويتم التصدير المباشر من خلال عدة قنوات منها:³

-**قسم التصدير المحلي:** يقدم المساعدة التسويقية للمؤسسة في الاسواق الخارجية؛

-**فرع العمليات الدولية:** فروع المؤسسة بالخارج المكلفة بعملية التسويق من تخزين وتوزيع وترويج؛

-**ممثلي مبيعات التصدير:** إرسال المؤسسات لممثلين لها إلى الخارج بغرض التعريف بمنتجاتها وعقد

الصفقات تجارية مع الجهات المستفيدة ؛

-**الوكلاء والموزعين الاجانب:** عن طريق تعاقد المؤسسة مع وكلاء وموزعين أجنب يبيعون منتجاتها.

¹ محمود الشيخ، التسويق الدولي ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 194.

² بولطيف بلال ، استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، . 2014 - 2015 ، ص128.

³ حكيم بن جروة، محمد بن حوحو(2010)، تسويق العالقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص6.

ويمكن ان ياخذ التصدير اشكالا مختلفة، التصدير غير المباشر، والتصدير المباشر.

2-3 - استراتيجية التصدير غير المباشر: يقتضي هذا النوع من التصدير وجود وسيط بين المصدر

والمستورد، وهناك عدة وسطاء منهم:

. **التاجر المصدر:** هو الذي يقوم بشراء المنتجات وبيعها في الاسواق الخارجية لحسابه الخاص؛

. **وكالة تصديرية محلية:** تعمل على التفاوض مع المستوردين الاجانب مقابل عمولة معينة؛

. **المؤسسة التعاونية:** في حالة الطلبات الكبيرة تقوم المؤسسة بتفويض مؤسسات أخرى مشتركة في

الانتاج بإجراء الصفقة.

المطلب الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر.

لقد ظل الإستثمار الأجنبي المباشر يجذب إهتمام الشركات والدول وقد إزداد الإهتمام به نظرا

للإمكانيات التي يوفرها للدول النامية¹، وفي ما يلي سنتطرق إلى تحديد مفاهيم حول الإستثمار الأجنبي

المباشر من خلال عرض مختلف التعاريف التي تناولها المختصون والمنظمات الدولية وإبراز أهميته

وأشكاله، ثم التعرّيج إلى أهم الدوافع والمحددات التي تدعم قرار المستثمر الأجنبي للإستثمار في دولة ما

دون سواها.

1- مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر:

لقد تعددت المفاهيم للاستثمار الأجنبي المباشر وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يأخذها هذا النوع من

الاستثمارات، وسوف نحاول التركيز على أهم المفاهيم.

أ- تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: يعرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد)

الاستثمار الأجنبي المباشر على انه الاستثمار الذي ينطوي على العلاقة طويلة المدى، تعكس مصالح

¹نزيه عبد المقصود مبروك: الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، دار الفكر الجامعي، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007،

دائمة ومقدرة على التحكم الإداري بين شركتين في البلد الأم وشركة أو وحدة إنتاجية في دولة أخرى لأغراض هذا التعريف تعرف الشركة الأم على أنها تلك الشركة التي تمتلك أصولاً في الشركة أو وحدة إنتاجية تابعة لدولة أخرى غير الدولة الأم، وعادة ما تأخذ الملكية شكل حصة في رأس مال الشركة التابعة للدولة المستقلة للاستثمار، حيث تعتبر حصة تساوي أو تفوق 10% من الأسهم العادية أو القوة التصويتية في مجلس الإدارة للشركة المسجلة، أو يعادلها في الشركات الأخرى وهو حداً فاصلاً لأغراض تعريف الاستثمار الأجنبي¹.

ب- تعريف حسب صندوق النقد الدولي: يعرف الصندوق النقد الدولي الاستثمار الأجنبي المباشر ذلك النوع من أنواع الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، وتنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة، بالإضافة إلى تمتع المستثمر الأجنبي المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة².

ج . يرى نزيه عبد المقصود مبروك "انه تلك الاستثمارات التي يملكها ويديرها المستثمر الأجنبي، إما بسبب 3 ملكيته الكاملة لها، أو ملكية لنصيب منها يكفل له حق الإدارة³ .

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن قول بان الاستثمار الأجنبي المباشر هو انتقال المستثمر المحلي إلى الأسواق الخارجية، أو يكون دخول المستثمر الأجنبي إلى الأسواق المحلية، وهذا الانتقال يجب أن يكون مجسد في مشاريع واضحة ذات طابع إنتاجي، لا أن تكون المساهمة في الرأس المال فقط.

¹ أعمار زودة: محددات قرار الاستثمار الأجنبي المباشر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، فرع الإدارة المالية، جامعة قسنطينة، 2008، ص31

² عبد المجيد قدي: المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر 251، ص، 2005،

³ نزيه عبد المقصود مبروك: الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، دار الفكر الجامعي، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007،

2- أهمية الإستثمار الأجنبي المباشر:

- يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر جوهر عملية التنمية الاقتصادية ومن أهم محركات النمو الإقتصادي، باعتباره شكل من أشكال تدفق رؤوس الأموال ووسيلة تمويلية فعالة تساهم في تحقيق النمو الإقتصادي ويظهر ذلك من خلال مختلف الخدمات التي يقدمها باعتباره أحد مصادر التمويل الخارجية إذ يساهم في توظيف العمالة الوطنية والتقليل من معدلات البطالة، علاوة على أنه يساهم بشكل كبير في نقل التقنية الحديثة وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والتخفيف أعبائها.¹
- إمداد الدول النامية بحزمة من الأصول المختلفة في طبيعتها والنادرة في هذه الدول وذلك من خلال الشركات متعددة الجنسيات وتشمل هذه الأصول رأس المال، التكنولوجيا، المهارات الإدارية..... إلخ .
 - رفع معدل الإستثمار بالدول النامية من خلال تدفقات الإستثمار الأجنبي ومن خلال جلب المدخرات المحلية إلى الأنشطة الأساسية أو الأنشطة المكملة.
 - تسهم التحويلات الرأسمالية التي تقوم بها الشركات الأجنبية في تمويل مشروعاتها في زيادة الصادرات في الدول المضيفة وفي تقليل عجز ميزان المدفوعات.
 - خلق فرص العمل: حيث أن البلدان المضيفة للإستثمار الأجنبي تأمل في كسب الكثير من فرص العمل من الشركات متعددة الجنسية.
 - نقل التكنولوجيا: حيث تأمل البلدان المضيفة للحصول على التكنولوجيا والمعرفة، ذلك لأن معظم نشاطات البحوث والتطوير تجرى من قبل منشآت في أمريكا الشمالية وأوروبا واليابان.²

¹، العربي نعيم، أهمية الإستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق النمو الإقتصادي في الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 2022/05/01

² - مدحت القرشي، التنمية الإقتصادية- نظريات وسياسات وموضوعات- ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 200-201.

3- أشكال الإستثمار الأجنبي المباشر¹:

تتعدد أشكال الإستثمار الأجنبي المباشر وتتمثل فيمايلي:

• **الإستثمار المشترك:** هو الإستثمار الذي يقوم على مبدأ الشراكة بين طرفين أو أكثر من بلدين أو أكثر عن طريق شركة دولية النشاط، ويحدد ذلك في شكل مشروعات إقتصادية تندرج فيها عمليات إنتاجية وتسويقية ومالية.

• **الإستثمار المملوك كلياً للمستثمر الأجنبي:** تمثل أكثر أنواع الإستثمارات الأجنبية تفضيلاً لدى الشركات متعددة الجنسية، حيث تتمثل هذه المشروعات في قيام هذه الأخيرة بإنشاء فروع الإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة حيث يكون الإشراف والإدارة وسلطة إتخاذ القرار في يد هذه الشركات.

• **الإستثمار في المناطق الحرة:** يكون الإستثمار الأجنبي هنا بعيداً عن الخضوع لقوانين الدولة المضيفة حيث يعمل من خلال قوانين خاصة به تنظم له عملية إنشاء المشروعات الإستثمارية، بحيث تتمتع بإعفاء من كامل الرسوم والضرائب المفروضة على المشروعات الإستثمارية في المناطق الحرة داخل الدولة المضيفة.

• **الإستثمار في مشروعات أو عمليات التجميع:** هو عبارة عن مشروعات تأخذ شكل إتفاقية بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني، يتم بموجبها قيام الطرف الأول بتزويد الطرف الثاني منتجاً معيناً لتجميعها لتصبح منتجاً نهائياً.²

بالإضافة لما سبق يوجد أشكال أخرى نوجزها في العناصر التالية:¹

¹ - حميداتو نصر، أثر الإستثمار الأجنبي المباشر على دعم التنوع الإقتصادي في الدول النفطية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، السنة الجامعية 2018/2019، ص 32-37.

² - شوقي جباري، أثر الإستثمار الأجنبي المباشر على النمو الإقتصادي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد تنمية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، السنة الجامعية 2014/2015، ص 37-39.

- **عقود التراخيص:** بموجبه تصرح الشركة الأجنبية للمستثمر المحلي باستخدام خبرة فنية، براءة إختراع، نتائج أبحاث..... إلخ في مشروع ما مقابل عائد يتم الإتفاق عليه بينهما.
- **التعاقد من الباطن:** يتم بين وحدتين إنتاجيتين يقوم بموجبها مقاول الباطن بإنتاج أو توريد أو تصدير قطع غيار والمكونات الأساسية الخاصة بسلعة للطرف الآخر الأصيل والذي يستخدمها في إنتاج السلعة بصورة نهائية وبعلاقتها التجارية.
- **عقود تسليم المفتاح:** بموجبه تقوم الشركة الأجنبية بتسليم المشروع كاملا ووفقا للمعايير المتفق عليها للطرف المحلي الذي يقوم بدفع أتعاب الأول مقابل ما قدمه من مستلزمات وتجهيزات وغيرها.
- **عقود المشاركة في الإنتاج:** بموجبه يقوم المستثمر بتنفيذ مشروع ما مقابل حصة معينة في إنتاجه ولفترة زمنية متفق عليها بين الطرفين.
- **عقود الإدارة والتسويق:** هي الأخرى تتضمن مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية والتي بموجبها تقوم الشركة الأجنبية بإدارة جزء من عمليات المشروع الإستثماري في البلد المضيف للإستفادة منه في الجانب الإداري والتسويقي لقاء عائد مادي معين.

¹- حسن كريم حمزة، العولمة المالية والنمو الإقتصادي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 75-76.

خلاصة الفصل:

مما سبق التطرق اليه حول إستراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث قمنا بالتفصيل أكثر في كل ما يتعلق بإستراتيجيات التوسع الدولي من خلال بعض المفاهيم والتصنيفات والأسباب الدافعة لانتهاج هذه الاستراتيجية في المبحث الأول والعوامل المؤثرة على إختيار إستراتيجية التوسع الدولي في المبحث الثاني، لنصل في المبحث الثالث لتطرق لإستراتيجية التوسع الدولي الأكثر شيوعاً.

نستخلص أن إستراتيجية التوسع الدولي أصبحت اليوم أمراً واقعاً ومآلاً منطقياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية ومعرفية هائلة، ولكن هذا الأمر لا يعني القيام بهذه الخطوة بالطريقة التي تؤثر على نشاط المؤسسة، وإنما اتخاذ القرار بالتوسع لا بد على المؤسسة التأكد من عدة عناصر لتصبح فيما بعد الدعائم الأساسية لنجاح عملية توسيع أنشطتها ولنجاحها بالخارج ابتداء من معرفة العوامل الداخلية والخارجية التي تدفعها لتوسيع نشاطها، وتحديد أهم المزايا والسلبيات التي سوف تواجهها دولياً في حالة اعتمادها على أحد إستراتيجيات التوسع الدولي (التصدير، الاستثمار الأجنبي..)، وصولاً إلى معرفة العوامل المؤثرة في إختيار إستراتيجية التوسع الدولي التي لها علاقة بالمؤسسة بحد ذاتها وبما يحيط بها لاختيار الأسواق الدولية المناسبة لها.

الفصل الثالث:

العوامل البيئية المؤثرة على إستراتيجيات التوسع الدولي.

تمهيد:

حتى تستطيع المؤسسة أن تحدد مدى وجود فرصة لتوسعها دولياً، يتطلب الأمر فحصاً لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر، إيجاباً أو سلباً على مستقبل عمليات المؤسسة، وللقيام بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يجب التركيز على دراسة نقاط قوة ونقاط الضعف الخاصة بها، وكذا تحليل البيئة الخارجية للوقوف عند الفرص والتهديدات، لأنه هناك ارتباط وتكامل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يجب أن تكون المؤسسات قادرة على المنافسة داخلياً ودولياً ويشمل ذلك جميع القرارات التي تتخذها جميع الجهات الفاعلة الاقتصادية الأجنبية، وهي تتألف من البيئات الاقتصادية والتكنولوجية والمالية الدولية لجميع البلدان خارج المؤسسة وجميع المنظمات الدولية التي تؤثر قراراتها على عمل المؤسسة، كذلك يجب أن تعرف المؤسسة بيئتها الثقافية جيداً، لأن تجاهلها يمكن أن يترجم إلى تكاليف لها، حيث ان البيئة الثقافية تتمثل في التقاليد والعادات، ودرجات التعليم والتكوين الفكري، ونظم تقييم السلوك والعوامل الدينية، ومن الضروري أيضاً أن تكون بيئة الأعمال مستقرة سياسياً.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل الى دراسة العوامل البيئية المؤثرة في إستراتيجية توسع ونمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بداية بالعوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وكذا دراسة مدى تأثير الرقمنة الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي في تسهيل عملية توسع هذه المؤسسات وتسريع وتيرة عملها.

المبحث الأول: العوامل الاقتصادية.

تتمثل البيئة الاقتصادية في مختلف المؤشرات الاقتصادية كالدخل الفردي، القدرة الشرائية، معدلات البطالة، إجمالي الناتج الوطني، مستوى الاسعار... الخ. فلبينة الاقتصادية تأثير قوي على الانشطة التسويقية فمثال حالة الرجاء الاقتصادي يختلف تماما على ظروف الركود، حيث تنشط الجهود التسويقية في الحالة الاولى بدرجة قوية نظرا لزيادة الطلب في السوق.¹

المطلب الأول: النمو الاقتصادي.

في الكثير من الأحيان ما يقع العديد من الباحثين في خطأ بين تعريف التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي حيث، يعتبران مصطلحين مترادفين إلا أن هذا غير صحيح ولإزالة الغموض سوف نتطرق الى تعريف النمو الاقتصادي.

1. تعريف النمو الاقتصادي:

عرف النمو الاقتصادي على أنه الزيادة الحقيقية في الناتج القومي لبلد ما، والناجمة عن عوامل رئيسية أهمها التحسين في نوعية الموارد المتاحة لزيادة هذا الناتج في هذا البلد كالتعميم مثلا، والتحسين في المستوى التكنولوجي لوسائل الإنتاج، كل هذا سيؤدي بالضرورة إلى زيادة قيمة السلع والخدمات التي يتم إنتاجها في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية في أي بلد، لهذا يمكن القول أن النمو الاقتصادي هو عبارة عن الزيادة المستمرة في كمية السلع والخدمات المنتجة في اقتصاد ما خلال فترة زمنية معينة عادة سنة واحدة.²

1

²خيارى ميرة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2007، ص35

2. تعريف التنمية الاقتصادية:

تعرف التنمية الاقتصادية بأنها ذلك الجانب المادي الذي تعمل الدولة على تنميته والاهتمام به لأنه من الركائز الأساسية لأي تنمية، وتعرف التنمية الاقتصادية على أنها العملية التي يتم من خلالها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم وذلك يقتضي إحداث تغير في الهياكل الاقتصادية، وبالتالي فهي تتصرف إلى إحداث زيادة الطاقة الإنتاجية للموارد الاقتصادية، كما تعتبر التنمية الاقتصادية على أنها عملية لرفع مستوى الدخل القومي بحيث يترتب تباعا على هذا ارتفاع في متوسط نصيب دخل الفرد، كما أنه من مضامينها رفع إنتاجية فروع الإنتاج القائمة خاصة في دول العالم الثالث كالقطاع الزراعي وقطاع الموارد الأولية¹.

3. قياس التنمية الاقتصادية:

نظرا لصعوبة تحديد التنمية الاقتصادية قامت منظمة الأمم المتحدة إطار برنامج الأمم المتحدة للتنمية بإصدار مقياس للتنمية والمتمثلة في دليل التنمية البشرية والذي ظهر سنة 1990، يشمل ثلاث معايير أساسية متمثلة في المستوى الصحي المعبر عنهم بالسن المتوقع عند الميلاد، والمستوى التعليمي، والعامل الثالث المستوى المعيشة المعبر عنه بمستوى الدخل الحقيقي المعدل، بالإضافة إلى هذا الدليل هناك دليل آخر بأخذ بعين الاعتبار عدم العدالة بتوزيع القدرات البشرية بين الذكور والإناث بالإضافة إلى المعايير الثلاثة السابقة المذكورة ويتمثل هذا المقياس في دليل التنمية البشرية المعدل للجنس أما الدليل الأخير للتنمية يتمثل في دليل الفقر التنموي ، والذي أضيف سنة 1997، حيث عند التطرق إلى التنمية فبطبيعة الحال نتكلم عن الفقر، غير أن هذه الخيرة لا تقتصر فقط على الدول النامية بل توجد أيضا في الدول المتقدمة، وبالتالي من أجل قياسه يجب التفرقة بين الفقر المطلق والفقر النسبي، حيث يتمثل الأول

¹حسن عالي، استحالة التنمية الاقتصادية دون تنمية بشرية، جامعة وهران ، بدون مجلد، بدون عدد، بدون سنة،

في عدم تلبية حاجيات الأساسية عند تعريف مجموعة من السلع والخدمات المتمثلة لحد محدد للعيش وبالتالي يعتبر فقير كل من لا يصل إلى هذا الحد في استهلاكه، أما الفقر النسبي في وجود فقر بين ما تملكه وما يملكه الآخرون رغم حيازتنا على أكثر من الحد المحدد للعيش¹.

المطلب الثاني: الاستقرار السياسي

تعد مسألة الاستقرار السياسي في أي نظام وفي أي بلد النقطة الأساسية والجوهرية في تحقيق أهداف التنمية وتنفيذ الإدارة لسياساتها التنموية فالدولة بصفة عامة تغير نمط عملها وسلوكها من دولة حارسة تقوم على أساس الأمن والدفاع وتحقيق العدل إلى دولة تدخلية تهدف إلى تحقيق الصالح العام وإشباع حاجيات المواطنين إلا أنه ولتحقيق ذلك يجب أن تكون هناك موازنة بين تدخلها من جهة وبين توفير الديمقراطية وإشباع الحاجيات من جهة أخرى كما أن ذلك لا يتحقق إلا إذا كانت الدولة مستقرة آمنة.

1. مفهوم الاستقرار السياسي

تعددت التعاريف حول فكرة الاستقرار السياسي وشغل أفكار المفكرين والمحللين والسياسيين وقد ظهرت في هذا الشأن أفكار مختلفة ومتضاربة في مفهوم وتعريف الاستقرار السياسي بعد الحرب العالمية الثانية وبداية الحرب الباردة. ولقد كان لهذه الفكرة الأثر البالغ في عدم اتفاق المفكرين في وضع تعريف لهذه الفكرة ولهذا نجد الاشتراكيين يربطون فكرة الاستقرار السياسي بانتقال المجتمع إلى النظام الاشتراكي ثم الشيوعي والذي تزول فيه الطبقة ويصبح الجميع شركاء ومتساوون في الحقوق والواجبات، ويصبح كل شيء مشاع فلا صراع طبقي ولا ملكية خاصة، أما البعض الآخر فقد ذهب إلى إن الاستقرار السياسي في المجتمع يتحقق في حالة وجود مجتمع متماسك متوازن ومن ذلك الفقيه والفيلسوف ميكا قبلي والذي حذر من اللجوء إلى العنف السياسي والاضطهاد كأسلوب لتحقيق الاستقرار وإن استخدام العنف لا يكون

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1994، ص49-83.

إلا استثناء وللضرورة الملحة وفي حدود، أما الفقيه هوزيف يري أن السلطة المطلقة هي من صفات الحاكم وبالتالي يجب على أفراد المجتمع الخضوع للسلطة وان هذا الخضوع هو سبب قيام الاستقرار في أي بلد ولذا يجب أن يمتلك الحاكم أدوات القهر واستخدامها لتحقيق الاستقرار لان خوف الأفراد من الجزاء هو الدافع للطاعة والخضوع للقانون¹ وبناء على ما ذكر في أدبيات الفقه الغربي فان الاستقرار السياسي يختلف من مدرسة إلى أخرى فهناك من يرى بان الاستقرار السياسي يقوم على أساس القوة والتسلط والبعض الآخر يذهب إلى أن الاستقرار السياسي يقوم على أساس التوزيع العادل للثورة. إلا أن هذين الاتجاهين وان كانا على قدر من الصحة في بعض الحالات إلا أن الاستقرار السياسي في أي دولة يجب أن يقوم على أساس تحقيق أكبر قدر من التعاون بين الجهة الحاكمة وإفراد المجتمع، إلا انه ولتحقيق ذلك لا بد أن تكون النخبة الحاكمة شرعية وانه يتولد ذلك عند أفراد المجتمع، وهذا الاعتقاد يتوقف على الثقافة السياسية الخاصة بكل مجتمع ، وبالتالي فان فكرة الاستقرار السياسي لا تعني المحافظة على الأوضاع القائمة وإنما يعني قدرته على إدارة العملية الاجتماعية بمفهومها الشامل بطريقة تضمن التضامن الاجتماعي العام.

2. دور المحددات السياسية في تحفيز الإستثمار الأجنبي:

يقصد بالمحددات السياسية، تلك العوامل ذات البعد السياسي والتي تشكل في مجملها محيط محفز للاستثمار أو منفرا له، حيث كلما تميز النظام السياسي بالديمقراطية والاستقرار وعدم وجود مخاطر الحروب، كلما كان ذلك جاذبا للاستثمار الأجنبي المباشر والعكس صحيح، للعوامل السياسية أهمية كبيرة في اتخاذ مختلف القرارات الاستثمارية، فالمستثمرون يأخذون بعين الاعتبار جميع المخاطر الاقتصادية وغير الاقتصادية، مثل طبيعة النظام السياسي، احتمالات التأميم ومصادرة الملكيات الخاصة، مدى

¹ محمد علي عمير الشرياني، العمالة الوافدة للاستقرار السياسي في دولة الإمارات العربية المتحدة 1999 1990 رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية جامعة القاهرة، 2002، ص18

التدخل الحكومي في النشاطات الاقتصادية، طبيعة التغيرات السياسية المحتملة وغيرها من الأوضاع والظروف السياسية في البلد المضيف¹.

3. التنمية السياسية:

تعرف التنمية الاقتصادية على انها "هي تنمية قدرات الجماهير على إدراك مشاكلهم بوضوح وقدرتهم على تعبئة كل الإمكانيات المتاحة لمواجهة هذه المشكلات بشكل علمي و واقعي² " أما البعض الآخر فيرى بأنها " عملية تتضمن بناء المؤسسات وتوسيع قاعدة المشاركة السياسية وترشيد تولى السلطة بهدف تحقيق قسط من الاستقرار السياسي³.

4. مقومات التنمية السياسية:

تعتبر التنمية السياسية أداة من أدوات دعم السياسات المحلية في الدول عن طريق ربطها مع السياسات الدولية ولها عدة مقومات تتمثل في التالي:

-المشاركة السياسية.

-التعددية الحزبية.

-التداول السلمي على السلطة.

-حماية واحترام حقوق الإنسان.

من خلال ما تقدم فإن التنمية لا تتحقق الا بوجود استقرار وتكامل سياسي بين كل أطراف المجتمع بمختلف أفكارهم وتوجهاتهم السياسية والثقافية والعقائدية والطائفية. فلا تنمية دون امن ولا تطور دون امن، ولا تحقيق رفاهية واجتماعية اقتصادية إلا بتوفر الأمن والاستقرار، ولذلك يجب على الدولة الجزائرية ان تأخذ بعين الاعتبار في التنمية المستدامة عامل لاستقرار السياسي بين مختلف التشكيلات

¹تبانى ربيعة، استراتيجية النمو والتدويل، كليةالعلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2019.2020، ص82.

²عبد السلام إبراهيم البغدادي، الوحدة الوطنية ومشكلة الأقليات في إفريقيا، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1993 ، ص286

³علاء الدين هلال، نحو إطار نظري لتحليل عملية التنمية السياسية، الهيئة العامة للكتاب، الإسكندرية، 1978 ، ص149

الوطنية سياسية اجتماعية اقتصادية ثقافية وإعادة الاعتبار الى الأمن والسلم الإجتماعي، كما انه وبالمقابل لا استقرار سياسي ولا أمن إجتماعي إلا بتحقيق التنمية الشاملة وتطبيق سياسة التوازن الجهوي وتحقيق التنمية داخليا وخاصة في المناطق المحرومة والمعزولة منها الصحراوية والجبلية والريفية، والبعيدة عن مصدر القرار ذلك ومن خلال توفير فرص العمل والسكن وتحسين شبكة الطرقات والتربية والتعليم، وتشجيع الاستثمار وتحسين معيشة المواطن وتقريب الادارة منه وتوفير الخدمات، وتأهيل العنصر البشري سياسيا واجتماعيا وثقافيا خاصة في المجالس المنتخبة من خلال وضع شروط للتمثيل وتولي هذه المجالس، وعليه فإن التنمية والاستقرار السياسي والامن عاملان متلازمان يتواجدان معا؛ فلا تنمية دون استقرار ولا استقرار دون تنمية.

المطلب الثالث: البنية التحتية.

تعد البنية التحتية شرط ضروري، ولكنه غير كاف للنمو. ويعتمد مدى مساهمة البنية التحتية في نمو صناعة أو موقع معين على خصائصها المحددة وبيئة الأعمال التي تتواجد فيها. فضلا عن انه، إذا كان الاستثمار في البنية التحتية دون المستوى الأمثل، فانه سوف ينعكس سلبا على الاستثمارات الأخرى، ومن ثم يقيد النمو الاقتصادي.¹

1- تعريف البنية التحتية:

وهي مجموع المرافق العامة الضرورية والخدمات الأساسية التي تقتضيها عمليات الإنتاج الاقتصادي من ناحية، وحياة السكان من ناحية أخرى في رقعة جغرافية معينة بحيث تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الحياة الاقتصادية والتجارية، وتشمل البنية التحتية شبكات الطرقات، النقل، الموانئ، شبكات المياه والصرف الصحي، شبكات الكهرباء وشبكات الاتصالات²، وعرفت على أنها مجموع

¹ محمد أحمد مطر، تقييم دور الاستثمار في البنية التحتية في دعم النمو الاقتصادي في مصر خلال الفترة من 2000 – 2020، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الرابع، أكتوبر 2022، ص 103.
² حمزة ضويفي، و عبد القادر بوكريدي، تقييم تنافسية الاقتصاد الجزائري وفق معيار جودة البنية التحتية. مجلة جديد الاقتصاد، 2020، ص 103.

الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشآت قيد التشييد بالإضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة¹.

2- أصناف البنية التحتية:

تصنف البنية التحتية الى صنفين وهما البنية التحتية الاقتصادية والبنية التحتية الاجتماعية ويتضمن هذان الصنفان عدة أصول نوجزها فيما يلي:

1-2- أصول البنية التحتية الاقتصادية: من بين مستخدميها (الأسر والهيئات التجارية، والافراد...

الخ) ولديهم الرغبة والقدرة في دفع ثمن الخدمة المقدمة، وبالتالي فإن هذه الأصول إيراداتها من المستخدمين والهيئات الاستهلاكية، ومن الممكن أن تشمل قطاعات البنية التحتية الاقتصادية ما يلي: النقل والمتمثلة في الجسور، قنوات الطرق، السكة الحديدية، الموانئ البحرية، المطارات. الطاقة وتشمل توليد الكهرباء ونقلها وتوزيعها، خطوط امداد الغاز والنفط والتخزين. الاتصالات والمتمثلة في الكابلات، الأبراج، وشبكات النقل. المياه وتشمل شبكات التوزيع والصرف الصحي ومرافق الصرف الصحي².

2-2- أصول البنية التحتية الاجتماعية: التي يكون مستعملوها لا يرغبون أو غير قادرين في دفع

مقابل الخدمة، بالتالي فإن هذه الأصول تستمد إيراداتها أساسا من المدفوعات الحكومية، بينما تقدم هذه الأصول من قبل القطاع الخاص، إذ أنه على الأغلب يتم تمويلها برأس مال القطاع الخاص على المدى الطويل ويكون الامتياز محدد المجال وآلية الدفع، من الممكن أن قطاعات البنية التحتية الاجتماعية أن تشمل: مجموعة من مرافق الايواء التي تقدم خدمات عامة (المدارس، السجون، الثكنات والمكاتب الحكومية، المستشفيات)³.

¹ . عبد القادر بابا، و فطيمة نسمن، أثر تمويل البنى التحتية على النمو الاقتصادي في الجزائر (دراسة قياسية للفترة 1990). 2014 - مجلة البشائر الاقتصادية، ص220.

² لخضاري بولنوار، بن جدو سام، أثر البنية التحتية على النمو الاقتصادي لعينة من البلدان المتطورة دراسة قياسية للفترة 2001-2002، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلّة الجزائر، 2023، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الد 19/ العدد 202، ص5.

³ لخضاري بولنوار، بن جدو سام، المرجع السابق، ص5.

المبحث الثاني: العوامل الاجتماعية والثقافية.

نمو المؤسسة وتوسعها دوليا وفعاليتها وكفاءتها ليس مرتبطا بسلوكيات وتفاعلات عناصرها الداخلية فحسب، وإنما يوجد العديد من الاعتبارات التي مصدرها البيئة الخارجية بكل أقسامها، وإحداها البيئة الاجتماعية والثقافية، هذه الأخيرة التي تشتمل على العديد من العناصر ذات التأثير الاحادي أو التفاعلي على نمو المؤسسة وفعاليتها.

المطلب الأول: القيم والعادات والتقاليد.

المخزون الذي يمتلكه العامل او الموظف من جملة الثقافات التي يتحلا بها من خلال سيرورة الحياة قبل دخوله للمؤسسة، قد تكون مغايرة لما تم اكتسابه من ثقافات بعد دخوله للمؤسسة الصغيرة او المتوسطة، وقد تكون مشابهة وربما مكملة ومحاولة توظيفها بما يتناسب مع نوع النشاط الاقتصادي المرغوب ممارسته بالمؤسسة، وبالتالي توظيفه بما يتناسب مع الثقافة التسييرية للمؤسسة التي يعمل بها.

1- الدين والقيم والمعتقدات:

يعتبر الدين أحد أهم الرهانات التي تواجه المؤسسات لضمان نموها وإستمرارها بكفاءة وفعالية، فالدين في السياق الثقافي يعتبر نظام موحد من المعتقدات والممارسات التي تسود هيكل القيم المجتمعي والذي بدوره يشكل جزءا اساسيا من العناصر المعرفية أو الأيديولوجية، وبالتالي فالدين أهم مصدر للقيم والمعتقدات التي تحكم الفرد أثناء أداء عمله، خاصة الفرد المسلم الذين يستمد مبادئه من تعاليم دينه الاسلامي الذي ينص على احترام قاعدة الحلال والحرام في حياته مما يدفعه للإلتزام بأخلاقيات دينه تضبط ممارسته لعمله إتقان العمل والاعتماد على النفس وعدم الغش. كلها قيم إيجابية تساهم في نمو المؤسسة وإستمرارها وفعاليتها.¹

¹ بربرارة دليلة، تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة القسطاس للعلوم الادارية والاقتصادية والمالية، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 49.

يشير مصطلح القيم الاجتماعية الى مجموعة المعتقدات التي يحملها الافراد ويلتزمون بها وبمضامينها، حيث يتشكل المناخ الاجتماعي للمؤسسة من مجموعة القيم والمعتقدات التي تقدمها في إطار متبادل بين النسق الأكبر الذي هو المجتمع والانساق الفرعية الأخرى ما يجعله يملئ بعض المعايير الضرورية التي تستقي منها المؤسسة ديمومتها ونموها، تتضمن البيئة الثقافية والاجتماعية عددا كبيرا من القيم خاصة في مجتمعاتنا العربية نذكر منها: قيمة الكبير، قيمة الذكر، القرابة والقيم الجمعية (العائلة، العشيرة، فضلا عن قيم الشورى، المساواة، التواضع) كما توجد قيم اجتماعية أخرى ذات طابع محلي في اغلبها تعد احد أسس مقومات العلاقات الاجتماعية التي يقيمها الناس فيما بينهم في هذه المجتمعات، نأخذ على سبيل المثال: التغيب، والتخلف عن العمل، عدم الرضا الوظيفي، وكل هذه القيم المتصلة بالعمل هي قيم تؤثر سلبا على نمو المؤسسة وتوسعها دوليا.¹

3- العادات والتقاليد:

فضلا عن القيم الاجتماعية والثقافية فإن هناك مقاييس تقليدية تعمل بها الكثير من المجتمعات العربية ومن بينها مجتمعنا الجزائري وهي العادات والتقاليد والأعراف التي تلزمه بانماط السلوك المقبول اجتماعيا، هذه المعايير العرفية تتعارض مع تلك التي تحكم العمل والعاملين في المؤسسة، حيث تسود المعايير الموضوعية وتطبيق القواعد ويتم تنمية الاتجاه الذاتي للأفراد في تطبيق تلك القواعد.²

المطلب الثاني: لغة السوق المستهدف.

استهداف السوق يدفع المؤسسة إلى النظر إلى منتجاتها المختلفة وإلى مستهلكيها المختلفين كذلك، الامر الذي يحتم عليها اختيار أفضل المنتجات لأفضل المستهلكين مما يوفر أساسا سليما لتخطيط وتصميم للاستراتيجيات التسويقية بكفاءة وفعالية عالية.

¹بربارة دليلة، المرجع السابق، ص49

²بربارة دليلة، المرجع السابق، ص50.

1- استراتيجيات استهداف السوق:

استهداف السوق يقوم على تحديد القطاعات السوقية أو مجموعات المستهلكين المتشابهين ومن ثم اختيار مجموعة أو أكثر وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائمة لكل مجموعة، إن هذا المدخل يركز على تحديد احتياجات المستهلكين قبل إعداد المنتجات، ويرى الباحثون أن تحديد إستراتيجية السوق المستهدف يمكن أن يتم من احد الخيارات الاستراتيجية التالية:¹

أ- إستراتيجية التسويق المعمم:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس وضع مزيج تسويقي واحد لجميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواقا مستهدفة تستهلك نفس المنتج، إذ تفترض هذه الاستراتيجية أن جميع المستهلكين في السوق المستهدفة لديهم حاجات متشابهة وتستطيع المؤسسة تلبية حاجاتهم من خلال منتج واحد، مع وجود اختلافات أو بدون أية اختلافات في وظائفه وخصائصه، وسعر واحد، وبرنامج ترويجي واحد يستهدف الجميع، ونظام توزيع واحد للوصول إلى معظم المستهلكين في السوق الكلية، بمعنى آخر تستخدم المؤسسة مزيج تسويقي واحد، يمكن للمؤسسة إتباع هذا الاسلوب في حالات عديدة منها في حالة ضعف المنافسة، ففي الاسواق الاقل تنافسية فان خيارات المستهلكين قليلة، و أيضا في حالة تسويق المنتجات العادية مثل السكر، الملح، الخبز... الخ إذ انه من الصعب التمييز في مثل هذه المنتجات و تكييفها مع قطاعات مختلفة من المستهلكين نتيجة للتجانس الكبير بينهم في طلب هذه المنتجات.²

ب- إستراتيجية التسويق المتنوع:

وفقا لهذه الاستراتيجية تفضل المؤسسة التوجه بمنتجاتها إلى أسواق فرعية وعلى فئات معينة داخل السوق الكبيرة وهذا بوضع مزيج تسويقي خاص بكل قطاع بما يتناسب معه، وتستخدم في حالة تعدد منتجات المؤسسة. إن هذه الاستراتيجية أكثر ملائمة للنمو الطويل الاجل بالنسبة للمؤسسات، فهي تهدف

¹سليمانى نورة، محاضرات في التسويق، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2021/2020، ص 23.

²سليمانى نورة، المرجع السابق ص24.

من وراء تبني هذه الاستراتيجية إلى التوسع في المبيعات وزيادة الربحية وخلق الولاء للمنتج، وتتركز الميزة الأساسية في إتباع هذه الاستراتيجية في زيادة المبيعات مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى، بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي من خلال زيادة قدرتها على خدمة مستهلكيها مما يزيد من ولاء المستهلك لمنتجات المؤسسة وبالتالي زيادة حصتها في السوق.

وعلى الرغم من ذلك فإن محاولة المؤسسة خدمة عدد من القطاعات سوف ينتج عنه ارتفاع في تكاليف الإنتاج والتسويق، لأن القيام بإنتاج تشكيلة من المنتجات وبكميات أقل سيزيد من تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى زيادة تكاليف التسويق من خلال تنمية مزيج تسويقي مختلف لكل منتج، كما أن رغبة المؤسسة في تطوير منتجاتها وتقديم تشكيلة منها سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة تكاليف البحوث والتطوير وبحوث التسويق، ولذلك فإن التنوع في القطاعات يجب أن يتوقف عندما يصل للإيراد الحدي للمبيعات لكل قطاع إضافي إلى المستوى الذي يصبح بعده أقل من التكلفة الحدية للقطاع المضاف.¹

2- تحديد إستراتيجية الاسواق المستهدفة:

يجب على المؤسسة اختيار الجزء أو الأجزاء من السوق التي ترغب في دخولها، بحيث تقوم في البداية بدراسة جاذبية كل تقسيم حسب معايير الملائمة كالحجم، المردودية، مستوى المخاطرة، أهداف وموارد المؤسسة. تفترض إستراتيجية استهداف السوق أن المستهلكين في السوق المستهدف قد يختلفون من حيث استجاباتهم لاية إستراتيجية تسويقية، وذلك لوجود اختلافات في رغباتهم، نظرا لاختلاف أذواقهم وإمكاناتهم، فيكون هدف هذه الاستراتيجية تحديد جزء أو أكثر من السوق المستهدف، ثم توجيه إستراتيجية تسويقية خاصة للمستهلكين في كل جزء بحيث تناسبهم وتشبع حاجاتهم ورغباتهم.²

¹سليمانى نورة، المرجع السابق ص25.

²سليمانى نورة، المرجع السابق ص21.

3- متطلبات اختيار السوق المستهدف:¹

تقوم المؤسسة من أجل اختيار السوق المستهدف مراعاة مجموعة من المتطلبات أهمها:

- قابلية السوق للقياس.
- أن يكون ذات أهمية ومربح.
- قابل للاستهداف ببرنامج تسويقي.
- يجب أن تكون هناك اختلافات واضحة بين القطاع السوقي المستهدف وباقي القطاعات السوقية الاخرى من حيث الحاجات والرغبات وخصائص المستهلكين.
- توفر الامكانيات المادية والبشرية لخدمة السوق المستهدف.

¹سليمانى نورة، المرجع السابق ص21.

المبحث الثالث: دور التكنولوجيا الرقمية في تسهيل التوسع الدولي.

جاء أوائل القرن الحالي بالعديد من التكنولوجيات، حيث أصبحت التكنولوجيا تشكل أساساً هاماً للاقتصاد، ولهذه التكنولوجيات القدرة على تغيير الطريقة التي يعيش ويعمل بها الأشخاص، وطرق مزاوله المؤسسات لأعمالها، وتقديم الحكومات والسلطات العامة لخدماتها إلى المواطنين وتفاعل هؤلاء بدورهم معها، لكن إلى جانب مزاياها الاجتماعية والاقتصادية المتعددة، يمكن أن يأتي الاقتصاد الرقمي بتحديات أيضاً إذا لم تتم إدارته على النحو المناسب.

المطلب الأول: أدوات التجارة الإلكترونية.

تتيح أدوات التجارة الإلكترونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة أكبر وأسرع للنفاذ إلى أسواق جديدة لتصريف منتجاتها وكسر احتكار المؤسسات الدولية الكبيرة لهذه الأسواق، حيث لم تعد المؤسسات الصغيرة بحاجة إلى وسائل تقليدية للبيع، ولم تعد بحاجة إلى الانتقال إلى البلاد الأخرى وإقامة وكالات فيها، حيث أدى التوسع في استخدام شبكة الاتصالات الحديثة (الانترنت) إلى إزالة الحدود بين جميع دول العالم، وجعل العالم أشبه بالقرية الواحدة.

1- تعريف التجارة الإلكترونية:

يوجد العديد من التعاريف التي صاغها المتخصصون للتجارة الإلكترونية بطرق مختلفة، إذ لا نجد تعريفاً يمكن القول على أنه واضح وصريح، أو معترف به دولياً، ولكن نستطيع القول بأن كافة التعاريف تتفق على أن التجارة الإلكترونية تعبير يمكن أن نقسمه إلى مقطعين:¹

- المقطع الأول التجارة: والتي تشير في مفهومها ومضمونها إلى نشاط اقتصادي يتم من خلال تداول السلع والخدمات والمعلومات بين الحكومات والمؤسسات والأفراد وتحكمه عدة قواعد وأنظمة.

¹ نعيمة يحيوي، التجارة الإلكترونية وآثارها على اقتصاديات الأعمال العربية، مجلة الاقتصاد الجديد/العدد: 02 - 2010، ص121.

- أما المقطع الثاني الإلكتروني: فهو يشير إلى وصف لمجال أداء التجارة، ويقصد به أداء النشاط التجاري باستخدام الوسائط والأساليب الإلكترونية والتي تدخل الإنترنت كواحدة من أهم هذه الوسائط . وتعرف التجارة الإلكترونية بشكل عام بأنها أي شكل من أشكال التبادل التجاري أو الإداري أو تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، وهي عبارة عن "استخدام الانترنت والشبكة العنكبوتية العالمية لتبادل العمليات بشتى أشكالها بين الأعمال المختلفة، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمليات التجارية بين الشركات والأفراد.

وقد عرفها البعض بأنها " المعاملات التجارية التي تتم من قبل الأفراد والهيئات والتي تعتمد على معالجة ونقل البيانات الرقمية، بما فيها الصوت والصورة من خلال شبكات مفتوحة مثل الانترنت أو مغلقة، والتي تسمح بالدخول إلى الشبكات المفتوحة. إن هذا يعني أن التجارة الإلكترونية تتضمن جميع العمليات الأساسية المساهمة في بيع منتجٍ لاختلاف الأدوات استهلاكي أو خدمي أو فكري، ولكن هذه العمليات المختلفة تأخذ شكلاً جديداً المساعدة على تنفيذها وهي الأدوات المعلوماتية الإلكترونية. وتستخدم التجارة الإلكترونية في الكثير من المجالات الحيوية والاقتصادية. تستخدم في الصناعة لتبادل طلبات الشراء بين منتج وموزع، وتستخدم في التجارة لشراء من أحد متاجر الإنترنت، وفي الخدمات للاستفسار عن مواعيد القطارات، وفي السياحة لحجز رحلة سياحية، وفي الصحة لتبادل المشورة الطبية، وفي الإدارة لدفع الضرائب، وفي الزراعة للاستفسار عن أسعار المحاصيل، وفي التعليم للتعليم عن بعد.¹

2- أثر التجارة الإلكترونية على توسع الشركات الصغيرة والمتوسطة:

يترتب علي ما سبق أثر إيجابي للتجارة الإلكترونية على هذه المنشآت ويتمثل ذلك في إتاحة الفرصة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للنفاذ إلى أسواق جديدة لتصريف منتجاتها وكسر احتكار المؤسسات الدولية الكبيرة لهذه الأسواق، حيث لم تعد المؤسسات الصغيرة بحاجة إلى وسائط تقليدية للبيع،

¹ نعيمة يحيوي، التجارة الإلكترونية وآثارها على اقتصاديات الأعمال العربية، مجلة الاقتصاد الجديد/العدد: 02 - 2010، ص121.

ولم تعد بحاجة إلى الانتقال إلى البلاد الأخرى وإقامة وكالات فيها، ولكن أصبحت بحاجة في التجارة الإلكترونية، خاصة إذا علمنا أن أي منظمة مؤثرا إلى وسطاء المعلومات الذين يلعبون دورا مهما كان انتمائها وطبيعة عملها تستطيع الدخول إلى الشبكة وعرض ما تشاء من سلع وخدمات وأفكار دون أية قيود، لأن المنافسة أصبحت عالمية النطاق. كما أن الاستثمار لفتح موقع تجارى على الإنترنت سيكون أقل إذا ما قورن بالاستثمار الضروري اللازم لفتح محل تجارى بالطريقة التقليدية، وقد ظهرت في الآونة الأخيرة أدوات متعددة ومتطورة في مجال التجارة الإلكترونية، ومن شأن هذه الأدوات تسهيل المعاملات التجارية سواء أكان ذلك علي المستوى المحلي أم الدولي.

وبفضل هذه الأدوات المتطورة يسهل اتصال المشروعات بعضها ببعض مقللة بذلك تكاليف النقل والتحويل وغيرها. كما أن هذه الأدوات المتطورة تساعد كثيرا في عمل الحكومات لاسيما في تقدير الضرائب والرسوم الجمركية وغيرها من الحقوق المستحقة للدولة. وتغضى مجالات متعددة ويجب أن تبذل في هذا المجال جهودا متعددة على المستوى الدولي (كالجمارك، التحويل الإلكتروني، الإجراءات الإدارية، المواصلات، البنوك ووسائل الدفع، التأمين والمعلومات التجارية)، وكل ذلك في سبيل التوصل إلى قواعد موحدة تحكم مثل هذه المسائل على المستوى الدول.¹

المطلب الثاني: التسويق الرقمي.

في ظل التطورات التي تمس الاقتصاد، سعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى وضع نظام للمعلومات، خاصة نظام المعلومات التسويقية من اجل تحقيق اهداف هذه المؤسسات المتمثلة في البقاء في السوق والتوسع فيه.

¹نعيمة يحيوي، التجارة الإلكترونية وأثارها على اقتصاديات الأعمال العربية، مجلة الاقتصاد الجديد/العدد: 02 – 2010، ص229.

1- ماهية التسويق الرقمي:

هو أبرز وأهم نشاطات التجارة الإلكترونية التي تتم عبر الإنترنت؛ ذلك أن الوظيفة التسويقية هي أحد الوظائف المنظمة وهي الوظيفة التي تسعى إلى تسهيل تبادل وانسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك من خلال استخدام أدوات وأساليب معينة بحيث تحقق المنافع المطلوبة لأطراف العملية التسويقية وتتم هذه العمليات في ظل بيئة شديدة التغيير. وهذه العملية تتم بشكل رئيسي بواسطة الإنترنت في ممارسة كافة الأنشطة التسويقية كالإعلان والبيع والتوزيع والترويج وبحوث التسويق وتصميم المنتجات الجديدة والتسعير واستخدام الطرق الإلكترونية في عملية الوفاء بالثمن عبر الإنترنت.¹

2- أنواع التسويق الرقمي:

يرى بعض الخبراء في التسويق (كوتلر)، بأنه يمكن تصنيف التسويق الذي تمارسه المؤسسات إلى

ثلاثة أنواع رئيسية :

أ- **التسويق الخارجي**: وهو مرتبط بوظائف التسويق التقليدية كتصميم وتنفيذ المزيج التسويقي (المنتج - السعر - التوزيع - الترويج).

ب- **التسويق الداخلي**: وهو مرتبط بالعاملين داخل المؤسسة حيث أنه يجب على المؤسسة أن تتبع سياسات فعالة لتدريب العاملين وتحفيزهم للاتصال الجيد بالعملاء ودعم العاملين للعمل كفريق يسعى لإرضاء حاجات ورغبات العملاء. فكل فرد في المؤسسة يجب أن يكون موجه في عمله بالعملاء. فليس يكفي وجود قسم في المؤسسة خاص بالقيام بالأعمال التقليدية لوظيفة التسويق وبقية الأفراد أو الأقسام كل في اتجاه آخر.

¹شاكر تركي امين، ملخص كتاب التسويق الإلكتروني، ص3.

ت- **التسويق التفاعلي:** وهو مرتبط بفكرة جودة الخدمات والسلع المقدمة للعملاء تعتمد بشكل أساسي ومكثف على الجودة والعلاقة بين البائع والمشتري.

ومفهوم التسويق الإلكتروني لا يختلف عن هذه المفاهيم التقليدية للتسويق إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالعملاء. حيث يعتمد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت كوسيلة اتصال سريعة وسهلة وقليلة التكلفة وذلك لتنفيذ هذه الأعمال التي تشكل الأنواع الرئيسية لعملية التسويق بشكله التقليدي.¹

3- دور التسويق الرقمي في تسهيل توسع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

التسويق الإلكتروني يضيق المسافات بين الشركات الكبيرة والصغيرة من حيث الإنتاج والتوزيع والكفاءات البشرية؛ بحيث يمكن للشركات الصغيرة الوصول عبر الإنترنت إلى السوق الدولية بدون أن تكون لها البنية التحتية للشركات الضخمة المتعددة الجنسية وتجعلها تقف على قدم المساواة مع هذه الشركات في المنافسة. وذلك يعود إلى استخدام نفس الأسلوب في تنفيذ عمليات البيع والشراء وتقديم مختلف أنواع الخدمات إلكترونياً. كما في حالة توزيع الموسيقى والأقراص الليزرية وأفلام الفيديو وبرامج الكمبيوتر وغيرها.²

المطلب الثالث: منصات التواصل الاجتماعي.

تعد مواقع التواصل الاجتماعي من أهم المواقع الإلكترونية، حيث استطاع الأفراد من خلالها إنشاء صفحات شخصية لهم، وكذلك هذه المواقع تستغل أيضا من طرف المؤسسات التجارية وهذا بإعتبارها أداة تسويقية غير مكلفة وفعالة وجذابة وسريعة الوصول.

¹شاكر تركي امين، المرجع السابق ص4.

²شاكر تركي امين، المرجع السابق ص4.

1- مفهوم مواقع التواصل الاجتماعي:

هو أسلوب تواصل اجتماعي يسهل عملية انشاء وتبادل المعلومات والمحتويات بين الافراد والمجموعات من الافراد والمنظمات، وهي عبارة عن مواقع على شبكة الانترنت تسمح بتبادل الصور والفيديو والملفات الأخرى،¹ وتتكون هذه الشبكات من مجموعة من الفاعلين الذين يتواصلون مع بعضهم ضمن علاقات محددة مثل صداقات، أعمال مشتركة أو تبادل معلومات وغيرها وتتم المحافظة على وجود هذه الشبكات من خلال استمرار تفاعل الأعضاء فيما بينهم،² من خلال ماسبق نقول أن مواقع التواصل الاجتماعي هي أدوات إتصالية تعتمد بالدرجة الأولى على الأنترنت من أجل التواصل وتبادل المعلومات والتعبير عن الآراء والأفكار بين الأفراد أو بين المؤسسات أو بين الأفراد والمؤسسات.³

2- أهم مواقع التواصل الاجتماعي:

يمكن ذكر أهم هذه المواقع باختصار كما يلي:

-موقع الفيس بوك: يتم عن طريقه وضع صفحة شخصية تحدد هوية الشخص ويتم التواصل والتعارف مع جميع المشتركين في هذا الموقع لنقل المعارف والأخبار، وتكوين الرؤى والتوجهات دون قيود أو حدود أطلق الموقع في الرابع من فبراير 2004 ومؤسسه جاك زكربيرج.

-موقع التويتر: هو خدمة مصغرة تسمح للمغردين إرسال رسائل نصية قصيرة لا تتعدى 140 حرفا للرسالة الواحدة، ويجوز للمرء أن يسميها نصا مكثفا لتفاصيل كثيرة، ويمكن لمن لديه حساب في موقع تويتر أن يتبادل مع أصدقائه تلك التغريدات أو التويتزات من خلال ظهورها على صفحاتهم الشخصية أو في حالة دخولهم على صفحة المستخدم صاحب الرسالة، أنشأت هذه الشبكة في مارس 2006 من طرف

"Dorsey Jack"

¹خري عبد الناصر , التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي في الجزائر,دراسة تحليلية لمعاملتي الهاتف النقال ,ص3 متوفر على الانترنت.
²مريم ناريمان نومار, استخدام مواقع الشبكات الاجتماعية وتأثيره في العلاقات الاجتماعية , دراسة عينة من مستخدمي موقع الفيسبوك في الجزائر, مذكرة 24 مقدمة لنيل شهادة الماجستير, قسم العلوم الإنسانية, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2011/2012, ص 4
³لحلوح فطوم, نهار خالد ابن الوليد, دور مواقع التواصل الاجتماعي في نجاح إستراتيجية الترويج لدى المؤسسات, مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية,2018, ص319.

-موقع اليوتوب: هو موقع لمقاطع الفيديو متفرع من (غوغل) ويتيح إمكانية التحميل عليه أو منه لعدد هائل من مقاطع الفيديو، وهناك أعداد كبيرة للمشاركين فيه، وتستفيد منه وسائل الإعلام بعرض مقاطع الفيديو.

-موقع الانستغرام: هو تطبيق مجاني لتبادل الصور وشبكة اجتماعية أيضاً، أطلق في أكتوبر عام 2010، يتيح للمستخدمين التقاط صورة، وإضافة فلتر رقمي إليها، ومن ثم مشاركتها في مجموعة متنوعة من خدمات الشبكات الاجتماعية، وشبكة إنستغرام نفسها.¹

3- تأثير مواقع التواصل الاجتماعي في توسع الشركات الصغيرة والمتوسطة:

شبكات التواصل الاجتماعي تجاوزت مفاهيم التواصل والاتصال وتبادل الآراء بين الناس حيث أصبحت أدوات قوية يمكن استخدامها من قبل المؤسسات الاقتصادية وكذا الصغيرة منها والمتوسطة لخدمة الاقتصاد وتطوير الأعمال التجارية، كما أن الاستخدامات المتزايدة لشبكات التواصل الاجتماعي من قبل هذه المؤسسات أحدث تأثيرات قوية على توسيع نطاق اعمالها في مختلف المجالات وهذا راجع إلى أهمية استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، ساعد استخدام شبكات التواصل الاجتماعي على تسريع وتيرة العمل مما يؤدي إلى نمو الأعمال التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كذلك ساعدت وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسات الاقتصادية الصغيرة على الدخول في الأسواق الجديدة الاكثر اتساعا للأعمال التجارية عبر الانترنت والتطبيقات والإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كما تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبكات التواصل الاجتماعي لبناء الاسم التجاري التعريف بموقع المؤسسة على الشركة العنكبوتية وكذا بناء سمعة لدى جمهورها، إضافة إلى هذا انخفاض التكلفة والانتشار وتنوع شرائح المستخدمين.²

¹الحلوح فطوم، نهار خالد ابن الوليد، المرجع السابق، ص319.
²رحمة كروش، مريم بن زغوية، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة - موانئ جن جن العالمية - جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، 2018، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، ص92.

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق يتبين أن للعوامل البيئية تأثير كبير ومهم في التوسع الدولي للمؤسسات عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، وكذلك تراجع نشاط المؤسسة مرتبط أيضا بالعوامل البيئية، فكلما كانت البيئة ملائمة ومنظمة، كلما ساعدة على تقدم ونمو المؤسسات والعكس، خاصة من الناحية الاجتماعية والثقافية.

يعتبر إدراج التكنولوجيا الرقمية ضمن أولويات هذه المؤسسات أدوات هامة حيث ساعدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحفيز اختراقها للأسواق الخارجية وتسريع وتيرة عملها، وذلك من خلال التسويق الرقمي الذي سهل عملية الترويج لهذه المؤسسات حيث أن الشبكة العالمية للإنترنت قد أزالَت الحواجز والحدود الجغرافية وسهلت وصول المنتجات لحدود جغرافية ابعـد وبأسرع وقت، كذلك أتاحت التكنولوجيا الرقمية للعملاء الحصول علي المعلومات المطلوبة في شتي المجالات، ولأغراض متعددة والحصول على إحتياجاتهم من منتجات الشركات العالمية، بغض النظر عن موقع الشركة وبعدها جغرافيا.

الفصل الرابع:

دراسة حالة مؤسسة تكييف وتصدير التمور

AGRODAT

تمهيد:

بعد أن تم تناول أهم المفاهيم لإستراتيجية التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل اللجوء إليها وتصنيفاتها، سيتم إعطاء الصيغة العلمية لجعل الدراسة أكثر موضوعية، بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب العلمي.

حيث سيتم اختيار مؤسسة متوسطة الحجم حققت النجاح من خلال اتباعها لاستراتيجية التوسع الدولي من خلال دراسة حالة مؤسسة AGRODAT المتخصصة في تكييف وتصدير التمور بولاية بسكرة، محاولين تغطية كافة الجوانب المتعلقة بإختيار هذه المؤسسة لإستراتيجية التوسع الدولي واختراق الأسواق الدولية وتحقيق النجاح فيها.

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسة في مبحثين، حيث تناول المبحث الأول تقديمًا عامًا للمؤسسة يتناول المفاهيم الأساسية والتعريفية حولها أما المبحث الثاني فقد تم فيه تحليل الاستراتيجية التي اتبعتها المؤسسة في التوسع دوليًا.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT.

تعد مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بولاية بسكرة من بين أكثر المؤسسات المعروفة محليا ودوليا والتي اثبتت الريادة في مجال معالجة وتكييف التمور، وفي هذا المبحث سنتطرق الى أهم الجوانب التعريفية لهذه المؤسسة منذ نشأتها كمؤسسة متوسطة إلى الوقت الحالي وهذا بعد ان نتطرق اولاً لأهم المبررات التي دفعتنا لإختيار هذه المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة والأدوات المستعملة في الدراسة.

يرجع سبب اختيارنا لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بولاية بسكرة للعديد من العوامل التي تتناسب وموضوع الدراسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات كان لزاما علينا تحديد المجال المكاني الذي سيتم اسقاطه على الجانب النظري فكان هدفنا من اختيار هذه المؤسسة أن نتعرف على الاستراتيجية المتبعة للتوسع دوليا ومدى تأثيرها على نجاح هذه المؤسسة.

1- مبررات اختيار مؤسسة AGRODAT:

نذكر بعض المبررات في النقاط التالية:

- كونها مؤسسة متوسطة، وهذا يدخل ضمن مجال دراستنا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تعد مؤسسة ذات الأداء المتطور والمتزايد وهذا ما يفسر زيادة حجم المبيعات.
- تعد مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT من الشركات الرائدة في مجال تكييف وتغليف التمور بجودة عالية هذا ما يدل على اتباعها لإستراتيجية التوسع من خلال التركيز على جودة الإنتاج.
- اختراقها للأسواق الخارجية من خلال التصدير للعديد من الدول العربية والاوربية.
- العامل الجغرافي وقرب مقر المؤسسة الواقعة بولاية بسكرة المجاورة لولايتنا هذا ما أدى لسهولة تنقلنا لمقر المؤسسة وإجراء مقابلات مع مسؤوليها.

2- الأدوات المستعملة في الدراسة:

تبعاً لطبيعة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج التحليلي الذي يتناسب معه، فجاءت مصادر جمع المعلومات كالتالي:

أ- **المقابلات الشخصية:** تم الاعتماد على المقابلة المباشرة، وذلك من خلال اعداد وتصميم سلسلة من الاسئلة، لتوضيح استراتيجية التوسع المتبعة من طرف مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT تم إجراء المقابلة الشفاهية والتي تميزت بتجاوب كبير من طرف السيد مدير المؤسسة والإداريين والتقنيين المسؤولين على مصالح المؤسسة مع وجود بعض التحفظات من قبل المسؤولين في الإجابة عن بعض الاسئلة المطروحة والتي ترجع لحساسية العناصر المكونة لموضوع الدراسة.

ب - **المعنيين بإجراء المقابلة:** بما ان الدراسة التطبيقية للبحث هي عبارة عن دراسة حالة إتباع مؤسسة AGRODAT لإستراتيجية التوسع دولياً وبلوغها متطلبات التصدير واعتمادها على الجودة في الإنتاج فقد تمت المقابلة مع كل من مسؤول الإنتاج ومسؤول الإدارة والمالية وكذا مسؤول مصلحة التصدير في الادارة العامة بالمؤسسة في الفرع الرئيسي بولاية بسكرة عن طريق المقابلة المباشرة وبواسطة الهاتف والوتساب.

ج . **الوثائق والسجلات الادارية:** في الدراسة الميدانية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT تم الاعتماد على وثائق وسجلات المؤسسة الادارية والاحصائيات من طرف مسؤول مصلحة الانتاج ومصلحة الادارة والمحاسبة.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT.

سنتطرق في هذا الجانب الى التعريف بالمؤسسة من الجانب التاريخي، مجال عملها، التعريف بمنتجاتها وخدماتها، وهدف المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

1- لمحة تاريخية عن مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT:

مؤسسة AGRODAT تعتبر من أهم الوحدات المتخصصة في تكييف وتغليف التمور وتصديرها، حيث تم تأسيسها بتاريخ 20 سبتمبر 2006، برأس مال قدره 40.000.000.000 دج، وتعتبر هذه الشركة ذات إستثمار خاص تعود ملكيتها الأولى لأربعة أفراد من عائلة واحدة وهم الأعضاء المؤسسين لها، لتتعرض بعدها المؤسسة للإفلاس والتوقف عن النشاط سنة 2008، ليتم شراؤها من طرف المسير الحالي لها السيد قدور عبد العزيز وشركاؤه بعقد إشهار مؤرخ بتاريخ 25 جانفي 2011.

ليبقى على نفس التسمية الأولى للمؤسسة، ويتغير رأسمالها التأسيسي ونسبة مساهمة الشركاء الجدد لها والبالغ عددهم ثمانية من بينهم خمسة من عائلة واحدة، حيث بلغ رأس مالها الجديد 81.200.000.000 دج، وحددت نسبة مساهمة اثنين من الشركاء بنسبة 20% أي مبلغ قدره 16.240.000.000 دج لكل واحد منهما، اما باقي المبلغ فكان بنسب مساهمة متساوية قدرت 10% أي مبلغ 8.210.000.000 دج. وقدرت القيمة الإجمالية للمشروع بـ 76.000.000.000 دج.

2- تعريف المؤسسة:

أ- **الشكل القانوني:** تصنف هذه المؤسسة ضمن الشركات متوسطة الحجم حيث تحتوي على 90 عاملا سنويا، وهي تعتبر من الناحية القانونية مؤسسة ذات مسؤولية محدودة.

ب- **المقر الاجتماعي:** تقع المؤسسة بمنطقة التجهيزات شمال بلدية بسكرة، ولقد تم إختيار هذا الموقع بناء على توجيهات وتقسيم الوكالة العقارية لولاية بسكرة، بموجب عقد موثق رقم 68 بتاريخ 2006/01/12، وتتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 3.250 م²

3- مجال عمل المؤسسة وخدماتها:

أ- **مجال عملها:** تنشط مؤسسة AGRODAT في مجال معالجة وتكليف وتصدير التمور، تقوم كذلك مؤسسة AGRODAT بإنتاج أربعة منتجات رئيسية بأشكال ومواد تغليف مختلفة، بالإضافة إلى التمور التالفة التي تباع إلى مربي المواشي كأعلاف للحيوانات، وبيع أنوية التمور أيضاً والتي يعاد استخدامها من طرف الخواص في صناعات أخرى كبن القهوة أو غذاء للأسماك، كما تقوم المؤسسة بتجربة لإنتاج عصير التمر "الروب" معبئة في قارورات زجاجية وهو سوق واعد جديد تطمح المؤسسة إلى دخوله.

ب - مستويات منتجات AGRODAT:

- **الجوهر المادي:** تتمثل المنفعة الاساسية لمنتجات AGRODAT في ثمرة التمر سواء قامت المؤسسة بتصديرها على شكلها الطبيعي في غصنها في العرجون، منزوع من كليهما، مطحون أو محشي بالحلوى أو المكسرات.

- **التغليف:** تقوم AGRODAT بتغليف منتجاتها في عبوات مختلفة تختلف باختلاف وزنها، تحمل العلامة التجارية للمؤسسة إلى جانب المعلومات التالية: اسم البلد المنشأ، وزن العبوة، عنوان المؤسسة، رقم الهاتف والبريد الالكتروني، شهادات المطابقة للمعايير الدولية.

ح- **صفات منتجات المؤسسة:** تمتلك منتجات AGRODAT صفات تميزها على المنتجات المنافسة في الاسواق الدولية، تقوم بالتركيز عليها كما تعمل على تمييزها لدعم موقفها التنافسي أكثر، سيتم شرحها كما يلي:

- **العلامة التجارية:** تستخدم AGRODAT علامة تجارية واحدة في العمل الدولي تتمثل في اسم المؤسسة مرفقا بنصف دائرة مرسوم عليها نخيل، وتهدف AGRODAT بذلك لترسيخ اسم المؤسسة في الاسواق الدولية.

- **مكونات المنتج:** تتكون منتجات AGRODAT من ثمرة التمر، وقد تقوم المؤسسة ببناء على طلب زبائنها بنزع العلف واستبداله بالمكسرات والحلوى.

- **طريقة الاستخدام:** لا تدرج AGRODAT ضمن الغلاف طريقة استخدام منتجاتها لأن ثمرة التمر تعتبر فاكهة، لكنها تدرجه على غلاف عجينة التمر باعتبارها تستعمل لصنع الحلويات.

- **الضمان والخدمة:** تتمثل الضمانات والخدمات التي تقدمها AGRODAT في الحملات الترويجية للمنتجات في المعارض الدولية، حيث تقوم بعرض شهادات المطابقة للمعايير الدولية التي تحصلت عليها مثل HACCP ISO9001... إلخ، الشهادات المتحصل عليها تم ادراجها ضمن الملاحق.

- **البلد المنشأ:** تقوم AGRODAT بتوضيح اسم البلد المنشأ على عبوة المنتج.

- **التغليف:** تهتم مؤسسة AGRODAT بعنصر التغليف حيث تخصص عدة عبوات للتغليف تختلف باختلاف وزن العبوة 250غ، 500غ، 400غ، 1 كغ، 2 كغ، 5 كغ، كما تتوفر بتنوع المادة المستخدمة في العبوة، علبة بلاستيكية، غطاء بلاستيكي، أكياس بلاستيكية، علبة كرتون والعلب الملكية التي توجه لزبون محدد تحمل التمر المحشي بالمكسرات أو الحلوى.

- **الجودة:** تعمل AGRODAT للوصول إلى مستويات جودة عالية، حيث تسعى دائما لتحقيق شهادات مطابقة لمعايير التوحيد الدولية، BRC IFS HACCP ISO9001. ولتحقيق هذا الهدف سخرت المؤسسة مختصين من تونس سنة 2016 لديهم الخبرة ومؤهلات عليا في مجال المعايير الدولية للصحة والنوعية.

خ- المزيج التسويقي لمنتجات AGRODAT:

- **التسعير:** يتم تسعير منتجات المؤسسة بطريقة ازدواجية، حيث تقوم حسابها باحتساب تكاليف الانتاج التوزيع، الجمركة... إلخ مضافا إليها هامش الربح للحصول على السعر النهائي لتصدير منتجاتها الذي سيتم إيجازه في المعادلة التالية:

سعر التصدير النهائي التكاليف المرتبطة بالمنتج + هامش الربح

كما تلجأ AGRODAT ضمن عملية التسعير في ظل وجود منافسة شديدة على منتجاتها في

السوق المستهدف، إلى مقارنة السعر النهائي الذي تم الحصول عليه مع أسعار المنافسين؛

- **التوزيع:** تقوم AGRODAT بتوزيع منتجاتها باستخدام استراتيجية التوزيع الانتقائي بغية تقليل

التكاليف وتقوية موقفها التنافسي في الاسواق الدولية، بحيث تختار المؤسسة القنوات التوزيعية التي يشترط

فيها توفر الخبرة المعرفة والفهم لمنتجاتها، إلى جانب جودة الخدمات التي تقدمها القناة من حيث شروط

سالمة وأمن المنتج إلى أن يصل للمستهلك. وعلى هذا الاساس تختار AGRODAT وكلاء يتوفر في

وسائل النقل التي يحملونها حاويات للتجميد تضمن إيصال المنتج سليما للموانئ الجزائرية ومن ثم تتكفل

مؤسسة النقل البحري الاجنبية بإيصال المنتجات إلى المستهلك، كما تجدر الاشارة إلى أن

AGRODAT توزع منتجاتها بواسطة النقل البحري بنسبة 85% نظرا لانخفاض تكلفته، والباقي 15%

لوسائل النقل الأخرى.

- **الترويج:** تعمل المؤسسة جاهدة للتعريف بمنتجاتها في الاسواق الدولية ويتجسد ذلك من خلال

حضور وعرض المنتجات في المعارض والصالونات المحلية والدولية مثل: الصالون الولائي للتشغيل

بسكرة والصالونات الدولية المتعلقة بالتصدير والمنتجات الزراعية المنظمة من قبل الوكالة الوطنية لترقية

التجارة الخارجية الى جانب حضور الصالونات الدولية التي تقام في الدول الاجنبية.

كما تستخدم AGRODAT الاعلان كأحد وسائل الترويج لجذب المستهلكين أكثر في الاذاعة

والتلفزيون وموقع التواصل الاجتماعي الفايسبوك، الذي أقامت عليه صفحة الهدف منها الوصول إلى أكبر

شريحة ممكنة من المستهلكين، وهي بذلك تقوم بتكثيف الوسائل الترويجية الممكنة لدفع التجار لاقتناء

منتجاتها، لكن ما يعاب عليها أنها تفتقر للحيوية فالمؤسسة لا تعرض فيها أهم مميزات منتجاتها، صور

الاعلغة المنتج صور تغطي المعارض والصالونات التي تحضرها، شهادات المطابقة لمعايير التوحيد الدولي التي تحصلت عليها.

4- الشهادات المتحصل عليها:

تهدف مؤسسة AGRODAT لتحقيق نقطة جوهرية تتمثل في تصدير منتجات تحترم المعايير الدولي، لهذا سخرت كل الظروف والوسائل حيث قامت بالاستعانة بخبراء دوليين تتوفر لديهم الخبرة والمؤهلات اللازمة في مجال الحصول على شهادات المطابقة لمعايير التوحيد في الصحة والنوعية، كما أنها في بحث مستمر عن الكفاءات الجامعية لتوظيفها بالعملة الصعبة. وفي هذا الاطار نجد هذه المؤسسة قد تحصلت على عدة شهادات مطابقة لمعايير الدولي، تتمثل في: شهادة الـ **BRC** والـ **IFS**

- **شهادة BRC**: تحصلت **AGRODAT** على شهادة مطابقة **BRC** سنة 2018 صالحة لمدة ثلاث سنوات¹ من قبل هيئة المطابقة **NSF** يعتبر هذا المعيار موضوع للمصدرين وموزعي المنتجات الغذائية على المستوى الدولي؛ إذ تمكن هذه الشهادة المؤسسة من الصمود أكثر أمام المنافسين واختراق الاسواق الدولية من خلا تجسيد النقاط التالية:

- تقوية البنية التحتية للحصول على شهادة المراجعة **HACCP**
- تطوير ثقافة المؤسسة للرفع من جودة المنتج والمحافظة على سالمته؛
- تكثيف فرص الدخول للاسواق الدولية؛
- تدريب الموظفين وكفاءات المؤسسة لتحقيق معايير الجودة؛
- دعم الصورة الذهنية لاحتزام المؤسسة للمعايير الدولية؛
- الحصول على بنية أساسية لتطوير الصدارات الجديدة للمعايير الدولية في الجودة، الامن،

المراجعة...إلخ

¹انظر الملحق رقم 04.

- **شهادة IFS:** تعتبر هذه الشهادة دليل لاحتزام مؤسسة AGRODAT للمعايير الصحية للمنتجات الغذائية، حيث حصلت عليها سنة 2018 صالحة لمدة ثلاث سنوات¹ من قبل هيئة المصادقة NSF؛ يعبر هذا المعيار على قيام المؤسسة بعملية تشخيص مكانتها أمام المنافسين في الاسواق الدولية، وقيامها بمقارنة أسعار منتجاتها مع الاسعار المنافسة. هذا وتجدر الاشارة إلى أن هذه الشهادة تمكن AGRODAT من تجسيد ما يلي:

- طرح منتجات صحية للمستهلكين؛
- ضمان أمن سلامة وجودة المنتج للموزعين الدوليين؛
- الحصول على منتجات تحترم المواصفات البيولوجية والنوعية؛
- تحسين الميزة التنافسية لمنتجاتها وخلق الرضا والولاء لعلامتها التجارية؛

الجدول رقم(02):اهم المعلومات المرتبطة بمؤسسةAGRODAT

| المعلومات | خصائص المؤسسة |
|---|----------------------------|
| مؤسسة ذات إمكانيات محدودة(متوسطة) | نوع المؤسسة |
| 2011 | تاريخ التأسيس |
| 90 عاملا سنويا | عدد العمال |
| توضيب وتكليف وتصدير التمور | نوع النشاط |
| دقلة نور , دقلة البيضاء , تافزوين, تامجهورت | المنتجات |
| 81.200.000.00دج | رأس المال عند بداية النشاط |
| 3.250 م ² | المساحة |
| 2غرف مساحتها 400 م ² و ارتفاعها 84.4 م | عدد غرف التبريد |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على البيانات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

¹أنظر الملحق رقم05

5- أهداف المؤسسة:

تعتمد هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الخاصة على قواعد واستراتيجيات في مزاولة نشاطها

لتحقيق أهدافها وذلك لضمان السير الحسن ومن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها:

- تهدف المؤسسة الى تحسين جودة منتجاتها، وتوسيع حصتها التسويقية، وكسب ميزة تنافسية في اسرع وقت ممكن وتسخر لذلك كافة الموارد المادية والبشيرة.

- تعمل على تطوير أنشطتها في الأسواق الدولية مثل إقامة مشروع استثمار اجنبي مباشر مع تركيا.

- دعم وتطوير المهارات؛

- ضمان نمو منتظم للمؤسسة؛

- الإستجابة لمعايير المطابقة الدولية وذلك بوضع نظام إدارة متكامل لجودة ونظافة وسلامة المحيط وهذا في إطار سياسة شاملة للمؤسسة؛

- الإستماع الدائم للزبائن؛

- الصرامة والإلتزام في ممارسة نشاطها؛

- الجمع بين التقاليد والإبتكار.

4- قدرات المؤسسة:

أ- **الموارد المالية والتمويل:** يمكننا قياس القدرات المالية لمؤسسة AGRODAT بالإعتماد على العديد

من المؤشرات والنسب، المبينة في الجدول رقم.... وتستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي، وسوف

نستعمل مجموعة من المؤشرات من بينها:

- **نسبة التمويل الخارجي**"قابلية التسديد": أي مقارنة حجم ديون المؤسسة مع أصولها، وهو المقياس

الوحيد لمعرفة قابلية التسديد، ويحسب بقسمة مجموع الديون على مجموع الأصول؛ وكلما كانت هذه

النسبة منخفضة كان الضمان أكثر لديون الغير، وبالتالي إمكانية الحصول على ديون آخر يستحسن أن تساوي هذه النسبة 0.5 ولا تتعدى.

- **نسبة الإستقلالية المالية:** وتتعلق بمديونية المؤسسة، ولهذا يجب مقارنة الأموال الخاصة بالأموال الأجنبية (الديون طويلة ومتوسطة الأجل)، وقسمة الأموال الخاصة مع مجموع الديون، وتعكس هذه النسبة درجة الإستقلالية المالية للمؤسسة بحيث لا تزيد الأموال الخارجية عن الأموال الخاصة بمقدار كبير بحيث يجب أن تكون محصورة بين 1 و2.

- **نسبة التمويل الخاص:** وتعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، وتبين أيضاً النسبة التي تحتاجه المؤسسة من القروض طويلة الاجل وتحسب من خلال قسمة الأموال الخاصة على الأصول الثابتة.

- **نسبة التمويل الدائم:** وتشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الإستثمارات الصافية بالأموال الدائمة وتحسب بقسمة الأموال الدائمة على الأصول الثابتة الصافية.

- **نسبة الأموال الخاصة:** وتبين المصادر التي استعملتها المؤسسة لتمويل استخداماتها خلال فترة معينة، والهدف من حسابها البحث عن الوضعية المثلى لتمويل هذه الإستثمارات، فكلما ارتفعت هذه النسبة نجد بان المؤسسة تتمتع بالإستقلالية المالية.

ب - الموارد البشرية: ينحصر تسيير شؤون الأفراد على مجموعة من المهام التي يقوم بها مسير الشركة مع المسؤول، حيث كان يتم تسيير الموارد البشرية على مستوى مصلحة المحاسبة والمالية.

ولأن المؤسسة تنتمي إلى صنف المؤسسات المتوسطة، هذا حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة، حيث أن المؤسسة تكون متوسطة إذا كان حجم العمالة لديها يتراوح بين (50 و250) فنلاحظ أن عدد العمال بها يتزايد تدريجياً من سنة إلى أخرى تماشياً مع رفع إستثمارات المؤسسة وحاجتها للعمالة الزائدة خاصة منها التنفيذية، وحسب طبيعة نشاطها نجد أن فئة المنفذين تشكل الجزء الأكبر مقارنة بباقي

الفئات من الإطارات وأعوان التحكم، هاته الأخيرة التي تعرف ثباتاً، ويعتبر هؤلاء المنفذون من العمال الدائمين بالمؤسسة التي تشتغل طول السنة، لتلجأ إلى التعاقد لجلب عمالة إضافية في موسم جني التمور أولتلبية طلبيات بحجم كبير .

ولقد قامت المؤسسة بإعداد النظام الداخلي لديها طبقاً لأحكام التشريع المعمول به خاصة القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 م، المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم، والذي يحدد القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية والأمن وطب العمل والإنضباط، حيث يتمتع العامل بمجموعة من الحقوق، ويخضع فيه وفي إطار علاقات العمل لمجموعة من الواجبات، وتقوم المؤسسة بتوفير النقل لفائدة عمال التنفيذ لديها، كما تضمن إجراء دورات تكوينية للإطارات وأعوان التحكم.

5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتجسد مهام ومسؤوليات المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي، المكون من الإدارة العليا، قسم التجارة، قسم الشراء، قسم التسيير، الرقابة والمحاسبة، قسم إدارة الموارد البشرية وقسم الإنتاج، وتجتمع الأقسام المذكورة أعلاه على الأقل مرة شهرياً، لتشخيص وضعية المؤسسة واتخاذ التدابير، والقرارات اللازمة في ظل احترام معايير التوحيد الدولي التي تضمن سلامة وجودة المنتجات. وفي ما يلي شرح مكونات هذا الهيكل:

1- الإدارة العامة: يتولى الإدارة العامة للمؤسسة المسير الحالي السيد: قدور عبد العزيز ومساعدته السيد: سعدي محمد الهادي وهما من بين الشركاء، وهي تهدف إلى مساعدة رؤساء المصالح في مراقبة مصالح المؤسسة وتنفيذهم لمخططاتها الإستراتيجية الذي يتم تحديده من طرف لجنة الإدارة، وبتفويض من الشركاء تقوم الإدارة العامة بالمهام الآتية:

○ تمثيل المؤسسة مع مختلف المتعاملين والإدارات كالبنوك، مديرية الضرائب،... وغيرها، إلى جانب التوقيع على الشيكات والفواتير؛

○ الإجتماع بالشركاء ورئيس مصلحة المحاسبة والمالية بشكل دوري لتحديد سياسة المؤسسة إتجاه مورديها، وزبائنها، ومموليها مع متابعة تنفيذ القرارات المتخذة؛

○ الإجتماع دورياً مع باقي الشركاء مرتين في السنة وذلك قبل بداية موسم جني التمور لوضع الخطوط العريضة لمخطط اعمال المؤسسة وإمكانية طلب قروض والمصادقة عليه، أما الاجتماع الثاني فيكون في الثلاثي الاول من السنة ومتابعة حصيللة الميزانية السنوية وتوزيع المستحقات والحصص من الأرباح، وقد يكون هناك إجتماعات أخرى غير مبرمجة في الحالات الطارئة والمستعجلة؛

○ استقطاب العمالة الماهرة؛

○ استلام المداخيل سواء كانت في صورة نقدية أو حسابات جارية أو بنكية؛

○ تسديد الأعباء والمصاريف؛

○ الإجتماع مع مدقق الحسابات الذي تتعامل معه المؤسسة بهدف المتابعة القانونية لأعمالها ومستحقاتها وديونها وديونها وعداد ميزانياتها والإشراف على حل نزاعاتها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة (المصالح الجبائية، الزبائن،...إلخ).

2- الأمانة: تعمل على توفير المعدات المكتبية، وتسيير مختلف العمليات الروتينية المتعلقة بمراسلة المتعاملين مع المؤسسة والإطلاع على ردودهم خاصة مع استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والإتصال الحديثة كالإنترنت، وتسهيل اتصالاتهم بالمدير.

3- خلية الأمن: تتمثل مهمتها في حماية الممتلكات والأفراد من خلال تشديد الحراسة خاصة أثناء الليل وكذا التدخل لمنع دخول أي فرد أو وسيلة نقل ليست ملكاً للمؤسسة، وعدم خروج المنتج إلا بإذن من المسير.

4- مصلحة الإنتاج: تنقسم هذه المصلحة إلى

4-1- قسم العمليات الإنتاجية: يتم على مستوى هذا القسم القيام بـ

○ دراسة برامج استقبال التمور ووضع برنامج لعمليات المعالجة والتوضيب بالتعاون مع مصلحة التجارة ومصحة التموين؛

○ الإشراف على تسيير مراحل العملية الإنتاجية؛

○ الرقابة على أداء عمال الإنتاج؛

○ تحديد حجم الفائض أو العجز في عدد العمال وتبليغه إلى مصلحة المحاسبة والمالية لإتخاذ الإجراءات اللازمة.

4-2- قسم مراقبة الجودة: تقوم هذه المصلحة بتوفير كفاءة ويد عاملة خبيرة ومؤهلة تسمح بالعناية اللازمة والمراقبة النوعية للتمور من خلال توفرها على مخبر للتحاليل الفيزيوكيميائية للتمور ومواد التغليف والتعبئة باستخدام مواد كيميائية لمعالجة الأمراض في التمور بالإضافة إلى المعالجة بالبرودة للحفاظ على المنتج، أما التحاليل البيولوجية فهي تعتمد على مخبر خارجي خاص، وفيما يتعلق بجودة، ونظافة وسلامة الأفراد والعاملين في محيط عملهم، تقوم المؤسسة بتوعية العمال وتكوينهم في هذا المجال، من خلال الإلتزام بالشروط المعيارية وتطبيق السياسة والقواعد التنظيمية المحددة في النظام (كغسل اليدين - وعدم وضع الإكسسوارات والمجوهرات ومواد التجميل - ارتداء مآزر دون جيوب لتفادي وقوع موجودات خاصة في المنتجات تامة الصنع... وغيرها).

4-3- قسم تخزين التمور: تتمثل مهمته في المحافظة على التمور المخزنة سواء كانت تمور خام أو منتوجات تامة الصنع إلى غاية إستلامها من طرف قسم عمليات التصدير بمصلحة التجارة.

5- مصلحة التجارة: تتكون هذه المصلحة من قسمين فرعيين:

5-1- قسم الشراء وتخزين مواد التعبئة والتغليف: وتتمثل مهمته في إبرام عقود الشراء مع موردي

التمور الخام، والتفاوض معهم حول الحجم والنوعية والسعر وآجال إستلام التمور، هذا ويقوم القسم بشراء

مواد التعبئة والتغليف بناء على تعليمات قسم التصدير، بالإضافة إلى متابعة استخدام مواد التعبئة والتغليف والمحافظة عليها وتحديد حجم الإحتياجات التي ينبغي تلبيتها لتحقيق الأهداف التسويقية.

5-2- قسم عمليات التصدير: تتمثل مهمته الأساسية في الحفاظ على الزبائن الحاليين، والبحث عن إبرام صفقات جديدة من خلال طرق تغليف متنوعة، وأجال تسليم مرضية، وهذا ويتكفل القسم بتسيير مختلف الإجراءات المتعلقة بعمليات البيع والتصدير.

6- مصلحة المحاسبة والمالية: من بين المهام التي تتكفل بها هذه المصلحة بقسميها (قسم المحاسبة وقسم المالية) نجد:

- التسجيل المحاسبي لكل العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة والإحتفاظ بالوثائق المبرر
- إعداد كشوفات الجرد مع نهاية كل دورة استغلال؛
- متابعة العمليات المتعلقة بالصندوق والبنك والحساب الجاري؛
- إعداد الميزانيات المحاسبية مرفقة بجدول حسابات النتائج؛
- على نتائج الميزانيات التقديرية؛
- تحديد حجم الموارد المالية اللازمة لكل مصلحة بناء؛
- يقوم رئيس مصلحة المحاسبة والمالية بتقديم الإستشارة إلى مسير المؤسسة دون أن يكون له حق إتخاذ القرار، إلى جانب تمثيله لمسير المؤسسة أمام الهيئات العمومية كالبنوك والمصالح الجبائية.

7- مصلحة الموارد البشرية: تعمل المؤسسة بصفة دائمة على تطوير الموارد البشرية والكفاءات والمهارات رغم أن عددهم ليس كبيرا كما تعمل قدر الامكان على إمتصاص البطالة خاصة في منطقة بسكرة من خلال، توظيف اليد العاملة النسوية المهنية لعدة إعتبرات ، إلا أن أهمها هو إستعداد المرأة للعمل في هذا المجال مقارنة بالرجل خاصة فيما يتعلق بمرحلة الفرز للتمور من العملية الإنتاجية، التي تتطلب مهارات خاصة ومحدد الممارسة للنشاط، كما تتولى هذه المصلحة إنجاز المهام التالية :

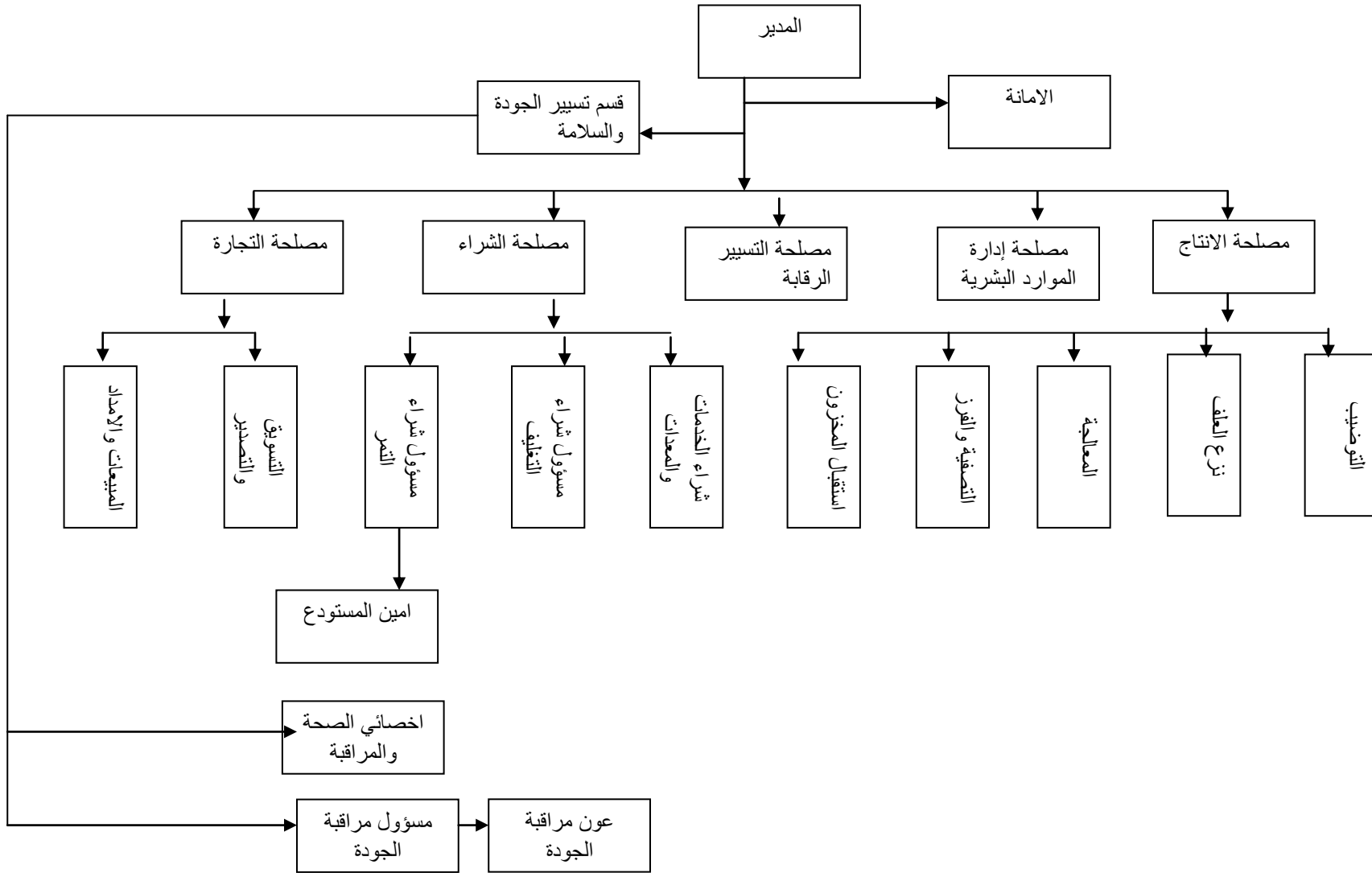
○ السهر على انضباط العمال أثناء العمل وتسجيل الغيابات؛

○ استقبال ملفات طلبات العمل وترتيبها حسب الأولوية؛

○ تحديد العطل وتقديم رخص التغيب وتأمين العمال وضمان حقوقهم مقابل الصرامة في العمل والمهام وانضباطهم.

وعمليا يمكن القول بأن هناك تناسق كبير بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحجمها، بحيث يشجع هذا الهيكل على الاتصال الفعال بين مختلف المصالح، كما يساعد في تحديد المسؤوليات، ومساهمته في تحقيق الإتصال الفعال أهداف المؤسسة.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المبحث الثاني: تحليل إستراتيجية التوسع الدولي التي إتبعها المؤسسة.

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن مؤسسة AGRIDAT أصبح بإمكاننا استنتاج استراتيجيات التوسع الدولي التي تبنتها هذه المؤسسة، في هذا المبحث سيتم تحليل النتائج التي استنتجناها موضحين دوافع اختيار هذه المؤسسة لاستراتيجية التوسع الدولي مع تحديد الاستراتيجيات المتبعة في ذلك.

المطلب الأول: دوافع اختيار استراتيجية التوسع.

إن اتباع المؤسسة لإستراتيجية التوسع الدولي لها علاقة بمستقبل المؤسسة من حيث إستمرارها ونموها وكذا مركزها التنافسي، فهناك عدة أسباب دفعت مالكي هذه المؤسسة بإتباعهم إستراتيجية للتوسع دولياً.

1- أسباب اتباع استراتيجية التوسع الدولي:

وتتمثل هذه الأسباب في النقاط التالي ذكرها:

- وجود عدد كبير من المؤسسات المنافسة التي تمارس نفس النشاط مما جعل المؤسسة الى منافسة حادة في هذا المجال.
- الرغبة في تحقيق اكبر حصة سوقية والدخول الى أسواق جديدة.
- الرغبة في تدعيم وتعزيز مركزها التنافسي.
- الاقبال الهائل على منتجات المؤسسة من طرف المستهلكين لجودة منتجاتها وذلك ما جعلها تحضى بصمعة جيدة في الأسواق هذا ما يضمن تصدورها للأسواق الخارجية بكل ثقة.
- زيادة المبيعات وكذا الطاقة الإنتاجية.
- الرغبة في تحقيق نسبة أكبر من الأرباح.
- البقاء والاستمرارية والنمو.

- العمل على انتاج أحسن وأكثر جودة للتقليل من حدة المنافسة.
- تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات في الأسواق الخارجية.
- الطموح نحو تصدير منتجاتها الى الخارج.

2- العوامل المساعدة على نجاح المؤسسة:

- محافظة المؤسسة على احترام المعايير الدولية والجودة في الإنتاج.
- تطوير نظام معلوماتها التسويقي لتسهيل التعرف على بنية الأسواق الدولية ومعرفة البدائل المتاحة بواسطة خطط استراتيجية محكمة، من خلال البحث عبر الانترنت.
- يحاول مجمع AGRODAT أن يفرض وجوده في الاسواق الدولية من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الدولية، حيث تمكن من تلبية العديد من الطلبات وشروعه في التصدير.
- المصادقية التي تتجلى في جودة المنتج المقدم والذي يخضع الى كافة المعايير القانونية.
- التصدير لدول الأجنبية.
- مواقيت العمل: بحيث تقدر حصة العمل بسبع ساعات في اليوم فقط وهي فترة قليلة مقارنة مع المؤسسات الخاصة الأخرى والتي تعتمد على 8 ساعات يوميا كحد أدنى للعمال.

المطلب الثاني: استراتيجيات التوسع الدولي المتبعة من طرف للمؤسسة:

من خلال ما تم التطرق اليه تبين أن AGRODAT تعمل على تطبيق استراتيجيات تسويقية متكاملة لتجسيد أهدافها المسطرة في عملية التوسع دوليا، حيث لوحظ بأنها تركز على تدريب وتأهيل مواردها البشرية للرفع من جودة منتجاتها ودعم ميزتها التنافسية في الاسواق الدولية أمام المنافسين؛ وبناءا عليه تحصلت على شهادتي مطابقة للمعايير الدولية IFS و BRC من قبل هيئة المصادقة NSF لتصدير منتجات متميزة تشبع حاجات السوق المستهدف بأسعار تنافسية، وإضافة إلى ما سبق ذكره فإن AGRODAT تهتم كثيرا بتطوير حصتها السوقية دوليا، لهذا تكثف من جهودها الترويجية لخلق الطلب

على منتجاتها؛ ومن ثم تنتقي قنوات توزيعية تتوفر فيها الخبرة والمعرفة الكافية لإيصال المنتجات سليمة وتحترم كافة المعايير البيولوجية، كما أنها تستجيب لأذواق المستهلك الدولي، حيث نجدها مستعدة لإدخال أي تعديلات يفضلها سواء تمس الجوهر المادي التغليف والخدمات المرافقة؛ إلى جانب تصميم منتجات جديدة لخدمة عدة قطاعات سوقية، من خلال ماتم ذكره والتطرق اليه نستطيع استنتاج الاستراتيجيات المتبعة في النقاط التالية:

1- استراتيجية التركيز:

من بين الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة للتوسع دوليا ولمواجهة المنافسة الدولية اتخذت المؤسسة استراتيجية التركيز، التي تهدف من خلالها الى خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف، بالعمل على خدمة شريحة من الزبائن وتقديم منتجات بجودة ومواصفات مميزة عن غيرها ما يسمى بالتركيز مع التمايز، وكذلك سعت لانتهاج أسعار اقل او مساوية للأسعار التنافسية وهذا يعتبر تركيز مع خفض التكلفة، ومن خلال ملاحظتنا تم تفسير اتباع المؤسسة لاستراتيجية التركيز في التوسع دوليا من خلال النقاط التالية:

- تمتلك منتجات AGRODAT صفات تميزها عن المنتجات المنافسة في الأسواق الدولية، تقوم بالتركيز عليها كما تعمل على تمييزها لدعم موقفها التنافسي اكثر.
- استعمال المؤسسة لعلامة تجارية واحدة تتمثل في اسم المؤسسة مرفقا بنصف دائرة مرسوم عليها النخيل، كان هدفها من ذلك ترسيخ اسم المؤسسة في الأسواق الدولي.
- أحيانا وبناءا على طلب الزبائن تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها بنزع علف التمر واستبداله بنوع من المكسرات والحلوى بغية لاستقطاب أسواق أوسع.

- اهتمام المؤسسة بعنصر التغليف حيث تخصص عدت عبوات مختلفة الاحجام حيث تتنوع بتنوع الاوزان ونوع المادة المعبأة، وهناك علب ملكية التي توجه لزبون محدد تحمل التمر المحشو بالمكسرات او الحلوى.

- تعمل المؤسسة للوصول الى مستويات جودة عالية، ولتحقيق هذا الهدف سخرت المؤسسة متخصصين من تونس لديهم خبرة ومؤهلات عليا في هذا المجال المعايير الدولية لصحة النوعية.

2- إستراتيجية التكامل الأمامي:

بما أن المؤسسة تتبع سياسة التصدير نحو الخارج فهي تعتمد على استراتيجية التكامل الأمامي في انتهاجها لعملية التوسع دوليا، ولتجسيد أهدافها المسطرة في التوسع دوليا لوحظ انها تهتم بتدريب وتأهيل مواردها البشرية للفع من جودة منتجاتها ودعم ميزات التنافسية في الأسواق الدولية امام المنافسين، وتعتمد على أطراف خارجية في توزيع منتجاتها بغية تقليل تكاليفها والرفع من تنافسيتها من خلال كراء وسائل نقل خاصة تتوفر فيها الشروط المناسبة في توزيع منتجاتها للحفاظ والإبقاء على جودتها وسلامتها حتى تصل إلى وجهتها النهائية بأن تكون بها حاويات للتجميد مع إمكانية التحكم في درجة التجميد فيها حسب الظروف المناخية والمناطق التي تقطعها للوصول إلى الموانئ الجزائرية.

3- إستراتيجية التوزيع:

تقوم AGRODAT بتوزيع منتجاتها باستخدام استراتيجية التوزيع الانتقائي بغية تقليل التكاليف وتقوية موقفها التنافسي في الاسواق الدولية، بحيث تختار المؤسسة القنوات التوزيعية التي يشترط فيها توفر الخبرة المعرفة والفهم لمنتجاتها، إلى جانب جودة الخدمات التي تقدمها القناة من حيث شروط سالمة وأمن المنتج إلى أن يصل للمستهلك.

وعلى هذا الاساس تختار AGRODAT وكلاء يتوفر في وسائل النقل التي يحملونها حاويات للتجميد تضمن إيصال المنتج سليما للموانئ الجزائرية ومن ثم تتكفل مؤسسة النقل البحري الاجنبية

بايصال المنتجات إلى المستهلك، كما تجدر الإشارة إلى أن AGRODAT توزع منتجاتها بواسطة النقل البحري بنسبة 85% نظرا لانخفاض تكلفته، والباقي 15% لوسائل النقل الأخرى.

4- إستراتيجية التنوع:

من أجل كسب عدد أكبر من العملاء تقوم المؤسسة بتنوع تشكيلة المنتجات بغرض تلبية أصناف عديدة من الطلبات؛ حيث اهتمت المؤسسة بتوفير كل مستلزمات توضيب التمور لضمان الوصول الى جودة عالية عند تصديرها، وتجدر الإشارة الى انها تباع دوليا مزيج منتجات للأسواق الدولية ذلك لتعزيز رغبتها في التوسع دوليا من خلال التنوع في المنتجات يتجسد ها التنوع في ما يلي:

- دقلة نور، تافزوين، تامهجرت، معجون التمر، الدقلة البيضاء، مش دقلة.

إضافة الى ما ذكرناه تطلع الشركة حسب تصريحات مسؤوليها الى ادخال منتجات جديدة مشتقة كلها من ثمرة التمر لخط انتاجها مثل:

-عسل التمر، فرينة التمر، سكر التمر، قهوة التمر، سعيا منها لتلبية حاجيات الأسواق الدولية واستمراريتها في التوسع دوليا.

5- استراتيجية الترويج:

تعمل المؤسسة جاهدة للتعريف بمنتجاتها في الاسواق الدولية و يتجسد ذلك من خلال حضور وعرض المنتجات في المعارض والصالونات المحلية والدولية مثل: الصالون الولائي للتشغيل بسكرة والصالونات الدولية المتعلقة بالتصدير والمنتجات الزراعية المنظمة من قبل الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية الى جانب حضور الصالونات الدولية التي تقام في الدول الأجنبية، كما تستخدم AGRODAT الاعلان كأحد وسائل الترويج لجذب المستهلكين أكثر في الاذاعة التلفزيون وموقع التواصل الاجتماعي الفايسبوك، الذي أقامت عليه صفحة الهدف منها الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين، وهي بذلك تقوم بتكثيف الوسائل الترويجية الممكنة لدفع التجار لاقتناء منتجاتها، لكن ما

يعاب عليها أنها تفتقر للحيوية فالمؤسسة لا تعرض فيها أهم مميزات منتجاتها، صور الاغلفة المنتج صور تغطي المعارض والصالونات التي تحضرها، شهادات المطابقة لمعايير التوحيد الدولي التي تحصلت عليها.

6- استراتيجية التصدير المباشر:

تطرح مؤسسة AGRODAT منتجاتها في الأسواق الدولية فقط فهي لا تهتم بالأسواق المحلية حاليا بل تكتفي بتصديرها دوليا، فقد بدأت التصدير سنة 2011 بشكل مباشر من خلال حضور المعارض والصالونات الدولية وعرض المنتجات للحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، ومن الجدير بالذكر ان نشاط التصدير يحتل مكانة مهمة في المؤسسة فهو أساس نشاطها الاقتصادي حيث تملك ضمن هيكلها التنظيمي مصلحة مستقلة بعمليات إجراءات التصدير التي يشرف عليها مدير المؤسسة، وهي تنشط في عدة أسواق دولية منها: الولايات المتحدة الامريكية، البرتغال، فرنسا، المانيا، المانيا، تركيا، وقطر، وفيما يلي سيتم عرض شكل يحمل تطورات صادرات الشركة خلال الفترة 2011-2023.

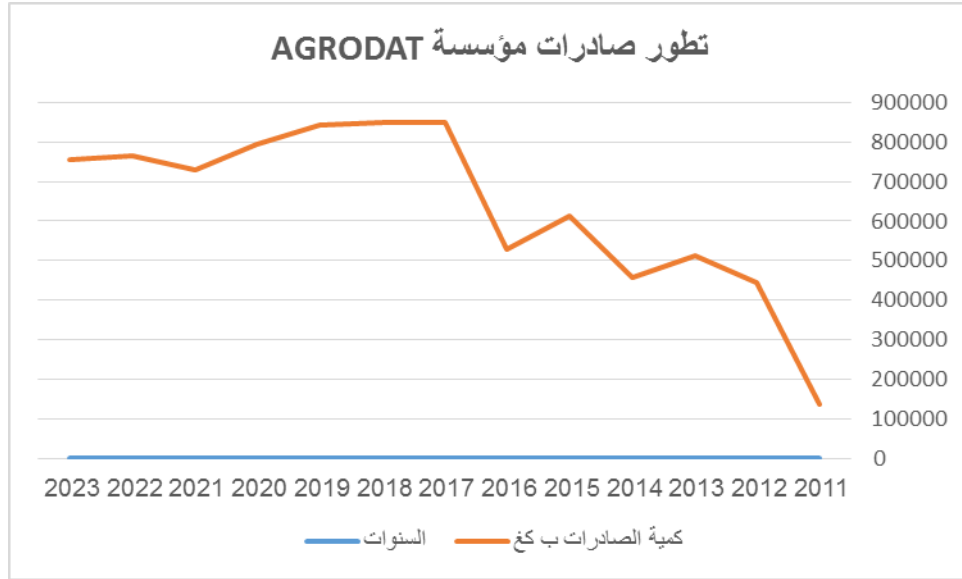
الجدول رقم 03: تطور صادرات مؤسسة AGRODAT في الفترة ما بين 2011-2023

| تصدير التمور | | سنة التصدير |
|------------------------|---------------|-------------|
| المبلغ الإجمالي ب (دج) | الكمية ب (كغ) | |
| 1651850700 | 138124 | 2011 |
| 5017632500 | 445753 | 2012 |
| 6566919800 | 512792 | 2013 |
| 7643452800 | 456325 | 2014 |
| 12535407400 | 612570 | 2015 |
| 12025284535 | 528107 | 2016 |
| / | 850000 | 2017 |
| / | 850000 | 2018 |
| / | 842555 | 2019 |

| | | |
|---|--------|------|
| / | 555488 | 2020 |
| / | 530001 | 2021 |
| / | 765566 | 2022 |
| / | 755236 | 2023 |

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 05: تطور صادرات مؤسسة AGRODAT حسب الكمية ب كغ 2011-2023.



المصدر: من اعداد الطلبة استنادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من المخطط البياني يتبين أن كمية الصادرات من منتجات AGRODAT بلغت في بداية نشاطها سنة 2011 ما قيمته 138124 كغ، وهي كمية معتبرة مقارنة بوضع مؤسسة مبتدئة في النشاط الدولي، وسرعان ما ارتفعت إلى القيمة 445753 كغ في السنة المالية 2012، وهذا يوضح قدرة المؤسسة في اقتناص الفرص التسويقية المتاحة في الاسواق الدولية.

نلاحظ أن في سنة 2013 كمية الصادرات تتزايد ولكن بوتيرة منخفضة مقارنة بالسنوات السابقة بحجم قدر ب 512792 كغ، ومن ثم انخفضت في سنة 2014 لتصل إلى 456325 كغ، وحسب تصريحات السيد مدير المؤسسة أن هذا الانخفاض راجع لتذبذب الطلب على منتجات AGRODAT بسبب المنافسات التي سماها المدير منافسات غير شريفة، لكن سرعان ما تم تدارك الامر لترتفع السنة المالية

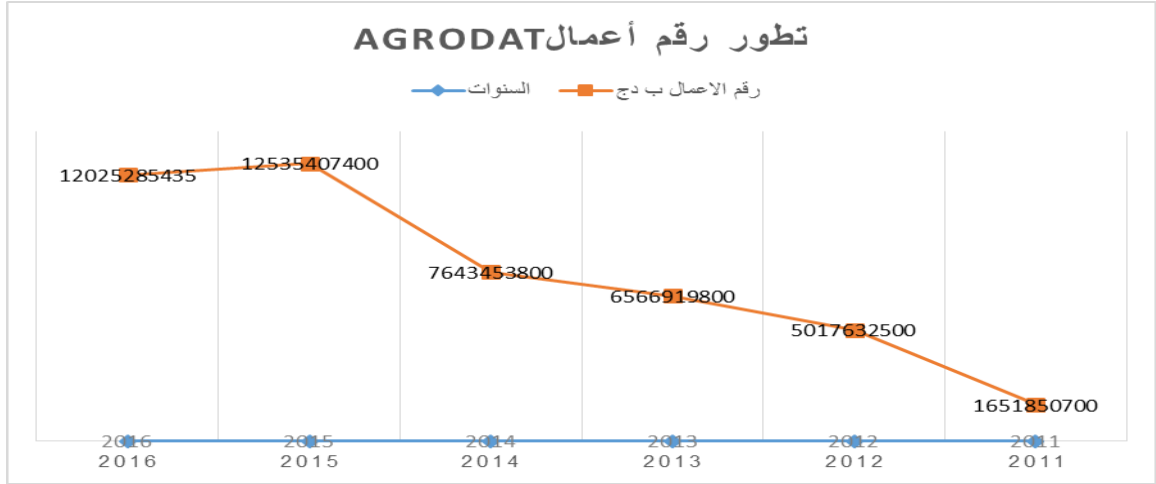
إلى 612570 كلغ ثم تعود للإخفاض سنة 2016 بقيمة 528107 كلغ. إضافة إلى ما سبق شهدت الكمية المصدرة من منتجات AGRODAT ارتفاعا ملحوظا مقارنة بسنة 2016 لتثبت خلال سنتي 2017 و 2018 في قيمة 850000 كلغ، أما بالنسبة للسنوات الأخيرة ما بين 2019-2023 فإن المؤسسة تعاني من انخفاض بسبب عدة عوامل منها الحجر الصحي الذي كانت تعاني منه جميع الدول وكذلك المنافسات. وبالنظر إلى عدد الوحدات المصدرة من منتجات AGRODAT التي تعرف تغيرا وتطورا مستمرا خلال الفترة 2011-2018، إلا أن هذا لا يعكس الصورة الحقيقية لنجاح ونمو المؤسسة لهذا سيتم في الجدول الموالي عرض نمو رقم أعمال AGRODAT خلال الفترة 2016-2011.

الجدول رقم(04): تطور رقم اعمالAGRODAT

| السنة | رقم الاعمال (دج) | معدل نمو ربحية رقم الاعمال |
|-------|------------------|----------------------------|
| 2011 | 16.518.507.00 | |
| 2012 | 50.176.325.00 | 67% |
| 2013 | 65.669.198.00 | 23% |
| 2014 | 76.434.538.00 | 14% |
| 2015 | 125.354.074.00 | 39% |
| 2016 | 120.252.854.35 | (-4.25)% |

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على وثائق والتصريحات المقدمة من طرف مدير المؤسسة.

الشكل رقم 06: منحى تطور رقم اعمال AGRODAT



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على وثائق والتصريحات المقدمة من طرف مدير المؤسسة.

يتضح من خلال المنحنى البياني وبالنظر لعدد الوحدات المصدرة لـ AGRODAT أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر في الفترة 2011-2016 بمعدلات نمو للربحية متفاوتة إلى حد ما، على الرغم من أن الكمية المصدرة في نفس الفترة اتسمت بالتغير كما سبق ذكره، كما لوحظ انخفاضه سنة 2015 من 125.354.074.00 دج إلى 120.252.854.35 دج، ومن الجدير بالذكر أن ارتفاع وانخفاض في رقم الاعمال قد يكون بسبب تقلبات سعر الصرف الأجنبي عند القيام بتسديد ثمن المنتجات المصدرة. وحسب تصريحات المدير في الصالون الدولي للتمور المنعقد بتاريخ: 17-16-15 ديسمبر 2018 فإن مؤسسته تعمل على تطوير نشاطها الدولي، من خلال إقامة مشروع استثمار أجنبي مباشر مع شريك تركي حسب المادة 22 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أبريل 1990-التي تؤكد نسبة 51% للمستثمر الجزائري و49% للمستثمر الاجنبي، وهذا بغية تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق التركي.

الجدول رقم 05: صادرات AGRODAT نحو الولايات المتحدة الأمريكية لشهر مارس 2024.

| التاريخ | نوع المنتج | الكمية ب كغ | عدد الوحدات |
|--------------|---|-------------|-------------|
| 04 مارس 2024 | تمر عضوي منزوع النواة علب ذات حجم 9 كلغ | 24840.04 | 2600 علبة |
| 06 مارس 2024 | تمر عضوي منزوع النواة علب ذات حجم 9 كلغ | 24840 | 2600 علبة |
| 21 مارس 2024 | تمر عضوي منزوع النواة علب ذات حجم 9 كلغ | 24375.1 | 2600 علبة |

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على موقع SERAIR أنضر

<https://www.seair.co.in/us-import/e-agrodat-sarl.aspx>

5- الاستثمار الأجنبي المباشر:

حسب تصريحات مدير مؤسسة في الصالون الدولي للتمور AGRODAT فإن المؤسسة تتطلع لتطوير نشاطها دوليا من خلال إقامة مشروع استثمار اجنبي مباشر مع شريك تركي حسب المادة 22 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 افريل 1990 التي تؤكد نسبة 51 % للمستثمر الجزائري و 49 % للمستثمر الأجنبي وهذا بغية تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في الاسوق التركية كإستراتيجية للتوسع دوليا.

المطلب الثالث: نقاط قوة وضعف المؤسسة في ظل اتباعها لاستراتيجية التوسع دوليا.

1- العوامل التي ساعدت المؤسسة في النجاح:

- تقديم الدولة للتحفيزات المشجعة للمصدرين في أعمالهم من اجل ترقية وترويج بضائعهم في الأسواق الخارجية بفتح الصندوق الخاص بترقية الصادرات لتقديم الدعم المالي كإعانات تتمثل في أعباء دراسة الأسواق الخارجية - تكاليف النقل الدولي لرفع و شحن البضائع بالموانئ والموجهة للتصدير بنسبة 80%،

تمويل التكاليف المتعلقة بتكثيف المواد؛

- إنخراط AGRODAT في الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات الوحيدة في مجالها على المستوى الوطني والإستفادة من خدماتها في تأمين مخاطر التصدير وتوفير معلومات عن العملاء الأجانب..وغيرها؛

- إنضمام المؤسسة إلى عنقود فرع التمور وتعاونها مع مؤسسات محلية؛

- امتلاك المؤسسة على طاقة إنتاج عالية الجودة مكنتها من تصدير منتجاتها، وتوسيعها عبر كامل الأسواق الدولية.

- تعاقد المؤسسة مع عملاء دائمين منذ إنطلاقها في النشاط سنة 2011.

- اتباع سياسة مرنة في التعبئة تتماشى مع أذواق واحتياجات العملاء؛

- التحكم الجيد في التسيير المالي للشركة والتكاليف بإجراء دراسات خاصة؛

- الإستخدام الدائم لحاويات مكيفة في فترة إرتفاع الحرارة أو الظروف العادية حفاظاً على جودة منتجاتها.

- إمتلاك المؤسسة لمخبر لإجراء تحاليل الجودة والنوعية الفيزيائية ونسبة الرطوبة بالتمور وحجمها وغيرها بإستثناء التحاليل الميكروبيولوجية التي تتم خارج المؤسسة.

- تبنيها لإستراتيجية المهاجم التسويقي لتوسيع حصتها في الأسواق الدولية مقارنة بالمنافسين.

- انتهاجها لآستراتيجية التوسع الجغرافي من خلال اعتمادها على الترويج بواسطة الانترنت التي تهدف الى الدخول في الأسواق الدولية ومحاولة تحقيق التغطية الشاملة لها.

- تتبعها سياسة الجودة والنظافة وسلامة المحيط، من خلال سعيها للإلتزام والتطبيق للمعايير الدولية، وتوفيرها لمخبر للجودة ضمن وحدتها الإنتاجية فإنها تهدف إلى توفير العناية اللازمة لتوضيب التمور

لضمان جودتها.

- اتباع سياسة التسعير في التغلب على بعض الضغوطات التي قد تتعرض لها من طرف بعض العملاء لفرض سعر معين لطلباتهم خاصة وأن أسعار التمور تعرف منافسة شديدة من عدة دول كفرنسا وتونس، ولو تحتم الأمر فإنها ترفض التعامل مع الزبائن المساوين لها.
- اتباع سياسة المنتج التي تساعد على كسب عدد كبير من العملاء
- تنوع تشكيلة المنتجات بغرض تلبية أصناف عديدة من الطلبات؛
- وضع نظام إدارة متكامل حول (الجودة، النظافة وسلامة المحيط) بالمؤسسة لزيادة كفاءتها والإستماع الجيد لزيائنها والإقتراب منهم، من أجل الوصول إلى المستوى الأمثل من المنتجات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها لزيائنها.

2- مخاطر التوسع التي تواجهها المؤسسة:

- عدم ضمان إلتزام الناقلين بواسطة الحاويات المكيفة بتوصيل منتجات الشركة للعملاء في ظل الشروط الملائمة رغم إختيار الشركة التعاقد مع خواص ذوي خبرة وثقة؛
- الإعتقاد على مخاطر خارجية لتحليل التغليف مثال ذلك CACQE المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزق وأحيانا مخاطر اجنبية بألمانيا هذا ما يبطأ نشاط التصدير؛
- ارتفاع سعر تكلفة التمور الخام بسبب تهريب التمور الجزائرية إلى الدول المجاورة وافريقيا كمالى والنيجر يسبب نفور المستهلك الأجنبي بسبب ارتفاع الاسعار؛
- عدم الإستغلال الكلي للطاقة الإنتاجية بسبب عجز الشركة في توفير العمالة اللازمة في حالات الطلبات الكبيرة الحجم؛
- إحتمال وصول كميات من التمور الخام تحوي أمراض كسوسة التمر حيث يستحيل التأكد من خلو التمر الخام من الأمراض ولو بالمعاينة لدى المورد.

- ارتفاع نسبة إصابة التمور بالأمراض كسوسة التمرّ كبيرة للشركة، وغيرها تصل 45 % ما يسبب خسائراً وذلك يرجع لعدم متابعة الجهات الوصية للفلاحين والمنتجين في عمليات الإنتاج للتمور ومعالجة النخيل والثمار قبل فترة جني المحصول؛

- نظام القبول المؤقت بالنسبة لمواد التعليب التي يتم استيرادها لأجل استعمالها في تعبئة سلع موجهة للتصدير بحيث يتم تعليق الرسوم والحقوق الجمركية لتلك العملية وينبغي فقط على المصدر تبرير استغلاله فعلياً لتلك المواد عقب عملية التصدير ودفع رسوم في كل سداسي.

خلاصة الفصل:

في هذا الجزء الأخير من الدراسة تطرقنا الى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التوسع دوليا لمؤسسة من المؤسسات التي تعمل في مجال تكييف وتصدير التمور وهي مؤسسة AGRODAT، ومن خلال الدراسة التطبيقية استخلصنا جملة من النقاط تتمثل في ان هذه المؤسسة تعتمد في توسعها دوليا على التصدير المباشر كنشاط أساسي لها وتسعى الى تطويره، وكما تحسین جودة منتجها وتميزه واحترامها لمعايير السلامة، وتطلعها لتطوير نشاطها دوليا بالتخطيط لإستثمار اجنبي مباشر مع دول اجنبية منها تركيا، ساعدها على عملية التوسع واختراق الأسواق الدولية بكل جدارة واستحقاق.

الامر الذي ساعده المؤسسة على التوسع دوليا هو استجابتها لأذواق المستهلك الدولي، حيث تجدها مستعدة لإدخال أي تعديلات يفضلها، سواء تمس الجوهر المادي، التغليف، والخدمات المرافقة، الى جانب تصميم منتجات جديدة لخدمة عدة قطاعات سوقية.

الختامة

في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها التغيرات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية الدولية والاقليمية تستدعي ضرورة تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات الاقتصادية، والتركيز على الايجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية، ولتحقيق ذلك توجب على المؤسسات تبني إستراتيجية واضحة، نجد الكثير من الدول المتقدمة، تقوم بعملية توسيع نشاط مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة دوليا، بواسطة آليات التوسع الدولي المختلفة سواء عن طريق التصدير او غيرها من استراتيجيات التوسع الاخرى مستفيدة من عوامل الجذب التي تتمتع بها الاسواق الدولية، وفي السنوات الاخيرة شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نمو متزايدا، حيث عملت الدولة على تطوير مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، وذلك لتعزيز قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة الدولية، من خلال الاهتمام بالوظائف التسويقية التي أصبحت امرا مطلوبا، والاخذ بالاساليب التسويقية الحديثة، ودراسة الاسواق الخارجية والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة لها، والعمل على اغتنامها.

من هنا تتجلى أهمية بحثنا في كيفية اتباع استراتيجيات للتوسع دوليا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطرق الدخول إلى الاسواق الدولية، وكذا نوع استراتيجيات التوسع الدولية التي ينبغي تطبيقها لتحقيق النجاح في الاسواق المستهدفة، ومدى فعاليتها ونجاحها.

- النتائج:

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى جملة النتائج التي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

- تمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اثناء اتخاذها لاستراتيجية للتوسع دوليا بعدة مراحل، لذا عليها أولا تحديد امكانياتها لتختار الاستراتيجية التي تتناسب مع قدراتها الاقتصادية وبيئتها، يتم هذا من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات عند اختراقها للأسواق الدولية.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها القدرة الكافية للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا لتمييزها بخاصية توفير مناصب الشغل وخلق الثروة، وقدرتها على الابتكار والتخصص في مجالات متعددة.

- استراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة أصبحت امرا حتميا ، في ظل الأوضاع الحالية ومآلا لمثل هذا النوع من المؤسسات للدخول الى الأسواق الأجنبية.

- البيئة الاجتماعية والثقافية والاستقرار السياسي والبنية التحتية وادراج الرقمنة في المؤسسات، جميعها تعد عوامل أساسية وهامة في إنجاز عملية توسع المؤسسات دوليا او العكس.

- ساعد التطور التكنولوجي المؤسسات الصغيرة والمتطورة كثيرا في الوصول الى أهدافها من خلال التسويق الرقمي والترويج بواسطة منصات التواصل الاجتماعي هذان الاخيران ساهما في تسريع عملية توسع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوليا.

- نتائج إختبار الفرضيات :

لقد جاءت إختبارات فرضيات هذا البحث على النحو التالي:

- تنص الفرضية الرئيسية على أنه " تمتلك مؤسسة AGRODAT خططا مبتكرة تضمن تسويق منتجاتها خارج الاقليم، بما يضمن توسيع دائرة عملائها وتنويع لمصادر الدخل الوطني" تم اثبات الفرضية من خلال البيانات التي توضح تسارع التصدير خلال بداية نشاط المؤسسة، بالتالي فإن الفرضية صحيحة.

- تنص الفرضية الأولى على أنه " تمتلك مؤسسة AGRODAT القدرة على توسيع مجال استثمارها التجاري نحو دول مختلفة خارج الاقليم، بما يضمن توسيع دائرة عملائها وتنويع لمصادر الدخل الوطني" تتبع المؤسسة إستراتيجية الإستثمار الأجنبي في مجال توسعها دوليا، بالتالي فإن الفرضية صحيحة.

- تنص الفرضية الثانية على أنه " تحترم مؤسسة AGRODAT القوانين الدولية والاعراف التسويقية، بما يضمن توسيع دائرة عملائها وتنويع لمصادر الدخل الوطني" تم إثبات الفرضية من خلال دليل تحصل المؤسسة على شهادتي المطابقة للمعايير الدولية IFS و BRC من قبل هيئة المصادقة NSF وعليه فإن الفرضية صحيحة.

- التوصيات:

- من خلال النتائج المتوصل اليها يمكننا تقديم بعض التوصيات التي من الممكن ان تكون مناسبة لتفعيل استراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:
- ضرورة تكوين إطارات ومسيرتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التسويق الدولي وتعرفهم اكثر على استراتيجيات التوسع الدولي من خلا دورات تكوينية خاصة بهذه الحتمية.
 - مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المعرض الدولية بصفة مكثفة، هذا الامر يسمح لها بالاحتكاك اكثر بالشركات الأجنبية واكتساب خبرة وإقامة علاقات تجارية ومن ثم تسهيل الطريق للتوسع دوليا.
 - تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الدول، وذلك بمساعدتها ببتكار آليات لرصد الأسواق الخارجية والفرص التسويقية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإقامة برامج شاملة تمكنها من الوصول الى درجة المطابقة مع المعايير الدولية.
 - ضرورة ادراج الرقمنة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء صفحات ترويجية لهذه المؤسسات سواء عن طريق الويب او منصات التواصل الاجتماعي، وتكثيف وسائل الاتصال الرقمية ايميل وتساب مسنجر....كل هذا يساعد على تسريع وتنشيط عملية التوسع واختراق الأسواق الدولية.

قائمة المصادر والمراجع

-قائمة المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. حسن كريم حمزة، العولمة المالية والنمو الإقتصادي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. أسامة المجذوب، العولمة والاقليمية- مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية- ط1، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
3. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999.
4. شاعر تركي امين، ملخص كتاب التسويق الإلكتروني.
5. عبد السلام إبراهيم البغدادي، الوحدة الوطنية ومشكلة الأقليات في إفريقيا، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1993.
6. علاء الدين هلال، نحو إطار نظري لتحليل عملية التنمية السياسية، الهيئة العامة للكتاب، الإسكندرية، 1978.
7. علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009.
8. عمر صقر، العولمة وقضايا معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
9. فريد النجار، تسويق الصادرات العربية (آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
10. محمود الشيخ، التسويق الدولي ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
11. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003.

12. نزيه عبد المقصود مبروك: آثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، دار الفكر الجامعي، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007.

13. هالة محمد لبيب عتبة، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، ط2 ، مصر، 2004.

❖ المقالات والمجلات العمية:

1. العربي نعيم، أهمية الإستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق النمو الإقتصادي في الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 2022/05/01.

2. بالمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف، العدد2.

3. بربارة دليلة، تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة القسطاس للعلوم الادارية والاقتصادية والمالية، العدد02، ديسمبر 2021.

4. حمزة ضويفي، وعبد القادر بوكريدي، تقييم تنافسية الاقتصاد الجزائري وفق معيار جودة البنية التحتية. مجلة جديد الاقتصاد، 2020.

5. شوقي الحباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد04، 2013.

6. لعلوح فطوم، نهار خالد ابن الوليد، دور مواقع التواصل الاجتماعي في نجاح إستراتيجية الترويج لدى المؤسسات، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 2018.

7. محمد أحمد مطر، تقييم دور الاستثمار في البنية التحتية في دعم النمو الاقتصادي في مصر خلال الفترة من 2000 - 2020، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد الثالث

والعشرون، العدد الرابع، أكتوبر 2022.

8. نعيمة يحياوي، التجارة الإلكترونية وآثارها على اقتصاديات الأعمال العربية، مجلة الاقتصاد الجديد/العدد: 02، 2010.

❖ الأطروحات ورسائل:

1. حميداتو نصر، أثر الإستثمار الأجنبي المباشر على دعم التنوع الإقتصادي في الدول النفطية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، السنة الجامعية 2018/2019.

2. شوقي جباري، أثر الإستثمار الأجنبي المباشر على النمو الإقتصادي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد تنمية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، السنة الجامعية 2014/2015.

3. بن حمو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق الدولي للمؤسسات، كلية علوم الاقتصاد التجارية علوم التسيير، جامعة تلمسان 2010.

4. بولطيف بلال، استراتيجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، - 2014 - 2015.

5. جيلاني خديجة، بطيب فوزية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، غير منشورة، كمية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة ابن خلون، تيارت، 2018, 2019.

6. خباش وليد، فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الاستثمار في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة مقدمة لنيل شياذة الماستر، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج.

7. رحمة كروش، مريم بن زغوية، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة

ميدانية بمؤسسة - موانئ جن جن العالمية - جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام

والاتصال، 2018، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

8. عمار زودة: محددات قرار الاستثمار الأجنبي المباشر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية، فرع الإدارة المالية، جامعة قسنطينة، 2008.

9. محمد علي عمير الشرياني، العمالة الوافدة للاستقرار السياسي في دولة الإمارات العربية المتحدة

1999 1990 رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية جامعة القاهرة،

2002.

10. مريم ناريمان نومار، استخدام مواقع الشبكات الاجتماعية وتأثيره في العلاقات الاجتماعية، دراسة

عينة من مستخدمي موقع الفيسبوك في الجزائر، مذكرة 24 مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم

الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2011.

❖ الملتقيات العلمية:

1. حكيم بن جروة، محمد بن حوحو (2010)، تسويق العالقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق

المنافسة واكتساب الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

2. فريدة لقرط، زينب بوقاعة، كاتية بوروية، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات

النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في

الاقتصاديات المغربية، سطيف، الجزائر 25-28 ماي 2003

3. نعيمة بارودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات

التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الدول العربية، 17-18 أبريل 2006

4. ضحاك نجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين أمس واليوم، أفاق تجربة الجزائر، جامعة

الجزائر، الملتقى الدولي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17-18

أفريل 2006

❖ التقارير والسجلات والوثائق:

1. جودي حنان، إستراتيجية المؤسسة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة.

2. سليمان نورة، محاضرات في التسويق، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية، قسم العلوم التجارية،

جامعة الجزائر 3، 2021/2020

3. لعلوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية

غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس 2007 .

4. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات ص و م في

الجزائر، الدورة العامة العشرون ، جوان 2002 .

5. محاضرات في إستراتيجيات النمو والتدويل، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة سطيف 01، 2020.2021.

- 1- Alberto. **T et Combemale. P, comprendre l'entreprise**, 3eme éd, Nthan, Paris, 2001.
- 2- Jacquapanlir, **portant de la situation canadienne sur le plan de financement des PME**, séminaire sur le financement des PME avec FGAR
- 3- Charles Croué, Marketing International, 3eme édition, de Boeck, Bruxelles, 1999, p135.
- 4- Nathalie Prime, Jean-Claude Usunier, Marketing International: **Développement des marchés et management multiculturel**, Vuibert, Paris, 2003.

الملاحق

الملحق رقم 01: بعض علب التغليف مع شعار مؤسسة AGRODAT



Nos Dattes
 LA DATTIERIE ASSOCIÉE LES MEILLEURES VARIÉTÉS DES DATTES
 DU MONDE EN PRODUISANT DES DATTES EN
 BOUTES, BOITES, BOITES EN CARTON, EN
 BOITES EN CARTON ET EN BOITES EN
 CARTON EN BOITES EN CARTON EN
 BOITES EN CARTON EN BOITES EN
 BOITES EN CARTON EN BOITES EN

Notre Unité
 DATTES DU MONDE ASSOCIÉE LES MEILLEURES
 VARIÉTÉS DES DATTES DU MONDE EN
 PRODUISANT DES DATTES EN BOUTES,
 BOITES, BOITES EN CARTON, EN BOITES
 EN CARTON EN BOITES EN CARTON EN
 BOITES EN CARTON EN BOITES EN

Nos Objectifs
 Maintenir nos normes internationales
 HACCP, ISO 9001:2015
 Faire connaître à la fois nos dattes
 et nos traditions de fabrication

15, Dattierie (Industrie)
 21000 SIKKA - Algérie
 Tél: +213 33 75 62 34
 Fax: +213 33 75 90 23
 e-mail: agrodatt@11@yahoo.fr

The Variety Deglet Nour

It is the queen of varieties and the most popular in the world for its exceptional firmness, yellowish, fleshy, long and sweet and general size.

Types of packaging in the factory:

With Branches

- Size 1 Kg
- Size 2Kg
- Size 3Kg
- Natural 2Kg

Conditioned

- Natural polystyrene 20kg
- Natural polystyrene 30kg
- Size 1 Kg
- Pitted natural size 20Kg
- Natural 20kg 30kg 50kg 5kg

La Variété Deglet Nour

C'est la reine des variétés et la plus appréciée par ce goût unique, sa chair juteuse croquante, son parfum doux et sa longueur de conservation.

elle se trouve à l'état naturel

Branches

- Caisse 1 Kg
- Caisse 2 Kg
- Caisse 3 Kg
- Naturel 20kg

Conditionnées

- Nature polystyrène 20kg
- Nature polystyrène 30kg
- Caisse 1 Kg
- Sans noyau naturel taille 2 Kg
- Naturel 20kg 30kg 50kg 5kg

Nous Commercialisons aussi d'autres variétés de dattes:

La Variété Tafrouine

Très appréciée par sa couleur jaune, sa texture fine et sa forme longue naturelle

- Caisse 5kg avec poche plastique

Conditionnées:

- Pavers polystyrène 20kg
- Pavers polystyrène 30kg
- Pavers polystyrène 50kg

La Variété Degla Beida

Caisse 5kg

La Variété Timjohert

Naturelle

- Caisse 5kg
- Sacchet 1kg

الملحق رقم 03: احصائيات رقم اعمال المؤسسة ومنتجاتها المصدرة من 2011 - 2023

sarl agrodat

evolution des exportation et chiffre d'affaire

| Année | Exportation de Dattes | |
|-----------|-----------------------|----------------|
| | Poids Net/Kgs | Montant C.A/Da |
| Année2011 | 138124 | 1651850700 |
| Année2012 | 445753 | 5017632500 |
| Année2013 | 512792 | 6566919800 |
| Année2014 | 456325 | 7643452800 |
| Année2015 | 612570 | 12535407400 |
| Année2016 | 528107 | 12025284535 |
| Année2017 | 533621 | / |
| Année2018 | 560002 | / |
| Année2019 | 842555 | / |
| Année2020 | 530001 | / |
| Année2021 | 765566 | / |
| Année2022 | 765566 | / |
| Année2023 | 755236 | / |

الملحق رقم 04: صادرات AGRODAT نحو الولايات المتحدة الامريكية لشهر مارس 2024.

| DATE | HS CODE | PRODUCT DETAILS | WEIGHT IN KG | QTY / UNIT | COUNTRY / PORTS | SUPPLIER | BUYER |
|-------------|---------|---|--------------|-------------|---|--------------------------------------|----------------|
| 21-Mar-2024 | 120924 | ORGANIC BIO PITTED DATES 9KG LOT NUMBER B100124 PO 40115 2ND NOTIFY JAWHARAT AL SHAMAL TRADING LLC 48TH BURJ GATE , 5TH FLOOR N 43-44 DOWNTOWN BURJ KHALIFA DUBAI | 24375.1 | 2600 CTN | PORTUGAL NEW YORK/NEWARK AREA NEWARK NJ | SARL AGRODAT | N/A |
| 06-Mar-2024 | 80410 | ORGANIC PITTED DATES 9KG BOXES | 24840 | 2600 BOX | ALGERIA NEW YORK/NEWARK AREA NEWARK NJ | SARL AGRODAT PRODUCTION ET EXPORT | ALYA FOODS LLC |
| 04-Mar-2024 | 842620 | ORGANIC PITTED DATES 9 KG LOT NUMBER: B011223 2ND NOTIFY MEDLANTIC GROUP LIMITED BUSIN ESS BAY ASPECT TOWER UAE DUB AI 01101 | 24840.04 | 2600 CTN | PORTUGAL NEW YORK/NEWARK AREA NEWARK NJ | SARL AGRODAT | ALYA FOODS LLC |

الملحق رقم 05: شهادة BRC ممنوحة للمؤسسة.



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة.

الملحق رقم 06: شهادة IFS مقدمة للمؤسسة



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة.

الملحق رقم 07: صفحة AGRODAT على الفيسبوك.



The image shows a Facebook profile page for Agrodatt. The cover photo features the Agrodatt logo, which consists of a stylized palm tree and the word 'Agrodatt' in a decorative font, set within a gold-colored frame. Below the logo, the text reads: '95, Zone d'equipement - 07000 BISKRA - Algérie', 'Tél/Fax: +213.33.65.80.23 / Mob : +213.550.03...', 'e-mail: agrodatt2011@yahoo.fr', and 'Skype : agrodatt.export'. To the right of the text is a circular profile picture of the same Agrodatt logo on a gold background. Below the cover photo, the name 'Agrodatt' is displayed in bold black text. Underneath the name, it says '176 تسجيلات إعجاب • 182 المتابعون'. The bio text reads: 'Agrodatt dispose d'un potentiel de production pour l'exportation de produits de dattes à travers tou...'. Below the bio are three buttons: a grey button with three dots, a blue button with a speech bubble icon and the text 'مراسلة', and a grey button with a thumbs-up icon and the text 'أعجبني'. Below these buttons are four tabs: 'المنشورات', 'حول', 'الصور', and 'عمليات الذكر'. At the bottom, there is a section titled 'التفاصيل' with two items: 'صفحة • منتج/خدمة' with an information icon, and 'بلا تقييم حتى الآن (0 رأي)' with a star icon.

95, Zone d'equipement - 07000 BISKRA - Algérie
Tél/Fax: +213.33.65.80.23 / Mob : +213.550.03...
e-mail: agrodatt2011@yahoo.fr
Skype : agrodatt.export

Agrodatt
176 تسجيلات إعجاب • 182 المتابعون

Agrodatt dispose d'un potentiel de production pour l'exportation de produits de dattes à travers tou...

... مراسلة أعجبني

المنشورات حول الصور عمليات الذكر

التفاصيل
صفحة • منتج/خدمة
بلا تقييم حتى الآن (0 رأي)

الملحق رقم 08: عروض ترويجية عبر الانترنت للمؤسسة.



Pâte de dattes
3kg

L'UNITÉ
**1€
1,66**

PÂTE DE DATTES
AGRODAT
1 kg - 1,66 € le kg

• منتهى الصلاحية صالح من تاريخ 12/04/2023 حتى 23/04/2023



ALGÉRIE
DATTES BRANCHÉES AGRODAT SONEDIS
1 kg
Disponible en rayon fruits et légumes libre service
Saisi le kg: 4499

سوبر ماركت أوشان



أغروادات التمور المتفرعة سونيديس

انتهت صلاحية هذا العرض

4.99 يورو

من AGRODAT BRANCHED DATES SONEDIS العرض الحالي
AGRODAT اكتشف أحدث عروض Auchan Supermarket. كتالوج
واستفد من أفضل عروض DATTES BRANCHÉES SONEDIS
بأقل الأسعار AGRODAT DATTES BRANCHÉES SONEDIS.

انظر في الكتالوج

يضيف

• صالح: 26 فبراير 2024 إلى 10 مارس 2024



الملحق رقم 10: مقابلة مع السيد مدير مؤسسة AGRODAT بتاريخ 28 أبريل 2024 بمقر المؤسسة.

السلام عليكم سيدي المدير نحن بصدد تقديم دراسة بعنوان إستراتيجيات التوسع الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال اطلعنا على مجموعة من المؤسسات إختارنا مؤسستكم لإدراجها ضمن الفصل التطبيقي لدراسة هذه الاستراتيجية، ذلك لأن المؤسسة تتوفر فيها شروط دراستنا.

س1: أولا هل لكم بإعطائنا نظرة عامة حول خصائص المؤسسة؟

ج1: نعم المؤسسة AGRODAT موجودة في ولاية بسكرة متخصصة في تكييف وتغليف التمور وتصديرها لدول اجنبية، المؤسسة ذات إمكانيات محدودة أي متوسطة تأسست سنة 2011، ومنتجاتنا هي عبارة عن تمور بأنواعها.

س2: بما ان المؤسسة تصدر لدول اجنبية، هل يمكننا ان نعرف دوافع المؤسسة لاختراق الاسوق الدولية؟

ج2: المؤسسة منذ بداية نشاطها كانت تطمح لتحقيق ذلك، وليس لدينا أي رغبة في التسويق محليا، هذا راجع لقدرة المؤسسة على تحقيق ذلك.

س3: ارجو التوضيح اكثر عن الطرق والاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة للتوسع دوليا.

ج3: توسع نشاط المؤسسة من خلال اجتهادنا في حضور المعارض والصالونات الدولية بكثرة بهدف البحث عن العملاء الأجانب، وكذا الترويج لمنتجاتنا عبر شبكة الانترنت، بالاعتماد على احترام معايير السلامة وجودة الإنتاج حتى ولو كلفنا الامر، لأننا بصدد مواجهة منافسين فثمرة التمر تصدر بكثرة لذلك يتوجب علينا إبتكار الحلول دائما لصد المنافسة.

س4: لاحظنا من خلال البيانات المقدمة من طرفكم ان المؤسسة تعاني بعض التذبذب في حجم الصادرات خاصة في سنة 2015 والسنوات الأخيرة كذلك هناك انخفاض لكن بوتيرة منتظمة.

ج4: نعم هناك عدة عوامل أدت الى التذبذب والانخفاض أهمها المنافسات التي اسميها غير شريفة، جعلت بعض العملاء يتخلون عن منتجاتنا ويتوجهون لمنتجات المنافسين. وهناك عوامل أخرى كالحجر الصحي خلال السنوات 2019، 2020، 2021 هناك عامل اخر وهو ندرة التمور الجيدة حيث ان مؤسستنا تجتهد في اقتناء المنتوجات الجيدة، كذلك ندرة التمور أحيانا تؤدي الى ارتفاع أسعارها هذا ما يحول المؤسسة عن تصدير كميات كبيرة.

س5: ماهي الاساليب التسويقية التي تستخدمونها في طرح منتجاتكم للاسواق الدولية؟

ج5: نقوم بتصدير منتجاتنا حسب طلب السوق ونسعى لتلبية طلبياته بالمواصفات المطلوبة.

س6: هل تقوم المؤسسة بدراسة للسوق المستهدفة من حيث ثقافة العملاء، مثلا ... إلخ؟

ج6: ليس بصفة مدققة بل نكتفي بعرض منتجاتنا بالاسواق، لكن نأخذ بعين الاعتبار لغة العميل، فمثلا بالنسبة للعملاء الالمان نقوم بإضافة اللغة الانجليزية على عبوة التغليف.

س7: كيف تتعامل المؤسسة في حال وجود المنافسة بالسوق وكيف يمكنكم التصدي لهذا التهديد؟

ج7: أكيد نحن دائما في استعداد لتصدي هذه المنافسات، لذلك تلاحظ اننا نقوم بإحضار اخصائيين من الدول المجاورة مثل تونس لديهم شهادات عليا لتطبيق المعايير العالمية للصحة والنوعية ونحن في بحث مستمر على الاخصائيين وخرجي الجامعات المؤهلين.

س7: على أي أساس يتم تسعير المنتجات الخاصة بكم، على أساس التكاليف أم الاسعار المنافسة؟

ج7: أكيد نعتمدهما معا فنحن نقوم باحتساب التكاليف واطراف هامش ربح ومقارنة السعر النهائي بالاسعار المنافسة.

س8: هل تفكرون بإدخال منتجات زراعية جديدة؟ أم ستكتفون بتصدير التمور فقط؟

ج8: حاليا نعمل مع منتوجات التمور بأنواعها وهذا يعد تنويع، لكن هناك خطة مستقبلية لتنويع المنتجات فيمكن ادخال بعض الخضراوات لاستقطاب أسواق اجنبية أكثر.

