



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

استراتيجية التوزيع الدولي للمؤسسة الإقتصادية ودورها
في دخول الأسواق الخارجية.

دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك-مديرية الصيانة بالأغواط

إشراف الأستاذ :

- د. فرحي محمد

إعداد الطالبة:

● حماد سارة

لجنة المناقشة

رئيسا

مقررا

ممتحنا

د. عبد الحفيظي ابراهيم

د. فرحي محمد

د. مراد مصطفى

السنة الجامعية : 2022/2021

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك..
ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة
ونور العالمين.. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى والدي العزيز يا من أحمل إسمك بكل فخريا من يهتز قلبي بذكرك
يا من كنت كل شيء وساعدتني في كل شيء
إلى والدتي يا قرة عيني يا فرحي وبسمتي يا أمل اليوم والغد يا معنى الحنان
والتفاني أهديك عملي وكل ما أملك
إلى جميع أخوتي حفظهم الله
إلى كل من ساهم معنا وكان سندا لنا في إنجاز هذا العمل
إلى اعز أصدقائي طيلة خمس سنوات في الكلية
وإلى كل من نسيهم قلبي و سكنو قلبي

سارة

شكر وتقدير

اشكر الله عزوجل عل ان وفقتي في في إتمام هذا العمل، واحمده تعالى على

ان سخر لي من كان لهم الفضل بعده لمساعدتي على إنجازہ...

و بعد شكر الله تعالى على توفيقه لي في اتمام هذا البحث والذي لا يعد سوى قطرة
من بحر وفي مثل هاته اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف

ليجمعها...تتبعثر الأحرف وعبثا أن يحاول تجميعها في سطور ...

سطورا كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف الا قليلا من الذكريات
و صور رفاق كانوا الى جانبنا دائما ... فواجب علي شكرهم

نخص بالذكر شكري الخالص للسيد الأستاذي المشرف " فرحي محمد " الذي كان
له الدور في ارشادي وما خصصني به من وقت لإثراء هذا العمل حفظة الله، كما لا
يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و
علوم التسيير، وخاصة أساتذة اللجنة اشكرهم على كل مجهوداتهم معي..

ومن باب الاعتراف بالجميل نتوجه بالشكر التام الى كل من ساعدنا في انجاز هذا
العمل دون أن ننسى كل موظفي مؤسسة مديرية الصيانة بالأغواط على حسن
الاستقبال و نجاعة التأطير ...

وأخيرا وطبعا أشكر نفسي التي تعبت وصبرت من أجل إتمام هذا البحث
فا شكرا يا أنا

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص
أ	مقدمة
الفصل الأول : الاستراتيجية والتوزيع الدولي	
07	تمهيد:
08	المبحث الأول : اساسيات حول الاستراتيجية
08	المطلب الاول: مفهوم الاستراتيجية
11	المطلب الثاني: اهم انواع الاستراتيجيات
15	المطلب الثالث: مستويات وضع الإستراتيجية
18	المبحث الثاني : التوزيع الدولي
18	المطلب الاول: ماهية التوزيع الدولي
22	المطلب الثاني: ماهية قناة التوزيع الدولي
27	المطلب الثالث: استراتيجيات التوزيع الدولي
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدخول الى الاسواق الدولية	
32	تمهيد:
33	المبحث الاول : الاسواق الدولية
33	المطلب الاول : تعريف السوق الدولي وخصائصه
35	المطلب الثاني : دوافع التوجه نحو الأسواق الدولية ومراحل الانتقال إليها
40	المطلب الثالث: تقييم واختيار الأسواق الدولية
44	المبحث الثاني: أهداف وموانع وإستراتيجيات دخول الأسواق الدولية
44	المطلب الاول : موانع الدخول للأسواق الدولية
45	المطلب الثاني : العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولي
47	المطلب الثالث : إستراتيجيات وتوقيت الدخول إلى الأسواق الدولية

51	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بالأغواط
53	تمهيد
54	المبحث الأول: مدخل لمؤسسة سونطراك
54	المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة
55	المطلب الثاني: التطور التاريخي لشركة سونطراك
58	المطلب الثالث: أهداف ونشاطات الشركة
60	المبحث الثاني: استراتيجية التوزيع في دائرة التسويق بالشركة
60	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق بالشركة
63	المطلب الثاني: استراتيجية التوزيع بالشركة
66	المبحث الثالث: تعريف مديرية الصيانة بالأغواط (DML)
66	المطلب الأول: تعريف مديرية الصيانة بالأغواط
68	المطلب الثاني: مهام ووسائل المتاحة لمديرية الصيانة بالأغواط
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط
73	المبحث الرابع: خطة العمل داخل المصلحة والمقابلات المجرية
73	المطلب الأول: كيفية بدأ العمل
73	المطلب الثاني: المقابلات التي أجريت داخل المصلحة
79	خلاصة الفصل
81	الخاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
10	العلاقة بين المفاهيم الخمسة للإستراتيجية بإتجاه المسار	01
17	مستويات وضع الإستراتيجية	02
29	استراتيجيات التوزيع الدولي	03
38	مراحل الإنتقال إلى الأسواق الدولية	04
61	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق	05
67	تموضع مديرية الصيانة في فرع نقل الأنابيب	06
72	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة DML الأغواط	07

قائمة الملاحق

العنوان	الملاحق
تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط	01
وثيقة طلب الفاتورة (مديرية الصيانة - الأغواط)	02
الخريطة الحالية لشبكة توزيع المحروقات لسنة 2022	03
معدلات نقل الهيدروكاربونات لعام 2022	04
أسعار نقل الهيدروكاربونات لسنة 2022	05

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز أهمية عنصر من عناصر المزيج التسويقي الدولي ألا وهو التوزيع الدولي وأهميته في مجال صادرات المحروقات، فاستراتيجية التوزيع الدولي لها دور مهم في نقل المنتجات الى المستهلك النهائي، فبنجاحها ستتحج المؤسسة في تحقيق أكبر قدر من المبيعات والتوسع أكثر في الأسواق الدولية.

وعنصر التوزيع في حد ذاته يمكن تقسيمه إلى عنصرين أساسين:

هما القنوات التوزيعية والتوزيع المادي، كما تعتبر منتجات المحروقات من المنتجات التي يتزايد الطلب عليها من طرف المستهلكين لكونها منتجات استراتيجية وبالتالي على المؤسسات المهمة بتسويق هذه المنتجات أن تهتم بعنصر التوزيع وتعمل على ايجاد الإستراتيجية المناسبة لتوزيع منتجاتها بالفعالية المطلوبة، وهذا لكونها تزاوّل نشاطها في بيئة تتميز بالمنافسة، خاصة بعد انفتاح السوق الوطني أمام مؤسسات ذات خبرة عالمية، وفي بحثنا هذا حاولنا الإجابة على اشكالية الدراسة تتمثل في " ماهي معالم استراتيجية التوزيع الدولي التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ودورها في تيسير دخول الاسواق الدولية؟ "

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التوزيع، القنوات التوزيعية، الأسواق الدولية

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance d'un élément du marketing mix international, qui est la distribution internationale, et son importance dans le domaine des exportations d'hydrocarbures.

L'élément de distribution lui-même peut être divisé en deux composants principaux:

Ce sont des canaux de distribution et de distribution physique, et les produits pétroliers sont considérés parmi les produits de plus en plus demandés par les consommateurs car ce sont des produits stratégiques. Par conséquent, les institutions intéressées par la commercialisation de ces produits doivent prêter attention à l'élément de distribution et travailler pour trouver le bon stratégie pour distribuer leurs produits avec l'efficacité requise, et c'est parce qu'ils opèrent dans un environnement caractérisé par la concurrence, en particulier après l'ouverture du marché national aux institutions ayant une expérience mondiale, et dans cette recherche, nous avons essayé de répondre au problème de l'étude représenté dans « Quelles sont les caractéristiques de la stratégie de distribution internationale suivie par l'institution économique algérienne et son rôle pour faciliter l'entrée des marchés internationaux? »

Mots clés : stratégie de distribution, canaux de distribution, marchés internationaux



مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة بما يسمى بالثورة التسويقية نظرا للتحول من الطرق القديمة في التسويق إلى النظم الجديدة وذلك لأن دول العالم اليوم قد أصبحت لا تتنافس فقط على أساس ما تملكه من تكنولوجيا وأموال ولكن على أساس قدرتها على التسويق العالمي، وفتح أسواق جديدة بناء على السلع التي تقدمها باستمرار في السوق العالمي. كما تمثل دراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية أهمية خاصة بعد اتجاه الدول لسياسات الإصلاح الاقتصادي وتحرير الاقتصاد ليعمل في ظل آليات جديدة للسوق يقوم على المنافسة بين المنظمات المختلفة سواء المملوكة للدولة أو تلك التي تعمل في القطاع الاستثماري الخاص وتشجيع الدولة لفتح أسواق جديدة و الاتجاه نحو تصدير.

إن ازدهام الأسواق بمختلف المنتجات وضع المنظمات المعاصرة أمام منافسة شديدة، لهذا أصبح التسويق مجالا حيويا وعنصرا أساسيا لنجاح ونمو منظمات الأعمال خاصة في ظل المنافسة القوية التي تتطلب وضع إستراتيجيات فعالة مبنية على رؤية إستراتيجية ديناميكية لدعم المنتجات في الأسواق الدولية والتغلب على المنافسين.

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

واليوم تعاطم الاهتمام بالمزيج التسويقي بإعتباره ذلك المزيج الذي يتمثل في مجموعة من القرارات التي تتعلق بالمنتجات والسعر والترويج والتوزيع ، ولهذا يعد محورا إستراتيجيا للمنظمة لكي تستطيع مواجهة تحديات البيئة التي تتواجد بها، ونجاحها يتوقف على مدى كفاءة وفاعلية البرامج التسويقية الموضوعة.

ومن جهة أخرى نرى أن التوزيع له أهمية كبرى في توصيل وتوفير المنتجات والخدمات وجعلها متاحة للمستهلكين بوسائل متعددة وإستراتيجية التي تؤدي إلى إشباع حاجات المستهلك وخاصة في الوقت الحاضر نتيجة للتطور الصناعي وتعدد المنتجات المطروحة في السوق وانتشار المستهلكين على نقاط جغرافية واسعة بالشكل الذي جعل عملية توزيع المنتجات لهم يتطلب مجهودا كبير.

ومن هذا تسعى المؤسسة إلى تعظيم أرباحها وتمديد مبيعاتها في المدى القصير بشكل كبير بفضل الأدوات والوسائل المتعلقة بتنشيط المبيعات والاستراتيجيات المرتبطة بالتوزيع التي أصبحت الآن من



مستلزمات التسويق الفعال، وفي إطار كل هذه المستجدات التي تطغى عليها الطابع التنشيطي للمبيعات جاء عملي هذا لتسليط الضوء على الجانب التوزيعي للمنتجات على أنه الركيزة الأساسية.

ومن هنا تمحورت إشكالية البحث حول التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي معالم إستراتيجية التوزيع الدولي التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية ودورها في تيسير دخول الأسواق الدولية؟

ومن خلال هذه الاشكالية نستطيع طرح هذه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالتوزيع الدولي وما اهميته؟
- ما هو دور قنوات التوزيع الدولية في دخول الأسواق الدولية؟
- ماهي اسراتيجيات التوزيع الدولي التي تتبعها المؤسسة في اوصول منتجاتها الى المستهلك الدولي؟
- ماهي اهم المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة في توزيع منتجاتها؟

وللإجابة علي التساؤلات السابقة ننطلق من الفرضيات التالية:

- ❖ يعد الاختيار الجيد لقنوات التوزيع الدولية، والمتوافق وأسلوب التوسع الدولي المعتمد من المؤسسة، عاملا مهما في تحقيق تميزها.
- ❖ يمكن القول أن المؤسسة مسؤوليتها الأولى توزيع منتجاتها في الأسواق الدولية وذلك اما بالتوزيع المباشر أو الاعتماد على وسطاء، وتكون هذه المنتجات بالكميات والأذواق التي يحتاجها المستهلكين الدوليين.
- ❖ يعتبر النقل من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسة الوطنية سوناطراك في توزيع منتجاتها البترولية .

أسباب إختيار الموضوع: يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

-الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.



-إيماننا منا بأهمية تسيير وتوزيع المنتجات في الرفع من مستوى أداء المؤسسات مما يؤدي إلى الرفع من إنتاجيتها

- محاولة تحصيل المزيد من المعرفة في الجوانب التطبيقية للتسويق.
- إبراز أهمية التوزيع ومدى قدرته في تحقيق الأهداف التسويقية.
- إظهار مكانة التوزيع كنشاط أساسي داخل عناصر المزيج التسويقي.
- مساعدة المعنيين بعملية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتوجيههم نحو ضرورة تبني أنظمة توزيع فعالة.
- محاولة لفت انتباه إلى الأهمية الوظيفية التسويقية في المؤسسة الإقتصادية الحديثة وعلى ضرورة اهتمامنا بعناصر المزيج التسويقي بصفة عامة والتوزيع بصفة خاصة.

أهمية البحث:

- تكمن أهميتها في العمل على تبيين الوظيفة التوزيعية في مؤسساتنا الاقتصادية ودور هذه الأخيرة في تحقيق الاستراتيجية الملائمة لتحقيق جميع أهدافها.
- إظهار الجهود والطرق التي تبذلها المؤسسة من أجل إيصال منتجاتها إلى الزبائن بما يحقق رغباتهم وربحية المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أهمية التوزيع الدولي وقدرته في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.
- التعرف على سياسات التوزيع الدولي التي تنتهجها المؤسسة الاقتصادية سوناطراك.
- محاولة إظهار مدى أهمية التوزيع الدولي كنشاط أساسي داخل عناصر المزيج التسويقي.
- تشخيص وظيفة التوزيع الدولي في إحدى أهم المؤسسات الإقتصادية في الجزائرية

(سوناطراك) ومحاولة التعرف على كيفية قيام هذه المؤسسة بتوزيع منتجاتها على المستوى الدولي.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة دور الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الأسواق الدولية .

- الحدود المكانية: مثلت الدراسة دولة الجزائر والمتمثلة بدراسة حالة مؤسسة "سوناطراك" بتحديد فرع النقل عبر الأنابيب بمديرية الصيانة " بولاية الأغواط.

- الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2022

منهج البحث:

المنهج المتبع في هذا البحث هو مزيج من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالحصص الكمي للمعطيات ووصف الظاهرة المدروسة من البحث والمنهج التحليلي يتعلق بالجزء النظري، وكذا المنهج الإستقرائي في التطبيقي والمستعمل من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات البحث:

انعدام وجود أقسام حقيقية للتسويق الدولي في المؤسسة محل الدراسة، وغياب الفكر التسويقي فيها، وهو ما عرقل حصولنا على المعلومات اللازمة لإتمام البحث.

- قلة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة والمعمقة في هذا المجال حد علمي.

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من أصحاب القرار داخل المؤسسة.

هيكل الدراسة:

تطرقنا لمعالجة موضوع دور إستراتيجية التوزيع الدولي للمؤسسة الاقتصادية ودورها في الأسواق الدولية ارتأينا إلى تقسيم موضوعنا إلى ثلاثة فصول وكل فصل يضم ثلاثة مبحثين على التوالي:

الفصل الأول: خصصناه لمفاهيم أساسية حول الإستراتيجية والتوزيع الدولي تناولنا فيه مبحثين:

أساسيات حول الإستراتيجية، مدخل للتوزيع الدولي

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل إلى الأسواق الدولية ودوافع التوجه نحو الأسواق الدولية ومراحل

الانتقال إليها وأيضاً أهداف وموانع وإستراتيجيات دخول الأسواق الدولية

الفصل الثالث: يتضمن الدراسة التطبيقية للإستراتيجيات المطبقة لتوزيع في المؤسسة

الإقتصادية "سوناطراك" متناولاً مختلف أدوات الدراسة وكذا النتائج والإستنتاجات المتوصل لها بهدف

معالجة الإشكالية واختبار فرضياتها.



الفصل الأول:

الإستراتيجية والتنوع الدرهي

تمهيد:

إن التطور الذي يشهده العالم اليوم والذي أدى إلى تعدد المنتجات وتنوعها واشتداد المنافسة، إضافة للانتشار الجغرافي والأسواق التي تتوزع على نقاط جغرافية واسعة، وتتباعد بالشكل الذي يجعل من عملية إيصال المنتجات والاتصال بهم تتطلب جهودا كبيرة ونظاما توزيعيا كفوءا وفعلا قادرا على تحقيق للمؤسسة أهدافها المستقبلية، فالتوزيع هو ذلك النشاط الذي يجعل انسياب السلع والخدمات من المنتج غلى المستهلك أمرا ممكنا، وهذا بفضل الاستراتيجيات التوزيعية المنظمة والمتبعة من طرف المؤسسة، ويعني بالضرورة أنها ملزمة بمعرفة الكيفية التي تسوق وتوزع بها منتجاتها (سلع) إلى مختلف المجموعات والأطراف وتحسين صورتها بهدف كسب ثقتهم وتحسين سمعتهم بينهم، وان من بين المهام التي تسعى المؤسسة لتحقيقها أيضا هي إيصال السلع والخدمات المهمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة

والكفاية أي تضيق الفجوة بين المنتج وعملاءه ويقوم بهذه المهمة عنصر التوزيع الذي يمثل احد عناصر المزيج التسويقي.

ومن خلال هذه المقدمة نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: اساسيات حول الإستراتيجية

- المبحث الثاني: التوزيع الدولي وإستراتيجياته

المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية

يشهد العالم خلال الفترة الحالية منافسة شديدة بالإضافة إلى جملة من التحولات التي عرفتها أغلبية المؤسسات والتي ركزت خاصة على التطوير والتحسين المستمر في معدلات الأداء مما أدى إلى ظهور مصطلحات جديدة متداولة منها ما يعرف بالإستراتيجية، ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء أساسيات حول هذا المصطلح :

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونان وهي تعني " فن القيادة (Strategos) او فن الجنرال "the art of the general".

"ولقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (new word dictionary webster's) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها¹

وذلك كونها نشأت اصلا ضمن المفاهيم العسكرية، وكانت تهتم بخطط الحروب في مجال القيادة والمناورة وإدارة المعارك وسبل تهيئة الإمكانيات المتاحة والتعامل مع الظروف المحيطة لرسم الخطط العسكرية ومفاجأة العدو².

ولقد اختلف الباحثون والمتخصصون في ضبط تعريف الإستراتيجية في مجال التسيير إذ عرفها كارل فون كلاوز فينز بأنها " نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب³.

وقد وضع هذا المفهوم للإستراتيجية في ضوء مفهومه الأساسي عن الحرب حيث أنه يرى أن الإستراتيجية هي النظرية التي تدار بها المعارك في صورتها العامة لتحقيق الهدف السياسي للحرب.

أما الكاتب العسكري البريطاني "ليدل هارت" فعرفها بأنها: " فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة " وهو يعتقد أن الهدف من الإستراتيجية هو ليس البحث عن المعركة بل عن وضع استراتيجي ملائم وان لم يؤد بنفسه إلى النصر فإنه يخلق ظروف ملائمة لمعركة تأتي بعده وتنتزع النصر حتما.

1 زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص. 24.
2 صلاح عبد القادر النعيمي، الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2005، ص. 17.
3 كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الرابعة، 2004، ص. 22.

وقد عرفها ansoff " ان الإستراتيجية هي مجموعة من المعايير التي تسيّر سلوك المؤسسة، كما ينظر إليها، على أنها "جملة من القرارات التي تختص بتحديد الأهداف على المدى الطويل في مجالات النشاط الحالية والممكنة وكذا التحركات لتحقيق الأهداف المختارة في مجالات النشاط المنتقاة"¹

وينكر "nicholas& hilary" ان المرتكزات الأساسية لمفهوم الإستراتيجية كانت قد تبلورت لدى الباحثين والمفكرين خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، عندما برز المفهوم اشامل وفق رؤية mintzberg تحت مسمى "five ps for strategy"

حيث ينظر الى الإستراتيجية على انها:

- تخطيط "plan" تشمل على افعال مباشرة لتحقيق مجموعة من الغايات، وهي بذلك تتشابه مع مفهوم التخطيط الإستراتيجي
- نمط "pattern" لكونها تمثل انماطا ثابتة من سلوك الماضي يرافق الإستراتيجية المتحققة عوضا عن المخططة او المقصودة
- موقف "position" (يتضمن موقع ومكانة العلامة التجارية،المنتجات، او موقع الشركات المنظمات) في السوق،اعتمادا على الإطار المفاهيمي للزبائن او اصحاب المصلحة وحينئذ فإن الإستراتيجية تحدد من خلال العوامل المؤثرة خارج المنظمة
- مناورة "ploy" اذ انها بمثابة مناورات مقصودة للتغلب ببراعة على المنافسين.
- منظور "perspective" وتعد بوصفها منظورا لتنفيذ الإستراتيجية اعتمادا على "نظرية الأعمال.

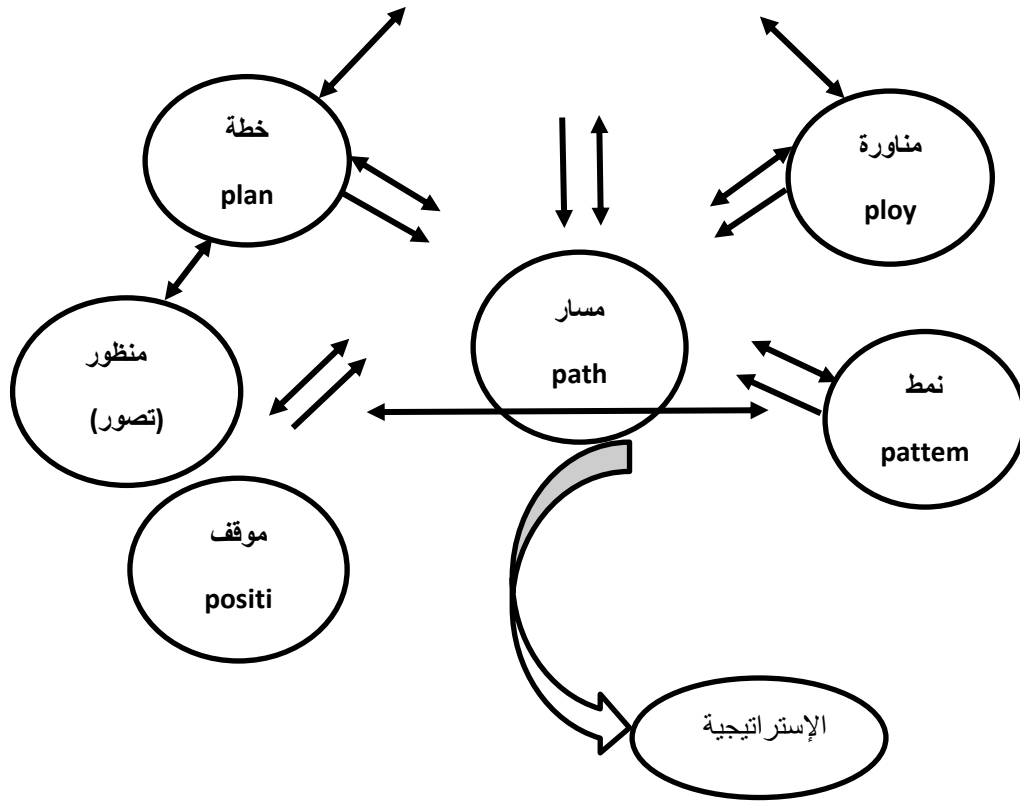
وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة على تعميق فهم الاستراتيجية إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (five ps) تخلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه المسار (path)

أو الزخم الاستراتيجي وهو المفهوم الذي أغفله منتز برج والذي يضاف إلى اجتهاده ليكون (Six ps) ومن ثم الوصول إلى صياغة الاستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة.²

¹ Ghoul Nazim, Mahiout Mounir, La stratégie de diversification Casde l'entreprise : Candia/Tchin-Lait. Mémoire de fin de Cycle, Université Abderrahmane MIRA- BEJAIA, Promotion, : 2018/ 2019,P:04

² صلاح عبد القادر النعيمي، الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص22

والشكل التالي يوضح الفكرة السابقة :



شكل رقم (01) : العلاقة بين المفاهيم الخمسة للإستراتيجية بإتجاه المسار

المصدر : كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص.44¹

¹ لمزيد من المعلومات حول اجتهاد " Mintz berg " Five ps - يمكن الرجوع الى كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 38-40

المطلب الثاني: اهم انواع الإستراتيجيات

الإستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة كالتموين، الإنتاج، التشغيل، التخطيط، الرقابة، الصيانة وغيرها ولكل واحد من هذه الأنشطة استراتيجية خاصة به لتحقيقه في أحسن الظروف، ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى أهم أنواع الإستراتيجية :

أولاً: استراتيجية التموين:

تقوم جميع المؤسسات بمختلف أنشطتها وأحجامها بتأدية وظائف الشراء من أجل توفير المواد الخام والأجهزة والمعدات من أجل القيام بعملية الإنتاج ولغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة لا بد من أن تتضمن الأبعاد الرئيسية التالية :

- معلومات تتعلق بطبيعة الأسواق، التغيرات السوقية المتوقعة التي قد تؤثر على نشاط وظيفة التموين ومعلومات عن الموردين، المنافسين في السوق وكذلك التغيرات التكنولوجية.

-اتخاذ القرارات التي تتعلق بإيجاد وتنمية وتحفيز الموردين الذين يملكون مواد ذات جودة عالية وأسعارتنافسية واستمرارية في التوريد تقويم أنشطة الشراء عبر مؤشرات المتعلقة بتكاليف البضاعة المشارت بالمقارنة مع التكاليف المعيارية ومؤشرات دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة والخدمة (ونسبة المطابقة للمواصفات المطلوبة ودرجة المصادقية للبضاعة المشتريات تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التموين والبنية الأساسية أي تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التموين بما يتلاءم والإستراتيجية المتبعة.¹

ثانياً: استراتيجيات الإنتاج:

إن الهدف الرئيسي لوظيفة الإنتاج هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الاستراتيجيات هي إستراتيجيات التشغيل

تعتمد المنظمات الصغيرة على استراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية أما المنظمات الكبيرة والحديثة فإنها تسعى جاهدة لتبني استراتيجيات تعتمد في أنظمة تشغيلها على الحاسوب على جميع الأنظمة

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص. 276 - 283

الإلكترونية الإستراتيجيات المتعلقة بالتخطيط والرقابة مثل الإستراتيجيات الكلية أو الكلية أو المبرمجة أو إستراتيجيات مرحلية معينة

ثالثا: إستراتيجيات الصيانة والإحلال :

الصيانة إما أن تكون وقائية أو علاجية وكلا النوعين من الإستراتيجيات الإستثمارية مثلها مثل عمليات الإحلال والتجديد للآلات والمعدات الرأسمالية

رابعا: إستراتيجية التمويل:

تهدف وظيفة التمويل في منظمات الأعمال إلى تقديم وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية بشكل عام، وبما يحقق كفاءة الأداء العالي بشكل خاص، وأهم مكونات إستراتيجية التمويل إدراك طبيعة أسواق المال الحالية وفرص التمويل المتاحة للاختيار من بينها من أجل تخفيض المخاطر وزيادة العوائد كلما كان ذلك ممكنا وضع المعايير لتحديد مدى جودة الاستثمار وهي :

- تحديد معايير الربحية من خلال مؤشر العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، هامش الربح من المبيعات ومعدا الفائدة على حقوق الملكية...الخ.
- تحديد سياسة هيكل رأس المال من خلال تحديد العلاقة بين رأس المال والقروض طويلة الأجل والقروض قصيرة الأجل.
- تحديد سياسة الرقابة المالية: من خلال تحديد الطرق والأدوات الرقابية، وتحديد الاحتياطات والمقارنة بين العائد والكلفة.

خامسا: إستراتيجية البحث والتطوير: تعتمد إستراتيجية البحث والتطوير على عنصرين أساسيين هما:

المنتج والخدمة، وتشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحث للوصول على تحسينات وابداعات في مخرجات المؤسسة وكذلك إلى تقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوامل المالية بكفاءة أكثر.

سادسا: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: إن الهدف الرئيسي لاستخدام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتشمل:

- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط ومصادر الحصول على الموارد البشرية وأنواع التخطيط سواء على المدى القصير أو الطويل للإستراتيجيات المتعلقة بالاختيار وتعيين الموارد البشرية .
- إستراتيجية التدريب هدفها تطوير وتدريب المهارات للقوى العاملة وزيادة كفاءتهم.
- إستراتيجية تتعلق بالنقل والترقية للأفراد العاملين وكذلك تحديد الاستراتيجيات المرتبطة بالأجور والمكافآت ودورها في دفع الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم في العمل.
- إستراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة مدى أداء عملهم ومقارنته بما هو مخطط وتحديد عناصر قياس الكفاءة.

سابعاً: إستراتيجيات التسويق: تهدف إستراتيجيات التسويق إلى تحقيق الأهداف التالية:

- السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والأهداف الخاصة بوحدة الأعمال.
- الإسهام في التعرف على فهم حاجات المستهلكين واكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
- الإسهام في تحديد ماهية الحاجات ذات الطابع الخاص والتي يمكن تحويلها إلى فرص تسويقية مربحة.
- السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانات المؤسسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لها .

أما أهم الاستراتيجيات المتفرعة من إستراتيجية النشاط التسويقي نجد:

أولاً: إستراتيجية المنتج:

قد يكون المنتج مادياً و ملموساً كالسلع والخدمات المقدمة للمستهلك أو بشكل غير ملموس تتمثل بفكرة معينة قادرة على إشباع حاجات الفرد، تحتوي إستراتيجية المنتج على عدد من الأبعاد ينبغي من الإدارة التسويقية أخذها بعين الاعتبار منها تحديد نوع وطبيعة المنتج من حيث الخصائص، التصميم، الاستخدامات، الجودة، التميز والتبسيط والتعبئة والتغليف.

ثانيا: استراتيجية التسعير:

تلعب هذه الإستراتيجية دورا كبيرا وهاما في الإدارة التسويقية يتمثل في :

- زيادة حصص المؤسسة في السوق.

- مساهمة السياسة السعرية على مواجهة المنافسين.

- مساهمتها في تحديد كمية الإنتاج.

- قدرتها على تحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار.

ثالثا: استراتيجية التوزيع:

تهدف إلى اختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها والنقل والتخزين بغية تحقيق تكاليف منافذ التوزيع وزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها استراتيجية الكلفة الأقل.

رابعا: استراتيجية الترويج:

تهدف إلى تشجيع أو تحريض المستهلك للقيام بشراء سلع أو خدمة معينة، وتتكون وظيفة المزيج الترويجي من عناصر أهمها: الإعلام، تفعيل نشاط المبيعات، الدعاية والنشر والبيع الشخصي، ونجاح الإستراتيجية العامة يتطلب العمل في شكل أكثر فعالية في كل المجال الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

خامسا: استراتيجية التنوع:

إن إدراك المؤسسات لطبيعة الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها مؤسساتهم في حالة توجيه الاهتمام لمجال واحد للنشاط أو لمنتج واحد خاصة في حالة المنافسة الشديدة أو في فترة انكماش الطلب على بعض المنتجات، دفع إلى الانشغال أكثر فأكثر ببحث الأساليب الملائمة لمواجهة مثل هذه الأوضاع، وقد يكون التنوع من أهم الوسائل المتبعة في هذا الميدان والذي يعني به عامة دخول المؤسسة في مجال أنشطة جديدة تتعلق بالمنتجات أو الأسواق الجديدة، فقد يكون دخولها في مجال نشاط جديد قريب أو مرتبط بمجال نشاطها الأصلي سواء من حيث العملاء أو التكنولوجيا، التوزيع، القدرات التسعيرية، العلامة

...الخ (بغرض الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة المرغوب سواء في المجال المالي أو الإنتاجي أو التسييرين) ...الخ.

ويجب التذكير بأن هناك أشكال أخرى للتنوع أهمها التنوع الداخلي والخارجي، فأما الأول فيعني دخول المؤسسة في مجال نشاط جديد غالبا ما يكون مرتبط بمجال نشاطها الأصلي كالتوسع في المنتجات مثلا إيجاد استخدامات جديدة للمنتوج (أو في الأسواق ولكن بقدراتها الذاتية. أما الثاني لا يختلف عن سابقه إلا من جانب الموارد المستخدمة لتحقيقه حيث تستخدم في هذا الشكل الموارد الخارجية سواء بأسلوب الاندماج أو الاستحواذ على بعض المؤسسات بهدف زيادة القدرة المالية، السيطرة على منافذ التوزيع أو لزيادة معدل النمو... الخ.¹

المطلب الثالث: مستويات وضع الإستراتيجية

لا توضع الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا بل إن كل المديرين في كل المستويات يشاركون في وضع الإستراتيجية كل في وفيما يلي سنتعرف على مستويات وضع الإستراتيجية:

أولا: استراتيجية الإدارة العليا

كما يطلق عليها الاستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينيها أهداف المشروع كلها، وعليه يتأثر المشروع كله بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين الإدارات المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص. 276 – 283

ثانيا: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تركز البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال على كيفية المنافسة في صناعة معينة أو في قطاع معين في الأسواق، بهدف تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة، وتتمثل أهم مصادر اختيار الإستراتيجية على هذا المستوى في مجموعة المستهلكين، حاجاتهم وكيفية تلبيتها... الخ.¹

ثالثا: الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

تعمل على تنظيم وتفعيل الوظائف بما يخدم الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، وفي مقدمتها الميزة التنافسية وهكذا فإن إستراتيجية التمويين و إستراتيجية الإنتاج أو الإستراتيجية التسويقية ليست كلها سوى مداخل وظيفية لتحقيق ذلك¹ وهي تهتم بثلاث مجالات منها:

- الاستخدام الفعال للمتخصصين داخل المنظمة

- خلق درجة من التكامل بين الوحدات

- التأكد من توافق الإستراتيجية مع الإطار العام لوحدة الأعمال²

ربعا: الاستراتيجيات التشغيلية: وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة ولا تتحمل الأخير ومن أمثلتها: الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين أو تدهور في الجودة في إحدى السلع أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، كما أن من أمثلتها الاستراتيجيات الإنتاجية الخاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في إحدى حالات الإنتاج، أو هلك جزء كبير من آلات المصنع أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات أو ضرورة الاستفادة من ابتكار ما

¹ عامر أحمد، جميلة أحسين، التسيير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية-للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 08 /09 نوفمبر 2010 ، ص: 05

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11 ، ماي 2007 ،

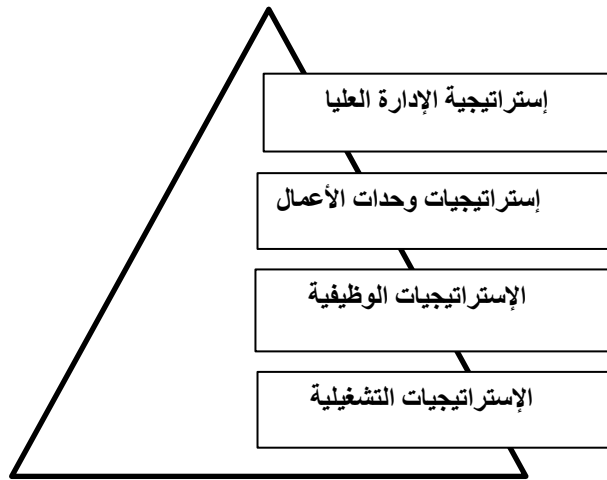
قدمه أحد العاملين في إنتاج السلعة الرئيسية، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاص بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع.¹

إلا أن تطبيق الإستراتيجية قد يتطلب تحركات استراتيجية متوازنة على مستوى الإدارات والأقسام، هنا يجب إشراك مديري هذه الإدارات والأقسام وهنا قد يتطلب الأمر مشاركة من مستويات إدارة أدنى.

هذا وبعد أن تمكنا من الوصول إلى تكوين تصور واضح إلى حد ما عن الإستراتيجية من خلال تعرضنا على مفهومها، وخصائصها ومكانتها في التسيير، ثم أهم أنواعها ومستوياتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنحاول بحث الإدارة الإستراتيجية باعتبارها هي الطرف المكلف بتنفيذ الإستراتيجية.

وفيما يلي تفصيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل (02): مستويات وضع الإستراتيجية



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية للنشر، ط 4، الإسكندرية ص. 29.

¹ ايناس رافت مأمون شومان، إستراتيجيات التسويق وفن الإعلان، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص: 44.

المبحث الثاني: التوزيع الدولي

يعتبر التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة، لأن هدف المنظمة ليس فقط إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة، وإنما إيصالها في الوقت والمكان المناسبين لكي تصبح في متناول جميع المستهلكين في أي بلد كان وهذا عبر قنوات التوزيع المناسبة التي تختارها المنظمة الدولية، ولهذا يعتبر عنصر مهما لنجاح إستراتيجية التسويق الدولية.

المطلب الأول: ماهية التوزيع الدولي

أولاً: تعريف التوزيع الدولي: حضي التوزيع بالعديد من التعاريف نذكر من بينها :

- يعرف التوزيع بأنه: " هو النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات، من المنتج على المستهلك أو المستعمل، بكفاءة. أو فعالية، وبالكمية والنوعية والوقت الملائم، ومن خلال قنوات التوزيع ¹.
- كما يعرف بأنه: "عمليات انساب السلع والخدمات إلى الزبون التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى الزبون في الزمان والمكان الذي يرغب فيه.
- وعرف كذلك بأنه: " كل الجهود المبذولة لتوصيل السلعة أو الخدمة إلى المستفيدين، وتحديد القناة أو مجموعة القنوات التي تسلكها هذه السلعة أو الخدمة لتصل إلى المستفيدين بالشكل الملائم، وبما يحقق المنفعة المكانية. والزمنية للمستفيدين ².
- تدفق العمليات الفيزيائية التي تخضع لها البضائع على طول الطريق (الفرز والتعبئة والتغليف والمناولة والنقل والتخزين وغيرها) التي ترفع من قيمتها.
- التوزيع المادي مع جميع مكونات النظام التقني لتنفيذ العمليات (وحدات الشبكة والمعدات والآلات والموظفين... الخ)

¹ محمود حاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، عمان الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر، 2000، ص240-
² غسان رشاد عبد، استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية: بحث تطبيقي في شركة أمنية لتسويق أجهزة الثابتة والمحمولة، العدد 21، السنة السابعة، ص:

- سلسلة من القرارات والتحويلات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بتلك المتعلقة بغيرها من عناصر المزيج التسويقي.¹

فمن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التوزيع هو نشاط متخصص هدفه الأساسي إيصال المنتجات (سلع، خدمات) من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل، في الوقت والمكان والشكل والسعر المناسبين (لإرضاء المستهلك)، كذلك من خلال أجهزة (أفراد، مؤسسات) متخصصة تابعة للمنتج أو مستقلة عنه، وهذه الأجهزة هي التي تشكل ما يسمى بقنوات (منافذ) التوزيع.

ثانيا: أهمية التوزيع

تظهر أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتج والمستهلك

أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج: تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج فيما يلي:

- أ- يسمح التوزيع بتصريف المنتجات ومنع تكديسها في المخازن.
 - ب- يضيف التوزيع على العملية الإنتاجية طابع التنظيم والتحكم الجيد في الطلب، وبالتالي يسمح بتوفير المنتجات على مدار السنة.
 - ج- يساعد على تحقيق الكفاءة في أداء باقي عناصر المزيج التسويقي المترابطة ببعضها البعض فأى خلل في أداء وظيفة التوزيع يؤثر حتما على فاعلية باقي العناصر.
 - د- يساعد التوزيع على التحكم في تقنيات البيع ويساهم في تخفيض التكاليف.
 - هـ- التوزيع له دور بارز في إبقاء الصلة قائمة ودائمة بين المؤسسة وزيائنها.
- أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك: تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك فيما يلي :
- أ- يساعد التوزيع على خلق كل من المنفعة المكانية، الزمانية، الشكلية والحيازية، هذه المنافع تجعل المستهلك أكثر إقبالا ووفاء للمؤسسة.

¹ Adrian Gherasim, *Distribution on the international market*, Economy transdisciplinarity cognition, Vol 17 Issue 01/ 2014, https://www.ugb.ro/etc/etc2014no1/14_Gherasim_A.pdf P:84

ب- يسمح بالارتقاء المعنوي المعيشي ويساهم في إنشاء ثقافة استهلاكية جديدة تتماشى مع متطلبات الحياة اليومية للمستهلك.

ج- توزيع يبقى المستهلك على اتصال دائم بالمنتج.

د- تحقيق إمكانية حصول المستهلك على السلعة التي تلي حاجاته ورغباته.¹

ثالثاً: اهداف التوزيع

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية للبرنامج التسويقي لكن عموماً تتمثل أهم أهداف النشاط التوزيعي فيما يلي:

- تحقيق درجة أكبر من الانتشار لمنتجات المؤسسة عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق تقديمها فيها

- تحسين حصة المؤسسة من السوق التي تنشط فيه.

- رفع كفاءة التوزيع في تحقيق رضا المستهلك عن طريق توفير السلعة في المكان والوقت المناسبين وبالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

- سد الفجوة بين المنتج والمستهلك من خلال تسهيل القيام بعمليات الاتصال اللازمة والإمداد بالمعلومات اللازمة.

- تقليص تكاليف التوزيع التي تمثل نسبة هامة من إجمالي تكاليف النشاط التسويقية والحفاظ عليها في مستوياتها الدنيا.²

رابعاً:وظائف التوزيع

للتوزيع مجموعة من الوظائف الهامة التي تسمح بانسياب المنتجات وتدققها بفعالية من المنتج إلى المستهلك وتتمثل أهم وظائف التوزيع فيما يلي:

¹ إسماعيل بوخاوة، عطوي عبد القادر، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية، ورقة بحثية قدمت بأعمال الملئقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وقوات للمحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30. أكتوبر، 2002، ص75

² بشير اغلاق وآخرون، إستراتيجية التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص 178

الوظائف المادية: تتضمن جميع الجهود التسويقية التي تحقق المنافع المكانية والزمانية، وتأخذ شكل عمليات وأنشطة مختلفة، متفاعلة فيما بينها تكون ما يسمى بنظام التوزيع المادي، وتتمثل هذه العمليات في :

أ- **النقل:** تسمح وظيفة النقل بتحقيق الترابط بين المؤسسة وسوقها، من خلال امجهودات التي تقوم بها لتوصيل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، ترجع أهمية النقل في كونه يساهم في إضافة المنافع الزمانية والمكانية للسلعة.

ب- **التجميع والتجزئة:** التجميع هو العملية التي يتم من خلالها تجميع عدد كبير من السلع المتشابهة والبديلة أو المتنافسة داخل مجموعة سلعية واحدة، ويسمح هذا التنوع بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة. أما التجزئة تتمثل في الكمية التي يتم من خلالها تقسيم الكميات الكبيرة من المنتجات إلى كميات أصغر نسبياً لتناسب الاستهلاك اليومي للأسرة أو الوحدة الاستهلاكية.

ج- **التخزين:** يساعد التخزين على التوفيق بين العرض والطلب من خلال الاحتفاظ بالمنتجات لحين ظهور الطلب عليها مما يؤدي إلى خلق المنفعة الزمانية.

الوظائف التجارية: تتضمن الوظائف التجارية النشاطات التالية:

أ- **التفاوض التجاري:** التفاوض يعني النقاش بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة تهدف هذه المناقشة إلى الوصول إلى اتفاق مرضي يساهم في تحقيق أهداف كل الأطراف.

ب- **الإشهار والإعلام:** يقوم التوزيع بوظائف ترويجية هامة للمنتجين من خلال تداول الاسم والعلامة التجارية للمنتجات التي يقدموا، بالإضافة إلى الدور الإعلامي المزوج نتيجة لكونه حلقة وصل بين المنتج والمستهلك، حيث يسهل عملية انسياب المعلومات من المستهلكين إلى المنتجين حول حاجام ورغبات الجديدة.

ج- **الخدمات:** إن الخدمة من الاعتبارات الهامة أثناء عملية التوزيع، فالمستهلك يبحث دائماً على الموزع الذي يقدم له أفضل الخدمات كخدمات ما بعد البيع، الإصلاح والصيانة، توفير قطع الغيار أو تقديم مزايا تتعلق بإرجاع واستبدال السلع...تقوم هذه الخدمات بعرض ضمان ولاء الزبائن والمحافظة عليهم خاصة إذا كان تقديمها يتم من طرف منتج دون غيره، كما يمكن أن تساعد المؤسسة على كسب زبائن جدد.

الوظائف المالية: يمكن حصر الوظائف المالية للتوزيع فيما يلي:

أ. خدمات الائتمان: يقدم التوزيع العديد من الخدمات الائتمانية كالبيع على الآجال، البيع بالتقسيط، قبول بطاقات الائتمان

ب. تحمل المخاطر: يتحمل التوزيع المخاطر الناجمة عن تغيرات الأسعار أو عدم بيع السلع نتيجة لتغير الموضة، أو تغير درجة ولاء الزبائن...فضلا على المخاطر الناجمة عن التلف والضياع خلال عمليات النقل والتخزين.¹

المطلب الثاني: ماهية قناة التوزيع

تستعين المنظمة بوسطاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات لإيصال منتجاتها إلى الزبون المستهدف في المكان والزمان المناسبين وبالكمية المطلوبة، وفيما يلي شرح لماهية قناة التوزيع:

الفرع الأول: تعريف قناة التوزيع

تقوم معظم المنظمات بالاستعانة بوسطاء لتوزيع منتجاتها في الأسواق التي تعمل فيها

والقليل منها فقط يقوم ببيع منتجاته مباشرة إلى المستهلكين النهائيين، ويمكن تعريف قناة التوزيع كما يلي:²

تعرف قناة التوزيع بأنها: "الطريق الذي تسلكه سلع وخدمات المؤسسة في حركتها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، خلال مجموعة من المؤسسات التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية."³

- وتعرف أيضا بأنها: مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب في أنشطة التسويق والتي تنطوي على. تحرك السلع والخدمات من مناطق الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك.⁴

- كما يمكن القول بأنها: "عبارة عن الممرات التي تسلكها السلع والخدمات المختلفة خلال انتقالها من المنتج حتى تصل إلى العميل."⁵

¹ إسماعيل بوخاوة عطوي، مرجع سابق، ص 76

² هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 24-25

³ طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، دار النشر، مصر، 1997، ص 428

⁴ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1992، ص 585

⁵ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، التوزيع بالقنوات البديلة، مركز التعليمي المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، دت، ص: 22

- وعالية فإن قناة التوزيع الدولية هي: "الأداة أو الوسيلة التي تستخدمها المنظمة لإيصال منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وجعلها متاحة في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المرغوبة للمستهلك الأجنبي."

الفرع الثاني: وظائف قناة التوزيع

تتمثل أهم وظائف قناة التوزيع في ما يلي:

- **أولاً: البحوث:** يعتبر جمع المعلومات وفرزها وتصنيفها وتحليلها أمر ضروري لتحديد الأهداف ورسم السياسات وتخطيط وتنفيذ عمليات التبادل
- **ثانياً: الترويج:** أصبحت الاتصالات الترويجية المستخدمة كأسلوب لنشر المعلومات عن منتجات المنظمة أمر ضروري لإقناع الأطراف الأخرى التي يتم التعامل معها ولفاعلية عملية التبادل.
- **ثالثاً: الاتصال:** تتمثل في تلك الجهود المبذولة بهدف الوصول للعميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه
- **رابعاً: تحقيق التجانس:** أي ملائمة شكل المنتج مع حاجات ورغبات العملاء، بالاعتماد على أنشطة الإنتاج والتغليف والتجمع.
- **خامساً: التفاوض:** أي محاولة التوصل إلى اتفاق حول الأسعار وشروط خاصة بنقل الملكية.
- **سادساً: التوزيع المادي:** كنقل وتخزين المنتجات
- **سابعاً: التمويل:** أي تدبير الأموال اللازمة لتمويل النشاط الخاص بقنوات التوزيع؛ ومن خلال ما سبق نلاحظ بأن تلك الوظائف ضرورية لضمان فاعلية قناة التوزيع وقدرتها على نقل المنتجات من المنتج إلى العملاء، حيث نجد بأن الخمس وظائف الأولى تتصل بالعمليات الرئيسية لعملية التبادل، بينما الثلاثة وظائف الأخيرة تعتبر من الوظائف المساعدة.

الفرع الثالث: محددات اختيار قناة التوزيع

:تخضع عملية اختيار قناة التوزيع المناسبة إلى مجموعة من العوامل التي تتمثل فيما يلي

- أولاً: العوامل الخاصة بالمنتج:** من بين العديد من العوامل الخاصة بالمنتج والتي لها تأثير في تصميم واختيار قناة التوزيع نذكر منها ما يلي :

1- **طبيعة المنتج:** تلعب خصائص المنتج دوراً أساسياً في تحديد إستراتيجية التوزيع، فالمنتجات رخيصة الثمن والتي تستهلك بكثرة يفضل أن توضع لها شبكة توزيع مكثفة، أما المنتجات ذات المكانة (أو العلامة) المرموقة يفضل أن تعتمد قناة توزيع قصيرة، كذلك فيما يخص المنتجات سريعة التلف (كالفواكه والخضروات الطازجة) فهي توزع عبر قنوات توزيع قصيرة، وذلك لضمان سرعة توزيعها وعدم إصابتها بالتلف، كما تحتاج المنتجات القابلة للتقدم (لارتباطها بأذواق العملاء) لقنوات توزيع قصيرة، وهذا لكي يتمكن المنتج من معرفة وتلبية حاجات العملاء، بينما في حالة المنتجات غير قابلة للتلف السريع أو التقدم (كالأدوات الكتابية) فإنه يمكن توزيعها عبر قنوات توزيع طويلة.¹

2- **حجم ووزن المنتج:** كلما كان المنتج كبير الحجم أو ثقيل الوزن يفضل توزيعه عبر قنوات قصيرة، وهذا لأن تكاليف نقله تكون مرتفعة بالنسبة لقيمه والعكس بالعكس.²

3- **الطبيعة الفنية للمنتج:** توزع المنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة بصورة مباشرة للمستخدم النهائي لها، لذلك في هذه الحالة يكون رجال البيع هم الأنسب وليس تجار الجملة، أما في حالة المنتجات الاستهلاكية والتي تعتمد طبيعتها الفنية على نوع المنتج فالوضع مختلف، فمثلاً المنتجات سهلة المنال في العادة (كالمواد الغذائية) توزع بصورة غير مباشرة، بينما بعض السلع التسويقية مثل الأجهزة الكهربائية قد توزع مباشرة أو عن طريق أقصر الحلقات التوزيعية... الخ.³

ثانياً: العوامل الخاصة بالمنظمة المنتجة: إن عملية تصميم واختيار قنوات التوزيع تتأثر بالعوامل الخاصة بالمنظمة المنتجة والتي من بينها :

1- **الرغبة في الرقابة والسيطرة:** تقوم بعض المنظمات المنتجة باختيار التعامل مع قنوات التوزيع القصيرة وهذا رغبة منها في تحقيق الرقابة والسيطرة على توزيع منتجاتها، حيث من خلال هذه القنوات تستطيع المنظمات تحقيق الرقابة على أسعار التجزئة والترويج للمنتجات كما تعمل على دراسة وتتبع اتجاهات الطلب والسيطرة على السوق من خلال القرب من العملاء وغيرها.

1 احمد عيد امنعم مرجع سابق ص: 39-

2 نفس المرجع سابق ص 82-83

3 أحمد طرطار، شوقي جدي، العوامل المؤثرة في صنع القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: صنع القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 14/15 افريل 2009 ص14

2- **تشكيلة المنتجات:** يؤدي إلى زيادة عدد المنتجات التي تنتجها المنظمة والتي تقوم ببيعها لنوع واحد من المتاجر إلى سهولة الاتصال المباشر بتلك المتاجر والبيع لهم بتكلفة منخفضة، وهذا يعني اختيار قنوات توزيع قصيرة والعكس بالعكس.

3- **الموارد المالية والبشرية والإدارية:** تقوم المنظمات التي تمتلك موارد وإمكانيات كبيرة بالتوزيع المباشر_ وتستخدم قنوات توزيع قصيرة، وهذا عكس ما تقوم به المنظمات ذات الموارد المحدودة والتي تعتمد على التوزيع غير المباشر وقنوات توزيع طويلة¹

ثالثاً: العوامل الخاصة بالسوق: على المنظمة أن تأخذ بالحسبان حاجات المستهلكين المستهدفين والسلوك الشرائي لهم، ومن أهم متغيرات السوق التي تؤثر في عملية الاختيار هي:

1- **نوع السوق:** يختلف السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين عن السلوك الشرائي للمشتريين الصناعيين لهذا تستخدم المنظمة قنوات توزيع مختلفة لخدمة كلا الطرفين، وعليه فسوق المشتريين الصناعيين يستخدمون قنوات توزيع مباشرة أو غير مباشرة قصيرة، بينما في حالة المستهلك النهائي فهي غير مباشرة كما تكون في العادة طويلة.

2- **عدد العملاء المحتملين:** إذا كانت المنظمة تتعامل مع عدد قليل من العملاء المحتملين والمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين تميل لاستخدام رجال البيع للبيع مباشرة إلى العملاء، لكن في حالة تعاملها مع عدد كبير من العملاء فهي تلجأ للتعامل مع الوسطاء.

3- **التركيز الجغرافي للسوق:** في حالة تركيز العملاء في منطقة واحدة يمكن للمنظمة أن تصل إليهم مباشرة عن طريق رجال البيع خاصة في حالة السلع الصناعية، أما في حالة انتشارهم جغرافياً فيفضل استخدام الوسطاء.

4- **حجم السوق:** إذا كان حجم السوق صغير فالمنظمة هنا بإمكانها استخدام قوتها البيعية الخاصة لإيصال منتجاتها إلى المستهلكين (التوزيع المباشر)، لأن ذلك لا يتطلب استخدام وسطاء أو حلقات توزيعية طويلة كما يحدث عادة في حالة السلع الصناعية، أما إذا كان السوق كبير فيتطلب ذلك استخدام وسطاء كما في حالة المنتجات الاستهلاكية.²

¹ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 85-86

² أحمد طرطار، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص: 13

رابعاً: العوامل الخاصة بالوسطاء: نظار لوجود عدد كبير من الوسطاء تقوم المنظمة بالمفاضلة بينهم لإختيار الموزع الذي تنوي التعامل معه، ومن أهم العوامل المتعلقة بالوسطاء ما يلي :

1- مدى توافر الوسطاء المرغوبين: في حالة وجود وسطاء يمكنهم تسويق وبيع المنتجات بكفاءة، تفضل المنظمة استخدام قنوات توزيع طويلة، بينما في حال عدم توفر الوسيط المرغوب الذي يقدم الخدمات المطلوبة، تلجأ المنظمة إلى القنوات القصيرة والتوزيع المباشر.

2- الخدمات المقدمة من الوسطاء: تقيم المنظمة الخدمات التي يقدمها جميع الوسطاء لاختبار أنسهم لتوزيع منتجاتها بفاعلية، وهذا لقدرتهم على تقديم الخدمات التسويقية المطلوبة والتي لا تستطيع المنظمة أدائها أو يمكنها أدائها ولكنها غير مجدية لها من الناحية الاقتصادية.¹

3- عامل التكلفة: فعلى المنظمة مراعاة تكلفة كل قناة والأعباء التي تتحملها المنظمة وإمكانية التعامل مع هؤلاء الوسطاء، حيث تختار قناة التوزيع التي تمكنها من تحقيق أكبر قدر ممكن من التوزيع والبيع لمنتجاتها²، وذلك بأقل تكلفة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة أداء الوظائف التسويقية، مع ملاحظة أن قناة التوزيع الطويلة هي أقل تكلفة من القناة القصيرة.³

أما فيما يخص قنوات التوزيع الدولية فإن المسوقون الدوليون يواجهون تعقيدات إضافية عند قيامهم بتصميم نظام العمل لهذه القنوات المستخدمة في الأسواق الدولية. فكل دولة لها نظم التوزيع الفريدة والخاصة بها، والتي تميزها عن غيرها من أنظمة التوزيع الموجودة في الدول الأخرى، في حين أن هذه النظم تختلف من دولة إلى أخرى، لهذا يجب على المسوقين الدوليين أن يدخلوا العديد من التعديلات على إستراتيجياتهم الخاصة بقنوات التوزيع بحيث تتوافق مع هياكل التوزيع القائمة في كل دولة من الدول التي يعملون داخلها.

وخلاصة القول، يواجه المسوقون الدوليون تباين كبير ومدى واسع من بدائل قنوات التوزيع، الأمر الذي يجعل عملية تصميم نظام توزيع كفاء وفعال بين وداخل أسواق الدول المختلفة بعملية صعبة وتحدي قوي

¹ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره ص: 86-87

² غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول-المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف 08/09 نوفمبر 2010، ص159

³ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 87

يواجه هؤلاء المسوقين¹ والهدف النهائي لقناة التوزيع هو سد الفجوة بين المنتجين والمستهلكين عن طريق إضافة قيمة للمنتجات أو الخدمات.²

المطلب الثالث : إستراتيجيات التوزيع الدولي

يمكن أن تعتمد المنظمة على ثلاث إستراتيجيات أساسية للتغطية السوقية وهي:

الفرع الأول: إستراتيجية التوزيع المكثف: تقوم المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية بتغطية شاملة للسوق، وتخص المنتجات الميسرة وعرضها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع، ومثال ذلك السلع الاستهلاكية وذلك لأن العامل الحاكم في تسويق هذه السلع هي منفعتها المكانية والتي من بينها المياه الغازية، السجائر.. الخ³ ومن خلال تطبيق هذه الإستراتيجية تستطيع السلعة الحصول على مركز متميز لدى متاجر التجزئة، ولهذا فالتوزيع المكثف يعمل على توزيع المنتجات لدى المنافذ المتاحة دون تمييز، سواء كان ذلك عبرقناة غير مباشرة وطويلة أي تحتوي العديد من الحلقات التوزيعية والتي ليست على نفس المستوى، أو قد تقتصر على حلقة واحدة بجميع أعضائها على نفس المستوى التوزيعي، ومن مميزات هذه المنتجات التي توزع توزيعاً غير مباشر ومكثف مجموعة من الخصائص منها: سعر منخفض في الغالب والشراء بكميات قليلة ولا تتطلب الكثير من خدمات ما بعد البيع كما لا تتطلب معرفة مختصة لبيعها، وهذه المنتجات يتم توفيرها في عدة مناطق وفي الكثير من نقاط البيع غير أن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض درجة السيطرة والرقابة على منافذ التوزيع⁴، مما يؤدي إلى عدم التمكن من الحفاظ على صورة العلامة والتموقع الدقيق في السوق، وفيما يلي مجموعة من المميزات والسلبيات التي تتصف بها هذه الإستراتيجية، حيث تتميز ب:

1- ضمان التغطية الشاملة للسوق.

2- ضمان توفر المنتج في معظم الأماكن ومحاولة توزيعه بكميات أكبر.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة قنوات التوزيع: مدخل تسويق العلاقات، الطبعة الأولى، الدار. الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011 ص71-72

² Wei Guen, **Developments in distribution channels - A case study of a timber product distribution channel**, Linköping university, Sweden, 2010, <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:389738/FULLTEXT01.pdf>, 12/10/2015, P: 14.

³ غسان رشاد عبد، استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية: بحث تطبيقي في شركة أمنية لتسويق أجهزة الاتصالات الثابتة والمحمولة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السنة السابعة، 21. ص199

⁴ إيناس رأفت مأمون شومان، مرجع سابق، ص238

3 -تعمل على تخفيض تكاليف التوزيع نظار للانتشار الواسع لهذا المنتج.

إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات التي نذكر منها :

- عدم قدرة المنظمة ورجال البيع من متابعة حركة انسياب وتوزيع المنتج، وهذا نظار لتعدد نقاط البيع واتساع الأسواق.

- ارتفاع التكاليف نظار للتخصص الدقيق لرجال ومندوبي البيع، حيث ينبغي تدريبهم ورفع مستوى كفاءتهم. وخبرتهم الميدانية.¹

الفرع الثاني: إستراتيجية التوزيع الانتقائي: هذه الدرجة في التغطية في السوق تستخدم مع المنتجات التي يشتريها المستهلك بعد تحديد عدد من البدائل والمقارنة فيم بينها ثم اختيار البديل الأفضل لمنتجات السوق بالنسبة للمستهلك النهائي، وكذلك المعدات المساعدة في سوق الأعمال تعد من المنتجات ذات سعرعالي وتكمن مع المستهلك لفترة زمنية طويلة وأطول مقارنة بالمنتجات سهلة التنازل وفي ظل إستراتيجية التوزيع الانتقائي فإن المؤسسة المنتجة تقوم بتوزيع منتجاتك على المتاجر وحجم الطلب مريح بشكل مرضي لها وعادة ما يكون التوزيع الانتقائي مريحا للشركة المنتجة للسلع حيث أن تكلفة التوزيع تكون أقل مقارنة بتكلفة التوزيع المكثف.²

الفرع الثالث: إستراتيجية التوزيع الوحيد: إن استخدام موزعا واحدا أو عددا محدودا جدا من الوسطاء في منطقة جغرافية معينة يطلق عليه اسم التوزيع الوحيد يمكن أن يقدم عددا من المزايا التسويقية الهامة لكل من الشركة المنتجة أو الوسطاء، فهذا التوزيع يؤدي إلى تنمية ولاء الموزع تجاه الشركة المنتجة، كما أنه يقوم عددا من أساليب الدعم لمبيعات المنتج، كذلك الموزع الوحيد يكون ذوحافز على زيادة المبيعات للمنتج، كذلك الموزع الوحيد يكون ذو حافز على زيادة مبيعات المنتج حيث أنه هو المستفيد من الربح المحقق من وراء ذلك ويقدم أيضا التوزيع الوحيد القدرة على التنبؤ بالمبيعات وكذلك رقابة أفضل على المخزون.³

¹ حوشين كمال، بعداش عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص: 11

² إسماعيل محمد السيد، مبادئ التسويق، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص330

³ سماعيل محمد السيد نفس المرجع: ص.229.228

ومن العيوب الأساسية للتوزيع الوحيد بالنسبة للشركة المنتجة احتمالات فقدان للمبيعات نتيجة لوجود المنتج في منفذ صغير أو عدد صغير من المنافذ، ومن هنا فإنه قبل أن تقوم الشركة باستخدام هذه الإستراتيجية فإن عليها أن تتأكد من أن المستهلكين المحتملين على استعداد لبذل جهد ووقت في سبيل الوصول إلى منفذ التوزيع الوحيد للحصول على المنتج.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل (03) : إستراتيجيات التوزيع الدولي



التوزيع المحدود



التوزيع الانتقائي



التوزيع الشامل

المصدر: خالد الراوي وحمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطلب، عمان،

الأردن، 2000 ، ص.255

خلاصة الفصل:

بوصولنا إلى خاتمة الفصل أن التوزيع أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، فالمؤسسة عليها ان تقوم بتحديد قنوات توزيعية ناجحة وذلك من خلال دراسة كل وسيط داخل القناة التي تعتبر من أهم القنوات الاتصالية والإيصالية التي تعتمد عليها المؤسسة المتضمنة من تجار التجزئة، وتجار الجملة، والوكلاء، والسماسة على حد سواء، إضافة إلى استراتيجيات التوزيع الخاصة بكيفية مراعاة انتقال المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل لصناعي سواء كانت تلك المنتجات سلع أو خدمات، وهذا لأهمية تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذا من خلال الإستراتيجيات الثلاثة المذكورة سابقا، فهي تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع المبيعات والتوسع في الأسواق وبالتالي يجب التنسيق بين أنظمة التوزيع وإستراتيجيات التوزيع لأنها تعتبر مكملة ومترابطة لتحقيق أهداف المؤسسات .

الفصل الثاني:

الدرخون إلى الأسواق الرومية

تمهيد:

يتطلب كل إجراء تسويقي معرفة دقيقة للأسواق، فدراسة واختيار الأسواق الدولية يفترض تقييم مستمر للإمكانيات الكامنة وربحية كل سوق، وأن اختيار أسلوب دخول الأسواق واختيار الشركاء يعتمد أساساً على الأعراف التجارية وطبيعة المنافسة وأنظمة وقوانين الدول المستهدفة، لذلك تلعب دراسة الأسواق الدولية دوراً أساسياً في إمداد مسئول التسويق الدولي بالمعلومات الحيوية اللازمة لإعداد البرامج الفعالة للتسويق الدولي، وخاصة مع تزايد حدة المنافسة الدولية في أسواق تتميز بالديناميكية وتحاول فيها المنظمات الكبرى الحصول على أكبر نصيب ممكن، والواقع الاقتصادي والاجتماعي يفترض أيضاً وجود علاقات خارجية (اقتصادية وسياسية وثقافية) تتجاوز النطاق الداخلي وترتبط في ما بين الدول بعضها والبعض الآخر، و إذا كان في النظام الداخلي (النظام الرأسمالي) تنظم قوى السوق الداخلي وآلياته (جهاز الثمن) المبادلات والإنتاج و التوزيع في المجتمع، فإنه في إطار العلاقات الدولية هناك أيضاً نظام دولي يقوم على توفر سوق دولي وجهاز دولي للأثمان بحكم المبادلات بين الدول أو العناصر المقيمة بها من تجارة وخدمات واستثمار وما يتعلق بهما من تخصيص وتوزيع الموارد وتحديد قيمتها التبادلية الدولية ومن خلال هذه المقدمة نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل للأسواق الدولية

المبحث الثاني: أهداف وموانع وإستراتيجيات دخول الأسواق الدولية

المبحث الأول: مدخل للأسواق الدولية

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

المطلب الأول: تعريف السوق الدولي وخصائصه

يعرف Stanton - السوق بأنه: " عبارة عن أفراد عندهم حاجات تتطلب الإشباع ونقود للإنفاق ورغبة في الإنفاق وعلى ذلك هناك ثلاث عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة سوق سلعة معينة وهي: أفراد لهم حاجات، ولديهم قوة شرائية وسلوك في الشراء¹

-وهو كذلك: " اجتماع العرض والطلب على سلعة أو خدمة أو رأس المال في قطاع معين وبيئة معينة "² ويعرف بأنه: " كل الزبائن الحاليين والمحتملين القادرين أو الراغبين في التبادل لتلبية الحاجات والرغبات من خلال منتج معين "

وعليه يمكن القول بأن السوق الدولي كأي سوق له عناصر أساسية تتمثل في موضوع السوق (التجارة، الخدمات، الاستثمار، نقل التكنولوجيا) وما يتعلق بها من تسويات (المدفوعات الدولية) والأطراف المتعاملة في السوق (الدولة، المشروعات الوطنية والمشروعات متعددة الجنسيات) ووظائف وأهداف السوق من تخصيص وتوزيع المواد والمنتجات على المستوى العالمي، وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية وأشكال وتنظيمات السوق، هذه العناصر وغيرها قد تقترب من عناصر السوق الداخلي وقد تختلف عنها في بعض الأحيان نظراً للمستوى الذي تجري عليه هذه العلاقات الدولية.³

¹ صلاح الشناوي، الإدارة التسويقية: المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص:157

² Demeure Claude, **Marketing, 6ème édition**, Edition Dalloz, Paris, France, 2005, 18, <https://ia803400.us.archive.org/29/items/controle-de-gestion-et-pilotage-de-la-performance/Marketing%20-%20aide%20m%C3%A9moire.pdf> P:18

³ مصطفى رشدي شبيحة، مرجع سابق، ص 16

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

- 4- اتساع حجم السوق من حيث حجم الأعمال وقيمتها ونوعية المشروعات
- 5- التطور التكنولوجي الرهيب في المعدات والمنتجات
- 6- تقلبات الطلب والقوة الشرائية
- 7- تحركات الاستثمارات
- 8- الظروف الطبيعية في بعض المناطق الجغرافية (مثل تغيرات أسعار القمح أو القطن نتيجة التقلبات الطبيعية في الاقتصاد الأمريكي

وعموما فإن البعد الجغرافي واختلاف القدرات التكنولوجية ونقص المعلومات من أهم الأسباب لمثل هذه المخاطر والتقلبات. فالمعلوماتية هي جزء هام من اقتصاديات السوق الداخلي والدولي، ولا بد أيضا من توافر الضمانات المصرفية وضمانات شركات التأمين كعناصر رئيسية في نمو المعاملات الدولية¹. فالمنظمة التي ترغب في توسيع نشاطها دوليا يجب في البداية أن تحدد الأسواق ذات الأولوية، حيث تقوم بدراسة موجزة عن السوق للحصول على المعلومات اللازمة لتجنب اتخاذ قرارات متسربة وبديهة لا تؤدي إلى نجاحها، ويتم استخدام المعلومات التي يتم جمعها لتصنيف البلدان وفقا لثلاث معايير أساسية وهي :

- 9- إمكانيات السوق
 - 10- سلامة أو أمن السوق
 - 11- الوصول للسوق
- ويعتمد هذا التصنيف على نوعية المعلومات²، وتقوم المنظمة بالاختيار اعتمادا على ما يلي :
- 12- تحديد أهداف المنظمة (التكاليف، الإمكانيات ... الخ)
 - 13- تحديد قائمة الدول التي يمكن أن تستجيب للمعايير السابقة
 - 14- جمع معلومات خاصة بالبيئة والفرص التجارية الموجودة في هذه الدول

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

² جمال محمد البرازي مرجع سابق ص: 163-165

فمدراء التسويق يجب أن يكون لهم بعدا دوليا بحيث ينظرون إلى العالم على أنه عبارة عن أجزاء أو اقتطاعات لسوق واحد، وتقييم السوق أو الأسواق المستهدفة وكذلك أجزاء السوق مما يساعد على ما يلي:

- 15- إشباع حاجات ورغبات الزبون الدولي
- 16- ابتكار منتجات جديدة مع وجود قدرة على إدخالها للسوق وتقديمها في التوقيت المناسب
- 17- تنسيق عناصر المزيج التسويقي
- 18- فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الدولي
- 19- القدرة على فهم الاجراءات والضوابط الحكومية بالأسواق الدولية المؤثرة على الأعمال بشكل عام سواء ما تعلق منها بالدخول إلى السوق أو ممارسة العمل التسويقي داخله.
- 20- تنمية ثقافة تسويقية تتضمن الاستماع لرأي العملاء ومهارات الاتصال وحماية البيئة وغيرها من العناصر والتي تعد أساسية لنجاح التسويق الدولي.¹

المطلب الثاني: دوافع التوجه نحو الأسواق الدولية ومراحل الانتقال إليها

يدفع المنظمة للتوجه للعمل في الأسواق الدولية مجموعة من العوامل والتي تختلف باختلاف محيط وطبيعة كل منظمة، كما أن عملية التدويل تمر بعدة مراحل والتي سنبينها في ما يلي:

الفرع الأول: دوافع التوجه نحو الأسواق الدولية

تفضل المنظمات سابقا البقاء في أعمالها على المستوى المحلي خاصة إذا كان سوقها المحلي يستطيع استيعاب حجم إنتاجها ويحقق لها العوائد والأرباح الكافية، بالإضافة إلى تجنبها التفاعل مع التغيرات البيئية السريعة ومواجهة حالات كثيرة من عدم التأكد سواء كان من الجوانب القانونية أو السياسية هذا القول كان مقبولا في السابق لكنه أصبح بشكل مختلف حاليا، وانطلاقا من مقولة مركزية وهي: "إذا لم تعمل المنظمة الآن وبشكل صحيح فإن غيرها من المنظمات الأخرى قادرة على إنجاز ذلك العمل وبأقل كلفة وأسرع وقت."²

¹ أسعد حماد أبو رمان، محمد بن دليم القحطاني، إستراتيجية تطوير السوق في المطاعم السريعة من خلال نظام الامتيازات: دراسة على المطاعم العاملة في مدينة عمان، الملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات الدوحة، قطر 08-06. أكتوبر 2003 ، ص: 423،

² ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 22

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

أولاً: الربح والنمو: ترغب معظم المنظمات لتحقيق أكبر ربح وضمان الاستقرار والنمو من وراء عملياتها التجارية سواء في السوق المحلي أو السوق الدولي، فمن خلال تحقيق الأرباح تستطيع المنظمات الاستمرار في عملياتها وتحقيق أهداف أخرى، وتوقع الحصول على أقصى الأرباح يرتبط بنسبة كبيرة بالمخاطر في تنفيذ عمليات التسويق الدولي، وتتمثل هذه المخاطر في العوامل البيئية المحيطة كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها، ومدى إدراك هذه المخاطر يعتمد على رؤية الإدارة العليا للمنظمة، ومدى قدرتها ورغبتها في التغلب على هذه المخاطر.

ثانياً: تحقيق استقرار في حجم المبيعات والإنتاج: تستطيع المنظمة من خلال تعاملها مع أسواق دولية أن تحقق استقرار في الإنتاج وحجم المبيعات وهذا عن طريق التصدير مثلاً، فبعض المنظمات يمكن أن تتغلب على تذبذب الطلب الحاصل على منتجاتها في السوق المحلي، وهذا التنوع في الأسواق يساعد المنظمات للتغلب على التغيرات التي قد تحدث في سوق ما، وهذا من خلال عملها في أكثر من سوق واحد.¹

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

رابعاً: موسمية السوق المحلي: بعض المنتجات والخدمات يكون الطلب عليها موسمياً مما يجبر المنظمة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.²

خامساً: إيجاد منافذ لتصريف الطاقة الإنتاجية الزائدة: إن الرغبة لاستخدام الطاقة الإنتاجية غير المستغلة في الموارد والفائضة عن حاجة السوق المحلي قد تحفز المنظمة للعمل في التجارة الدولية لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها، فالطاقة الإنتاجية الزائدة قد تكون ناتجة عن وجود أجهزة ومعدات غير مستخدمة أو موارد مالية أو أيد عاملة غير مستغلة بالشكل المطلوب، فاستغلال الطاقة الإنتاجية الزائدة

¹ هاني حامد الضمور، أحمد محمود زامل، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013. ص: 19

لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في التكاليف وإنما سيساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج، فتحقيق اقتصاديات الحجم سيرفع المستوى التنافسي للمنظمة ليس فقط في السوق المحلي وإنما في السوق الدولي كذلك، وذلك عن طريق تقديم سلع وخدمات ذات تكلفة أقل.

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

سابعا: استغلال الفرص الموجودة دوليا: إن توقع توفر فرص تسويقية في الأسواق الدولية وجاذبية هذه الفرص، قد تكون حافزا قويا يدفع المنظمة لاستغلالها من خلال العمل في هذه الأسواق، كما أن استغلال الفرص التسويقية في الأسواق الدولية يعتمد على مدى قدرة المنظمة على توفير الموارد الضرورية للاستفادة من هذه؛ الفرص³

ثامنا: الاستقرار السياسي: حيث يعد عاملا رئيسيا في أي قرار للدخول إلى السوق الدولي.

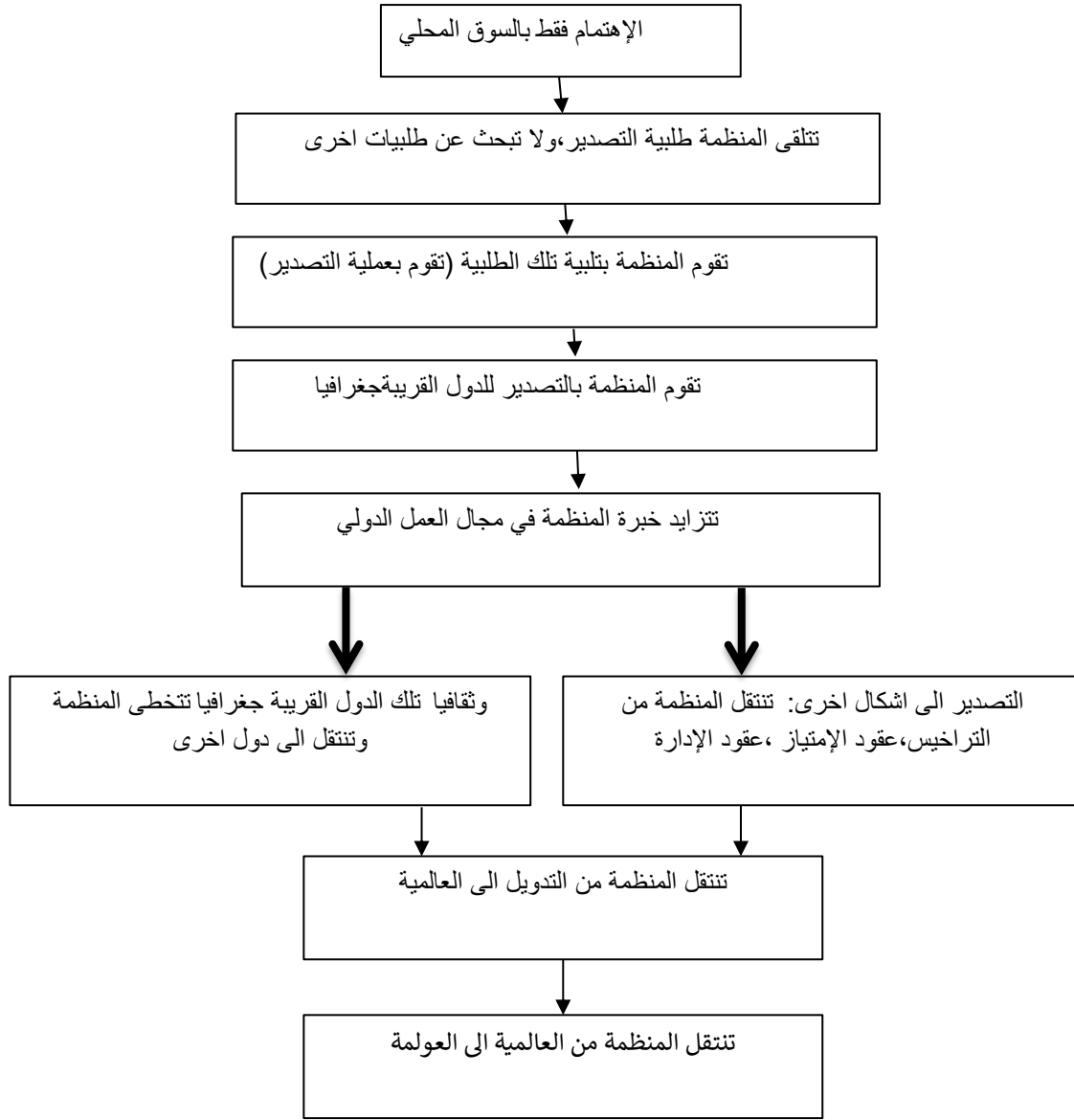
تاسعا: استخدام الإنتاج الأجنبي: وذلك لتعويض التكاليف وهذا بالاستفادة من رخص الأيدي العاملة والمواد الأولية والطاقة؛¹

الفرع الثاني: مراحل الانتقال إلى الأسواق الدولية

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

¹ كبير سمية، أداء التجارة الخارجية العربية والبيئية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا (2003-2004)، العدد 05، ص: 66

الشكل (04): مراحل الانتقال إلى الأسواق الدولية:



المصدر: عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر وفرنسا، الملتقى الوطني حول: إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

قصدي مرياح، ورقة، 19/18 افريل 2012، ص 04

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

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

ثانياً: معاناة بعض المنظمات من وجود فائض في السلع التي لم يتم تصريفها للأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء... الخ) وفي شكل طلبيات¹

ثالثاً: نظراً للزيادة المستمر في الفائض من السلع المنتجة من قبل المنظمات المعنية، تبدأ إدارة المنظمات بالتفكير جدياً في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافياً واقتصادياً مما يكسبها خبرة وكفاءة بالتصدير لهذه الدول.

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

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

سادساً: في هذه المرحلة الأخيرة، تتزايد فناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج والتصدير لبعض الأسواق الدولية باعتبارها أسواقاً مربحة للسلع التي تطرحها، وبالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجياً كجزء هام من إستراتيجيتها التسويقية العامة وبأبعاد عالمية تتمثل مثلاً في: تحديد نمط

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

دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات وخدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية كونية والقيام بتحركات تنافسية على نطاق عال¹

المطلب الثالث: تقييم واختيار الأسواق الدولية

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

الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم واختيار الأسواق الدولية

يرتبط بناء إستراتيجية التسويق الدولية بنوعين من القرارات: الاختيار والتوجيه وتعرف عملية الاختيار بأنها: " عملية لتقييم الفرص التسويقية التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات المنظمة على استغلالها "، حيث تتطلب هذه العملية تقييم مدى ملائمة احتياجات السوق المتوقعة وقدرات المنظمة على تلبية هذه الاحتياجات أو على تغيير السوق لصالحها، كما أن عملية اختيار السوق لا تقف فقط على أسس تسويقية بحثه بل على اعتبارات أخرى أيضا تتضمن مهارات المنظمة و إمكانياتها وأهدافها وتتطلب عملية اختيار السوق أن توضع ضمن محتوى إستراتيجي كلي والقرار الآخر الذي يرتبط بإستراتيجية التسويق الدولية يتصل مباشرة بقرار اختيار السوق وهو قرار التوجه إلى الأسواق الدولية، هذا القرار لا ينفصل عمليا عن قرار اختيار السوق، وذلك لأن العوامل التي تحدد مدى جاذبية الدول تعود بشكل مباشر إلى قرار توجه المنظمة إلى ذلك السوق، علاوة على ذلك فإن قرار إستراتيجية البناء غالبا ما يؤدي إلى اختيار أسواق دولية إضافية، في حين أن قرار إستراتيجية الهدم يعني الخروج من بعض الأسواق الدولية أو كلها²

وكذلك طبيعة ونوعية الأسواق المستهدفة قد تؤثر على قرار كيفية خدمتها، فطبيعة تركيبة التوزيع التسويقي وتوفر البنية التحتية التجارية (البنوك، النقل، التخزين..) والسياسات الحكومية المتعلقة أيضا بالتبادل التجاري في دولة ما لا تؤثر فقط على قرار اختيار هذه الأسواق بل في كيفية خدمتها تسويقيا . كما أن طبيعة وفلسفة المنظمة في اتخاذ القرار للدخول للأسواق الدولية كإستراتيجية سوقية بديلة ستؤثر

¹ عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 04-05

² هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص: 148-149

على تخطيط وتطوير استراتيجيات التسويق (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع)، أي بمعنى آخر ستؤثر على مدة التزام المنظمة بتنفيذ مهام التسويق.¹

الفرع الثاني: عوامل تقييم واختيار الأسواق الدولية

دراسة الأسواق الدولية تهدف إلى تعميق معرفة الأسواق الجديدة لتحديد الجهات الفاعلة الرئيسية وإجراءات التشغيل فهي تقوم بتحليل²:

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

- 1- قياس الاستهلاك الحالي للمنتج: الاستهلاك = الإنتاج + الاستيراد - التصدير
- 2- تقدير التطور باستخدام الطرق النوعية والطرق الكمية؛
- 3- تحديد الزبائن (من الذي يستهلك، تحديد قطاعات الزبائن... الخ)؛
- 4- تحديد سلوك الشراء (عادات، دوافع... الخ)؛
- 5- تقييم حصص السوق التنبؤي للمنظمة.

ثانياً: المنافسة: ويتم تحليلها من خلال:

- 1 قياس الطلب على المنتج المنافس (عرض محلي، عرض منتج مستورد) وتطوره؛
- 2 تحديد المنتجين الرئيسيين المحليين وحصصهم السوقية؛
- 3 تحديد المواصفات (الخصائص) التقنية والتجارية للمنتجات المنافسة؛

ثالثاً: التوزيع: ويمكن دراسته من خلال

- 1 تحديد قنوات التوزيع المستخدمة؛
- 2 تحديد أنواع الوسطاء؛

¹ جمال محمد البرازي، مرجع سبق ذكره، ص: 110-111

² فضيل فارس، التسويق الدولي مفاهيم عامة: إستراتيجياته، بينته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، الطبعة الأولى، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر العاصمة، 2010، ص: 202

3 تحديد هيكل تكاليف التوزيع؛

رابعاً: الاتصال: ويتم التحليل من خلال ما يلي :

1 تحديد ممارسات المنافسين؛

2 تحديد قنوات الاتصال المتوفرة وتكاليفها.

خامساً: السعر: ويتم تحديده من خلال:

1 تحديد أسعار العمليات؛

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

3 تحديد سعر قبول المستهلك

سادساً: البيئة القانونية والإدارية: لتحديد القيود على المنتج (المعايير، الخصوصية، براءة الاختراع والعلامات التجارية، حماية المستهلك...) للتغليف، وضع العلامات عند التوزيع، ترويج المبيعات من خلال ما سبق يجب على المنظمة أن تقوم ببناء استراتيجيات تستطيع من خلالها التعامل مع هذه المتغيرات، ويمكن وصف هذه المتغيرات بالتالي :

- إن تصميم إستراتيجية دولية للتسويق يتوقف على وجود إستراتيجية دولية عامة أو رئيسية لأعمال المنظم ككل.

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

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

1- تقسيم السوق الدولي إلى قطاعات

2- استهداف القطاع الذي تقل فيه درجة المنافسة

- 3- تصميم المنتجات لكل قطاع على حدا
- 4- الدخول إلى السوق بسعر منخفض وجودة عالية وخدمات متميزة
- 5- تدعيم المنتجات بجهود ترويجية مكثفة
- 6- إن أي ميزة تنافسية دولية والتي قد تستخدم كأساس لبناء الإستراتيجية الدولية يجب أن تتحدد بدقة سواء من ناحية مجال التنافس أو ميدان التنافس أو أسلوب التنافس ومكان التنافس
- 7- إذا كان نشاط المنظمة ينتمي إلى صناعة دولية فإن مركزها التنافسي في بلد ما يتأثر بمركزها التنافسي في بلد آخر أو عدة بلدان أخرى تعمل فيها والعكس صحيح¹

¹ أسعد حماد أبو رمان، محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 4

المبحث الثاني: أهداف وموانع وإستراتيجيات دخول الأسواق الدولية

ان ظهور سوق عالمي واحد أجبر المؤسسات الدولية على بذل المجهود اللازم من أجل معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.

المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية.

ليس جميع المؤسسات بحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية لكي تضمن البقاء، إلا أن بعض المؤسسات لا تعمل إلا في الأسواق الدولية وهناك من بين هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها إلا من خلال الأسواق الدولية، فمثلا شركة IMB تعمل على نطاق دولي لكي تحقق الشراء والتسويق والتصنيع.

فقبل الدخول إلى الأسواق الخارجية على المؤسسة أن تحدد بالضبط سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدولي¹، ومن بين الأهداف ما يلي :

الزيادة في الأرباح والمبيعات: وتتمثل في الأشكال والأسباب التالية

- 1- دخول أسواق جديدة بعد اشباع وخضوع الأسواق المحلية.
- 2- خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة.
- 3- النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بالمحلية مثل أسواق دول *OPEC*
- 4- التنوع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والعوائد في فترة الركوض الاقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلا².
- 5- الاستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذ ما كانوا أساسا من ذات موطن المؤسسة، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء المواطن.
- 6- امتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع للأسواق الخارجية الجديدة التي تملك تلك السلع أو تمثيلها من السلع الأخرى التحدير أو الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية.

¹ بشير عباس العلق، قطحان بدر العبدلي، إدارة التسويق. دار الزهران، عمان، الاردن، 1999، ص 374 .

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 240.

7- تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية والتي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية

المطلب الثاني: موانع الدخول للأسواق الدولية.

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلية حديثا وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة هي¹.

أولا: التكلفة المرتفعة

يصادف المؤسسات الداخلية للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الإقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ونمنعها من الدخول.

ثانيا: رأس المال المستثمر: يواجه المؤسسات الداخلية من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة، وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل.

ثالثا: الإجراءات الحكومية: تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة، حيث تضع عراقيل المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عن الدخول نظرا للظروف والإجراءات الحكومية.

رابعا: محدودية منافذ التوزيع: نظرا لحدائثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية فإنها تقتصر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق، لذلك فإن هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سابق، ص. 99

خامسا: قلة الخبرة التسويقية

تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة، وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية، لذلك فإن هذا الجانب يسبب تحديا كبيرا للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقتا أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.

سادسا: عدد المنافسين : نظرا لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمح في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتتجه أغلب المؤسسات للدخول، وبشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.

سابعا: العلامة التجارية : تشكل العلامة التجارية الدولية عائقا قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لدخول الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في الأسواق الخارجية.

ثامنا: كثافة الإعلانات: تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك، وتواجه المؤسسات الداخلة للأسواق الدولية كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين، وأمام هذه الكثافة الإعلانية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في سبيل حملاتها الإعلانية ضمن الخطط الترويجية.

تاسعا: رد فعل المنافسين : حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير استراتيجيتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحديا كبيرا من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

عاشرا: تمييز المنتج : يعتبر تمييز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطور المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة.

المطلب الثالث: إستراتيجيات وتوقيت الدخول إلى الأسواق الدولية

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

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

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

ثانياً: إستراتيجية إتباع القائد: تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تكون غير قادرة أو ليس لديها الرغبة في مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى المتواجدة في السوق الدولي وذلك بسبب ضعف إمكانياتها أو لتأكدها من أن منتجها لا يتمتع بميزة تنافسية واضحة يمكن أن تجعل المستهلك الأجنبي يفضلها منذ بداية عرضه في الأسواق على المنتجات المنافسة الأخرى، ولهذا تتجنب المنظمة مواجهة المنافسين أثناء بداية عرض منتجها وقد لا تكون في صالحها مما يؤدي إلى فشل المنتج في مرحلة تقديمه¹، وتأخذ الأشكال الثلاثة التالية :

1 التبعية الكاملة: وفيها تظهر المنظمة التابعة كمتحدي للمنظمة القائدة ولكن بشكل غير مباشر أي دون الدخول في صدام مع القائد.

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

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

3 التبعية الاختيارية: وهنا تختار المنظمة بعض الجوانب من نشاط المنظمة الـ 1 رثية وتقلدها، ومع نمو هذه الإستراتيجية فإن المنظمة التابعة تتحول إلى منظمة متحدية.¹

ثالثاً: إستراتيجية القائد الخاسر: في مثل هذه الحالة تدخل المنظمة في مواجهة مع المنافسين الآخرين في السوق الدولي حيث تقوم بوضع سعر منخفض مقارنة بأسعار المنافسين مع مستوى جودة لا يقل عن مستواهم، ويصاحب ذلك توزيع على نطاق واسع واستغلال فرص إهمال المنافسين لبعض المناطق البيعية مع إجراء ترويج مكثف وسميت بإستراتيجية القائد الخاسر لأن المنظمة تتحمل خسارة نتيجة عرض منتجها بسعر أقل من سعر التكلفة وهذا رغبة في حصوله على أكبر حصة سوقية، وما أن تتأكد المنظمة من ثبات حصتها السوقية يمكن لها أن ترفع سعر منتجها إلى المستوى الذي يعوض لها الخسارة التي حققتها في الماضي.

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

أولاً: تهيئة المستهلك الأجنبي: تقوم المنظمة بتهيئة المستهلك قبل أن تدخل للسوق الدولي لكي يتقبل منتجها كأن تركز على الرغبات الكامنة لديه والتي لم تشبعها المنتجات الحالية أو العيوب الموجودة في هذه المنتجات وذلك من خلال تصميم منتج ذو جودة يلي هذه الرغبات غير المشبعة ويحل المشاكل القائمة، كل هذه تعتبر كفرص تستغلها المنظمة للدخول في الوقت المناسب لهذه الأسواق الدولية²

ثانياً: التعرف على اتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية: إذا أصدرت حكومة الدولة الأجنبية قرارات تشجع استيراد منتج المنظمة تقوم هذه الأخيرة بتأجيل توقيت دخولها لأسواق هذه الدولة، أما إذا

¹ عمر محمود أبو عيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 15

² مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص 07

كان قرار الحكومة يصب في منع استيراد منتج المنظمة وتشجيع الإنتاج المحلي فعليها أن تسارع في دخول هذا السوق من خلال إبرام عقود تصدير قصيرة من أجل الحصول على مكاسب سريعة

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

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

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

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

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

¹ مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص 09

تطوير المنتج أو السعر أو برامج الترويج أو أماكن التوزيع، ويعيب للمنظمة دخول السوق في هذا التوقيت لأنه يقلل من فرصها لتهيئة المستهلك والتعريف بمنتجاتها وهنا تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث الحجم وأهميته وتأثيراته وأنماطه.¹

2 حالة الطلب المتدهور: يتميز الطلب على المنتج في مثل هذه المرحلة بالتدهور المستمر على مستوى السوق ككل وهذا يجبر المنظمات على الانسحاب من السوق، ويحدث هذا عادة عند دخول منتجات بديلة للسوق تشبع حاجات المستهلكين بكفاءة أعلى من المنتجات القائمة، ويمكن للمنظمة أن تنتظر خروج أكبر عدد من المنافسين من السوق لإعادة إحياء الطلب اتجاه المنتج وذلك من خلال إعادة دراسة حاجات ورغبات المستهلكين ومختلف التطورات الفنية والتجارية.²

3 حالة الطلب المتزايد: تكمن أهمية نمو حجم الطلب في زيادة جاذبية القطاع ومردوديته ومن ثم تحسين مردودية المنظمة، تلك الجاذبية تقلل من المخاطر التي قد تنجم عن الحروب السعرية للمنافسين، فكلما استطاع الطلب استيعاب التخفيضات السعرية المتلاحقة كلما سمح ذلك باستمرار هذه المنظمة في حقل المنافسة كما أنه كلما كان الطلب منصبا على الجودة كلما اتسم بالتحسن وهو ما سيدفع بالمنظمات المتنافسة إلى الابتكار والإبداع وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التميز في المنتجات .

¹ عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص: 131
² مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص 10

خلاصة الفصل:

نستخلص ان الأسواق الدولية تمثل هدفا أساسيا بالنسبة للمؤسسات تسعى لدخولها في ظل منافسة شديدة وفي ظل بيئة معقدة وديناميكية خاصة مع زيادة العولمة والإنتحاح الإقتصادي كما زاد الاهتمام بالتجارة الدولية في العقود الأخيرة للدور الهام الذي تلعبه في ترقية التنمية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لإنتاج السلع وتصريفها إلى الأسواق المحلية أو الدولية، وفي ظل التطورات العالمية والمنافسة الدولية أصبح التسويق الدولي أمرا ضروريا للتوسع الدولي، والذي يتضمن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمرتبطة بنقل المنتجات من منظمة أعمال دولية النشاط إلى زبائنها في الأسواق الدولية المستهدفة ولحل المشاكل التي تعترض المنظمة والتأقلم مع أوضاع المنافسة في السوق ولكي تستطيع التفوق على هذه الصعوبات يجب أن تقوم ببحوث التسويق الدولي والتي تعتبر جزءا من نظام معلومات التسويق الدولي ومكملا له، وأساسا في إعداد وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بوضعية تسويقية معينة بهدف التكيف مع المتغيرات البيئية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك

مديرة الصيانة - بالأغواط

تمهيد

اهتمت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال بقطاع المحروقات لما يكتسبه من أهمية فأنشأت الشركة الوطنية من أجل نقل وتسويق المنتوجات الهيدروكربونية سونطراك و كان ذلك بموجب المرسوم الرئاسي 63-941 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، إلا أن الشركة قد واجهت منذ إنشائها ظروفًا خاصة تميزت بضعف المؤسسات الوطنية حديثة النشأة، وأمام هذا الوضع كان استمرار الشركة ضرورة مشكوك في تحقيقها لذلك كان على مؤسسيها رفع عدة تحديات لضمان بقائها، هذا ما جعل نشاطها يقتصر في بداية الأمر على نقل و تسويق المحروقات ثم تطور نشاطها إلى أن أصبحت تتكفل بتنفيذ جميع العمليات و كذلك معالجة و تحويل المحروقات دون أن ننسى عملية النقل و التسويق و بذلك تم إنشاء عدة مؤسسات فعلى سبيل الذكر و ليس الحصر لدينا مؤسسة ENIP وهي المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء، و كذلك ENPC وهي المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط و كذلك ENAFOR وهي المؤسسة الوطنية للتقيب...الخ.

وقد قدمت الدولة للشركة كل ما يتطلبه لمواكبة التكنولوجيا الحديثة وأنشأت لها فروع مختلفة ومراكز حديثة في مجال التدريب ومن هذه مديرية الصيانة بالأغواط الذي تلعب دورا هاما في مجال نقل وتوزيع الحروقات وصيانة المحطات وأنابيب النقل كذلك العتاد والتجهيزات وأيضا في تدريب الأفراد قصد توفير خبرات جديدة تزيد من قدراتهم وكفاءتهم وكسب مهارات ومعلومات تؤدي في النهاية إلى أداء فعال في صيانة العتاد والتجهيزات والمحطات ونقلها للبترول عبر مختلف المحطات .

المبحث الأول : مدخل لمؤسسة سونطراك

يمثل قطاع المحروقات أهم ركيزة في الاقتصاد الجزائري لذا اخترنا أن يكون دراسة حالتنا على مديرية وفرع من فروع أكبر مؤسسة جزائرية وعلى أن يكون تحليلنا قائما على دراسة أهم المعطيات التي تطرقنا إليها في الجانب النظري .

المطلب الأول : لمحة عامة عن المؤسسة

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

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

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

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

بالشركة الوطنية للبحث والإنتاج النقل تحويل المحروقات وتسويقه. أما عن رأس مال الشركة فإنه غير قابل للتصرف فيه أو حجزه أو التنازل عنه.¹

So..société	الشركة
Na..nationale	الوطنية
Tra . Transport	لنقل
C..commercialisation	تسويق
H..hyhocarbures	المحروقات

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة سونطراك

المطلب الثاني: التطور التاريخي لشركة سونطراك:

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

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

¹:موقع الشركة الوطنية، <http://www.SONATRACH.dz>

تجهزت بعدها الجزائر بأداة تسمح بتنفيذ سياستها الطاقوية و ذلك عن طريق إنشاء يوم 13 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم رقم 63/491 المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات سوناطراك برأس مال قدره أربعين مليون دينار جزائري "ملك الدولة" مع إنشاء و تشغيل أنبوب النقل الرابط بين ارزيو و حوض الحمرة بطول قدره 805 كلم، تكون سوناطراك قد قامت بالتجربة الأولى من نوعها في بلاد سائر في طريق النمو و مؤكدة بهذا الانجاز شهادة ميلادها الذي اعتبر من قبل الأوساط الفرنسية بمثابة خرق لاتفاقيات ايفيان" مما أدى بالطرفين في مطلع 1964 إلى الجلوس على مائدة المفاوضات والتي خرجت يوم 29 جويلية 1965 باتفاق جزائري فرنسي يقتضي تسوية المسائل المتعلقة بالمحروقات و التطور الصناعي بالجزائر.¹

1- أوسع حقل النشاط: تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة حسب المرسوم 292]66 الموافق لـ 22 سبتمبر 1966 حيث أصبحت "سوناطراك" الشرطة الوطنية للبحث والإنتاج والنقل وتحويل وتسويق المحروقات²

كما أن المرسوم التشريعي لـ 30 أوت 1967 يعطي لشركة سوناطراك حق احتكار التوزيع الشاملة للطاقة و المنتجات البترولية. وفي أكتوبر 1968، عقدت اتفاقية الجمع بخلق نوع جديد من العلاقات مع المؤسسات البترولية العامة بالجزائر، هذا الاتفاق يسمح لسونا طراك بتقوية موقفها بشكل حاسم، وفي سنة 1969 انضمت الجزائر "سوناطراك" ضمن منظمة الدول المصدرة للنفط opec آنذاك و opec حاليا.

وهكذا أخذت سونا طراك على عاتقها قطاع المناجم متوجهة نحو البحث و حافظت على اسمها و رمزها باللون الأسود الذي يمثل البترول و اللون البرتقالي الذي يرمز إلى الصحراء.

2- تأميم المحروقات: بقيت إرادة الجزائر في استعادة ثروتها الطبيعية و تأمين استغلالها و التحكم الكامل فيها، ففي 24 فيفري 1971 أعلن الرئيس بومدين امتداد لروح الحرية و السيادة الوطنية قراراته التاريخية بتأميم المحروقات و قد فرض هذا اليوم نفسه كرمز لوحدة مصير شركة سوناطراك والجزائر ككل.

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

² اطلع عليه يوم 2022/04/14، على الرابط: <http://forum.palmoon.net/topic-1443-86.html>

وهكذا دعمت الجزائر استقلالها السياسي باستقلالها الاقتصادي و أصبحت بذلك سوناطراك الوسيط الوحيد للثروات البترولية و الغازية بالجزائر. تجسدت قرارات 24 فيفري 1971 على ارض الواقع بتوقيع مرسوم 12 افريل 1972 لإصدار القانون الأساسي للمحروقات مجدداً بذلك الإطار العام الذي تشغل فيه المؤسسة الأجنبية في ميدان التنقيب و استغلال المحروقات بالجزائر وقد توج قرار تأميم المحروقات مسارا طويلا، كان يرمي إلى التحكم في قطاع المحروقات، حيث يسير السبيل أمام ازدهار جديد للشركة من خلال استرجاع الوطن موارده من المحروقات.

3- حركية التطور: عقب التأميم مباشرة، أصبح على عاتق سوناطراك مهمة جمع موارد التحويل بالعملة الصعبة، بغية المساهمة في التطور الاقتصادي للوطن. ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، تركزت جهود سونا طراك منذ بداية السبعينيات على تقويم المحروقات من خلال سياسة استثمارية مكثفة، ومن خلال تطوير جميع فروع الصناعة البترولية، بداية من المتبع إلى البيترو كيمياء في المصب، وقد نتج عن هذا التعدد بروز شركة كبيرة توظف أكثر من 100 ألف شخص حيث وصل معدل النمو خلال هذه العشرية على 32% وقد تمثلت نشاطاتها فيما يلي: البحث، التنقيب، إنتاج البترول الخام، إنتاج الغاز، الخدمات البترولية، النقل بالأنابيب البيتروكيمياء وتسويق المحروقات.

4- إعادة الهيكلة: وصلت سونا طراك في وقت قصير جدا إلى درجة تكامل عمودي وأفقي لنشاطات متعددة، بدءا بالاستغلال التوزيع النهائي وعلي غرار كل المؤسسات الوطنية وعلى قاعدة توجيهات المخطط الخماسي 1980-1984 تمت إعادة هيكلتها، حيث تنشأ عنها 17 مؤسسة صناعية، وخلال سنة 1986 تمت المصادقة على قانون المحروقات الذي يجعل الشركة خيار استراتيجي لأنها تسمح بتقاسم العناصر الصناعية و المالية المتعلقة بنشاطها، تركز سونا طراك اليوم على وظائفها الأساسية التي تتمثل في التنقيب البحث و التطوير، الحفر، الإنتاج، النقل بالأنابيب النقل البحري و تجميع المحروقات و تسويقه.¹

5- سوناطراك اليوم: تعد اليوم سونا طراك من أهم الشركات البترولية الدولية الإثني عشر بعدما قطعت أشواط حاسمة وتحولت من شركة فنية إلى المجموعة التي تعرفها اليوم، حيث لم يترك التطور الاقتصاد

¹ سوناطراك، مجلة الشركة، العدد 10، جويلية 1998، ص 35. على الرابط: <http://forum.palmoon.net/topic-1443>

العالمي للمحروقات أي خيار السوناطراك غير انتهاج شروط في العمل و التغيير الجذري للسلوكات إذا اقتضت الحاجة. إن هدف سوناطراك هو أن تصبح مجمع بترولي دولي ولهذا الغرض يجب علينا:¹

✓ تسطير أهداف معتبرة .

✓ توضيح إستراتيجيتها.

✓ ترجمة أهدافها على الجانب الوطني وتحديد المسؤوليات .

لهذا فان قرار تسييري ناتج عن تغيير معمق يجب أن يضع رجال ونساء سوناطراك كأعمدة أساسية لمسار العولمة. المهمة التي أوكلت سونا طراك هي تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات على مدى الطويل، و توفير العملة الصعبة الضرورية لتحويل الاقتصاد الوطني بغرض مسايرة العصرية تم توضيح المراحل التالية:

أ- المرحلة الأولى: 1992-1995 : أن تكون مجمع بترولي و صناعي عمومي جزائري يتكفل بالنشاطات القاعدية.

ب- المرحلة الثانية: 1995-2000: إن تكون مجمع بترولي وصناعي جزائري دولي يتكفل بكل فرع الطاقة الكيمياء و الخدمات المشتركة.

ج- المرحلة الثالثة: بعد سنة 2000 تكملة النشاطات البترولية الطاقة، الكيمياء، بنشاطات أخرى تتطلب معرفة مماثلة مثل خدمات المناجم...الخ.

إذن بفضل الإنجازات الماضية والتوسعات الحالية على الصعيد الوطني والدولي تكون شركة سوناطراك اليوم قاعدة صناعية ناجحة قابلة للتطور في محيط تنافسي ومواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي والدخول إلى اقتصاد السوق.²

المطلب الثالث: أهداف ونشاطات الشركة

✓ أولاً: يهدف مشروع تحديث المؤسسة إلى تلبية على المدى الطويل كل الاحتياجات الوطنية من المحروقات والاستغلال العقلاني للآبار وإعادة الاحتياجات بفضل زيادة الأبحاث وتشجيع الاشتراك والمشاركة لأجل مواكبة التكنولوجيا الحديثة والزيادة في حجم التسويق بالعملة الصعبة وذلك لتمويل

¹الجريدة الرسمية، أرشيف المؤسسة، قسم الاستكشاف، 1999، العدد:39، ص 20.

²Abdelhafid feghouli, sonatrach, les prises de la fiscalite, petroliere en algerie, 2005, P11.

تنمية الوطن وتوسيع الأبحاث كإنشاء مثلا شركات صغيرة أو متوسطة وصناعات صغيرة ومتوسطة لها علاقة مع الصناعة البترولية والصناعة الغذائية مما يسمح لسونطراك توسيع حقيبة نشاطاتها والمشاركة في إعادة إنعاش الاقتصاد الوطني. وأخيرا إنشاء نشاطات على الصعيد الدولي قطاع الصناعة البترولية أو شركات الاستثمار والمشاركة في أي شركة أجنبية مما يسمح بتتويج وتطوير عمليات الشركة لتصل إلى أهدافها ولذلك يجب على سونطراك أن تعتمد على هيكل تنظيم ملائم يتماشى وطموحها.

✓ ثانيا: نشاطات سونطراك: إن تحقيق الأهداف المذكورة سابقا استوجب من سونطراك القيام بعدة نشاطات هي:¹

1- التنقيب والإستكشاف: وتعتبر هذه الأخيرة من أهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت أول أشغال التنقيب سنة 1980 بحوض الشلف وذلك باللجوء إلى عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية نظرا الضخامة المشروع، بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنويا حيث تم اكتشاف سنة 2010 ستة آبار منها ثلاثة آبار للبترول والأخرى للغاز.

2- الإنتاج: تعتبر هذه العملية كمرحلة موائية لعملية التنقيب والاكتشاف، فعملية إنتاج الغاز انطلقت سنة 1961 بينما عملية إنتاج البترول انطلقت سنة 1985، فعرفت عملية الإنتاج تطورا هاما خاصة بعد المشاركة الأجنبية بحيث أن إنتاج الغاز سجل 113 مليون م في 1995، أما في سنة 2007 فقد وصل إلى غاية 134 مليون م.

3- النقل عن طريق الأنابيب: وتهدف إلى ربط الحقول ومراكز الإنتاج بمصانع التحويل والتوزيع المحلية والأجنبية وهو نشاط يتم بالاستعانة بشركات أجنبية كشركة بريتيش بتروليوم (BP)، غاز فرنسا (GF) وغيرها من الشركات الأجنبية. وهي التي تنتج منها مديرية الصيانة بالأغواط DML.

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

¹قايدي على، مذكرة تطبيقية المحاسبة العامة"، قسم الاستكشاف، 2004 ص 12

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

المبحث الثاني : استراتيجية التوزيع في دائرة التسويق بالشركة

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق بالشركة

في إطار مرحلة جديدة من أجل بناء مجمع بترولي دولي فعال، صادق المجلس الوطني للطاقة المجتمع بتاريخ 24 فيفري 1998 على القوانين الأساسية الجديدة لسونطراك، وكذلك على مخطط يتعلق بإعادة انتشار الشركة، يتضمن ربط نشاطات التكرير والبترو كيمياء والتوزيع بسونطراك، كما يرخص هذا المخطط بالمشاركة في رأسمال المؤسسات الشبه بترولية العاملة في حقل الخدمات، وفي إطار التنظيم الجديد أصبحت سونطراك تمتلك منذ ذلك التاريخ إجمالي رأسمال شركات التوزيع والتكرير والبتروكيمياء بنسبة 100% مثل ENIP، NAFTEC، NAFTAL ومن جهة أخرى أصبحت سونطراك مساهمة بنسبة 51% في رأسمال الشركات الخدمائية مثل ENSP-ENTP-ENAGEO-ENAFOR-ENGP.¹

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

- مجلس المديرية؛

- اللجنة التنفيذية.

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

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

✓ قيادة المفاوضات مع الشركاء الأجانب وفتح أسواق جديدة بهدف تنويع و/أو ترقيّة الصادرات.

✓ البحث عن افضل وسيلة لتثمين المنتجات المصدرة.

وهذه المديرية تنقسم بدورها إلى قسم تسويق البترول الخام وقسم تسويق المنتجات المكررة والمهام

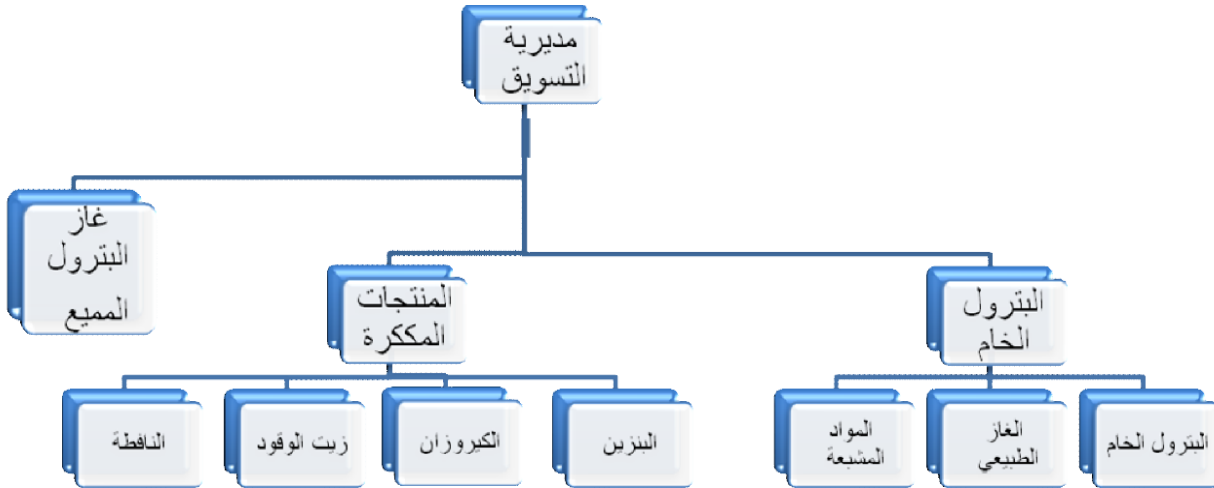
الأساسية لهذا القسم تكمن في:²

¹ Mohamed benhamed, la revue aval sonatrach, revue trimstrielle, n2, septembre 2006 , p 66.

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

- ✓ تجسيد إستراتيجية التصدير واسترداد المواد التي تدخل في مجال نشاطه .
- ✓ إعداد وتطبيق برامج الإنجاز .
- ✓ التفاوض وتسيير عقود التصدير والاستيراد .
- ✓ متابعة وتحليل السوق وكذا البحث عن الأسواق الجديدة بهدف تنويع و/أو ترقية الصادرات .
- ✓ البحث عن أفضل السبل لتثمين المنتجات المصدرة .
- ✓ تنمية الخبرة واستخدام الأسواق المحدودة الأجل .
- ✓ الإسهام في إعداد نموذج للاستهلاك الوطني .

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق



المصدر: بناء على وثائق مقدمة من موقع طرف الشركة

في ما يلي سنتناول مهام كل قسم على حدى: ¹

1- مهام قسم تسويق البترول الخام :

- تجسيد إستراتيجية التصدير والاستيراد .
- إعداد وانجاز برامج التسويق .
- التفاوض وتسيير عقود التصدير والاستيراد .

¹ <http://forum.palmoon.net/topic-1443-86.html>

- الضبط والتحيين (المزامنة) الدائم لبرامج التزويد الطاقوي.
 - فوترة البضائع.
 - متابعة وتطبيق العقود مع الشركاء الأجانب.
 - متابعة وتحليل السوق وكذلك البحث عن الأسواق الجديدة بهدف تنويع و/أو ترقية الصادرات.
 - البحث عن أفضل السبل لتثمين المنتجات الموجهة للتصدير.
 - تنمية الخبرة واستخدام الأسواق المحدودة الأجل. التحليل الكامل لمعايير السوق الدولية.
 - التعرف على الزبائن وانتقائهم.
- 2- مهام قسم تسويق المنتجات المكررة:
- تطبيق إستراتيجية تصدير واستيراد المنتجات المكررة.
 - إعداد وإنجاز برامج التسويق.
 - التفاوض وتسيير عقود التصدير والاستيراد.
 - الضبط والتحيين المستمر (المزامنة) لبرامج تسليم البضائع مع مصانع التكرير.
 - فوترة البضائع.
 - متابعة وتحليل السوق وكذلك البحث عن أسواق جديدة بهدف تنويع و/أو ترقية الصادرات.
 - البحث عن أفضل السبل لتثمين المواد الموجهة للتصدير.
 - تنمية عوامل الخبرة والتحكم واستخدام الأسواق المحدودة الأجل.
 - الإسهام في إعداد نموذج للاستهلاك الوطني.
 - التحليل الوافي لمعايير السوق الدولية.
 - إعداد وتطبيق استراتيجيات وبرامج البيع في السوق الدولية. التعرف على الزبائن وانتقائهم.
 - التفاوض، وإبرام، وإعداد، ومتابعة عقود البيع.
 - متابعة إنجاز عقود البيع المبرمة والعلاقات مع الزبائن.
 - شراء المنتجات السوداء بالسوق الدولية لتلبية حاجيات السوق الوطنية BRI BUNKERC

ويمكننا التمييز بين فئتين كبيرتين من المنتجات، التي يتكفل بهما هذا القسم وهما: المواد الطاقوية الأولية والمنتجات الطاقوية المكررة.

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

○ البترول الخام،

○ الغاز الطبيعي،

○ المواد المشبعة.

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

○ البنزين

○ النافطة (مادة مشتقة من البترول تتوسط البنزين والكيروزان)

○ الكيروزان

○ زيت الوقود

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

المطلب الثاني: استراتيجية التوزيع بالشركة

تخصص سونطراك وسيلتين لنقل وتوزيع منتجاتها وهما الأنابيب والسفن أو بالأحرى البوارج

أولاً:- النقل البحري : من المنتظر أن يتعزز الأسطول البحري لشركة هيبروك كومباني التابعة لسونطراك المختصة في توزيع النفط أواخر هذه السنة بناقلة جديدة سعتها 35 ألف م علما بأنها استلمت ناقلة أواخر العام الفارط، وذلك سعيا منها لتعزيز الأسطول البحري للغاز في إطار برنامج استثماري أطلقته سونطراك

بهدف زيادة صادراتها واحترام التزاماتها تجاه زبائنها، وتتوفر هذه الأخيرة على أسطول بحري هام عبر فروعها شركة هيبروك للشحن وسونطراك ببتروليوم كوربوريشن و هو موزع كما يلي:¹

أ- النقل البحري لغاز البترول المميع: تتوفر سونطراك على أسطول من عشرة (9) ناقلات الغاز البترول المميع عبر فرعها: شركة هيبروك للشحن وسونطراك ببتروليوم كوربوريشن (SPC).

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

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

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

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

منذ تشغيل أنبوبي الغاز العابرين للقارات، أنريكو ماتاي (الرابط بين الجزائر و إيطاليا عبر تونس) وبيدرو ديران فارال الرابط بين الجزائر و إسبانيا عبر المغرب)،

هناك مشاريع جديدة قد استكملت ودخلت حيز التوزيع هذه السنة ويتعلق الأمر بمشروع ميداغاز وهو قناة ناقلة للغاز الطبيعي عبر البحر المتوسط وترتبط الجزائر بأوروبا عبر اسبانيا، تنطلق القناة من بني صاف قرب ارزيو وتعبّر المتوسط على طول 200 كلم وبعمر يصل إلى 2160 م، يسمح الأنبوب في مرحلته الأولى بتوزيع 8 مليار م في السنة .

كما يتوفر نشاط التوزيع بالأنابيب على ما يلي :

¹ <http://forum.palmoon.net/topic-1443-86.html>

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

- قدرة تخزين تقارب 3،4 مليون م³.

- قدرة شحن مرفئي تقارب 210 مليون طن في السنة.

- منشأة قاعدية للصيانة والمحافظة متمحورة حول 03 قواعد رئيسية للصيانة و03 قواعد جهوية للتدخل.

- مركز وطني لتوزيع للغاز (CNDG) بحاسي الرمل.

- مركز لتوزيع للمحروقات السائلة (CDHL) بحوض الحمراء.

- مركز توزيع المحروقات السائلة في حوض الحمراء.

وهناك مشاريع قيد الإنجاز من أجل الاستجابة لاسيما للطلب المتزايد من السوق الأوروبية، كمشروع قالسي ويتمثل في إنجاز أنبوب ناقل للغاز على بعد حوالي 1470 كلم ينطلق من حاسي الرمل ليصل إلى كاستيقلون دلا بيسكايا، شمال روما (إيطاليا)، سيربط الجزء البحري بين القالة الساحل الجزائري) و إيطاليا عبر سردينيا بقدرة ابتدائية ب 8 مليار م³ في السنة يمكنه تزويد إيطاليا جنوب فرنسا و الدول الأوروبية الواقعة شمال الألب، ومشروع TSGP الذي يبلغ طوله 4200 كلم منها 2310 كلم على التراب الجزائري و 1037 كلم على تراب نيجيريا، و سيربط بين مركب إنطلاق واري (نيجيريا) بمركب الوصول على الساحل الجزائري و سيسمح بنقل حجم قدره ما بين 18 إلى 20 مليار م³/ السنة من الغاز الطبيعي.⁽¹⁾

¹ <http://forum.palmoon.net/topic-1443-86.html>

المبحث الثالث: مديرية الصيانة (DML) بالأغواط

إن قيام أي صيانة يتطلب وجود وحدات متخصصة لتقديم الدعم لمختلف أوجه هذا النشاط لاسيما إذا تعددت المناطق لإنتاج وتباعدت من الناحية الجغرافية، مما يوجب إنشاء الوحدات السابقة الذكر والتي تتركز مهمتها في نقل والتخزين أو الصيانة العتاد المستعمل في العملية الإستراتيجية من أجل إيصاله إلى المناطق من مناطق الاستخراج مسافات كبيرة ولهذا تم إنشاء شبكة الأنابيب تمتد من الحقول بالجنوب التكرير والإنتاج بالشمال تتم صيانتها أي هذه الأنابيب عن طريق وحدة متخصصة تتمثل في مديرية الصيانة بالأغواط.

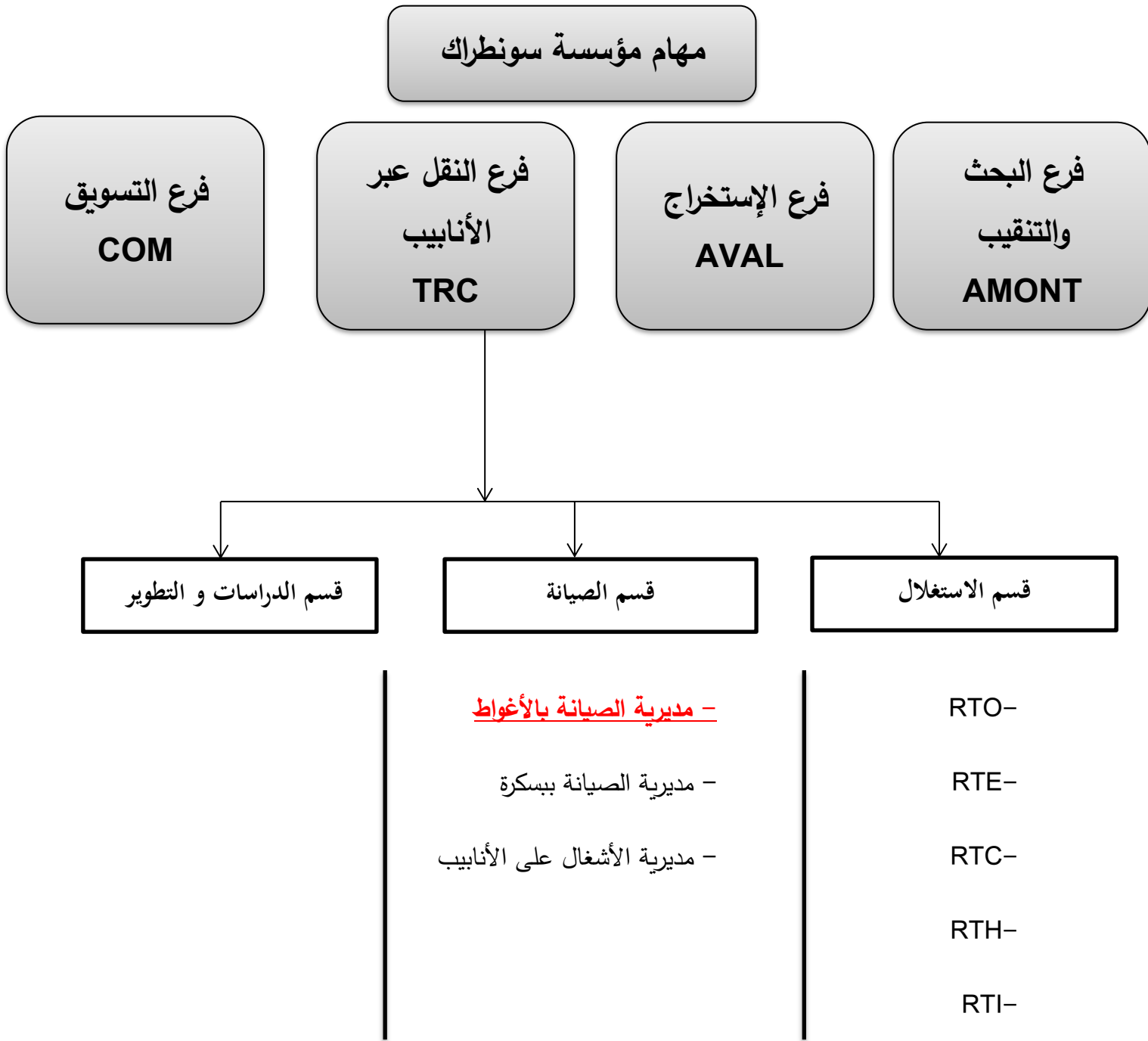
وعلى هذا النحو يمكن إدراك تعريف ومهام وهيكل التنظيمي .

المطلب الأول: تعريف مديرية الصيانة بالأغواط (DML)

أولا - تقديم مديرية الصيانة بالأغواط :

تتتمي مديرية الصيانة بالأغواط الى فرع النقل بالأنابيب TRC و الذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل و إيصال منتوجات سونطراك إلى العملاء و الذين يكونون عادة دولا أجنبية ويتكون هذا الفرع من مجموعة من الأقسام هي كما يلي :

الشكل رقم 06 : يوضح تموضع مديرية الصيانة في فرع النقل بالأنابيب



المصدر : مصلحة التموين، من إعداد السيدة هدى زاوي، مقابلة يوم 2022/03/14 سا 14:30 زوالا

ثانيا - نشأة مديرية الصيانة (DML): أنشأه مديرية الصيانة (DML) سنة 1998م كوحدة مستقلة بعد أن كانت تابعة مباشرة للمديرية بالأغواط للمديرية الرئيسية بالجزائر العاصمة وتتنحصر مهمتها في صيانة العتاد والتجهيزات ونقلها عبر مختلف المحطات نقل المحروقات يشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا المجال وفي يتسنى لنا القيام بدورها على أحسن وأكمل وجه تمت هيكلتها داخليا في دوائر إدارية وتقنية مكلفة بمهام محددة وتتمثل هذه الدوائر في:

- دائرة الإدارة والاتصالات.
- المالية والقانونية.
- المنهجية والأمر بالدفع.
- التمويل والنقل.
- مركز الإعلام الآلي.
- دائرة الميكانيكا الصناعية.
- دائرة الكهرباء والآلية دائرة العمليات الخاصة (OP , SP).
- مصلحة الأمن الداخلي (A.S.T) والخارجي (A.S.F).

المطلب الثاني: مهام ووسائل المتاحة لمديرية الصيانة بالأغواط

1. مهام مديرية الصيانة: صيانة الأجهزة والعتاد الخاصة بالنقل عبر الأنابيب بصفة دورية على

المستويات الثالثة والرابعة والخامسة ويقصد بها:

- المستوى الثالث: المراجعة الجزئية.
- المستوى الرابع: المراجعة العامة.
- المستوى الخامس: تجهيز الأجهزة مدة طاقتها التشغيلية.
- تطوير وتنفيذ المشاريع الخاصة بالصيانة للعتاد.

- متابعة عملية الحفاظ على الآلات وزيادة الإنتاج وتوسيع شبكة الأنابيب.
 - المساعدة التقنية للوحدات الأخرى في إطار الخدمات المتبادلة.
 - إنشاء وإصلاح محطات الضخ والضغط.
 - التدخل الميداني في حالة الحوادث المفاجئة.
 - صنع قطع الغيار على مستوى الهيكل وترتيبها تحت نظام عددي بالاستعانة بنظام الإعلام الآلي.
 - إعادة تهيئة وتحديث الإنشاءات القاعدية.
 - تطوير وبث المقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل.
 - تحضير العمليات والرقابة في المستوى الأول أي الصيانة العادية.
- ثانيا - وسائل المتاحة لمديرية الصيانة : هناك وسائل مادية وبشرية متاحة لهذه المديرية تتمثل في:
- الوسائل البشرية: 230 عامل دائم في مختلف التخصصات والمهام بالدوائر 47 عامل مؤقت موظفون بالأمن الداخلي والخارجي.
 - الوسائل المادية: بعد أن أجريت إعادة هيكلية لمديرية الصيانة بالأغواط حيث أنها كانت تشمل على ثلاث قواعد متمثلة في الأغواط وبسكرة وحوض الحمراء.
 - أصبحت تسمى بـ **DML** بعد أن كانت تسمى بـ **DMN**
 - أصبحت المديرية بهيكلتها الجديدة تحتوي على عدة ورشات صيانة وعتاد معد للصيانة وتجهيزات تتمثل
 - أدوات الخراطة للتوسيع والتجويف والنقب.
 - قسم تلحيم حراري للمعادن كالحديد والنحاس.
 - قسم المعالجة الحرارية للغاز.
 - معدات وتجهيزات للعمليات التقنية الخاصة بالنقل عبر الأنابيب.
 - مخبر التحليل ميتا وجراف.
 - أجهزة المراقبة وتنفيذ الاهتزازات.

مقابلة مع السيدة هدى الزاوي، مصلحة التموين، يوم 2022/03/14 سا 14:30 زوالا

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط

تتكون مديرية الصيانة بالأغواط من عدة دوائر مما سبق ذكرها هذه الأخيرة مقسمة إلى مصالح والمصالح إلى فروع وذلك من أجل الأداء الجيد للنشاطات والتنظيم المحكم لها.

وتضم المديرية عددا من الإداريين والمهندسين والتقنيين الذين يسهرون على التنسيق المتبادل بين هذه الدوائر. المصالح فيما يخص المعلومات والمهام من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة للمديرية في ظل الإستراتيجية المحددة من طرف مؤسسة سونطراك الأم.

وقبل تحديد الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة لابد من الإشارة إلى الإدارة العامة وما تحتويه هذه الأخيرة وهي كالتالي:

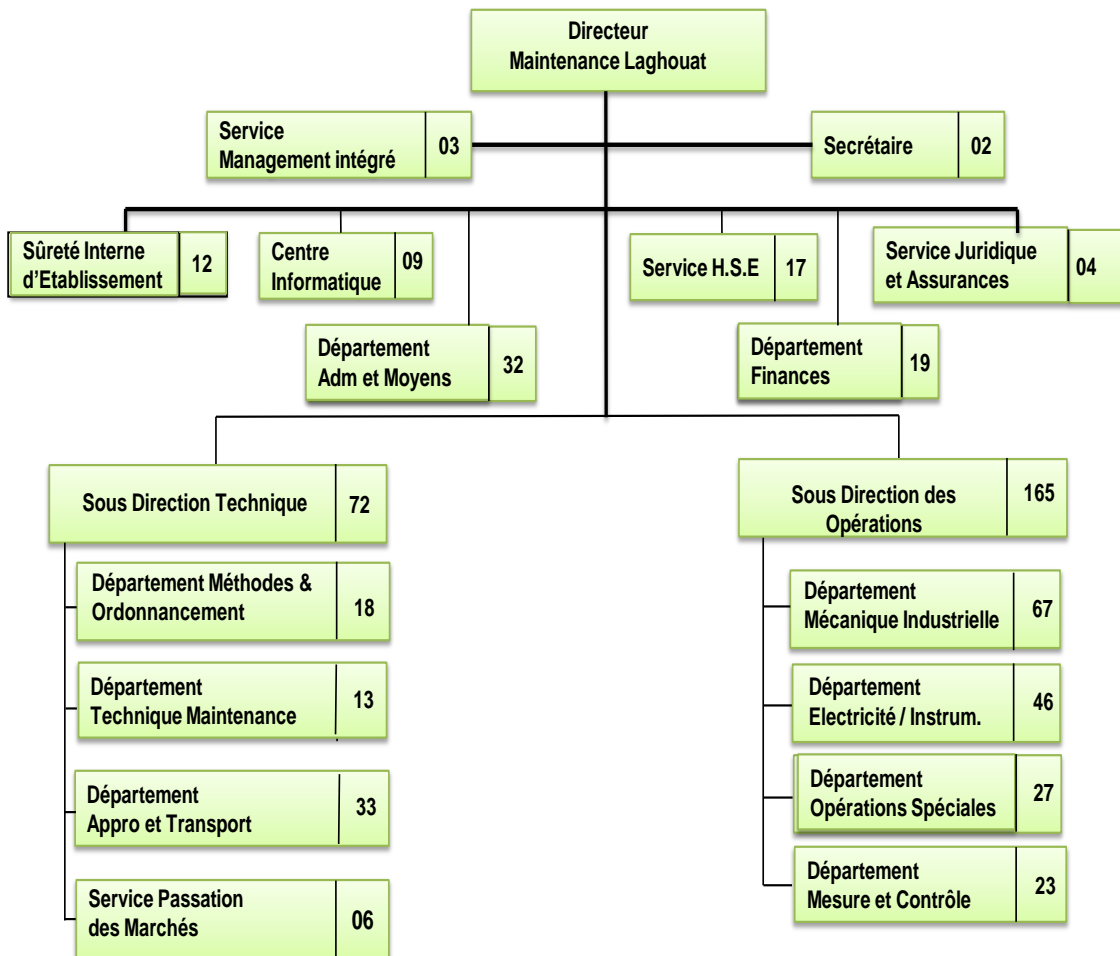
- الإدارة العامة: وهي الجهاز الذي يضم المدير العام ونائبه والسكرتارية ومجلس الإدارة وإضافة إلى مصلحة الأمن بشقيها الداخلي والخارجي.
- المدير العام: يعين من الإدارة المركزية لمؤسسة سونطراك الأم بالعاصمة يصادق ويناقش كافة الوثائق الصادرة عن المديرية المنصب عليها كمدير، وكذا كافة محاضر الجلسات الخاصة. للمناقصات أو المزادات أو المزاد العلني، يفتح الاجتماعات التي تعقد على مستوى المديرية كما أنه يقوم بالمصادقة على طلبات الشراء وكذا البيع الداخلي والخارجي بصفة نهائية.

وكذا محاضر التصيب للعمال الجدد ومحاضر إقالة العمال المخالفين للقانون ومحاضر تسوية وضعية العمال المتقاعدين إضافة إلى هذا كله يقوم بتمثيل المديرية لدى الإدارة المركزية والالتزام بتعليماتها وحضور كافة الاجتماعات لمؤسسة سونطراك على المستوى الوطني.

- السكرتارية: وهي تلك المصلحة أو الجهاز الذي يهتم بتنظيم أعمال الإدارة العامة من تنظيم الوثائق العادية والسرية وكذا تنظيم المواعيد الخاصة للمدير واستقبال الاتصالات الهاتفية وكذا الفاكسات والبريد وإضافة إلى الوظائف المكتبية الأخرى وذلك عن طريق الوسائل المتاحة من تقنيات الإعلام الآلي والهاتف والانترنت.
 - مصلحة الأمن الخارجي والحفاظ على البيئة والسلامة: تسعى هذه المصلحة للحفاظ على سلامة العاملين بالمديرية وكذا الحفاظ على البيئة، وإعادة تهيئة وتحسين نوعية الخدمات والظروف الخاصة بأداء النشاط على أكمل وجه خاصة في مجال الوقاية من الحوادث، وكشف الأسباب المؤدية لها وتقديم النصائح فيما يخص الأخطار المهنية، وإضافة إلى ما سبق ذكره تسعى هذه المصلحة إلى:
 - تحسين نوعية نشاط نقل وتفادي الحوادث المتعلقة به على مستوى المديرية.
 - تقديم نصائح فيما يخص الأخطار المهنية ومتابعة إجراءات الصحة والسلامة.
 - المشاركة في الندوات العلمية بالأخطار المهنية.
 - الحفاظ على البيئة والسهر على تطبيق الإجراءات الخاصة بها.
 - حماية العمال وكذا المعدات والتجهيزات من الأخطار
 - مصلحة الأمن الداخلي: وهي مصلحة أمنية داخل المديرية، هدفها الأساسي الحفاظ على الأمن من داخل المصالح والفروع من الأخطار الخارجية، كما أنها تتولى التدقيق في الزوار غير العاملين بالمديرية وتحدد مواعيد دخولهم وخروجهم. وذلك عن طريق تسجيل الزوار في سجل خاص بهذا الغرض يحتوي على ساعة الدخول وكذا الخروج إضافة إلى المصلحة المراد زيارتها، والغرض من الزيارة كما يتم تسجيل البيانات الشخصية من بطاقة التعريف أو رخصة السياقة.
- وتتركز الوظائف هذه المصلحة في:
- ✓ مراقبة حركة الدخول وخروج الأشخاص والسيارات وكافة المعدات والتجهيزات.
 - ✓ السهر على أمن المديرية أثناء أوقات العمل أو خارجها.
 - ✓ إجراء المناوبات بين العمال أثناء فترات الحراسة ليلا ونهارا.
- ومن أجل زيادة توضيح ما قلناه سابقا نستعرض مخطط الهيكل التنظيمي للمديرية وهذا كما يلي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML) الأغواط

Organisation de la DML



Présentation DML

المصدر: مديرية الصيانة (DML) الأغواط**المبحث الرابع: خطة العمل داخل المصلحة والمقابلات المجرية****مطلب الأول: كيفية بدأ العمل**

تمثلت خطة العمل كالتالي بحيث خصصنا يومين للمقابلات في كل أسبوع في الفترة المسائية، ثم تحديد هذه الفترة من قبل المديرية بحيث تناسب العمالين بالمصلحة و إستعدادهم لإستقبال الطلبة و شرح طريقة عملهم

أولاً - في اليوم الأول: أجرينا لقاء مع رئيس دائرة التموين الذي إستقبلنا في مكتبه و بدوره قدما لنا نظرة عامة عن مؤسسة سونطراك و كذا عن مديرية الصيانة بالأغواط DML و تعرفنا على فروعها بطلب منا حيث قمنا بإختيار دائرة مكتب الطرق.¹

ثانياً - في اليوم الثاني: أجرينا لقاء مع رئيس مصلحة التخطيط الذي شرحنا لنا بإيجاز طريقة و كيفية العمل و توزيع المهام على جميع الفروع لبحثنا والمرتبب أساسا بالشركة الأم سونطراك حول التوزيع الدولي لمنتجات وخدمات المؤسسة واخترنا المؤسسة الفرع DML لتعطينا فكرة عن الموضوع حول الدراسة وكذا الاجابة على العديد من الاسئلة بعد طرحنا لبعض الأسئلة بخصوص موضوعنا.²

المطلب الثاني : المقابلات التي أجريت داخل المصلحة**تساؤلات مرتبطة بالتوزيع الدولي للشركة الأم: ³**

السؤال 01: ما هي مختلف التحالفات الإستراتيجية التي تقوم بها الشركة وهل هدفها اختراق الأسواق الدولية؟

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة التموين، إدريسي علي، يوم 2022/03/17 على الساعة 14:30 زوالاً

² مقابلة مع رئيس مصلحة التخطيط السيد مشتح، يوم 2022/03/21 على الساعة 14:00 زوالاً

³ مقابلة مع رئيس مصلحة التموين، يوم 2022/04/03 على الساعة 14:00 زوالاً

الجواب: التحالفات الإستراتيجية التي تقوم بها الشركة هي تحالفات إنتاجية وتستعملها الشركة كبديل يجب استغلاله بالإضافة إلى تحالفات إقليمية هدفها تبادل الخبرات ويمكن اعتبار التحالفات الإستراتيجية كنوع من أنواع الاستثمار ومن بين نماذج التحالفات التي قامت بها الشركة مؤخرا ما يلي:

✓ أولا: وقع التحالف الذي يضم سوناطراك ، بريتش بتروليوم والمجمع الياباني جي جي سي ، 2011/05/05 بالجزائر العاصمة عقدا بقيمة 213 مليون دولار من أجل رفع الطاقة الإنتاجية في الحقول الغازية بعين امناس إلى أعلى مستوى.

✓ ثانيا: تدرس حاليا الجزائر من خلال المؤسسة الوطنية سوناطراك مع ول الجوار الفرص المتاحة لزيادة إنتاج الفوسفات وتحاول المؤسسة من خلال هذا التحالف أن تنسق جهود تطوير استثمار الفوسفات داخليا والاستثمار في استخراج الحامض الفوسفوري والأسمدة الأخرى، واليورانيوم، وذلك ما ناقشه خبراء هذه الدول رفقة خبراء من فرنسا، ألمانيا وفنلندا، خلال ندوة شركة "فوسفات قفصة" التونسية.

التعليق: ان النشاط المنجمي رئيسي في هذه البلدان التي ركزت على المناجم السطحية وأغلقت عددا من الأنفاق سابقا. غير أن ارتفاع سعر الفوسفات فتح الشهية مجددا، حيث تستغل المغرب لمواجهة أزمة النسيج، والجزائر للخروج من دائرة المحروقات، وتونس تجرب حظها خارج السياحة، وهي مؤشرات التغلب على أحادية التصدير والإيرادات الخامة، وترجح أيضا كفة الميزان التجاري مع الاتحاد الأوروبي لهذه الدول.

السؤال 02: ما هي الاتفاقيات التي أبرمتها مؤسسة سونطراك من أجل اختراق الأسواق الدولية؟

الجواب 02: ان الاتفاقيات التعاقدية تختلف باختلاف الغرض الذي أبرمت لأجله، ونجد أن سوناطراك قد أبرمت عدة اتفاقيات مختلفة تمثلت في :

1- عقود التراخيص: في هذا النوع أمضت اتفاقيات عديدة بشأن نقل وتسويق منتجاتها، وتعتبر أهم

العقود الغازية طويلة الأجل التي أبرمتها مع البلدان والشركات الأوروبية التي تعتبر أهم شركاء الجزائر والتي انقضت في السنوات الأخيرة. بالإضافة إلى تلك التي أبرمتها بشأن تسويق كميات إضافية من الغاز إلى دول التحالف عن طريق الأنبوب الجديد ميداغاز بين شركة سوناطراك وشركتين إسبانييتين إضافة إلى شركة فرنسية، أما عن نسبة العائد الذي تحققه الشركة من هذه

الاتفاقية فقد قدر بـ 37%. أما الاتفاقات قصيرة الأجل فقد أمضت الشركة عقودا بشأن نقل 03 شحنات من الغاز الطبيعي إلى بلدان آسيوية لاسيما بعد حادثة فوكوشيما باليابان.

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

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

السؤال 03: بحكم توجه العالم إلى استخدام الطاقات البديلة وامتلاك الجزائر لمخزون طاقي هائل على غرار الكثير الدول . فهل تواجه سونطراك تحديات في إطار تطوير وتصدير الطاقات البديلة؟

الجواب 03: نعم لم تبقى الشركة مكتوفة اليد فقد حددت 60 مشروعا في مجال الطاقات المتجددة التي من شأنها رفع إنتاجها من الكهرباء انطلاقا من هذه الطاقات البديلة إلى 3000 ميغاواط في مطلع 2022

كما أن الشركة قد أطلقت 3 مشاريع طاوية هامة:

✓ الأول يتمثل في المحطة الهجينة لحاسي الرمل بالقرب من الأغواط، بالقرب من حقل للغاز الطبيعي ويعتبر أهم حقل طاقي في الجزائر، ومن المتوقع أن يسمح هذا المشروع المنجز لحساب شركة «نيو إنيرجي ألجيريا» وهي فرع تابع للشركتين الوطنيتين للمحروقات «سونطراك» والكهرباء والغاز «سونلغاز» تكلفه إنجاز ب 315 مليون أورو.

✓ أما مشروع المحطة الكهربائية الهجينة ل«المغير» فستبلغ طاقتها 470 ميغا واط منها 70 ميغا واط للقسم الشمسي.

✓ المحطة الثالثة بالنعامة لتوليد الكهرباء انطلاقا من الطاقة الشمسية في إطار مشروع «ايمبابور» وستتم هذه المشاريع تحت اشراف المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات .

السؤال 04: ما هي الإستراتيجية البديلة لسونطراك من أجل اختراق الأسواق الدولية في ظل تنامي المنافسة؟

الجواب 04: معظم صادرات الجزائر من الغاز الطبيعي توجه لسوق الإتحاد الأوروبي لان هذا الأخير يشهد منافسة جد شديدة مع إقامة أنبوب روسي " ساوشرتم " إلى أوروبا وأنبوب من دول آسيا الوسطى والقوقاز إلى أوروبا " نوبكور "، الأول بقدرة 65 مليار متر مكعب أي ما يقارب صادرات سونطراك الحالية والثاني ب 30 مليار متر مكعب ، ولكن الجديد هو أن إسرائيل تطور قدراتها ويرتقب أن تصبح مصدرة بعد أن كانت مستوردة، مع اكتشاف احتياطي يمكن أن يصل إلى 1400 مليار متر مكعب في عرض البحر أي ما يعادل احتياطي الغاز الليبية، وفي هذا الصدد على سونطراك التمتع السريع في الأسواق الأوروبية على المدى الطويل. في ظل هذه الظروف قررت المؤسسة التميز في إنتاج وتصدير الطاقة الكهربائية نحو أوروبا بمعدل 2000 ميغاواط.

التعليق : للعلم أن المؤسسة قادرة على تلبية ال 3/1 من الطلب العالمي من الطاقة المتجددة ، وهو دفع العديد من الشركات الأجنبية تتهافت للإستثمار في هذا المجال الذي يمكن القول عنه انه حيوي ومن خلاله يمكن الاستغناء عن المصادر الأحفورية الزائلة وتسعى المؤسسة جاهدة الكسب أكبر عدد من المتعاملين بهذه الطاقة لتقادي أزمات مرتقبة في أسعار النفط على المدى القصير أو المتوسط.

خلاصة الفصل:

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

✓ المؤسسة تنتهج جميع الاستراتيجيات الممكنة للحفاظ على حصتها السوقية نظرا لشراسة وتنامي المنافسة الأجنبية.

✓ معظم صادراتها من الغاز الطبيعي و يعد الركيزة الأساسية في المنتجات التي تصدرها المؤسسة نحو الخارج.

✓ أما عن الانتقال إلى الأسواق الدولية فعنصر التصدير يطغى على العناصر الأخرى يليه الاستثمار والتحالفات الإستراتيجية الذي تعتمدهما المؤسسة لتنوع مداخيلها و كسب المزيد من الخبرات.

✓ في إطار تطوير الطاقات البديلة تسعى المؤسسة جاهدة إلى إنتاج هذه الأخيرة لتنوع صادراتها.

✓ من خلالها تعيش الجزائر حاليا في بحبوحة مالية لم تشهدها منذ فترة .

القائمة

في غاية بحثنا ومن خلال دراستنا لعملية توزيع ونقل المنتجات البترولية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لقد تمت معالجة الإشكالية انطلاقا من الفرضيات الموضحة في المقدمة وتشمل بذلك هذه الخاتمة على ملخص عام لمجمل الافكار التي تضمنها البحث، تتبعها نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية كذلك، متبوعة بتوصيات واقتراحات واختبار الفرضيات و أخيرا آفاق البحث التي يمكن أن تكون امتدادا له.

يعتبر التوزيع من وظائف التسويق الرئيسية يهدف إلى توصيل هذه المنتجات بعد الانتهاء من إنتاجها إلى المستهلك النهائي أو الصناعي، كما للتوزيع سياسات تتمثل في التوزيع المباشر و التوزيع غير المباشر، كما تحاول المؤسسة اختراق الأسواق من خلال قنوات التوزيع، و هي المسالك التي تسلكها المنتجات البترولية من المنتج إلى المستهلك و يعد كل من التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، الأهداف، خصائص المستهلك، الإمكانيات المادية و المالية عوامل أخرى لها تأثير على اختيار قناة التوزيع، و يلعب كل من الوسطاء الوظيفيون المتمثلين في السماسرة و الوكلاء و تجار الجملة و تجار التجزئة دور كبير في نجاح عملية توزيع المنتجات.

وتتمثل الإستراتيجية التوزيعية في التوزيع المادي، فقد حاولنا تقديم مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة به، فهو مجموعة الأنشطة التي تسهل عملية انتقال السلع المادية من أماكن إنتاجها أو استخراجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها، و هو يساهم في تحقيق المنفعة الزمنية و المكانية، و إدارته لا بد أن تكون بأسس علمية لا عشوائية، فنجاحه يكون بالاهتمام بمكوناته و هي التخزين و إدارته، النقل و المناولة الاتصالات و معالجة الطلبات، كما تعتبر عملية مراجعة نظام التوزيع المادي الحالي هي نقطة بداية تصميم النظام الجديد.

وعليه فإن دراسة الحالة تمت في احدى مؤسسات سونطراك بالاغواط متخصصة في توزيع ونقل وصيانة المنتجات البترولية عبر مناطق واسعة تحت اسم DLM، والتي تسهر على عملية نقل وصيانة المنتجات البترولية من أجل تلبية حاجات المستهلكين، وبتحليلنا لواقع هذا النشاط جعلنا نقف عند مجموعة من النقاط سنشير إليها في النتائج التطبيقية وكذا في مختلف التوصيات والاقتراحات التي سنحاول أن نقدمها للمؤسسة.

2 - نتائج الدراسة:

- من خلال قيامنا لهذا البحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التي تتمثل فيما يلي:
- ✓ يعتبر التوزيع عنصر مهم في النشاط التسويقي، و هو مكون أساسي من مكونات المزيج التسويقي؛
 - ✓ للقنوات التوزيعية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، وهناك مجموعة من العوامل الرئيسية المؤثرة على اختيار هذه القنوات لذا على المؤسسات أن تأخذها بعين الاعتبار؛
 - ✓ يعتبر التوزيع المادي مهم في عملية توزيع المنتجات البترولية والاستخدام الفعال له يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية، كما له مكانة ضمن المزيج التسويقي، لذا على مؤسساتنا أن تعتم به و يجب أن يتوفر على مجموعة من العناصر تتمثل في التخزين و إدارته، النقل و المناولة، الاتصالات و معالجة الطلبات؛
 - ✓ تعتبر الصناعة البترولية من أهم الصناعات العالمية، و المنتجات الناتجة عن هذه الصناعة تتمثل في المشتقات البترولية الناتجة عن عملية تكرير البترول الخام؛
 - ✓ استراتيجية توزيع المنتجات البترولية يمكن تقسيمها إلى استراتيجية القنوات التوزيعية واستراتيجية التوزيع المادي؛
 - ✓ قنوات توزيع المنتجات البترولية تحتاج إلى تنظيم وتنسيق لإيصالها للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين؛
 - ✓ على مستوى التخزين، تعتمد المؤسسة على مخازن قديمة تحتاج إلى ترتيبات، حتى أن موقع المخازن يعتبر غير استراتيجي أي بعيد نوعا ما على مناطق التوزيع؛
 - ✓ عدد المخازن لم ترتفع منذ نشأتها، رغم أن الطلب على هذه المنتجات هو في تزايد مستمر؛
- ومن خلال النتائج المعروضة نستنتج أن استراتيجية توزيع المنتجات البترولية في المؤسسة هي من أهم استراتيجيات التسويق، حيث تنقسم إلى جزئين مهمين استراتيجية القنوات التوزيعية واستراتيجية التوزيع المادي، فلتحقيق كل منهما يجب على المؤسسة الاقتصادية المهمة بالتوزيع.

3 - اختبار الفرضيات :

✓ لعل المؤسسة الاقتصادية DML التي تعمل على صيانة ونقل منتجاتها البترولية لا بد أن يكون لها العلم الكافي بظروف السوق و السياسات التوزيعية التي تتاسبها، و إن اختيار هذه السياسات يكون بطريقة علمية لا عشوائية" من خلال دراستنا الميدانية وجدنا اتفاق بين الفرضية و النتائج المتحصل عليها

✓ شروط تصميم و وضع نظام نقل مادي للمنتجات البترولية يحتاج إلى أسس التي ترشد بناء هذا النظام و وضع برامج لتشغيلها " من خلال دراستنا توصلنا لصحة الفرضية في ضرورة وضع نظام توزيع مادي قبل الشروع في عملية النقل لضمان الحصول على الأهداف المرغوبة

✓ تخضع قنوات توزيع المنتجات البترولية في السوق المحلية لمراعاة الاعتبارات الخاصة بطبيعة المنتجات البترولية، ويتم توزيعها حسب مخطط الطلبات " من خلال دراستنا توصلنا فعلا إلى صحة الفرضية فكل قناة توزيع تختلف حسب اختلاف المنتج البترولي.

✓ تواجه المؤسسة الوطنية DLM عدة مشاكل خاصة فيما يخص النقل والصيانة" من خلال دراستنا توصلنا لصحة الفرضية حيث عند اجراء دراستنا التطبيقية تطرقنا إلى مختلف المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

4 - التوصيات والاقتراحات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة ارتأينا إلى تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات فحاولنا تقديمها فيما يلي:

✓ ضرورة القيام بالبحوث و الدراسات و البحوث الميدانية التي تخدم فعالية تسويق منتجات المؤسسة حيث تعتبر بحوث التسويق بما فيها التوزيع شيء مهم و يمكن أن تقدم معلومات تساعد المؤسسة بالتنبؤ بالظروف المستقبلية للسوق؛

✓ تنظيم وتنسيق مختلف القنوات التوزيعية التي تسلكها منتجاتها، خاصة محاولة التعاون والتنسيق بين المؤسسات المرتبطة بها سواء كانت تابعة للخواص أو المؤسسة؛

✓ محاولة إيجاد مواقع إستراتيجية لمراكز الصيانة والنقل خاصة من ناحية القرب من محطات التوزيع؛

✓ الاهتمام بالنقل و تخصيص له جزء من الميزانية لتحديث الوسائل الحالية؛

- ✓ الاهتمام أكثر بأساليب مناولة المنتجات البترولية، و هذا لكي لا يكون هناك ضياع للوقود، وكذلك لتسهيل حركة المواد داخل المخازن المختلفة؛
- ✓ الاحتكاك بالمؤسسات العالمية التي حققت نتائج جيدة في ميدان تسويق ونقل وصيانة المنتجات البترولية و الاستفادة من خبرتها خاصة المؤسسات العربية، و هذا لتعزيز التعاون العربي في مجال تسويق المنتجات البترولية دوليا.
- 4 - آفاق الدراسة: يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا والتي تعتبر آفاق لموضوعنا هذا وتتمثل في:
- ✓ دور الترويج في تسويق المنتجات البترولية؛
- ✓ دور النقل في توزيع المنتجات البترولية؛
- ✓ مساهمة التوزيع في اقتحام الأسواق الدولية .
- وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع و عرضه بالشكل الملائم، غير أنه يعتبر كأى عمل بشري لا يمكن أن يخلوا من نقائص أو أخطاء.

قائمة المصادر

والمراد جمع

أولاً: الكتب:

1- باللغة العربية:

1. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
2. صلاح عبد القادر النعيمي، الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2005.
3. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر، عمان الطبعة الرابعة، 2004.
4. ايناس رافت مأمون شومان، إستراتيجيات التسويق وفن الإعلان، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
5. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية للنشر، ط 4، الإسكندرية .
6. بشير اغلاق وآخرون، إستراتيجية التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
7. محمود حاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، عمان الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر 2000.
8. هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
9. طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، دار النشر، مصر، 1997.
10. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1992.
11. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة قنوات التوزيع: مدخل تسويق العلاقات، الطبعة الأولى، الدار. الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011 .
12. إسماعيل محمد السيد، مبادئ التسويق، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
13. خالد الراوي وحمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطلب، عمان، الأردن، 2000 .
14. صلاح الشناوي، الإدارة التسويقية: المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000 .
15. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

16. هاني حامد الضمور، أحمد محمود زامل، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013.
17. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
18. فضيل فارس، التسويق الدولي مفاهيم عامة: إستراتيجياته، بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، الطبعة الأولى، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر العاصمة، 2010، ص: 202
19. بشير عباس العلاق، قطحان بدر العبدلي، إدارة التسويق. دار الزهران، عمان، الاردن، 1999 .
20. عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013 .

2-الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Demeure Claude ,Marketing ,6ème édition ,Edition Dalloz ,Paris ,France ,2005.
- 2- Abdelhafid feghouli,sonatrach,les prises de la fiscalite ,petroliere en algerie,2005,P11.
- 3- Mohamed benhamed, la revue aval sonatrach ,revue trimstrielle ,n2 ,septembre 2006.

- الكتب باللغة الإنجليزية:

- 1- Adrian Gherasim ,Distribution on the international market ,Economy transdisciplinarity cognition ,Vol 17 Issue 01 /2014
- 2- Wei Guen ,Developments in distribution channels – A case study of a timber product distribution channel,Linkoping university ,Sweden ,2010, 12/10/2015.

ثانيا: البحوث والملتقيات:

- 1- عامر أحمد، جميلة أحسين، التسيير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية-للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 08/09 نوفمبر 2010 .
- 2- غسان رشاد عبد، استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية: بحث تطبيقي في شركة أمنية لتسويق أجهزة الاتصالات الثابتة والمحمولة، العدد 21، السنة السابعة.
- 3- إسماعيل بوخاوة، عطوي عبد القادر، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية، ورقة بحثية قدمت بأعمال
- 4- الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وقوات للمحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30. أكتوبر، 2002.
- 5- أحمد طرطار، شوقي جدي، العوامل المؤثرة في صنع القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: صنع القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 14/15 افريل 2009 .
- 6- غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول-المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات.الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف 08/09نوفمبر 2010.
- 7- أسعد حماد أبو رمان، محمد بن دليم القحطاني، إستراتيجية تطوير السوق في المطاعم السريعة من خلال نظام الامتيازات: دراسة على المطاعم العاملة في مدينة عمان، الملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات الدوحة، قطر 08-06. أكتوبر 2003 .
- 8- عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر وفرنسا، الملتقى الوطني حول: إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، . 18/19 افريل 2012 .

ثالثا: المجالات:

1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11 ، ماي 2007 .
2. شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 04 . 2013 .
3. كبير سمية، أداء التجارة الخارجية العربية والبيئية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (2003-2004)، العدد.05.
4. سوناطراك، مجلة الشركة، العدد 10، جويلية 1998،.
5. لجريدة الرسمية، أرشيف المؤسسة، قسم الاستكشاف، 1999، العدد:39.
6. revue 2008 ,n4, Lang 16 news, Farid benzeroug ,

رابعاً : المؤتمرات

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

خامساً: اطروحات الدكتوراه:

- 1- جمال محمد البرازي، العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق والعوائق الكامنة، رسالة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة سانت كلمنتس،. سوريا، 2008 / 2009 ، .
- 2- بن عربية مونية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - قالمة-، رسالة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015 .

سادساً: مذكرات ماستر بالغة الفرنسية:

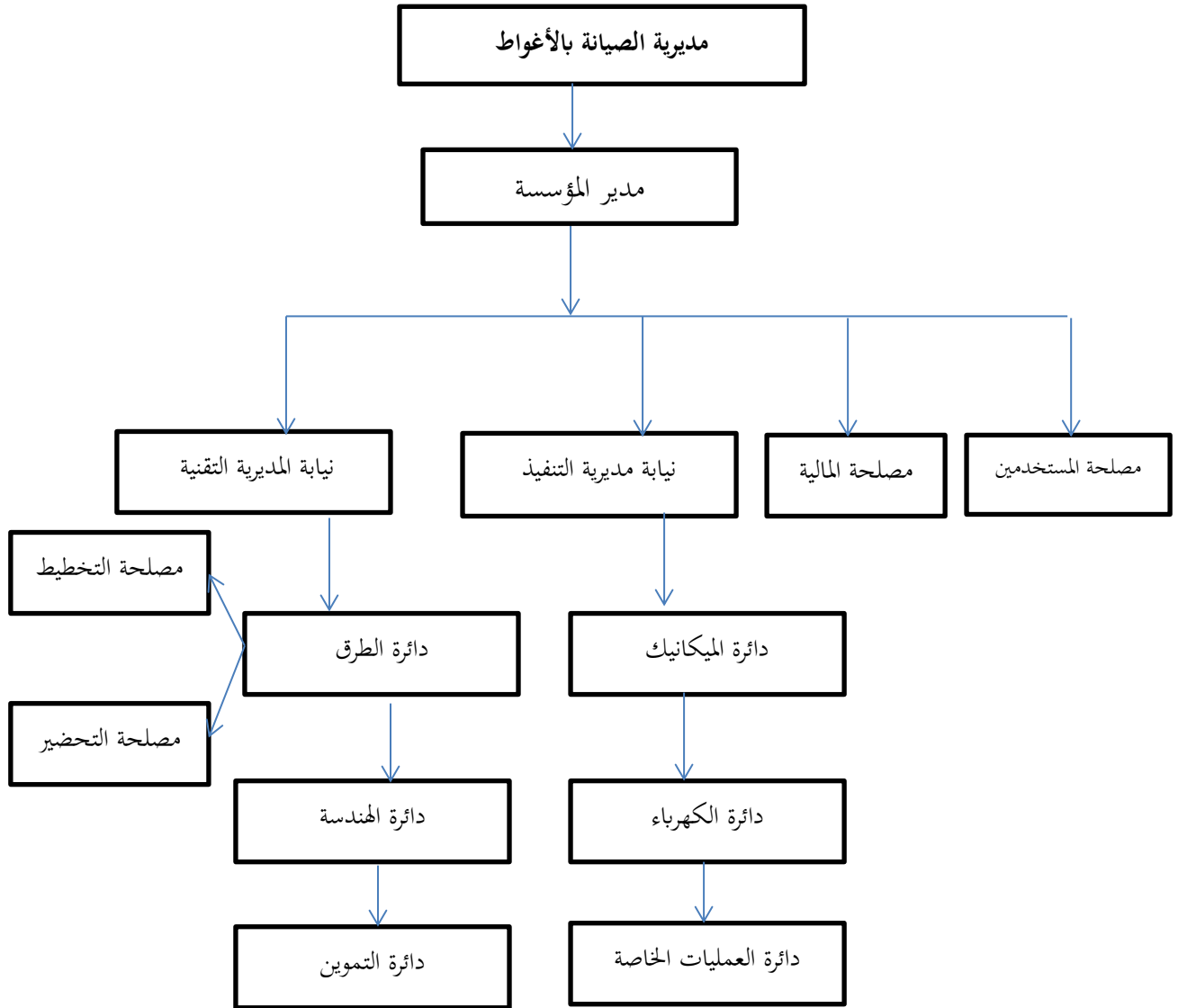
- 1- Ghoul Nazim ,Mahiout Mounir ,La stratégie de diversification Casde l'entreprise Candia/Tchin-Lait. Mémoire de fin de Cycle ,Université Abderrahmane MIRA -BEJAIA , Promotion : ,2018 /2019,P:04

سابعاً : مواقع وصفحات الانترنت:

- 1- https://www.ugb.ro/etc/etc2014no1/14_Gherasim_A.pdf
- 2- <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:389738/FULLTEXT01.pdf>,
- 3- <https://ia803400.us.archive.org/29/items/control-de-gestion-et-pilotage-de-la-performance/Marketing%20-%20aide%20m%C3%A9moire.pdf>
- 4- موقع الشركة الوطنية، <http://www.SONATRACH.dz>
- 5- <http://forum.palmoon.net/topic-1443-86.html>

ملحق

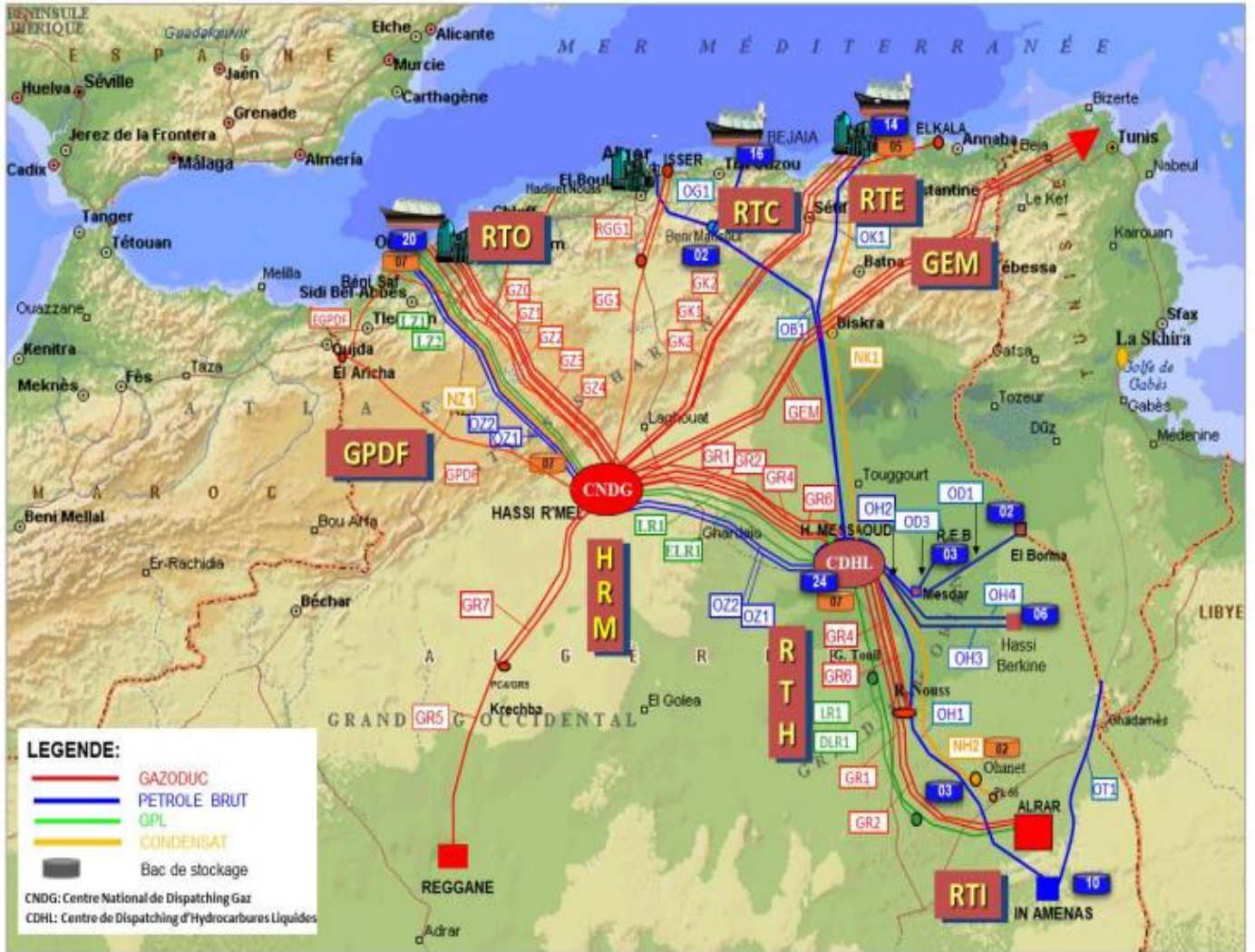
- الملحق 01 : تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط



المصدر: مقدم من طرف السيد مشتح عبد القادر منير

الملحق رقم 03: خريطة الحالية لشبكة توزيع المحروقات لسنة 2022

Cartographie actuelle du Réseau de Transport



الملحق رقم 04: معدلات نقل الهيدروكربونات لعام 2022

1. OLEODUCS :

DENOMINATION	OUVRAGE	DIAMETRE (pouce)	DEPART	ARRIVEE	LONGUEUR (Km)	CAPACITE		
						Réelle	Réservée	Disponible

A. PETROLE BRUT

Réseau Sud					1 892	58,700	21,514	37,186
STC OH1	OH1	30"	In Amenas	Haoud El Hamra	630	8,900	5,192	3,708
STC OT1	OT1	24"	In Amenas	Frontière Algéro-Tunisienne	265	7,800	0,171	7,629
STC OH3/OH4	OH3	30"	Hassi Berkine	Haoud El Hamra	292	30,000	11,416	18,584
	OH4	30"	Hassi Berkine	Haoud El Hamra	292			
STC OD3/OH2	OH2	26"	Mesdar	Haoud El Hamra	108	12,000	4,736	7,264
	OD1	20"	El Borma	Mesdar	272	2,000	0,581	1,419
	OD3	20"	Rhourde El Baguel	Mesdar	33	5,000	1,116	3,884
Réseau Nord					3 081	86,400	44,020	42,380
STC OZ1/OZ2	OZ1	28"	Haoud El Hamra	Arzew / Bethioua	801	11,000	21,871	23,129
	OZ2	34"	Haoud El Hamra	Arzew / Bethioua	821	34,000		
STC OK1	OK1	34"	Haoud El Hamra	Skikda	646	30,000	17,080	12,920
STC OB1/OG1	OB1	24"/22"	Haoud El Hamra	Béjaia	668	11,400	5,069	6,331
	OG1	20"	Beni Mansour	Alger	145	4,000	3,882	0,118
Total Pétrole Brut					4 973	145,100	65,534	79,566

B. LIQUIDE DE GAZ NATUREL (CONDENSAT)

Réseau Sud					565	7,900	4,222	3,678
STC NH2	NH2	24"/30"	PK66-Ohanet	Haoud El Hamra	565	7,900	4,222	3,678
Réseau Nord					1 153	25,020	7,717	17,303
STC NZ1	NZ1	28"	Hassi R'Mel	Arzew / Bethioua	507	13,610	2,702	10,908
STC NK1	NK1	30"	Haoud El Hamra	Skikda	646	11,410	5,014	6,396
Total Condensat					1 718	32,920	11,939	20,981

C. GAZ PETROLE LIQUEFIE (GPL)

Réseau Sud					1 762	10,200	6,689	3,511
STC LR1/DLR1 / LN21-12" et son Expansion ELR1	LR1	10"- 24"	Alrar	Hassi R'Mel	1 022	10,200	6,689	3,511
	DLR1	16"	Ohanet	Gassi Touil	404			
	ELR1	24"	Hassi Messaoud	Hassi R'Mel	336			
Réseau Nord					998	15,000	7,945	7,055
STC LZ1/LZ2 /LN21-16"	LZ1	24"	Hassi R'Mel	Arzew	503	9,000	7,945	7,055
	LZ2	24"	Hassi R'Mel	Arzew	495	6,000		
Total GPL					2 760	25,200	14,633	10,567

2. GAZODUCS :

DENOMINATION	OUVRAGE	DIAMETRE (pouce)	DEPART	ARRIVEE	LONGUEUR (Km)	CAPACITE		
						Réelle	Réservée	Disponible
						Milliards de Sm ³ /an		
Réseau Sud					4 113	65,200	49,686	15,514
STC GR1/GR2 et ses Expansions GR4 et GR6	GR1	42"/48"	Alrar	Hassi R'Mel	966	51,100	41,326	9,774
	GR2	42"/48"	Alrar	Hassi R'Mel	966			
	GR4	48"	Rhourde Nouss	Hassi R'Mel	535			
	GR6	48"	Rhourde Nouss	Hassi R'Mel	531			
STC GR5 et son Expansion GR7	GR5	48"/56"	Reggane	Hassi R'Mel	770	14,100	8,359	5,741
	GR7	48"	PC04-GR5	Hassi R'Mel	345			
Réseau Nord					7 621	138,498	91,053	47,445
STC GZ0	GZ0	24"/20"	Hassi R'Mel	Arzew	509	0,980	0,000	0,980
STC GZ1/GZ2/GZ3	GZ1	40"	Hassi R'Mel	Arzew	507	40,648	24,762	15,886
	GZ2	40"	Hassi R'Mel	Arzew	511			
	GZ3/RGZ3	42"	Hassi R'Mel	Arzew	517			
STC GZ4	GZ4	48"	Hassi R'Mel	ARZEW	513	11,250	9,386	1,864
		48"	Moctaa Douz	BENI SAF	120			
STC GK1/GK2	GK1	40"	Hassi R'Mel	Skikda	575	20,470	14,877	5,593
	GK2	42"	Hassi R'Mel	Skikda	576			
STC GG1	GG1	42"	Hassi R'Mel	Bordj Ménail	437	11,300	7,220	4,080
	RGG1	42"	Medjedel	Bordj Ménail	208			
STC GPDF et son Extension EGPDF	GPDF	48"	Hassi R'Mel	El Aricha	521	11,470	6,452	5,018
	EGPDF	48"	El Aricha	BENI SAF	197			
STC GO1/GO2/GO3	GO1	48"	Hassi R'Mel	Oued Saf Saf	548	32,720	24,073	8,647
	GO2	48"	Hassi R'Mel	Oued Saf Saf	548			
	GO3	48"	Hassi R'Mel	Oued Saf Saf	548			
STC GK3	GK3	48"	Hassi R'Mel	Mechtatine	432	9,660	4,282	5,378
		48"	Mechtatine	El Kala	267			
		48"	Tamlouka	Skikda	87			
Total Gaz Naturel					11 734	203,698	140,738	62,960

3. RESEAU DE TRANSPORT :

Réseau	Nombre de STC	Longueur (Km)	Capacité		
			Réelle	Réservée	Disponible
			Millions de TEP/an		
Réseau Sud	8	8 332	141,692	81,505	60,187
Réseau Nord	14	12 853	264,182	148,961	115,221
TOTAL	22	21 185	405,874	230,466	175,407

الملحق رقم 05: أسعار نقل الهيدروكربونات لسنة 2022

II. LES TARIFS DE TRANSPORT :

Les tarifs de transport en vigueur pour l'année 2022 sont ceux définis dans l'Arrêté du 13 Rabie Ethani 1441 correspondant au 10 décembre 2019 fixant les tarifs de transport péréqués par effluent pour la période de tarification 2019-2023, publié au Journal Officiel n°10 du 23 février 2020.

NATURE DE L'EFFLUENT	TARIF DE TRANSPORT
Pétrole brut	704 DA / TM
Liquide de gaz naturel (Condensat)	1 154 DA / TM
Gaz de pétrole liquéfiés (GPL)	1 153 DA / TM
Gaz naturel	1 200 DA / mille standards m ³