

UNIVERSITE DE ECHAHID CHEIKH جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
LARBI TEBESSI -TEBESSA- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
ECHAHID CHEIKH LARBI TEBESSI قسم العلوم التجارية
UNIVERSITY -TEBESSA- مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة
الرقم التسلسلي:/

الفرع: علوم تجارية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص: تسويق وتجارة دولية

مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة
- دراسة حالة شركة أوريدو -

تحت إشراف:

- أ.د. غريب الطاوس

من إعداد الطالبة:

- بوذراع خلود

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ	أ.د. فريد راهم
مقررا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ	أ.د. الطاوس غريب
ممتحنا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر "أ"	د. أمال حفناوي
ممتحنا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد الرحمان رايس
ممتحنا	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة	أستاذ	أ.د. ناصر بوعزيز
ممتحنا	جامعة الشريف مساعدي - سوق أهراس	أستاذ	أ.د. منصف بن خديجة

UNIVERSITE DE ECHAHID CHEIKH جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
LARBI TEBESSI -TEBESSA- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
ECHAHID CHEIKH LARBI TEBESSI قسم العلوم التجارية
UNIVERSITY -TEBESSA- مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة
الرقم التسلسلي:/

الفرع: علوم تجارية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص: تسويق وتجارة دولية

مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة
- دراسة حالة شركة أوريدو -

تحت إشراف:

- أ.د. غريب الطاوس

من إعداد الطالبة:

- بوزراع خلود

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ	أ.د. فريد راهم
مقررا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ	أ.د. الطاوس غريب
ممتحنا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر "أ"	د. أمال حفناوي
ممتحنا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد الرحمان رايس
ممتحنا	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة	أستاذ	أ.د. ناصر بوعزيز
ممتحنا	جامعة الشريف مساعدي - سوق أهراس	أستاذ	أ.د. منصف بن خديجة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ "

سورة الأحقاف، الآية رقم 15

الشكر لله عز وجل على جزيل عطائه وعونه، والذي منحني الصبر والثبات لإتمام هذا العمل...فالحمد لله

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للأستاذة الدكتورة "غريب الطاوس" لتفضلها بالإشراف على الأطروحة

وتكرمها علي بالنصح والإرشاد...فلها مني كل الإحترام والتقدير

أشكر كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد

كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المناقشة وإثراء هذه الأطروحة فاقتطعوا بذلك

من وقتهم الثمين في سبيل توجيه النصح لي، وتدارك أي نقص، فجزاهم الله كل خير

بوذراع خلود





الإهداء

" رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ "

سورة البقرة، الآية رقم 201

أهدي ثمرة جهدي هذا بكل فخر واعتزاز

إلى الوطن الغالي بلد المليون ونصف مليون شهيد

إلى الوالدين الكريمين... رعاهما الله بحفظه وأدام لهما الصحة والعافية

إلى إخوتي... بارك الله لهم وسدد خطاهم

إلى أولاد إخوتي... أنار الله دريهم بالعلم الصالح

إلى كل من يسعى للنجاح والتميز

بوذراع خلود





الملخصات

الملخص

أدركت العديد من المنظمات أهمية الدور الذي يلعبه التسويق الدولي في تحقيق أهداف النمو والاستمرارية، وذلك من خلال النهوض به محليا، وتوسيع نطاق نشاطها ليمتد إلى الأسواق الدولية، حيث يعتبر خطوة أساسية في نجاح تموقعها في تلك الأسواق، ومنه فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسويق الدولي بمختلف متغيراته المتمثلة في البيئة التسويقية الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي والمزيج التسويقي الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية وهذا من حيث تموقع كل من المنتج، العلامة والسوق وما وقع ذلك في شركة الاتصالات أوريدو الجزائر.

من أجل تحقيق الدراسة لأهدافها اعتمدت في إطارها النظري على المنهج الوصفي لوصف وإعطاء مفاهيم حول متغيرات الدراسة وذلك بإجراء المسح المكتبي وجمع البيانات والمعلومات من مختلف الكتب والمجلات والتقارير والدوريات، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على المنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت في الشركة الوطنية للاتصالات أوريدو الجزائر كنموذج، أين تم استرداد 86 استبانة وزعت على موظفي قسم التسويق ، وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج Spss ومختلف الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أنه هناك علاقة ارتباط وتأثير بين التسويق الدولي واستراتيجية تموقع المنظمة، حيث يعتبر المزيج التسويقي الدولي من أكثر المتغيرات تأثيرا على استراتيجية تموقعها.

كما توصلت إلى أن الشركة محل الدراسة تتبنى التسويق الدولي من وجهة نظر موظفيها، إذ تعمل على تشخيص وتحليل بيئة السوق الدولية ودراسنها وتجزئتها من أجل اختيار أفضلها واستهدافها، كما تتبنى مختلف عناصر المزيج التسويقي السبعة نظرا لأهميتها في صياغة الاستراتيجية التسويقية لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث تبين وجود علاقة ارتباط بين المزيج التسويقي الدولي وكل من تموقع المنتج، العلامة، والتموقع السوقي للشركة. إذ يعتبر المزيج التسويقي الدولي من أكثر المتغيرات تأثيرا على استراتيجية تموقعها بنسبة 79.3%، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية ومعنوية بنسبة 45.3% بين التسويق الدولي واستراتيجية التموقع، وبنسبة تأثير بلغت 20.5%. كما خلصت الدراسة إلى أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع الشركة تعزى إلى متغيرات السن، المستوى الدراسي والأقدمية في الشركة. ومن النتائج المتوصل إليها كذلك هو عدم وجود علاقة بين بيئة التسويق الدولي واستراتيجية تموقع الشركة وهذا ما يعني اتباعها المدخل السلبي عند دخولها للسوق الجزائرية.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أبرزها ضرورة تعزيز الشركة محل الدراسة لعملية التوجه الاستراتيجي نحو التموقع وتكثيف الجهود التسويقية من أجل الفهم الدقيق للسوق الجزائري والتفاعل مع التحديات والفرص فيه، بالإضافة إلى ضرورة تبني فلسفة التسويق الدولي واستراتيجيات تموقع دولية من قبل المنظمات الجزائرية، من أجل تحسين أدائها وتعزيز نموها واستمراريتها وتوسيع نطاق عملها في الأسواق الدولية.

الكلمات المفتاحية: تسويق دولي، بيئة التسويق الدولي، تجزئة السوق الدولي، استهداف السوق الدولي، مزيج تسويقي دولي، استراتيجية التموقع، شركة أوريدو.

Résumé

De nombreuses organisations ont pris conscience de l'importance du rôle joué par le marketing international dans la réalisation des objectifs de croissance et de durabilité. Cela se fait en le développant localement et en élargissant son champ d'activité pour inclure les marchés internationaux, considéré comme une étape fondamentale dans le succès de sa position sur ces marchés. Ainsi, cette étude visait à évaluer la contribution du marketing international, avec ses différentes variables représentées par l'environnement du marketing international, la segmentation et l'analyse du marché international, la sélection et le ciblage du marché international, et le mix marketing international, dans le succès de la stratégie de positionnement de l'organisation sur le marché international. Cela est examiné en termes de positionnement du produit, du positionnement de la marque et du positionnement sur le marché, dans le contexte de la société de télécommunications Orascom Algérie.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, une approche descriptive a été adoptée dans le cadre théorique pour décrire et fournir des concepts liés aux variables de l'étude. Cela a impliqué la réalisation d'une enquête de bureau et la collecte de données et d'informations à partir de divers livres, revues, rapports et périodiques. Dans l'aspect pratique, une approche analytique a été utilisée pour analyser les résultats de l'étude de terrain menée à la société nationale de télécommunications Orascom Algérie en tant que modèle d'étude. Un total de 86 questionnaires ont été récupérés auprès des employés du département marketing de l'entreprise, et après l'analyse de leurs résultats à l'aide du logiciel SPSS et de diverses méthodes statistiques, l'étude a révélé plusieurs résultats significatifs.

L'une des principales conclusions est qu'il existe une corrélation et un impact entre le marketing international et la stratégie de positionnement de l'organisation, le mix marketing international étant l'une des variables les plus influentes sur la stratégie de positionnement de l'organisation. Orascom adopte le marketing international du point de vue de ses employés, travaillant à diagnostiquer et analyser l'environnement du marché international et à étudier sa segmentation pour choisir et cibler les meilleurs segments. La société embrasse les différents éléments des sept composantes du mix marketing en raison de leur importance dans la formulation de la stratégie marketing pour atteindre les objectifs souhaités. L'étude a révélé une relation significative et forte, avec un impact de 79,3%, entre le mix marketing international et la stratégie de positionnement de l'entreprise, où le mix marketing international influence la stratégie de positionnement de l'entreprise à hauteur de 20,5%. Il existe également des différences statistiquement significatives dans les réponses de l'échantillon d'étude concernant la contribution du marketing international au succès de la stratégie de positionnement d'Orascom, attribuées à des variables telles que l'âge, le niveau d'éducation et l'ancienneté dans l'entreprise.

De plus, l'étude a montré qu'il n'y a pas de relation entre l'environnement du marketing international et la stratégie de positionnement de l'entreprise, indiquant l'adoption d'une approche négative pour pénétrer le marché algérien. En conclusion, l'étude a formulé des recommandations, soulignant la nécessité pour l'entreprise de renforcer son orientation stratégique vers le positionnement et d'intensifier les efforts marketing pour comprendre précisément le marché algérien, interagir avec ses défis et opportunités, et adopter la philosophie du marketing international et les stratégies de positionnement à l'échelle internationale par les organisations algériennes, afin d'améliorer leurs performances, de stimuler leur croissance, d'assurer leur continuité et d'élargir leur champ d'activité vers les marchés internationaux.

Mots-clés: Marketing international, environnement du marketing international, segmentation du marché international, ciblage du marché international, mix marketing international, stratégie de positionnement, société Ooredoo.

Abstract

Many organizations have realized the importance of the role played by international marketing in achieving growth and continuity. This could be done by developing it locally and expanding their business to international markets since this is considered a fundamental step in getting a successful position in those markets. Thus, this study aimed to assess the degree to which international marketing, with its diverse variables including the international marketing environment, market segmentation and analysis, international market selection and targeting, and the international marketing mix, has contributed to the success of the organization's positioning strategy in the international market in relation to product positioning, brand positioning, and market positioning within the context of Orascom Telecom Algeria.

To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted in its theoretical framework to describe and provide concepts related to the study variables. This involved conducting a desk survey and collecting data and information from various books, journals, reports, and periodicals. In the practical part, an analytical approach was employed to analyze the results of the field study conducted at the national telecommunication company Orascom Algeria as a case study. A total of 86 questionnaires were handed to the marketing department employees of the company. After analyzing the results using SPSS software and various statistical methods, the study yielded significant results. One of the key findings is that there is a strong correlation and influence between international marketing and the organization's positioning strategy, where international marketing mix is viewed as the most influential factor in the organization's positioning strategy.

From the perspective of its employees, Orascom adopts international marketing and works on diagnosing and analyzing the international market environment, by studying and segmenting it in order to choose and target its best elements. Furthermore, the company embraces the various elements of the seven marketing mix for their importance in formulating the marketing strategy to achieve the desired goals. Eventually, a strong correlation of 79.3% exists between the international marketing mix and the company's positioning strategy, where the international marketing mix affects the company's positioning strategy with a percentage of 20.5%. There were also statistically significant differences in the participants' responses regarding the contribution of international marketing to the success of Orascom's positioning strategy, attributed to variables such as age, educational level, and seniority in the company.

However, the study revealed that there is no relationship between the international marketing environment and the company's positioning strategy. This indicates the adoption of a negative approach to the Algerian market entrance. Finally, the study provided some recommendations, emphasizing the necessity for the company to enhance the focus on strategic guidance towards positioning and intensifying marketing efforts to gain a precise understanding of the Algerian market and interact with its challenges and opportunities, in addition to the necessity of adopting the philosophy of international marketing as well as international positioning strategies by Algerian organizations, which aim at improving performance, enhancing growth, ensuring continuity, and expanding its scope to international markets.

Keywords: International Marketing, International Marketing Environment, International Market Segmentation, International Market Targeting, International Marketing Mix, Positioning Strategy, Ooredoo Company.



فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداء
	الملخصات
I	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XIV	فهرس الأشكال
XVII	فهرس الملاحق
أ-ع	المقدمة العامة
113 -02	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الدولي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الدولي
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي
03	أولاً: تعريف التسويق
04	ثانياً: ماهية التسويق الدولي
06	ثالثاً: أسس التفرقة بين التسويق المحلي والتسويق الدولي
08	المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الدولي ومستوياته
08	أولاً: مراحل تطور التسويق الدولي
09	ثانياً: مستويات التسويق الدولي
11	المطلب الثالث: أهمية التسويق الدولي، مبادئه وأهدافه
11	أولاً: أهمية التسويق الدولي
12	ثانياً: مبادئ التسويق الدولي
14	ثالثاً: أهداف التسويق الدولي
16	المطلب الرابع: إدارة التسويق الدولي
16	أولاً: مفهوم إدارة التسويق الدولي
17	ثانياً: التخطيط
18	ثالثاً: التنظيم
19	رابعاً: الرقابة والتقييم
20	المبحث الثاني: معايير الدخول للأسواق الدولية
20	المطلب الأول: بيئة التسويق الدولي



20	أولاً: تعريف بيئة التسويق الدولي
21	ثانياً: مكونات بيئة التسويق الدولي
28	المطلب الثاني: دراسة السوق الدولي
28	أولاً: تعريف وأهمية دراسة السوق الدولي
29	ثانياً: متطلبات دراسة السوق الدولي ومراحلها
30	ثالثاً: مشكلات دراسة السوق الدولي
32	المطلب الثالث: نظام معلومات التسويق الدولي
32	أولاً: ماهية نظام المعلومات التسويقي الدولي
35	ثانياً: بحوث التسويق الدولي
38	ثالثاً: الاستخبارات التسويقية الدولية
44	المطلب الرابع: دراسة سلوك المستهلك الدولي
44	أولاً: ماهية سلوك المستهلك الدولي
46	ثانياً: قرار الشراء لدى المستهلك الدولي
48	ثالثاً: العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك الدولي وقراره الشرائي
51	المبحث الثالث: استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية
51	المطلب الأول: التصدير
51	أولاً: ماهية التصدير
54	ثانياً: طرق التصدير
54	ثالثاً: مزايا ومخاطر التصدير
55	المطلب الثاني: التحالفات الاستراتيجية
55	أولاً: ماهية التحالفات الاستراتيجية
58	ثانياً: مراحل التحالف الاستراتيجي
59	ثالثاً: أنواع التحالفات الاستراتيجية
60	المطلب الثالث: الاتفاقيات التعاقدية الدولية
60	أولاً: عقود الترخيص وعقود الامتياز
63	ثانياً: المشاريع المشتركة
63	ثالثاً: أشكال أخرى من التعاقدات
65	المطلب الرابع: الاستثمار الأجنبي المباشر
65	أولاً: ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر
68	ثانياً: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
69	ثالثاً: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر



72	المبحث الرابع: سيايات المزيج التسويقي الدولي
72	المطلب الأول: سياسة المنتج الدولي والتسعير الدولي
72	أولاً: سياسة المنتج الدولي
79	ثانياً: سياسة التسعير الدولي
87	المطلب الثاني: سياسة التوزيع الدولي والترويج الدولي
87	أولاً: سياسة التوزيع الدولي
94	ثانياً: سياسة الترويج الدولي
103	المطلب الثالث: المزيج التسويقي الدولي المستحدث
103	أولاً: الأفراد
104	ثانياً: الدليل المادي
106	ثالثاً: العمليات
107	المطلب الرابع: المزيج التسويقي الدولي عبر الانترنت
107	أولاً: سياسة المنتج والتسعير الدولي عبر الانترنت
110	ثانياً: سياسة التوزيع والترويج الدولي عبر الانترنت
111	ثالثاً: المزيج التسويقي الدولي المستحدث عبر الانترنت
113	خلاصة الفصل الأول
205-115	الفصل الثاني: استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية
115	تمهيد
116	المبحث الأول: تجزئة، اختيار واستهداف الأسواق الدولية
116	المطلب الأول: مدخل نظري للتسويق المستهدف
116	أولاً: تعريف التسويق المستهدف وأهميته
118	ثانياً: مبادئ التسويق المستهدف
119	المطلب الثاني: تجزئة الأسواق الدولية
119	أولاً: ماهية تجزئة الأسواق الدولية
120	ثانياً: شروط تجزئة الأسواق الدولية
121	ثالثاً: مراحل تجزئة الأسواق الدولية
122	المطلب الثالث: معايير تجزئة الأسواق الدولية
122	أولاً: التقسيم حسب المعيار الجغرافي
123	ثانياً: التقسيم حسب المعيار الاجتماعي الديموغرافي
124	ثالثاً: التقسيم حسب معيار السلوك والشخصية
125	المطلب الرابع: اختيار واستهداف الأسواق الدولية



125	أولاً: مفهوم وطرق اختيار الأسواق الدولية المستهدفة
129	ثانياً: استراتيجيات استهداف الأسواق الدولية
138	ثالثاً: معايير المفاضلة بين استراتيجيات استهداف الأسواق الدولية
134	المبحث الثاني: مقاربات حول استراتيجية التوقع
134	المطلب الأول: ماهية التوقع
134	أولاً: مفهوم التوقع
136	ثانياً: أهمية التوقع
137	ثالثاً: أهداف التوقع
139	المطلب الثاني: خصائص التوقع، أنواعه ومستوياته
139	أولاً: خصائص التوقع
142	ثانياً: أنواع التوقع
143	ثالثاً: مستويات التوقع
146	المطلب الثالث: أبعاد التوقع ومحدداته
146	أولاً: أبعاد التوقع
149	ثانياً: محددات التوقع
150	ثالثاً: مداخل التوقع
151	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على التوقع والتوجه نحو إعادة التوقع
151	أولاً: العوامل المؤثرة على التوقع
153	ثانياً: أخطاء التوقع
154	ثالثاً: التوجه نحو إعادة التوقع
157	المبحث الثالث: بناء استراتيجية توقع المنظمة
157	المطلب الأول: طرق وأسس إعداد استراتيجية التوقع
157	أولاً: طرق تحديد استراتيجية التوقع
158	ثانياً: أسس إعداد استراتيجية التوقع
161	المطلب الثاني: منهجية التوقع
161	أولاً: تحديد ميادين المنافسة
162	ثانياً: تحليل المستهلكين
163	ثالثاً: اختيار التوقع
164	رابعاً: إحداث التوقع والرقابة عليه
166	المطلب الثالث: قياس التوقع
166	أولاً: مقياس درجة المعرفة والتفصيل



167	ثانيا: مقياس المعاني المتضادة
168	ثالثا: مقياس الأبعاد المتعددة (الخرائط الإدراكية)
169	المطلب الرابع: استراتيجيات أحداث التموّج وإعادة التموّج
170	أولا: معايير المفاضلة لاختيار استراتيجية التموّج المناسبة
171	ثانيا: استراتيجيات إحداه التموّج
174	ثالثا: استراتيجيات إعادة التموّج
177	المبحث الرابع: بناء استراتيجية تمّوج المنظمة من خلال المزيج التسويقي الدولي
177	المطلب الأول: دور المنتج الدولي والتسعير الدولي في بناء استراتيجية تمّوج المنظمة
177	أولا: مساهمة المنتج الدولي في بناء استراتيجية تمّوج المنظمة
182	ثانيا: مساهمة التسعير الدولي في بناء استراتيجية تمّوج المنظمة
184	المطلب الثاني: دور التوزيع الدولي والترويج الدولي في بناء استراتيجية تمّوج المنظمة
185	أولا: دور التوزيع الدولي في بناء استراتيجية تمّوج المنظمة
189	ثانيا: دور الترويج الدولي في بناء استراتيجية تمّوج المنظمة
193	المطلب الثالث: دور المزيج التسويقي الدولي المستحدث في بناء استراتيجية التموّج
194	أولا: دور الأفراد في بناء استراتيجية تمّوج المنظمة في الأسواق الدولية
196	ثانيا: دور الدليل المادي في بناء استراتيجية تمّوج المنظمة في الأسواق الدولية
198	ثالثا: دور العمليات في بناء استراتيجية تمّوج المنظمة في الأسواق الدولية
201	المطلب الرابع: تكييف وتعديل المزيج التسويقي الدولي مع استراتيجية التموّج
201	أولا: سياسة التكيف
202	ثانيا: سياسة التعديل
202	ثالثا: خيارات استراتيجية التموّج من خلال التكيف والتعديل
205	خلاصة الفصل الثاني
297-207	الفصل الثالث: تأثير التسويق الدولي على نجاح استراتيجية تمّوج شركة أوريدو
207	تمهيد
208	المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة والسوق الذي تنشط فيه
208	المطلب الأول: نبذة عن سوق الاتصالات الجزائري
208	أولا: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر
209	ثانيا: مكونات سوق الاتصالات بالجزائر
211	المطلب الثاني: نظرة عامة حول الشركة الوطنية للاتصالات -أوريدو الدولية-
211	أولا: نبذة عن شركة أوريدو العالمية
213	ثانيا: استراتيجيات شركة أوريدو العالمية لتحقيق التموّج في الأسواق الدولية



216	المطلب الثالث: استثمارات أوريدو الدولية
216	أولاً: استثمارات الشرق الأوسط
217	ثانياً: استثمارات جنوب شرق آسيا
218	ثالثاً: استثمارات شمال إفريقيا
219	المطلب الرابع: لمحة عن شركة أوريدو الجزائر
219	أولاً: نبذة عن شركة الاتصالات أوريدو الجزائر
219	ثانياً: أهداف الشركة
220	ثالثاً: الهيكل التنظيمي للشركة
222	المبحث الثاني: عمليات التسويق الدولي لشركة أوريدو الجزائر
222	المطلب الأول: التحليل والتشخيص البيئي للشركة
222	أولاً: تقييم البيئة الخارجية لشركة أوريدو الجزائر
225	ثانياً: تقييم البيئة الخاصة لشركة أوريدو الجزائر
228	المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقي للشركة
228	أولاً: قواعد بيانات شركة أوريدو الجزائر
228	ثانياً: مصادر جمع بيانات الشركة
230	ثالثاً: تحليل البيانات
230	المطلب الثالث: بحوث التسويق الدولي للشركة
230	أولاً: بحوث التسويق لشركة أوريدو الجزائر
231	ثانياً: نظام الاستخبارات التسويقية لشركة أوريدو الجزائر
232	المطلب الرابع: المزيج التسويقي الدولي للشركة
232	أولاً: سياسة المنتج الدولي
235	ثانياً: سياسة التسعير الدولي
236	ثالثاً: سياسة التوزيع الدولي
236	رابعاً: سياسة الترويج الدولي
237	خامساً: المزيج التسويقي الدولي المستحدث للشركة
239	المبحث الثالث: نموذج الاستهداف والتموقع لشركة أوريدو الجزائر
239	المطلب الأول: استراتيجيات الاستهداف للشركة
239	أولاً: استراتيجية التمييز
240	ثانياً: استراتيجية التركيز
242	ثالثاً: استراتيجية النمو والتوسع عن طريق التتبع الأفقي
243	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على استراتيجية تموقع الشركة



243	أولاً: رؤية الشركة
243	ثانياً: ثقافة الشركة
245	المطلب الثالث: مداخل تحقيق استراتيجية تموقع الشركة
245	أولاً: الموارد المالية
245	ثانياً: الموارد المادية
245	ثالثاً: الموارد البشرية
246	رابعاً: الموارد التكنولوجية
246	المطلب الرابع: مستويات استراتيجية تموقع الشركة
246	أولاً: تموقع المنتج
249	ثانياً: تموقع العلامة
250	ثالثاً: التموقع السوقي
252	المبحث الرابع: تحليل استراتيجية تموقع شركة أوريدو في ظل ممارسة نشاط التسويق الدولي
252	المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية
252	أولاً: مجتمع الدراسة
252	ثانياً: عينة الدراسة
253	ثالثاً: مصادر جمع البيانات
253	رابعاً: أداة الدراسة
255	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
256	سادساً: حساب صدق وثبات الاستبيان
257	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
257	أولاً: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
258	ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عمليات التسويق الدولي
262	ثالثاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو المزيج التسويقي الدولي
270	رابعاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو التموقع
273	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
273	أولاً: اعتدالية توزيع البيانات
274	ثانياً: تتبنى شركة أوريدو التسويق الدولي من وجهة نظر موظفيها
276	ثالثاً: تأثير عمليات التسويق الدولي على المزيج التسويقي الدولي
278	رابعاً: تأثير المزيج التسويقي الدولي على استراتيجية تموقع شركة أوريدو
280	خامساً: تأثير عمليات التسويق الدولي على استراتيجية تموقع شركة أوريدو
282	سادساً: تأثير التسويق الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة



285	سابعا: نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التسويق الدولي المتمثلة في (عمليات التسويق الدولي، المزيج التسويقي الدولي) واستراتيجية تموقع شركة أوريدو
286	ثامنا: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في مستوى مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية في الشركة
291	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
291	أولا: نتائج تحليل ومناقشة إجابات عينة الدراسة
293	ثانيا: نتائج تحليل ومناقشة اختبار الفرضيات
297	خلاصة الفصل الثالث
304 - 299	الخاتمة العامة
306	ثبت المراجع
324	الملاحق



فهرس الجداول



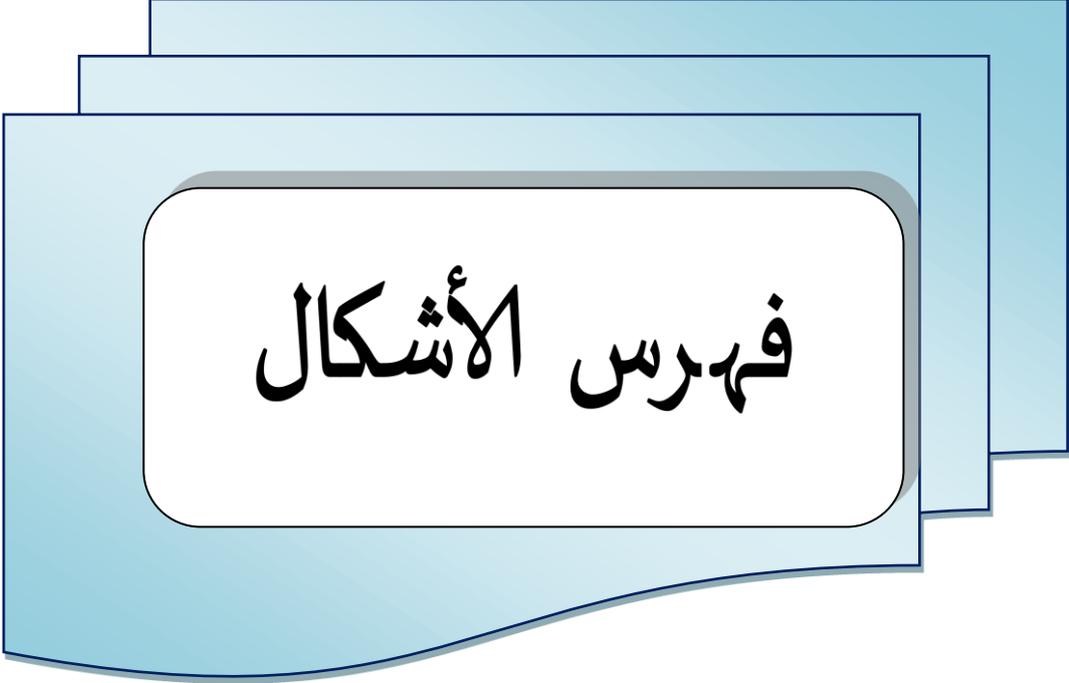
الصفحة	العنوان	الرقم
و	الدراسات باللغة العربية	01
ي	الدراسات باللغة الأجنبية	02
07	أوجه الإختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي	01-1
43	البيانات والمعلومات الضرورية لفهم السوق	02-1
62	مزايا وعيوب عقود الامتياز	03-1
62	أوجه الاختلاف بين عقود الترخيص وعقود الامتياز	04-1
64	مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة	05-1
77	علاقة تطوير المنتجات بأهداف المنظمة	06-1
79	المفاضلة بين سياسة التنميط والتكيف	07-1
92	البدائل الاستراتيجية للتوزيع الدولي	08-1
96	أهداف الترويج الدولي خلال دورة حياة المنتج	09-1
124	معايير السلوك والشخصية	01-2
145	أوضاع العلامة التجارية	02-2
148	محاور التمايز الممكنة	03-2
160	قواعد تحديد استراتيجية التوقع	04-2
176	استراتيجيات إعادة التوقع والنقاط المفتاحية	05-2
212	تطور أعمال أوريدو الدولية	01-3
225	تحليل SWOT لشركة أوريدو الجوائر	02-3
233	مزايا العرض Gold	03-3
233	مزايا العرض Dima Ooredoo	04-3
234	مزايا العرض AMBITION	05-3
239	تفاصيل عرض La Switch	06-3
240	أهم عروض المكالمات للمشغل أوريدو	07-3
240	أهم عروض المكالمات والانترنت للمشغل أوريدو	08-3
242	عدد مشتركى خدمات أوريدو حسب نوع الخدمة	09-3
247	تطور عدد مشتركى خدمة GSM لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين	10-3
248	تطور عدد مشتركى خدمات 3G و 4G لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين	11-3
250	تطور الحصة السوقية لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين (%)	12-3
255	مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح	13-3



256	نتائج معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات)	14-3
257	نتائج اختبار معامل صدق الاتساق الداخلي	15-3
257	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصها الشخصية	16-3
258	قيمة الوسط المرجح ودرجة التحقق حسب مقياس ليكارت الخماسي	17-3
259	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البيئة التسويقية الدولية	18-3
260	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات دراسة وتجزئة الأسواق الدولية	19-3
261	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات اختيار واستهداف الأسواق الدولية	20-3
261	التحليل الوصفي لعمليات التسويق الدولي	21-3
262	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المنتج الدولي	22-3
263	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التسعير الدولي	23-3
264	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التوزيع الدولي	24-3
265	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الترويج الدولي	25-3
266	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الدليل المادي	26-3
267	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الأفراد	27-3
268	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات العمليات	28-3
268	التحليل الوصفي للجزء الخاص بالمزيج التسويقي الدولي	29-3
269	التحليل الوصفي للتسويق الدولي	30-3
270	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تموقع المنتج	31-3
271	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تموقع العلامة	32-3
272	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التموقع السوقي	33-3
273	التحليل الوصفي لاستراتيجية التموقع	34-3
273	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	35-3
274	نتائج اختبار t-test للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	36-3
276	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	37-3
278	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	38-3
280	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	39-3
282	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	40-3
285	تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	41-3
286	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمتغير التابع تبعا للجنس	42-3
287	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمتغير التابع تبعا للسن	43-3



287	نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه	44-3
288	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمتغير التابع تبعا للمستوى الدراسي	45-3
288	نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه	46-3
289	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمتغير التابع تبعا للأقدمية في الشركة	47-3
289	نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه	48-3



فهرس الأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
ن	نموذج الدراسة	01
10	مستويات التسويق الدولي	01-1
21	بيئة التسويق الدولية	02-1
34	مكونات نظام المعلومات التسويقية الدولية	03-1
37	أنواع بحوث وبيانات التسويق الدولي	04-1
40	أنواع نظام الإستخبارات التسويقية	05-1
42	مكونات نظام الإستخبارات التسويقية	06-1
47	نموذج لمراحل عملية اتخاذ القرار الشرائي	07-1
58	مراحل التحالف الاستراتيجي	08-1
71	استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية	09-1
73	المستويات الثلاثة للمنتج	10-1
75	دورة حياة المنتج الدولي	11-1
80	العوامل المؤثرة على التسعير الدولي	12-1
82	طرق التسعير في الأسواق الدولية	13-1
90	قنوات التوزيع الدولية المباشرة	14-1
90	قنوات التوزيع الدولية غير المباشرة	15-1
95	نموذج لعملية الترويج	16-1
99	محددات الإعلان الدولي	17-1
101	استراتيجية الدفع والجذب	18-1
120	شروط تجزئة الأسواق الدولية	01-2
126	مراحل اختيار الأسواق المستهدفة	02-2
129	إجراءات غريلة الأسواق الدولية	03-2
130	استراتيجيات استهداف الأسواق الدولية	04-2
130	استراتيجية التركيز	05-2
131	استراتيجية التنوع	06-2
132	استراتيجية عدم التنوع	07-2
132	العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف	08-2
138	أهداف التموقع	09-2
139	خصائص التموقع الفعال	10-2



144	العلامة التجارية: عنصر من عناصر التفاعل بين المنظمة والمستهلك	11-2
146	أبعاد التوقع	12-2
149	المثلث الذهبي للتوقع	13-2
153	أخطاء التوقع	14-2
166	سلم قياس درجة المعرفة	15-2
167	مقياس درجة التفضيل	16-2
169	نموذج لخريطة إدراكية افتراضية	17-2
173	اقتراحات القيمة الممكنة	18-2
174	الاستراتيجيات البديلة لإعادة التوقع	19-2
189	دور الإتصالات في تشكيل صورة المنظمة	20-2
203	التكيف والتعديل لتحقيق التوقع	21-2
214	استراتيجيات أوريدو للتوقع في الأسواق الدولية	01-3
220	الهيكل التنظيمي لأوريدو الجزائر	02-3
227	تحليل Porter لشركة أوريدو الجزائر	03-3
242	توزيع مشترك أوريدو حسب نوع الخدمة	04-3
247	تطور عدد مشترك خدمة GSM لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين	05-3
248	تطور عدد مشترك خدمات 3G و 4G لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين	06-3
251	الحصة السوقية لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين	07-3



فهرس الملاحق



الصفحة	العنوان	الرقم
324	استمارة الاستبيان	01
330	طلب تربص	02
331	اتفاقية تربص	03
333	نتائج معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات)	04
333	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصها الشخصية	05
333	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البيئة التسويقية الدولية	06
334	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات دراسة وتجزئة الأسواق الدولية	07
334	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات اختيار واستهداف الأسواق الدولية	08
334	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المنتج الدولي	09
334	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التسعير الدولي	10
335	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التوزيع الدولي	11
335	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الترويج الدولي	12
335	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الدليل المادي	13
335	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الأفراد	14
335	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات العمليات	15
336	التحليل الوصفي للجزء الخاص بالمزيج التسويقي الدولي	16
336	التحليل الوصفي لعمليات التسويق الدولي	17
336	التحليل الوصفي للتسويق الدولي	18
336	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تموقع المنتج	19
336	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تموقع العلامة	20
336	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التموقع السوقي	21
337	التحليل الوصفي لاستراتيجية التموقع	22
337	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	23
338	نتائج اختبار t-test للعينة الواحدة	24
339	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	25
340	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	26
343	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	27
345	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	28
349	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد "Regression Linear Multiple"	29



350	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لاختبار الفروقات	30
351	نتائج تحليل اختبار شيفيه	31



المقدمة العامة



تمهيد

شهد العالم في العقود الماضية سلسلة من التحولات السياسية، الاجتماعية والاقتصادية التي عرفت تطورا واسعا، ففي ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة وخاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية، المنافسة الدولية، انتشار المنظمات متعددة الجنسيات والأدوار الجديدة للمنظمات العالمية والتي لم تعد تكتفي بتسويق منتجاتها محليا أو في الدول المجاورة لها، بل أصبح تفكيرها عالميا مما يحقق لها نموا مستداما، كل هذا أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتسويق بصفة عامة، والتسويق الدولي بصفة خاصة من أجل تنويع محفظتها الاستثمارية.

فقد أصبح التسويق الدولي ركيزة أساسية لنجاح المنظمات في الأسواق الدولية، فهو عملية تقدم للمنظمة مجموعة من الخطوات المتكاملة تهدف إلى التفرد عن منافسيها وتقديم منتجات فريدة تلبي احتياجات وتوقعات المستهلكين الدوليين. وتعتبر معرفة متغيرات البيئة التسويقية الدولية أول خطوة تنتهجها المنظمات، ثم العمل على تجزئة الأسواق الدولية بفاعلية وكفاءة وفقا للمعايير التي تراها مناسبة، ومن ثم تأتي خطوة ثانية مكملة للأولى والتي تكمن في حسن اختيار الأسواق الدولية وتحديدتها وتقييمها من أجل استغلال الفرص الممكنة والبحث عن الفرص المحتملة لاستغلالها أيضا، تزامنا مع الأخذ بكل التهديدات. ومن هنا كان من الواجب إتباع خطوة أخرى وهي الاستهداف من خلال تقديم منتجات متعددة كل منها يستهدف قطاعا من المستهلكين، وهذا من خلال تحديد الطريقة المثلى لاختراق الأسواق الدولية، مع تحديد المزيج التسويقي المناسب لكل سوق بما يخدم متطلبات السوق الدولي وأهداف المنظمة. وإضافة إلى ذلك تأتي الخطوة الثالثة المتمثلة في التوقع والتي تتيح للمنظمة تحديد صورتها ومكانتها في ذهن المستهلك الدولي والتميز المطلق عن منافسيها.

يعد التوقع خطوة ضرورية لبناء صورة قوية للمنظمة في عقول المستهلكين الدوليين وتعزيز تنافسيتها بين مستثمري القطاع، ويعتبر الباحثين Al Ries و Jack Trout أول من قدم مفهوم التوقع في السبعينات من القرن العشرين، ثم تبناه Philip Kotler وطور مفهومه، بالإضافة إلى إسهامات المفكر الاقتصادي PORTER في هذا السياق، حيث أن المغزى العام منه هو تعزيز تنافسية المنظمة بين مستثمري القطاع الدوليين والمحليين.

إن شركة أوريدو كباقي المنظمات الدولية التي تواجه منافسة شرسة مع باقي المنظمات في قطاع الاتصالات العالمية والجزائرية، فقد قررت الجزائر سنة 2000 تحرير قطاع الاتصالات وفتح السوق أمام دخول الاستثمارات الأجنبية، لتكون أوريدو العالمية من بين المنظمات التي دخلت السوق الجزائري للاستثمار والتوقع فيه من أجل تحقيق أهداف الربحية والنمو والاستمرارية، وحتى تضمن نجاح توقعها في سوق الاتصالات الجزائري وتحقيق حاجات ورغبات المستهلك الجزائري كان لا بد من أن تتكيف وتتفاعل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتحديد الخيارات الإستراتيجية لكل خطوة من الخطوات الثلاث السابقة، وهذا بعد دراسة السوق والتعرف على توجهات وسلوك المستهلك خاصة أن قطاعها يشهد شدة المنافسة نظرا لتوفر الخدمات المماثلة والبديلة وكثرة الخيارات أمام المستهلك من قبل المنظمات المحلية.



أولاً: إشكالية الدراسة

تزداد المنافسة التي تواجهها المنظمات العالمية على غرار شركة أوريدو في أسواقها الدولية، ويتضح هذا جلياً في السوق الجزائري الذي يشهد قطاع الاتصالات فيه منافسة شديدة مع منظمات الاتصال المحلية دجيزي، موبيليس ومنظمة الاتصالات الوطنية، لذا كان على شركة أوريدو رسم إطار متكامل لوضع استراتيجية تسويقية دولية باعتمادها على أدوات تسويقية فعالة لتنفيذ وضمن نجاح إستراتيجية التمتع في سوق تنافسي. ومنه ومن خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالاتي:

ما مدى مساهمة التسويق الدولي في نجاح إستراتيجية التمتع المنظمة، وما واقع ذلك في شركة الاتصالات أوريدو؟

- 1- التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية يذكر منها ما يلي:
 - ماهي مبررات انتهاز سياسة التوجه نحو التسويق الدولي؟
 - كيف يمكن الاعتماد على مبادئ ومفاهيم التسويق الدولي لصياغة إستراتيجية تسويقية؟
 - ما هي المراحل المتبعة لصياغة إستراتيجية تسويقية تساهم في الدخول الى السوق الدولي؟
 - ماهي مراحل إعداد استراتيجية التمتع وكيف يتم قياسه؟
 - هل هناك علاقة بين التسويق الدولي ونجاح التمتع بالأسواق الدولية؟
 - ما هي أدوات المزيج التسويقي الدولي التي اعتمدها شركة أوريدو لتحقيق التمتع؟
 - فيما تتمثل مداخل التمتع التي اعتمدها شركة أوريدو لنجاح تمتعها في السوق الجزائري؟
 - إلى أي مدى تساهم إستراتيجية التمتع التسويقي في مواجهة المنافسة واستمالة الجمهور المستهدف؟
- ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: تتبنى شركة أوريدو التسويق الدولي من وجهة نظر موظفيها. وتندرج ضمنها فرضيتين فرعيتين تتمثلان في تبني شركة أوريدو لكل من عمليات التسويق الدولي (بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي) وتبني المزيج التسويقي الدولي بمتغيراته السبعة من وجهة نظر موظفيها.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي. وتندرج ضمنها فرضيات فرعية بين بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي وهي تمثل الجزء الأول والمزيج التسويقي الدولي ويمثل الجزء الثاني.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المزيج التسويقي الدولي واستراتيجية التمتع شركة أوريدو. وتندرج ضمنها فرضيات فرعية بين المنتج الدولي، التسعير الدولي، التوزيع الدولي، الترويج الدولي، الدليل المادي، الأفراد، العمليات وهي تمثل الجزء الأول واستراتيجية التمتع وتمثل الجزء الثاني.



4- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو.

وتتدرج ضمنها فرضيات فرعية بين بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي وهي تمثل الجزء الأول واستراتيجية التموقع وتمثل الجزء الثاني.

5- الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو.

وتتدرج ضمنها فرضيات فرعية بين عمليات التسويق الدولي، المزيج التسويقي الدولي، التسويق الدولي وهي تمثل الجزء الأول وتموقع المنتجاً تموقع العلامة والتموقع السوقي وتمثل الجزء الثاني.

6- الفرضية الرئيسية السادسة: نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التسويق الدولي المتمثلة في (عمليات التسويق الدولي، المزيج التسويقي الدولي) واستراتيجية تموقع شركة أوريدو.

7- الفرضية الرئيسية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في مستوى العلاقة بين التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية في الشركة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال التطورات العالمية في المجال الإقتصادي حيث أدت إلى زيادة المنافسة في الأسواق الدولية والمحلية، مما جعل المنظمات تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية في تلك الأسواق وهذا من أجل بلوغ أهدافها في تحقيق الربح وكسب أكبر حصة سوقية وتحقيق النمو والاستمرارية، لذلك اهتمت الدراسة بالتسويق الدولي كونه وسيلة تحقق من خلالها المنظمات أهدافها، فهو الإطار الذي من خلاله يتم الكشف عن الفرص التسويقية للمنظمة ونقاط قوتها، كما يتم من خلاله الكشف عن المخاطر والتحديات في البيئة التسويقية ونقاط الضعف للمنظمة والعمل على تجاوزها. مما يساهم في ترشيد القرارات التسويقية للمنظمة وتحديد برنامج عمل يتم من خلاله استمالة أكبر شريحة من المستهلكين الدوليين وتحقيق ميزة تنافسية.

تبرز أهمية الدراسة كذلك في دراسة مساهمة التسويق الدولي في نجاح تموقع المنظمة، وهذا من خلال دراسة أثر التسويق الدولي بمختلف عملياته على استراتيجية تموقع شركة أوريدو كنموذج يحتذى به من خلال مسيرة الشركة العملية، حيث انطلقت من كونها منظمة محلية إلى أكبر المنظمات الدولية المنافسة وذات مكانة على المستوى الدولي في مجال الاتصالات، وقد كان ذلك نتيجة انتهاجها خطط تسويقية فعالة لتسويق منتجاتها في مختلف ربوع العالم مما مكنها من تحقيق تموقع ريادي سواء على مستوى سوقها المحلي القطري أو على مستوى الأسواق الدولية التي تنشط فيها.



رابعاً: أهداف الدراسة

يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

- دراسة المفهوم النظري والجوانب العلمية لكل من التسويق الدولي والتموقع؛
- الفاء الضوء على وضعية وطبيعة سوق الاتصالات الجزائري والمنظمات التي تنشط فيه؛
- تشخيص الاستراتيجية التسويقية الدولية لشركة أوريدو وعوامل إنجاح تموقعها في سوق الاتصالات الجزائري؛
- التعرف على مدى إسهام التسويق الدولي بمختلف متغيراته المتمثلة في بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي، في نجاح استراتيجية تموقع الشركة محل الدراسة؛
- التعرف على الأهمية النسبية التي توليها الشركة محل الدراسة لكل متغير من متغيرات التسويق الدولي لنجاح استراتيجية تموقعها في السوق الجزائري؛
- تبيان أهمية وضرورة الاعتماد على التسويق الدولي في المنظمات الجزائرية لما له من أثر في تحقيق ونجاح تموقعها في الأسواق الدولية؛
- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات، التي من شأنها مساعدة متخذي القرار في الشركة محل الدراسة في تحديد أهم متغيرات التسويق الدولي التي ترفع من مستوى نجاح تموقعها في ظل الظروف التنافسية التي تواجهها في السوق الجزائري؛
- توفير مرجع علمي كإضافة للدراسات المنجزة في مجال التسويق الدولي والتموقع، من خلال تشخيص الواقع عن طريق دراسات ميدانية للإحاطة بهذا الإشكال على مستوى المنظمات الجزائرية.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

1- الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- البحث في الدور الذي يلعبه تبني التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمات، في ظل التحولات والتحديات التي تواجه هذه المنظمات عند ممارستها لأعمالها في الأسواق الدولية، حيث يساعد هذا الموضوع في فهم كيفية التكيف مع هذه التحولات والاستفادة منها من أجل التأثير على المستهلكين الدوليين لتحقيق التموقع والتفوق في الأسواق الدولية؛
- الاطلاع على مدى تطبيق التموقع في المنظمات الدولية لاعتباره من أهم عناصر الإستراتيجية التسويقية؛
- معرفة كيف للتموقع أن يحقق الميزة التنافسية للمنظمة والسيطرة على أكبر شريحة من المستهلكين؛
- تعزيز الأبحاث الجزائرية من خلال ضرورة الاهتمام بتطبيق استراتيجية التموقع والاهتمام بتنافسية خدمات قطاع الاتصالات بالجزائر؛
- دراسة حالة شركة أوريدو الجزائر يسمح بتقديم فرص للبحث والتحليل لمعرفة الفرص والتحديات التي واجهت الشركة وكيفية استغلالها لنقاط قوتها في وضع الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق التموقع في السوق الجزائري؛



- تقديم نتائج وتوصيات تساهم المنظمات الجزائرية المحلية في اتخاذ قرار توسيع أنشطتها خارج السوق المحلي، وهذا من خلال إجراء بحث وتحليل لاستراتيجيات التسويق الدولي والتموقع؛
- أكاديميا أن تضيف هذه الأطروحة قيمة للمكتبة العربية وأن تكون مرجعا للباحثين والدارسين إن شاء الله.
2- الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- يعكس هذا الموضوع الرغبة الشخصية والميول الذاتية للبحث في مجال التسويق من أجل فهم التحديات التي تواجهه على المستوى المحلي والدولي، حيث يسمح التعمق في مفاهيم التسويق الدولي المساعدة العملية في وضع استراتيجية تسويقية تسمح بتسويق المنتجات دوليا؛
- يساهم الموضوع في زيادة معارفي في مجال التسويق وكسب المهارات للتعلم والنمو في المجال المهني، إذ يساهم تطبيق الأسس والمفاهيم النظرية للتسويق الدولي في الواقع المهني، في تطوير مهارات التحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق أفضل تموقع في السوق؛
- يتيح الموضوع فرصة للمساهمة في كسب المعرفة وتطويرها وفهم كيفية نجاح استراتيجية التموقع في بيئة دولية شديدة المنافسة.

سادسا: منهج الدراسة وأدوات التحليل

بناء على طبيعة الدراسة ومن أجل الإجابة على اشكالياتها، سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتمثل المنهج الوصفي المنهج الوصفي في إجراء المسح المكتبي لجمع الأفكار والمفاهيم والاطلاع على أدبيات الموضوع ومختلف الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتسويق الدولي واستراتيجية التموقع، أما المنهج التحليلي يكون بالاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي من خلال تصميم الاستبيان وتوجيهه للموظفين في شركة أوريدو الجزائر، ثم العمل على تحليل المعطيات والبيانات، وهذا من أجل الوصول إلى نتائج تثري موضوع الدراسة.

سابعا: الدراسات السابقة

تم التطرق لمتغيري التسويق الدولي واستراتيجية التموقع من خلال العديد من الدراسات المختلفة التي قدمها الباحثين والمختصين، كما إهتمت بهما عدة كتب ومقالات وتقارير وملتقيات، وتمت دراستهما ومناقشتها بعدة مناهج وتم التوصل إلى العديد من النتائج والتوصيات في كل دراسة على حدى والتي بدورها تفيد وتدعم هذه الدراسات. لذا فقد تم إختيار بعض الدراسات التي تتماشى مع موضوع الدراسة باللغات العربية والأجنبية وهي كما يلي:

1- الدراسات باللغة العربية: بعد الإطلاع على بعض الأبحاث والدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع

التسويق الدولي والتموقع تم إختيار بعض هذه الدراسات في هذا المجال نوجزها في الجدول التالي:



الجدول رقم (01): دراسات باللغة العربية

<p>دراسة (مرابطي عبد الغاني) (2017):¹ أثر الابتكار التسويقي في تعزيز التمتع للمؤسسات السياحية - دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق (ثلاثة وأربعة نجوم) بالشرق الجزائري.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد الابتكار التسويقي في المجال السياحي والمتمثلة في (الخدمة، التسعير، التوزيع، الترويج، عملية تقديم الخدمة، الأفراد، البيئة المادية) والتمتع في المؤسسات السياحية، وقياس علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة وهذا من خلال قناعة مفادها أن المؤسسات السياحية ملزمة بالتوجه إلى خلق منتجات سياحية مبتكرة ويمكن تسويقها بسهولة من أجل كسب ميزة تنافسية تستطيع عن طريقها التمتع على ثلاث مستويات تتمثل في الخدمة السياحية، العلامة، السوق، مما يؤدي إلى تحفيز الطلب على منتجات هذه المؤسسات في السوق السياحي.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري لتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومحاولة معرفة العلاقة فيما بينها، كما تم الاستعانة بالمنهج التاريخي في سرد تطور بعض المصطلحات، والمنهج الكمي لتوضيح الأرقام والإحصائيات المدعمة لموضوع الدراسة، أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على الاستبيان إذ تم توزيع مجموعة من الاستبانات على عينة غير عشوائية تكونت من 175 زبون كانوا قد مكثوا بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة خاصة وعامة، وقد تمثلوا في الضيوف الأجانب والمحليين، كما اعتمدت الاستبانة على أسلوب ليكارت الخماسي ومختلف الأدوات الإحصائية التحليلية وبرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تفي بمتطلبات الدراسة.</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>
<p>تمثل المتغير المستقل في الإبتكار التسويقي وقد تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ابتكار الخدمة الفندقية؛ - الابتكار السعري؛ - الابتكار التوزيعي؛ - الابتكار الترويجي؛ - الابتكار في طريقة تقديم الخدمة؛ - الابتكار في الجمهور؛ 	<p>المتغير المستقل وأبعاده</p>

¹ عبد الغاني مرابطي، أثر الابتكار التسويقي في تعزيز التمتع للمؤسسات السياحية: دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق (ثلاثة وأربعة نجوم) بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة،



- الابتكار في البيئة المادية.	
تمثل المتغير التابع في التوقع وقد قسم بدوره إلى ثلاثة أبعاد تمثلت في تموقع الخدمة السياحية، تموقع العلامة، التوقع السوقي.	المتغير التابع وأبعاده
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن نشاط الابتكار التسويقي بمتغيراته السبعة المشار إليها سابقا كان له تأثير متوسط على تموقع المؤسسات السياحية، لكن التأثير لم يكن قوي عكس ما كان متوقع من الدراسة قبل بدء البحث الميداني. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نظرا لأهميتها تمثلت في ضرورة إعطاء أهمية بالغة للابتكار التسويقي وتفعيله بالمؤسسات السياحية عموما والمؤسسات الفندقية خاصة لاعتباره عاملا مهما في ترسيخ انطباع جيد وتعزيز الصورة ذهنية لدى زبائن القطاع المستهدف عن المؤسسة السياحية وعلامتها ومنتجاتها وكذلك سوقها مما يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاتها السياحية، وبالتالي تحقيق مركز تنافسي وحصص سوقية معتبرة في بيئة تنافسية، والتوجه نحو القطاع السياحي كبديل عن بعض القطاعات الاقتصادية الأخرى.	أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة
دراسة (دريد حنان) (2017):¹ التسويق الدولي للخدمات المصرفية - دراسة حالة بعض البنوك الأجنبية في الجزائر -	
هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التسويق الدولي للخدمات المصرفية في بعض البنوك الأجنبية في الجزائر وهذا من أجل معرفة الإستراتيجية التي اعتمدها هذه البنوك والاستفادة من تجربتها.	الهدف من الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوقوف على المفاهيم المتعلقة بالتسويق المصرفي والتسويق الدولي وتحديد المتغيرات التي تؤثر في اتخاذ البنك لقرار التسويق الدولي لخدماته وكذا تحليل مكونات الاستراتيجية التسويقية المناسبة من مرحلة اختيار الأسواق إلى غاية وضع المزيج التسويقي المناسب لعملاء السوق. أما فيما يخص الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الأولية والثانوية لجمع المعلومات، وكان الاستبيان من أهمها فقد وزع على المسؤولين بسنة بنوك أجنبية والذين يلعبون دورا هاما في اتخاذ قرار توجه البنك إلى الأسواق الأجنبية اعتمادا على إستراتيجية التسويق الدولي، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية والاستدلالية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات.	منهج وأدوات الدراسة

¹ - حنان دريد، التسويق الدولي للخدمات المصرفية: دراسة حالة البنوك الأجنبية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017.



<p>تمثلت متغيرات الدراسة في التسويق الدولي كتغير وحيد وقسم إلى مجموعة من المتغيرات الفرعية التي درسة العلاقة فيما بينها نظرا لمراحليتها وتمثلت هذه المتغيرات في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - البيئة التسويقية الدولية؛ - الأسواق المستهدفة وأشكال الدخول إليها؛ - المزيج التسويقي الدولي. 	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا توجد علاقة تأثير بين تحليل البيئة التسويقية الدولية والأسواق المستهدفة وأشكال الدخول إليها، حيث يتم الاعتماد على المدخل السلبي في اختيار الأسواق المستهدفة وأساليب الدخول إليها؛ -توجد علاقة تأثير بين الأسواق المستهدفة وأساليب الدخول إليها والمزيج التسويقي الدولي، كما تؤثر البنوك الأجنبية محل الدراسة على العملاء والسوق من خلال عناصر المزيج التسويقي الدولي؛ - تتم صياغة إستراتيجية التسويق الدولي للخدمات المصرفية من خلال نتائج تحليل متغيرات البيئة التسويقية الدولية وهذا من أجل وضع الإستراتيجية المناسبة للتكيف مع متغيراتها تبعا لعدد الدول المستهدفة الذي يمكن تعددها من تنويع محفظة البنك والتقليل من المخاطر وتأثيرها. 	<p>أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة</p>
<p>دراسة (بولطيف بلال) (2015):¹ التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات _ دراسة عينة من السياح -</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات التسويق الدولي في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحقيق تميزها والتماشي مع مختلف التطورات العالمية، وهذا من خلال دراسة العلاقة بين استراتيجيات التسويق الدولي التي تتبعها شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية وصناعة البيسكويات في السوق الجزائرية كمتغير مستقل وأثره على تنافسية المؤسسة كمتغير تابع.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات الثانوية للبحث من خلال المسح المكتبي من كتب وأطروحات ومقالات من أجل الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالدراسة ، كما اعتمدت على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية من أجل ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة معتمدة في ذلك على البيانات الأول والمتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة " بيفا " والمتمثلة في التقارير السنوية والجداول</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>

¹- بلال بولطيف، استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيفا للصناعة الغذائية وصناعة البيسكويات التركية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.



<p>المحاسبية السنوي، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع رؤساء المديريات ومسيري المؤسسة قصد الإطلاع على مختلف الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف الشركة.</p>	
<p>تمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في استراتيجيات التسويق الدولي وقد تم تقسيمه إلى بعدين هما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية والتي قسمت إلى متغيرات التصدير، الاستثمار، الاتفاقيات التعاقدية والتحالفات الإستراتيجية؛ - إستراتيجية المزيج التسويقي الدولي: حيث اقترح مدخل التكاليف لحساب متغيرات المزيج التسويقي المتمثلة في المنتج، التوزيع، الترويج والتسعير. 	<p>المتغير المستقل وأبعاده</p>
<p>تمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في تنافسية المؤسسة وقد قسم بدوره إلى أبعاد الربحية، الإنتاجية، التكاليف والحصة السوقية.</p>	<p>المتغير التابع وأبعاده</p>
<p>توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط خطي طردي قوي بين متغيرات الدراسة، هذا ما يعني دور المتغيرات المستقلة المتمثلة في استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي في رفع قيمة المتغير التابع المتمثل في التنافسية بمختلف أبعاده، ما عدا متغير الأرباح الذي لا يعبر عن وجود ارتباط خطي مع المتغيرات المستقلة، إضافة إلى التكاليف وهذا ما يعكس أن الأرباح لا تتأثر بطريقة مباشرة بتكاليف الشركة وقيمة الاستثمار و تكاليف التسويق، وأن قرار تحديد الأرباح يعود إلى إستراتيجية الشركة ومجلس الإدارة فيما إذا كانت تريد رفع أرباحها أو تخفيضها وهو ما يعني أن الأهداف الرئيسية للتسويق لا تتمثل في الربح بل تتمثل في نمو الشركة واستمراريتها عن طريق العلاقة الارتباط الخطي القوي مع الاستثمار من أجل رفعه والإنتاج لزيادة معدله ورقم الأعمال لرفع حصتها السوقية و ترشيد التكاليف عن طريق الاستثمار في التكامل الأمامي للشركة والتوجه المباشر للعملاء المستهدفين.</p>	<p>أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة</p>

2- الدراسات باللغة الأجنبية: بعد الإطلاع على بعض الأبحاث والدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التسويق الدولي والتموقع تم إختيار بعض هذه الدراسات في هذا المجال نوجزها في الجدول التالي:



الجدول رقم (01): دراسات باللغة الأجنبية

دراسة (MEHOR Hadj mhamed) (2015):¹ Le positionnement de l'image perçue de l'entreprise – Cas de l'industrie agroalimentaire–	
<p>الهدف من الدراسة</p> <p>هدفت الدراسة إلى تحديد تموقع صورة الشركة الجزائرية أمام الشركة الأجنبية في سوق الصناعة الغذائية الجزائرية التي تتسم بالمنافسة، ثم إنشاء خريطة إدراكية لوضع الشركات الأجنبية والمحلية لمعرفة العوامل التي تؤثر على الصورة المدركة وتموقع الشركة.</p>	
<p>منهج وأدوات الدراسة</p> <p>اعتمدت الدراسة في الإطار النظري على المنهج الوصفي لإعطاء المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة معتمدة في ذلك على المسح المكتبي والمجلات والتقارير، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على المنهج التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اعتمدت على المسح لعشر شركات ذات سمعة جيدة وتنشط في ثلاث قطاعات هي قطاع الزيادي والبسكويت والمشروبات الغازية، وقد تم إجراء الاستطلاع على 260 أسرة في المنطقة الغربية من الجزائر.</p>	
<p>متغيرات الدراسة</p> <p>تمثل المتغير المستقل للدراسة في الصورة المدركة، أما المتغير التابع فقد تمثل في التموقع وقسم إلى ثلاثة أبعاد هي الجودة، التواصل وبلد المنشأ.</p>	
<p>أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة</p> <p>توصلت الدراسة إلى أن التموقع المدرك لصورة المؤسسة الجزائرية مرتبط بشكل كبير بسياسة الاتصال ونوعية التعبئة. كما أوصت الدراسة أنه من أجل تحسين مكانة الشركات المحلية عليها بتحسين جودة عبوتها وضمان توافر منتجاتها بشكل أفضل وبأسعار مناسبة وزيادة عمليات الترويج وتحسين التوزيع.</p>	
دراسة (Maria-Christina Stoian) (2010):² Internationalization And International Marketing: Export behavior, international Marketing strategy and export performance an Spanish small and medium- sized enterprises	
<p>الهدف من الدراسة</p> <p>هدفت هذه الدراسة إلى تزويد المجالات الأكاديمية بالأدبيات المتعبرة بمجال الأعمال والتسويق الدولي، وهذا من خلال التركيز على سلوك التصدير وأداء</p>	

¹ - Hadj Mhamed Mehor, **Le positionnement de l'image perçue de l'entreprise : Cas de l'industrie agroalimentaire**, These de doctorat, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2015

² - Maria-Christina Stoian, **Internationalization And International Marketing –Export behavior, international Marketing strategy and export performance an Spanish small and medium- sized enterprises**, Department of Business Economics Faculty of Economic and Business Studies, Barcelona university, Espagne, 2010.



<p>الشركات الصغيرة والمتوسطة في إسبانيا، وعلى القوى العاملة المستخدمة في هذه المؤسسات، حيث أن النمو الاقتصادي في إسبانيا يرتبط بشكل كبير بنتائج نشاط التصدير. كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير توحيد أو تكييف استراتيجيات التسويق الدولي الشاملة على أداء التصدير الموضوعي ورضا الشركات عن أداء التصدير، ومعرفة كيفية إدارة هذه العلاقة بواسطة عدد من المحددات الداخلية والخارجية.</p>	
<p>اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على المنهج التدريجي لظاهرة التدويل المطبقة في السياق الدولي، وعلى نظرية الشبكة ونهج الطوارئ لاستراتيجية الموارد المتعلقة بالتسويق الدولي. أما في الجانب التطبيقية فقد تم الجمع بين المنهج النوعي والمنهج الكمي، وذلك من خلال استخدام المنهجية النوعية القائمة على دراسات الحالة المتعمقة، تم تطوير استبيان منظم لمواصلة إجراء الدراسة الكمية، تم جمع البيانات من خلال استطلاع عبر الإنترنت موجه إلى صانع القرار المسؤول عن نشاط التصدير في الشركات الصغيرة والمتوسطة الإسبانية. من أجل المعالجة التجريبية للبيانات الكمية، تم إجراء تحليل أحادي المتغير ومتعدد المتغيرات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لهياكل اللحظة (AMOS).</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: التسويق الدولي المتغير التابع الأداء التصديري في الشركات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة الإسبانية</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن لصانع القرار دور ذا أهمية كبيرة في نجاح نشاط التصدير لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة فيما يتعلق بنظرة الدولية. كما توصلت إلى أن تأثير بعض الخصائص والتصورات الإدارية يكون أكثر قوة ووضوحا في مرحلة التدويل، مما يعني تأثيرها الكبير على بعض مؤشرات الأداء التصديري. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء التصديري الواقعي، مثل كثافة الصادرات وتوسع الأسواق والمناطق، والأداء التصديري المستدام، مثل رضا الإدارة عن وضع التصدير وربحية الصادرات وتوسع الدخول في الأسواق الجديدة. وقد أظهرت النتائج التجريبية كذلك أنه يمكن تحقيق أداء تصديري ناجح عن طريق استخدام مستوى شامل ومتوازن أكثر توحيدا وتكيفا لاستراتيجية التسويق الدولي. ولا يجب اعتبارهما كاستراتيجيتين منفصلتين، بل يمكن أن يؤدي توحيد وتكييف استراتيجية التسويق</p>	<p>نتائج الدراسة</p>



الدولي إلى تحسين الأداء التصديري بشكل ملحوظ.	
دراسة (BESSOUH Nadira) (2005): ¹ Le Positionnement du Produit – Application Au Cas Henkel Algérie –	
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أن استراتيجية تحديد التموقع اصبحت على مدى العشرين عاما الماضية مفتاحا استراتيجيا في نهج التسويق وقد تم تأكيد دورها مع التطور التكنولوجي وانتشار المنتجات والعلامات التجارية في ظل المنافسة وازدحام الأسواق مما يزيد من صعوبة إدراك المستهلكين للفروقات فيما بين المنتجات والعلامات التجارية. كما هدفت إلى معرفة مدى تموقع علامة هنكل أمام العلامات المنافسة وقد ركزت على أبعاد الجودة والعلامة في تحقيق الميزة التنافسية
منهج وأدوات الدراسة	اعتمدت الدراسة في الشق النظري على المنهج الوصفي في إبراز المفاهيم المتعلقة بالدراسة أما عن الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على دراسة ميدانية لمؤسسة هنكل لمعرفة مدى تحقيقها للتموقع المرغوب، واعتمدت على الاستبيان المخصص للمستهلكين من ربات البيوت لمعرفة التموقع المدرك.
متغيرات الدراسة	تمثلت متغيرات الدراسة في كل من الجودة، العلامة التجارية والتموقع.
أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة	توصلت هذه الدراسة إلى تحديد التموقع الخاص بمنتج علامة هنكل للغسيل باليد أمام العلامات المنافسة على أساس الأبعاد الخاصة بالجودة والفاعلية والراحة (إستراتيجية التموقع بتمييز المنتج) باعتبارها أبعاد ذات أهمية قصوى لدى المستهلك.

3- أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: ويمكن إيجازها فيما يلي:

3-1- أوجه التشابه: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ركزت كل من الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية على التأسيس النظري لكل من التسويق الدولي واستراتيجية التموقع، وعلى أهم المراحل التي يمر بها كل منها؛
- كما تم تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية التسويق الدولي والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الاقتصادية التي تمارس نشاطها في الأسواق الدولية؛
- وأيضا ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية تبني استراتيجية التموقع في المنظمات من أجل تحقيق التفوق والريادة في السوق الذي تنشط فيه.

¹- Nadira Bessouh, **Le Positionnement du Produit Application au cas Henkel Algérie**, Mémoire pour l'obtention d'un Magister, option Marketing, Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales, université Abou-Bekr Belkaid de Telemcen, 2005.



- 3-2- أوجه الإختلاف: لقد تم البحث بصورة معمقة من أجل الحصول على دراسات سابقة مشابهة للدراسة الحالية بحيث تبحث في العلاقة بين التسويق الدولي واستراتيجية تموقع المنظمة، لكن لم يتم التوصل إلى أي دراسة مشابهة له، لذا فهي أول دراسة نظرية وتطبيقية تبحث في هذا الموضوع، وتعتبر إضافة علمية تستحق تطويرها، ولقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:
- لقد تميزت معظم الدراسات السابقة بتناول المتغير المستقل (التسويق الدولي) الذي جمع بمتغير تابع آخر، أو تناولت المتغير التابع (التموقع) وتم ربطه بمتغير آخر؛
 - تضمنت الدراسة نشاط التسويق الدولي من خلال مدخل هام ضمن الفصل الأول، وخصص الفصل الثاني للتموقع كمدخل استراتيجي أين تم فيه توضيح الأثر الذي يلعبه التسويق الدولي من خلال عناصر المزيج التسويقي الدولي في استراتيجية التموقع، ثم اختلفت الدراسة بفصل تطبيقي يبرر الخلفية النظرية للتسويق الدولي واستراتيجية التموقع فضلا عن العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، في حين لم تكن أي دراسة سابقة تناولت قياس العلاقة بين التسويق الدولي واستراتيجية التموقع؛
 - بالنسبة للعناصر المكونة للتسويق الدولي تبين أنه هناك من اكتفى بدراسته من خلال عناصر المزيج التسويقي الدولي إما التقليدية أو المستحدثة، والبعض درسه من جانب عمليات التسويق الدولي المتمثلة في البيئة التسويقية الدولية، استراتيجيات وقرارات الدخول للسوق الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي، لكن في هذا السياق فقد اعتمدت دراستنا على البيئة التسويقية الدولية، دراسة وتجزئة السوق الدولي واختيار واستهداف السوق الدولي بالإضافة إلى المزيج التسويقي الدولي كأبعاد للمتغير المستقل التسويق الدولي؛
 - أما بخصوص استراتيجية التموقع باعتباره المتغير التابع فقد عرف قلة المراجع باللغة العربية التي حصرت معضمها التموقع في الصورة أو المكانة الذهنية، بينما تناولته المراجع الأجنبية على أنه العنصر الذي يتبع مباشرة عملية الاستهداف، فقد تم ربطه هو كذلك بمتغيرات أخرى ضمن دراسات ميدانية في منظمات اقتصادية أو خدمية، بينما ربطته الدراسة الحالية بالتسويق الدولي لمعرفة العلاقة بينهما، واعتمدت في تعديدها لأبعاد استراتيجية التموقع (تموقع العلامة، تموقع المنتج، التموقع السوقي) على بعض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع التموقع من خلال هذه الأبعاد؛
 - رغم اختلاف المتخصصين في مجال إدارة الأعمال حول عناصر المزيج التسويقي الخدمي إلا أن الدراسة ركزت على العناصر السبعة المتعارف عليها كون المنظمات المبحوثة ذات طابع خدمي رغم أن بعض الدراسات تطرقت فقط إلى العناصر الأربعة التقليدية؛
 - كانت أغلب الدراسات السابقة تهدف إلى قياس الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أو إلى معرفة مستوى تبني ظاهرة معينة مع إسقاطها على بيئة تناسبها، إلا ان الدراسة الحالية سعت إلى تحقيق الاثنين؛
 - إن أغلب الدراسات السابقة قد تناولت موضوع التسويق الدولي وعلاقته بالأداء، أو على الأداء التصديري خارج قطاع المحروقات، وبعضها تمت دراسة أثره على الميزة التنافسية في المنظمات الاقتصادية أو المنظمات الخدمية، في حين أن الدراسة الحالية تناولت هذا الموضوع مع تحديد أثره على التموقع في



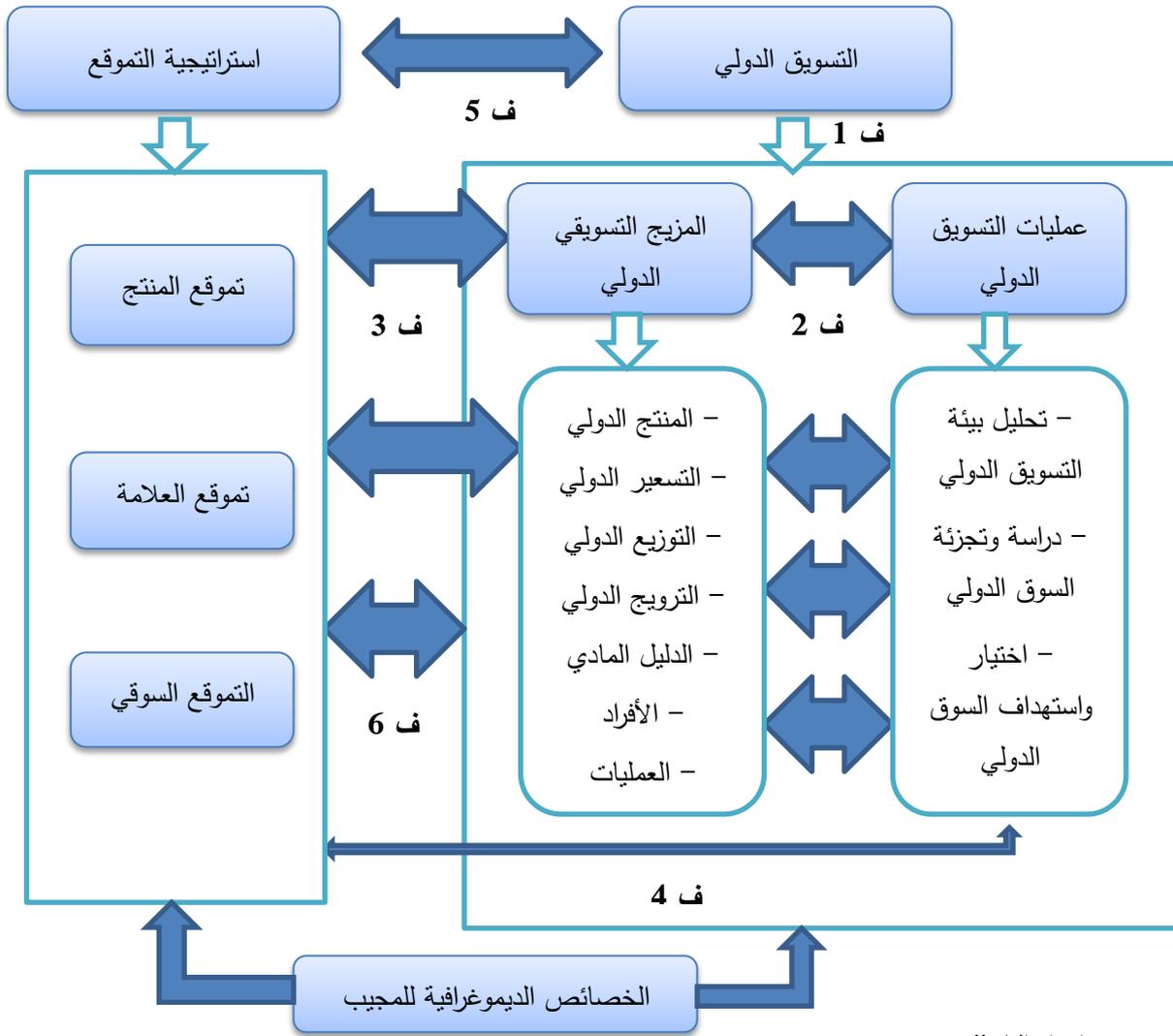
منظمات الاتصال من وجهة نظر موظفي أوريدو إحدى أهم منظمات الاتصال الدولية المستثمرة في السوق الجزائري.

يتضح من خلال ما سبق أن الدراسات السابقة ساهمت وبشكل كبير في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة، والتي على أساسها تم وضع نموذج وفرضيات الدراسة من أجل تحليلها والتوصل إلى نتائج حول العلاقة بين المتغيرين المستقل التسويق الدولي والتابع استراتيجية التموقع.

ثامنا: نموذج الدراسة

تبحث هذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير المتغير المستقل التسويق الدولي بمتغيراته (بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي، المزيج التسويقي الدولي) على المتغير التابع والمتمثل في استراتيجية تموقع المنظمة بمختلف أبعاده (تموقع المنتج، تموقع العلامة، التموقع السوقي)، ولهذا تم وضع نموذج لدراسة هذه العلاقة بناء على الدراسات السابقة وعلى دراسة فيليب كوتلر في تحديد متغيرات التسويق الدولي. ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة



تاسعا: حدود الدراسة

من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد زمني ومكاني لها حيث:

1- الحدود الزمنية: كانت الدراسة الميدانية في السنة الجامعية (2022-2023) وبالتحديد خلال السداسي الثاني من هذه السنة في الفترة الممتدة من شهر جويلية إلى شهر أوت من سنة 2023 وهي نفس الفترة التي وزع فيها الاستبيان، أما فيما يتعلق بالفترة التي تم اعتمادها لجمع البيانات والمعلومات من المنظمة فقد كانت منذ تأسيسها إلى خاية الثلاثي الأول من سنة 2023،

2- الحدود المكانية: المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة الميدانية هي قسم التسويق بالمديرية العامة للشركة الوطنية للاتصالات أوريدو الجزائر والتي مقرها الرئيسي أولاد فايت بالجزائر العاصمة، وهي فرع من فروع الشركة الوطنية للاتصالات القطرية؛

3- الحدود البشرية: فيما يخص الحدود البشرية فقد اقتصرت الدراسة على موظفي قسم التسويق بالمديرية العامة لشركة الاتصالات أوريدو الجزائر، أما عن المقابلات فقد كانت مع رئيس وفريق قسم التسويق أين أجري التريص.

عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجة موضوع البحث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي، حيث تضمن كل فصل أربعة مباحث، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات.

سيتم التطرق في الفصل الأول إلى كل ما يتعلق بالتسويق الدولي من خلال إبراز مفاهيمه الأساسية والإلمام بها والمتمثلة في تقديم مفهوم التسويق الدولي ومبادئه، أهدافه، أهميته وكيفية تنظيم أنشطته. ومعرفة البيئة التسويقية سواء الداخلية التي تخص المنظمة حد ذاتها عن طريق تشخيصها، وتشخيص أيضا البيئة الخارجية من خلال تحديد والفرص والتهديدات ومعرفة متغيراتها. كما سيتم عرض أسباب الدخول للأسواق الدولية، وإبراز كيفية تجزئتها واختيارها وأهم طرق اقتحامها، وكيفية صياغة المزيج التسويقي المناسب لكل سوق دولية يتم استهدافها.

أما الفصل الثاني سيتطرق فيه إلى كل ما يتعلق بإستراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق التنافسية، من خلال إبراز المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التموقع، بدءا من تعريفه إلى أنواعه وأهميته، والقواعد الأساسية لتحديد التموقع وأهم العوامل المؤثرة فيه. بالإضافة إلى التعرف على مراحل صياغة بناء إستراتيجية التموقع وكيفية قياسه، وأهم إستراتيجيات التموقع وإعادة التموقع التي تفاضل بينها المنظمة لتحقيق أهدافها. كما تم التطرق في هذا الفصل إلى تأثير عناصر المزيج التسويقي الدولي على إستراتيجية تموقع المنظمة.

باعتبار الفصل الثالث هو الفصل التطبيقي فسيتم تخصيصه لإسقاط الدراسة النظرية على تموقع شركة أوريدو في السوق الجزائري للاتصالات، وهذا انطلاقا من دراسة كلية ثم إحصائية بتقديم نبذة عن

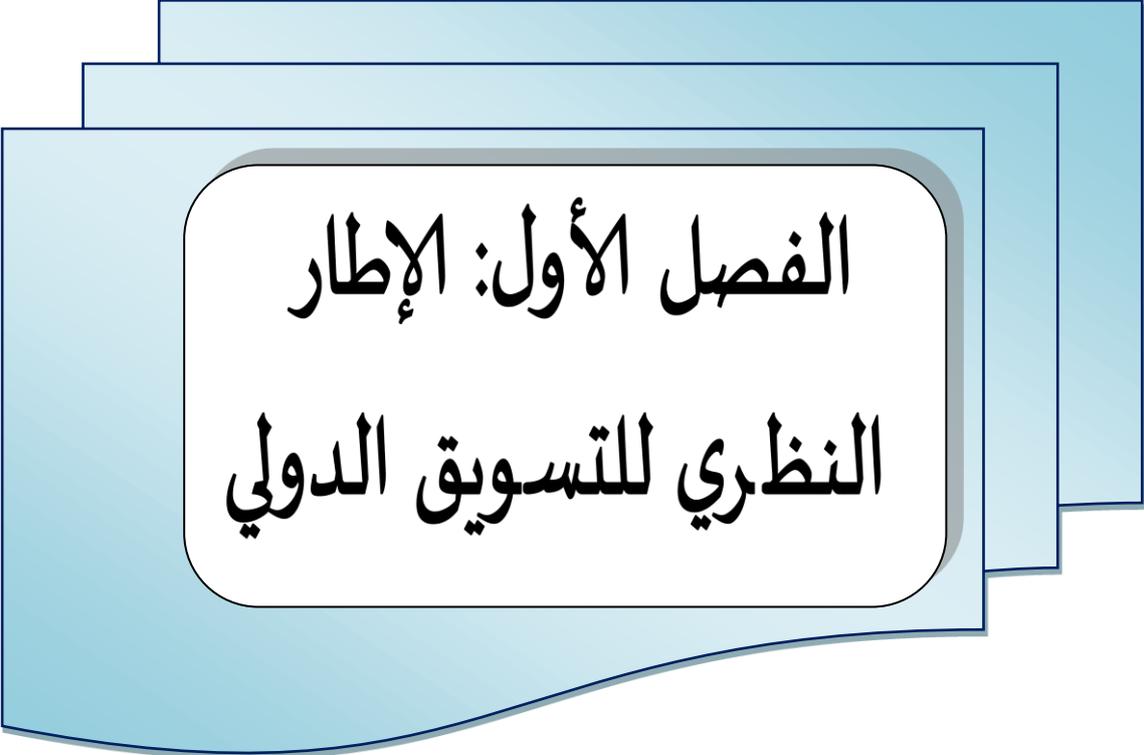


الشركة محل الدراسة والسوق الذي تنشط فيه وإبراز أهم الأسباب التي دفعت بها للدخول في السوق الجزائري، وكذا معرفه أهم الاستراتيجيات التسويقية التي اتبعتها للدخول. ومعرفة أهم أدوات المزيج التسويقي التي اعتمدها للوصول إلى التمتع بالسوق الجزائري.

إحدى عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الباحثة عند إعداد هذه الدراسة مجموعة من العراقيل والصعوبات من حيث الجانب النظري وهذا في عملية جمع المعلومات المتعلقة بمتغير التمتع، إذا كان هناك نقص في المراجع باللغة العربية ومعظمها كان باللغات الأجنبية مما يتطلب جهدا في ترجمتها.

أما عن الجانب التطبيقي فقد واجهت الباحثة العديد من الصعوبات منها رفض المنظمة محل الدراسة لعدة مرات ولمدة تزيد عن الشهر، بإجراء التريص بها وتوزيع الاستبيان بحجة أنه لا توجد إتفاقية مسبقة مع الجامعة تسمح بإجراء التريصات أو تقديم المعلومات، حتى طلبات إجراء لقاءات مع مسؤول قسم الموارد البشرية أو قسم التسويق قوبلت بالرفض، وبعد محاولات عديدة تم قبول الطلب، لتواجه الباحثة صعوبات أخرى تتعلق بعملية توزيع الاستبيان حيث رفض جميع موظفي الشركة الإجابة عليه بحجة أن ذلك ليس من تخصصهم ولا يملكون المعلومات الكافية للإجابة عليه، باستثناء موظفي قسم التسويق الذين أخذوا وقتا طويلا في الإجابة عليه نظرا لأن معظمهم كان في فترة عطل تزامنا مع فصل الصيف، وأن الاستبيانات التي وزعت عليهم تم تضييعها لتعيد الباحثة طباعتها لأكثر من مرة لتواجه بعدها صعوبة أخرى في عملية استردادها.



الفصل الأول: الإطار
النظري للتسويق الدولي

**تمهيد**

أدت التحولات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة إلى إعادة النظر في النشاط التسويقي بشكل كلي ومختلف. وهذا بسبب اشتداد حدة المنافسة بالأسواق المحلية، إذ تسعى المنظمات إلى توسيع مجال عملياتها التسويقية لتصل إلى أسواق دولية جديدة، وذلك من أجل تحقيق مزايا تنافسية والسيطرة على الأسواق الدولية. ومنه فقد أصبح مفهوم التسويق الدولي ضرورة حتمية للمنظمات التي ترغب في التوسع والتفوق على الصعيدين المحلي والدولي.

يعتبر مفهوم التسويق الدولي إطاراً استراتيجياً يعتمد على تحليل البيئة التسويقية بشكل دقيق، وهذا من أجل تحديد وتقدير الفرص في الأسواق الدولية ومعرفة التحديات المحتملة. فمن خلال هذا النهج، يمكن للمنظمة تصميم استراتيجيات لاختراق الأسواق الدولية بطريقة فعالة، وذلك باستخدام مختلف أدوات نظام المعلومات وبحوث التسويق. التي تساعد المنظمة على تحليل الأسواق المستهدفة بدقة ودراسة سلوك المستهلكين فيها، مما يسمح لها باتخاذ قرارات استراتيجية تمكنها من الوصول لطموحاتها وأهدافها الاقتصادية. ومنه فإن التسويق الدولي يعتبر خطوة هامة لنجاح المنظمات في الساحة الدولية المتغيرة باستمرار. لذا سيتم من خلال هذا الفصل إلقاء نظرة عامة حول التسويق الدولي وذلك بتقسيمه إلى أربعة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الدولي؛

المبحث الثاني: معايير الدخول للأسواق الدولية؛

المبحث الثالث: استراتيجيات التسويق الدولي؛

المبحث الرابع: المزيج التسويقي الدولي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الدولي

يكتسي التسويق الدولي أهمية بالغة مجال الأعمال، فهو يهدف إلى تسويق المنتجات عبر الحدود الوطنية، من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلك. وهذا على الرغم من وجود تحديات متنوعة تشمل اختلافات على غرار الثقافة والتشريعات، ولهذا فإن فهم مبادئ التسويق الدولي يسمح بتوجيه المنظمات نحو النجاح والاستمرارية في الأسواق الدولية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي

تعد الدراسة التسويقية أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، ذلك أن التسويق يهتم باتساع الرغبات والحاجات الإنسانية. ولا يخفى على أحد ما يحظى به التسويق الدولي من اهتمام في ظل المرحلة الراهنة، فهو يعني القدرة على فهم الفرص التجارية في الأسواق الدولية، واستيعابها لضمان النجاح ومواجهة المنافسة الدولية، لذا سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التسويق والتسويق الدولي.

أولاً: تعريف التسويق

عرف كوتلر التسويق على أنه مجموعة الأنشطة البشرية التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل،¹ وهو من التعاريف الأكثر شيوعاً حيث تضمن ما يلي:

- يعتبر التسويق نشاطاً إنسانياً على غرار أنشطة الإنتاج والاستهلاك؛
- يعمل التسويق على تسهيل عمليات التبادل سواء كان ذلك لأجل صفقة واحدة أو إجراء عمليات تبادل مختلفة؛

- لا تقتصر عملية التبادل على السلع فقط بل تشمل الخدمات أيضاً، وقد يبادر المشتري بعملية التبادل عندما يكون يبحث عن السلعة، أو قد تكون مبادرة عملية التبادل من البائع عندما يبحث عن مشتريين لسلعته. ويعاب على هذا التعريف هو عدم تعرضه لبقية أنشطة التسويق التي تقوم بها المنظمة المنتجة مثل تصميم المنتج وبحوث التسويق، واستمر هذا المفهوم من عام 1910 إلى عام 1970 حتى ظهر اتجاه جديد يهدف إلى جعل مفهوم التسويق أكثر شمولاً والذي يخص جميع أنواع المنظمات ومن تلك التعاريف:

تعريف جمعية التسويق الأمريكية AMA التسويق على أنه عملية تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بتصميم وتحديد مواصفات وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات بهدف إيجاد نوع من التبادل، يترتب عليه إشباع لحاجات الأفراد والمنشآت.²

يلاحظ من هذا التعريف أنه جاء شاملاً بتحديدته لمختلف أنشطة التسويق الإدارية (التخطيط والتنفيذ) والتسويقية (المنتج/ الخدمة، التسعير، التوزيع، الترويج وكذا بحوث التسويق)، التي تعمل على معرفة وإشباع حاجات الأفراد والمنظمات من سلع وخدمات وأفكار، وذلك من خلال عمليات التبادل.

¹ - زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، الأردن، 1997، ص: 18.

² - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، دار الكتب المصرية، مصر، 2004، ص: 14.

عرف أيضا بأنه مجهودات الأفراد والهيئات التي تبذل من أجل تسهيل التعرف على السلع والخدمات اللازمة، لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال عملية التبادل، وكذلك تنمية وتطوير تلك السلع.¹ ركز هذا التعريف على عنصرين أساسيين هما بحوث التسويق وعمليات البحث والتطوير للمنتجات وهذا من أجل توفير السلع والخدمات للمستهلك وفقا لرغباته وهذا من خلال عملية التبادل، لكنه أهمل بقية عناصر التسويق التسعير، الترويج والتوزيع.

عرف التسويق كذلك بأنه مجموعة من الأنشطة والأعمال المتكاملة، التي تقوم بها إدارة متخصصة في المنظمة، تسعى من خلالها إلى توفير سلعة أو خدمة أو فكرة للمستهلك الحالي أو المرتقب، بالكمية والمواصفات والجودة المطلوبة، وفي الزمان والمكان المناسبين.²

تعرض هذا التعريف إلى أن أنشطة التسويق المختلفة ترجع إلى قسم خاص بالمنظمة بحيث هي من تتولى عملية البحث عن حاجات المستهلك سواء كان حاليا او محتملا والعمل على إشباعها، مركزا على ضرورة توفر عامل الجودة والتوزيع في توفير هذه السلع، وما يعاب عليه أنه لم يتعرض لعنصري التسعير والترويج لاعتبارهم ذا أهمية في اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك.

عرف Stanton التسويق على أنه نظام متكامل من الأنشطة المتداخلة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات من أجل إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.³

حدد هذا التعريف أنشطة التسويق الأساسية والمتمثلة في (المنتجات، التسعير، الترويج والتوزيع) باعتبارها نظاما متكاملًا، حيث تتفاعل مع بعضها البعض بشكل منظم لتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في إشباع حاجات المستهلكين.

يستخلص من التعاريف السابقة أن مهمة التسويق تصب كلها في هدف واحد مهما اختلفت أنشطتها، وهي معرفة حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على إشباعها، لذا يمكن وضع تعريف للتسويق على أنه مختلف مختلف الجهود والأنشطة الإدارية (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، التقييم) والتسويقية (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج وبحوث التسويق) التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها والمتمثلة في إشباع حاجات المستهلكين بجودة عالية في المكان والوقت المناسبين.

ثانيا: ماهية التسويق الدولي

تناول العديد من الكتاب المتخصصين تعريف التسويق الدولي من عدة اهتمامات يذكر منها:

تعريف الجمعية الأمريكية بأن التسويق الدولي هو إنجاز الأنشطة المرافقة لتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم. كما قدمت الجمعية تعريفا آخر للتسويق الدولي قائلة بأنه: عبارة عن عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات، لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد.⁴

¹ - سيد سالم عرفة، **التسويق الصناعي**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 22.

² - فريد كورتل، **تسويق الخدمات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 21.

³ - سامحي نوال، **التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر: دراسة حالة اتصالات الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة وهران 02، الجزائر، 2015-

2016، ص: 5

⁴ - فهد سليم الخطيب، **مبادئ التسويق**، دار الفكر للطبع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص: 194.

ركزت الجمعية الأمريكية من خلال هذين التعريفين على الأنشطة التسويقية الأساسية التي ترافق إنسياب السلع والخدمات من المنتجين إلى المستخدمين في الأسواق الدولية، بطريقة تشبع حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل، حيث يبين أن أهداف التسويق الدولي لا تقتصر على المنظمة فقط بل تتعداه إلى الأفراد.

عرف **PH.Kotler** التسويق الدولي بأنه لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث على المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته.¹

ركز كوتلر في هذا التعريف على عنصر الابتكار، وبحوث التسويق من أجل معرفة سلوك المستهلك والعمل على معرفة حاجاته وإشباعها.

يرى **Kahler** أن التسويق الدولي يشير إلى تسويق السلع والخدمات في أكثر من دولة واحدة عن طريق التصدير المباشر، أو عن طريق إنتاج وتسويق السلع في أكثر من دولة.²

يتضح من التعريف السابق أنه يركز على بيان طرق التسويق الدولي من خلال التعرض لأشكال التواجد في الأسواق الخارجية، ويعاب عليه أنه لم يتعرض إلى أي من الأنشطة التسويقية في السوق الدولية.

يعرفه **Albaum** من وجهة نظر المنظمة بأنه قسم من الأعمال يهتم بتخطيط، وترويج، وتوزيع، وتسعير وخدمة السلع والخدمات التي يرغبها المستهلك الأخير والمستخدم عبر الحدود السياسية، وهذا من خلال الأنشطة التالية:³

- تحليل الأسواق الحالية والمرتبقة؛
 - تخطيط وتطوير المنتج الذي يرغبه المستهلكون؛
 - توزيع المنتجات عن طريق القنوات التي توفر القرب والخدمة المطلوبة من المشتريين؛
 - الترويج للسلع والخدمات لإعلام المستهلكين بها، وتعليمهم كيفية استخدامها، واقناعهم بتجربتها لإشباع حاجاتهم؛
 - تقديم خدمات قبل وما بعد البيع، لكسب رضا المستهلكين.
- يعد هذا التعريف أكثر شمولاً حيث يبين أهم الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة عبر الحدود ويعاب عليه أنه لم يتعرض إلى بعض الأنشطة الأخرى.
- يعرفه **محمد ابراهيم عبيدات** على أنه كافة الأنشطة التي توجه إنسياب السلع المقدمة من شركة ما إلى المستهلكين، أو المستخدمين في دولة واحدة أو أكثر. كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه يشمل كافة الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق مستهدفة، مع العمل على إشباع الحاجات والرغبات بإنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات التي تتناسب معها.⁴

¹ - بشير عباس العلق، **قطان بدر العبدلي، إدارة التسويق**، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 374.

² - عماد صفر سالمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية**، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، 2005، ص: 10 .

³ - عماد صفر سلمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 11

⁴ - محمد إبراهيم عبيدات، **التسويق: المبادئ والتطبيق**، دار الثقافة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص: 391.



ركز هذا التعريف على أن عمليات التسويق تكون في أكثر من دولة وسوق، وأنه يشتمل على العديد من الأنشطة منها دراسة سلوك المستهلك، وأنشطة الإنتاج والتوزيع.

يرى **Bradley** أن قرارات وعمليات التسويق الدولي تتطلب قيام المنظمة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين، وإنتاج الأصول التي تحقق ميزة تفضيلية تسويقية، وإجراء اتصالات حول هذه الأصول، وتوزيعها وتبادلها دولياً عن طريق واحد، أو مجموعة من صيغ التعاقد على التبادل.¹

يتميز هذا التعريف بالتركيز على المفهوم الموسع في السوق الدولي والذي قد يأخذ شكل نقل التكنولوجيا عن طريق الاستثمار الخارجي كذلك يفتح الباب أمام الصيغ المتعددة والمتطورة للتواجد في الأسواق الخارجية، والتي من شأنها تحقيق مزايا تفضيلية، بالإضافة إلى تركيزه على دراسة وتحليل سلوك المستهلك للتعرف على حاجاته.

عرفه **Allain Ollivier** على أنه تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لأجل إيجاد العلاقة بين الربحية والأسواق، إلا أن **Allain Ollivier** يقسمه إلى ثلاثة خطوات رئيسية:

- المعرفة الجيدة للأسواق بالملاحظة والتحليل للطلب والمنافسة، الوسطاء، المحيط القانوني، التقني، الاقتصادي...؛
- تحديد أو تعريف الغرض التجاري كعمل مستهدف أو مختار، والبحث عن أحسن وضعية لسياسة المنتج، السعر، التوزيع؛
- التسويق الجيد للمنتجات والخدمات الجيدة وهذا بفضل سياسة الاتصال والتوزيع والتي تعتبر من القواعد الأساسية للتسويق.

عرفه **عبد السلام أبو قحف** على أنه اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين، وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية.²

تعرض هذا التعريف إلى مختلف الأنشطة التسويقية المتمثلة في بحوث التسويق المتعلقة بالأفراد ودراسة البيئة التسويقية الدولية، والتي هدفها إشباع حاجات المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين.

يمكن استخلاص تعريف للتسويق الدولي من خلال التعاريف السابقة على أنه تلك الأنشطة والجهود المتكاملة التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، والتي من شأنها أن تحقق أرباحاً للمنظمة، وهذا من خلال انسياب وتدفق السلع والخدمات والأفكار إلى الأسواق الخارجية، وتحقيق عملية التبادل في ظل المتغيرات البيئية الدولية.

ثالثاً: أسس التفرقة بين التسويق المحلي والتسويق الدولي

تعد المبادئ والعناصر الأساسية للتسويق المحلي هي نفسها مبادئ وعناصر التسويق الدولي، بحيث تتشابه في دورة حياة السلعة، وسائل التسويق التقليدية والمنهج العام المستخدم في حل المشاكل التسويقية.

¹ - عماد صفر سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 11

² - عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص: 10.



ويكمن الإختلاف بينهما في البيئة المحيطة التي تتم فيها الخطط التسويقية، مما يؤدي إلى إختلاف المدخل والأسلوب والإهتمام، ومن بين العوامل التي تحدث هذه الإختلافات: عوامل البيئة السياسية والقانونية، العوامل الإقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والتنافسية.¹ والجدول التالي يبين أهم الفروقات بين التسويق المحلي والتسويق الدولي:

الجدول رقم (1-01): أوجه الإختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي

النشاط	التسويق المحلي	التسويق الدولي
تعريف التسويق	مختلف الأنشطة التي تعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج المحلي إلى المستهلك المحلي.	مختلف الأنشطة التي تعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج المحلي إلى المستهلك الدولي الذي يتواجد بالأسواق الخارجية التي تحكمها استراتيجيات تسويقية محددة.
المزيج التسويقي	يمكن السيطرة عليها محليا قبل الشروع في تطبيقها وفقا للمتغيرات الفنية.	لا يمكن السيطرة عليها بنفس المرونة وهذا بسبب ظروف البيئة الخارجية.
نظام التوزيع	التوزيع ينحصر في حدود الدولة الواحدة ويكون بين المستهلك والتجار وتجار التجزئة.	تسويق السلع إلى المستهلك يكون بين بلدين أو أكثر، ويتم عادة عن طريق الوكلاء في الأسواق الخارجية أو عن طريق الترخيص أو الاستثمار المباشر.
الترويج	الأنظمة والقوانين المحلية هي المحددة لطبيعة وسائل الترويج.	تختلف وسائل الترويج من بلد لآخر، وهذا ما يجعلها متنوعة.
الأسعار	تحدد وفقا للمعطيات المحلية أو كما هو متعارف عليه في الأسواق المحلية.	تحددها الأوضاع الاقتصادية السائدة في كل دولة وكذا حسب القوة الشرائية.
السلعة	يمكن انتاجها بمواصفات محلية.	انتاج منتجات بمواصفات دولية بحيث تتلاءم مع كل سوق بصورة مختلفة في أغلب الأحيان.
الفرص المتاحة	تتحصر الفرص المتاحة في الأسواق المحلية.	تعدد وكثرة الفرص التسويقية بالأسواق الخارجية.
عنصر المخاطرة	تواجه المنظمة مخاطر قليلة ومشكلات بسيطة.	تواجه المنظمة مشكلات كبيرة بسبب التباعد الجغرافي.
العلاقة مع الإدارة الدولية	لا توجد علاقة مع الإدارة الدولية.	هو جزء لا يتجزأ من الإدارة الدولية.
التكتلات الاقتصادية	لا تؤثر في نشاط التسويق المحلي.	تؤثر التكتلات الاقتصادية على الأسواق الدولية.
الثقافة والمجتمع	لا يوجد إختلاف كبير في الثقافات.	هناك إختلاف كبير في الثقافات بحيث تؤثر على أسلوب النشاط التسويقي وطبيعة التعامل مع الأسواق.

المصدر: منير نوري، التسويق الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 80-81.

¹ عبد الله شعت، التسويق الدولي كفرصة تنمية وضرورة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الاولى، الإسكندرية، 2009، ص: 98.

انطلاقاً من الجدول اعلاه يتضح أن التسويق الدولي يختلف عن التسويق المحلي من خلال المفهوم، المزيج التسويقي بمختلف عناصره، الفرص المتاحة ودرجة المخاطرة، والعلاقة مع الإدارة الدولية بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الثقافة والمجتمع.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الدولي ومستوياته

مر التسويق الدولي بالعديد من التطورات والمراحل إلى أن وصل إلى ما هو عليه حالياً، لتكون أول مرحلة هي التغلب على العوائق الجمركية إلى آخر مرحلة وهي مرحلة التجارة الإلكترونية، أي وصولاً إلى مستوى العالمية.

أولاً: مراحل تطور التسويق الدولي

تطور التسويق الدولي بسبب ظهور الأسواق العالمية والتحالفات الدولية، مثل السوق الأوروبية المشتركة وحدث ثورة الاتصالات العالمية، وفيما يلي أهم مراحل تطوره:

1- مرحلة التغلب على العوائق الجمركية (1950 - 1960): قادت هذه المرحلة المنظمات الأمريكية العالمية الضخمة حيث عملت على تخفيض الرسوم الجمركية بين الدول بهدف تشجيع التبادل التجاري السلعي،¹ وهذا في إطار ما يسمى بمشروع "مارشال"، وذلك بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية.²

2- مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي (1961 - 1979): وتشمل انعكاسات التباعد الجغرافي بين أسواق الدول كلا من تكلفة النقل، والاختلافات الجمركية والضريبية والثقافية والاجتماعية والنقدية، وأهم ما يميز هذه الفترة هو ظهور السوق الأوروبية المشتركة، التي تستهدف حرية انتقال السلع والخدمات والمعلومات والأموال والأفراد والتكنولوجيا بين أسواقها، مما أعطى دفعا قويا للاتجاهات نحو اتحادات تجارية إقليمية أو قارية بين دول أخرى، نظرا لما تحققه هذه التجمعات من مزايا لدولها من بينها اتساع السوق والعمل، كما تميزت هذه الفترة من الناحية السوقية بالتغيير الكبير في متطلبات الدول المستوردة من مجرد مشتري لسلعة معينة إلى الارتباط على إقامة مصنع تسليم مفتاح، أو التعاقد مع المصدر على إدارة المشروع أو إقامة مشروع مشترك معه.³

شهدت هذه الفترة الأزمة البترولية (1974 - 1979) التي أدت إلى إعادة الدول الأوروبية مراجعة نفسها خاصة فيما يتعلق بتنويع مصادر التمويل ورفع سعر صادراتها والتركيز عليها من أجل مجابهة الزيادة في أسعار البترول والتي زادت من شدة المنافسة بين المنظمات في العالم.⁴

وكنتيجة لأزمات المدفوعات التي كان يعاني منها العديد من البلدان ظهرت أشكال حديثة من التجارة الدولية التعويضية، التي تقوم أساساً على فكرة التبادل السلعي والذي لا يصاحبه تدفقات نقدية، كما شهدت هذه

¹ - عماد صفر سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

² - يحيى سعيد علي عبيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مطابع سجل العرب، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997، ص: 18.

³ - المرجع نفسه، ص: 19.

⁴ - فريد النجار، تسويق الصادرات العربية: أليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار فضاء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 12.



الفترة ظهور عقود التراخيص والامتيازات والاتجاهات لإنشاء فروع لمنظمات بعض المصدرين في الأسواق المستوردة.¹

3- مرحلة ظهور المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم: بدأ نشاط المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم بالظهور في مجال التجارة الخارجية بداية من عام 1980، وتميزت هذه المنظمات بالقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية مع تحقيق أرباح أفضل من المنظمات الكبرى،² وهذا بفضل تصميمها لمنتجات جديدة تتناسب مع متطلبات هذه الأسواق واستخدام تقنيات البحث عن أسواق جديدة.³

4- مرحلة مفهوم السوق العالمي: قاد هذه الفترة الكاتب الياباني "أوهاما Ohamea" وكان ذلك في منتصف الثمانينات، حيث افترض أنه يمكن إطلاق المنتج في أسواق عدة دول في آن واحد، وهي بلدان أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان، وبنى افتراضه على أساس تقارب سلوك المستهلكين في هذه الأسواق فضلا عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية، ويقوم هذا المفهوم على افتراضين أساسيين هما:⁴

أ- أنه يمكن إطلاق المنتج على مستوى سوق يشمل عدة دول مع إجراء تعديلات طفيفة عليه؛

ب- أن يتطلب ذلك التعاون ما بين المنظمات المتنافسة والمتواجدة في أسواق هذه الدول عن طريق تكامل إمكانياتها المميزة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية.

5- مرحلة عالمية التجارة واتفاقية الجات: بدأت مع ظهور اتفاقية التجارة الدولية والتي فيما بعد إلى المنظمة العالمية للتجارة وهدفها الدخول إلى الأسواق دون قيود من الدول المضيفة.⁵

6- مرحلة التجارة الإلكترونية: بدأت مع بداية الألفية الثالثة أين انتشر استخدام الشبكة العنكبوتية والانترنت وشاع استخدامها بين الأفراد والمنظمات، مما أتاح لنشاط التسويق أخذ صفة العالمية.⁶

ثانيا: مستويات التسويق الدولي

يأخذ التسويق الدولي أربعة مستويات أساسية ترتبط هذه المستويات بإمكانية التوجه نحو العالمية ومستوى

الالتزام بالتسويق الدولي وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹- يحيى سعيد علي عبيد، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

²- عماد صفر سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

³- عبد الرؤوف بوشمال، التسويق الدولي وتأثيره على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص: 7.

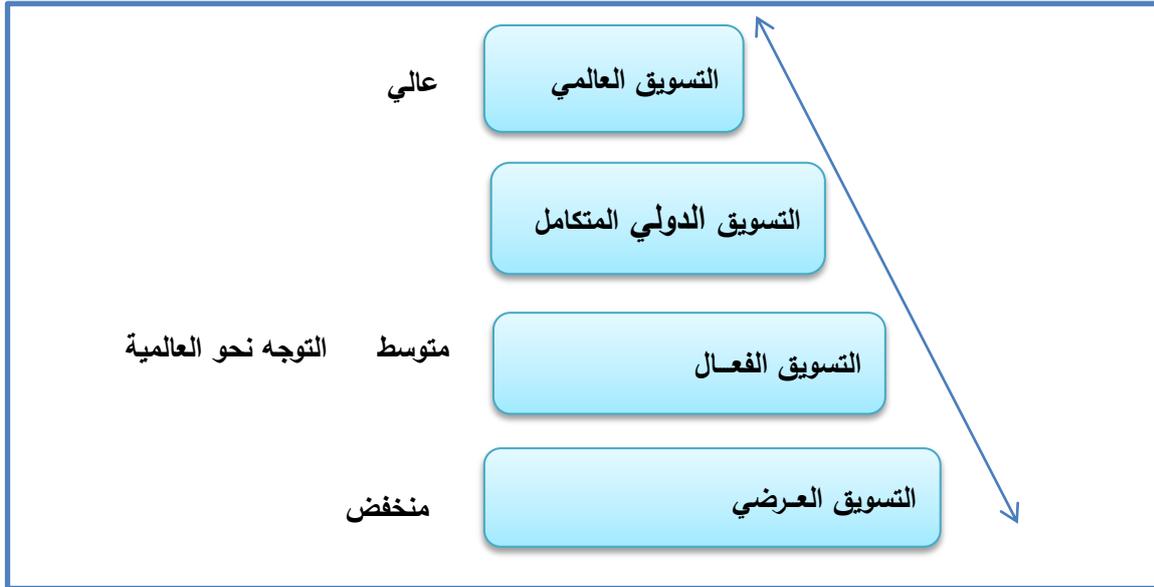
⁴- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، مصر، 2003، ص: 54.

⁵- مونية بن عربية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات: دراسة حالة عمر بن عمر قالمه، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص: 43.

⁶- المرجع نفسه، ص: 44.



الشكل رقم (1-01): مستويات التسويق الدولي



المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية " منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 308.

يتضح من الشكل أن للتسويق الدولي أربع مستويات:

1. **المستوى العرضي Accidental Marketing** : يمثل هذا النوع من التسويق التزام منخفض تجاه التسويق الدولي، فهو يركز على تسلم طلبات عارضة وتنفيذها وعندها ينتهي دور هذا التسويق؛
2. **التسويق الفاعل Active Marketing**: يهتم هذا النوع من التسويق بأنشطة البيع دون إجراء تغييرات أساسية للمنتجات أو عمليات المنظمة، ويسعى هذا المستوى من التسويق في الحصول على القبول لمنتجات المنظمة في الأسواق الدولية وغالبا ما يمثل التزام المنظمة بالتصدير إلى سوق محدد؛
3. **التسويق الدولي المتكامل The Intergration International**: يجتاز هذا النوع من التسويق الحدود الوطنية المحلية كجزء من الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، وتبقى أنشطة التسويق الدولي جزءا من تخطيط التسويق الشامل، ويركز هذا النوع من التسويق على تعديل مواصفات المنتجات طبقا للاختلافات الثقافية المحلية والإقليمية والدولية، وتنوع المزيج التسويقي واختلافه وفقا لاختلافات الأسواق، محلية مانت أم إقليمية أم دولية؛
4. **التسويق العالمي Global Marketing**: تحاول المنظمة في هذا المستوى أن تعمل وكأن العالم سوقا كبيرة واحدة متجاهلة الاختلافات الدولية والإقليمي، عبر إنتاجها منتجا ذا مواصفات واحدة يصدر لكل الدول التي تتعامل معها. فضلا عن جعل مزيجها التسويقي عالميا عن طريق استخدام مواصفات منتج عالية وسياسات تسعير وترويج فاعلة مع قنوات توزيع كفاءة، أو يكون هذا المزيج التسويقي واحدا لكل الأسواق.

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 307.



المطلب الثالث: أهمية التسويق الدولي، مبادئه وأهدافه

يعتبر التسويق الدولي أحد الجوانب الأساسية في عالم الأعمال، حيث يعد من أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تنتهجها المنظمات من أجل توسيع نطاق أعمالها وتسويق منتجاتها على مستوى عالمي. لذا يجب على المنظمات التي تتبنى سياسة التسويق الدولي أن تدرك أهميته سواء كان ذلك بالنسبة لها أو بالنسبة للمجتمع ولالأفراد، وذلك من خلال التركيز على أهم مبادئه، والتي تسمح ببلوغ مختلف الأهداف والتي من أهمها الربح والاستمرارية.

أولاً: أهمية التسويق الدولي: يكتسي التسويق الدولي أهمية بالغة سواء كان ذلك على المستوى العالمي أو على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة والمجتمع، ويكون ذلك على النحو التالي:¹

1. على المستوى العالمي: تكمن أهمية التسويق الدولي على المستوى العالمي فيما يلي:

- يمكن التسويق الدولي كل دولة من الحصول على المنتجات التي لا تتوفر لديها، إما لأن ظروفها المناخية أو إمكانياتها الطبيعية لا تسمح لها بإنتاجها محلياً، أو أنه إذا أمكن لها إنتاجها فإنها تنتجها بتكاليف تعلق على تكاليف استيرادها من الخارج؛

- يسهم التسويق الدولي في تدعيم العلاقات الإنسانية، وتقوية التضامن الإنساني وتكامل الجنس البشري على المستوى العالمي في جميع المجالات؛

- يسهم التسويق الدولي في تحقيق السلام العالمي، أو على الأقل يخفف من حدة التوتر بين الدول.

2. على المستوى القومي: هناك العديد من الفوائد التي تعود على الدولة نتيجة ارتباط فعاليات التسويق الدولي

مع كل من عمليتي التصدير والاستيراد والاستثمار المباشر وغير المباشر، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية: - إن الهدف الأساسي من وراء النفاذ إلى الأسواق الخارجية هو هدف تسويقي، لتعظيم الفائض في الميزان التجاري وميزان المدفوعات للدول، فضلاً عن رغبة الكثير من الدول خاصة النامية في إحرار نجاحات، لذا تتبنى استراتيجية موجهة بالأسواق الخارجية؛

- يساعد التسويق الدولي على اكتشاف أسواق جديدة واستخدامات جديدة للمنتجات الوطنية؛

- يوفر التسويق الدولي تكنولوجيا الإنتاج المتطور عن طريق مشروعات الاستثمار المشترك، والتي تجمع عادة شريك محلي مع شريك من دولة متقدمة تقنياً، ويؤدي إلى انتقال التكنولوجيا إلى الدول التي تحتاج إليها في تطوير إنتاجها، وينتج عن ذلك أيضاً توفير منتجات جديدة تشبع الطلب المحلي وربما يوجه جزء من الإنتاج للتصدير؛

- ففي حال قيام الدولة بعملية التصدير يؤدي ذلك إلى تمويل إيراداتها مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي، والتأثير بالإيجاب على ميزان المدفوعات بتحقيق الموازنة فيه أو الفائض، مما يؤدي إلى تنمية الصناعات المحلية وتطوير هيكلها وتخفيض تكاليف الإنتاج، ومن ثم تحديد أسعار أقل حتى تكون في متناول المستهلكين ورفع قدرتهم الشرائية، وإقامة مناصب شغل جديدة، كما أن عملية التصدير تؤدي إلى دعم العملة الوطنية أمام

¹ - محمد عماره بيومي، التسويق الدولي، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2009، ص ص: 5-10.



العملات الأجنبية، وتؤدي عملية تنويع الصادرات إلى التخفيف من حدة أثر التقلبات الاقتصادية الدولية على الاقتصاد القومي؛

- وفي حال إذا ما فتحت الدولة الباب أما الاستثمارات الأجنبية خاصة المباشرة والتي تصاحبها مختلف أنشطة التسويق الدولي فإن ذلك يؤدي إلى نقل واستخدام التكنولوجيا، نقل واستحداث نظم إدارية متطورة، وزيادة معدلات استخدام وتوظيف الموارد غير المستعملة بالإضافة إلى المساهمة في علاج مشكلة البطالة وتوظيف الطاقات البشرية العاطلة.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن النظر أيضا في أهمية التسويق الدولي على مستوى المنظمة والفرد على النحو التالي:¹

3. على مستوى المنظمة والفرد: يمكن إيجاز الفوائد التي تعود على المنظمة والفرد في النقاط التالية:

- التسويق الدولي يدفع رجال الأعمال والمنظمات الذين يريدون اختراق الأسواق الدولية أن يراعوا المزايا التنافسية ومن بينها تكثيف نشاطات البحوث والتطوير من أجل انتاج منتجات جديدة، أو تحسين منتجات كانت موجودة، وهذا ما يؤدي إلى المساهمة في اثبات مكانتهم فيها واستمراريتهم، وهي فائدة تعود على الأفراد أيضا على اعتبار أنهم سيتعرفون على منتجات جديدة تسائر تطلعات رغباتهم وأذواقهم ومن ثم قدرتهم على الحصول على عروض تسويقية وعلى جودة مرتفعة؛

- يفرض على المنظمة اليقظة الدائمة من اجل المحافظة على مواقعها في الأسواق الدولية التي اخترقتها من قبل، ومن ثم المحافظة على المكتسبات فيها، كما أنه يساعد على اكتشاف أسواق جديدة ومن ثم استهدافها، وهذا بعد القيام بالدراسات المناسبة وجمع البيانات عن ما يخص هذه الأسواق من رغبات الأفراد وميولاتهم وأذواقهم، ومضمون بيئتها ككل؛

- يسمح التسويق الدولي بتعزيز مستوى التوظيف من خلال خلق مناصب شغل في صيغة إطارات متخصصة في تقنيات التسويق الدولي وذلك بغية تغطية احتياجات المنظمة في إطار ممارستها لأنشطته ومن أجل تحسين أدائه، بالإضافة إلى توظيف إطارات متخصصة في التكوين والتدريب والرسكلة فيما يخص كل تقنيات التسويق الدولي؛

- إن التواجد المستمر في السوق العالمي يتيح للمنظمة فرصة الاطلاع على التطورات التكنولوجية، المالية، التسويقية، البيئية وغيرها، وهي تعتبر فرصا وتحديات للمنظمة

ثانيا: مبادئ التسويق الدولي: يرتكز التسويق الدولي على مجموعة من المبادئ أهمها:

1. التخصص وتقسيم العمل والتكاليف المقارنة: بموجب هذا المبدأ تخصص الدولة في إنتاج السلع التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها، بينما تستورد السلع الأخرى من الدول الأجنبية والتي تكون تكلفة إنتاجها محليا أكبر من تكلفة استيرادها أو غير قادرة تماما على انتاجها. كما أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل فقط على دولة واحدة بل تعدى ذلك ليشمل عدد من الدول مجتمعة أو ما يعرف بالتكامل الاقتصادي بمختلف مستوياته ومميزاته. ومن جانب آخر فالدول التي تخصص في إنتاج منتجات بتكاليف منخفضة مقارنة بالدول

¹ - فارس فضيل، التسويق الدولي، مطبعة الإخوة الموساك، الطبعة الاولى، القبة، الجزائر، 2010، ص: 29.

الأخرى، لما تملكه من وفرة عوامل الانتاج والتطور التكنولوجي وملاءمة العوامل الطبيعية، يسمح لها بتحقيق حجم من الانتاج فوق احتياجاتها المحلية من أجل مبادلتها.¹

2. القوة الشرائية للدولة: إن التسويق الدولي يرتبط إلى حد بعيد بمستوى القوى الشرائية للدولة المضيفة، على اعتبار أنها من المحددات لأمر دخول المنظمة للأسواق الدولية أو عدمه. والقدرة الشرائية تتبلور في قدرة مشتري السلع المستوردة (المستهلك) على الدفع مقابل ما يقتنيه بالعملة المحلية، فتلك القوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة وهي التي تحدد قدرة كل دولة على شراء السلع من الخارج، كما تحدد أي الأشكال سوف تنتهجها المنظمة لدخول تلك الأسواق كمنح التراخيص للمنظمات الوطنية أو الدخول في منتجات مشتركة أو من خلال الاستثمار المباشر.²

تؤثر القوة الشرائية في السوق الدولية بنفس درجة تأثيره في السوق المحلية، فبقدر ما تكون قوة الطلب عالية بقدر ما يسمح ذلك باقتناء كمية في حدود القوة الشرائية.³ ومن هنا جاء اهتمام الدول المتقدمة بتتمة الدول المتخلفة لخلق أسواق ذات قدرات شرائية للسلع والخدمات المصدرة إليها.⁴

3. توازن عناصر المزيج التسويقي الدولي: لا يعتبر المزيج التسويقي متوازنا، إذا تم التركيز والاهتمام الأساسي للمنظمة على عنصر واحد كالمنتج مثلا أو السعر، وإهمال العناصر الأخرى سواء فيما تعلق بالسلع أو الخدمات، وبذلك يجب أن تؤمن المنظمة بأن الفيان بأنشطة التسويق الدولي، سوف يتم من خلال مجموعة من الأدوات التسويقية بشكل منسجم ومتناسق ومتوازن بغية الاستجابة لمتطلبات الأسواق الدولية المستهدفة. كما يجب أن يكون المزيج التسويقي ملائما لقوى السوق الخارجية، وملائما لأذواق المستهلكين الأجانب وقدرتهم على شراء السلع أو اقتناء الخدمات وكذلك تكون له قدرة تنافسية لمواجهة المزيج التسويقي للمنافسين. يعتبر توازن المزيج التسويقي في الأسواق الدولية يحتاج لفعالية نظام المعلومات التسويقي، الذي يشكل الإمداد الحقيقي للمنظمة بكل التغيرات التي تمس البيئة الدولية التي تزاول أعمالها المختلفة وأنشطة التسويق فيها، وملاحم المزيج التسويقي المتبع والمعتمد من قبل المنظمات المنافسة.⁵

4. توازن ميزان المدفوعات: من المعروف أن الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان مدفوعاتها ذلك أن هذا التوازن المرغوب يستعمل بشكل أو بآخر لتأمين الدولة ضد الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة عموما، يعني التوازن موائمة ما يدخل الموازنة مع ما يخرج منها سواء كان ذلك صادرات أو مستوردات أو شحن، تأمين، قروض وعمليات أجنبية... الخ وما لم يحدث ذلك التوازن فإن دفع قيمة الواردات سيكون مشكلة كبيرة والاعتماد على حركة الذهب والقروض الخارجية لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة في الخارج،

¹ - المرجع نفسه، ص: 24- 25

² - بلال بولطيف، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

³ - فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

⁴ - بديع جميل قنود، التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 36.

⁵ - وردة سعدي، دور المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية المصدرة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018، ص: 18.



وإن التسويق الدولي يتيح الاستفادة من مزايا التصدير للحصول على النقد الاجنبي الذي يستفاد منه في تمويل الواردات¹.

5. فائض الإنتاج: غالبا لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الإشباع المحلي للأسواق، فإذا تشبعت لدرجة تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي، فهنا تبدأ الإنتاج من أجل التصدير وهذه النقطة تسمى نقطة فائض الإنتاج، وهي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير، أما إذا لم يشبع السوق المحلي فاحتمال التصدير غير وارد ما لم تكن هناك أسباب أخرى كالرغبة في الحصول على العملات الصعبة، أو التمهيد للمستقبل حتى يصل الإنتاج إلى تلك النقطة، أو الرغبة من الدولة في تخفيض العجز في الميزان التجاري².

6. الميزة التنافسية للمنتج: تمارس البيئة الدولية ضغوطا مستمرة على المنشأة، لتدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاط وغزو أسواق جديدة وتنمية حصتها السوقية³. وتعرف الميزة التنافسية على أنها قيام المنظمة بتعبئة امكانياتها المادية، المالية والبشرية وربطها بأنشطة البحث والتطوير، واستخدام الابتكار والمعرفة من أجل تمييز ما تحققه من سلع وخدمات من حيث جودتها، تكاليفها، توافرها وتوزيعها بطريقة محكمة مقارنة بالسلع والخدمات المحققة من طرف المنظمات المنافسة لها. فمن خلال هذا المبدأ تختار المنظمة المنتجات التي تحقق لها ميزة نسبية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية⁴.

7. حتمية الترويج: لا تتبع السلع نفسها في السوق مهما كانت رخيصة أو مرتفعة الثمن تحتاج إلى جهود ترويج، والتي تشمل الحملات الإشهارية، تقنيات وطرق العرض، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي، فالحملات الترويجية تساعد كثيرا في خلق منافذ للتوزيع من خلال مخاطبة حاجيات المستهلك ورجباته، وجذبه لاقتناء هذه السلعة في مختلف الأسواق التي تنشط فيها المنظمة⁵.

ثالثا: أهداف التسويق الدولي: تسعى المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال ممارستها للتسويق الدولي، والمتمثلة فيما يلي⁶:

1. تحقيق الربح والنمو: تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق الربح والنمو من خلال عملياتها التجارية سواء في السوق المحلي أو الخارجي، وتستطيع تحقيق البقاء والاستمرار من خلال تحقيق الربح والنمو، غير أن عملية توقع الحصول على أرباح كبيرة ترتبط بنسبة عالية من المخاطر في تنفيذ عمليات التسويق الدولي، إلا أن مدى إدراك المخاطر يعتمد على كيفية ودرجة رؤية الإدارة العليا للمنظمة وقدرتها ورجبتها في التغلب عليها، كتحديد نسبة من العائد على الاستثمار للحد الذي يعوضها في مواجهة المخاطر، كما أن العمل في أكثر من سوق واحد قد يعوضها عن الخسائر التي تعترضها بتركيزها على العمل في سوق واحد؛

¹ - مونية بن عربية، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

² - محمد صديق عفيفي، التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، مصر، 2003، ص: 56.

³ - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 29.

⁴ - فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

⁵ - وردة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

⁶ - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2004، ص: 32-34.

2. تحقيق استقرار في حجم المبيعات والانتاج: يؤدي العمل في التجارة الدولية إلى تحقيق استقرار في حجم المبيعات والإنتاج، فبعض المنظمات وعن طريق التصدير قد تتغلب على تذبذب الطلب الحاصل على منتوجاتها في السوق المحلية، فتتوسع العمل في الأسواق قد يساعد منظمة ما على التغلب على التغيرات التي قد تحدث في سوق ما، وذلك عن طريق عملها في أكثر من سوق واحدة؛
3. امتداد دورة حياة المنتج: يعد فتح أسواق جديدة أو تطويرها إحدى الاستراتيجيات التسويقية التي تنفذها بعض المنظمات، وخاصة المنتجة للمنتجات التكنولوجية من أجل إطالة عمر حياة المنتج، ويمر المنتج بعدة مراحل وهي الظهور، النمو، النضوج والانحدار. ففي الوقت الذي تصبح بع المنتجات قديمة أو قبل أن تصل إلى مرحلة الانحدار في السوق المحلي تقوم المنظمة بالعمل على إيجاد أسواق جديدة لها، لكي تكتسب حياة جديدة في تلك الأسواق؛
4. جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الدولية: إن توفر الفرص التسويقية في الأسواق الدولية قد تكون حافزا قويا لدفع المنظمة للعمل في هذه الأسواق من أجل استغلالها، ودرجة الاستغلال تعتمد على مدى وقدرة المنظمة على توفير الموارد الضرورية للاستفادة من هذه الفرص؛
- بالإضافة للأهداف السابقة يتضح أن المنظمة ومن خلال ممارسة أنشطة التسويق الدولي تهدف إلى:
5. استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة: تحفز الرغبة في استخدام القدرة الإنتاجية غير المستغلة في الموارد الفائضة عن حاجة السوق المحلي، المنظمة على العمل في الأسواق الدولية بغية الاستخدام الأمثل لمواردها، إذ تكون القدرة الإنتاجية الفائضة ناتجة عن وجود أجهزة ومعدات، موارد مالية أو يد عاملة غير مستغلة بالشكل المطلوب، حيث أن الاستخدام لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في تكاليف الإنتاج بل قد يساعد على تخفيضها، فهذا الاقتصاد في الإنتاج سوف يرفع من المستوى التنافسي للمنظمة في الأسواق الخارجية عن طريق تقديم منتجات بتكلفة مناسبة؛¹
6. أهداف أخرى: للتسويق الدولي حسب كل من "تريستا" و"سراي" مجموعة من الأهداف الأخرى يمكن ذكرها فيما يلي:²
- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي، وذلك ما يتطل على المنظمة الدولية القيام بعملية تقسيم السوق الدولي إلى عدة قطاعات، يشكل كل منها هدف تسويقي معين مع الفهم الجيد لأوجه الشبه والاختلاف بين كل قطاع أو بين كل مجموعة من المستهلكين في الدول المختلفة وذلك من خلا بحوث التسويق؛
 - إشباع حاجات المستهلك الدولي، وهو ما يتطلب بناء قاعدة المعلومات التسويقية عن المستهلكين وذلك بأقلمة المنتجات وباقي عناصر المزيج التسويقي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين من مختلف الدول؛
 - مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدولة المضيفة ومن خارجها أيضا، حيث أن نجاح المنظمة في الأجل الطويل يكون من خلال تقييم ورصد ومتابعة المنافسين لها والاستجابة السريعة للتطورات الحاصلة على مستوى البيئة الدولية؛

¹ - إياد خنفر وآخرون، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص: 289.

² - فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص: 26-27.



- تنسيق عناصر النشاط التسويقي، حيث يجب على المنظمة أن تقوم بتنسيق نشاطاتها التسويقية بما يتلاءم وتركيبية كل دولة من الدول، فالتسويق الدولي يخلق مستوى جديد من التعقيد في العمل بالنسبة للمنظمات المعنية، الأمر الذي يحتاج إلى تكوين هيئة إدارية وتحديد مسؤوليات كل وحدة تسويقية في مختلف البلدان المستهدفة؛

- فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الدولي، وهذا لأن البيئة الدولية تختلف من دولة لأخرى بما في ذلك اختلافها عن البيئة الأم؛

- السماح للمنظمة بالحفاظ على مكانتها في الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها، ويحدد هذا الهدف اعتمادا على الحصة السوقية؛

- إعادة تشخيص وتعريف التصورات الجديدة للمنتجات وذلك من أجل إيجاد أماكن لتصريفها، وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية من أجل رفع المستوى التنافسي.

المطلب الرابع: إدارة التسويق الدولي

تشكل إدارة التسويق الدولي أساس نجاح المنظمات من خلال تكيفها مع التحولات العالمية وتطلعات الأسواق الدولية. فهي تتيح للمنظمات العديد من الفرص لتحقيق النمو والتوسع الدولي، إلا أنها تتطلب الفهم العميق للأسواق الدولية من خلال التحليل الدقيق لمختلف الاختلافات الاقتصادية والثقافية بين البلدان. لذلك تعمل المنظمة على تخطيط وتوجيه استراتيجياتها وخططها التسويقية، التي تساعدها على اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم إدارة التسويق الدولي

تتمثل إدارة التسويق الدولي في كونها عملية فكرية تعمل على صناعة قرارات التسويق الدولي واتخاذها وتوجيه مختلف استراتيجياته خارج حدود الدولة الأم من أجل اشباع حاجات المستهلك وتلبية رغباته مع مراعاة خصوصياته مما ينعكس على نجاح المنظمة¹، ومنه ومن خلال ما سبق يستخلص أن إدارة التسويق الدولي تشمل على ما يلي:

1. التعامل مع قرارات التسويق الدولي، وهي ستة قرارات² تشمل:

- دراسة بيئة التسويق الدولي؛
- تحديد ومعرفة إمكانية اختراق الأسواق الدولية؛
- تحديد أي من الأسواق المراد اختراقها؛
- تحديد الطريقة التي يتم اعتمادها لدخول السوق؛
- تحديد البرنامج الذي سيعتمد في التسويق الدولي؛
- تحديد كيفية تنظيم التسويق الدولي.

¹- أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية : مدخل منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص: 549.

²- فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الكتاب الأول والثاني، الرياض، 2007، ص: 107.



2. توجيه استراتيجيات التسويق الدولي وتشمل (4Ps) للسلع و(7Ps) للخدمات، والمعروفة ببرنامج المزيج التسويقي وهي استراتيجية المنتج، استراتيجية التسعير، استراتيجية الترويج، استراتيجية التوزيع، الدليل المادي، الناس وعملية تقديم الخدمة. بإمكان المنظمة السيطرة على الاستراتيجيات السابقة الذكر، إلا أنه هناك متغيرات خارجية تؤثر على العلاقات الوظيفية بينها بحيث لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها، لهذا فهي بحاجة إلى إدارة تعمل على توجيه التكيف مع البيئة مما يضمن خلق التوازن الذي يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة¹.
3. الوصول إلى المستهلك وتحقيق رغباته وإشباعها مع مراعاة خصوصياته².

ثانياً: التخطيط

يعد التخطيط أولى الوظائف التي تنتهجها إدارة المنظمة الدولية ويعرف على أنه "عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك"³. كما يعتبر عملية مستمرة تعمل على تحديد كيفية سير القرارات من أجل الإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا الذي يجب فعله، ومن يقوم به، ومتى وأين وكيف. فعملية التخطيط تحدد الأنشطة التنظيمية الواجب اعتمادها لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تحديد سبل سير الأمور التي ستعتمدها المنظمة خلال أيام، وشهور وحتى سنوات قادمة. وتصنف المنظمة التخطيط حسب هدفها منه إلى ثلاثة فئات مختلفة وهي:

- التخطيط الاستراتيجي: وهو الذي يتضمن تحديد الأهداف العامة للمنظمة؛
- التخطيط التكتيكي: يركز بتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالدرجة الأولى وهذا على مستوى الإدارة الدولية الوسطى؛
- التخطيط التنفيذي: ويركز على تخطيط الاحتياجات للقيام بالمسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات⁴.

يعتبر التخطيط الدولي من أساسيات عمل المنظمة الدولية خاصة في ظل البيئة الدولية التي تعد أكثر تعقيداً من البيئة المحلية، مما يتطلب من المنظمة الاهتمام والانتباه والحذر أكثر عند وضع استراتيجياتها التسويقية، بحيث تكون متناغمة مع البيئة المحيطة، ومن أجل تنفيذ الأعمال الدولية بكفاءة وفاعلية. كما أن التنسيق بين مختلف الأنشطة في سوق عالمي يتطلب وجود شبكة للاتصالات عالمية التوجه، ويتطلب التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات من المديرين الدوليين جمع المعلومات وتحليلها بشكل نظمي في ظل استراتيجيات دولية محكمة.

عزز ارتفاع حدة المنافسة من ضرورة ممارسة التخطيط كونه العمل الرئيسي الذي يجب أن يمارسه مديرون يعملون في بيئات متنوعة شديدة المنافسة مما يفرض على هؤلاء المديرين التكيف وباستمرار مع ظروف السوق الدولي. كما أن الحفاظ على حالات التناغم بين الإنتاج والتسويق لا يتم إلا من خلال وجود خطط

¹ - هاني الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 24-25.

² - أحمد علي صالح، مراجع سيق ذكوره، ص: 550.

³ - محمود العكة، إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 13.

⁴ - محمد سرور الحريري، الإدارة الدولية للشركات، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 72-73.



استراتيجية دولية، وكلما تطورت التكنولوجيا يصبح لزاما على المديرين الدوليين إبقاء منظماتهم الدولية في حالة من التوازن والتوافق مع السوق، من خلال تقييم خططهم بشكل مستمر، لأن مراقبة البيئات الدولية وإعادة تقييم الخطط هما الشغل الشاغل لهؤلاء المديرين، من أجل التمكن من مواجهة التطورات التي تحدث في البيئات السياسية والاقتصادية للدول التي يعملون فيها.¹

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مداخل ممارسة وظيفة التخطيط التي تعتمد عليها المنظمات في ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاستثمارية والتجارية خارج حدود البلد الأم، فالحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي على المستوى الدولي ترجع إلى عدد من الأسباب والمنافع من بينها ما يلي:²

- المحافظة على العمليات والنشاطات المتنوعة للمنظمات في الأسواق الدولية؛
- ضرورة التنسيق والتكامل بين النشاطات والعمليات المتنوعة في ضوء التوجه الموحد للمنظمة، وكذلك التنسيق بين المركز الرئيس؛
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ككل وكفاءة العمليات بشكل خاص؛
- الحاجة إلى تخفيض التكاليف سواء من خلال البحث عن مواقع إنتاجية جديدة (أي أسواق) تتميز بانخفاض تكاليف عناصر الإنتاج أو التعامل مع موردين يمكنهم توريد احتياجات المنظمة بتكلفة أقل؛
- الاستفادة من جوانب القوة التي تتمتع بها المنظمة؛
- التوسعات الجديدة في النشاطات وممارسة الأعمال خارج حدود الدولة الأم أو في حالات الاستحواذ أو الإندماج أو شراء منظمات جديدة؛
- رغبة المنظمات المحلية في غزو أو الدخول إلى الأسواق المحلية؛
- المنافع المتعددة التي يحققها التخطيط الاستراتيجي للمنظمات المعنية يمكنها من التعامل مع الأخطار السياسية والمشاكل التي تترتب عليها؛
- المساعدة في تقييم عمليات المنظمة والتنسيق بينها.

ثالثا: التنظيم

يعمل التنظيم على تبيان وترتيب وتحديد العلاقات بين الأنشطة والسلطات، وهم عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي ينسق الجهود والمهام والسلطات.³

تختص وظيفة التنظيم بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ وتتطلب هذه العناصر إعداد الهيكل التنظيمي المناسب الذي فيه تتم أو ينبغي أن تتم هذه الأشياء، وتتضح العلاقة بين أجزائه المختلفة وعلى المستوى الدولي هناك بدائل وأشكال مختلفة مثلما يوجد على المستوى المحلي، وتختار كل منظمة دولية الهيكل الذي يلائمها ويمليه تطورها وتاريخها في البداية وعندما تكون أعمال المنظمة الخارجية محدودة يتم التعامل معها ضمن التنظيم المحل القائم كأن يقوم قسم التسويق بتلقي الطلبات

¹ شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، إدارة الأعمال الدولية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 350-351.

² زاهد محمد ديري، إدارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 179-181.

³ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، 2016، ص: 76.



الخارجية ومن ثم تلبيتها دونما اهتمام لكن حينما تزداد تلك الطلبات الخارجية وتصبح عبئا يمثل ضغطا يفوق قدرات قسم التسويق حينها تجد المنظمة أنها بحاجة إلى إعادة هيكلتها ليستوعب تلك العمليات ويعطيها اهتماما أكبر.¹

رابعا: الرقابة والتقييم

يتمثل أحد دعائم التنظيم الفعال في أي منظمة في الرقابة الفاعلة الناجحة، والرقابة ليست غاية بل هي وسيلة للتأكد من قيام مختلف الأفراد والوحدات في المنظمة بأداء وإنجاز الأعمال والنشاطات الموكلة إليها بكفاءة وفاعلية وما يتوافق مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها، فالرقابة في النهاية تهدف إلى تحسن مستوى الأداء وذلك من خلال الوقوف على الإنجازات الفعلية ومقارنتها بالأهداف والنتائج المرجوة، واكتشاف أي اختلافات واكتشاف أسبابها وإجراء التصحيح اللازم. وتقسم الرقابة إلى رقابة وقائية (سابقة)، رقابة آمنة (متزامنة)، رقابة لاحقة، ورقابة مزدوجة.²

تكون الرقابة أيضا على الأسواق العالمية والمزيج السلعي من تسعير دولي وترويج وتوزيع واختيار المنتجات والخدمات وتحويل التكنولوجيا والتمويل الدولي وتحويلات الأجور والأرباح من العملات الحرة وتشغيل العمالة المتعددة الجنسية والانتاج في مصانع متفرقة جغرافيا وغيرها من الرقابة على تنفيذ الاتفاقيات والقوانين.³ وتتضمن عملية الرقابة الدولية العناصر أو الخطوات التالي:

- تحديد الأهداف ومعايير الإنجاز لكل وحدة أعمال دولية أو منظمة فرعية؛
 - قياس الإنجاز الفعلي في ضوء مقاييس كمية ووضعها محددة؛
 - مقارنة الأهداف والمعايير بنتائج الانجاز الفعلي وتحديد الفجوة بينها؛
 - اتخاذ القرارات الإدارية المؤثرة لسد الفجوة إن وجدت والتي قد تكون ذات صلة بثلاثة خيارات هي: المحافظة على الوضع الحالي، تصحيح الأخطاء والانحرافات وتغيير المعايير المستهدفة؛
 - تقييم الأداء سواء على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية الدولية، أو على مستوى المنظمة ككل.⁴
- وتتم أعمال الرقابة من خلال جهاز مختص يتلقى البيانات والمعلومات عن سير التنفيذ من مصادرها المختلفة وبشكل دائم وخلال لحظات، كما أن البعض من المراقبين يعتمدون على التقارير الدورية عن سير العمل وعلى زيارتهم الميدانية لمواقع العمل للحصول على المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية على مستوى اللجان الفنية ومجلس الإدارة، أين يتم جمع المعلومات والبيانات وتحليلها من أجل اتخاذ القرارات الملائمة لمعالجة الأوضاع القائمة.

تتم عملية تقييم الأداء عادة وفق معايير مالية وأخرى إدارية مثل معدل العائد الاستثماري وفترة الاسترداد وإجمالي الربح ونسبة تخفيض التكاليف السنوية وزيادة الحصة السوقية للمنظمة في الأسواق الخارجية ونسبة نمو

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة الأعمال الدولية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 208.

² - حسين حريم، إدارة الأعمال الدولية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص: 304.

³ - فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية: استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص: 70.

⁴ - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 265.



المبيعات، بحيث تعتبر هذه المعلومات في غاية الأهمية لأنه من خلالها يمكن معرفة مواقع الخلل ومالحكم على كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري من جهة ثانية. كما تعتمد مؤشرات إدارية أخرى لتقويم المدراء الدوليين من خلال نجاحهم في إقامة علاقات ودية مع الدول المضيفة وفعاليتها الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.¹

المبحث الثاني: معايير الدخول للأسواق الدولية

تعمل المنظمات على اقتحام الأسواق الدولية من أجل تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية. فمن الناحية الاقتصادية تعمل المنظمات على توسيع مجال أعمالها وزيادة حصتها السوقية في الأسواق الدولية، مما يسمح لها بتعزيز من إيراداتها ومكانتها في تلك الأسواق. أما على المستويين السياسي والاجتماعي، يساهم التواجد الدولي في تعزيز مختلف العلاقات بين الدول مما يؤدي إلى تعزيز العلاقات الدولية و بناء جسور التفاهم.

يجب على المنظمات من أجل تحقيق هذه الأهداف، أن تتفاعل بصورة جيدة مع الفرص المتاحة وتتخطى موانع الدخول إلى تلك الأسواق. يعد بناء نظام معلوماتي محكم أحد أهم العوامل التي تمكن المنظمات من تحقيق هذا التفاعل، عن طريق تبني أنظمة متطورة لجمع البيانات وتحليلها، لتتمكن أيضا من دراسة الأسواق المستهدفة بكل دقة، وهذا ما يساعدها على فهم ظروف الأسواق الاقتصادية والثقافية.

يتعين كذلك على المنظمات دراسة سلوك المستهلكين وحاجاتهم في الأسواق الدولية، مع مراعاة الاختلاف في ثقافتهم وعاداتهم وتقاليدهم. وهذا ما يتطلب منها التكيف معها في تصميم استراتيجيات التسويق.

المطلب الأول: بيئة التسويق الدولي

يجب على المنظمة التي تفكر في الدخول إلى الأسواق الدولية أن تبدأ بدراسة البيئة التسويقية الدولية، وأن تبدأ بالتعرف على نظام التجارة الدولية، وذلك لمعرفة القيود المختلفة والفرص الممكنة التي من شأنها التأثير على التبادل التجاري بين الدول.

أولا: تعريف بيئة التسويق الدولي

تعرف البيئة التسويقية على أنها مجموعة من المتغيرات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على عمل المنظمة.²

تعرف بيئة التسويق أيضا على أنها مجموعة من القوى الداخلية القابلة للسيطرة، والقوى الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها، وهي تتألف من القوى الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية، الجغرافية والايكولوجية التي تؤثر على قرارات التسويق الدولي.³

يقصد ببيئة التسويق الدولي بأنها: "المناخ العام الذي يواجه المنظمات عندما تقرر البيع خارج الحدود المحلية لجزء أو لكامل إنتاجها المحلي، وتتكون هذه البيئة من العناصر والظروف التي تواجه المنظمة عند

¹ - علي ابراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2008، ص ص: 188 - 189.

² - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 50.

³ Rudani R.B, **Basics of marketing management: theory & practice**, S. Chand publishing, New Delhi, India, 2010, p: 365.



مرورها عبر الحدود الجغرافية والسياسية وفي داخل الأسواق الدولية المضيفة.¹ الملاحظ من هذا التعريف أنه تطرق لوظيفة البيع بالمنظمة دون باقي الوظائف والأنشطة التي تقوم عليها المنظمة، كما ركز على متغيرات البيئة الخارجية فقط ولم يتطرق لمتغيرات البيئة الداخلية.

عرفت بيئة التسويق الدولي كذلك على أنها مجموع كل المتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على عمل المنظمة واستمرارها.² من خلال هذا التعريف يتبين أنه تم التطرق لجميع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبأن لكل منها تأثيره الخاص على المنظمة، وبالتالي يمكن اعتباره تعريفاً شاملاً.

يستخلص من خلال التعاريف السابقة أن بيئة التسويق الدولية هي مجموع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة التي ترغب في ممارسة أنشطتها خارج حدودها".

ثانياً: مكونات بيئة التسويق الدولي

تعمل المنظمة الدولية في بيئة تسويقية شديدة التغير، فقد تواجهها متغيرات بيئة داخلية و متغيرات بيئة خارجية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-02): بيئة التسويق الدولية



المصدر: من إعداد الباحثة

يمكن شرح متغيرات البيئة التسويقية التي تنشط بها المنظمات الدولية كما هو مبين في الشكل أعلاه، من خلال ما يلي:

1. البيئة الداخلية: تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة في كونها كل العناصر الموجودة داخل المنظمة والتي تشكل وجود المنظمة سواء كانت هذه العناصر تسويقية أو غير تسويقية ولكنها في كل الأحوال ضمن الموارد التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.³

¹ - رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 29.

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 37.

³ - عبد الجبار مندبل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 30.



تعد البيئة الداخلية في كونها تلك البيئة التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها من خلال التعاون الوثيق لإدارة التسويق مع بقية الإدارات الأخرى ذات الصلة بها في المنظمة، ويقصد بها تلك البيئة الخاصة بالمنظمة ذاتها من حيث الأفراد العاملين بها، والقدرات الإدارية المتاحة لها، وما تتمتع به من جوانب جيدة وغير جيدة في الأداء الخاص بالمنظمة.¹

تحتوي البيئة الداخلية على المتغيرات البيئية النابعة من داخل المنظمة، ويمكن السيطرة عليها والتحكم فيها وإخضاعها للرقابة. وهذه المتغيرات تحدد نواحي الضعف ونقاط القوة بالمنظمة. وتشمل البيئة الداخلية كافة العناصر المرتبطة بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتهيئة القوى العاملة، كما تشمل كافة العناصر المرتبطة بالوظائف الأساسية للمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وأفراد وشراء وتخزين وبحوث وتطوير وإدارة نظم المعلومات، وتشمل أيضا السياسات والاستراتيجيات الناتجة عن الأطراف المتعاملة مع المنظمة من عمالة ومستهلكين وملاك ومنافسين وموردين وموزعين ومستثمرين وحكومة والمجتمع بأسره،² وتتقسم البيئة الداخلية للتسويق الدولي إلى مجموعتين هما البيئة الداخلية المباشرة المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي، والبيئة الداخلية غير المباشرة مثل أنظمة الانتاج والتمويل والأفراد ونظم المعلومات التسويقية.³

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي للمنظمة والثقافة التنظيمي السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانات المتاحة لديها.

1.1 الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعكس نوعية وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، علاوة على ذلك تحديد المستويات الإدارية في المنظمة وضمان انسياب المعلومات بينها.⁴

2.1 الثقافة التنظيمية: تتمثل في مجموعة من القواسم المشتركة بين الأفراد بالمنظمة والتي تكونت عبر الزمن والمتمثلة في القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمونها وتحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأطراف ذات المصلحة، وهناك ثلاثة عوامل تؤثر في ثقافة المنظمة تتمثل في:⁵

- تأثير بيئة الاعمال بصورة عامة؛
- تأثير القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم؛
- التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات لحل المشاكل الأساسية فيها.

¹- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية: مدخل اتخاذ القرار، دار البازوري، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 38-39.

²- محمد عمارة بيومي، مراجع سبق ذكره، ص ص: 38-39.

³- محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، الطبعة الأولى مصر، 2011، ص: 158.

⁴- عبد العزيز صالح بن حبتور، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر، عمان، 2009، ص: 93.

⁵- مجد صفور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص: 59.



3.1 موارد المنظمة: تتمثل في كل ما يمكن استخدامه لممارسة الأنشطة الاقتصادية وتحقيق الأهداف، ويختلف تأثيرها في أنشطة المنظمة باختلاف طبيعتها ومدى ارتباطها بها،¹ وهي تشمل على الامكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية... الخ، حيث يجب على المنظمة استغلال هذه الامكانيات وتحقيق أقصى استفادة منها واستثمارها بما يتناسب وتوجه المنظمة.² ويمكن أن تقسم موارد البيئة الداخلية للمنظمة إلى الوسائل المادية وغير المادية، الملموسة وغير الملموسة والتي تخضع لسيطرة إدارة المنظمة، والتي تتكون من امكانيات المنظمة المادية (تجهيزات، مباني، مستلزمات الإنتاج،...)، وغير المادية (كفاءات، مهارات، خبرة،...)، والمالية (مصادر التمويل الداخلية والخارجية)، كما تشمل أيضا الموارد المعنوية المتمثلة في صورة المنظمة، ومدى قبول المنظمة في المجتمع الذي تعمل فيه من طرف المستهلكين، الموردون، الحكومات، جمعيات حماية البيئة... الخ.³

2. البيئة الخارجية: تشمل القوى الخارجية التي تؤثر على هيكل وأداء النظام التسويقي للمنظمة، والتي لا يمكن للمنظمة التحكم فيها، وإن كان يمكن للإدارة مواجهتها عند وضع البرنامج التسويقي. فهي إذن تعبير عن القوى خارج المنظمة والتي تؤثر في قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، لذا تعرف البيئة الخارجية بأنها العوامل والقوى الخارجية المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة.⁴ وقد تم تقسيم تلك العوامل الخارجية إلى مجموعتين البيئة الخاصة والبيئة العامة.

1.2 البيئة الخاصة: يطلق عليها اسم البيئة الخارجية الجزئية وهي تلك العوامل التي ترتبط بالمنظمة ذاتها أكثر من البيئة الخارجية المحيطة بها⁵، وتتمثل تلك العوامل في:

1.1.2 المستهلكون: يمثل المستهلكون (الزبائن أو العملاء) الأساس الذي تبنى عليه المنظمة والهدف الأسمى من وجودها حيث أن جهود المنظمة وفعاليتها توجه لإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم.⁶ فهم من أكثر عوامل البيئة وضوحا وأهمية وتأثيرا على النشاط التسويقي، لذلك ينبغي على المسوقين مراقبة وتحليل التغيرات في أذواق وتفضيلات المستهلكين وعاداتهم الشرائية والمنافع التي يبحثون عنها، وهم يشتملون أيضا متاجر الجملة والتجزئة ومختلف المنظمات الحكومية، لذا يجب على المنظمة أخذ حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين بعين الاعتبار عند قيامها بتصميم عروض القيمة المقدمة من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتقوية

¹ - الياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص: 124.

² - عبد الرحيم حاج فويدر، تأثير عناصر البيئة التسويقية على انتعاش السياحة الصحراوية في الجزائر: دراسة حالة ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021، ص: 26.

³ - براهيم سمير، مساهمة بحوث التسويق الدولي في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2020، ص: 22.

⁴ - أحمد شاكر العسكري، التسويق: مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزج التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000، ص: 58.

⁵ - محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص: 169.

⁶ - حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار البازوري، الأردن، 2009 ص: 41.



العلاقات معهم¹ وهذا من خلال دراسة المنظمة لأسواقها بدقة لأن الأسواق تشكل مجموعة من المشترين الفعليين والمحتملين والمرتبين والتي توجه نشاطها التسويقي إليهم، ولخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين².

2.1.2 الوطاء: يتمثل الوطاء في المنظمات التي تقوم بإيصال وتوزيع السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين، وعادة ما يكون الوسيط مستقلا له برامج وأهداف خاصة به، فالوسيط سواء كان تاجرا ام سمسار أم وكيلًا فهو يمثل حلقة وصل بين المنظمة وأسواقها³. وهم يمثلون تجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء والسامسة، ومنظمات النقل والتخزين ومنظمات الائتمان، ووكالات الإعلان ومكاتب بحوث التسويق، حيث تقدم خدمات هامة للمنظمة منها:⁴

- التوزيع والتوزيع المادي؛

- القيام بالحملات الإعلانية، ومتابعة آثارها؛

- تحمل المخاطر؛

- بحوث ودراسات السوق.

3.1.2 الموردون: يعد الموردون جزء أساسي من بيئة المنظمة، كونهم هم المسؤولين عن توفير وتوريد عوامل الإنتاج المختلفة (المدخلات) اللازمة لإنتاج السلع والخدمات التي تقوم المنظمة بتسويقها. والموردون يؤثرون في المنظمة بشكل كبير وأساسي، ذلك لأنها بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة، لتأمين عملية إنتاج السلع واستمراريتها. فالمنظمة تسعى دائما لإقامة علاقات جيدة مع المجهزين لأنهم عصب التغذية بالمنظمة⁵.

4.1.2 المنافسون: تعتبر المنافسة محرك المنظمة فهي تجدد السوق وتعطيه الحياة واليقظة والنشاط⁶، حيث تفرض الأسواق الحالية على المنظمة منافسة شديدة في مجال أو أكثر من مجالات النشاط التي تزاولها، والمنظمات الناجحة هي التي تكون أكثر قدرة من غيرها على تلبية حاجات المستهلكين ورجباتهم، وتبني استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية من تلك التي يتبناها المنافسون في التعامل مع نفس جمهور المستهلكين⁷.

يمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في بيئة الأعمال، المنافسة غير المباشرة والمباشرة، فالنوع الأول يتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، حيث تتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة والموارد الطبيعية كالمخامات الأولية وغيرها والموارد البشرية، فمن الطبيعي أن تحاول كل منظمة الفوز بنصيب الأسد من دخول الأفراد وتلك الموارد

¹ - أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص: 37-38

² - زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2008، ص: 79.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص: 193.

⁴ - أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

⁵ - المرجع نفسه، ص 66.

⁶ Claude Triquère, **le grand livre de la ciation d'entreprise**, Studyrama, France, 2009, p: 32.

⁷ - مرابطي عبد الغاني، التوقع كخيار استراتيجي بين ممارسة النشاط الابتكاري وتفاعل البيئة التسويقية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور،

الجلفة، المجلد 24، العدد 2، 2011، ص: 123.

المتاحة، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.¹

5.1.2 الجمهور: يتمثل الجمهور في كل الأطراف التي تحقق مصالح المنظمة أو أوجه نفع متبادل على غرار البنوك والمنظمات الإعلامية والدوائر الحكومية والوزارات والهيئات الخاصة والعامة ومنظمات التأمين... الخ،² كما يتمثل في أي مجموعة لديها اهتمام فعلي أو محتمل في نجاح المنظمة أو تمتلك تأثيرا على قدراتها في تحقيق أهدافها، وبعض هذه المجموعات من المحتمل ألا تكون ذات علاقة مباشرة بالمنظمة ولكن بإمكانها أن تمارس تأثيرا مساندا يساعدها على تحقيق أهدافها، كذلك هناك مجموعات أخرى قد تتعارض أهدافها وأهداف المنظمة فتتف عائقا أمامها، والتي من بينها جمعيات حماية المستهلك والمنظمات المدنية لحماية الغابات والحيوانات والبيئة والصحة،³ لكن يمكن لإدارة التسويق الذكية أن تستفيد من هذه المجموعة من خلال المعلومات الواردة إليها من طرف هذه الجمعيات وتعتبرها أحد أهم مدخلاتها في العمليات الإنتاجية والإدارية اللاحقة، وتعد مثل هذه المعلومات تجسيدا مثاليا للتغذية العكسية الخارجية.⁴

2.2 البيئة العامة: يطلق عليها اسم البيئة الخارجية الكلية، وتشمل مجموعة من القوى متصلة معا ولها تأثير مميز على نظام المنظمة التسويقي⁵، وتتمثل في الآتي:

1.2.2 البيئة الاقتصادية: يستدعي التسويق خارج الحدود أخذ الاختلافات الاقتصادية بعين الاعتبار، فقد تختلف القوى الشرائية، المستوى المعيشي، توزيع الدخل، شروط الإئتمان المصرفي، الموارد المتاحة وغير ذلك. فللحصول على المقياس الخاص بالمستوى المعيشي لابد من معرفة الانتاج الوطني الإجمالي، وتقسيم ذلك على عدد السكان بتكوين نظرة داخلية حول القوى الشرائية للفرد المستهلك، وبالتالي تصور أوضح عن السوق المستهدف، غير أن فرص التسويق الدولي غير محدودة بالدول ذات الدخل العالي، فبعض الدول الأخرى كدول أوروبا الشرقية والشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا اللاتينية استطاعت تطوير أسواقها خلال السنوات القليلة الماضية، وعليه يجب أن يهتم المسوق الدولي بالبيئة القانونية والسياسية قبل أن يتمكن من تحويل قوة الشراء إلى طلب فعلي اتجاه سلع محددة.⁶

2.2.2 البيئة الاجتماعية والثقافية: تؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية على تصرفات المستهلكين وكذلك على المدراء الذين يخططون وينفذون برامج التسويق الدولي.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص: 81-84.

² فتحي الشرع، باسم عنقرة، أهمية المعرفة التفصيلية بالعوامل البيئية التنظيمية في صياغة الاستراتيجيات الإدارية والتسويقية، المجلة العربية للإدارة،

المجلد 34، العدد 2، مصر، 2014، ص: 102

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 194.

⁴ فتحي الشرع، باسم عنقرة، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

⁵ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

⁶ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 118-119



تعتبر الثقافة عن مجموع المعرف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى، وتنقسم إلى ثلاثة عناصر ذات أثر محسوس على القرارات والممارسات، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹

العناصر الطبيعية: وهي بدورها تتعلق بمجموعتين رئيسيتين هي عناصر المناخ والطقس، الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي (الطول والوزن واللون)؛
العناصر الديمغرافية: وتتضمن معدل النمو السكاني، حجم الأسرة، التعليم، الحضر والريف؛
العناصر السلوكية: تتمثل في بيئة المجتمع، الحراك الاجتماعي، الدين، والنظرة إلى العمل، أهمية نوع المهنة، النظم الاجتماعية، اللغة والاتصالات.

تتكون البيئة الاجتماعية من كافة المنشآت والأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم ويعني معرفة أفراد المجتمع من هم وأين يتواجدون، وكيف يعيشون حياتهم والتي تتضمن انتماءات المستهلكين وفلسفتهم وعاداتهم وتقاليدهم وما هي القيم التي يعيشون من أجلها، وتؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية في القرارات التسويقية الخاصة بالمنظمة مثل قرارات صياغة المنتجات أو السعر أو منافذ التوزيع والترويج ومن أمثلة ذلك زيادة أيام الراحة الأسبوعية وتأثيره على أدوات التنزه وقضاء وقت الفراغ، وادى زيادة عمل المرأة إلى زيادة عمل المرأة إلى زيادة الاعتماد على الوجبات السريعة والسفر والسياحة وخدمات الترفيه.

تؤثر التقاليد على الأنماط الاستهلاكية، كما تؤثر على الدخل الحقيقي، ورسم السياسات التسويقية الدولية بالدرجة الأولى على تفهم الثقافة، وتعني الثقافة تراث المجتمع الموروث الذي جعل للمجتمع نمط معين في الحياة والعلاقات الاجتماعية ومدى امكانياتهم في التكيف مع البيئة ويتأثر النشاط التسويقي إلى حد كبير بهذا التراث الذي ينعكس في شكل قيم وعادات وتقاليد الذي ينعكس أيضا على نوعية السلع والخدمات المستهلكة وكميات وزمان استهلاكها. ومن المعروف أن الثقافة تتغير بمرور الوقت بصورة بطيئة، إلا أنه قد تحدث تغيرات سريعة للثقافة لذلك يحتاج المسوق الدولي إلى معرفة التغيرات الثقافية وكيف تتفاعل مع قراراتهم التسويقية، ومن جهة أخرى فإن اختلاف اللغات والأديان وأنظمة التعلم وعوامل ثقافية أخرى تؤدي إلى ظهور أنماط وعادات وقيم موروثة وحتى داخل الدولة الواحدة فقد يوجد تنوعا كبيرا في الثقافة.

ترود دراسة الثقافة المنظمة بمعلومات من شأنها أن ترشدها في رسم سياساتها واستراتيجياتها التسويقية المناسبة لعمليات التوسع الدولية ومعرفة وتحديد متى يمكن استخدام نفس الاستراتيجيات والتكتيكات التسويقية.²

3.2.2 البيئة السياسية والقانونية: تختلف الدول فيما بينها اختلافا كبيرا فيما يتعلق بشكل البيئات السياسية والقانونية الموجودة فيها، وهناك أربع عوامل سياسية وقانونية يجب أن يتم أخذها في الاعتبار عندما تكون المنظمة بصدد اتخاذ القرار بممارسة أعمال معينة في دولة محددة، وتتمثل تلك العوامل فيما يلي:³

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

² - خالد حماد، التسويق الدولي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص: 120-122.

³ - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص: 32-33.



1.3.2.2 الاتجاهات نحو الشراء الدولي: هناك تباين للاتجاهات نحو الشراء بين الدول، فبينما يمكن وصف بعض الدول على أنها دول مستقبلية للمنظمات الأجنبية، يوصف البعض الآخر بأنها دول ذات اتجاهات سلبية نحو الاستثمارات الأجنبية؛

2.3.2.2 البيروقراطية الحكومية: تعبر البيروقراطية عن مدى قيام حكومات الدول المضيفة بتوفير نظام كفي في جميع المجالات لمساعدة المنظمات الأجنبية على ممارسة أعمالها بسهولة ودون مواجهة أي تعقيدات أو عراقيل؛

3.3.2.2 الاستقرار السياسي: يعد الاستقرار السياسي من المتغيرات السياسية التي تقوم بها حكومات بعض الدول، وهي تغييرات قد تكون عنيفة ومؤثرة بشدة على ممارسات الأعمال للمنظمات التي تعمل داخل هذه الدول. وحتى في حالة عدم إجراء تغييرات سياسية، فقد تتخذ الحكومات بعض القرارات بغية الاستجابة لمشاعر شعبية جديدة. وبالرغم من ذلك يرى بعض المسوقين الدوليين إمكانية تحقيق الأعمال المربحة في كثير من الدول حتى ولو كانت غير مستقرة، حيث يجب أن تراعي المنظمات احتمالات تأثير عدم الاستقرار السياسي على قدرتها الخاصة بإحكام السيطرة والرقابة على أعمالها وأوضاعها المالية في هذه النوعية من الدول؛

4.3.2.2 القواعد والقوانين المنظمة للمعاملات النقدية والمالية: عادة ما يرغب البائعون في تحقيق الأرباح من خلال معاملات ذات قيمة بالنسبة لهم، أو معاملات يسهل تنفيذها بدون شروط أو قيود قد تقلل من منفعتها أو قيمتها. كما يلاحظ ان تغير معدلات التبادل قد يخلق مخاطر مرتفعة للبائع، الأمر الذي قد يجعله يتردد كثيرا في قبول استثمارات معينة. تنطوي معظم ممارسات التجارة الدولية على معاملات نقدية قد لا تملك بعض الدول القدرة على أو الرغبة في إجرائها، حيث تستلزم تلك المعاملات أحيانا دفع قيمة المشتريات نقدا، في حين ترغب الكثير من الدول في الدفع بطرق أخرى بدلا من الدفع النقدي، ومن هنا تبدأ المنظمات في البحث عن طرق وممارسات أخرى.

4.2.2 البيئة التكنولوجية: إن البيئة التكنولوجية هي البيئة التسويقية التي تهتم بدراسة التطورات التكنولوجية الحديثة في الأسواق،¹ فالبيئة التكنولوجية تتغير بدرجة عالية من السرعة وفي نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على الانتاج والمنتجات والتوزيع وعلى وسائل الاتصال، كما أن هذا التغير سوف يستمر في المستقبل فسهولة تحويل الاموال من بلد إلى آخر والتقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في الدول النامية. ومن جهة أخرى يعد ابتكار المنتجات الجديدة ضرورة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق كما يترتب عنها خلق الكثير من الأسواق للمنظمات متعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عال من التكنولوجيا في مجال الاتصالات وخدماتها.² وكذلك التطور التكنولوجي أدى إلى رفع القدرات التنافسية، والطرق التي تؤثر فيها التكنولوجيا خاصة على الإدارة في الأسواق الدولية سيؤدي إلى إحداث ثورة في مجال الزراعة والأقمار الصناعية التي تلعب دورا في مجالات التعليم والتعلم ونقل المعرفة في جميع انحاء

¹ - محمد سرور الحريري، إدارة التسويق الدولي المعاصر : مدخل علمي متكامل، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 173.

² - محمد أحمد محمد خير المغربي، التسويق الدولي والأسواق العالمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018، ص: 177.



العالم، كما أن الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة لأخرى تؤدي إلى سهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم مع أي فرد في أي مكان بالعالم.¹

المطلب الثاني: دراسة السوق الدولي

تعد دراسة السوق خطوة أساسية للدخول للأسواق الدولية، فمن خلالها يتم جمع المعلومات حول الأسواق المستهدفة، مما يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة حول أي الأسواق الخارجية التي يؤدي اختراقها لتحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: تعريف وأهمية دراسة السوق الدولي

تعرف دراسة السوق على أنها التحليل النظامي للمشكلة ووضع النماذج والوصول إلى الحقائق من أجل اتخاذ القرار المناسب والتحكم في تسويق مختلف السلع والخدمات.² كما عرفت على أنها مختلف الدراسات والأبحاث التي تعمل على معرفة حاجات المستهلكين من السلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة، والتي تسعى للتعرف على حجم الفرص التسويقية الممكن الحصول عليها عند تسويق منتجات جديدة.³

عرفت أيضاً على أنها دراسة حاجات المستهلكين والتعريف بمنتجات المنظمة، فنجاح هذه الدراسة مرتبط بحجم المشكل المدروس ومدى فعالية المعلومات المتحصل عليها، إذ يجب على المنظمة أن تقوم بإجراء تعريف دقيق للمشكل المطروح وهذا قبل القيام بدراسة السوق، مع أخذ المدة الزمنية والتكاف بعين الاعتبار.⁴ يتبين من خلال التعاريف السابقة أن دراسة السوق هي دراسة لحاجات المستهلكين من خلال جمع البيانات عن السوق المستهدف بطريقة منظمة والعمل على تحليلها من أجل اتخاذ القرار التسويقي المناسب المتعلق بالمنتجات أو الخدمات الحالية أو المستقبلية، بتكلفة أقل وزمن أقصر.

يتضح مما سبق أن دراسة السوق الدولي تختلف عن دراسة السوق المحلي إذ تغطي نطاقاً واسعاً ومعقداً من البحث نتيجة لاختلاف البيانات،⁵ وهي خطوة أساسية في عملية التسويق، بحيث تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات اللازمة لصنع القرار لدى مديري التسويق الدوليين، وتكمن أهمية دراسة السوق الدولي في تقدير مدى جاذبية الأسواق، وتحديد قطاعات النمو، وتحسين فهم الاختلافات الاجتماعية الثقافية، وسلوك شراء المستهلكين، وتنفيذ سياسات ملائمة للمنتجات،⁶ بالإضافة إلى اعتبارها أساس اتخاذ القرار في اختيار استراتيجية وطريقة

¹ - سامي محمد محمود المليجي، التسويق الدولي والأسواق العالمية، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2016، ص: 215.

² - محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص: 77.

³ - مجدوب بوغرنوط، دراسات السوق لاقتحام المؤسسات للسوق الدولي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 6، العدد 1، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، 2017، ص: 256.

⁴ - Ferand Banquere, Les Etudes De Marches au Service de l'Entreprise, Tome 2, PUF, 1975, p : 67.

⁵ - Prime Nathalie, Marketing International: Développement des Marchés et Management Multiculturel, Vuibert, Paris, 2003, p: 63.

⁶ - Désiré Loth, Marketing International, Publibook, 2 eme édition, France, p: 27.

الولوج إلى الأسواق الدولية المستهدفة،¹ من خلال السماح للمسوق الدولي بتجميع البيانات الكافية من مصادر بيانات ثانوية أو ميدانية.²

يمكن استخلاص مما خلال ما سبق يمكن أن دراسة السوق الدولي على أنها تلك الأنشطة المنظمة تنظيماً محكماً من أجل جمع البيانات الخاصة بالأسواق الدولية والمنافسين والمستهلكين الدوليين، والعمل على تحليلها من أجل اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة، وذلك اختصاراً للوقت والتكلفة.

تتجلى أهمية دراسة السوق الدولي فيما يلي:³

- وضع تصور واضح عن ظروف السوق الدولية وبيئتها وهذا من الناحية السياسية، الإقتصادية، الاجتماعية والقانونية؛

- معرفة حدة المنافسة بين المنظمات الدولية في السوق الدولية؛

- اختبار مدى تقبل السوق الدولية للمنتجات المراد تسويقها؛

- تحديد الاستراتيجية المناسبة والملائمة لاختراق هذه السوق.

ثانياً: متطلبات دراسة السوق الدولي ومراحلها

1- متطلبات دراسة السوق الدولي: تحتاج المنظمة الدولية في دراسة السوق إلى مجموعة من المعلومات الأولية والبيانات التي تتحصل عليها من خلال الطرق المباشرة التي تقوم بها المنظمة نفسها، أو بالطرق غير المباشرة التي تقوم بها منظمات متخصصة بالمسوحات السوقية، أو الإحصاءات أو الدراسات العلمية التي توفرها مراكز البحوث، أو بكل هذه الطرق، ويمكن تصنيف هذه البيانات إلى المجموعات التالية:⁴

- معلومات وافية عن حجم السوق؛

- اتجاهات السوق؛

- التغيرات في الطلب؛

- عدد المنافسين وأساليب المنافسة السائدة في السوق؛

- مستويات الأسعار السائدة في السوق؛

- المزيج السلعي؛

- قنوات التسويق؛

- القوة الشرائية لملاح المستهلكين.

تعد البيانات التي تحصل عليها المنظمة من المسوحات الأولية لبيئة الأسواق تستخدم في دراسة السوق وتقييمه على أساس الفرص والتحديات وعلاقتها بمراكز القوة والضعف (SWOT)، وتأثيرها على السوق المستهدف. كما يمكن أن تقوم المنظمة إلى جانب دراسة عناصر السوق بالتعمق في تجزئة هذه العناصر

¹- Raymond Delbes et Eric Teyssonienie, **Etude de Marche**, Delmas, 2 eme édition, 1992, p: 19.

²- توفيق محمد عبد المحسن، **بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص: 138.

³- علي فلاح الزعبي، **بحوث التسويق: مدخل منهجي تطبيقي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 263.

⁴- علي عباس، **إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص: 234-235.



ودراسة شرائح السوق وسلوك المستهلك من خلال البحث عن إجابات على مثل بعض الأسئلة كهل هناك مجال لما يسمى بتجزئة السوق ومعرفة حجم كل شريحة فيه من المستهلكين لسلعة معينة؟ وهل هذه الشريحة أو تلك لديها فرص للنمو والزيادة؟.

تتحصل المنظمة كذلك على فوائد أخرى من خلال من دراسة السوق وهي كما يلي:¹

- دراسة السوق تعتبر وسيلة تعليمية وتدريبية للموظفين والوسطاء للتمكن من التعامل مع السوق المستهدف؛
- دراسة السوق كذلك تفيد كأداة لقياس أداء الموظفين والمندوبين؛
- توضح لنا الهدف المراد تحقيقه في تلك السوق؛
- قد تستخدم دراسة السوق وسيلة للدعاية والترويج للمنظمة ومنتجاتها.

2- مراحل دراسة السوق الدولي : تمر عملية دراسة السوق الدولي بمجموعة من المراحل والخطوات تتمثل فيما يلي:²

- 1- المسح العام للأسواق، حيث يتم إجراء مسح عام للأسواق، من خلال فحصها وتصنيفها بما يتناسب مع أحجامها وطاقتها الاستيعابية للسلع المصدرة أو السلع المستوردة؛
- 2- تعيين الأسواق الأكثر ملائمة لتصدير السلع أو لاستيراد السلع، بالإضافة إلى القيام بتصنيف الأسواق الخارجية وهذا يكون وفقا للطاقة الاستيعابية لتلك الأسواق؛
- 3- القيام بإجراء دراسات تفصيلية للأسواق التي يتبين أنها ملائمة للتعامل معها؛
- 4- الاستطلاع الشخصي، من خلال استكمال البحث المكتبي ميدانيا على أرض السوق الأجنبية عن طريق الاستطلاع الشخصي، إذ أن البحوث المكتبية تسبق البحث الميداني، ففي البحث الميداني يكون هناك اتصال بالمستوردين والمنتجين والبنوك وتجار الجملة ووكالات الإعلان ومكاتب التمثيل التجاري.

ثالثا: مشكلات دراسة السوق الدولي

- تواجه العديد من المنظمات الراغبة في التسويق الدولي مجموعة من العقبات والمشاكل وهذا نظرا لاختلاف طبيعة وحجم الأسواق الدولية عن الأسواق المحلية، وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:³
- 1- اتساع مجال الدراسة: حتى تتمكن المنظمة من التنبؤ بنتائج نشاطها في الأسواق الدولية يجب أن تكون لديها معرفة واسعة ومتنوعة في مجالات مختلفة تشمل: العرض، الطلب، المنافسة المحلية والأجنبية، الموزعين وقنوات ومنافذ التوزيع، الموظفين والفنيين وأصحاب قرار الشراء في البلد المستهدف؛
 - 2- الصعوبات الفنية والتقنية في جمع المعلومات: يعد تطبيق التقنيات والمعرفة التسويقية المستخدمة في الأسواق المحلية صعب التطبيق في الأسواق الخارجية وذلك للأسباب التالية:

¹ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

² - حازم الصيرفي، التسويق الدولي، مؤسسة جورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2020، ص: 127.

³ - وهيبه ماضي، أثر نوع العلاقة بين الموزع الجزائري والمنتج الأجنبي على الإقتصاد الوطني: دراسة لبعض المؤسسات التوزيعية للدراجات النارية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2021، ص: 92.



- نقص المعلومات الأساسية في بعض البلدان، وإن توافرت فقد تختلف من حيث الكم والكيف من سوق دولي لآخر؛
- يواجه جامع المعلومات في الواقع عقبات عديدة، إذ يحتاج قبل كل شيء إلى موافقة أو رخصة قانونية أو شرعية من السلطات المحلية للقيام بالدراسة الميدانية؛
- مواجهة الباحث لمشكلة اللغة وأسلوب طرح الأسئلة في الاستمارة أو المقابلة المباشرة وتعدد اللغات واللهجات في بعض الدول؛
- المشكلة التكنولوجية وسرية المعلومات، بحيث يواجه باحث السوق مشكلة سلوك أفراد المجتمع المدروس في التحفظ على المعلومات، خاصة بالنسبة إلى التجهيزات الصناعية في بعض الدول؛
- بالإضافة إلى ذلك فإن دراسة وجمع المعلومات في الأسواق الدولية تحتاج إلى مقابلة الأفراد، وهذا ما يعرض الباحث لمشاكل الاختلاف في السلوك الإنساني في التعاون مع القائم بالدراسة، وم بين هذه المشاكل ما يلي:¹
- عدم إقضاء بعض المعلومات بسبب الضغوط السياسية في البلد المعني؛
- إمكانية الحصول على زيادة في المعلومات من خلال النظام بالتعاون من قبل المسؤولين، وهذا ما يؤدي إلى جمع معلومات مضللة، مما ينعكس على سلامة القرارات الاستراتيجية؛
- عدم اهتمام بعض الأفراد بأهمية أو نتيجة الدراسة بالأسئلة المطروحة بسبب الأمية؛
- قد تكون المعلومات المتوفرة حديثة ولكنها لا تفيد متخذ القرار ولا تخدم أغراض البحث.
- كما أن أي منظمة ستقوم بأنشطتها على الصعيد الدولي سوف تواجه بيئة مختلفة عن البيئة التي كانت ستواجهها في تسويق منتجاتها في السوق المحلي، وذلك على النحو التالي:²
- الاختلافات في سلوك المستهلك؛
- الاختلافات في سلوك المنافسين؛
- الأحكام القانونية المختلفة (كالقوانين المدنية واللوائح المتعلقة بحماية المستهلك والبيئة)؛
- أنظمة ضريبية مختلفة؛
- الاختلافات في البيئة الاجتماعية والثقافية (اللغات، القيم)؛
- المخاطر السياسية؛
- المخاطر الاقتصادية المتعلقة بالعملة والنقل والدفع.
- كما أنه هناك عقبات أخرى ما زالت قوية في وجه روح الإنتاج، كقنوات التوزيع غير الفعالة، والافتقار إلى البنية الأساسية بكافة أشكالها. ولذلك فإن مجال دراسات السوق الدولية معقد جدا بسبب تنوع بيئات مختلف الأسواق الأجنبية، فيبدو من الضروري وصف وتنفيذ أنماط مختلفة من الدراسات التي يمكن أن تجريها المنظمات من أجل التغلب على الأسواق الجديدة.

¹ - المرجع نفسه، ص: 94.

² - Désiré Loth, Op Cit, p p: 27-28.



المطلب الثالث: نظام المعلومات التسويقي الدولي

يعد نظام المعلومات وأبحاث السوق الدولي من أهم الخطوات التي تنتهجها المنظمة الدولية، وهذا من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، ويكون ذلك بإجراء بحوث تسويق تعمل على التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من السلع والخدمات، وكذا معرفة أهم القرارات والاستراتيجيات التي يتبعها المنافسين، فيساعدها ذلك على اتخاذ القرارات التسويقية.

أولاً: ماهية نظام المعلومات التسويقي الدولي

1- تعريف نظام المعلومات التسويقية الدولية

يعد نظام المعلومات الخاصة بالمنظمة هو مجموع الوسائل البشرية والتقنية، بحيث تقوم باستخدام منهجية معينة لجمع وتخزين ومعالجة ونشر البيانات والمعلومات.¹ ويعتبر نظام المعلومات التسويقي نظاماً متكاملًا من شبكة معلومات مصممة من أجل تزويد مديري التسويق بالمعلومات اللازمة في الوقت والمكان المناسبين، وهذا بهدف التخطيط لاتخاذ القرار المناسب، فهو يساعد نظام المعلومات الإدارية على تحديد الفرص وإدراك المشاكل المحتملة وتطوير خطط التسويق.²

عرفه محمد السعيد عبد الفتاح بأنه هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة، والإجراءات المصممة بهدف توليد المعلومات والتي يتم جمعها من مختلف المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم في اتخاذ القرارات التسويقية.³ ومنه فنظام المعلومات التسويقي هو مجموع الوسائل المادية والبشرية التي تعمل على جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتقييمها، وتزويدها إلى مديري التسويق لاستخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية.

أما عن نظام معلومات التسويق الدولية فهي مجموعة من النظم الفرعية التي تغطي كل منها دولة واحدة، بحيث توفر كل دولة تقارير معلومات تستخدم في اختيار أنسب أشكال الدخول للأسواق الدولية، بالإضافة إلى تحديد بدائل التشغيل المناسبة للمنظمة في الدولة المعنية.⁴

وقد عرف Hollensen نظام المعلومات التسويقية الدولي بأنه نظام متداخل من الأفراد والأنظمة والعمليات، الذي يعمل على خلق تدفق للمعلومات بشكل منتظم ومستمر، وهذا من أجل حل مشاكل المسوقين الدوليين واتخاذ القرارات التسويقية الدولية.⁵

¹– Stantic Vedran, General Characteristics, **Role and Importance of International Marketing Information System**, Economic Analysis, vol 3-4, N 45, 2011, p: 70.

²– Sak Onkvisit, John Shaw, **International Marketing: Analyse and Strategy**, Routledge, 4 th edition, New York, 2007, p: 232.

³– محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، المكتبة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص: 286.

⁴– الميسوم بوشنافة، **حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA**، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 71.

⁵– Hollensen Svend, **Global Marketing: a decision-oriented approach**, Pearson Edition, 5 th edition, England, 2011, p: 197.



2- خصائص نظام المعلومات التسويقية الدولية: من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن لنظام المعلومات التسويقية الدولية مجموعة من الخصائص تتضح فيما يلي:¹

- تعتبر كجزء من أجزاء نظام المعلومات الإدارية الدولية؛
- ترتبط نظام المعلومات التسويقية الدولية بمديري التسويق، وذلك بالبدأ بتحديد حاجاتهم من العلوامات وبعدها يتم تحليلها لتصبح جاهزة وذات فائدة لصناعة القرارات؛
- يحتاج إلى استخدام الحاسبات الإلكترونية والإستعانة بالأساليب التحليلية الكمية والرياضية والإحصائية، وكذا استخدام الأساليب الخاصة بالتوقع والتنبؤ ومراجعة الخطط التسويقية ومختلف الأساسيات المتعلقة بالتسويق الدولي، وهذا من أجل مساعدة صانعي القرار بإتخاذ القرارات السليمة؛
- يعمل على تخزين المعلومات وهذا بعد أن تتم عملية معالجتها وتحليلها وتبويبها، وذلك من أجل أن تسهيل عملية استخدامها من قبل المنظمة في صناعة القرارات الصائبة؛
- يعمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة المتعلقة بتنظيم أنشطة التسويق الدولي، فيما يخص تدفق وعالجة المعلومات، وهذا للتمكن من اتخاذ القرارات المثلى؛
- إن تشغيل نظام المعلومات التسويقية يكون بشكل دائم من أجل أن يتماشى مع أنشطة المنظمة في البيئة الدولية.

3- أهمية نظام المعلومات التسويقية الدولية: يعد نظام المعلومات التسويقية الدولية بالغ الأهمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير استراتيجيات التسويق الدولي، فهو يعمل على تحديد استراتيجيات سليمة للمزيج التسويقي الدولي كتحديد شكل المنتج الملائم لكل دولة.² كما تكمن أهميته من خلال الإجابة على التساؤلات التي تواجه مدير التسويق الدولي في كل مرحلة من مراحل إتخاذ القرار التسويقي،³ وهذا من خلال تزويدهم بالعديد من المعلومات والتطورات والمستجدات عن الأسواق الأجنبية والخارجية.⁴ فهو يهتم وبالتعاون مع منظمات الاعمال الدولية والعالمية في معرفة المنظمات التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية الجديدة، من خلال توفير البيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ قرار الدخول أو عدم الدخول إلى هاته الأسواق، فهو يوفر أنظمة متطورة وحديثة للاستفادة من المعلومات المتعددة عن الأعمال الدولية، التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ قرارات إدارية تسويقية صحيحة وهذا بالتعاون مع إدارة التسويق الدولي.⁵

4- متطلبات ومكونات نظام المعلومات التسويقي الدولي: من أجل إحداث نظام معلومات تسويقي دولي لابد من أن يمر بمجموعة من الخطوات والمتمثلة في:⁶

¹- فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 147 - 148.

²- D.Nanciet et B.Espinasse, **Ingenierie Des Systemes d'Information avec Merise**, Sybex, Paris, 1993, p: 59.

³- مصطفى شلابي، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية: حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة **ENAD**، مذكرة ماجستير علوم إقتصادية، 1998، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، ص: 29.

⁴- محمد سرور الحريري، **الأسس العلمية والقوانين المتبعة في إدارة منظمات المال والأعمال الدولية والعالمية**، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص: 115.

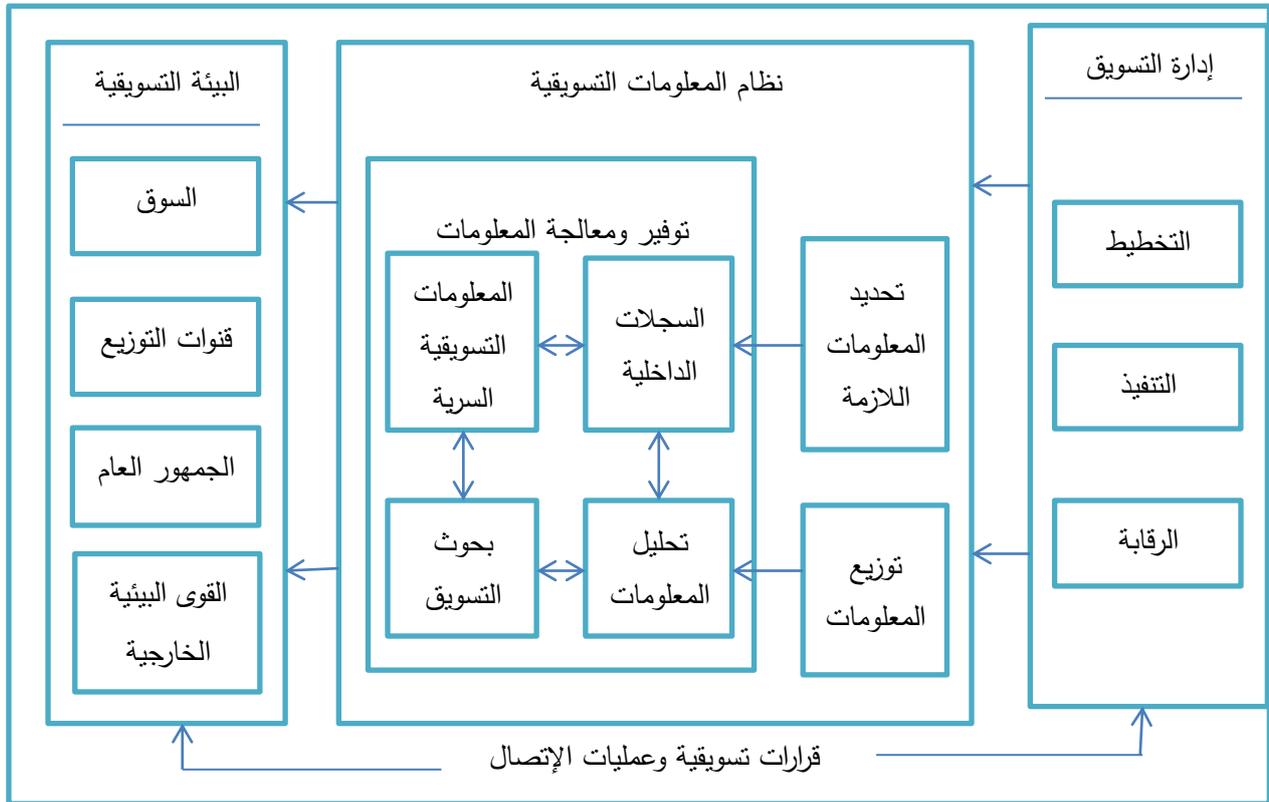
⁵- **المرجع نفسه**، ص: 115.

⁶- علي ابراهيم الخضر، **إدارة الأعمال الدولية**، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، دمشق، سوريا، 2007، ص: 330.



- 1- تحديد الأهداف الرئيسية لنظام المعلومات وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة وهذا بعد مراجعتها؛
 - 2- تصميم المخرجات التي يتم الحصول عليها من نظام المعلومات، كالبيانات المتعلقة بالإنتاج والمنافسة وغيرها؛
 - 3- تحديد آليات وخطوات تشغيل نظام المعلومات؛
 - 4- إعداد المدخلات المطلوبة وتوفير مستلزمات تشغيل نظام المعلومات؛
 - 5- تحديد طرق الرقابة على تشغيل نظام المعلومات للحصول على المعلومات؛
 - 6- إعداد التصميم المناسب لاسترجاع المعلومات؛
 - 7- إعداد الخطة النهائية لإنشاء وتشغيل نظام المعلومات.
- يوضح الشكل أدناه أهم مكونات نظام المعلومات التسويقية الدولية التي تعتمد عليها المنظمة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة:

الشكل رقم (1-03): مكونات نظام المعلومات التسويقية الدولية



المصدر: ناجي معلا، بحوث التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص: 22.

يتكون نظام المعلومات التسويقية من مجموعة من النظم الفرعية التي تحتوي على المراحل والخطوات السالفة الذكر، والتي تعمل على مساعدة مديري التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية الصائبة، وتتمثل هذه المكونات في السجلات والتقارير الداخلية للمنظمة، بحوث التسويق، الاستخبارات التسويقية، ونظام النماذج



المساعدة على اتخاذ القرار والتي تعني مجموع الأدوات الإحصائية والنماذج الخاصة بالقرارات ومختلف البرامج التي تساعد مديري التسويق في تحليل البيانات وترشيد عملية اتخاذ القرارات.¹

ثانياً: بحوث التسويق الدولي

1- تعريف بحوث التسويق الدولي: تعرف بحوث التسويق على أنها نهج منهجي وعلمي لجمع المعلومات وتجهيزها وتفسيرها بهدف رئيسي هو الحد من أوجه عدم اليقين وتقليل المخاطر إلى أدنى حد. وهي تتحقق من وجود سوق أو طلب محتمل للسوق المستهدفة ويقدر الطلب من أكبر عدد ممكن من المصادر.² كما تعرف بأنها تلك الإجراءات التي تهدف لجمع البيانات الضرورية عن مشكلة ما وتحليلها، مما يسمح بالوصول إلى تقديم تقرير مفصل يحتوي على توصيات تعالج المشكلة.³

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بحوث التسويق على أنها تلك الوظيفة التي تربط المستهلك بالمسوقين والعاملين، وهذا بالإعتماد على معلومات يتم استخدامها في تحديد الفرص والمشكلات والعمل على حلها، وتقييم الأنشطة التسويقية.⁴

أما بحوث التسويق الدولي فقد عرفها معهد الإدارة البريطانية بأنها عملية جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلات الخاصة بنقل وبيع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك في الأسواق الدولية، ومن ثم يتم تسجيلها وتحليلها.⁵

كما عرفت على أنها تلك البحوث التي يتم تنفيذها من أجل جمع المعلومات والبيانات عن الأسواق الخارجية، وتسجيلها وتحليلها بهدف اتخاذ القرارات السليمة، حول كيفية اختراق هذه الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية بها، حيث أن النجاح في الأسواق الدولية التي تختلف ظروفها عن الأسواق المحلية، يكون بجمع البيانات والمعلومات الكافية حولها.⁶

وقد عرفها علي فلاح الزعبي بأنها نظام فعال لطرق وأساليب تطوير وتقديم المعلومات من أجل صنع واتخاذ القرارات التسويقية الناجحة في الأسواق الدولية.⁷

يمكن من خلال ما سبق تعريف بحوث التسويق الدولي على أنها نظام جمع المعلومات وتسجيلها وتحليلها ووضع التقارير المناسبة، من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الضرورية لاختراق الأسواق الدولية.

2- أهمية بحوث التسويق الدولي: تعتبر بحوث التسويق الدولي أسلوباً مهماً تستخدمه المنظمة من أجل التعرف على أهم المشاكل التي تواجهها عند رغبتها في التواجد بالأسواق الدولية، ومن ثم إيجاد الحلول اللازمة لمعالجتها، ويمكن توضيح أهمية ذلك من خلال الوظائف التي تلعبها بحوث التسويق الدولي والمتمثلة في:

¹ - خالد قاشي، أثر نظام المعلومات التسويقية على الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 9، العدد 29، جامعة الكوفة، 2013، ص: 63.

² - LEGER-JARNIOU. *CRéaliser, l'étude de marché de son projet d'entreprise*, Edition Dunod, Paris, 2000, p: 04.

³ - محمد عبيدات، *بحوث التسويق: الأسس، المراحل والتطبيقات*، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص: 14.

⁴ - Sak Onkvisit, John Shaw, *Op Cit*, p: 214.

⁵ - علي فلاح الزعبي، *مرجع سيق نكره*، ص: 262.

⁶ - محمد حسن حافظ، محمد الفاتح محمود المغربي، *بحوث التسويق*، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى، صنعاء، 2009، ص: 281.

⁷ - علي فلاح الزعبي، *مرجع سيق نكره*، ص: 263.



- 2-1- الوظيفة الوصفية: تتجلى في معرفة حالة السوق الحالية، والمنافسين والمتلقين واتجاهاتهم نحو منتجات المنظمة،¹ ويكون ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة من طرف المنظمة مثل:
- ما هي اتجاهات المبيعات في الماضي وماهي اتجاهات المستهلكين نحوها؟
 - ما هي ظروف المنافسة الحالية في الأسواق؟
 - ما هي رؤية المستهلكين للإعلانات التي تقوم بها المنظمة؟²
- 2-2- الوظيفة التشخيصية: تتضمن التعرف على أهم الأسباب ووضع تفسير وتوضيح لها، من خلال تقديم إجابات عن التساؤلات المطروحة، بحيث تكون داعمة لتحقيق النجاح في الأسواق،³ ومن بين الأسئلة التي يمكن طرحها على سبيل المثال لا الحصر هي:
- كيف يؤثر تصميم الغلاف على المبيعات؟
 - كيف تؤثر الإعلانات على اتجاهات المستهلكين تجاه استخدامات المنتج؟⁴
- 2-3- الوظيفة التنبؤية: يعمل رجل التسويق على استخدام نتائج البحوث الوصفية والتجريبية في التحضير للمستقبل ووضع الخطط من حيث حجم المبيعات، والوسطاء، والمزيج التسويقي.⁵
- وعموما هناك حاجة متزايدة لبحوث التسويق الدولي لإعتبارها أداة أساسية لتطوير استراتيجية المنظمة في سوق عالمي سريع التغير، فهي تعالج مجموعة واسعة من تحديات التسويق العالمية بما في ذلك تحديد المنتجات الجديدة بشكل صحيح، وتجنب أخطاء صياغة المنتج، وفهم التحديات الثقافية بدقة، وتحديد رسائل الترويج المناسبة، بالإضافة إلى إدراك الاختلافات الجغرافية والثقافية.⁶
- تساعد بحوث التسويق الدولي المنظمة بطرق عديدة أهمها:⁷
- تنوع الفرص التسويقية المتاحة أمام المنظمة، وإيجاد أكبر سوق لمنتجاتها؛
 - تضيق نطاق البحث ووضع الأولويات تجاه أسواق معينة، مع تمكين المنظمة من وضع الخطط التسويقية المستقبلية عبر فترة طويلة من الزمن؛
 - تمكين المنظمة من تحديد أفضل أسلوب تقدم به منتجاتها إلى السوق؛
 - التمكن من التعرف على الجوانب المختلفة للمنافسين كالتعرف على نقاط ضعفهم وقوتهم وأسباب نجاحهم؛
 - التمكن من الحصول على أفكار جديدة تساعد في خلق منتجات جديدة أو تطوير المنتجات وكذا بالنسبة للاستراتيجيات التسويقية.

¹- فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

²- محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 20.

³- محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 85.

⁴- محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

⁵- فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

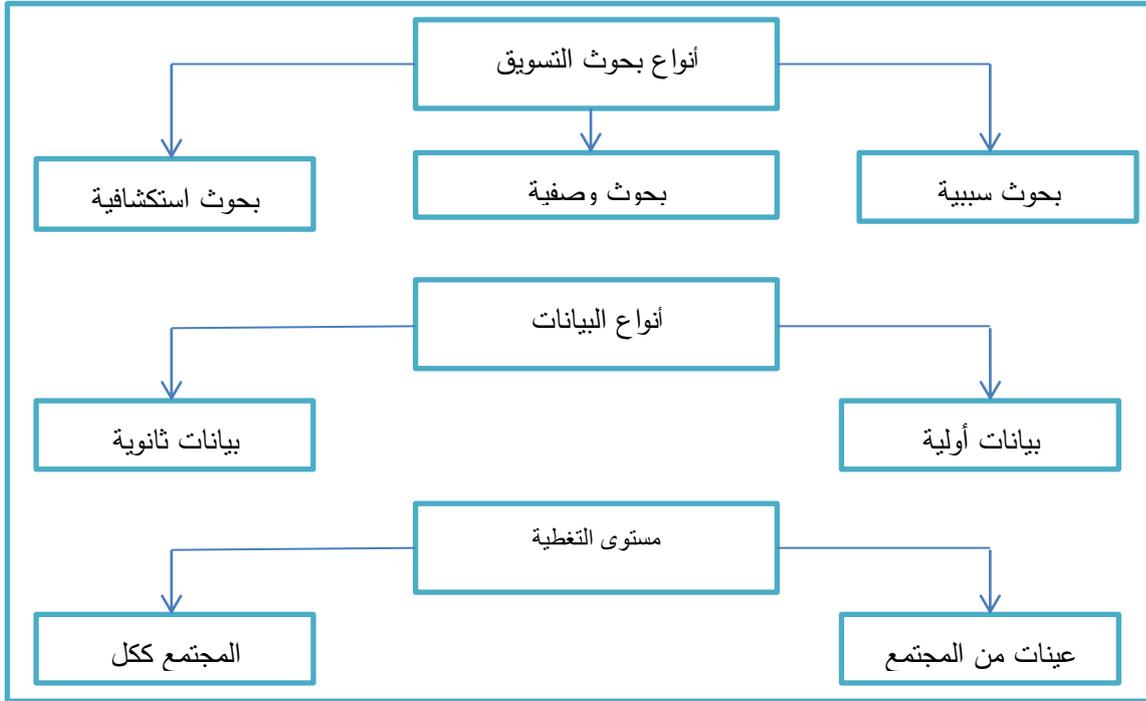
⁶- Robert B. Young, Rajshekhar G. Javalgi, **International Marketing Research: A global Project Management Perspective**, Business Horizons, N 50, 2007, p: 115.

⁷ عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، مصر، مجهول سنة النشر، ص: 287.



3- أنواع بيانات وبحوث التسويق الدولي: تختلف بحوث التسويق الدولي وبياناتها من بلد لآخر وكذا حسب طبيعة المشكلة المراد حلها، بحيث قد تكون بحوثاً وصفية أو استكشافية، أو سببية، وقد يكون مستوى تغطيتها على المجتمع بأكمله أو على مستوى عينات ممثلة لمجتمع الدراسة. أما عن البيانات فقد تكون أولية أو ثانوية.¹ ويوضح الشكل الموالي أنواع بحوث وبيانات التسويق الدولي:

الشكل رقم (1-04): أنواع بحوث وبيانات التسويق الدولي



المصدر: عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، مصر، (دون سنة النشر)، ص: 291.

من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تسويقية فعالة، يحتاج المسوقون الدوليون الذين تجذبهم الفرص التسويقية المتاحة، إلى مصدر موثوق وصالح للمعلومات، وهناك ثلاثة احتياجات رئيسية من المعلومات التي تتعلق بأبحاث السوق الدولية وتتمثل في:²

- المعلومات اللازمة لدخول الأسواق الدولية، وتتضمن تلك المعلومات المتعلقة بالقضايا الكلية، كالبينة السياسية والتنظيمية لكل دولة أجنبية، والقضايا الجزئية كمدد نمو السوق والكثافة السكانية وإمكانية تحقيق مبيعات للمنتج أو الخدمة؛

- المعلومات اللازمة لتخطيط السوق المحلي، وهي تتعلق باستراتيجيات تطوير المزيج التسويقي المناسب؛

- المعلومات المتعلقة بالترشيد العالمي، وتتعلق بتقييم ودمج البيانات التي تم جمعها مسبقاً من أجل مراقبة التغييرات في البيئة الدولية.

يلاحظ أنه هناك العديد من المنظمات تفشل في جمع المعلومات المناسبة عن الأسواق الدولية وهذا بسبب الاختلافات الموجودة بين تفضيلات المستهلكين عبر مختلف الدول، كما أن ارتفاع تكاليف بحوث التسويق

¹ المرجع نفسه، ص: 291.

²- Robert B. Young, Rajshekhar G. Javalgi, Op Cit, p: 115.



الدولي تجعل الكثير من المنظمات تعزف عنها، مما يجعلها تقع في الكثير من الأخطاء والمخاطر في السوق الخارجي.¹

4- مصادر معلومات بحوث التسويق الدولي: يتم الحصول على المعلومات السابقة من مجموعة من المصادر أهمها ما يلي:²

- ملفات المنظمة، بالإعتماد على البيانات الموجودة والمخزنة في الحاسب الآلي الخاص بالمنظمة وهذا ما يساعد في توفير الوقت والتكاليف؛

- التمثيل التجاري الموجود في السفارات الخارجية، من خلال توفير بيانات تتعلق بسوق الدولة المتواجدة فيها، كتوفير بيانات عن حجم وقيمة صادرات سلعة ما خلال فترة زمنية معينة، وتوفير المعلومات الكافية عن الرسوم الجمركية المطبقة، الاجراءات المصرفية التنفيذية، الأسعار المنافسة، وسائل الشحن وتكلفتها وغيرها من المعلومات الضرورية؛

- مراكز التسويق الدولي الجماعي، وهي مراكز تنشأها الدول من أجل مساعدة المسوقين على دخول الأسواق الدولية، وهي تقدم معلومات عن الأسواق الدولية بمقابل مادي؛

- البعثات الدبلوماسية الأجنبية، وتقوم بتقديم معلومات عن أسواق الدول التي تتبعها، كالتشريعات الجمركية؛

- غرف التجارة والصناعة والغرف الدولية المشتركة، توفر مختلف البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمليات التجارية، كالمناقصات العامة، نقل التكنولوجيا والاستثمارات؛

- المنظمات الدولية والإقليمية، توفر البيانات والنشرات والإحصاءات التجارية؛

- منظمات التجارة الخارجية، عن طريق حصولها على المعلومات الكافية عن الأسواق الخارجية، من التمثيل التجاري والفروع التابعة لها؛

- البنوك، تعتبر مصدرا خصباً في توفير المعلومات عن الأسواق الخارجية، خاصة إذا كان هناك فرع دولي؛

- الصحف والمجلات المخصصة للأسواق والمعارض الدولية؛

- البعثات التجارية، فهي توفر المعلومات عن أسواق الدول الأجنبية وحالتها الاقتصادية والقانونية؛

- المنظمات المتخصصة في بحوث التسويق، تعمل على المساعدة في إجراء دراسات تسويقية محددة، والمقارنة بين أفضل العروض المقدمة في هذه المنظمات؛

- وكلاء الشحن منظمات النقل وإحصاءات الأمم المتحدة والوكلاء والموزعون في الأسواق الدولية.

ثالثاً: الاستخبارات التسويقية الدولية

1- تعريف الاستخبارات التسويقية الدولية: عرف McLeod الاستخبارات التسويقية بأنها مدى واسع من الأنشطة الأخلاقية التي يمكن استخدامها في عملية جمع المعلومات حول المنافسين.³

¹- عادل المهدي، مرجع سبق ذكره، ص: 291.

²- علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 270 - 272.

³- Raymond McLeod, George P Schell, **Management Information System**, Prentic Hall, New Jersey, 2004, p: 191.



عرفت كذلك بأنها مجموع عمليات الإستطلاعات والإستعلامات التي تجريها إدارة التسويق من أجل جمع المعلومات عن المنافسين.¹

كما عرفت على أنها: "ذلك الأسلوب أو الطريقة التي يتم تسمح لي مدير التسويق من فحص ومعرفة مختلف التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التسويقية الخارجية العامة والخاصة، وهذا بصفة دائمة ومستمرة ومتجددة".²

عرف Kotler الإستخبارات التسويقية على أنها الوسيلة التي يتم بواسطتها الإطلاع الدائم والمعرفة المستمرة بالظروف الجديدة داخل المنظمة وخارجها.³

وعرفت أيضا بأنها جهاز يعمل على تزويد المنظمة بالمعلومات اليومية حول التطورات البيئية التسويقية، التي من شأنها أن تساعد المديرين في إعداد الخطط التسويقية وتعديلها.⁴

وحسب جمعية خبراء الإستخبارات التنافسية فنظام الإستخبارات التسويقية هي عملية أخلاقية مشروعة من أجل جمع وتحليل وتوزيع المعلومات المناسبة والصالحة حول البيئة التسويقية.⁵

كما تعرف بأنها إحدى النظم الفرعية لمداخلات نظام المعلومات التسويقية والمصمم من أجل توفير المعلومات البومبة لمديري التسويق عن التطورات التي تحدث في البيئة التسويقية لمنظمتهم.⁶

عرف نظام الإستخبارات التسويقية الدولية أيضا على أنها الوسيلة التي تعمل في إطار منظم ومحدد، من أجل جعل المنظمة الدولية يقظة لمختلف التطورات الحالية والمحتملة في بيئة التسويق الدولي، وهذا عن طريق تزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة التي تسمح لهم باكتشاف الفرص والتهديدات المحتملة في السوق الأجنبي.⁷

ما سبق يمكن وضع تعريف لنظام الاستخبارات التسويقية الدولية على أنها: تلك الطريقة التي يتم من خلالها جمع وتحليل المعلومات، حول البيئة العامة والخاصة التي تنشط فيها المنظمة الدولية، بهدف تحديد الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات وحلها، مما يسمح لمديري التسويق باتخاذ القرارات التسويقية المناسبة لإخترق الأسواق الدولية.

¹ - حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 336.

² - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مكتبة الإشعاع، الجزء الأول، مصر، 1996، ص: 167.

³ - علاء الدين بوزناشة، دور نظام المعلومات التسويقية في إدماج أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص: 122.

⁴ - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة مزيدة ومحكمة، 2006، ص: 105.

⁵ - Elemento Pontes Cavalconi, The Relationship Between Business Intelligence and Business Success, Journal of Competitive Intelligence and Management, vol 1, N 3, 2005, p: 13.

⁶ - محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنت، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 251.

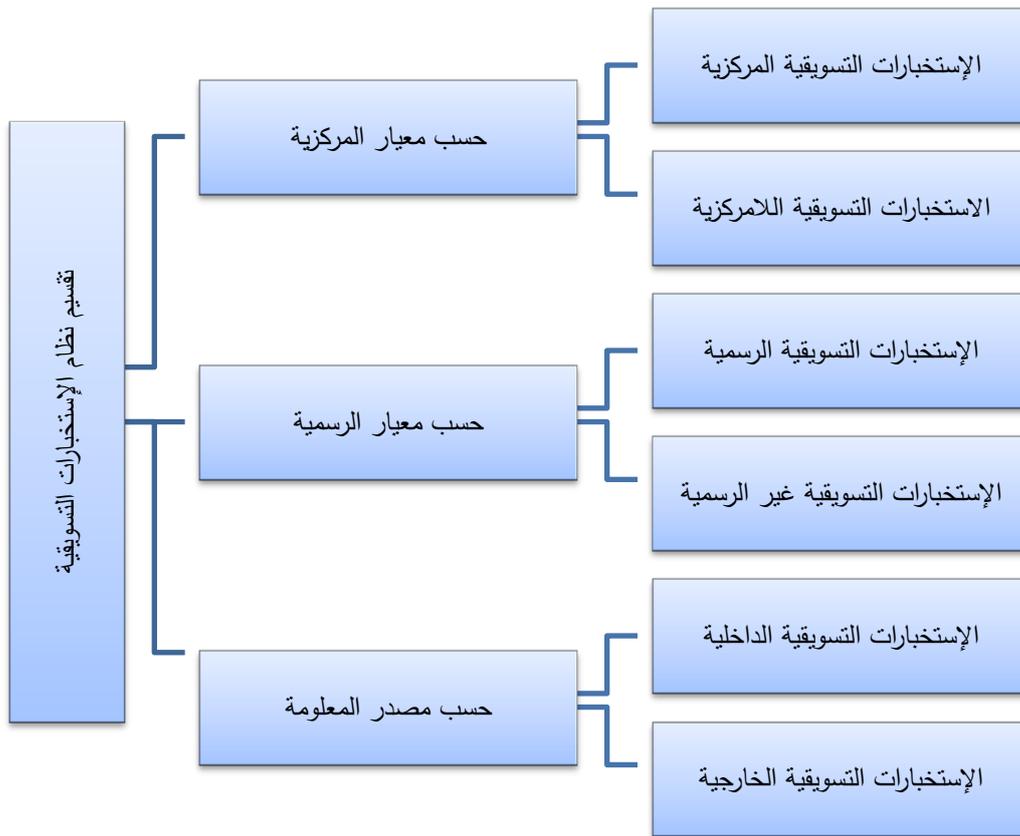
⁷ - فيصل دلال، منير نوري، دور نظام إستخبارات التسويق الدولي في تطوير إستراتيجية المنتج دراسة حالة شركات السيارات الأجنبية بالجزائر، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 21، جوان 2017، ص: 220.



وعليه ومن خلال التعاريف السابقة يستنتج أن لنظام الإستخبارات لتسويقية الدولية مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:¹

- إن عملية تشغيل نظام إستخبارات التسويق الدولي تحتاج مجموعة من المتطلبات والموارد؛
 - يتميز نظام إستخبارات التسويق الدولي بمنهجية قانونية وأخلاقية مشروعة؛
 - من ضروريات نظام إستخبارات التسويق الدولي التفاعل مع بيئة التسويق الدولي، وذلك من أجل إدراك التغيرات المحتملة؛
 - يعمل نظام الإستخبارات التسويقية على مساعدة مديري التسويق من إتخاذ القرارات الصائبة؛
 - يعد نظام الإستخبارات التسويقية جزءا من أنظمة المعلومات الإستراتيجية.
- 2- أنواع الإستخبارات التسويقية:** يمكن تقسيم الاستخبارات التسويقية حسب درجة المركزية إلى نظامين وهما نظام الاستخبارات التسويقية المركزية ونظام الاستخبارات التسويقية اللامركزية، أما من ناحية الرسمية فتقسم كذلك إلى فرعين هما نظام الاستخبارات الرسمية ونظام الاستخبارات غير الرسمية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-05): أنواع نظام الإستخبارات التسويقية



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ - خالد قاشي، نظام الإستخبارات التسويقية واتخاذ القرارات التسويقية بالمؤسسة، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 4، العدد 2، 2013، ص:



يمكن توضيح أهم أنواع نظام الاستخبارات التسويقية فيما يلي:

2-1- نظام الاستخبارات التسويقية حسب درجة المركزية: وتنقسم بدورها إلى قسمين هما:

أ- نظام الإستخبارات التسويقية المركزية: وتعني وجود وحدة مركزية بالمنظمة هي التي تتولى أنشطة الاستخبارات التسويقية¹، وهي تتسم بالعديد من المزايا منها تيسير عمليات جمع البيانات والمعلومات نظرا لتركزها في مكان واحد، وعلى الرغم من الفوائد التي تحققها إلا أنه لا يمكن لوحدة مركزية واحدة أن تتحمل القيام بأعباء أنشطة الاستخبارات التسويقية لكبر حجمها، وهذا بسبب عدم كفاية المهارات البشرية المتاحة بالوحدة المركزية الواحدة.²

ب- نظام الإستخبارات التسويقية اللامركزية: وتعني أن عملية الاستخبارات التسويقية تكون على مستوى مختلف الوحدات الموجودة بالمنظمة، بحيث يتم توزيع المسؤوليات وتوفير الإمكانيات لكل وحدة، مما يؤدي إلى زيادة المهارات الفنية لرجال الاستخبارات التسويقية، غير أن هذه التجزأة قد تعيق تدفق المعلومات من مجال لآخر.³

2-2- نظام الاستخبارات التسويقية حسب درجة رسمية: تنقسم حسب هذا المعيار إلى صنفين هما:

أ- نظام الإستخبارات التسويقية الرسمية: هي عبارة عن نظام رسمي يوجد داخل المنظمة، ويحتوي على قواعد وإجراءات محددة وكتوبة وسياسات موضوعية، وتنظيم يوضح العلاقة بين أجهزة الإستخبارات وباقي وحدات المنظمة. ومن مهامها أنها تعمل على تجميع وتحليل البيانات.⁴

ب- نظام الإستخبارات التسويقية غير الرسمية: تتم عن طريق متابعة ما تنشره وسائل الإتصال المختلفة من معلومات وأخبار حول النشاط التسويقي للمنظمة، وقد تؤدي إلى تشويه المعلومات وعدم وصولها بصورتها الأصلية إلى متخذ القرار، وهذا نتيجة لمرورها من شخص لآخر وبصورة غير رسمية.⁵

2-3- نظام الاستخبارات التسويقية حسب مصدر المعلومات: ويمكن تصنيفها إلى:

أ- الإستخبارات التسويقية الداخلية: يتم عن طريقها تزويد الإدارة بمختلف البيانات الخاصة بالمنظمة خاصة تلك المتعلقة بالمبيعات والحصة السوقية والموقع التنافسي، ويتم الحصول عليها من مصادر المنظمة الداخلية كالتقارير والسجلات.⁶

ب- الإستخبارات التسويقية الخارجية: تتمثل في تزويد إدارة المنظمة بالبيانات والمعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة على مستوى بيئة المنظمة الخاصة بالمستهلكين والمنافسين، وكذا المعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة

¹ طارق طه، نظم المعلومات والحاجة الآلية من منظور إداري معاصر، منشأة المعارف، مصر، 2002، ص: 248.

² حازم محمد الصيرفي، التسويق الصناعي، الريادة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، دبي، 2020، ص: 176.

³ بثينة لقمان أحمد، دور نظام الاستخبارات التسويقية في تحسين إدارة الوقت للقبادات الإدارية الوسطى، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العدد 9، 2012، ص: 157.

⁴ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 248.

⁵ رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 121.

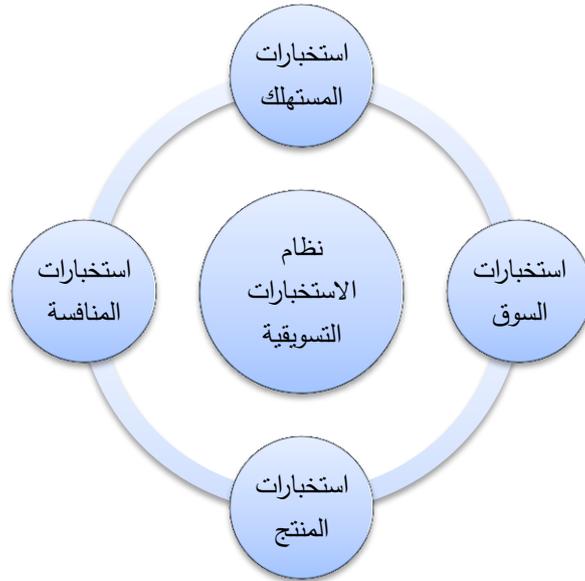
⁶ مشاري محمد الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الاتصالات الكويتية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 27.



كالظروف الإقتصادية، القوانين والثقافة، والتكنولوجية. ويقوم بها رجال استخبارات متخصصين في المنظمات المختصة بهذا المجال، الوسطاء، رجال التجسس التسويقي وغيرها.¹

3- مكونات الإستخبارات التسويقية الدولية: يتكون نظام الاستخبارات التسويقية على العموم من أربعة أنظمة فرعية، تشكل مع بعضها البعض حلقة متكاملة، بحيث تعمل على تزويد إدارة المنظمة بالمعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الصائبة، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-06): مكونات نظام الإستخبارات التسويقية



المصدر: من إعداد الباحثة

يتكون نظام الاستخبارات التسويقية الدولية من أربعة مكونات وهي كما يلي:

3-1- استخبارات المستهلك: يعتبر المستهلك جوهر النشاط التسويقي بالمنظمة التي تعمل على إشباع حاجاته ورغباته، ولقد أصبحت المنظمات تتنافس فيما بينها حول من يلبي هذه الحاجات والرغبات بطريقة أفضل بحيث تحقق رضا المستهلك، ولكي تنجح في ذلك عليها أن تدرس مستهلكيها من حيث دوافعهم الشرائية، سلوكياتهم، والعوامل المؤثرة في سلوكهم وقراراتهم الشرائية، ويكون ذلك بجمع البيانات والمعلومات بصورة مستمرة وتحويلها إلى بيانات استخبارية تزود بها إدارة المنظمة، التي كلما استطاعت أن تجمع معلومات واقعية وكافية عن المستهلك كلما تمكنت من الإحتفاظ به.²

3-2- استخبارات السوق: من أجل فهم السوق يجب على المنظمة التحسب إلى مجموعة من المتغيرات وأهمها نمو السوق، الحصة السوقية، حجم السوق، طبيعة المستهلكين المحتملين، وهي موضحة في الجدول الموالي.

¹- Philip Kotler, **Marketing Management « Analysis, Planning, Implementation**, Prentice Hall, Inc, The Millennium Edition, New Jersey, 2000, p: 103.

²- علاء فرحان طالب، محمد جبار الشمري، **نظام الاستخبارات التسويقية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص: 84-



الجدول رقم (1-02): البيانات والمعلومات الضرورية لفهم السوق

نوعها	مجال البيانات والمعلومات
الخصائص الجغرافية، المناخ، الكثافة السكانية، اللغة السائدة، الأوضاع السياسية والقانونية، الوضع الإقتصادي، الأنماط الثقافية	المقومات الأساسية للدولة التي تعمل بها المنظمة
توزيع الدخل، استخدامات المنتج، الإستيراد، التصدير، مستويات الأسعار	خصائص السوق
المستهلكين المحتملين، مواقع تواجدهم، رغباتهم وأذواقهم، عاداتهم الشرائية، دخولهم، الجهات المؤثرة في قراراتهم	المستهلكين
عدد وطبيعة المنافسة، الحصص السوقية للمنافسين، تغطية السوق، الشهرة والمركز المالي، الطاقة الإنتاجية، نطاق المنافسة.	المنافسة
مبيعات الفترة الماضية، تحليل المبيعات الإضافية حسب المنتجات والمستهلكين وفصول السنة، الكوادر المؤهلة لتنفيذ خطة البيع، حجم المبيعات المتوقعة لكل منطقة، تكاليف الطلبات المتوقعة، أهداف مراكز البيع.	المبيعات
حركة الأسعار، المواد الخام، القوانين الإقتصادية، رؤوس الأموال المتاحة، شروط الدفع وطبيعة الإئتمان ومستويات الإقراض.	المعلومات والبيانات الإقتصادية

المصدر: علاء فرحان طالب، محمد جبار الشمري، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص: 93-94.

يجعل إدراك هذه المتغيرات إدارة المنظمة على دراية بطبيعة الأسواق المحيطة بها، مما يساعدها في وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لمواجهة المنافسة، ولأجل تحقيق ذلك عليها تقديم معلومات استخباراتية قيمة¹

3-3- استخبارات المنتج: يعتبر المنتج الأداة التي تقدمها المنظمة من أجل تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم، لذا ففهم المنتج يعد ضروريا في عملية صنع القرارات الخاصة بمزيج المنتج، وهذا من خلال تقديم بيانات استخباراتية عن احتمال تقادم المنتج، أو عن طبيعة المنافسة خاصة غير السعرية، والمعلومات عن التطورات التكنولوجية والابتكارات الحديثة.²

3-4- استخبارات المنافسين: يعمل نظام استخبارات المنافسين على تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين، وجمع المعلومات عنها وتحليلها من أجل اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة. فهو يسمح بإدراك ميزة المنظمة التنافسية

¹- المرجع نفسه، ص 93.

²- فيصل دلال، منير نوري، دور نظام استخبارات التسويق الدولي في تطوير استراتيجية المنتج: دراسة حالة شركات السيارات الأجنبية بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 226.



مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى، كما يحدد استراتيجيات المنافسين الماضية والحالية والمحتملة، وكذا التهديدات المحتملة على المدى البعيد، مما يجعل المنظمة على استعداد لمواجهةها وتجنبها.¹

المطلب الرابع: دراسة سلوك المستهلك الدولي

إن دراسة المستهلك الدولي من حيث العوامل المؤثرة في سلوكه وقراره الشرائي تعد من أهم العمليات التي يقوم بها رجال التسويق الدوليين من أجل وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة الدخول إلى الأسواق الدولية بمختلف المنتجات التي تشعب مختلف حاجات ورغبات المستهلك.

أولاً: ماهية سلوك المستهلك الدولي

1- تعريف سلوك المستهلك الدولي: قبل التطرق لمفهوم سلوك المستهلك الدولي كان لابد من التعرض لمفهوم المستهلك الدولي، إذ يمكن تعريف المستهلك بأنه كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم باستعمال سلعة أو خدمة، وهو المحرر الأساسي لكل ما يتم إنتاجه أو توزيعه.² وهو أيضاً كل من يقوم بشراء السلع والخدمات من أجل استعمالها الشخصي، أو لاستعمالها من طرف أفراد أسرته أو من يعيّلهم أو تقديمها كهدية لشخص آخر.³

يمكن القول أن المستهلك هو كل شخص يعمل على شراء سلع وخدمات معروضة للبيع، لاستعمالها بهدف إشباع حاجاته ورغباته الشخصية أو العائلية. أما المستهلك الدولي ومن خلال ماسبق يمكن القول بأنه كل فرد أجنبي يقوم بشراء أو لديه القدرة على شراء السلع والخدمات الدولية المعروضة للبيع في السوق المحلية، وهذا بهدف إشباع الحاجات والرغبات الشخصية أو العائلية. ومن أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلك المختلفة تقوم المنظمة بالتعرف عليها وهذا من خلال دراسة سلوك المستهلك عن طريق دراسة التغيرات في أنماطهم الشرائية من أجل وضع قاعدة معلومات تمكنها من التخطيط لمختلف استراتيجياتها وسياساتها التسويقية.⁴

فحسب "Engel" فإن سلوك المستهلك هو تلك الأفعال والتصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يقوم بها الأفراد من أجل الحصول على سلع وخدمات محددة وفي زمن ومكان معين.⁵

أما "كاسر نصر المنصور" فعرف سلوك المستهلك على أنه: السلوك الفردي والجماعي الذي يرتبط بتخطيط واتخاذ قرارات شراء واستهلاك السلع والخدمات، أي هو ذلك التصرف الذي ينتج عن الشخص لدافع داخلي تحركه منبهات داخلية أو خارجية حول أشياء ومواقف تشجع حاجاته ورغباته وتحقق أهدافه.⁶

يستخلص من خلال التعاريف السابقة أن سلوك المستهلك الدولي هو تلك الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الفرد، القرارات التي يتخذها للحصول على السلع والخدمات الدولية المرغوب فيه والتي تلبية وتشبع حاجاته ورغباته.

¹ Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, Marilyn L. Taylor, **Strategie Management**, The McGraw-Hill Irwin, 2 eme edition, New York, 2005, p: 1.

² محمد إبراهيم عبيدات، **مبادئ التسويق: مدخل سلوكي**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص: 65.

³ محمد زواغي، **تحليل العلاقة بين جودة المنتج وسعره وأثارها على القرارات الشرائية للمستهلك**، مذكرة ماجستير، فرع إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بومرداس، 2010، ص: 3.

⁴ محمد الرويني، **تخطيط الحملات الإعلانية: الأساسيات-المفهوم-المراحل**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2021، ص: 134.

⁵ محمد صالح المؤذن، **سلوك المستهلك**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 12.

⁶ كاسر نصر المنصور، **سلوك المستهلك مدخل الإعلان**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006، ص: 58.



- أما عن دراسة سلوك المستهلك الدولي فهي تستند إلى مجموعة من الإعتبارات أهمها:¹
- الاعتماد على المعلومات الموفرة من طرف المستوردين والموزعين والوكلاء حول سلوك المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛
 - ضرورة تجزئة السوق وتقسيمه إلى شرائح استهلاكية متجانسة من حيث السلوك الشرائي؛
 - إيلاء أهمية بدراسات السوق عن طريق تخصيص كفاءات بشرية متميزة للقيام بذلك؛
 - النظر إلى السوق على أنه في حالة تطور دائمة محلية وعالمية.
- 2- أسباب تطور دراسة سلوك المستهلك:** هناك عدة عوامل أدت إلى زيادة وتطور الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك وهذا نتيجة للتباين والتنوع في سوق المستهلكين النهائيين، ولعل من أهم أسباب ذلك ما يلي:
- 2-1- قصر دورة حياة المنتج:** لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تطور بشكل سريع في تقديم المنتجات، مما أدى إلى قصر دورة حياة المنتج في السوق وظهور منتجات جديدة بديلة، مما يستدعي من المنتج القيام بدراسة سريعة للسوق والتعرف على أهم الأفكار الجديدة من أجل إشباع مختلف حاجات ورغبات المستهلكين؛²
- 2-2- الاهتمام بحماية المستهلك:** أدت زيادة حركة المستهلكين على مستوى العالم وخاصة الدول المتقدمة، بالجهات المعنية بحماية المستهلك إلى وضع أربعة حقوق أساسية وهي:³
- الحق في توفير السلع والخدمات ذات درجة عالية من الأمان عند استخدامها؛
 - الحق في توفير معلومات حول السلع والخدمات ذات مصداقية عالية؛
 - الحق في توفير سلع وخدمات متعددة تجعل المستهلك حرا في اختياراته؛
 - الحق في الإستماع إلى مختلف الآراء والشكاوي التي يبديها المستهلك.
- 2-3- استخدام الكمبيوتر وتقديم الأساليب الإحصائية:** أدى التطور في استخدام الكمبيوتر والأساليب المستخدمة في جمع وإعداد البيانات الإحصائية إلى تسهيل معالجة وتحليل البيانات التسويقية المناسبة من أجل دراسة سلوك المستهلك؛⁴
- 2-4- نمو التسويق الدولي:** أدركت الكثير من المنظمات حاجتها إلى اختراق الأسواق الأجنبية، وهذا من أجل ضمان نموها واستمراريتها، ولعل ذلك لا يكون إلا من خلال قيام رجال التسويق بدراسة جيدة لطبيعة السوق المستهدفة، وتحديد العوامل التي تؤثر في سلوك المستهلك، وهذا من أجل تكيف استراتيجياتهم ومنتجاتهم مع حاجات المستهلك؛⁵

¹- علي ابراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2007، ص: 395.

²- عائشة مصطفى المنيأوي، سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص: 18.

³- خالد بن يامين، سلوك المستهلك اتجاه المنتجات الجديدة: دراسة منتجات الهاتف النقال كوندور، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4 العدد 2، 2018، ص: 463.

⁴- عبد الرزاق براهيم، تأثير تسبير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 6.

⁵- خالد بن يامين، مرجع سبق ذكره، ص: 463.



2-5- طبيعة العملية الاقتصادية: يعتبر المستهلك عنصرا أساسيا في النظام التجاري والتسويقي والاقتصادي، حيث أن العملية الاقتصادية تتكون من منتج يستثمر أمواله من أجل تحقيق الربح ومستهلك يهدف إلى إشباع حاجاته ورغباته من خلال الحصول على السلع والخدمات، ولكي يتحقق ذلك لا بد من التعرف على تلك الحاجات بصفة مستمرة من خلال دراسة سلوك المستهلك.¹

ثانيا: قرار الشراء لدى المستهلك الدولي

تمكن دراسة سلوك المستهلك من الحصول على المعلومات اللازمة حول مختلف المنتجات الأجنبية المعروضة، والتي تمكنه من الإجابة على الأسئلة: ماذا يشتري؟ لماذا يشتري؟ كيف يشتري؟، وبالتالي هذا ما يجعله يتخذ قرار الشراء وفقا لإمكانياته وميولاته وأذواقه.

1- تعريف قرار الشراء: يعرف قرار الشراء بأنه: "تلك العملية التي يتم من خلالها حل مشكلة ما، وهو يتمثل في مجموعة من المراحل والخطوات التي تبدأ بالشعور بالحاجة إلى شراء المنتج الذي يرغب فيه ويلبي حاجته تلك".²

عرف أيضا بأنه: "عملية يتم فيها المفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة باختيار البديل الأنسب والذي يلبي حاجة الفرد بشكل أفضل".³

كما يعرف بأنه: "عمل فكري موضوعي يهدف لاختيار الحل المناسب من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة، وهذا باستخدام معايير تتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار".⁴

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة أن قرار الشراء هو تلك المراحل التي يمر بها المستهلك والتي يقوم من خلاله بالمفاضلة بين البدائل المتاحة من منتجات أو خدمات، من أجل إختيار البديل الأفضل والأنسب لإشباع حاجاته ورغباته.

أما عن قرار الشراء الدولي فيمكن أن يعرف على أنه تلك العملية التي يقوم بها الفرد مرورا بمجموعة من المراحل والخطوات تبدأ بالشعور بالحاجة إلى غاية شراء المنتج الدولي، بحيث يقوم فيها بالمفاضلة بين مختلف المنتجات الدولية المتاحة واختيار البديل الدولي الأنسب لتوقعاته والأفضل في إشباع حاجاته ورغباته.

2- مراحل اتخاذ قرار الشراء: تمر عملية اتخاذ القرار الشرائي لدى المستهلك بمجموعة من المراحل والخطوات المهمة، بدءا بمرحلة الإحساس بالحاجة وصولا إلى تقييم عملية ما بعد الشراء، ويمكن توضيح تلك المراحل في الشكل الموالي:

¹ - عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، العوامل السببوتقافية نفسية وعلاقتها بالسلوك الاستهلاكي، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد: 9، العدد: 2، 2021، ص: 305.

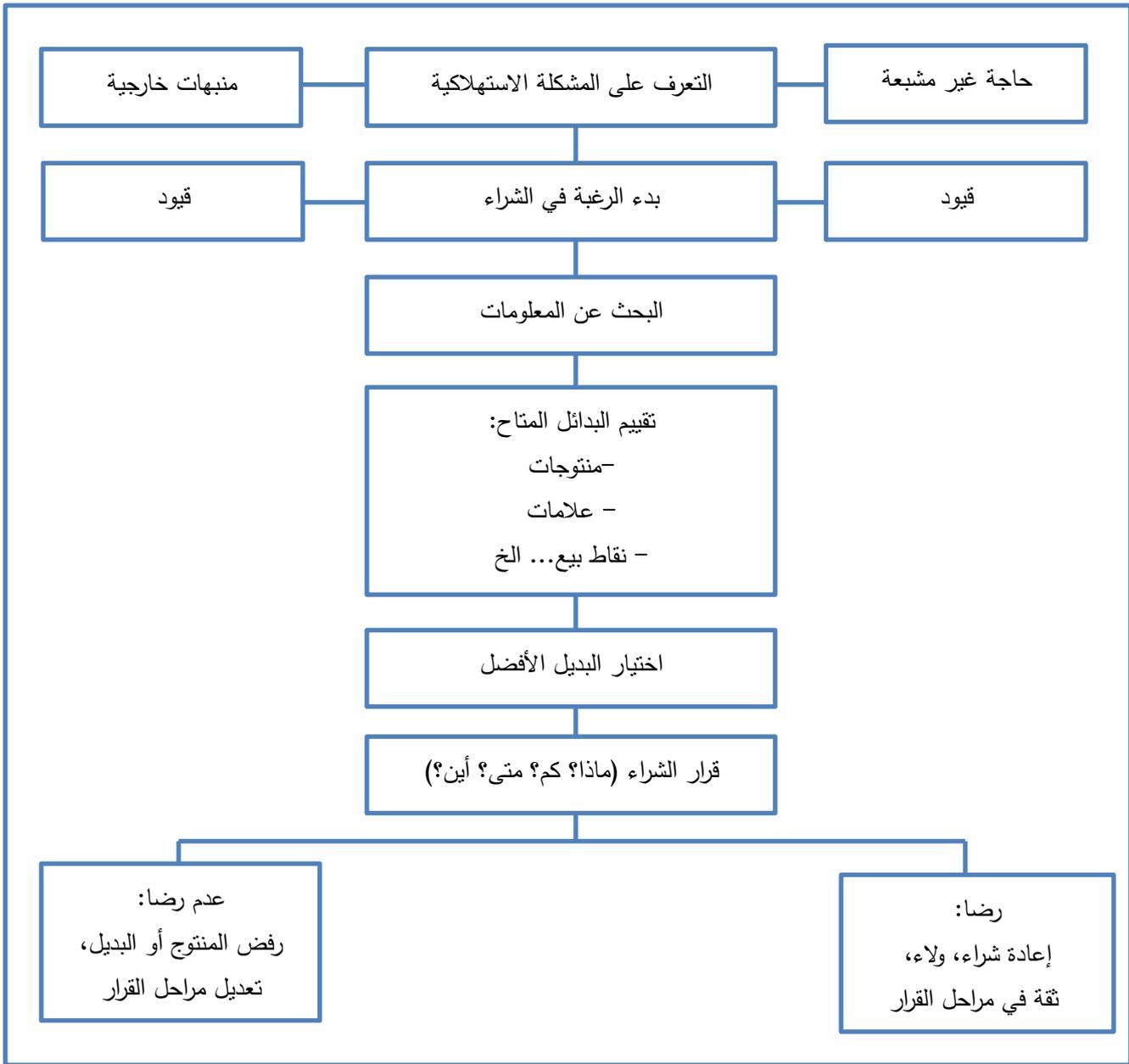
² - ليلي حمادة، أمينة بن قويدر، العوامل المؤثرة في قرار شراء المستهلك للهاتف المحمول: دراسة ميدانية على عينة من الطلبة الجامعيين بالجزائر، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد: 5، العدد: 1، 2020، ص: 331.

³ Richard Ladwein , Le Comportement de Consommateur et de L'acheteur, édition economica, France, 1999, P 146.

⁴ - ياسر عربيات، المفاهيم الإدارية، دار يافا العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 77.



الشكل رقم (1-07): نموذج لمراحل عملية اتخاذ القرار الشرائي



المصدر: عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك "عوامل التأثير البيئية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، الجزائر، ص: 55.

تتمثل أهم مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار الشرائي المبينة في الشكل فيما يلي:

1-2- مرحلة الإحساس بالحاجة: تعد أولى مراحل اتخاذ القرار الشرائي، بحيث تبدأ بإدراك المستهلك لوجود حاجة غير مشبعة يرغب في إشباعها، فيتولد لديه دافع للبحث عن حل لهذه المشكلة،¹ والتي يتعرف عليها من خلال منبهات داخلية كالجوع أو منبهات خارجية كروية إعلان عن منتج ما.²

¹ فتحي أحمد ذياب عواد، أصول التسويق في المنظمات المعاصرة: التسويق عبر الأنترنت، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:

124.

² فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 344.



2-2- مرحلة البحث عن المعلومات: يبحث المستهلك قبل اتخاذ قرار الشراء عن المعلومات الكافية حول المنتج الذي يرغب فيه من أجل إشباع حاجاته ورغباته، ويحصل عن هذه المعلومات من مصادر مختلفة كالعائلة، الإعلانات، جمعيات حماية المستهلك والمجربين للسلع؛¹

2-3- مرحلة تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل: عندما ينتهي المستهلك من جمع المعلومات اللازمة عن مختلف البدائل المتاحة، يعمل على تقييمها من خلال تحديد جاذبيتها ومدى انعكاس ذلك على مواصفات السلعة التي يرغب فيها،² فبعد جمع المعلومات الكافية وتقييم البدائل يقوم المستهلك باختيار البديل الأفضل والمناسب له بحيث يحقق له الإشباع المرغوب فيه.³

2-4- مرحلة قرار الشراء: يقوم المستهلك في هذه المرحلة باختيار وشراء المنتج أو الخدمة التي من المفروض أنها تشبع حاجته، وهذا بناءً عن المعلومات التي حصلها من المراحل السابقة.⁴

2-5- مرحلة ما بعد الشراء: تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل القرار الشرائي لدى المستهلك، حيث يقوم فيها بتقييم المنتج بعد استهلاكه له وإشباعه لحاجته، فيكون راضياً عنه إذا وافقت مميزات وخصائص المنتج حاجاته ورغباته، مما يجعله مستعداً لتكرار عملية الشراء لنفس المنتج دون المرور بالمراحل السابقة، أما إذا لم يرضى استخدام المنتج توقعاته فهذا يعني أنه سيكون في مرحلة بحث جديدة عن المنتج البديل الذي يلبي ويحقق حاجاته ورغباته.⁵

ثالثاً: العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك الدولي وقراره الشرائي

تعمل المنظمة في السوق الدولي على دراسة سلوك المستهلك من خلال معرفة مختلف العوامل الداخلية (الشخصية) والخارجية (مرتبطة بالمحيط) التي تؤثر في سلوكه وفي قراره الشرائي، وهذا لكي يتسنى لها وضع استراتيجياتها التسويقية المناسبة التي تحقق أهدافها، وتجعل المستهلك يتجه نحو استهلاك منتجاتها وخدماتها. لذا يمكن إبراز أهم العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك الدولي وقراره الشرائي فيما يلي:

1- العوامل الداخلية: وهي مجموع العوامل النفسية والشخصية التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وقراراتهم.

1-1- العوامل النفسية: تلعب العوامل النفسية دوراً كبيراً في التأثير على السلوك الشرائي للمستهلك، مما يتوجب على المسوقين الدوليين فهم كيف تؤثر كل من دوافع الفرد ومعتقداته وإدراكه واتجاهاته وكذا طريقة تعلمه على قراره الشرائي.⁶

¹ - سهام حاج محمد، حكيم بناولة، أثر مصداقية الكلمة المنطوقة الإلكترونية على اتخاذ قرار الشراء: دراسة حالة موقع JUMIA بالجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص: 344.

² - مولود حواس، كلثوم يوسف ألبز، المقدمة في سلوك المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص: 198.

³ - عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الطبعة الثانية، الجزائر، ص: 66.

⁴ - أسماء طيبي، تأثير البيع الشخصي على اتخاذ قرار الشراء: حالة المنتجات الكهرومنزلية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 11، 2019، ص: 367.

⁵ - سعد علي ربحان المحمدي، إستراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص: 243.

⁶ - حسام فتحي أبو طعيمة، الإعلان وسلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق، دار الفارق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 174.



- **الدوافع:** تتمثل في الحاجات التي تضغط على الفرد وتدفعه بالقوة الكافية وبطريقة مباشرة من أجل تحركه لاشباع تلك الحاجات؛¹
- **الإدراك:** يعد الإدراك عملية تشكيل الفرد لانطباع واضح نحو الأشياء وهذا من خلال المعرفة التي يمتلكها الفرد من تجارب شخصية ومعتقدات وذكريات عن طريق حواسه الخمسة، والتي تحدد كيفية استجابته للعروض البيعية؛²
- **التعلم:** هو مختلف المهارات والخبرات المكتسبة والجديدة والمعدلة التي تغير في سلوك الفرد من أجل اختيار ما يناسب حاجاته ورغباته؛³
- **الاتجاهات:** تعد الاتجاهات حالة من عقلية الشخص الناشئة من تحصله على المعلومات وتجاربه السابقة، مما يمكنه من بناء تصور عن محيطه وتحديد طريقة استجابته.⁴
- 1-2- العوامل الشخصية:** لكل فرد مجموعة من العوامل الشخصية التي تؤثر فيه بصفة شخصية حيث تؤثر في سلوكه وقراره الشرائي، ومن بينها مايلي:⁵
 - **السن ودورة الحياة:** حيث يشتري الأفراد خلال دورة حياتهم وحس أعمارهم منتجات مختلفة كما ونوعاً؛
 - **الوظيفة والحالة الاقتصادية:** ترتبط التركيبة الاستهلاكية للفرد بدرجة كبيرة بنوعية وطبقة الشخص ووظيفته، ويعتبر وضع المستهلك الاقتصادي أي حجم المال الذي يريد استهلاكه المؤشر الوحيد في عملية اختياره للمنتج.
- 2- العوامل الخارجية:**
 - **الثقافة والثقافة الفرعية:** استخدمت دراسة المستهلكين على أساس دولي النهج الثقافي بصورة تكاد تكون حصرية دون إيلاء اعتبار كبير للمفاهيم النفسية والاجتماعية الأخرى، وهذا باعتبارها المفهوم الوحيد الذي يفسر السلوك إلى حد كبير، إن لم يكن بالكامل. ولا شك في أنها تؤثر على العمليات النفسية والاجتماعية وتؤثر بالتالي على سلوك المستهلكين.⁶
 - تمثل الثقافة كل من العادات والفنون والمهارات التي يشترك فيها أفراد المجتمع الواحد والتي تنتقل من جيل لآخر، وكل اختلاف في الثقافة ينتج عنه اختلاف في أنماط الاستهلاك، فالثقافة تعتبر أساس قوي لرجال التسويق لتقسيم السوق إلى قطاعات.⁷

¹- Philip Kotler, **Gary Armstrong, John Sounders, Veronica Wong: Principle of Marketing**, printice-hall europe, second European edition, Newjersey, USA, 1999, p: 245.

²- أنيس أحمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 85.

³- حسام فتحي أبو طعيمة، **مرجع سيق ذكروه**، ص: 178.

⁴- Jean Jacque Lambin, Ruben Chumpitez, **Marketing Stratégique et Opérationnel**, Dunod, 5 eme édition, Paris, 2002, p: 93.

⁵- خالد بن يامين، **مرجع سيق ذكروه**، ص: 465.

⁶- Sak Onkvisit, John Shaw, **Op Cit**, p: 190.

⁷- محمد منصور أبو الجليل، ايهاب كمال هيكل، ابراهيم سعيد عقل، خالد عطا الله الطروانة، **سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية: مدخل متكامل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 33.

- **الجماعات المرجعية:** يقصد بها تلك الجماعات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، فالجماعات التي لها تأثير مباشر تسمى بالجماعات العضوية تتمثل في تلك الجماعات التي يكون الفرد أكثر قربا منها كالأُسرة، الأصدقاء، جماعات العمل والجيران، بالإضافة إلى مجموعة أخرى أقل استمرارية كالنقابات والاتحادات والجمعيات. أما التأثير غير المباشر فيكون من الجماعات الطموحة وهي تلك التي لا ينتمي إليها الفرد (المراهقين والشباب) إلا أنها ذات تأثير معين على سلوكه وهم الشخصيات الرياضية، الفنية والغنائية وغيرها من المؤثرين الاجتماعيين.¹

- **الأُسرة:** هي تلك الخلية التي تعتبر أساس بناء المجتمع، كونها المصدر الأول في تكوين مبادئ الفرد وقيمه التي تغذيه بمجموعة من الأفكار والتصرفات مما يساعده على اتخاذ قراراته،² ولل فرد دور أساسي فيها إذ يتأثر ويؤثر بقراراتها، وتأتي أهمية ذلك التأثير من خلال الاتصالات المستمرة بين أفراد الأسرة، ونتيجة للقيم والاتجاهات والسلوك التي يشتركون فيها.³

- **الطبقة الاجتماعية:** تعرف بأنها: "التجانس النسبي لأقسام وأجزاء المجتمع والتي تكون مرتبة هرميا، ويجمع أعضاؤها نفس القيام والاهتمامات والسلوك".⁴ ويعتبر كل من الدخل، المهنة والأسرة أهم المعايير المحددة للطبقة الاجتماعية،⁵ فهي غالبا ما تلزم الفرد بنمط معين من التفكير والسلوك التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته واشباع حاجاته المختلفة.⁶ بالإضافة إلى العوامل الخارجية السابقة يتضح أن سلوك المستهلك وعملية اتخاذ القرار الشرائي تتأثر بشكل غير مباشر بمختلف الظروف الخارجية والتي تتمثل أساسا في التضخم، الركود، الازدهار الاقتصادي والبطالة. كما أنه هناك تأثيرات وضعية تؤثر في المستهلك لفترة زمنية قصيرة ومحددة حيث لا بد من اتخاذ القرار، وتحصل عادة أثناء التجوال في المعارض والأسواق الكبيرة.⁷

3- العوامل التسويقية: هي مختلف متغيرات المزيج التسويقي (السعر، الترويج، التوزيع، خصائص المنتج) التي تؤثر على المستهلك وقراراته، أو هي كل الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين المستهلك وعالم الأعمال الدولية.⁸

¹ - عاكف يوسف زيادات، **سلوك المستهلك**، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 29.

² - Jean Pierre, Jacques Orsoni, **Marketing**, Vuibert, 9 eme édition, Paris, 2005, p p : 90- 91.

³ - إياد عبد الفتاح النصور، مبارك بن فهيد القحطاني، **سلوك المستهلك**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 213.

⁴ - عاكف يوسف زيادات، **مرجع سبق ذكره**، ص: 29.

⁵ - محمد منصور أبو الجليل، ايهاب كمال هيكل، ابراهيم سعيد عقل، خالد عطا الله الطروانة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 34.

⁶ - محمد قويدري، خديجة قورين، **العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك في اتخاذ قرار شراء المنتج الأخضر: دراسة حالة مصابيح الإقتصاد في الطاقة**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 11، 2016، ص: 243.

⁷ - محمد منصور أبو الجليل، ايهاب كمال هيكل، ابراهيم سعيد عقل، خالد عطا الله الطروانة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 34.

⁸ - ليلي حمادة، أمينة بن قويدر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 331.



المبحث الثالث: استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

يتطلب نجاح المنظمة في اختراق الأسواق الدولية تنويع استراتيجيات وأساليب الدخول لتلك الأسواق، متخذة بعين الاعتبار مختلف التفاوتات والاختلافات ما بين الأسواق. لذلك تنوعت طرق واستراتيجيات دخول واختراق الأسواق الدولية، حيث أصبح الأمر لا يقتصر فقط على التصدير المباشر، بل يشمل على الاستثمارات الخارجية المباشرة، وتكوين تحالفات الإستراتيجية، وتوقيع مختلف العقود.

تقوم المنظمة من خلال التصدير المباشر ببيع منتجاتها للأسواق الدولية بطريقة مباشرة. فالبرغم من الوصول المباشر للمستهلكين الدوليين إلا أن ذلك يتطلب من المنظمة مواجهة تحديات التكاليف والضرائب الجمركية.

من جهة أخرى، تعد الاستثمارات الأجنبية المباشرة من أكثر الالتزامات التي تقوم بها المنظمة من خلال إنشاء فروع ووحدات إنتاج في الأسواق الدولية. مما يسمح للشركة بالاستفادة من البنية التحتية المحلية وفهم أفضل لاحتياجات المستهلكين.

تشكل مختلف العقود نهجا آخر كعقود الامتياز التي تمنح للمنتج حق استخدام العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة في السوق المستهدفة. وهو ما يتيح للمنظمة فرصة التوسع الدولي دون تحملها لأعباء مالية وإدارية.

تعتبر التحالفات الإستراتيجية، طريقة فعالة في تحقيق التوسع الدولي من خلال إنشاء شراكات مختلفة مع شركاء محليين. فهي تساهم في تعزيز القدرة على التكيف مع البيئة الاقتصادية والثقافية المحلية. يظهر من خلال ما سبق أن عملية تدويل نشاط المنظمة يستدعي منها تنويع استراتيجيات الدخول والعمل على تكاملها إذ يعتبر مفتاح نجاحها في الأسواق الدولية.

المطلب الأول: التصدير

يعد التصدير من أبسط أشكال الدخول للأسواق الخارجية، لتضمنه أقل نسبة مخاطر مقارنة مع البدائل الأخرى، وحسب مستوى نشاط المنظمة فقد يكون التصدير نشاطا سلبيا أو إيجابيا؛ وهو ينقسم إلى تصدير مباشر وتصدير غير مباشر.

أولا: ماهية التصدير

1- تعريف التصدير: يعتبر التصدير أول وسيلة يتم استخدامها من قبل المنظمات، من أجل إختراق الأسواق الدولية.¹ ويقصد به قدرة البلدان ومنظماتها على تحقيق تدفق السلع والخدمات والمعلومات ورأس المال والثقافة والسياحة والموارد البشرية إلى الدول الأخرى والأسواق الدولية، وهذا من أجل تحقيق الربح والقيمة المضافة والتوسع والنمو وتوفير فرص العمل والتعرف على الثقافات بالإضافة إلى الحصول على تقنيات جديدة وغيرها.²

¹– Denis Pettigrew et Normand Turgeon, **Marketing**, MC-Graw-Hill, Canada, 1990, p: 374.

²– فريد النجار، **تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص: 15.

كما يعرف بأنه استراتيجية محددة لانتقال المنتجات من مكان لآخر أو من سوق داخلية إلى سوق أجنبية.¹ عرف في المحاسبة الوطنية على أنه عملية تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من المقيمين إلى غير المقيمين.²

يمكن اعتبار التصدير بأنه بيع منتجات محددة من مراكز إنتاجها إلى مراكز تسويقها، أو بعبارة أخرى من سوق يمثل فيه منتج ما فائض في إنتاجه إلى سوق أخرى هي في حاجة إليه.³ يعد التصدير على المستوى الدولي وسيلة لتحقيق الرفاه الاقتصادي لأي بلد، حيث يتم استخدامه لمواجهة المنافسة واختراق الأسواق الخارجية، فالسيطرة على تقنياته تؤدي إلى علاقات مزدهرة في الاقتصاد الخارجي للبلد.⁴

يستخلص مما سبق أن التصدير هو عملية تدفق وتحويل المنتجات المحلية المنظورة وغير المنظورة والتي تشكل فائضا في إنتاج المنظمة أو رغبة منها بالتواجد في الأسواق الدولية، إلى دول وأسواق أجنبية هي في حاجة لها، وهذا وفق استراتيجية محددة تتبعها المنظمة بهدف تحقيق الربح والنمو والاستمرارية. وهنا يمكن التمييز بين مستويين أساسيين من التصدير حسب نشاط المنظمة وهما:⁵

- المستوى السلبي: تبدأ المنظمة عملية التصدير بشكل مفاجئ أو غير متوقع لأنها لم تكن تنوي اعتماد التصدير كوسيلة للتواجد في الأسواق الدولية بطريقة مدروسة وفي وقت مبكر، ولكن من أجل تصدير الفائض بشكل متقطع من وقت لآخر وللتخلص منه خارج السوق المحلي الذي يكون مشبع ولا يمكن امتصاصه، أو عندما تصبح المنظمة على دراية بالمتطلبات الدولية التي يتعين عليها تلبيتها.

- المستوى الإيجابي: ويكون برغبة من المنظمة بحيث يكون ضمن نشاطاتها، وهذا بعد العمل على دراسة بيئات الأسواق الدولية، وتحديدتها واختيارها، لتعتمد المنظمة بذلك نهج التصدير كخيار استراتيجي، ومن ثم يضحى التصدير كنشاط مهم تتولى مهامه إدارة التصدير، والتي يتم تنظيمها بشكل مستقل ضمن الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

2- أهداف التصدير: تلجأ المنظمة لانتهاج عملية التصدير من أجل بلوغ الأهداف التالية:⁶

- توسيع نطاق أنشطة المنظمة بدخول الأسواق الخارجية عن طريق زيادة الإنتاج وتوسيعه لبيع الفائض منه في السوق المستهدفة؛
- اكتساب المعرفة والأساليب المتقدمة، وكذلك التطوير المستمر في مختلف المجالات من خلال إقامة اتصالات مع المنافسين الدوليين من ذوي الخبرة والكفاءة؛

¹- أبي سعيد الدوجي، التسويق الدولي، دار الحامد، الأردن، 2001، ص: 235.

²- Fridiric Tenlon, **Initiation à l'acomptabilité National**, Imprimerie, Paris, 1960, p: 28.

³- مصطفى محمود فؤاد، **التصدير والاستيراد علميا وعمليا**، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1993، ص: 235.

⁴- وصاف سعدي، **نحو استراتيجية تسويقية فعالة في قطاع التصدير**، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 2004، ص: 4.

⁵- فارس فضيل، **مرجع سيق ذكره**، ص: 210.

⁶- بريارة دليلا، **طرق تسويق منتج المؤسسة الجزائرية دوليا: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعة**، مذكرة ماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 50.



- التوزيع الجغرافي للمخاطر، أي هروب من المخاطر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للسوق المحلي؛
- زيادة حجم المنظمة وتحسين جودة منتجاتها ومحاولة تكيفها مع متطلبات السوق الدولية.

ثانياً: طرق التصدير

1- التصدير المباشر: هو الطريقة التي تدير المنظمة عملية التصدير بنفسها نتيجة لعدة اعتبارات، منها رغبة المنظمة بالتواجد مباشرة في الأسواق التي تصدر إليها، أو للاستجابة لاحتياجات المستهلكين ولتلبية الطلب المتزايد، أو بسبب ظهور مستهلكين جدد.¹ ويكون ذلك عن طريق عدة قنوات هي:²

- **قسم التصدير المحلي:** هو قسم تخصصه المنظمة من أجل القيام بعمليات التصدير تحت إشراف مدير المبيعات الخارجية (التصدير) ويساعده في ذلك مجموعة من الموظفين ويقومون بجميع الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير في الأسواق الخارجية؛

- **فرع الجمعيات الدولية:** وهي عبارة عن فروع خاصة بالمنظمة وتنشط في الأسواق الخارجية، أين تقوم بجميع الأنشطة التسويقية من بيع وتخزين وترويج؛

- **ممثلي مبيعات التصدير المتجولين:** تعيينهم المنظمة في الأسواق الخارجية بهدف تحقيق مبيعات في هذه الأسواق من خلال التعريف بمنتجات المنظمة وإجراء عمليات التفاوض وإبرام الصفقات التجارية؛

- **الوكلاء الأجانب:** تقوم المنظمة بالتعاقد مع موزعين أجانب مقابل حقوق خاصة، وهذا من أجل بيع منتجاتها نيابة عنها.

2- التصدير غير المباشر: يعتبر التصدير غير المباشر الطريقة الأكثر استخداماً لاقتحام الأسواق الأجنبية، فتبيع المنظمة المنتج لمستفيد محلي أو أجنبي الذي يلعب دوراً في تصدير المنتج إلى السوق الخارجي،³ وتعتمد المنظمة في هذه الطريقة على مجموعة من الاعتبارات تتمثل فيما يلي:⁴

- حجم السوق الخارجي المراد اختراقه؛

- مستوى التنمية الاقتصادية في الدولة المرغوب اختراق أسواقها؛

- المتغيرات البيئية الخاصة بالسوق المستهدف؛

- الإمكانيات المالية والإدارية والتقنية الخاصة بالمنظمة.

يتم تنفيذ هذه النوع من التصدير باستخدام وسطاء أو منظمات متخصصة في الاستيراد والتصدير، ممثلين

في:⁵

- **التاجر المصدر (محلي):** يشتري المنتجات النهائية وبيئها في الخارج باسمه،

¹ - حسين شنيني، التجارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الأسواق الدولية ومقومات إقامتها في الوطن العربي: واقع وتحديات، أطروحة دكتوراه

إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص: 84.

² - محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص: 276.

³ - وهيبه ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

⁴ - عمر سالم، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1996، ص: 259.

⁵ - محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 290.



- وكيل التصدير المحلي: يبحث عن أسواق خارجية للسلع المحلية ويتفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة؛
 - المنظمة التعاونية: تقوم المنظمة بأنشطة التصدير نيابة عن العديد من المنتجين، والتي تخضع لرقابتها الإدارية. وغالبا ما يلجأ منتجو المنتجات الأساسية أو الأولية مثل المنتجات الزراعية والحيوانية إلى هذه المنظمة للحصول على المساعدة؛
 - منظمة إدارة التصدير: توافق المنظمة الوسيطة على إدارة عدد معين من أنشطة التصدير للمنظمة الوطنية.
- ثالثا: مزايا ومحاذير التصدير

- 1- مزايا التصدير: تؤدي عملية التصدير إلى تحقيق العديد من المزايا للمنظمة والتي من أهمها ما يلي:
 - زيادة مبيعات المنظمة مما يؤدي إلى زيادة أرباحها؛
 - الاستفادة من وفورات الحجم حيث توزع التكلفة الثابتة على أكبر عدد من وحدات الإنتاج، مما يسمح بمنافسة المنتجات في السوق الخارجي بأسعار منخفضة، كما يمكن للمنظمة إنشاء مرافق إنتاج أكبر حجما واقتصادا إذا ضمنت حصة في الأسواق الخارجية، بالإضافة إلى استغلال طاقتها الفائضة في خدمة هذه الأسواق؛
 - تحقيق إيرادات تسمح للمنظمة بتحسين وتطوير منتجاتها، وتصميم وابتكار منتجات جديدة.
- 2- محاذير التصدير: تواجه المنظمة المصدرة العديد من المحاذير، خاصة إذا تبنت عملية التصدير بطريقة عشوائية وعدم وضع خطة استراتيجية محكمة توجه بها أعمالها الدولية، ومن بين هذه المحاذير ما يلي:
 - إمكانية التعامل مع وكلاء وموزعين غير مناسبين حيث لا يلون أي اهتمام بعلاقتهم بالمنظمة المصدرة، لذلك لا يبذلون جهدا كافيا لتنشيط مبيعات المنظمة المودهة للتصدير لأن لديهم اهتمامات وموارد أخرى وربما قد يقطعون العلاقات فجأة أو اللجوء إلى مصادر أخرى؛
 - إهمال بعض المنظمات لعملية التصدير بحيث توجه كل إنتاجها للسوق المحلي، مما يجعل المستوردين الأجانب يتوجهون إلى البحث عن مصادر أكثر ضمانا؛
 - يؤدي التصدير العشوائي إلى الإهتمام أكثر بالوكلاء المحليين ومعاملتهم أفضل من الوكلاء الخارجيين؛
 - إهمال لعملية التصدير ويكون ذلك بإهمال المستهلكين الأجانب، من خلال عدم تعديل المنتجات بما يتناسب مع حاجاتهم وأذواقهم، مما يجعلهم يبحثون عن البديل المناسب؛
 - عدم إرفاق السلع المصدرة بالوثائق الخاصة بالإرشادات والضمانات، التي يتوقع المستهلك إرفاقها مع الفاتورة.

المطلب الثاني: التحالفات الاستراتيجية

يعتبر التعاون بين المنظمات الدولية من أهم طرق الشراكة التي تسمح بنقل التكنولوجيا والمعرفة، وتحقيق تسهيلات إنتاجية والمساهمة في البحوث وتسويق المنتجات وتوزيعها، فهذا النوع من التعاون يعرف بالتحالفات الإستراتيجية الدولية.

أولاً: ماهية التحالفات الاستراتيجية

1- تعريف التحالفات الاستراتيجية: إن التحالفات الاستراتيجية هي عقود بسيطة ومركبة، تتسم بالمرونة وعدم الدقة بين المنظمات المستقلة، من أجل تحقيق أهداف قصيرة أو استراتيجية، مالية أو غير مالية، وقابلة للتطوير باستمرار.¹

عرفت التحالفات الاستراتيجية على أنها مجموعة الروابط بين مختلف المنظمات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أسرع وبكفاءة عالية مما لو حاولت كل منظمة تحقيق ذلك بمفردها.²

عرفت أيضاً بأنها اتفاق تعاوني تبادلي تشاركي وطوعي بين المنظمات، يتضمن مساهمة الشركاء بروؤوس الأموال أو التكنولوجيا أو بالموجودات التنظيمية.³

عرف كذلك بأنه اتفاق أعمال بين منطمتان أو أكثر تقوم من خلاله باختيار نمط التعاون المثمر بينها، بحيث يساهم الشريك في أنشطة البحث والتطوير، خبرات التسويق أو المهارة والمعرفة الإدارية.⁴

يعتبر التحالف الاستراتيجي أيضاً بأنه اتفاق تعاوني بين منطمتين أو أكثر مصمم لتحقيق هدف استراتيجي مشترك. وهناك نوعان من التحالفات وهي القائمة على الأسهم وغير القائمة على حقوق الملكية.

حيث تشمل التحالفات القائمة على حقوق الملكية استثمارات الأسهم الأقلية، والمشاريع المشتركة، وأغلبية الاستثمارات. وتميل التحالفات غير القائمة على حقوق الملكية إلى أن تكون محكومة بشكل أساسي بترتيب

تعاقد يحدد مسؤوليات كل طرف وطريقة تشغيل التحالف، والاعتبارات التي ينطوي عليها التوسع أو الإنهاء.⁵

تعد التحالفات الاستراتيجية هي اتفاق رسمي بين منظمات مستقلة تابعة لنفس البلد أو بين بلدين أو عدة بلدان يتعاقد لفترة طويلة بهدف تأمين درجة من التعاون بينهما وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة.⁶

¹ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، **الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2007، ص: 180.

² - Pitts Robert A, Lei D, **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, West Publishing Co, USA, 1996, p: 216.

³ - Ranjay Gulati, **Alliance and Networks**, Strategic Management Journal, N 19, 1998, p: 397.

⁴ - ياسين سعد غالب، **الإدارة الدولية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 55.

⁵ - Nina Rakowski, Martin Patz, **An overview and analysis of strategic alliances on the example of the car manufacturer Renault : A story of success and failure**, Grin Verlag, Germany, 2007, p: 5.

⁶ - سميرة مرقاش، زهرة خلوف، **إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمات التأمينية: نماذج عن إقامة تحالفات استراتيجية**، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجلفة، 3-4 ديسمبر 2012، ص: 8.



تتميز للتحالفات الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص تعود لطبيعة الاتفاق والعلاقة بين عدد من المنظمات، حيث تتميز هذه العلاقة بالتعقيد نظرا لضخامتها ولتنوع المشاركين فيها ولاتساع مداها، لكنها تحقق نتائج أفضل من العلاقة التعاقدية قصيرة الأجل، ويمكن إبراز أهم هذه الخصائص فيما يلي:¹

- قوة المنافسة؛
- إيلاء أهمية كبيرة بالاتصالات، بالرغم من تحقيق المستوى المطلوب في ذلك؛
- ضخامة المشروعات التي تقوم بها؛
- تمتع كل عضو من أعضاء التحالف بالسلطة الكاملة على العمل الذي يؤديه؛
- القيام بمشروعات استراتيجية؛
- تغطية مجالات نشاط أوسع؛
- تقسيم المخاطر؛
- تقديم حلول ابتكارية لمشاكل المشروع؛
- ضرورة وجود ثقة كاملة بين المنظمات المتحالفة؛
- المرونة مطلب أساسي لتحقيق التحالف.

يمكن من خلال التعاريف السابقة تعريف التحالفات الاستراتيجية على أنها اتفاق تعاقدى تعاوني طويل الأجل بين منظمين أو أكثر بحيث يشتركان في الموارد وفي تحمل المخاطر.

2- أهداف التحالفات الاستراتيجية: تقوم المنظمات بتبني التحالف الاستراتيجي من أجل بلوغ العديد من الأهداف والتي من أهمها ما يلي:

- الدخول إلى أسواق جديدة واختراق مجالات انتاج وتسويق متعددة؛
- التعلم واكتساب مهارات تكنولوجية جديدة؛
- تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم ويكون ذلك بتجميع بطريقة تسمح بالوصول إلى السوق بمنتجات جديدة وفي مدة قصيرة؛
- السيطرة أو التقليل من تهديدات المخاطر الناتجة عن المنافسة؛²
- تقديم أحسن خدمة أو منتج للمستهلكين وفي الوقت المناسب؛
- تخفيض تكاليف الانتاج مما يسمح بتقديم الخدمة أو المنتج بأقل سعر ممكن؛
- تحسين نوعية المنتجات وابتكار منتجات جديدة وبالتالي زيادة القدرة التسويقية للمتحالفين؛
- إعطاء صورة جيدة عن منتجات المنظمة من خلال التنسيق بين خبرات وبرامج المنظمات المتحالفة؛
- تدعيم قوة المتحالفين مما يساعدهم على مواجهة نقاط ضعفهم ودعم نقاط قوتهم؛

¹ - رؤوف عبد الحفيظ هلال، التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات المعلومات، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص: 29.

² - خالد بن جلول، حمزة بعلي، التحالفات الاستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال،

مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 2، جانفي 2022، ص: 30-31.



– الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.¹

3- مزايا التحالفات الاستراتيجية: تختلف مزايا التحالفات الاستراتيجية باختلاف أشكالها، لذا لا يمكن تحديد مزايا ثابتة، وتعتبر التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات ومورديها والمشتريين والموزعين والمستهلكين وحتى المنافسين ضرورية لنجاح المنظمات. إذ يمكن للتحالف أن يوفر للمنظمات وصولاً مرناً وسريعاً إلى التكنولوجيا والأسواق والموارد الأخرى ويكون ذلك بالقدرة على التكيف مع المخاطر التحوطية والتعامل مع التغيير على مستوى البيئة العالمية.² فالتحالفات الاستراتيجية تعتبر من الطرق المهمة في تعلم الخبرة من الآخرين، كما تحقق مزايا أخرى أثناء القيام بالتحالف، فمعظمها تتطلب شرحاً للعمليات الانتاجية ووسائل التسيير للشريك الآخر، مما يولد أفكار جديدة من شأنها تحسين الأنظمة الحالية، بحيث تتم هذه التحسينات عبر طرق مختلفة هي:³

– تقديم مفصل للخبرات الخاصة بالمنظمات المشتركة في التحالف، ما ينتج عنه أفكار جديدة ومبدعة؛

– تطبيق خبرات وقدرات كل طرف في محيط العمل الجديد مما يسمح بتحديد أهم نقاط الضعف فيها؛

– الشريك الجديد في التحالف الاستراتيجي قد يكون متطلب أكثر من العميل لمعرفته الكلية بالمنظمة.

4- مخاطر التحالفات الاستراتيجية: على الرغم من أن أهداف التحالفات الاستراتيجية قد تكون ذات أهمية كبيرة، إلا أنه يجب على المنظمات مواجهة الصعوبات المحتملة للفوائد المتوقعة، والتي قد تكون مخاطر فنية، اقتصادية واجتماعية وهي كالاتي:⁴

مخاطر فنية: تتمثل في افتقار الشريك للكفاءات التكنولوجية، وعدم وجود تشابه بين منتجات الشركاء؛

مخاطر اقتصادية: من أهمها ارتفاع تكاليف المعاملات، مشاكل في عملية المساهمة، فقدان المعرفة والرقابة، السلوك الانتهازي للشريك، تصورات مختلفة حول أهمية التحالف، ازدواجية العمل بسبب نقص التنسيق وتجاهل استراتيجية المنظمة الخاصة بالتنمية؛

مخاطر الاجتماعية: يمكن أن تكون على شكل مشاكل في تفاعل الأفراد، عدم الرغبة في التعاون وقلة الثقة.

وتعتبر المخاطر الاجتماعية والمتمثلة في الجوانب الثقافية للتنظيم والإدارة والسلوك البشري كالصعوبات اللغوية والعوائق الثقافية، من أبرز المخاطر التي تواجه المنظمات المتحالفة، فعندما يكون شريك التحالف من بلد آخر، سيؤدي ذلك حتماً إلى حدوث تعقيد إضافي للثقافات الوطنية المختلفة. بالإضافة إلى ذلك تواجه المنظمات المتحالفة مجموعة من المخاطر والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:⁵

¹ – فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خبارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص: 120.

² – Nina Rakowski, Martin Patz, Op Cit, p: 5.

³ – فاطمة الزهراء طاهري، ابتسام بن غزال، التحالفات الاستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق الدولية: نماذج عن تحالفات استراتيجية دولية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4، جامعة المسيلة، 2018، ص: 191.

⁴ – Daniela Heidtmann, International startegic alliances and cultural diversity German companies getting involved in Iran, India and China, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2011, p p: 23– 24.

⁵ – أحمد زغدار، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 3، 2004، ص: 165.



- سرقة المعرفة: فقد يقوم أحد أطراف التحالف إلى استغلال المعرفة المقدمة من قبل الطرف الآخر في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف؛
 - الإستخدام السيء للموارد المتاحة للتحالف: يؤدي عدم الإستغلال الجيد للموارد البشرية، المادية، والمالية المتوفرة من قبل أطراف التحالف بالمشروع إلى عدم بلوغ الأهداف المحددة؛
 - التنافس فيما بين المتحالفين: قد يعمل أحد أطراف التحالف على استغلال المعلومات التي يوفرها الطرف الآخر من أجل تحسين وضعيته في السوق وهذا ما يؤدي إلى حدوث تنافس بين الطرفين وبالتالي فشل مشروع التحالف؛
 - عدم التزام أحد الأطراف ببند عقد التحالف: في مثل هذه الحالة تقل درجة الثقة ما بين الأطراف المتحالفة مما يضر بفعالية التحالف؛
 - اهتمام أحد أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه المادية أو المعرفية على حساب شريكه الآخر، مما يؤدي إلى إعادة النظر في موازين القوى بين الطرفين.
- يتعين على التحالفات الاستراتيجية من خلال تحديد المخاطر السابقة حل هذه العقبات الخاصة، حيث يمكن تجنبها عن طريق الإعداد السليم لاستراتيجية التحالف، ويكون ذلك من خلال دراستها بشكل متزايد ببذل بعض الجهود الإدارية، بحيث يؤدي إلى نجاح مهمة التحالف الاستراتيجي.

ثانياً: مراحل التحالف الاستراتيجي

تقوم المنظمة باتباع مجموعة من الخطوات من أجل بناء تحالف استراتيجي، تبدأ بمرحلة اتخاذ قرار التحالف وصول إلى مرحلة انهاء، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1-08): مراحل التحالف الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث

يمكن التطرق للمراحل المبينة في الشكل أعلاه فيما يلي:

- 1- **مرحلة اتخاذ قرار التحالف الاستراتيجي:** تتخذ المنظمات قرار الدخول في تحالف استراتيجي بعد إدراكها لحاجتها له، وهذا نتيجة لعدة عوامل أهمها مختلف الضغوطات والصعوبات البيئية المحيطة بها، وقلة الموارد التي تمتلكها، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى القائمين على الإدارة ومستوى التكاليف، كل ذلك يجعل المنظمة أمام ضرورة اتخاذ قرار التعاون على شكل تحالف استراتيجي.¹

¹ - محمد أمين بن عزة، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة الانافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص: 177.



2- مرحلة التعرف أو التقارب: بعد أن تتخذ المنظمة قرار التحالف تعمل على تحديد قائمة المنظمات التي يمكنها الدخول معها في تحالف، ويكون التقارب بين أطراف التحالف نتيجة للصدفة أو عن طريق البحث المنتظم، كما يتم تحديد هذه الأطراف بناء على قدراتهم ونوعية مساهمتهم، بالإضافة إلى رصد أهم الأصول التي لا تتوفر لدى المنظمة والتي هي بحاجة إليها والتي يمكن توفرها لدى الأطراف الأخرى بأسعار وتكاليف أقل.¹ فبعد أن تجمع المنظمة المعلومات المناسبة عن مختلف الحلفاء تقوم باختيار الحليف الأنسب من حيث حجم المنظمة الاقتصادي كحجم مبيعاتها وحصتها من السوق، ومختلف القدرات المالية والتكنولوجية وكذا معرفة الثقافة الموجودة بالمنظمة المتحالفة وطريقة تسييرها الداخلي.

3- مرحلة المفاوضات: بعد تحديد الحليف الأنسب يتم إنشاء ملف التفاوض الذي يحتوي على مختلف نقاط التحالف وكيف يستفيد كل طرف من المشروع مستقبلا، وتستمر عملية التفاوض مادام المشروع قائما، كما أن المفاوضات تتأثر بالقوة التفاوضية للحليف الذي وضعيته جيدة وبإمكانه فرض صيغ وحلول تخدم مصالحه بالدرجة الأولى.²

4- مرحلة إعداد عقد التحالف: يتم في هذه المرحلة تحديد مجموعة من القواعد التي هي عبارة عن التزامات يتفق عليها أطراف التحالف عند إبرام العقد، كحصر المساهمة لكل طرف، وأنواع المنتجات وكمياتها، كيفية تقاسم الأرباح والخسائر وتحويل الأعمال، بالإضافة إلى تحديد اسم التحالف الاستراتيجي.³

5- مرحلة تنفيذ المشروع: وتتمثل في تفعيل المشروع، بتكوين فرق العمل واختيار نوع التنظيم المناسب، وهذا من أجل إنجاح خطة المشروع.⁴

6- مرحلة إنهاء التحالف الاستراتيجي⁵: ينتهي التحالف الاستراتيجي بمجرد انقضاء الفترة المحددة لذلك، وقد لا تنتهي في آجالها المحددة، حيث أن بعضها قد وصل لنهايته دون أن يحقق الأهداف المرجوة وهذا نتيجة لمواجهة مشاكل وصعوبات حالت دون استمرارها، ومن ناحية أخرى هناك تحالفات انتهت في آجالها المحددة وحققت أهدافها المسطرة ولو بصورة نسبية.

ثالثا: أنواع التحالفات الاستراتيجية

نظرا لاختلاف خصائص التحالفات الاستراتيجية بشكل كبير في الممارسة العملية، فقد حاول العديد من المؤلفين تصنيفها إلى مجموعة من التصنيفات يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

¹ - محمد أمين بن عزة، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة الانافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع نفسه، ص: 177.

² - سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 44.

³ - عبد الرزاق بن حبيب، الشراكة ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة 21-22 ماي 2002، ص: 3.

⁴ - سيد العوضي، اسماعيل بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص: 251.

⁵ - هاجر مسعودة عبد الكريم، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص:



1- تصنيف وفقاً لسلسلة القيمة: وتنقسم إلى تحالفات استراتيجية أفقية ورأسية وقطرية وهي كالاتي:¹

- التحالفات الإستراتيجية الأفقية: تتمثل في التعاون بين منطمتين تعملان على نفس مستوى سلسلة القيمة وتنتميان إلى نفس الصناعة، بهدف تحقيق وفورات الحجم. وتتركز التحالفات الاستراتيجية الأفقية على سبيل المثال على عمليات البحث والتطوير المشترك والمبيعات والتوزيع أو الشراء؛
- التحالف الاستراتيجي الرأسي: فهو تعاون بين منطمتين من مستوى سلسلة قيمة مختلف، والسبب الرئيسي لمثل هذا التعاون هو تحسين الأداء داخل المنظمة عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية أو أنشطة سلسلة القيمة اللاحقة. على سبيل المثال تعاون منتج الزبادي مع أحد منتجات الألبان؛
- تحالف استراتيجي قطري كتحالف استراتيجي جانبي وهوتعاون منطمتين من صناعات مختلفة.

2- تصنيف حسب قطاع النشاط: وهي كالاتي:²

- التحالفات في ميدان الصناعة: تخص مشاريع التكنولوجيا والصناعات المتطورة تكون في شكل عقود امتياز، اتفاقات مناولة باطنية، أو عقود شراء بالمبادلة؛
- التحالفات الإستراتيجية التجارية: تسمح بزيادة رقم الأعمال وتحقيق مردودية أسرع من خلال تخفيض التكلفة واختراق أسواق أخرى جديدة. وقد تكون في شكل عقود امتياز، عقود ترخيص، اتفاقيات تمويل؛
- التحالفات في ميدان البحث والتطوير: تكون مع منظمة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين؛
- التحالفات في ميدان المالية: تكون من خلال مساهمة منظمة في رأس مال منظمة أخرى أو أكثر.

3- تصنيف حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء: وتنقسم إلى:³

- التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات غير المتنافسة: تضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمودية، واتفاقيات تعاقدية؛
- التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات المتنافسة: تشمل التحالفات المتكاملة، تحالفات الاندماج المتبادل، تحالفات بين القطاعات شبه التركيز.

المطلب الثالث: الاتفاقيات التعاقدية الدولية

تعتبر الاتفاقيات التعاقدية عن ذلك الارتباط طويل الأجل بين منظمة دولية وأخرى محلية، بحيث يسمح ذلك بنقل التكنولوجيا والمعارف والخبرات من الدول المتقدمة إلى الدول في طريق النمو، دون الاستثمار في الأصول المادية من طرف المنظمة الدولية.

أولاً: عقود الترخيص وعقود الامتياز

1- عقود الترخيص الدولية: هي عبارة عن عقد يتم فيه تنازل منظمة دولية مرخصة لصالح منظمة محلية مرخص لها، عن مجموعة من الأصول غير الملموسة والمتمثلة في مجموع التقنيات والمعارف المتعلقة إما

¹- Daniela Heidtmann, Op Cit, p: 22.

²- محمد أمين بن عزة، التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 26، 2011، ص: 107.

³- مفيدة يحيوي، كاميليا يزغش، الوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 9، جوان 2011، ص: 131.



بالإنتاج أو بالتسويق، مثل حقوق الملكية، حقوق المنتج وحقوق العلامة التجارية، ويتضمن هذا العقد مجموعة من القيود تتمثل في:¹

- استخدام المنظمة المرخص لها بكل أو بعض الأصول غير الملموسة؛
 - تحديد مدة زمنية لاستعمال الأصول المرخص بها؛
 - تدفع المنظمة المرخص لها قيمة مالية أو نسبة معينة من المبيعات أو من الإنتاج للمنظمة المرخصة؛
 - تحديد حقوق وواجبات كل طرف؛
 - إلزام المنظمة المرخص لها بإنتاج وتسويق سلعة المنظمة المرخصة.
- وتحقق عقود الترخيص مجموعة من المزايا للمنظمات الدولية والتي من أهمها مايلي:²
- يتطلب رأس مال كبير مقارنة مع الأساليب الأخرى؛
 - يعتبر من أسرع أساليب اختراق الأسواق الدولية؛
 - يقلل الترخيص من مخاطر تدخل الحكومة لاعتبار أن المرخص له هي منظمة محلية؛
 - تساهم التراخيص في جذب التكنولوجيا والتقنيات الحديثة؛
 - يساعد المنظمة على حل مشاكل البحث والتطوير ومشاكل حماية حقوق الاختراع؛
 - تخدم عملية الترخيص كمرحلة في التطوير التصديري لمنظمة.
- ومع كل هذه المزايا لعقود الترخيص فإن لها مجموعة من العيوب تتمثل فيما يلي:³
- محدودية العائد المادي الذي يحصل عليه المرخص من قبل المرخص له، والذي لا يتعدى 5% من إجمالي حجم المبيعات الكلية؛

- عدم تمكن المنظمات الدولية التي لا تمتلك إسم تجاري مشهور أو ميزة تقنية من دخول الأسواق الدولية؛
- قد يتمكن المرخص له من اكتساب المهارات العالمية والخبرات والمعارف التقنية التي تؤهله للإنتاج والتسويق في الأسواق الخارجية مما يؤدي إلى حدوث منافسة مع مانح الترخيص؛
- عدم قدرة مانح الترخيص من السيطرة على البرامج الإنتاجية والتسويقية للمرخص له إلا في حدود ضئيلة، وأكثر شيء يمكنه فعله هو إلغاء الترخيص إذا سمحت الشروط له ذلك.

2- عقود الامتياز: يمكن تعريف حق الامتياز على أنه قيام المنظمة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مبلغ مالي وحصّة من أرباح المتمتع بحق الامتياز.⁴ وهو شكل خاص من أشكال عقود التراخيص يتميز بالاستمرارية، كما يعتبر بديلاً جذاباً للنمو في حالة عدم تصدير المنتج للأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المنظمة الدولية في الاستثمار في هذا

¹- فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 214-215.

²- رائد محمد عبد ربه، التسويق الدولي، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 171.

³- علي ابراهيم الخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

⁴- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص: 239.

السوق، كما يتميز بسهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة لمنظمة محلية في هذا السوق. ويمكن التمييز أو التفريق بين ثلاثة أنواع من حقوق الامتياز وهي¹:

- حق الامتياز في مجال الإنتاج؛
- حق الامتياز في مجال التوزيع؛
- حق الامتياز في مجال الخدمات.

ولعقود الامتياز مجموعة من المزايا والعيوب وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-03): مزايا وعيوب عقود الامتياز

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة - تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة متميزة - تقليل المخاطر السياسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الأرباح. - السيطرة غير الكاملة على عقد الامتياز. - احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المنظمة صاحبة الامتياز في المستقبل. - لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأسمال كبير أو درجة عالية من المعرفة الإدارية والفنية.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 122.

يتضح من الجدول أن لعقود الامتياز مجموعة من المزايا والعيوب تستدعي من المنظمة اخذها بعين الاعتبار من أجل اتخاذ القرار المناسب في عملية تبنيها.

3- المقارنة بين عقود الترخيص والامتياز: إن عقود الامتياز هي شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، لكن هناك أوجه اختلاف بينهما والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-04): أوجه الاختلاف بين عقود الترخيص وعقود الامتياز

عقود الترخيص	عقود الامتياز
<ul style="list-style-type: none"> - هي عقد يبرم بين المنظمة المرخصة والمنظمة المرخص لها. - التراخيص تشمل حق الامتياز. - لا يمكن للمنظمة المرخصة فسخ العقد. - صعوبة فرض المنظمة المرخصة السيطرة على المنظمة المرخص لها. 	<ul style="list-style-type: none"> - عقد يبرم بين المنظمة المرخصة والمنظمة التي تستفيد من حق الامتياز. - هي شكل خاص من التراخيص. - يحق للمنظمة المانحة للامتياز فسخ العقد في حال إدراكها أن المنظمة الإمتيافية لم تحترم بعض بنود العقد - المنظمة المانحة للامتياز تسيطر بشكل تام على المنظمة الإمتيافية

المصدر: فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، مجهول سنة النشر، ص: 29.

يبين الجدول أعلاه ان عقود الامتياز وعقود الترخيص تختلف فيما بينها في مجموعة من الخصائص والتي من اهمها نوع العقد المبرم، ومدى صعوبة فسحه، وكذا درجة السيطرة على المنظمة المرخص لها.

ثانيا: المشاريع المشتركة

تعتبر هذه الطريقة لدخول الأسواق الأجنبية طريقة مختلفة تماما عن الترخيص من حيث أن المنظمة الأم لها حق الملكية في المنظمة الأجنبية، حيث تقدم هذه الصيغة للمنظمة الأم حق التصويت (51 %) والذي لم يكن له وجود في الترخيص والامتياز، ضف إلى ذلك أن هذه الطريقة تختلف عن التصدير في أن الأولى تنطوي على تكوين منظمة تقوم بالإنتاج في الخارج، كما تختلف عن الاستثمار من حيث وجود طرف آخر من الدولة الأخرى. وقد ترتبط الحكومات مع مستثمرين خارجيين تقدم لهم التسهيلات الإنتاجية أو التسويقية اللازمة مقابل الحصول على خبرات الطرف الآخر. وغالبا ما تحدث صيغة المشاريع المشتركة في الصناعات ذات الاستثمارات الكبيرة كالصناعات الاستخراجية أو عندما تعاني المنظمات ضعفا في الموارد المالية أو البشرية أو الإدارية والتي لا تتحمل مخاطرها بمفردها.¹

ثالثا: أشكال أخرى من التعاقدات

1- عقود تسليم المفتاح: بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف المحلي يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل هذا المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية:²

- تقوم الدولة المضيفة بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه؛
- تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات، الشحن بالإضافة إلى تكاليف النقل وبناء القواعد... الخ؛
- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

أما مزايا وعيوب عقود تسليم المفتاح فهي:³

1-1 المزايا:

- حصول المنظمة على عائد مادي في شكل أتعاب أو في شكل أرباح ناجمة عن بيع مستلزمات الإنتاج وآلات وتجهيزات للمشروع؛
- انخفاض درجة الخطر السياسي أو الأخطار التجارية بصفة عامة؛

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 293.

² - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 122.

³ - المرجع نفسه، ص: 314.



- لا تحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال ومن ثم يتلاءم مع المنظمات متعددة الجنسيات صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية بالمقارنة مع قدراتها التسويقية.

1-2 العيوب:

- انخفاض الربحية في مثل هذه المشروعات؛

- لا توفر للمنظمة (صاحبة المشروع) أي رقابة على العمليات أو السوق أو الجودة ومن ثم فإن أي خلل يحدث من جانب الطرف الوطني في هذه النواحي قد يسيء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى سمعة المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص فرص الدخول في مشروعات أخرى تحت هذا الشكل من الاستثمار أو تحت أي شكل آخر.

2- عقود التصنيع وعقود الإدارة: إن عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المنظمة الأجنبية والوطنية، يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الآخر بتصنيع سلعة معينة، أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل، وما يميز هذا النوع من الاستراتيجيات هو عدم التعرض للمخاطر السياسية كما أنه يحتاج إلى رأس مال محدود، ويعاب عليه ربما نشوء التضارب في مصالح الطرفين.¹

أما عقد الإدارة فبموجبه تقوم المنظمة الوطنية بتقديم المعرفة الإدارية إلى المنظمة الأجنبية حيث تتولى الأخيرة من جانبها توفير رأس المال، وفي هذه الحالة تقوم الأولى بتصدير خدمات الإدارة بدلا من تصدير المنتجات وتأخذ مجموعه فنادق هيلتون بهذا الأسلوب في إدارة فنادقها في كافة أنحاء العالم، إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يفوت على المنظمة القائمة بالإدارة فرصة الانتفاع بالمشروع ككل، كما أنه يمنعها ولفترة من الزمن مباشرة نشاطها وأعمالها الخاصة بنفسها.²

تتميز عقود التصنيع والإدارة بمجموعة من المزايا والعيوب يمكن توضيحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-05): مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة

عقود الإدارة	عقود التصنيع	المزايا
- لا تحتاج إلى رأس مال.	- تحتاج إلى رأس مال محدود جدا.	
- تسمح باختراق السوق المضيف مع درجة خطورة أقل.	- عدم التعرض للأخطار السياسية.	
- قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل.	- انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق.	
- المحافظة على السوق.	- وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيقة.	
- تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيقة.	- تلائم المنظمات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والإدارية بالمقارنة بنظيرتها الإنتاجية.	

¹- إيمان نعمون، إيمان نور الدين، التسويق الدولي وأهميته في تحقيق النمو الاقتصادي للدول: مقارنة نظرية، ملتقى وطني حول: واقع وأهمية إدارة التسويق الدولي في المنظمات المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022، ص: 8.

²- عيد السلام سيد، غادة عبد السلام، التسويق الدولي في إطار النظام العالمي الجديد، الدار العالمية، مصر، 2018، ص: 108.



	<p>- الجمع بين الإنتاجية ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر.</p>	
<p>- احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة. - التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.</p>	<p>- صعوبة إحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان. - توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفاعلية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة.</p>	<p>العيوب</p>

المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 127.

يتضح من الجدول أن عقود التصنيع وعقود الإدارة مختلفة فيما بينها، لكل منهما مزايا تعود بالإيجاب على المنظمة التي تتبناها في حين أنه هناك عيوب لهذه العقود قد تعرقل عمل المنظمات بالأسواق الدولية.

3- صفقات التعاقد من الباطن: عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين منظمة أو فرعيتين من فروعها بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلاقتها التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل. لذلك تسعى المنظمات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة أو المراحل التي تقوم بتنفيذها مع مقاولين آخرين لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم.¹

المطلب الرابع: الاستثمار الأجنبي المباشر

يعتبر الاستثمار الأجنبي من أهم أشكال التواجد في الأسواق الدولية، بحيث ينطوي على الاستثمار في الأصول المادية، فهو يكون بالتملك الجزئي أو المطلق لمشروع الطرف الأجنبي في السوق المحلي، وقد يكون هذا المشروع بهدف الإنتاج، التسويق، التصنيع، البيع أو أي شكل من النشاط الإنتاجي أو الخدمي.

أولاً: ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر

1- تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر

يعد الاستثمار الأجنبي ضرورياً للدولة إذا كان لديها فائض في رأسمالها، بحيث توظفه في بلدان أخرى تعاني من العجز وهذا مقابل عائد، وقد يكون الاستثمار لوجود الاستقرار والأمان وعوائد مجزية في البلدان المستثمر فيها.²

¹ - محمد زواغي، دور تحليل بيئة التسويق الدولي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول: واقع وأهمية إدارة التسويق الدولي في المنظمات المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022، ص: 16.

² - مصطفى رشدي شبيحة، الأسواق الدولية: المفاهيم والنظريات والسياسات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 17.



ويمكن تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه انسياب رؤوس الأموال الأجنبية إلى داخل الدولة المضيفة، من أجل إقامة مشاريع تملكها مقابل نسبة محددة من العوائد، ووفق شروط متفق عليها مع الدولة المضيفة.¹

تقوم المنظمة بالاستثمار الأجنبي إذا توفر فيها الشرطين التاليين:²

- يجب أن تحقق اقتصاد الوفرة وهذا بفضل المزايا النوعية التي تملكها؛

- ضرورة انخفاض تكاليف الانتاج والمعاملات مع ضرورة كبر حجم سوق البلد المضيف.

حسب صندوق النقد الدولي فالاستثمار الأجنبي المباشر هو ذلك النوع من أنواع الاستثمار الدولي، الذي يهدف إلى حصول مستثمر مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في منظمة مقيمة في اقتصاد آخر، بحيث تكون علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر، وتمتعه بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المنظمة.³

أما مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية فقد عرفه على أنه الاستثمار الذي يشمل علاقة طويلة الأجل ويعكس مصلحة مستديمة ورقابة بواسطة مستثمر في مشروع ينتمي لدولة غير دولة المستثمر الأصلية، ويتم هذا الاستثمار بواسطة الأفراد ومنظمات الأعمال.⁴

أما عبد السلام أبو قحف فعرفه على أنه، تملك المستثمر الأجنبي لجزء أو كل الاستثمارات في المشروع المعين، ويكون هذا قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر المحلي في حالة الاستثمار المشترك، أو السيطرة الكاملة على إدارة وتنظيم المشروع في حالة ملكيته الكلية للمشروع، بالإضافة إلى تحويل الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة في جميع المجالات إلى الدولة المضيفة.⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه انسياب لرؤوس الأموال من دولة أجنبية لدولة مضيفة من أجل انشاء مشروع طويل الأجل، بحيث تكون ملكيته جزئية في حالة مشاركته مع مستثمر محلي أو كلية في حالة كانت ملكيته مطلقة للمستثمر الأجنبي، وهو مايسمح بانسياب التكنولوجيا ومختلف المعارف والمؤهلات الفنية والادارية والبشرية إلى الدولة المضيفة.

¹ - محمد عبد العزيز عبد الله عبد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص: 18.

² - Jean-Louis Mucchielle, **Relations Economiques Internationales**, Hachette Supérieur, 4 eme édition, Paris, 2005, p p: 25- 26.

³ - عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية: دراسة تحليلية تقييمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005، ص: 251.

⁴ - يعقوب علي جانفي، علم الدين عبد الله بانفا، تقييم تجربة السودان في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وانعكاسها على الوضع الاقتصادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص: 6.

⁵ - عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2001، ص: 13.

2- أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر: يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر مصدر من مصادر التمويل الخارجي لبعض الدول النامية، فهو يسمح لهذه الدول بالحصول على التكنولوجيا والمهارات الفنية والإدارية، ويمكن تلخيص أهمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة فيما يلي:¹

- إن الاستثمار الأجنبي لا يشكل عبئاً على اقتصاد الدول النامية المضيفة، على عكس المدفوعات التي تدفعها الدولة مقابل القروض الخارجية؛

- يعمل على سد أهم الفجوات الرئيسية في اقتصاد الدول النامية والمتمثلة في فجوة النقد الأجنبي اللازم لعملية الاستيراد، الفجوة التكنولوجية، الفجوة بين الإيرادات العامة والنفقات العامة وفجوة المدخرات المحلية اللازمة لتمويل البرامج الاستثمارية؛

- يعمل الاستثمار الأجنبي المباشر على توفير مناصب العمل بالمنظمات الأجنبية، مما يساهم في تدريب العمالة واكتسابهم لمهارات فنية وعلمية وإدارية، بحيث يعملون على نقلها إلى المنظمات الوطنية عندما تتوفر لهم فرص العمل بها؛

- يؤدي الاستثمار الأجنبي المباشر إلى قيام المنافسة بين المنظمات الأجنبية والمنظمات الوطنية ما يدفع هذه الأخيرة إلى محاولة اكتساب النظم الفنية والإدارية الحديثة وتطوير قدراتها التكنولوجية والبشرية؛

- يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في دعم ميزان مدفوعات الدولة المضيفة نظراً لزيادة حصيلتها من النقد الأجنبي.

3- أهداف الاستثمار الأجنبي المباشر: إن من بين أهم أهداف الاستثمار الأجنبي المباشر هو تسريع النمو الاقتصادي في البلدان التي هي في طريق النمو، وعموماً فالاستثمار الأجنبي المباشر يهدف إلى:²

- المحافظة على رأس المال الأصلي من خلال التركيز على المشاريع الأقل مخاطرة والتنوع في مجالات الاستثمار؛

- التمتع بالقرب من مصادر المواد الأولية من أجل تقليل التكاليف وزيادة الأرباح، ومنه السيطرة على الأسواق الدولية في ظل المنافسة العالمية التي تفرض على المستثمرين الأجانب السيطرة على المواد الخام؛

- البحث عن طرق لاخترق الأسواق الدولية من أجل تصريف فائض الانتاج الذي تشبعت منه أسواق دول موطن المستثمرين الأجانب؛

- البحث عن الاستقرار في الدول المضيفة للاستثمارات الأجنبية المباشرة، من أجل الاستفادة من اليد العاملة الرخيصة على عكس اليد العاملة في الدول الأصلية التي تعتبر باهضة التكلفة وأجور مرتفعة؛

- تحقيق التكامل الاقتصادي في الدول المضيفة بين القطاع الانتاجي والخدمي من خلال خلق علاقات اقتصادية بينها؛

- نقل التكنولوجيا في مجال الإنتاج والتسويق؛

¹- أشرف السيد حامد قبال، الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة تحليلية لأهم ملامحه وإتجاهاته في الاقتصاد العالمي، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2013، ص ص: 27-30.

²- عبد الكريم كاكى، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، الطبعة الأولى، بيروت، 2013، ص ص: 40-42.

- الاستفادة من الإعفاءات الجمركية والتخفيضات الضريبية التي تقدمها الدول المضيفة في إطار تشجيع دخول رأس المال الأجنبي؛

- يعتبر الاحتكار الهدف الأساسي للمستثمرين الأجانب؛

- تغيير الهيكل الاقتصادي من خلال التنقل من طرق الانتاج التقليدية إلى الطرق المتطورة.

ثانياً: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر

يقصد بمحددات الاستثمار الأجنبي المباشر تلك العوامل التي لا بد من دراستها من أجل تحديد إمكانية الاستثمار في بلد ما، والتي من أهمها أن يكون للدولة المضيفة مزايا أفضل من الدولة المستثمرة، مثل توفر المواد الأولية وانخفاض الضرائب واتساع السوق،¹ ويمكن إبراز أهم محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في دولة ما فيما يلي:

1- محددات الاستثمار الأجنبي المباشر لدى المستثمر الأجنبي: يعتمد المستثمر الأجنبي في قراراته الإستثمارية على جملة من العوامل أهمها:²

- معدل العائد على الإستثمار، حيث أن المستثمر الأجنبي لا يتجه نحو الاستثمار الأجنبي في الخارج إلى إذا توقع عائداً أعلى مقابل معدل المخاطرة التجارية وغير التجارية؛

- سعر الفائدة، حيث أن المستثمر الأجنبي يوجه رؤوس أمواله أينما كانت أسعار الفائدة مرتفعة، وإذا كانت منخفضة فهو لا يوجه رؤوس أمواله نحوها؛

- التسويق، يساعد التسويق المنظمات المتعددة الجنسية على معرفة حجم الطلب على منتجاتها، وبالتالي سهولة دخولها إلى الأسواق الدولية بكفاءة عالية وبمنتجات متطورة ومتميزة؛

- تكاليف الإنتاج المنخفضة تعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وبالتالي الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم من خلال إنتاجهم الضخم؛

- القدرات الذاتية للتطوير التكنولوجي التي تمتلكها المنظمات المتعددة الجنسية مما يجعلها متفوقة ومتميزة، وما يمكنها من تلبية رغبات المستهلكين وتغطية احتياجات السوق والسيطرة عليها.

2- محددات الاستثمار الأجنبي المباشر لدى الدولة الأم: لقد تغيرت نظرة الدولة المتقدمة حول طريقة السيطرة

على الدول الضعيفة من السيطرة العسكرية إلى الاستثمار الاقتصادي، وقد كانت وسيلتها في ذلك هي الاستثمار عن طريق المنظمات المتعددة الجنسية، ويمكن إبراز أهم المحددات للبلدان الأم لهذه المنظمات فيما يلي:

- عدم توفر مناخ استثماري الذي يشجع الدولة الأم على استثمار فائض الأموال؛

- البحث عن ظروف استثمارية في دول أخرى أكثر مواءمة من ظروف الدولة الأم؛³

¹ - باسم حمادي الحسن، الإستثمار الأجنبي المباشر: عقود التراخيص النفطية وأثرها في تنمية الإقتصاد، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، 2014، ص: 32.

² - عبد الكريم كافي، مرجع سيق ذكره، ص: 64-65.

³ - عبد القادر مدادي، دراسة تحليلية لمحددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية مع إشارة خاصة إلى البلدان العربية، مجلة الإقتصاد

الجديد، العدد 7، سبتمبر 2012، ص: 236



- رغبة الدولة الأم في السيطرة على الدول المضيفة من خلال توجيه قراراتها السياسية؛
- خلق فرص عمل لعمالها في الدول المضيفة؛
- نشر ثقافتها وأنظمتها الاجتماعية والسياسية لإبقاء الدولة المضيفة في تبعية دائمة لها؛
- تصدير فائض الانتاج إلى أسواق جديدة في الدول المضيفة وهذا بعد تشبع أسواقها؛
- تحقيق عوائد أعلى لرؤوس أموالها مقارنة باستثمارها في الدولة الأم، وبالتالي التمكن من معالجة الخلل في ميزان مدفوعاتها.¹

3- محددات الاستثمار الأجنبي المباشر لدى الدولة المضيفة: من أجل جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة نحو الدول المضيفة لابد من أن تتوفر بينها على مجموعة من العوامل كالتشريعات والنظم الاقتصادية المختلفة والضريبية والأنظمة الخاصة بالسياسات الاقتصادية الكلية كسعر الفائدة ودرجة الانفتاح على الاقتصاد العالمي... الخ، بالإضافة إلى محددات أخرى تتراوح بين السياسية والقانونية التي كلما كان النظام السياسي والأمني مستقرا وغياب الحروب كلما كان ذلك جذابا للاستثمارات الأجنبية المباشرة. بالإضافة إلى المحددات الاجتماعية التي تعتبر من أهم العوامل التي يجب مراعاتها لاتخاذ قرار الاستثمار في هذه الدول، وهذا من خلال معرفة اللغة والثقافة والتعلم ومختلف سلوكيات واتجاهات أفراد البلد المضيف.²

ثالثا: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

- 1- الاستثمار المشترك:** إن الكثير من الدول الضعيفة تعاني من ندرة في رأس المال والخبرات الفنية وانخفاض في المستوى التعليمي والمهارات الإدارية اللازمة لتنمية مواردها وقدراتها من أجل تنمية اقتصادها،³ لذا تلجأ إلى جذب رؤوس الأموال وما ي صاحبها من خبرات عن طريق المشاركة في مشاريع استثمارية مع منظمات أجنبية سواء كان ذلك في القطاع الخاص أو القطاع العام، وتحدد نسبة المشاركة في رأس مال المشروع تبعا للقانون الداخلي للدولة المضيفة،⁴ لذا ينطوي هذا النوع من الاستثمار على مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:⁵
- الاتفاق طويل الأجل لممارسة نشاط إنتاجي بين طرفين مستثمرين أحدهما يمثل الدولة المضيفة والآخر أجنبي؛

- قد يكون المستثمر المحلي شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص؛
- إن المشاركة في مشروع الاستثمار لا تقتصر على المساهمة في رأس المال فقط، بل قد تكون من خلال تقديم الخبرة، المعرفة، العمل، التكنولوجيا والمعرفة التسويقية.

¹- عبد الكريم كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

²- عبد القادر مدادي، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

³- شهدان عادل عبد الطيب الغرابوي، الاستثمار الأجنبي المباشر مابين الضمان الدولي ووسائل الحماية القانونية للاستثمارات الأجنبية الخاصة وأثره على النمو الاقتصادي في الدول النامية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020، ص: 37.

⁴- Gerard Blanc, Le Contrat International d'equiptement Industriel L'exemple Algerien, These de Doctorat, Université d'Aix Maserlle III, 1980, p: 158.

⁵- عطا الله بن مسعود، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر: دراسة قياسية باستخدام التكامل المتزامن، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، المجلد 24، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2010، ص: 163.



تفضل المنظمات الأجنبية هذا النوع من الاستثمارات لاعتبار أن لكل طرف موارده الخاصة التي لا تتوفر لدى الطرف الآخر، بالإضافة إلى أن الاستثمارات المشتركة تمكن من توسيع وتطوير المنتجات وخطوط الانتاج وبالتالي تحقيق وفورات الحجم، كما أنه من أهم مزايا هذا النوع هو تخفيض درجة المخاطرة وتقليل أعباء المنظمة نتيجة لتقاسم التكاليف العالية الناتجة عن بحوث التطوير ورأس المال والمعدات.¹

2- الاستثمار المملوك بالكامل للطرف الأجنبي: تعني المشاريع المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أن ملكية رأس مال المشروع المقام في الدولة المضيفة هي ملكية مطلقة للمستثمر الأجنبي²، بحيث ينفرد بقرارات التسيير والإدارة عن أي طرف بالدولة المضيفة³، ويتم الحصول على هذه المشاريع في الدولة المضيفة إما عن طريق بناء مشروع جديد تماما أو شراء مشروع قائم بالفعل، أو من خلال شراء منظمة توزيع في البلد المضيف من أجل الإستحواذ على شبكة التوزيع المملوكة لهذه المنظمة، ويكون هذا في حالة ما إذا كان للمنظمة الدولية مشروعا إنتاجيا في الدولة المضيفة⁴ وهي من أكثر المشروعات تفضيلا للمنظمات متعددة الجنسية حيث تضمن سهولة في الحصول على الأرباح وهذا على الرغم من تحملها لأعباء مالية كبيرة وتعرضها لأخطار التأميم أو التصفية القسرية.⁵

يتضح من خلال ماسبق أن أشكال الدخول للأسواق الدولية تشكل جوانبا متعددة وتستدعي من المنظمة اتباع استراتيجيات متنوعة لتحقيق أهدافها. سواء كان ذلك عن طريق التصدير الذي يعد بوابة الوصول الأكثر تقليدية، أو عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يعد التزاما عميقا، أو من خلال التحالفات الاستراتيجية التي تعد من أكثر الطرق التعاونية، أو اللجوء للمشاريع المشتركة والعقود باختلاف أنواعها وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة بشكل مشترك. ويمكن تلخيص أهم استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية في الشكل الموالي:

¹ - بيري نورة، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وأثاره على التنمية الاقتصادية دراسة قياسية مقارنة بين الجزائر تونس والمغرب للفترة 1996-

2014، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016، ص: 20.

² - عبد الكريم كاكبي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

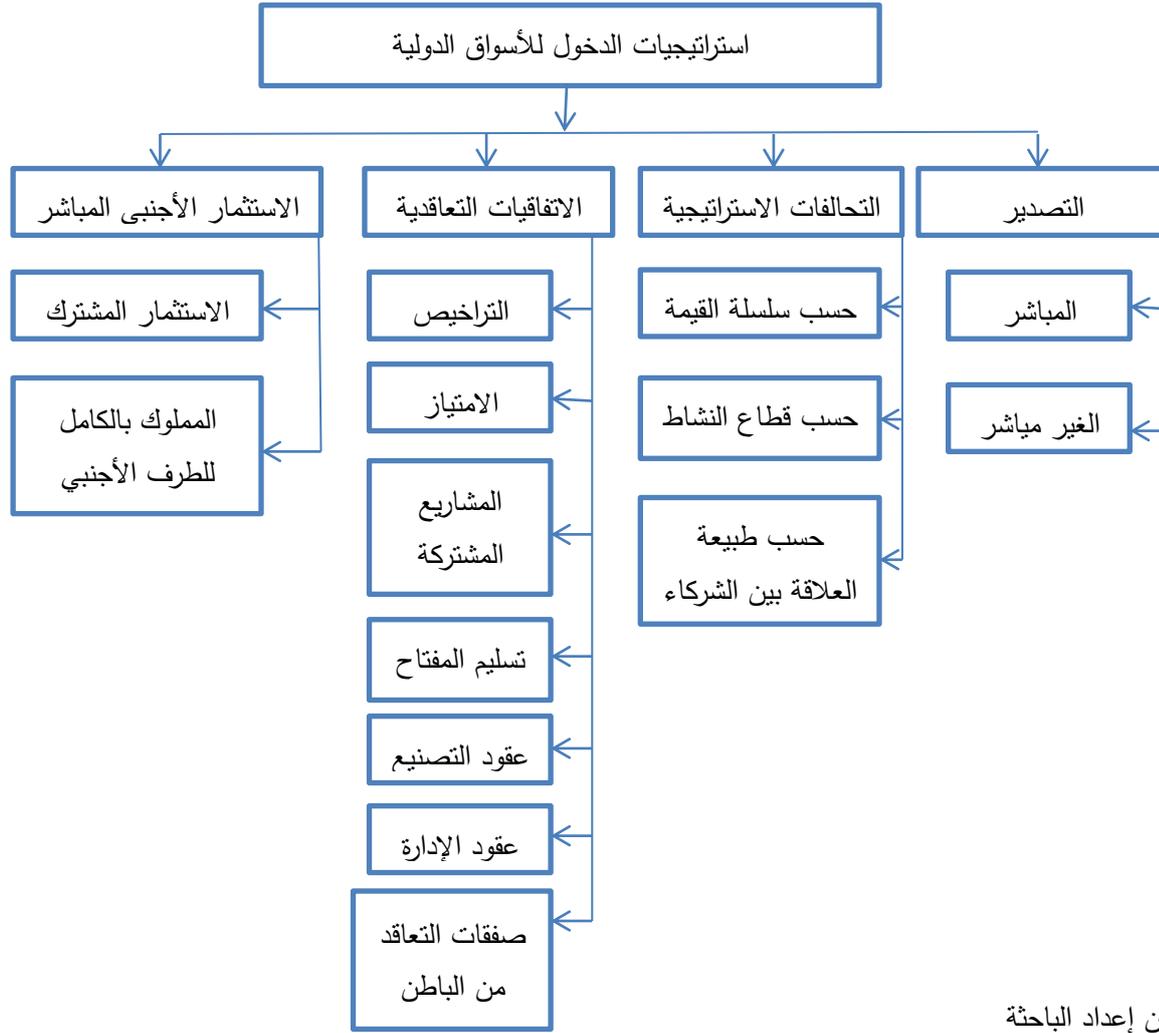
³ - عميروش محمد شلغوم، دور المناخ الاستثماري في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية، مكتبة حسن العصرية، الطبعة الأولى، بيروت، 2012، ص: 25.

⁴ - طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2001، ص: 169-170.

⁵ - نزهان محمد سهو السامرائي، محددات ودوافع الاستثمار الأجنبي المباشر وعلاقتها بأهم مؤشرات مناخ الاستثمار: دراسة تحليلية للدول المضيفة والشركات المستثمرة إشارة خاصة للعراق والدول العربية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 34، المجلد 12، جامعة تكريت، 2016، ص:



الشكل رقم (1-09): استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية



المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الرابع: سياسات المزيج التسويقي الدولي

يشكل المزيج التسويقي الدولي الأساس الرئيسي الأكثر حركة وقدرة على التوافق والتعامل مع المتغيرات الخاصة بالنشاط التسويقي، فعناصر المزيج التسويقي الدولي هي نفس عناصر التسويق المحلي، إلا أن تصميم هذه العناصر يكون ارتباطاً بالأسواق العالمية، لمحاولة تحقيق التجانس في الطلب العالمي على المنتجات. فعناصر المزيج التسويقي الدولي في مجال الخدمات (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) لابد أن تتصف بالاستمرارية نظراً للطبيعة الديناميكية التي يعمل فيها النشاط التسويقي الدولي، ومن ثم يجب إعادة النظر فيه من فترة لأخرى، حسب العوامل والتغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية الدولية.

المطلب الأول: سياسة المنتج الدولي والتسعير الدولي

تكتسي سياسات المنتج الدولية والتسعير الدولي أهمية بالغة كأحد الأدوات اللازمة في استراتيجيات التسويق الدولي. إذ يعتبر كل منهما جزءاً لا يتجزأ من المزيج التسويقي الدولي، حيث يتوجب على المنظمات التفاعل مع مختلف التحديات كالفروقات الثقافية والاقتصادية من أجل توجيه المنتجات المناسبة وبأسعار مناسبة حسب خصائص كل سوق دولي مستهدف، مما يضمن نجاحها واستمراريتها في تلك الأسواق.

أولاً: سياسة المنتج الدولي

يعتبر المنتج الدولي من أعمدة المزيج التسويقي الدولي، فهو الحجر الأساس الذي تدور حوله مختلف الأنشطة التسويقية، لذا يجب إعطائه الأهمية الأولى في أي نشاط تسويقي، ومراعاة تكيفه دائماً مع المتغيرات البيئية الدولية حتى يستمر لمدة طويلة بالرغم من أنه لا يختلف كثيراً عن المنتج المحلي، ومن دونه لا يمكن للمنظمة تلبية احتياجات المستهلك الدولي في الأسواق العالمية.

1- ماهية المنتج الدولي**1-1- مفهوم المنتج الدولي: هناك عدة تعاريف للمنتج الدولي نذكر منها ما يلي:**

عرفته جمعية التسويق الأمريكية على أنه الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك أو الاستعمال والذي يمكن أن يحقق قدراً من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية ويتضمن ذلك السلع المادية والخدمات والأماكن والأفكار... الخ¹

كما عرف المنتج على أنه ما يحصل عليه المشتري من منافع سيكولوجية بالإضافة إلى الخصائص المادية والكيميائية للمنتج.²

يعرف أيضاً بأنه حزمة المنافع التي تشبع حاجة المستهلك" والتي قد تأخذ شكل منتج مادي ملموس أو خدمة غير ملموسة أو حتى فكرة مجردة. وبعبارة أخرى فإن المستهلك لا يقوم بشراء الخصائص المادية للمنتج فحسب، ولكن يقوم بشراء الإشباع الذي يحصل عليه من الخصائص المادية والمواصفات المختلفة للمنتج.³

¹ - رضوان المحمود العمر ، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 157.

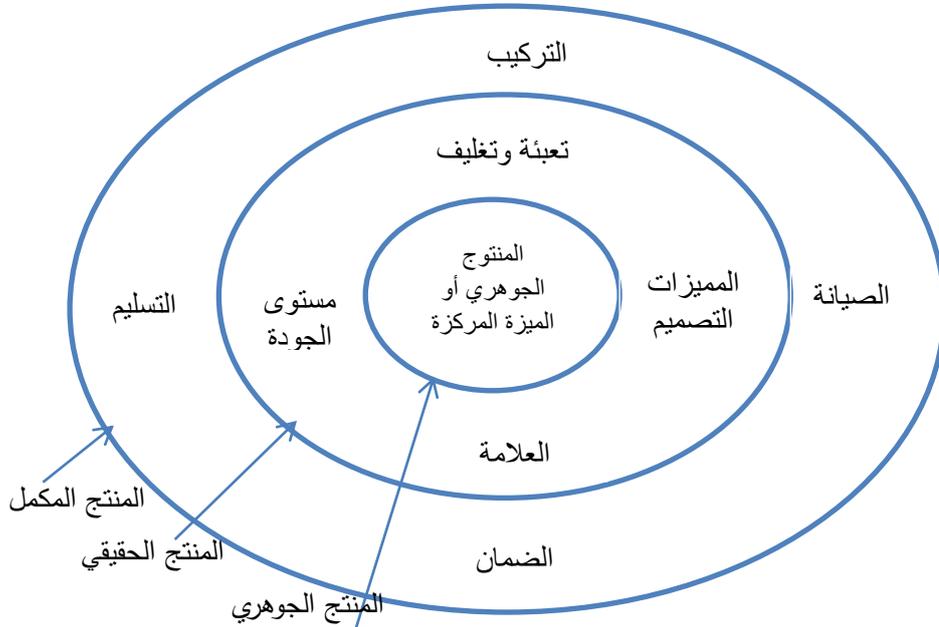
² - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي اتجاهات تسويقية معاصرة، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2003، ص: 137.

³ - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2003 ، ص: 137.



يستخلص من خلال التعاريف السابقة أن المنتج هو شيء ملموس أو غير ملموس يحصل عليه المشتري من أجل إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، فالمنتج لا يتمتع بالخصائص المادية فقط وإنما له مجموعة من الأبعاد التي من شأنها تحقيق منافع للمشتري، والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد:

الشكل رقم (1-10): المستويات الثلاثة للمنتج



Source: Pasco Berho, marketing International, dunand, 4 eme édition ,paris,2002, p: 96.

تتمثل أبعاد المنتج الدولي المبينة في الشكل أعلاه فيما يلي:¹

أ- **المنتج الجوهري (المادي):** وهو المستوى الهام الأساسي والمركزي ويعني الميزة التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح له بإشباع حاجاته؛

ب- **المنتج الحقيقي (الفعلي):** هو ما يحيط بالمنتج الجوهري من عناصر شكلية التي تتضمن الغلاف، العلامة، المواصفات...

ج- **المنتج المكمل (الخدمات المرافقة):** يكون بتوفير منافع وخدمات إضافية للمستهلك مثل: الضمانات والكفالة وخدمات ما بعد البيع.

1-2- **خصائص المنتج الدولي:** يتميز المنتج بمجموعة من الخصائص التي يجب مراعاتها عند التصدير إلى الأسواق الدولية والتي تتمثل فيما يلي:²

- **مكونات المنتج:** من واجب المسوق الدولي أن يتأكد أن المنتج المصدر لا تحتوي على مكونات مخالفة للتشريعات القانونية أو الأعراف الدينية أو العادات والتقاليد الاجتماعية.

- **الماركة أو العلامة التجارية:** الماركة تنقل صورة عن المنتج أو الخدمة، وهي تعني: اسم، مصطلح، علامة أو تصميم تستخدمه المنظمة لتمييز ما تعرضه عن منافسيه.

¹ - عبد الرؤوف بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

² - بديع جميل قدو، مرجع سبق ذكره، ص ص: 215 - 219.



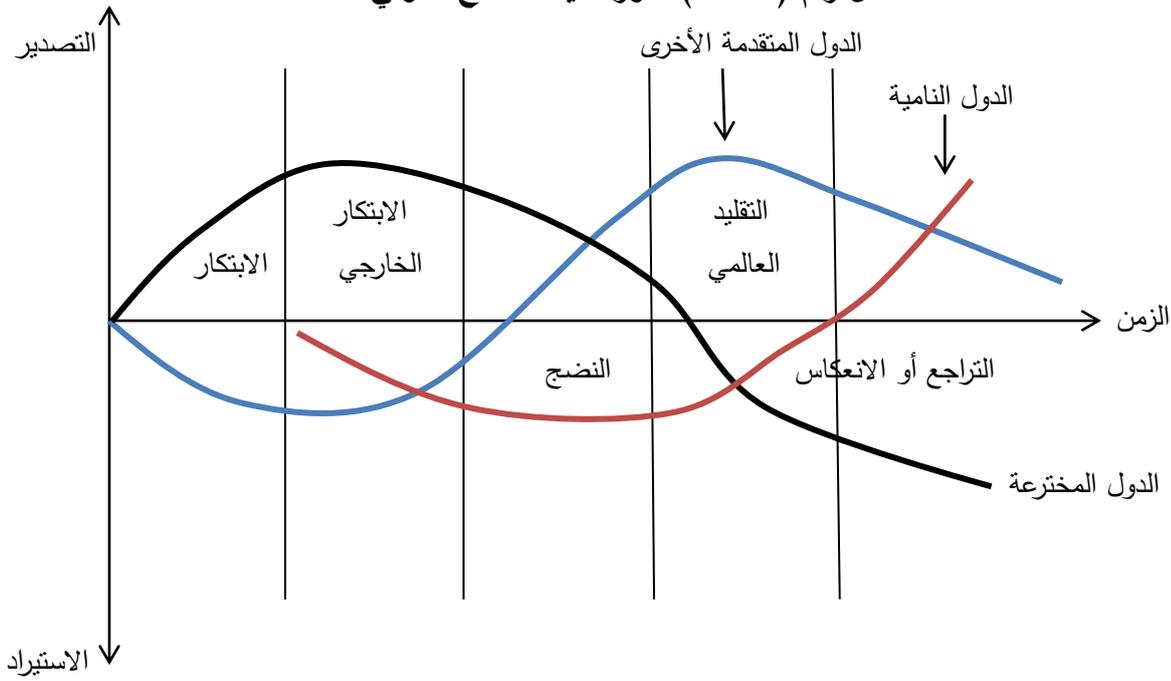
- **التغليف:** هي الطريقة الأرخص والأسرع والأسهل لتكييف المنتج وجعله أكثر ملاءمة لمتطلبات الأسواق الدولية، هدفها الحماية والترويج.
- **المظهر:** يعني تكييف المنتج من حيث التصميم واللون والحجم والملاحم المظهرية الأخرى الأكثر شيوعاً في تسويق المنتجات الاستهلاكية منها في تسويق السلع الصناعية.
- **طريقة العمل والاستخدام:** قد لا يكون المنتج مقبول في السوق الدولية إذا ما عرض كما هو معروض في السوق المحلية، وقد يتطلب الأمر إجراء تكييف على المنتج ضمن البلد الواحد. كما أن المنتج الذي يعتمد على لغة مكتوبة أو منطوقة يجب تكييفه لتحسين دخوله إلى الأسواق الخارجية. وكذلك التكييف يمكن أن يشمل تعدد الاستخدامات.
- **النوعية:** على المسوقين الغربيين أن يؤكدوا على نوعية المنتج في استراتيجياتهم لأنهم لا يستطيعون المنافسة بالسعر لوحده. ولكي تحافظ المنظمة على موقعها في السوق لابد أن تستثمر في البحث والتطوير لسلع جديدة ولطرق الإنتاج. فالعديد من المصدرين بدأوا يهتمون بالتقيد بالمواصفات القياسية الدولية ليتمكنوا من المنافسة والعمل في الأسواق الخارجية والحصول على عقود من المنظمات متعددة الجنسية.
- **الخدمة (الصيانة):** عندما يباع المنتج في الأسواق الخارجية يتطلب إصلاحات، قطع غيار أو الصيانة فإن مشكلة الحصول عليها والتدريب على تشغيلها واستخدامها والاحتفاظ بجهاز (كادر) هندسي متطور أو جهاز للتصليح أمر ليس سهلاً. فإذا ما تعطل الجهاز عن العمل وكانت متطلبات التصليح ليست بالمستوى المطلوب، فإن الانطباع عن المنتج/ الجهاز سوف يعاني الكثير. وقد لا يستعمل الجهاز أو الآلة للغرض الذي من أجله اشترى مما يتطلب تحويراً ليس في مكوناته وإنما في صيانتها لفترات / مرات متعددة. إن الضمانات التي يقدمها البائع للمشتري ليست تعليمات حول التصرف المطلوب عند عطل الجهاز خلال الفترة الخاضعة للضمان ولكنها (الضمانات) تستخدم كوسيلة ترويج فعالة للمنتج.
- **تأثيرات بلد المنشأ:** يشار إلى بلد المنشأ بعبارة "صنع في..البلد" ولذلك تأثير كبير على نوعية التوقع من المنتج المشتري وربط ذلك بالصورة الموجودة عن البلد الذي صنع فيه المنتج. تضعف تأثيرات بلد المنشأ كلما أصبح المستهلكون أكثر علماً ومعرفة بالموضوع ويتضح ذلك بما يسمى السلع الهجينة (المركبة).
- **اعتبارات المنظمة:** قبل أن تطرح المنظمة منتجها في السوق، عليها تقدير إمكاناتها إضافة إلى طبيعة ومستوى التكييف المطلوب في السلعة لكي تستجيب وتستوعب الاختلافات السوقية المحلية والدولية.

2- دورة حياة المنتج الدولي وتطويره

- 2-1- **دورة حياة المنتج الدولي:** تبدأ دورة حياة المنتج بتقديمه للسوق لأول مرة حتى تصل إلى مرحلة تشبع حيث ينخفض الإقبال على السلع في الأسواق مع مرور الوقت. والمقصود بدورة حياة المنتج هي المدة الزمنية التي تبقى فيها السلعة في الأسواق وتحظى باهتمام المستهلكين، وهناك مجموعة من المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته منذ أن يتم تقديمه إلى الأسواق كمنتج جديد وهي موضحة في الشكل الموالي:



الشكل رقم (1-11): دورة حياة المنتج الدولي



المصدر: عادل المهدي، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

يمكن شرح المراحل المبينة في الشكل أعلاه كما يلي:¹

أ- **مرحلة الابتكار المحلي:** من المعروف أن الابتكارات عادة ما تحدث في الدول الأكثر تقدماً في العالم فهي دول تتوفر فيها الشروط الأساسية للابتكار حيث تمتلك المعرفة والتكنولوجيا ورأس المال اللازم لتطوير المنتج الجديد، وتكون عملية التصدير في هذه المرحلة بكميات قليلة، من أجل تجربة المنتج بالأسواق الخارجية ومعرفة مدى ملائمتها، وإجراء التعديلات اللازمة حسب طبيعة السوق وسلوك الشراء.

ب- **مرحلة الابتكار الخارجي:** تبدأ المنظمة بالدخول للأسواق الخارجية بمجرد تطويرها للمنتج، من أجل توسيع نطاق السوق المحلي وزيادة الأرباح في أقل فترة ممكنة، وهنا يتم استغلال الفوارق الفنية في التقنية بين الدول المنتجة والمتنافسة.

ج- **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة يبدأ الطلب على المنتج في الأسواق الخارجية بالانخفاض، نتيجة لدخول منتجات منافسة، واتجاه واردات الدول النامية من المنتج المقلد نحو التزايد عبر الزمن، ما ينتج عنه منافسة متزايدة، والتي يمكن مواجهتها بالبحث عن أفكار جديدة وتطوير المنتجات والوصول إلى قيمة إضافية للمنتج الجديد وكسر المنافسة الدولية أو التخفيف منها.

د- **مرحلة التقليد العالمي:** تتميز هذه المرحلة بتعثر المنظمات المخترعة والتراجع المستمر لصادراتها، وتبدأ تكاليف الإنتاج بالتزايد، مما يعطي فرصة للمنظمات المقلدة في الدول المتقدمة أن تزيد من صادراتها مع تخفيض لتكاليف الإنتاج.

هـ- **مرحلة التراجع أو الانعكاس:** في هذه المرحلة تبدأ الدول النامية في إنتاج وتصدير المنتج للدول المخترعة والمتقدمة الأخرى، ويصبح المنتج نمطياً يعتمد في إنتاجه وتصديره على مدى وفرة عناصر الإنتاج، وتتشابه هذه

¹ - منير نوري، التسويق الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 235-237.



المرحلة مع مرحلة الانحدار في الاختفاء من الأسواق، فهي تزيد من تكاليف المنتج الثابتة في حالة استمراره دون وجود طلب عليه،

2-2- تطوير المنتجات الجديدة: من الصعب تحديد على أي أساس يمكن اعتبار منتج ما جديداً، فهل الاكتشاف الكامل له أم تغير ولو بسيط في خصائصه أو طريقة استعماله تجعل ذلك المنتج جديداً، فمن وجهة النظر التسويقية يمكن اعتبار أي منتج جديد هو الذي يكتشف من طرف المستهلكين ويؤثر على سلوكهم.¹ ولكن Assael اعتبر أن المنتج الجديد لا يجب أن يكون بالضرورة جديداً بالنسبة للمستهلك بل يمكن أن يكون جديداً أيضاً بالنسبة للمنظمة نفسها.² وحسب Kotler هناك طريقتين يمكن للمنظمة من خلالها امتلاك منتج جديد وهما الإقتناء والابتكار، وهناك ستة أنواع من المنتجات الجديد وهي كالاتي:³

- منتجات جديدة تماماً وذلك قصد تلبية قطاع سوقي جديد.
 - علامة جديدة تسمح للمنظمة باختراق الأسواق الموجودة؛
 - التوسع في التشكيلة ويقصد بها تمديد أعماق خط المنتجات أي الزيادة في عدد المنتجات في خط المنتجات المطروحة في السوق؛
 - تحسين المنتج من خلال تعزيز الأداء ورفع صورة المنتج؛
 - إعادة التمويع من خلال التركيز على محاور أخرى لتمييز المنتج؛
 - منتجات جديدة منخفضة السعر مع المحافظة على نفس مستوى الجودة.
- يملك تطوير المنتجات الجديدة مسارات تتضمن مجموعة من الأعمال المخططة والمنظمة والهادفة إلى إنجاح عملية التطوير السلي والخدمي، وبشكل عام تتضمن مسارات التطوير مايلي:⁴
- مرحلة تحديد فرص المنتج الجديد والذي تبدأ من هل هناك حاجة إلى منتج جديد أو معدل لإشباع رغبات المستهلك أو إنتاج منتج جديد وحث المستهلك على شراءه؛
 - مرحلة الأفكار وتتعلق هذه المرحلة بتوليد واستكشاف الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة ثم الانتقاء من بين هذه الأفكار حتى الوصول إلى عدد قليل من الأفكار تتلائم مع أهداف المنظمة وإمكانياتها؛
 - تحليل الجدوى الاقتصادية للمنتج وذلك من خلال قياس الربحية المتوقعة له باستعمال نماذج قياسية في ذلك كنقطة التعادل (نقطة المردودية) أو شجرة القرار الخ
 - إخراج السلعة إلى حيز الوجود والاختبار التسويقي لها، وهذا بعد تقييم الأفكار وتحليل جدواها الاقتصادية تأتي مرحلة تطافر جهود كل من دائرة التسويق والبحوث والتطوير والإنتاج لتحويل فكرة المنتج الجديد إلى نموذج أولي للمنتج الحقيقي ثم بعد ذلك يتم طرح هذا المنتج في أسواق معينة قصد اختبارها والتعرف على مدى قبول المستهلك لها؛

¹- Sylvie- Martin- Jean-Pierre, Védrine, **Marketing les concepts clés**, CHIHAB, Algérie 1996, p: 89.

²- أحمد شاكر العسكري، **دراسات تسويقية متخصصة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص: 36 .

³- Kotler Philip et Dubois Bernard, **Marketing management**, publi-union edition, 12eme édition, Paris, France, 2006, p: 350

⁴- محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن ، 2000 ، ص: 18.



- مرحلة التسويق التجاري اذا كانت نتائج اختيار السوق إيجابية ويرافق طموح المنظمة فإنها تقرر تقديم المقترح إلى السوق، ونظرا لخطورة القرار لضخامة حجم الاستثمار يتطلب مراعاة كيفية تقديم أو طرح المنتج الجديد في السوق، أي هل يتم التقديم المرحلي للمنتج (على مستوى إقليم معين) أم التقديم الشامل على مستوى كل الأسواق المستهدفة من طرف المنظمة.

لتطوير المنتجات الجديدة مجموعة من الاستراتيجيات تختلف باختلاف أهداف المنظمة في الأسواق الدولية ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-06): علاقة تطوير المنتجات بأهداف المنظمة

طبيعة المنتج الأهداف التسويقية	معدل التطور التكنولوجي منخفض	معدل التطور التكنولوجي مرتفع
دخول السوق الدولية	تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتج المقدم	تقديم تشكيلة كبيرة من المنتج للسوق
الحفاظ على السوق الدولية	إستمرار المنتجات الحالية إدخال تعديلات بسيطة تتفق مع التعديلات في المنتجات المنافسة	إحلال تشكيلة جديدة للمنتج محل التشكيلة القديمة
تنمية السوق الدولية	إعادة تصميم المنتجات الحالية لجعلها أكثر جاذبية في مواجهة المنافسة (تطوير تجاري)	تطوير شامل لأجزاء المنتج والتصميم له (تطوير تجاري وفني معا)

المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

يتضح من خلال الجدول أنه كلما اتجهت المنظمة من مرحلة دخول السوق الدولي إلى مرحلة الحفاظ عليه ثم محاولة تنمية الحصة في السوق الدولي كلما اتجهت نحو قيادة السوق، وتحولت من موقف الدفاع ضد المنافسين إلى موقف مهاجمة المنافسين بغرض التغلب عليهم، أيضا كلما كانت طبيعة المنتج مرتبطة بمعدل تكنولوجي مرتفع كلما احتاجت المنظمة إلى إمكانيات مادية وفنية أكبر لإحداث هذا التطور وخاصة إذا كانت المنافسة داخل السوق تتجه نحو الحدة وشاملة لجميع عناصر المزيج التسويقي وغير مركزة على عنصر واحد منها.¹

3- سياسة تنميط وتكييف المنتج الدولي

3-1- سياسة التتميط: تسعى غالبية المنظمات الصناعية إلى تنميط منتجاتها عموما، ويتم إنتاج هذه المنتجات إستنادا إلى مواصفات محددة أو خلطة متشابهة وتأخذ ذات التغليف، فمثلا يجري بيع المنتجات التالية في عموم أسواق العالم بقليل من التعديل أو التحوير أو بدونها على الإطلاق كالساعات، المشروبات الغازية، آلات التصوير، السيارات.... الخ، كما ويجري إنتاج غالبية هذه المنتجات وأخرى في مواقع جغرافية مختلفة اعتمادا على مقاييس ومواصفات متماثلة، أما المنتجات المتطورة والتميزة فيجري إنتاجها في موقع واحد ثم تصدر للبيع في عموم أسواق العالم، مثل أجهزة الفيديو وآلات التصوير المتطورة.... الخ، ومع الميل إلى تنميط وتوحيد في العملية الإنتاجية فإن المنتجين الصناعيين يصرون على الحفاظ على التصاميم الخاصة بالمنتج ونوع التكنولوجيا المستخدمة ومستوى النوعية للمنتج، من خلال التركيز على المواصفات والمقاييس الدولية، فقد سرى التتميط أيضا إلى السلع الطبية والمخبرية كما شمل أيضا السلع الرأسمالية والمعدات الثقيلة، حيث تؤدي

¹ - مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، (دون دار النشر)، (دون بلد النشر)، (دون سنة النشر)، ص: 94.



السلعة وظيفة مماثلة في أي موقع جغرافي تكون فيه، كما يوفر التتميط المزايا الكفوية والاقتصادية عموماً ناهيك عن المزايا الناتجة عن عمليات الترويج وخدمات ما بعد البيع،¹ ومن العوامل التي تشجع المنظمة على تبني سياسة التتميط ما يلي:²

- تحقيق وفورات في تكاليف البحث والتطوير للمنتجات؛
 - تحقيق وفورات في تكاليف التسويق من خلال وضع برنامج ترويجي نمطي لكل الأسواق الدولية التي تخدمها المنظمة؛
 - تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير التي تؤدي إلى وفورات في تكاليف الإنتاج نظراً لإنتاج منتجات متماثلة مادياً؛
 - احتياج المستهلك لنفس المنتج في حال سفره إلى دول أخرى؛
 - وجود انطباع عالمي جيد عن جودة السلعة أو عن البلد المنتج؛
 - المنتجات ذات التقنية العالية تميل إلى أن تكون نمط عالمياً؛
 - إذا كان نشاط التسويق الدولي للمنظمة مؤقت ومقتصر على التصدير تميل سلعها إلى أن تكون نمطية.
- 3-2- سياسة التكييف:** تتمثل تكييف المنتجات بما يتلائم مع الإختلاف في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق الدولية وإختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئات الثقافية وأساليب المعيشة والمقاييس والمواصفات المطلوبة والمختلفة بين الدول ويرى "فيليب كوتلر" أن سياسة تكييف المنتجات مع متطلبات ومتغيرات كل سوق دولي تعد أفضل عامل للنجاح في التسويق الدولي للمنظمة.³ ومن العوامل الدافعة لتبني سياسة التكييف ما يلي:⁴
- إختلاف درجة مهارة المستخدم للمنتوج (دول نامية دول صناعية)؛
 - طبيعة الطرق وحالة المرور تؤدي إلى ضرورة تكييف المنتج (سيارات، شاحنات،...)
 - التباين في العادات القومية بشأن إرتداء الملابس وغسلها، وهذا يتطلب أنواع مختلفة من الغسالات أو مساحيق الغسيل وما شابه ذلك؛
 - إختلاف متوسط دخل الفرد ما ينتج عنه من إختلاف القدرة الشرائية ويؤثر بالتالي على حجم وطبيعة الطلب على المنتوجات الإستهلاكية، كما أن الأنواع تختلف رغم تقارب الدخل في بعض البلدان؛
 - التأثير الحكومي من خلال إصرار الحكومة على تصنيع المنتج محلياً بدلاً من الإستيراد؛
 - إن قدم عمليات بعض المنظمات في الأسواق الدولية والنزعة الحمائية أدى بالفروع التابعة للمنظمات الدولية لتكون كأنها وحدات إقتصادية منفصلة ومستقلة، حيث قام العديد منها بتطوير منتوجاتها خصيصاً للأسواق التي تتواجد فيها دون النظر إلى الحاجة لتتميط المواصفات داخل النظمة ككل، رغم الإتجاه المتزايد نحو الكونية.

¹ - بلال بولطيف، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

² - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 16

³ - المرجع نفسه، ص: 160

⁴ - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص: 118 - 119.



يتضح من خلال ما سبق ذكره أنه هناك العديد من الحالات التي تتحكم في استخدام سياسة التمييز أو سياسة التكييف، والتي يجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار، بحيث تركز على دراسة وتحليل السوق وسلوك المشتري والمنافسة والتشريعات الحكومية والقانونية والعوامل الأخرى، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-07): المفاضلة بين سياسة التمييز والتكييف

الخصائص	تبنى سياسة التمييز	تبنى سياسة التوحيد
عوامل المنافسة: - شدة المنافسة - المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق	ضعيفة مهيمنة	قوية غير مهيمنة
عوامل السوق: - التجانس في رغبات الناس - القوة الشرائية للمستهلك - ظروف الاستخدام - رغبات المستهلك بالدفع مقابل تنوع المنتجات - حاجات مشبعة من قبل السلعة في الأسواق المستهدفة	متجانسة ثابتة شبه ثابتة منخفضة مشتركة	غير متجانسة متنوعة متنوعة عالية متنوعة
عوامل السلعة: - أهمية الجدوى الاقتصادية في الاستهلاك - الفرصة للتعلم من جدوى إنتاج كمية صغيرة من السلعة المبتكرة	مرتفعة منخفضة	منخفضة مرتفعة
عوامل المنظمة: - درجة التوسع الدولي - الموارد والامكانيات المالية، الانتاجية، الشخصية	سياسة الانتشار محدودة	سياسة التركيز وفيرة

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 191.

يبين الجدول أعلاه أنه من أجل المفاضلة بين سياسة التمييز وسياسة التكييف لابد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الخاصة بالمنافسة، السوق، السلعة والمنظمة.

ثانياً: سياسة التسعير الدولي

يمثل التسعير الدولي أحد المكونات الأساسية للمزيج التسويقي الدولي، فالسعر يؤثر إلى حد كبير على مبيعات وأرباح المنظمة نظراً لتأثيره المباشر على قرار الشراء لدى المستهلك وبالتالي الطلب على منتجات المنظمة، بالإضافة إلى اعتباره يسهل على الموزع عملية التوزيع.

1- ماهية التسعير الدولي والعوامل المؤثرة فيه

1-1- تعريف السعر: يمثل السعر: "عدد الوحدات النقدية التي يدفعها المشتري مقابل شرائه لمنتج ما، من أجل الحصول على مجموعة من القيم والمنافع لتحقيق الإشباع الأفضل".¹

¹ - اسماعيل قرينات، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص: 89.



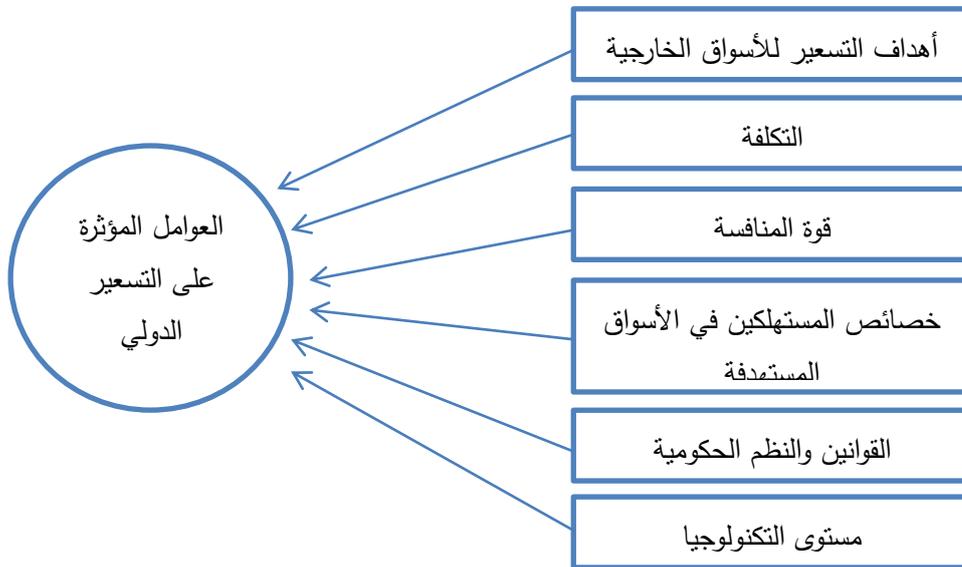
يعتبر التسعير أيضا أنه: "فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع".¹

يقصد بالسعر بصفة عامة بأنه: "القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة، والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي، وفي مجال التسويق الدولي فسر المنتج هو قيمته التبادلية في الأسواق الخارجية".²

يمكن تعريف سياسة التسعير الدولي على أنها: "عملية تتعلق بتحديد منهجي لمستوى سعر البيع لكل منتج لتشكيلة ما، حسب قناة التوزيع وحسب الزوج منتج/سوق، حيث يسمح هذا المستوى من السعر بتعظيم حجم المبيعات والهامش التجاري لكل خط منتجات في السوق الأجنبية، فهي تكامل بين الديناميكية الاقتصادية للسوق وسياسة السعر للمنافسين المباشرين".³

1-2- العوامل المؤثرة على سياسة التسعير الدولي: يتم تخطيط الإستراتيجية التسعيرية في ضوء الأهداف التسويقية الموضوعية والموارد المالية المتاحة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج والنواحي السلوكية المتصلة بالتكاليف التي تحملتها المنظمة في سبيل إنتاج وتقديم المنتج المراد تصديره، وكذلك عناصر المزيج التسويقي الأخرى، والقوانين والقرارات التي تحكم التسعير والبيع في الدول المراد التصدير هذه المنتجات إليها، والأحوال الاقتصادية السائدة في تلك الدول المزعم اختراقها، وتأثير المنافسة الحالية والمتوقعة. والشكل الموالي يضح أهم العوامل المؤثرة على التسعير الدولي:

الشكل رقم (1-12): العوامل المؤثرة على التسعير الدولي



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ - طلعت سعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص: 384.

² - مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص: 416.

³ - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

يمكن شرح العوامل المبينة في الشكل أعلاه في النقاط التالية:¹

- **أهداف التسعير في الأسواق الخارجية:** إن الهدف من تسعير للمنتجات المراد تصديرها يؤثر إلى حد كبير على وضع مستوى الأسعار المطلوب لهذا المنتج أو ذلك، على سبيل المثال، إذا كان هدف التسعير هو اكتساح السوق فإن السعر الذي سيفرض سيكون منخفضاً بالإضافة إلى وجود مزايا واضحة في المنتج التصديري بالمقارنة مع المنتجات المنافسة قد يجعل المنظمة التصديرية المعنية بوضع تلك الأسعار التي تحقق لها أقصى الأرباح.

- **التكلفة:** تلعب التكلفة دوراً هاماً في وضع السياسة السعرية، ويعتبر البعض أن عملية التسعير ليست في جوهرها سوى إضافة هامش ربح على التكلفة، لنحصل على السعر، فكلما تمكنت المنظمة من مراقبة عناصر التكاليف بشكل جيد مكنها من تخفيض التكلفة الإجمالية للمنتج، أو على الأقل ثباتها مع زيادة رقم المبيعات كلما حقق لها ذلك قدرًا من المرونة في التسعير ومن ثم تحقيق معدلات ربحية متزايدة مستقبلاً.

- **قوة المنافسة:** تعتبر المنافسة من أهم العوامل المؤثرة في تحديد أسعار المنتجات المصدرة، ويتأثر قرار التسعير بالمنافسين في السوق المستهدف، من حيث عددهم وقدرتهم وإستراتيجياتهم التسعيرية، وطبيعة المنتجات المسوقة، وتقل إمكانات المنافسة السعرية في حالة تشابه المنتجات في السوق، حيث تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى المنافسة غير السعرية باستعمال عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

- **خصائص المستهلكين في الأسواق المستهدفة:** تؤثر القدرات الشرائية للمستهلكين ودرجة الحساسية المتاحة لديهم في أسواق التصدير على مستوى الأسعار الممكن تطبيقها أو فرضها على المنتجات التصديرية، على سبيل المثال تكون الأسعار التصديرية عالية إذا كانت القدرات الشرائية للمشتريين عالية وحجم الطلب لدى المشتري مرتفعاً بسبب المنتج (المصدر إليهم) باعتباره إحدى السلع الأساسية في منظوماتهم الغذائية الأصلية.

- **القوانين والنظم الحكومية:** ويقصد بذلك التشريعات والقوانين الصادرة عن الحكومات أو الهيئات غير الرسمية في الدول المستهدفة، وذلك باتخاذ مبدأ معين لتسعير المواد الداخلة أو المعروضة في أسواقها، هذه الظروف جعلت المنظمات في موقف تعيد فيه قراراتها السعرية وفق هذه الضوابط والاعتبارات القانونية، فقد تقرض الدولة المستهدفة رسوماً جمركية مرتفعة على المنظمات الأجنبية، أو إصدار بعض القوانين والتشريعات، تقرض على المنظمة ألا تبيع منتجاتها بأقل من السعر الموجود في السوق.

- **مستوى التكنولوجيا:** يؤثر المستوى التكنولوجي للمنتج على تحديد سعره في الأسواق الدولية، فكلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم يكون منتج المنظمة متميزاً عن المنتجات المنافسة له وبالتالي حرية أكبر في تحديد سعر المنتج، أما إذا كان المستوى التكنولوجي منخفضاً الأمر الذي ينعكس على كفاءة المنتج وجودته وبالتالي المنظمة، في هذه الحالة تحدد سعر المنتج بشكل يقارب أسعار المنتجات المنافسة.

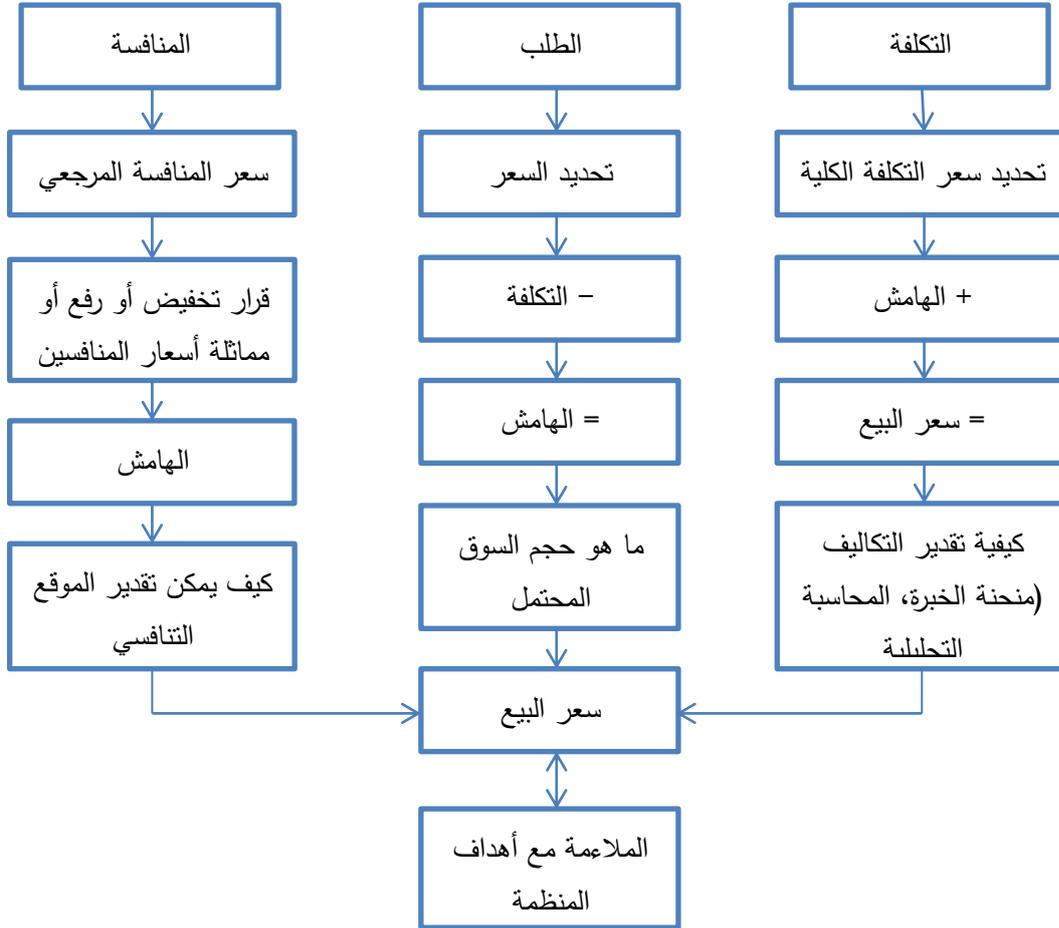
¹ - فارس ركيمة، عمر لعبني، العوامل المؤثرة على سياسة التسعير الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة ميلة، المجلد 5، العدد 4، 2021، ص ص: 174 - 175.



2- آليات واستراتيجيات التسعير الدولي

1-2- آليات التسعير الدولي: إن آليات التسعير في الأسواق المحلية لا تختلف عن آليات التسعير في الأسواق الدولية، وتحدد المنظمة أسعار منتجاتها وفق ثلاثة طرق رئيسية وهي مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-13): طرق التسعير في الأسواق الدولية



Source : Pasco Berho, Op Cit, p: 127

أ- التسعير على أساس التكلفة: هي من أكثر الطرق استخداماً وأبسطها في تحديد السعر الدولي، وتقوم على أساس إضافة نسبة معينة من الربح إلى تكلفة المنتج وفق المعادلة التالية:

$$\text{السعر} = \text{إجمالي تكلفة المنتج} + \text{هامش الربح المخطط}$$

هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار جانب القدرة الشرائية للمستهلكين في الحسبان لأنه يعتمد على العوامل الداخلية فقط ويهمل عنصر المنافسين وبالتالي هذه الأسعار لا تعكس درجة المنافسة الحقيقية التي قد تتعرض لها المنظمة. كما أن أسعار المنتجات في الأسواق الدولية تكون أعلى منها في البلد الأصلي وهذا نتيجة لارتفاع تكاليف التصدير والانتقال من بلد لآخر، وهذا ما يلاحظ في عملية تطور التكاليف في عملية التصدير¹:
 سعر التكلفة النهائي في البلد الأصلي + تكاليف التعبئة والتغليف الخاصة بالتصدير + المصاريف الخاصة بمصلحة التصدير = سعر التكلفة التصديري قبل إرسال المنتجات + تكلفة الشحن والنقل الدولي + مصاريف

¹- Alain , Ollivier et les autres , Le Marketing international : que saie je?, presse universitaire de France, 1 ere édition, Paris, 1990 , p: 84.



التأمين في النقل + رسم التصدير + تكلفة الدخول للسوق الأجنبية (التعريف الجمركية) = سعر التكلفة داخل البلد المستهدف + مصاريف التسويق في البلد المستهدف (تكلفة التخزين، تكلفة القوى البيعية، تكلفة التوزيع، تكلفة الترويج والإشهار، تكلفة خدمات ما بعد البيع) = سعر التكلفة قبل المصاريف المالية = المصاريف المالية (مصاريف خاصة بالتمويل قبل البيع، مصاريف خاصة بقرض المستهلكين) = سعر التكلفة قبل تقدير المخاطر + التكاليف الخاصة بتغطية المخاطر التجارية، المالية، السياسية = سعر التكلفة النهائي للمنتج في الدول المستهدفة.

ب- التسعير على أساس الطلب: إن السلوك الشرائي للمستهلك يختلف من بلد لآخر وهو مرتبط بالبيئة الاقتصادية التي تحدد القوة الشرائية، والبيئة الاجتماعية والثقافية التي تعتبر نظاما خاصا للقيم والعادات والتقاليد، وبالتالي ينظر المستهلك للسعر على أنه مؤشر للقيمة، فالمرونة السعرية للطلب تختلف من سوق لآخر ومن بلد لآخر، وفي هذه الحالة يحدد السعر على النحو التالي:¹

الربح أو الخسارة = السعر الذي يقبله المستهلك - التكلفة الكلية للمنتج

تحدد قيمة الطلب على المنتج وفقا لعاملين هما:²

- في حالة اعتبار السعر تكلفة: إن الكمية المطلوبة من المنتج تتغير بصورة عكسية مع السعر وهذا حسب ما تنص عليه النظرية الاقتصادية، فكلما كان السعر منخفضا كلما كان الطلب على المنتج مرتفع، وحسب هذه النظرية فإن الطلب على المنتجات غير متجانس وبالتالي فحساسية الطلب بالنسبة للسعر تتغير من منتج لآخر؛ - في حالة اعتبار السعر مؤشر للقيم: ينظر المستهلك للمنتج من خلال الإشباع المحقق من شراء المنتج، ويقدر هذا الإشباع من خلال دراسة العلاقة الموجودة بين ثنائية (سعر/ جودة)، فالسعر المرتفع يدل على المواصفات المميزة، ورغم هذا فالمستهلك غير مستعد لدفع سعر مرتفع جدا، فالسعر المقبول لديه هو السعر السيكولوجي الذي يتحدد من خلال الإجابة على السؤالين التاليين: في أي سعر يصبح يظهر المنتج رديء الجودة؟، في أي سعر يصبح المنتج باهض الثمن؟.

ج- التسعير على أساس المنافسة: إن الكثير من المنظمات تحدد أسعار منتجاتها وفق هذه الطريقة وهذا على النحو التالي:

الربح أو الخسارة = متوسط أسعار المنافسين - التكلفة الكلية للمنتج

تقوم المنظمة بالتعرف على مستوى الأسعار للمنتجات المنافسة لها في السوق الدولية والالتزام بحدود هذه الأسعار في تحديد أسعار منتجاتها، فتلجأ إلى هذه الطريقة عند نقص المعلومات حول كل تكاليفها وسلوك المستهلكين في الأسواق المستهدفة وبالتالي تقوم بتحديد أسعارها إما:³

- تسعير منتجاتها حسب السعر المتوسط في السوق والاهتمام بالمنافسة في المنتج؛

¹ - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 212 .

² - PASCO BERHO , **Marketing International**, , 4 eme édition, Dunand, Paris, 2002 ,p: 134.

³ - Corrin Pasco, **commerce international**, Librairie Vuibert, 2eme edition, Paris, 1995, p: 28



- بسعر منخفض عن منافسيها وبالتالي تنمية حصتها السوقية من خلال التوقع في ذهن المستهلك بثنائية (سعر / جودة عالية للمنتج)؛

- تسعر منتجاتها بسعر مرتفع إذا تبين لها أن منتجاتها مميزة بما تتوافر فيها من مواصفات عن المنتجات المنافسة وتقدر الزيادة في السعر بقدر الزيادة في جودة المنتج.

2-2- استراتيجيات التسعير الدولي

أ- **استراتيجية قشط السوق**: يتم من خلالها تحديد سعر مرتفع للمنتج حيث يوجه هذا السعر للفئة الأولى في السوق التي يهملها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفعاً وعندما تقل الفرص البيعية يتم تخفيض السعر حتى يكون ملائماً للفئة التي تليها في السوق وهكذا يتم التخفيض باستمرار لكسب فئات جديدة.¹

تهدف المنظمة من خلال هذه السياسة إلى استرداد رأسمالها المستثمر في الدول الأجنبية بأسرع وقت ممكن الأمر الذي يدفعها إلى تحديد سعر منتجها بحيث يحقق معدلات عائد تساهم في سرعة استرداد أموال المنظمة خلال الفترة المخططة لذلك،² وتستخدم هذه الطريقة عند تسعير المنتجات الجديدة أو الفريدة أو الخاصة والتي تستهدف بعض المستهلكين الذين لهم القابلية أو الاستعداد لدفع أسعار مرتفعة قصد اقتناء هذه السلع ولكن عندما تتزايد هذه السلع في السوق تميل الأسعار نحو الانخفاض تدريجياً وذلك عبر المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج.³ ومن أهم مميزات هذه الاستراتيجية ما يلي:⁴

- حصول المنظمة على إيرادات كبيرة في وقت قصير بفعل بيع المنتجات بأسعار مرتفعة تجد إقبالا لدى شريحة من المستهلكين؛

- يعتمد نجاح هذه السياسة على ضرورة مراقبة وملاحظة المنظمة المستمرة للتغيرات الحاصلة في سلوك المستهلكين ورد فعل المنافسين لتستجيب في الوقت بإحداث التغير المطلوب في تخفيض السعر؛

- وسيلة فعالة لتقسيم السوق إلى قطاعات سوقية تختلف في مرونتها السعرية للطلب؛

- تعتبر من أكثر السياسات أماناً فإذا شعرت المنظمة أن السعر المرتفع أصبح يشكل عائقاً للمستهلك يمكنها بكل بساطة القيام بتخفيض السعر قليلاً إلى أن تصل إلى المستوى المرضي للمستهلك؛

- المستهلك يكون حساساً إذا ما عرضت المنظمة سلعتها بسعر منخفض أولاً ثم قامت بزيادته إلى مستويات معينة، هذا الأمر قد يؤدي إلى عدم رضاه أو إحجامه عن شراء منتجاتها وتحوله إلى غيرها من المنتجات المنافسة.

ب- **استراتيجية التغلغل في السوق**: تقوم هذه الاستراتيجية على الدخول للأسواق الدولية بأسعار منخفضة بهدف تحقيق حصة سوقية جيدة، وبالتالي تطمح المنظمة إلى بيع كميات كبيرة ومعتبرة مع تحطيم المنافسين

¹ - محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 312.

² - خالد هادفي، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص: 166.

³ - رضوان المحمود العمر، مرجع سيق نُكروه، ص: 215.

⁴ - صلاح الدين نذير، أمانة زهراء بوشافور، هجيرة مهالي، التسعير الدولي السياسات السعرية لشركة اديداس اتمونجا، ملتقى وطني حول: واقع وأهمية إدارة التسويق الدولي في المنظمات المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022، ص: 13.



الجدد من خلال اعتمادها على هامش ربح جد منخفض،¹ ويفضل استعمال هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:²

- عندما تزيد حساسية السوق للسعر أي يكون الطلب ذو مرونة عالية؛
- تفترض بأن المستهلك الأجنبي يشتري على أساس السعر المنخفض؛
- إذا كانت السلعة تواجه منافسة محتملة قوية؛
- في حالة اتجاه تكلفة إنتاج وتسويق الوحدة إلى الانخفاض مع زيادة الكميات المباعة مما يؤدي إلى الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم. ومن بين الفوائد المحققة من وراء تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات السعرية ما يلي:³
- تحقيق تنافسية أعلى للمنظمات المطبقة لها، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض المنافسين المحتملين قد يتجنبون دخول سوق السلعة ذات السعر المنخفض، لشعورهم أو اعتقادهم بان الأسعار المنخفضة قد يكون وراءها تكاليف منخفضة، ومن جهة الحملات الترويجية المكثفة لا يستطيعون مواجهتها بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية قد تكون مدعومة بقدرات مالية هائلة؛
- إن نصيب الوحدة الواحدة من الأرباح نتيجة تطبيق هذه الإستراتيجية منخفض جدا، الأمر الذي يدفع بالمنافسين المحتملين إلى الابتعاد عن إنتاج السلعة النهائية لاعتقادهم بانخفاض العائد منها؛
- عمليا تناسب هذه الإستراتيجية تلك السلع التي يكون الطلب عليها عاليا في المراحل الأولى من تقديمها، وذلك بافتراض أن المشتريين المحتملين والمحتاجين لها سيسارعون لشراؤها بسبب سعرها المنخفض؛
- بشكل عام يؤدي استخدام هذه الإستراتيجية السعرية إلى استغلال شبه كامل للطاقت الإنتاجية المتاحة في المنظمات المطبقة لها.

ج- استراتيجية التميز السعرية: تقوم سياسة التمييز في السعر على أساس تقديم السلعة أو الخدمة الواحدة بأسعار مختلفة إلى القطاعات السوقية المتعددة، ويتحدد الاختلاف في السعر على أساس المقدرة الخاصة بكل مستهلك على المساومة وأيضا على أساس درجة المنافسة في السوق،⁴ واختلاف النظم الجمركية والضريبية الخاصة بكل دولة والتي قد تفرض بعض الأعباء الإضافية، وبالتالي زيادة تكلفة المنتج في سوق ما. وقد تتيح بعض الإعفاءات والامتيازات فرصة تقليل تكلفة المنتج في سوق أخرى. فإذا لجأت المنظمة إلى عرض منتجها بأسعار مختلفة في الأسواق الدولية يتوجب عليها تدعيم التميز في الأسعار بتميز في خصائص المنتج وذلك

¹- Rania Dai, Khalil Bouzidi, Abdelbassit Meddah, **Les politiques du mix marketing international. Communication pour la participation au colloque national sur : La réalité et l'importance de la gestion du marketing international dans les organisations contemporaines**, Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, Université Mohamed Boudiaf El M'sila, 2022, p: 7.

²- محمد فريد الصحن، **مرجع سيق ذكوره**، ص: 314.

³- جاسم حسن هيكل، معروف احمد معروف، **خطة مقترحة لتسعير منتجات الملابس الجاهزة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية**، مجلة علوم وفنون دراسات وبحوث، العدد 23، جامعة المنصورة، مصر، 2011، ص: 147.

⁴- صلاح الدين نذير، آمنة زهراء بوشاقور، هجيرة مهالي، **مرجع سيق ذكوره**، ص: 15.

لتجنب تسرب المنتج من الأسواق منخفضة السعر إلى الأسواق مرتفعة السعر.¹ وتتبنى المنظمة هذه الاستراتيجية من أجل ضمان نموها واستمرارها، حيث قد تخفض السعر في بعض الأسواق لضمان تصريف منتجاتها ولو على حساب الأرباح بفعل اشتداد المنافسة، مع تعويض تلك الفرصة الضائعة والتضحية بالأرباح في أسواق أخرى.²

3- أسعار التحويل بين المنظمات العالمية

تعتبر أسعار التحويل بين المنظمات العالمية على أنها أسعار تطبقها المنظمة بمناسبة تحويلها للأصول المادية أو الأصول المعنوية لمنظمة أو عدة منظمات تابعة، على غرار القيمة المحتسبة للسلع والخدمات المحولة بين الفروع والتي تجمعها ملكية واحدة محلية أو دولية،³ أي هي عبارة عن أسعار السلع والخدمات (المباعة أو المشتراة) المحولة أو المتبادلة بين أعضاء المنظمة الواحدة، أي بين المركز الرئيسي وأحد الفروع، أو بين الفروع بعضهم البعض،⁴ وهي تنقسم إلى قسمين هما:⁵

- الأسعار المحددة والتي لا تأثير لها على سعر البيع النهائي للمنتج بصرف النظر عن أهمية سعر التحويل في علاقته بسعر البيع؛
- أسعار التحويل التي تؤثر في سعر البيع النهائي.

وينظر لأسعار التحويل بين المنظمة وفروعها في الخارج على أنها آلية لتحقيق أهداف معينة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:⁶

- تعظيم العوائد والأرباح، بحيث الفروقات في تلك الأسعار حتما ستؤدي في الأخير إلى ترجيح كفة توزيع الأرباح لصالح المنظمة الأجنبية وتعظيمها مقارنة بكفة الدولة المضيفة؛
- تدنية قدر الإمكان من الأعباء الضريبية والجمركية على السواء، حيث عندما تطبق المنظمة العالمية أسعار أعلى عند البيع لفروعها في الخارج، فذلك ما يؤدي إلى جعل الأرباح منخفضة، وهذه الأخيرة بدورها تخضع لقدر متدني من الضرائب؛
- يمكن للمنظمة العالمية أن تتلاعب بأسعار التحويل بينها وبين فروعها، كسبيل لمواجهة مخاطر منع أو تقييد تحويل الأرباح.

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى يمكن إبرازها فيما يلي:⁷

- ضمانة التوزيع الاقتصادي للموارد بين المنظمات التابعة في الدول المختلفة؛
- وضع معيار موحد لقياس فاعلية الإدارة في كل من هذه المنظمات التابعة؛

¹- خالد هادفي، مرجع سبق ذكره، ص: 167.

²- عبد الرؤوف بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

³- قندز بن توتة، التدابير المعتمدة للحد من فرص التحايل الضريبي المستخدم في سياسة أسعار تحويل الأرباح المطبقة في الشركات المتعددة

الجنسيات الناشطة في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 2، 2020، ص: 407.

⁴- عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 314.

⁵- سامي محمد محمود المليجي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

⁶- فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

⁷- سامي محمد محمود المليجي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.



- تحقيق وفورات الإنتاج؛
 - تقليل آثار القيود المحلية والأجنبية على الأعمال؛
 - توسيع نطاق السوق الدولية؛
 - تحسين المركز التنافسي للمنظمة؛
 - تخفيض الضرائب والرسوم الجمركية.
- وتتأثر أسعار التحويل بعدة عوامل منها:¹
- الضريبة على الأرباح في الدولة البائعة والمشتريّة؛
 - الرسوم الجمركية في الدولة البائعة والمشتريّة؛
 - الرقابة على النقد في الدولة البائعة والمشتريّة؛
 - شكل ملكية الفروع في الدولة البائعة والمشتريّة؛
 - تقييد حرية خروج الأرباح؛
 - حصص الاستيراد المفروضة على التجارة الدولية؛
 - الموقف الائتماني للمنظمة الأم؛
 - الموقف الائتماني للوحدات التابعة للمنظمة الأم.

المطلب الثاني: سياسة التوزيع الدولي والترويج الدولي

تعتبر سياسة التوزيع الدولي والترويج الدولي من أهم عناصر المزيج التسويقي الدولي بحيث تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة، حيث تسمح قناة التوزيع ومختلف وسائل الترويج بتدفق المعلومات والسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك في المكان والزمان المناسبين، لاعتبارهما وسيلة للدعاية والترويج للسلع والخدمات في الأسواق الدولية المستهدفة.

أولاً: سياسة التوزيع الدولي

1- ماهية التوزيع الدولي

1-1- **تعريف التوزيع الدولي:** عرف التوزيع بأنه مجموعة من الوظائف التسويقية الرئيسية والتي تهدف إلى إيصال السلع بعد الإنتهاء من إنتاجها إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي.²

يشمل التوزيع على مجموعة من العمليات التي تسمح بخروج السلعة من الآلة الإنتاجية ووضعها تحت تصرف المستهلك أو المستعمل.³

¹ - محمد أحمد محمد خير المغربي، استراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017، ص: 187.

² - أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجيستي دولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص: 15

³ - Sylver Martin, Jean Pierre Vedrine, Marketing, les concepts clés, édition Chchol, 1 er édition Alger, 1996, p: 117.

عرف أيضا بأنه ذلك النشاط الذي يحدد الوسيلة المستخدمة لكيفية وصول المنتج أو الخدمة من مكان إنتاجها إلى المستهلكين وذلك من خلال الوسطاء العاملين في مجال التوزيع في الأسواق الخارجية.¹

التوزيع الدولي هو الوسيلة الفاعلة التي تستخدمها المنظمات لزيادة مبيعاتها الدولية وتوسيع حصتها السوقية العالمية عبر إيصال السلع والخدمات إلى مختلف أنواع المستخدمين سواء كانوا مستهلكين نهائين أو مشترين صناعيين وبحسب أماكن تواجدهم الجغرافية.

يسعى التوزيع الدولي إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:²

- تحقيق تغطية سوقية مناسبة؛

- الحفاظ على سيطرة تسويق البضائع داخل القناة؛

- السيطرة على كلف التوزيع ضمن حدودها المعقولة؛

- المحافظة على استمرار العلاقات مع أعضاء القناة واستمرار التواجد السوق الدولي؛

- تعظيم العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية.

1-2- أهمية التوزيع الدولي: تكمن أهمية التوزيع في الموازنة بين حاجات المستهلك ورغبات المنظمة، فحاجات المستهلك تتمثل في الحصول على المنتج في الوقت والمكان المناسبين، أما المنظمة فترغب في تصريف منتجاتها حتى تستمر عملية الإنتاج.

أ- أهمية التوزيع بالنسبة لمستهلك: وتتمثل فيما يلي:³

- خلق المنفعة المكانية، الزمانية، الحيازية، بحيث تجعل المستهلك أكثر إقبالا ووفاء لمنتج معين؛

- إبقاء المستهلك على إتصال دائم بالمنتج، عن طريق حلقات التوزيع المختلفة والعديدة حسب طبيعة المنتج والموزع؛

- تعريف المستهلك بالسلع والخدمات في الأماكن والأوقات المناسبة؛

- تقسيم وتفكيك الأحجام الكبيرة من المنتجات إلى أحجام متوسطة أو صغيرة تكون في متناول المستهلك، بالإضافة إلى تقديم خدمات مرافقة.

ب- أهمية التوزيع بالنسبة للمنظمة: يمكن إيجاز أهمية التوزيع الدولي فيما يلي:⁴

- يسمح بتصريف المنتجات وعدم تكديسها في المخازن مما يكلف المنتج مبالغ إضافية قد تؤدي إلى خسارة في بعض الحالات، وبالتالي فالتحكم الجيد في قنوات التوزيع يجعل المنتج في مأمن من الكساد؛

¹ - حبيب الله بن محمد التركستاني، التسويق والتجارة الدولية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017، ص 304 .

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 321.

³ - بلقاسم طيباوي، إدارة التوزيع الدولي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الصناعات الغذائية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، نيبازة، 2021، ص: 58.

⁴ - مصطفى معاشو، أثر استراتيجية التوزيع الدولي على ترقية الصادرات خارج المحروقات، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2019،

- يضيف إلى العملية الانتاجية طابع التنظيم الجيد، أي تفادي التذبذب وعدم التحكم في الطلب الإضافي، فالتوزيع يسمح بتوفير المنتجات في الأوقات والأماكن المناسبة، وذلك بالنظر إلى التفاعل مع أطراف قنوات التوزيع؛

- التقليل من حجم الحلقات بين المنتج والمستهلك لأن الوسيط يمثلون الحلقة بين المنتج والمستهلك؛
- الخدمات المادية التي يقدمها الوسيط من خلال المحافظة على السلع أثناء التخزين والنقل والاستخدام الأفضل لوسائل النقل والمناولة للسلع.

2- منافذ التوزيع الدولي

2-1- قنوات التوزيع الدولي: تتمثل قنوات التوزيع الدولي في مجموع المتدخلين الذين يتحملون أنشطة التوزيع، من خلال تمرير المنتج من مرحلته الانتاجية إلى مرحلته الاستهلاكية.¹

وهي مجموعة من الوحدات التنظيمية التي تعتمد على بعضها البعض، والتي تشارك في عملية تدفق المنتجات أو الخدمات من المنتجين إلى المشترين.²

كما تعرف على أنها نظام يسمح بتصريف السلع والخدمات وإيصالها إلى المستهلك في الزمان والمكان المناسبين من خلال الإعلان والترويج والتفاوض.³ بالإضافة إلى أنها مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون ويسهمون في تحويل ملكية السلع والخدمات وذلك في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو إلى منظمات الأعمال.⁴

من خلال ما سبق يمكن القول أن قنوات التوزيع الدولي هي مجموع الأفراد أو المنظمات المستقلين عن المنظمة المنتجة، يعملون على إيصال السلع إلى المستهلكين النهائيين في الأسواق الدولية، وتنقسم قنوات التوزيع الدولي إلى قنوات توزيع مباشرة، وقنوات توزيع غير مباشرة، وهي كالآتي:

أ- قنوات التوزيع المباشرة: إن بناء نظام توزيعي داخلي خاص بالمنظمة هو الطريق الوحيد المرضي للوصول إلى الأسواق الخارجية، فالمنظمة التي ترغب في تصميم نظامها التوزيعي الخاص بها دون التعامل مع الوسيط، وتعمل على تصريف منتجاتها إلى الأسواق الخارجية من خلال إدارات التصدير التابعة لها من أجل ارتباط المنظمة بصفة مباشرة بأسواقها الخارجية وزيادة حصتها في السوق.⁵ كما قد يتم التوزيع المباشر من خلال منافذ مملوكة للمنظمة (فروع ومكاتب بيع) أو من خلال مشروع مشترك لتسويق المنتجات بين المنظمة المسيرة وإحدى منظمات الأعمال المحلية، أو معارض أو البيع بالبريد أو الفاكس أو الإنترنت أو البيع

¹- Philip kotler, kevin keller, **MARKETING MANAGEMENT**, pearson education, 13 eme édition, france, 2009, P: 524

²- Szopa P, Pękała W, **Distribution Channels And Their Roles In The Enterprise**, Polish Journal Of Management Studies, vol 6, 2012, p: 143.

³- حوشين كمال، بعداش عبد الكريم، **إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20 - 21 افريل 2004، ص: 10

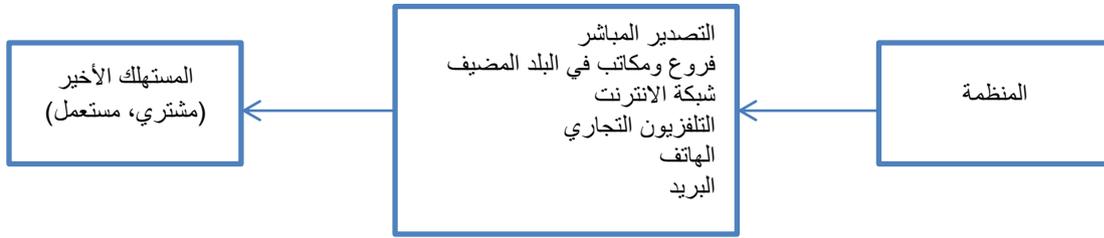
⁴- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 363 .

⁵- أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، **مرجع سيق ذكره**، ص: 324.



بالهاتف أو البيع الآلي أو البيع الإلكتروني وعبر الإنترنت. ويعتبر إنشاء فرع / فروع خارجية تتعامل مباشرة مع المستهلك الأخير أو المستخدم أعلى درجات القيام بالتوزيع الخارجي المباشر.¹ يمكن تمثيل طريقة التوزيع المباشر كما يلي:

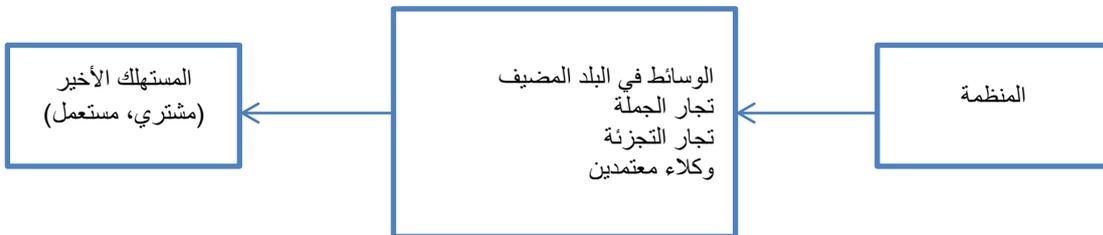
الشكل رقم (1-14): قنوات التوزيع الدولية المباشرة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 223. يتضح في الشكل أعلاه أنه هناك العديد من قنوات التوزيع التي تختلف فيما بينها حسب الوظيفة التي تؤديها ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

ب- **قنوات التوزيع غير المباشرة:** وهي التي لا يقوم فيها المنتج بتوزيع منتجاته مباشرة إلى المستهلك، والتي يمكن فيها اختيار وسطاء لتوزيع السلع حيث يتحمل الوسيط المسؤولية في نقل المنتجات إلى الأسواق الخارجية وهذا ما يوفر للمنظمة العديد من المزايا كإخفاض تكاليف التصدير، وسهولة التعامل من خلال هذه القنوات.² يمكن تمثيل طريقة التوزيع غير المباشر كما يلي:

الشكل رقم (1-15): قنوات التوزيع الدولية غير المباشرة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 223. يتضح من الشكل اعلاه أن لقنوات التوزيع غير المباشرة نوعان من الوسطاء هم:³

- الوسطاء المحليون: السوق المحلي يحتوي على عدد كبير من الجهات التي يمكن لها أن تقوم بالتسويق الخارجي لمنتجات المنظمة، أو تقديم خدماتهم لها للإلتصال بالأسواق الدولية، حيث ينقسم الوسطاء المحليين إلى الوكلاء والتجار.

- الوسطاء الأجانب: قد يفضل المنتج بسبب ضعف الوسطاء المحليين في أداء عملياتهم الخارجية التعامل مع وسطاء في الدول العميلة، فهو بذلك يضمن على الأقل قناة أقصر لمنتجاته واتصال مباشرة بوسطاء على

¹ - محمد عمارة بيومي، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

² - أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، مرجع سبق ذكره، ص: 324.

³ - بلقاسم طيباوي، مرجع سبق ذكره، ص: 69 - 73.



إتصال مستمر بالسوق المستهدف، فالوسطاء الخارجيين هم وكلاء البيع، وكلاء المنتجين، المستورد، الموزع، السماسرة، بائع الجملة وبائع التجزئة، منظمات التسويق المباشر وفرع المصدر.

2-2- معايير اختيار قنوات التوزيع: هناك مجموعة من المعايير التي تتحدد على أساسها القناة التوزيعية المناسبة للمنظمة نذكر منها:¹

- **معايير متعلقة بالمنتج:** وتتمثل هذه المعايير في كل من الخصائص الفنية والتجارية للمنتج؛
- **طبيعة المنتج:** فالمنتجات الصناعية تكون فيها القناة التوزيعية أقصر منها بالنسبة للمنتجات ذات الإستهلاك الواسع؛
- **سعر المنتج:** كلما ارتفع سعر الوحدة الواحدة كلما قصر الطريق الذي تشكله في التوزيع بالإضافة إلى معايير أخرى منها مدة التخزين، المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته، التطور التكنولوجي للسلعة .. إلخ؛
- **معايير خاصة بالعميل المستهدف:** يقصد بذلك انتشار المستهلكين المستهدفين أو تجمعهم في مناطق جغرافية معينة وكذلك قلة أو كثرة المستهلكين، فالمنظمة التي تعمل مع عدد قليل من المستهلكين تلجأ إلى البيع المباشر بواسطة رجال البيع، أما في حالة العدد الكبير فيمكنها استخدام الوسطاء؛
- **معايير متعلقة بالمنافسين:** تلجأ المنظمة إلى المفاضلة بين خيارين حسب إمكانياتها ورغبتها في ذلك، الأول وهو اختيار نفس قنوات التوزيع للمنافسين، أما الثاني فهو اختيار قنوات توزيعية مخالفة قصد تحقيق تموقع أفضل من المنافسي؛
- **معايير متعلقة بالوسطاء:** ذلك من خلال مراعاة العناصر التالية:
- الخدمات التي يقدمها الوسطاء: يختار المنتج الوسيط الذي يمكنه تقديم خدمات أحسن منه أو يمكنه القيام بأقل تكلفة؛
- مدى توفر الوسطاء المرغوب فيهم: صعوبة إيجاد وسطاء مرغوب فيهم نظرا لكثرة الطلب عليهم وتخصصهم في سلع معينة ولا يرغبون في إضافة سلع أخرى بالإضافة إلى ارتفاع الهامش المطلوب من طرف هؤلاء الوسطاء؛
- مدى قبول الوسطاء لسياسة المنظمة: قد تتبع المنظمة سياسات قد يرفضها الوسطاء مثل رفض ضمان السلعة، عدم تقديمهم لخدمات الائتمان وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

3- استراتيجيات التوزيع الدولي

هناك ثلاثة بدائل استراتيجية متاحة أمام المنظمة لتحديد التغطية السوقية يمكن للمنظمة المفاضلة بينها تبعا لكثافة التوزيع التي تريدها. والجدول الموالي يوضح البدائل الاستراتيجية للتوزيع الدولي.

¹- GaY Andigier, **Guide PME de marketing**, édition Dunod, Paris. 1992, p: 100.



الجدول رقم (1-08): البدائل الاستراتيجية للتوزيع الدولي

المكثف	الانتقائي	الوحيد
أعلى نقطة	محدود	وحيد
توجد منتجات في كل مكان	- اختيار أفضل من يمكن التعامل معهم - تجنب الاحتكار	- التعامل مع منفذ توزيعي واحد - تكلفة أقل - تحديد السوق المرتفعة بوضوح
- تكلفة عالية - عدم دعم المتاجر للمنظمة	- صعوبة في تتبع المنافسين	- مخاطر الاعتماد على وسيط واحد
- كافة المتاجر في منطقة جغرافية واحدة	- عدد محدد من الوسطاء في منطقة جغرافية واحدة	- وسيط واحد في منطقة جغرافية واحدة
- المياه الغازية - مواد البقالة	- الأدوات الكهرومنزلية - سلع التسويق	- الساعات ذات الجودة العالية - سيارات، سلع خاصة
- أدوات مكتبية	- نصف مصنعة	- مكيفات هوائية مركزية - آلات ومعدات

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: أساليب وتطبيقات، منشأة العرف، الإسكندرية، 1999، ص: 438.

تتمثل البدائل الاستراتيجية للتوزيع الدولي المبينة في الجدول فيما يلي:

3-1- استراتيجية التوزيع المكثف: وهي إستراتيجية تقوم المنظمة بموجبها بعرض منتجاتها في أكبر عدد ممكن من المنافذ التوزيعية ونقاط البيع المتاحة في السوق، وتنتهج المنظمات هذه الإستراتيجية في حالة المنتجات الميسرة، والمواد الخام شائعة الاستعمال، حيث يتم توفير المنتجات للمستهلك أينما كان ووقت ما شاء، ومثال ذلك الحلويات والمشروبات، كمنظمة كوكا كولا وغيرها من المنظمات العالمية، وما يؤخذ على هذه الإستراتيجية ارتفاع حجم الجهود والتكاليف بسبب تعدد الأسواق وكثرة الوسطاء.¹

يتطلب تبني المنظمة لهذه الاستراتيجية، توكيل مهام التوزيع لعدد أكبر من التجار ومختلف الوسطاء، الذين يكونون قادرين على تحمل مسؤولية الحفاظ قدر الإمكان على منتجاتها وفي أحسن الظروف من أجل بيعها، وهذا ما يكلفها تكاليف مرتفعة.²

3-2- استراتيجية التوزيع الانتقائي: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس عرض السلعة في عدد محدود من متاجر الجملة أو التجزئة التي يتم اختيارها في سوق معينة،³ وتعتمد هذه الإستراتيجية بالأساس على التعاون بين المنظمة والموزعين، من خلال تقديم مجموعة من الخدمات التي تركز عليها شهرة علامتها، كما أنه على المنظمة أن تقدم لموزعي التجزئة عينات ومنتجات للتجريب، في حين يتعهد الموزع بالاهتمام بكل المنتجات

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة قنوات التوزيع: مدخل تسويق العلاقات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2012، مصر، ص: 66.

² - فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 275.

³ - مصطفى معاشو، مرجع سبق ذكره، ص: 46.



الحاملة لعلامة المنظمة، ويستخدم التوزيع الانتقائي في حالة العلامات المشهورة.¹ ويتعين لانتقاء الموزعين اختيار أهم المعايير التي تتوفر في هذا الأخير والتي نذكر منها²:

- القدرة الفنية: هي المعرفة الكاملة للسوق والقدرة على تغطيته بفعالية عالية حسب أهداف المنظمة، أي خبرة الموزعين في معرفة وكيفية دخول كل سوق حسب ميزاته ومعوقاته؛
- المركز المالي: وهي القدرة المالية للموزع في الأسواق الخارجية والتأكد من امكانياته في منح الائتمان للمستهلكين ومواجهة بعض المخاطر كالكساد أو التلف أو الارتفاع المفاجئ للتكلفة لظروف معينة.
- السمعة الطيبة: هي حجمه وصورته عند المستهلكين وتعتبر من أهم العوامل عند الاختيار، ذلك لما قد يتسبب من فشل المنتج في التعامل و إبرام الصفقات مع المنظمات الأجنبية الأخرى في حالة ما إذا كانت سمعة الوسيط سيئة.

3-3- استراتيجية التوزيع الوحيد: هي الإستراتيجية التي تفرض على المنظمة المسوقة دولياً أن تستعين فقط بوسيط وحيد وتوكل له مهمة توزيع منتجاتها، وهذا الوسيط يكون تاجر الجملة، ويعزى ذلك للإعتبارات التالية³:

-الإعتبار الأول: يكمن في كون المنتجات التي تنتجها المنظمة هي فاخرة لا تستدعي عملية توزيعها أكثر من وسيط؛

-الإعتبار الثاني: يكمن في كون الوسيط تتوافر لديه الإمكانيات اللازمة لتقديم خدمات ما بعد البيع؛

-الإعتبار الثالث: يكمن في كون المنظمة تمتلك رؤية إستراتيجية في بسط سيطرتها الكاملة على السوق الذي تم تحديده من طرفها (حصّة سوقية) ومن ثم تنظيمه ومراقبته (مراقبة الأسعار المطبقة، طريقة تنفيذ الخدمات ما بعد البيع وغيرها) بما يكفل تحقيق أهدافها.

تتميز هذه الاستراتيجية بزيادة الإرتباط بين المنتج والموزع، إمكانية التحكم في السوق، سهولة التنبؤ بالمبيعات وسهولة التحكم في المخزون بما يتماشى مع احتياجات السوق، ولكن يعاب عليها الخطورة الناشئة من الإعتتماد على موزع واحد، مما يؤدي إلى عدم تحقيق رقم كبير للمبيعات وارتفاع سعر المنتج وبالتالي انخفاض الإيرادات.⁴

3-4- المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية: ويتضح من العرض السابق صعوبة تحديد سياسة التوزيع المناسبة لأن كل سياسة منها لها مزاياها وعيوبها، لذا يتوقف الاختيار بين السياسات الثلاث على:

- العادات الشرائية للمستهلك في السوق الخارجية المستهدفة،
- طبيعة وخصائص السلعة وما إذا كانت سلعة ميسرة أو سلعة تسوق: أو سلع خاصة.

¹ - حياة بلعونات، دور علامة الموزع في تحقيق الفعالية التسويقية للمؤسسات التوزيعية الدولية دراسة حالة المؤسسة التوزيعية الدولية كارفور بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2017، ص 11.

² - عيد الرؤوف بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

³ - مريم بروك، التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية وتحديات المنافسة الدولية: دراسة حالة واقع التسويق الدولي في عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 90.

⁴ - وائل رفعت خليل، إدارة التسويق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 157.



ففي السلع الميسرة أو الاستقرائية مثل السجائر ومعجون الأسنان وملح الطعام والأجبان والمشروبات الغازية، تتبع سياسة التوزيع المكثف في تسويقها. بينما سلع التسوق أو السلع المعمرة كالسلع المنزلية المعمرة كالثلاجة والتلفاز والمكنسة الكهربائية والأجهزة المنزلية الكهربائية عموماً، وكذلك الأثاث والملابس والمفروشات، ينصح باستخدام سياسة التوزيع الانتقائي عند تسويقها. ويلاحظ نمو ظاهرة تسويق المنتجات الاستقرائية والانتقائية معاً في متاجر الجملة والمولات في الدول المتقدمة. أما بالنسبة للسلع الصناعية التي يهتم المستخدم بشرائها فيمكن الاعتماد على وكيل أو موزع وحيد لتسويقها في السوق الدولية المستهدفة.¹

ثانياً: سياسة الترويج الدولي

تقوم المنظمة بترويج منتجاتها من خلال إلى مزيج ذو تشكيلة متنوعة من وسائل الترويج، بغية الاتصال والتفاعل مع المستهلكين المستهدفين عبر الأسواق التي توجه نحوها خطاباتها، وقصد تفعيل هذا الاتصال وتضييق الفجوة بين المنظمة ومستهلكيها في أسواقها المستهدفة سواء الدولية أو المحلية، فإنها تتجه نحو عدة بدائل استراتيجية لترويج منتجاتها، هذا طبعاً بمراعاة أهم العوامل والمتغيرا التي تؤثر على وضع الحملة الترويجية.

1- ماهية الترويج الدولي

1-1- مفهوم وأهمية الترويج الدولي: تتمثل سياسة الترويج الدولي في مختلف الجهود التسويقية التي تقوم بها المنظمة من أجل إمداد المستهلك الدولي بالمعلومات الكافية حول المنتج والمنافع التي يحققها، وإثارة الاهتمام لديهم إقناعهم باستهلاك المنتج أو الخدمة والاستمرار في التعامل معها مستقبلاً.²

كما يقصد بالترويج الدولي نقل رسالة من السوق الدولي أو المنظمة المنتجة إلى المشتري المستهدف (مستهلك و/أو وسطاء) في الأسواق الخارجية، بغرض إبلاغ كل منهم بأسباب ودوافع ومزايا شراء منتجات المنظمة والتعامل معها.³

يعرف أيضاً بأنه مجموعة من الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم واقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعتهم للشراء.⁴

يعني بأنه استخدام المنظمة لمجموعة من الأساليب وفق استراتيجية واضحة ومحكمة من أجل إقناع المستهلكين في الأسواق الدولية التي تتعامل معها على اتخاذ قرار شراء منتجاتها وثبات ولاءهم لها، أو إعادة تكريس ثقتهم من جديد في اقتناءها مما يخدم أهداف محددة لها.⁵

¹ محمد عمارة بيومي، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

² عادل خير الله ناصر بن عبد الله، فائزة خير الله ناصر بن عبد الله، أثر مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي على القدرة التنافسية للمؤسسات: دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات القطاع الخاص الكويتية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 16، العدد 2، 2020، ص: 459.

³ محمد عمارة بيومي، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

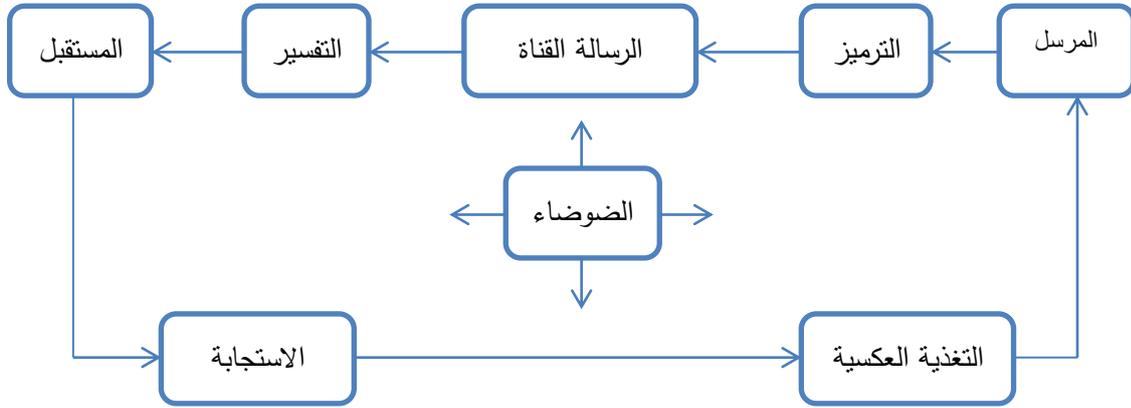
⁴ طلعت أسعد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، مكتبة عين شمس، الطبعة التاسعة، القاهرة، 1999، ص: 47.

⁵ فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 278-279.



من خلال ما سبق يمكن القول أن الترويج الدولي هو مختلف جهود وأنشطة الاتصال التي تقوم المنظمة في الأسواق الخارجية، من أجل إيصال رسالة للجمهور (مستهلكين دوليين أو وسطاء دوليين)، تتمثل في التعريف بمنتجاتها وإقناعهم لاقتناءها والتعامل معها، مما يسمح بتحقيق صورة جيدة عن المنظمة ومنتجاتها، وبالتالي تكريس ثقة وولاء المتعاملين معها.

الشكل رقم (1-16): نموذج لعملية الترويج



Source: Kotler Philip et Dubois Bernard, Op Cit, 2006, p: 640.

يكتسي الترويج في الأسواق الدولية أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

- تعزيز الانطباع عن العلامة التجارية للسلعة وبناء علامة ناجحة؛
- تقديم مؤشر عن مستوى المبيعات للبائع ومدى تطور السلوك الشرائي للمستهلك؛
- تقديم معلومات للمشتري عن خصائص المنتج وإقناعه لاستخدام السلعة المروج لها؛
- الترويج يدعم جهود البيع الشخصي وذلك من خلال زيادة وعي المستهلك بالمنتج وتسهيل عملية البيع¹؛
- تذكير المستهلكين بشراء منتجات المنظمة في حال وجود انكماش لمبيعاتها؛
- إعادة بناء الثقة لدى المستهلك حول منتجات المنظمة في حال ما تكونت لديه صورة سيئة عن المنظمة بسبب عوامل وأخطاء معينة؛
- محاولة إقناع مستهلكي المنظمات المنافسة والمستهلكين المحتملين لاقتناء منتجات المنظمة، من أجل زيادة حصتها السوقية؛
- التعريف بالمنظمة ومنتجاتها للسوق الخارجية مما يجعل المستهلكين الأجانب يفتنون منتجاتها ويتقنون فيها، مما يعزز ولاءهم لها ولعلامتها التجارية؛
- إمداد المستهلك الأجنبي بمعلومات حول سعر المنتج، الخصومات والتخفيضات بالإضافة على أماكن توزيعه ومراكز خدمة ما بعد البيع والصيانة؛
- يعمل الترويج على تمييز منتجات المنظمة عن باقي المنتجات المنافسة.²

¹ - عبد الرؤوف بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 58 - 59.

² - فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 279 - 280.



1-2- أهداف الترويج الدولي: للترويج في الأسواق الدولية ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل فيما يلي:¹

أ- إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن المنظمة: هي أول مهمة للترويج خاصة في المراحل الأولى لدخول المنظمة للسوق الأجنبية، حيث تسعى المنظمات إلى إظهار صورة ذهنية لها لكافة المتعاملين معها في السوق الدولي، وهذا من خلال التعريف بالمنظمة وإعطاء صورة ذهنية جيدة عنها حتي تشجع المستهلك الأجنبي على التعامل المستمر معها، علما أن المستهلك الأجنبي يتعامل بحذر وبدرجة قليلة من الثقة مع المنظمة المصدرة أو المستثمرة لاعتبارها كيان مادي أجنبي؛

ب- التعريف بمنتجات المنظمة: تتمثل المهمة الرئيسية للترويج هي تعريف المستهلك بالمنتج ومواصفاته وسعره وأماكن توزيعه وكيفية استخدامه وأماكن مراكز الخدمة والصيانة التي يمكن اللجوء إليها، فهو يهدف إلى حث المستهلك النهائي على شراء السلعة المعلن عنها، وكذلك يعتبر طريقة البيع غير الشخصية في الأسواق الدولية؛

ج- تنمية الحصة السوقية للمنظمة: يعتبر الترويج أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمة لتنمية حصتها السوقية في السوق الخارجية، حيث يمكن إقناع المستهلك الأجنبي بمميزات منتج المنظمة وتمييزه عن المنتجات المتنافسة له، مما يؤدي لزيادة الطلب على منتج المنظمة، بالإضافة إلى تحول بعض المستهلكين من شراء المنتجات المنافسة إلى شراء منتج المنظمة الأمر الذي يزيد من الحصة السوقية التي تحصل عليها.

إضافة للأهداف السابقة يتضح أن للترويج الدولي أهداف أخرى تعتمد على دورة حياة المنتج، وهي تختلف من سوق لآخر لأن دورة حياة المنتج ليست موحدة في كافة الأسواق، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-09): أهداف الترويج الدولي خلال دورة حياة المنتج

مرحلة دورة حياة المنتج	ما يركز عليه الترويج	النشاط الترويجي المناسب
التقديم	الوعي والمعرفة	إعلان إخباري - شعارات - وصف المنتج - إعلان يركز على المزايا التي يحصل عليها مشتري المنتج
النمو والنضج	حب المنتج وتفضيله	الإعلان التنافسي - التركيز على صورة المنتج الذهنية ومكانته وجاذبيته
التشبع والإنحدار	الاقتناع والشراء	عروض نقاط البيع - إعلانات محلات التجزئة - عروض أسعار منخفضة - الاستشهاد برأي مستخدمي المنتج
خلال جميع المراحل	إلغاء الاختلاف الإدراكي بين المنظمة ومستقبلي رسالتها الترويجية	الإعلان الذي يركز على الصورة الذهنية - الاستشهاد برأي مستخدم المنتج

المصدر: يحي سعيد علي عبيد، مرجع سبق ذكره، ص: 2

يتضح من الجدول أعلاه ان سياسة الترويج الدولي تختلف حسب دورة حياة المنتج الدولي حيث أن لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج طريقة وأسلوب ترويجي معين.

¹ - أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 327-328.

2- العوامل المؤثرة في الحملة الترويجية ومراحل إعدادها

2-1- العوامل المؤثرة في تصميم الحملة الترويجية للمسوق الدولي: يتوقف اختيار استراتيجية وأنشطة

الترويج المناسبة على عدد كبير من المتغيرات، أهمها:¹

- خصائص المستهلك الأجنبي (السن ، المهنة ، اللغة ، المستوى الثقافي ، عادات الشراء...)
- أهداف المسوق الدولي: تتحدد أهداف الترويج بناء على أهداف المسوق الدولي، فأهداف الترويج لمسوق يسعى لتغطية السوق العالمية تختلف عن مسوق يسعى لاخترق عدد محدود من الأسواق الخارجية؛
- نوعية المنتجات المطلوب ترويجها: يناسب أنواع معينة من المنتجات نماذج نمطية من الترويج، في حين تطلب منتجات أخرى اختلاف الترويج من سوق الأخرى؛
- درجة الانتشار في الأسواق الدولية وتنظيم عمليات المنظمة دولياً: ويقصد بذلك مركزية ولا مركزية عمليات الترويج الدولي لمنتجات المنظمة. والمركزية هنا تعني وجود إدارة بالمنظمة الأم أو المركز الرئيس تتولى تصميم سياسة نمطية للترويج بالأسواق الخارجية وتحديد ميزانية الترويج، ومن مزايا تلك انخفاض تكاليف الترويج الخارجي إلى أقل حد، أما اللامركزية فتعني أن تتخذ قرارات الترويج محلياً بكل فرع في كل سوق خارجية كما تتحدد ميزانيته محلياً، وتتميز بارتفاع تكاليف الترويج في الأسواق الدولية.
- المؤثرات البيئية بالأسواق الخارجية المستهدفة: تمنع قوانين العديد من الدول الإعلان عن بعض المنتجات، كما تضع بعض الدول قيوداً على فحوى ولغة الرسالة الإعلانية. وتسبب الاختلافات والفروق الثقافية والاجتماعية والقانونية الكثير من المشكلات لوضع المزيج الترويجي، كاللغة والترجمة وصياغة الإعلانات والمواد الترويجية، القوانين الحكومية والقيود التي تفرض على الإعلانات المحلية والعالمية، وأن ما يعد مباحاً في ثقافة ما قد لا يكون كذلك في ثقافة أخرى؛
- مدى توافر وسائل الاتصال بالمستهلكين المستهدفين: من أهم وسائل الترويج شيوعاً الكتيبات، لوحات الإعلانات، الصحف، الراديو، التلفاز، المجالات، وشبكة المعلومات الدولية، ويتوقف اختيار الوسيلة الأنسب على مدى إتاحتها، والتكلفة والعائد المحتمل؛
- الاستراتيجيات الترويجية التي يتبعها المنافسون في الأسواق الدولية: يسعى المسوق الدولي إلى معرفة الممارسات والسياسات الترويجية التي يتبعها المنافسين مع تحديد حجم إنفاقهم، ونقاط القوة والضعف لكل أسلوب ترويجي يتبعه المنافسين؛
- ميزانية الترويج المتاحة: يتم تحديدها إما على أساس نسبة مئوية معينة من المبيعات المتوقعة، أو علة أساس الاحتياجات الفعلية للحملة الترويجية، أو على أساس ميزانية الترويج لأقوى المنافسين للمنتج في السوق الخارجي.

¹ - محمد عماره بيومي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 198 - 201.

- 2-2- مراحل إعداد الحملة الترويجية: تمر عملية ترويج المنتجات في الأسواق الدولية بمجموعة من المراحل، تعمل المنظمة على اتباعها وتمثل فيما يلي:¹
- المرحلة الأولى: تعمل المنظمة عن طريق المشرفين على العملية الترويجية على تحديد الشريحة المعنية بالحملة الترويجية والتي تتضمن مختلف الأفراد من مستهلكين حاليين أو محتملين والمنظمات؛
 - المرحلة الثانية: التحديد الدقيق للأهداف التي تطمح المنظمة لتحقيقها من وراء الحملة الترويجية كإظهار صورة المنظمة أو تحسين صورتها أو التعرف بمنتجاتها أو تحقيق الزيادة في حصتها السوقية، وكذا أبعادها يعني ستكون دولية أو خاصة بمنطقة سوقية معينة؛
 - المرحلة الثالثة: تخصيص موارد مالية كافية لتغطية مختلف عمليات الحملة الترويجية من أجل تحقيقها على أرض الواقع، كتخصيص ميزانية لصياغة الرسالة التي يراد إيصالها للمستهدفين من الحملة، تبني أسلوب الحملة وقنوات إيصالها؛
 - المرحلة الرابعة: تحديد الإستراتيجية الترويجية المتبعة، إما أن تكون إستراتيجية الدفع أو إستراتيجية الجذب؛
 - المرحلة الخامسة: اختيار وتحديد وتقييم الرسالة التي ترغب المنظمة في إيصالها واستيعابها من طرف المستهلكين المستهدفين؛
 - المرحلة السادسة: تبني الوسيلة المثلى للترويج والإتصال بالمستهلكين المستهدفين من خلال الاعتماد على رجال البيع، على قادة الرأي ووكالات الإعلان المتخصصة.

3- المزيج الترويجي الدولي

- يتكون المزيج الترويجي في الأسواق الدولية من المعارض والأسواق الدولية، الإعلان الدولي، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، والعلاقات العامة، وفيما يلي يستعرض شرحاً سريعاً لهذه العناصر:
- 3-1- المعارض والأسواق الدولية: تشارك المنظمات المنتجة أو المصدرة في المعارض والأسواق الدولية عن طريق تقديم نماذج كثيرة من منتجاتها وخدماتها التي ترغب بتسويقها في الأسواق الخارجية، وتحقق التواصل مع الفعاليات التسويقية الأجنبية من مستوردين ووكلاء (مستهلكين، وسطاء، سماسرة) وموزعين وتعمل على إقامة جسور التعاون معهم. بالإضافة إلى تعريف الجمهور الواسع بمنتجات المنظمة على اعتبار أن المشتريين يقومون بزيارة المعارض للتعرف على المنتجات الجديدة وخصائصها والمقارنة فيما بينها ودراسة أوضاع الموردين.²
- فالمعارض أداة فاعلة لتنشيط المبيعات على النطاق الدولي بشكل خاص، وتحرص المنظمات العالمية على المشاركة في المعارض لأنها تتحقق لها مزايا عدة منها:³
- تعتبر المعارض فرصة جيدة لجمع أكبر عدد من المستفيدين من اقتناء السلعة وذلك عن طريق الإطلاع المباشر عليها وعلى طريقة عملها وحجمها أو أي خصائص أخرى؛
 - تمكن المعارض من إجراء المفاوضات في العديد من الأمور التي تتحقق على مستوى البيع الشخصي؛

¹ - مونية بن عربية، مرجع سبق ذكره، ص: 175-176.

² - علي ابراهيم الخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 377.

³ - عيد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 191.

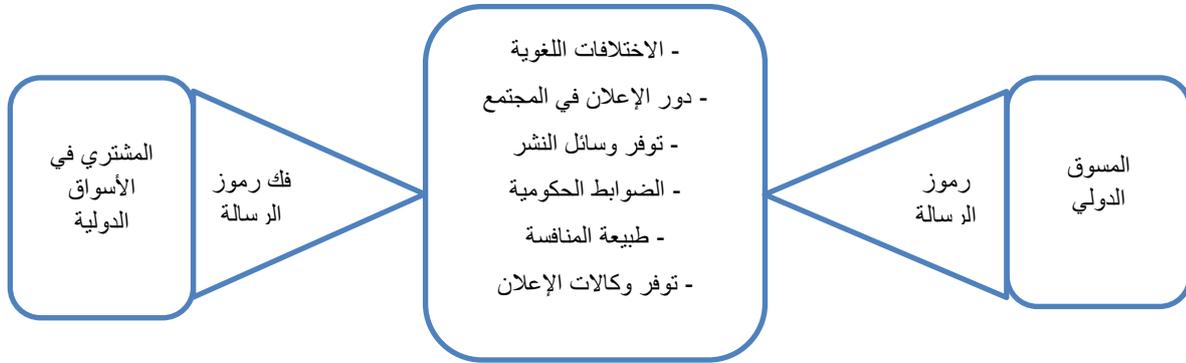


- المعارض تجمع بين البيع الشخصي والإعلان عن السلعة في وقت واحد؛
- تعتبر فرصة مواتية للتعرف على المنظمة المنتجة للسلعة ومميزاتها وإمكاناتها الإنتاجية والتسويق على حد سواء؛

- المعارض تعرف المنظمات بمستهلكين جدد لم يسبق لهم التعامل معها.
3-2- الإعلان الدولي: هو نشاط اتصالي مدفوع الثمن تقدمه المنظمة عن طريق وسائل الاتصال والإعلان المختلفة بهدف التسويق للسلع أو الخدمات في الأسواق الدولية، كما يسعى إلى فتح أسواق جديدة وتعريف جماهير الدول الأخرى بالسلع والخدمات الجديدة.¹ بالإضافة إلى هذا التعريف يعرف الإعلان الدولي بأنه إعلان برعاية منتج سلعة أو مقدم خدمة مقيم في بلد، والرسالة الإعلانية تكون موجهة إلى مشتريين محتملين مقيمين في بلد أو أكثر من بلدان العالم الأخرى.² وتسعى المنظمة من خلال الإعلان في الأسواق الدولية إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- خلق صورة ذهنية جيدة لسمعة المنظمة المعلنة، ويفضل أن تكون الرسالة الإعلانية بلغة عالمية؛
 - حضور عالمي للإعلان في وسائل الإعلام العالمية المقروءة والمسموعة؛
 - تصميم الإعلان بطريقة جذابة ومؤثرة وغير متحيز؛
 - إعلان يجسد خصوصيات الثقافات المختلفة، دون الإساءة إلى ثقافات الشعوب الأخرى.
- يشتمل الإعلان الدولي على مجموعة من المحددات وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-17): محددات الإعلان الدولي



المصدر: عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996، ص: 346.

تعمل المنظمة على تحديد برنامجها الإعلاني في الأسواق الدولية بمجموعتين من المحددات، أولها الموقف الداخلي للمنظمة الدولية، والثاني تفرضه البيئة الدولية للإعلان.

3-3- البيع الشخصي: يقصد بالبيع الشخصي العرض أو الاتصال الشخصي المباشر بين مسؤول البيع بالمنظمة والمستهلكين (الحاليين والمحتملين) بغرض إتمام عملية بيعية، أو بناء علاقات معهم، فهو يعرف أيضا

¹ عبد الرزاق الدليمي، الإعلام المتخصص، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 63.

² بشير العلق، أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي: مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 505.

³ بشير العلق، الإعلان الدولي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 158.



بالبائع المباشر.¹ وهو يعتمد بشكل أساسي على قدرات ومؤهلات الشخص القائم بعملية البيع، فإن كانت شخصيته تتميز بالقدرة على الاقناع وبشكل سليم، يكون قادراً على أداء العملية بشكل ناجح.²

يرتبط البيع الشخصي في الأسواق الدولية ويتأثر بشكل كبير جداً بالعوامل الثقافية، وتأتي أهميته نتيجة للقيود التي تفرضها بعض الدول على وسائل الإعلام، أو مدى توافر هذه الوسائل وكذلك القيود التي تحد من حرية الإعلان في بعض الأسواق. كما أن ارتفاع المنافسة بين المنظمات في الأسواق العالمية والاتجاه نحو العولمة قد يزيد أهمية رجال البيع الشخصي في الأسواق الدولية، بدرجة أكبر من دورهم محلياً.³

3-4- تنشيط المبيعات: يقصد بتنشيط المبيعات كافة الأنشطة الترويجية أو البيعية الأخرى بخلاف البيع الشخصي والإعلان، والتي من شأنها حث المستهلك والموزع على طلب أو شراء المنتج والتعامل فيه. ويلجأ المسوق الدولي إلى وسائل تنشيط المبيعات في حالة صعوبة الوصول إلى المستهلكين المستهدفين عن طريق الإعلان عن المنتج في بعض الأسواق، وتتعدد وتختلف سبل تنشيط وترويج المبيعات باختلاف الأسواق الخارجية المستهدفة، لتباين ثقافة وطبيعة كل سوق منها، ومن أهم وسائل تنشيط المبيعات: تقديم الهدايا والعينات المجانية للمشتريين، إجراء وتنظيم المسابقات، كويونات تخفيض الأسعار، وإقامة أو الاشتراك في المعارض، وتستهدف جهود تنشيط المبيعات حث المستهلك على تجربة المنتج وشراؤه، تشجيع الوسطاء على شراء المنتج وتخزينه بكميات كبيرة، وتعزيز جهود البيع الشخصي والإعلان لزيادة مبيعات المنظمة.⁴

3-5- العلاقات العامة الدولية: هي أحد أشكال الترويج والتي تهدف إلى تحسين العلاقة بين المنظمة والفئات المختلفة من الجماهير التي تتعامل معها، ويعرفها "تريسترا" على أنها الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل تحسين صورتها في نظر المستهلكين، أي هي دبلوماسية التعامل مع الجمهور.⁵

يتمثل الدور الرئيسي للعلاقات العامة في بناء سمعة جيدة والتحسين المستمر للصورة الذهنية لدى المستهلكين عن المنظمة العالمية في الدول المضيفة، فهي نشاط هندسة بناء العلاقات الجيدة بين المنظمة وجميع الأطراف التي تتعامل معها (المستهلكين، الموردين، حملة الأسهم، العاملين، الحكومات، الموزعين، الموردين،...)⁶.

تشمل للعلاقات العامة على مجموعة من الوظائف تتمثل فيما يلي:⁷

- قياس وتقييم وشرح اتجاهات الجماهير التي لها صلة بالمنظمة؛
- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم بين المنظمة وجماهيرها لتجعلها راضية عن منتجات المنظمة وسياساتها والعاملين بها؛

¹ محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

² ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 225.

³ جمعة آدم معلي، أثر سياسات التسويق الدولي على زيادة المبيعات بالتطبيق على شركة آرما للصناعات فرع السودان (2006-2012)، مذكرة

ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2012، ص: 99.

⁴ محمد عمارة بيومي، مرجع سبق ذكره، ص: 229.

⁵ توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص: 271.

⁶ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، جامعة الاسكندرية، مصر، 2019، ص: 198.

⁷ بشير العلق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص: 32-33.



- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح ورغبات واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها علاقة بها؛

- تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة للاطمئنان على أنها تؤدي إلى تفاهم الجماهير وقبولهم؛

- تزويد المشروع بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام؛

- تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة؛

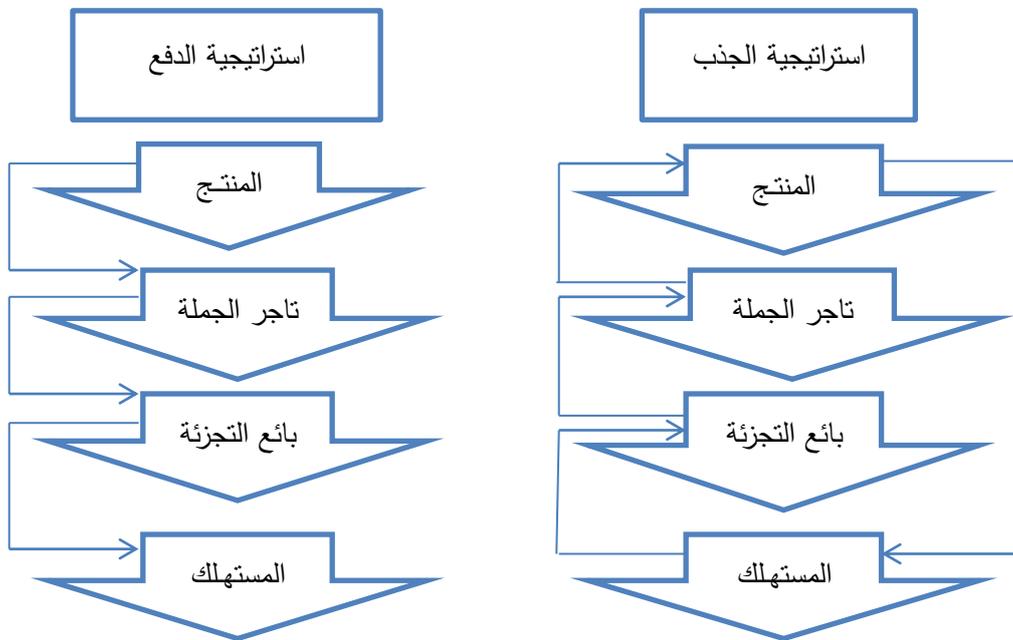
- تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين والعمل على تطويرها، من خلال تفهم مشاكلهم والعمل على حلها.

4- استراتيجيات الترويج الدولي

يتأثر المزيج الترويجي في المنظمة بعدة استراتيجيات من أهمها استراتيجية الدفع واستراتيجية الجذب،

والشكل الموالي يوضح كيفية عمل كل من الاستراتيجيتين:

الشكل رقم (1-18): استراتيجية الدفع والجذب



المصدر: حسين محمد حسين اسماعيل، التسويق باختصار، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 68.

يمكن توضيح استراتيجيات الترويج الدولي المبينة في الشكل أعلاه كما يلي:

4-1- استراتيجية الدفع: Push Strategy

وفقاً لهذه الاستراتيجية تقوم المنظمات بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان ... الخ) وتوجه تلك الجهود إلى العاملين في المنافذ التوزيعية (تجار الجملة) ودفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تاجر التجزئة، وتجار التجزئة يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى المستهلكين. وضمن هذه الاستراتيجية تمنح الخصومات كحافز للعاملين في المنافذ التوزيعية والدفع يعني اشتراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للمستهلك.¹ وتعمل هذه

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 273.



الاستراتيجية على تحريض الموزعين والمشاركة الإدارية مع المنتج، وما يعاب عليها أنها تخوف الموزع من التحول إلى عون غير مراقب، وهذا من طرف المنظمة ولا يصبح يمثل وزن كبير في قراراتها.¹ وهناك طرق عملية تستخدم في استراتيجية الدفع تتمثل فيما يلي:²

- عرض المنتجات بجميع منافذ البيع؛
- استخدام أدوات الترويج كالمعارض التجارية وتنشيط المبيعات الموجهه للوسطاء لخلق الطلب؛
- التفاوض مع التجار لكي يقوموا بشراء المنتج وعرضه في معارضهم؛
- الإعتناء بشكل فائق بتصميم غلاف السلعة وطريقة عرضها مما يؤثر على نمو الطلب.

4-2- استراتيجية الجذب: Pull Strategy : من خلال هذه الاستراتيجية يخلق المنتج الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الأنشطة الترويجية، وبالتالي يضغط على تاجر التجزئة ويتم تشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك، والذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى ملفات التوزيع (تاجر الجملة أو تاجر التجزئة) ثم إلى المنتج. وتعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين ولدى المستهلكين والتي تجذب المستهلك وتدفعه لطلب السلعة.³

يمكن للمنظمات استخدام كلا من الاستراتيجيتين من أجل دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين. وفي نفس الوقت جذب المستهلكين للتعامل مع متاجر التجزئة في منتجاتها وخدماتها.

ومن الطرق العملية التي تستخدم في إستراتيجية الجذب:⁴

- الإعلانات الخارجية والالكترونية والإعلانات عن طريق التلفاز والمجلات والصحف؛
- الكلمة المنطوقة (world of mouth) وذلك بكثرة تناقلها بين وسائل الإعلام وبين الناس؛
- إدارة علاقات المستهلكين هي من أهم طرق التسويق في جذب المستهلكين؛
- الإهتمام بشكل كبير بتنشيط المبيعات (Sales Promotion).

يعتمد قرار اختيار استراتيجية الدفع أو الجذب على عدة عوامل منها:⁵

- **حجم الميزانية المخصصة للترويج**: يتم الاعتماد على استراتيجية الدفع كلما كانت الميزانية محدودة، لان إستراتيجية الجذب تتطلب مبالغ كبيرة للإتفاق على الترويج الموجه للمستهلك النهائي؛
- **طبيعة السلعة**: تعتمد المنظمة على استراتيجية الدفع كلما كانت السلعة ذات سعر مرتفع وهامش ربح عالي ومعدل تكرار الشراء لها منخفض، والعكس كلما كان سعر السلعة منخفض وهامش الربح محدود ومعدل تكرار الشراء عالي وهذا في السلع الاستهلاكية يفضل استخدام سياسة الجذب الجذب؛

¹ - أحمد بن مويزة، إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 88.

² - حسين محمد حسين اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

³ - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

⁴ - حسين محمد حسين اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

⁵ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف علمي: محمود أحمد عبد الفتاح، التميز في البيع والتسويق ووسائل تحقيقه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 94.

- المرحلة التي تمر بها السلعة في دورة الحياة: إذا كان المنتج جديداً وفي مرحلة التقديم فإنه يفضل استخدام استراتيجية الدفع لأن معظم المستهلكين لا يعرفون السلعة، ويتردد الموزعون في التعامل في السلعة خوفاً من مخاطر التعامل في سلعة جديدة ولذلك عن طريق البيع الشخصي، أما في مرحلة النمو والنضج للسلعة فيكون المستهلك على معرفة بالسلعة ويفضل تطبيق استراتيجية الجذب التي تعتمد على الإعلان بالدرجة الأولى.

إضافة إلى الأنواع السابقة هناك نوعان آخران من الإستراتيجيات الترويجية هما:¹

4-3- الإستراتيجية الغيفة في الترويج Hard Promotion Strategy : وتهدف إلى محاصرة المستهلك في كل مكان برسالة ترويجية تستخدم بشكل مستمر ولفترة طويلة في أغلب الوسائل الإعلانية، مما يشكل ضغطاً على المستهلك مثل: اشترى الآن قبل فوات الأوان أو اغتتم الفرصة واحصل على السلعة الآن، حيث تولد هذه الصيغ انطباعاتاً للمستهلك بأن عملية الشراء هي عملية ضرورية لا بد من إستغلالها في أقرب وقت ممكن.

4-4- الإستراتيجية اللينة في الترويج Soft Promotion Strategy: تهدف هذه الطريقة إلى إقناع المستهلك بأن يشتري السلعة أو الخدمة، ويتم ذلك بإستخدام لجمال تركيز على الفوائد التي سوف يجنيها من شرائه للمنتج، ويتم تكرار الرسالة الترويجية بالإيحاء وذلك بطريقة ضمنية بالشراء عن طريق الإقناع، مثل: إشتراك معنا.. إنترنت سرعة عالية مع ثبات وعدم إنقطاع.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي الدولي المستحدث

تمت إضافة عناصر مستحدثة إلى المزيج التسويقي التقليدي من قبل الباحثين، لاعتباره غير كاف لمواجهة التأثيرات التي تتجم عن خصائص الخدمة، فقد تم إضافة عنصر الأفراد نظراً لاختلاف جودة الخدمة مع اختلاف مهارة وكفاءة مقدمها، كما أن خاصية اللاملموسية للخدمة والتي تصعب للمستهلك الحكم على جودتها أدى إلى الاهتمام بالدليل المادي للمنظمة، مع إضافة عنصر عملية الخدمة والتي لها دوراً مهماً في بناء سمعة المنظمة الخدمية وإقبال المستهلكين عليها، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق لكل عنصر من هاته العناصر.

أولاً: الأفراد:

يعتبر الأفراد عنصراً بالغ الأهمية في وضع الإستراتيجية التسويقية للمنظمة الخدمية، ويتمثل المستهلكين والموظفين الذين لهم دور في عملية تقديم الخدمة، وبالتالي فهو يتكون من:

1- مقدمو الخدمة: وهم موظفو الخط الأمامي بحيث يتفاعلون بصورة مباشرة مع المستهلكين، بحيث يؤثر مظهرهم الخارجي وسلوكهم وثقافتهم على سمعة وصورة المنظمة في أذهان المستهلك والمجتمع ككل، بالإضافة إلى عاملو الخط الخلفي الذين يعملون على تدعيم عمليات تقديم الخدمة. لذا فإن لمقدمي الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمستهلكين ولموقع المنظمة التنافسي، فهم جزء مهم وأساسي في الخدمة، فمقدم الخدمة يعد من العناصر المرئية في الخدمة، وله دور في تحديد جودتها. كما يمثلون المنظمة في حد ذاتها ومن وجهة نظر المستهلك، لاعتبارهم طرفاً هاماً من العلامة التجارية ومحدداً لمدى تحقيق وعد العلامة. كما يؤثران على

¹- حسين محمد حسين اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 71.



المبيعات من خلال توليدها وزيادة حجمها. اما عن علاقاتهم مع المستهلكين فلهم دور كبير في ذلك بحيث تعملون على بناء علاقات شخصية معهم مما يسمح لهم بالتعرف على حاجاتهم¹.

يعتبر مقدمو الخدمة عنصرا مهما خاصة في السوق الأجنبية، لأنه يتضمن التفاعل المباشر بين المنتج والمستهلك، لذا عند اتخاذ قرار التوظيف يجب الأخذ بعين الاعتبار نوعية التوظيف للعمال أجانب أو محليين. لذا من الأفضل أن يتم الإستعانة بعمال أجانب خاصة إذا كانت الخدمة ذات خصوصية مرتفعة بحيث يعملون على في تدعيم وتعزيز الاتساق العالمي للخدمة المعروضة وزيادة جاذبيتها، أما إذا كانت الخدمة بسيطة نسبيا فإنه يمكن تشغيل موظفين محليين بينما يشغل الأجانب وظائف الإدارة العليا، ومن أجل تحقيق أداء جيد للموظفين المحليين وتنميتهم لابد تنظيم برامج تدريبية مما يسمح بتحقيق صورة ذهنية عالمية جيدة عن المظمة. يمكن أن تكون عملية توظيف العمال المحليين صعبة نوعا ما نتيجة لتأثرها بقوانين العمل وبالتالي التأثير على المرونة قصيرة وطويلة الأجل لتقديم الخدمة، مما يسمح بسهولة تسريح العمال إذا انخفض الطلب².

2- متلقو الخدمة: وهم مستهلكي الخدمة أنفسهم أو المستهلكين المتواجدين في نفس الوقت والمكان، والذين يتفاعلون ويؤثرون في بعضهم البعض. ويلعبون دورا مهما لاعتبارهم في أغلب الأوقات منتجين ولهم دور في خلق الخدمة لاعتبارهم جزء في العملية من خلال مشاركة مقدمي الخدمة في انجازها. فهم يؤثرون على قدرة المنظمة عن طريق تزويد موظفيها بالمعلومات التي يحتاجونها، كما تبرز ردود أفعالهم مدى رضاهم عن المنظمة الذي يؤثر بدوره على مستقبلها وأرباحها وحجم إيراداتها³.

ثانيا: الدليل المادي

1- مفهوم الدليل المادي: كان أول من عرف الدليل المادي هو كوتلر سنة 1974 حيث عرفه على بأنه تلك الجهود التي يتم بذلها من أجل تطوير بيئة شراء تعمل على خلق تأثيرات عاطفية محددة لدى المستهلكين من أجل زيادة احتمال الشراء لديهم⁴.

وضح هذا التعريف نقطتين أساسيتين هما:

- يتمثل الدليل المادي في مختلف الجهود التي تقوم بها المنظمة والتي يمكن التحكم فيها، من أجل إضافة الصفة المادية على بيئة الشراء؛

- يؤثر الدليل المادي بصفة مباشرة على مشاعر المستهلكين وسلوكهم، بحيث يعمل على خلق تأثيرات عاطفية للمستهلكين يتم من خلالها اتخاذ قرار الشراء.

¹- Christopher LOVELOCK, Jochen WIRTZ, **Services Marketing: People, Technology, Strategy**, Prentice hall, 7th edition, New Jersey, 2010, p p: 280- 281.

²- أدريان بالمر، ترجمة: بهاء شاهين وآخرون، **مبادئ تسويق الخدمات**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص ص: 911-912.

³- العياشي زرزار، مريم بشاغة، **تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص ص: 101- 102.

⁴- Azza TEMESSEK BEHI, **L'environnement physique des services: synthèse et analyse conceptuelle**, Revue Française du Marketing, N° 225, Adetem, Paris, 2009, p: 35.



عرف كل من zeithaml & Bitner على أنه تلك البيئة التي يتم فيها تقديم الخدمة، ويكون فيها التفاعل بين المنظمة والمستهلك، وأية سلع مادية تعمل على تسهيل تقديم الخدمة وعمليات الاتصال المتعلقة بها.

يتبين من خلال هذا التعريف أن للدليل المادي عنصرين مهمين هما:

- البيئة التي يكون فيها تقديم مباشر للخدمة يكون هناك تفاعل مباشر بحيث يكون هناك تفاعل مباشر بين المنظمة والمستهلكين، وتتمثل في مجموعة من العناصر المادية الملموسة كالمبنى، الديكور الداخلي وغيرها؛
- الوسائل الإلكترونية والرموز المادية المستخدمة في إعلانات المنتجات المادية التي تعمل على تسهيل أداء الخدمة والاتصالات المتعلقة بها.

أما LoveLock & Wright فقد عرفا الدليل المادي على أنه البرهان المرئي أو البراهين الملموسة الأخرى التي توفر دليلاً على جودة الخدمة". من خلال هذا التعريف يتضح أن هدف الدليل المادي هو إبراز جودة الخدمة نظراً لعدم ملموسيتها بحيث يصعب تقييمها¹.

يستخلص من خلال ما سبق أن الدليل المادي على أنه مختلف العناصر الملموسة المتمثلة في عرض الخدمة والعوامل المحيطة بها ما يسمح بتعزيز جودة الخدمة لدى المستهلك.

2 - أنواع الدليل المادي: إن للدليل المادي نوعان هما²:

1-2- الدليل المحيط: ويمثل جزءاً مهماً في عملية شراء الخدمة، إلا أن قيمته لوحده لا تعد ذات أهمية، إذ يجب أن يصاحبه الدليل الأساسي للخدمة؛

2-2- الدليل الأساسي: على عكس الدليل المحيط فإن الدليل الأساسي لا يمكن امتلاكه من قبل المستهلك، إلا أنه بالغ الأهمية ويؤثر بشكل كبير على قرار شراء الخدمة، كما يعتبر عنصراً مهماً نظراً لوضعه في عرض الخدمة المستخدمة كالمظهر الخارجي العام، ونوع الطائرة من قبل منظمة الطيران وغيرها.

3- دور الدليل المادي

يلعب الدليل المادي دوراً هاماً في وضع الاستراتيجية التسويقية ويكمن دوره فيما يلي³:

- للدليل المادي دوراً أساسياً في عملية تغليف الخدمة المقدمة؛

- يساعد في تقديم الخدمة من خلال تسهيل تدفق مختلف الأنشطة التي تدخل في إنتاج الخدمة؛

- له دور في تفعيل البعد الاجتماعي للعلاقات داخل المنظمة وإبراز صورة جيدة وملائمة أمام المستهلكين، فلباس الموظفين الموحد يسمح للمستهلكين بالتعرف على الموظفين والتفاعل معهم؛

- يخفف من درجة المخاطرة المدركة قبل اتخاذ قرار الشراء من قبل المستهلكين، حيث أن الطبيعة اللاملموسة للخدمة تعمل على عدم قدرة المستهلكين على الحكم عليها قبل استهلاكها؛

- يعتبر الدليل المادي وسيطاً حيث يؤدي إلى خلق الانتباه ويمكن من تمييز خدمات المنظمة عن المنافسين مما يؤدي إلى جذب المستهلكين المستهدفين، كما يعمل على إنشاء رسالة للتواصل مع المستهلكين المستهدفين

¹ - لعياشي زرزار، مريم بشاعة، مرجع سبق ذكره، ص: 112 - 113.

² - المرجع نفسه، ص: 113 - 114.

³ - المرجع نفسه، ص: 114 - 115.



باستخدام الأدلة الرمزية التي توضح وتميز جودة الخدمة، الذي يكون أيضا باستخدام الألوان، الروائح التصميم تؤثر مباشرة على المستهلكين لزيادة الميل لخدمات محددة.

ثالثا: العمليات

1- مفهوم العمليات: تختلف العمليات من منتج لآخر فبعضها معقد والبعض الآخر بسيط، وهذا حسب ما يتطلبه الإنتاج والتقديم الخاص بها، وبشكل عام فقد عرفت العمليات على أنها تلك الإجراءات الفعلية التي تدفق من خلالها الأنشطة من أجل تشغيل الخدمة وتسليمها للمستهلك في النقطة التوزيعية أين يمكن له الحكم عليها¹. عرفها Karen على أنها مختلف عمليات تحضير المستلزمات المادية للخدمة والبنية التحتية وعمليات تقديم الخدمة نفسها إلى المستهلك². يمثل تفاعل الموظفين والمستهلكين جانب من عمليات تقديم الخدمة وقد يكون ذلك لفترة قصيرة أو لفترات طويلة وهذا حسب دمة الإنجاز.

عرفت أيضا على أنها سلسلة المراحل والخطوات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى منتجات، بحيث تحدد هذه العمليات بناء على المعلومات المتحصل عليها من قبل المنظمة حيث يمكنها ذلك من تقديم منتجاتها وخلق الطلب عليها والاتصال بالمستهلكين³، فالعمليات دور مهم في تحقيق الجودة المطلوبة، وتحديد دور الموظفين بشكل منتظمة، بالإضافة إلى تحديد أنسب وقت لتقديم المنتج.

أشار كل من Lovelock و Wirtz إلى العمليات على أنها طريقة إحداث الخدمة وإنشائها، وتصف تتابع عمليات النظام، وكيفية ربط هذه العمليات مع بعضها البعض لإنشاء الخدمة المطلوبة وصولا إلى المخرجات المتمثلة في القيمة التي يحصل عليها المستهلك عند استخدامه للخدمة⁴. حيث يعتبر المستهلك عنصرا مكملا وجزءا من العمليات، لذا فإن التصميم الجيد للعمليات سيؤدي حتما إلى تقديم منتجات تقديم خدمات بجودة عالية، على عكس ذلك فالتصميم السيء لها سيؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة منخفضة مما يؤثر على رضا المستهلك ليكون فالأخير غير راض عن الخدمات المقدمة، كما يؤدي ذلك إلى صعوبة تنفيذ هذه العمليات من قبل الموظفين فيحدث التداخل وعدم الوضوح، وتفشل الخدمة في تحقيق هدفها المتمثل في إشباع حاجات المستهلكين.

2- خصائص العمليات: تتضمن العمليات مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي⁵:

1-2- التعقيد: يتمثل التعقيد في مناقشة طبيعة المراحل ومدى تسلسلها، حيث يمكن تغيير العمليات عن طريق محدداته بالطريقة التي تعزز الصورة الحالية أو إحداث صورة جديدة لها. وهذا عن طريق الخيارات التالية:

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 331.

² - Karen P. Goncales, **services marketing a strategic approach**, printice Hall, upper saddle. Rivw, Newjersy, 1998, p: 40.

³ - Karl Tulrich and steven D.Eppinger, **Product Design and development**, , Mc Graw Hill, 4 th edition, New York, 2008, p: 12.

⁴ - Lovelock C. And Wirtz, **Services Marketing, People, Technology, Strategy**, Pearson Education in terational, USA, 2004, p: 231.

⁵ - حنان دريد، **مرجع سيق ذكره**، ص: 65.

- حذف أو إهمال المراحل والخطوات غير الضرورية من عمليات الخدمة من أجل التقليل من التعقيد، مما يسهل من عمليات التوزيع والرقابة؛
- إضافة خدمات جديدة من أجل زيادة التعقيد، والذي يعتبر إستراتيجية هامة في كسب أعلى مستويات اختراق السوق.

2-2- التشتت والاختلاف: ويقصد به التباعد في خطوات تقديم الخدمة كأن لا يتم تقديمها في الوقت المحدد وبالذقة المرغوب فيها، فمن خلال محددات التشتت يمكن التغيير من العمليات من خلال ما يلي:

- إن التقليل من التشتت والاختلاف يعمل على تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى التحسين من الإنتاجية وجعل عملية التوزيع سهلة مما يؤدي إلى الحصول على جودة عالية.

- زيادة التشتت والاختلاف المتمثلة في زيادة الإنتاجية حسب الطلب مما يستدعي تقديم خدمات بأسعار مرتفعة، ويعتمد هذا المدخل على إستراتيجية الجيوب الذي يعتمد بنسبة قليلة على العينة وبنسبة أكبر على المنفعة.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي الدولي عبر الانترنت

الانترنت عاملا هامها في تطوير وتوسيع الفرص في الأسواق الدولية. يشكل المزيج التسويقي الدولي عبر الانترنت عاملا أساسيا في استراتيجيات المنظمات الدولية من أجل تحقيق النمو والاستمرارية والتفاعل بصورة فعالة مع المستهلكين على المستوى الدولي. لذا فالمزيج التسويقي الدولي عبر الانترنت هو ركيزة وأداة فعالة تعتمد عليها المنظمات من أجل التسويق الفعال في الأسواق الدولية. لذا لا بد من تحقيق التوازن فيما بين عناصر المزيج التسويقي الدولي عبر الانترنت والاهتمام بها لكي تتجح المنظمات في تحقيق أهدافها.

أولا: المنتج والتسعير الدولي عبر الانترنت

1-1- سياسة المنتج الدولي عبر الانترنت: تتمثل خصوصيات الانترنت والتقنيات الرقمية في التفاعل ومعرفة المستهلكين لها تأثير على متغير عنصر المنتج الدولي إذ يتضمن هذا المتغير القرارات التسويقية المتعلقة بخصائص المنتج والعلامة التجارية. تسمح الانترنت للمنظمة الدولية بمعرفة مستهلكيها على المستوى الدولي بشكل أفضل والحصول بسرعة على معلومات حول تفضيلاتهم من أجل تقديم علاقة فردية ومنتجات مخصصة لهم. علاوة على ذلك، يمكن للمستهلك أن يشارك بشكل مباشر في عملية تطوير المنتج و/أو إعادة تطوير جوانبه بحيث يلبي احتياجاته وتفضيلاته الفردية بشكل أفضل. في المقابل يمكن للمنظمة أن تأمل في أن يكون المستهلك أكثر ولاء لأنه سيستثمر الوقت والجهد في التخصيص.

1-1- خصائص المنتج الدولي عبر الانترنت: تتمتع المنتجات عبر الانترنت بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:¹

- إمكانية الشراء عبر الانترنت في أي وقت ومن أي مكان حول العالم؛
- السرعة في عملية تسليم المنتجات؛
- لا تتأثر أسعار المنتجات عبر الانترنت بدورة حياتها، مقارنة بتأثره بدورة حياة لمنتجات التقليدية؛

¹ - سمر توفيق صبرة، التسويق الإلكتروني، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 79.



- توفر المعلومات الكافية والتفصيلية حول طبيعة المنتج ومكوناته وطريقة تخزينه واستخدامه؛
- وجود كم هائل من المنتجات المنافسة والبديلة مما يسمح للزبائن باختيار الأفضل وهذا ما يؤدي إلى تخفيض الأسعار؛

- من أهم ما يميز المنتج عبر الانترنت أنه يتمتع بعلامة تجارية منفردة مما يجعل المنتج ذا جودة عالية؛
- من الممكن الحصول على عينات وعروض مجانية من المنتجات عبر الانترنت؛
- تسريع وتقصير تسمح الانترنت بأن تكون مدة تصميم وتطوير وابتكار المنتجات الجديدة سريعة وقصيرة ، نتيجة لتوفر المعلومات حول رغبات المستهلكين وحاجاتهم.

1-2- دورة حياة المنتج الدولي عبر الانترنت: تتكون دورة حياة المنتج عبر الانترنت من مرحلتين أساسيتين ذلك لأن دورة حياة المنتج عبر الانترنت تعتبر قصيرة، وهذا بسبب مجموعة من الأسباب فد تكون كميات المنتجات المعروضة كبيرة جدا وتصبح عملية البحث عنها، لهذا فإن دورة حياة المنتج تتكون من مرحلة التقديم ومرحلة التدهور .

تعتبر مرحلة التقديم أطول نسبيا ومنه فالمنتج عبر الانترنت الذي لم يحقق نجاحا في مرحلة التقديم لا بد من استبداله بمنتج آخر أو علامة تجارية أخرى جديدة، وهذا لكسب الوقت وعدم التأخر في عرض منتج قد لا يعود بالفائدة على المنظمة. أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التدهور وتعتبر أسرع من مرحلة التقديم لذا يجب وضع وتطبيق إستراتيجيات محددة لاستبدال المنتج بمنتج آخر¹.

1-3- استراتيجيات تطوير المنتج الدولي عبر الانترنت: يمكن للمنظمات استخدام الانترنت لفهم احتياجات المستهلكين الفردية والجماعية بشكل أفضل من خلال مراقبة السلوكيات في الموقع أو عن طريق سؤالهم مباشرة. تبدأ معرفة المستهلك بتسجيله على الموقع ويتم تعزيزها في كل تفاعل ومرحلة من العلاقة مع العميل. ومع ذلك، فإن تطوير منتج جديد بناء على المعلومات الواردة من المستهلك فقط له بعض القيود. وفي الواقع فإن السلوك الحالي للمستهلك لا يعطي بالضرورة مؤشرات موثوقة عن سلوكه المستقبلي. وبالتالي يجب دمج هذه المعلومات مع مصادر المعلومات الأخرى². لذا فمن أجل تطوير المنتجات عبر الانترنت تم وضع مصفوفة رباعية تدرج ضمنها أربع استراتيجيات تساعد على تسويق المنتجات عبر الانترنت لاختراق الأسواق الدولية والتوسع فيها، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:³

أ- منتج حالي - سوق حالية: تستخدم معظم المنظمات الانترنت من أجل تسويق منتجاتها، وفي هذه الحالة تعمل على استخدام الانترنت كأداة إلكترونية ترويجية للمنتجات الحالية في الأسواق الحالية؛

ب- المنتج الحالي - السوق الجديدة: وهنا تعمل المنظمات عن طريق الانترنت على التوسع الجغرافي وخلق أسواق جديدة لها من أجل الوصول لأسواق عالمية، وتعتمد المنظمة هذه الاستراتيجية إذا كانت قدراتها الانتاجية

¹- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **التسويق الإلكتروني** ، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 263.

²- Grégory Bressolles, **L'E Marketing**, Dunod, Paris, 2012, p: 27.

³- سمر توفيق صبرة، **مرجع سيق ذكره**، ص ص: 80- 81



غير كافية ولا يمكنها القيام بعمليات الشحن والبيع في كل الأسواق، وكذا لمواجهة الضرائب والتشريعات القانونية والسياسات الحكومية وغيرها من عوائق الدخول للسوق؛

ج- المنتج الجديد - السوق الحالية: ويكون ذلك بدعم المنتجات وتطويرها عبر الانترنت مما يؤدي إلى طرح تشكيلة جديدة من المنتجات في نفس السوق الذي تنشط فيه المنظمة؛

د- المنتج الجديد - السوق الجديدة: في هذه الحالة تعمل المنظمة على توجيه كافة امكانياتها عبر الانترنت من أجل طرح تطوير منتجات جديدة إلى أسواق جديدة.

2- سياسة التسعير الدولي عبر الانترنت: تتشابه عملية التسعير الدولي التقليدي في أسسها مع التسعير الدولي عبر الانترنت، حيث أن هدف المنظمات هو نفسه حيثما كانت تنشط والمتمثل في تحقيق الأرباح، غير أن الانترنت بما توفره من طاقات جديدة سمحت للمنظمات بالحصول على خدمات وميزات متعددة، كما عملت الانترنت والتطورات التكنولوجية على ظهور طرق جديدة لتسعير المنتجات لم يتم اعتمادها من قبل. فعند اعتماد المنظمات على طريقة التسعير على أساس التكلفة التي تكون باحتساب تكلفة المنتج الواحدة مضاف إليها هامش ربح محدد سواء في التسوق التقليدي أو عبر الانترنت لكن استعمال الشبكة يساعد كثيرا على التقليل من التكاليف الإجمالية كالتخفيض في عدد الموظفين وعمليات النشر والطباعة والاتصال ومنه إمكانية وضع أسعار منخفضة ومنافسة.

تؤثر أسعار المنافسين بشكل مباشر على أي منظمة، ويزداد هذا التأثير بشكل كبير على الانترنت، حيث أن المنظمات مهما كان حجمها صغيرة أو كبيرة لها نفس الفرصة للوصول للأسواق الالكترونية التي تعتبر سوق عالمية وغير مقتصرة على دولة معينة، هذا ما يزيد من حدة المنافسة فيها مقارنة بالأسواق الدولية التقليدية، ومنه فإن التسعير بناء على أسعار المنافسين يختلف في التسويق الدولي التقليدي عن التسويق الدولي عبر الانترنت، فسهولة مقارنة الأسعار بسبب توفر المعلومات حولها على الشبكة يؤدي إلى زيادة المنافسة وتقارب الأسعار.

تظهر العديد من التقنيات والبرامج والطرق الجديدة باستمرار عبر الانترنت بحيث تساعد على جمع معلومات حول حجم الطلب. حيث توفر الانترنت معلومات حول الطلب الحالي والمستقبلي من أجل تحفيز المستهلك ودفعه إلى شراء منتجات المنظمة، لكن القليل من المنظمات من تعتمد على هذه الطريقة نتيجة لصعوبة تحديده سواء تقليدياً أو عبر الانترنت.

يتم تحديد السعر كذلك على أساس المزادات العلنية التي تزايدت شعبيتها عبر الانترنت، حيث أن لها أشكالاً عديدة وتمتد لتشمل أسواق مختلفة وذلك بسبب الفائدة التي تحققها.

يتم كذلك استخدام طريقة جديدة في التسعير عبر الانترنت والمتمثلة في مشاركة المستهلك في عملية تحديد الأسعار الأنسب له والذي يكون مستعداً لدفعه مقابل حصوله على المنتج الذي يشارك في تصميمه.¹

¹ - عامر سامح عبد المطلب، سيد قنديل علاء محمد، التسويق الإلكتروني، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص:

ثانياً: التوزيع والترويج الدولي عبر الانترنت

1- سياسة التوزيع الدولي عبر الانترنت: عملت الانترنت على إحداث تغييرات كلية على مستوى هيكل قنوات التوزيع حيث دعمت وسهلت من مهامها، كما أدت الانترنت إلى إزالة بعض القنوات كونها غير مهمة. أدت الانترنت أيضا إلى إحداث تغييرات في تركيبة وهيكلية قنوات التوزيع ومهام بعض الوظائف كوظيفة رجال البيع فقد كانت وظيفتهم التقليدية هي الاتصال مع المستهلكين وتنظيم وترتيب أوامر واتفاقيات الشراء والتفاوض معهم ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيةها عن طريق عمليات التوريد. أدى تحديث المعلومات وبيانات المنتجات بصفة مستمرة عن طريق الانترنت والوسائل الالكترونية وتنفيذ الطلبات وأوامر الشراء عبر الانترنت والقيام بعمليات التفاوض والحوارات المباشرة مع طاقم البيع وتقديم خدمات دعم للمستهلكين كالدخول المباشر لنظام إدخال أوامر الشراء والتسوق الفردي كلها أدت إلى التغيير في مهمة رجال البيع. فقد أثرت الانترنت على مهام الوسطاء (تجار التجزئة) حيث كانت وظيفة تجار التجزئة التقليدية تتمثل في تسهيل عملية التسوق وتزويد المستهلكين بالمعلومات حول المنتجات والصيانة وغيرها، وكذلك تحليل وتحديد احتياجات ورغبات المستهلكين والاحتفاظ بمستوى معين من مخزون المنتجات. لكن مع استخدام الانترنت أصبحت وظيفة الوسطاء أكثر سهولة، فأصبح المستهلك بإمكانه الولوج للموقع والشراء في أي وقت يشاء ومن أي مكان عبر العالم وأيضا الدخول لمواقع مقدمي الخدمة وتسهيل عمليات الشحن والتسليم مع السرعة في إنجاز ذلك بالإضافة إلى الحصول على معلومات حديثة حول المنتجات والاتصال التفاعلي بين المنظمة والمستهلك¹.

2- سياسة الترويج الدولي عبر الانترنت: يعد الهدف من سياسة الترويج هو نقل الرسالة الصحيحة إلى المستهلك المناسب في الوقت المناسب. لفترة طويلة كانت تعتمد على وسائل الترويج التقليدية بما في ذلك التلفزيون والراديو والصحافة والملصقات والتسويق المباشر والعلاقات العامة، ومع ذلك في غضون سنوات قليلة، منذ ظهور الانترنت، حدثت تغييرات كبيرة. فلقد تطورت المعادلات الرقمية لوسائل الترويج التقليدية واحتلت مساحة متزايدة. وهي تشمل اليوم على وسائل ترويج متصلة وغير متصلة بالانترنت تم تطويرها كجزء من استراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة. إن الانترنت لا يحل محل قنوات الاتصال الموجودة بل يكملها. وفي عام 2011 أصبحت الوسيلة الإعلامية الإعلانية الثالثة في فرنسا، بعد التلفزيون والصحافة وقبل الراديو. يمكن استخدام الوسائط الرقمية للتواصل كجزء من حملات قصيرة المدى (إطلاق منتج جديد، ترويج، حافز للمشاركة في حدث ما، وما إلى ذلك) أو كجزء من التواصل المستمر عبر الانترنت. يمكن إعداد حملة تواصل عبر الانترنت لتحقيق أحد الأهداف التالية:

- تطوير الوعي بالعلامة التجارية، من خلال تعزيز ظهورها على مجموعة من الشركاء و/أو المواقع ذات الزيارات العالية؛
- إنشاء حركة مرور: جذب حركة مرور مؤهلة إلى الموقع وفقا للأهداف المحددة (البيع، التسجيل، ملء النموذج، وما إلى ذلك)؛

¹ - سمر توفيق صبرة، مرجع سبق ذكره، ص 156.



- تحويل الزائر إلى مستهلك بفضل التواصل على الموقع لتوصيل رسالة ذات صلة والتي تساعد الزائر في تكوين تصورات أو في تحقيق نتيجة تسويقية ترغب فيها المنظمة؛
- الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين من خلال تنفيذ إجراءات تشجعهم على الشراء بشكل متزايد.
- يسمح استخدام الترويج عبر الانترنت بتحقيق العوامل التالية:¹
- تحقيق اتصال تفاعلي بين المنظمة والمستهلك على شبكات الانترنت؛
- تخفيض تكاليف الإعلان الدولي والتي تعتبر عاملاً مهماً في دخول الأسواق الدولية لأن الانترنت سمحت بالوصول إلى مختلف أنحاء الكرة الأرضية ومن ثم كافة المستهلكين في جميع الدول وبأقل تكلفة؛
- الربط بين المنتج والمستهلك من خلال التقنيات الجديدة والمتنوعة عبر الانترنت.²
- تتمثل أهم وسائل الترويج عبر الانترنت في الكتالوجات الالكترونية، البريد الالكتروني، مجموعات الأخبار عبر الانترنت، غرف خاصة بالمحادثة الفورية (خاصة بالمنظمة، غرف محادثة عامة)، والإعلان عبر الانترنت الذي يعتبر أهمها.

أصبح الإعلان عبر الانترنت جزءاً هاماً من الإعلان التجاري الذي يحتوي على رسائل قصيرة وصور متحركة لإيصالها للمستهلكين. فالإعلان عبر الانترنت هو طريقة منخفضة التكاليف وتتميز بالمرونة حيث يمكن تغيير الإعلان وفقاً لتطور المنتج. كما أن الإعلان عبر الانترنت يمكن المنظمة من الحصول على معلومات إحصائية حول مدى نجاح الإعلان ورضا المستهلكين. بالرغم من انخفاض تكاليفه إلا أنه يزود المنظمة بمعلومات عن مدى جذب الإعلان لزيادة عدد المستهلكين ومدى رضاهم عن المنتج.³

ثالثاً: المزيج التسويقي الدولي المستحدث عبر الانترنت

1- الأفراد عبر الانترنت: أثرت الانترنت على مقدمي الخدمة، حيث أن طريقة مشاركتهم في تقديم الخدمات تغيرت وهذا عن طريق أدوار جديدة لهم كالدردشة والرد على رسائل البريد الالكتروني أو تعويضهم بالمعدات وتطبيقات الخدمات الآلية.

أثرت الانترنت كذلك على مستقبلي الخدمات من المستهلكين فقد تغير اتصالهم مع مقدمي الخدمة ليصبح عن طريق الأجهزة والمعدات والبرمجيات، مما سمح بتقليل احتمالات المواجهة المباشرة الشخصية وتقليل التأخر في الاستجابة، أو انخفاض جودة الخدمة إذا قدمت من قبل مقدمي الخدمة من الأفراد. وقد أدى هذا إلى تغيير العلاقات التفاعلية بين مقدمي الخدمة ومستقبليها حيث أضحت تتم على مدار الساعة من دون توقف إذ ان الأعمال رقمية الراقية هي التي تحكمها.

أصبحت العلاقة فيما بين متلقي الخدمات أنفسهم، واسعة النطاق بحيث تتم على مستوى العالم عن طريق الشبكات على اختلاف أنواعها، غرفة المحادثة وحلقات النقاش الالكتروني. وهذا ماسمح بظهور ما يعرف

¹- عامر سامح عبد المطلب، سيد قنديل علاء محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

²- Grégory Bressolles, **Op Cit**, p: 81.

³- عامر سامح عبد المطلب، سيد قنديل علاء محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 164.



بالمجتمعات الافتراضية، التي تؤسس من قبل أشخاص لهم نفس الاهتمامات والمصالح، إذ يتواصلون فيما بينهم عن طريق الانترنت¹.

2- الدليل المادي عبر الانترنت: يتمثل الدليل المادي عبر الانترنت في كونه كل ما يعرض على موقع المنظمة وتطبيقاتها الالكترونية، إذ يعبر عن الجو العام الذي تخلقه المنظمات لتسويق منتجاتها في موقعها على الانترنت وتمثل الموسيقى المصاحبة للموقع الالكتروني والصور المعروضة أحد عناصر الجو العام².

أدت الانترنت إلى إحداث تغيير كبير على مستوى البيئة المادية وتتمثل هذه التغيرات فيما يلي³:

- التحول من البيئة المكونة من الساحات المادية والمباني والمكاتب في العالم الواقعي والمعروفة ببيئة القرميد والميلاط، إلى بيئة افتراضية مكونة من أجهزة وحواسيب وبرمجيات؛

- تعويض البيئة المادية بتقنيات الوسائط المتعددة، التي أصبحت الخدمات تقدم عن طريقها؛

- ظهور تقنيات تعمل على تشكيل الواقع بشكل مصطنع عن طريق اللقاءات والمؤتمرات وجلسات النقاش وتوجيه الباحثين ومندوبي المبيعات بحيث تكون لقاءاتهم في نفس الوقت عبر مختلف دول العالم؛

- زيادة استخدامات تقنيات مواقع الويب، حيث عوضت هذه المواقع الافتراضية بالبيئة المادية المؤلفة من المتاجر، والمباني وواجهات العرض والمخازن. فهي سهلة الاستخدام والوصول بنقرة بسيطة. وبهذا أصبحت البيئة المادية المحددة بيئة افتراضية متاحة لمستخدمي الانترنت عبر العالم.

يعتبر تصميم الموقع الالكتروني أحد أهم عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت إذ تعمل المنظمة على زيادة زيارات المستهلكين إلى موقعها عبر الانترنت وهذا عن طريق مختلف الأنشطة التسويقية الخارجية، ومن هنا كان لا بد من الاهتمام بتصميم الموقع حيث كلما كان جذابا كان قادرا على استقطاب وجذب المستهلكين والمحافظة عليهم.

3- العمليات عبر الانترنت: أصبحت عمليات توصيل الخدمة فتسليمها تتم من خلال تقنيات الاتصال على اختلاف أنواعها وتعددتها وهذا عوضا عن الاتصال الشخصي المباشر، إن استخدام الانترنت كقناة تسويقية بديلة نظرا لقوة الشبكات الالكترونية، أدى إلى تحول عناصر ومكونات الخدمة لتصبح عبارة عن خدمة عبر الانترنت، فقد أصبحت عمليات الاتصال والتواصل والاستجابة لطلبات المستهلكين تتم عبر شبكات الانترنت في الوقت الفعلي، كما تم استبدال بعض مكونات وعمليات تقديم الخدمة كالتفاوض على الصفقات البيعية بعمليات بسيطة كعمليات الخدمة الذاتية التي يقوم بها المستهلك ووكلاء مقارنة الأسعار، وكذا نماذج تحديد السعر من قبل المستهلك وغيرها.

¹- عالية بوياح، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات، دراسة حالة قطاع الاتصالات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص: 101-102.

²- محمد سمير أحمد، التسويق الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 146.

³- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص: 348.



تمنح الخدمة عبر الانترنت المستهلكين سيطرة ورقابة أكثر كما أن مكونات الخدمة عبر الانترنت تضم عدة خصائص من الخدمة الذاتية، بالإضافة إلى أن بيئة الخدمة عبر الانترنت مختلفة تماما عن بيئة الخدمة التقليدية، وأن عمليات تقديم الخدمة عبر الانترنت مختلفة من الناحية الفلسفية.¹

خلاصة الفصل الأول

قدم هذا الفصل عميقة حول التسويق الدولي، وهذا من خلال دراسة أبعاده المتعددة والتوسع المنظمات عبر الحدود. حيث تم إعطاء رؤية شاملة لمفهوم التسويق الدولي، بدءًا بتحديد أهميته وأهدافه والتي من أهمها تحقيق النمو والاستدامة عن طريق إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الدوليين، وصولاً إلى مبادئه الأساسية التي تستند عليها استراتيجيات التسويق الدولي.

من أجل فهم تطور التسويق الدولي، تم فحص مختلف المراحل التي مر بها ومستوياته المختلفة التي يمكن للمنظمات الوصول إليها. وفي ضوء إيضاح الفروق الرئيسية بينه وبين التسويق المحلي، تبينت التعقيدات والتحديات التي تظهر عند التعامل مع أسواق دولية متنوعة.

من ناحية أخرى، تم تسليط الضوء على أهمية إدارة التسويق الدولي، وأهمية كل مرحلة من مراحلها المختلفة بدءاً بعملية التخطيط وصولاً إلى مرحلة الرقابة، حيث أن الإدارة الفعالة تمكن المنظمات من تحليل السوق وفهم سلوك المستهلكين بطريقة فعالة. كما تعتمد إدارة التسويق الدولي على قدرتها على استيعاب التحديات المحيطة ببيئة التسويق الدولية والتعامل معها بشكل استباقي من أجل اتخاذ قرار الدخول للأسواق الدولية، وهنا تبرز أهمية نظام المعلومات وبحوث التسويق الدولية. فقد تطرق الفصل إلى إعطاء لمحة عن كيفية استخدام المنظمات للبيانات والاستخبارات التسويقية ومعالجتها، وهذا من أجل لتحديد الفرص وتجنب التهديدات، وكيف يمكن لنظام المعلومات تدعيم عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي لكيفية اختراق الأسواق الدولية. سواء عن طريق التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر أو الاتفاقات التعاقدية وغيرها من أشكال الدخول.

بعد تحديد المنظمة لطريقة دخولها للأسواق الدولية، تأتي مرحلة أخرى أكثر أهمية تتمثل في وضع المزيج التسويقي المناسب لطبيعة السوق الدولية. هنا تتضح أهمية تصميم منتجات تتوافق مع احتياجات السوق الدولية، وتحديد سياسات التسعير والترويج والتوزيع التي تلبى تلك الاحتياجات بفعالية وتخدم أهداف المنظمة. يمكن القول أن للتسويق الدولي دور يتجلى في تمكين المنظمات من التكامل مع بيئات التسويق الدولية المتغيرة، والتفاعل مع الفرص والتحديات الفريدة من أجل تحقيق أهدافها خارج الحدود الوطنية.

¹ - بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص ص: 77-78.

الفصل الثاني:

استراتيجية تموقع المنظمة
في الأسواق الدولية



تمهيد

تعتبر تجزئة واستهداف وتموقع المنظمة في الأسواق الدولية من أساسيات التسويق الدولي، حيث يعتمد نجاح أي منظمة في الأسواق الدولية على قدرتها على فهم الاحتياجات والرغبات والتحديات المختلفة التي تواجهها في هذه الأسواق.

فتجزئة الأسواق الدولية تعني تقسيم الأسواق إلى مجموعات صغيرة ومتجانسة تتشابه فيما بينها من حيث الاحتياجات والسلوكيات والاهتمامات. وهذا يمكن أن يساعد المنظمة على تحديد المنتجات التي تلبي احتياجات كل فئة من المستهلكين وتطوير استراتيجيات تسويقية متخصصة لكل مجموعة مما يساعدها على اختيار أفضل الأسواق الدولية، والعمل على استهدافها بالاعتماد على عدة استراتيجيات وطرق، وهذا وفقا لما يخدم أهدافها المتعلقة بالتموقع الذي يتأثر بمجموعة من العوامل المادية والتكنولوجية والبشرية، لذا تجد المنظمة نفسها مجبرة على وضع وتحديد الاستراتيجية الأنسب للوصول والنجاح في التموقع المرغوب فيه .

يعرض هذا الفصل، كيفية تجزئة الأسواق الدولية واستهداف فئات محددة من المستهلكين في هذه الأسواق. كما سيتم تناول مفهوم تموقع المنظمة في الأسواق الدولية وأهميته في تحقيق نجاح المنظمة في الأسواق الدولية، من خلال الاعتماد على عناصر المزيج التسويقي السبعة. كما سيتم التطرق إلى تأثير الانترنت على استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية، وذلك من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث تتمثل في الآتي:

المبحث الأول: تجزئة، اختيار واستهداف الأسواق الدولية؛

المبحث الثاني: مقاربات حول استراتيجية التموقع؛

المبحث الثالث: بناء استراتيجية تموقع المنظمة؛

المبحث الرابع: بناء استراتيجية تموقع المنظمة من خلال المزيج التسويقي الدولي.



المبحث الأول: تجزئة، اختيار واستهداف الأسواق الدولية

تجسد الأسواق الدولية فرصة كبيرة للمنظمات الراغبة في توسيع نطاق أعمالها وتحقيق المزيد من النمو والربحية. ومن أجل الاستفادة القصوى من هذه الفرص، يتعين على هذه المنظمات اتخاذ الخطوات الصحيحة في تحليل وتجزئة واختيار الأسواق الدولية التي ترغب في استهدافها.

في هذا السياق، تأتي أهمية تجزئة الأسواق الدولية وتحليلها بشكل دقيق وشامل، حيث تتيح هذه العملية للمنظمات فهم الاحتياجات والتطلعات والعادات والتقاليد والقيم الثقافية المختلفة للمستهلكين في كل سوق. وبناء على هذا التحليل، يمكن للمنظمات تحديد الأسواق التي تتوفر فيها إمكانية نجاح أعمالهم والتركيز عليها. ومن ثم، يتعين عليها اختيار الأسواق الدولية التي يجب استهدافها، وذلك بناءً على الاستراتيجية العامة للمنظمة واهتماماتها التجارية والاقتصادية، ولاستهداف الأسواق الدولية يتوجب على المنظمات اختيار الاستراتيجية المناسبة لذلك، وهذا بناءً على متطلبات أعمالهم واستراتيجياتهم المستقبلية.

المطلب الأول: مدخل نظري للتسويق المستهدف

يتوجب على المنظمات الراغبة في تسويق منتجاتها، إجراء بحث دقيق لتحديد المستهلكين المناسبين الذين تسعى لجذبهم وتحويلهم إلى مستهلكين دائمين. يعد هذا الاختيار قراراً حيوياً في إطار استراتيجية التسويق المستهدف، حيث يشكل الخطوة الأولى لتحديد الفئات المستهدفة التي تتوافق مع خصائص المنتجات أو الخدمات المعروضة.

أولاً: تعريف التسويق المستهدف وأهميته

1- تعريف التسويق المستهدف: تعد استراتيجية التسويق المستهدف أحد الطرق الفعالة التي تساعد المنظمات على تحديد مجموعات محددة من المستهلكين المحتملين الذين يمكنهم الاستفادة بشكل كبير من خدمات المنظمة. وباستخدام هذه الاستراتيجية، تقوم المنظمة بتطوير قطاعات السوق المحددة داخل السوق العام، والتي تتميز ببعض الخصائص المشتركة. ويتم من خلال ذلك تحديد الشريحة السوقية التي تتألف من مجموعة محددة من المستهلكين، والتي يتم توجيه الجهود التسويقية إليها لزيادة فرص النجاح في الحصول على مستهلكين جدد¹. وعرف "كوتلر" التسويق المستهدف على أنه عملية اختيار قطاع سوقي محدد أو أكثر، وذلك بعد تقييم جاذبية كل قطاع سوقي بحسب موارد المنظمة وأهدافها. ويهدف ذلك إلى استهداف القطاعات التي يمكن للمنظمة تحقيق أعلى قيمة عميل مريحة فيها، والحفاظ عليها على المدى الطويل. وباستخدام هذه الاستراتيجية، تقوم المنظمة بتحديد متطلبات المستهلكين في القطاعات المستهدفة وتوفير حلول ملائمة لتلبية تلك المتطلبات، مما يزيد من فرص النجاح في الحصول على مستهلكين جدد والحفاظ على المستهلكين الحاليين. وبالتالي، يعتبر التسويق المستهدف أحد الأساليب الرئيسية التي تساعد المنظمات على تحقيق النجاح في سوق التنافسية².

¹- Christine M. Piotrowski, **Professional Practice for Interior Designers**, John Wiley & Sons, Inc, 3 rd edition, Canada, 2002, p: 342.

²- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، **أساسيات التسويق**، دار المريخ للنشر، الكتاب الأول، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 138.



يمكن تعريف التسويق المستهدف بأنه عملية توجيه جهود التسويق والمنتجات نحو فئات مستهدفة من المستهلكين عن طريق وضع برنامج تسويقي متكامل يلبي احتياجاتهم ويرضي رغباتهم. يتضمن هذا البرنامج ثلاث خطوات رئيسية، وهي تحليل السوق وتقسيمها إلى فئات صغيرة ومتماصة تعرف باسم تجزئة السوق، واختيار الفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتها ورغباتها وميزاتها المشتركة في ما يسمى بالاستهداف السوقي، وأخيراً، تطوير استراتيجية تسويقية فعالة لجذب الفئات المستهدفة والتفوق على المنافسين في السوق. يتيح التسويق المستهدف للمنظمة تخصيص مواردها وجهودها بشكل فعال لتلبية احتياجات المستهلكين المستهدفين وتحقيق أقصى قدر من العوائد والأرباح¹.

يعرف التسويق المستهدف أيضاً على أنه عملية تحديد الأهداف وتصميم الاستراتيجية وتطوير المزيج التسويقي بطريقة تتوافق مع احتياجات ورغبات فئة محددة من المستهلكين، وذلك بناءً على تحليل مفصل لسوق المنتج الذي تقدمه المنظمة، حيث يتم تقسيم السوق إلى فئات صغيرة ومتميزة تعرف باسم شرائح السوق، ويتم تحديد الشرائح التي يرغب المنظمة في استهدافها وتلبية احتياجاتها ورغباتها عن طريق تقديم منتج مميز وفعال لكل شريحة سوق مختارة. يهدف التسويق المستهدف إلى زيادة فاعلية وكفاءة استراتيجيات التسويق وزيادة توجيه المنظمة لجهودها التسويقية ومواردها نحو أكثر الفئات السوقية جاذبية وفاعلية².

يعني التسويق المستهدف السعي المتعمد لتبادل القيمة مع فئة معينة من المستهلكين عن طريق تصميم وتنفيذ أنشطة تسويقية متميزة وموجهة نحو السوق المستهدف بشكل خاص، وذلك بعد تحليل وتحديد هذا السوق بشكل دقيق واختيار القطاعات السوقية التي توفر فرص النمو الأكبر للمنظمة. يهدف التسويق المستهدف إلى جذب واستهداف فئة معينة من المستهلكين المحتملين، وذلك بتوفير منتجات ملائمة لاحتياجاتهم واهتماماتهم، وتقديمها بطرق ترويجية وإعلانية محسنة وجذابة للغاية³.

يتميز التسويق المستهدف بأنه يتضمن عملية تحليل السوق وتجزئتها إلى فئات صغيرة وتحديد الشريحة الرئيسية التي يريد المسوّق استهدافها، بحيث يركز جهوده التسويقية على هذه الشريحة أو عدة قطاعات رئيسية فقط. وتعتبر الخطوة الأولى في هذا النوع من التسويق هي إجراء البحث الذي يساعد على تحديد السوق المستهدف، حيث يقوم المسوّق بإجراء تحليل شامل لاحتياجات المستهلكين وتوقعاتهم ومعرفة ما يجذبهم في المنتج أو الخدمة، ويستخدم هذه المعلومات لتحديد الشريحة الأكثر جاذبية للمنظمة. وبعد ذلك، يصمم المسوّق المزيج التسويقي الذي يتضمن تحديد المنتجات المناسبة لهذه الشريحة، ووضع استراتيجيات تسويقية مخصصة لهذه الفئة من المستهلكين⁴.

¹– Harjit Singh, **Retail Management: A Global Perspective (Text and Cases)**, New Delhi, 2009, p: 139.

²– Michael Armstrong, **A Handbook of Management Techniques: A Comprehensive Guide To Achieving Managerial Excellence & Improved Decision Making**, Bell & Bain, 3 rd edition, Glasgow, London, 2006, p: 31.

³– D.Jones Ringold, **Social criticisms of target marketing**, American behavioral scientist, Electronic Version, Vol 38, N 4, February 1995, p: 580

⁴– F. C. Sharma, **Marketing Management**, SBPD Publications, Inde, 2014, p: 62.



يمكن القول من خلال ما سبق أن عملية التسويق المستهدف تتضمن تقسيم السوق إلى فئات متميزة حسب معايير مختلفة مثل العمر والجنس والدخل والاهتمامات والاحتياجات. ثم يتم اختيار شريحة محددة من المستهلكين المستهدفين والتركيز عليهم من خلال وضع برنامج تسويقي مصمم خصيصا لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم الفريدة، وتحقيق أهداف المنظمة في الوقت نفسه. وبذلك، يساعد التسويق المستهدف على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد التسويقية للوصول إلى المستهلكين وزيادة المبيعات والأرباح.

2- أهمية التسويق المستهدف: تكمن أهمية التسويق المستهدف فيما يلي¹:

- التسويق المستهدف هو أساس نجاح الأعمال التجارية الصغيرة؛
- إنه فعال من حيث التكلفة لأنه يجعل الترويج للمنتجات وتسعيرها وتوزيعها ممكنا بتكلفة منخفضة؛
- يوفر التسويق المستهدف التركيز على جميع الأنشطة التسويقية الخاصة بالمنظمة؛
- يمكن للمنظمة من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها عند تحديد واستهداف المستهلكين المحتملين؛
- التسويق المستهدف يقلل من تكاليف النقل أيضا؛
- يوفر التسويق المستهدف أفضل إرضاء ممكن لمستهلكي القطاعات المختارة؛
- يركز التسويق المستهدف جهوده على اكتساب مكانة جيدة في السوق التنافسي.

ثانيا: مبادئ التسويق المستهدف

يرتكز التسويق المستهدف على مبدئين أساسيين هما:²

1- عدم تجانس الحاجات: يعزى السبب الرئيسي وراء تفضيل التسويق المستهدف على الحملات غير المركزة إلى قلة التجانس في احتياجات الأفراد. فعلى الرغم من اختلاف تفضيلات المستهلكين واحتياجاتهم، فإنهم بشكل عام لا يتبعون نفس الشروط والمعايير. وإذا كان هناك تجانس كامل بين المستهلكين، لم يكن هناك حاجة لاستهداف سوق معين، وهذا السيناريو نادر جدا. وبالتالي، يمكن أن يتشارك شخصان في نفس الاحتياجات والدوافع والرغبات تجاه منتج معين، ويمكن إنشاء مزيج تسويقي مختلف لكل مستهلك في السوق طالما وجد مستهلكين أكثر من واحد. لذا، يتعين على السوق المستهدف التكيف تدريجيا مع المزيج التسويقي لتلبية احتياجات المستهلكين. ويتمثل الهدف من هذه العملية في التركيز على إنشاء منتجات جديدة والوصول إلى أفكار جديدة تناسب كل فئة من السوق بأفضل طريقة ممكنة.

2- مبدأ الغالبية الزائفة: يتمثل مبدأ الغالبية الزائفة في تحديد استراتيجية التسويق المستهدف بهدف إرضاء جزء محدد من السوق وتحقيق رضا عملائه، إذ أن المنتج الذي يتم تصميمه ليناسب السوق بأكمله بمختلف خصائصه سوف يحظى بقبول محدود من المستهلكين. وبالمقابل، يتيح تقسيم السوق واختيار قطاعات سوقية محددة تصميم منتجات مخصصة لتلبية الاحتياجات المحددة لتلك القطاعات دون الاهتمام برغبات أجزاء أخرى

¹ - Ibid, P 63.

² - طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق: دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007، ص ص: 233-234.



من السوق. ومن هنا يتعين على المسوقين الاهتمام بعاملين أساسيين هما رغبات المستهلكين وخيارات المنافسين، لتحديد الفئات الأكثر تأثيراً وقدرة على الشراء وتصميم منتجات مستهدفة تلبي احتياجات تلك الفئات بشكل فعال.

المطلب الثاني: تجزئة الأسواق الدولية

تتمثل تجزئة الأسواق الدولية في كونها عملية تقسيم الأسواق الدولية إلى قطاعات صغيرة تستهدف كل منها مجموعة محددة من المستهلكين المتشابهين من حيث الاحتياجات والرغبات. ويهدف ذلك إلى تحقيق فوائد اقتصادية واستراتيجية للمنظمات في الأسواق الدولية، بما في ذلك تحسين الفاعلية في استخدام الموارد وتحسين جودة المنتجات المقدمة.

أولاً: ماهية تجزئة الأسواق الدولية

تعتبر تجزئة الأسواق عملية متعددة الخطوات تهدف إلى تجميع المستهلكين الذين يتشابهون في حاجاتهم واحتياجاتهم، وتقسيمهم إلى فئات أو أقسام صغيرة ومحددة تسمى "عناقيد" أو "شرائح" السوق. ويتم ذلك باستخدام مجموعة من العوامل مثل العمر والجنس والدخل والمكانة الاجتماعية والتوجهات والاهتمامات والمعتقدات والقيم الثقافية. وتساعد عملية تجزئة الأسواق المنظمات على تحديد الفرص التجارية المجدية وتصميم استراتيجيات تسويق مخصصة لكل فئة من المستهلكين، مما يؤدي إلى تحقيق رضا المستهلكين وزيادة المبيعات والأرباح¹. تعرف تجزئة السوق حسب كوتلر على أنها عملية تقسيم السوق الكبير إلى مجموعة من الأسواق الأصغر التي تحتوي على مشترين يشتركون في الاحتياجات والرغبات والميزات الديموغرافية المشتركة. تشمل هذه التجزئة السوقية الأسواق التي تتضمن في أجزائها عدة مستهلكين يختلفون في احتياجاتهم ومواقفهم تجاه الشراء وتجاربهم التسويقية، ويمكن استخدام أي من هذه العوامل في عملية تجزئة السوق².

تتعدد فوائد تجزئة السوق لذا يمكن تلخيصها فيما يلي:

- فهم أكثر دقة لاحتياجات ورغبات المستهلكين والعمل على تلبيتها بشكل أفضل؛
- تقليل المنافسة عن طريق اختيار القطاعات السوقية التي تتميز بأقل منافسة؛
- استخدام الموارد التسويقية بطريقة فعالة ومناسبة؛
- اختيار برامج الترويج والإعلان الملائمة لكل قطاع سوقي مستهدف؛
- تحديد سياسات التسعير المناسبة لكل سوق مستهدف؛
- تحديد طريقة التوزيع المناسبة لكل قطاع سوقي مستهدف، مما يساعد على توفير المنتجات للمستهلكين في المناطق المختلفة بطريقة فعالة وفعالة من حيث التكلفة³؛

¹- McCarthy, E. Jerome, Perreault, William, **Basical Marketing**, IRWIN, 11 th edition, USA, 1993, p: 11.

²- Kotler Philip, Marketing Management, Prentice Hall International, 8 th edition, Inc, New Jersey, 1994, p: 265.

³- عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، **التسويق الاستراتيجي: النظرية والتطبيق مدخل اتخاذ القرارات**، مكتبة الإكليل، الطائف، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص ص: 240-241.

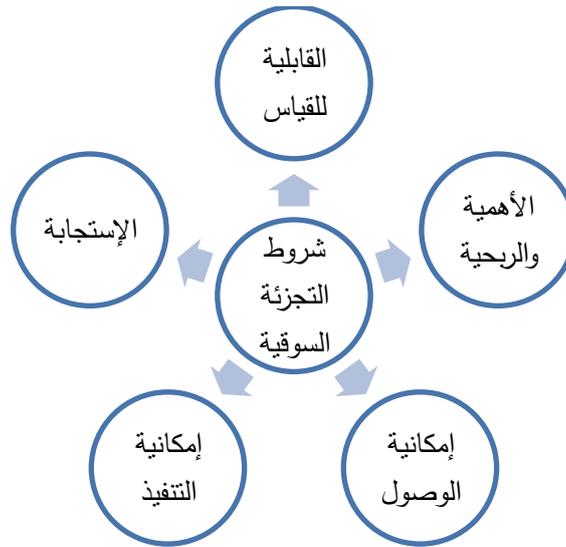


- يساعد المنظمة على تحقيق أعلى درجات الكفاءة في برامجها التسويقية وتقييم مدى تحقيق الأهداف المنشودة؛
- يمكن المنظمة من تعديل وتطوير منتجات جديدة بناءً على إدراكها لوجود حاجات غير مشبعة لدى المستهلكين الدوليين¹.

ثانياً: شروط تجزئة الأسواق الدولية

تكون إستراتيجية تجزئة السوق فعالة وذات كفاءة عالية وتحقق في نفس الوقت إشباع حاجات ورغبات القطاعات المستهدفة وأهداف المنظمة الربحية والبيعية، إذا توفرت فيها الشروط المبينة في الشكل التالي

الشكل رقم (2-01): شروط تجزئة الأسواق الدولية



المصدر: من إعداد الباحثة

يمكن توضيح الشروط المبينة في الشكل أعلاه كما يلي:²

- 1- القابلية للقياس Measurable:** يجب أن يكون بإمكان مسؤول التسويق تحديد كل قطاع من القطاعات السوقية بسهولة وبطريقة قابلة للقياس من خلال خصائصها الإحصائية، مثل العمر، الموقع، الدخل، الجنس، المستوى التعليمي، والديانة. بالتالي، يمكن له تحديد عدد المستهلكين المحتملين لكل قطاع وحجمهم. ومن الصعب تحديد معايير أخرى مثل الأساليب المعيشية، دوافع الشراء، ودرجة الذكاء لأنها غير قابلة للقياس؛
- 2- الأهمية والربحية Profitable & Sizable:** يجب أن يكون حجم السوق كاف لتحقيق أهداف المنظمة الربحية. يمكن للمنظمة تحقيق أهداف السوق من خلال تقديم برنامج تسويقي يتضمن الدراسات والبحوث التسويقية وتصميم المزيج التسويقي وإنتاجه وتقديمه للسوق؛
- 3- إمكانية الوصول للسوق المستهدف Reachable:** يجب أن تكون المنظمة قادرة على الوصول بكفاءة عالية وبطريقة اقتصادية إلى القطاعات المستهدفة بجهودها التسويقية. قد ترغب المنظمة في الوصول إلى

¹ - فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 197 - 198.

² - زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص ص: 106 - 107.



قطاعات محددة من خلال وسائل الإعلام، ولكنها قد تواجه صعوبات قانونية مثل حظر الإعلان عن المنتجات التي تتعلق بالتدخين على شاشات التلفزيون؛

4- التباين والاختلاف Heterogeneity: يعد التنوع والاختلاف الجوهرى بين القطاعات السوقية المتعددة، والمعروف باسم التباين، هو أمر حاسم يجب مراعاته في إطار استراتيجية المنظم. وذلك لأن كل قطاع يتمتع بمجموعة فريدة من الحاجات والرغبات والخصائص الجغرافية والديموغرافية والسيكوجرافية التي يجب دراستها بعناية. ومن خلال فهم هذه الاختلافات، يستطيع المنظمة اختيار السوق الملائم والقادر على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بشكل فعال. لذلك، فإن التباين يعد جوهرياً لنجاح أي استراتيجية تسويقية وتجارية؛

5- الاستجابة: يتوقف نجاح استراتيجية التجزئة على قدرة المستهلكين في القطاع الواحد على الاستجابة بشكل متجانس وإيجابي للعرض التسويقي للمنظمة. ويعني ذلك أنه يجب على المنظمة أن تتمكن من تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين في كل قطاع، وأن يكون الاستجابة لجهود التسويق متناسبة مع التغييرات المستمرة في البرنامج التسويقي عبر الزمن. وفي حال عدم تمكن المنظمة من تقديم منتجات مناسبة للقطاع، فإنه ليس من الضروري عليها أن تستهدفه في استراتيجياتها التسويقية¹.

ثالثاً: مراحل تجزئة الأسواق الدولية

تمر عملية تجزئة الأسواق الدولية بمجموعة من المراحل تتمثل في:

1- مرحلة الدراسة والبحث: تتم مرحلة الدراسة والبحث عن السوق بجهود شاملة لجمع المعلومات الضرورية. تشمل هذه المرحلة إجراء مقابلات استكشافية في السوق، ومقابلات مركزة مع مجموعات من المستهلكين، وذلك لجمع المعلومات حول العوامل التي تؤثر على تفضيلات المستهلكين وسلوكهم الاستهلاكي وميولهم. وبعد ذلك، يتم تحضير الاستبيانات التي تساعد على جمع البيانات حول المزايا المرغوبة في المنتج وترتيبها بحسب أهميتها النسبية وتحديد استخدامات المنتج وميول المستهلكين نحو فئات معينة من المنتجات. يتم هذا العمل بشكل دقيق وشامل حتى يتم الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة لاتخاذ القرارات التسويقية الملائمة²؛

2- مرحلة التحليل Analysis Stage: يتطلب تحليل بيانات بحوث تقسيم السوق إلى قطاعات استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المعنية بالتجميع والتقسيم. وعندما تكون البيانات كبيرة جداً يصعب معالجتها باستخدام أساليب بسيطة مثل الجداول المتعامدة، لذا يتم استخدام أساليب تحليل المتغيرات المتعددة الأكثر تطوراً. وتتضمن هذه الأساليب تحليل الاحتمالات المتعددة وتحليل التمايز وتحليل التباين للتنبؤ بسلوك القطاعات. وتستخدم هذه الأساليب على نحو رئيسي لبناء علاقات بين المتغير التابع (أي قطاعات السوق) وعدد من المتغيرات المستقلة (مثل الخصائص والاتجاهات ونمط الحياة) لتحديد نوع وقوة هذه العلاقات وتنبؤ بسلوك المتغير التابع. وعلى سبيل المثال، يمكن استخدام أساليب تحليل التمايز لمقارنة مجموعتين من البيانات

¹ - حيان ديب، **مدخل إلى التسويق**، منشورات الجامعة العربية السورية، الجمهورية العربية السورية 2018، ص: 80.

² - إياد عبد الفتاح النور، **إدارة التسويق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 261.



والتحقق من العلاقة بين قطاعات السوق المختلفة وخصائص المنتجات، كما يمكن توقع انتماء القطاعات السوقية على أساس اتجاهاتها المستقبلية¹؛

3- مرحلة التحديد والتعريف: تعد مرحلة التحديد والتعريف من أهم مراحل بحوث تقسيم السوق، حيث تسمح هذه المرحلة للباحث بتحديد مكونات كل قطاع من حيث السلوكيات والعادات والخصائص الأخرى التي تميزه عن القطاعات الأخرى. يجب وصف كل قطاع بدقة وتحديد خصائصه وفقا لمقارنته مع القطاعات الأخرى. ومن المهم إعادة النظر بشكل دوري في أي تصنيف يتم للمستهلكين في تلك القطاعات، حيث إن الأسواق والأذواق تتغير باستمرار، وذلك يتطلب من الباحثين الحرص على تحديث الأساليب والتقنيات المستخدمة في بحوثهم².

المطلب الثالث: معايير تجزئة الأسواق الدولية

يقوم مدير التسويق بمجموعة من الإجراءات والأسس عند قيامه بدراسة السوق الدولي، مما يمكنه من تجزئة الأسواق تبعا للدول ذات الخصائص المتشابهة وغير المتشابهة. ولهذا يمكن تطبيق أسس التجزئة الجغرافية والديموغرافية والنفسية والسلوكية في الأسواق الدولية:

أولا: التقسيم حسب المعيار الجغرافي

يعتبر معيار التقسيم الجغرافي من أقدم المعايير التي تستخدمها المنظمة وأكثرها شيوعا في تجزئة الأسواق الدولية³، عند تقسيم الأسواق جغرافياً، يتم تجزئة الأسواق إلى وحدات جغرافية مختلفة، ويمكن أن تشمل هذه الوحدات الدول والولايات والمدن، وهذا التقسيم يتم استنادا إلى اختلاف عادات الشراء لدى المستهلكين المقيمين في المناطق المختلفة، مثل الكثافة السكانية والمناخ. ولذلك، تركز المنظمة عادة على منطقة جغرافية محددة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين فيها التي تعتبر متشابهة، أو توسع خدماتها لتشمل أجزاء أخرى من السوق مع التركيز على الاختلافات والتفصيلات الجغرافية⁴. لذا على المنظمة الأخذ بمجموعة من الاعتبارات عند تبنيها لهذا المعيار والتي من أهمها مايلي⁵:

- 1- **الموقع الجغرافي وخصائصه:** يأخذ بالاعتبار الطقس والمناخ، التضاريس، المسطحات المائية الموارد الأولية، الهياكل القاعدية، الكثافة السكانية... الخ؛
- 2- **الحدود السياسية:** يأخذ بالاعتبار الأقاليم والتكتلات الدولية، الحدود السياسية لكل دولة موقع الدول (قربها أو بعدها)، التشريعات المختلفة للدول... الخ؛

¹ - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008، ص: 148.

² - رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 100.

³ - فارس فضيل، مرجع سيق ذكره، ص: 200.

⁴ - شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 37-38.

⁵ - محمد البشير شلالي، واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص: 26-27.



3- الحدود الإدارية: تقع هذه الحدود داخل الدولة الواحدة، بحيث تميز بين الأقاليم الجهوية (شمال، جنوب، شرق، غرب،...)، حدود الولايات، المدن، مناطق صناعية أو زراعية،... الخ. ويتميز التقسيم الجغرافي بسهولة التعرف على الاختلافات العامة بين الأفراد الذين يعيشون في مناطق جغرافية مختلفة، وعليه تسويق السلع المناسبة لكل منطقة جغرافية واستخدام وسائل النشر المحلية الموجودة في هذه المنطقة¹.

ثانياً: التقسيم حسب المعيار الاجتماعي الديموغرافي

يتم استخدام المتغيرات الاجتماعية الديموغرافية، مثل العمر، الجنس، الدخل، المستوى التعليمي، حجم الأسرة، دورة حياة الأسرة، الانتماء الديني أو الجنسي أو الفئة الاجتماعية المهنية أو الطبقة الاقتصادية والاجتماعية، كأساس لتقسيم السوق. ويعد تحديد هذه المتغيرات من الأمور الأكثر استخداماً في تحليل السوق وفهم احتياجات المستهلكين، حيث ترتبط رغبات المستهلكين ومستويات استخدام المنتج بشكل وثيق بهذه الخصائص. وبالرغم من أنه يمكن وصف السوق المستهدف بمعايير أخرى، مثل الشخصية أو المزايا المنشودة في المنتج، إلا أن تمييزه من الناحية الاجتماعية والديموغرافية يساعد في تقييم عدد المستهلكين المعنيين وتحديد الوسائط والقنوات التي يتم استخدامها للوصول إلى الأفراد المعنيين في السوق. ويمكن إبراز أهم معايير هذا التقسيم على فيما يلي:²

1- العمر ودورة الحياة الأسرية: تتغير رغبات المستهلك وموارده مع تقدم العمر. حتى الأطفال البالغين من العمر ستة أشهر لديهم احتياجات مختلفة عن الأطفال في سن عام واحد، إذ يظل معيار العمر ضرورياً لتحديد الهدف المراد الوصول إليه. وتعتمد دورة حياة الأسرة على تحديد مراحل الوجود الرئيسية: الطفولة والمراهقة، ترك منزل الوالدين والعيش بمفرده، الزوجان بدون أطفال ثم مع الأطفال، وربما الأسرة الوحيدة الوالد، والأسرة بدون أطفال. بالإضافة إلى ذلك، قد يمر الأفراد من نفس العمر بمراحل مختلفة من وجودهم مرتبطة بانشغالات محددة مثل تكوين أسرة، ولادة الطفل الأول، والطلاق، وشراء منزل جديد، على سبيل المثال تعديل الاستهلاك بشكل جذري ومعايير اختيار العديد من المنتجات، بغض النظر عن العمر الذي تحدث فيه هذه المراحل، حيث تختار بعض المنظمات أهدافها بناءً على هذه المعالم؛

2- الجنس: يستخدم التقسيم حسب الجنس تقليدياً في الملابس أو تصفيف الشعر أو مستحضرات التجميل أو المجالات؛

3- الدخل: يعد التقسيم حسب الدخل هو الأقدم في التسويق، خاصة بالنسبة للمنتجات مثل العقارات أو السفر أو السيارات. في الوقت نفسه لا يعد الدخل دائماً مؤشراً جيداً على السلوك الشرائي. وهكذا يمكن للمرء أن يعتقد أن السيارات مثل مرسيدس أو بي إم دبليو مخصصة لذوي الدخل المرتفع، ثم المتواضع. لكن قد تشتري العديد من الأسر ذات الدخل المرتفع سيارات غير فاخرة؛

¹ - شيماء السيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

² - Kotler Philip et Dubois Bernard, **Op Cit**, p p: 285- 289.



4- الطبقة الاجتماعية: تتميز للطبقة الاجتماعية بالتأثير القوي على تفضيلات الأفراد، وهي تمثل فارقا في اختيار المنتجات المناسبة؛

5- الجيل: يتم استخدام معيار الأجيال بشكل متزايد من قبل المنظمات لتحديد الجمهور المستهدف.

ثالثا: التقسيم حسب معيار السلوك والشخصية

يتم تقسيم السوق الدولي بعد قيام النظمة المسوقة دوليا بعملية الاستقصاء وجمع المعلومات حول العلاقة بين العوامل الشخصية والنفسية والسلوكية للمستهلكين الدوليين ودرجة استجابتهم لمنتج معين دون غيره، أو علامة تجارية معينة دون غيرها، من خلال تأثير كل من أسلوب معيشتهم، سلوكهم الشرائي ومواقفهم وتوقعاتهم ... إلخ، ومدى ولائهم لها¹. ويمكن توضيح هذه العوامل في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-01): معايير السلوك والشخصية

المعيار	الوصف
الشخصية	تتمثل في مختلف المقومات الشخصية لدى الأفراد، فعلى أساسها يتم توجيه المنتجات لبعض الشخصيات دون أخرى، ومن هذه المقومات: - المقومات الاجتماعية؛ - المشاركة والاستقلالية؛ - الاندفاع؛ - القلق؛ - الانتماء.
السلوك المتوقع	يتم تقسيم السوق الدولية بناء على سلوك المستهلك وتجاوبه مع منتجات المنظمة.
الفوائد والمنافع المتوقعة	تشمل المنافع التي يريدها المستهلك ويبحث عنها، حيث يعتمد هذه التقسيم على أن المستهلك يشتري المنتج للحصول على منفعة محددة، لذا يقسم السوق الدولي إلى مجموعات تهتم كل واحدة بمنفعة معينة تلبى بخاصية معينة بالمنتج.
طبيعة المستخدم	يتم تقسيم السوق إلى مجموعات حسب نوع المستخدمين وهم: - مستخدمين مداومين؛ - مستخدمين محتملين؛ - مستخدمين سابقين؛ - الغير مستخدمين.
معدل الاستخدام	تقسم السوق الدولية حسب تجاوب المستخدمين إلى: - مستخدم كثيف؛ - مستخدم متوسط؛ - مستخدم ضعيف.
الولاء	تقسم السوق حسب هذا المعيار إلى: - ذوي الولاء الشديد؛ - ولاء متوسط (ولاء لمنتجين أو ثلاثة)؛

¹ - فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 200.



- ولاء متغير (ذوي الأذواق المتغيرة)؛
- ولاء ثابت (عدم الولاء لأي منتج).

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 101. (بتصرف)

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن تقسيم السوق حسب معيار السلوك والشخصية يتطلب الأخذ ببعض الاعتبارات مجموعة من العوامل ومن أهمها الشخصية، السلوك المتوقع، الفوائد والمنافع المتوقعة، طبيعة المستخدم، معدل الاستخدام والولاء.

المطلب الرابع: اختيار واستهداف الأسواق الدولية

يمثل التوسع في الأسواق الدولية خطوة استراتيجية هامة للمنظمات الراغبة في زيادة حصتها في السوق وتحقيق نمو مستدام. ومع ذلك، فإن اختيار الأسواق الدولية المستهدفة قد يكون تحدياً بالنسبة للمنظمات خاصة الجديدة منها في هذا المجال، حيث يتطلب تحديد الأسواق الدولية الصحيحة دراسة وتقييم عدة عوامل مختلفة، مثل الحجم السوقي والمتطلبات التشريعية والثقافية واللغوية والاقتصادية والتنافسية وغيرها.

يتطلب تحديد استراتيجية الاستهداف المناسبة للأسواق الدولية معرفة دقيقة بمتطلبات واحتياجات المستهلكين في تلك الأسواق، لذلك فإن اختيار واستهداف الأسواق الدولية يتطلب تحليلاً شاملاً للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك الأسواق، وتحديد استراتيجية مناسبة للدخول والنمو فيها.

أولاً: مفهوم وطرق اختيار الأسواق الدولية المستهدفة

1- ماهية عملية تقييم واختيار الأسواق الدولية: يعد اختيار الأسواق الدولية خطوة حاسمة في تحديد الفئات المستهدفة من المستهلكين العالميين للمنظمة والمنتجات التي ستعرضها لهم. فالاختيار هو عملية تحليل وتقييم للفرص التسويقية في الأسواق العالمية، بهدف تحديد الأسواق الأكثر جاذبية والملائمة لاستراتيجية المنظمة وقدراتها المادية والبشرية. وقد يكون الاختيار موجهاً لفئة واحدة من السوق الدولي أو أكثر من ذلك، حسب ما تحدده استراتيجية المنظمة.

يتضمن اختيار الأسواق الدولية تحليلاً لعدة عوامل، من بينها الطلب على المنتجات، والمنافسة، والقدرة على التوزيع والتسويق، والقيود الحكومية، والعوامل الثقافية والديموغرافية والاقتصادية. ومن خلال هذا التحليل يتم تحديد الفرص التسويقية في الأسواق العالمية واستراتيجية المدخل إليها. وبعد اختيار الأسواق الملائمة، تتم عملية استهداف الأسواق الدولية بشكل محدد، والتي تشمل تحديد الفئات المستهدفة والتوجه إليهم بأسلوب تسويقي مناسب وفعال¹.

يعتبر اختيار الأسواق الدولية عملية دقيقة ومتأنية لتحديد السوق المستهدف الأكثر جاذبية للمنظمة وذلك بتقييم مدى توافق الاحتياجات المتوقعة للسوق مع قدرات المنظمة على تلبية هذه الاحتياجات أو تغيير السوق لصالحها. ولا يمكن أن تكون عملية اختيار السوق على أسس تسويقية فحسب، بل يتعين أخذ العديد من العوامل الأخرى في الاعتبار، مثل مهارات المنظمة وإمكانياتها وأهدافها الاستراتيجية. وبالتالي، فإن اختيار السوق يجب

¹ - محمد أحمد محمد خير المغربي، استراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018، ص:

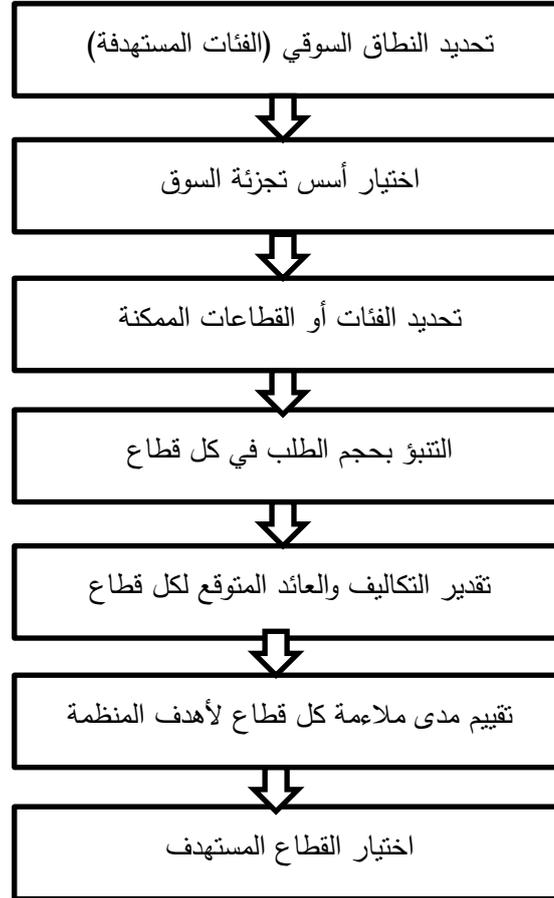


أن يكون جزءاً من الاستراتيجية العامة للمنظمة ويتم تقريره وتنفيذه بعناية بالغة لاعتباره ذا أهمية بالغة لنجاح المنظمة في الأسواق الدولية¹.

كما تتم عملية اختيار السوق المستهدفة من قبل المنظمة وفقاً لمجموعة من الخطوات الموضحة في

الشكل التالي:

الشكل رقم (2-02): مراحل اختيار الأسواق المستهدفة



المصدر: الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق، **مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 145.

يتضح من الشكل أعلاه ان عملية اختيار الأسواق المستهدفة تتم وفقاً لعدة مراحل وهي كالاتي:²

- الخطوة الأولى: تحديد فئات المستهلكين وتحليل حاجاتهم ورغباتهم لتحديد النطاق السوقي المناسب؛
- الخطوة الثانية: تقسيم السوق باستخدام إحدى الأسس التجزئة المتاحة مثل المعيار الجغرافي، الديموغرافي، أو السلوكي؛
- الخطوة الثالثة: تحديد قطاعات متجانسة وملائمة، ومراعاة الظروف المحيطة في كل قطاع لضمان النجاح؛
- الخطوة الرابعة: التنبؤ بحجم الطلب المتوقع لكل قطاع من القطاعات؛

¹ - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

² - حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم، **الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 100.



- الخطوة الخامسة: التنبؤ بموقع المنظمة أو حصتها في كل قطاع بالمقارنة مع المنافسين المتواجدين أو المتوقعين؛

- الخطوة السادسة: تقييم مدى ملائمة كل قطاع لأهداف المنظمة؛

- الخطوة السابعة: اختيار القطاع السوقي المستهدف والتعامل معه بشكل ملائم وفقاً للاعتبارات الخاصة بالقطاع.

2- مداخل اختيار الأسواق الدولية: عند اختيار الأسواق الدولية يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين هما:¹

أ- المدخل السلبي: المدخل السلبي للاختيار السوقي يتميز بطريقة سلبية للاختيار، حيث يعتمد المسوق على استقبال الطلبات الواردة من مستوردين ومستهلكين في الأسواق المختلفة، دون اتخاذ أي إجراء نشط للاستكشاف والتحقق من الفرص الجديدة. بمعنى آخر، يعتمد المسوق على العوامل الخارجية للاختيار السوقي، مما يؤدي إلى عملية اختيار غير رسمية وغير منتظمة. وبما أن هذا الأسلوب يعتمد على المستهلكين في تحديد الأسواق المراد التصدير إليها، فإن الأسواق التي يتم اختيارها تكون متناثرة وغير مترابطة. وتستخدم المنظمات الصغيرة والمتوسطة والغير متخصصة في التسويق الدولي هذا الأسلوب بشكل أكبر، على عكس المنظمات الكبيرة التي تستخدم هذا الأسلوب لاستقبال الطلبات من أسواق لم يدخلوها سابقاً. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يتميز بتكلفة منخفضة وأرباح قصيرة المدى، إلا أنه يفتقر إلى النشاط اللازم لاكتشاف الفرص الجديدة في الأسواق المحتملة؛

ب- المدخل الإيجابي: بدلاً من المدخل السلبي، يتبنى المصدر في المدخل الإيجابي للاختيار الأسواق الدولية سياسة نشطة في البحث عن أسواق خارجية وتوسيع قاعدة مستهلكيه فيها. يتميز هذا النهج بالتنظيم والتخطيط المنهجي، ويتطلب وجود فريق عمل ذو خبرة وكفاءة عالية في المجال الدولي، والقدرة على جمع وتحليل المعلومات اللازمة حول تلك الأسواق.

3- إجراءات اختيار الأسواق الدولية المستهدفة: تتبنى المنظمة أسلوبين في اختيار الأسواق الخارجية المستهدفة، حيث يتم استخدام المدخل السلبي في بعض الأحيان ويتم استخدام المدخل الإيجابي في أحيان أخرى. يعتمد المدخل السلبي على اختيار الأسواق بشكل تدريجي وغير مخطط مسبقاً، في حين يتم استخدام المدخل الإيجابي بنشاط لاستهداف الأسواق الأجنبية المثالية. يتطلب استخدام المدخل الإيجابي التخطيط والتنظيم بشكل جيد، ويحتاج المسوق الدولي إلى الحصول على معلومات مفصلة وذات جودة عالية حول الأسواق الأجنبية. ومن الملاحظ أن هناك بعض المنظمات التي قد تستخدم المدخل السلبي للأسواق التي تراها ثانوية، بينما تستخدم المدخل الإيجابي للأسواق التي تراها رئيسية،². وهناك طريقتين للاختيار الأسواق الخارجية وهما:

¹ - بديع جميل قنود، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

² - فيصل دلال، دور البيئة التسويقية الدولية في توجيه استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي: دراسة حالة شركة توبوتا الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص: 37.



أ- **طريقة التمدد:** تعتمد طريقة التوسع الدولي بشكل عام على اختيار نقطة البداية، سواء كانت من السوق المحلية أو من السوق الدولية الحالية. ويتم اختيار السوق المستهدفة من خلال مقارنة بنية السوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في الوقت الحالي وفي المستقبل. تمتد أعمال المسوق الدولية بتدرج وخطى ثابتة من سوق إلى آخر، حيث يمكن للمنظمة تعديل المزيج التسويقي بشكل طفيف لتلبية احتياجات السوق المحددة. وعندما تتراكم خبرات المنظمة في المزيد من الأسواق الدولية، يمكنها تغطية الأسواق البعيدة بشكل مدروس وتدرجي. ويطلق على هذه الطريقة أيضاً اسم "طريقة اختيار السوق على أساس الخبرة"، حيث يمكن للمنظمة اختيار سوق معينة مثل دول مجلس التعاون الخليجي لتسهيل الانطلاق نحو أسواق أخرى في الدول الأعضاء. ومع ذلك، يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار التغييرات التي قد تطرأ على المزيج التسويقي بسبب الاختلافات بين الأسواق المحلية والأسواق الدولية البعيدة¹.

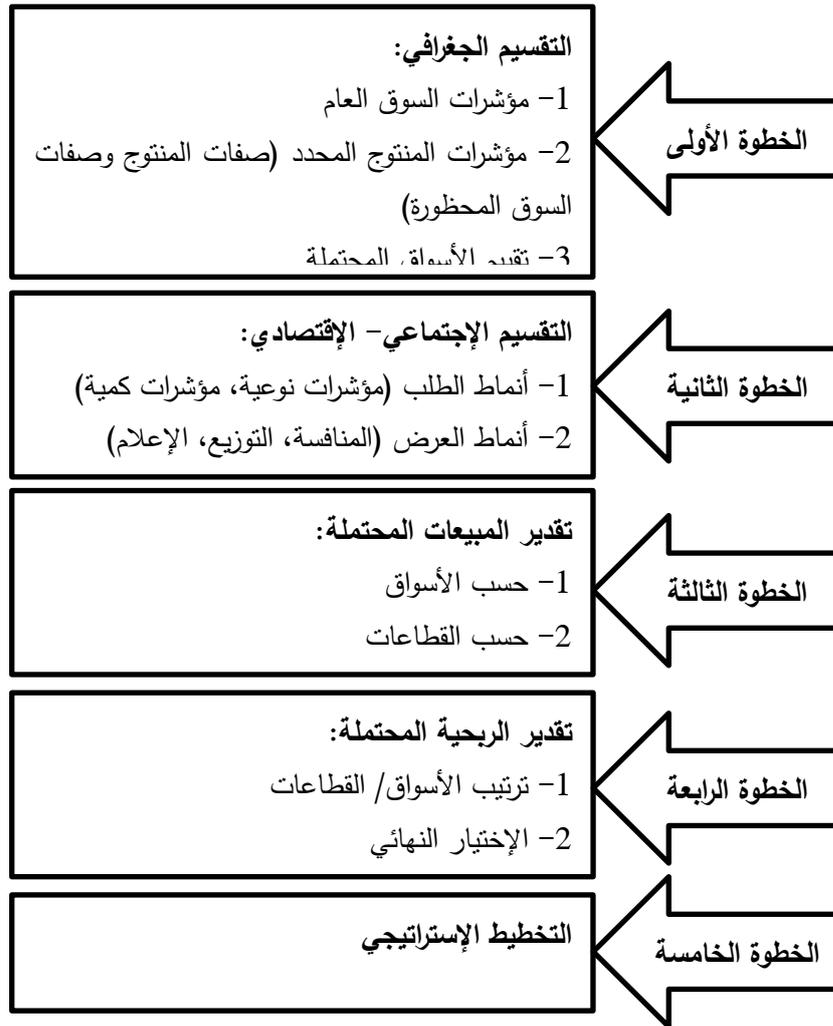
ب- **طريقة التقلص:** تعد طريقة التقلص أو الانكماش أو الغرلة من الطرق المستخدمة في اختيار السوق المثالي لدخول أسواق الأعمال الدولية. تبدأ الطريقة باستخدام مجموعة كلية لعدد الأسواق الوطنية، ويتم تجزئتها إلى مجموعات أصغر لتسهيل عملية الغرلة. تتطلب هذه الطريقة جهوداً كبيرة من المنظمة باستخدام نظام المعلومات التسويقية الدولية وجمع البيانات اللازمة. وبعد ذلك، يتم الاختيار النهائي للأسواق التي يراد الدخول فيها وممارسة الأعمال الدولية بها، وذلك بناءً على قدرتها على تحقيق عوائد طويلة الأمد. كما يتم استبعاد الأسواق التي لا تتمتع بجاذبية كافية للدخول إليها²، ويمكن توضيح هذه الإجراءات في الشكل الموالي:

¹ - نوح فروجي، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية: دراسة حالة مجمع سيفتال، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص: 158.

² - فارس فضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 203.



الشكل رقم (2-03): إجراءات غربلة الأسواق الدولية



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

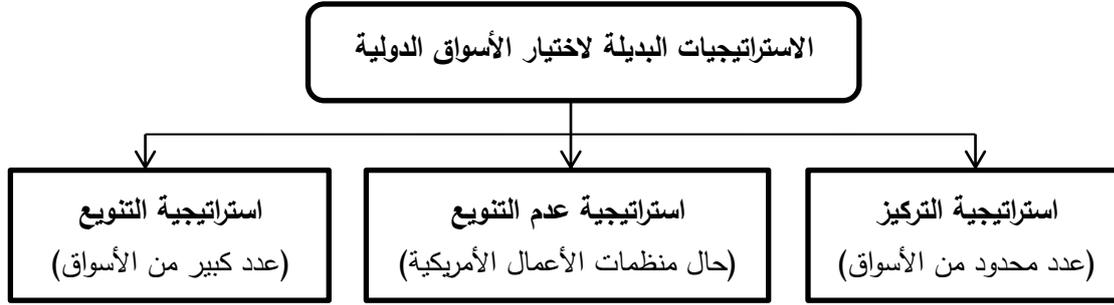
يتضح من الشكل أعلاه ان إجراءات غربلة الأسواق تتم عبر مجموعة من الخطوات، حيث تتمثل أول خطوة في التقسيم الجغرافي والذي يكون وفقاً لمجموعة من المحددات من بينها مؤشرات السوق العام ومؤشرات المنتج المحدد، تتبعها بعد ذلك ثاني خطوة وهي التقسيم الاجتماعي - الاقتصادي وذلك بناء على أنماط العرض والطلب، لتأتي بعدها ثالث خطوة تتمثل في تقدير المبيعات المحتملة، تتبعها بعد ذلك تقدير الربحية المحتملة بترتيب الأسواق وتحديد الاختيار النهائي لها، وهذا من أجل التخطيط الاستراتيجي الذي يعد آخر مرحلة في عملية غربلة الأسواق الدولية.

ثانياً: استراتيجيات استهداف الأسواق الدولية

تأتي بعد إجراء دراسة شاملة للأسواق الدولية وتقييمها، خطوة تالية تتمثل في اتخاذ المنظمة للقرار المتعلق بالاستراتيجية المناسبة لتغطية الأسواق التي تم تحديدها للاستهداف. تتنوع الاستراتيجيات المتاحة لتغطية الأسواق الدولية وفقاً للمعايير المستخدمة لتصنيفها، ويمكن للمنظمة اختيار إحدى الاستراتيجيات الثلاثة المتاحة لتغطية الأسواق وتحقيق أهدافها التسويقية، مع مراعاة المخاطر وتحقيق الربحية في الإطار الاقتصادي المحدد.

يجب أن تكون الاستراتيجية المتبعة مدروسة ومحكمة لضمان تغطية سوقية ناجحة ومستدامة في الأسواق الدولية المختارة، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-04): استراتيجيات استهداف الأسواق الدولية

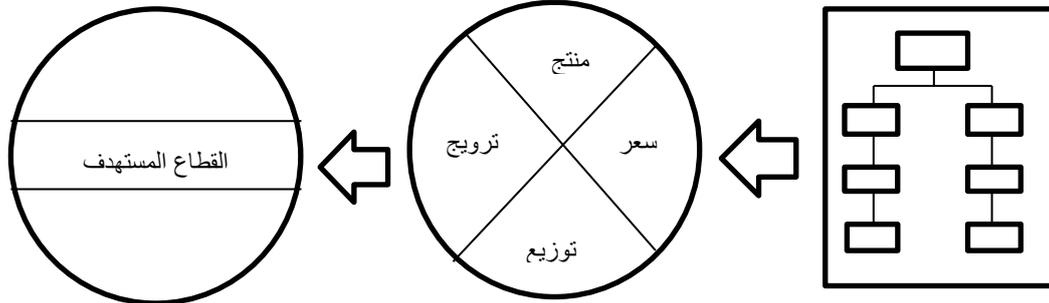


المصدر: بيومي محمد عمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

يمكن عرض الاستراتيجيات البديلة لاختيار الأسواق الدولية المبينة في الشكل أعلاه كما يلي:

1- استراتيجية التركيز: تتبع المنظمات الإستراتيجية المركزية في التسويق عن طريق تركيز الجهود التسويقية في قطاع واحد من أقسام السوق باستخدام مزيج تسويقي واحد، بدلا من التوسع في كامل السوق باستخدام مزيج تسويقي واحد أو أكثر من ذلك (التسويق غير المتنوع أو المتنوع)، حيث تتضح تفاصيل هذه الاستراتيجية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-05): استراتيجية التركيز



المصدر: محمد المنظمة الاستراتيجي، المذ المزيج التسويقي ، 2009، ص ص السوق

تعتمد هذه الإستراتيجية على فرضية أساسية تقوم على افتراض أنه من الأفضل بالنسبة للمنظمات، وخاصة تلك التي تمتلك موارد محدودة، التركيز على التغلغل بشكل عميق في قطاع واحد بدلا من استهداف حصة صغيرة من السوق الكبيرة. يوفر تطبيق هذه الإستراتيجية العديد من المزايا، مثل الاستفادة من وفورات التشغيل، والتخصص في الإنتاج والتوزيع والترويج، بالإضافة إلى كسب درجة عالية من الشهرة والسمعة الطيبة في السوق. ومع ذلك، تتطوي هذه الإستراتيجية على مخاطر عالية، حيث يمكن أن يتعرض المنظمة لمشاكل إذا حدث تغيير في الطلب الذي يمثله القطاع المستهدف، ويمكن أن تعري الأرباح العالية نسبياً منظمات أخرى لدخول نفس السوق، مما يمكن أن يتسبب في مشاكل للمنظمة. يوضح الشكل التالي تفاصيل هذه الإستراتيجية¹.

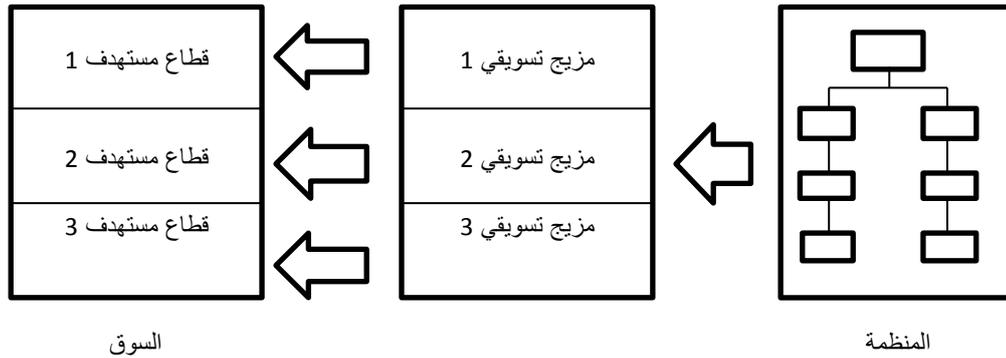
2- استراتيجية التنوع: تسعى المنظمة إلى تلبية احتياجات بعض القطاعات وتجنب البعض الآخر في السوق. وفي ضوء ذلك، تقوم المنظمة بتطوير استراتيجيات تسويقية منفصلة لكل قطاع من القطاعات السوقية

¹ - محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص ص: 481- 482.



المختارة. وبالرغم من زيادة التكاليف الكلية في مجالات معينة مثل تطوير المنتج وتعديله، والترويج والإنتاج والإدارة، فإن الهدف العام هو تحقيق حجم مبيعات عالي والحصول على موقع أفضل في السوق المختارة. تؤدي هذه الإستراتيجية إلى مبيعات وتكاليف كثيرة، ومع ذلك، فإنه من الصعب التنبؤ ما إذا كانت المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية سوف تحقق أرباحاً أكثر. لذلك، يجب عليها تجنب تفريق السوق وتحديد استراتيجيات متنوعة بشكل مناسب¹. والشكل التالي يوضح مضمون هذه الاستراتيجية:

الشكل رقم (2- 06): استراتيجية التنويع



المصدر: محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011، ص: 430.

يتضح من الشكل أعلاه أن إستراتيجية التسويق المتنوعة تستهدف العديد من القطاعات السوقية التي تختلف في حاجاتها واستخداماتها للمنتج.

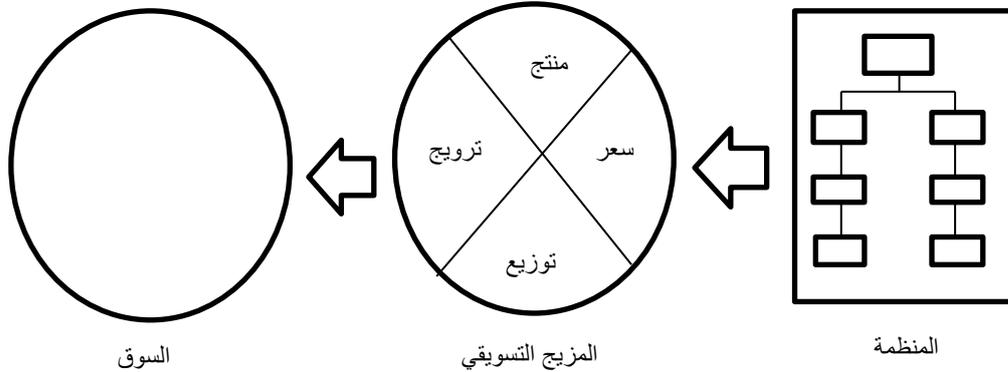
3- استراتيجية عدم التنويع: يتم من خلال هذه الاستراتيجية تصميم مزيج تسويقي واحد يتم توجيهه إلى السوق الكلي لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين. وتعتمد المنظمة على منافذ توزيع ووسائل اتصال واسعة الانتشار للوصول إلى كافة مستهلكي السوق، كما تقدم أشكالاً متميزة من المنتج لتخفيض حدة المنافسة. تناسب هذه الاستراتيجية السلع الجديدة أو التي تم تقديمها حديثاً، والمنتجات التي يعتقد معظم المستهلكين أنها متشابهة أو متجانسة، مثل بعض السلع الغذائية والألبان والبيض وغيرها. يتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على توافر شرطين أساسيين، وهما: توفر عدد كبير من المستهلكين في السوق الكلي ذوي حاجات متشابهة، والقدرة على تصميم مزيج تسويقي واحد يشبع حاجات هؤلاء المستهلكين وتوافر الموارد والقدرات اللازمة لذلك. وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى تخفيض التكاليف، بما في ذلك تكاليف الإنتاج والتسويق والنقل والمخزون وبحوث التسويق، مما يمكن المنظمة من بيع المنتج بأسعار منخفضة وجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين. وعلى الرغم من الفوائد المذكورة، إلا أن هناك تساؤلات كبيرة من قبل المسوقين حول فعالية هذه الاستراتيجية. ويأتي ذلك لأن العثور على علامة تجارية تتمتع بنفس مستوى الجاذبية بين فئات مختلفة من الدخل والتعليم والمهن يمكن أن يكون صعباً. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتعرض المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية لمنافسة شديدة، سواء من المنظمات الأخرى التي تستهدف نفس المستهلكين، أو المنظمات التي تستخدم استراتيجيات أخرى وتستهدف

¹ - نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 160-



قطاعا أو أكثر من السوق. يمكن الإطلاع على الشكل التالي لمزيد من التفاصيل حول هذه الاستراتيجية ومضمونها¹.

الشكل رقم (2-07): استراتيجية عدم التنويع



المصدر: محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 428.

تتمثل استراتيجية التسويق غير المتنوع حسب الشكل في اعتماد السوق الكلي للمنتج المحدد كهدف للتسويق، حيث يتم التركيز على النواحي المشتركة بين مستهلكي السوق دون النواحي المختلفة بينهم فيوجه لهم نفس المزيج التسويقي.

ثالثا: معايير المفاضلة بين استراتيجيات استهداف الأسواق الدولية

يتوقف اختيار استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف على مجموعة من العوامل والمعايير المختلفة التي يجب مراعاتها بعناية، والشكل الموالي يبين أهم هذه العوامل:

الشكل رقم (2-8): العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف

اقتصاديات الحجم	شدة المنافسة	موارد وإمكانات المنظمة	الحصة السوقية لعلامة المنظمة	المنتج / السوق		حاجات ورغبات المستهلكين
				الهيكل	الحجم	
نعم ↑	منخفضة ↑	كبيرة ↑	كبيرة ↑	صغير ↑	بسيط ↑	متشابهة ↑
لا ↓	عالية ↓	قليلة ↓	صغيرة ↓	كبير ↓	معقد ↓	مختلفة ↓

- استراتيجية السوق المعممة
- الاستراتيجية المتنوعة
- اختيار التركيز على قطاع

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

¹ محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011، ص ص: 427-428.



يمكن توضيح العوامل المبينة في الشكل أعلاه كما يلي¹:

- 1- **موارد وإمكانيات المنظمة:** يجب أن تراعي المنظمة مدى توافر مواردها وإمكانياتها قبل اتخاذ أي قرار بشأن السوق المستهدف. وفي حالة كانت الموارد محدودة، فإن استراتيجية التسويق المركز هي الخيار الأفضل؛
- 2- **درجة تجانس المنتج:** إذا كانت علامات المنتج الواحد متجانسة، فإن المنظمة يمكن أن تتبع استراتيجية التسويق غير المتميز أو غير المتنوع. وعلى العكس من ذلك، إذا كانت هناك علامات أو منتجات مختلفة، فمن المناسب للمنظمة اتباع استراتيجية التسويق المركز المتميز أو المتنوع؛
- 3- **تجانس السوق:** يجب على المنظمة مراعاة تفاوت حاجات ورغبات المستهلكين عند اتخاذ قرارات حول استراتيجية التسويق المستخدمة. وإذا كان هناك تفاوت في حاجات ورغبات المستهلكين، فمن الأفضل للمنظمة اتباع استراتيجية التسويق المتميز أو المتنوع؛
- 4- **المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته:** يجب على المنظمة أخذ المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته في الاعتبار عند اتخاذ قرارات حول استراتيجية التسويق المستخدمة. وعند تقديم منتج جديد في السوق، فإن استراتيجية التسويق المركز تكون الخيار الأفضل؛
- 5- **المنافسة:** إذا كانت المنظمة ترغب في مواجهة منافسة أقل أو عدم الدخول في منافسة فإنها تتبع استراتيجية التسويق المركز لقطاع معين من السوق. بالإضافة للمعايير السابقة هناك أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة لاستهداف الأسواق الدولية، تتمثل في الحصة السوقية للمنظمة واقتصاديات الحجم².
- 6- **الحصة السوقية:** يمكن القول إن معرفة الحصة السوقية للمنظمة هي عبارة عن تحديد نسبة حصتها في السوق بشكل عام، وهذا يساعد على وضع استراتيجيات تسويقية مناسبة تتناسب مع أهداف المنظمة في هذا المجال. ومن الممكن أن تقوم المنظمة بإلغاء بعض الأسواق الصغيرة، والتركيز بدلا من ذلك على الأسواق الكبيرة التي تمثل لها حصة سوقية كبيرة، وذلك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة الربحية. فإن معرفة الحصة السوقية للمنظمة تعتبر أمرا حيويا للنجاح في السوق التنافسية، ويجب أن تكون جزءا من استراتيجيات التسويق لأي منظمة تهدف إلى تحقيق النجاح في السوق³.

¹ - بشير العلق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 78.

² نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 100.

³ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامره، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص



المبحث الثاني: مقاربات حول استراتيجية التموقع

يأتي بعد اختيار استراتيجية التجزئة التي تمكن من التمييز بين فئات مختلفة من الجماهير في السوق واستهداف بعضها، تحديد المواقع كمرحلة تكميلية للإستراتيجية التسويقية. فعملية تحديد المواقع تعكس الطريقة التي ترغب أن ينظر إليك بها الجمهور المستهدف، وتساعد في تحديد تموقع فريد في السوق. يشبه تحديد المواقع عملية التقسيم، حيث تتخلى عن بعض المستهلكين والمناصب في السوق، وذلك لجعل العرض التسويقي أكثر جاذبية وقوة للمستهلكين الآخرين في جزء آخر من السوق.

على الرغم من أن تحديد التموقع هو مصطلح يشتهر بين المنظمات ويستخدم في اللغة اليومية، إلا أنه قد يتم فهمه بشكل خاطئ أو التقليل من شأنه. في الحقيقة، تحديد التموقع هو حجر الأساس لسياسة التسويق التي تضمن الاستقرار والقوة في المزيج التسويقي الشامل. لذا سيقدم هذا المبحث، مفهوم التموقع والتأكيد على أهميته وأهدافه، والتعرف على أبعاده.

المطلب الأول: ماهية التموقع

يشير مصطلح التموقع في المجال التجاري إلى الصورة التي تريدها المنظمة أن تظهر في عقول المستهلكين عن منتجاتها مقارنة بمنافسيها في السوق. وهو عملية تستهدف تحديد ما يميز المنتج أو الخدمة عن المنافسين وتعزيز قدرته على التميز والانفراد في السوق. وتعد عملية التموقع أمراً حاسماً لأي منظمة تسعى للتفوق في سوق التنافس العالمي، حيث يساعد التموقع في تحديد المكانة التي تسعى المنظمة للوصول إليها في السوق وكذلك تحديد المزايا التي تتمتع بها منتجاتها أو خدماتها والتي تجعلها مميزة وتجذب المستهلكين لشرائها.

أولاً: مفهوم التموقع

تم تقديم مصطلح التموقع (Le Positionnement) عام 1972 من قبل المسؤولين الأمريكيين لوكالة الإعلان Al Ries و Jack Trout في سلسلة مقالات نشرت في مجلة الإعلان والتسويق العالمية "Advertising Age". تم نشر هذه المقالات في كتابهما المعنون (الموقع) "The Positioning" ولاقى نجاحاً كبيراً. وفي عام 1981، نشر الثنائي الشهير كتاباً آخر بعنوان "التموقع: الصراع للاستيلاء على عقلك" (Le Positionnement: La conquête de l'esprit) يهدف مصطلح التموقع إلى تحديد مكانة المنتج أو الخدمة في ذهن المستهلكين مقارنة بمنافسيها، ويتم ذلك عن طريق إيجاد فريق التميز الذي يميز المنتج أو الخدمة عن المنافسين¹.

أسهمت في ظهور مفهوم التموقع عوامل عديدة من أهمها:²

1- اكتظاظ السوق: يعبر هذا المصطلح عن وجود العديد من المنتجات المتشابهة في السوق وقلة تمييز المستهلكين بينها، مما يجعل من الصعب على العلامات التجارية التميز بين منتجاتها. لتجنب هذه الظاهرة،

¹ - Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, Union édition, 10 eme édition, Paris, France, 2002, p: 323.

² - أمينة قدايفة، دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية: حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص: 110.



يمكن للعلامات التجارية التركيز على عناصر الترويج والإعلانات للتعريف بمنتجاتها وإيجاد مكان بارز لها في أذهان المستهلكين؛

2- تحليل العلامات في ظل المنافسة: يتطلب ذلك من المنظمات تحديد منافسيها في السوق وتحليل المنافسة بين منتجاتها ومنافسيها. بحيث، يمكن للمنظمات فهم ما يقدمه منافسيها وتحديد أفضل طريقة للتمييز بين علامتها التجارية وعلامات التجارية الأخرى؛

3- بداية تطبيق إستراتيجية التموضع: يتعلق هذا المصطلح بتحديد المواقع المحتملة من قبل المنافسين والبحث عن موقع مميز ومناسب لعلامة التجارية. ومن خلال رصد التقارب بين الموقع الذي تم اختياره والموقع الفعلي، يمكن للمنظمات تحسين استراتيجيتها للتموقع في السوق والتمييز بين منتجاتها والمنافسين.

بعد أن ظهر مصطلح التموقع عام 1972 من قبل Al Ries و Jack Trout، أصبح هذا المفهوم محط اهتمام العديد من الباحثين في مجال التسويق. فقد قدم الباحثون تعاريف مختلفة لهذا المفهوم، إذ يربط بعضهم التموقع بالاستراتيجيات والسياسات التسويقية التي تتبعها المنظمة، في حين يعتبر البعض الآخر التموقع أداة استراتيجية يمكن استخدامها للتغلب على إزدحام الأسواق وتمييز المنتج عن المنافسين في ذهن المستهلكين، وفقا لتوقعاتهم.

يرى Yves Chirouze بأن التموقع عبارة عن أداة استراتيجية تستعمل كضمان لمواجهة إزدحام الأسواق من حيث المنتجات والإعلان، تعمل على إعطاء المنتج صورة تميزه عن المنتجات المنافسة في أذهان المستهلكين وفقا لتوقعاتهم¹. وهو ما يؤكد (Jean-Jacques Lambin 1998) الذي يرى أن مفهوم التموقع يشرح كيفية تموقع العلامة التجارية أو المنظمة بحسب رغبات المستهلكين المستهدفين، ولا يقتصر دوره على المنتج بصفة خاصة². ويعتبر (Kotler 2000) التموقع عملية تصميم العروض والصور الخاصة بالمنظمة بهدف الوصول إلى مكانة متميزة في ذهن المستهلكين في السوق المستهدفة³. أما (Lamp 2004) فينظر إلى التموقع من خلال دوره في إدارة التسويق، حيث يصفه بأنه أحد أدوات التسويق التي يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات التسويق الفعالة. وبهذا يوضح دور التموقع الإستراتيجي في التسويق⁴. وفي سياق مختلف، طور (Lendrevie, Levy et Lindon 2006) تعريفاً محدثاً لمفهوم التموقع. حيث يعتبر التموقع خياراً استراتيجياً يهدف من خلاله المنظمة إلى منح عرض (منتج، علامة تجارية، أو اسم تجاري) موقفاً مختلفاً وجذاباً ومصداقياً في السوق وعلى وجه التحديد في ذهن المستهلكين⁵. ويتضمن هذا التعريف خاصية "التمييز" لعرض المنظمة المحدد في تحديد التموقع، بالإضافة إلى الاهتمام بأهم عنصر في تحديد التموقع وهو رغبات المستهلكين.

¹ - Yves Chirouze, **Le Marketing Stratégique**, Ellipses, Paris, 1995, p: 56.

² - Jean-Jacques, Lambin, **Le marketing stratégique M du marketing à l'orientation-marché**, Ediscience international, 1998, p: 286

³ - Philip Kotler, **Marketing Management**, Millenium edition, 10 eme edition, Paris, 2000, p: 298.

⁴ - Lamb. C. W, et al, **Marketing**, South African edition, 2 eme edition, Cape Town, Oxford, 2004, p: 189.

⁵ - Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, **Mercator : Théorie et pratique du marketing**, Dalloz, 7 eme édition, Paris, 2003, p: 1168.



يعد مصطلح التموضع أو التموقع الترجمة الأدبية لـ "Positioning" والمتضمنة لثلاث أفكار أساسية هي الغاية والقصـد "Intention"، العمليات "Processeur"، والنتيجة "Résultat"¹:

القصـد (الغاية): يهدف تحديد الموقع إلى تحديد المركز الذي يجب على العلامة أن تشغله في عقول المستهلكين المستهدفين، مما يعكس التميز المرغوب في السوق ويؤدي إلى تحديد التموقع المطلوب للعلامة؛

العمليات: يتضمن تحديد الموقع اتخاذ قرارات متعددة فيما يتعلق بخصائص المنتج، وتحديد الأسعار، واختيار نقاط البيع، وغيرها، لتحقيق التميز المرغوب في السوق؛

النتيجة: يعد تحديد الموقع المدرك الذي يشغله العلامة في عقول المستهلكين المستهدفين بالمقارنة مع المنافسة، مما يعكس التميز والتموقع الفعلي للعلامة في السوق.

يمكن تعريف التموقع من خلال ما سبق أنه خطة استراتيجية في إدارة التسويق يتم من خلالها إعطاء صورة ملائمة للمنتج أو العلامة التجارية أو المنظمة ككل في ذهن المستهلك، وتمييزها عن منتجات المنافسين، وذلك باستخدام الأدوات المختلفة مثل الاتصالات والإعلانات، وعناصر أخرى من المزيج التسويقي مثل المنتج نفسه والسعر والتوزيع. إن التموقع التسويقي يعتبر بمثابة استراتيجية رد فعل لازدحام الأسواق، ويمنح المنتج أو العلامة موقعا خاصا وجذابا في ذهن المستهلك، بطريقة تختلف عن المنافسين. وبالتالي، يعد التموقع جزءا أساسيا من استراتيجية التسويق الشاملة للمنظمة.

ثانيا: أهمية التموقع

حدد كل من (Lendrevie و Lévy و Lindon) أربعة أسباب رئيسية تجعل للتموقع أهمية بالغة تتطلب من مدير التسويق الاختيار الطوعي له وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:²

- 1- إختيار التموقع من قبل الجمهور بدلا من مدير التسويق: إتاحة التموقع للجمهور بدلا من مدير التسويق يعني أن المنتج سيتسرخ في أذهان المستهلكين بطريقة طبيعية وغير مفروضة، مما يجعله يتأقلم بسلاسة مع الصورة التي يريد الجمهور ربطها به، وهذا يعكس عدم قدرة مدير التسويق على تحديد تموقع مناسب للمنتج؛
- 2- يساعد في اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك: تحديد التموقع يساعد المستهلك على اتخاذ قرار الشراء بسهولة، حيث يمكنه الانتقال مباشرة إلى السلع والخدمات المعروضة وبناء شرائه على المعلومات المتاحة له عن العلامات التجارية المعروفة، مما يجعله قادرا على التمييز بين العروض واختيار الأنسب منها؛
- 3- الاتساق بين عناصر المزيج التسويقي: التناغم بين عناصر المزيج التسويقي يلعب دورا حاسما في نجاح استراتيجية التسويق. إذا لم يحدد مدير التسويق ميزات المنتج قبل تحديد المزيج التسويقي، فمن المرجح أن تكون القرارات التي يتخذها فيما يتعلق بسياسة المنتج والتسعير والتوزيع والاتصال غير متوافقة بشكل كامل. وبالتالي، قد ينتج عن ذلك عدم التناغم بين عناصر المزيج التسويقي، مما يؤدي إلى فشل الاستراتيجية. على العكس من

¹ عبد الحق رايس، كريمة بن شريف، تموضع العلامة التجارية في ذهن المستهلك: دراسة تطبيقية لقطاع السيارات بالجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 6، العدد 1، 2019، ص: 83.

² J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, Mércator: théories et nouvelles pratiques du marketing, édition Dunod, 9^{eme} édition, Paris, 2009, p p : 724- 727.



ذلك، فإن اختيار تموقع المزيج التسويقي بوضوح يضمن تناغماً أفضل بين عناصر المزيج التسويقي، مما يساعد على تحقيق نجاح استراتيجية التسويق؛

4- يمثل التموقع رافعة هامة في تصميم استراتيجية التسويق وضمان استمراريتها. فبواسطة تحديد التموقع، توضح المنظمة العرض الذي ترغب في تطويره وتقديمه للمستهلكين. وعلى الجانب الآخر، يمثل التموقع قيماً مهماً يحد من عملية تطوير المنتج، حيث يضع حدوداً للميزات والخصائص التي يجب أن يتميز بها المنتج حتى يتوافق مع الصورة المراد تحقيقها. وبذلك، يتمكن المدير التسويقي من تحقيق توازن مثالي بين تحقيق رؤية المنظمة وتلبية احتياجات المستهلكين.

تكمُن أهمية التموقع أيضاً في النقاط التالية:¹

- يعتبر تحديد التموقع عنصراً حاسماً في تحديد الوضع التنافسي للمنظمة ومنتجاتها، ويساعد على إنشاء مزيج تسويقي متكامل يستهدف المستهلكين المناسبين بشكل فعال؛
- يترتب على تحديد التموقع إنشاء عرض قيمة محدد يتوافق مع احتياجات المستهلكين، ويزيد من فرص نجاح المنتج وتحقيق الأرباح المرجوة؛
- يساعد تحديد تموقع المنتج والعلامة التجارية على تمييزها عن المنافسين من خلال التركيز على السمات الهامة لمستهلكي السوق المستهدفة، مما يخلق تصوراً فريداً في أذهان المستهلكين للقطاع السوقي المستهدف؛
- يساهم تحديد التموقع الفعال في توجيه استراتيجية التسويق من خلال تحديد الجوهر الأساسي للعلامة التجارية والأهداف التي تهدف المنظمة لتحقيقها بطريقة متميزة وفريدة؛
- يعد تحديد التموقع مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية في السوق والحفاظ عليها؛
- تتضمن استراتيجية تحديد التموقع العديد من الاستراتيجيات الأخرى مثل استراتيجية المنتج والتوزيع والتسعير والترويج والإعلان وقوة المبيعات والتسويق المباشر والانترنت، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى توضيح كيفية ولماذا وضع مزيج المنتج أو الخط أو العلامة التجارية في قطاع السوق المستهدف وتحقيق أداء متفوق والحفاظ عليه.

ثالثاً: أهداف التموقع

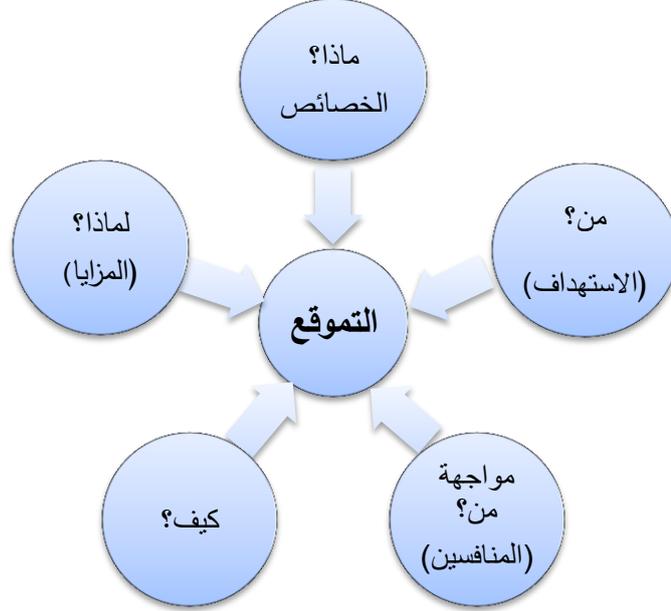
يهدف تحديد التموقع في السوق إلى تحديد مكان محدد وشخصية للمنتج (سلعة أو خدمة)، وتحديد قيمتها المميزة في عيون المستهلكين المحتملين مقارنة بالمنتجات المباشرة وغير المباشرة للمنافسين. يعمل التموقع الحكيم على تحقيق الأرباح وإنشاء ميزة تنافسية مستدامة بمرور الوقت. يتمثل الهدف الرئيسي لتحديد التموقع في وضع المنتج بوضوح في ذهن المستهلكين، وذلك عن طريق توافق التموقع الذي يفهمه المستهلكون مع جميع المزايا المميزة التي يجب أن تكون واضحة بدرجة كافية في الصورة العامة للمنتج. وبالتالي، فإن التموقع يحتاج إلى تبسيط وتحديد المنتج باستخدام سماته الأساسية والمميزة بشكل جلي للمستهلك، ولا يمكن أن يكون معقداً للغاية للتأكد من فهم المستهلك بسهولة وبشكل فعال. هذا يؤكد أن تحديد التموقع يمثل بالضرورة تبسيطاً للواقع

¹- Partha Prasad Chowdhury, **Key strategies and issues of positioning: A review of past studies**, American Academic and Scholarly Research Journal, vol 5, N 1, jan 2013, p: 57- 58.



المعقد لعرض المنتج في السوق¹. التموقع يترجم الطريقة التي يدرك بها المستهلك منتجاً أو علامة تجارية، ومن ناحية أخرى يعبر عن رغبة المنظمة في أن يكون هناك تصور لمنتجها من قبل المستهلكون المحتملون. والشكل الموالي يبرز أهم أهداف التموقع:

الشكل رقم (2-09): أهداف التموقع



Source : Bessouh Nadira, Benhabib Abderrezak, **Le Positionnement du Produit : Cas de Henkel Algerie**, Les Cahiers du MECAS, N 3, Avril 2007, p :156.

يتضح من الشكل أن التموقع يهدف إلى تحديد أهم الأبعاد التي يركز عليها وهذا من خلال الأجابة على مجموعة من الأسئلة تشتمل على ما يلي:²

- التعرف على تصور المنتج من قبل المستهلكين؛
- مكانة العلامة التجارية في ذهن المستهلك مقارنة بالعلامات المنافسة؛
- البحث عن مكانة مناسبة للمنتجات من دون الكشف عن هوية المنظمة؛
- الحصول على مكاسب من حصة السوق؛
- إعادة تشكيل محفظة المنتجات القديمة؛
- البحث عن ميزة تنافسية استراتيجية.

¹ Philip Malaval, Christophe Bénaroya, **Marketing Business to Business**, Pearson, 5 eme édition, France, 2009, p p: 242- 243.

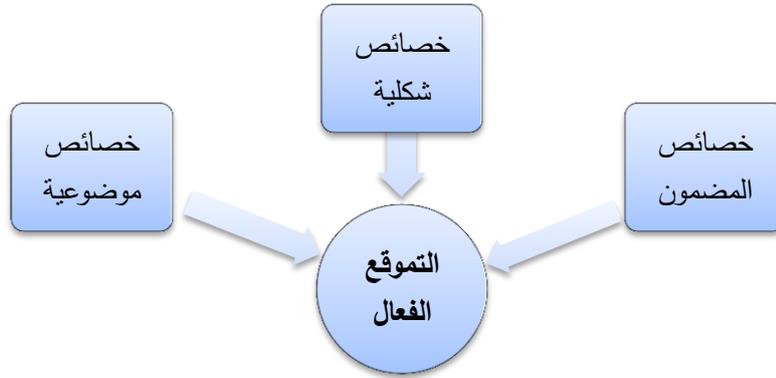
² Bessouh Nadira, Benhabib Abderrezak, **Le Positionnement du Produit : Cas de Henkel Algerie**, Les Cahiers du MECAS, N 3, Avril 2007, p: 156.

المطلب الثاني: خصائص التموقع، أنواعه ومستوياته

يعتبر تحديد التموقع واحدا من العوامل الرئيسية في نجاح المنتجات في السوق، حيث يهدف إلى تحديد المكانة التي يحتلها المنتج في ذهن المستهلكين، وإضفاء صفة مميزة عليه يميزه عن منافسيه. وتنقسم خصائص التموقع إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي التموقع الوظيفي الذي يركز على فوائد المنتج، والتموقع الرمزي المتعلق بالشكل الذي يعتمد على الصورة والرمزية المتعلقة بالمنتج، والتموقع الشخصي الذي يعتمد على العلاقة الشخصية بين المستهلك والمنتج من خلال المضمون. وهذه الخصائص تجعل للتموقع أنواع متعددة مختلفة، تجعل من مستوياته تتأثر بالسوق والمنافسين والمستهلكين، حيث يتم تحديد المستوى الأساسي الذي يجب أن يكون موجودا في التموقع بأن يكون قابلا للتمييز عن منافسيه، ومن ثم يتم تعزيزه ورفع ليصل إلى مستوى متميز ومميز في ذهن المستهلكين ويتحول إلى ميزة تنافسية.

أولاً: خصائص التموقع

عندما يقوم مدير التسويق باختيار وصياغة التموقع، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أنواع رئيسية من الخصائص أو الصفات المرتبطة بالتموقع. الخصائص الشكلية تشمل البساطة والوضوح والاختصار. بينما الخصائص المتعلقة بالمضمون تشمل الجاذبية والمصدقية والأصالة والانفرادية. وأما الخصائص الموضوعية فتتعلق بضرورة أن يكون التموقع له فائدة اقتصادية ودائمة. هذه الصفات مهمة جدا في تحديد التموقع الصحيح وتجنب الخطأ في اختيار التموقع المناسب. ويمكن توضيح هذه الخصائص في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-10): خصائص التموقع الفعال

المصدر: من إعداد الباحثة

يمكن تحقيق التموقع الفعال إذا توفرت فيه مجموعة من الخصائص والتي تم توضيحها في الشكل أعلاه، ويمكن التطرق إليها فيما يلي:

1- الخصائص الشكلية: وهي مجموعة من الخصائص المهمة والضرورية لتحديد التموقع، وتتمثل فيما يلي:

أ- البساطة: عند اختيار وصياغة التموقع، يجب أن يضع مدير التسويق في اعتباره أن تحديد التموقع بشكل بسيط قد يفرض نفسه على الجمهور، وذلك بالاستناد إلى عدد قليل من الخصائص الوظيفية أو الرمزية للمنتج. لذا يجب تجنب التعقيد الزائد وعدم المطالبة بجميع صفات المنتج للجميع، وتحترم مطلب البساطة عن طريق



وضع قاعدة لصياغة التموقع في جملة واحدة. ويتضمن تحديد التموقع هذا ثلاث شروط:¹ أن يكون واضحا ويمكن فهمه بسهولة، ويكون عبارة عن شرط رسمي يمكن مناقشته والتحقق من صحته، وأن يكون سهل التوصيل للفرق الداخلية أو الخارجية والإشارة إليه بسهولة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتج. ولا يقتصر ذلك على إنشاء شعار، فكل كلمة في الجملة المستخدمة في التموقع تحتاج إلى فحص دقيق لإضافتها أو حذفها حسب الحاجة؛

ب- الوضوح: كلما تم توضيح التموقع بشكل أكثر دقة ووضوح، زاد فهم المستهلك واستيعابه للمنتج، بينما يؤدي تقديم التموقع بطريقة غير واضحة إلى إحداث ارتباك في ذهن المستهلك في أحسن الأحوال، وتشتت انتباهه في أسوأ الأحوال، وذلك لأن هناك منتجات أخرى يمكن للمستهلك اللجوء إليها. لذلك، يجب تجنب التعقيد والتركيز على التعبير بوضوح وسهولة، حيث يساعد ذلك في تعزيز فهم المستهلك وتحقيق أهداف التسويق بنجاح²؛

ج- الاختصار: ينبغي صياغة التموقع بطريقة موجزة ودقيقة في جملة واحدة لضمان الوضوح والبساطة. يجب تجنب الخلط بين الجملة التي تصف التموقع والشعار، حيث أن الشعار لا يعتبر وسيلة إعلانية ولا يتبع المعايير الجمالية أو الخطابية. يسمح تكثيف تموقع عرض المنتج أو الخدمة في جملة واحدة بتحديد عنصر التموقع بشكل واضح وبسيط، مما يساعد في الحفاظ على اتساقه. هذه الجملة التركيبية يمكن استخدامها لإيصال الرسالة إلى المديرين التسويقيين داخليا وخارجيا، حتى يتمكنوا من دمج هذه السمات في سياسات المنتج والسعر والتوزيع بشكل فعال³.

2- خصائص المضمون: يمكن توضيحها في الخصائص التالية:

أ- الجاذبية: من المهم جدا أن يتم تحديد جوهر المنتج وإظهاره بطريقة جذابة وملهمة للمستهلكين. ومن خلال الجمع بين السمات البارزة والمميزة التي تم إبرازها والمزايا المرجوة للمستهلكين، يمكن تحقيق الجاذبية الفعالة. فعندما يتم تسليط الضوء على ميزات المنتج الفريدة بطريقة مبتكرة وجذابة، يتم إبرازها بشكل فريد ويتم تعزيز جاذبية المنتج بشكل كبير. وبالتالي يمكن للمنتج أن يكون ناجحا وجذابا في السوق، حتى لو لم يكن لديه ميزة حقيقية على المنافسين⁴؛

ب- المصدقية: يعتبر التموقع ناجحا عندما يتميز بالمصدقية، إذ يجب أن يعكس السمات والقيم الحقيقية للعلامة التجارية للمنتج، كما يجب أن يظل صعب التقليد مع مرور الوقت، ليحافظ على ميزته التنافسية التي يجب أن تكون حقيقية وتمنح المستهلكين الثقة في المنتج. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتناسب الميزة التنافسية

¹ J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, **Op Cit**, p: 744.

²– Hela Sassi, **Stratégie de l'innovation et sémiotique du positionnement marketing**, thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Limoges, discipline: science du langage, Limoges, France, 2007, p: 90.

³– ياسين بلمختار، **التموقع وأثره على بناء صورة المؤسسة لدى الجمهور من منظور تسويقي: دراسة ميدانية حول مؤسسة فرويتال كوكاكولا**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2016، ص: 30.

⁴– Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, Mercator, **Théorie et pratique du marketing**, Ed Dunood, 8 eme édition, Paris, 2006, p: 733.



مع أهداف المستهلكين وتتماشى مع توقعاتهم، حيث أن تلك الميزة يجب أن تكون بمثابة فرق كبير بين هذا المنتج ومنتجات المنافسين¹؛

ج- الأصالة والإنفراد: يتوجب على المنتج أن يتميز بالأصالة والإنفراد بين المنافسين، حيث يجب أن يقدم خصائص فريدة ومختلفة عن منافسيه. فبدون هذه الخصائص، تصبح فائدة المنتج ضئيلة أو غير ملموسة تماما. ولذا، يجب على المسوقين اختيار الفرص التي تحوي على احتياجات غير ملبأة في السوق والتي يمكن للمنتج تلبيتها. ومن خلال هذا الاختلاف، يمكن للمنتج أن يحظى بثقة المستهلكين ويتميز عن باقي المنتجات في الفئة نفسها²؛

3- خصائص موضوعية: يكون التموقع ناجحا ومميزا إذا كان ذا مردود ربحي ودائم، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- الفائدة الاقتصادية: يتوجب عند وضع استراتيجية التموقع دراسة جيدة لفوائد المنتج الاقتصادية. فالمنظمات تضطر في بعض الأحيان إلى التخلي عن أجزاء من السوق غير المربحة والتي لا تتوافق مع قدرتها الإنتاجية. ويجب النظر في تلك الأسواق التي تناسب المنظمة وتتوافق مع أهدافها الاقتصادية، حيث يمكن أن تحقق المنظمة الربحية المطلوبة. لذا، فإن استراتيجية التموقع يجب أن تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الربحية مع الحفاظ على مصداقية المنتج والاستجابة لتوقعات المستهلكين³؛

ب- الإستدامة: تعد الاستدامة من الأهداف الرئيسية لأي منظمة، إذ تؤثر على مركزها في السوق وحجم أعمالها. يساعد تحديد التموقع في السوق على تحقيق الاستدامة للمنظمة، وتحديد الموقع بشكل جزءا من المدى الطويل لأهدافها. يتطلب تحديد التموقع سياسة طويلة المدى تهدف إلى ربط المنتج بميزة وظيفية أو رمزية بارزة وتعزيز الارتباط الأوتوماتيكي للمستهلك بين المزايا المتاحة وفترة دورة حياة المنتج. وعلى الرغم من أن هذا المعيار له مزاياه، فإنه يحمل عيوباً أيضاً، حيث إذا كان هناك خطأ في تحديد التموقع في البداية، فإن التصحيح سيكون صعباً، مما يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المستهلك وفشل المنظمة المعنية. ومن بين المزايا الرئيسية لهذا المعيار هو أنه يجعل من المنافسة أمراً صعباً للمنتجات المقلدة، إذ يندكر العقل البشري العنصر الأول وينسى التالي⁴. ومع ذلك، يمكن للمنظمات التكيف مع التغييرات في سوق العمل واستحداث تحسينات جديدة لمنتجاتها لتلبية الطلب المتغير وتحافظ على موقعها في السوق. وهناك أيضاً عوامل أخرى تؤثر على الاستدامة في المنظمات، مثل الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية، حيث يمكن أن تكون المنظمة الملتزمة بالاستدامة أكثر جاذبية للمستهلكين والمستثمرين، وبالتالي تحقق نجاحاً أكبر في السوق. لذلك، فإن الاهتمام بالاستدامة يعتبر عاملاً رئيسياً للنجاح المستدام للمنظمات في السوق.

¹ - أمين عبد العزيز حسن، *استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين*، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 117.

² ياسين بلخطار، *مرجع سبق ذكره*، ص 31.

³ - Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, *Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché*, Ed Dunod, 5 eme édition, Paris, 2002, p: 181.

⁴ - Hela Sassi, *Op Cit*, p: 92.



ثانيا: أنواع التموقع

تتنوع أنواع التموقع بناء على عدة معايير فهي تقسم إلى تموقع حسب تدخل المنظمة، وتموقع حسب الميزة التنافسية، والتي بدورها تنقسم إلى أنواع مختلفة يمكن توضيحها كما يلي:

1- حسب تدخل المنظمة: في هذه الحالة يمكن تمييز نوعين هما:

أ- **التموقع اللاإرادي:** يشير التموقع اللاإرادي إلى المكانة التي يحتلها المنتج أو العلامة في عقل المستهلك بالمقارنة مع المنافسين، دون أن تتدخل المنظمة بأي جهد تحسيبي أو ترويجي للتأثير عليه. وهذا التموقع عفوي وغير مراقب ويتكون عن طريق المقارنة بين المنتجات المنافسة، وقد يكون إيجابيا أو سلبيا. إذا كان التموقع سلبيا، فإن المنظمة ستتحمل العواقب، وذلك عندما يحدث خلط بين المنتج والمنتجات المنافسة، أو عندما تتمتع خصوصيات المنتج الموجودة في أذهان المستهلكين بقيمة سلبية. لذلك، فإن من الضروري على المنظمات العمل على تحسين التموقع اللاإرادي لمنتجاتها عن طريق تحسين الجودة والمزايا التنافسية والعناية بسمعة المنتج والعلامة التجارية، وذلك للحفاظ على تميزها في أذهان المستهلكين وتفادي التموقع السلبي¹؛

ب- **التموقع الإرادي:** يشير التموقع الإرادي إلى الموقف الذي يحتله المنتج أو العلامة في عقول المستهلكين ويأتي نتيجة لاستخدام المنظمة لاستراتيجية مدروسة وخطط مدروسة لتحفيز المستهلكين على التفاعل مع المنتج والنظر إليه بالطريقة التي تريدها المنظمة وليس بالطريقة التي يريدها المنافسون. يعد التموقع خطوة حاسمة في عمليات التسويق، حيث تستخدم المنظمات إستراتيجيات تهدف إلى وضع المنتج في وضعية ملائمة ومريحة، وتجنب المنافسة العقيمة بين المنتجات المنافسة، وتعزيز الولاء للعلامة التجارية أو المنتج، وتجذب انتباه المستهلكين إلى منتج معين في السوق. وتحمل المنظمة المسؤولية الكاملة في حالة كان التموقع سلبيا وتميز المنتج بسلبية أو وجود تشابه بينه وبين المنافسين، لذلك يجب على المنظمات العمل على تطوير إستراتيجيات فعالة للتموقع الإرادي وتحقيق نجاح دائم للمنتجات المقدمة².

2- **التموقع حسب الميزة التنافسية:** حدد بورتر ثلاث أسس يمكن من خلالها تحديد التموقع من خلال الميزة التنافسية، وتتمثل في³:

أ- **حسب النشاط:** تتميز بتنفيذ عدد محدود من الأنشطة المتعلقة بتقديم منتج معين. والهدف الرئيسي من ذلك هو التركيز على مجموعة محدودة من الفوائد أو المزايا لإقناع المستهلكين بالتفضيل للمنتج المقدم بالرغم من ارتفاع تكلفته. وتسعى المنظمة في هذه الحالة إلى تحقيق الكفاءة والموثوقية القصوى في تنفيذ الأنشطة، بالإضافة إلى تخفيض الأسعار إن أمكن ذلك، وذلك للحفاظ على التميز وتحقيق أقصى استفادة للمنظمة والمستهلك؛

¹ - فتحي باني، أحمد محمودي، حمزة تجانية، **التموقع التسويقي كخيار إستراتيجي لنجاح الإستراتيجية التسويقية: دراسة حالة جازي**، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص: 42.

² - كريمة حاجي، **تطبيق إستراتيجية التموقع التسويقي في محيط تنافسي: دراسة حالة مؤسسة اوراسكوم اتصالات الجزائر جيزي**، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 3، 2016، ص: 201.

³ - محمد زردانة، بومدين أونان، **تأثير إدارة التوزيع المادي على بناء تموقع المؤسسات في السوق الدولي: دراسة حالة مؤسسة شي علي بسبيدي بليبايس**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 01، جامعة الجلفة، 2020، ص: 460.



ب- **حسب حاجات المستهلك:** استنادا إلى احتياجات المستهلكين، يتم إنشاء التموقع عندما تقدم المنظمة عرضا ذو قيمة لفئة معينة من المستهلكين وتسعى لتلبية احتياجات أكبر عدد ممكن منهم. إذ إن الهدف من ذلك هو تحقيق انتشار واسع في السوق الدولية من خلال تحقيق رضا المستهلكين وتعزيز الولاء للعلامة التجارية وتحقيق المزيد من المبيعات والنمو في المستقبل؛

ج- **حسب الأسبقية:** تتمثل في قدرة المنظمة على الوصول إلى السوق الدولي بشكل فريد ومميز وسريع، من خلال مراقبة احتياجات المستهلكين وتعزيز العلاقات الجيدة معهم، بالإضافة إلى التمكن من التعامل مع العوائق المختلفة التي تعيق دخول الأسواق الدولية، مثل النظم الجبائية والحواجز الجمركية وغيرها من العوائق في مختلف الدول. كما يتعين على المنظمة العمل على تعزيز مزاياها التنافسية وتطويرها باستمرار، وتحديد قيمة واضحة ومدركة لدى المستهلكين، لأن التواجد في السوق الدولي وحده لا يكفي لبناء التموقع وتحقيق النجاح.

ثالثا: مستويات التموقع

تتمثل في مجموعة من المحاور والجوانب التي يمكن من خلالها التمييز بين أنواع التموقع سابقة الذكر¹، وهي كالآتي:

1- **تموقع المنتج:** يتكون تموقع المنتج من بعدين أساسيين هما التعريف والتمييز، فالتموقع يسمح بتعريف الجمهور عن استهلاك المنتج، ويسمح للمنتج بالتمييز عن العروض الأخرى لنفس الفئة. فتموقع المنتج هو المكانة والمركز الذي يشغله المنتج في عقول المستهلكين، وهو عامل مهم جدا في تحديد نجاح المنتج. فإذا كان المنتج يحتل مكانة مهمة في ذهن المستهلكين، فسوف يكون من السهل عليهم التعرف عليه والتفاعل معه، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة المبيعات وتحقيق أرباح أعلى. ولتحقيق تموقع للمنتج، يجب تركيز الجهود على تصميم المنتج وتسويقه بشكل يجعله مميذا وملفتا للانتباه بين المنافسين. يمكن تحقيق ذلك عن طريق الاهتمام بتصميم العبوة والشعار والتسويق بشكل جيد، وتقديم خدمات مميزة وجودة عالية للمستهلكين.

علاوة على ذلك، يجب أن يتم تقديم المنتج في الأماكن المناسبة والتي تحقق التعرف الأمثل عليه، وتوفير خدمات الدعم اللازمة للمستهلكين مثل خدمة المستهلك وضمان الجودة. في النهاية، فتحقيق تموقع للمنتج يتطلب الاستمرار في العمل على تحسين جودته وتلبية احتياجات المستهلكين، وتقديمه في المكان والزمان المناسبين².

2- تموقع الصورة/ العلامة:

أ- **تموقع صورة المنظمة:** يترتب على الوضع المالي للمنظمة عكس صورتها الحقيقية، حيث يتم بناء تموقعها القوي على هذا الأساس. ويتم تحقيق تموقع قوي لصورة المنظمة عن طريق تموقع منتجاتها وتموقعها في السوق، وهذا يمنحها موقعا هاما ومميزا في السوق.

¹ - Nassim Mohaream, Etude de positionnement d'une entreprise dans un environnement concurrentiel, mémoire de fin d'études pour obtention d'un magister en science de gestion, école supérieure de commerce, Alger, 2006, p: 49.

² - Brian Lawley, Pamela Schure, Product Management for Dummies, Wiley, 2 eme edition, USA, 2017, p: 84 (بتصرف)



يعتمد تموقع صورة المنظمة على مدى قوة وجودة المنتجات التي تقدمها وكيفية إيصالها للمستهلكين المحتملين. وباستخدام استراتيجيات تسويقية فعالة، يمكن للمنظمة بناء صورة قوية وموثوقة في ذهن المستهلكين. وعندما يرتبط المستهلكون بمنظمة ذات صورة قوية، فإنهم يصبحون أكثر عرضة للعودة إليها مرة أخرى والاستمرار في العمل معها. ومن المهم أن تكون المنظمة على دراية بتموقعها في السوق ومعرفة ما الذي يفرضه تنافسها من التحديات، وذلك لتحقيق تميز في السوق وتقديم منتجات مميزة وفريدة. وعندما تتمكن من بناء تموقع قوي لصورتها، فإنها تحقق نجاحا كبيرا في السوق وتجذب مزيدا من المستهلكين المحتملين¹.

ب- **تموقع العلامة التجارية:** تمثل العلامة التجارية جزءا لا يتجزأ من استراتيجية المنتج، إذ تمثل أساسا مهما لتحديد المواقع وتشكل رأس مال للمنظمة. وتعتبر العلامة التجارية شبكة ارتباط دلالية مخزنة في ذاكرة المستهلك لفترات طويلة. وعندما يتم ذكر العلامة التجارية، يتبادر إلى الذهن المفهوم الذي يجمع جميع المنتجات التي تحمل هذه العلامة. وبالإضافة إلى ذلك، تساعد العلامة التجارية على تقديم مجموعة من الخدمات التي تضيف قيمة على المستهلك، وتساعد المنظمة على ضمان سمعتها وتحقيق ميزة تنافسية في السوق².

الشكل رقم (2-11): العلامة التجارية: عنصر من عناصر التفاعل بين المنظمة والمستهلك



Source : Nadira Bessouh, Abderrezak, **Op Cit**, p: 158.

تنجح العلامة التجارية وتثبت تموقعها إذا كانت واضحة لأهداف المشتري، وهذا من خلال توفرها على القواعد التالية:

- تعريف العلامة التجارية بوضوح؛
- تمييز العلامة التجارية بوضوح؛
- تطوير العلاقة مع المستهلك والدفاع بشكل منهجي عن مكانة المنظمة في مواجهة ردود الفعل ومتطلبات المستهلكين المتغيرة.

يتم تحديد موقع العلامة التجارية في السوق بناءً على مكانتها فيها، ويمكن للعلامة التجارية تغيير وضعيتها في السوق من خلال المنافسة للوصول إلى القمة أو الحفاظ على مكانتها³.

يحدد موقع العلامة التجارية في السوق بناءً على مؤشرات مثل الحصة السوقية والشهرة، وتوجد معايير أخرى تؤثر على تحديد وضع العلامة التجارية في السوق مثل قدرتها في أن تكون دليلاً في السوق وولها ديناميكية في الابتكار وتغيير قواعد الصراع في السوق⁴.

ويوجد في الحقيقة أربعة أوضاع للعلامة التجارية وهي ممثلة في الجدول أدناه:¹

¹ - عبد الغاني مرابطي، مرجع سبق ذكره، 2017 ص: 91. (بتصرف)

² - Nadira Bessouh, Abderrezak, **Op Cit**, p: 158.

³ - Georges Lewi, **Branding Management**, édition Pearson, France, 2005, p: 258.

⁴ الصالح جاري، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك: دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية والمصبرات الغذائية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008، ص 16.



الجدول رقم (2-02): أوضاع العلامة التجارية

الخصائص	استراتيجيات تموقع العلامة التجارية
<p>تتميز علامة القائد بالصدارة في السوق، وتتمتع بحصة سوقية كبيرة وقيمة مضافة مرتفعة مقارنة بالمنافسين، إلى جانب شهرتها الواسعة والمتريعة على عرش Top of mind في السوق. تمثل هذه العلامة مرجعاً وحديثاً للجمهور، وتعتبر كدليل في السوق خاصة للمنظمات القائدة. ولتحقيق نجاحها، يجب الحفاظ على توازن مثالي بين شهرتها وديناميكية الأعمال، ويجب أن تكون على اطلاع دائم بالمعاني التي تحملها علامتها التجارية. كما ينبغي أن تكون متواجدة في كثير من الأماكن، وأن تتبنى الابتكار في مجالها، وتعمل على تلبية رغبات المستهلكين بطريقة فعالة.</p>	<p>علامة القائد</p>
<p>تعد علامة المتحدي منافساً قويا لعلامات القائد في السوق، حيث تتحداها باستمرار لتحقيق مكانتها وتعزيز وجودها. وعلى الرغم من أنها لا تتمتع بالشهرة الفورية والمساعدة التي يتمتع بها القائد، إلا أنها تعتمد بشكل كبير على الابتكار في قطاعات محددة، وتتميز بقيمة مضافة مهمة وأسعار مرتفعة. وعلى الرغم من أن حصتها السوقية ليست معتبرة مقارنة بالقائد، إلا أنها تحاول جاهدة تحقيق التوازن بين الجودة والسعر لتلبية رغبات المستهلكين.</p>	<p>علامة المتحدي</p>
<p>تتميز علامة المتتبع بوجودها الشائع في المنظمات، حيث تركز على متابعة السوق دون التحدي للقائد أو المتحدي، ورغم عدم اعتمادها على الابتكار، إلا أنها تتمتع بشهرة قوية في مساعدة الجمهور وشهرة أنية ضعيفة، وتحظى بمعرفة جيدة من الجمهور، ولكنها تعتمد على النسخ بدلا من الابتكار، وتتميز بربحية معتبرة وتقليل المخاطر للمنظمة، ولكنها محدودة في نطاقها وتحتاج إلى تواجد القائد أو منافس جديد يركز على عامل السعر في السوق لتكون في خطر.</p>	<p>علامة المتتبع</p>
<p>تتميز علامة المتخصص بتخصيصها لفئة خاصة داخل السوق، حيث تستهدف هذه الفئة بمنتجات مميزة ودقيقة. تتمتع العلامة بشهرة مساعدة مرموقة ولكنها ذات شهرة أنية ضعيفة، ويتم تعويض حصتها السوقية بواسطة قيمة مضافة مهمة. تعتمد العلامة بشكل عام على شبكة توزيع متخصصة.</p>	<p>علامة المتخصص</p>

Source: Georges Lewi, Op Cit, p p : 74- 82.

يتضح من الجدول اعلاه ان للعلامة التجارية ثلاثة مستويات تحقق بها التموقع في السوق وهي علامة القائد، علامة المتحدي، علامة المتتبع وعلامة المتخصص.

3- التموقع السوقي: يعنى بالتموقع السوقي بوضع المنظمة في مكانة قوية في السوق، ويتطلب ذلك الامتثال لمجموعة من المعايير لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويشمل السوق جميع المستهلكين الذين لديهم رغبات مشتركة ويستطيعون الشراء لتلبية تلك الرغبات، ويتم من خلال السوق فهم المنتج الذي تقدمه المنظمة، ويتم تحديد القيمة التي يراها المستهلكون في هذا المنتج. ولتحقيق تموقع قوي في السوق، تحتاج المنظمة إلى تهيئة هيكل إنتاجها

¹- Georges Lewi, La Marque, Vuiber, 3 eme édition, France, 2004, p p: 74- 82.



ونظام التوزيع والشركاء وغيرها بشكل يتناسب مع خيارات الاستهداف والتموقع. وقبل اتخاذ خيار التموقع السوقي، يتعين على المنظمة القيام بسلسلة من الخطوات بدءاً من دراسة وتحليل السوق (تحليل الطلب والعرض والبيئة، ومحاولات السوق) وصولاً إلى اختيار الهدف الاستراتيجي وخيار التموقع¹.

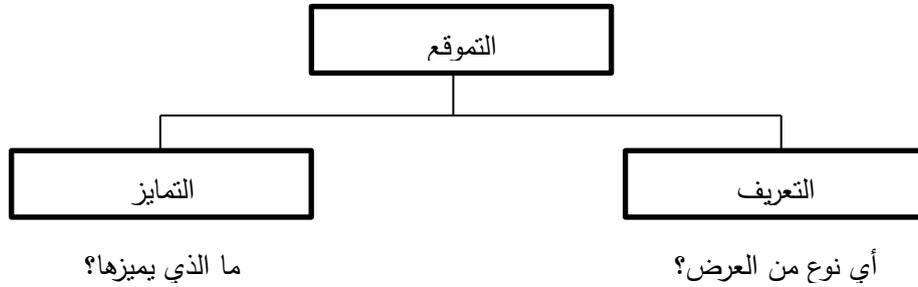
المطلب الثالث: أبعاد التموقع ومحدداته

يصبح التموقع السوقي مهماً للغاية بعد أن تطلق المنظمات منتجاتها في الأسواق، فهو يمثل في مكانة المنتج في ذهن المستهلك، وكيفية تمييزه عن المنافسين في السوق، من خلال الاعتماد على بعدين رئيسيين، هما: التعريف والتمايز. كما تتم عملية التموقع عن طريق تحديد ما يسمى بالمثلث الذهبي للتموقع، والذي يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية: الجمهور المستهدف، والفوائد الرئيسية التي توفرها العلامة التجارية ووضع المنافسين. وأخيراً، يتم تحديد المداخل الرئيسية التي يركز عليها التموقع لتحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة، التكنولوجيا، السعر، والصورة الذهنية. وعندما تتوفر هذه العوامل بشكل متوازن، فإن المنظمة ستحقق التميز في التموقع السوقي وستتجح في النمو والازدهار في السوق.

أولاً: أبعاد التموقع

يجب إتباع عملية تعريف دقيقة وهذا لضمان تحديد المواقع الدقيقة والإدراك الكامل للقواسم المشتركة والاختلافات بين العلامات التجارية. تبدأ هذه العملية بتحديد عالم مرجعي يستند إلى فئات المنتجات والأهداف المستهدفة، ومن ثم البحث عن نقاط التشابه والاختلاف بين العلامات التجارية في هذا العالم المرجعي. ويتكون تموقع المنتج عموماً من مكونين متكاملين هما التعريف والتمييز.

الشكل رقم (2-12): أبعاد التموقع



Source: Lendrevie Jacques, Lindon Denis, **Mercator**, Dalloz, 5 eme édition, Paris, 1997, p: 567

1- التعريف: تتمحور عملية التعريف في التعرف على "الكون المرجعي" للمنتج، أي الفئة التي ينتمي إليها في عقل المستهلك. ومن المهم اختيار الفئة المناسبة للعرض لضمان وصوله إلى المستهلك المحتمل، حيث يمكن لنفس المنتج أن يرتبط بعدة "أكوان مرجعية". ويتم تحديد هذا الكون المرجعي بناءً على فئات المنتجات المشمولة والأهداف المستهدفة، ولا توجد مشكلة في المنتجات الموجهة لفئة واحدة محددة².

يعد وجود العرض في عدة "أكوان مرجعية" فرصة إضافية للمنتج، حيث يسمح هذا الواقع بتحديد مجموعة واسعة من الخيارات المتاحة في المجالات ذات الصلة، والتي تعد من الأكثر ازدهاراً اقتصادياً، ويجب التركيز

¹ عبد الغاني مرابطي، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

² - LENDREVIE Jacques, LINDON Denis, **Mercator Théorie et pratique du marketing**, Dalloz, 7 eme édition, Paris, 2003, p: 736.



عليها. لذلك، يعد تحديد "الكون المرجعي" الصحيح للمنتج أمراً مهماً لنجاح العرض وإيصاله إلى المستهلك المحتمل بشكل فعال. ومن المهم الإشارة إلى أن هذا الواقع لا يشكل مشكلة إلا إذا كانت هناك عدة فئات مختلفة من المستهلكين المستهدفين لنفس المنتج. ومع ذلك، يجب مراعاة المعايير التالية:¹

- يجب إجراء دراسة مقارنة لتحديد الاحتمالات المتاحة لكل "كون مرجعي" وتقييم أيهما يوفر المزيد من الفرص. فبعض الأكوان لديها قدرات أعلى من غيرها، مثل كونها أقل تشبعا بالمنافذ الشاغرة؛
- يجب قياس مزايا كل كون بناءً على تشخيص المنافسة لتقييمه. بعض الأكوان أكثر تنافسية من غيرها، ولكن الأسواق المشبعة لا توفر فرصاً جديدة؛
- يجب أن تتوافق السمات المميزة في العرض مع الكون المرجعي المختار لضمان مصداقية المنتج؛
- من الضروري تحديد وتعريف "الكون المرجعي" بوضوح من خلال التوقعات والمقارنات مع العروض الأخرى لإدراك القيمة التفاضلية بسهولة من قبل المستهلكين وتشكيل أساس الموقع؛
- يجب إجراء دراسات كمية ونوعية مع المستهلكين لتحديد السمات المميزة التي سيتم دمجها في العرض المقترح في السوق وتقسيم السوق يساعد في سرد الفوائد التي يسعى إليها المستهلك في فئة المنتج، إذ لا يكفي مراقبة السوق والمستهلكين وحدهم للكشف عن توقعاتهم.² حيث تتطلب دراسة دقيقة لتحديد مواقع المنافسين الآخرين وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم بشكل كامل وشامل. هذه الدراسة العميقة تمكن من تحديد السمات الفريدة لمنتج المنظمة، والتي يتم دمجها في العرض. يجب أن يتم تقييم العرض بعد ذلك من خلال إجراء مسح لعينة من المستهلكين. وبعد ذلك، يتعين على المنظمة إنشاء خريطة إدراكية، المعروفة أيضاً باسم خرائط المنافسة، لمقارنة عرض المنظمة بعروض المنافسين في السوق. إذ تتميز الخرائط بقدرتها على تصوير النتائج المختلفة للعروض المختلفة بطريقة توضح توقعات المستهلكين المحتملين والاستجابة لها.³

2- التمايز: إن تحديد مواقع المنافسين الآخرين هو الجانب الأول من تحديد استراتيجية المنتج، بينما التمايز يشكل الجانب الثاني. يتمثل التمايز في تحديد السمات المميزة التي يرغب الجمهور في ربطها بمنتج المنظمة، وهي السمات التي تميز المنتج عن العروض الأخرى في الكون المرجعي ذاته. يسمح هذا البحث للمنظمة بالتعرف على احتياجات وتصورات وتفضيلات المستهلكين وتحديد المنتجات التي تتميز بمكانة واضحة وموثوقة ومثيرة للاهتمام من قبل المستهلكين، والتي سينظرون إليها عند التفكير في الشراء. ومع ذلك، يتوقف قرار الشراء بشكل أساسي على قدرة المنظمة على التمايز بطريقة فعالة وإبراز ميزات منتجها بطريقة تجذب انتباه المستهلكين. يجب تحقيق التمايز بطريقة تضمن المصلحة المشتركة للمنظمة والمستهلك، دون التضحية بجودة المنتج أو رفع الأسعار بشكل مفرط.⁴

¹ - Pierre Filiatrault, NaoufelDaghfous, **LE MARKETING**, édition chenevière, 2 eme édition, Montréal, 2010, p: 291.

² - Hela Sassi, **Op Cit**, p: 94.

³ فاطمة الزهرة بوغازي، لخضر عدوكة، بوزيد محمد عمر، **استراتيجية تموقع منتج المشروبات الغازي في أذهان المستهلكين لمواجهة تحديات الأسواق التنافسية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد 28، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013، ص 226.

⁴ - Marc Ingham, **Management stratégique et compétitivité**, Ed De Boeck Université, Bruxelles, 1999, p: 156.



أ- الاختلافات والتشابه: تميز المنتج يتم عبر تحديد مميزاته الفريدة التي تجعله يبرز في عالمه المرجعي مقارنة بالمنافسين. وتتضمن هذه المميزات السمات والفوائد التي يرتبط بها المستهلكون بشكل قوي. بينما تحتوي نقاط التشابه على العلاقات الذهنية التي تربط العلامة التجارية بعلامات تجارية أخرى في نفس الفئة. وتتخصر القدرة على التمييز بين المنتجات بمعايير التصميم التي تشمل الشكل والوظيفة والأداء والجودة والامتثال والمتانة والموثوقية والأسلوب. يمكن استخدام مجموعة متنوعة من معايير التجزئة لتحديد مصادر التمييز مثل العمر والجنس ومستوى الدخل والشخصية ونمط الحياة وحالة المستخدم وطريقة الاستهلاك وفرصة الاستهلاك والمزايا المبوحث عنها. والجدول التالي يوضح أهم محاور التمايز الممكنة:

الجدول رقم (2-03): محاور التمايز الممكنة

<ul style="list-style-type: none"> - الوظيفة (على سبيل المثال: المزيد من الخيارات بتكلفة أقل) - الأداء (هل يفى المنتج بوعوده) - المتانة (سيارة مرسيدس أعلى من بيجو لأنها تدوم لفترة أطول وتحتاج إلى إصلاح أقل في كثير من الأحيان) - الأسلوب والتصميم ... 	تمايز المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> - المواعيد النهائية (لقد بنى توصيل Domino pizza نجاحه على المواعيد النهائية) - التثبيت (تثبيت جهاز استريو أو كمبيوتر) - نصيحة، خدمة ما بعد البيع ، إلخ 	التمايز من خلال الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة واللباقة والمصداقية والموثوقية والمساعدة والتواصل 	التمايز بالشخصية
<ul style="list-style-type: none"> - الرموز (تمثل جوهر العلامة التجارية) - وسائل الإعلام 	التمايز من خلال الصورة

Source: Charles Harboun, **Le Marketing Pharmaceutical**, Edition ESK, Paris, 1995, p: 33

يتضح من الجدول أن المحاور المحتملة للتمايز تتمحور حول أداء المنتج أو جودته وتصور العلامة التجارية والجمهور المستهدف وطريقة الاستخدام. كل عنصر من هذه المحاور يمكن أن يشكل محورًا للتمييز لعرض ما يتوقعه ويفعله المستهلك¹.

ب- اختيار نقاط الاختلاف: ويكون ذلك من خلال:²

تحديد المواقع الإدراكية: يشمل تحديد تموقع العلامات التجارية العناصر القابلة للإثبات بشكل موضوعي، مثل المنتج، والخدمة ذات الصلة، والسعر، إلى جانب العناصر الذاتية مثل الصورة والتصميم والاتصال التي تؤثر على تصور المستهلك. يمكن استخدام مستويات مختلفة لتحديد تموقع العلامة التجارية، بما في ذلك سمات المنتج ومزايا المستهلك وقيم العلامة التجارية ولحظات الاستهلاك وفتات المستخدمين والفرق بين المنافسين. ويجب توخي الحذر عند تحديد موقع العلامة التجارية على أساس السمات، نظرا لأن المستهلكين يهتمون

¹- Hacene Nassim Boukli, Le positionnement stratégique du médicament générique: **Etude de cas Analyse du positionnement du générique auprès du consommateur Algérien**, mémoire pour l'obtention du Magister, école doctorale management international, université Abou-Bekr Belkaid, Telemcan, 2011, p: 57.

²- **Ibid**, p p: 56-57.

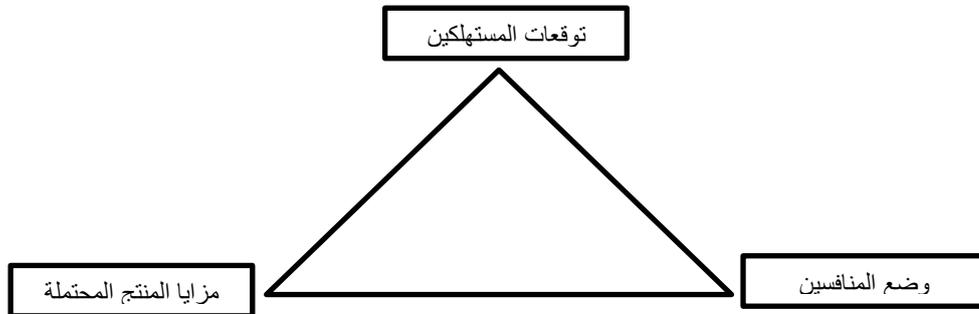


بالفوائد التي يجلبها المنتج، كما أن السمات يمكن نسخها بسهولة أكبر من الفوائد أو القيم، وتتغير بشكل أسرع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يخلق الارتباط السلبي أثناء تقييم العلامة التجارية صعوبة في بناء التموقع. وللتعامل مع هذه الصعوبات يمكن تقديم السمات والفوائد بشكل منفصل أو استخدام القيم المرتبطة بكيان آخر أو إقناع المستهلكين بالسمات والفوائد. وللتمييز بشكل فعال، يمكن تحديد تفرد المنتج من خلال الاتصال الترويجي واستخدام أدوات الإعلان المناسبة.

ثانياً: محددات التموقع

لكي يتم اختيار السمة أو السمات الفريدة التي ستحدد موقع المنظمة، يتعين على مدير التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية محددة. تتمثل هذه العوامل في توقعات الجمهور بشأن فئة المنتجات المراد النظر فيها، والوضع الراهن للمنافسين في هذه الفئة، بالإضافة إلى المزايا المحتملة للمنتج المعني. ويُشار إلى هذه العوامل الثلاثة باسم "المثلث الذهبي".

الشكل رقم (2-13): المثلث الذهبي للتموقع



Source: Nadira Bessouh, Op Cit, 2007, p: 69.

يعد المثلث الذهبي للتموقع أداة مفيدة جداً لتحديد تموقع المنظمة والتحقق من صحته. وهو يسمح ب طرح

ثلاثة أسئلة¹:

- هل التموقع المختار يلبي توقعات الجمهور المستهدف؟
- هل التموقع المختار يتوافق مع نقاط القوة الحقيقية لعرض المنظمة؟
- هل يسمح التموقع المختار بتمييز المنظمة عن المنافسين؟

1- توقعات الجمهور: لتحقيق النجاح وبناء ميزة تنافسية قوية، ينبغي للمنظمة تحليل وفهم توقعات الجمهور المستهدف بعناية. فبالاستناد إلى تلك التوقعات، يمكن للمنظمة تصميم وتوفير منتج يلبي تلك الحاجات والتوقعات بشكل أفضل من المنافسين. لذلك، ينبغي عرض المنتجات التي تحقق أعلى مستويات الرضا لدى الجمهور والذي يلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم المتجددة باستمرار. ومن خلال ذلك، يمكن للمنظمة بناء علاقة متينة ودائمة مع المستهلكين وتحقيق نجاح دائم.

¹- Nadira Bessouh, Le Positionnement du Produit Application au cas Henkel Algerie, Mémoire pour l'obtention d'un Magister, option Marketing, Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales, université Abou-Bekr Belkaid de Telemcen, 2005, p p: 69-70.



2- المزايا المحتملة للمنتج قيد الدراسة: يتم دراسة المزايا المحتملة للمنتج حيث يتعين على مدير التسويق اختيار تموقع فعال لتحليل الأصول المحتملة التي تمتلكها المنظمة بالمقارنة مع المنافسين. ويتطلب ذلك اختيار محور تمايز فعال يلعب دورا حاسما في مصداقية المنتج، والتي يجب أن تتوافق مع الخصائص الوظيفية أو الرمزية الفريدة للمنتج المعني.

3- تموقع المنافسين: للحصول على تموقع ناجح للمنظمة، يتعين على المدير التسويقي أن يفهم تماما مكانة المنافسين في السوق قبل السعي لتمييز المنظمة وجعلها تبرز بشكل أفضل. وعلاوة على ذلك، يجب أن يتم تصور المنتج بطريقة تختلف عن المنتجات المنافسة، بحيث تظهر مزايا فريدة تميزه عن المنافسين وتلبي توقعات الجمهور. يمكن أن يساعد ذلك في تعزيز تموقع المنظمة في السوق وجعلها تحقق نجاحا واستمرارية في المستقبل.

ثالثا: مداخل التموقع

تعتمد المنظمات عادة على عدة مداخل لتحديد تموقع منتجاتها في السوق بالمقارنة مع المنافسين. يمكن أن تشمل هذه المداخل التكنولوجيا، الجودة، السعر، التوزيع والصورة الذهنية. وباستخدام هذه المداخل المتعددة، يمكن للمنظمة تحديد موقع منتجاتها بشكل فعال في السوق وتمييزها عن المنتجات المنافسة، وهذه المداخل هي:¹

1- التكنولوجيا: إمكانية امتلاك المنظمة لتكنولوجيا متطورة تمكنها من تحديد الصناعات الأكثر إنتاجية والمنظمات الأكثر استفادة من منتجاتها أو عملياتها، كما تمكنها من تحديد الأسواق التي تسعى للدخول إليها.

2- الجودة: تلعب الجودة دورا حاسما في تحقيق الأداء الإيجابي للمنظمة ومنتجاتها، وذلك من خلال زيادة حصتها السوقية وتحقيق الأرباح والعائد على الاستثمار. ويمكن للجودة العالية أن تساهم في تحقيق موقع متميز للمنظمة ومنتجاتها، نظرا لأنها تمثل مطلبا هاما للعديد من المستهلكين.

3- السعر: إذا تمكنت المنظمة من تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية أقل من منافسيها، فإنها ستستطيع بناء تموقع قوي لمنتجاتها في الأسواق المتنافسة. وتلعب تكلفة المنتج دورا حاسما في تحديد السعر الذي يمكن أن يتحمله المستهلك ويتفوق على منافسيها، ويجب أن تأخذ المنظمة في الاعتبار تكاليف الإنتاج والتوزيع وتحديد السعر الذي يتماشى مع هذه التكاليف ويجذب المستهلكين في الوقت نفسه.

4- التوزيع: يمكن لنظام التوزيع المناسب أن يساهم في بناء تموقع قوي للمنظمة ومنتجاتها في السوق. فعندما تمتلك المنظمة نظام توزيع مؤثر وفعال، يتم توفير المنتجات بطريقة سلسلة ومريحة للمستهلكين ويمكن توصيلها في الوقت المحدد، وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا عن الخدمة المقدمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين.

5- الصورة الذهنية: يهدف التموقع إلى بناء صورة ذهنية فريدة للمنظمة ومنتجاتها، ويتطلب ذلك قدرة المنظمة على إيجاد عوامل مميزة تميزها عن المنافسين وتجذب المستهلك. وتعزيز صورة المنتج وجودته، يمكن للمنظمة تحسين إدراك المستهلك للمنتج وبالتالي تحقيق تموقع مميز لها في السوق.

¹ - إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 341-342.



6- **الخدمة:** يتميز التموقع من خلال الخدمة بالخصائص التي يقدمها السوق للمستهلكين بهدف مساعدتهم في أداء أنشطتهم، وتشمل الخدمة كل من المساعدة التكنولوجية، خدمات الصيانة، توفير المعلومات والتقارير، التسليم، توفير القطع الاحتياطية، وخيارات التمويل.

يتضح من خلال ماسبق أن المنظمة يجب أن تمتلك ميزة تنافسية فريدة لتحافظ على تموقعها وتفوقها في السوق. ولذلك، ينبغي للمنظمة العمل على تقييم هذه الميزة بانتظام وتحديثها في حالة فقدان فعاليتها بسبب التغييرات في السوق أو العوامل الداخلية للمنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتبنى المنظمة مجموعة من الإجراءات والتحسينات المستمرة لتعزيز ميزتها التنافسية وتموقعها وضمان استمرارية نموها وتطورها في السوق.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على التموقع والتوجه نحو إعادة التموقع

تعد العوامل المؤثرة في التموقع من العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المنظمة في السوق. فالتموقع يتضمن الخصائص التي تميز المنظمة وتجعل منتجاتها مميزة ومرغوبة في نظر المستهلكين، مثل الجودة والسعر والتوزيع والصورة الذهنية والخدمة. ومع ذلك، يمكن أن يرتكب المسوقون أخطاء في عملية التموقع، مما يؤدي إلى فشل المنظمة في السوق. ومن بين الأخطاء الشائعة في عملية التموقع هي عدم وجود تميز فعلي للمنتجات أو عدم القدرة على التميز بشكل فعال عن المنافسين، وعدم توفير المنتجات المناسبة للمستهلكين، وعدم الاهتمام بالتغييرات في احتياجات المستهلكين وتفضيلاتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمة أن تواجه تحديات جديدة في السوق تستدعي إعادة التموقع للحفاظ على نجاحها، مثل تغير الاحتياجات والرغبات الخاصة بالمستهلكين أو التغييرات التكنولوجية أو التغيرات في الظروف الاقتصادية. لذلك، يجب على المنظمات العمل على تقييم عملية التموقع باستمرار وإعادة التموقع إذا لزم الأمر للحفاظ على نجاحها في السوق. ويتضمن ذلك تحليل المنافسين والمستهلك والتغييرات في السوق، والعمل على تحسين عناصر التموقع الخاصة بالمنظمة لتلبية احتياجات المستهلكين والتغييرات في السوق.

أولاً: العوامل المؤثرة على التموقع

إن تكوين الصورة الذهنية للمنظمة يتأثر بعدة عوامل، يرتبط بعضها بالمنظمة والبعض الآخر بالمستهلك، وكل منهما يتأثر بالظروف الاجتماعية والثقافية في المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:¹

1- عوامل شخصية: تتضمن العوامل الشخصية عدة جوانب، منها:

- سمات الشخصية الفردية مثل التعليم والثقافة والقيم التي يتمتع بها المستقبل للمعلومات؛
- قدرة الفرد على فهم وتفسير المعلومات المقدمة عن المنظمة، بالإضافة إلى مدى اهتمامه ودفاعيته للتعرف على المزيد من المعلومات حول المنظمة؛

¹ - فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 295، 296.



2- عوامل اجتماعية: وتتمثل في:

- تأثير الجماعات الأولية التي ينتمي إليها الفرد على اتجاهاته ومواقفه تجاه المعلومات؛
- تأثير الشخصيات الرائدة والمؤثرة في المجتمع على اتجاهات وآراء الجماهير؛
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد والقيم السائدة فيه على وجهات نظره وتصورات؛

3- عوامل تنظيمية: تعتمد الصورة الذهنية لأي منظمة على عوامل تنظيمية مختلفة تتضمن الأعمال الحقيقية للمنظمة وسياساتها ومنتجاتها، والرسائل الاتصالية التي تنقلها عبر وسائل الاتصال المختلفة، بالإضافة إلى نوعية الوسائل التي تستخدمها لنقل تلك الرسائل. كما تلعب الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين في المنظمة والجماهير دوراً هاماً في هذا الصدد. ويمكن للأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع أن تؤثر بشكل كبير على الصورة الذهنية للمنظمة. ومن المؤثرات التسويقية التي تساعد في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة، واجهات المحلات والملصقات الإشهارية والسعر وخدمات ما بعد البيع وغيرها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤثرات تؤثر بشكل كبير على اتخاذ الجماهير لقرارات الشراء والتفاعل مع المنظمة، وبالتالي فإن إدارة هذه العوامل بشكل جيد يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الصورة الذهنية للمنظمة ونجاحها في السوق.

ومن الباحثين أبرزهم Dowling من يلخص العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية في ما يلي¹:

- 1- **رؤية المنظمة:** تتسم رؤية المنظمة بالوضوح والمصادقية، حيث تحتوي على المعلومات التي يستخدمها المستهلكون في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة. ويمكن لكل منظمة أن تصاغ رؤيتها بطريقة تعبر عن الغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وعن القيم التي تتبناها والرسالة التي تريد أن توصلها للمستهلكين والجمهور. وتعتبر رؤية المنظمة عاملاً مهماً في تحديد موقعها في السوق وجذب المستهلكين والحفاظ عليهم، حيث يمكن للمستهلكين أن يستندوا إلى رؤية المنظمة في تقييم مدى تلبية المنظمة لاحتياجاتهم وتطلعاتهم. وبالتالي، يمكن لرؤية المنظمة أن تساعد في بناء الصورة الذهنية للموازية للمنظمة وتحسين مكانتها في السوق.
- 2- **ثقافة المنظمة:** تعد ثقافة المنظمة عاملاً حاسماً في تحديد سلوكيات وقيم الموظفين وتشكيل هوية المنظمة. ولذلك، يجب على المنظمات وضع خارطة ثقافية تحدد القيم والمعتقدات التي تتمسك بها المنظمة، وربطها بسياساتها الرسمية. يتطلب رسم خارطة ثقافية ونشرها توفير مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل الصورة المرغوبة للمنظمة، وتعزز العمل الجماعي والاستمرارية في التحسين والتطوير. وبالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات التأكد من تطبيق هذه الثقافة في جميع أنشطتها وفي تعاملاتها مع المستهلكين والموظفين والجمهور، وذلك لضمان تحقيق أهدافها والحفاظ على هويتها وسمعتها في السوق.
- 3- **هوية المنظمة:** تمثل هوية المنظمة التعبير المرئي الأساسي لها، وتعد الأداة الرئيسية في عملية التواصل مع المستهلكين. فعناصر الهوية مثل اسم المنظمة، وشعارها، ومقرها، وتصميم مكاتبها، والزي الموحد للموظفين وغيرها، تلعب دوراً هاماً في تسهيل تعرف المستهلكين على المنظمة وبناء صورة إيجابية عنها. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يعطي تصميم مكاتب أنيق وديكورات جذابة انطباعاً إيجابياً عن جودة المنظمة.

¹ - علي فلاح الزعبي، دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الصورة الذهنية في شركات إنتاج المياه المعدنية في مدينة عمان، الأردن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، 2015، ص: 12.



4- تواصل المنظمات مع المستهلكين: يتم تفاعل المنظمات مع مستهلكيها عن طريق التسويق الذي يهدف إلى تغيير نظرة المستهلكين للمنظمة وتحفيزهم للتعرف عليها وفهم طبيعتها عملها. يسعى التسويق إلى إيجاد ثقة المستهلكين في المنظمة ومصداقيتها، وذلك عن طريق توفير المعلومات اللازمة وإبراز جودة المنتجات المقدمة. بعد التفاعل الجيد، يمكن للمستهلك أن يصبح ملتزماً عاطفياً بالمنظمة ويفضل العمل معها على المدى الطويل.

ثانياً: أخطاء التموقع

أكد كوتلر في عام 1997 على أهمية وضوح وقوة تحديد موقع المنظمة، وحذر من الأخطاء الشائعة في تحديد الموقع التي يمكن أن تؤثر سلباً على استراتيجية التسويق الخاصة بالمنظمة، كما يوضح الشكل المرفق:

الشكل رقم (2-14): أخطاء التموقع

		ضيق	واسع
المصدقية	يمكن تصديقه	الإفراط في تحديد التموقع (الموقع حصري جداً أو ضيق)	تحت التموقع (لا شيء خاص)
	أقل تصديقاً	التموقع المشكوك فيه (إدعاءات غير محتملة)	التموقع المشوش (غير واضح)

Source: Graham Gooley, John Saunders, Nigel Piercy, Marketing Strategy Competitive Positioning, FT Prentice Hall, 3rd edition, England, 2004, p: 270.

1- تحت التموقع: يعني عدم وضوح فكرة المستهلكين حول المنظمة أو المنتجات التي تقدمها، وعدم وجود ميزة فردية واضحة للمنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق. يمكن أن يؤدي هذا الخطأ إلى تقليل جاذبية المنظمة وتقليل فرص النجاح في التسويق، ولذلك ينبغي على المنظمات الحرص على تحديد تموقع قوي وواضح يتماشى مع احتياجات المستهلكين ويميزها عن منافسيها، وتجنب الأخطاء الشائعة في تحديد التموقع؛

2- الإفراط في تحديد التموقع: يحدث الإفراط في تحديد التموقع عندما تحاول المنظمة جاهدة تعريف نفسها بطرق محددة جداً لدرجة أن المستهلكين يتلقون فهماً ضيقاً ومحدوداً للغاية حول المنظمة أو المنتج أو العلامة التجارية. يمكن أن يؤدي هذا الإفراط في التموقع إلى إبعاد مستهلكين محتملين يمكن أن يجدوا منتجات المنظمة أكثر فائدة لهم من المعلومات المحددة المقدمة لهم. لذلك، يجب على المنظمات تجنب هذا الخطأ من خلال توفير تعريف شامل ومفصل للمستهلكين عن نشاطاتها ومنتجاتها بطريقة تضع في الاعتبار أن المستهلكين لديهم خلفيات وتوقعات مختلفة؛

3- التموقع المشوش: يحدث هذا الخطأ عندما يتم تغيير تموقع المنظمة بشكل متكرر أو عندما ترسل رسائل متناقضة للمستهلكين، مما يتسبب في الارتباك والتشويش بخصوص تموقع المنظمة في ذهنهم. يجب على المنظمات تجنب هذا الخطأ من خلال الالتزام بتموقع واضح ومحدد وعدم التغيير بشكل متكرر دون سبب مقنع، وضمان تسليم رسائل متناسبة ومتسقة لتعزيز فهم المستهلك لتموقع المنظمة؛



4- **تموقع مشكوك فيه:** يشار إلى التموقع المشكوك فيه عندما تكون الإدعاءات التي تُقدم من قبل المنظمة بشأن منتجاتها أو علامتها التجارية غير مقبولة من قبل المستهلكين، سواء كانت صحيحة أم لا. في هذا السياق، يمكن أن تثير المنظمة الشكوك بشأن فوائد منتجاتها وقدرتها على توصيلها بشكل فعال للمستهلكين¹. يشير (Kotler) إلى ان هنالك العديد من الأخطاء أيضا التي تقع فيها المنظمات عند قيامها بتحديد تموقعها ومن أبرزها²:

- 1- التقليل من تثبيت المكانة الذهنية وفائدتها: وتعني عدم التركيز على توضيح الفائدة الأساسية لاستخدام المنتجات أو العلامة التجارية، وعدم تقديم مبررات واضحة لشراء العلامة التجارية؛
 - 2- المبالغة في الفائدة: المبالغة في تقديم الفائدة وتحديد المكانة الذهنية بشكل غير واضح، مما يؤدي إلى صرف بعض المستهلكين المحتملين عن العلامة التجارية؛
 - 3- المكانة الذهنية المربكة: تحديد مكانة ذهنية تتعارض فيها المنظمة بين فئتين أو أكثر للمنتجات؛
 - 4- المكانة الذهنية فاقدة العلامة: قيام المنظمة بإدعاء فائدة يهتم بها القليل من المستهلكين المرتقبين؛
 - 5- خطأ المركز الذهني المثير للجدل: خطأ في تحديد المركز الذهني المثير للجدل، مثل اعتماد المنظمة على أنها تقدم دائما أقل الأسعار، مما يؤدي إلى انطباع عدم اهتمامها بالجودة³.
- لتجنب هذه الأخطاء، يجب على المنظمة تركيز جهودها على فهم كيفية مقارنة المستهلكين للعروض البديلة في السوق، وبناء استراتيجيات توضح للمستهلك كيف يختلف عرض المنظمة عن عروض المنافسين الحاليين أو المحتملين، وذلك لتحسين التموقع وتطوير استراتيجيات تسويق فعالة.

ثالثا: التوجه نحو إعادة التموقع

يجب أن تكون المنظمات التجارية في الأسواق المحلية والعالمية المنافسة مستعدة لتغيير استراتيجياتها في التموقع. فلا يمكن افتراض أن الاستراتيجية الأولية للتموقع ستبقى مناسبة طوال دورة حياة المنتج ولجميع الأسواق. بالتالي، يتطلب تغيير التموقع عملية دقيقة وصعبة حيث يجب على المنظمة إعادة فهم السوق المستهدف للمنتج وتغيير مكانة المنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلكين بالنسبة لعروض المنافسين. وعادة ما يمثل ذلك تحديا، لا سيما بالنسبة للمنتجات الراسخة أو ذات العلامات التجارية القوية. وتلجأ المنظمات إلى إعادة التموقع عندما تواجه انخفاضاً في الأداء وتراجعا في المبيعات نتيجة التحولات الكبيرة في بيئة التسويق، أو في حالة اتساع الفجوة بين التموقع المدرك الحالي والتموقع المرغوب. لذلك، فإن تغيير التموقع هو أمر استراتيجي يتطلب تحليلا دقيقا لبيئة السوق وفهما عميقا للمستهلكين والمنافسين⁴.

¹ - عذراء هادي كاظم العامري، دور العرض البصري في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء بعض العاملين في المجمعات التجارية في مركز محافظة بابل، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص: 68.

² Philip Kotler, **Marketing Managers**, Prentice Hall, 10 th edition, Nes Jersey, USA, 2000, p: 69.

³ - محمد عبد العظيم، إدارة التسويق، الدار الجامعية، كلية التجارة، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2008، ص: 108.

⁴ - محمد زردامة، إدارة الإمدادات والتموقع في الأسواق الدولية: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، 2021، ص: 103.



يمكن فهم مفهوم إعادة التموقع من خلال النظرة المقدمة من تروث وريفكين، حيث يتحدثون عن بعض المنتجات التي لا تحقق النجاح المطلوب في السوق، ويعزون ذلك إلى عدم حاجة المستهلك لها وليس بسبب جودتها الضعيفة. وعليه، يرى المستهلك بأن هذه المنتجات لا تلبى احتياجاته، وبالتالي لا تمتلك قيمة بالنسبة له. ومن هنا، يمكن تفسير إعادة التموقع بأنها عملية تغيير استراتيجية المنظمات لتحسين مردودية المنتجات وزيادة قيمتها في نظر المستهلك. فعندما يشعر المستهلك بأن المنتج لا يلبي احتياجاته، فإن المنظمات تكون بحاجة إلى إعادة صياغة تموقعها وتحديد احتياجات المستهلكين وتوجيه تركيزها نحو إيجاد حلول تلبى هذه الاحتياجات. وبهذا الشكل، يمكن للمنظمات تحسين أداء المنتج والعلامة التجارية، وبالتالي زيادة المبيعات والارباح¹.

يرى الباحثان أنه عندما يحدد السوق رأيه حول منتج ما فإنه يصبح من الصعب تغيير ذلك الرأي، بمعنى آخر أن إعادة التموقع ليست محاولة لتغيير رأي المستهلك، بل هي محاولة لتغيير انطباعه وإدراكه الذي يعتمد ذلك الرأي.

يشير الباحثان تروث وريفكين إلى أن بعض المنتجات قد لا تحظى بالاهتمام الكافي من قبل المستهلكين لأسباب مختلفة، وليس بسبب جودة المنتج نفسه. يعني ذلك أن رأي السوق حول المنتج يصعب تغييره مرة واحدة، ولذلك تحاول المنظمات إعادة التموقع لتغيير الانطباع والإدراك لدى المستهلكين. وفقاً لـ Cossette Claude & Dhéry René، لا يتم تغيير التموقع بسهولة أبداً، حيث يجب على المنظمة محاولة تغيير مفهوم صورتها التي يراها المستهلك².

تشمل إعادة التموضع كل التغييرات التي يتم تبنيها لتحسين الوضع الحالي للمنظمة، وقد تتطلب بعض هذه التغييرات تكاليف باهظة مقارنة بالمنتج نفسه. يتعين على المنظمة تحمل هذه التكاليف لأن إعادة التموقع تتعلق بصورتها وتأثيرها على السوق. وعلى الرغم من أن هذه العملية قد تكون مكلفة، إلا أنها يمكن أن تكون حاسمة لنجاح المنظمة في المنافسة مع منافسيها³. من ناحية أخرى يعتبر John R. Hauser & Steven M. Shugan إعادة التموضع كاستراتيجية دفاعية تسمح للمنظمة بمواجهة المنافسة من خلال تصحيح

¹ - جاك تروث، ستيف ريفكين، ترجمة: منتجب يونس، إعادة التموضع: الأعمال في عصر التنافس، التغيرات والأزمات، دار علاء الدين ومؤسسة رسلان، الطبعة الأولى، سوريا، 2018، ص: 14.

² - Cossette Claude, Dhéry René, **La stratégie du positionnement**, In: communication et langages, N°73, 3 eme trimestre, 1987, p p : 108- 118.

³ - Paul B. Ellickson, Sanjog Misra, Harikesh S. Nair, **Repositioning Dynamics and pricing strategy**, Marketing-industrial organization, 1st version, January, 2011, p p: 1-57.



موقعها¹. تعد إعادة التموضع ضرورية عندما يواجه المنتج أو العلامة التجارية مشكلات في الإدراك العام للسوق، وذلك يتضمن²:

1- مشكلة في التموضع: حيث لم يتمكن المنظمة من تلبية توقعات المستهلكين المتعلقة بالمنتج أو العلامة التجارية؛

2- مشكلة في الصورة: حيث تتعرض صورة المنتج أو العلامة التجارية لخطأ أو هجوم تنافسي، وهو ما يستدعي تغيير الصورة المتصورة.

تتضمن إعادة التموضع تغيير الوضع الحالي للمنتج أو العلامة التجارية بطريقة تجعلها أكثر جاذبية للقطاع السوقي المستهدف، وذلك من خلال الترويج للمزايا والخصائص الجديدة للمنتج، وفيما يلي أهم مداخل إعادة التموقع³:

- إعادة تموقع تدريجي: إعادة تموقع تدريجي هو عملية متنامية وضرورية لتحسين موقع العلامة التجارية، وتتضمن تغييرات جوهرية في مكان العلامة التجارية بشكل يتماشى مع تغيرات البيئة التسويقية، بهدف تحقيق الانسجام والتكيف الكاملين؛

- إعادة تموقع جذري: في حالة وجود فجوة كبيرة بين المنتجات المقدمة واحتياجات المستهلكين، يتعين على المنظمة إجراء تغييرات جذرية في استراتيجيتها. يجب عليها إعادة تموقع عملها بشكل كامل وتحديد احتياجات المستهلكين بشكل دقيق، وتطوير منتجات جديدة تلبى تلك الاحتياجات. بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليها تعزيز قدراتها التسويقية والتواصل مع المستهلكين بشكل أفضل، وتبني استراتيجيات تسويقية جديدة لزيادة الوعي بمنتجاتها وجذب المزيد من المستهلكين. إذا قامت المنظمة بتنفيذ هذه التغييرات الجذرية بنجاح، فإنها ستتمكن من تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل وزيادة حصتها في السوق؛

- إعادة تموقع ابتكاري: يمثل إعادة التموقع الابتكاري خطوة استراتيجية هامة يتم اللجوء إليها عندما تظهر فرص تسويقية جديدة لم تستغلها بعد المنافسين. يتطلب هذا المدخل الابتكاري استراتيجية متفردة تركز على تحديد وتحليل هذه الفرص الجديدة، وتطوير منتجات جديدة تلبى تلك الفرص وتلبي احتياجات المستهلكين الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على المنظمة القيام بحملات تسويقية مبتكرة لزيادة الوعي بمنتجاتها الجديدة وجذب مستهلكين جدد. وعند نجاح هذا المدخل الابتكاري، تحقق المنظمة ميزة تنافسية وتتمتع بموقع قوي في السوق.

¹ - John R. Hauser, Steven M. Shugan, **Defensive Marketing Strategies**, Marketing Science, vol 27, N 1, 2008, p p: 88- 110.

² - Soussy Caroline, **Dans quelle mesure une stratégie de repositionnement permet-elle d'étendre le cycle de vie d'un produit ? Application au cas des Switches dans l'industrie pharmaceutique**, Revue française du Marketing, N 182, 2001, p p : 129- 141 .

³ - شام مكي، **تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية: دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، بدون سنة، ص: 161.



المبحث الثالث: بناء استراتيجية تموقع المنظمة

تعتبر استراتيجية التموقع من الاستراتيجيات التسويقية الأساسية التي تساعد المنظمات على تحديد مكانتها في السوق وتحقيق تفوق على منافسيها. وتتضمن هذه الاستراتيجية عدة مراحل منها منهجية التموقع التي تهدف إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في السوق، وتحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين وتحليل استراتيجياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم. كما تشمل الاستراتيجية تحديد الجمهور المستهدف وتحديد المواقع التي تريد المنظمة الوصول إليها في السوق، وقياس التموقع عن طريق استخدام عدة مؤشرات تقييمية. وفي حالة تغير الظروف الخارجية للمنظمة يمكن اللجوء إلى إعادة التموقع وتعديل الخطة التسويقية بما يتناسب مع الظروف الجديدة.

المطلب الأول: طرق وأسس إعداد استراتيجية التموقع

يعد بناء وتحديد استراتيجية تموقع المنظمة أحد العوامل الحاسمة لنجاحها في السوق، فهو يساعد على تحديد مكان المنظمة في السوق وتحديد الجمهور المستهدف والرسالة التي تريد إيصالها. وتحقيق ذلك يتطلب القيام بعدد من الخطوات والتحليلات الهامة، وفيما يلي سوف نستعرض بعض طرق وأسس تحديد تموقع المنظمة.

أولاً: طرق تحديد استراتيجية التموقع

تتبع المنظمة مجموعة من الطرق لبناء إستراتيجية تموقع مناسبة وتتوافق مع خصائص السوق المستهدفة، ويمكن توضيح هذه الطرق فيما يلي:¹

1- حكم ورؤية الإدارة: في اختيار وتطبيق استراتيجية التموقع، يتوقف الأمر على رؤية الإدارة وحكمها، والتي تعتمد بدورها على الخبرة والإحساس الفطري لأولئك الذين لديهم السلطة في اتخاذ القرارات في هذا الصدد. ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة تحتاج إلى تحليل البيانات المتاحة وتقييم الظروف الحالية والمستقبلية للسوق، ومن ثم اتخاذ قرارات معقولة وفعالة بشأن استراتيجية التموقع. وعلى الرغم من أن الإحساس الفطري ليس دائماً كافياً لاتخاذ القرارات الصائبة، فإنه يمكن استخدامه كأداة إضافية لدعم القرارات النهائية وتعزيز النجاح في السوق؛

2- أبحاث المستهلك: كلما ازدادت معرفة الإدارة برغبات وحاجيات وتوقعات وإمكانات المستهلكين في السوق المستهدفة، كلما زادت قدرتها على تطوير استراتيجية تموقع فعالة. وللحصول على هذه المعلومات، يمكن استخدام عدة طرق وأساليب، بما في ذلك أخذ عينات ممثلة للمستهلكين المستهدفين في السوق واستطلاع آرائهم وتوقعاتهم ومشاكلهم المتعلقة بمنتجات العلامة مقارنة بالعلامات المنافسة. كما يمكن لقسم البحوث في المنظمة القيام بأنواع أخرى من الأبحاث مثل الأبحاث النوعية والملاحظة. استخدام هذه الأساليب يساعد على فهم السوق والمستهلكين بشكل أفضل، ويسمح ببناء استراتيجية تموقع قائمة على الحقائق والأدلة المتاحة.

¹ - محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص ص: 145-147.



3- **اختبارات السوق:** تستخدم اختبارات السوق للحصول على المعلومات اللازمة حول منتجات معينة، وخاصة فيما يتعلق بإمكانية تسويق المنتجات الجديدة. ولكن، يعتمد قرار القيام بعملية اختبار السوق على عدة عوامل، مثل:¹

- مقدار الأموال المستثمرة في المشروع؛
- درجة المخاطرة المرتبطة بالمشروع، والتي تتفاوت بين الصناعات؛
- الفرق بين حجم الأموال المطلوبة لإجراء اختبارات السوق، وحجم التكاليف التسويقية للمنتج في حال عدم إجراء اختبار السوق والتسويق على نطاق واسع؛
- درجة استجابة المنافسين وسرعتها تجاه ما يجري في عملية اختبار السوق؛
- كيفية زيادة التكاليف التسويقية كلما زاد حجم المعروض من المنتج في عملية اختبار السوق.

4- **التحليل المالي:** لا يمكن إنكار أهمية التحليل المالي كأداة مساعدة للاختبار والتحليل للإستراتيجيات المناسبة للمنظمات. فعند استخدامه، يمكن للمنظمات وضع تقديرات دقيقة للأرباح المتوقعة، نسبة العائد على الاستثمار، والربح قبل طرح تكاليف الإعلان والترويج، ومقارنة التكاليف المباشرة بأسعار البيع كوسيلة لقياس أداء الربح النسبي. ومع ذلك، يوجد بعض المشروعات الإنتاجية والتسويقية التي لا تملك ميزة تنافسية ملموسة أو مرغوبة بواسطة المستهلكين المستهدفين في الأسواق المستهدفة، وبالتالي فإنه يصعب عليها وضع برنامج إحلالي (إستراتيجية التموقع) الذي يمكنها العمل بدرجات مخاطرة منخفضة في بيئة تسويقية متغيرة باستمرار؛

5- **اختبار الوقت:** يعتمد نجاح اختبار السوق على مقدار اهتمام الإدارة العليا بأهمية هذه العملية، بالإضافة إلى استخدام كفاءات تسويقية ذات خبرة وحافز عالٍ. فالخبرة الكافية لدى المشاركين في اختبار السوق هي ما يسمح لهم بتحفيز الخطط والمراحل اللازمة لإجراء الاختبار السوقي وتحقيق الأهداف المرجوة. وتضمن الحافز العالي للمشاركين في عملية اختبار السوق التأكد من صحة ما يدور في أذهان المستهلكين المحتملين المتعلق بموضوع الاختبار، وبذلك يتمكن صانع القرار من تحديد ما إذا كان يجب إنتاج وتسويق هذا المنتج أم لا.

ثانياً: أسس إعداد استراتيجية التموقع

يؤخذ بعين الاعتبار بعض الأسس عند التخطيط لإعداد إستراتيجية التموقع والتي تتمثل فيما يلي:²

1- **توجه المنظمة نحو تحديد تموقعها كما ترغب:** يعد تركيز المنظمات على تحديد مكانتها في السوق وصورتها الذهنية لدى المستهلكين هو مهم جداً لنجاحها في الأعمال التجارية. ولتحقيق هذا الهدف، تتطلب الإدارة الاهتمام بنوعية الإطارات المتخصصة في تقديم منتجاتها، وتقديم كافة التسهيلات والمساعدة للمستهلكين، فضلاً عن اعتماد استراتيجيات إعلانية فعالة لتوصيل المعلومات المرغوبة لهم.

يحدد المستهلكون الصورة الذهنية للمنظمة لها بأنفسهم إذا لم تستطع تحديد مكانتها كما ترغب الإدارة، مما يصعب عليها تغيير هذه الصورة فيما بعد. لذلك، يجب على الإدارة العمل على تحسين المنتجات المقدمة

¹ - عماد حداد، أساليب التسويق الفعالة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص: 132.

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سيق ذكره، 2010، ص: 115 - 117.



وتطوير استراتيجيات إعلانية فعالة لتوصيل رسالة المنظمة للمستهلكين بشكل واضح وفعال. كما يجب توفير التسهيلات والمساعدة اللازمة للمستهلكين لخلق صورة ذهنية إيجابية حول المنظمة ومنتجاتها؛

2- معرفة المستهلكين وتحديد معايير اهتماماتهم: يجب على المنظمة تحديد بدقة المستهلكين المستهدفين وفهم احتياجاتهم ورغباتهم بشكل شامل من خلال جمع المعلومات المفيدة في قاعدة بيانات تشمل طبيعة وخصائص المستهلكين، ومكانتها الذهنية والمكانة الذهنية للمنظمات المنافسة في عقولهم. تستخدم هذه المعلومات لتحديد ما يجب التركيز عليه وما يساعد في بناء مكانة ذهنية للمنظمة. ويجب على المنظمة تحديد المعايير التي يهتم بها المستهلك عند اتخاذ لقرار الشراء وتطبيقها وفقا لأولوياته. إذ يتضمن ذلك كلفة المنتج ومستوى الأسعار مقارنة مع دخول المستهلك، مستوى جودة المنتج والخدمات المقدمة من المنظمة، والمنافع الأساسية التي يطلبها كل هدف سوقي. كما يجب تحديد الوقت والمكان المناسبين للحصول على المنتج ومصادقية وشفافية الترويج والإعلان عن المنتج. حيث يتم استخدام هذه المعايير لتحقيق رضا المستهلك¹؛

3- طرح منتجات ملائمة للمستهلكين وإظهار مزاياها: يجب على المنظمات تقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة، وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتوقعاتهم، وهذا من أجل تحديد تموقعها في السوق. فعندما يحصل المستهلكون على منتجات تلبية توقعاتهم وتتوافق مع احتياجاتهم في الوقت المناسب، فإنهم يقومون بمقارنة المنتج الذي تحصلوا عليه بين الصورة الذهنية التي كانت لديهم وبين ما تحصلوا عليه فعليا. فإذا كان المنتج يتوافق مع توقعاتهم، فإن الصورة الذهنية ستصبح أكثر إيجابية، وإذا كان المنتج غير مطابقة لتوقعاتهم، فإن الصورة الذهنية ستتغير وقد تصبح سلبية تجاه المنظمة. لذلك، يجب على المنظمات التركيز على إظهار المزايا واليجابيات التي تتضمنها منتجاتها وخدماتها، وذلك من خلال عناصر المزيج التسويقي وخصوصا عناصر المزيج الترويجي التي توصل بين المنظمة والشرائح السوقية المستهدفة²؛

4- ابتكار العلاقات التجارية: إنشاء علاقات تجارية فعالة هو أمر حاسم لنجاح المنظمات التي تستهدف أكثر من فئة سوقية. ويتطلب ذلك تعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية وإظهار الميزات والخصائص المميزة للمنتج بشكل واضح للمستهلك. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على وسائل الترويج المناسبة التي تساعد على نقل المعلومات بسهولة وفعالية إلى المستهلكين. لذلك، فإن إدارة العلاقات التجارية يجب أن تكون على رأس أولويات المنظمة لضمان تحقيق النجاح المرجو والتميز في الأسواق المختلفة³؛

5- التميز عن المنافسين: يعتبر التميز عن المنافسين العامل الأساسي الذي يدفع المستهلكين إلى اختيار منتجات المنظمة عن منتجات المنافسين. ولتحقيق ذلك، يتعين على المنظمة العمل على تفرد منتجاتها وتميزها عن منتجات المنافسين في السوق، سواء كان ذلك التميز ملموسا أو معنويا. فقد تكون المنظمة متميزة بصفات

¹ محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية: منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص: 212.

² أعراب عمورات، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية: دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2019، ص: 114.

³ محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 212.



لملوسة مثل جودة المنتج أو تصميمه، أو بصفات معنوية مثل الثقة والموثوقية التي تتمتع بها المنظمة في علاقتها مع المستهلكين. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يتوجب عليها التخطيط والعمل على تحسين منتجاتها وتعزيز علامتها التجارية وتنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة تساعد على إبراز تميز المنتجات وجعلها تتفوق على منتجات المنافسين في نظر المستهلك¹. والجدول الموالي يوضح أهم القواعد التي من خلالها تحدد المنظمة استراتيجيتها التسويقية:

الجدول رقم (2-04): قواعد تحديد استراتيجية التموقع

المرجع	قواعد التموقع
المنتج	<ul style="list-style-type: none"> - خواص المنتج (المحتوى الجمالية، الحجم، التكنولوجيا). - الخدمات المقدمة من قبل المنتج والمحددة كمنفعة للمستهلك (كسب الوقت، التوفير،...). - المحتوى الرمزي المرتبط بالعلامة أو بنوع المنتج (المكانة، القوة، الحرية). - إبتكار أصناف جديدة من المنتج.
المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> - طباع المستهلك: (الطبع، النشاط، المسكن، المستوى التعليمي، نمط العيش، حجم الأسرة، الأصدقاء،...). - حجم الإستهلاك: (مستهلك كبير، متوسط، صغير). - فرص الإستهلاك: نمط (ضعيف، عال)، مناسبات (هدايا، أعياد، فرص،...). - تخفيض الخطر المنظور.
المنافسة	<ul style="list-style-type: none"> - المرجعية بالنسبة للمنافسي (قائد، تابع، مبتكر). - مستوى السعر النسبي. - العلاقة النسبية بين السعر/النوعية. - طريقة التوزيع.

المصدر: غي أوديجيه، ترجمة نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2008، ص 143.

تحدد المنظمة إستراتيجياتها المتعلقة بالتموقع من خلال مجموعة من القواعد سواء عن طريق المنتج نفسه، أو عن طريق المستهلك أو عن طريق المنافسة

¹ أعراب عمورات، مرجع سبق ذكره، ص 114.



المطلب الثاني: منهجية التموقع

يعد التموقع أحد أهم استراتيجيات التسويق التي تستخدمها العديد من المنظمات، حيث يهدف إلى تحديد مكانة المنتج في ذهن المستهلكين بالمقارنة مع المنافسين. وتساعد منهجية التموقع في تحديد الأمور التي تجعل المنتج متميزة عن المنافسين، والتركيز على تلك الأمور في التسويق والترويج. وفي هذه المنهجية، يتم تحليل مواصفات المنتج وميزاته المميزة، وكذلك ميزات المنافسين، وبناء على ذلك يتم تحديد المزايا التنافسية الفريدة للمنتج.

أولاً: تحديد ميادين المنافسة

يعد تحديد ميادين المنافسة أمراً حاسماً في عالم الأعمال، حيث يتنافس المنتجون على اهتمام المستهلكين في سوق متزايد الحدة. ولتحقيق النجاح في هذا السوق، يجب على المنظمات فهم عوامل السوق التي تؤثر على سلوك المستهلكين، وتحليل سيناريوهات الشراء المختلفة التي قد يختارها المستهلكون. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتأثر سلوك المستهلكين بمجموعة من العوامل مثل السعر والجودة والتوافر والتسويق والمكان. ومن خلال دراسة هذه العوامل، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة لجذب المستهلكين وتحسين مبيعاتها. ومن الجدير بالذكر أن سيناريوهات الشراء المختلفة يمكن أن تتنوع بشكل كبير، فقد يشتري المستهلك المنتج عن طريق الانترنت أو من المتجر المادي، كما يمكن أن يكون الشراء نتيجة لحاجة فورية أو تخطيط سابق. ومن خلال فهم هذه السيناريوهات، يمكن للمنظمات تحسين تجربة المستهلك وزيادة ولاءه للعلامة التجارية.

1- تحديد سيناريوهات الشراء: باستخدام تقنيات الدراسة الكمية، مثل المقابلات والاجتماعات، يمكن تحديد مختلف سيناريوهات الشراء والاستخدام بناءً على خصائص متعددة مثل المكان، الزمان، والسياق الاجتماعي. ويمكن تحديد المواقع المختلفة للشراء والاستخدام في أماكن مختلفة مثل المنزل، المقهى، أو المكتب، وفي أوقات مختلفة مثل الإفطار، المساء، أو الأعياد. كما يمكن تحديد السياق الاجتماعي الذي يحيط بعملية الشراء والاستخدام، سواء كان بين الأصدقاء، أو في موقف شخصي، أو مع العائلة. ويمكن استخدام مصفوفة تضم المتغيرات الثلاثة: المكان، الزمان، والسياق الاجتماعي، للحفاظ على السيناريوهات الأكثر تكراراً. هذا يمكن أن يساعد المنظمات على فهم الاحتياجات والمتطلبات المختلفة للمستهلكين، وتطوير استراتيجيات تسويقية مخصصة تلبي تلك الاحتياجات. كما يمكن أن يساعد على تحسين تجربة المستهلك وزيادة ولاءه للعلامة التجارية من خلال تلبية احتياجاته ومتطلباته في مختلف سيناريوهات الشراء والاستخدام¹؛

2- المجموعة المستحثة: يتم تحديد المواقع المختلفة للشراء والاستخدام وتعيين العلامات التجارية التي تعتبر مناسبة لهذه المواقع، من خلال استمرار استخدام الدراسة الكمية. تتكون مجموعة العلامات التجارية المستحثة من العلامات التجارية التي يعتبرها المستهلكون مناسبة لحالة الشراء والاستخدام، ويجب تحديد مجال المنافسة عن طريق طلب تسمية العلامات التجارية التي يفكرون في شرائها في نفس الظروف. إذ يمكن ملاحظة أن بعض العلامات التجارية تنتمي إلى عدة سيناريوهات، حيث قد توجد أو لا توجد مجموعات منفصلة من

¹ - فاطمة الزهرة بوغاري، استراتيجية التموقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر، 2017، ص: 26.



العلامات. ويمكن ملاحظة شدة المنافسة بين العلامات التجارية للسيناريو المحدد وتحديد تكرار النظر في العلامات التجارية بالنسبة للعلامات التجارية الأخرى. لذا ينصح باستخدام تحليلات مختلفة مثل التحليل الكمي وتحليل المحتوى بحساب التكرارات والوقائع المشتركة، والأفضل من ذلك التحليل النمطي الذي يساعد في تحديد نطاق وحقول المنافسة، وذلك للحصول على معلومات دقيقة حول ميادين المنافسة¹.

ثانياً: تحليل المستهلكين

ويكون ذلك من خلال مجموعة من الخطوات وهي كالاتي:

1- تحديد المعتقدات الراسخة لدى المستهلكين: يتعلق الأمر بالبحث عن المعتقدات الراسخة التي يحملها المستهلكون بشأن أي جانب من جوانب المنتج، سواء كانت صحيحة أو خاطئة. فمثلاً، قد يؤمن المستهلكون بجودة المنتجات الألمانية بشكل راسخ، رغم وجود الكثير منها ذات جودة ضعيفة. وتتميز هذه المعتقدات الراسخة بالتالي:²

- أنها مهمة للغاية بالنسبة للمستهلكين؛
 - وأنها لا تتطابق مع جميع العلامات التجارية؛
 - وأن المستهلك يستحضرها بطريقة عفوية وبدون إدراك عند شراء المنتج.
- ويمكن استخدام عدة طرق لتحديد هذه المعتقدات الراسخة، بما في ذلك:
- إجراء المقابلات الشخصية والجماعية مع المستهلكين؛
 - استخدام الطرق الإسقاطية؛
 - استخدام طريقة المقارنة، حيث يتم عرض العلامات التجارية معاً ويُطلب من المستهلكين تحديد الاختلافات بينها؛

- استخدام طريقة الأوراق الذهنية؛
- استخدام تقنية النقطة المركزية؛
- استخدام تقنيات التقسيم.

2- تحليل إدراكات المستهلكين: يتم تحليل إدراك المستهلكين لتموقع المنتجات باتباع خطوات محددة. أولاً، يتم إعداد قائمة تضم مجموعة المنتجات التي يتم التعرف على تموقعها الخاص، ويتم تحديد هذه المنتجات من طرف المنظمات عن طريق تحديد الحقول التنافسية للمنتج وعناصره المستحضرة في الظروف والحالات الأساسية للشراء. ثم يتم تحديد الطريقة التي يحكم بها المستهلكون ويصنفون المنتجات والعلامات المختلفة، ويتم قياس تموقع كل من العلامات والعناصر المستحضرة. يساعد هذا التحليل في توضيح المواقع المختلفة التي

¹ - Yves Chirouze, **Op Cit**, 1995, p: 58.

² - محمد عبادة، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية: دراسة صنف منتجات التلفاز، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجهول سنة النشر، ص: 22.



تحتلها العلامات والمنتجات في أذهان المستهلكين، ويساعد في تحديد النقاط الأكثر أهمية وجوهية لإشباع رغبات المستهلكين¹؛

3- تحديد تفضيلات المستهلكين: لتحديد تموقع فعال لعلامة تجارية، يجب أن تكون متوافقة مع توقعات وتفضيلات المستهلكين، وذلك يتطلب دراسة تفضيلات الأفراد وتحديد ترتيب العلامات التجارية حسبها. يمكن القيام بذلك من خلال إجراء استبيانات لمجموعات عينية وتحديد تفضيلاتهم، ثم ربط هذه المعلومات بالخريطة الإدراكية لتحديد التموقع. هذا التحليل يساعد في تحديد العوامل الرئيسية التي يراعى بها اختيار التموقع الأمثل، والتي تؤدي إلى إرضاء المستهلكين. ولتلبية هذه الاحتياجات، يجب وضع استراتيجية تسويقية تناسب تفضيلات المستهلكين وتلبي حاجاتهم².

ثالثاً: اختيار التموقع

تعد عملية اختيار التموقع من أصعب المهام الاستراتيجية التي تواجه المنظمات. يتطلب هذا الاختيار اختيار الاستراتيجية الأفضل بناءً على المزايا المتعلقة بتبديرات عملية الشراء للمنتج المقدم. ويعتبر تحقيق التموقع المثالي مرحلة مصيرية للمنظمة، حيث يتم ترجمة استراتيجية التموقع المختارة إلى إنجازات ملموسة مثل أداء المنتج ومزيج التسويق الخاص به. وبالإضافة إلى ذلك، تشمل هذه العملية توفير ميزانية كافية لإطلاق المنتج في السوق، والتركيز على غزو السوق المستهدف وفقاً للخطط التي تم وضعها. لذلك، يجب أن تعكس الاستراتيجية المختارة الاحتياجات والرغبات الحقيقية للمستهلكين، وأن تُلبي متطلبات السوق المستهدفة بشكل فعال. وبتوفير هذه الاحتياجات والرغبات، ستمكن المنظمة من الوصول إلى الجمهور المستهدف والحفاظ عليه لفترة طويلة من الزمن، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحقيق النجاح في السوق³. ولكي تقوم المنظمة باختيار التموقع يجب أن تأخذ في الاعتبار العناصر التالية⁴:

1- محاور التمايز: يعتمد التمايز على اختيار المنظمة لنقاط الاختلاف التي تخدم موقعها وتعزز مكانتها في السوق. ويتطلب ذلك الاعتماد على المهارات والمزايا التنافسية التي يصعب على المنافسين محاكاتها. ومن الممكن أن يكشف تحديد مواقع المنتج عن بعض الخصائص المهمة المتعلقة به، مثل الحلول التي يقدمها، وطريقة استخدامه، والفئات المستهدفة من المستخدمين، ومكان المنتج بالنسبة للآخرين. يعد اختيار محاور التمايز بعناية من الخطوات الحاسمة التي يجب اتخاذها لضمان النجاح في المنافسة في السوق؛

2- الخرائط: يعتمد اختيار التموقع بشكل عام على فهم دقيق للخرائط الإدراكية للسوق. وتظهر هذه الخرائط على نفس الرسم البياني تفضيلات قطاعات السوق والمكانة التي يريد المنظمات تحقيقها على المنتجات المختلفة. فمن خلال فهم هذه الخرائط، يمكن للمنظمة تحديد نقاط التميز التي تخدم موقعها والاستفادة من المهارات المميزة والمزايا التنافسية التي يصعب على المنافسين محاكاتها في السوق. وتشمل هذه النقاط

¹ - فاطمة الزهرة بوغاري، لخضر عدوكة، بوزيد محمد أمير، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

² المرجع نفسه، ص: 28-29.

³ - Yves Chirouze, **Op Cit**, p: 51.

⁴ - Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, **Marketing Management**, Pearson, 15 eme édition, France, 2015, p: 311.



خصائص المنتج، مثل الحلول التي يوفرها وطريقة استخدامه، وفئات المستخدمين المستهدفين، ومكانة المنتج بالنسبة للآخرين؛

3- البعد العاطفي للتموقع: تعتمد نجاح عملية التموقع على مزيج من العوامل العقلانية والعاطفية المتنوعة، حيث تسعى المنظمات إلى اختيار المنتجات التي تستجيب لتوقعات المستهلكين وتعزز العلامة التجارية بأسلوب أصيل وفعال. ولذلك، تحظى العوامل العاطفية بأهمية كبيرة في اختيار التموقع المناسب للمنتجات، حيث تساعد على تحقيق التمايز والتفرد في السوق وبالتالي زيادة الولاء للعلامة التجارية والتفاعل الإيجابي معها.

يرتبط كذلك اختيار التموقع بعوامل أخرى هامة، مثل:¹

- عدد المستهلكين الذين يفضلون تفضيلات تختلف عن العلامات التجارية الحالية والذين يشكلون نسبة كبيرة من السوق؛

- القدرة على تقديم عرض فريد أو متفوق، بناءً على ميزات معينة تم اختيارها لتناسب تفضيلات المستهلكين وتميزها عن خصائص منتجات المنافسين الذين يحظون بتفضيلات مشابهة؛

- التوافق مع المنتجات الأخرى في نطاق العلامة التجارية الشاملة، لتفادي الخلط بين المنتجات وحفظ صورة العلامة التجارية؛

- جدوى تنفيذ استراتيجية التموقع، وذلك من خلال مراعاة الميزانيات المتاحة والتحديات التقنية للمنتج والتموقع المحتمل للمنتج وإبراز الحقائق غير المعروفة عن المنتج من خلال الحملات التسويقية والإعلانية وغيرها من الأدوات التي تستخدم لتعزيز العلامة التجارية.

رابعاً: إحداه التموقع والرقابة عليه

1- إحداه التموقع: مرحلة إحداه التموقع تتمثل في وضع استراتيجيات المزيج التسويقي (السعر، المنتج، التوزيع، الترويج) وتحديد الميزانية المخصصة لطرح العلامة التجارية في السوق. يتم في هذه المرحلة اختيار ميزات منتج المنظمة التي تميزه عن المنتجات المنافسة في السوق، وتحديد العلامة التجارية والتغليف واسم المنتج وشبكة التوزيع ومستوى السعر وخدمات ما بعد البيع وغيرها للتميز عن المنافسين وجذب المستهلكين المستهدفين.²

يمثل المزيج التسويقي بعناصره الأربعة الأساس لتطوير وتنفيذ خطة بناء المكانة الذهنية للمنظمة، حيث يتضمن تحديد استراتيجيات السعر والمنتج والتوزيع والترويج وتنفيذها بشكل متكامل، وبما يتناسب مع متطلبات السوق واحتياجات المستهلكين. ويشكل السعر أداة مهمة في بناء المكانة الذهنية، خاصة في الفئات السوقية التي تعتبر العوامل المتعلقة بالتكلفة والسعر الأكثر أهمية في قرارات الشراء. ويعد الترويج حلقة الوصل الحيوية بين المنظمة والشريحة السوقية، حيث يساعد في توضيح وتسليط الضوء على المزايا والإيجابيات للمنتجات المقدمة. ولا يقل التوزيع أهمية في بناء المكانة الذهنية، إذ يتعين على المنظمة تحديد الموقع المناسب وتوفير

¹ - Yves Chirouze, **Op Cit**, p: 66.

² - كريمة حاجي، **استراتيجية تموقع العلامة التجارية في محيط تنافسي: دراسة حالة علامة حمود بوعلام للمشروبات الغازية**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص: 79.



طرق توصيل المنتجات بسلاسة وفعالية، وذلك لتسهيل وتحسين تجربة المستهلكين وتعزيز انطباعاتهم الإيجابية عن المنظمة ومنتجاتها¹.

2- الرقابة على التموقع: يمكن تعريف مراقبة التموقع بأنها عملية مراقبة وتحليل وتقييم المكانة التي تحتلها علامة تجارية أو منتج معين في سوق محدد. تهدف مراقبة التموقع إلى تقييم مدى نجاح العلامة التجارية في جذب وإبقاء المستهلكين، وتحديد نقاط القوة والضعف في الإستراتيجية التسويقية، وتحديد الفرص الجديدة للنمو والتوسع. يتم إجراء مراقبة التموقع عادة عن طريق إجراء دراسة لصورة العلامة التجارية بتقنيات الدراسة النوعية والكمية، وذلك لتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين والمستهلكين والسوق وتحديد مدى تحقيق العلامة لأهدافها ومدى تفوقها على منافسيها في السوق. كما يمكن اللجوء إلى أساليب أخرى مثل مراقبة مبيعات العلامة التجارية ومراقبة معدلات الشهرة لها من خلال الإحصائيات والتقارير الخاصة بالمبيعات والإعلانات والتسويق، ومن ثم تقييم النتائج وتحديد مدى تحقيق الأهداف المنشودة. يمكن أن تساعد مراقبة التموقع على تحديد الاتجاهات المستقبلية للعلامة التجارية وتحسين استراتيجيات التسويق والإعلانات، وتعزيز العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلكين وتحسين الوعي بالعلامة التجارية وزيادة شهرتها في السوق².

يعتبر تقييم تموقع العلامة التجارية ظاهرة حيوية وحاسمة. ويكون ذلك بتقييم المستهلكون للعلامة التجارية في إطار المنافسة مع العلامات التجارية الأخرى في السوق، وفقا للمزايا التي تتميز بها عن العلامات التجارية الأخرى، مثل الفخامة، والشعبية، والصلابة، والهشاشة، والسعر، والسمات الأخرى التي يرتبط بها المستهلكون. بحيث يتشكل لدى المستهلكين صورة عن العلامة التجارية، من خلال مجموعة من المعتقدات والافتراضات حولها. لذلك، يجب تكوين وتعزيز المعتقدات المتعلقة بالعلامة التجارية باستخدام أدوات التسويق مثل خصائص المنتج، والسعر، والاتصالات، والتوزيع. ترتبط الصورة التجارية بتحديد الموقع. وفي حالة التسويق الجيد، يكون الموقع الذي تختاره المنظمة لمنتجها متكافئا مع الصورة التجارية التي تحصلت عليها، ولتحقيق هذا الهدف وتقييم تموقع العلامة لدى المستهلكين، يمكن إجراء دراسة لصورة العلامة التجارية باستخدام تقنيات الدراسة النوعية و/أو الكمية للتحقق من مطابقة الموقع المرغوب (الصورة المرغوبة) مع الموقع المعترف به (الصورة المستحصلة). (إذا كانت الموارد البحثية المتاحة للمنظمة محدودة، فيجب عليها على الأقل التحقق من مبيعاتها ومعدلات الوعي (المساعدة والعموية) لعلامتها التجارية باستخدام الإحصاءات الداخلية، وبيانات اللوحة، ومعدل السمعة المقدرة من قبل هيئة مهنية أو مسح شامل³.

¹ - زهير بوكريف، تحليل تموضع المنتج السياحي الجزائري: دراسة ميدانية على عينة من السياح الجزائريين، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018، ص: 267.

² - كريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، 2016، ص: 79.

³ - Yves Chirouze **Op Cit**, p: 68.



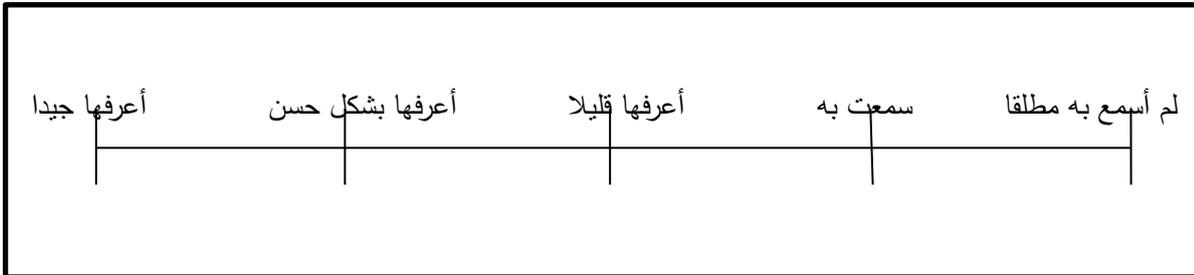
المطلب الثالث: قياس التموقع

يتطلب من أي منظمة تحديد تموقعها بنجاح، أن تفهم كيف يرى المستهلك هذه المنظمة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين. وهذا يتطلب تحديد ما يعرف بـ "الصورة الذهنية" وهي مجموعة الأفكار والمعتقدات والانطباعات التي يحملها الشخص في ذهنه عن المنظمة أو العلامة التجارية أو المنتج. يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال إجراء دراسات السوق الكمية والنوعية والاستفادة من بيانات المبيعات والمعدلات الداخلية للوعي والسمعة. ولتحقيق نجاح في تحديد الموقع المطلوب للمنظمة، يجب أن يكون هذا التحليل مستمرا ومتابعا بشكل دوري لمواكبة التغيرات في السوق وتحديث الصورة الذهنية لدى المستهلكين¹. يعتبر قياس الصورة الذهنية للمستهلكين عن المنظمة ومنتجاتها أحد الخطوات الحيوية التي يجب على إدارة التسويق اتخاذها للحصول على صورة شاملة عن السوق وآراء الجمهور حولها. تركز المنظمات الناجحة في العالم على إجراء بحوث تسويقية دورية لقياس الاتجاهات الذهنية والنفسية للمستهلكين المستهدفين واستخدام نتائج تلك البحوث لرسم استراتيجيات التسويق. بمرور الوقت وتراكم المعلومات، يمكن لمدير التسويق تحديد مسار تلك الانطباعات والاتجاهات وتقييم موقع المنظمة بشكل موضوعي مقارنة بالمنافسين². وتتباين الأساليب التي يتم من خلالها قياس الصورة الذهنية للمنظمة، ولكنها جميعها تهدف إلى تزويد الإدارة بنظرة شاملة حول مدى استيعاب المستهلكين للمنتجات التي تقدمها. ويمكن الإشارة إلى أهم تلك الطرق على النحو التالي:

أولاً: مقياس درجة المعرفة والتفصيل

يتم قياس درجة المعرفة والتفصيل من خلال هذه الطريقة بسؤال المستهلكين عن مدى معرفتهم بالمنظمة ومنتجاتها، وتحديد ما إذا كانت لديهم صورة ذهنية مألوفة للمنظمة، وما هي المكانة التي تحتلها في سلم تفضيلاتهم. ولتحقيق هذه الغاية، يتم استخدام مقياس محدد مسبقاً، يشمل مجموعة من الأسئلة التي تستهدف قياس درجة المعرفة والتفصيل لدى المستهلكين، وذلك من خلال استجوابهم بشأن مدى معرفتهم بالمنظمة ومنتجاتها وتجاربهم السابقة معها. ويتم تحليل وتفسير النتائج لتقديم رؤية شاملة حول مدى تأثير صورة المنظمة على المستهلكين ومدى تأثيرها على القرارات الشرائية لهم.

الشكل رقم (2-15): سلم قياس درجة المعرفة



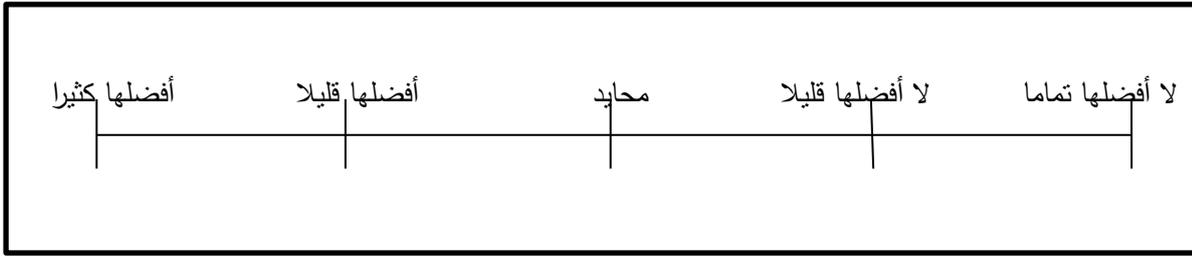
المصدر: طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق: دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007، ص: 299.

¹– Michael Korchia, **Une nouvelle typologie de l'image de marque**, Actes du 16 eme congrès international de l'Association Francaise du Marketing, Montréal, Canada, 2000, p: 2.

²– **ibid**, p: 11.

يهدف هذا المقياس إلى تقييم درجة تفضيل المستهلكين للمنظمة والمنتجات التي تقدمها، حيث يعبر عن مدى أهمية تلك المنظمة بالنسبة للمستهلكين ومكانتها في نظرهم. وإذا تركزت الإجابات في الفئات الأولى أو الثانية فهذا يعني أن المستهلكين يفضلون المنظمة ويمنحونها أهمية عالية، أما إذا تركزت في الفئات الأخيرة فهذا يدل على أن المنظمة تحتاج إلى عمل إضافي لتحسين مكانتها في سلم تفضيلات المستهلكين. يتم ذلك باستخدام السلم التالي:

الشكل رقم (2-16): مقياس درجة التفضيل



المصدر: طارق بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

لقياس مكانة المنظمة في سلم تفضيلات المستهلكين، يتم استخدام هذا القياس الذي يحدد درجة التفضيل والأهمية التي يعطيها المستهلكون للمنظمة. إذا تركزت الإجابات في الفئات الأولى، فإن هذا يشير إلى أن المنظمة تعاني من مشكلة في الصورة الذهنية لدى المستهلكين. يمكن للمنظمة العمل على تحسين هذه الصورة عن طريق اتخاذ إجراءات تعزز الوعي بالمنتجات التي تقدمها، وتحسين جودتها وتقديمها بأسعار تنافسية¹.

ثانياً: مقياس المعاني المتضادة

يستخدم مقياس المعاني المتضادة لقياس خصائص المنظمة ومنتجاتها، حيث يتم وضع صفات متضادة على جانبي المقياس مع سبعة مستويات متدرجة بينهما. يتم طلب من المستجوب وضع علامة على الدرجة التي تعبر عن رأيه وانطباعه حول الخصائص المختلفة. ويعتبر هذا المقياس من بين المقاييس الشائعة في بحوث التسويق².

يمكن للمنظمة إنشاء مقياس المعاني المتضادة عن طريق اتباع خطوات واضحة ومنهجية. أولاً، يجب تحديد المعايير والأبعاد التي يستخدمها المستهلكون لتقييم الصورة الذهنية للمنظمة أو المنتج. ثم، يتم تخفيض عدد المعايير لتجنب إرهاق المستهلكين والتركيز على المعايير الأكثر أهمية للمنظمة والمستهلكين. بعد ذلك، يتم تطبيق المقياس على عينة من المستهلكين وتحليل البيانات المجمعة لتحديد الخصائص الرئيسية للمنظمة والمنافسين. وأخيراً، يتم قياس تباين الصورة وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة مقارنة بمنافسيها. بعد استكمال

¹زهراء صادق، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص: 93-94.

²- Guy Audigier, **Marketing pour l'entreprise**, édition Gualino, Paris, 2003, p: 141.



هذه الخطوات، تستطيع المنظمة تحديد الخصائص الرئيسية المدركة عنها وتحديد الصورة الذهنية المرغوبة والمقارنة بالصورة الحالية لتحديد النقاط القوية والضعف والعمل على تحسين الصورة الذهنية للمنظمة¹.

ثالثاً: مقياس الأبعاد المتعددة (الخرائط الإدراكية)

يتم استخدام مقياس الأبعاد المتعددة (الخرائط الإدراكية) لقياس ومقارنة إدراك المستهلكين لصور المنظمات المختلفة وتحديد الموقع الذي تحتله أو ترغب في احتلاله المنظمة المعنية بالدراسة. يعتبر هذا المقياس من المقاييس الأكثر تعقيداً ولكنه في الوقت نفسه فعال في القياس والمقارنة. يمكن للمنظمة تمثيل التشابه والاختلاف في تموقع المنظمات التي تم دراستها من خلال الخريطة الإدراكية (mapping) التي يتم بناؤها بالمراحل التالية:²

1- تحديد الخصائص المحددة في التقييم: يجب تحديد الخصائص الدقيقة التي تشكل صورة المنتج في عقول المستهلكين. يجب أن يشمل هذا الاستعراض الخصائص الفيزيائية للمنتج، مثل الحجم والوزن والشكل واللون. كما يجب أن يتم التركيز على مزايا المنتج، مثل الكفاءة والفعالية والأداء. وينبغي أيضاً تحديد نوعية الاستخدام والتطبيقات المحتملة للمنتج، ومدى تلبية المنتج لاحتياجات المستهلكين. كما يجب أن يتم التركيز على مستوى السعر المناسب والموقع الجغرافي، حيث يمكن أن يؤثر كل منهما على قرار المستهلك بشراء المنتج. يجب أن يتم التركيز على الأسعار المناسبة للسوق ومتوسط الأسعار المنافسة، ويجب أن يكون المنتج متاحاً في المواقع المناسبة للجمهور المستهدف. باختصار، يجب على المسوقين تحديد جميع العوامل الحاسمة التي يتعين عليهم تحديدها بشأن المنتج لجعله مغرباً للمستهلكين ومنافساً في السوق. بحيث يكون هذا التحليل موضوعياً وقائماً على أدلة موثوقة لتحقيق النتائج الأكثر فعالية في جذب والاحتفاظ بالمستهلكين.

2- تقييم المنتج على قاعدة تلك الخصائص: يتم تقييم المنتجات بناءً على مجموعة من الخصائص الهامة. ومن ثم، يتم اختيار مجموعة من العلامات الموجودة على المنتجات المدروسة، ويتم استجواب المستهلكين بشأن إدراكهم لتلك العلامات فيما يتعلق بهذه الخصائص. ولتحقيق ذلك، يمكن لمسؤول التسويق استخدام عدة طرق، مثل طلب من المستجوبين اختيار الإجابات من بين قائمة محددة تعرض لهم، أو طلب منهم التعبير عن موافقتهم أو رفضهم لاقتراحات معينة. وبالتالي، يمكن للمسوقين الحصول على معلومات دقيقة حول آراء المستهلكين واحتياجاتهم وتفضيلاتهم بشأن المنتج. هذا يساعدهم على تطوير وتحسين المنتجات المقدمة وتحسين الاتصال مع المستهلكين. وعندما يتم استخدام هذه الطرق بشكل صحيح، يتم تحسين جودة المنتج وتحسين تجربة المستهلك، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة الربحية ونمو العمل.

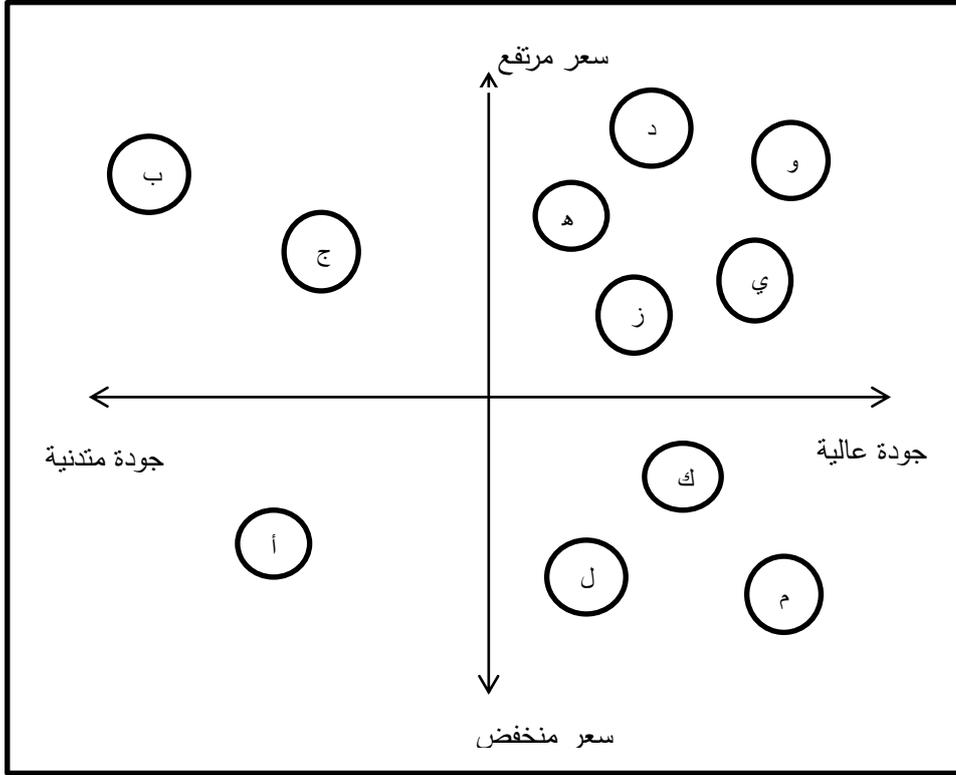
3- إنشاء خريطة الإدراك: يمكن تصوير الخطوة التالية في عملية التقييم بإنشاء خريطة للإدراك الذي يتم تجميعه من نتائج دراسة الخصائص المحددة للمنتج. يتم ذلك من خلال إدخال البيانات المجمعّة من استجواب المستهلكين باستخدام سلم تقييم لجميع العلامات المتعلقة بالخصائص المحددة مسبقاً، في برنامج حاسوبي متعدد

¹- Ph.Kotler, P. Dubois, B.Manceau, **Marketing Management**, Pearson education, 11 eme édition Paris, 2004, p p: 606-607.

²- LENDREVIE Jacques, LINDON Denis, **Op Cit**, 2003, p p: 744- 746.

الأبعاد. يتم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب إحصائية مختلفة وترتيب العوامل المختلفة التي تم الكشف عنها. يمكن أن يحتوي هذا الترتيب على العديد من العوامل ذات الأهمية المتساوية، مما يجعل من الصعب اختيار بينها. في بعض الحالات، يوجد عاملان يتمتعان بالسيطرة على ذهنية المستهلكين ويشكلان حالة مثالية لبناء خريطة إدراك دقيقة.

الشكل رقم (2-17): نموذج لخريطة إدراكية افتراضية



Source: C. Ammi, Le Marketing un outil de décision, Ellipses, Paris, 1993, p: 115

4- موقعة عرض المنظمة في الخريطة الإدراكية: لصعوبة اختيار العوامل المؤثرة في تحديد التموقع الأمثل للمنتج، وثانياً لأن الخرائط الإدراكية لا تعتبر العامل الوحيد في اتخاذ القرارات التسويقية، ولكنها تساعد المنظمات على فهم كيفية ادراك المستهلكين للمنتجات والعوامل المؤثرة في قراراتهم الشرائية. وبالتالي فإن استخدام الخرائط الإدراكية يمثل إضافة هامة لأدوات تحليل السوق واتخاذ القرارات التسويقية.

المطلب الرابع: استراتيجيات احداث التموقع وإعادة التموقع

تعتبر استراتيجيات التموقع وإعادة التموقع أساسية لنجاح أي منظمة في السوق. فتهدف استراتيجيات التموقع إلى تحديد الموقع المثالي للمنتج في السوق وتحديد العوامل الرئيسية التي ستجذب المستهلكين لشراء هذا المنتج. بينما تهدف استراتيجيات إعادة التموقع إلى إعادة تحديد موقع المنتج في السوق بعد فترة من الزمن، وتحديد العوامل التي ستجعل المنتج أكثر جاذبية للمستهلكين.

تشمل استراتيجيات التموقع تحليل السوق والمنافسين والمستهلكين وتحديد الفرص الجديدة والمواقع الجديدة للمنتج. وتشمل استراتيجيات إعادة التموقع تقييم النتائج الحالية وتحليل أسباب عدم النجاح وتحديد العوامل التي يجب تغييرها لجذب المزيد من المستهلكين والمحافظة على النجاح في السوق.



بشكل عام، فإن استراتيجيات التموقع وإعادة التموقع هي أساسية لأي منظمة ترغب في النجاح في السوق وتحقيق أقصى قدر من الربحية. وبتطبيق استراتيجيات التموقع وإعادة التموقع بشكل فعال، يمكن للمنظمة الحفاظ على مكانتها في السوق وزيادة حصتها من المستهلكين والأرباح.

أولاً: معايير المفاضلة لاختيار استراتيجية التموقع المناسبة

تعتمد إدارة المنظمة على مجموعة من المعايير، لتحديد إستراتيجية التموقع المناسبة والتي تتوافق مع سمات السوق المستهدفة بكفاءة ومردودية عالية، لذا حدد كل من Dubois و Nicholson سنة 1992، خمسة معايير اختيار لتوجيه قرارات تحديد تموقع المنظمة¹:

1- حجم الطلب على القطاعات: إذا كانت استراتيجية المنظمة تهدف إلى تحقيق توفير التكاليف عن طريق زيادة حجم المبيعات، فمن المهم بالنسبة لها البحث عن القطاعات ذات الحجم الكبير. ومن الجانب الآخر، إذا كانت الاستراتيجية تتمحور حول التركيز في السوق، فعليها البحث عن القطاعات السوقية الصغيرة والمحددة؛

2- المنافسة بين المنتجات والعلامات التجارية الحالية: يمكن أن يتشابه لدى علامتين تجاريتين تصوراتهما المتعلقة بحالات الاستخدام، ويمكن بالتالي استخدام علامة تجارية جديدة بالقرب من المنافسين الحاليين ولكن بطريقة مختلفة، بحيث تتوافق مع التصورات المتشابهة؛

3- توافق التموقع مع المنتجات الأخرى للتشكيلة: توافق التموقع مع باقي المنتجات في التشكيلة يعتبر أمراً حاسماً، إذ يجب تقادي التموقع الذي يؤدي إلى تقليل قيمة المنتجات الأخرى في التشكيلة، ويجب تجنب المنافسة المباشرة مع تلك المنتجات. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يحقق الإطلاق الجديد مكاسب ملموسة في حجم المبيعات على مستوى التشكيلة بأكملها؛

4- إمكانية تطوير التموقع المختار: يجب أن يتوافق التموقع المختار مع تصورات المستهلك وخصائص المنتج والعلامة التجارية، ويجب النظر في إمكانية تطوير هذا التموقع في المستقبل. لذلك، فإن معرفة تصنيف المستهلك هي ذات أهمية بالغة، حيث يمكن استخدامها لتجنب تطوير تموقع غير موافٍ لمتطلبات المستهلك. وبذلك، يمكن تحقيق توافق أفضل مع المستهلكين وتطوير تموقع يلبي احتياجاتهم ويواكب التطورات في السوق؛

5- قوة وضوح التموقع المشغول: كلما كان التموقع المختار لعلامة تجارية ذات مكانة قوية واضحاً ومعروفاً، كلما قل احتمال النجاح في المنافسة معها. وذلك لأن قوة وضوح التموقع يزيد من ولاء المستهلكين وولائهم للعلامة التجارية، كما يجعل من الصعب على المنافسين الدخول في السوق والحصول على حصة من السوق. لذا يجب على المنظمات العمل على بناء تموقع واضح وقوي لعلاماتها التجارية لزيادة فرص النجاح في السوق.

¹ - Michel Ratier, **Limage de Marque à la Frontière de Nombreux Concepts**, Cahier de recherche N 158, IAE Université de Toulouse, 2003, p p: 11- 12.



ثانيا: استراتيجيات إحداث التموقع

1- استراتيجيات "رايس" و"تراوث" لإحداث المواقع: اقترح كل من "رايس" و "تراوث" ثلاث استراتيجيات لإحداث تموقع، وهي¹:

أ- الإستراتيجية الأولى: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز موقع العلامة التجارية في ذهن المستهلك وتوضيحها بصورة صريحة وواضحة بالمقارنة مع منافسيها. تشمل هذه الاستراتيجية سياسات تركز على الخصائص الوظيفية الرئيسية للمنتج وعلى الحلول المميزة التي يقدمها المنتج. يتم ذلك عادة من خلال تحديد الفوائد الفريدة التي يوفرها المنتج للمستهلك والتركيز عليها في التسويق؛

ب- الإستراتيجية الثانية: تستهدف هذه الإستراتيجية تحديد تموقع جديد للعلامة التجارية يكون غير مشغول من قبل المنافسين، وهو يعتبر مفيدا جدا للمنظمة. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق توظيف التموقع الجديد بشكل يضيف قيمة على المنتجات التي يقدمها المنظمة؛

ج- الإستراتيجية الثالثة: تركز هذه الإستراتيجية على إزاحة المنافسين عن مواقعهم أو طردهم نهائيا، ويعتبر ذلك من بين أصعب الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها. تعتمد هذه الإستراتيجية على قدرات كبيرة للابتكار والتطوير لتطوير منتجات أفضل وأكثر جاذبية من المنافسين، وتحسين التسويق وخدمة المستهلكين للحصول على حصة أكبر من السوق.

2- استراتيجيات التموقع من خلال المنافسة: تعد المنافسة إطارا مرجعيا أساسيا في جميع استراتيجيات التموقع. يعود ذلك لوجود سببين رئيسيين: الأول هو أنه يمكن استخدام صورة المنافس الجيدة للمساعدة في توصيل صورة مميزة للعلامة التجارية، والثاني هو أنه لا يهتم المستهلكين مقدار التفوق الفعلي بقدر ما يهتمهم اعتقادهم أن العلامة التجارية أفضل من منافسها. بالتالي، يمكن أن ينجح التموقع بصراحة كوسيلة للتفوق على منافس معين، وخاصة إذا تم التركيز على خاصية معينة، مثل الجودة والثمن. ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض المنتجات التي يصعب تقييمها بشكل دقيق. وعليه يمكن توضيح استراتيجيات التموقع على هذا الأساس على النحو التالي:

أ- استراتيجية التمييز: تعتمد استراتيجية التمييز على تمييز المنتج الذي تقدمه المنظمة، وتهدف إلى الإفراد ببعض المعايير التي يقدرها المستهلكون بشكل كبير. تختار المنظمة خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك المستهلكون في القطاع المستهدف أنها ذات أهمية، ثم تصبح المشبع الوحيد لهذه الحاجات من خلال إيجاد وضعية تعتبر من خلالها الأفضل. تعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على مدى تمتع المنظمة بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين تقليدها، وتساعد في مواجهة اعتداءات المنافسين نتيجة وفاء المستهلكين لعلامتها التجارية وضعف حساسيتهم للأسعار. ومع ذلك، يتحمل المشتري الأعباء المالية الناتجة عن اعتماد هذه الاستراتيجية². ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول³:

¹- فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، الجزء الثالث، دمشق، 2002، ص: 141.

²- كريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، 2016، ص: 84.

³- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 118-119.



- التميز على أساس التفوق التقني؛

- التميز على أساس الجودة؛

- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

ب- استراتيجية التقليد: استراتيجية التقليد تتمثل في بعض الحالات في عدم السعي للتميز عن المنافسين، بل السعي للحصول على تموقع مماثل لهم، وذلك عن طريق عرض Me-too يتم تقديمه كبديل لعرض المنافس. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال مضايقة المنافس بتقديم عرض مشابه لعرضه السوقي، وذلك باستناد إلى المزايا والفوائد التي تقدمها العرض الأصلي. ومع ذلك، فإن هذه الاستراتيجية تحمل مخاطر كبيرة في حالة مواجهة العلامات التجارية الرائدة. يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من التقليد وهما التقليد الكلي والجزئي، حيث يتم في الأول إعادة تجسيد كل أو بعض الخصائص المميزة للمنتج الأصلي بطريقة تهدف إلى خداع المستهلك حول هوية المنتج الأصلي، في حين يتم في الثاني استخدام بعض الخصائص الفريدة للمنتج الأصلي لإنتاج منتج يحمل علامة مختلفة، ويتوافق مع نفس الاحتياجات المطلوبة في المنتج الأصلي. ويتم هذا بأسعار متساوية أو مرتفعة في بعض الأحيان، وتهدف هذه المنتجات إلى المنافسة بجودة تفوق المنتج الأصلي، وليس لخداع المستهلك بشأن أصالة المنتج¹.

ج- استراتيجية الابتكار: تركز المنظمة على استراتيجية الابتكار والتجديد كوسيلة للحفاظ على مركزها التنافسي. تسعى المنظمة إلى تلبية رغبات المستهلكين من خلال ابتكار منتجات جديدة وإيجاد خليط تسويقي مبتكر، كما تعمل على توفير شبكة توزيع فعالة وسياسة اتصال فعالة لتحقيق هدفها. وتعتبر هذه الإجراءات كفيلة بتقليل قدرة المنافسين على مجاراة المنظمة².

3- استراتيجيات القيمة لإحداث التموقع: تركز استراتيجيات التموقع على خلق القيمة للمستهلك من خلال تحديد موقع المنتجات بناءً على فوائدها الرئيسية المقدمة مقارنة بالمنتجات المنافسة. ويهدف المسوقون إلى تحديد موقع العلامة التجارية بشكل كامل لتقديم القيمة المقترحة لها. ويمكن تلخيص هذه القيمة من خلال الإجابة عن سؤال المستهلك: لماذا يجب عليّ شراء منتجك؟. ويبين الشكل رقم (2-18) مقترحات القيمة الممكنة التي يمكن أن تحدد المنظمة تموقع منتجاتها عليها، كما هو موضح في الآتي:

¹ - كريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، 2016، ص: 86.

² - المرجع نفسه، ص: 87.



الشكل رقم (2-18): اقتراحات القيمة الممكنة

السعر

		أكثر	نفس	أقل
الفوائد	أكثر	أكثر بمقابل أكثر	أكثر مقابل نفس	أكثر مقابل أقل
	نفس			نفس بمقابل أقل
	أقل			أقل بمقابل أقل

المصدر: فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007، ص: 439.

من خلال الشكل أعلاه تمثل الخمسة مربعات العليا واليمنى مقترحات القيمة الممكنة، إلا أن المربع السفلي الأيسر والمربع المجاور له والمربع الواقع أعلاه تمثل مقترحات القيمة الخاسرة، أما المربع الواقع في المركز فيمثل المقترح الحدي في أفضل الحالات. وتناقش في الأقسام التالية الخمسة مقترحات الربحة التي يمكن أن تحدد المنظمة مكانة منتجاتها عليها:¹

أ- إستراتيجية أكثر بمقابل أكثر **More For More**: تعتمد على تقديم منتجات فاخرة بأسعار أعلى لتغطية التكاليف العالية وتوفير جودة أفضل ومزايا أكثر بسعر أعلى. يمكن أن يدوم تموقع العلامة التجارية في هذه الحالة طالما أن المنتجات ذات جودة عالية وتساعد المستهلكين على الحصول على مكانة اجتماعية راقية. وعلى الرغم من أن الأسعار العالية قد تعكس تكاليف الجودة الفائقة، فإن العلامات التجارية التي تعتمد على استراتيجية "الأكثر بمقابل الأكثر" لا يمكن الاعتماد عليها كثيرا، حيث أنها تعري المقلدين الذين يدعون نفس الجودة ولكن بأسعار أقل. وبالإضافة إلى ذلك، تواجه سلع الرفاهية مخاطر خلال فترات الركود الاقتصادي، حيث يكون المستهلك حذرا في صرف أمواله؛

ب- إستراتيجية أكثر بنفس السعر **More for the same**: تمكنت المنظمات من مواجهة استراتيجية "أكثر بمقابل أكثر" للعلامات التجارية بتقديم علامات تجارية عالية الجودة والأداء ولكن بنفس الأسعار. وتسعى المنظمات من خلال هذه الإستراتيجية إلى ترسيخ صورة القيمة في العقول من خلال تعزيز فكرة "أكثر لنفس السعر" من خلال الأنشطة الترويجية المختلفة؛

ج- إستراتيجية نفس الفوائد بسعر أقل **The Same for Less**: تقدم المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية علامات تجارية عادية مقابل تخفيضات كبيرة أي تقديم نفس الفوائد التي يقدمها المنافس ولكن بسعر أقل؛

¹ - كريمة حاجي، فراجي بلحاج، تموقع العلامة التجارية في ذهن المستهلك الجزائري: دراسة علامة حمود بوعلام للمشروبات الغازية، Maghren Review of Economics and Management، المجلد 4، العدد 1، 2017، ص: 163-164.



د- الأقل مقابل أقل بكثير **Less for Much less**: إن تطبيق هذه الإستراتيجية لأن ذلك يتطلب من المنظمات الاستغناء عن بعض الخدمات التي تكون مرتبطة بالمنتج الأساسي حتى ينخفض السعر هذه الخدمات قد تكون تكميلية يمكن الاستغناء عنها بالفعل مقابل دفع مبلغ أقل كثيرا من أسعار المنافسين حيث تقدم المنظمة فوائد ومزايا أقل من المنافسين ويسعر أقل كثيرا؛

هـ- إستراتيجية أكثر بمقابل أقل: تتمثل الإستراتيجية الفعالة في تحقيق مزيد من القيمة بتكلفة أقل، وهي تتطلب تقديم فوائد متفوقة للمستهلكين بسعر أقل من منافسينا. ورغم أن هذه الصورة الذهنية للجمهور قوية وفعالة في البداية، فإنها تشكل تحديا كبيرا للمنظمات في المحافظة عليها على المدى البعيد. فعلى سبيل المثال، تتبنى بعض المنظمات هذه الإستراتيجية في البداية، حيث تقدم منتجات ذات جودة عالية بسعر أقل من المنافسين، ولكن من الصعب الحفاظ على هذا النمط على المدى البعيد. يتطلب ذلك جهدا وتكلفة عالية، وتحتاج المنظمة إلى زيادة إنتاجيتها وتخفيض التكاليف للحفاظ على تلك القيمة المضافة. بشكل عام، تتوقف المنظمات عن هذه الإستراتيجية بعد فترة وجيزة، حيث تكون قد استنزفت مواردها وطاقتها ولا يمكنها المنافسة بنفس المستوى في المدى البعيد.

ثالثا: استراتيجيات إعادة التموقع

يتم إجراء عملية إعادة التموقع بهدف تعزيز القدرة التنافسية للعلامة التجارية أو المنتج، وبالتالي زيادة حجم المبيعات من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين. يمكن للمنظمة أن تعمل على تغيير جوانب المنتج أو تغيير السوق المستهدف أو كليهما أثناء إعادة التموقع. تنتج هذه العملية أربع خيارات لإعادة التموقع، وهي: تغيير الميزة التنافسية للمنتج، أو تغيير السوق المستهدف للمنتج، أو إعادة تأهيل العلامة التجارية، أو إعادة تأهيل المنظمة ككل. يتطلب إعادة التموقع استراتيجية واضحة ودراسة شاملة للسوق والمستهلكين والمنافسين، لضمان نجاح عملية التموقع وزيادة فرص النمو والازدهار في المستقبل¹. والشكل التالي يوضح أهم استراتيجيات إعادة التموقع:

الشكل رقم (2-19): الاستراتيجيات البديلة لإعادة التموقع

	عدم تغيير السوق المستهدف	تغيير السوق المستهدف
عدم تغيير سمات المنتج	إعادة تموقع الصورة	إعادة تموقع السوق
تغيير سمات المنتج	إعادة تموقع المنتج	إعادة التموقع الشامل

Source: Graeme Drummond and all, **Strategic Marketing: Planning and Control**, Oxford Auckland Boston Johannesburg Melbourne, Second Edition, New Delhi, 2001, p: 202.

يوضح الشكل أعلاه أنه هناك مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي يمكن للمنظمة العمل بها من أجل إعادة تموقع نفسها في السوق ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد:

¹- Graeme Drummond and all, **Strategic Marketing: Planning and Control**, Oxford Auckland Boston, 2 nd edition, Johannesburg Melbourne, New Delhi, 2001, p: 202.



1- استراتيجية إعادة تموقع الصورة: تستخدم المنظمات في بعض الأحيان استراتيجية إعادة تموقع الصورة لتغيير صورة المنتج في السوق المستهدف دون تغيير المنتج أو السوق المستهدف. وهذا ما فعلته منظمة Britvic على سبيل المثال في التسعينات، حيث حولت نفسها من علامة تجارية صغيرة في المملكة المتحدة إلى علامة تجارية تظهر نموًا ديناميكيًا. وتم تحقيق هذا الهدف من خلال إعادة توجيه الأنشطة الترويجية للمنتج وتصميم صورة قوية له، بهدف جذب المستهلكين في الفئة العمرية من 16 إلى 24 عامًا. بمجرد تحقيق هذه الاستراتيجية بنجاح، يمكن للمنظمة تعزيز مكانتها في السوق وزيادة حصتها من الأرباح.

2- استراتيجية إعادة تموقع السوق: تستخدم المنظمات هذه الاستراتيجية لإعادة طرح المنتج في سوق جديد، دون تغيير المنتج نفسه. تتطلب هذه الاستراتيجية تغيير السوق المستهدف، ويتم استخدامها غالبًا عند توسع المنظمة في الأسواق الدولية القريبة من السوق المحلي والتي لا تختلف كثيرًا عنها. يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية عن طريق تحليل احتياجات ورغبات السوق الجديد وتعديل المنتج والاستراتيجية التسويقية والترويجية لتلائم هذه الاحتياجات والرغبات. إذا تم تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح، يمكن للمنظمة توسيع قاعدة مستهلكيها وزيادة حصتها من الأرباح في السوق الجديد؛

3- استراتيجية إعادة تموقع المنتج: تتمثل هذه الاستراتيجية في تغيير خصائص وميزات المنتج دون التغيير في جمهور السوق المستهدف. وتستخدم المنظمات هذه الاستراتيجية عندما يدخل منتج جديد يتميز بمزايا وفوائد تنافسية أكبر. وتعمل المنظمات على تعديل خصائص المنتج الحالي وتطويرها بشكل إيجابي لإبرازها أمام المنافسين. وعلى سبيل المثال، اعتمدت علامة إيزيس سياسة تسويقية جديدة باستخدام شعار "الجودة الألمانية" في محاولة منها لإعادة تموقع المنتج؛

4- استراتيجية إعادة التموقع الشامل: تتضمن هذه الاستراتيجية تغييرًا جذريًا في كل من المنتج والسوق المستهدف. تلجأ المنظمات إلى هذه الاستراتيجية عادة عندما تقوم بطرح منتجات جديدة تحت نفس العلامة التجارية الحالية، وتهدف إلى استهداف شريحة جديدة من المستهلكين، أو التوسع في الأسواق الخارجية. تشمل هذه الاستراتيجية تغييرات كبيرة في العلامة التجارية، مثل تغيير الاسم والتصميم والرسالة الإعلانية، بالإضافة إلى تعديلات في المنتجات نفسها، مثل المواد والتصميم والوظائف والأداء. يهدف ذلك إلى تجديد المنتج وجذب مستهلكين جدد وتحقيق نمو جديد في السوق.

ولقد حاول جاك ديوكس اقتراح بعض استراتيجيات إعادة التموضع والنقاط المفتاحية لنجاح المنظمة. حيث يجمع الجدول أدناه استراتيجيات إعادة التموقع المختلفة ونقاط النجاح الرئيسية لكل استراتيجية إعادة تموقع تتبناها المنظمة (التوزيع، وتكثيف العرض، والابتكار، والتركيز، والاستهداف، وما إلى ذلك)¹.

¹ - Hadj Mhamed Mehor, Op Cit, p: 20.



الجدول رقم (2-05): استراتيجيات إعادة التموقع والنقاط المفتاحية

إستراتيجيات إعادة التموقع من خلال	النقاط المفتاحية
إثراء رأس المال البشري	- تنوع التعيينات بالمنظمة - التوجه نحو الثورة الرقمية
أصل المنتج	البحث عن التراث الحقيقي للمنتج
التكيف	تقديم عروض تتكيف مع سكان المدن
التركيز	العلامات التجارية، ومستوى السعر
الحالة الإقتصادية والثقافية للمكان	مثال: عادات وتقاليد افريقيا تختلف عن آسيا
المتجر متعدد العلامات التجارية	محلات تجارية داخل محل تجاري واحد
الأسلوب وإعادة الهيكلة	التركيز المستمر على المنتجات
السعر المنخفض	السعر الذي يستهدف المستهلكين المشهورين
نوع التعليم والهوية العلمية	خبرة المدراء في تطوير الأعمال
تغيير الموقع	البحث عن منطقة تجارية أكثر جاذبية

Source: Hadj Mhamed Mehor, **Op Cit**, p: 20

تشمل استراتيجيات إعادة التموقع بشكل عام إعادة التعريف بالمنظمة سواء من حيث اتخاذ مجموعة من الإجراءات الداخلية التي تشمل المنتج أو مختلف عناصر المزيج الترويجي، أو إجراءات أخرى خارجية كتغيير شريحة السوق المستهدف أو استهداف شريحة جديدة، وبالتالي تكيف عناصر المزيج التسويقي حسب الخصائص الجديدة للقطاع.



المبحث الرابع: بناء استراتيجية تموقع المنظمة من خلال المزيج التسويقي الدولي

يعتبر المزيج التسويقي الدولي من أبرز العوامل المؤثرة والمحددة لاستراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية. حيث تعمل المنظمة الراغبة بتوسيع نشاطها خارج الحدود الوطنية على تطوير استراتيجية تموقع لتكون فعالة تمكنها من الوصول إلى مستهلكين جدد والمنافسة على مستوى عالمي.

يعد المزيج التسويقي الدولي عبر الانترنت، من أهم العوامل المساعدة على بناء استراتيجية التموقع لأي منظمة تنشط في السوق الدولية. حيث أن تواجد المنظمة على الانترنت، يساعدها على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور على المستوى الدولي، مما يضع أمامها فرص لتحقيق الربح والنمو.

وبشكل عام، ومن أجل بناء استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية فإنه يتوجب عليها الاهتمام بالمزيج التسويقي الدولي وكذا المزيج التسويقي الدولي عبر الانترنت وهذا من أجل بلوغ أهدافها وتحقيق نموها في تلك الأسواق. لذا سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى دور المزيج التسويقي الدولي في عملية تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة.

المطلب الأول: دور المنتج الدولي والتسعير الدولي في بناء استراتيجية تموقع المنظمة

يعتبر المنتج الدولي والتسعير الدولي من أبرز العوامل وأهمها في بناء استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية. حيث أن المنظمة التي ترغب في توسيع نشاطها في الأسواق الدولية، لا بد أن تحدد المنتجات التي من شأنها تلبية حاجات المستهلكين في تلك الأسواق والتأكد من توافقها مع ثقافتهم وعاداتهم. بالإضافة إلى ذلك، لا بد من أن تحدد استراتيجية التسعير الدولي التي تناسب منتجاتها، وذلك من خلال دراسة جيدة للأسعار في الأسواق الدولية وتحليل أهم العوامل المؤثرة على الطلب والتكلفة وعلى المنتجات في الأسواق الدولية.

تلعب للانترنت دور هام في بناء استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية، فهو يساعد للمنظمة على الوصول إلى الأسواق الدولية بكل أريحية وتحديد الاستراتيجية التسويقية الأنسب للتواصل مع المستهلكين في تلك الأسواق وتقديم منتجاتها على مستوى دولي.

أولاً: مساهمة المنتج الدولي في بناء استراتيجية تموقع المنظمة

1- عوامل تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة من خلال سياسة المنتج الدولي: يكمن دور سياسة المنتج الدولي في تحقيق تموقع المنظمة في معرفة الطريقة التي يتم بها تطوير المنتجات الدولية وتسويقها بحيث تلبية متطلبات المستهلكين المحتملين في الأسواق الدولية وكذا تعزيز صورتها الذهنية. وتضم هذه السياسة مجموعة من العوامل التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتصميم المنتجات وتسويقها في السوق الدولية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- التأكد من تلبية الحاجات المحلية: يجب على المنظمة أن تطور المنتجات بما يلبي حاجات المستهلكين في الأسواق الدولية، مع مراعاتها لمتطلبات التشريعات واللوائح المحلية؛
- التركيز على الجودة: يتعين على المنظمة توفير منتجات بجودة عالية وذات ضمانات كالضمانات المالية والمتعلقة بالجودة للمستهلكين الدوليين؛



- البحث والتطوير: لابد على المنظمة أن تستثمر في البحث والتطوير من أجل التحسين في منتجاتها الحالية وتطوير منتجات جديدة من شأنها تلبية حاجات المستهلكين الدوليين¹؛
- التسويق والإعلان: وذلك عن طريق الترويج للمنتجات بطريقة ذات فعالية في السوق الدولية، مع اختيار قنوات التسويق المناسبة، مع ضمان توفير وتأمين المنتجات على مستوى الأسواق الدولية²؛
- توفير خدمة ما بعد البيع: يتعين على المنظمة أن توفر خدمات ما بعد البيع للمستهلكين في الأسواق الدولية، وهذا عن طريق توفير خدمات الدعم الفني والصيانة للمنتجات³؛
- الحفاظ على التنوع الثقافي: لابد على المنظمة من أن تهتم بالقيم الثقافية واللغة والتقاليد والعادات في الأسواق الدولية المستهدفة ومراعاة ذلك في عمليات تصميم المنتجات وتسويقها في الأسواق الدولية⁴؛
- التعاون مع الموردين والشركاء: يتوجب على المنظمة أن تبحث عن شركاء وموردين يكون بإمكانهم مساعدتها على تحقيق نجاح منتجاتها في الأسواق الدولية، مع سعيها لإنشاء علاقات تعاونية ودائمة معهم⁵؛
- التعلم من الأخطاء: يجب على المنظمة تحليل أخطائها وذلك من خلال استقاداتها من تجاربها السابقة والعمل على تحسين الإجراءات المستخدمة في عمليات التصميم والتسويق الدولي⁶؛
- اعتماد الابتكار والتصميم الإبداعي: إن التصميم الإبداع والابتكار يعطي لمنتجات المنظمة ميزة تنافسية في الأسواق الدولية، ويسمح بجذب المزيد من المستهلكين ومنه تحقيق ونجاح تموقع المنظمة في الأسواق الدولية⁷.

2- طرق تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة من خلال سياسة المنتج الدولي: إن هدف سياسة المنتج الدولي هو تطوير تطوير المنتجات وتسويقها بما يتناسب واحتياجات المستهلكين الدوليين. فهي تساهم في تحقيق تموقع المنظمة في الأسواق الدولية عن طريق العوامل التالية:

أ- تحسين صورة المنظمة: تساعد سياسة المنتج الدولي المعتمدة من طرف إدارة المنظمة على تحسين صورتها في الأسواق الدولية، وهذا من خلال انتاجها لمنتجات بجودة عالية وتسمح بتلبية احتياجات وتفضيلات

¹ - Nenad Filipović, Aleksandar Grubor, **International Product Policy and Strategy**, International Scientific Conference on Economic and Social Development, Serbia, 2017, p p: 233- 239. (بتصرف)

² - Warren J. Keegan, **Global Marketing Management**, Pearson Education, 7 eme édition, USA, 2016, p 704. (بتصرف)

³ - Vikas Kumar, Ramendra Singh, **The International Product Life Cycle Theory and Its Relevance to Emerging Markets**, Journal of International Marketing, vol 27, N 27, American Marketing Association, USA, 2019, p p: 22- 44. (بتصرف)

⁴ - John Stark, **Global Product: Strategy, Product Lifecycle Management and the Billion Customer Question**, Gower Publishing Ltd, 2 nd edition, USA, 2015, p 312. (بتصرف)

⁵ - Abdul Waheed, Abdul Jabbar, **The Role of Product Policy in International Marketing**, International Journal of Business and Social Science, vol 3 N 3, Center for Promoting Ideas, USA, 2012, p p: 221- 231. (بتصرف)

⁶ - Christopher Selvarajah, Andrew O'Loughlin, Nicole Hartley, **Learning from international mistakes: An empirical study of the experience of firms in the Australian wine industry**, International Business Review, Elsevier, 2015, p p: 337- 348. (بتصرف)

⁷ - Felicitas Evangelista, **Creativity and Innovation in International Marketing**, Journal of International Marketing, American Marketing Association, 2005, p p: 32- 55. (بتصرف)



المستهلكين في الأسواق الدولية. حيث أن تحسين صورة المنظمة يتمثل في تحسين سمعتها في الأسواق الدولية وتعزيز الثقة بينها وبين المستهلكين الدوليين. ومن بين العوامل التي من شأنها التأثير على صورتها هي جودة المنتجات، التطوير والابتكار، والاتصال والتفاعل مع المستهلكين. ومنه فغن تحسين صورة المنظمة يعتبر عملية هامة في نجاح المنظمة في الأسواق الدولية، لذا لا بد أن تعمل على تحسين صورتها الذهنية لتحقيق نجاح تموقعها في الأسواق الدولية¹؛

ب- تحسين المنافسة: تلعب سياسة المنتج الدولي دور في المنافسة مع المنظمات التي تنشط في نفس المجال في الأسواق الدولية، وذلك من خلال انتاج وتطوير منتجات تلبي حاجات المستهلكين وتتماشى مع تفضيلاتهم وتتفوق على المنتجات المنافسة من حيث الأداء والجودة. إن تحسين المنافسة يعتبر عملية بالغة الأهمية يتوجب على المنظمة انتهازها من اجل المحافظة علة تموقعها في السوق وزيادة حصتها من المبيعات والمستهلكين. ومن بين الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للتحسين من تنافسيتها هي تحسين الأداء والجودة، الابتكار، تسعير المنتجات بطريقة مناسبة، تحليل السوق، تحسين العلاقات العامة، التحالفات والشراكات، التسويق الإبداعي، والتوجه نحو مستهلكين جدد²؛

ج- تعزيز الوعي بالعلامة التجارية: تساعد سياسة المنتج الدولي على تعزيز الوعي بالعلامة التجارية في السوق الدولية، وهذا عن طريق انتاج منتجات تلبي احتياجات المستهلكين وتتوافق مع تفضيلاتهم. لذا فإن تعزيز الوعي بالعلامة التجارية هو عملية ذات أهمية بالغة في جذب أكبر عدد من المستهلكين وتحسين التأثير والانتشار في السوق الدولي. وتعزز المنظمة الوعي بعلامتها التجارية من خلال التوجه نحو الاستثمار في الإعلانات، وتحسين تجربة المستهلكين بالإضافة إلى الاستثمار في التجارة الإلكترونية، مع التواجد الفعال في الفعاليات والمؤتمرات. حيث لا بد من الفعالية في تطبيق هذه الإستراتيجيات من أجل نجاح تحقيق تموقع في الأسواق الدولية³؛

د- تحسين المبيعات والإيرادات: يمكن لسياسة المنتج الدولي أن تساعد على تحسين المبيعات والإيرادات في الأسواق الدولية، إذا كانت المنتجات التي تنتجها المنظمة تتماشى مع تفضيلات المستهلكين وتحظى بشعبية كبيرة في هذه الأسواق. ويعتمد تحسين المبيعات والإيرادات لتحقيق التمووقع في السوق الدولي على عدة عوامل منها: فهم السوق والجمهور المستهدف، تطوير وتحسين المنتجات، توظيف أدوات التسويق الرقمي، توظيف العروض والتخفيضات، والتوسع في الأسواق الجديدة⁴.

¹– Jeanne M. Logsdon and Jean-Philippe Bonardi, **Corporate Image and Branding in Developing Countries**, Journal of Global Marketing, vol 32, N (3-4), 2019, p p: 143- 155. (بتصرف)

²– Keegan, W. J., & Green, M. C, **Global marketing**, Pearson Education Limited, 7 eme édition, USA, 2013, p: 640. (بتصرف)

³– Papadopoulos, N., Heslop, L. A, **Product-country images: Impact and role in international marketing**, Routledge, UK, 2014, p: 18. (بتصرف)

⁴– Brassington, F., & Pettitt, S, **Principles of marketing**, Pearson, UK, 2017, p p: 4- 5. (بتصرف)



3- مساهمات المنتج الدولي عبر الانترنت في تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة: توفر الانترنت فرصا كبيرة للمنظمات الدولية لتحقيق تموقع قوي وزيادة الوعي بالعلامة التجارية، وذلك من خلال المنتجات الدولية التي يتم تسويقها وبيعها عبر الانترنت. ومن بين المساهمات الرئيسية التي يمكن أن يوفرها المنتج الدولي عبر الانترنت لتحقيق مكانة ذهنية للمنظمة:

أ- الوصول إلى جمهور أوسع: يمكن للمنتجات الدولية المباعة عبر الانترنت الوصول إلى جمهور أوسع من المستهلكين في الأسواق الدولية، وهذا يمكن أن يساعد في تحسين تموقع المنظمة عبر الزيادة في الوعي بالعلامة التجارية والمنتجات. إن الوصول إلى جمهور أوسع يعد عنصرا مهما لتعزيز تموقع المنظمة، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتحسين المبيعات والإيرادات. ولتحقيق ذلك لابد من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر وإنستجرام، الإعلان على مواقع الانترنت ومحركات البحث، توفير خدمة المستهلكين على مدار الساعة للرد على استفساراتهم وتلبية احتياجاتهم في أي وقت من اليوم، التعاون مع المدونين والمؤثرين في مجال الصناعة للترويج، بالإضافة إلى تقديم محتوى قيم ومفيد للجمهور عبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي لجذب المزيد من الجمهور وتحسين الوعي بالعلامة التجارية¹؛

ب- الترويج والإعلان: يمكن استخدام الانترنت كوسيلة للترويج والإعلان عن المنتجات الدولية، وهذا يمكن أن يساعد على جذب المستهلكين وتحفيزهم على شراء المنتج، بالإضافة إلى زيادة الوعي بمنتجات المنظمة وإنشاء صورة إيجابية عنها، بالتالي تحسين تموقعها في السوق الدولي. يعد عنصر الترويج والإعلان أحد العناصر الأساسية التي يمكن استخدامها لتحسين تموقع المنظمة وزيادة وعي المستهلكين بالمنتج. ويجب أن يكون الترويج والإعلان جزءا من استراتيجية تسويقية شاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف الرئيسية²؛

ج- التواصل مع المستهلكين: يمكن استخدام الانترنت للتواصل مع المستهلكين في الأسواق الدولية، وهذا يمكن أن يساعد في تحسين العلاقات مع المستهلكين وتحسين مكانة المنظمة عبر الزيادة في الرضا عن المنتجات المقدمة. ومن بين الطرق التي يمكن استخدامها عبر الانترنت للتواصل مع المستهلكين في الأسواق الدولية هو إنشاء موقع ويب، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، بحيث تساعد كذلك على إرسال المعلومات حول المنتجات الدولية والعروض الخاصة³؛

د- الإبداع والابتكار: يمكن استخدام الانترنت كوسيلة للابتكار والإبداع في تطوير المنتجات الدولية وتحسينها، وهذا يمكن أن يساعد في تحسين تموقع المنظمة عبر زيادة الجودة والتميز في المنتجات.

يمثل استخدام الانترنت كوسيلة للابتكار والإبداع في تطوير المنتجات الدولية عنصرا أساسيا في تحسين المنافسة وتحقيق التموقع. حيث يمكن للمنظمات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والمنديات والمواقع الإلكترونية الأخرى لجمع الملاحظات والاقتراحات من المستهلكين حول المنتجات الدولية وتحسينها وتطويرها

¹– Ilan Alon, Eugene Jaffe, Christiane Prange, Donata Vianelli, **Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases**, Routledge, 2 nd edition, UK, 2021, p p: 221– 222. (بتصرف)

²– Chaffey, D. and Ellis–Chadwick, F, **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice**, Pearson Education Limited, 6 th edition, USA, 2019, p p: 226– 228. (بتصرف)

³– **Ibid**, p p: 256– 257. (بتصرف)



وكذا جمع المعلومات والبيانات عن المستهلكين. فمن خلال الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات الدولية، يمكن للمنظمات تلبية احتياجاتهم بطريقة أفضل وتحسين جودة وكفاءة المنتجات الدولية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق تموقع وتحسين مبيعاتها وإيراداتها في الأسواق الدولية¹؛

هـ- **الإدارة الفعالة للعمليات:** يمكن استخدام الانترنت لإدارة العمليات المتعلقة بالمنتجات، من خلال التواصل والتنسيق مع الموردين لتحديد المواصفات والمتطلبات ومتابعة الإنتاج والشحن والتسليم. بالإضافة إلى تتبع العمليات المتعلقة بالمنتجات الدولية، بما في ذلك مراقبة الإنتاج والجودة والشحن والتسليم. كما يمكن استخدام الانترنت لتحليل البيانات المتعلقة بالمنتجات الدولية، بما في ذلك مبيعات المنتجات وردود فعل المستهلكين والتحليل الاستراتيجي للسوق، مما يمكنها من إدارة العلاقات مع المستهلكين الدوليين، بما في ذلك التواصل معهم وتقديم الدعم والتدريب والمشورة. كما يمكن استخدام الانترنت أيضا في إدارة العمليات المتعلقة بالمنتجات الدولية، وذلك بواسطة استخدام تقنيات الانترنت الحديثة مثل الحوسبة السحابية والتطبيقات الذكية والتكنولوجيا اللامركزية².

4- **استراتيجيات المنتج الدولي عبر الانترنت لتحقيق تموقع المنظمة:** تتضمن مساهمة المنتج الدولي عبر الانترنت في تحقيق التموقع، عدة عوامل واستراتيجيات، من بينها³:

- إنشاء موقع إلكتروني احترافي للمنظمة والمنتجات الدولية التي تقدمها، حيث يمكن للمستهلكين الوصول إلى المنتجات بسهولة والتعرف على مميزاتها وفوائدها والتواصل مع المنظمة في حال وجود أي استفسارات؛
- تحسين تجربة المستخدم عبر الموقع الإلكتروني، مثل توفير تصميم واجهة مستخدم جذاب ومريح، وتحسين سرعة التحميل ووضوح المعلومات المقدمة عن المنتجات؛
- استخدام وسائل التسويق الرقمي لتسويق المنتجات الدولية وجذب المستهلكين المحتملين، مثل الإعلانات المدفوعة والتسويق عبر محركات البحث ومواقع التواصل الاجتماعي؛
- توفير خدمات للمستهلكين عالية الجودة عبر الانترنت، مثل الدردشة الحية والبريد الإلكتروني وخدمة المستهلك عبر الهاتف، لتلبية احتياجاتهم وحل أي مشكلات تواجههم؛
- الاستفادة من البيانات والتحليلات الرقمية لفهم سلوك المستهلكين وتحسين استراتيجيات التسويق والمبيعات؛
- توفير تجارب شراء عبر الانترنت سهلة ومريحة للمستهلكين، مثل توفير خيارات دفع آمنة وتوصيل سريع ومريح للمنتجات.

تساعد استراتيجيات المنتج الدولي عبر الانترنت في تحسين تواجد المنظمة والمنتجات على الانترنت وتعزيز تفاعل المستهلكين معها، حيث يرتبط تحقيق تموقع المنظمة بالعديد من العوامل التي تؤثر على صورتها ووعي المستهلكين بمنتجاتها وخدماتها. وفيما يلي بعض النصائح لتعزيز تموقع المنظمة⁴:

¹- حسن عمران، فاطمة الزهراء العمراني، **التسويق الإلكتروني**، دار العلم للملايين، الطبعة الاولى، الدار البيضاء، المغرب، 2016، ص: 50. (بتصرف)
²- العويد، محمد سعد، **الإدارة الفعالة للعمليات**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020، ص: 36-37. (بتصرف).
³- فيليب كوتلر وآخرون، **إدارة التسويق**، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018، ص: 551. (بتصرف)
⁴- فيليب كانتر، جون جراهام، **التسويق الدولي**، دار الكتب العلمية، عمان، الأردن، 2013، ص: 233. (بتصرف).



- تحديد موقع المنتج: يجب تحديد موقع المنتج بدقة وتحديد الفئة المستهدفة ليكون المنتج متميزا عن المنافسين؛
- التركيز على العلامة التجارية: يجب العمل على بناء علامة تجارية قوية تحمل قيم ومميزات مختلفة للمنتج والتي تساهم في تحسين وعي المستهلكين به؛
- الاهتمام بالتصميم: يجب العمل على تصميم المنتج بطريقة تجعله مميذا وجذابا للعين، وبالتالي يكون منتجا سهل الاستخدام والتعامل معه؛
- تحسين جودة المنتج: يجب تحسين جودة المنتج وجعله يتفوق على المنتجات المنافسة بطريقة تلبى احتياجات المستهلكين وتتناسب مع ميزانياتهم؛
- الاهتمام بخدمة المستهلكين: يجب توفير خدمة المستهلكين الممتازة وتوفير قنوات اتصال سهلة ومتاحة لهم للرد على استفساراتهم ومشاكلهم؛
- استخدام التسويق الرقمي: يجب الاستفادة من التسويق الرقمي ومواقع التواصل الاجتماعي لتحسين وعي المستهلكين بالمنظمة والمنتجات المقدمة، وزيادة الوصول إلى جمهور أوسع؛
- التعاون مع شركاء استراتيجيين: يجب تعزيز التعاون مع شركاء استراتيجيين والتي يمكن أن تعمل على توسيع نطاق المنظمة وزيادة شهرتها.

ثانيا: مساهمة التسعير الدولي في بناء استراتيجية تموقع المنظمة

1- طرق التسعير الدولي لبناء استراتيجية تموقع المنظمة: يعتبر التسعير الدولي من العوامل الحاسمة في تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية. فبواسطة التسعير الدولي، يتم تحديد سعر المنتجات التي تقدمها المنظمة في الأسواق العالمية، وهذا يؤثر بشكل كبير على تموقعها في السوق الدولية. وتساعد استراتيجيات التسعير الدولي في تحقيق تموقع المنظمة في السوق الدولية بالعديد من الطرق، ومن أهم هذه الطرق:¹

- تحقيق التنافسية: يساعد التسعير الدولي على تحديد سعر المنتجات بشكل مناسب ليتناسب مع متطلبات السوق الدولية ويتمشى مع الأسعار المعروضة من المنافسين. وبذلك يتم تحقيق التنافسية وزيادة فرص نجاح المنظمة في السوق الدولية؛
- تحقيق الربحية: يساعد التسعير الدولي في تحديد سعر المنتجات بشكل يحقق الربحية المطلوبة للمنظمة، ويتيح للمنظمة تحديد أسعار تسمح بتغطية التكاليف والحصول على أرباح ملائمة؛
- تلبية احتياجات المستهلكين: يمكن استخدام استراتيجيات التسعير الدولي لتلبية احتياجات المستهلكين وتفضيلاتهم، ويمكن تحديد أسعار تتناسب مع مستوى الدخل في السوق المستهدفة ومعدلات التضخم وغيرها من العوامل الاقتصادية؛
- بناء العلامة التجارية: يساعد التسعير الدولي على بناء العلامة التجارية للمنظمة في السوق الدولية، وذلك من خلال تحديد أسعار تعكس جودة المنتجات وتوفر قيمة للمستهلك.

¹ - أحمد الشعلان، التسعير الدولي وأهميته في تطوير الأعمال الدولية، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 42، 2017، ص ص: 69-86. (بتصرف)



2- أدوات التسعير الدولي لبناء استراتيجية تموقع المنظمة: يلعب التسعير الدولي دورا مهما في بناء استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية. فهو يساعد على تحديد سعر المنتجات التي تقدمها المنظمة في الأسواق العالمية، ويؤثر بشكل كبير على تموقع المنظمة في السوق الدولية. ومن الأدوات التي يمكن استخدامها لبناء استراتيجية تموقع المنظمة ما يلي:¹

- تحديد السعر الدولي: يعد تحديد السعر الدولي هو الجزء الأساسي من عملية التسعير الدولي. وعند تحديد السعر الدولي، يتم الأخذ بعين الاعتبار العوامل المختلفة مثل التكاليف، والمتطلبات المحلية للسوق، وتوقعات المستهلكين. ويساعد ذلك على تحقيق تموقع المنظمة في السوق الدولية والتنافسية مع المنافسين؛

- تحديد القيمة المضافة: يعد تحديد القيمة المضافة هو جزء أساسي من استراتيجية تموقع المنظمة. وعند تحديد القيمة المضافة، يتم التركيز على جودة المنتجات، والتصميم، والابتكارات. ويساعد ذلك على تمييز المنظمة عن المنافسين، وتحقيق تموقع قوي في السوق الدولية؛

- تحديد استراتيجية التسعير: يمكن تحديد استراتيجية التسعير بشكل مختلف وفقا لاحتياجات المنظمة والسوق المستهدفة. ومن الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها: الربح القائم على التكلفة، والسعر الموجه للمستهلك، والسعر الذي يعكس الجودة والمستوى المتميز؛

- تحديد السوق المستهدفة: إن استخدام استراتيجيات التسعير الدولي يمكن أن يساعد المنظمة في تحديد السوق المستهدفة بناء على العوامل المختلفة المرتبطة بالتكلفة والربحية. ويمكن للتسعير الدولي أيضا توجيه الاختيارات المتعلقة بالموقع الجغرافي والمستهلكين المستهدفين والتسويق والإعلانات. ولهذا السبب، فإن التسعير الدولي يعد عنصرا هاما في استراتيجية تحديد السوق المستهدفة للمنظمة في الأسواق الدولية. ويمكن للمنظمات استخدامها لتحديد الأسواق الأكثر جاذبية والتي يمكن أن توفر أفضل فرص النمو والربحية في المستقبل.

3- أثر استراتيجيات التسعير الدولي على تموقع المنظمة: تعتبر سياسة التسعير الدولي من أهم العوامل التي تؤثر على تحقيق تموقع المنظمة في السوق الدولية. وتعتمد هذه السياسة لتحقيق ذلك على عدة استراتيجيات منها:²

- تحديد السعر بناء على التكلفة: يتم تحديد السعر بناءً على تكلفة إنتاج المنتج بالإضافة إلى ربح محدد، وتعد هذه الاستراتيجية أكثر أمانا ويمكنها تحقيق معدلات ربح جيدة في السوق الدولية؛

- التسعير المخفض: يتم تحديد سعر المنتج بأسعار أقل من منافسينا في السوق الدولية، ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية في بداية العمل في السوق الدولية لزيادة حصة السوق؛

- التسعير المرتفع: يتم تحديد سعر المنتج بأسعار أعلى من منافسينا في السوق الدولية، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المنظمة تقدم منتجا فريدا من نوعه، أو عندما يكون العميل مهتما بالجودة والرفاهية؛

¹- Hill, C. W. L., Hult, G. T. M, **International business: competing in the global marketplace**, McGraw-Hill Education, USA, 2019, p p: 385-414. (بتصرف)

²- Lee, J., & Kim, Y, **The impact of internet pricing on international market entry and expansion: Evidence from Korean SMEs**, Sustainability, 2019, vol 11, N 7 p: 2144. (بتصرف)



- التسعير التفضيلي: يتم تحديد سعر المنتج بأسعار أقل من السعر المحلي في السوق الدولية، ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية للتنافس مع المنافسين المحليين في السوق الدولية؛
- التسعير المختلط: يتم تحديد سعر المنتج باستخدام مزيج من الاستراتيجيات السابقة، ويستخدم هذا النوع من التسعير في السوق الدولية عندما تكون المنافسة شديدة.
- وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام بعض الاستراتيجيات الأخرى لتحقيق تموقع المنظمة في السوق الدولية مثل:¹
- التسعير الديناميكي: يتم تحديد سعر المنتج بناءً على ظروف السوق الدولية، ويمكن تغيير السعر بشكل متكرر حسب التغيرات في العرض والطلب.
- التسعير الجيوغرافي: يتم تحديد سعر المنتج بناءً على المنطقة الجغرافية، ويتم تحديد سعر مختلف لكل منطقة.
- التسعير المنطقي: يتم تحديد سعر المنتج بناءً على السوق الهدف وتفضيلات المستهلكين، ويمكن تعديل السعر وفقاً لما يعتبر معقولاً للسوق المستهدفة.
- وتعد استراتيجيات التسعير الدولي جزءاً مهماً من استراتيجية تموقع المنظمة، وتعتمد على عوامل متعددة مثل تكلفة الإنتاج، المنافسة، وتفضيلات المستهلكين، ويجب اختيار الاستراتيجية المناسبة وفقاً للأهداف والمتطلبات وظروف المنظمة في السوق الدولية.

المطلب الثاني: دور التوزيع الدولي والترويج الدولي في بناء استراتيجية تموقع المنظمة

- يعد كل من التوزيع والترويج الدوليين من بين أهم سياسات المزيج التسويقي الدولي التي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز تموقع المنظمة في السوق الدولية. حيث يعنى التوزيع الدولي بتحديد القنوات التي تسمح للمنظمة بتسويق وتوزيع منتجاتها في الأسواق الدولية، إذ أن توزيع المنتجات بطريقة فعالة ومناسبة لاحتياجات السوق المستهدفة يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق تموقع المنظمة في السوق الدولية.
- أما الترويج الدولي، فيشمل كل الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز منتجات المنظمة في الأسواق الدولية، ويشمل ذلك الإعلان والعلاقات العامة والمبيعات الشخصية والتسويق عبر الإنترنت. حيث تعتبر الإنترنت وسيلة فعالة للترويج الدولي، إذ يمكن للمنظمة استخدام مختلف الوسائل الإعلانية عبر الإنترنت مثل محركات البحث والإعلانات الإلكترونية والتسويق عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.
- يمكن القول أن استخدام الإنترنت في التوزيع الدولي والترويج الدولي يساعد المنظمات على تحقيق تموقع قوي في السوق الدولية، حيث يساعد على تحسين وصول المنتجات وزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتعزيز المبيعات وتوسيع قاعدة المستهلكين.

¹ - Yadav, N., Rahman, Z., Rahman, S, **Online pricing strategies in international business: a systematic review and research agenda**, International Marketing Review, 2012, vol 38, N 1, p p: 40-65.(بتصرف)



أولاً: دور التوزيع الدولي في بناء استراتيجية تموقع المنظمة

1- أساليب التوزيع الدولي لتحقيق استراتيجية تموقع المنظمة: تعد أساليب التوزيع الدولي جزءاً هاماً من استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية، وتتضمن العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك، ومن أهمها¹:

- التوزيع المباشر: وهي طريقة توزيع المنتجات بشكل مباشر للمستهلكين في السوق الدولية، دون الاعتماد على وسائط توزيع محلية. وتعتبر هذه الطريقة مفيدة في حالة وجود علاقات تجارية مباشرة مع المستهلكين في السوق الدولية، وعندما تكون المنتجات قليلة الحجم وسهلة النقل؛

- التوزيع المحلي: وهي طريقة توزيع المنتجات عن طريق وسيط توزيع محلي في السوق الدولية، والذي يقوم بتوزيع المنتجات للمستهلكين المحليين. ويعتمد نجاح هذه الطريقة على الاختيار الجيد للوكيل المحلي والتأكد من قدرته على توزيع المنتجات بشكل فعال؛

- التوزيع الاستراتيجي: وهي طريقة توزيع المنتجات بالتعاون مع شركاء محليين في السوق الدولية، والذين يقومون بتوزيع المنتجات بالنيابة عن المنظمة. ويتم اختيار الشركاء الاستراتيجيين بعناية بناءً على معايير محددة، مثل التوافق الثقافي والقدرة على التوزيع؛

- التوزيع الرقمي: وهو النوع الذي يتم فيه بيع المنتجات عبر الانترنت والوسائط الرقمية، ويمثل هذا النوع من التوزيع اليوم جزءاً كبيراً من استراتيجيات التسويق الدولي.

يمكن استخدام أي من هذه الأساليب أو مزيج منها لبناء استراتيجية توزيع فعالة وتحقيق تموقع المنظمة في السوق الدولية.

2- تأثير التوزيع الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة: يمكن أن يكون التوزيع الدولي للمنتجات عاملاً مهماً في تحديد استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤثر اختيار طريقة التوزيع المناسبة على تميز المنتج في السوق الدولية، ويساعد على تحديد السعر والترويج المناسبين للمنتج. كما يؤثر التوزيع الدولي على قدرة المنظمة على الوصول إلى المستهلكين في السوق الدولية، وبالتالي يمكن أن يؤثر على نجاح المنظمة في هذه الأسواق. ومن خلال تحقيق تواجد قوي في السوق الدولية وتوفير المنتجات بشكل فعال، يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤثر التوزيع الدولي على استراتيجية النمو الدولي للمنظمة، حيث يمكن استخدام طرق التوزيع المختلفة لتحديد المناطق التي تحقق أعلى مستويات النمو والربحية، ومن ثم تركز عليها².

وهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تتحكم في تأثير التوزيع الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة،

ومنهما³:

¹ Johansson, Johny, **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management**, McGraw-Hill Education, USA, 2014, p p: 256-262. (بتصرف)

² - **Ibid**, p p: 256- 262. (بتصرف)

³ Gerald Albaun, Edwin Duerr, **International marketing and export management**, International Business Review, vol 17, N 3, 2008, p p: 322- 244. (بتصرف)



- طبيعة المنتج: يمكن أن يكون تأثير التوزيع الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة مختلفا تماما باختلاف طبيعة المنتج المعني. فعلى سبيل المثال، إذا كان المنتج هو منتج ذو قيمة عالية وحجم كبير، فإن التوزيع المباشر قد يكون أفضل حلا لأنه يسمح للمنظمة بالسيطرة على عملية التسويق والتوزيع بشكل أفضل. ومن الناحية العكسية، فإن المنتجات القليلة القيمة والحجم الصغير قد يكون من الأفضل توزيعها بواسطة شركاء توزيع محليين؛

- سمعة المنظمة: يمكن أن تؤثر سمعة المنظمة في السوق الدولية على تأثير التوزيع الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة. فإذا كانت المنظمة لديها سمعة قوية وموثوق بها في السوق الدولية، فإن التوزيع المباشر قد يكون أفضل لأنه يسمح للمنظمة بتقديم خدمة عالية الجودة وتجربة مستهلكين ممتازة. ومن الناحية العكسية، فإن التوزيع الاستراتيجي قد يكون أفضل للمنظمات التي ليس لديها سمعة قوية في السوق الدولية، لأنه يمكن لشركاء التوزيع المحليين الموثوق بهم مساعدة المنظمة في بناء سمعتها في السوق؛

- التكلفة: يمكن أن تؤثر التكلفة على تأثير التوزيع الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة. فإذا كانت التكلفة المرتبطة بالتوزيع المباشر مرتفعة فقد يكون من الأفضل استخدام التوزيع المحلي أو الاستراتيجي للحد من التكلفة.

يجب أن يكون اختيار استراتيجية التوزيع الدولي عنصرا حيويا في استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية، ويجب أن يتم اختيار الطريقة المناسبة بناءً على العوامل المختلفة، مثل المنتج المعروض وخصائص السوق الدولية المستهدفة.

3- مساهمات التوزيع الدولي في تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة: يمكن أن يكون التوزيع الدولي جزءا أساسيا من استراتيجية تموقع المنظمة. فعندما تقوم المنظمة بتطوير استراتيجية تسويق دولية، يجب عليها التفكير في الطرق التي يمكن أن توزع من خلالها منتجاتها في الأسواق الدولية. وتشمل بعض أهم المساهمات التي يمكن أن يوفرها التوزيع الدولي في بناء استراتيجية تموقع المنظمة ما يلي¹:

- الوصول إلى الأسواق الدولية: بتوسيع شبكة التوزيع الدولية، يمكن للمنظمة الوصول إلى عدد أكبر من المستهلكين في أسواق جديدة ومختلفة. وبالتالي، يمكن للمنظمة توسيع قاعدة مستهلكيها وزيادة حصتها في الأسواق الدولية؛

- تحسين توفر المنتجات: من خلال شبكة توزيع دولية قوية، يمكن للمنظمة تحسين توفر المنتجات في الأسواق الدولية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا عند المستهلكين وتحسين سمعة المنظمة في الأسواق الدولية؛

- التحكم في سلسلة التوريد: يمكن للمنظمة التحكم في سلسلة التوريد من خلال شبكة التوزيع الدولية، مما يسمح لها بتحقيق مزيد من الكفاءة وتحسين جودة المنتجات؛

- تحسين الربحية: من خلال الاستفادة من فوائد التوزيع الدولي، يمكن للمنظمة تحسين ربحيتها عن طريق توفير تكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق في الأسواق الدولية؛

¹- Sak Onkvisit, John J. Shaw, International Marketing: Strategy and Theory, Routledge, USA, 2016, p: 199.



- تحسين العلاقات مع شركاء التوزيع: يمكن للمنظمة تحسين العلاقات مع شركاء التوزيع المحليين في الأسواق الدولية، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة والتعاون المتبادل والحفاظ على شراكة قوية ومستدامة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتوزيع الدولي أن يساعد في تحقيق التميز التنافسي للمنظمة في الأسواق العالمية. عندما تختار المنظمة قنوات توزيع دولية فعالة، يمكنها الوصول إلى مستهلكيها المستهدفين في الوقت المناسب وبطريقة ملائمة. وعلاوة على ذلك، يمكن للتوزيع الدولي أن يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين كفاءة الإمداد والتوزيع، وهو أمر يمكن أن يحسن من تركيز المنظمة على نوعية المنتجات التي تقدمها. وبما أن توزيع المنتجات الدولية ينطوي على عدة عوامل، مثل اللوجستيات والتسويق والتعاون مع شركاء التوزيع المحليين، فإنه يتطلب الكثير من الإدارة والتخطيط والتنفيذ الجيد للنجاح. لذلك، يجب على المنظمات العمل على تطوير استراتيجيات التوزيع الدولي بشكل مستمر وتقييمها بانتظام لضمان التحسين المستمر والتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة.

4- دور التوزيع الدولي عبر الانترنت في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة: يمكن أن يكون دور التوزيع الدولي عبر الانترنت جزءا هاما في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة. ففي عصر الانترنت، أصبح التوزيع الدولي عبر الانترنت واحدا من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمات توزيع منتجاتها على الأسواق الدولية. وبالتالي، يمكن لهذا النوع من التوزيع أن يوفر العديد من المساهمات في بناء استراتيجية تموقع المنظمة، بما في ذلك¹:

- توسيع نطاق الوصول: يمكن للتوزيع الدولي عبر الانترنت أن يساعد المنظمات على توسيع نطاق الوصول إلى الأسواق العالمية وتحقيق مستويات أعلى من المبيعات والربحية؛
 - تحسين الاتصال: يمكن للتوزيع الدولي عبر الانترنت أن يساعد المنظمات على تحسين الاتصال مع المستهلكين الدوليين وتقديم خدمة عالية الجودة لهم؛
 - تحسين الكفاءة: يمكن للتوزيع الدولي عبر الانترنت أن يساعد المنظمات على تحسين كفاءتها وتقليل تكاليف التوزيع من خلال تقليل التكاليف اللوجستية والتحكم في التكاليف الإدارية؛
 - التواجد في الأسواق الدولية: يمكن للمنظمات التواجد في الأسواق الدولية دون الحاجة إلى توسيع الأعمال والاستثمارات في الخارج، مما يساعد على توسيع نطاق العمل وتحقيق أهداف التوقع الدولي.
- وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للتوزيع الدولي عبر الانترنت أن يساعد في بناء الصورة الذهنية للمنظمة وزيادة الوعي بالعلامة التجارية، وذلك عن طريق توفير تجربة تسوق عبر الانترنت سهلة وممتعة للمستهلكين في جميع أنحاء العالم. فعندما تقدم المنظمة تجربة تسوق عبر الانترنت سهلة ومريحة وآمنة، فإنها تزيد من فرص الحصول على مزيد من المستهلكين وزيادة حجم المبيعات. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يتيح التوزيع الدولي عبر الانترنت للمنظمات توفير التكاليف التشغيلية، عن طريق الحد من الحاجة إلى المخزون والتكاليف المرتبطة به، والحد من التكاليف المرتبطة بالتسويق والإعلان.

¹- Albaum, G., Duerr, E., & Strandkov, J, International Marketing and Export Management, Routledge, UK, 2018, p: 172. (بتصرف)



يجب على المنظمة من أجل الاستفادة الكاملة من الفوائد الناجمة عن التوزيع الدولي عبر الانترنت، الاستثمار في تقنيات التكنولوجيا المناسبة والموظفين المدربين جيدا لتنفيذ وإدارة العمليات المتعلقة بالتوزيع الدولي عبر الانترنت. كما يجب عليها معرفة متطلبات السوق المستهدفة والتأكد من توافر خدمة المستهلكين الفعالة والدعم الفني للمستخدمين النهائيين.

5- تقنيات التوزيع الدولي عبر الانترنت لتحقيق تموقع المنظمة: توجد العديد من التقنيات والأدوات التي

يمكن استخدامها لتحقيق توزيع دولي فعال عبر الانترنت ودعم استراتيجية تموقع المنظمة، ومن بينها¹:

- مواقع الويب: حيث يمكن للمنظمة إنشاء موقع ويب يعرض منتجاتها وخدماتها بشكل واضح وجذاب، ويتيح للمستهلكين الاطلاع على تفاصيل المنتجات والشراء عبر الانترنت؛
 - الشبكات الاجتماعية: يمكن للمنظمة استخدام الشبكات الاجتماعية مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام وغيرها للتواصل مع المستهلكين المحتملين وتعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية؛
 - البريد الإلكتروني: يمكن للمنظمة استخدام البريد الإلكتروني لإرسال رسائل تسويقية وإخطارات للمستهلكين المحتملين والحاليين، وتشجيعهم على شراء المنتجات؛
 - الإعلانات عبر الانترنت: يمكن للمنظمة استخدام الإعلانات المدفوعة عبر الانترنت للوصول إلى جمهور واسع من المستهلكين المحتملين وزيادة مبيعاتها؛
 - التسويق عبر الهواتف المحمولة: يمكن للمنظمة استخدام تطبيقات الهواتف المحمولة والرسائل النصية لتقديم عروض خاصة وتشجيع المستهلكين على الشراء.
 - التسويق عبر المحتوى: يمكن للمنظمة إنشاء محتوى قيم يتعلق بمنتجاتها ونشره على المدونات والمواقع الإلكترونية الأخرى، وبذلك تساعد في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة وتحسين التواجد الرقمي؛
- يمكن استخدام هذه التقنيات والأدوات أيضا والتي تمكن المنظمات من تحسين عمليات التوزيع الدولي عبر الانترنت، مثل²:
- متاجر الكترونية: إنشاء متجر إلكتروني يمكن للمستهلكين من جميع أنحاء العالم الوصول إليه بسهولة، وهذا يمكن أن يزيد من رؤية المنتجات التي تقدمها المنظمة ويسهل على المستهلكين العثور عليها؛
 - الشراكات مع منصات التجارة الإلكترونية: يمكن للمنظمة العمل مع منصات التجارة الإلكترونية المشهورة مثل Amazon و eBay و Alibaba لبيع المنتجات الخاصة بها. ويمكن أن تزيد هذه الشراكات من وصول المنتجات إلى شريحة أوسع من المستهلكين وتسهل عملية التسويق الدولي؛
 - تقنيات البحث الجغرافي: يمكن للمنظمة استخدام التقنيات الجغرافية للوصول إلى المستهلكين المحليين في الأسواق الدولية وتوفير المزيد من المعلومات حول موقعهم واحتياجاتهم؛
 - الشحن والتوصيل: يمكن للمنظمة استخدام منظمات الشحن الدولية لتسهيل عملية التوصيل والتسليم في جميع أنحاء العالم، مما يساعد في تحسين تجربة المستهلكين وزيادة رضاهم عن المنتجات التي تقدمها المنظمة؛

¹- Keegan, W. J, Green, M. C, **Global marketing**, Pearson, USA, 2017, p: 457. (بتصرف)

²- **Ibid**, p: 496. (بتصرف)



- التحليلات والبيانات: يمكن استخدام التحليلات لتحسين عمليات التسليم وتخفيض تكاليف الشحن وتوفير تجربة شحن أفضل للمستهلكين؛

- التكنولوجيا: يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تدعم التوزيع الدولي عبر الانترنت، وذلك من خلال استخدام التطبيقات المتنقلة والمواقع الإلكترونية والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والمواقع الافتراضي والمواقع المعزز. يمكن أيضاً استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات الإنتاج والتسليم والتواصل مع المستهلكين عبر الانترنت؛

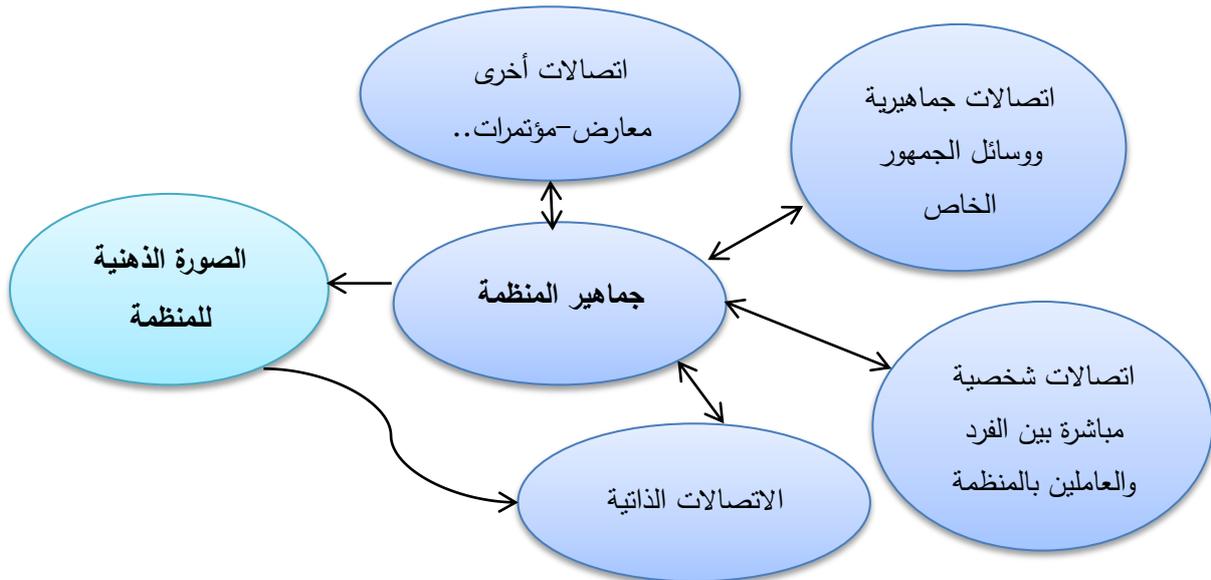
- الشراكات: يمكن للمنظمات التعاون مع بعضها البعض في مجال التوزيع الدولي عبر الانترنت، وذلك من خلال إنشاء شراكات مع منظمات تقدم خدمات للتجارة الإلكترونية ومنظمات النقل والشحن ومنظمات التسويق الرقمي. يمكن للشراكات أن تساعد في توسيع نطاق العمل وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين.

يمكن استخدام مجموعة واسعة من التقنيات والأدوات لتحقيق توزيع دولي فعال عبر الانترنت وتدعيم استراتيجية تموقع المنظمة.

ثانياً: دور الترويج الدولي في بناء استراتيجية تموقع المنظمة

1- تقنيات الترويج الدولي لتحقيق استراتيجية تموقع المنظمة: تؤثر الرسائل اللغوية والبصرية التي تنتمي إلى المنظمة، مثل الرسائل المكتوبة والصور والرسوم، على العواطف والأفكار لدى الجمهور الذي يستلم هذه الرسائل، مما ينتج عنه صورة ذهنية وتموقع للمنظمة ومنتجاتها أو علامتها التجارية. تنتج هذه الصورة الذهنية من تفاعل مصادر إتصالية متعددة، وتشمل الرسائل الإعلامية والإعلانات والأحداث والنشاطات التسويقية، وغيرها. يمكن رؤية هذا التفاعل في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-20): دور الاتصالات في تشكيل صورة المنظمة



المصدر: علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب نشر توزيع طباعة، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2008، ص 137.



يوضح الشكل أعلاه المصادر الإتصالية المتعددة التي تشكل الصورة الذهنية للمنظمة وهي:¹

أ- **الإتصالات الشخصية المباشرة:** تلعب الإتصالات الشخصية المباشرة التي تتم بين العاملين بالمنظمة والجمهور خلال التعاملات اليومية دورا حاسما في تشكيل صورة المنظمة وتموقعها في ذهن الجمهور. فخلال هذه الإتصالات، يتم تبادل الخبرات والتجارب المباشرة، مما يؤدي إلى إنشاء انطباعات متباينة لدى الجمهور. يعكس الموظفون خلال تعاملاتهم الداخلية والخارجية صورة ذهنية عن المنظمة، ويؤثرون بذلك على كيفية إدراك الجمهور لها. ويتبادلهم فلسفة المنظمة وسياساتها في إتصالاتهم الشخصية الرسمية وغير الرسمية، يمكنهم توسيع نطاق هذه الإتصالات الشخصية وتأثيرها، وتعزيز صورة المنظمة وتموقعها في الأذهان. وقد كشفت نظريات الإقناع عن قوة تأثير الإتصالات الشخصية في عملية نقل الصورة الذهنية للمنظمة على نطاق واسع.

ب- **الإتصالات الجماهيرية:** تلعب الإتصالات الجماهيرية دورا هاما في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة وتموقعها لدى الأفراد، حيث يتعرض الفرد لرسائل المنظمة الإتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية، سواء في شكل حملات إعلانية منظمة أو رسائل إتصالية منفصلة. فعلى سبيل المثال، تقوم الإعلانات الصحفية والإعلانات الإعلامية والقصص الإخبارية والبيانات الصحفية بتحقيق التغذية الإعلامية للجمهور بكل ما يتعلق بالمنظمة. وتعتبر هذه الأشكال الإتصالية مهمة لجعل الجمهور يفهم ويقبل رسالة المنظمة وتقبل منتجاتها أو خدماتها. تشمل وسائل الإتصال الجماهيري الصحف والإذاعة والتلفزيون، وتستخدم المنظمات هذه الوسائل لتحسين صورتها وتعزيز تميزها وتموقعها في عقول الجمهور.

ج- **الإتصالات التنظيمية الأخرى:** تنظم العلاقات العامة عدة أشكال إتصالية أخرى بهدف خلق إنطباعات إيجابية عن المنظمة لدى جماهيرها، وتؤثر هذه الإتصالات المتنوعة بقوة في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة وتموقعها. من بين هذه الإتصالات الندوات، الكتيبات، دليل المنظمة، المعارض، الزيارات، مجلة المنظمة، المؤتمرات، المطويات، الحفلات، المهرجانات الثقافية والرياضية، النشرات والتقارير المالية. تعتبر هذه المصادر الإتصالية المتعددة مؤثرة جدا في تحديد الصورة الذهنية لدى الأفراد، ويمكن أن تختلف هذه الصورة من فرد لآخر بسبب اختلاف قدرة الفرد على استيعابها وتفسيرها، وكذلك بسبب التجارب التي يتعرض لها الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر مع المنظمة. فبعض الأفراد يمكن أن يكتسبوا صورة ذهنية إيجابية للمنظمة من خلال أحاديثهم مع أصدقائهم، أو من خلال تجاربهم الشخصية المباشرة مع موظفي المنظمة. ومع ذلك، يمكن لوسائل الإعلام أحيانا أن تنشر صورة غير محايدة عن المنظمة، سواء كان ذلك من خلال الصحف أو التلفزيون. وفي بعض الأحيان، يمكن للأفراد أن يتعرضوا لتجربة سلبية مع منتجات المنظمة، مما يمكن أن يؤدي إلى تكوين صورة ذهنية سلبية تلغي إنطباعاتهم الإيجابية السابقة عن المنظمة.

¹ - علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب نشر توزيع طباعة، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2008، ص: 137-139.



2- تأثير سياسة الترويج الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة: يمكن أن يؤثر الترويج الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة بعدة طرق¹:

- زيادة الوعي العالمي: من خلال الترويج الدولي، يمكن للمنظمة أن تزيد من الوعي العالمي حول علامتها التجارية ومنتجاتها وخدماتها، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحسن تموقعها في السوق العالمية؛
- تحسين الصورة العامة: يمكن للترويج الدولي أن يحسن صورة المنظمة في الأسواق العالمية، وذلك من خلال تعزيز الثقة في المنتجات المقدمة، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحسن تموقعها في السوق الدولية؛
- تعزيز القيمة المضافة: من خلال الترويج الدولي، يمكن للمنظمة أن تعزز قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للمستهلكين العالميين، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحسن تموقعها كمورد مفيد ومفضل لدى المستهلكين؛
- تطوير العلاقات التجارية: يمكن للترويج الدولي أن يساعد في تطوير العلاقات التجارية مع الشركاء الدوليين والموردين والمستهلكين، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحسن تموقعها في السوق الدولية وتزيد من فرص النمو والتوسع؛
- توسيع النطاق الجغرافي: يمكن للترويج الدولي أن يساعد في توسيع نطاق العمل والانتشار الجغرافي للمنظمة، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحسن تموقعها في المناطق الجديدة وتزيد من حصتها في الأسواق العالمية.

يمكن القول أن الترويج الدولي يمكن أن يساعد في تحسين تموقع المنظمة في الأسواق العالمية وتعزيز قدرتها على التنافس والنمو. ومع ذلك، يتوقف تأثير الترويج الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة على عدة عوامل، بما في ذلك نوع الصناعة وحجم المنافسة والعوامل الاقتصادية والثقافية والسياسية في الأسواق المستهدفة².

يجب على المنظمة أن تضع في اعتبارها أهدافها واستراتيجياتها الخاصة بالتموقع قبل البدء في أي حملة ترويج دولية. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تهدف إلى التميز في الجودة، فقد يكون اللازم تحسين عمليات الإنتاج والتحكم في الجودة قبل البدء في حملة الترويج الدولي.

يمكن أن يكون الترويج الدولي أداة قوية لتعزيز تموقع المنظمة في الأسواق الدولية، ولكن يجب توخي الحذر وتحليل السوق والمنافسة والعوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية قبل البدء في أي حملة ترويج دولية.

3- أساليب الترويج الدولي عبر الانترنت لتحقيق تموقع المنظمة: تعد أساليب الترويج الدولي عبر الانترنت أحد الطرق الفعالة لتحقيق تموقع المنظمة في الأسواق العالمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستراتيجيات والتقنيات التالية³:

¹ - منيرة العتيبي، تأثير سياسة الترويج الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة، مجلة التسويق العربية، العدد 31، 2016، ص ص: 21-38. (بتصرف)

² - فيليب كوتلر، جون دانييلز، ترجمة: محمد جواد الخطيب، إدارة التسويق الدولي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2017، ص ص: 162-163. (بتصرف)

³ - المرجع نفسه، ص ص: 162-163. (بتصرف)



- التسويق عبر محركات البحث (SEO): وهو عملية تحسين موقع المنظمة على محركات البحث مثل جوجل لزيادة ترتيبه في نتائج البحث، مما يزيد من رؤية المنظمة وتواجدها على الانترنت؛
- الإعلانات الرقمية (Digital Advertising) : وهي إعلانات موجهة بشكل مباشر إلى جمهور مستهدف، وتشمل الإعلانات على مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الإخبارية والمنديات والمدونات؛
- التسويق البريدي الإلكتروني (Email Marketing) : وهي عملية إرسال البريد الإلكتروني إلى المستهلكين وجمهور محدد لتسويق المنتجات؛
- التسويق بالمحتوى (Content Marketing): وهي إنشاء محتوى قيم وجذاب عن المنتجات التي تقدمها المنظمة، مما يجعل الجمهور يتفاعل ويتواصل مع المنظمة بشكل أكبر؛
- التسويق الاجتماعي (Social Media Marketing) : وهي استخدام مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر وإنستجرام للتفاعل مع الجمهور وتسويق المنتجات؛
- التسويق بالفيديو (Video Marketing): وهي استخدام مقاطع الفيديو لتسويق المنتجات على مواقع الانترنت مثل اليوتيوب.

يجب على المنظمة اختيار الاستراتيجية الأنسب والتقنية الملائمة وفقاً لطبيعة المنتج أو الخدمة والجمهور المستهدف والأسواق المستهدفة، فمثلاً، يمكن استخدام الإعلانات المدفوعة على محركات البحث (PPC) كطريقة فعالة لجذب المستهلكين المحتملين، كما يمكن استخدام التسويق عبر البريد الإلكتروني والتسويق عبر الشبكات الاجتماعية للوصول إلى المستهلكين والتفاعل معهم بشكل مباشر. علاوة على ذلك، يمكن استخدام مواقع الويب العالمية والمواقع الاجتماعية لبناء صورة إيجابية للعلامة التجارية وتعزيز تموقع المنظمة في الأسواق الدولية، وذلك من خلال تحسين تصميم الموقع وتحسين تجربة المستخدم وتوفير المحتوى الملائم للجمهور المستهدف. ويمكن استخدام أيضاً تقنيات التسويق الرقمي المتقدمة مثل التسويق بالمحتوى والتسويق بالفيديو والتسويق بالبرمجيات التابعة والتسويق بالتأثير لتحقيق تموقع أفضل في الأسواق الدولية¹.

يتعين على المنظمة الاستفادة من جميع أساليب الترويج الدولي عبر الانترنت المتاحة، وضبط استراتيجيتها وفقاً لاحتياجاتها وأهدافها المحددة، والاستمرار في التحليل والتقييم والتعديل حسب الحاجة، لتحقيق تموقع مميز ونجاح دائم في الأسواق الدولية.

4- مساهمة الترويج الدولي عبر الانترنت في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة: يمكن أن تساهم الترويج الدولي عبر الانترنت في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة بعدة طرق، منها²:

- زيادة الوعي بالمنتج أو الخدمة: يمكن للترويج الدولي عبر الانترنت زيادة الوعي بالمنتج أو الخدمة لدى الجمهور المستهدف في الأسواق العالمية، وبالتالي تعزيز تموقع المنظمة في هذه الأسواق؛
- تعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة: يمكن للترويج الدولي عبر الانترنت تعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة لدى الجمهور المستهدف في الأسواق العالمية، وذلك من خلال تقديم محتوى ذو جودة عالية وتجربة مستخدم مميزة؛

¹ - علي البخيت، التسويق الرقمي، دار المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص: 45. (بتصرف)

² - المرجع نفسه، ص 153. (بتصرف)



- توفير قنوات التواصل الفعالة: يمكن للترويج الدولي عبر الانترنت توفير قنوات التواصل الفعالة مع الجمهور المستهدف في الأسواق العالمية، مثل البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، وبالتالي تعزيز الاتصال بين المنظمة والجمهور المستهدف وتعزيز تموقع المنظمة؛
- توفير محتوى متخصص ومتنوع: يمكن للترويج الدولي عبر الانترنت توفير محتوى متخصص ومتنوع للجمهور المستهدف في الأسواق العالمية، مثل المقالات والفيديوهات والمواد التعليمية، وبالتالي تعزيز تموقع المنظمة كمصدر موثوق للمعلومات في مجال المنتج؛
- تحليل البيانات وقياس النتائج: يمكن للترويج الدولي عبر الانترنت تحليل البيانات وقياس النتائج بشكل دقيق، وذلك من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للترويج الدولي عبر الانترنت أن يساعد في تعزيز العلاقات مع المستهلكين الحاليين والمحتملين، حيث يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والإعلانات الموجهة للتفاعل مع الجمهور وتحسين تجربة المستهلكين. كما يمكن استخدام الترويج الدولي عبر الانترنت لتحليل سوق المنافسين وتقييم استراتيجياتهم، مما يمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف وتعزيز تميزها في الأسواق الدولية¹.

يمكن للترويج الدولي عبر الانترنت أن يساعد المنظمات في تحقيق تموقع قوي في الأسواق الدولية وتعزيز قدرتها على التنافس والنمو. ولكن يجب على المنظمات التأكد من اختيار الاستراتيجية والتقنية الملائمة وتحليل السوق والمنافسين وتفهم العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية في الأسواق المستهدفة.

المطلب الثالث: دور المزيج التسويقي الدولي المستحدث في بناء استراتيجية التموقع

يتكون المزيج التسويقي الدولي من عناصر عديدة ومهمة في تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة على المستوى الدولي. وتتمثل هذه العناصر في الأفراد، الدليل المادي، والعمليات. إذ يجب على المنظمات الأخذ في الاعتبار كل عنصر من هذه العناصر عند التخطيط والتنفيذ لاستراتيجية التسويق الدولي. ويعتبر الأفراد من أهم العناصر في المزيج التسويقي الدولي. فالموظفين والمستهلكين لهم دورا هاما في تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة، كما يعد الدليل المادي كذلك عنصرا أساسيا في المزيج التسويقي الدولي. ويشمل ذلك كل الأصول التي يمكن أن تساعد المنظمة على التميز عن منافسيها في الأسواق الدولية، بالإضافة إلى العمليات الدولية التي تشمل سلسلة الخطوات المتصلة بعضها ببعض والمتمثلة في الإنتاج والتوزيع والتسويق والبيع وخدمة المستهلكين في الأسواق الدولية. وتتطلب هذه العمليات الكثير من الخبرات والمهارات اللازمة لإدارة العلاقات التجارية الدولية بنجاح.

يساعد استخدام المزيج التسويقي الدولي المستحدث وتكنولوجيا الانترنت المنظمة على تحقيق أهدافها في السوق الدولية بطريقة اقتصادية وفعالة. ولا بد على المنظمات من الاستثمار في مواردها التكنولوجية والبشرية لكي تحقق أهدافها وتعزز من قدراتها التنافسية في الأسواق الدولية.

¹ - عبد الرحمن بن مساعد العنزي، التسويق الإلكتروني الحديث: المبادئ والتطبيقات، دار اليمامة للنشر، المملكة العربية السعودية، 2019، ص: 283. (بتصرف)



أولاً: دور الأفراد في بناء استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية

1- تأثير الأفراد على استراتيجية تموقع المنظمة: يلعب الأفراد دوراً هاماً في بناء استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية. وبما أنهم يمثلون العامل الرئيسي في المنظمة، فإن لهم دوراً حاسماً في صنع القرارات التي تؤثر على تموقع المنظمة في الأسواق الدولية. يجب على الأفراد أولاً فهم استراتيجية المنظمة وأهدافها في الأسواق الدولية. ومن ثم، يتعين عليهم تطوير المهارات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية بفاعلية. على سبيل المثال، يجب أن يكون لدى الأفراد مهارات التواصل الفعال مع المستهلكين الدوليين والقدرة على فهم الثقافات الأخرى والعادات والتقاليد الغربية¹.

يجب على الأفراد أن يكونوا قادرين على تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة في بيئات دولية متعددة الثقافات والتحديات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنمية مهارات التحليل والتفكير النقدي. كما يجب أن يكون لدى الأفراد قدرة على التكيف مع التغييرات في الأسواق الدولية ومتطلبات المستهلكين. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تنمية المرونة والابتكار والقدرة على التكيف مع تطور الظروف الدولية. بناءً على الدور المهم الذي يلعبه الأفراد في بناء استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية، يمكن التركيز على عدة نقاط:

- التدريب والتطوير: يجب أن يتم تزويد الموظفين بالتدريب والتطوير المناسبين لتحسين مهاراتهم وخبراتهم في المجال الدولي، وتوفير فرص التعلم المستمر والاستمرار في تحسين مهاراتهم، وذلك يساعد على تحسين جودة الخدمة وتلبية احتياجات المستهلكين في الأسواق الدولية؛
- الاتصال والتواصل: يجب على المنظمة الاهتمام بالتواصل مع المستهلكين والشركاء في الأسواق الدولية، وتحديد احتياجاتهم وتقديم حلول لها، وكذلك الاستماع إلى ملاحظاتهم وتعزيز العلاقات الجيدة معهم؛
- التفكير الابتكاري: يجب على المنظمة تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكاري، وتشجيعهم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة وتوجيههم للتخلي بالمرونة في التعامل مع الأسواق الدولية²؛
- العمل الجماعي: يجب تشجيع الموظفين على العمل الجماعي وتبادل المعلومات والخبرات، وتوجيههم للعمل معاً لتحسين جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة في الأسواق الدولية؛
- مراقبة الأداء: يجب على المنظمة مراقبة أداءها في الأسواق الدولية وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء والتكيف مع التغييرات في الأسواق الدولية؛
- القيادة الرشيدة: يجب على القيادة العليا في المنظمة أن تلعب دوراً حاسماً في بناء استراتيجية التوقع في الأسواق الدولية. يتعين عليهم أن يعرفوا تماماً الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وكيفية تحقيقها في

¹ - بيلي بنتون، إدارة التسويق الدولي، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2013، ص: 57. (بتصرف)

² - عبدالله بن محمد القحطاني، استراتيجيات تموقع المنظمات في الأسواق الدولية، منشورات جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية، 2014، ص: 21. (بتصرف).



الأسواق الدولية. يجب أن يتخذوا القرارات المناسبة والتغييرات المطلوبة لتلبية احتياجات الأسواق الدولية وتحسين موقع المنظمة فيها¹؛

- التحليل الاستراتيجي: يلزم لبناء استراتيجية التموقع في الأسواق الدولية تحليل شامل للأسواق والمنافسين والموارد المتاحة. يجب على المنظمة أن تحدد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية، ومن ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحديد الخطط اللازمة لتحقيقها؛

- التعاون الداخلي: يجب على المنظمة أن تعمل بشكل وثيق مع جميع الأفراد داخل المنظمة وتعزيز التعاون والتفاعل بين الأقسام والفروع المختلفة. يساعد هذا على تعزيز التفكير الاستراتيجي وتطوير حلول فعالة لتحقيق الأهداف في الأسواق الدولية؛

- التعلم المستمر: يجب على المنظمة الاستمرار في تحسين مستوى معرفتها بالأسواق الدولية وتحسين قدراتها التنافسية والابتكارية. يتطلب ذلك الاستماع لملاحظات المستهلكين وتوجيه الاستراتيجيات بما يتوافق مع تغيرات احتياجات الأسواق الدولية وتطور المنافسة؛

- التوظيف والتدريب: يجب على المنظمة أن تجذب وتحتفظ بأفضل المواهب والخبرات في مجال الأسواق الدولية، وتوفر لهم التدريب والتطوير المستمر لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم. فهم يلعبون دوراً مهماً في بناء الاستراتيجية وتنفيذها بكفاءة، ويمكنهم تحليل وفهم الثقافات والتحديات المختلفة للأسواق الدولية وتوفير الحلول المناسبة².

2- مساهمة الأفراد عبر الانترنت في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية: يمكن لمساهمة الأفراد عبر الانترنت أن تكون مفيدة في تطوير استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية بالعديد من الطرق، مثل³:

- التواصل مع المستهلكين الحاليين والمحتملين عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والاستماع لملاحظاتهم واحتياجاتهم، ومناقشة مشاكلهم وتقديم الحلول المناسبة؛

- المشاركة في المنتديات والمجموعات عبر الانترنت المتخصصة في مجال الأعمال الدولية، وتبادل الخبرات والمعلومات والأفكار مع المتخصصين في هذا المجال؛

- مراجعة المواقع الإلكترونية والمدونات والمقالات الحالية التي تتحدث عن استراتيجيات تموقع المنظمات في الأسواق الدولية، والتعليق عليها وتقييمها؛

- تقديم اقتراحات وأفكار جديدة لتحسين استراتيجية التموقع في الأسواق الدولية، والمساهمة في تطوير الخطط والاستراتيجيات المستقبلية؛

¹ - فريد الباجه، صلاح الدين الشويل، عبد الرحمن الغامدي، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2019، ص: 260. (بتصرف).

² - جون دانيالز ولي سوتشر، إدارة الأعمال الدولية، Pearson Education Limited، المملكة المتحدة، 2017، ص: 62. (بتصرف)

³ - Paulo Maçães, Gian Bernardo Mattalia, Mattia Salvatore, Online Collaboration and Innovation in Global Markets, European Journal of Marketing, 4 (5), p p: 731- 753. (بتصرف)



- تقديم التقارير والبحوث والتحليلات المتعلقة بالأسواق الدولية والمنافسين وتوزيعها على الفريق المعني بتطوير استراتيجية التموقع في الأسواق الدولية.

إلى جانب المساهمة الفردية، يمكن للمنظمة كذلك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الإلكترونية الأخرى لجمع آراء المستهلكين ومتابعة المنافسين وتحليل البيانات المتاحة عبر الإنترنت. ومن خلال ذلك يمكن للمنظمة تحسين فهمها لاحتياجات المستهلكين والمتطلبات السوقية وتوجيه استراتيجياتها بناء على ذلك. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الإنترنت لتعزيز التواصل والتفاعل بين فروع المنظمة والأقسام المختلفة والموظفين، مما يساعد على تطوير الأفكار والحلول الإبداعية لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف في الأسواق الدولية. كما يمكن استخدام الإنترنت لتدريب وتطوير الموظفين على مهارات ومعرفة الأسواق الدولية والتعامل معها بفعالية¹.

يمكن القول أن استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تدعيم استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية من خلال جمع البيانات والآراء والتواصل بين الفروع والموظفين وتوجيه الاستراتيجيات بما يتوافق مع احتياجات السوق وتطور المنافسة. وعليه يمكن لمساهمة الأفراد عبر الإنترنت أن تساعد في تحسين استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية، وزيادة فرص النجاح في هذا المجال.

ثانياً: دور الدليل المادي في بناء استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية

1- مساهمة الدليل المادي في تحديد استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية: يشمل تحديد استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية النظر إلى عدة عوامل، ومن بينها مساهمة الدليل المادي في بناء هذه الاستراتيجية. وتتضح مساهمة الدليل المادي في مساهمة كل مورد مادي تملكه المنظمة ويستعمل من أجل دعم العمليات والأنشطة الخاصة بها. ومن بين الموارد المادية التي قد تؤثر على استراتيجية التموقع في السوق الدولية ما يلي:

- الإمكانيات المالية: يتطلب بناء استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية تخصيص وتوفير موارد مالية من أجل تغطية تكاليف مختلف الأنشطة في تلك الأسواق، كتطوير المنتجات، وإجراء بحوث التسويق. حيث أن المنظمة التي لها إمكانيات مالية كبيرة بإمكانها الاستثمار في تلك العمليات بطريقة أسرع، ومنه تحسين استراتيجية تموقعها في الأسواق الدولية؛

- المصادر الإنتاجية: توفر المصادر الإنتاجية المناسبة مثل العمالة الماهرة والمعدات المتطورة يمكن أن تؤثر إيجاباً على استراتيجية التموقع في الأسواق الدولية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تمتلك مصنعاً حديثاً

¹- Peter Davis, Julia Holmes, **The Role of Online Communities in Global Business Strategy**, International Journal of Business and Commerce, 3 (1), 2013, p p: 35- 46. (بتصرف)



ومعدات إنتاج متطورة، فسوف تتمكن من تحسين جودة منتجاتها وخفض التكاليف، وبالتالي تحسين موقعها في السوق الدولية¹؛

- العلامة التجارية: تعتبر العلامة التجارية أحد أهم الموارد المادية التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها في تحديد استراتيجيتها في الأسواق الدولية. وذلك يأتي لأن العلامة التجارية هي ما يميز المنظمة عن منافسيها وتحدد هويتها وتعبّر عن قيمها ورؤيتها، وتزيد من قوة جاذبيتها للمستهلكين وتعزز مكانتها في السوق الدولية؛

- الخدمات: تعد الخدمات من الموارد المادية الأساسية التي يستخدمها المنظمة لتحديد استراتيجيتها في الأسواق الدولية، فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمة تقديم خدمات مخصصة للأسواق الدولية وتكييفها وفقاً للثقافة واللغة والعادات والتقاليد المحلية، وهذا سيزيد من مصداقية وجودة المنتجات التي تقدمها المنظمة؛

- المعدات والتقنيات: تعد المعدات والتقنيات من الموارد المادية الأساسية التي يمكن استخدامها لتحديد استراتيجية التموقع في الأسواق الدولية، فمثلاً، يمكن للمنظمة استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعدات المتطورة لتطوير منتجات متميزة تناسب احتياجات المستهلكين الدوليين. كما يمكن للمنظمة استخدام التقنيات الحديثة لتحليل البيانات والمعلومات حول الأسواق الدولية وتحديد اتجاهات السوق وتحليل الاحتياجات والرغبات المحلية²؛

- المواد الخام: تعتبر المواد الخام من الموارد المادية الأساسية التي يمكن للمنظمة استخدامها لتحديد استراتيجية التموقع في الأسواق الدولية، فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمة استخدام المواد الخام المتوفرة في الأسواق الدولية لتطوير منتجات محلية بتكلفة منخفضة، وبالتالي زيادة فرص النمو والتوسع في الأسواق الدولية.

- الموقع والبنية التحتية: تعتبر الموقع والبنية التحتية من الموارد المادية الهامة التي يمكن استخدامها لتحديد استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية، فمن خلال توفير البنية التحتية المناسبة والموقع الملائم يمكن للمنظمة الوصول إلى المستهلكين والشركاء التجاريين في الأسواق الدولية بشكل أفضل وأسرع، كما يمكن للمنظمة تقليل التكاليف اللوجستية وتحسين خدمة المستهلك³.

يمكن أن يكون للمنظمة أيضاً أصول مادية أخرى مثل المصانع والمخازن والمستودعات، والتي يمكن استخدامها لتطوير خطط الإنتاج والتوريد وتوزيع المنتجات بشكل فعال في الأسواق الدولية.

وفي النهاية، يجب أن يتم استخدام الموارد المادية بشكل فعال ومنسق مع استراتيجية التموقع العالمية للمنظمة، حتى يتم الحصول على أفضل النتائج في الأسواق الدولية.

¹ - Philip Cateora, John Graham, Mary Gilly, **International Marketing**, Cengage Learning, 2011, p p: 312- 315.

(بتصرف)

² - Hadi Farhoomand, Yazdan Naghavi, The impact of tangible resources on internationalisation strategy, International Journal of Globalisation and Small Business, 2009, p p 54- 68. (بتصرف)

³ - Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization**, Cengage Learning, 2014, p p: 114- 116. (بتصرف)



2- مساهمة الدليل المادي عبر الانترنت في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولي: تعمل الموارد المادية على توفير الكثير من الفوائد للمنظمات من أجل تطوير استراتيجية التموقع في الأسواق الدولية، ويمكن أن يساهم الدليل المادي عبر الانترنت في تعزيز تلك الفوائد بعدة طرق، تتمثل فيما يلي:¹

- زيادة الوعي وتحليل البيانات: يساعد الدليل المادي عبر الانترنت كالأحصائيات والأبحاث والمعلومات المالية، في توفير المعلومات المهمة التي تساعد على دراسة وتحليل ميزات الأسواق الدولية، وهذا ما يسمح بتحديد الفرص والهديدات وتحديد أفضل الاستراتيجيات لنجاح المنظمة؛
- تحسين التواصل والعلاقات: يعزز للدليل المادي عبر الانترنت العلاقات والتواصل مع المستهلكين والشركاء التجاريين والمستثمرين والموردين الدوليين، وهذا عن طريق توفير المعلومات حول المنتجات والمنظمة بصفة عامة، وتسهيل الاتصال بالمستهلكين والشركاء عبر الانترنت من أجل توفير الدعم ومختلف الخدمات؛
- زيادة الوصول إلى السوق الدولي: إن الدليل المادي عبر الإنترنت يسمح بوصول المنظمة إلى الأسواق الدولية، إذ بإمكان المنظمات الانضمام لمنصات البيع عبر الانترنت والتواصل مع المستهلكين الدوليين، والوصول إلى الشركاء التجاريين والموردين الدوليين بصورة أسهل وأسرع.

يعتبر الدليل المادي عبر الانترنت جزءا مهما من استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية، ومن بين الموارد المادية المتاحة عبر الانترنت: التسويق الرقمي، المنصات التجارية الإلكترونية، وتقنيات البيانات الضخمة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وغيرها. فهي تسمح للمنظمات بالتفاعل مع المستهلكين الدوليين وتحليل سلوكياتهم وتوقع حاجاتهم ورغباتهم، وتطوير منتجات تلبي رغباتهم وتوقعاتهم. كما يساعد الدليل المادي المنظمات على الحفاظ على رؤية ومعرفة المنافسين والأسواق الدولية بصورة دقيقة، وتحديد أفضل المواقع من أجل توسيع مجال عملياتهم الدولية وتحقيق مزايا تنافسية. كما أن استعمال هذه الموارد المادية يسمح للمنظمات من تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة الأرباح.²

يتطلب استخدام الدليل المادي عبر الانترنت في تحديد استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية مهارات فنية متخصصة وتطورات تقنية، لذا لا بد على المنظمة التركيز في تطوير هذه المهارات واستثمار الجهد والوقت في تدريب الموظفين وتجهيزهم بالمعدات والأدوات الضرورية للاستخدام الفعال لهذه الموارد المادية.

ثالثا: دور العمليات في بناء استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية

1- مساهمة العمليات في تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولي: إن للعمليات دورا بالغ الأهمية في تحقيق نجاح استراتيجية تموقع المنظمة في الأسواق الدولية، فهي تسمح بجعل خطط العمل الاستراتيجية أهداف عملية، وتساعد كذلك على إدارة النشاطات والعمليات التي من شأنها دعم هذه الأهداف. ومن أهم العوامل التي تساهم بها العمليات في تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولي مايلي:³

¹- Charles W.L. Hill, G. Tomas M. Hult, **International Business: Competing in the Global Marketplace**, McGraw-Hill, 10 th edition, USA, 2019, p p: 222- 224. (بتصرف)

²- Charles W. L. Hill, G. Tomas M. Hult, **International Business: Competing in the Global Marketplace**, McGraw-Hill, 11 th edition, USA, 2021, p: 223. (بتصرف)

³- **Ibid**, p: 435. (بتصرف)



- تحسين الإنتاجية: إن للعمليات دور في تطوير عمليات التصنيع والانتاج التي تلبي حاجات الأسواق الدولية وتحسين الإنتاجية والكفاءة؛

- ضمان جودة المنتجات: تعد العمليات عاملا مهما في ضمان جودة المنتجات، والتي تتوافق مع المتطلبات والمعايير الدولية، مما يضمن تلبية حاجات المستهلكين الدوليين ويعزز من سمعة المنظمة في السوق الدولي؛

- إدارة سلسلة التوريد: إن مساهمة العمليات في إدارة سلسلة التوريد يكمن في تقليل المخاطر المرتبطة بالتسليم والتوريد وتحسين التنسيق بين الشركاء التجاريين؛

- التوسع الدولي: تساعد العمليات في توسيع مجال العمليات الدولية للمنظمات عن طريق تحديد أفضل وأهم الطرق التي من شأنها إدارة عمليات النقل والشحن والتخزين والتوزيع؛

- تحليل البيانات: تسمح العمليات بتحليل سوق المنافسين ومدى استجابة المستهلكين وتحديد أهم المزايا التنافسية وتحسين أداء المنظمة بصفة عامة.

بشكل عام، تعمل العمليات على ضمان تحقيق استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية. حيث تضمن توفير المنتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة وفي الوقت المحدد، مما يسمح بجذب مستهلكين دوليين والمحافظة على ثقتهم اتجاه المنظمة. كما تعمل العمليات على تنفيذ سلاسل الإمداد والتصنيع الدولية، الذي يعتبر ضروريا لكي تتوافق المنتجات مع حاجات السوق الدولية¹.

إن للعمليات دور مهم في تحسين تجربة المستهلكين، فهي تساعد على توفير منتجات وفقا للمتطلبات الثقافية والمحلية، وتوفير الدعم للمستهلكين الدوليين، كخدمات ما بعد البيع والصيانة. بالإضافة إلى ذلك فإن العمليات تعزز من الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحليلها للبيانات وتحديد ما يجب تعديله في العمليات. حيث أن تحسين الكفاءة والإنتاجية، يساعد المنظمة على التحسين من تنافسيتها في الأسواق الدولية، مما يؤدي إلى تحقيق استراتيجية تموقع فعالة وقوية في الأسواق الدولية.

2- مساهمة العمليات عبر الانترنت في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية: تلعب العمليات عبر الانترنت دور هام في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة وتدعيمها في الأسواق الدولية، فهي تساعد على الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين الدوليين بأريحية وسهولة، فهي تسهل من عمليات التسويق عبر الحدود الجغرافية. إن توفير منصات التجارة الإلكترونية والخدمات عبر الانترنت، يساعد المنظمة على تقديم منتجات عبر الحدود الوطنية بشكل جيد وبتكاليف أقل. كما يساعد استخدام البيانات الضخمة وتحليلاتها على معرفة تطورات السوق وتوجهاتها ومتطلبات المستهلكين، مما يسمح للمنظمة التحسين في منتجاتها بحيث تلبي احتياجات مستهلكيها.

تساعد العمليات عبر الانترنت على تحسين عمليات التصنيع والإمداد والتوزيع في المنظمة، إذ بإمكان المنظمة التواصل مع شركائها ومورديها على المستوى الدولي بسهولة وتخفيض تكاليف التخزين والنقل والتوزيع. كما تحسن العمليات عبر الانترنت من عمليات التواصل والتعاون بين فرق العمل سواء داخل المنظمة أو بين

¹ - جيهاي لي، تشانغ روي، إدارة العمليات الاستراتيجية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص: 140. (بتصرف)



المنظمة ومستهلكيها وشركائها على مستوى جميع أنحاء العالم، مما يسمح بتحسين الكفاءة وتحقيق تنسيق أفضل وتقليل الأخطاء¹.

تساعد العمليات عبر الانترنت أيضا على تدعيم استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية بشكل كبير وهذا من خلال مجموعة من الطرق، منها:²

- توفير الوصول العالمي للمنتجات والخدمات: إن المنظمة التي تنشط عبر الانترنت بإمكانها الوصول إلى جمهور أوسع من المستهلكين الدوليين بكل سهولة، إذ يمكن للمستهلكين الحصول على المنتجات المعروضة عبر الانترنت بغض النظر عن توأجدهم الجغرافي؛

- تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف: تحسن العمليات الإلكترونية من كفاءة المنظمة وتخفض من التكاليف، حيث يمكن للمنظمة تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع من خلال استعمال الأتمتة والتكنولوجيا في عملياتها؛

- تقديم تجربة شراء سلسة ومريحة: إن العمليات الإلكترونية تساعد المنظمات على توفير تجربة شراء سلسة ومريحة للمستهلك الدولي، مما يجعل المستهلك يحس بالراحة والثقة أثناء عملية الشراء، وهذا ما يزيد من فرص جذب أكبر عدد من المستهلكين الدوليين؛

- الاستفادة من التحليلات البيانية: تستخدم المنظمة التي تنشط عبر الانترنت التحليلات البيانية من أجل جمع البيانات حول سلوك المستهلكين وردود أفعالهم حول المنتجات المعروضة، وهذا ما يسمح بتحسين العمليات والاستراتيجية التسويقية؛

- تسهيل الاتصال والتفاعل مع المستهلكين: يمكن للمنظمات التي عبر الانترنت أن تسهل عمليات التفاعل والاتصال مع جمهور المستهلكين الدوليين عبر الانترنت كمنصات التواصل الاجتماعي والدرشة الحية، مما يساهم في تقديم خدمات منتجات أفضل وبكفاءة وفعالية عالية؛

- زيادة الوعي بالمنتجات: بإمكان المنظمات وعن طريق الانترنت أن تصل إلى أكبر عدد من المستهلكين وزيادة الوعي بمنتجاتها في السوق الدولي، مما يؤدي إلى زيادة فرص الحصول على مستهلكين جدد وبالتالي توسيع قاعدة المستهلكين الحالية؛

- تخفيض التكاليف: إن العمليات عبر الانترنت هي ذات فعالية أكثر من حيث التكاليف مقارنة بالعمليات التقليدية، فهي تسمح بتقليل التكاليف الثابتة مثل تكاليف الأجور والإيجار وتكاليف الصيانة؛

- توسيع نطاق العمل: تسمح العمليات عبر الإنترنت للمنظمات من الوصول لأسواق جديدة وبالتالي توسيع مجال نشاطها في الأسواق الدولية، مما يؤدي إلى زيادة فرص التوسع والنمو وريح أكثر.

ومنه ومن خلال ماسبق فإن العمليات عبر الانترنت تعمل على تعزيز استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولية عن طريق تحسين جودة منتجاتها وتخفيض التكاليف وتوسيع مجال العمل وتحسين التفاعل والاتصال مع المستهلكين.

¹ - جيهاي لي، تشانغ روي، إدارة العمليات الاستراتيجية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص ص: 30-32. (بتصرف)

² - Šimůnek, M., & Novotný, O, **The Impact of Social Media on International Marketing Strategy**. Journal of Competitiveness, vol 10, N 4 2018 , p p: 63-77. (بتصرف)



المطلب الرابع: تكييف وتعديل المزيج التسويقي الدولي مع استراتيجية التموقع

يتوقف النجاح في الأسواق الدولية بشكل كبير على القدرة على التميز بين المنافسين، ومع ذلك، فإن العوامل التي تساهم في النجاح تختلف من بلد إلى آخر، ولذلك يتعين على المنظمات الدولية اختيار السياسة الصحيحة بين التعديل والتوحيد.

أولاً: سياسة التكيف

يتوقف نجاح المنظمات الدولية في الأسواق الدولية على اختيار السياسة المناسبة للتسويق. ففي حالة الرغبة في تحقيق وفورات في التكلفة، أو إذا كانت المنظمة تنوي الانتقال إلى الأسواق الدولية للمرة الأولى، فإن سياسة التوحيد يمكن أن تكون الحل الأمثل. تستند استراتيجية التوحيد العالمي للمزيج التسويقي على افتراض وجود تجانس في احتياجات المستهلكين في مختلف الأسواق الدولية، وذلك يتوقف على وجود قطاعات متجانسة دولياً تسمح للمنظمة باعتماد نفس سياسة التسويق في الأسواق المختلفة. ومن بين الفوائد الأخرى، فإن سياسة التوحيد تقلل من تكاليف الإنتاج والتسويق، وتساعد في بناء صورة موحدة للمنظمة على المستوى العالمي، ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في القطاعات التي تعتمد على صورة العلامة التجارية مثل قطاع الرفاهية أو التكنولوجيا العالية، أو في المنتجات التي تتأثر بصورة بلد المنشأ. ومن بين العيوب الرئيسية لهذه الاستراتيجية، أنها لا تأخذ في الاعتبار الخصوصيات المحلية للأسواق، وبالتالي يمكن أن يتعرض المنتج لخطر عدم تلبية احتياجات المستهلكين بشكل صحيح، وربما لا يتم قبوله من قبل المستهلكين الأجانب. ومن العوامل الدافعة إلى ضرورة تكييف المزيج التسويقي على المستوى الدولي:¹

1- الإطار القانوني: يعتبر الإطار القانوني عاملاً مهماً يصعب من عملية توحيد المزيج التسويقي على المستوى الدولي، وذلك لأن لكل دولة قوانينها الخاصة المتعلقة بالتجارة والمنافسة، بما في ذلك اللوائح الخاصة بالأسعار والجودة والتعبئة والاتفاقيات التنافسية والطرق الترويجية والضمانات، بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بحماية الملكية الصناعية، مثل حماية براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر على التصاميم. وبسبب هذا التباين في القوانين بين الدول، يصبح من الصعب على المنظمات الدولية العمل بسياسة التوحيد في المزيج التسويقي، ويجب عليها مراعاة القوانين واللوائح الخاصة بكل دولة تتواجد فيها لتتمكن من الالتزام بها وتحقيق نجاح في توزيع منتجاتها في تلك الأسواق؛

2- عالمية الاحتياجات: يمكن أن تتعارض عالمية الاحتياجات التي يمكن أن تتجانس في العالم بشكل عام، مع الاختلافات الثقافية التي تعتمد على القيم العملية والمعرفية والمعاني المختلفة، وهذا ينطبق على الحاجة إلى توفير المنتجات العالمية في الأسواق المحلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن عالمية الاحتياجات قد تكون أكثر أيديولوجية بدلاً من كونها حقيقية، حيث يتم تحديد احتياجات الأفراد والمجتمعات بناءً على العوامل المحيطة بهم، مثل الثقافة والاجتماع والاقتصاد. لذلك، فمن الضروري تقديم المنتجات وفقاً لمتطلبات كل سوق محلية،

¹ - Nathalie Prime, Jean Claude Usinier, **Marketing International : Marchés, cultures et organisation**, Pearson, France, 2012, p 107.



بما يتناسب مع الثقافة والقوانين والعادات والتقاليد الخاصة بكل دولة، ولا يجب الخلط بين عالمية الاحتياجات وعالمية الوسائل والطرق المستخدمة لتلبيتها.

ثانياً: سياسة التعديل

تعد سياسة التعديل على المزيج التسويقي أمراً حيوياً في سياق الأعمال الدولية. تستخدم استراتيجية التعديل عندما تعمل المنظمة في عدد محدود من الأسواق، وترغب في التوسع عالمياً. تتمثل فكرة التعديل في تحديد ما يطلبه المستهلكون في السوق وتعديل المنتجات لتناسب احتياجاتهم المحلية. يتركز التركيز على الاختلافات بين المستهلكين بدلاً من الأوجه المشتركة بينهم، مما يضمن تحقيق الموائمة بين المنتجات المطروحة واحتياجات المستهلكين في الأسواق المحلية. تتيح هذه الاستراتيجية تلبية احتياجات المستهلكين في مختلف البلدان بشكل أفضل، ولكنها تولد تكاليف إضافية للمنظمة، وقد تواجه بعض المنتجات صعوبة في التعديل مثل المنتجات الزراعية¹.

يتم اتخاذ قرارات متعددة لتحديد استراتيجية التموقع وفقاً لسياسة التعديل، وتشمل هذه القرارات جميع عناصر المزيج التسويقي لتحقيق برنامج تسويقي متكامل وقابل للتنفيذ في الأسواق المستهدفة. كما تشمل اختيار المنتج أو العلامة التي سيتم تسويقها بناءً على خصائص المستهلكين الديمغرافية والنفسية، وتحديد طرق التوزيع والمنافذ المناسبة لخصائص السلعة أو العلامة، مع التركيز على وسائل الاتصال الحديثة، واختيار استراتيجية التسعير المناسبة لإمكانيات المستهلكين والأسعار المنافسة، وتحديد استراتيجية الترويج المناسبة لخصائص المستهلكين في الأسواق المستهدفة، مع مراعاة التطورات الحديثة في وسائل الترويج. يتميز المزيج التسويقي بأنه الركيزة الأساسية لأي نشاط تسويقي، ويتميز المزيج التسويقي الدولي بالمرونة للتكيف مع عوامل ومتغيرات بيئة التسويق الدولية المتغيرة².

ثالثاً: خيارات استراتيجية التموقع من خلال التكيف والتعديل

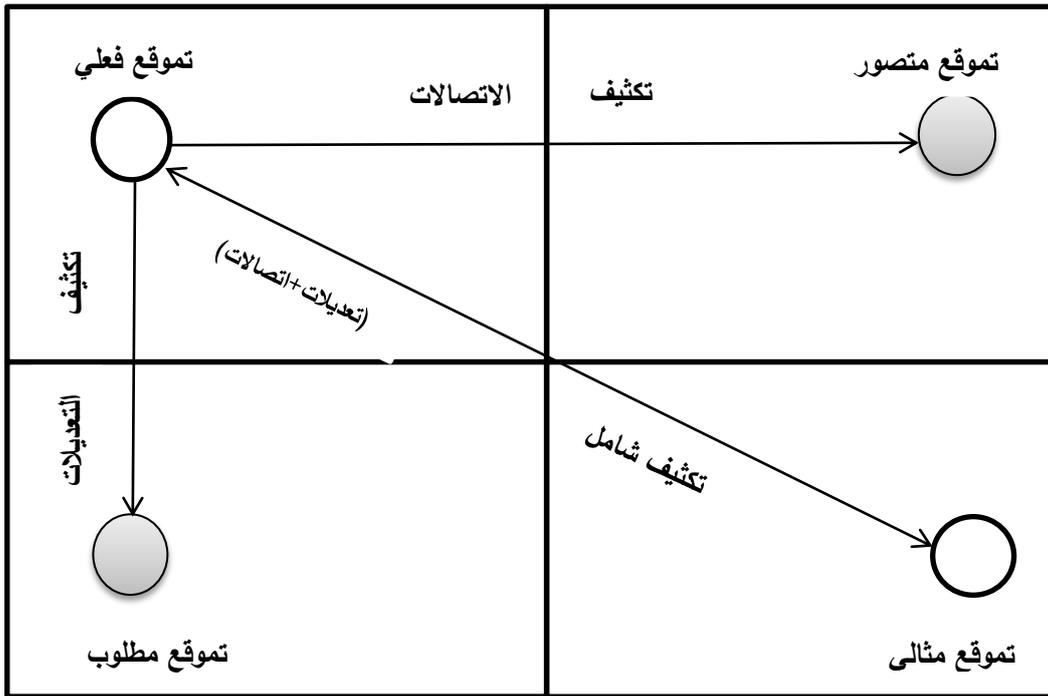
فيما يلي أهم خيارات التموقع المتاحة أمام المنظمة في حالة تبنيها سياسة تعديل المزيج التسويقي أو سياسة التوحيد العالمي:

¹ - محمد زرادنة، إدارة الإمدادات والتموقع في الأسواق الدولية: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي، ليايس، سيدي بلعباس، 2021، ص: 143-144.

² - محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 143-144.



الشكل رقم (2-21): التكيف والتعديل لتحقيق التموقع



Source: http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/L3_3_4_positionnement_percu_voulu.html 14/02/2023 18 :15

يظهر الشكل أن تكثيف جهود الاتصال دون إجراء تعديلات على المنتج يسمح للمنظمة بالانتقال من التموقع المدرك إلى التموقع المتصور، بينما في الحالة المعاكسة، تكثيف التعديلات دون تغيير في حملات الاتصال ينتج عنه انتقال المنظمة من التموقع الفعلي إلى التموقع المطلوب. يمكن للمنظمات التي ترغب في تحسين موقعها الحقيقي في السوق تحقيق ذلك من خلال تكثيف التعديلات على سياسة المنتجات وتحديث سياسة الاتصالات، مما يساعدها على الانتقال من التموقع المدرك إلى التموقع المثالي وتحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق المستهدفة¹.

يمكن تبني مجموعة من المعايير بما يتوافق مع البيئة التسويقية الدولية من أجل الاختيار والمفاضلة بين سياستي التوحيد والتكيف لتحديد استراتيجية التموقع، وتمثل هذه المعايير فيما يلي:²

- **طبيعة السلعة:** تشير دراسات مختلفة إلى أن المنتجات الصناعية تتطلب توحيد خصائصها بشكل أكبر مقارنة بالمنتجات الاستهلاكية، حيث تحتاج الأخيرة إلى تعديلات أكثر لنلبية احتياجات المستهلكين. ويترتب على ذلك أن المنظمات التي تقوم بتصنيع المنتجات الصناعية يجب أن تولي اهتماما كبيرا لتحديد متطلبات المستهلكين وضمان التوحيد في الجودة والخصائص، بينما تحتاج المنظمات التي تصنع المنتجات الاستهلاكية إلى

¹ - محمد زرادنة، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

² - محمد أمين رماس، سياسة التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص: 59. (بتصرف)



- التركيز على التعديلات والتحسينات المستمرة لتلبية تغيرات السوق والاحتياجات المتغيرة للمستهلكين. ومن المهم أيضاً للمنظمات الناشئة أن تأخذ هذه النصائح في الاعتبار عند تطوير منتجاتها لتحقيق النجاح في السوق؛
- **درجة تطور السوق:** تختلف دور حياة المنتج من سوق لآخر، ويتطلب ذلك وجود استراتيجيات خاصة لكل مرحلة من مراحل الدورة الحياتية للمنتج. يجب على المنظمات الاهتمام بتحليل درجة تطور السوق التي تعمل فيها وتحديد مرحلة الدورة الحياتية التي يمر بها المنتج، حيث يمكنهم تحديد الاستراتيجيات الأمثل لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق؛
 - **العائد والتكلفة:** تتيح سياسة التوحيد توفير التكاليف من خلال إنفاق مبالغ أقل على البحث والتطوير، حيث يتم استخدام التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج الحالي دون الحاجة إلى البحث عن تقنيات جديدة، مما يؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار وتقليل التكلفة الإجمالية للإنتاج؛
 - **المتطلبات الحكومية:** يمكن أن تتطلب المتطلبات الحكومية من الدولة المضيفة إجراء تعديلات على المنتج، وذلك للامتثال للقوانين واللوائح المحلية، وضمان سلامة المنتج وصحة المستخدمين. وبالتالي، يمكن أن تؤدي هذه الإجراءات إلى زيادة التكاليف والوقت المستغرق في التعديلات، ولكنها تعزز أيضاً المصداقية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة. ويمكن أن تكون هذه التعديلات متعلقة بالمواد المستخدمة في الإنتاج، أو الطريقة التي يتم بها تسويق وتوزيع المنتج في السوق المحلية؛
 - **المنافسة:** يؤثر وجود منافسة شديدة على استراتيجية المنظمة، حيث تعدّ دافعاً قوياً لاعتماد سياسة التعديل وتقادي الاستتساخ. وعلى الجانب الآخر، قد يشجع غياب المنافسة على اتخاذ سياسة التوحيد؛
 - **البيئة المادية:** يتعلق سبب التعديل أيضاً بالعوامل المادية المحيطة بالمنتج والتي تشمل الطبوغرافيا والمناخ ووفرة الموارد. فعلى سبيل المثال، قد تتطلب الظروف الجغرافية للمنطقة الإنتاجية تعديلات على المنتج لتناسب مع البيئة المحلية أو قد تؤثر الظروف المناخية على جودة المنتج ويتطلب تعديلات لتحسينها. كما أن وفرة الموارد في المنطقة الإنتاجية يمكن أن تؤثر على توافر المواد الخام والطاقة والعمالة ويتطلب ذلك التعديل لتحسين كفاءة الإنتاج والجودة؛
 - **ظروف السوق:** إن العوامل المؤثرة في قرار المنظمة بتعديل المنتج تشمل ظروف السوق، ومنها الخصائص الثقافية والاجتماعية للمستهلكين ومدى تقبلهم للمنتج. كما يتأثر هذا القرار بظروف السوق الأخرى مثل البيئة التنظيمية ودرجة المنافسة في السوق.



خلاصة الفصل الثاني

تعد عمليات التجزئة والاستهداف والتموقع من العناصر الهامة والحاسمة في استراتيجيات التسويق الدولي، إذ تكمن أهميتها من خلال تحديد مسار المنظمة في السوق الدولية وتحقيق التميز عن المنافسين. لذلك تعمل المنظمة على الفهم العميق لحاجات المستهلكين ورغباتهم في الأسواق الدولية.

تقوم المنظمة من خلال عمليات التجزئة السوقية بتحليل السوق عن طريق تقسيم السوق والمستهلكين إلى فئات معينة بناءً على مجموعة من معايير المختلفة المتمثلة في العوامل الاجتماعية، والديمغرافية، والثقافية، والاقتصادية والتكنولوجية مما يسمح للمنظمة بالفهم العميق لحاجات المستهلكين في الأسواق الدولية وضبط المنتجات بما يلبي رغباتهم. بعد تحديد المنظمة للأسواق والفئات المستهدفة يتم تعيين هدف محدد لتوجيه الجهود التسويقية نحو تلك الأسواق والفئات وذلك باستهدافها وفقاً لطريقتي التمدد أو التقلص، وذلك بهدف تحقيق التموقع، الذي يكون من خلال تحديد المنظمة لكيفية تمييزها عن

منافسيها بطريقة مختلفة تعكس قيم المنظمة وفهمها الدقيق لاحتياجات المستهلكين. ويعتبر المزيج التسويقي الدولي بعناصره السبعة من أبرز الطرق التي تلعب دوراً بارزاً في نجاح استراتيجية التموقع في الأسواق الدولية، حيث يؤثر بشكل كبير على الطريقة التي يتلقى بها المستهلكون صورة المنظمة ومنتجاتها.

يعد توفير منتج يلبي توقعات واحتياجات المستهلكين المستهدفين من حيث التصميم والجودة، وتوافق الأسعار مع قدراتهم الشرائية عاملاً هاماً في إقناع المستهلكين بتفضيل منتجات المنظمة عن المنتجات المنافسة.

كما يعد التنظيم اللوجستي والتوزيع الجغرافي وتوفير قنوات توزيع فعالة التي تضمن توفير المنتجات في الوقت والمكان المناسب. من أهم العوامل التي تعزز سمعة وصورة المنظمة وبالتالي تموقعها في السوق الدولية. كما تعمل سياسة الترويج على زيادة الوعي بالعلامة التجارية وبمنتجات المنظمة عن طريق الإعلانات، ووسائل الترويج التقليدية والحديثة مما يشجع المستهلكين على اختيار منتجات المنظمة.

من خلال هذه العمليات، بإمكان المنظمة الاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق الدولية والعمل على استهدافها بعد تجزئتها وتوجيه استراتيجياتها التسويقية نحو تحقيق تموقع ناجح في بيئة تسويق دولية شديدة التغير.

الفصل الثالث: تأثير التسويق الدولي

على نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو

تمهيد

شهد سوق الاتصالات الجزائري تطورا كبيرا خلال السنوات الأخيرة، وهذا بفضل الطلب المتنامي على استخدامات الهواتف الذكية وخدمات الانترنت، جراء الانتشار الواسع للتكنولوجيا، لذا قررت الجزائر تحرير هذا القطاع وفتحه أما المنافسة المحلية والدولية، فجعل العديد من المنظمات تتسارع إلى خدمة هذا السوق، وقد كانت شركة أوريدو الدولية من بين أهم هذه المنظمات التي قررت ممارسة أنشطة التسويق الدولي من أجل تحقيق النمو والاستمرارية، وهذا في ظل بيئة تسويقية متغيرة ومتعددة العوامل، حيث تسعى الشركة إلى تجنب تحدياتها واستغلال فرصها، مستخدمة في ذلك نظام معلومات يساعدها في اجراء بحوث تسويقية حول حاجات المستهلك وبالتالي تحديد الفئات المراد خدمتها مما يمكنها في اتخاذ القرار حول المزيج التسويقي المناسب، والذي يمكنها من استهداف تلك القطاعات وفقا لاستراتيجيات استهداف مضبوطة.

مكنت ممارسة الشركة لأنشطة التسويق الدولي من تحقيق تموقع في سوق الاتصالات الجزائري، لذا فهي تسعى جاهدة إلى نجاحه والمحافظة عليه مستخدمة بذلك كافة الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، من أجذب أكبر عدد من المشتركين نحو علامتها التجارية لتبني منتجاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية. سيتم من خلال هذا الفصل معرفة مدى تبني شركة أوريدو للتسويق الدولي بمختلف أنشطته وعملياته، ومعرفة طبيعة العلاقة وتأثيرها على استراتيجية تموقع الشركة في السوق الجزائري، وهذا من خلال توزيع استبيان على موظفي الشركة واختباره احصائيا للوصول إلى مجموعة من النتائج والعمل على مناقشتها وتحليلها. لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي كمايلي:

المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة والسوق الذي تنشط فيه؛

المبحث الثاني: عمليات التسويق الدولي لشركة أوريدو الجزائر؛

المبحث الثالث: نموذج الاستهداف والتموقع لشركة أوريدو الجزائر؛

المبحث الرابع: تحليل استراتيجية تموقع شركة أوريدو في ظل ممارسة نشاط التسويق الدولي.

المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة والسوق الذي تنشط فيه

شهد سوق الاتصالات الجزائري تطورا ملحوظا خلال العقدین الأخيرین، وهذا بفضل توسع استخدام الانترنت والهواتف الذكية، مما دفع بالمنظمات محلية والدولية للاستثمار فيه على غرار الوطنية للاتصالات أوريدو، والتي تعتبر من أبرز المنظمات الرائدة في مجال الاتصال وقد حققت نجاحا كبيرا على المستوى الدولي، وهذا بفضل تبنيها لاستراتيجيات تسويقية فعالة مكنتها من التوسع دوليا الاستثمار في الشرق الأوسط، جنوب شرق آسيا وشمال إفريقيا، وتعتبر الجزائر واحدة من هذه الأسواق الدولية التي تمارس فيها الشركة أعمالها، وهذا من أجل تحقيق جملة من الأهداف والتي يعتبر المستهلك الحجر الأساس فيها من خلال شعار تقديم تجربة فريدة للمستهلكين. حيث سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى نبذة عن سوق الاتصالات الجزائري الذي يعتبر سوقا دولية بالنسبة للشركة محل الدراسة، بالإضافة إلى إعطاء لمحة عن الشركة الأم وفرعها بالجزائر.

المطلب الأول: نبذة عن سوق الاتصالات الجزائري

يعتبر قطاع الاتصالات في السوق الجزائري من القطاعات المهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد، وقد شهد تطورا كبيرا خاصة مع قرار تحريره أمام المنافسة، والسماح للمنظمات الدولية للاستثمار فيه ومنافسة المنظمات المحلية، من أجل تنويع الخدمات والارتقاء بالصناعة المحلية وتلبية حاجات السوق، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى تطور قطاع الاتصالات الجزائري والتعرف على أهم المنظمات التي تنشط فيه.

أولا: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

شهدت نهاية التسعينيات إدخال إصلاح مؤسسي وتنظيمي مما أدى إلى تطور سريع في تقنيات الاتصالات وهيكل الطلب على الخدمات، وفي عام 1998 تم اعتماد نظام GSM وتشغيله بعام واحد تم تأسيس هيئة إدارة النظام تحت اسم "AMN". على عكس نظام GSM الذي حقق نجاحا حقيقيا إلى درجة أن مشغل AMN لم يكن قادرا على تلبية الطلب المتزايد باستمرار. نظام GSM (نظام العالم للهواتف المحمولة هو معيار رقمي للاتصالات اللاسلكية. تأسست هذه المعايير في عام 1982 من قبل الهيئة الأوروبية لعمليات البريد والاتصالات (CEPT) بهدف تلبية الطلب المتزايد على الاتصالات اللاسلكية¹.

بدءا من عام 2000، تحولت قطاع الاتصالات في الجزائر بشكل كبير من خلال تنفيذ سياسة إصلاح واستثمار بهدف تحرير القطاع. تم تنفيذ هذه الإصلاحات في إطار تشريعي مناسب، وتأسيس هيكل جديدة ومنظمات خاصة جديدة. يتم توجيه هذا الإصلاح بضرورة ضمان تنافسية المنظمات والاقتصاد الجزائري وتقديم خدمة عالية الجودة بتكلفة معقولة للمواطنين. يتعين أيضا على الجزائر معالجة تأخر كبير في قطاع البريد والاتصالات من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، مع مراعاة التجارب الدولية المتاحة. وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذا الإصلاح قانون 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 في ما يلي²:

- تقديم خدمات البريد والهاتف العالمية على جميع أنحاء الأراضي الوطنية؛

- تدرج تحرير جميع أقسام السوق في قطاع الاتصالات؛

¹- S Herve et K Vivien, Lexique de termes et Acronymes et télécoms, 4 eme édition, France, 2013, p: 135.

²- Rapport annuel de l'autorité de régulation de la poste et de la télécommunication, 2015, p: 8.

- زيادة وتتنوع عرض خدمات البريد والاتصالات؛
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة والخدمات المقدمة بأسعار تنافسية؛
 - تحديث وتطوير الشبكة البريدية وشبكة الاتصالات؛
 - تعزيز الخدمات المالية البريدية من خلال تشجيع التوفير الوطني وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة؛
 - تعزيز قطاع الاتصالات كقطاع اقتصادي أساسي لتعزيز اقتصاد تنافسي متنوع ومفتوح على العالم.
- إن شروط فتح السوق للمنافسة في الجزائر وفقا للقانون رقم 03-2000 مستمدة من التجارب السابقة في بلدان أخرى، التي كشفت عن ضرورة وجود دور الرقابة في سوق يتطور من خلال حجم الاستثمارات المطلوبة. فبعد تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر، أظهرت العديد من الجهات اهتمامها بهذا القطاع، بهدف تنظيمه ورقابته وتحقيق الانتقال من وضع الاحتكار العام إلى وضع المنافسة، مما أضاف بعدا جديدا لهذا القطاع.

تم وضع إطار قانوني مناسب لتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات، حيث تم تشكيل الهيئة العليا لتنظيم البريد والاتصالات (ARPT) وهي منظمة مستقلة تتمتع بشخصية قانونية واستقلال مالي، تأسست بموجب القانون رقم 03-2000 الصادر في 5 أوت 2000، ومن ضمن أهدافها ضمان استدامة خدمات الاتصالات والامتثال للمعايير التقنية والاقتصادية المتعلقة بها وضمان وجود منافسة عادلة بين المنظمات المشغلة وحماية حقوق المستهلكين. ولقد تغير اسمها إلى الهيئة العليا لتنظيم البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE) نتيجة للتغيير في طريقة عملها حيث اعتمدت على أساليب عمل جديدة لأن الأساليب القديمة لا تتناسب مع متطلبات العالم الرقمي الجديد، فأصبحت تعمل على مراقبة الأنشطة البريدية وأي نشاط يتضمن إرسال أو استقبال علامات أو إشارات أو كتابات أو صور أو أصوات أو بيانات أو معلومات من أي نوع عبر الأسلاك أو الألياف البصرية أو الكهرومغناطيسية.

ثانيا: مكونات سوق الاتصالات بالجزائر

يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر نموا كبيرا منذ بداية العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، وهذا القطاع تسيطر عليه حاليا ثلاثة جهات رئيسية وهي موبيليس، دجيزي وأوريدو، بالإضافة إلى مشغل التاريخي، اتصالات الجزائر، الذي يمثل احتكارا في مجال الاتصالات الثابتة.

1- اتصالات الجزائر: تلعب منظمة الجزائر للاتصالات (Algérie Télécom) دورا قياديا في سوق الاتصالات في الجزائر الذي يشهد نموا قويا. تقدم الشركة مجموعة شاملة من خدمات الصوت والبيانات للزبائن الأفراد والمنظمات. لقد تم بناء هذا المركز من خلال سياسة قوية للابتكار تتناسب مع توقعات المستهلكين وموجهة نحو الاستخدامات الجديدة. وتعتبر منظمة عامة تعمل في سوق الاتصالات الإلكترونية وخدمات الشبكات، تأسست بموجب القانون رقم 03/2000 الصادر في 5 أوت 2000، والذي فصل بين الأنشطة البريدية والأنشطة الاتصالات. تنظم الشركة بموجب هذا القانون وتحمل الصفة القانونية لشركة مساهمة عامة (SPA) بدأت الشركة رسميا نشاطها في 1 جانفي 2003، والتزمت بتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي: الربحية، الكفاءة، وجودة الخدمة. ومن إحدى أنشطتها هي تقديم خدمات

الاتصالات التي تتيح نقل وتبادل الصوت والرسائل الكتابية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية. وتشمل أنشطتها أيضا تطوير واستغلال وإدارة الشبكات العامة والخاصة للاتصالات. وتقوم بإنشاء واستغلال وإدارة التوصيلات مع جميع مشغلي الشبكات.

تسعى الشركة إلى الحفاظ على مستوى عال من الأداء الفني والاقتصادي والاجتماعي للبقاء كزعيم مستدام في مجالها في بيئة تنافسية. وتهتم أيضا بالمحافظة على وتعزيز بعدها الدولي والمشاركة في تعزيز مجتمع المعلومات في الجزائر. كما تسعى إلى دخول عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف زيادة عرض خدمات الهاتف وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين، خاصة في المناطق الريفية. كما تسعى لزيادة جودة الخدمات المقدمة وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة وزيادة تنافسية خدمات الاتصالات. وتهدف أيضا إلى تطوير شبكة وطنية للاتصالات موثوقة ومتصلة بشبكات المعلومات.

2- موبيليس: شركة موبيليس هي فرع تابع لشركة الجزائر للاتصالات وهي أول مشغل للهواتف المحمولة في الجزائر. أصبحت مستقلة في شهر أوت 2003. منذ تأسيسها وضعت موبيليس أهدافا رئيسية لنفسها، تتضمن رضا المستهلكين، والولاء لهم، والابتكار، وتطور التكنولوجيا، مما ساعدها على تحقيق أرباح وجذب ما يقرب من 20 مليون مشترك في وقت قصير. تتبنى موبيليس سياسة التغيير والابتكار، وتعمل باستمرار على تحسين صورتها التجارية وتسعى دائما لتقديم أفضل خدمة لمستهلكيها.

من خلال توسيع شبكة عالية الجودة، وتقديم خدمة مستهلك مرضية، وإبتكار منتجات جديدة، تعتبر موبيليس مشغلا يقف بجوار شركائها والمستهلكين، مدعومة بشعارها المؤسسي: "في كل مكان معك". شعارها وعد بالاستماع ورمز لالتزامها بأداء دورها في التنمية المستدامة من خلال مشاركتها في التقدم الاقتصادي واحترامها للتنوع الثقافي والالتزام بأداء دورها الاجتماعي ومشاركتها في حماية البيئة. تتبنى موبيليس قيم مثل الشفافية والولاء والدينامية والابتكار، وتحسن جودة خدماتها وتسعى للحفاظ على ولاء المستهلكين.

تمتلك الشركة مجموعة من المؤهلات تمكنها تتمثل في¹:

- تغطية شاملة للشبكة للسكان؛
- شبكة تجارية تنمو باستمرار تصل إلى 178 وكالة موبيليس؛
- أكثر من 60,000 نقطة بيع غير مباشرة؛
- أكثر من 4,500 محطة قاعدة راديو (BTS)؛
- منصات خدمة عالية الأداء؛
- الابتكار وتطوير عروض وخدمات متعددة.
- إن موبيليس تتجاوز كونها شركة مبتكرة ومخلصة وشفافة، لذا فهي تعمل في سوق تنافسي حيث الجدية والمصادقية والقرب هما مفتاح النجاح.

3- دجيزي: شركة دجيزي هي شركة جزائرية ولكن ذات أصول دولية، وهي فرع تابع لمجموعة فيمبيلكوم تعترف بأنها الرائدة بلا منازع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولها وجود في الجزائر ومصر وباكستان

¹ - <https://www.mobilis.dz/>

وبنغلاديش وإيطاليا. في عام 2001، حصلت أوراسكوم تيليكوم هولدينج (دجيزي) على الترخيص الثاني للهاتف المحمول في الجزائر مقابل 737 مليون دولار.

تظل دجيزي المشغل المفضل للمستهلك الجزائري وهي الرائدة في مجال الهاتف المحمول وأعمال الاتصالات، حيث قامت بأستثمار أكثر من 2.5 مليار دولار منذ عام 2001، وتمتلك أكثر من 14 مليون مشترك، وتقدم العديد من العروض والخدمات كالدفع البعدي، الدفع المسبق وكذا الخدمات ذات القيمة المضافة. وعلى المدى البعيد تهدف أوراسكوم تيليكوم الجزائر المختصة باسم (OTA) إلى تحقيق تطوير للجزائر وديموقراطية قطاع الاتصالات في إفريقيا. تغطي دجيزي 95% من السكان في جميع أنحاء البلاد وقامت بنشر خدماتها من الجيل الثالث 3G في الـ 58 ولاية. كما أطلقت خدمات الجيل الرابع 4G في 1 أكتوبر 2016، في 20 ولاية، والتزمت بتغطية كافة التراب الوطني¹.

4- أوريدو: نجمة التي أصبحت أوريدو في 21 نوفمبر 2013، هي أول مشغل للهواتف المحمولة ووسائل الاتصال المتعددة في الجزائر، وهي فرع لمجموعة أوريدو. تأسست أوريدو في الجزائر في 23 ديسمبر 2003، عندما تم منح ترخيص تقديم خدمات الهواتف المحمولة في الجزائر. تم تدشين العلامة التجارية "نجمة" تجاريا في 24 أوت 2004، حيث قدمت للجزائريين مجموعة من العروض والخدمات الجديدة، سواء للزبائن الفرديين أو للمنظمات، وذلك وفقا للمعايير الدولية. وتمتلك أوريدو شبكة تقنية قوية تغطي 99% من السكان الجزائريين، ولديها شبكة واسعة من المتاجر المنتشرة في جميع أنحاء البلاد

إن أوريدو هي شركة عالمية حاضرة في أسواق مثل قطر والكويت وسلطنة عمان والجزائر وتونس والعراق وفلسطين وجزر المالديف. وتعتبر رائدة في مجال الاتصالات تقدم خدمات الهواتف المحمولة والثابتة وخدمة الانترنت عالي السرعة، بالإضافة إلى خدمات المنظمات المتنوعة لتلبية احتياجات الأفراد والمنظمات عبر أسواق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا. تتبنى أوريدو رؤية تهدف إلى إثراء حياة الأفراد وتؤمن بأنها يمكنها تعزيز التنمية البشرية من خلال التواصل لمساعدة الناس في تحقيق أهدافهم من خلال إمكانياتهم.

المطلب الثاني: نظرة عامة حول الشركة الوطنية للاتصالات -أوريدو الدولية-

تعتبر شركة أوريدو من أهم المنظمات الدولية التي تقدم خدمات اتصال ذات جودة عالية، حيث تأسست من أجل ذلك، ولعل ما ساعدها في تحقيق التميز الدولي هو اتباعها لاستراتيجيات تسويقية متنوعة مبدؤها في ذلك التميز في خدمة المستهلكين في جل أسواقها الدولية التي تستثمر فيها إما من خلال عقود ترخيص أو شراكات. وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى نبذة حول الوطنية للاتصالات أوريدو الدولية، كما سيتم شرح أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تستخدمها لخدمة أسواقها، مع عرض أهم استثمارات الدولية.

أولا: نبذة عن شركة أوريدو العالمية

هي شركة اتصالات قطرية، كانت تعرف باسم كيوتل، حتى فبراير 2013 تأسست في العام 1987 وهي أشهر موفر خدمات اتصالات في قطر وأكبر شركة حكومية في الدولة طورت الشركة لتصبح موفر خدمات الاتصالات المحمولة والثابتة، وخدمة الانترنت والخدمات المدارة للمنظمات بما يتوافق بالشكل الأمثل مع

¹ - <https://www.djezzy.dz/>

احتياجات ومتطلبات الأفراد والمنظمات على امتداد الأسواق في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا. وتخدم الشركة إلى غاية 2022 ما يقارب 56 مليون عميل حول العالم وتتخذ المجموعة من العاصمة القطرية الدوحة مقراً لها، وتملك شركة الاتصالات القطرية 87 من أسهم الشركة، وهي مدرجة في سوق لندن للأوراق المالية، وفي سوق أبو ظبي للأوراق المالية، وفي بورصة البحرين¹. تعد أوريدو شركة اتصالات قطرية رائدة توفر خدمات الاتصالات الجواله واتصالات الخط الثابت وإنترنت البرودباند والخدمات المدارة للمنظمات. وقد صممت تلك الخدمات لتلبية احتياجات المستهلكين من الأفراد والمنظمات. وباعتبارها شركة تولى أهمية كبيرة للمجتمعات التي تقدم فيها خدماتها، تسهم رؤيتها التي تتمثل في إثراء حياة المستهلكين، وإيمانها بقدرتها على تحفيز التنمية البشرية من خلال الاتصالات، في مساعدة أفراد المجتمعات على تحقيق أقصى تطلعاتهم². وفيما يلي جدول يبرز أهم تطورات أعمال شركة أوريدو:

الجدول رقم (3-01): تطور أعمال أوريدو الدولية

السنة	أهم الإنجازات
1987	تأسيس المنظمة القطرية العامة للاتصالات
1994	إطلاق الخدمات اللاسلكية
1996	إطلاق خدمات الانترنت والنداء الآلي لأول مرة في قطر
1998	تحولت المنظمة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شركة اتصالات قطر (كيوتل) وتم إدراجها في سوق الدوحة للأوراق المالية
1999	إدراج أسهم "كيوتل" في سوق لندن للأوراق المالية
2001	إدراج أسهم كيوتل في سوق أبوظبي للأوراق المالية
2002	- إطلاق خدمة الانترنت ذات النطاق العريض (ADSL) في جميع أنحاء قطر - إدراج أسهم كيوتل في بورصة البحرين
2005	الافتتاح الرسمي لشركة النورس، شركة تابعة لكيوتل في سلطنة عمان
2006	تشغيل الخدمات اللاسلكية للجيل الثالث في قطر
2007	- كيوتل تستحوذ على على الشركة الوطنية للاتصالات - واي-ترايب التابعة لمجموعة كيوتل تطلق عملياتها
2009	تأسيس كيوتل انترناشيونال مجموعة "كيوتل" تستحوذ على الأغلبية في إندوسات
2011	- إدراج أسهم الوطنية موبايل في بورصة فلسطين - إدراج النورس في سوق مسقط للأوراق المالية
2012	مجموعة كيوتل توسع حصص ملكيتها في تونيزيانا والوطنية وآسياسيل
2013	- الوطنية للاتصالات (المالديف) تحول علامتها التجارية إلى Ooredoo - كيوتل حوّلت علامتها التجارية إلى Ooredoo

¹ - حسام نعيم حسن زهد، دور نظام الاستخبارات التسويقية في فعالية بحوث التسويق: دراسة حالة شركة أوريدو، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2022، ص: 44.

² - <https://www.ooredoo.com>

<ul style="list-style-type: none"> - نجمة للاتصالات تحول علامتها التجارية إلى Ooredoo - تسلمت رخصة تشغيل اتصالات الجوال في ميانمار - طرح أسهم آسيا سل في سوق العراق للأوراق المالية 	
<ul style="list-style-type: none"> - أوريدو تبرم شراكة مع روكيت إنترنت - تونيزيانا ونورس والوطنية للاتصالات الكويت تحول علامتها التجارية إلى Ooredoo - إطلاق خدمات أوريدو وشبكة الجيل الثالث في ميانمار 	2014
<ul style="list-style-type: none"> - أوريدو قطر تجري اختبارات ناجحة على حلول الجيل الخامس باستخدام روبوتات تعمل بتقنية G5 - أوريدو تطلق الخدمات المالية عبر الجوال في المالديف 	2016
<ul style="list-style-type: none"> - أوريدو المالديف تجري طرحا عاما أوليا هو الأكبر والأكثر نجاحاً في تاريخ البلاد - مع استقطاب أكثر من 8,000 مستثمرا - تصنيف أوريدو من بين أفضل 50 علامة تجارية لمنظمات الاتصالات في العالم وأفضل 10 علامات تجارية في الشرق الأوسط 	2017
<ul style="list-style-type: none"> - الوطنية موبايل تحول علامتها التجارية إلى Ooredoo 	2018

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع الشركة <https://www.ooredoo.com>

يلاحظ من خلال الجدول أن شركة أوريدو القطرية قد حققت نموا مستدام وهذا نظرا للإنجازات التي حققتها من خلال الاستثمار في مختلف دول العالم، لتكون من بين المنظمات الدولية في مجال الاتصالات التي حققت نجاحا وتموقعا في السوق الدولي.

ثانيا: استراتيجيات شركة أوريدو العالمية لتحقيق التموقع في الأسواق الدولية

اختارت أوريدو الدولية أن تكون استراتيجيتها هي أن تتطور لتصبح شركة اتصالات ذكية تهدف بوضوح لتحسين العائد على رأسمالها يساعدها في ذلك تبوء المركز الأول أو الثاني في الأسواق التي تقدم فيها خدماتها. ويتضمن ذلك تحديد مجالات جديدة لاستثمار رأس المال المستخدم، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في استخدام رأس المال، وإعادة استخدام رأس المال في فرص استثمارية توفر عائدا أعلى بالتعاون مع شركاء آخرين. ولكي تحظى أوريدو بمكانة الشريك المفضل لعملائنا وشركائنا في أماكن تواجدنا المختلفة حول العالم. قامت الشركة منذ عام 2021 بإجراء سلسلة من التغييرات التي ساهمت في تعزيز أعمالها الأساسية وتحديد الفرص التي يمكنها أن تسرع نموها المالي. لذلك تركز استراتيجيتها المحدثة على خمسة محاور استراتيجية وهي موضحة في الآتي:¹

¹ - التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2022، ص: 30.

الشكل رقم (3- 01): استراتيجيات أوريدو للتموقع في الأسواق الدولية



المصدر: التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2022، ص: 30.

يمكن توضيح الاستراتيجيات المبينة في الشكل كما يلي:

1- التميز في تجربة المستهلكين: يبقى هدف الشركة مع ازدياد حدة المنافسة في الأسواق هو توفير تجارب مميزة للمستهلكين وإلهامهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى ارتفاع مستوى ولائهم وزيادة إنفاقهم على منتجات أوريدو، وينقسم الأثر الذي يحدثه توفير تجربة فائقة الجودة للمستهلكين ونيل رضاهم إلى قسمين، الأول هو خفض التكلفة مثل خفض تكلفة خدمة المستهلكين، أو خفض تكلفة امتلاك المستهلكين لتلك المنتجات أو تبسيط إجراءات القيام بذلك والذي عادة ما يصاحب ذلك تحقيق أثر إيجابي على الإيرادات. وكمقياس عام في قطاع الاتصالات، عادة ما تأتي 70 - 80% من إيرادات الشركة من 20 من المستهلكين. فجاذبية المستهلكين الحاليين أو المحتملين في تلك الفئات المحددة وكنتيجة لتجربة المستهلكين تدعم تحقيق زخم مالي إيجابي. ومن أجل الوصول إلى هذه النتائج تركز الشركة على خفض الجهود التي يتعين على المستهلكين بذلها والعمل على التخلص من النقاط التي قد تتسبب في خلافات محتملة، والعمل في الوقت ذاته على إيجاد نقاط اتصال رقمية لخدمة المستهلكين بشكل أفضل. وللاستمرار في تحسين تجربة المستهلكين استخدمت أوريدو عددا من القنوات الحديثة لتلقي آراء المستهلكين التي تمكن من الاستماع إلى صوت المستهلكين، والعمل لأخذ آرائهم واحتياجاتهم بعين الاعتبار من قبل مختلف إدارات الشركة.

2- الموظفون: يتطلب النجاح في تجربة المستهلكين وجود قوة عمل تتمتع بالالتزام والتمكين، وإنطلاقا من ذلك، فإن الشركة تعمل على تسريع تطوير الطرق التي تمارس فيها أعمالها من خلال تبني أساليب ذكية وتنمي التعاون بين مختلف الوظائف وتدعم الحرص الشخصي على تحقيق النتائج. وتمكين الموظفين للقيام بذلك. لذا تقوم بقياس مشاركة قوة العمل في شركتها، وقد تمكنت من تحقيق نتائج بمنتهى القوة نتيجة لمبادراتها الكثيرة، ويجدر بالذكر هنا أن للتدريب والإرشاد دورا أساسيا في هذه الأعمال اليومية. وتركز استراتيجيتها فيما يتعلق بالموظفين على:

- استشراف المستقبل: فهي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل انطلاقاً من نموذج " شركة الاتصالات الذكية" الذي اختارته لتطور شركتها. ويعني ذلك تطوير مجموعة قوية من المواهب عالية التدريب، والتي تتمتع بمواهب قوية؛

- العمل بمزيد من الذكاء في الوقت الحاضر، من خلال العمل على الاستفادة من نظامي التحول الرقمي والتشاركية في مختلف الأعمال التي تقوم بها، مع مجموعة من نماذج العمل المرنة التي قامت باستخدامها فعلاً.

3- تطوير الأعمال الأساسية: تشهد نماذج الأعمال في قطاع الاتصالات حالة من التطور، وتفتح الآفاق لفرص تسهم إما لإيجاد تدفقات جديدة للإيرادات أو من خلال توفير الخدمات بتكلفة أقل من خلال كفاءة وفعالية أفضل. كما أن أوريدو كانت قد نشرت برامج في عدد من المجالات مثل الأدوات التحليلية، وتحويل العمليات إلى رقمية أو إبرام شراكات مع شركاء في مجال الخدمات الرقمية. وتسهم تلك الشراكات حالياً بحصة تزيد على 15% في التدفقات النقدية الحرة للشركة. فالمساهمة المالية لتلك الشراكات مستمرة في النمو، مما يستدعي تطوير المهارات مثل استخدام واجهة برمجة التطبيقات API للوصول إلى أنظمة الشركة التي قام شركائها بتنفيذها في منظماتها العاملة مرة واحدة وليس مرات عديدة. وبالإضافة إلى ذلك، فإلى جانب تطوير قدراتها المستقبلية تعمل على تحديد الاستخدامات الجديدة التي تسهم بتحقيق أرباح جيدة من رأسمال تم استخدامه، أو للبحث عن منظمات جديدة تعمل في مجالات مشابهة لأعمالها مثل المنظمات المتخصصة في التكنولوجيا المالية Fintech، حيث تمكنت أوريدو من تأسيس منظمات عاملة في سوق قطر، الأمر الذي يدعم ما يقارب 35% من التعاملات المالية التي تتم عبر الجوال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وفق ما جاء في دراسة حديثة من أجرتها GSMA.

4- تعزيز الأعمال الأساسية: ينصب اهتمام أوريدو على إيجاد شركة تتميز بالكفاءة والفعالية، لذا تحرص على الاستخدام الأمثل لرأسمالها، وتستخدم بنية تكاليف ملائمة، وتوفر خدماتها للمستهلكين من خلال مجموعة قوية ومنافسة من المنتجات. ففي عام 2021، أطلقت برنامج تحول شامل على مستوى الشركة أطلق عليه "Braveheart" وذلك لتتبع وضمان تنفيذ مختلف المبادرات. وفي إطار البرنامج تم تنفيذ أكثر من 700 مبادرة. وركز البرنامج على استغلال الفرص التي تتضمن تحقيق الإيرادات وقيادة كفاءة الاستثمارات ضمن بيئة كانت إدارة الشركة تلمس فيها الضغوط الناتجة عن جائحة كورونا.

5- محفظة استثمارية تهدف لتحقيق القيمة: تحرص الشركة على مراجعة استخدام رأسمال الشركة الموجود في محفظتها بغية تحقيق قيمة عالية لمحفظتها الاستثمارية. وبما أن قطاع الاتصالات يعتمد عادة العمل وفق مبدأ "اقتصاديات الحجم، فإنها تقوم بمراجعة أصولها بهدف أن تكون في المركز الأول أو الثاني في السوق. وتستند المراجعة على مدى جاذبية الموقع الجغرافي للسوق ومدى تنافسيته، أما في حال تبين من تقييم الشركة بأنها غير قادرة على احتلال التموقع الأول أو الثاني في السوق. ففي هذه الحالة فهي تبحث عن فرص اندماج مع منظمات أخرى، أو أن تسحب استثماراتها من تلك السوق. وقد طبقت ذلك عندما قامت بالانسحاب من سوق ميانمار ودخلت في شراكة مع شركة أخرى في إندونيسيا. وعلاوة على ذلك، فإن قطاع الاتصالات يعرف

بالتكامل الرأسي وذلك لعدة أسباب. فمع تطور ونمو قطاع الاتصالات في السنوات الماضية أصبح تقليل عدد الطبقات الإدارية في نماذج أعمال منظمات الاتصالات أكثر انتشاراً من الناحية الفنية والتجارية. ومن جانب أوريدو، فإنها تتخذ خيارات واضحة فيما يتعلق بطبقات نموذج العمل إما للدخول في شراكة، أو الخروج من الشراكة، أو تعزيز موقفها في تلك الطبقات لتحقيق القيمة لمساهمي أوريدو. وما يعزز ذلك التوجه للشركة مضيها قدماً في التخلي عن أعمالها في أبراج الاتصالات من خلال تخليها عما يقارب 20000 برج اتصالات في ستة أسواق ونيتها التخلي عن مزيد من الاستثمارات في مراكز البيانات في أسواقها المختلفة.

المطلب الثالث: استثمارات أوريدو الدولية

أوريدو هي شركة اتصالات عالمية رائدة، يغطي نطاق عملياتها حالياً منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وصولاً إلى جنوب شرق آسيا، وقد كان دخولها لهذه الأسواق إما عن طريق التراخيص أو الشراكة، وسنحاول فيما يلي عرض أهم الأسواق التي تستثمر فيها شركة أوريدو:

أولاً: استثمارات الشرق الأوسط

تشمل دول كل من الكويت، عمان، قطر، العراق وفلسطين، وهي كالاتي:

1- أوريدو الكويت: تأسست شركة أوريدو للاتصالات في 12 أكتوبر 1997 وبدأت العمل التجاري في 1999، وبذلك تكون ثاني شركة تقدم خدمات الهواتف المحمولة في الكويت. كان اسم الشركة سابقاً هو الشركة الوطنية للاتصالات وعُيّر إلى الاسم الحالي في 23 مايو عام 2014 والهدف من هذا الاسم هو لجعلها شركة دولية في كل المقايي، في مارس 2007 قامت شركة مشاريع الكويت القابضة ببيع حصتها في الشركة لشركة كيوتل القطرية بقيمة 967 مليون دينار كويتي وتعد تلك الصفقة هي الأكبر في القطاع الخاص الكويتي. تعد الشركة واحدة من أكبر مشغلي الاتصالات المتنقلة في الكويت، والأكثر قدرة على المنافسة وسرعة الانتشار في سوق الهاتف المحمول حيث نمت بنسبة 115% لتقدم خدماتها لنحو 1.460.000 مليون عميل في الكويت وحدها. وهي توفر خدمات الاتصالات الجواله والبرودباند للإنترنت، والخدمات المُدارة للمنظمات المصممة لتلبية احتياجات المستهلكين من الأفراد والمنظمات. وباعتبارها شركة تولي أهمية كبيرة للمجتمعات تتمثل رؤيتها في إثراء حياة المستهلكين، تؤمن الشركة أن بإمكانها تحفيز التنمية البشرية من خلال الاستفادة من الاتصالات لمساعدة أفراد المجتمعات على بلوغ تطلعاته¹.

2- أوريدو عمان: هي شركة اتصالات عمانية مملوكة لشركة أوريدو القطرية، وهيئتها أول شركة اتصالات مملوكة للقطاع الخاص في السلطنة، وتخدم مليوني عميل اعتباراً من أوت 2010، وتجمع أوريدو بين أرقى الخبرات العالمية وأفضل الكوادر البشرية الموهوبة التي تمتاز بفهمها العميق للثقافة العمانية الأصيلة لتعمل من خلال ذلك على تقديم أرقى المستويات في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال حلول اتصالات مبتكرة وسهلة الاستخدام وتسعى دوماً إلى نيل رضا المستهلكين².

¹- <https://www.ooredoo.com.kw/>

²- <https://www.ooredoo.om/>

3- أوريدو العراق: تأسست آسياسيل عام 1999 وهي صاحبة أكبر حصة في سوق الإتصالات في العراق، وهذا مؤشر مهم على إننا قطعنا شوطاً كبيراً في بناء الثقة مع المستهلكين، من الأفراد وقطاع المنظمات. فهي تخدم أكثر من 17 مليون عميل في أكثر من 21000 نقطة ومراكز بيع متوزعة على جميع أنحاء العراق بفضل شبكتنا المتطورة التي تشمل أكثر من 7200 موقع ضمن شبكة الجيل الرابع . وحققت علامتها التجارية حضوراً فاعلاً في السوق العراقية. إن حاجة المجتمع إلى التواصل في تزايد مستمر - وإحراز التقدم بهذا المجال هو مهمة آسياسيل الأساسية. فآسياسيل عازمة على أن تبقى رائدة في ربط الأفراد والمنظمات. وهي على ثقة بأن ما لدينا من موارد وخبرات سيبقيها دائماً في المقدمة كأفضل مشغل شبكة هاتف نقال في العراق¹.

4- أوريدو فلسطين: أطلقت شركة أوريدو فلسطين خدماتها تجارياً في شهر نوفمبر من عام 2009 في الضفة الغربية، والتي كانت معروفة سابقاً باسم الوطنية موبايل، ومنذ ذلك اليوم أولويتها هي إرضاء المشتركين عبر تقديم أفضل الخدمات والبرامج الممية لهم، بأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا، وهذا ما يظهر في رؤيتها، وقيمها، ورسالتها، حيث تقوم جميعها على تلبية ما يحتاجه المشترك بأفضل الطرق. وقد أنشأت أوريدو فلسطين بالشراكة ما بين الشركة الوطنية الدولية منطقة حرة، المملوكة بالكامل من شركة الوطنية للاتصالات المتنقلة (NMTC) التي تملك غالبيتها مجموعة أوريدو العالمية، وبين شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني، في العام 2010 تم رفع رأس المال وطرح 15% من رأس مال أوريدو للعموم بموجب اكتتاب أولي عام، وفي العام 2018 تم رفع رأس مال الشركة بقيمة 35 مليون دولار بموجب اكتتاب ثانوي عام، حيث أصبحت ملكية الشركة الوطنية الدولية منطقة حرة تعادل 49.3% وملكية شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني تعادل 34.6% و16.1% تعود ملكيتها للعموم لتسجل بذلك الشركة أكبر رأس مال في بورصة فلسطين بقيمة 293 مليون سهم مصدر ومدفوع².

ثانياً: استثمارات جنوب شرق آسيا

تغطي أسواق كل من المالديف وأندونيسيا وهي كما يلي:

1- أوريدو المالديف: تم منح الشركة ترخيصاً كمشغل هواتف محمولة جديد في فيفري 2005. تم اختيار أوريدو المالديف بعد عملية مزيدة مع ثلاث منظمات أخرى. قدم جميع المزايدون تعرفات تنافسية، ولكن أوريدو المالديف كانت تستثمر بشكل كبير لتقديم خدمات جديدة في أسرع وقت ممكن ونجحت في المنافسة. حالياً يقدمون خدمات GSM في جميع أنحاء جمهورية المالديف، بالإضافة إلى خدمات ذات قيمة مضافة أخرى. كانت أوريدو المالديف أول مشغل يطلق شبكات الجيل الثالث والجيل الرابع في المالديف، واستمروا في هذا الاتجاه من خلال عرض سرعات قياسية في البلاد من خلال تقنية الجيل الخامس.

تقدم أوريدو المالديف مجموعة كبيرة من الخدمات المتطورة، تشمل المكالمات الصوتية والبيانات، والتي صممت لتتناسب الاحتياجات المتزايدة للأفراد والمنظمات في وقتنا الحالي. لقد غيرت أوريدو وجه قطاع

¹- <https://www.asiacell.com/about/our-history>

²- <https://www.ooredoo.ps/>

الاتصالات في جمهورية المالديف من خلال تطبيق رؤية تتمثل بإثراء حياة الأفراد، وقدرتها على زيادة معدلات النمو من خلال تسخير الاتصالات لمساعدتهم على تحقيق أقصى قدراتهم¹.

2- أوريدو أندونيسيا: أعلنت أوريدو عام 2021 وشركة Hutchison Holdings Limited عن توقيع اتفاقية دمج لشركتي الاتصالات التابعة لكل منهما في إندونيسيا وهما أوريدو وأندوسات وسيتم تسمية الشركة المدمجة الجديدة وتمتلك مجموعة أوريدو حاليا نسبة 65.0% من الأسهم المسيطرة في Indosat Ooredoo من خلال Ooredoo Asia، وهي شركة قابضة مملوكة بالكامل Indosat Ooredoo . وسيؤدي هذا الدمج إلى الجمع بين منطمتين متكاملتين لإنشاء شركة اتصالات وإنترنت رقمية جديدة من الطراز العالمي، بحيث تكون أكبر حجما وأقوى تجاريا وأكثر تنافسية ولديها القدرة على منح قيمة أكبر لجميع المساهمين والمستهلكين وكذلك لإندونيسيا².

ثالثا: استثمارات شمال إفريقيا

تتركز أعمالها في تونس والجزائر:

1- أوريدو تونس: أو تونيزيانا سابقا هي شركة جوال خاصة في تونس، وهي مملوكة مناصفة من قبل مجموعة اورسكوم تلكوم والشركة الوطنية للاتصالات. يصل رأسمالها إلى 330 مليون دينار تونسي، وتأسست في 11 ماي 2002. بدأت تونيزيانا نشاطها الاقتصادي في 27 ديسمبر 2002، وبعد 6 أشهر، أصبحت شبكتها للهاتف الجوال تغطي 60% من عدد السكان في تونس. تخطت تونيزيانا الـ 4.8 مليون مشترك في 30 جوان 2007. التغطية وصلت إلى 99% من عدد السكان خلال 2005. وفي بداية 2006 أطلقت تونيزيانا خدمات الجيل الثالث من الهاتف الجوال في السوق التونسي. وفي 17 نوفمبر غيرت تونيزيانا شعارها المرئي والمكتوب فأصبح إنت الأولى بعد أن كان إنتوما الكل معانا. وفي 24 أبريل 2014 تونيزيانا تغير الاسم ويصبح له شركة جديد ضمن مجموعة الاتصالات أوريدو قطرية وهي أوريدو تونس³.

2- أوريدو الجزائر: هي أول مشغل متعدد الوسائط للهواتف المحمولة في الجزائر، نجمة التي أصبحت أوريدو في 21 نوفمبر 2013، هي الشركة الفرعية الجزائرية لمجموعة أوريدو موجودة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003 تاريخ الحصول على ترخيص تقديم خدمات الهاتف المحمول في الجزائر، وقد تم إطلاق العلامة التجارية نجمة تجاريا في 24 أوت 2004 حيث قدمت للجزائريين سواء كانوا مستهلكين أفرادا أم منظمات مجموعة من العروض والخدمات الابتكارية، وذلك وفقا للمعايير الدولية⁴.

¹ - <https://www.ooredoo.com/ar>

² - https://www.ooredoo.com/ar/media/news_view-

³ https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88_%D8%AA%D9%88%D9%86%D8%B3

⁴ - <https://www.ooredoo.dz/fr/about-us/about-ooredoo>

المطلب الرابع: لمحة عن شركة أوريدو الجزائر

تعتبر شركة أوريدو واحدة من أبرز المنظمات في سوق الاتصالات الجزائري، وقد تأسست من أجل تحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها هو تلبية حاجات المستهلكين بتقديم خدمات فريدة تتوافق مع رغباتهم، ومن أجل الوصول إلى أهدافها فقد خصصت هيكلًا تنظيميًا يتميز بوجود فرق محترفة ومتخصصة كل في ميدانه ومصطلحه تعمل باتقان من أجل تقديم المنتجات بمستويات عالية من الجودة.

أولاً: نبذة عن شركة الاتصالات أوريدو الجزائر

تعد أوريدو الوطنية للاتصالات أول مشغل وسائط متعددة في الجزائر. حصلت على ترخيص لتقديم خدمات الهاتف المحمول على الصعيدين الوطني والمحلي في 2 ديسمبر 2003. في 25 أوت 2004 قامت الوطنية للاتصالات الجزائر بإطلاق علامتها التجارية نجمة تجارياً. واعتمدت سياسة لنشر شبكتها بسرعة، حيث غطت جميع أنحاء الجزائر بحلول نهاية عام 2005. وتعود ملكية وطنية تليكوم إلى شركة مشروعات الكويت (KIPCO) وتأسست في عام 1999، وفي مارس 2007 أبرمت مجموعة KIPCO صفقة مع مجموعة منظمات الاتصالات القطرية (Qtel)، وأصبحت الأخيرة بداية من هذا التاريخ المساهم الأكبر في الشركة. وفي 25 فيفري 2013، قامت مجموعة Qtel بتغيير ألوانها وهويتها وأصبحت تعرف باسم مجموعة أوريدو.

تم تطبيق هذا التغيير تدريجياً على جميع عمليات المجموعة. وبهذا وفي 21 نوفمبر 2013 أصبحت نجمة جزءاً من أوريدو. في نهاية عام 2013 كانت مجموعة أوريدو تخدم أكثر من 90 مليون عميل في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط وآسيا. في 13 ديسمبر 2013، قامت أوريدو (نجمة) بإطلاق شبكتها للحيل الثالث من الهواتف المحمولة، كما أطلقت خدمات الجيل الرابع في نهاية سنة 2016 وهي تغطي 58 ولاية من التراب الجزائري. تقدم أوريدو لمستخدميها في الجزائر عالماً جديداً في مجال الاتصالات المحمولة. إذ تضع أوريدو على خدمة المستهلكين في الجزائر ليس فقط منتجات مبتكرة، ولكن أيضاً جودة عالية في الاتصالات من خلال تقنيات متقدمة، وخدمة مستهلكين تستند إلى أعلى المعايير، وسياسة أسعار تنافسية بشكل كبير. في الوقت الحالي، أوريدو هي ثالث مشغل للهواتف المحمولة في الجزائر حصل على ترخيص مشغل للهواتف المحمول. تشترك أوريدو الجزائر في رؤية مجموعة أوريدو العالمية من أجل تحقيق أهدافها¹.

ثانياً: أهداف الشركة

تسعى شركة أوريدو إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تؤثر بشكل كبير على مكانتها في سوق الاتصالات الجزائري، وتتمثل أهدافها فيما يلي:²

- توفير خدمات الاتصال والانترنت بجودة عالية للأفراد والمنظمات؛
- ترسيخ علامة أوريدو في السوق الجزائري؛
- الحفاظ على موقعها الريادي في سوق الاتصالات والمجال المتعدد الوسائط للهاتف النقال؛
- الحفاظ على وتيرة نمو المداخيل والمبيعات؛

¹ - www.ooredoo.com

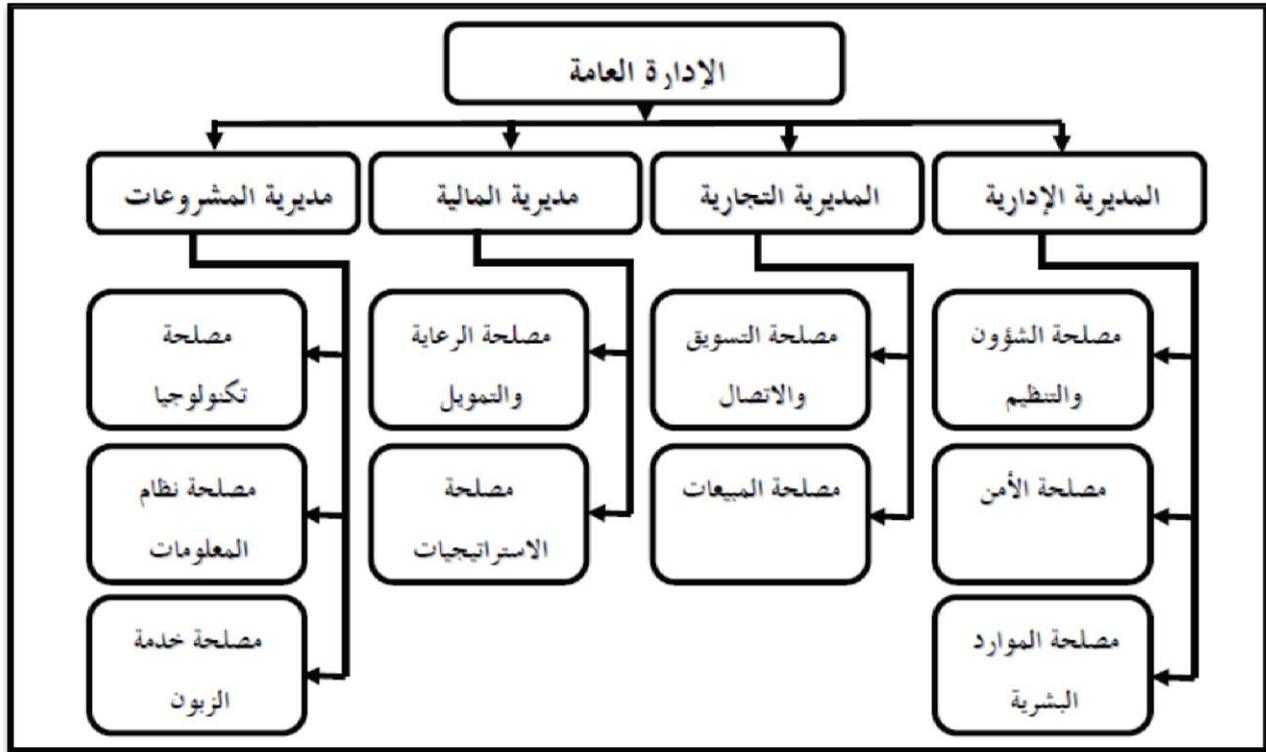
² معلومات مقدمة من طرف فريق قسم التسويق لشركة أوريدو الجزائر.

- ومن أجل بلوغ أهدافها تعتمد الشركة على مجموعة من التوجهات وهي:¹
- زيادة رضا المستهلكين مع السعي إلى معرفة توقعات السوق وتلبيتها؛
- تحسين استخدام الموارد التقنية والتكنولوجية والمبتكرة لتلبية متطلبات المستهلكين المباشرة وغير المباشرة؛
- تطوير المهارات التمييزية بشكل مستمر؛
- بناء علاقات مميزة مع شركائها ومزودي الخدمات الخارجيين؛
- ضمان الامتثال لجميع خدماتها للمتطلبات القانونية والتنظيمية؛
- زيادة رضا المساهمين من خلال زيادة الربحية؛
- تعزيز المنهج القائم على المخاطر لمنع وتقليل أي آثار غير مرغوب فيها؛
- مراعاة التطورات الخارجية والداخلية في تحديد عمليات وسياسات الشركة؛
- توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للشركة

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو من الأقسام والمصالح التالية:

الشكل رقم (3-02): الهيكل التنظيمي لأوريدو الجزائر



المصدر: شلالي محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص: 205

يمكن التطرق لكل قسم من أقسام الشركة المبينة في الشكل أعلاه كما يلي:

1- الإدارة العامة: تتلخص مهام الإدارة العامة الرئيسية في:

¹ - Bassam Yousef Al Ibrahim, Directeur Générale d'ooredoo Algerie, Politique qualité : Ooredoo leader de l'innovation et du service, 06/10/2021, www.ooredoo.dz

- ضمان تحقيق أهداف مجموعة كيوتيل في الجزائر (المساهم الرئيسي في أوريدو)؛
- تقوم بحماية مصالح المنظمة في حالة وجود نزاع مع جهات أخرى أو إدارات محلية؛
- تقديم أوريدو إلى مجالس الإدارة؛
- ضمان التنسيق ومتابعة العمليات لتحقيق أهداف مجموعة أوريدو؛
- التفاوض على أهم العقود.

2- المديرية الإدارية: وتتكفل بكافة المشاكل الإدارية والشؤون الخاصة بالدائرة وتتكون من مصلحة شؤون التنظيم، مصلحة الأمن، مصلحة الموارد البشرية،

3- المديرية التجارية: وهي التي تتكفل بكل المعاملات التجارية وتتكون من مصلحة التسويق والاتصال، مصلحة المبيعات والمصلحة التوزيع

3-1- قسم التوزيع: يتكون من قسمين فرعيين هما قسم التوزيع المباشر (تطوير نقاط البيع)، ومهمته هي تعزيز ولاء مختلف نقاط البيع في جميع أنحاء البلاد من خلال الفريق التجاريو قسم التوزيع غير المباشر، ومهمته توفير منتجات أوريدو الجزائر وضمان توافرها في نقاط البيع ذات الطابع الاتصالي.

3-2- قسم إدارة المبيعات: مسؤول عن المبيعات في النقاط المختلفة التي تعتبر أوريدو شريكا فيها، مهمته هي جعل منتجات أوريدو أكثر إمكانية للمستهلكين وتحقيق الأهداف التجارية لأوريدو. كما يراقب تطورات السوق.

يحتوي هذا القسم على قناتين: المبيعات المباشرة في نقاط أوريدو الرسمية والمبيعات غير المباشرة في جميع الأماكن الشريكة والمتاجر المجاورة.

3-3- قسم التسويق: يتعامل مع المستهلكين ومسؤول أيضا عن مراقبة السوق والمنافسين. يتألف هذا القسم من عدة أقسام فرعية تتناول استراتيجية التسويق والاستخبارات الاقتصادية ودراسات السوق وأيضا استطلاعات رضا المستهلكين، مهمة هذا القسم هي الترويج لعلامة ومنتجات أوريدو وكذلك إدارة علاقات المستهلكين.

4- المديرية المالية: وهي مختصة بكل المشاريع وتمويل الاستثمارات وتضم مصلحة الرعاية والتمويل ومصلحة الاستراتيجية.

5- مديرية المشروعات: وهي الخاصة بكل المشروعات الاستثمارية للشركة وتضم مصلحة تكنولوجيا الشبكة، مصلحة نظام المعلومات، مصلحة خدمة المستهلك.

5-1- مصلحة خدمة المستهلكين: يتألف من ثلاثة أقسام رئيسية: الجهة الأمامية (Front Office) ، والجهة الخلفية (Back Office) ، وفريق الدعم. كما ترتبط وحدة رابعة مباشرة بالإدارة وهي فريق الجودة. الجهة الأمامية تنقسم بدورها إلى ثلاث وحدات: مركز الاتصال 333 المخصص للعموم والمستهلكين والمستهلكين المحتملين، والخط 330 للمستهلكين من المنظمات، والرقم 888 لنقاط البيع. ويتولى فريق الجهة الخلفية إدارة العقود والأرشفة، بينما يتعامل فريق إدارة مع الشكاوى التقنية والفواتير. وتتألف فرق الدعم من فريق النظام، وفريق التدريب والاتصال، وفريق التخطيط. تضمن هذه الفرق توافر أنظمة المعلومات والجداول الزمنية لجميع موظفي خدمة المستهلكين.

المبحث الثاني: عمليات التسويق الدولي لشركة أوريدو الجزائر

تعتبر عمليات التسويق الدولي بالغة الأهمية لنشاط شركة أوريدو في سوق الاتصالات الجزائري، حيث يهدف هذا المبحث إلى معرفة عمليات التسويق الدولي التي تقوم بها شركة أوريدو والتركيز على عدة عوامل أساسية، المتمثلة في تحليل وتشخيص البيئة التسويقية التي تعمل فيها الشركة، بالإضافة إلى معرفة نظام المعلومات الذي تعتمد عليه في دعم عملياتها، والتطرق كذلك إلى بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية ومدى أهميتها في توجيه قرارات الشركة من أجل وضع مزيج تسويقي يحقق أهدافها.

المطلب الأول: التحليل والتشخيص البيئي للشركة

يعد تحليل وتشخيص البيئة أمرا ضروريا للشركة من أجل تحديد استراتيجيتها التسويقية، فمن خلال تحليل SWOT يتم معرفة عوامل القوة والضعف الخاصة بالشركة، كما يساعد تحليل بورتر على تقييم موقع الشركة في صناعة الاتصالات وكيف يمكنها التفوق على منافسيها، الذي يكون أيضا بتحليل البيئة الخارجية المتمثلة في كل من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية، التكنولوجية والتنافسية، مما يسمح بمعرفة الفرص والعمل على استغلالها ومعرفة التحديات والعمل على تجنبها.

أولا: تقييم البيئة الخارجية لشركة أوريدو الجزائر

1- البيئة الاقتصادية: مرت الجزائر خلال العقد التاسع من القرن الماضي، بمرحلة انتقالية حيث تحولت من النموذج الاشتراكي إلى الاقتصاد السوقي. فأصبح قطاع النفط والغاز الركيزة الأساسية للاقتصاد الجزائري، حيث يسهم بنسبة كبيرة في الميزانية العامة والنتائج القومي الإجمالي وحجم الصادرات، لذا تهدف الحكومة الجزائرية إلى تنويع اقتصادها من خلال تعزيز باقي القطاعات الاقتصادية على غرار قطاع الصناعة والاتصالات بهدف تقليل الاعتماد على واردات قطاع المحروقات. لذا قامت الجزائر بتشجيع الاستثمارات الأجنبية وخلق بيئة تنافسية في السوق. حيث يعتبر اقتصاد الجزائر وموقعها الجغرافي الاستراتيجي وجهة مثالية لتوجيه الأعمال نحوها. ويمكن دراسة تأثير البيئة الاقتصادية من خلال عاملين أساسيين هما:

1-1- حجم السوق: يمثل حجم السوق عاملا أساسيا في تحديد جاذبية الاستثمار في الأسواق الدولية، ولتحديد حجم السوق يتم الإعتماد على مجموعة من المؤشرات وهي:¹

- مؤشرات خاصة بالسكان: لقد بلغ عدد سكان الجزائر 44.90 مليون نسمة في تقرير عام 2022، وهذا ما يجعل منها دولة جاذبة للاستثمار، مما يخلق إمكانية كبيرة في القوة العاملة؛

- مؤشرات خاصة بالدخل: من جانب آخر بلغت نسبة القوى العاملة 40% من إجمالي السكان في عام 2022، ونتاج الفرد بالقوة الشرائية بلغ 6.95 دولار، مما يعكس حساسية المستهلكين الجزائريين للأسعار ويحفز المنظمات على تخفيض التكاليف وتطبيق استراتيجيات تسعير تنافسية.

1-2- طبيعة السوق: يمكن حصر طبيعة السوق الجزائرية في مجموعة من الخصائص تتمثل أهمها فيما يلي:²

¹- <https://ar.tradingeconomics.com/algeria/labor-force-participation-rate> consulté le : 14/07/2023, 18 :30

²- بلال بولطيف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 338-339

- البنية الطبيعية: حيث تتوفر الجزائر على احتياطات طاوقية مهمة يجعل من المنظمات تسعى إلى تخفيض تكاليفها في الطاقة على غرار الغاز والكهرباء والوقود وغيرها؛

- البنية الأساسية والتحتية للبلد: و تتمثل في الطرق والمواصلات حيث تمتلك الجزائر طرق برية الأكثر كثافة في القارة الإفريقية بقدر طولها بـ 112039 كلم، كما يعتبر الطريق العابر للصحراء من الشمال إلى الجنوب والذي يربطها بسبع دول من شمال شرق أفريقيا ، عاملا مهما في زيادة فرص الشركة لزيادة توسيع استثماراتها وتخفيض تكاليفها؛

- الاتصال: شهدت السوق الجزائرية للاتصالات السلكية واللاسلكية انفتاحا وتحريرا أمام الأسواق الدولية مما أدى إلى ثورة اتصال داخل المجتمع الجزائري.

2- البيئة الاجتماعية: تتمثل معظم هذه العوامل في القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، والمعطيات الناتجة عن تحليل المحيط الاجتماعي وعناصره الثابتة والمتغيرة، ويمكن التطرق إلى تأثير العوامل الاجتماعية على منظمات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال التطرق إلى العامل الديمغرافي ومستوى التعليم ودرجة خروج المرأة للعمل والتي تمثل مكونات البيئة الاجتماعية:¹

- العامل الديمغرافي: يعتبر تغير الترتيب السكاني عاملا آخر من العوامل المؤثرة في البيئة الكلية للمنظمة، ونظرا للزيادة المستمرة في عدد السكان في الجزائر، فإن هذا العامل يعتبر محفزا لزيادة أرقام المبيعات منظمات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر وهذا ما يمثل فرصا على هذه المنظمات استغلالها من خلال كسب أكبر عد ممكن من المستهلكين.

- مستوى التعليم: لا يؤثر مستوى التعليم بشكل كبير جدا على نشاط منظمات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، رغم أن خدماتها مستعملة من طرف شرائح متنوعة من حيث مستوى التعليم باعتبار بساطة الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى طرق الشرح والتوضيح التي تقوم بها منظمات القطاع من خلال الحملات الإعلانية الواسعة.

- خروج المرأة للعمل: شرائح واسعة من المجتمع تستعمل منتجات منظمات خدمة الهاتف النقال في الجزائر معناه أن المرأة تستخدم هذه المنتجات من جهة ومن جهة أخرى فالمجتمع لا يعارض تشغيل المرأة في هذه المنظمات أي أن هذا العامل يمثل فرصا لمنظمات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

3- البيئة السياسية: منذ حصولها على استقلالها، لم تتوان الجزائر في تجسيد أهمية سياستها الخارجية، إذ تعد هذه السياسة محور انشغالات حكومتها الرئيسية وتسعى جاهدة لبناء تواجد مؤثر على صعيد المنطقة المغاربية والعربية والإسلامية، فضلا عن علاقاتها مع الدول الأوروبية. يضاف إلى ذلك رغبتها الجادة في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وبالتالي تخفيف الحواجز التجارية وتحقيق تحرير كبير في التجارة الخارجية²، إلى جانب

¹ - الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014، ص 251.

² - بولطيف بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 339.

دعماً لجذب الاستثمارات الأجنبية. يثبت الاستقرار السياسي والأمني دورهما الحيوي في تهيئة بيئة الأعمال، مما يسهم بشكل كبير في زيادة الاستثمارات، سواء كانت وطنية أو أجنبية. خلال الفترات الصعبة سياسياً وأمنياً، انخفض تدفق الاستثمارات بالجزائر بشكل واضح، مقارنةً بالدول النامية ذات الاستقرار الضعيف. تتأثر مجموعة متنوعة من العوامل السياسية بالمشهد، بما في ذلك درجة استقرار البيئة السياسية ومدى تدخل الحكومة في المجال الاقتصادي، وتأثير الأحزاب والهيكل السياسية، إلى جانب نظام الحكم السائد. يميز المشهد السياسي تزايد تدخل الحكومة في شؤون المنظمات من خلال إصدار القوانين التنظيمية، مما يفرض قيوداً على أداء هذه المنظمات واستراتيجياتها. وعلى الرغم من التطورات السياسية، يبقى قطاع الاتصالات المتنقلة في الجزائر نشطاً، وهو لا يتعارض تماماً مع المشهد السياسي، بل على العكس، القرارات السياسية المتعلقة بتحرير هذا السوق قد جعلته موطناً لفرص حقيقية لمنظمات هذا القطاع¹.

4- البيئة القانونية والتشريعية: تعتبر الحكومة الجزائرية من بين الحكومات المشجعة للاستثمار الأجنبي من خلال مجموعة الامتيازات التي تمنحها، أما الشيء المعاب فيها فيتمثل في البيروقراطية والتعقد في الإجراءات الإدارية والفساد الإداري²، ويمكن توضيح تأثير البيئة القانونية والتشريعية على نشاط الشركة من خلال العوامل التالية:³

- قوانين العمل والعمال: تؤثر قوانين العمل والعمال على تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال القانون الأساسي والداخلي الذي ينظم علاقات العمل والعمال بحيث وحسب مسؤولي منظمات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر فإن هذه القوانين تعتبر بمثابة حافز للعمال تقوم بتشجيعهم للعمل، لأنها تتماشى مع أهدافهم ومصالحهم الخاصة وكذلك مع أهداف ومصالح منظمات القطاع بصفة عامة؛
- نظام الضرائب: رغم أن النظام الضريبي الذي تنتهجه الدولة أصبح أقل تعقيداً من النظام السابق، إلا أنه يبقى عائقاً أمام منظمات القطاع في تحقيق غاياتها الأساسية باعتبار أنه يؤدي إلى ارتفاع الأعباء المالية لهذه المنظمات بالإضافة إلى عدم الاستقرار التشريعي في نظام الضرائب، وضعف عملية الاتصال مع المكلفين بالضريبة وعدم وجود برامج واضحة لتأهيل الموارد البشرية، ونقص الوعي الجبائي في هذا النظام، لذلك فمنظمات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر تنظر إلى الضرائب على أساس أنها تهديداً يزيد من أعبائها؛
- قوانين الحكومة: القوانين والتشريعات الحكومية غير المرنة كانت واحدة من الأسباب الرئيسية لإعاقة تطور ونمو بل واستمرار بعض المنظمات بشكل عام، وهذا ما يشكل تهديداً قانونياً تشريعياً يفرضه المحيط القانوني على هذه المنظمات إلا أنه يمكن القول بأن منظمات قطاع خدمة الهاتف النقال في ظروف حسنة لأنها تخضع غالباً إلى قوانين وتشريعات سلطة ضبط البريد والمواصلات التي تنظم السوق، لذلك فمنظمات القطاع في وضع

¹ - الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص: 252.

² - بن سميحة دلال، تحليل أثر السياسات الاقتصادية على تنمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ظل الإصلاحات الاقتصادية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص: 374.

³ - الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص: 252-253.

جيد، رغم القوانين والتشريعات المنظمة للسوق كحملة تعريف هوية الشرائح التي فرضتها سلطة الضبط والتي كانت سببا في خسارة المنظمات للكثير من المستهلكين جراء تطبيق هذا القانون.

5- البيئة التكنولوجية: إن ما حدث من تطور تكنولوجي في القرن الواحد والعشرين يستوجب على المنظمات الجزائرية العمل المتواصل والدؤوب لضمان السرعة في الإنجاز والجودة العالية لمنتجاتها. وفيما يخص منظمات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر فإن التكنولوجيا المستخدمة في أنشطتها مقبولة نوعا ما، باعتبار أن منتجات سوق خدمة الهاتف النقال في تطور مستمر وليس على هذه المنظمات سوى مواكبة هذا التطور. كما أن قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ومنذ انفتاحه على السوق شهد تطورا مذهلا لصناعة الهاتفية النقالة، وهذا التطور الكمي في الطلب صاحبه كذلك تطور نوعي عكس اهتمامات المستهلك الجزائري بأحدث الخدمات التي توفرها التكنولوجيا، مما ساهم في تنوع المنتجات والعروض، وازدهار هذه الصناعة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل وما وفره لشبكات متعاملي خدمة الهاتف النقال في الجزائر، الذي مكنها من تبني خدمات الجيل الرابع للهاتف النقال، والاقتراب من خدمات الجيل الخامس¹.

6- البيئة التنافسية: يشهد سوق الاتصالات تنافسا حادا عبر مختلف ربوع العالم، أما بالنسبة للسوق الجزائرية فقد شهدت تطورا كبيرا ناتجا عن تحرير وانفتاح الأسواق الدولية في هذا المجال مما أدى إلى ثورة اتصال داخل المجتمع الجزائري. وتواجه شركة أوريدو منافسة من قبل المنظمات المحلية المتمثلة في كل من شركة موبيليس، شركة دجيزي وشركة الاتصالات الوطنية. لكن هذه المنافسة تعتبر أقل حدة من الأسواق الدولية التي تنشط فيها الشركة التي تمتلك كل مقومات المنافسة (مصاريف الدعاية، الإعلان، التكنولوجيا، البحث والتطوير،...).

ثانيا: تقييم البيئة الخاصة لشركة أوريدو الجزائر

1- تحليل SWOT لشركة أوريدو الجزائر

تهدف شركة أوريدو من خلال هذا التحليل تبين نقاط القوة التي تعمل على تعزيزها ونقاط الضعف التي تعمل على تداركها (البيئة الداخلية) عبر أسواقها المستهدفة، بالإضافة إلى تبين الفرص التي تلتقطها من خلال هذه الأسواق والتهديدات التي تحاول تجنبها وتحاشيها (البيئة الخارجية)، والجدول الموالي يبرز أهم هذه النقاط:

الجدول رقم (3-02): تحليل SWOT لشركة أوريدو الجزائر

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - المشغل الأكثر شهرة في الجزائر - المركز الثاني من حيث حجم السوق وعدد المشتركين - تم تصنيفها كأفضل بيئة عمل في الجزائر من خلال حيازتها على جائزة أفضل مكان للعمل في الجزائر لسنة 2022 - جائزة أفضل مشغل لخدمات الاتصالات في إفريقيا، وأفضل مبادرة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة خلال حفل الجوائز Telecom Review 	<ul style="list-style-type: none"> - التسلسل الهرمي الطويل، والذي يتضمن فريقا لاتخاذ القرار - الأسعار أكثر تكلفة مقارنة بالمشغلين الآخرين - هناك مناطق خارج التغطية

¹ - المرجع نفسه، ص: 253.

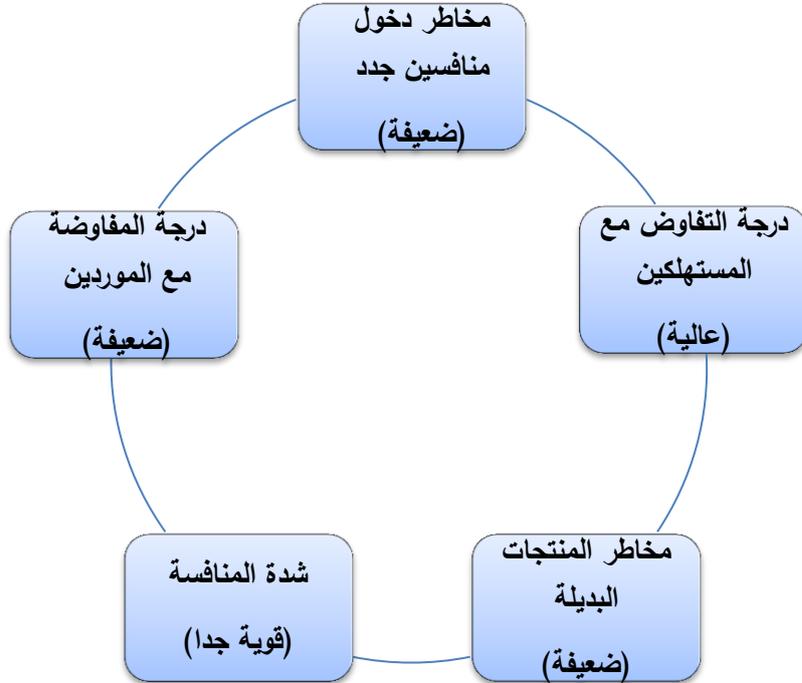
	<ul style="list-style-type: none"> - جائزة أفضل مبادرة للاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة عام 2022 - أفضل جهة عمل مثالية في الاستجابة لجائحة كوفيد 19، من خلال حيازتها على جائزة ستيفي البرونزية - تتمتع بموارد بشرية مؤهلة تأهيلا عاليا - تستخدم أحدث برامج الإدارة سواء فيما يخص نظام المعلومات التسويقية SIM أو إدارة العلاقات مع المستهلكين CRM - تغطي كامل التراب الوطني (58 ولاية)، وتغطي شبكية بنسبة 91% - لها القدرة على التحكم في تكاليفها - المشغل الأكثر تواجدا في جميع الأنشطة سواء كانت رياضية، ثقافية أو اجتماعية - تتقن التكنولوجيا والتقنيات الحديثة - تقدم أفضل الخدمات وبأسعار معقولة - تكون أفضل العلاقات مع المستهلكين - تقدم مجموعة متنوعة من العروض للمستهلكين سواء في الدفع الآجل أو الدفع المسبق
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - البطء الإداري المحلي في معالجة المسائل الإدارية - قطاع الاتصالات تنافسي للغاية - يخضع هذا القطاع بشكل كبير لسلطة الضبط السمي البصري ARTP مما لا يترك مجالا واسعا للتحرك والحرية في التصرف - يعتبر الاستثمار في هذا القطاع من الاستثمارات الضخمة - المنافسة من قبل شركة الاتصالات الجزائرية - تقلبات سعر صرف الدينار الجزائري مقابل الدولار الأمريكي 	<ul style="list-style-type: none"> - سوق الهاتف سوق ديناميكية ومتنامية باستمرار - انفجار استخدام الهاتف الذكي في الجزائر - السوق في تطور دائم - السوق تحضى بأفاق مستقبلية وفرص استثمارية - تهديد دخول منافسين جدد لايزال ضعيف جدا - معظم سكان السوق هم فئة الشباب وهم أكثر تفتحاً نحو التجارب وكل ما هو جديد - التقدم التكنولوجي بصفة متنامية - إنشاء أنشطة وعلاقات تجارية مع منظمات أخرى في إطار B2B

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات مقدمة من طرف فريق قسم التسويق لشركة الاتصالات أوريدو الجزائر.

يتضح من الجدول أعلاه أن لشركة أوريدو مجموعة من الفرص ونقاط القوذة التي ساعدتها على تحقيق نجاح في السوق الجزائري، أين تعمل جاهدة على تحدي نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها من اجل المحافظة على مكانتها.

2- تحليل Porter لشركة أوريدو الجزائر: تعمل الشركة على تشخيص البيئة التسويقية في السوق الجزائري باستخدامها لتحليل Porter الذي يساعدها بدرجة كبيرة على صياغة استراتيجيتها التسويقية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-03): تحليل Porter لشركة أوريدو الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الشكل ان الشركة تعتمد على مجموعة من العوامل في تحليل Porter لتشخيص البيئة التسويقية وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

2-1- المنافسون الجدد: أعلنت وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن استحالة دخول مشاركين جدد إلى قطاع الاتصالات المتنقلة، الذي يعد مشعبا وفي تمام بالاحتياجات الحالية من خلال الثلاثة مشغلين فقط الذين يعملون فيه. وهوسوق يتميز باحتكار القلة، حيث يتبنى المشغلون تقريبا نفس العروض، مما يجعل المنافسة بين الثلاثة مشغلين غير ملحوظة بشكل كبير؛

2-2- المنتجات البديلة: حتى الآن، لا تتوفر لخدمات أوريدو وغيرها من مشغلي الاتصالات منتجات بديلة، باستثناء عروض الجزائر للاتصالات في مجال الهاتف والانترنت الثابت؛

2-3- المستهلكين: يتمتع المستهلكون بقوة كبيرة في المفاوضات، حيث إنهم حساسون جدا للسوق، ولا يكونون وفيين للمشغل بل للعروض؛

2-4- الموردين: درجة المفاوضة مع الموردين ضعيفة نسبيا نظرا للعدد الكبير من موردي المعدات والخدمات في الجزائر؛

2-5- التنافسية الشديدة: قطاع الاتصالات المحمولة هو قطاع تنافسي ومتقلب للغاية، حيث تواجه أوريدو منافسة شرسة من المشغلين الآخرين (موبيليس ودجيزي).

المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقي للشركة

يسمح دراسة بيئة التسويق الدولية سواء الداخلية أم الخارجية للشركة بتحديد نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، لذا تستعمل الشركة المعلومات المتحصل عليها كبيانات لإقامة نظام معلومات تسويقي، يسمح لها بمعالجة تلك البيانات واستغلالها لاتخاذ القرارات التسويقية.

أولاً: قواعد بيانات شركة أوريدو الجزائر

تستخدم أوريدو الجزائر البيانات الضخمة في مزيج من القواعد يتضمن مستودعات البيانات (Data Warehouse) في خوادم الشركة وقواعد البيانات السحابية، بحيث تستعين بخدمات كل من المنظمات Oracle، Greenplum، Teradata، Microsoft، IBM في ذلك. وفي ما يلي قواعد البيانات التي تستخدمها الشركة:¹

- قاعدة بيانات كبيرة جدا (VLDB) من Oracle تتعدى سعتها 120 تيرابايت؛
- قواعد بيانات الفواتير (CBIO (RTX,BSCX,STRSERV) سعتها 88 تيرابايت؛
- قاعدة بيانات SQL Server كبيرة جدا (VLDB) بسعة أكثر من 30 تيرابايت؛
- قاعدة بيانات Greenplum بسعة 30 تيرابايت؛
- قاعدة بيانات SQL Server Alwayson؛
- بالإضافة إلى أكثر من 150 من قواعد البيانات المستقلة (RAC and Standalone data base).

ثانياً: مصادر جمع بيانات الشركة

تمكن القواعد الكبيرة للشركة من تخزين بيانات ضخمة ومن مصادر مختلفة من داخل الشركة وخارجها، بحيث يتم تقسيمها إلى مجموعة مجزأة من (Data Marts)، مما يسهل على المحللين الوصول السريع وفي الوقت المناسب إلى مجموعة البيانات المحددة وذات العلاقة ولتخطيط المنتجات في الشركة يحتاج فريق التسويق وتطوير المنتج إلى تقارير من المحللين من مختلف أقسام الشركة خاصة ما يتعلق بإدارة المستهلكين ومن أهم المصادر التي يتم من خلالها جمع البيانات عن المستهلكين واحتياجاتهم ما يلي:²

- 1- **إدارة علاقات المستهلك (Marhaba-CRM):** أدخلت الشركة في سنة 2011 في إدارة علاقتها بزيائها حل Sibel CRM من Oracle ويطلق عليه إسم مرحبا، ويساعد حل إدارة المستهلكين مرحبا في تطوير علاقات جادة ومرحة مع المستهلكين والإعتماد عليهم لمعرفة المزيد من حاجاتهم ورغباتهم للحصول على تدفق معلوماتي عالي الدقة ما يساعد في أخذ أفكار عن المنتجات التي يطلبونها، ويساهم ذلك في الإستجابة السريعة من خلال تطوير منتجات جديدة ومبتكرة أو تحسين المنتجات الحالية.
- 2- **إدارة تجربة المستهلكين (CEM):** أضافت الشركة من أجل إثراء تجربة المستهلكين سنة 2015 حل إدارة تجربة المستهلكين Responserek من Telephora Tel الذي يوفر ثلاث حلول صوت العميل، وصوت

¹ - سالمى نصر الدين، كمال بن دقفل، دور الذكاء الاصطناعي في عملية تخطيط المنتج في شركة الاتصالات Ooredoo الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، 2020، ص: 190.

² - المرجع نفسه، ص: 190-191.

الموظف ومخبر الإستماع من خلال البرمجيات كخدمة (SaaS)، ويساعد حل ResponceTek في تجميع بيانات المستهلكين الديموغرافية، والسلوك، وتصفحهم للويب، من أجل تحسين تجربة المستهلكين، بالإضافة الى توفير التحليلات والأفكار في الوقت المناسب، فالنقاط صوت العميل على أي جهاز وفي أي مكان إتصال مرتبط بالتحليل التلقائي وإعداد التقارير عن رؤية العميل، ما يساهم في الوصول المباشر الى الملاحظات والأفكار ويساعد ذلك في إتخاذ القرارات التسويقية خاصة المتعلقة بتخطيط المنتج وكذا تحسين الخبرات والخدمات والعمليات للعميل خلال رحلته على الويب والحفاظ على ولائهم ودعم استراتيجيات العمل من خلال تطوير علاقات طويلة الأمد مع المستهلكين وذات مغزى كما يمنح حل Response الموظفين صوتاً، لالتقاط الملاحظات والأفكار، بالإضافة إلى قياس الرضا والمشاركة. ويقوم أيضاً ResponceTek بإنشاء ونشر إستطلاعات الرأي المخصصة، وكذلك إنشاء اختبارات سريعة وقياس النتائج بسرعة ضمن برنامج الدراسات الاستقصائية ويشمل أقسام تطوير المنتجات وأبحاث السوق للعمل على الآراء المستقاة من ملاحظات المستهلكين. كما قامت الشركة خلال سنة 2022 باستخدام نظام consistent customer feedback and measurement system من أجل قياس آراء وملاحظات المستهلكين¹.

3- وسائل التواصل الإجتماعي: تعتبر وسائل التواصل الإجتماعي هي تطبيقات قائمة على تقنيات الويب 2.0 Web، عرفت إنتشار واسع من حيث عدد المستخدمين لها، ما أدى الى ظهور عمليات التسويق عبر منصات التواصل الإجتماعي من أجل البحث عن فرص الوصول الى مستهلكين جدد وزيادة المبيعات من خلال التواصل مع مختلف شرائح المستهلكين للحصول على تصورات ورؤيتهم لمنتجات الشركة ونظرتهم للعلامة التجارية ككل، وهو ما يساعد الشركة في تقييم منتجاتها الحالية بالإضافة الى الإمداد بأفكار لاستحداث منتجات جديدة. ومن بين منصات التواصل التي تستغلها شركة Ooredoo الجزائر للتفاعل مع المستهلكين نذكر:

Facebook: يعد من أكثر مواقع التواصل الاجتماعي شعبية في الجزائر، فقد قامت الشركة سنة 2019 بشراكة مع شركة فايسبوك لتعزيز فهم سلوك المستهلك وإثراء الخدمات المقدمة وفقاً لذلك². إذ يبلغ عدد متابعي حساب الشركة على فيسبوك أكثر من 6 ملايين متابع مع نهاية سنة 2023 وهو عدد جد مهم، يمكن الإستفادة منه من خلال مختلف التفاعلات التي تتم بين صفحة الشركة ومنتبعيها.

Twitter: يبلغ عدد متابعي حساب Ooredoo الجزائر على تويتر 1066814 متابع مع نهاية سنة 2023 وهو عدد لا بأس به، على إعتبار أن تويتر أقل استخداماً وشعبية في الجزائر من فيسبوك.

Instagram: يبلغ عدد متابعي الحساب 256 ألف متابع مع نهاية سنة 2023، وتستغل الشركة حسابها للإشهار لمنتجات الشركة والحصول على تفاعلات المتابعين وتعليقاتهم للإستفادة منها في تقييم منتجاتها وتطويرها.

¹ - التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2018، ص: 12.

² - التقرير السنوي لأوريدو، 2019، ص: 42.

Youtube: يبلغ عدد متابعي الحساب 208 ألف متابع مع نهاية سنة 2023، وتستغل الشركة هذا الحساب للإعلان عن منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى الحصول على آراء متابعيها من خلال تفاعلهم وتعليقاتهم من أجل تعزيز الاستفادة تجارياً من البيانات.

4- بيانات داخلية عن الوكالات التجارية التابعة للشركة: تتمثل في عدد الموزعين المعتمدين الكلي وأعداد رجال البيع الذين يقومون بمهامهم بأكمل وجه، وعدد نقاط البيع الموزعة عبر التراب الوطني. فتوافر البيانات بالسرعة والدقة المطلوبين يساعد في زيادة فعالية قرار السياسات التسويقية، وخدمة السوق الذي تنشط فيه الشركة¹.

ثالثاً: تحليل البيانات

بعد تخزين كم كبير من البيانات في قواعد البيانات، يأتي دور المحللين لتحويلها الى معلومات مفيدة يستخدمها فريق التسويق وتخطيط المنتج لاستنباط أفكار جديدة ومبتكرة، وتكمن مهمة فريق تحليل البيانات التسويقية في:²

- تصميم وإنشاء لوحات المعلومات (Dashboards) باستخدام Tableau Desktop وأداة التحليل Power BI،

- إنشاء وإدارة التقارير باستخدام SAP Business Object

- تقديم التقارير باستخدام SAS Enterprise Guide لفريق التسويق.

بعد الحصول على التقارير ولوحات المعلومات يأتي دور فريق التسويق وتطوير المنتج لإستخراج الأفكار، ليتم بعد ذلك دراستها لمعرفة مدى موائمتها للمتطلبات الداخلية والخارجية لإدخال وتنفيذ منتجات جديدة، وبعد اختيار الأفكار القابلة للتحقق تأتي مرحلة تجربة المفهوم ومن ثم التكامل مع إستراتيجية التسويق والتحليل الإقتصادي، ثم إعداد وإطلاق المنتج.

المطلب الثالث: بحوث التسويق الدولي للشركة

تعتبر بحوث التسويق الدولية من أهم العمليات التي تتبناها المنظمة من أجل دراسة أسواقها الدولية، وجمع المعلومات عن سلوك المستهلكين فيها، لذا فبحوث التسويق الدولية والاستخبارات التسويقية الدولية تساعد اشركة على حل المشاكل التي تواجهها، وتمكنها من وضع استراتيجية تسويقية مناسبة حسب طبيعة السوق.

أولاً: بحوث التسويق لشركة أوريدو الجزائر

يرجع النمو الذي حققته أوريدو الجزائر إلى استثمارها الكبير في شبكتها. وتوجيه اهتمامها للمستهلكين من خلال عدد من المبادرات البحثية. ويمكن أن يعزى نجاحها جزئياً إلى مواصلتها العمل باستراتيجيتها الموجهة للمستهلكين فمنذ 2013 جمعت الشركة معلومات تفصيلية حول رضا المستهلكين وتجربتهم وتوقعاتهم، وذلك من خلال إجراء استبيانات في السوق للاسترشاد بها في وضع استراتيجيتها ولتتمكن من توفير أفضل تجربة

¹ - خالد فراج، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجمة)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 156.

² - سالمى نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 191.

للمستهلكين وقامت الشركة خلال 2015 برفع مستوى أبحاث السوق التي تجربها مستخدمة تقنيات أكثر تطوراً وتتيح في الوقت ذاته تتبع رضا المستهلكين بشكل فعلي¹، ويقوم نظام بحوث التسويق في الشركة بمعالجة المشكلات التالية:²

- بالنسبة للمنتج: تخطيط وتصميم المنتجات خدمات ما بعد البيع ومشاكل العلامات التجارية؛
- بالنسبة للتسعير: مشاكل تحديد السعر المناسب للمنتجات والتسهيلات الائتمانية للزبائن وأنواع الخصومات؛
- بالنسبة للتوزيع: مشاكل اختيار قنوات التوزيع، وسياسات توزيع المنتج، والمشاكل المتصلة بالعمولات ومنافذ التوزيع؛

- بالنسبة للترويج: مشاكل الإعلان ورجال البيع، وأساليب تنشيط المبيعات والدعاية.
وتعتمد الشركة على نوعين من المصادر لجمع البيانات لإجراء بحوث التسويق تتمثل في:

1- مصادر ثانوية: تنقسم بدورها إلى:

- مصادر ثانوية داخلية: حيث يتم جمع البيانات من داخل الوكالات التجارية عبر ولايات الوطن شرط أن تكون مناسبة لمشكلة البحث وتحقق أهدافه.

- مصادر ثانوية خارجية: تتحصل عليها الشركة من الخارج كقوانين سلطة الضبط (ARPT)، ونشراتها الفصلية وتقاريرها التي تحوي على معلومات عن المنظمات المنافسة.

2- مصادر أولية: تعتبر مصادر تحصل من خلالها الشركة على المعلومات ذات الصلة المباشرة بالبحث التسويقي باستخدامها لوسائل مختلفة، ولعل أهمها الاستقصاء.

ثانياً: نظام الاستخبارات التسويقية لشركة أوريدو الجزائر

يتضمن النظام تجميع المعلومات، وجمعها كقاعدة لاتخاذ قرار السياسات التسويقية، ويستلزم من الأفراد المشرفين عليه القيام باستفسارات دقيقة محدّدة حول المشاكل التسويقية.

يقوم مدراء التسويق في الشركة بمناقشة الحاجة للمعلومات أو المخابرات التسويقية لمعرفة التغيرات التي يجب توقعها في نماذج شراء المستهلكين والخيارات المتعددة لتصميم المنتجات التي تكون أكثر نجاحاً، وطلب المنافسين، أو أي معلومات أخرى تؤثر على خطة الشركة. وتحدد أهداف الأجهزة الإستخبارية ومهامها في الشركة محل الدراسة في إطارين أساسيين هما:³

- إطار ايجابي فعال يهدف إلى الكشف عن استعدادات المنظمات المنافسة؛

- إطار سلبي مضاد يهدف إلى منع الأجهزة الإستخبارية التابعة للمنظمات الأخرى من جمع المعلومات التسويقية عن الشركة، وخططها ونشاطاتها ونقاط قوتها وضعفها.

¹ - التقرير السنوي لأوريدو، 2015، ص: 39.

² - خالد فراح، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

³ - المرجع نفسه، ص: 159 - 160.

تحاول الشركة محل الدراسة التقليل من المخاطرة وعدم التأكد من خلال أساليبها المختلفة، بالتركيز على جمع وتقييم المعلومات، ولكي تقابل الشركة بفعالية تحديات المنافسة يجب عليها أن تكون ذات معرفة عالية بالبيئة التي تتضمن المعلومات المحصل عليها من نظام المخابرات التسويقية. وتنقسم الاستخبارات التسويقية في الشركة إلى:

- أنشطة إستخبارية فعالة: تمثل الأنشطة الهادفة إلى جمع المعلومات عن المنظمات المنافسة؛
- أنشطة إستخبارية مضادة: تمثل الأنشطة الهادفة إلى منع المنافسين من جمع المعلومات عن الشركة؛
- أنشطة إستخبارية بشرية: تمثل الأنشطة المضادة التي يتم إنجازها من قبل المسيرين في إدارة التسويق؛
- أنشطة إستخبارية تقنية: تمثل الأنشطة المضادة التي تجري باستخدام الأجهزة التكنولوجية والتقنية كالأقمار الصناعية، ووسائل الرصد والتصنت وأجهزة الاتصال الحديثة الأخرى؛
- أنشطة إستخبارية داخلية: تمثل الأنشطة التي تجري داخل الدولة بقصد جمع المعلومات عن المنافسين؛
- أنشطة إستخبارية خارجية: تتمثل في الأنشطة التي تجري خارج الدولة بقصد جمع المعلومات عن المنافسين.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي الدولي للشركة

تعد عملية تحديد المزيج التسويقي الدولي خطوة مهمة في الاستراتيجية التسويقية للشركة، فبعد دراسة البيئة وتحليلها وجمع المعلومات اللازمة باستخدام نظام المعلومات وبحوث التسويق حول الأسواق المراد استهدافها، فإن الشركة ملزمة بوضع المزيج التسويقي المناسب لطبيعة تلك الأسواق، وهذا من أجل جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار تنافسية في المكان والوقت المناسبين، مع مراعاة طرق وخطوات تقديم تلك الخدمات، التي يساهم في تقديمها موظفي الشركة على اختلاف مهامهم.

أولاً: سياسة المنتج الدولي

تعتبر منتجات أوريدو ذات جودة عالية تمتاز بخصائص فريدة ، تأتي في مقدمتها التكنولوجيا الحديثة كمبدأ لإرساء أسس الابتكار والتطوير وقد أختيرت كأحسن متعامل للهاتف النقال لمنطقة شمال إفريقيا نتيجة الإعتراف بالجهود التي بذلتها في إدماج أحسن الحلول والخدمات التي تتماشى وحاجاتها.

1- أهم عروض أوريدو الجزائر: سيتم تقسيم هذه العروض إلى العروض المخصصة للأفراد والعروض المخصصة للمنظمات تتمثل فيما يلي:¹

1-1- بالنسبة للعروض المخصصة للأفراد: تتمثل في العروض التالية:

- تقديم عرض **La Gold** : بدءاً من 27 جانفي 2020، تم تحديث العرض المشهور للدفع بعد الاستخدام OOREDOO La Gold من قبل الشركة المشغلة التي استفادت من هذه الفرصة لإعادة تسميته إلى "OOREDOO La Gold Jdida" سنشمل الصيغة الجديدة ليس فقط الخطوط الجديدة OOREDOO La Gold Jdida التي تم شراؤها حديثاً، ولكن أيضاً جميع الخطوط القديمة التي تمتاز بالعرض الكلاسيكي

¹- www.ooredoo.dz

"OOREDOO La Gold" بشكل تلقائي. بالتالي ستكون الباقات والمزايا الجديدة لـ "OOREDOO La Gold Jdida" كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-03): مزايا العرض Gold

La Gold 2000	La Gold 1500	La Gold 1000	سعر الاشتراك
2000 دج	1500 دج	1000 دج	
<ul style="list-style-type: none"> - مكالمات مجانية نحو أوريدو - 60 جيجابايت أنترنت - 5000 دج نحو باقي الشبكات 	<ul style="list-style-type: none"> - مكالمات مجانية نحو أوريدو - 20 جيجابايت أنترنت - 3000 دج نحو باقي الشبكات 	<ul style="list-style-type: none"> - مكالمات مجانية نحو أوريدو - 8 جيجابايت أنترنت - 2000 دج نحو باقي الشبكات 	المزايا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع: www.ooredoo.dz

- تقديم عرض **Dima Ooredoo**: ديماء أوريدو هو العرض المسبق الدفع الجديد وغير الملزم مع العديد من المزايا فيما يتعلق بمكافآت الانترنت والمكالمات والتطبيقات الرقمية الغنية، والذي يتيح أيضا السيطرة الكاملة على العرض. وشعاره هو "مع ديماء أوريدو، عش تجربة جديدة واستعد للسيطرة على عرضك". ويمكن توضيح أهم باقات هذا العرض في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-04): مزايا العرض Dima Ooredoo

Dima 3500	Dima 2000	Dima 1500	Dima 1200	Dima 500	سعر الاشتراك
3500 دج	2000 دج	1500 دج	1200 دج	500 دج	
30 يوم	30 يوم	30 يوم	30 يوم	15 يوم	مدة الصلاحية
<ul style="list-style-type: none"> - مكالمات غير محدودة نحو أوريدو - أنازيك - أنازيك وأنافليكس و فائيبوك مجاني - 700 دقيقة نحو باقي الشبكات و 350 رسالة نصية 	<ul style="list-style-type: none"> - مكالمات غير محدودة نحو أوريدو - أنازيك - أنافليكس و فائيبوك مجاني - 300 دقيقة نحو باقي الشبكات و 200 رسالة نصية 	<ul style="list-style-type: none"> - مكالمات غير محدودة نحو أوريدو - أنازيك و فائيبوك مجاني - 150 دقيقة نحو باقي الشبكات و 150 رسالة نصية 	<ul style="list-style-type: none"> - مكالمات غير محدودة نحو أوريدو - أنازيك و فائيبوك مجاني - 100 دقيقة نحو باقي الشبكات و 120 رسالة نصية 	<ul style="list-style-type: none"> - مكالمات غير محدودة نحو أوريدو - فائيبوك مجاني - 100 دقيقة نحو باقي الشبكات و 50 رسالة نصية 	المزايا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع: www.ooredoo.dz

- تقديم عرض **Hanya**: هو عرض مسبق الدفع جديد وغير ملزم، متاح حصريا للمشاركين الجدد بصيغة أساسية أو مع شحن مخصص، وهو متاح بالأسعار 200 دج مع 100 دج من الرصيد الابتدائي، و 500 دج مع شحن هدرة 500 أو شحن إنترنت 500. بالإضافة للعروض اليومية والمتمثلة في الباقات التالية:

- Hanya 10: مبلغ الاشتراك فيها ب 10 دج وتقدم مزايا تتمثل في رسائل غير محدودة نحو شبكة أوريدو؛
 - Hanya 30: هذا العرض متاح بمبلغ 30 دج ومن مزاياه فايسبوك، واتس اب ومسنجر غير محدود، مكالمات مجانية غير محدودة نحو رقمين مختارين من شبكة أوريدو، و 30 دقيقة من المكالمات نحو أوريدو؛
 - Hanya 50: سعر الاشتراك فيها هو 50 دج ومن مزايا هذا العرض هو توفير مكالمات بمعدل 50 دقيقة نحو أوريدو و 500 ميغا من الانترنت، و 20 دقيقة من المكالمات نحو باقي الشبكات.
 - **تقديم عرض La Switch:** هو عرض ما بعد الدفع من أوريدو بثلاثة مستويات مختلفة: 1500 دج، 2500 دج و 4000 دج شهريا. يتيح هذا العرض الوصول إلى مزايا غير مسبوقة مثل المكالمات المجانية وغير المحدودة إلى أوريدو على مدار 24 ساعة / 7 أيام في الأسبوع، وباقات بيانات شهرية، وبطاقة SIM ثانية مخصصة للإنترنت، وتجديد الرصيد والبيانات غير المستخدمة للشهر القادم.
1-2- العروض الموجهة للمنظمات: تتعدد عروض شركة أوريدو الموجهة للمنظمات ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- **تقديم عرض SHIFT:** هو عرض جديد يقدم ثلاثة أنواع مختلفة من الباقات الشهرية: 1000 دج، 2000 دج و 4000 دج، مع منحة شهرية على شكل رصيد يمكن استهلاكه حسب الاستخدام في المكالمات أو البيانات أو الرسائل القصيرة. ويمكن توضيح باقات هذا العرض فيما يلي:
 - بمبلغ 1000 دج شهريا، يمكن الحصول على مكالمات ورسائل نصية غير محدودة إلى أوريدو ورصيد بقيمة 3000 دج شهريا، أي ثلاث مرات قيمة الباقة المدفوعة؛
 - بمبلغ 2000 دج شهريا، يتم الحصول على مكالمات ورسائل نصية غير محدودة إلى أوريدو ورصيد بقيمة 6000 دج شهريا، أي ثلاث مرات قيمة الباقة المدفوعة؛
 - بمبلغ 4000 دج شهريا، يمكن الحصول على مكالمات ورسائل نصية غير محدودة إلى أوريدو ورصيد بقيمة 12000 دج شهريا، أي ثلاث مرات قيمة الباقة المدفوعة.
 - **تقديم عرض AMBITION:** هو عرض جديد مخصص للمنظمات، يمكن الحصول عليه من خلال خط واحد، ويتضمن العديد من المزايا. يقدم هذا العرض كل شهر مكالمات ورسائل نصية مجانية إلى أوريدو، وحجما كبيرا من البيانات، ودقائق دولية مجانية، بالإضافة إلى مكافآت رصيد قابلة للاستخدام في المكالمات والرسائل النصية. ويمكن توضيح باقات هذا العرض وميزاته في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-05): مزايا العرض AMBITION

AMBITION 6000	AMBITION 4000	AMBITION 2000	AMBITION 1000	
6000 دج	4000 دج	2000 دج	1000 دج	سعر الاشتراك
30 يوم	30 يوم	30 يوم	30 يوم	مدة الصلاحية
- مكالمات غير محدودة نحو جميع الشبكات	- مكالمات ورسائل نصية غير محدودة نحو	- مكالمات ورسائل نصية غير محدودة	- مكالمات ورسائل نصية غير محدودة نحو	المزايا

- رسائل نصية غير محدودة نحو أوريدو و 200 رسالة نحو باقي الشبكات - 60 دقيقة نحو الشبكات الدولية - 200 جيجا انترنت	أوريدو - رصيد 6000 دج لباقي الشبكات - 50 دقيقة نحو الشبكات الدولية - 120 جيجا انترنت	نحو أوريدو - رصيد 3000 دج لباقي الشبكات - 30 دقيقة نحو الشبكات الدولية - 50 جيجا انترنت	أوريدو - رصيد 1500 دج لباقي الشبكات - 20 دقيقة نحو الشبكات الدولية - 15 جيجا انترنت	
--	---	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع: www.ooredoo.dz

- **تقديم عرض Elite:** هو العرض الذي تحتاجه المنظمة لتلبية احتياجاتها بشكل أفضل. فهو يتضمن العديد من الباقات حيث تختلف الخصائص من باقة إلى أخرى بالتالي، يمكن تخصيص الباقة المناسبة لموظفي المنظمة حسب وضعهم الوظيفي مدير تنفيذي، مدير موظف، أو استنادا إلى الاستخدام سواء كان صوتيا أو إنترنت، واعتمادا على مدى استهلاكها سواء كان حرا أو معتدلا، ومن مميزات أنه يوفر مكالمات مجانية في جميع باقاته بين موظفي المنظمة.

ثانيا: سياسة التسعير الدولي

يحتل التسعير مكانة خاصة في المزيج التسويقي لشركة أوريدو وهو بمثابة العنصر المحدد لأرباح الشركة ولكل شركة عوامل تحدد السعر من العوامل التي تحدد السعر في شركة أوريدو هي: الشركة الأم: تدخل شركة أوريدو في تحديد الأسعار وذلك بحسب الأرباح وبتجد عناصر أخرى محددة للسعر منها الدولة القانون ARPT والمنافسة والمديرية المالية والتجارية. وتعتبر أسعار أوريدو جد تنافسية خاصة مع قيامها بتوحيد تعريفات المكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية إلى أقل تعريف في السوق 3.99 دج / 30 ثا ناهيك عن انخفاض تعريفات المكالمات نحو الخارج وكذا أسعار الانترنيت، بالإضافة إلى هذا الشعبية التي تحظى بها في الجزائر والتي تتمحور في أن ما تقدمه من خدمات إنما يتماشى وتعريف أسعارها¹.

وفي إطار تسهيل تعاملات المستهلكين النقدية وتطويرها أبرمت الشركة سنة 2021 اتفاقية مع شركة Huawei Mobile Services لتضع أمام المستهلكين خيارات دفع تتميز بالسهولة والأمان، فقد أصبح بإمكان المستخدمين دفع قيمة الخدمات والألعاب والتطبيقات التي يستعملونها بسهولة عبر Huawei AppGallery باستخدام خدمات الدفع من خلال فواتير الهاتف².

¹ - محمد البشير شالي، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

² - التقرير السنوي لأوريدو، 2021، ص ص: 30-31.

ثالثا: سياسة التوزيع الدولي

تعتمد أوريدو على سياسة توزيع مباشرة وغير مباشرة لإيصال خدماتها إلى كافة المستهلكين عبر كامل التراب الوطني، التي استطاعت أن تحقق تغطية كاملة عبر التراب الوطني عن طريق توسيع شبكة أجهزة إرسالها واستقبال وتحسين نوعيتها التي بلغت أكثر من 3000 موقع تقني والذي تمكن من تغطية حوالي 91% من السكان ولقد لجأت أوريدو إلى تطبيق استراتيجيات التوزيع التالية:¹

1- استراتيجية التوزيع المباشر: فضمن هذه الإستراتيجية يتم التعامل مباشرة مع وكالاتها المنتشرة عبر الوطن فهي متواجدة في 58 ولاية، وهي مكونة من 114 وكالة بالإضافة إلى 33 وكالة مصغرة city shoop، إذ تؤدي مجموعة من الوظائف كتحصيل مستحقات الفواتير، بيع الخطوط الهاتفية وبطاقات التعبئة، إرشاد المشتركين والإستماع إلى شكاويهم، والرد على استفساراتهم وتعليقاتهم.

2- استراتيجية التوزيع غير المباشر: تتطلب هذه الاستراتيجية وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشاركين، وتتكون من 74186 نقطة بيع (P.D.V) منها 84% توفر خدمات البيع فقط و 16% منها يقدم خدمات البيع والتعبئة، بالإضافة إلى 442 فضاء خدمات أوريدو (ESO)، و 9 محلات ذكية (Smart Shoop)، وتعتبر الشركة أول مشغل يحوز على هذه المحلات والتي تتوفر على أماكن للاستراحة واللعب وتجربة الخدمات بكل أريحية.

رابعا: سياسة الترويج الدولي

تحوز أوريدو على مزيج اتصال متكامل يضمن لها الإتصال الفعال بالمستهلكين، إذ تعتبر ثالث أكبر المعلنين الوطنيين في التلفزة الجزائرية باستثمارات اعلانية تفوق قيمتها 337 مليون دينار في سنة وبالإضافة إلى الإعلانات المتلفزة، تعتمد على الإعلانات المسموعة والمقروءة في الصحف والمجلات واللوحات الإعلانية، أما فيما يخص تنشيط المبيعات تعتمد Ooredoo على هذا العنصر كأسلوب اتصالي تحفيزي على تحقيق الزيادة في المبيعات أمثلة عروضها الترقية تذكر ومن التخفيضات والهدايا على التعبئة والارصدة الأولية المجانية ... إلخ. العديد من كما ترعى التظاهرات والفرق الرياضية.²

وقد أطلقت الشركة خلال سنة 2017 أكثر من 50 حملة اتصالات، كان من أهمها حملة "استمتع بالانترنت"، حيث ساهم الإعلان على خدمة يوتيوب في زيادة عدد المشاهدين الذين عبروا عن انطباعهم إلى أكثر من 3.3 مليار، و 168 مليون ضغطة على رابط الإعلان³. وتعتمد أوريدو في سياستها الترويجية على المزيج الترويجي التالي:

1- الإعلان: هو العنصر المهم ورقم واحد في عناصر المزيج الترويجي لشركة أوريدو ويأخذ أكبر حصة ضمن الميزانية المخصصة للنشاط الترويجي لما له من أثر بالغ الأهمية وواقع قوي في نفسية المتلقي الجمهور المستهدف ولما يحققه من أهداف ترويجية وتسويقية ومن بين الوسائل الإعلانية التي تعتمدها الشركة هي:

¹ - معلومات مقدمة من طرف فريق قسم التسويق الخاص بالشركة.

² - محمد البشير شالي، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

³ - التقرير السنوي لأوريدو، 2017، ص: 40.

التلفاز، الإذاعة، الصحف والمجلات، الإعلانات الخارجية (الطليقة)، الانترنت. وذلك فيما يخص إسمها خصائصها، تسعيرها، كيفية استعمالها... الخ، ويضم الموقع كذلك كافة المعلومات عن المنظمة نشاطاتها، شبكاتها التوزيعية نقاط البيع والوكالات التجارية.

2- البيع الشخصي: يظهر البيع الشخصي لشركة أوريدو من خلال نقاط البيع التابعة لها ومركز الخدمات أيضا التي تهدف إلى عرض المنتجات والعروض وتقديم تفسيرات وتوضيحات وإجابات... الخ. وتتواجد قوى البيع لشركة أوريدو على مستويين أساسيين هما قوى البيع المباشر وهي متواجدة أساسا في الوكالات التجارية، وقوى البيع الغير المباشرة والمتواجدة أساسا في نقاط البيع أو ما يعرف بالموزعين.

3- تنشيط المبيعات: من بين وسائل تنشيط المبيعات المستخدمة من طرف الشركة المعارض التجارية والمسابقات، وتسعى من خلال هذا النشاط الترويج إلى تنمية حجم المبيعات من جهة ومكافأة المستهلكين من حين لآخر لكسب رضاهم وولائهم من جهة أخرى، والتخفيضات في الأسعار والهدايا والمكافآت... الخ.

4- العلاقات العامة: من بين الأنشطة التي تقوم بها شركة أوريدو والتي تدخل ضمن نشاط العلاقات العامة ما يلي: رعاية التظاهرات الرياضية والثقافية "Sponsoring"، تدعيم جمعيات ذات طابع إنساني واجتماعي خيري، الخطب والمحاضرات والأحاديث الصحفية المشاركة ورعاية المعارض والصالونات الوطنية والدولية، كل ذلك بهدف تقوية سمعتها وتعزيز صورتها في نظر جمهورها.

خامسا: الميزج التسويقي الدولي المستحدث للشركة

1- الأفراد: تبرز العوامل الرئيسية لنجاح شركة أوريدو من خلال استثمارها في رأس المال البشري، فقد نفذت برامج تدريبية استهدفت فرق الإدارة العليا والوسطى تم فيها إرسال التنفيذيين والمديرين المؤهلين لصقل خبراتهم المهنية وتلقي التدريب في كليات مرموقة لإدارة الأعمال في كل من فرنسا والجزائر¹، وهذا ما أهلها للحصول على جائزة "ديل كارنجي" في القيادة سنة 2017²، كما أن حرص الشركة على أن تكون هي جهة العمل المفضلة لموظفيها، وهذا من خلال تطوير ثقافة عمل تتميز بالمرونة، والاهتمام بفريق العمل مكنها من الفوز بجائزة أفضل مكان للعمل سنة 2022³، كما أن للشركة فريق ذو كفاءة خاص بخدمة المستهلكين والرد على استفساراتهم على مدار أيام الأسبوع ولمدة 24 ساعة/24 ساعة.

2- العمليات: وجهت الشركة من أجل تحسين تجربة المستهلكين اهتمامها بتطوير نظمها الداخلية لزيادة الكفاءة، وبأن تصبح شركة لا تتعامل بالأوراق في المستقبل. فقد اتخذت عددا من الخطوات لتحويل الكثير من إجراءاتها وعملياتها إلى إجراءات رقمية بما فيها تحويل عقود المستهلكين إلى عقود رقمية. واستثمرت الشركة الكثير في نظام التجارة الإلكترونية، وفي مركز العمليات الأمنية وفي تحويل بنية تكنولوجيا المعلومات لديها إلى بيئة افتراضية⁴. وفي سنة 2021 وقعت الشركة اتفاقية شراكة استراتيجية مع Infobip وفيسبوك والتركيز على

¹ - التقرير السنوي لأوريدو، 2014، ص: 37.

² - التقرير السنوي لأوريدو، 2017، ص: 40.

³ - معلومات مقدمة من فريق قسم التسويق للشركة.

⁴ - التقرير السنوي لأوريدو، 2015، ص: 39.

رسائل A2P وهذا من أجل توفير تجربة رقمية انسيابية للمستهلكين. كما يتوفر لدى الشركة تقنية Chat boot لخدمة المستهلكين والرد على استفساراتهم في كل وقت¹.

3- الدليل المادي: تتخذ الشركة، الجزائر العاصمة مقرا رئيسيا لها أين تتمركز الكثافة السكانية، ولاعبارها أكثر قربا من المطارات والموانئ ومختلف المرافق، وهو مبنى مكون من 10 طوابق بها ثلاث مصاعد كهربائية، كما تتوفر على أحدث التجهيزات المكتبية وتجهيزات الإعلام الآلي وشبكات عالية الجودة، بالإضافة إلى الإضاءة والتهوية والتكييف كما تتوفر على مساحة للاستقبال مريحة بها مجموعة من المنشورات والكتيبات التي تسمح للزوار بالاطلاع عليها. بالإضافة إلى وجود ثلاثة مرافق مخصصة لركن للسيارات. وتتواجد الشركة عبر 58 ولاية عن طريق شبكة مكاتب مبيعات كلها ذات مواقع قريبة من الكثافة السكانية ومجهزة بأحدث المعدات التكنولوجية. وتتمتع أوريدو الجزائر ببنية تحتية تعتبر هي الرائدة في السوق، ففي سنة 2018 أضافت الشركة 1400 موقع 4G لشبكتها LTE²، كما استمرت في دعم المنظومة الرقمية حيث واصلت تعزيز شبكتها من الجيل الرابع وتوسعتها عن طريق تثبيت أكثر من 1000 موقع تقني جديد في جميع أنحاء البلاد مما جعلها أول مشغل في الجزائر يغطي 48 ولاية خلال سنة 2019 بشبكة الجيل الرابع³. ومن أجل توسيع التغطية وتحسينها في شبكة الجيل الرابع أضافت الشركة طبقة جديدة في طيف 2100 ميغاهيرتز، وقامت أيضا بأعمال صيانة دورية استباقية للحد من أي مشكلات قد تتعرض لها الشبكة⁴.

¹ - معلومات مقدمة من طرف فريق قسم التسويق للشركة.

² - التقرير السنوي، 2018، ص: 38.

³ - التقرير السنوي، 2019، ص: 42.

⁴ - معلومات مقدمة من طرف فريق قسم التسويق للشركة.

المبحث الثالث: نموذج الاستهداف والتموقع لشركة أوريدو الجزائر

تلعب استراتيجيات الاستهداف والتموقع دورا حاسما في نجاح شركة أوريدو في سوق الاتصالات الجزائري، لذا سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على أهم استراتيجيات الاستهداف التي تستخدمها الشركة من أجل تحديد الجمهور المستهدف والعمل على تلبية متطلباته، مما يساهم في نجاح استراتيجية تموقعا في السوق، حيث سيتم التطرق كذلك إلى العوامل المؤثرة على استراتيجية التموقع مع الإشارة إلى محدداتها، وفي النهاية سيتم تناول مستويات تموقع الشركة التي حققت بها تميزا ونجاحا في السوق.

المطلب الأول: استراتيجيات الاستهداف للشركة

تلعب استراتيجيات الاستهداف دورا مهما في نجاح شركة أوريدو واستدامتها في سوق الاتصالات الجزائري، حيث تعمل على توجيه خدمات مختلفة إلى فئات معينة من المستهلكين، وسيتم من خلال هذا المطلب التعرض إلى أهم استراتيجيات التي تتبناها الشركة وأهميتها في استهداف السوق الجزائري، مع التطرق إلى نوعية الفئات المستهدفة وكيف تتم خدماتها.

أولاً: استراتيجية التمييز

تتميز أوريدو باحتلالها المرتبة الأولى في خدمات الجيل الرابع، وهذا نتيجة لتبنيها استراتيجية التمييز في استهداف السوق، وقد ركزت أوريدو من خلال هذه الاستراتيجية على التمييز السعري أكثر من تمييز الخدمات، وتعتبر خدمة الدفع البعدي La Switch مثال على تطبيق هذه الاستراتيجية، حيث يتم تقديم هذه الخدمة وفقا لأسعار مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-06): تفاصيل عرض La Switch

La Switch 4000	La Switch 2500	La Switch 1500	
4000دج	2500دج	1500دج	الإشتراك الشهري
إنترنت غير محدودة	120جيجا	50جيجا	حجم الإنترنت المهدى شهريا
50دقيقة	30دقيقة	10دقيقة	الدقائق المهداة نحو الخارج
0دج/دقيقة	0دج/دقيقة	0دج/دقيقة	المكالمات نحو أوريدو
3دج/30 ثانية	3,5دج/30 ثانية	4دج/30 ثانية	المكالمات نحو الشبكات الوطنية الأخرى
3دج/الرسالة القصيرة	4دج/الرسالة القصيرة	5دج/الرسالة القصيرة	الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية الأخرى
10دج	10دج	10دج	الرسائل متعددة الوسائط
التسعيرة المعمول بها	التسعيرة المعمول بها	التسعيرة المعمول بها	المكالمات نحو الخارج وفي التجوال
التسعيرة المعمول بها	التسعيرة المعمول بها	التسعيرة المعمول بها	Ooredoo Net و Noudjourn

Source: <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers/offres-mobiles/postpayees/la-switch>

يتضح من خلال الجدول أن لأوريدو عرض بـ 4000 دج وهو موجه لأصحاب الدخل المرتفع، إذ يحمل مجموعة من المزايا كأنترنترنت غير محدودة ومكالمات بـ 3 دج لـ 30 ثانية، التي تعتبر مختلفة عن باقي العروض، وتوفر أوريدو هذه الخدمة على مستوى الجيل الثالث والجيل الرابع، كما تجدر الإشارة إلا أن هذا العرض ليس هو الوحيد الذي تطبق فيه أوريدو استراتيجية التمييز السعري، لكنه العرض الأوضح لتبيان اعتماد الشركة لهذه الاستراتيجية.

ثانياً: استراتيجية التركيز

قامت شركة أوريدو من خلال استراتيجية التركيز بتقسيم السوق الوطنية إلى شريحتين هما الأفراد والمنظمات ووجهت لكل منها مزيج تسويقي خاص بها، حيث صممت لكل شريحة خدمات خاصة سواء من ناحية القدرات المالية أو كفاءة الاستخدام، وقدمت بأسعار وطرق ترويجية مختلفة، ويمكن توضيح كيفية تركيز أوريدو في تقديمها للخدمات تبعا لمتطلبات كل قطاع سوقي على النحو التالي:

1- بالنسبة للخدمات المقدمة للأفراد: يوجد وفقا لهذه الفئة نوعين من العروض هما عروض الدفع المسبق، وعروض الدفع البعدي.

أ- عروض الدفع المسبق: ومن بين هذه العروض ما يلي:

- عروض خاصة بالمكالمات: والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-07): أهم عروض المكالمات للمشغل أوريدو

الصيغة	اشترك 50	اشترك 100	اشترك 150
سعر الإدماج	50	100	150
وقت المكالمات نحو أوريدو	60 دقيقة	مكالمات غير محدودة	مكالمات غير محدودة
وقت المكالمات نحو باقي الشبكات	-	-	15 دقيقة
صلاحية العرض	24 ساعة	24 ساعة	24 ساعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات موقع الشركة

http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/page_forfaits_journaliers

يلاحظ من خلال الجدول أن التسعيرات مناسبة لأصحاب الدخل الضعيف والثابت، لاعتباره عرض يعتمد على الدفع المسبق، كما أنه هناك مظهر من مظاهر التمييز السعري حسب كل عرض، وما يعاب على هذه العروض خاصة اشتراكي 50 و 100 أن المكالمات المجانية تكون فقط نحو شبكة أوريدو، ما عدا اشتراك 150 الذي خصص 15 دقيقة لباقي الشبكات وهي مدة تعتبر مناسبة نوعا ما نسبة لسعر الاشتراك.

- عروض خاصة بالمكالمات والانترنت:

الجدول رقم (3-08): أهم عروض المكالمات والانترنت للمشغل أوريدو

الصيغة	SMART 50	SMART 100	SMART 200
سعر الإدماج	50	100	200
الرصيد	-	100	600
حجم الانترنت	200 Mo	+500 Mo فايسبوك ومانجر غير	غير محدود

	محدودين		
وقت المكالمات نحو أوريدو	غير محدودة	30 دقيقة	
صلاحية العرض	24 ساعة	24 ساعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات موقع الشركة

<http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/forfaits-smart>

يلاحظ من خلال الجدول أن الشركة ركزت على أن تكون العروض السابقة هي عروض يومية صالحة لمدة 24 ساعة فقط، وهذا ما يتناسب مع الأسعار المقدمة للحصول عليها لاعتبارها مخصصة لأصحاب الدخل الضعيف والثابتة خاصة ما يتعلق بالعرض SMART 200 الذي يوفر رصيد 600 دج مهدي للاستعمال اتجاه باقي الشبكات، ومكالمات مجانية نحو شبكة أوريدو بالإضافة إلى إنترنت غير محدودة.

ب- عروض الدفع البعدي: ويتمثل في عرض La switch والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة عروض (1500، 2500، 4000) لكل منها سعر اشتراك خاص وخدمات معينة، وتكون صيغة الفوترة فيه محددة ب 30 ثانية ابتداء من الدقيقة الأولى، ومن أهم ما يميز به هذا العرض ما يلي:

- اشتراك صالح مدة شهرين حسب دورة الفوترة، وصالح للمكالمات والرسائل القصيرة نحو كل الشبكات الوطنية وكذا الرسائل متعددة الوسائط؛

- اتصال غير محدود بالإنترنت بتدفق منخفض بعد نفاذ حجم 300 جيجا إنترنت؛

- نحو جميع شبكات الثابت والنقال في الدول التالية: فرنسا، كندا، المملكة المتحدة، إسبانيا، الصين، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، لوكسمبورغ، السويد، الدنمارك، النرويج، مالطا، إيسلندا، كوريا الجنوبية، هونغ كونغ، الهند، المكسيك، نيوزلندا، ماليزيا، رومانيا.

2- بالنسبة للخدمات المقدمة للمنظمات: تتمثل أهم العروض المقدمة لهذه الفئة فيما يلي:

- عرض SHIFT: هو عرض جديد يقترح ثلاثة اشتراكات شهرية: 1000 دج، 2000 دج و 4000 دج، حيث تمنح هذه الاشتراكات رصيد شهري مهدي يمكن استهلاكه حسب الحاجة سواء عبر مكالمات أو إنترنت أو رسائل قصيرة.

- عرض AMBITION: هو عبارة عن عرض جديد خاص بالمنظمات متوفر انطلاقاً من خط واحد بمزايا وميزات جديدة حيث يمنح كل شهر مكالمات ورسائل قصيرة نحو أوريدو، أحجام إنترنت ودقائق مجانية نحو الخارج بالإضافة إلى رصيد مهدي صالح للمكالمات والرسائل القصيرة.

- عرض ELITE: يشتمل على العديد من الاشتراكات التي تختلف ميزاتها من اشتراك لآخر مما يمكن من تخصيص الاشتراك المناسب لموظفي الشركة حسب مناصبهم: مدير تنفيذي، مدير أو موظف أو حسب الاستعمال سواء مكالمات أو إنترنت وكذا الاستهلاك المرغوب فيه سواء كان محدوداً أو غير محدود.

يتضح من خلال ما سبق أن تبني شركة أوريدو لاستراتيجية التركيز يمكنها من تلبية احتياجات متنوعة في سوق الاتصالات وبناء علاقات قوية مع المستهلكين سواء في فئة الأفراد أو فئة المنظمات، ويعتبر فهم احتياجات كل فئة مفتاح نجاح هذه الاستراتيجية وضمان استدامتها على المدى الطويل.

ثالثا: استراتيجية النمو والتوسع عن طريق التنوع الأفقي

جعل الدخول المتأخر لشركة أوريدو في السوق الجزائرية مقارنة بمنافسيها موبيليس ودجيزي، تتبنى سياسة المحاكاة والتقليد لتتمكن من تحقيق تموقع ومكانة في السوق، وبعد تغلغلها في السوق تمكنت من تحديد استراتيجياتها التسويقية، حيث اعتمدت على تقديم خدمات متنوعة لتلبي مختلف حاجات المشتركين في السوق. ويمكن تحليل هذه الاستراتيجية من خلال عرض بعض الأرقام المتعلقة بتشكيلة الخدمات خلال سنة 2022، وذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (3-09): عدد مشتركى خدمات أوريدو حسب نوع الخدمة الواحدة: مليون مشترك

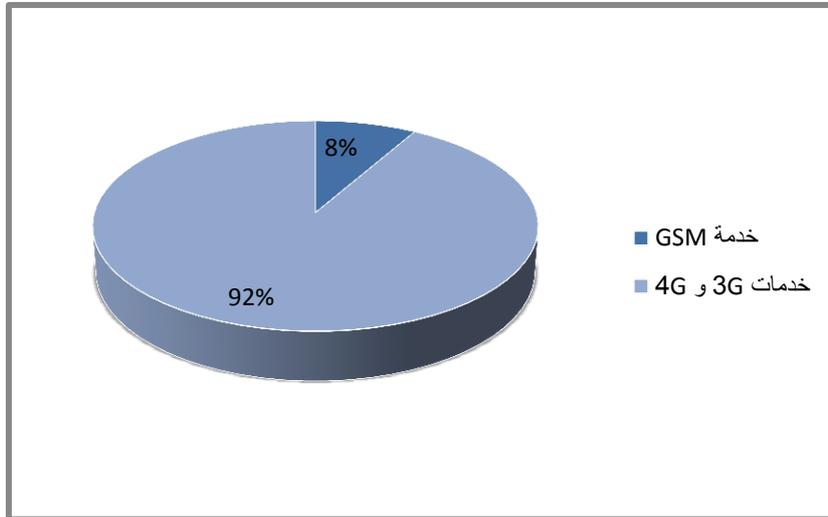
خدمات من نوع 3G و 4G		خدمات من نوع GSM		نوع الخدمة
مسبق	بعدي	مسبق	بعدي	طبيعة الدفع
10.630	1.058	1.035	0.021	عدد المشتركين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال، الثلاثي الأول 2023، ص 2-3، <https://www.arpcce.dz/ar/file/k0q9g0>

والشكل الموالي يوضح توزيع مختلف مشتركى خدمات أوريدو وفق نوعية الخدمة المقدمة، وذلك حسب

تكنولوجيا الاتصال المستخدمة:

الشكل رقم (3-04): توزيع مشتركى أوريدو حسب نوع الخدمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-9)

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه السيطرة الواضحة لمشاركى خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع بنسبة 92% من إجمالي المشتركين في خدمات الشركة، ويمكن تفسير ذلك إلى الانتشار الواسع والكلّي لهذه الخدمات والتي تغطي 58 ولاية بتغطية سكانية تصل إلى 95%، في حين أن مشتركى GSM والتي تعود إلى سنة 2014 قد تراجع إلى الوراء وأصبح عدد المشتركين فيه جد منخفض بنسبة 8% من مشتركى خدمات أوريدو، ويعود ذلك إلى التنوع الذي استخدمته أوريدو بين خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع الذي يوفر خدمات أفضل

لمشتركيها، وتسعى أوريدو حاليا إلى المزيد من التنوع من خلال خدمات الجيل الخامس التي تسعى إلى تطبيقها على غرار باقي الأسواق الدولية التي تنشط فيها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على استراتيجية تموقع الشركة

تحتاج شركة أوريدو من أجل بقائها واستمراريتها في سوق تنافسي، إلى استراتيجية تموقع فعالة، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد لها من التكيف مع العوامل المؤثرة فيها، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة أهم العوامل المؤثرة على استراتيجية تموقع الشركة، وكيف يتم استغلالها من أجل الحفاظ على مكانتها ونجاحها.

أولاً: رؤية الشركة

تعزز رسالة شركة أوريدو فكرة أنها الشركة الرائدة في قطاع الاتصالات المتعددة الوسائط، من خلال سعيها المستمر لابتكار وتطوير طرق جديدة للتواصل، حيث تساهم بشكل كبير في تجديد وتقديم قطاع الاتصالات الجزائرية. وهذا من خلال العمل على إثراء حياة الأفراد التي تعتبر ركن أساسي لرؤية الشركة، والحرص على أن تكون خدمة المستهلكين مميزة بكل المقاييس، وتمكينهم من الوصول إلى خدمة الانترنت والاستمتاع بها بشكل خاص ومميز. كما تتجلى رؤية الشركة في مواصلة الاستثمار في شبكاتها لضمان تلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة للمستهلكين من أفراد ومنظمات، وتوفير خدمات اتصالات تمتاز بالسرعة الفائقة وسهولة الاستخدام. مما يساعد على الاستمتاع بتجارب رقمية تثري حياتهم اليومية¹.

تشير الرسالة كذلك إلى التزام الشركة بالمساهمة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات التي تقدم فيها خدماتها لاعتبارها شريكا في ذلك،² فهي ليست مجرد شركة اتصالات بل كيانا يشعر بمسؤوليته الكبير نحو عملائه الذين يستندون إلى رؤية الشركة في تقييم مدى تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم، مما يساهم في جذب المستهلكين والحفاظ عليهم، ومنه بناء صورة ذهنية جيدة عن الشركة وضمان تنافسيته وإنشاء موقع متميز لها في السوق.

ثانياً: ثقافة الشركة

لا تزال الشركة تواصل سعيها لتحقيق إنجازات في قطاع الاتصالات الذي يشهد تطورا سريعا، فهي تعمل على مواكبة هذا التطور واغتنام كل الفرص، من أجل تقديم تجربة فريدة للمستهلكين وتعزيز مكانتها الرائدة في سوق الاتصالات. بالإضافة إلى مواصلة الرفع من طاقتها الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية لديها كي تعزز من قدراتها على تحقيق عوائد وأرباح من الخدمات التي تقدمها. كما لا تزال الشركة تسعى بصفة مستمرة سعينا للاستثمار في المجالات الجديدة والابتكارات التي تساهم في الكشف عن فرص النمو. وتتميز ثقافة الشركة على العموم بعدة توجهات مرتبطة فيما بينها بحيث تؤثر بدرجة كبيرة على توجهات المستهلكين ومكانة الشركة في السوق، وتتمثل أهم هذه التوجهات فيما يلي:³

¹- https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are/ 15/07/2023, 10 :44

²- محمد البشير شلالي، واقع وتحديات سوق الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص: 205.

³- معلومات مقدمة من طرف فريق قسم التسويق لشركة أوريدو الجزائر.

- 1- **التوجه نحو الإبداع:** تعد الشركة سباقة في استخدام التكنولوجيات الحديثة، إذ تعرف في السوق الجزائري بشركة الإتصال المبتكرة والمبدعة، ما أهلها إلى تحقيق مركز الريادة في قطاع الاتصالات؛
- 2- **التوجه نحو الجودة:** تعتبر الجودة بأنها المحور الإستراتيجي للشركة سواء تعلق الأمر بجودة الشبكة أو جودة العروض والخدمات المقدمة، إذ اعتبر مسؤولوها أن الجودة أولوية تأتي فوق كل اعتبار مما دفعهم للعمل وفقا لقواعد معيار ISO 9001 كإطار مرجعي لأساليب إدارة الجودة؛
- 3- **التوجه نحو المستهلك:** تسعى الشركة دائما إلى تقديم أفضل العروض للمستهلك بما يتوافق مع توقعاته، بل تفوقها أحيانا، بالإضافة إلى سعيها لتقوية روابط التواصل معه عن طريق الرسائل النصية التي ترسلها إلى هاتفه النقال والمعلومات التي تعرضها على مواقع الانترنت الخاصة بها، من أجل تقديم كافة المعلومات التي هو بحاجة إليها حول أهم الخدمات والعروض التي تقدمها الشركة.
- 4- **هوية الشركة:** تتمحور الأعمال التي تقوم بها الشركة حول ثلاث قيم أساسية، إذ تمثل هذه القيم هويتها الخاصة، كما أنها تشكل حجر الأساس لخدماتها التي تقدمها للمستهلكين، مما يؤثر على مكانتها التي تسعى إلى تحقيقها في السوق، وتتمثل هذه القيم فيما يلي:¹
 - الاهتمام: من خلال سعيها لتسهيل الأمور على عملائنا وبكل شفافية. والاستجابة لطلبات المستهلكين بسرعة مع إبداء الكثير من الاهتمام والاحترام؛
 - التواصل: تسعى الشركة إلى المساهمة بدور فاعل في تنمية مجتمعاتها المحلية، ونشر شبكاتها التي تتميز بقوتها وإمكانية الاعتماد عليها في أنحاء الدول التي تعمل بها، من أجل توفير خدمات وحلولا متطورة تلبي احتياجات أفراد المجتمعات؛
 - التحدي: يتمثل تحدي الشركة في تقديم الأفضل دائما، والسعي بكل شغف ومن خلال روح الشباب التي تمتلكها للتطور في كل المجالات وإحداث فرق واضح وملمس من حولها.

¹- https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are/ 15/07/2023, 19 :30

المطلب الثالث: مداخل تحقيق استراتيجية تموقع الشركة

يعد تحديد العوامل المؤثرة على استراتيجية تموقع الشركة عاملا مهما في نجاحها، حيث يساعد في تحديد أهم المداخل التي تستخدمها الشركة لتحقيق ميزة تنافسية وصورة ذهنية عن منتجاتها وعن علامتها في السوق الجزائري، وبالتالي الاستحواذ علة أكبر عدد من المستهلكين وضمان رضاهم وولائهم، الذي يضمن نجاح استراتيجية تموقعها.

أولا: الموارد المالية

بلغت الاستثمارات المالية للشركة 18.3 مليار دينار جزائري سنة 2022، مقابل 11,3 مليار دينار جزائري لسنة 2021 أي بزيادة 61%¹، وهذا ماجعلها تحقق أداءا ماليا جيدا، حيث وصلت إيراداتها في 2022 إلى 86.7 مليار دينار جزائري (ما يعادل 2.2 مليار ر.ق.)، ويشكل ذلك ارتفاعا في الإيرادات بنسبة 2.8% نتيجة للنمو في إيرادات البيانات والخدمات الرقمية. كما أدت تلك الاستثمارات إلى ارتفاع قاعدة مستهلكي الشركة بنسبة 1.6% ليصل عددهم سنة 2022 إلى 13 مليون عميل مقارنة مع 12.8 مليون عميل نهاية 2021. كل هذه المؤشرات تؤكد على نجاح الشركة في تعزيز مكانتها في السوق باعتبارها الشركة الرائدة في شبكة 4G وفي تجربة المستهلكين².

ثانيا: الموارد المادية

تميزت أوريدو الجزائر بوفرة وتنوع مواردها المادية، التي تعتبر عاملا مهما في تموقع الشركة في السوق الجزائري، فهي تمتلك تجهيزات مبتكرة بأكثر من 3500 محطة ربط بيني وأكثر من 20 مركز تحويل، كما تتمتع بشبكة عالية الجودة معززة بتكنولوجيا جد متطورة تم إنشاؤها من طرف شريكها العالمي Ericsson و Siemens حيث أنه وخلال عامين من بداية نشاطها قامت بإنجازات كبيرة تمثلت في 1515 محطة BTS و 50 محطة BSC و 50 محول MSC³.

ثالثا: الموارد البشرية

تمتلك أحسن الكفاءات بفعل برامجها التكوينية والتدريبية التي يستفيد منها مستخدموها منذ إنشاء معهد نجمة (سابقا) الذي يضمن لهم تكوينات عالية المستوى في شتى المجالات كالإعلام الآلي، التسيير ... الخ بحجم ساعي يفوق 7000 ساعة سنويا. وقد جاء هذا المعهد التزاما منها بتوفير عالم جديد للمستهلكين من الإتصالات التكنولوجية والخدمات حاملا مجموعة من الأهداف يتصدرها إعطاء الأولوية للإثراء المهني والثقافي

¹ - منى، ل. ارتفاع استثمارات Ooredoo الجزائر بنسبة 61٪، 2023/02/14،

<https://elikaonline.com/%d8%a7%d8%b1%d8%aa%d9%81%d8%a7%d8%b9-%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%ab%d9%85%d8%a7%d8%b1%d8%a7%d8%aa-ooredoo-%d8%a7%d9%84%d8%ac%d8%b2%d8%a7%d8%a6%d8%b1-%d8%a8%d9%86%d8%b3%d8%a8%d8%a9-61%d9%aa/>

² - التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2022، ص: 33. من الموقع: www.ooredoo.com

³ - فوز واضح، السلوك الاستراتيجي لشركة أوريدو تبعا لمتغيرات هيكل المنافسة: دراسة تحليلية في قطاع خدمات الهاتف النقال الجزائري، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 2017، المجلد 4، العدد 1، ص: 64.

للمستخدمين وتقوية أسس إقتصاد المعرفة من خلال تشجيع الفكر والمعرفة والإبتكار، فيما تضم " أوريدو الجزائر" ما يزيد عن 2,500 جزائري يخضع جلهم إلى نظام العقود غير محدودة الأجل¹.

رابعا: الموارد التكنولوجية

تعتبر أوريدو سباقة فيما يخص استخدام التكنولوجيا وتحوز على محفظة التكنولوجيا، فعلاوة على تكنولوجيا GSM تمتلك تكنولوجيا GPRS التي تمكن من نقل الأصوات والصور بالإضافة إلى تعزيز شبكتها بتكنولوجيا EDGE، كما تحوز على تكنولوجيا WAP تقنية الولوج في شبكة الإنترنت و UMTS الخاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث².

المطلب الرابع: مستويات استراتيجية تموقع الشركة

يمكن تحديد الشركة لأهم المداخل التي تحقق بها نجاح تموقعها، من استغلالها للوصول إلى مستويات متعددة من التموقع، إذ تسعى الشركة جاهدة إلى تحقيق تموقع على مستوى المنتج بأن تكون منتجاتها ذات جودة عالية وتلبي حاجات المستهلكين، وأن تكون علامتها التجارية ذات سمعة وصورة جيدة في أذهان المستهلكين، وهذا من أجل تحقيق تموقع سوقي.

أولا: تموقع المنتج

لا تتوقف محافظة أوريدو الجزائر على موقعها في السوق الجزائري على قوة شبكتها فحسب، بل على مدى تلبيتها لحاجات المستهلكين، حيث تعتبر تجربة المستهلك من أهم أولوياتها وهذا من خلال تقديم منتجات تلبي توقعاتهم، وقد أطلقت الشركة العديد من العروض الجديدة والمتطورة مما ساهم في زيادة إيراداتها، ومن بين هذه العروض عرض "هيا" سنة 2017 الذي يتضمن مجموعة كبيرة من الخدمات تشمل عرض خاص لاستخدام فيسبوك بطريقة مرنة وذلك عبر شراكة استراتيجية مع الشركة³، كما تمكنت الشركة في 2018 من إثراء ما توفره من خدمات للمستهلكين بمنتجات جديدة وخاصة تلك التي صممت للشباب والعائلات. كما أطلقت الشركة تطبيق "My Ooredoo" خلال نفس السنة ليوفر للمستهلكين تجربة خدمة رعاية شخصية متكاملة بالإضافة إلى مجموعة من العروض المميزة، ويخدم التطبيق حاليا أكثر من 180000 مستخدم⁴. وأصبح تطبيق "هيا" للموسيقى المتعلق بخدمة البث الموسيقي والذي أطلق سنة 2018 هو الرائد في البلاد في 2019، بعد أن نجح في استقطاب قاعدة مستمعين تضم 140000 مستمع نشط، وضم التطبيق دعما لهدف الشركة المتمثل في تقديم خدماتها عبر منظومة رقمية متطورة تشمل الألعاب والتعلم الإلكتروني والرياضة والمحتوى الشبابي. وقد نال التطبيق إشادة على المستوى العالمي في 2019 بعد فوزه بجائزة "ستيفي" البرونزية في فئة تطبيقات موقع الجوال⁵. ومع نهاية سنة 2021 أطلقت الشركة عرض "يوز Yooz" وهو عرض رقمي جديد فريد من نوعه مسبق الدفع، يستهدف الشباب الجزائري يمكنهم من إضافة خياراتهم الشخصية المفضلة على باقات البيانات

¹ - محمد البشير شلالي، مرجع سبق ذكره، ص: 207

² - المرجع نفسه، ص: 207.

³ - التقرير السنوي لأوريدو، 2017، ص: 39.

⁴ - التقرير السنوي لأوريدو، 2018، ص: 38.

⁵ - التقرير السنوي لأوريدو، 2019، ص: 42.

الخاصة افتراضيا والوصول إلى محتوى رقمي حصري. حيث ومع نهاية سنة 2021 تم تنزيل التطبيق أكثر من 250 ألف مرة وبلغ عدد المشتركين فيه أكثر من 100 ألف مشترك نشط شهريا، الأمر الذي جعله يفوز بجائزة أفضل تطبيق جوال خلال العام في معرض DIGITECH¹. ولعل من أهم ما ساعد في نمو شعبية وانتشار العلامة التجارية للشركة هو إطلاقها عرضا خاصا على تذاكر بطولة كأس العالم 2022، والذي ساهم بشكل كبير في تعزيز مكانتها في السوق الجزائري التي تشهد شدة المنافسة. حيث من بين الخدمات التي تشهد منافسة شديدة هي خدمات كل من GSM وخدمات الجيل الثالث والجيل الرابع، وسنحاول معرفة مدى تطور هذه الخدمات بالنسبة إلى المنافسين، وهذا من أجل المحافظة على مكانتها، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال:

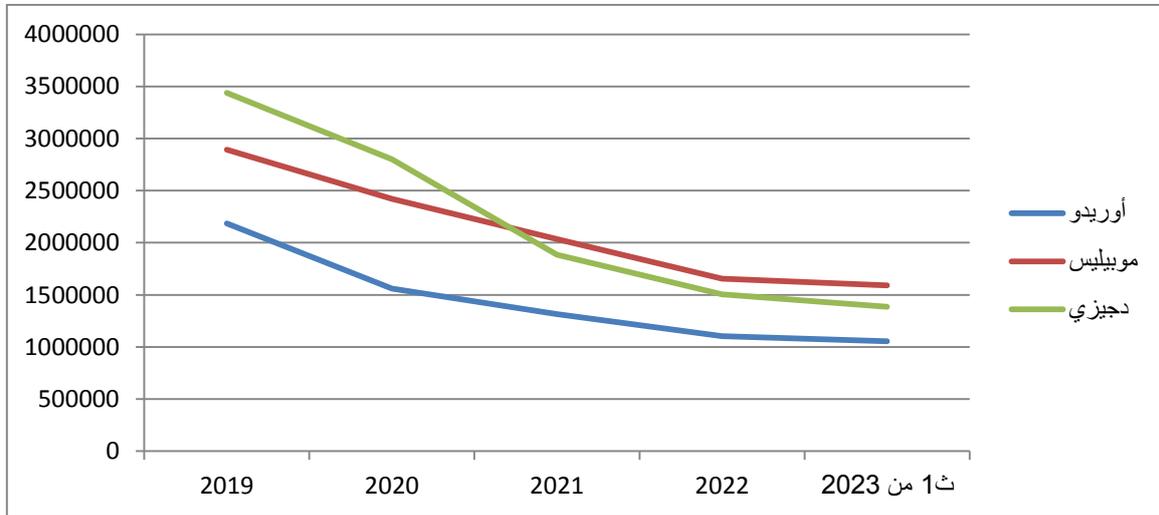
الجدول رقم (3-10): تطور عدد مشتركى خدمة GSM لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين

المشغل السنوات	2019	2020	2021	2022	ث 1 من 2023
أوريدو	2185516	1561210	1315303	1103083	1055770
موبيليس	2892052	2420152	2034645	1656042	1591141
دجيزي	3436537	2801749	1885610	1505136	1384532
المجموع	8514105	6783111	5235558	4260261	4021443

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع: www.arpce.dz

يوضح الشكل الموالي تطور مختلف مشتركى خدمات أوريدو مقارنة بكل من دجيزي وموبيليس وفق خدمة GSM:

الشكل رقم (3-05): تطور عدد مشتركى خدمة GSM لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع: www.aprce.dz

يتبين من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد مشتركى خدمات GSM المنتمين لشركة أوريدو منخفض مقارنة بكل من موبيليس ودجيزي، ويرجع سبب ذلك إلى أن أوريدو كانت آخر مشغل يدخل سوق الاتصالات الجزائري، مما جعلها تواجه تحديات إضافية من أجل الاستمرار في زيادة عدد المشتركين لضمان

¹ - التقرير السنوي لأوريدو، 2021، ص: 30.

تموقعها ونجاحه في ظل وجود منافسين محليين متمركزين في السوق كانا قد بنيا قاعدة مستهلكين مستدامة، مما عزز من تموقعهما في السوق وجعلهما أكثر صعوبة للتفوق عليهما، وبصفة خاصة شركة موبيليس. كما يتضح انخفاض مستمر في عدد المشتركين بالنسبة للمشغلين الثلاث، من 8 مليون مشترك سنة 2019 إلى 4 مليون مشترك في الثلاثي الأول من 2023، ويرجع سبب هذا الانخفاض الذي يعتبر ظاهرة طبيعية إلى التطور التكنولوجي وتغير تفضيلات المشتركين للاشتراك في خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع، التي تقدم أفضل التجارب وأفضل أداء للبيانات، حيث أن خدمات GSM لم تعد تلبي توقعات المشتركين الذين يبحثون عن أداء أفضل وتجربة فريدة، حيث تعتبر سرعة الانترنت في هذا النوع من الخدمات منخفض مما يؤدي إلى صعوبة تصفح مواقع الويب وتحميل التطبيقات.

يمكن توضيح تطور عدد مشتركى خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع خلال الخمس سنوات الأخيرة في الجدول والشكل البياني كالاتي:

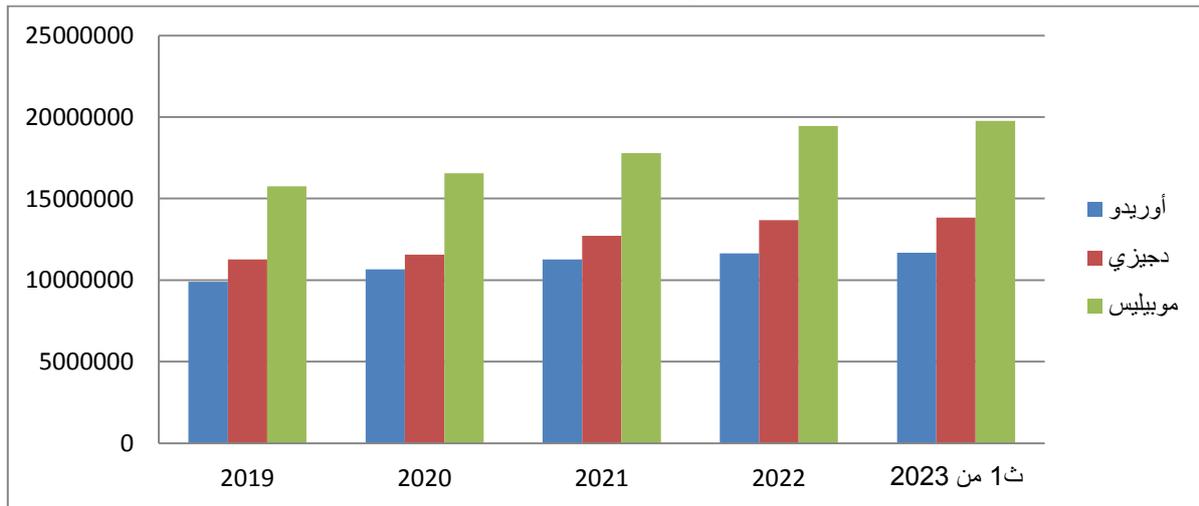
الجدول رقم (3-11): تطور عدد مشتركى خدمات 3G و 4G لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين

المشغل السنوات	2019	2020	2021	2022	ث 1 من 2023
أوريدو	9899021	10656683	11276901	11639036	11687154
دجيزي	11271088	11561353	12708008	13676739	13831042
موبيليس	15741319	16554526	17795290	19442730	19769124
المجموع	36911428	38772562	41780199	44758505	45287320

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع: www.arpce.dz

يوضح الشكل الموالي تطور مختلف مشتركى خدمات أوريدو مقارنة بكل من دجيزي وموبيليس وفق خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع:

الشكل رقم (3-06): تطور عدد مشتركى خدمات 3G و 4G لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (3-13)

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني أن عدد مشتركى الجيل الثالث والجيل الرابع لكل من موبيليس، دجيزي وأوريدو في ارتفاع مستمر حيث بلغ عدد المشتركين الإجمالي حوالي 39 مليون مشترك ليرتفع إلى 45 مليون مشترك في الثلاثي الأول من سنة 2023، ويرجع سبب هذا الارتفاع إلى أن خدمات الجيل الثالث والرابع

تقدم تجارب مميزة للمستخدم، حيث تدعم بشكل أفضل تطبيقات البيانات كمشاركة تطبيقات الألعاب ومكالمات الفيديو، بالإضافة إلى توسيع بنيتها التحتية لتشمل مناطق أوسع وتغطية أفضل.

كما يتضح من خلال الجدول أن شركة موبيليس تستحوذ على أكبر عدد من المشتركين بـ 20 مليون مشترك لاعتبارها أول شركة في سوق الاتصالات الجزائري مما جعلها تبني قاعدة زبائن قوية تتميز بولائها لها، تليها بعد ذلك شركة دجيزي بـ 14 مليون مشترك، بينما بلغ عدد مشتركي أوريدو 12 مليون مشترك، وهذا إلى غاية الثلاثي الأول من سنة 2023، ويعود تفوق كل من شركتي دجيزي وموبيليس على حساب شركة أوريدو في كونهما منظمين محليتين أفضل تفهما لحاجات وتوقعات المستهلكين المحليين مما يمكنهما من وضع أفضل الاستراتيجيات التسويقية سواء من حيث الأسعار أو جودة الخدمات.

ورغم كل ذلك فإن شركة أوريدو قد حققت تموقعا في هذا النوع من الخدمات، وما يترجم ذلك هو الزيادة المستمرة في عدد المشتركين حيث انتقل من 10 مليون مشترك سنة 2019 إلى 12 مليون مشترك في الثلاثي الأول من سنة 2023، وهذا راجع إلى كون الشركة تعمل على تحسين من جودة وأسعار خدماتها، وضمان التغطية الشاملة عبر كامل التراب الوطني لهذا النوع من الخدمات، بالإضافة إلى العمل على تعزيز التواجد المحلي وتقديم دعم أفضل للمستهلكين.

ثانيا: تموقع العلامة

ركزت أوريدو منذ دخولها للسوق الجزائري على أن تكون علامتها التجارية هي الرائدة في السوق، فقد كان شعارها التميز الذي يعتبر خيارها الاستراتيجي، حيث جاء في رسالتها العامة بمسمى نجمة سابقا بالصيغة التالية: إن نجمة رائدة الهواتف النقالة متعددة الوسائط تبتكر من جديد الطريقة التي يتم بها الاتصال وتساهم بشكل فعال في التجديد الجزائري¹.

يعد تبني العلامة "أوريدو" بدلا من "نجمة"، يمثل الانتقال لآفاق وتحديات جديدة، حيث تضمن مواصلة نفس القيم التي اقتادت بها نجمة، إذ تضع تحت تصرف الجزائريين أحسن المنتجات في الهاتف النقال والملمتيميديا، كما تعمل على إتاحة الفرصة للشباب الجزائري للاستفادة من مزايا التكنولوجيا لتحقيق أحلامهم وتجسيد مشاريعهم والمساهمة بصفة عامة في تطوير الحياة اليومية والمهنية للمستهلكين. بالإضافة إلى الاستفادة من مزايا المجموعة المتواجدة في مختلف انحاء العالم، كاستفادة من تخفيضات معتبرة في خدمة الرومينغ للمكالمات الدولية، على غرار قطر، أندونيسيا، الكويت، تونس.

قامت الشركة من أجل تعزيز تموقع علامتها التجارية وفي إطار التعاون الذي قامت به الشركة بين القطاع العام والخاص لخدمة الاقتصاد الوطني والتقليل من البطالة، بإطلاق شعار "صنع في الجزائر" الذي يحفز الابتكار ووبوفر منتجات محلية ومحتوى محلي حاضر بقوة في السوق الوطنية².

¹ - فواز واضح، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

² - التقرير السنوي لأوريدو، 2019، ص: 43.

ثالثا: التموقع السوقي

قامت أوريدو الجزائر من أجل تعزيز مكانتها في السوق وتأكيدا على مسؤوليتها كمساهم رئيسي في الاقتصاد الجزائري منذ سنة 2013 بإطلاق تعاون مع وزارة الصناعة لمساعدتها على تحفيز النمو بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة وتماشيا مع التزام المجموعة بإثراء حياة المستهلكين، ولاسيما الشباب ورواد الأعمال. شهد هذا التعاون دعم الشركة للانطلاقات التقنية المبتكرة، ومساعدة مطوري التطبيقات الجواله والمحتوى من الشباب لاستثمار ابتكاراتهم، وزيادة اعتماد تقنية المعلومات وخدمات الاتصالات داخل المنظمات الصغيرة في الجزائر¹. فالى غاية 2019 تمكن الشركة من دعم 29 شركة ناشئة في مختلف المجالات التقنية واستضافة 20 حاضنة ابتكار وتدريب 5400 شاب². ونجحت الشركة في نشر خدمات الجيل الرابع عبر 58 ولاية بتغطية شاملة للسوق، ما جعلها تحتل مكانة ريادية في خدمات الجيل الرابع لكونها السبّاقة في ذلك، لا سيما في جودة شبكة البيانات وسرعتها. وبناء على هذه الإنجازات التشغيلية، واتباع استراتيجية تجارية هادفة، وإطلاق خدمات مبتكرة، أصبحت أوريدو الجزائر علامة تجارية يوصى بها أكثر من غيرها لمستهلكي الاتصالات الجواله المنافسة لها في السوق، فقد حصدت هذه النجاحات العديد من الجوائز من بينها جائزة أفضل مشغل للهاتف الجوال في شمال إفريقيا للعام 2014 من جوائز «أفريكا تيليكوم بيبول»، وجائزة ستييفي البرونزية ضمن جوائز الأعمال الدولية لنفس السنة³.

عملت الشركة منذ سنة 2018 للمحافظة على مكانتها في السوق بمبادرة استراتيجية متعلقة بأعمال البيانات من خلال مشاركة مقدمي خدمات التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك ومقدمي المحتوى، الأمر الذي مكنها من الاستحواذ على أكبر حصة في السوق من مستخدمي البيانات، فقد وصل عدد المتابعين لحسابها على الفيسبوك إلى 6 ملايين شخص سنة 2018 لتحتل بذلك المركز الأول في البلاد من حيث الارتباط بها وبعلامتها التجارية على مواقع التواصل الاجتماعي⁴.

أما بالنسبة لتطور الحصة السوقية للشركة من حيث عدد المشتركين فقد شهدت تطورا ملحوظا خلال الخمس سنوات الأخيرة، وهذا في ظل سوق شديد المنافسة ويمكن توضيح ذلك في الجدول والشكل البياني كالتالي:

الجدول رقم (3-12): تطور الحصة السوقية لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين (%)

المشغل السنوات	2019	2020	2021	2022	ث 1 من 2023
أوريدو	26.60	26.82	26.78	26.99	25.84
موبيليس	41.02	41.65	42.18	43.04	43.32
دجيزي	32.38	31.53	31.04	30.96	30.84

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع: www.arpce.dz

¹ - التقرير السنوي لأوريدو، 2013، ص: 37.

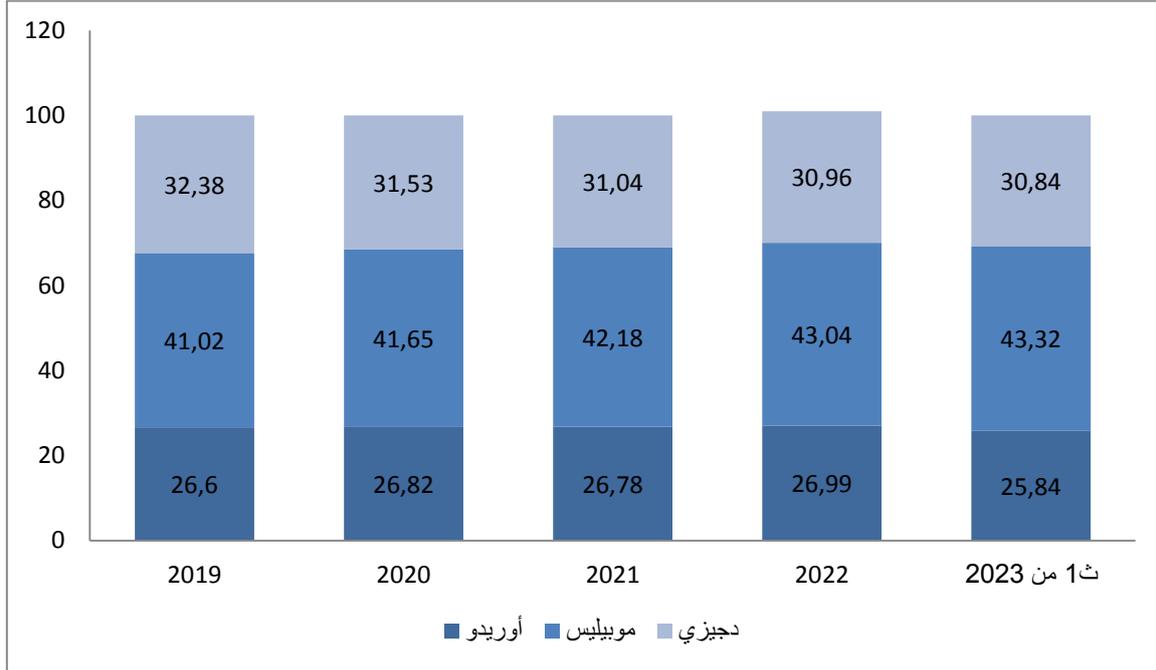
² - التقرير السنوي لأوريدو، 2019، ص: 43.

³ - التقرير السنوي لأوريدو، 2014، ص: 36.

⁴ - التقرير السنوي لأوريدو، 2018، ص: 38.

والشكل الموالي يوضح تطور الحصة السوقية لشركة أوريدو مقارنة بكل من دجيزي وموبيليس:

الشكل رقم (3-07): الحصة السوقية لشركة أوريدو مقارنة بالمنافسين



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (3-12)

يتضح من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن مجموع الحصة السوقية للمشغلين الثلاث في تزايد مستمر خلال الخمس سنوات الأخيرة، كما يتبين أن شركة موبيليس تستحوذ على أكبر حصة سوقية بلغت 43.32% وتليها كل من شركة دجيزي وشركة أوريدو على التوالي، وهذا بسبب قدرتها على تقديم خدمات أكثر جاذبية للمستهلكين، تليها بعد ذلك شركة دجيزي التي بدأت حصتها السوقية بالتراجع من 32.38% سنة 2019 إلى 30.84% في الثلاثي الأول من سنة 2023 ويمكن حصر ذلك إلى تداعيات وأثار جائحة كورونا. ومن ناحية أخرى وبالرغم من احتلال شركة أوريدو المرتبة الثالثة، إلا أن حصتها السوقية في تزايد مستمر من 12 مليون مشترك سنة 2019 بحصة سوقية نسبتها 26.60% إلى 21 مليون مشترك في الثلاثي الأول من سنة 2023 لتبلغ حصتها السوقية 25.84%، وذلك راجع إلى قدرتها على التكيف مع ظروف السوق وتدياته، والعمل على تحسين خدماتها وتقديم خدمات جديدة ومتطورة أكثر جاذبية للزبائن، مما يمكنها من الاحتفاظ بتموقعها في السوق.

المبحث الرابع: تحليل استراتيجية تموقع شركة أوريدو في ظل ممارسة نشاط التسويق الدولي

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيراتها، وهذا استنادا إلى مجموعة من الفرضيات التي بنيت على أساس نموذج الدراسة، إذ سيتم تحليلها باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية، وقبل ذلك كان لابد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والتطرق إلى محتوى الاستبيان، مع قياس اعتدالية توزيع البيانات من أجل الوصول إلى نتائج سيتم مناقشتها وتفسيرها، حيث سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

يعد التحضير للدراسة الميدانية خطوة أساسية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، لذا يجب تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتحديد مصادر جمع البيانات والتي سيتم تحليلها باستخدام نماذج مناسبة لذلك، وبما أن الموضوع يهتم بدراسة التسويق الدولي لشركة أوريدو الجزائر وبالتحديد محاولة معرفة مساهمة التسويق الدولي في نجاح تموقع الشركة، وهو ما يستدعي توضيح خصائص ومميزات ومجتمع وعينة الدراسة من خلال الآتي:

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركة الوطنية للاتصالات أوريدو في الجزائر وقد تم استهداف موظفي الشركة لما لهم نظرة في معرفة مدى توجه الشركة إلى تبني التسويق الدولي من أجل نجاح تموقعها في السوق الجزائري، وأنهم على دراية بمعرفة طبيعة العوامل والمتغيرات التي قد تؤثر في متخذي القرارات بالشركة على تبني مفاهيم التسويق الدولي.

ثانياً: عينة الدراسة

استهدفت الدراسة موظفي الشركة بقسم التسويق وعددهم 109، ليتم اختيار عينة مكونة من 86 موظفاً وتعتبر مثالية لتحليل إجاباتها، حيث يوجه لهم الاستبيان، لكونهم مساهمين في صنع الاستراتيجية التسويقية للشركة، ولإطلاعهم ودرايتهم بالأمور التسويقية للشركة، وإن لهم تأثير على قرارات القائمين على الشركة محل الدراسة، وهي عينة عمدية.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم تنقل الباحثة إلى مقر الشركة الرسمي بالجزائر العاصمة لأكثر من مرة وبخطاب رسمي من نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي إلى المدير العام، موضوعه التماس الباحثة بالمساعدة في الإجابة على استبيان الدراسة وإعطائها معلومات من أجل إعداد رسالة الدكتوراه¹، لكن الطلب قوبل بالرفض لعدة أسباب من بينها عدم وجود اتفاقية بين الشركة والجامعة المعنية، وكذا بسبب سرية المعلومات خاصة بقسم التسويق. وبعد محاولات متعددة وطلب الباحثة استقبال مسؤول قسم التسويق، تم الاستقبال وبعد استجواب وإطلاع على الاستبيان تم قبول التريص الميداني بقسم التسويق لفترة شهر من الثالث

¹ - انظر الملحق رقم: (02)

من جوبلية إلى الثالث من شهر أوت لسنة 2023¹، أين تم توزيع الاستبيان على موظفي القسم، وعلم تم استرجاع 86 استمارة استبيان ليستخدّم هذا العدد في التحليل الإحصائي.

ثالثا: مصادر جمع البيانات

يمكن تقسيم مصادر جمع البيانات إلى المصادر الثانوية والمصادر الأولية، فمن المصادر الثانوية تم الاعتماد على الكتب، المجلات والتقارير التي تحررها الهيئات الرسمية بالإضافة إلى المواقع الالكترونية الرسمية للشركة محل الدراسة، والموقع الالكتروني لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPC، بالإضافة إلى الموقع الالكتروني الرسمي للشركة الأم والمواقع الالكترونية للمنظمات التابعة للشركة الأم في الأسواق الدولية، وذلك لجمع البيانات المتعلقة بالشركة الأم، وفروعها في الأسواق الدولية، وهذا بغرض التعريف بعينة الدراسة بدقة.

أما فيما يتعلق بالمصادر الأولية فقد تم اعتماد المقابلة مع فريق قسم التسويق أين تم شرح محتويات الاستبيان والهدف من الدراسة وذلك لضمان الإجابة الدقيقة والصحيحة على الأسئلة الواردة فيه، وبالتالي عدم التأثير السلبي على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

رابعا: أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية والمستعملة في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية، لذا فقد تضمن قائمة من الأسئلة المحددة مسبقا استنادا إلى التأطير النظري الذي تم وضعه واعتماده في الدراسة وذلك من أجل اختبار الفرضيات وتحقيق الهدف من الموضوع.

وعليه فقد تضمنت استمارة الاستبيان 78 سؤالا متسلسلا صيغت بما يتلاءم وخصائص العينة المستهدفة للإجابة عليها. وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء تتمثل في الآتي:²

- الجزء الأول: البيانات الشخصية، بهدف الإحاطة بمعلومات عامة عينة الدراسة فقد تم طرح أسئلة تمهيدية لاستمارة الاستبيان تتعلق بنوع الجنس ذكر أو أنثى، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية في الشركة.

- الجزء الثاني: التسويق الدولي، ويعني هذا الجزء بمعرفة المتغيرات والعوامل الأكثر أهمية في التسويق الدولي، حيث يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات من خلال تشخيص عمليات التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي. وقد قسم هذا الجزء (من العبارة 01 إلى العبارة 58) إلى محورين أساسيين هما:

هدف المحور الأول (من العبارة 01 إلى العبارة 21) وهو عمليات التسويق الدولية إلى التعرف على متغيرات البيئة التسويقية (من العبارة 01 إلى العبارة 10) والتي تعتبر مؤشرات هامة تعبر عن البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية، التكنولوجية والتنافسية، وكذا التعرف على عوامل دراسة وتجزئة السوق الدولية (من العبارة 11 إلى العبارة 16) وهي متمثلة في بحوث التسويق الدولي، نظام المعلومات التسويقي ومعايير

¹ - انظر الملحق رقم: (03)

² - انظر الملحق رقم: (01)

تجزئة السوق الدولي، بالإضافة إلى معرفة أهم متغيرات اختيار واستهداف الأسواق الدولية (من العبارة 17 إلى العبارة 21) والمتمثلة في معرفة طرق اختيار واستهداف السوق الدولي.

أما المحور الثاني فقد هدف إلى معرفة أبعاد المزيج التسويقي الدولي لشركة أوريدو الجزائر (من العبارة 22 إلى العبارة 58)، وتتمثل في:

سياسة المنتج (من العبارة 22 إلى العبارة 26) ويهدف هذا البعد من خلال الإجابة على عبارته إلى معرفة خصائص وطبيعة المنتجات المقدمة في السوق الدولي المستهدف، وهل هي معدلة أو لا، وهل تحمل نفس خصائص ومواصفات منتجات الشركة الأم.

سياسة التسعير (من العبارة 27 إلى العبارة 32) ويهدف هذا البعد إلى معرفة أهم طريقة تسعير تعتمدها الشركة من بين الطرق المتاحة على أساس التكلفة، المنافسة، الطلب أو القدرة الشرائية.

سياسة التوزيع (من العبارة 33 إلى العبارة 37) والهدف منها معرف طرق التوزيع التي تعتمدها الشركة في السوق الدولي المستهدف ومدى انتشارها الجغرافي.

سياسة الترويج (من العبارة 33 إلى العبارة 42) إن الهدف من الإجابة على هذا البعد هو معرفة أهم وسائل الترويج التي تعتمدها الشركة في السوق الدولي المستهدف من أجل جذب أكبر عدد من المستهلكين.

باقي عناصر المزيج التسويقي المستحدث من العبارة (43 إلى العبارة 58) وهي مقسمة إلى الدليل المادي لمعرفة كل ما هو مادي ملموس يخص الشركة من مظهر خارجي إلى التجهيزات والمعدات، الأفراد لمعرفة المورد البشري الذي تعتمده الشركة في تقديم المنتجات ودى كفاءته، والعمليات لمعرفة أساليب وطرق تقديم الخدمة.

- الجزء الثالث: استراتيجية التموقع، ويعني هذا الجزء بمعرفة المتغيرات والعوامل الأكثر أهمية في استراتيجية التموقع، حيث يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات من خلال تشخيص أهم أبعاد استراتيجية التموقع والمتمثلة في تموقع المنتج، تموقع العلامة والتموقع السوقي. وقد قسم هذا الجزء (من العبارة 59 إلى العبارة 78) إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

المحور الأول تموقع المنتج، (من العبارة 59 إلى العبارة 66) ويهدف هذا المحور من خلال الإجابة عليه إلى معرفة مدى حرص الشركة على أن تكون منتجاتها مميزة، وذات جودة وأسعار مناسبة للمستهلكين وأفضل من منافسيها في السوق الدولي المستهدف.

المحور الثاني تموقع العلامة (من العبارة 67 إلى العبارة 72) يهدف من خلال الإجابات إلى معرفة فيما إذا كانت الشركة تهدف إلى أن تكون علامتها التجارية معروفة ومشهورة ولها مكانة في السوق مقارنة بمنافسيها.

المحور الثالث التموقع السوقي (من العبارة 73 إلى العبارة 78) ويهدف من خلال الإجابة على عبارته إلى معرفة فيما إذا كانت الشركة تسعى إلى تحقيق قيمة مضافة وأداء في السوق وهل تمتلك مزايا تنافسية تجعلها هي الرائدة في السوق الدولي المستهدف.

وسيتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي Likert Scale لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً واعطائه مجالات أوسع لإجابات أفراد العينة حيث يجب على المستجوب اختيار أحد الإجابات التي يتيحها مقياس ليكارت ليحدد بذلك درجة موافقته أو عدم موافقته على كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان. ويحتوي مقياس ليكارت على خمسة

بدائل متدرجة تعطي لها أوزان تبدأ بدرجة عالية بقيمة رقمية مقدارها خمسة وتنتهي بدرجة منخفضة بقيمة رقمية مقدارها الواحد لتحصر الأرقام 1، 2، 3، 4، 5 فيما بينها 4 مسافات، ليتحدد بذلك طول الفقرة المستخدمة وهي 4/5 أي حوالي (0,80) إضافة القيمة 0,80 إلى بداية المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهي القيمة التي يتم اعتمادها لحساب المتوسط المرجح والذي يحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح.

الجدول رقم (3-13): مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح

الوزن	الإجابة	المتوسط المرجح
1	لا أوافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
2	لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	أوافق	من 3.40 إلى 4.19
5	أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي باستخدام Spss، دار وائل، عمان، 2008، ص: 23.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss في نسخته الخامسة والعشرون وذلك لمعالجة البيانات التي تم جمعها من استمارات الاستبيان في الحاسوب واستخراج النتائج. وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها والمتمثلة في الآتي:
- تحليل معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان إضافة لمعامل الصدق؛
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛
 - المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان ومحاوره، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور؛
 - الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي؛
 - معامل الاختلاف وذلك لحساب قيمة التشتت والمقارنة بين التغير أو الاختلاف؛
 - معامل Kolmogorov-Smirnov Z للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي للتمكن من اختبار الفرضيات؛
 - معامل الارتباط وذلك للتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة؛
 - تحليل التباين لمعيار واحد للمقارنة بين المتوسطات والتوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروقات بين المتوسطات؛
 - أسلوب الانحدار البسيط لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة، والتابعة كما يساعد في تحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في التغير الحاصل في المتغير التابع؛
 - أسلوب الانحدار البسيط المتعدد لتحديد أكثر المتغيرات تأثيراً وبالتالي التنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل؛

- تحليل التباين الأحادي One way ANOVA؛

- اختبار شيفيه.

سادسا: حساب صدق وثبات الاستبيان

لتطبيق الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات كان لابد من اختبار صدق وثبات الاستبيان وقبل ذلك فقد قامت الباحثة بعرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف أولا وعلى مجموعة من المحكمين لإبداء الرأي وتقديم الملاحظات بالتعديل، ليتم أخذها بعين الاعتبار لوضع الاستبيان في صيغته النهائية وهو ما يعرف بالصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين) وذلك بهدف معرفة مدى صلاحية استمارة الاستبيان كأداة للقياس قبل استخدامها في الدراسة وذلك للوصول إلى مستوى عال من تعميم النتائج.

وتجدر الإشارة إلى أنه بعد تعديل الاستبيان حسب وجهات نظر المحكمين وقبل توزيعها على عينة الدراسة، فقد تم تأكيد صدق الأداة عن طريق القيام بدراسة عينة استطلاعية اختبرت فيها الباحثة الأسئلة ودلالات إجاباتها وارتباطها بالمتغيرات المدروسة. أما عن ثبات الاستبيان فيقصد به الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما إذا تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، ويمكن التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وتتراوح قيمة هذا المعامل ما بين 0-1، فكانت النتائج مبينة في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-14): نتائج معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات)

معامل الثبات	أجزاء الاستبيان
0.766	عمليات التسويق الدولي
0.883	المزيج التسويقي الدولي
0.899	التسويق الدولي
0.931	التموقع
0.927	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية كانت 92.7% وهي أكبر من أدنى قيمة مقبولة لمعامل الثبات 0.6، مما يؤكد ثبات الاستبيان وصلاحيته للتحليل والوثوق في النتائج التي سيتم التوصل إليها.

أما صدق الاتساق الداخلي فيقصد به مدى اتساق كل عبارة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور ككل، والذي يحسب من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور، فكانت النتائج كالاتي:

¹ - انظر الملحق رقم: (04)

الجدول رقم (3-15): نتائج اختبار معامل صدق الاتساق الداخلي

معامل الثبات	أجزاء الاستبيان
0.875	عمليات التسويق الدولي
0.939	المزيج التسويقي الدولي
0.948	التسويق الدولي
0.964	التموقع
0.962	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي أن درجة الاتساق بين عبارات كل جزء من الأجزاء عالية، ما يدل على أن المحاور صادقة لما وضعت لقياسه وذلك بنسبة 96.2%.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

يهتم التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة أهميتها ودورها ووزنها النسبي وفقا لكل مؤشر من مؤشرات استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبالتالي فهو تحليل إحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات، محاور وأجزاء الاستبيان، بالإضافة إلى التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة وهو ما جاء في الجزء التمهيدي للاستبيان كبطاقة تعريفية لكل مجيب.

أولا: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

استهللت استمارة الاستبيان بمجموعة من الأسئلة التي تتعلق بخصائص الفرد المجيب، التي تتعلق بالجنس، السن، المستوى الدراسي والأقدمية في الشركة محل الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من 86 فرد من موظفي قسم التسويق بشركة أوريدو، والجدول التالي يوضح خصائصها الشخصية:¹

الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصها الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	46	53.5
	أنثى	40	46.5
السن	أقل من 30 سنة	16	18.6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	43	50.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	29.1
	من 50 سنة فأكثر	02	2.3
المستوى التعليمي	ثانوي	03	3.5
	جامعي	47	54.7
	دراسات عليا	36	41.9

¹ - انظر الملحق رقم: (05).

24.4	21	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في الشركة
18.6	16	من 5 إلى 10 سنوات	
32.6	28	من 11 إلى 15 سنة	
24.4	21	أكثر من 15 سنة	
100	86	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

وفقا للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور قد بلغت 53.5% أما نسبة الإناث فقد بلغت 46.5%، أما السن فإن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها نسبة 29.1% من الأفراد الذين أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بعدها نسبة 18.6% من الأفراد أعمارهم أقل من 30 سنة، لتكون أقل نسبة هي 2.3% تعود الأفراد الذين أعمارهم 50 سنة وأكثر. أما بالنسبة للمستوى التعليمي فإن نسبة المتحصليين على شهادات جامعية بلغت 54.7%، أما الذين لهم شهادات في الدراسات العليا فيشكلون ما نسبته 41.9% من عينة الدراسة، بينما تتراوح نسبة من لهم مستوى ثانوي 3.5% وهي أقل نسبة. وفيما يخص الأقدمية في الشركة فإن أكبر نسبة كانت 32.6% من أفراد العينة لهم أقدمية في عمل في الشركة من 11 إلى 15 سنة، وتليها نسبة 24.4% من أفراد العينة لهم أقدمية عمل في الشركة أقل من 5 سنوات، وهي نفس النسبة بالنسبة للأفراد الذين لهم أقدمية عمل بالشركة أكثر من 15 سنة، لتليها بعد ذلك نسبة 18.6% من الأفراد يعملون بالشركة من 5 إلى 10 سنوات.

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عمليات التسويق الدولي

للقيام بالتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة كان لابد من تحديد اوزان فقرات محاور الدراسة (الأهمية النسبية) المعبر عنها في محاور الاستبيان ومنه تحديد قيمة الوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له، علما أنه قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي والذي تم توضيحه سابقا، لتكون درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (3-17): قيمة الوسط المرجح ودرجة التحقق حسب مقياس ليكارت الخماسي

درجة التحقق	المتوسط المرجح
ضعيفة جدا	من 1.00 إلى 1.79
ضعيفة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
عالية	من 3.40 إلى 4.19
عالية جدا	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثة

1- البيئة التسويقية الدولية: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو محور بيئة التسويق الدولي، ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي¹:

¹ - انظر الملحق رقم: (06).

الجدول رقم (3-18): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البيئة التسويقية الدولية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	يعتبر متوسط الدخل الفردي المرتفع في السوق الدولية مؤشرا على زيادة نسبة الإدخار	3.267	0.773	0.236	متوسطة
02	تجعل معدلات البطالة المنخفضة من السوق الدولية أكثر جاذبية	3.616	0.754	0.208	عالية
03	يدل مستوى التضخم المرتفع على ارتفاع معدلات الفائدة في السوق الدولية	3.732	0.710	0.190	عالية
04	توفر السوق الدولية تسهيلات بمنح الاعتماد لفتح فروع جديدة	3.465	0.762	0.219	عالية
05	يتوفر في السوق الدولية قانون للعمل خاصة فيما يتعلق بإمكانية دخول وخروج العمالة الأجنبية	3.534	0.849	0.240	عالية
06	تحرص الشركة على معرفة عادات وتقاليد المجتمع في السوق الدولي خاصة الشرائية منها	3.593	0.925	0.257	عالية
07	تهتم الشركة بأنظمة التعليم في السوق الدولي لمعرفة كفاءات التوظيف	3.848	0.677	0.175	عالية
08	يجعل مستوى التطور التكنولوجي السوق الدولي أكثر جاذبية	4.151	0.604	0.145	عالية
09	تهتم الشركة بمعرفة عوائد المنافسين وآدائهم في السوق	4.116	0.757	0.183	عالية
10	يستخدم المنافسون تكنولوجيا متطورة في تقديم منتجاتهم والترويج لها	3.534	0.849	0.240	عالية
	البيئة التسويقية الدولية	3.686	0.335	0.090	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يلاحظ من الجدول السابق أن المعدل العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور البيئة التسويقية الدولية قدر بـ 3.686 بانحراف معياري 0.335 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة تحقق عالية. فقد اعتبر أفراد العينة أن متوسط الدخل الفردي المرتفع في السوق الدولية يعتبر مؤشرا على زيادة نسبة الإدخار بدرجة متوسطة، في حين تتجه أغلب إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على أن معدلات البطالة المنخفضة تجعل من السوق الدولية أكثر جاذبية، وأن مستوى التضخم المرتفع يدل على ارتفاع معدلات الفائدة في السوق الدولية. كما أبدى أفراد عينة الدراسة موافقتهم وبدرجة عالية حول توفير السوق الدولية لتسهيلات بمنح الاعتماد لفتح فروع جديدة وأنها تتوفر على قانون للعمل خاصة فيما يتعلق بإمكانية دخول وخروج العمالة الأجنبية. وقد أجمع أفراد عينة الدراسة على أن شركة أوريدو تهتم بأنظمة التعليم في السوق الدولي لمعرفة كفاءات التوظيف، بالإضافة إلى حرصها على معرفة

عادات وتقاليده المجتمعية في السوق الدولي خاصة الشرائية منها. أما بالنسبة للبيئة التكنولوجية والتنافسية فقد أجمع أفراد عينة الدراسة وبدرجة عالية من التحقق على أن مستوى التطور التكنولوجي يجعل من السوق الدولية أكثر جاذبية، فيرى أفراد العينة أن المنافسين في السوق يستخدمون تكنولوجيا متطورة في تقديم منتجاتهم والترويج لها، مما يستدعي الشركة الاهتمام بمعرفة عوائد المنافسين وأدائهم في السوق.

2- دراسة وتجزئة السوق الدولي: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو محور دراسة وتجزئة السوق الدولي، ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-19): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تجزئة ودراسة الأسواق الدولية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تدرس الشركة سلوك المستهلكين في السوق الدولي وتحدد حاجاتهم ورغباتهم	4.058	0.725	0.178	عالية
02	تجري الشركة بحوث تسويق حول الأسواق المستهدفة بصفة منتظمة ودورية	3.790	0.855	0.225	عالية
03	تمتلك الشركة نظام معلومات تسويقي يعني بدراسة الأسواق المستهدفة	3.837	0.780	0.203	عالية
04	تجزئة الأسواق حسب المعيار الجغرافي هو الأنسب لتسويق منتجات الشركة	3.732	0.817	0.218	عالية
05	تجزئة الأسواق حسب المعيار الديمغرافي هو الأنسب لتسويق منتجات الشركة	3.604	0.830	0.230	عالية
06	تجزئة الأسواق حسب معيار السلوك والشخصية هو الأنسب لتسويق منتجات الشركة	3.697	0.882	0.238	عالية
	دراسة وتجزئة الأسواق الدولية	3.786	0.491	0.129	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

توضح النتائج أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد دراسة وتجزئة الأسواق الدولية كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.786 وانحراف معياري 0.491 أما قيمة معامل الاختلاف فقد كانت 0.129 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي، حيث أجمع أفراد عينة الدراسة أن شركة أوريدو تعمل على دراسة سلوك المستهلكين في السوق الدولي من أجل تحديد حاجاتهم ورغباتهم، وهذا من خلال إجرائها لبحوث تسويقية بصفة منتظمة ودورية، وما يساعدها على ذلك هو امتلاكها لنظام معلومات تسويقي. كما أجمع أفراد العينة على أن الشركة تهتم بتجزئة أسواقها الدولية حسب المعيار الجغرافي، الديمغرافي، ومعيار السلوك والشخصية بمتوسطات حسابية مقاربة.

¹ - انظر الملحق رقم: (07).

3- اختيار واستهداف الأسواق الدولي: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو محور اختيار واستهداف السوق الدولي، ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي¹:

الجدول رقم (3-20): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات اختيار واستهداف الأسواق الدولية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تختار الشركة الأسواق الدولية التي تتشابه مع السوق الوطنية من حيث متغيرات البيئة التسويقية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، ..)	3.593	0.831	0.231	عالية
02	تختار الشركة سوقا دولية محددة لتكون المرجع في التوسع والتمدد إلى باقي الأسواق الدولية	3.430	0.744	0.216	عالية
03	تقرر الشركة الدخول للأسواق الدولية عند توفر تسهيلات وامتيازات تمنحها هذه الأسواق	3.720	0.821	0.220	عالية
04	تقوم الشركة بالدخول إلى السوق الدولية عند زيادة الطلب على منتجاتها الإلكترونية	3.546	0.791	0.223	عالية
05	تساعد الانترنت إلى حد كبير الشركة على استهداف الأسواق الدولية	4.000	0.826	0.206	عالية
	اختيار واستهداف الأسواق الدولية	3.658	0.480	0.131	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه أن المعدل العام لعبارات بعد اختيار واستهداف الأسواق الدولية قد قدر بـ 3.658 وبانحراف معياري قدره 0.480 وبمعامل اختلاف 0.131 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي، وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية، ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات هذا المحور كانت عالية، حيث يوافق أفراد عينة الدراسة على أن شركة أوريدو تختار الأسواق الدولية التي تتشابه مع السوق الوطنية من حيث متغيرات البيئة التسويقية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، ..)، بالإضافة إلى أنها تعمل على اختيار سوقا دولية محددة لتكون المرجع في التوسع والتمدد إلى باقي الأسواق الدولية الذي يكون عندما تتوفر هذه الأسواق على تسهيلات وامتيازات. كما أجمع أفراد العينة على أن الانترنت يساعد إلى حد كبير الشركة على استهداف الأسواق الدولية، لتقوم الشركة بالدخول إلى هاته الأسواق عندما يزداد الطلب على منتجاتها الإلكترونية.

الجدول رقم (3-21): التحليل الوصفي لعمليات التسويق الدولي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	البيئة التسويقية الدولية	3.686	0.335	0.090	عالية

¹ - انظر الملحق رقم: (08).

02	دراسة وتجزئة الأسواق الدولية	3.786	0.491	0.129	عالية
03	اختيار واستهداف الأسواق الدولية	3.658	0.480	0.131	عالية
	عمليات التسويق الدولي	3.708	0.332	0.089	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول محور عمليات التسويق الدولي كانت عند درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 3.708 وانحراف معياري قدره 0.332 أما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت 0.089، مما يدل عن وجود تشتت منخفض للقيم عن وسطها الحسابي. فحسب أفراد العينة فإن الشركة تدرك أهمية عمليات التسويق الدولي، حيث يسمح لها تحليل البيئة التسويقية الدولية بمعرفة أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها، مما يمكنها من تجزئة الأسواق حسب المعيار الذي تراه مناسباً لها، وبالتالي اختيار واستهداف السوق الدولي الأكثر ملاءمة لخطتها وأهدافها التسويقية.

ثالثاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو المزيج التسويقي الدولي

1- المنتج الدولي: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك من أجل تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور المنتج الدولي ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-22): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المنتج الدولي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تقدم الشركة منتجات في السوق الدولي بنفس المواصفات والخصائص التي تقدمها الشركة الأم	2.941	1.033	0.351	متوسطة
02	تعديل الشركة مواصفات وخصائص منتجاتها على أساس كل سوق دولي	3.767	0.835	0.221	عالية
03	تسعى الشركة إلى ابتكار منتجات جديدة تلبى حاجات أسواقها الدولية	3.965	0.710	0.179	عالية
04	تساعد الانترنت على عرض منتجات الشركة في الأسواق الدولية	4.011	0.804	0.200	عالية
05	تقدم الشركة معلومات كافية عن خصائص ومواصفات منتجاتها عبر الانترنت	4.000	0.811	0.202	عالية
	المنتج الدولي	3.737	0.563	0.150	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه وحسب النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المنتج الدولي تتجه نحو الموافقة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره 3.737 وبانحراف معياري قدره 0.563 لتبلغ قيمة الاختلاف

¹ - انظر الملحق رقم: (09).

0.150 وهذا ما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن وسطها الحسابي. وقد كانت درجة موافقة أفراد العينة حول ما إذا كانت الشركة تقدم منتجات في السوق الدولي بنفس مواصفات وخصائص المنتجات التي تقدمها الشركة الأم كانت بدرجة متوسطة وهذا نتيجة لأن أفراد العينة يدركون جيدا أن طبيعة الأسواق الدولية التي تنشط فيها الشركة الأم تختلف عن بعضها البعض وأن لكل سوق منتجات خاصة به. حيث يدرك أفراد العينة وبدرجة موافقة عالية أن الشركة تعمل على التعديل في مواصفات وخصائص منتجاتها حسب كل سوق دولي، بالإضافة إلى ابتكار منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين في تلك الأسواق، وما يساعدها على ذلك هو استعمال الانترنت في عرض منتجاتها من خلال تقديم معلومات كافية عن خصائص ومواصفات منتجاتها، وهذا حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

2- التسعير الدولي: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك من أجل تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور التسعير الدولي ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-23): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التسعير الدولي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تحدد الشركة أسعار منتجاتها على أساس التكلفة مضاف إليها هامش ربح معين	3.790	0.687	0.181	عالية
02	تعتمد الشركة على أسعار المنافسين في تحديد أسعار منتجاتها في السوق الدولي	3.651	0.778	0.213	عالية
03	يتم تحديد أسعار المنتجات على أساس القدرة الشرائية للزبائن في السوق الدولي	3.441	0.760	0.220	عالية
04	تخضع أسعار منتجات الشركة لقانون العرض والطلب عليها	3.674	0.803	0.218	عالية
05	تستخدم الشركة التكنولوجيا والذكاء الإصطناعي لتحليل البيانات وتوفير السعر المثالي	3.209	0.687	0.214	متوسطة
06	تعرض الشركة أسعار منتجاتها بكل مصداقية عبر الانترنت	3.779	0.675	0.178	عالية
	التسعير الدولي	3.591	0.432	0.120	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المنتج الدولي تتجه نحو الموافقة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره 3.779 وبانحراف معياري قدره 0.675 لتبلغ قيمة معامل الاختلاف 0.178 وهذا ما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن وسطها الحسابي. حيث أجمع أفراد عينة الدراسة على أن الشركة تعتمد على مجموعة من الطرق في تحديد أسعار منتجاتها وتتمثل في هذه الطرق في: التكلفة

¹ - انظر الملحق رقم: (10).

مضاف إليها هامش ربح معين، تحديد الأسعار بناء على أسعار المنافسين، وتحديد الأسعار من خلال قانون العرض والطلب. أما عن استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات من أجل تحديد السعر المثالي فقد كانت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبار بدرجة موافقة متوسطة، بينما وافق أفراد العينة وبدرجة عالية على أن الشركة تعرض أسعار منتجاتها على الانترنت بكل مصداقية.

3- التوزيع الدولي: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك من أجل تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور التوزيع الدولي ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-24): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التوزيع الدولي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تتوفر لدى الشركة وكالات ونقاط بيع في جل الأسواق الدولية	3.662	0.965	0.263	عالية
02	تتميز وكالات ونقاط بيع الشركة بالقرب من المستهلكين في الأسواق الدولية	3.662	0.928	0.253	عالية
03	تستفيد الشركة من المعلومات المقدمة من طرف موزعيها لتطوير استراتيجيات التوزيع في السوق الدولي	3.639	1.061	0.291	عالية
04	يدعم الموقع الالكتروني للشركة فاعلية نظام التوزيع مما يحقق ميزة الانتشار الجغرافي	3.593	0.962	0.267	عالية
05	توفر الشركة تطبيقات على الهواتف الذكية لتسهيل عمليات الشراء والدفع والتسليم للمستهلكين في السوق الدولي	4.093	0.806	0.196	عالية
	التوزيع الدولي	3.730	0.718	0.192	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه أن المعدل العام لعبارات بعد التوزيع الدولي قد قدر بـ 3.730 وبانحراف معياري قدره 0.718 فيما قدرت قيمة معامل الاختلاف بـ 0.192 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية، حيث أجمع أفراد عينة الدراسة على أن للشركة وكالات ونقاط بيع في جل أسواقها الدولية وتميزها بالقرب من المستهلكين الدوليين. كما اتفق أفراد العينة وبدرجة عالية على أن للشركة موزعين يعملون على توفير معلومات تسمح بتطوير استراتيجيات التوزيع في السوق الدولي، ولعل ما يدعم فاعلية نظام التوزيع الذي يحقق ميزة الانتشار الجغرافي للشركة حسب أفراد العينة هو الموقع الالكتروني الخاص بها، بالإضافة إلى توفير تطبيقات تسهل عمليات الشراء والدفع والتسليم للزبائن في السوق الدولي.

¹ - انظر الملحق رقم: (11).

4- الترويج الدولي: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك من أجل تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور الترويج الدولي ومعرفة توجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-25): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الترويج الدولي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تستخدم الشركة وسائل الترويج التقليدية (الإعلانات التلفزيونية والصحفية،...) للإعلان عن طبيعة منتجاتها بصفة مستمرة	4.058	0.816	0.201	عالية
02	تستخدم الشركة وسائل الترويج الرقمية والحديثة (الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، المؤثرين،...) للإعلان عن طبيعة منتجاتها بصفة مستمرة	4.279	0.625	0.146	عالية جدا
03	تعتمد الشركة على نفس الرسالة الإعلانية التي تعتمدها الشركة الأم للترويج لمنتجاتها	3.674	0.913	0.248	عالية
04	تشارك الشركة في الفعاليات والنشاطات الإجتماعية والثقافية للترويج لمنتجاتها	4.093	0.679	0.165	عالية
05	تخفض الشركة أحيانا في أسعار منتجاتها لتنشيط مبيعاتها	3.546	1.001	0.282	عالية
	الترويج الدولي	3.930	0.486	0.123	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الترويج الدولي والتي كانت تتوافق مع درجة تحقق عالية بمتوسط حسابي قدره 3.930 وانحراف معياري يقدر بـ 0.486 فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف 0.123 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي. فقد أجمع أفراد عينة الدراسة على الموافقة وبدرجة عالية جدا على أن الشركة تستخدم وسائل الترويج الرقمية والحديثة (الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، المؤثرين،...) للإعلان عن طبيعة منتجاتها بصفة مستمرة، كما أجمع أفراد العينة موافقتهم بدرجة عالية حول استخدام الشركة لوسائل الترويج التقليدية (الإعلانات التلفزيونية والصحفية،...) للترويج لمنتجاتها في أسواقها الدولية، بحيث تعتمد في ذلك على نفس الرسالة الإعلانية التي تعتمدها الشركة الأم. كما أجمع أفراد العينة موافقتهم العالية على أن الشركة تشارك في النشاطات والفعاليات الاجتماعية للترويج لمنتجاتها، بالإضافة إلى قيامها بتخفيض الأسعار أحيانا من أجل تنشيط مبيعاتها.

¹ - انظر الملحق رقم: (12).

5- **الدليل المادي:** سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك من أجل تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الدليل المادي ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-26): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الدليل المادي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	يعتبر موقع الشركة المحدد من طرف الدولة المضيئة سهل التحديد والوصول	3.814	0.711	0.186	عالية
02	تحافظ الشركة على نفس المظهر العام (المظهر الخارجي والداخلي) للشركة الأم	3.872	0.943	0.243	عالية
03	توفر الشركة أفضل التجهيزات المكتبية (ديكور، أثاث، مكاتب) لتكون أكثر جاذبية من منظمات الاتصال المحلية	3.860	0.959	0.248	عالية
04	تجعل الشركة من توفير مساحات كافية وأماكن جلوس مريحة لانتظار المستهلكين من أهم أولوياتها	3.918	0.843	0.215	عالية
05	تمكن الوسائل الحديثة (موقع إلكتروني، بريد إلكتروني، حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي ،،،) الشركة من التواصل مع المستهلكين بصورة أفضل	4.209	0.687	0.163	عالية جدا
06	توفر الشركة على مواقعها على الانترنت فيديوهات وصور ومنشورات جذابة وهادفة	3.930	0.891	0.226	عالية
	الدليل المادي	3.934	0.568	0.144	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه أن المعدل العام لعبارات بعد الدليل المادي قد قدر بـ 3.934 وبانحراف معياري قدره 0.568 ومعامل اختلاف قيمته 0.144 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية، حيث أجمع أفراد عينة الدراسة على أن موقع الشركة المحدد من طرف الدولة المضيئة سهل التحديد والوصول، وأن الشركة تحافظ على نفس المظهر العام (المظهر الخارجي والداخلي) للشركة الأم، فهي تحرص على توفير أفضل التجهيزات المكتبية (ديكور، أثاث، مكاتب) لتكون أكثر جاذبية من منظمات الاتصال المحلية، وهذا من خلال توفير مساحات كافية وأماكن جلوس مريحة لانتظار المستهلكين الذي يعتبر من أهم أولوياتها. وقد أجمع أفراد العينة موافقتهم بدرجة عالية جدا على أن الوسائل الحديثة (موقع إلكتروني، بريد إلكتروني، حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي ،،،) يمكن الشركة

¹ - انظر الملحق رقم: (13).

من التواصل مع المستهلكين بصورة أفضل، لذا فهي تحرص على أن تكون الفيديوهات والصور والمنشورات المنشورة عبر الانترنت جذابة وهادفة.

6- الأفراد: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك من أجل تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الأفراد ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-27): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الأفراد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تحرص الشركة على أن يتسم موظفوها بحسن المعاملة والاستقبال والتفاعل الجيد مع استفسارات المستهلكين	3.895	0.633	0.162	عالية
02	تعتبر خبرة ومهارة موظفي الشركة عاملا مهما في تقديم منتجات الشركة	3.918	0.672	0.171	عالية
03	تحرص الشركة على تنظيم لقاءات وورشات عمل لتدريب موظفيها	3.941	0.620	0.157	عالية
04	تزداد جاذبية ومكانة المنتجات المقدمة كلما كان الاعتماد في الشركة على موظفين من الدولة الأم	3.627	0.854	0.235	عالية
05	يساهم موظفو الشركة في تقديم محتوى إبداعي وجذاب عبر الانترنت	3.639	0.750	0.206	عالية
	الأفراد	3.804	0.503	0.132	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

توضح النتائج أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأفراد كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.804 وبانحراف معياري 0.503 أما قيمة معامل الاختلاف فقد كانت 0.132 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي، حيث أجمع أفراد عينة الدراسة حرص الشركة على أن يتسم موظفوها بحسن المعاملة والاستقبال والتفاعل الجيد مع استفسارات المستهلكين، فهي تعتبر أن خبرة ومهارة موظفيها عاملا مهما في تقديم منتجاتها، لذلك تحرص على تنظيم لقاءات وورشات عمل لتدريب موظفيها. وقد أجمع أفراد العينة على جاذبية ومكانة منتجات الشركة يزداد كلما اعتمدت الشركة على موظفين من الدولة الأم. إضافة إلى ماسبق يجد أفراد العينة أن موظفو الشركة يساهمون من خلال الانترنت في تقديم محتوى إبداعي وجذاب.

6- العمليات: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك من أجل تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد العمليات ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

¹ - انظر الملحق رقم: (14).

الجدول رقم (3-28): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات العمليات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تحرص الشركة على أن تكون تعاملاتها سهلة وخالية من التعقيد	3.825	0.769	0.201	عالية
02	تقدم الشركة نفس المنتجات التي تقدمها الشركة الأم وبنفس خطوات وإجراءات التقديم	3.220	0.925	0.287	متوسطة
03	تحرص الشركة على أن تكون مراحل تقديم المنتج متتابعة وواضحة وخالية من الأخطاء	3.755	0.684	0.182	عالية
04	تعتمد الشركة على التقنيات التكنولوجية المتطورة في تقديم المنتج	3.930	0.763	0.194	عالية
05	تستخدم الشركة مختلف مواقع الانترنت في جمع البيانات حول السوق الدولي من أجل تحليلها	3.732	0.803	0.215	عالية
	العمليات	3.693	0.542	0.146	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العمليات كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.693 وانحراف معياري 0.542 أما قيمة معامل الاختلاف فقد كانت 0.146 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي، حيث أجمع أفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة أن الشركة تقدم نفس المنتجات التي تقدمها الشركة الأم وبنفس الخطوات وإجراءات التقديم، فيما أجمع أفراد العينة موافقتهم بدرجة عالية على حرص الشركة بأن تكون تعاملاتها سهلة وخالية من التعقيد، بحيث تكون مراحل تقديم المنتج متتابعة وواضحة وخالية من الأخطاء معتمدة في ذلك على التكنولوجيا المتطورة، ولعل ما يساعدها على ذلك هو الأستعانة بمختلف مواقع الانترنت في جمع البيانات وتحليلها حول السوق الدولي.

ولتحليل إجابات عينة الدراسة نحو المزيج التسويقي الدولي سيتم عرض النتائج في الجدول الآتي:²

الجدول رقم (3-29): التحليل الوصفي للجزء الخاص بالمزيج التسويقي الدولي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	المنتج الدولي	3.737	0.563	0.150	عالية
02	التسعير الدولي	3.591	0.432	0.120	عالية
03	التوزيع الدولي	3.730	0.718	0.192	عالية
04	الترويج الدولي	3.930	0.486	0.123	عالية
05	الدليل المادي	3.934	0.568	0.144	عالية
06	الأفراد	3.804	0.503	0.132	عالية

¹ - انظر الملحق رقم: (15).

² - انظر الملحق رقم: (16).

07	العمليات	3.693	0.542	0.146	عالية
	المزيج التسويقي الدولي	3.773	0.357	0.094	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب إجابات أفراد العينة أن شركة أوريدو تدرك المتغيرات التي يمكن أن تؤثر بها على المستهلكين وبالتالي على السوق وتتمثل في عناصر المزيج التسويقي الدولي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص به 3.773 عند درجة موافقة عالية وبانحراف معياري قدره 0.357، فيما كانت قيمة معامل الاختلاف 0.094 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي. حيث أجمع أفراد عينة الدراسة إهتمام الشركة بأن تكون منتجاتها ذات مواصفات وخصائص تلبي حاجات ورغبات المستهلكين وبأسعار مناسبة لهم مقارنة بمنافسيها، ملتزمة في أن تكون نقاط البيع والوكالات التابعة لها قريبة من المستهلكين من أجل الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المناسب، ومن أجل زيادة قاعدة المستهلكين وتلبية رغباتهم فهي تسعى أيضا إلى جذبهم باستخدام مختلف طرق الترويج سواء التقليدية أو الرقمية التي تركز بدرجة كبيرة عليها. كما تعتمد الشركة على أن تكون قاعات الانتظار الخاصة باستقبال المستهلكين مريحة وبديكور وتجهيزات جذابة، بالإضافة إلى اعتمادها على الكفاءة والمهارة في توظيف موظفيها والعمل على تنظيم ورشات تدريبية دورية، مما يساعد في احترافية تقديم الخدمة واستقبال المستهلكين بصورة جيدة والاستماع لشكاويهم والعمل على حلها، مستعينة في ذلك على طرق ومراحل سهلة وخالية من التعقيد. ولعل مايساعدها في تحقيق كل ذلك هو الاستعانة بالانترنت والتطبيقات الذكية لتسهيل الوصول والتواصل مع المستهلكين.

ولتحليل إجابات عينة الدراسة نحو المحور الأول: التسويق الدولي سيتم الإعتماد على معطيات الجداول أعلاه، وقد تم عرض النتائج في الجدول الآتي¹:

الجدول رقم (3-30): التحليل الوصفي للتسويق الدولي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	عمليات التسويق الدولي	3.708	0.332	0.089	عالية
02	المزيج التسويقي الدولي	3.773	0.357	0.094	عالية
	التسويق الدولي	3.750	0.310	0.082	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على التسويق الدولي كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.750، بانحراف معياري قدره 0.310، أما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت 0.082، مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن وسطها الحسابي. فمما سبق يمكن التأكيد على أهمية التسويق الدولي والذي يتكون من مجموعة من المتغيرات والتي تتمثل في عمليات التسويق الدولي بمختلف أبعادها والمزيج التسويقي الدولي بعناصره السبعة، حيث تسعى الشركة إلى دراسة بيئتها التسويقية الدولية الإقتصادية، السياسية والقانونية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية والتنافسية، والعمل على تحليلها، مما يسمح لها بدراسة أسواقها الدولية ومن ثم تجزئتها واختيار أفضلها لاستهدافها، مركزة في ذلك على مزيج تسويقي

¹ - انظر الملحق رقم: (18).

مناسب في سوق شديد المنافسة، إذ تهتم الشركة بتطوير منتجاتها وموافقة خصائصها وأسعارها لحاجات المستهلكين، وتوفيرها لهم لتكون قريبة منهم عن طريق الانتشار الواسع لوكالاتها ونقاط بيعها، دون إهمالها لعنصر الترويج خاصة الرقمي منه والدليل المادي بمختلف متطلباته، وكذا الاعتماد على عنصر الأفراد والعمليات لتقديم المنتجات بطرق أفضل من المنافسين في السوق المحلي، من أجل الاستحواذ على أكبر قاعدة من المستهلكين.

رابعاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو التموقع

1- تموقع المنتج: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك من أجل تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد تموقع المنتج ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-31): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تموقع المنتج

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تحرص الشركة على أن تكون منتجاتها متميزة عن باقي المنتجات في السوق الدولي	4.034	0.726	0.179	عالية
02	تقدم الشركة معلومات ذات مصداقية عالية عن منتجاتها للمستهلكين الدوليين	3.988	0.641	0.160	عالية
03	تحرص الشركة على تميز منتجاتها بجودة عالية عن المنتجات الأخرى المعروضة في السوق الدولي	3.941	0.757	0.192	عالية
04	تحرص الشركة على أن تكون منتجاتها ذات أداء جيد عند استعمالها	4.081	0.536	0.131	عالية
05	تقدم الشركة منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة في الأسواق الدولية	3.709	0.700	0.188	عالية
06	تهتم الشركة بأن تكون أسعار منتجاتها بتوافق جودتها	3.848	0.642	0.166	عالية
07	تقدم الشركة منتجات بأسعار أفضل من أسعار منافسيها المحليين والدوليين	3.627	0.826	0.227	عالية
08	تسعى الشركة إلى تقديم منتجات تحقق رضا وولاء المستهلكين الدوليين	3.755	0.701	0.186	عالية
	تموقع المنتج	3.873	0.448	0.115	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تموقع المنتج والتي كانت تتوافق مع درجة تحقق عالية بمتوسط حسابي قدره 3.873 وانحراف معياري يقدر بـ 0.448 فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف

¹ - انظر الملحق رقم: (19).

0.115 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي. فقد أجمع أفراد عينة الدراسة على الموافقة وبدرجة عالية حرص الشركة على أن تكون منتجاتها متميزة عن باقي المنتجات في السوق الدولي، فهي تقدم معلومات ذات مصداقية عالية للمستهلكين عن منتجاتها والتي تسعى الشركة بأن تتميز بجودة عالية وأسعار معقولة وموافقة لجودتها وذات أداء جيد مقارنة بالمنتجات الأخرى المعروضة في السوق، مما يحقق رضا وولاء المستهلكين الدوليين.

2- تموقع العلامة: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك من أجل تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد تموقع العلامة ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-32): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تموقع العلامة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تروج الشركة لعلامتها التجارية لتكون معروفة في السوق الدولي	4.011	0.774	0.192	عالية
02	تسعى الشركة لأن تكون علامتها التجارية مشهورة في السوق الدولي	3.883	0.726	0.186	عالية
03	تسعى الشركة إلى تحقيق سمعة جيدة عن علامتها التجارية في السوق الدولي	4.058	0.708	0.174	عالية
04	تسعى الشركة إلى تكوين صورة ذهنية جيدة عن علامتها التجارية في السوق الدولي	4.034	0.693	0.171	عالية
05	تسعى الشركة إلى تحقيق مكانة جيدة عن علامتها التجارية في السوق الدولي	4.069	0.779	0.191	عالية
06	تسعى الشركة إلى أن تكون علامتها التجارية هي الرائدة في السوق الدولي	4.011	0.759	0.189	عالية
	تموقع العلامة	4.011	0.639	0.159	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تموقع العلامة كانت تتوافق مع درجة تحقق عالية بمتوسط حسابي قدره 4.011 وانحراف معياري يقدر بـ 0.639، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف 0.159 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي. فقد أجمع أفراد عينة الدراسة على الموافقة وبدرجة عالية على أن الشركة تعمل على الترويج لعلامتها التجارية بأن تكون معروفة ومشهورة، بالإضافة إلى سعيها لتكوين صورة ذهنية جيدة عن علامتها التجارية من أجل تحقيق مكانة جيدة وبأن تكون هي الرائدة في السوق الدولي.

¹ - انظر الملحق رقم: (20).

3- التموقع السوقي: سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك من أجل تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد التموقع السوقي ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته، وهو ما سيتم عرضه في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (3-33): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التموقع السوقي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تسعى الشركة إلى أن تحقق منتجاتها موقعا مهما في السوق الدولي	3.988	0.711	0.178	عالية
02	تسعى الشركة إلى أن تكون منتجاتها ذات قيمة في السوق الدولي	3.941	0.674	0.171	عالية
03	تسعى الشركة إلى تحقيق قيمة مضافة في السوق الدولي	3.988	0.694	0.174	عالية
04	تحرص الشركة على تحقيق ميزة تنافسية في السوق الدولي	3.976	0.650	0.163	عالية
05	تحرص الشركة على أن تفرض منتجاتها نفسها للتموقع في السوق الدولي	4.000	0.751	0.187	عالية
06	تسعى الشركة إلى تحقيق مركز تنافسي قوي في السوق الدولي	4.069	0.664	0.163	عالية
	التموقع السوقي	3.994	0.565	0.141	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتبين الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التموقع السوقي كانت تتوافق مع درجة تحقق عالية بمتوسط حسابي قدره 3.994 وانحراف معياري يقدر بـ 0.565، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف 0.141 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي. فقد أكد أفراد عينة الدراسة سعي الشركة في أن تحقق منتجاتها موقعا مهما في السوق الدولي، وهذا من خلال سعيها بأن تكون منتجاتها ذات قيمة سوقية وعلى تحقيق ميزة تنافسية بأن تفرض نفسها في السوق الدولي، وهذا مايسمح لها بتحقيق مركز تنافسي في السوق الدولي.

ولتحليل إجابات عينة الدراسة نحو المحور الثاني: استراتيجية التموقع سيتم الإعتماد على معطيات الجداول أعلاه، وقد تم عرض النتائج في الجدول الآتي:

¹ - انظر الملحق رقم: (21).

الجدول رقم (3-34): التحليل الوصفي لاستراتيجية التموقع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	تموقع المنتج	3.873	0.448	0.115	عالية
02	تموقع العلامة	4.011	0.639	0.159	عالية
03	التموقع السوقي	3.994	0.565	0.141	عالية
استراتيجية التموقع					
		3.951	0.465	0.117	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور استراتيجية التموقع كانت تتوافق مع درجة تحقق عالية بمتوسط حسابي قدره 3.951 وانحراف معياري يقدر بـ 0.465، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف 0.117 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي. فقد أجمع أفراد عينة الدراسة على الموافقة وبدرجة عالية على أن الشركة تسعى إلى تحقيق تموقع من خلال تموقع المنتج، تموقع العلامة والتموقع السوقي، وهذا ما خلال حرصها على تقديم منتجات ذات جودة وأسعار وأداء توافقت توقعات المستهلكين الدوليين وتلبي رغباتهم، بالإضافة إلى سعيها إلى أن تكون علامتها التجارية مشهورة، وتكوين صورة جيدة عنها مما يحقق لها مكانة في أذهان المستهلكين مقارنة بمنافسيها وبالتالي تحقيق مركز تنافسي قوي في السوق الدولي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من صلاحية الاستبيان للاستعمال وصدقه وثباته، سيتم اختبار فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وهذا باستخدام تحليل التباين ANOVA، وأسلوب الانحدار البسيط Simple Regression، وأسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression. وقبل ذلك لابد من التأكد من أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اعتدالية توزيع البيانات

لاختبار فرضيات الدراسة لابد من تحقق اعتدالية توزيع البيانات، بحيث تكون تتبع التوزيع الطبيعي، ولأجل ذلك تم اعتماد اختبار Kolmogorov-Smirnov Z، وكانت النتائج كالتالي:¹

الجدول رقم (3-35): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الدراسة	قيم الاختبار Z	القيمة المعنوية sig
عمليات التسويق الدولي	0.069	0.200
المزيج التسويقي الدولي	0.094	0.057
التسويق الدولي	0.039	0.200

¹ - انظر الملحق رقم: (23).

تموقع المنتج	0.057	0.200
تموقع العلامة	0.052	0.200
التموقع السوقي	0.090	0.082
استراتيجية التموقع	0.043	0.200
الاستبيان ككل	0.076	0.200

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

يوضح الجدول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، فقد بلغت قيمة الاختبار Z بالنسبة لمحور التسويق الدولي 0.039 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.200$ ، حيث بلغت قيمة الاختبار Z الخاصة ببعده عمليات التسويق الدولي 0.069 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.200$ ، وقيمة الاختبار Z الخاصة بمزيج التسويقي الدولي 0.094 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.057$ ، في حين بلغت قيمة الاختبار Z لمحور استراتيجية التموقع 0.043 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.200$ ، حيث قدرت قيمة الاختبار Z لبعده تموقع المنتج 0.057 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.200$ ، وبلغت قيمة الاختبار Z لبعده تموقع العلامة 0.052 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.200$ ، كما قدرت قيمة الاختبار Z لبعده التموقع السوقي 0.090 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.082$ ، أما قيمة الاختبار Z للاستبيان ككل فكانت 0.076 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.200$. وبما أن مستوى الدلالة لأبعاد ومحاور الدراسة كانت أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية عليها.

ثانيا: تتبنى شركة أوريدو التسويق الدولي من وجهة نظر موظفيها

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة في مدى تبني شركة أوريدو للتسويق الدولي لابد من اختبار

الفرضيات الفرعية وذلك باعتماد اختبار t-test للعينة الواحدة، وهو ما سيتم توضيحه من خلال الآتي:¹

الجدول رقم (3-36): نتائج اختبار t-test للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضيات	البيان	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	القرار
الفرضيات الفرعية	عمليات التسويق الدولي	3.708	85	103.356	0.000	محقة
	المزيج التسويقي الدولي	3.773	85	97.984	0.000	محقة
الفرضية الرئيسية	تتبنى شركة أوريدو التسويق الدولي من وجهة نظر موظفيها	3.750	85	111.956	0.000	محقة

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

¹ - انظر الملحق رقم: (24).

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 103.356 عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ ، وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث يؤكد أفراد العينة أن شركة أوريدو تتبنى عمليات التسويق الدولي والمتمثلة في تحليل متغيرات البيئة التسويقية الدولية لمعرفة الفرص والتهديدات، ودراسة وتجزئة الأسواق الدولية من أجل إختيار أفضلها واستهدافها. وعليه تقبل الفرضية البديلة التي مفادها: " **تتبنى شركة أوريدو عمليات التسويق الدولي من وجهة نظر موظفيها**"، ومن خلال المتوسط الحسابي يمكن القول أن مستوى تبني شركة أوريدو لعمليات التسويق الدولي مقبول وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، والذي بلغت قيمته 3.708 ليقع في مجال الموافقة بدرجة عالية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 97.984 عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ ، وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث يؤكد أفراد العينة أن شركة أوريدو تتبنى عناصر المزيج التسويقي الدولي والمتمثلة في المنتج الدولي، التسعير الدولي، التوزيع الدولي، الترويج الدولي، الدليل المادي، الأفراد والعمليات. وعليه تقبل الفرضية البديلة التي مفادها: " **تتبنى شركة أوريدو المزيج التسويقي الدولي من وجهة نظر موظفيها**"، ومن خلال المتوسط الحسابي يمكن القول أن مستوى تبني شركة أوريدو للمزيج التسويقي الدولي مقبول وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، والذي بلغت قيمته 3.773 ليقع في مجال الموافقة بدرجة عالية.

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** من خلال الجدول أعلاه اختبار الفرضيات الفرعية تتضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 111.956 عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ ، وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي مفادها: " **تتبنى شركة أوريدو التسويق الدولي من وجهة نظر موظفيها**"، ومن خلال المتوسط الحسابي يمكن القول أن مستوى تبني شركة أوريدو للتسويق الدولي مقبول وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، والذي بلغت قيمته 3.750 ليقع في مجال الموافقة بدرجة عالية.

ثالثاً: تأثير عمليات التسويق الدولي على المزيج التسويقي الدولي

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين عمليات التسويق الدولي (بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي) المزيج التسويقي الدولي لشركة أوريدو، وكانت النتائج كالآتي:¹

الجدول رقم (3-37): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الفرعية	المتغير	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الفرضيات الفرعية	بيئة التسويق الدولي	0.377	2.383	0.355	0.126	3.476	12.083	0.001
	دراسة وتجزئة السوق الدولي	0.339	2.489	0.467	0.218	4.840	23.430	0.000
	اختيار واستهداف السوق الدولي	0.390	2.347	0.524	0.275	5.641	31.824	0.000
الفرضية الرئيسية الثانية	عمليات التسويق الدولي	0.588	1.594	0.548	0.300	5.998	35.980	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين بيئة التسويق الدولية والمزيج التسويقي الدولي لشركة أوريدو، حيث بلغ معامل الارتباط 0.355، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.126، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 12.6% من المزيج التسويقي الدولي تعود إلى بيئة التسويق الدولي، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي لشركة أوريدو."

¹ - انظر الملحق رقم: (25).

- الفرضية الفرعية الثانية:

أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين دراسة وتجزئة الأسواق الدولية والمزيج التسويقي الدولي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.467، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.218، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 21.8% من المزيج التسويقي الدولي تعود إلى دراسة وتجزئة الأسواق الدولية، حيث أنه كلما كانت هناك دراسة دقيقة للأسواق وتجزئتها بما يتماشى والأهداف المسطرة كلما كان المزيج التسويقي الدولي دقيقاً ومناسباً لكل سوق، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين دراسة وتجزئة الأسواق الدولية والمزيج التسويقي الدولي ".

- الفرضية الفرعية الثالثة: أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار واستهداف الأسواق الدولية والمزيج التسويقي الدولي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.524، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.275، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 27.5% من المزيج التسويقي الدولي تعود إلى اختيار واستهداف الأسواق الدولية، إذ أن عملية اختيار السوق من أجل استهدافها يساعد بشكل مناسب في وضع المزيج التسويقي المناسب لها، أما الباقي فيعود إلى عوامل أخرى، بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار واستهداف الأسواق الدولية والمزيج التسويقي الدولي ".

- الفرضية الرئيسية الثانية: أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.548، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.300، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 30% من المزيج التسويقي الدولي تعود إلى عمليات التسويق الدولي والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي ". ويمكن كتابة العلاقة بين المتغير المستقل الأول عمليات التسويق الدولي والمتغير المستقل الثاني المزيج التسويقي الدولي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار الخطي كما يلي:

$$X_2 = 0.588X_1 + 1.594$$

حيث يمثل: X_2 : المزيج التسويقي الدولي. X_1 : عمليات التسويق الدولي.

رابعاً: تأثير المزيج التسويقي الدولي على استراتيجية تموقع شركة أوريدو

استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي الدولي والمتغير التابع استراتيجية التموقع وكانت النتائج كالآتي:¹

الجدول رقم (3-38): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية	المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل ثابت الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الفرضيات الفرعية	المنتج الدولي	0.103	3.565	0.125	0.016	1.153	1.330	0.252
	السعر الدولي	0.359	2.662	0.333	0.111	3.237	10.478	0.002
	التوزيع الدولي	0.153	3.380	0.236	0.056	2.229	4.969	0.028
	الترويج الدولي	0.173	3.273	0.180	0.033	1.680	2.824	0.097
	الدليل المادي	0.365	2.517	0.445	0.198	4.556	20.761	0.000
	الأفراد	0.579	1.750	0.625	0.390	7.333	53.771	0.000
	العمليات	0.419	2.404	0.488	0.238	5.121	26.227	0.000
الفرضية الرئيسية الثالثة	المزيج التسويقي الدولي	0.683	1.374	0.523	0.274	5.631	31.707	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وكانت

النتائج كالآتي:

- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المنتج الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، حيث بلغ معامل الارتباط 0.125 مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.252 وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية المولية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المنتج الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

- أكدت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسعير الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، حيث بلغ معامل الارتباط 0.333 مما يدل على أنه يوجد ارتباط متوسط بين

¹ - انظر الملحق رقم: (26)

متغيرات الدراسة، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.111، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 11.1% تقريبا من تغيير استراتيجية تموقع المنظمة تعود إلى التسعير الدولي والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما بلغ مستوى الدلالة Sig=0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسعير الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ترويج الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، حيث بلغ معامل الارتباط 0.180 مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.097 وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الترويج الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

- أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات المستقلة (التوزيع الدولي، الدليل المادي، الأفراد والعمليات) والمتغير التابع استراتيجية تموقع المنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي 0.236، 0.445، 0.625، 0.488، مما يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أثبت معامل التحديد وجود علاقة بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد كانت القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار على النحو الموالي: 5.6% من التغيير في استراتيجية تموقع الشركة تعود إلى التوزيع الدولي، و19.8% من التغيير تعود إلى الدليل المادي، 39% من التغيير تعود إلى الأفراد، و23.8% من التغيير في استراتيجية تموقع الشركة تعود إلى العمليات، حيث بلغ مستوى الدلالة لمتغير التوزيع الدولي Sig=0.028 ومستوى الدلالة لباقي المتغيرات (الدليل المادي، الأفراد والعمليات) Sig=0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضيات العدمية وتقبل الفرضيات البديلة التالية:

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التوزيع الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدليل المادي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأفراد واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين العمليات واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة فقد أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المزيج التسويقي الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، حيث بلغ معامل الارتباط 0.523، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.274، أي أن القابلية

التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 27.4% من تغيير استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعود إلى المزيج التسويقي الدولي والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المزيج التسويقي الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو". ويمكن كتابة العلاقة بين المتغير المستقل الثاني المزيج التسويقي الدولي والمتغير التابع استراتيجية تموقع شركة أوريدو في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار الخطي كما يلي:

$$Y = 0.683X_2 + 1.374$$

حيث يمثل: X_2 : المزيج التسويقي الدولي. Y : استراتيجية التموقع.

خامساً: تأثير عمليات التسويق الدولي على استراتيجية تموقع شركة أوريدو

استخدم الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين عمليات التسويق الدولي (بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي) واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، وكانت النتائج كالآتي:¹

الجدول رقم (3-39): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية	المتغير	معامل الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	القيمة المحسوبة	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
		B	a	R	R ²	T	F	Sig
الفرضيات الفرعية	بيئة التسويق الدولي	0.024	3.864	0.017	0.000	0.156	0.024	0.876
	دراسة وتجزئة السوق الدولي	0.261	2.964	0.275	0.076	2.622	6.875	0.010
	اختيار واستهداف السوق الدولي	0.153	3.390	0.158	0.025	1.467	2.151	0.146
الفرضية الرئيسية الرابعة	عمليات التسويق الدولي	0.250	3.024	0.179	0.032	1.663	2.766	0.100

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

¹ - انظر الملحق رقم: (27).

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت كالاتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، فبلغ معامل الارتباط 0.017 مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.876 وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية المولية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

- **الفرضية الفرعية الثانية:** أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين دراسة وتجزئة الأسواق الدولية واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، حيث بلغ معامل الارتباط 0.275، مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.076، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 7.6% من استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعود إلى دراسة وتجزئة الأسواق الدولية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.010 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة المولية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين دراسة وتجزئة الأسواق الدولية واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار واستهداف الأسواق الدولية واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، فبلغ معامل الارتباط 0.158 مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.146 وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية المولية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار واستهداف الأسواق الدولية واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الرابعة فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، فبلغ معامل الارتباط 0.179 مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.100 وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية المولية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

سادسا: تأثير التسويق الدولي على استراتيجية تموقع المنظمة

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وكانت

النتائج كالآتي:¹

الجدول رقم (3-40): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	القيمة المحسوبة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرضية
0.146	2.152	1.467	0.025	0.158	3.083	0.213	تموقع المنتج	عمليات التسويق الدولي	الفرضيات الفرعية
0.737	0.114	0.337	0.001	0.037	3.750	0.071	تموقع العلامة		
0.009	7.253	2.693	0.079	0.282	2.219	0.479	التموقع السوقي		
0.000	37.010	6.084	0.306	0.553	1.252	0.695	تموقع المنتج	المزيج التسويقي الدولي	
0.001	11.866	3.445	0.124	0.352	1.636	0.629	تموقع العلامة		
0.000	22.001	4.691	0.208	0.456	1.274	0.721	التموقع السوقي		
0.000	23.422	4.840	0.218	0.467	1.344	0.674	تموقع المنتج	التسويق الدولي	
0.011	6.729	2.594	0.074	0.272	1.911	0.560	تموقع العلامة		
0.000	20.569	4.535	0.197	0.444	0.969	0.807	التموقع السوقي		
0.000	21.715	4.660	0.205	0.453	1.402	0.680	استراتيجية التموقع	التسويق الدولي	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

¹ - انظر الملحق رقم: (28).

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وكانت النتائج كالآتي:

- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي وتموقع المنتج لشركة أوريدو، فبلغ معامل الارتباط 0.158 مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.146 وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية المولية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي وتموقع المنتج لشركة أوريدو".

- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي وتموقع العلامة لشركة أوريدو، إذ بلغ معامل الارتباط 0.037 مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.737 وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية المولية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي وتموقع العلامة لشركة أوريدو".

- أكدت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي والتموقع السوقي لشركة أوريدو، حيث بلغ معامل الارتباط 0.282 مما يدل على أنه وجود ارتباط ضعيف بين متغيرات الدراسة، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.079، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 7.9% تقريبا من تغيير التموقع السوقي لشركة أوريدو تعود إلى العمليات والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما بلغ مستوى الدلالة Sig=0.009 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات التسويق الدولي والتموقع السوقي لشركة أوريدو".

- كما أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل المزيج التسويقي الدولي والمتغيرات التابعة (تموقع المنتج، تموقع العلامة، التموقع السوقي)، حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي 0.553، 0.352، 0.456، مما يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغير المستقل وكل من المتغيرات التابعة، كما أثبت معامل التحديد وجود علاقة بين المتغير المستقل وكل من المتغيرات التابعة، وقد كانت القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار على النحو المولي: 30.6% من التغيير في تموقع المنتج لشركة أوريدو، و12.4% من التغيير في تموقع علامة الشركة، و20.8% من التغيير في التموقع السوقي للشركة، تعود إلى المزيج التسويقي الدولي والباقي يعود لمتغيرات أخرى، حيث كان مستوى لكل المتغيرات أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ترفض الفرضيات العدمية وتقبل الفرضيات البديلة التالية:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المزيج التسويقي الدولي وتموقع المنتج لشركة أوريدو".

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المزيج التسويقي الدولي وتموقع العلامة لشركة أوريدو".

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المزيج التسويقي الدولي والتموقع السوقي لشركة أوريدو".

- لقد أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل التسويق الدولي والمتغيرات التابعة (تموقع المنتج، تموقع العلامة، التموقع السوقي)، حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي 0.467، 0.272، 0.444، مما يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغير المستقل وكل من المتغيرات التابعة، كما أثبت معامل التحديد وجود علاقة بين المتغير المستقل وكل من المتغيرات التابعة، وقد كانت القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار على النحو الموالي: 21.8% من التغيير في تموقع المنتج لشركة أوريدو، و 7.4% من التغيير في تموقع علامة الشركة، و 19.7% من التغيير في التموقع السوقي للشركة، تعود إلى التسويق الدولي لشركة أوريدو والباقي يعود لمتغيرات أخرى، حيث كان مستوى لكل المتغيرات أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضيات العدمية وتقبل الفرضيات البديلة التالية:

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الدولي وتموقع المنتج لشركة أوريدو".

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الدولي وتموقع العلامة لشركة أوريدو".

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الدولي والتموقع السوقي لشركة أوريدو".

أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الخامسة فقد أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، حيث بلغ معامل الارتباط 0.453، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.205، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 20.5% من تغيير استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعود إلى التسويق الدولي والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو".

ويمكن كتابة العلاقة بين المتغير المستقل التسويق الدولي والمتغير التابع استراتيجية تموقع شركة أوريدو في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 0.680 X + 1.402$$

حيث يمثل X : التسويق الدولي

Y : استراتيجية التموقع

سابعاً: نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التسويق الدولي المتمثلة في (عمليات التسويق الدولي، المزيج التسويقي الدولي) واستراتيجية تموقع شركة أوريدو لتحديد المتغير الأكثر تأثيراً على استراتيجية تموقع شركة أوريدو سيتم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد "Regression Linear Multiple"، والجدول الموالي يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل في التسويق الدولي (عمليات التسويق الدولي، المزيج التسويقي الدولي) والمتغير التابع استراتيجية تموقع شركة أوريدو:¹

الجدول رقم (3-41): تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig	قيمة B المعيارية	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig	معاملات تضخم التباين VIF
عمليات التسويق الدولي	استراتيجية التموقع	0.539	0.291	17.010	0.000	- 0.216	-1.398	0.166	1.428
المزيج التسويقي الدولي						0.793	5.504	0.000	1.428

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

من أجل معرفة العلاقة بين استراتيجية تموقع شركة أوريدو والمتغيرات المفسرة (عمليات التسويق الدولي، المزيج التسويقي الدولي) تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 17.010 بدلالة Sig=0.000 أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتوضح النتائج أن المتغيرات المفسرة (المستقلة) تفسر 29.1% من التباين الحاصل في استراتيجية تموقع الشركة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة بيتا المعيارية والتي توضح العلاقة بين المتغير المستقل المزيج التسويقي الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو أنها ذات دلالة إحصائية، وهو أكثر المتغيرات تأثيراً على استراتيجية تموقع الشركة، حيث كلما تحسن المزيج التسويقي الدولي ارتفعت استراتيجية تموقع الشركة بمقدار 79.3%، كما يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن معاملات تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF للنموذج كانت $VIF \leq 5$ مما يشير إلى عدم وجود تعددية خطية بين متغيرات النموذج، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التالية:

¹- انظر الملحق رقم: (29).

- نموذج الانحدار معنوي أي أن المتغير المستقل المتمثل في المزيج التسويقي الدولي يؤثر على استراتيجية تموقع شركة أوريدو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.760 + 0.793 X_2$$

حيث يمثل X_2 : المزيج التسويقي الدولي

Y : استراتيجية التموقع

ثامنا: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في مستوى مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية في الشركة.

لاختبار الفرضية الرئيسية السابعة سيتم اعتماد تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لاختبار الفروقات في اجابات افراد عينة الدراسة في مستوى العلاقة بين التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية في الشركة.¹

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: ويمكن توضيح ذلك باختبار تحليل تباين أحادي الاتجاه في مستوى العلاقة بين التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعا للجنس في الآتي:

الجدول رقم (3-42): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمتغير التابع تبعا للجنس

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة sig	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعا للجنس
غير دال	0.638	0.223	0.25754	3.7871	ذكر
			0.35333	3.8183	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه اختبار التباين الأحادي للفروق الإحصائية المتعلقة بالجنس لأفراد العينة ومدى تأثيرها من عدمه في مستوى مساهمة التسويق الدولي في استراتيجية تموقع شركة أوريدو، حيث جاءت القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمتها 0.638، وقد قدرت قيمة F المحسوبة بـ 0.223 وهي أصغر من قيمة F الجدولية، كما أنه هناك تقارب شديد بين المتوسطات الحسابية الخاصة بكل من متغيري ذكر وأنثى، وهذا ما يعني قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة واستنتاج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى السن.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: ويمكن توضيح ذلك باختبار تحليل تباين أحادي الاتجاه في مستوى مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعا للسن في الآتي:

¹- انظر الملحق رقم: (30).

الجدول رقم (3-43): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمتغير التابع تبعا للسن

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة sig	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعا للسن
دال احصائيا	0.001	5.897	0.22984	4.0609	أقل من 30 سنة
			0.32727	3.7454	من 30 إلى أقل من 40 سنة
			0.22230	3.7226	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
			0.00000	3.9231	من 50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين أحادي الاتجاه ومنه يستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة تعزى للسن، حيث جاءت قيمة F بـ 5.897 بقيمة احتمالية 0.001 أصغر من 0.05 وهي دالة إحصائية. كما يوضح الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات للفئات العمرية الأصغر عن الفئات العمرية الأكبر حيث كانت أعلى الفئات هي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بقيمة متوسط 4.06 من أصل 5 درجات.

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) Multiple Comparisons التي

توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائيا، وهي مبينة فيما يلي:¹

الجدول رقم (3-44): نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية sig	الفرق في المتوسطات	مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعا للسن
دالة	0.004	0.31552	أقل من 30 سنة ---- من 30 إلى أقل من 40 سنة
دالة	0.004	0.33833	أقل من 30 سنة ---- من 40 إلى أقل من 50 سنة
غير دالة	0.934	0.13782	أقل من 30 سنة ---- من 50 سنة فأكثر
غير دالة	0.991	0.02281	من 30 إلى أقل من 40 سنة ---- من 40 إلى أقل من 50 سنة
غير دالة	0.858	0.17770	من 50 سنة فأكثر ---- من 30 إلى أقل من 40 سنة
غير دالة	0.815	0.20051	من 50 سنة فأكثر ---- من 40 إلى أقل من 50 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن سبب الفروق الدالة إحصائية في مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة تبعا للسن تعود إلى الفرق بين الفئة العمرية الأصغر (أقل من 30 سنة) والفئات العمرية الأكبر منها بفارق معنوي 0.31552 عن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) وفارق معنوي 0.33833 عن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0.004 لكل

¹- انظر الملحق رقم: (31).

منهما وهي أقل من 0.05، بينما كان الفرق بين باقي الفئات العمرية الموضح في الجدول أعلاه غير دال إحصائياً حيث جاءت القيمة الاحتمالية F لكل منها 0.934، 0.991، 0.858 و 0.815 على التوالي وهي أكبر من 0.05. وعليه فإنه ومن خلال ما سبق من نتائج تقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى السن وذلك لصالح الفئة العمرية الأصغر أقل من 30 سنة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: ويمكن توضيح ذلك باختبار تحليل تباين أحادي الاتجاه في مستوى مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعاً للمستوى الدراسي في الآتي:

الجدول رقم (3-45): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمتغير التابع تبعاً للمستوى الدراسي

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة sig	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعاً للسن
دال إحصائياً	0.025	3.856	0.39230	3.6453	ثانوي
			0.26124	3.7332	جامعي
			0.32767	3.9038	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين أحادي الاتجاه، حيث يستنتج منه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة تعزى للمستوى الدراسي، حيث جاءت قيمة F بـ 3.856 بقيمة احتمالية 0.025 وهي أصغر من 0.05 ومنه يستنتج أنها دالة إحصائية. كما يوضح الجدول ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي الخاص بمتغير دراسات عليا عن المتوسطات الحسابية الأخرى، حيث كانت قيمته 3.9038 من أصل 5 درجات.

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) Multiple Comparisons التي

توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً، وهي مبينة فيما يلي:¹

الجدول رقم (3-46): نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية sig	الفرق في المتوسطات	مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعاً للمستوى الدراسي
غير دال	0.882	0.08793	جامعي ---- ثانوي
غير دال	0.349	0,25855	دراسات عليا ---- ثانوي
دال	0.037	0.17062	دراسات عليا ---- جامعي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

¹- انظر الملحق رقم: (31).

يتضح من الجدول أعلاه (انظر الملحق رقم 28) أن سبب الفروق الدالة إحصائية في مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة تبعاً للمستوى الدراسي تعود إلى الفرق بين مستوى دراسات عليا ومستوى جامعي بفارق معنوي 0.17062، حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0.037 وهي أقل من 0.05، بينما كان الفرق بين كل من مستوى دراسات عليا وثنائوي ومستوى جامعي وثنائوي غير دال إحصائياً حيث جاءت القيمة الاحتمالية F لكل منها 0.349 و0.882 على التوالي وهي أكبر من 0.05. وعليه فإنه ومن خلال ما سبق من نتائج تقبل الفرضية البحثية التي تنص على: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى المستوى الدراسي وذلك لصالح المستوى دراسات عليا.**

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: ويمكن توضيح ذلك باختبار تحليل تباين أحادي الاتجاه في مستوى مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعاً للأقدمية في الآتي:

الجدول رقم (3-47): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمتغير التابع تبعاً للأقدمية في الشركة

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة sig	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعاً للأقدمية
دالة إحصائية	0.000	6.843	0.25285	4.0201	أقل من 5 سنوات
			0.30045	3.6226	من 5 إلى 10 سنوات
			0.31731	3.7674	من 11 إلى 15 سنة
			0.21755	3.7650	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين أحادي الاتجاه، حيث يستنتج منه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة تعزى للأقدمية في الشركة، حيث قدرت قيمة F بـ 6.843 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أصغر من 0.05 ومنه يستنتج أنها دالة إحصائية. كما يوضح الجدول ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي الخاص بفئة أقل من 5 سنوات عن المتوسطات الحسابية الأخرى، حيث كانت قيمته 4.0201 من أصل 5 درجات.

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) Multiple Comparisons التي

توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً، وهي مبينة فيما يلي:¹

الجدول رقم (3-48): نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية sig	الفرق في المتوسطات	مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تبعاً للأقدمية في الشركة
دال	0.001	0.39755	أقل من 5 سنوات ---- من 5 إلى 10 سنوات
دال	0.024	0.25275	أقل من 5 سنوات ---- من 11 إلى 15 سنة

¹ - انظر الملحق رقم: (31).

أقل من 5 سنوات ---- أكثر من 15 سنة	0.25519	0.037	غير دال
من 11 إلى 15 سنة ---- من 5 إلى 10 سنوات	0.14480	0.432	غير دال
من 11 إلى 15 سنة ---- أكثر من 15 سنة	0.00244	1.000	غير دال
أكثر من 15 سنة ---- من 5 إلى 10 سنوات	0.14230	0.498	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة تبعاً للأقدمية في الشركة تعود إلى الفرق بين الأفراد الذين نقل أقدامهم عن 5 سنوات والأفراد الذين سنوات أقدامهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات) بفارق معنوي 0.39755، وعن الأفراد الذين تتراوح أقدامهم ما بين (11 إلى 15 سنة) بفارق معنوي 0.25275، حيث جاءت القيمة الاحتمالية لكل منها على التوالي 0.001 و 0.024 وهي أقل من 0.05، بينما ولا توجد فروق بين الأفراد ذوي الأقدمية (أقل من 5 سنوات) والأفراد ذوي الأقدمية (أكثر من 15 سنة)، ولا توجد فروق بين الأفراد ذوي الأقدمية (من 11 إلى 15 سنة) وكل من الأفراد ذوي الأقدمية (من 5 إلى 10 سنوات) و(أكثر من 15)، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بين الأفراد ذوي الأقدمية (أكثر من 15 سنة) والأفراد ذوي الأقدمية (من 5 إلى 10 سنوات) حيث جاءت القيمة الاحتمالية F لكل منها 0.037، 0.432، 1.000 و 0.498 على التوالي وهي أكبر من 0.05. وعليه فإنه ومن خلال ما سبق من نتائج تقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى الأقدمية في الشركة وذلك لصالح الأفراد ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات.

يتضح من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: السن، المستوى الدراسي، الأقدمية في الشركة في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى الجنس.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام عدة أساليب إحصائية واستدلالية. توجب تفسيرها ومناقشتها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على شركة الوطنية للاتصالات أوريدو.

أولاً: نتائج تحليل ومناقشة إجابات عينة الدراسة

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور وأبعاد استمارة الاستبيان والمتمثلة فيما يلي:

- 1- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ضرورة تحليل البيئة التسويقية الدولية بمختلف متغيراتها الاقتصادية، القانونية، الثقافية والاجتماعية، التكنولوجية والتنافسية وهذا من أجل معرفة الفرص والعمل على استغلالها، ومعرفة التهديدات والعمل على تجنبها؛
- 2- موافقة أفراد عينة الدراسة على ضرورة دراسة المتغيرات البيئية الاقتصادية والمتمثلة خاصة في متوسط الدخل الفردي، معدلات البطالة ومستوى التضخم والتي من الممكن أن تجعل السوق الدولية أكثر جاذبية؛
- 3- موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة عالية على أهمية دراسة البيئة القانونية، إذ أنهم أجمعوا على ضرورة توفر منظومة قانونية تشريعية واضحة، خاصة ما تعلق بتسهيلات في منح الاعتماد لفتح فروع جديدة للمنظمات الدولية، وتوفر قانون العمل لدخول وخروج العمالة الأجنبية؛
- 4- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ضرورة دراسة البيئة الاجتماعية والثقافية وأهميتها، من خلال معرفة عادات وتقاليد الأسواق الدولية، بالإضافة إلى معرفة أنظمة التعليم السائدة فيها مما يتيح توظيف الكفاءات؛
- 5- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على أهمية معرفة المستوى التكنولوجي للسوق الدولي والذي يحدد جاذبية السوق الدولية للاستثمار فيها؛
- 6- موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الحصص السوقية للمنافسين والتكنولوجيا التي يستخدمونها في تقديم منتجاتهم وتسويقها من أهم المتغيرات لتحليل البيئة التنافسية والتي تساهم إلى حد كبير في اتخاذ القرارات التسويقية لمواجهة المنافسة؛
- 7- موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة عالية على ضرورة دراسة الأسواق الدولية والعمل على تجزئتها وفقاً لعدة معايير مما يسهل عليها وضع الاستراتيجية التسويقية المناسبة لبلوغ أهدافها المتمثلة في الاستحواذ على الأسواق والتموقع من خلال تلبية حاجات ورغبات المستهلكين الدوليين؛
- 8- موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة عالية على ضرورة دراسة الأسواق الدولية، ودراسة سلوك المستهلكين الدوليين من أجل تحديد حاجاتهم، عن طريق إجراء بحوث تسويقية دولية بصفة دورية ومنظمة، وهذا وفقاً لنظام معلوماتي تسويقي محكم مما يساعد في وضع الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالشركة؛

- 9- موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة عالية على أهمية تجزئة الأسواق الدولية وفقا للمعيار الجغرافي، الديموغرافي ومعيار السلوك الشخصية لاعتبارها كلها مناسبة في تحديد ووضع المزيج التسويقي المناسب لكل سوق؛
- 10- موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة عالية على اختيار الأسواق الدولية بالاعتماد على عدة أساليب منها طريقي التمديد والنقلص؛
- 11- موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة عالية على أن اختيار الأسواق الدولية يعتمد على تلك التي تتشابه مع السوق الوطنية من حيث متغيرات البيئة التسويقية (الاقتصادية، السياسية، الإجتماعية والثقافية،...)
- 12- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على أن قرار الدخول للأسواق الدولية يعتمد على عدة عوامل منها توفر تسهيلات وامتيازات تمنحها هذه الأسواق، بالإضافة إلى زيادة الطلب على المنتجات الالكترونية؛
- 13- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على أهمية الانترنت في استهداف الأسواق الدولية، لاعتبار هذه الطريقة أقل تكلفة من الطرق التقليدية ولا تواجهها أي قيود خاصة القانونية والجمركية؛
- 14- أجمع أفراد عينة الدراسة أنه ليس بالضرورة على الشركة محل الدراسة انتاج منتجات بمواصفات وخصائص منتجات الشركة الأم، وإنما يكفي المحافظة على أهمها وما يميزها، في حين أبدوا موافقتهم وبدرجة عالية على قيام الشركة بالتغيير في خصائص منتجاتها ومواصفاتها وابتكار منتجات جديدة مما يضمن جودتها واستمراريتها وهذا حسب كل سوق دولي والذي يمكنها أن تستهدفه عن طريق الانترنت بحيث تنشر معلومات ذات مصداقية حول منتجاتها لجذب أكبر عدد من المستهلكين الدوليين؛
- 15- موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية استخدام الانترنت لعرض أسعار منتجات الشركة لتكون واضحة ومعلومة لكل المستهلكين، كما أجمعوا موافقتهم اعتماد الشركة عدة طرق لتسعير منتجاتها منها التسعير على أساس التكلفة، التسعير على أساس قانون العرض والطلب، التسعير على أساس القدرة الشرائية والتسعير على أساس المنافسة، بينما أجمع أفراد العينة بأنه ليس بالضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات من أجل إتخاذ قرارات التسعير المناسبة؛
- 16- موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة عالية على اعتماد الشركة محل الدراسة على التوزيع المكثف من خلال توفير وكالات ونقاط بيع في كل الولايات وهذا ما يدعم ميزة الانتشار الجغرافي، للتقرب أكثر من المستهلكين والحصول على معلومات تستعملها الشركة كبيانات لتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية، بالإضافة إلى اعتماد الشركة على التوزيع الالكتروني سواء عن طريق موقع الشركة عبر الانترنت أو عن طريق توفير تطبيقات على الهواتف الذكية لتسهيل عمليات الشراء والدفع والتسليم للمستهلكين في السوق الدولي؛
- 17- موافقة أفراد عينة الدراسة على اعتماد كل عناصر المزيج الترويجي وخاصة الرقمية والحديثة منها والتي كانت درجة الموافقة عليها عالية جدا، وهذا من أجل المحافظة على نفس الرسالة الإعلانية الخاصة بالشركة الأم، وهي من استراتيجيات الدفع التي هدفها دفع أكبر عدد من المستهلكين لشراء منتجاتها؛

18- إدراك أفراد عينة الدراسة على أن الشركة محل الدراسة تحافظ على نفس المظهر العام للشركة الأم، من خلال توفير مساحات كافية وأماكن جلوس وتجهيزات مكتبية وموقعا إلكترونيا وتطبيقات بها صور وفيديوهات ومنشورات لتكون أكثر جاذبية من منافسيها؛

19- إدراك الشركة لأهمية توظيف موظفين ذوي كفاءة ومهارة مما يساهم في تقديم أفضل للخدمات للزبائن والعمل على حل مشاكلهم من خلال التفاعل معهم والاستماع لشكاويهم، لذا فهي تعمل وبصفة دورية ومستمرة على تنظيم دورات وورشات ولقاءات تكوينية لموظفيها، بالإضافة إلى اعتمادها على التوظيف من البلد الأم كأعضاء في مجلس الإدارة؛

20- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ضرورة سهولة ووضوح مراحل عمليات تقديم المنتج وخلوها من التعقيد والأخطاء، وليس عليها بالضرورة اتباع نفس الخطوات التي تتبعها الشركة الأم، كما أجمع أفراد العينة موافقتهم على استخدام التكنولوجيا المتطورة والانترنت في عمليات تقديم المنتج بدرجة عالية؛

21- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على أهمية وضع مزيج تسويقي لجذب أكبر عدد من المستهلكين في السوق الدولي المستهدف؛

22- إدراك الشركة لأهمية ممارسة التسويق الدولي بمختلف مراحله بدءا بتحليل البيئة التسويقية الدولية وصولا إلى وضع مزيج تسويقي دولي لممارسة نشاطها في الأسواق الدولية وبلوغ أهدافها؛

23- موافقة أفراد عينة الدراسة حرص الشركة على تقديم معلومات صادقة حول منتجاتها وتمييزها عن باقي المنتجات المنافسة في السوق الدولي من حيث الجودة، السعر والأداء، مما يضمن رضا وولاء المستهلكين في السوق؛

24- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على أن الشركة تعمل على تكوين صورة ذهنية ومكانة لمنتجاتها من خلال الترويج لعلامتها التجارية لتكون معروفة ومشهورة ورائدة في السوق الدولي؛

25- موافقة أفراد عينة الدراسة حرص الشركة بأن تكون منتجاتها ذات قيمة سوقية ولها مزايا تنافسية، مايسمح لها بتحقيق مركز تنافسي وتموقع في السوق الدولي؛

26- موافقة أفراد عينة الدراسة حرص الشركة على نجاح استراتيجية تموقعها من خلال تموقع المنتج، تموقع العلامة والتموقع السوقي، مما يحقق لها مكانة في أذهان المستهلكين وفي السوق الدولي مقارنة بمنافسيها.

ثانيا: نتائج تحليل ومناقشة اختبار الفرضيات

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة والتي تهدف إلى تحديد العلاقة والتأثير بين المتغيرات محل الدراسة في الشركة الوطنية للاتصالات أوريدو بالجزائر، وتتمثل هذه النتائج فيما يلي:

1- تبني شركة أوريدو من وجهة نظر موظفيها وبدرجة تحقق عالية عند متوسط حسابي قدر ب 3.708 لعمليات التسويق الدولي والمتمثلة في تحليل بيئة التسويق الدولي بمختلف متغيراتها الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، التنافسية والتكنولوجية، وكذا دراسة الأسواق الدولية من خلال إجراء بحوث تسويقية لمعرفة متطلبات

- الأسواق الدولية، التي يتم تجزأتها على أساس عدة معايير، وهذا من أجل اختيار أفضلها واستهدافها إما عن طريق التمدد أو التقلص أو غيرها من طرق الاستهداف؛
- 2- تبني شركة أوريدو من وجهة نظر موظفيها وبدرجة تحقق عالية عند متوسط حسابي قدر بـ 3.773 للمزيج التسويقي الدولي بمختلف عناصره السبعة المتمثلة في المنتج الدولي، التسعير الدولي، التوزيع الدولي، الترويج الدولي، الدليل المادي، الأفراد والعمليات، إذ أن أفراد عينة الدراسة يدركون مدى أهمية تبني المزيج التسويقي الدولي لدخول الأسواق المستهدفة وتحقيق أهدافها التسويقية؛
- 3- تبني شركة أوريدو من وجهة نظر موظفيها وبدرجة تحقق عالية عند متوسط حسابي قدر بـ 3.750 للتسويق الدولي بجميع متغيراته المتمثلة في تحليل بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة، اختيار واستهداف الأسواق الدولية، والمزيج التسويقي الدولي؛
- 4- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين تحليل بيئة التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تؤثر متغيرات البيئة التسويقية محل الدراسة بنسبة 12.6% في المزيج التسويقي الدولي، وهذا ما يدل على أن الشركة محل الدراسة تعمل على استغلال تحليل بيئة التسويق الدولي في وضع مزيج تسويقي فعال؛
- 5- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين دراسة وتجزئة السوق الدولي والمزيج التسويقي الدولي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تؤثر دراسة وتجزئة السوق محل الدراسة بنسبة 21.8% في المزيج التسويقي الدولي، وهذا ما يدل على أن الشركة محل الدراسة تعمل على دراسة وتجزئة السوق محل الدراسة من أجل بناء مزيج تسويقي لمنتجاتها؛
- 6- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين اختيار واستهداف السوق الدولي والمزيج التسويقي الدولي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تؤثر اختيار واستهداف السوق محل الدراسة بنسبة 27.5% في المزيج التسويقي الدولي، وهذا ما يدل على أن الشركة محل الدراسة تعمل على اختيار واستهداف السوق محل الدراسة من أجل بناء مزيج تسويقي لمنتجاتها في تلك السوق؛
- 7- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين عمليات التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تؤثر عمليات التسويق الدولي بنسبة 30% في المزيج التسويقي الدولي، وهذا ما يدل على أن الشركة محل الدراسة تعمل على استغلال جميع متغيرات عمليات التسويق الدولي باتجاه مزيج تسويقي لمنتجاتها في السوق الدولي محل الدراسة؛
- 8- عدم وجود علاقة ارتباط بين كل من المنتج الدولي، الترويج الدولي واستراتيجية تموقع الشركة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها؛
- 9- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين عناصر المزيج التسويقي الدولي المتمثلة في التسعير الدولي، التوزيع الدولي، الدليل المادي، الأفراد، العمليات واستراتيجية تموقع الشركة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يؤثر كل من التسعير الدولي، التوزيع الدولي، الدليل المادي، الأفراد، العمليات بنسبة 11.1%، 5.6%، 19.8%، 39%، 23.8% على التوالي في نجاح استراتيجية تموقع الشركة، وهذا ما يدل على أن

الشركة محل الدراسة تعمل على استغلال المتغيرات السابقة باتجاه بناء استراتيجية تموقعها في السوق الدولي محل الدراسة؛

10- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المزيج التسويقي الدولي واستراتيجية تموقع الشركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يساهم المزيج التسويقي الدولي بنسبة 24.7% في نجاح استراتيجية تموقع، وهذا ما يدل على أن الشركة محل الدراسة تعمل على استغلال المزيج التسويقي الدولي باتجاه بناء استراتيجية تموقعها في السوق الدولي محل الدراسة؛

11- عدم وجود علاقة ارتباط بين كل من بيئة التسويق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو؛

12- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين دراسة وتجزئة السوق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، حيث بلغ معامل الارتباط 0.275، وبنسبة تفسير قدرت ب 7.6% وهي نسبة منخفضة، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى؛

13- عدم وجود علاقة ارتباط بين عمليات التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو؛

14- عدم وجود علاقة ارتباط بين عمليات التسويق الدولي (تحليل بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي) وكل من تموقع المنتج وتموقع العلامة للشركة محل الدراسة؛

15- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين عمليات التسويق الدولي والتموقع السوقي للشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 28.2% وهو ضعيف، وبنسبة تفسير تقدر ب 7.9% وهي نسبة منخفضة، والتي قد ترجع قيمتها إلى دراسة وتجزئة السوق محل الدراسة، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، ولعل هذا راجع إلى اعتماد الشركة محل الدراسة على المدخل السلبي لدخول السوق التي يتم استهدافها بطريقة غير رسمية وغير منتظمة، فمثلا يعود استهداف الشركة محل الدراسة للسوق الجزائري لانتماء الجزائر إلى الأسواق الناشئة والتي عرفت دخول استثمارات أجنبية متعددة ومختلفة من أجل تحقيق الأرباح، أو بسبب مبادرة الجزائر في طلب دخول بعض منظمات الاتصال لممارسة نشاطها، وهذا دعما للتحرير والانفتاح في قطاع المواصلات السلوكية واللاسلكية بعد صدور قانون رقم 03-2000، إلا انه لا يمكن لأي شركة أجنبية الاستثمار وممارسة نشاطها ما لم تتوفر منظومة قانونية وتشريعية واستقرار سياسي وأمني يسمح بذلك؛

16- توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المزيج التسويقي الدولي ومتغيرات استراتيجية تموقع الشركة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يؤثر المزيج التسويقي للشركة بنسبة 30.6% على تموقع المنتج، وبنسبة 12.4% على تموقع العلامة، بينما يؤثر على التموقع السوقي للشركة بنسبة 20.8%، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يدل على أن الشركة محل الدراسة تعمل على استغلال المزيج التسويقي الدولي باتجاه بناء استراتيجية التموقع بمختلف أبعاده المتمثلة في تموقع المنتج، تموقع العلامة والتموقع السوقي؛

17- توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التسويق الدولي ومتغيرات استراتيجية تموقع الشركة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يؤثر التسويق الدولي للشركة بنسبة 21.8% على تموقع المنتج، وبنسبة 7.4% على تموقع العلامة، بينما يؤثر على التموقع السوقي للشركة بنسبة 19.7%، والباقي يعود إلى

متغيرات أخرى، وهذا ما يدل على أن الشركة محل الدراسة تعمل على استغلال التسويق الدولي باتجاه بناء استراتيجية التموقع بمختلف أبعاده المتمثلة في تموقع المنتج، تموقع العلامة والتموقع السوقي؛

18- توجد علاقة ارتباط وتأثير قوية ومعنوية بنسبة 45.3% بين التسويق الدولي واستراتيجية تموقع الشركة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يؤثر التسويق الدولي للشركة بنسبة 20.5% على استراتيجية تموقع الشركة والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يدل على أن الشركة محل الدراسة تعمل على استغلال التسويق الدولي باتجاه بناء استراتيجية التموقع في السوق محل الدراسة، ويلاحظ أن نسبة التأثير كانت منخفضة نوعاً ما وهذا راجع لأن الشركة تنشط في سوق شديد المنافسة، كما تتأثر بالقوانين التي تفرضها الدولة المضيفة حول مواصفات المنتج والتدخل في ضبط الأسعار وطرق الترويج والتوزيع، وهذا ما يؤثر على استراتيجيتها التسويقية وبالتالي تموقعها في السوق المستهدف؛

19- هناك مساهمة وأثر لمتغيرات التسويق الدولي المتمثلة في عمليات التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي على استراتيجية تموقع الشركة محل الدراسة، وذلك بمعامل ارتباط قوي 53.9%، وهذا يعني أن التغيير في استراتيجية تموقع الشركة تعود إلى متغيرات التسويق الدولي، حيث تعود أكبر نسبة تأثير إلى متغير المزيج التسويقي الدولي بنسبة 79.3%، وهذا يدل على أن الشركة ومن أجل مواجهة شدة المنافسة تعمل على التكثيف من عمليات المزيج التسويقي الدولي لضمان تموقعها في السوق محل الدراسة؛

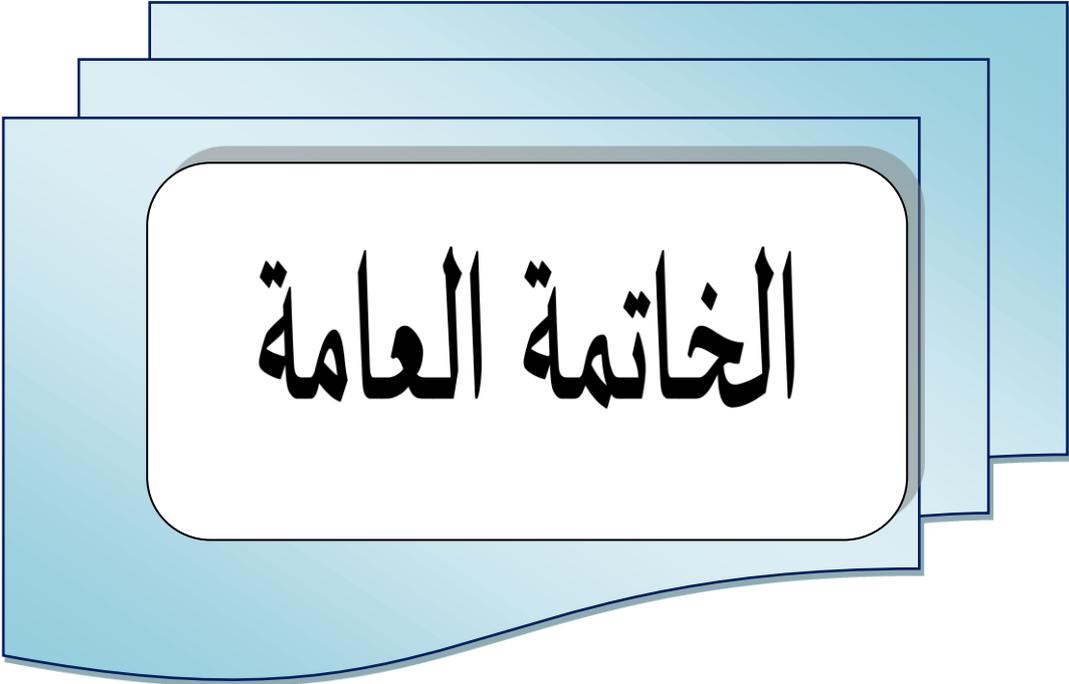
20- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: السن، المستوى الدراسي، الأقدمية في الشركة في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى الجنس.

خلاصة الفصل الثالث

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة سوق الاتصالات الجزائرية كسوق دولية بالنسبة لشركة أوريدو الدولية، كما تطرقنا إلى إعطاء لمحة عن الشركة الأم وأهم الأسواق التي تستثمر فيها، بالإضافة إلى إعطاء لمحة عن فرحها بالجزائر وأهم الأهداف التي تركز عليها وهيكلها التنظيمي الذي تتبناه من أجل بلوغ أهدافها، التي عملت جاهدة على تحقيقها أيضا من خلال ممارسة التسويق الدولي بمختلف عملياته من دراسة البيئية التسويقية وصولا إلى المزيج التسويقي الذي تتبناها، كما تم التطرق إلى أهم استراتيجيات التي تركز عليها لتحقيق التموقع بمختلف مستوياته ونجاحه، حيث سخرت له مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية والمالية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها أن شركة أوريدو تتبنى نشاط التسويق الدولي بمختلف أبعاده المتمثل في بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة السوق، اختيار واستهداف السوق، والمزيج التسويقي الذي اتضح أنه هناك علاقة ارتباط معنوية بينه وبين الأبعاد السابقة له حيث تم التأكد من أن التسويق الدولي هو عبارة عن خطوات متتالية تؤثر في بعضها البعض، كما تم التوصل إلى أنه هناك علاقة ارتباط قوي ومعنوي بين كل من المزيج التسويقي الدولي ودراسة وتجزئة السوق واستراتيجية تموقع شركة أوريدو. كما تبين أن للتسويق الدولي علاقة ارتباط قوي ومعنوي بينه وبين استراتيجية التموقع للشركة بمختلف أبعادها المتمثلة في تموقع المنتج، تموقع العلامة والتموقع السوقي.

كما تم التوصل إلى أن نموذج الانحدار معنوي وأن المزيج التسويقي الدولي من أكثر الأبعاد تأثيرا على استراتيجية تموقع المنظمة بنسبة 79%، إضافة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: السن، المستوى الدراسي، الأقدمية في الشركة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى الجنس.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

ساهمت التحولات والتطورات العالمية على المستوى الاقتصادي من عولمة وتكتلات اقتصادية، وعلى المستوى التكنولوجي في مجال المواصلات والاتصالات، في انفتاح الأسواق على بعضها البعض، وتوجه العديد من المنظمات إلى الأسواق الدولية، وقد نجم عن ذلك زيادة تدفقات الاستثمارات الأجنبية، وانتشار المنظمات الدولية ومتعددة الجنسية بصورة واسعة، التي انتهجت سياسة التسويق الدولي من أجل تحقيق الربح، النمو والاستمرارية، بالإضافة إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيق التمويع والريادة في الأسواق الدولية. إن سعي المنظمات الدولية إلى تحقيق أهدافها في الأسواق الدولية كان من خلال انتاج منتجات دولية وتوجيهها للمستهلك الدولي من أجل اشباع حاجاته ورغباته بصورة أفضل من منافسيها. وهذا من خلال رسم استراتيجية تسويقية تراعي فيها امكانياتها ومواردها المادية، بدءا بتشخيص البيئة التسويقية الدولية من أجل معرفة الفرص والعمل على استغلالها ومعرفة التهديدات والعمل على تجنبها، مع دراسة سلوك المستهلكين في تلك الأسواق التي تعمل على تجزئتها واستهدافها واختيار أفضلها بحيث توجه لكل سوق المزيج التسويقي المناسب، لذا فإن نشاط المنظمة في الأسواق الدولية يكون تبعا لمراحل وخطوات مرتبطة ببعضها البعض وصولا إلى تحقيق التمويع المرغوب فيه والعمل على نجاحه.

تعتبر استراتيجية تمويع المنظمة في السوق الدولي أمرا ضروريا لنجاحها واستمراريتها، فهي تتطلب الفهم العميق لاحتياجات المستهلكين الدوليين، بأن تتوافق منتجاتها مع توقعاتهم وتفضيلاتهم. كما أن تحقيق استراتيجية التمويع الناجحة في السوق الدولي يتطلب مجموعة من العوامل المادية والبشرية والتكنولوجية التي تساهم في تحليل البيانات وتقديم افضل العروض بأفضل الأسعار والطرق الترويجية وفي الوقت والمكان المناسبين، مما يمكن المنظمة من تعزيز تفوقها التنافسي وتوجيه مسارها نحو التميز والاستدامة.

ومن هذا المنطلق تم طرح إشكالية الدراسة حول طرق نجاح استراتيجية تمويع المنظمة في الأسواق الدولية، حيث تم طرح التسويق الدولي كمدخل لمعالجة هذه الاشكالية، لذلك تم من خلال هذه الدراسة الإجابة على الاشكالية والتساؤلات التي تتدرج ضمنها، واختبار فرضياتها في ظل الأهداف المسطرة، من أجل الوصول إلى نتائج مبينة فيما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية: ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

- إن التسويق الدولي فلسفة إدارية تعمل من خلاله المنظمات على اشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق الدولية، فهو من أهم الأنشطة التي تحقق بها المنظمة أهداف البقاء والاستمرارية والنمو وتحقيق مزايا تنافسية؛

- يعتمد نجاح التسويق الدولي في الأسواق الدولية على تشخيص البيئة التسويقية لهذه الأسواق المتمثلة في البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، التنافسية والتكنولوجية، وهذا من أجل معرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها؛

- يتطلب فهم الأسواق الدولية دراستها ودراسة سلوك المستهلك، وذلك باستخدام نظام معلومات التسويق الدولي من أجل تحليل البيانات التي توفرها بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية الدولية؛

- إن قرار دخول المنظمة إلى الأسواق الدولية يتطلب منها المفاضلة بين استراتيجيات الدخول المناسبة في شكل تصدير أو استثمار أجنبي مباشر أو تراخيص أو تحالفات وشراكات وغيرها من أشكال الجول للأسواق الدولية، وذلك بما يتوافق وأهدافها وإمكانياتها؛

- يلعب المزيج التسويقي الدولي دورا هاما في النشاط التسويقي للمنظمة، فمن خلاله يمكن تمييز المنظمة ومنتجاتها عن المنظمات والمنتجات المنافسة في السوق، مما يساهم في جذب أكبر قاعدة من المستهلكين والعمل على تحقيق رضاهم وولائهم للمنظمة، مما يساهم في نجاح تموقع المنظمة ومنتجاتها في الأسواق الدولية نسبة إلى منافسيها؛

- تعمل المنظمة على تجزئة السوق الدولي وفقا لعدة معايير منها معيار السلوك والشخصية، المعيار الجغرافي والمعياري الديمغرافي، ذلك من أجل اختيار أفضل الأسواق من أجل استهدافها عن طريق التمدد أو النقل؛

- تعتبر استراتيجية التموقع من أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تعمل المنظمة على تحقيق نجاحها، من أجل ضمان ديمومتها واستمراريتها؛

- تنتهج المنظمة مجموعة من المراحل والخطوات في بناء استراتيجية تموقعها في الأسواق الدولية، كما تعمل على قياس مدى نجاحها، وفي حال لم تحقق التموقع المرغوب فإنها تسعى إلى إعادة التموقع وفق لعدة استراتيجيات؛

- يعتبر المزيج التسويقي الدولي من بين أهم العوامل التي تساهم في تحقيق نجاح استراتيجية تموقع المنظمة في السوق الدولي، ولعل ما يساعده على ذلك هو استغلال الانترنت والرقمنة مما يساهم في جذب أكبر عدد من المستهلكين في الأسواق الدولية والعمل على تحقيق رضاهم وولائهم من خلال بناء صورة ذهنية جيدة عن المنظمة ومنتجاتها.

2- نتائج الدراسة التطبيقية: ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

- تعتبر شركة أوريدو الدولية من بين أهم المنظمات التي تنشط في أكثر من تسعة أسواق دولية في مجال الاتصالات، بحيث تحقق نجاحا كبيرا في جل الأسواق التي تنشط فيها؛

- تعتبر شركة أوريدو الجزائر من بين المنظمات التي تحقق نجاحا فهي أول شركة في خدمات الجيل الرابع وتحقق تغطية سكانية بنسبة 95%، في مجال الاتصالات في السوق الجزائري الذي يشهد منافسة شديدة بينها وبين المنظمات المحلية؛

- تتبنى شركة أوريدو التسويق الدولي من وجهة نظر موظفيها، فهي تعمل على تشخيص وتحليل بيئة السوق الدولية وتعمل على دراستها وتجزئتها وذلك من أجل اختيار أفضلها واستهدافها، كما تتبنى مختلف عناصر المزيج التسويقي السبعة لما لها أهمية في صياغة الاستراتيجية التسويقية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؛

- توجد علاقة ارتباط قوي بين عمليات التسويق الدولي بمتغيراتها المتمثلة في (تحليل بيئة التسويق الدولي، دراسة وتجزئة السوق الدولي، اختيار واستهداف التسويق الدولي)، واستراتيجية تموقع المنظمة؛

- توجد علاقة ارتباط قوي بين عناصر المزيج التسويقي الدولي المتمثلة في (التسعير الدولي، التوزيع الدولي، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) مع استراتيجية تموقع شركة أوريدو، إذ أن الشركة تعمل على استغلال عنصر العمليات بنسبة 39% من أجل إنجاز استراتيجية تموقعها وهو من أكبر العناصر مساهمة، بينما لا توجد علاقة ارتباط بين عناصر المزيج التسويقي الدولي المتمثلة في (المنتج الدولي، الترويج الدولي) واستراتيجية تموقع شركة أوريدو؛
 - توجد علاقة ارتباط قوي بين المزيج التسويقي الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، حيث يساهم المزيج التسويقي الدولي في نجاح استراتيجية تموقع الشركة بنسبة 24.7%، والباقي يعود إلى عوامل أخرى؛
 - لا توجد علاقة ارتباط بين عناصر عمليات التسويق الدولي المتمثلة في (بيئة التسويق الدولي، اختيار واستهداف السوق الدولي) واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، بينما توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين متغير عمليات التسويق الدولي المتمثل في دراسة وتجزئة السوق الدولي واستراتيجية تموقع المنظمة بنسبة 7.6%؛
 - لا توجد علاقة ارتباط بين عمليات التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو؛
 - عدم وجود علاقة ارتباط بين عمليات التسويق الدولي وتموقع المنتج وتموقع العلامة، بينما توجد علاقة ارتباط ضعيف بنسبة 7.9% بين عمليات التسويق الدولي والتموقع السوقي لشركة أوريدو؛
 - توجد علاقة ارتباط بين المزيج التسويقي الدولي وكل من تموقع المنتج، تموقع العلامة، والتموقع السوقي لشركة أوريدو؛
 - توجد علاقة ارتباط قوي بين التسويق الدولي وكل من تموقع المنتج، تموقع العلامة والتموقع السوقي لشركة أوريدو؛
 - توجد علاقة ارتباط وتأثير قوية ومعنوية بنسبة 45.3% بين التسويق الدولي واستراتيجية تموقع شركة أوريدو، حيث يؤثر التسويق الدولي بنسبة 20.5% على استراتيجية تموقع الشركة والباقي يعود إلى متغيرات أخرى؛
 - هناك مساهمة وأثر لمتغيرات التسويق الدولي مجتمعة على استراتيجية تموقع شركة أوريدو، ويعتبر المزيج التسويقي الدولي من أكثر المتغيرات تأثيراً على استراتيجية تموقع الشركة بنسبة 79.3%؛
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع شركة أوريدو تعزى إلى متغيرات السن، المستوى الدراسي والأقدمية في الشركة.
- 3- الإقتراحات والتوصيات:** في ظل النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الإقتراحات يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:
- 3-1- بالنسبة للشركة محل الدراسة:** يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التي تهدف إلى التحسين من استراتيجيات التسويق الدولي والتموقع، وهذا من أجل تحسين أدائها وضمان استمراريتها ونموها في السوق الجزائري، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- تعزيز التوجيه الاستراتيجي نحو التموقع وتكثيف الجهود التسويقية، من أجل الفهم الدقيق للسوق الجزائري والتفاعل مع التحديات والفرص في هذا السوق؛

- ضرورة الاهتمام بدراسة الظروف الاقتصادية في السوق الجزائري كمعرفة معدلات النمو، معدلات التضخم، معدلات البطالة من أجل تقدير فرص الاستثمار ومخاطر الأعمال؛
- مراعاة البيئة الاجتماعية والثقافية من أجل فهم السوق الجزائري، مما يساهم في تحسين التواصل مع المستهلكين المحليين؛
- ضرورة الاهتمام بمعرفة التشريعات والقوانين المحلية والدولية المعنية بالأعمال في السوق الجزائري، مما يساهم في تحقيق التوافق القانوني، وهذا بمعرفة المخاطر القانونية والعمل على تجنبها، واستغلال الفرص المتاحة من أجل زيادة فرص نجاحها في السوق الجزائري؛
- مراعاة البيئة التكنولوجية بصفة عامة لاعتبارها عاملا مهما في تحديد ونجاح تموقع الشركة في السوق الجزائري، فهي تساعد على تطوير وابتكار منتجات جديدة، تحسين العلاقات مع المستهلكين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، حماية وأمن المعلومات والبيانات، بالإضافة إلى تحقيق التفوق التنافسي بتقديم منتجات وتجربة فريدة للمستهلك؛
- ضرورة تشخيص البيئة التنافسية والعمل على تحليلها، من أجل تحقيق المزيد من الفرص ومواجهة التحديات، وكذا ضبط الأسعار، وابتكار منتجات جديدة وتطوير استراتيجيات التسويق، كل ذلك يحقق تفوق تنافسي للشركة، حيث أن معرفة الشركة لكيفية تمييز نفسها عن منافسيها يمكنها من تحقيق قيمة مضافة للسوق الجزائري وبالتالي نجاح تموقعها في بيئة الأعمال؛
- تعزيز عميات دراسة السوق الجزائري وبحوث التسويق والاستخبارات التسويقية، من أجل فهم حاجات وتوقعات المستهلكين الجزائريين بصورة أفضل؛
- ضرورة الاهتمام بتجزئة السوق الجزائري بحيث تستهدف بها مجموعة من القطاعات، وذلك بناء على عدة المعايير، إذ يجب الاهتمام بمعيار السلوك والشخصية نظرا للاختلاف في سلوكيات وشخصيات المجتمع الجزائري، كمثل عن ذلك الاختلاف بين سلوك فئة الشباب الذي تستهويه التطبيقات الخاصة بالترفيه، وسلوك فئة الكهول الذي يحتاج إلى تطبيقات تزوده بمختلف الأخبار. كما يجب الاهتمام كذلك بالمعيار الديمغرافي في عملية التجزئة إذ تختلف متطلبات وحاجات جنس الأنثى عن جنس الذكر، دون إهمال المعيار الجغرافي حيث هناك مناطق نائية تتطلب منتجات استثنائية إضافة إلى أن حاجات زبائن الجنوب تختلف عن حاجات زبائن الشمال الجزائري؛
- ضرورة تكييف منتجات وتحسينها وابتكار منتجات جديدة حسب متطلبات كل سوق مستهدف، إذ يجب العمل على تقديم منتجات ذات جودة تلبي حاجات وتوقعات المستهلكين الجزائريين مع مراعاة قدراتهم الشرائية؛
- العمل على وضع استراتيجية تسعير تنافسية وبناء على الدخل المتاح وتوقعات المستهلكين الجزائريين، من أجل ضبط الأسعار بما يتوافق مع جودة المنتجات المقدمة؛

- ضرورة التكثيف من العمليات الترويجية خاصة الحديثة منها، بتوجيه رسائل إعلانية تعكس ثقافة وقيم المستهلك الجزائري، من أجل جذب أكبر عدد من المستهلكين نحو منتجات الشركة؛
- العمل على زيادة رضا وولاء المستهلكين من خلال تقديم هدايا وعروض مجانية للمستهلكين الدائمين خاصة في الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية؛
- العمل على بناء قنوات توزيع فعالة كتطوير شراكات مع موزعين محليين، من أجل تحقيق الوصول إلى المستهلكين بشكل فعال؛
- ضرورة الاهتمام بتحسين تصميم ومظهر وكالات ونقاط البيع التابعة للشركة، مما يلفت انتباه المستهلكين ويعزز من تجربتهم؛
- الاهتمام بتدريب الموظفين من أجل تحقيق التواصل بشكل محترف وفعال من المستهلكين مما يساعد في توفير تجربة متخصصة وفريدة لهم؛
- تكثيف الجهود من أجل تحسين طريقة تقديم المنتجات للزبائن بحيث تكون بشكل سلس وجذاب للزبائن؛
- العمل على مراقبة وتقييم جميع عناصر المزيج التسويقي، من أجل تحسينها وتطويرها وفقا لتغيرات السوق الجزائري وردود أفعال المستهلكين؛
- الالتزام بمبادئ المسؤولية المجتمعية اتجاه المجتمع الجزائري مما يساهم في بناء سمعة وتموقع جيد؛
- ضرورة مراقبة وقياس أداء استراتيجية التموقع والتسويق الدولي بانتظام وإجراء التعديلات الضرورية.
- 3-2- بالنسبة المنظمات الجزائرية:** يعتبر نشاط شركة أوريدو في السوق الجزائري نموذجا تحتذي به المنظمات الجزائرية من أجل مواجهة منافسة المنظمات الدولية، أو تسويق منتجاتها إلى الأسواق الدولية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مايلي:
- ضرورة تبني فلسفة التسويق الدولي واستراتيجيات تموقع دولية، تهدف إلى تحسين أدائها وتعزيز نموها واستمراريتها، توسيع نطاق عملها وزيادة توجهها للأسواق الدولية؛
- العمل على دراسة وتحليل البيئة التسويقية بمختلف عواملها وذلك لمعرفة كيف يمكن أن يؤثر التغيير السريع في هذه العوامل على استراتيجيات تموقعها؛
- تشجيع الابتكار والتطوير لتقديم منتجات جديدة تخدم احتياجات السوق المحلي أفضل من المنافسين الدوليين؛
- ضرورة العمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية تراعى فيها القدرة الشرائية للزبائن، مع مراعاة طرق التوزيع بأن تكون فعالة، لبناء صورة وسمعة جيدة عن المنتجات المحلية، وبالتالي تحقيق رضاهم وولائهم؛
- تحسين التواصل بين القطاع الخاص والعام لدعم التطوير والنمو الاقتصادي وزيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية؛
- الاهتمام بالتكنولوجيا من خلال تحسين البنية التحتية التكنولوجية لزيادة كفاءة المنظمات وتعزيز تجربة المستهلكين؛

- تبني وسائل ترويج وتسويق حديثة وفعالة والاهتمام بالتسويق عبر الانترنت من أجل جذب أكبر عدد من المستهلكين؛

- العمل على تدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم لضمان مستوى عال من الاحترافية في التسويق الدولي، وكذا التواصل مع المستهلكين؛

- القيام بندوات تشاركية بين المنظمات المحلية لتبادل الخبرات والمعارف في مجال التسويق الدولي مما يساهم في مواجهة المنافسة الدولية؛

- إنشاء علاقات لتعاون وشركة مع شركاء دوليين لتبادل الخبرات والوصول إلى أسواق دولية أوسع؛

- ضرورة تبني المسؤولية المجتمعية ومبادئ التنمية المستدامة، لتلبية اهتمامات المستهلكين بالقضايا البيئية والاجتماعية.

4- آفاق الدراسة: لا شك أنه ورغم الجهد المبذول في إتمام الدراسة فإنه لا يخلو من بعض النقائص بسبب عدم القدرة على الإحاطة بكل شيء بالتفصيل خاصة حول موضوع التسويق الدولي لاعتباره موسع، إلا أنه يمكن أن تكون همزة وصل يربط بين دراسات سابقة ودراسات مقبلة تكون كتمهيد لمواضيع أخرى من بينها ما يلي:

-أثر متغيرات بيئة التسويق الدولي على استراتيجية التموقع؛

- مساهمة دراسة وتجزئة الأسواق الدولية في نجاح استراتيجية التموقع؛

- أثر اختيار واستهداف الأسواق الدولية على استراتيجية التموقع؛

- التسويق الدولي عبر الانترنت كتوجه استراتيجي لتعزيز تموقع المنظمة؛

- استراتيجيات تحقيق تموقع المنتجات الجزائرية في الأسواق الدولية.

ثبت المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. أبي سعيد الدوجي، التسويق الدولي، دار الحامد، الأردن، 2001.
2. أحمد بن مويزة، إعداد استراتيجيات التسويق وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
3. أحمد شاكر العسكري، التسويق "مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000.
4. أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
5. أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
6. أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية "مدخل منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
7. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، مجهول سنة النشر.
8. أدريان بالمر، ترجمة: بهاء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
9. أشرف السيد حامد قبال، الاستثمار الأجنبي المباشر "دراسة تحليلية لأهم ملامحه وإتجاهاته في الاقتصاد العالمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2013.
10. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
11. أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
12. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
13. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
14. إياد خنفر وآخرون، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2016.
15. إياد عبد الفتاح النسور، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
16. إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، سلوك المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
17. باسم حمادي الحسن، الاستثمار الأجنبي المباشر "عقود التراخيص النفطية وأثرها في تنمية الاقتصاد"، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، 2014.
18. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
19. بشير العلاق، أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
20. بشير العلاق، الإعلان الدولي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
21. بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
22. بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
24. بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
25. ببلي بنتون، إدارة التسويق الدولي، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2013.



26. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، بيروت، 1997.
27. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
28. ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
29. جاك تروث، ستيف ريفكين، إعادة التموضع: الأعمال في عصر التنافس، التغيرات والأزمات، ترجمة: منتجب يونس، دار علاء الدين ومؤسسة رسلان، الطبعة الأولى، سوريا، 2018.
30. جون دانيالز ولي سوتشر، إدارة الأعمال الدولية، Pearson Education Limited، المملكة المتحدة، 2017.
31. جيهاي لي، تشانغ روي، إدارة العمليات الاستراتيجية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
32. جيهاي لي، تشانغ روي، إدارة العمليات الاستراتيجية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
33. حازم الصيرفي، التسويق الدولي، مؤسسة جورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2020.
34. حازم محمد الصيرفي، التسويق الصناعي، الريادة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، دبي، 2020.
35. حبيب الله بن محمد التركستاني، التسويق والتجارة الدولية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017.
36. حسام فتحي أبو طعيمة، الإعلان وسلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق، دار الفارق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
37. حسن عمران، فاطمة الزهراء العمراني، التسويق الإلكتروني، دار العلم للملايين، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، المغرب، 2016.
38. حسين حريم، إدارة الأعمال الدولية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
39. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث "مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
40. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، اليازوري، عمان، الأردن، 2006.
41. حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث "مدخل شامل"، دار اليازوري، الأردن، 2009.
42. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
43. حيان ديب، مدخل إلى التسويق، منشورات الجامعة العربية السورية، الجمهورية العربية السورية 2018.
44. حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
45. خالد حماد، التسويق الدولي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
46. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية "مدخل اتخاذ القرار"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014.
47. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف علمي: محمود أحمد عبد الفتاح، التميز في البيع والتسويق ووسائل تحقيقه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
48. رائد محمد عبد ربه، التسويق الدولي، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
49. رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
50. رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
51. رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
52. رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2007.



53. رؤوف عبد الحفيظ هلال، التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات المعلومات، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014.
54. زاهد محمد دبيري، إدارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
55. زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة الأعمال الدولية، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
56. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
57. زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، عمان، 2008.
58. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية " منظور سلوكي واستراتيجي "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
59. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، الأردن، 1997.
60. سامي محمد محمود المليجي، التسويق الدولي والأسواق العالمية، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2016.
61. سعد علي ربحان المحمدي، إستراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
62. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
63. سمر توفيق صبرة، التسويق الإلكتروني، دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
64. سيد العوضي، اسماعيل بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
65. سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
66. شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، دار الكتب المصرية، مصر، 2004.
67. شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، الاستثمار الأجنبي المباشر مابين الضمان الدولي ووسائل الحماية القانونية للاستثمارات الأجنبية الخاصة وأثره على النمو الإقتصادي في الدول النامية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020.
68. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، إدارة الأعمال الدولية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
69. شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2006.
70. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي "نظم التصدير والاستيراد"، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، مصر، 2003.
71. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، مصر، 2003.
72. طارق طه، نظم المعلومات والحاجة الآلية من منظور إداري معاصر، منشأة المعارف، مصر، 2002.
73. طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2001.
74. طلعت أسعد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، مكتبة عين شمس، الطبعة التاسعة، القاهرة، 1999.
75. طلعت سعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
76. عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، مصر، دون سنة النشر.
77. عاكف يوسف زيادات، سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
78. عامر سامح عبد المطلب، سيد قنديل علاء محمد، التسويق الإلكتروني، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
79. عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك (المفاهيم والاستراتيجيات)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
80. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.



81. عبد الرحمن بن مساعد العنزي، التسويق الإلكتروني الحديث - المبادئ والتطبيقات، دار اليمامة للنشر، المملكة العربية السعودية، 2019.
82. عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي: النظرية والتطبيق مدخل اتخاذ القرارات، مكتبة الإكليل، الطبعة الأولى، الطائف، المملكة العربية السعودية، 2015.
83. عبد الرزاق الدليمي، الإعلام المتخصص، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
84. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مكتبة الإشعاع، الجزء الأول، مصر، 1996.
85. عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
86. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
87. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، جامعة الاسكندرية، مصر، 2019.
88. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
89. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2001.
90. عبد السلام سيد، غادة عبد السلام، التسويق الدولي في إطار النظام العالمي الجديد، الدار العالمية، مصر، 2018.
91. عبد العزيز صالح بن حبتور، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر، عمان، 2009.
92. عبد الكريم كافي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، الطبعة الأولى، بيروت، 2013.
93. عبد الله شعت، التسويق الدولي كفرصة تنمية وضرورة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009.
94. عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية "دراسة تحليلية تقييمية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005.
95. عبدالله بن محمد الفحطاني، استراتيجيات تموقع المنظمات في الأسواق الدولية، منشورات جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية، 2014.
96. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي اتجاهات تسويقية معاصرة، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2003.
97. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2003.
98. علاء فرحان طالب، محمد جبار الشمري، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
99. علي ابراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2007.
100. علي ابراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2007.
101. علي ابراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2008.
102. علي البخيت، التسويق الرقمي، دار المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
103. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية "الإطار العام"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
104. علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب نشر توزيع طباعة، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2008.
105. علي فلاح الزعبي، بحوث التسويق "مدخل منهجي تطبيقي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
106. عماد حداد، أساليب التسويق الفعالة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
107. عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، 2005.
108. عمر سالم، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1996.



109. عميروش محمد شلغوم، دور المناخ الاستثماري في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية، مكتبة حسن العصرية، الطبعة الأولى، بيروت، 2012.
110. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك "عوامل التأثير البيئية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الطبعة الثانية، الجزائر، دون سنة النشر.
111. العويد، محمد سعد، الإدارة الفعالة للعمليات، دار الجنان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020.
112. العياشي زرزار، مريم بشاغة، تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
113. فارس فضيل، التسويق الدولي مفاهيم عامة استراتيجياته بينته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، مطبعة الإخوة ألموساك، الطبعة الأولى، القبة، الجزائر، 2010.
114. فتحي أحمد ذياب عواد، أصول التسويق في المنظمات المعاصرة، "التسويق عبر الأنترنت"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
115. فرحات غول، التسويق الدولي "مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
116. فريد الباجه، صلاح الدين الشويل، عبد الرحمن الغامدي، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2019.
117. فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية "استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
118. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
119. فريد النجار، تسويق الصادرات العربية "آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002.
120. فريد النجار، تسويق الصادرات العربية: ألبان تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
121. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
122. فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، دار الفكر للطبع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
123. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
124. فيليب كاتلر، جون جراهام، التسويق الدولي، دار الكتب العلمية، عمان، الأردن، 2013.
125. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، الجزء الثالث، دمشق، 2002.
126. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الكتاب الأول والثاني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
127. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، تعريب: سرور علي ابراهيم سرور، أساسيات التسويق (الكتاب الأول)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.
128. فيليب كوتلر، جون دانييلز، ترجمة: محمد جواد الخطيب، إدارة التسويق الدولي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2017.
129. فيليب كوتلر وآخرون، إدارة التسويق، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018.



130. مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وأساسيات"، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
131. محمد إبراهيم عبيدات " إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002.
132. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، الأردن، 2009.
133. محمد إبراهيم عبيدات، التسويق، المبادئ والتطبيق، دار الثقافة العربية، عمان، الأردن، 2008 .
134. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن ، 2000.
135. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق (مدخل سلوكي)، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
136. محمد أحمد محمد خير المغربي، إستراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017.
137. محمد أحمد محمد خير المغربي، إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018.
138. محمد أحمد محمد خير المغربي، التسويق الدولي والأسواق العالمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018.
139. محمد الرويني، تخطيط الحملات الإعلانية " (الأساسيات-المفهوم- المراحل)، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2021.
140. محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، المكتبة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
141. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دون سنة النشر.
142. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
143. محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005.
144. محمد حسن حافظ، محمد الفاتح محمود المغربي، بحوث التسويق، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى، صنعاء، 2009.
145. محمد سرور الحريري، إدارة التسويق الدولي المعاصر "مدخل علمي متكامل"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
146. محمد سرور الحريري، الإدارة الدولية للشركات، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
147. محمد سرور الحريري، الأسس العلمية والقوانين المتبعة في إدارة منظمات المال والأعمال الدولية والعالمية، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016.
148. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
149. محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 146.
150. محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997. كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك مدخل الإعلان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
151. محمد عبد العزيز عبد الله عبد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
152. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة قنوات التوزيع، مدخل تسويق العلاقات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
153. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.



154. محمد عبد العظيم، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، كلية التجارة، الإسكندرية، 2008.
155. محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011.
156. محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011.
157. محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية: منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
158. محمد عبيدات بحوث التسويق "الأسس، المراحل والتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
159. محمد عماره بيومي، التسويق الدولي، كلية التجارة، جامعة بنها، 2009.
160. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامره، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
161. محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات)، الدار الجامعية ، مصر، 1998.
162. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
163. محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأترنت، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
164. محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
165. محمد منصور أبو الجليل، ايهاب كمال هيكل، ابراهيم سعيد عقل، خالد عطا الله الطروانة، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية "مدخل متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
166. محمود العكة، إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
167. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
168. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، الأردن، 2011.
169. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
170. محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
171. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
172. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
173. مصطفى رشدي شبيحة، الأسواق الدولية "المفاهيم والنظريات والسياسات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
174. مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، دون دار وبلد وسنة النشر.
175. مصطفى محمود فؤاد، التصدير والاستيراد علميا وعمليا، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1993.
176. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
177. منير نوري، التسويق الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
178. مولود حواس، كلثوم يوسف ألبز، المقدمة في سلوك المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
179. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1995.
180. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
181. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.



182. نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
183. نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق "مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة مزيدة ومحكمة، 2006.
184. هاني الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
185. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
186. وائل رفعت خليل، إدارة التسويق، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
187. الياس بن ساسي، الخبرات الاستراتيجية لنمو المؤسسة " الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو"، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
188. ياسر عربيات، المفاهيم الإدارية، دار يافا العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
189. ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
190. يحيى سعيد علي عبيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مطابع سجل العرب، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997.
191. يعقوب علي جانفي، علم الدين عبد الله بانفا، تقييم تجربة السودان في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وانعكاسها على الوضع الاقتصادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
192. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الالكتروني، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

2- أطروحات ومذكرات تخرج

1. اسماعيل قرينات، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2005.
2. براهيم سمير، مساهمة بحوث التسويق الدولي في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات " دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2020.
3. بريارة دليلة، طرق تسويق منتج المؤسسة الجزائرية دوليا "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعات"، مذكرة ماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
4. بلال بولطيف، استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بيفا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
5. بلقاسم طيباوي، إدارة التوزيع الدولي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الصناعات الغذائية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلني عبد الله، تيبازة، 2021.
6. بن سميحة دلال : تحليل اثر السياسات الاقتصادية على تنمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ظل الإصلاحات الاقتصادية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013.
7. بييري نورة، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وآثاره على التنمية الاقتصادية دراسة قياسية مقارنة بين الجزائر تونس والمغرب للفترة 1996-2014، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2016.
8. جمعة آدم معلي، أثر سياسات التسويق الدولي على زيادة المبيعات بالتطبيق على شركة آرما للصناعات فرع السودان (2006-2012)، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2012.



9. حسام نعيم حسن زهد، دور نظام الاستخبارات التسويقية في فعالية بحوث التسويق -دراسة حالة شركة اوريدو-، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2022.
10. حسين شنيبي، التجارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الأسواق الدولية ومقومات إقامتها في الوطن العربي واقع وتحديات، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
11. حنان دريد، التسويق الدولي للخدمات المصرفية: دراسة حالة البنوك الأجنبية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2017.
12. حياة بلعونات، دور علامة الموزع في تحقيق الفعالية التسويقية للمؤسسات التوزيعية الدولية دراسة حالة المؤسسة التوزيعية الدولية كارفور بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2017.
13. خالد هادفي، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
14. خالد فراح، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجمة)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
15. سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
16. عالية بوباح، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات، دراسة حالة قطاع الاتصالات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
17. عبد الرحيم حاج قويدر، تأثير عناصر البيئة التسويقية على انتعاش السياحة الصحراوية في الجزائر "دراسة حالة ولاية غرداية"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021.
18. عبد الرزاق براهيم، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
19. عبد الرؤوف بوشمال، التسويق الدولي وتأثيره على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
20. علاء الدين بوزناشة، دور نظام المعلومات التسويقية في إدماج أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
21. محمد البشير شلالي، واقع وتحديات سوق الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 205.
22. محمد أمين بن عزة، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009.
23. محمد زواغي، تحليل العلاقة بين جودة المنتج وسعره وأثارها على القرارات الشرائية للمستهلك، مذكرة ماجستير، فرع إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بومرداس، 2010.



24. مريم بروك، التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية وتحديات المنافسة الدولية، دراسة حالة واقع التسويق الدولي في عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
25. مشاري محمد الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الاتصالات الكويتية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
26. مصطفى شلابي، دور التسويق الدولي في إقحام الأسواق الدولية "حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD"، مذكرة ماجستير علوم إقتصادية، 1998، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
27. مونية بن عربية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات، دراسة حالة عمر بن عمر قالمة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
28. الميسوم بوشنافة، حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
29. نوال سامحي، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر - دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة وهران 02، الجزائر، 2015-2016.
30. هاجر مسعودة عبد الكريم، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
31. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008/2011)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014.
32. وردة سعدي، دور المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية المصدرة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018.
33. وهيبه ماضي، أثر نوع العلاقة بين الموزع الجزائري والمنتج الأجنبي على الإقتصاد الوطني دراسة لبعض المؤسسات التوزيعية للدراجات النارية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2021.

3- المجالات والدوريات

1. أحمد زغدار، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 3، 2004.
2. أسماء طيبي، تأثير البيع الشخصي على اتخاذ قرار الشراء "حالة المنتجات الكهرومنزلية"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 11، 2019.
3. جاسم حسن هيكل، معروف احمد معروف: خطة مقترحة لتسعير منتجات الملابس الجاهزة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، مجلة علوم وفنون دراسات وبحوث، العدد 23، جامعة المنصورة، مصر، 2011.
4. خالد بن جلول، حمزة بعلي، التحالفات الاستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 2، جانفي 2022.



5. خالد بن يامين، سلوك المستهلك اتجاه المنتجات الجديدة "دراسة منتجات الهاتف النقال كوندور"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة بشار، 2018.
6. خالد قاشي، أثر نظام المعلومات التسويقية على الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 29، جامعة الكوفة، 2013.
7. سالمى نصر الدين، كمال بن دقل، دور الذكاء الاصطناعي في عملية تخطيط المنتج في شركة الاتصالات Ooredoo الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 03، العدد 01، 2020.
8. سهام حاج محمد، حكيم بناولة، أثر مصداقية الكلمة المنطوقة الالكترونية على اتخاذ قرار الشراء "دراسة حالة موقع JUMIA بالجزائر"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، 2021.
9. عادل خير الله ناصر بن عبد الله، فايزة خير الله ناصر بن عبد الله، أثر مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي على القدرة التنافسية للمؤسسات "دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات القطاع الخاص الكويتية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 2، 2020.
10. عبد القادر مدادي، دراسة تحليلية لمحددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية مع إشارة خاصة إلى البلدان العربية، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 7، سبتمبر 2012.
11. عطا الله بن مسعود، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر "دراسة قياسية باستخدام التكامل المتزامن"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، المجلد 24، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2010.
12. عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، العوامل السيسويثقافية نفسية وعلاقتها بالسلوك الاستهلاكي، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 9، العدد 2، 2021.
13. فارس ركيمة، عمر لعيني، العوامل المؤثرة على سياسة التسعير الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة ميله، المجلد 5، العدد 4، 2021.
14. فاطمة الزهراء طاهري، ابتسام بن غزال، التحالفات الإستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق الدولية تماذج عن تحالفات استراتيجية دولية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4، جامعة المسيلة، 2018.
15. فتحي الشرع، باسم عنقرة، أهمية المعرفة التفصيلية بالعوامل البيئية التنظيمية في صياغة الاستراتيجيات الإدارية والتسويقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 34، العدد 2، مصر، 2014.
16. فواز واضح، السلوك الاستراتيجي لشركة أوريدو تبعا لمتغيرات هيكل المنافسة "دراسة تحليلية في قطاع خدمات الهاتف النقال الجزائري"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2017.
17. قندز بن توتة، التدابير المعتمدة للحد من فرص التحايل الضريبي المستخدم في سياسة أسعار تحويل الأرباح المطبقة في الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 2، 2020.
18. ليلي حمدادة، أمينة بن قويدر، العوامل المؤثرة في قرار شراء المستهلك للهاتف المحمول "دراسة ميدانية على عينة من الطلبة الجامعيين بالجزائر"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1، 2020.
19. مجدوب بوغرنوط، دراسات السوق لاقتحام المؤسسات للسوق الدولي، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 6، العدد 1، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، 2017.
20. محمد أمين بن عزة، التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 26، 2011.
21. محمد قويدري، خديجة قورين، العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك في اتخاذ قرار شراء المنتج الأخضر "دراسة حالة مصابيح الإقتصاد في الطاقة"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 11، 2016.



22. مرابطي عبد الغاني، التوقع كخيار استراتيجي بين ممارسة النشاط الابتكاري وتفاعل البيئة التسويقية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة زيان عاشور، 2011.
23. مصطفى معاشو، أثر استراتيجية التوزيع الدولي على ترقية الصادرات خارج المحروقات، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2019.
24. مفيدة يحيوي، كاميليا يزغش، الوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 9، جوان 2011.
25. نزهان محمد سهو السامرائي، محددات ودوافع الاستثمار الأجنبي المباشر وعلاقتها بأهم مؤشرات مناخ الاستثمار "دراسة تحليلية للدول المضيفة والشركات المستثمرة اشارة خاصة للعراق والدول العربية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 34، جامعة تكريت، 2016

4- الملتقيات

1. إيمان نعمون، إيمان نور الدين، التسويق الدولي وأهميته في تحقيق النمو الاقتصادي للدول (مقاربة نظرية)، ملتقى وطني حول: واقع و أهمية ادارة التسويق الدولي في المنظمات المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022.
2. حوشين كمال، بعداش عبد الكريم، إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20 - 21 افريل 2004.
3. سميرة مرقاش، زهرة خلوف، إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمات التأمينية "نماذج عن إقامة تحالفات استراتيجية"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الجلفة، 3-4 ديسمبر 2012.
4. صلاح الدين نذير، أمنة زهراء بوشاقور، هجيرة مهبالي، التسعير الدولي السياسات السعرية لشركة اديداس انموذجا، ملتقى وطني حول: واقع و أهمية ادارة التسويق الدولي في المنظمات المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022.
5. عبد الرزاق بن حبيب، ال شراكة ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة 21-22 ماي 2002.
6. محمد زواغي، دور تحليل بيئة التسويق الدولي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول: واقع و أهمية ادارة التسويق الدولي في المنظمات المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022.
7. وصاف سعدي، نحو استراتيجية تسويقية فعالة في قطاع التصدير، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 2004.

5- التقارير والنشرات الرسمية

1. التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2022.
2. التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2021.
3. التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2019.
4. التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2018.
5. التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2017.
6. التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2015.
7. التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2014.



8. التقرير السنوي لشركة أوريدو، 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب

1. Alain , Ollivier et les autres , **Le Marketing international , -que saie je?** universitaire de France ,Paris 1990.
2. Albaum, G., Duerr, E., & Strandskov, J, **International Marketing and Export Management**, Routledge, UK, 2018.
3. Brassington, F., & Pettitt, S, **Principles of marketing**, Pearson, UK, 2017.
4. Brian Lawley, Pamela Schure, **Product Management for Dummies**, , Wiley, USA, 2eme Edition 2017.
5. Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F, **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice**, , Pearson Education Limited, USA, 2019.
6. Charles W. L. Hill, G. Tomas M. Hult, **International Business: Competing in the Global Marketplace**, , McGraw-Hill, 11th Edition, USA, 2021.
7. Charles W.L. Hill, G. Tomas M. Hult, **International Business: Competing in the Global Marketplace**, , McGraw-Hill, 10th Edition, USA, 2019.
8. Christine M. Piotrowski, **Professional Practice for Interior Designers**, , John Wily & Sons, Inc, Canada, third edition, 2002.
9. Christopher LOVELOCK, Jochen WIRTZ, **Services Marketing: People.Technology, Strategy**, Prentice hall, 7th edition, New Jersey, 2010.
10. Claude Triquère, **le grand livre de la criation d'entreprise**, Studyrama, France, 2009.
11. Corrin , Pasco , **commerce international**, Librairie Vuibert, 2eme edition, Paris 1995.
12. D.Nanciet et B.Espinasse, **Ingenierie Des Systemes d'Information avec Merise**, Sybex, Paris, 1993.
13. Denis Pettigrew et Normand Turgeon, **Marketing**, MC-Graw-Hill, Canada, 1990.
14. Désiré Loth, **Marketing International**, , Publibook, 2eme Edition , France.
15. F. C. Sharma, **Marketing Management**, SBPD Publications, Inde, 2014.
16. Ferand Banquere, **Les Etudes De Marches au Service de l'Entreprise**, , PUF, Tome 2, 1975.
17. Fridiric Tenlon, **Initiation à lacomptabilité National**, Imprimerie, Paris, 1960.
18. GaY Andigier : **Guide PME de marketing** , édition Dunod, paris. 1992.
19. Georges Lewi, **Branding Management**, édition Pearson, France, 2005.
20. Graeme Drummond and all, **Strategic Marketing: Planning and Control**, Second Edition, Oxford Auckland Boston Johannesburg Melbourne, New Delhi, 2001.
21. Grégory Bressolles, **L'E Marketing**, Dunod, Paris, 2012.
22. Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, Marilyn L. Taylor, **Strategie Management**, , The McGraw-Hill Irwin, 2 eme Edition, New York, 2005.
23. Guy Audigier, **Marketing pour l'entreprise**, édition Gualino, Paris, 2003.
24. Harjit Singh, **Retail Management A Global Perspective (Text and Cases)**, New Delhi, 2009.
25. Harjit Singh, **Retail Management A Global Perspective (Text and Cases)**, New Delhi, 2009.
26. Hill, C. W. L., Hult, G. T. M, **International business: competing in the global marketplace**, McGraw-Hill Education, USA, 2019.
27. Hollensen Svend, **Global Marketing « a decision-oriented approach**, , Pearson Edition, England, 5th Edition, 2011.
28. Ilan Alon, Eugene Jaffe, Christiane Prange, Donata Vianelli, **Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases**, , Routledge, 2nd Edition, UK, 2021
29. J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, **Mércator: théories et nouvelles pratiques du marketing**, , édition Dunod, 9ème Edition, Paris, 2009.
30. Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, Mercator, **Théorie et pratique du marketing**, , Dalloz, 7eme Edition, Paris, 2003.



31. Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, **Mercator, Théorie et pratique du marketing**, 8eme Edition, Ed Dunood, Paris, 2006.
32. Jean Jacque Lambin, Ruben Chumpitez, **Marketing Stratégique et Opérationnel**, , Dunod, Paris, 5 eme Edition , 2002.
33. Jean Pierre, Jacques Orsoni, **Marketing**, , Vuibert, 9 eme Edition , Paris, 2005.
34. Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché**, Ed Dunod, 5eme Edition, Paris, 2002.
35. Jean-Jacques, Lambin, **Le marketing stratégiqueM du marketing à l'orientation-marché**, Ediscience international, 1998.
36. Jean-Louis Mucchielle, **Relations Economiques Internationales**, , Hachette Supérieur, 4 eme édition, Paris, 2005.
37. Johansson, Johny, **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management**, McGraw-Hill Education, USA, 2014
38. John Stark, **Global Product: Strategy, Product Lifecycle Management and the Billion Customer Question**, , Gower Publishing Ltd, 2eme Edition, USA, 2015
39. Karen P. Goncales, **services marketing a strategic approach**, printice Hall, upper saddle. Rivw, Newjersy, 1998.
40. Karl Tulrich and steven D.Eppinger, **Product Design and development**, , Mc Graw Hill, 4 th edition, New York, 2008.
41. Keegan, W. J, Green, M. C, **Global marketing**, Pearson, USA, 2017.
42. Kotler Philip, **Marketing Management**, , Prentice Hall International, Inc, 8th Edition, New Jersey, 1994.
43. Lamb. C. W, et al, **Marketing**, South African edition, 2nd, Cape Town, Oxford, 2004.
44. Lee, J., & Kim, Y. **The impact of internet pricing on international market entry and expansion: Evidence from Korean SMEs**. Sustainability, 2019.
45. LEGER-JARNIOU. C : **Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise**, ed.Dunud, Paris, 2000.
46. LENDREVIE Jacques, LINDON Denis, **Mercator Théorie et pratique du marketing** ;, Dalloz, 7ème Edition, Paris, 2003.
47. Lovelock C. And Wirtz, **Services Marketing, People, Technology, Strategy**, Pearson Education in terational, USA, 2004.
48. M. C, **Global marketing**, , Pearson Education Limited, 7eme Edition, USA, 2013.
49. Marc Ingham, **Management stratégique et compétitivité**, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 1999.
50. McCarthy, E.Jerome , **Perreault, William, Basecal Marketing**, 11th Edition, IRWIN, 1993.
51. Nathalie Prime, Jean Claude Usinier, **Marketing International : Marchés, cultures et organisation**, Pearson, France, 2012.
52. Nenad Filipović, Aleksandar Grubor, **International Product Policy and Strategy, International Scientific Conference on Economic and Social Development**, Serbia, 2017.
53. Nina Rakowski, Martin Patz, **An overview and analysis of startegic allainces on the example of the car manufacturer Renault « A story of success and failure »**, Grin Verlag, Germany, 2007.
54. Papadopoulos, N., Heslop, L. A, **Product-country images: Impact and role in international marketing**, Routledge, UK, 2014.
55. PASCO BERHO , **Marketing International** ,– Dunand- Paris- 4 eme édition , 2002.
56. Ph.Kotler, P. Dubois, B.Manceau, **Marketing Management**, , Pearson education, 11eme Edition, Paris, 2004.
57. Philip Kotler, Gary Armstrong, John Sounders, **Veronica Wong, Principle of Marketing, second European**, Edition printice-hall furope, Newjersey, USA, 1999.
58. Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, **Marketing Management**, , Pearson, 15 eme Edition, France, 2015.



59. Philip Kotler, Kevin Keller, **MARKETING MANAGEMENT**, Pearson Education, France, 13eme edition, 2009.
60. Philip Kotler, **Marketing Management**, Millenium edition, 10th Edition, Paris, 2000.
61. Philip Kotler, **Marketing Management « Analysis, Planning, Implementation**, Prentice Hall, Inc, The Millennium Edition, New Jersey, 2000.
62. Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Union édition, 10 eme Edition, Paris, France, 2002.
63. Philip Malaval, Christophe Bénaroya, **Marketing Business to Business**, Pearson, 5 eme Edition, France, 2009.
64. Pierre Filiatrault, Naoufel Daghfous, **LE MARKETING**, édition chenevière, 2eme Edition, Montréal, 2010.
65. Philip Kotler, **Marketing Managers**, Prentice Hall, 10th Edition, New Jersey, USA, 2000.
66. Pitts Robert A, Lei D, **Strategic Management « Building and Sustaining Competitive Advantage**, West Publishing Co, USA, 1996.
67. Prime Nathale, **Marketing International (Développement des Marchés et Management Multiculturel)**, Vuibert, Paris, 2003.
68. Raymond Delbes et Eric Teyssonnie, **Etude de Marche**, Delmas, 2eme Edition, 1992.
69. Raymond McLeod, George P Schell, **Management Information System**, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
70. Richard Ladwein, **Le Comportement de Consommateur et de L'acheteur**, édition economica, France, 1999.
71. Rudani R.B, **Basics of marketing management - theory & practice**, revised edition, S. Chand publishing, New Delhi - India, 2010.
72. S Herve et K Vivien, **Lexique de termes et Acronymes et télécoms**, 4eme édition, France, 2013.
73. Sak Onkvisit, John J. Shaw, **International Marketing: Strategy and Theory**, Routledge, USA, 2016.
74. Sak Onkvisit, John Shaw, **International Marketing (Analyse and Strategy)**, Routledge, 4 th ed, New York, 2007.
75. Sylver Martin, Jean Pierre Vedrine, **« Marketing, les concepts clés »**, édition Chchol Alger, 1er edition, 1996.
76. Warren J. Keegan, **Global Marketing Management**, Pearson Education, 7eme Edition, USA, 2016.
77. Yves Chirouze, **Le Marketing Stratégique**, Ellipses, Paris, 1995.

2- أطروحات ومذكرات تخرج

1. Gerard Blanc, **Le Contrat International d'équipement Industriel L'exemple Algerien**, These de Doctorat, Université d'Aix Maserlle III, 1980.
2. Hacene Nassim Boukli, **Le positionnement stratégique du médicament générique « Etude de cas : Analyse du positionnement du générique auprès du consommateur Algérien**, mémoire pour l'obtention du Magister, école doctorale management international, université Abou-Bekr Belkaid, Tlemcan, 2011.
3. Hadj Mhamed Mehor, **Le positionnement de l'image perçue de l'entreprise : Cas de l'industrie agroalimentaire**, These de doctorat, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2015.
4. Hela Sassi, **Stratégie de l'innovation et sémiotique du positionnement marketing**, thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Limoges, discipline: science du langage, Limoges (France), 2007.
5. Maria-Christina Stoian, **Internationalization And International Marketing Export behavior, international Marketing strategy and export performance an Spanish small and medium-sized enterprises**, Department of Business Economics Faculty of Economic and Business Studies, Barcelona university, Espagne, 2010.



6. Nadira Bessouh, **Le Positionnement du Produit Application au cas Henkel Algerie**, Mémoire pour l'obtention d'un Magister, option Marketing, Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales, université Abou-Bekr Belkaid de Telemcen, 2005.
7. Nassim Mohaream, **étude de positionnement d'une entreprise dans un environnement concurrentiel**, mémoire de fin d'études pour obtention d'un magister en science de gestion, école supérieure de commerce, Alger, 2006.

3- المجلات والدوريات

1. Robert B. Young, Rajshekhar G. Javalgi, **International Marketing Research "A global Project Management Prespective"**, Business Horizons, N 50, 2007.
2. Stantic Vedran, General Characteristics, **Role and Importance of International Marketing Information System**, Economic Analysis, Vol 3-4 N 45, 2011.
3. Elemento Pontes Cavalconi, **The Relationship Between Business Intelligence and Business Success**, Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol 03, No 01, 2005.
4. Ranjay Gulati, **Alliance and Networks**, Strategic Management Journal, N 19, 1998.
5. Szopa P, Pekała W, Distribution Channels And Their Roles In The Entrerprise, Polish Journal Of Management Studies, vol 6, 2012.
6. D.Jones Ringold, **Social criticisms of target marketing,[Electronic Version]**, American behavioral scientist, Vol38, No4, February 1995.
7. Partha Prasad Chowdhury, **Key strategies and issues of positioning : A review of past studies**, American Academic and Scholarly Research Journal, Vol 05, No 01, jan 2013.
8. Bessouh Nadira, Benhabib Abderrezak, **Le Positionnement du Produit : Cas de Henkel Algerie**, Les Cahiers du MECAS, No 3, Avril 2007.
9. Nadira Bessouh, Abderrezak, **Le positionnement du produit : Cas de Henkel Algerie**, Les Cahiers du MECAS, No 7, 2007.
10. Cossette Claude, Dhéry René, **La straégie du positionnement, In : communication et langages**, No73, 3eme trimestre, 1987.
11. Paul B. Ellickson, Sanjog Misra, Harikesh S. Nair, **Repositioning Dynamics and pricing strategy**, Marketing-industrial organization, 1st version, January 2011.
12. John R. Hauser, Steven M. Shugan, **Defensive Marketing Startegies, Marketing Science**, Vol 27 No01, 2008.
13. Soussy Caroline, **Dans quelle mesure une stratégie de repositionnement permet-elle d'étendre le cycle de vie d'un produit ? Application au cas des Switches dans l'industrie pharmaceutique**, Revue française du Marketing, No 182, 2001.
14. Michael Korchia, **Une nouvelle typologie de l'image de marque**, Actes du 16eme congrès international de l'Association Française du Marketing, Montréal, Canada, 2000.
15. Michel Ratier, **L'image de Marque à la Frontière de Nombreux Concepts**, CRG, Cahier de recherche No 2003/158, IAE Université de Toulouse, 2003.
16. Vikas Kumar, Ramendra Singh, **The International Product Life Cycle Theory and Its Relevance to Emerging Markets**, Journal of International Marketing, Vol 27 No27, American Marketing Association, USA, 2019.
17. Abdul Waheed, Abdul Jabbar, **The Role of Product Policy in International Marketing**, International Journal of Business and Social Science, Vol 03, No03, Center for Promoting Ideas, USA, 2012.
18. Christopher Selvarajah, Andrew O'Loughlin, Nicole Hartley, **Learning from international mistakes: An empirical study of the experience of firms in the Australian wine industry**, International Business Review, Elsevier, 2015.
19. Felicitas Evangelista, **Creativity and Innovation in International Marketing, Journal of International Marketing**, American Marketing Association, 2005.
20. Jeanne M. Logsdon and Jean-Philippe Bonardi, **Corporate Image and Branding in Developing Countries**, Journal of Global Marketing, Vol 32 No(3-4), 2019¹ Keegan, W. J., & Green,



21. Yadav, N., Rahman, Z., Rahman, S, **Online pricing strategies in international business: a systematic review and research agend**, International Marketing Review, 2012
22. Gerald Albaum, Edwin Duerr, **International marketing and export management**, International Business Review, Vol 17, No03, 2008.
23. Paulo Mações, Gian Bernardo Mattalia, Mattia Salvatore, **Online Collaboration and Innovation in Global Markets**, European Journal of Marketing, Vol 4, No05.
24. Peter Davis, Julia Holmes, **The Role of Online Communities in Global Business Strategy**, International Journal of Business and Commerce, Vol 03, No01, 2013
25. Hadi Farhoomand, Yazdan Naghavi, **The impact of tangible resources on internationalisation strategy**, International Journal of Globalisation and Small Business, 2009,
26. Philip Cateora, John Graham, Mary Gilly, **International Marketing**, Cengage Learning, 2011,
27. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization**, Cengage Learning, 2014.
28. Šimůnek, M., & Novotný, O, **The Impact of Social Media on International Marketing Strategy**. Journal of Competitiveness, Vol 10, No 04, 2018 .
29. Azza TEMESSEK BEHI, **L'environnement physique des services: synthèse et analyse conceptuelle**, Revue Française du Marketing, N° 225, Adetem, Paris, 2009.

4- الملتيقيات

1. Rania Dai, Khalil Bouzidi, Abdelbassit Meddah, **Les politiques du mix marketing international**, Communication pour la participation au colloque national sur « La réalité et l'importance de la gestion du marketing international dans les organisations contemporaines », Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, Université Mohamed Boudiaf El M'sila, 2022.

5- التقارير والنشرات الرسمية

1. Rapport annuel de l'autorité de régulation de la poste et de la télécommunication, 2015

ثالثا: مواقع الانترنت

1. <https://ar.tradingeconomics.com/algeria/labor-force-participation-rate>
2. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88_%D8%AA%D9%88%D9%86%D8%B3
3. <https://www.asiacell.com/about/our-history>
4. <https://www.djezzy.dz/>
5. <https://www.mobilis.dz/>
6. <https://www.ooredoo.com/ar>
7. https://www.ooredoo.com/ar/media/news_view-
8. https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are/ 15/07/2023, 10 :44
9. <https://www.ooredoo.om/>
10. <https://www.ooredoo.ps/>
11. <https://www.ooredoo.com.kw/>
12. www.arpce.dz
13. www.ooredoo.dz

اللاحق

الملحق رقم (01)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية



استمارة استبيان

السيد المجيب الكريم..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق وتجارة دولية تحت عنوان:
"مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة -دراسة حالة أوريدو-"، أضع بين أيديكم هذه
الاستبانة المتعلقة بموضوع البحث المذكور أعلاه، راجية منكم الإجابة على أسئلتها بدقة وتمعن ومن واقع
خبرتكم وتجربتكم بالعمل. وأحيطكم علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
وشكرا لتعاونكم معنا، مع تقبل وافر التحية والاحترام

الباحثة: بوذراع خلود

البريد الإلكتروني: Khouloud.boudra@univ-tebessa.dz

الهاتف: 05.40.92.20.35

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية (أرجو وضع العلامة (X) أمام العبارات التالية وفي الخانة التي توافق رأيك)

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا

الأقدمية في الشركة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: دراسة واستهداف السوق الدولي (أرجو وضع العلامة (X) أمام العبارات التالية وفي الخانة التي توافق رأيك)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحليل البيئة التسويقية الدولية						
01	يعتبر متوسط الدخل الفردي المرتفع في السوق الدولية مؤشرا على زيادة نسبة الإيداع					
02	تجعل معدلات البطالة المنخفضة من السوق الدولية أكثر جاذبية					
03	يدل مستوى التضخم المرتفع على ارتفاع معدلات الفائدة في السوق الدولية					
04	توفر السوق الدولية تسهيلات بمنح الاعتماد لفتح فروع جديدة					
05	يتوفر في السوق الدولية قانون للعمل خاصة فيما يتعلق بإمكانية دخول وخروج العمالة الأجنبية					
06	تحرص الشركة على معرفة عادات وتقاليد المجتمع في السوق الدولي خاصة الشرائية منها					
07	تهتم الشركة بأنظمة التعليم في السوق الدولي لمعرفة كفاءات التوظيف					
08	يجعل مستوى التطور التكنولوجي في السوق الدولي أكثر جاذبية					
09	تهتم الشركة بمعرفة عوائد المنافسين وأدائهم في السوق					
10	يستخدم المنافسون تكنولوجيا متطورة في تقديم منتجاتهم والترويج لها					
دراسة وتجزئة السوق الدولي						
11	تدرس الشركة سلوك زبائنها في السوق الدولي وتحدد حاجاتهم					

					ورغباتهم
					12 تجري الشركة بحوث تسويق حول الأسواق المستهدفة بصفة منتظمة ودورية
					13 تمتلك الشركة نظام معلومات تسويقي يعني بدراسة الأسواق المستهدفة
					14 تجزئة الأسواق حسب المعيار الجغرافي هو الأنسب لتسويق منتجات الشركة
					15 تجزئة الأسواق حسب المعيار الديمغرافي هو الأنسب لتسويق منتجات الشركة
					16 تجزئة الأسواق حسب معيار السلوك والشخصية هو الأنسب لتسويق منتجات الشركة
اختيار واستهداف الأسواق الدولية					
					17 تختار الشركة الأسواق الدولية التي تتشابه مع السوق الوطنية من حيث متغيرات البيئة التسويقية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، ..)
					18 تختار الشركة سوقا دولية محددة لتكون المرجع في التوسع والتمدد إلى باقي الأسواق الدولية
					19 تقرر الشركة الدخول للأسواق الدولية عند توفر تسهيلات وامتيازات تمنحها هذه الأسواق
					20 تقوم الشركة بالدخول إلى السوق الدولية عند زيادة الطلب على منتجاتها الالكترونية
					21 تساعد الانترنت إلى حد كبير الشركة على استهداف الأسواق الدولية

الجزء الثالث: المزيج التسويقي الدولي (أرجو وضع العلامة (X) أمام العبارات التالية وفي الخانة التي توافق رأيك)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	لا أوافق بشدة
عنصر المنتج الدولي						
22	تقدم الشركة منتجات في السوق الدولي بنفس المواصفات والخصائص التي تقدمها الشركة الأم					
23	تعديل الشركة مواصفات وخصائص منتجاتها على أساس كل سوق دولي					
24	تسعى الشركة إلى ابتكار منتجات جديدة تلبي حاجات أسواقها الدولية					
25	تساعد الانترنت على عرض منتجات الشركة في الأسواق الدولية					
26	تقدم الشركة معلومات كافية عن خصائص ومواصفات منتجاتها عبر الانترنت					
عنصر التسعير الدولي						
27	تحدد الشركة أسعار منتجاتها على أساس التكلفة مضاف إليها هامش					

					ربح معين
					28 تعتمد الشركة على أسعار المنافسين في تحديد أسعار منتجاتها في السوق الدولي
					29 يتم تحديد أسعار المنتجات على أساس القدرة الشرائية للزبائن في السوق الدولي
					30 تخضع أسعار منتجات الشركة لقانون العرض والطلب عليها
					31 تستخدم الشركة التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتوفير السعر المثالي
					32 تعرض الشركة أسعار منتجاتها بكل مصداقية عبر الانترنت
عنصر التوزيع الدولي					
					33 تتوفر لدى الشركة وكالات ونقاط بيع في جل الأسواق الدولية
					34 تتميز وكالات ونقاط بيع الشركة بالقرب من زبائنها في الأسواق الدولية
					35 تستفيد الشركة من المعلومات المقدمة من طرف موزعيها لتطوير استراتيجيات التوزيع في السوق الدولي
					36 يدعم الموقع الالكتروني للشركة فاعلية نظام التوزيع مما يحقق ميزة الانتشار الجغرافي
					37 توفر الشركة تطبيقات على الهواتف الذكية لتسهيل عمليات الشراء والدفع والتسليم لزبائنها في السوق الدولي
عنصر الترويج الدولي					
					38 تستخدم الشركة وسائل الترويج التقليدية (الإعلانات التلفزيونية والصحفية،...) للإعلان عن طبيعة منتجاتها بصفة مستمرة
					39 تستخدم الشركة وسائل الترويج الرقمية والحديثة (الموقع الالكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، المؤثرين،...) للإعلان عن طبيعة منتجاتها بصفة مستمرة
					40 تعتمد الشركة على نفس الرسالة الإعلانية التي تعتمدها الشركة الأم للترويج لمنتجاتها
					41 تشارك الشركة في الفعاليات والنشاطات الإجتماعية والثقافية للترويج لمنتجاتها
					42 تخفض الشركة أحيانا في أسعار منتجاتها لتنشيط مبيعاتها
عنصر الدليل المادي					
					43 يعتبر موقع الشركة المحدد من طرف الدولية المضيئة سهل التحديد والوصول
					44 تحافظ الشركة على نفس المظهر العام (المظهر الخارجي والداخلي) للشركة الأم

					45	توفر الشركة أفضل التجهيزات المكتبية (ديكور، أثاث، مكاتب) لتكون أكثر جاذبية من شركات الاتصال المحلية
					46	تجعل الشركة من توفير مساحات كافية وأماكن جلوس مريحة لانتظار الزبائن من أهم أولوياتها
					47	تمكن الوسائل الحديثة (موقع إلكتروني، بريد إلكتروني، حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي ،,,) الشركة من التواصل مع زبائننا بصورة أفضل
					48	توفر الشركة على مواقعها على الانترنت فيديوهات وصور ومنشورات جذابة وهادفة
عنصر الأفراد						
					49	تحرص الشركة على أن يتسم موظفوها بحسن المعاملة والاستقبال والتفاعل الجيد مع استفسارات زبائننا
					50	تعتبر خبرة ومهارة موظفي الشركة عاملا مهما في تقديم منتجات الشركة
					51	تحرص الشركة على تنظيم لقاءات وورشات عمل لتدريب موظفيها
					52	تزداد جاذبية ومكانة المنتجات المقدمة كلما كان الاعتماد في الشركة على موظفين من الدولة الأم
					53	يساهم موظفو الشركة في تقديم محتوى إبداعي وجذاب عبر الانترنت
عنصر العمليات						
					54	تحرص الشركة على أن تكون تعاملاتها سهلة وخالية من التعقيد
					55	تقدم الشركة نفس المنتجات التي تقدمها الشركة الأم وبنفس خطوات وإجراءات التقديم
					56	تحرص الشركة على أن تكون مراحل تقديم المنتج متتابعة وواضحة وخالية من الأخطاء
					57	تعتمد الشركة على التقنيات التكنولوجية المتطورة في تقديم المنتج
					58	تستخدم الشركة مختلف مواقع الانترنت في جمع البيانات حول السوق الدولي من أجل تحليلها

الجزء الرابع: استراتيجية التموقع (أرجو وضع العلامة (X) أمام العبارات التالية وفي الخانة التي توافق رأيك)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	لا أوافق بشدة
تموقع المنتج						
59	تحرص الشركة على أن تكون منتجاتها متميزة عن باقي المنتجات في السوق الدولي					
60	تقدم الشركة معلومات ذات مصداقية عالية عن منتجاتها لزبائننا					

					الدوليين	
					تحرص الشركة على تميز منتجاتها بجودة عالية عن المنتجات الأخرى المعروضة في السوق الدولي	61
					تحرص الشركة على أن تكون منتجاتها ذات أداء جيد عند استعمالها	62
					تقدم الشركة منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة في الأسواق الدولية	63
					تهتم الشركة بأن تكون أسعار منتجاتها بتوافق جودتها	64
					تقدم الشركة منتجات بأسعار أفضل من أسعار منافسيها المحليين والدوليين	65
					تسعى الشركة إلى تقديم منتجات تحقق رضا وولاء زبائننا الدوليين	66
تموقع العلامة						
					تروج الشركة لعلامتها التجارية لتكون معروفة في السوق الدولي	67
					تسعى الشركة لأن تكون علامتها التجارية مشهورة في السوق الدولي	68
					تسعى الشركة إلى تحقيق سمعة جيدة عن علامتها التجارية في السوق الدولي	69
					تسعى الشركة إلى تكوين صورة ذهنية جيدة عن علامتها التجارية في السوق الدولي	70
					تسعى الشركة إلى تحقيق مكانة جيدة عن علامتها التجارية في السوق الدولي	71
					تسعى الشركة إلى أن تكون علامتها التجارية هي الرائدة في السوق الدولي	72
التموقع السوقي						
					تسعى الشركة إلى أن تحقق منتجاتها موقعا مهما في السوق الدولي	73
					تسعى الشركة إلى أن تكون منتجاتها ذات قيمة في السوق الدولي	74
					تسعى الشركة إلى تحقيق قيمة مضافة في السوق الدولي	75
					تحرص الشركة على تحقيق ميزة تنافسية في السوق الدولي	76
					تحرص الشركة على أن تفرض منتجاتها نفسها للتموقع في السوق الدولي	77
					تسعى الشركة إلى تحقيق مركز تنافسي قوي في السوق الدولي	78

الملحق رقم (02): طلب تربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة الشهبان العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences



نيابة العمادة المكلفة بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

تبسة في: 28 ماي 2023

الرقم 2023/ ن.ع.م.ت.ب.ع / ك.ع.ا.ع.ت.ع.ت / ج.ش.ش.ع.ت.ت / 2023

الى السيد: السيد بن الجاهم ليشنكية
..... آ.و.ب.ب.ب.و.س.الخن.السن.....

الموضوع: طلب الموافقة لإجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن السيد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي نشهد بأن:
الطالب(ة): بوذراع خلود
مسجل(ة): في قسم العلوم التجارية السنة الثالثة دكتوراه: 2023/2022
فرع: علوم تجارية
تخصص: تسويق وتجارة دولية، في حاجة لإجراء زيارة ميدانية أو تربص بمؤسستكم
موضوع الزيارة: توزيع استبيان من أجل جمع المعلومات والقيام بتحليلها، من أجل إنجاز أطروحة الدكتوراه حول:
"مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة - دراسة حالة شركة أوريدو-"

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية، ولكم منا فائق التقدير والاحترام.

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب العميد مكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية لكلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
د. العيضة محمد



ملحق رقم (03): اتفاقية تربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التلمسي - تلمسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الرقم: /ق.ع.ت.ك.ع.إ.ق.ت.ع.ت.أ.ج.ع.ت.ت.2022/ 2023

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تصبغ علاقات جامعة العربي التلمسي تلمسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : الوكيلية : للاتصالات أبو زيد الجزار
مقرها في : أبو لاد خايت الجزار الحاصصة
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطوف للطلبة لاسه أسواقهم :

1- د. بوذراع خلود

2:

3:

4:

وذلك طبقا للرسوم رقم : 88-89 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابفة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص:
.....
.....

المادة الثالثة :

التربص التطبيقي بحري في مصلحة قسم التسيير
الفترة من : 03 جويلية 2023 إلى : 03 أوت 2023

المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

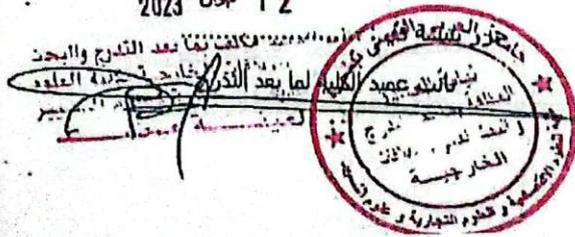
المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

12 جوان 2023



WATANIYA TELECOM ALGERIE
66, Route Ouled Fayot Cheraga
Direction des Ressources Humaines
Département Management
& Development
Service Formation RH

الملحق رقم (04): نتائج معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	78

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	58

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	37

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	21

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	20

الملحق رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصها الشخصية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	46	53,5	53,5	53,5
	أنثى	40	46,5	46,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

العمرية الفئة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	16	18,6	18,6	18,6
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	43	50,0	50,0	68,6
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	25	29,1	29,1	97,7
	فاكثر سنة 50 من	2	2,3	2,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

الدراسي م					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	3,5	3,5	3,5
	جامعي	47	54,7	54,7	58,1
	عليا دراسات	36	41,9	41,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

الخبرة س					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	21	24,4	24,4	24,4
	سنوات 10 إلى 5 من	16	18,6	18,6	43,0
	سنة 15 إلى 11 من	28	32,6	32,6	75,6
	سنة 15 من أكثر	21	24,4	24,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البيئة التسويقية الدولية

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	Variance
ع1	86	3,2674	,77345	,598
ع2	86	3,6163	,75410	,569

ع3	86	3,7326	,71000	,504
ع4	86	3,4651	,76231	,581
ع5	86	3,5349	,84988	,722
ع6	86	3,5930	,92518	,856
ع7	86	3,8488	,67767	,459
ع8	86	4,1512	,60425	,365
ع9	86	4,1163	,75799	,575
ع10	86	3,5349	,84988	,722
البيئة	86	3,6860	,33577	,113
N valide (liste)	86			

الملحق رقم (07): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات دراسة وتجزئة الأسواق الدولية

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	Variance
ع11	86	4,0581	,72525	,526
ع12	86	3,7907	,85566	,732
ع13	86	3,8372	,78005	,608
ع14	86	3,7326	,81781	,669
ع15	86	3,6047	,83001	,689
ع16	86	3,6977	,88211	,778
دراسة	86	3,7868	,49153	,242
N valide (liste)	86			

الملحق رقم (08): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات اختيار واستهداف الأسواق الدولية

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	Variance
ع17	86	3,5930	,83141	,691
ع18	86	3,4302	,74424	,554
ع19	86	3,7209	,82106	,674
ع20	86	3,5465	,79197	,627
ع21	86	4,0000	,82605	,682
استهداف	86	3,6581	,48006	,230
N valide (liste)	86			

الملحق رقم (09): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المنتج الدولي

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	Variance
ع22	86	2,9419	1,03304	1,067
ع23	86	3,7674	,83560	,698
ع24	86	3,9651	,71039	,505
ع25	86	4,0116	,80431	,647
ع26	86	4,0000	,81168	,659
المنتج	86	3,7372	,56340	,317
N valide (liste)	86			

الملحق رقم (10): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التسعير الدولي

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	Variance
ع27	86	3,7907	,68799	,473
ع28	86	3,6512	,77865	,606
ع29	86	3,4419	,76088	,579
ع30	86	3,6744	,80355	,646
ع31	86	3,2093	,68799	,473
ع32	86	3,7791	,67565	,456
السعر	86	3,5911	,43209	,187
N valide (liste)	86			

الملحق رقم (11): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التوزيع الدولي

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	Variance
ع33	86	3,6628	,96541	,932
ع34	86	3,6628	,92813	,861
ع35	86	3,6395	1,06177	1,127
ع36	86	3,5930	,96257	,927
ع37	86	4,0930	,80627	,650
التوزيع	86	3,7302	,71867	,516
N valide (liste)	86			

الملحق رقم (12): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الترويج الدولي

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	Variance
ع38	86	4,0581	,81680	,667
ع39	86	4,2791	,62593	,392
ع40	86	3,6744	,91320	,834
ع41	86	4,0930	,67958	,462
ع42	86	3,5465	1,00185	1,004
الترويج	86	3,9302	,48678	,237
N valide (liste)	86			

الملحق رقم (13): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الدليل المادي

Statistiques descriptives						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
ع43	86	3,00	5,00	3,8140	,71145	,506
ع44	86	2,00	5,00	3,8721	,94304	,889
ع45	86	2,00	5,00	3,8605	,95994	,921
ع46	86	2,00	5,00	3,9186	,84317	,711
ع47	86	1,00	5,00	4,2093	,68799	,473
ع48	86	1,00	5,00	3,9302	,89167	,795
الدليل	86	2,50	5,00	3,9341	,56896	,324
N valide (liste)	86					

الملحق رقم (14): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الأفراد

Statistiques descriptives						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
ع49	86	2,00	5,00	3,8953	,63300	,401
ع50	86	2,00	5,00	3,9186	,67240	,452
ع51	86	2,00	5,00	3,9419	,62033	,385
ع52	86	1,00	5,00	3,6279	,85470	,731
ع53	86	2,00	5,00	3,6395	,75010	,563
الأفراد	86	2,00	5,00	3,8047	,50314	,253
N valide (liste)	86					

الملحق رقم (15): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات العمليات

Statistiques descriptives						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
ع54	86	2,00	5,00	3,8256	,76990	,593
ع55	86	1,00	5,00	3,2209	,92547	,856
ع56	86	2,00	5,00	3,7558	,68490	,469
ع57	86	2,00	5,00	3,9302	,76375	,583
ع58	86	1,00	5,00	3,7326	,80329	,645
operations	86	2,40	5,00	3,6930	,54250	,294
N valide (liste)	86					

الملحق رقم (16): التحليل الوصفي للجزء الخاص بالمزيج التسويقي الدولي

Statistiques									
		المنتج	السعر	التوزيع	الترويج	الدليل	الأفراد	operations	المزيج
N	Valide	86	86	86	86	86	86	86	86
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7372	3,5911	3,7302	3,9302	3,9341	3,8047	3,6930	3,7737
Ecart type		,56340	,43209	,71867	,48678	,56896	,50314	,54250	,35716
Minimum		1,80	2,83	2,00	3,00	2,50	2,00	2,40	2,95
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,57

الملحق رقم (17): التحليل الوصفي لعمليات التسويق الدولي

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البيئة	86	3,00	4,60	3,6860	,33577
دراسة	86	2,83	5,00	3,7868	,49153
استهداف	86	3,00	5,00	3,6581	,48006
د. عمليات	86	3,05	4,62	3,7082	,33272
N valide (liste)		86			

الملحق رقم (18): التحليل الوصفي للتسويق الدولي

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
د. عمليات	86	3,05	4,62	3,7082	,33272
المزيج	86	2,95	4,57	3,7737	,35716
الدولي	86	3,16	4,55	3,7500	,31062
N valide (liste)		86			

الملحق رقم (19): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تموقع المنتج

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع 59	86	2,00	5,00	4,0349	,72676
ع 60	86	3,00	5,00	3,9884	,64158
ع 61	86	2,00	5,00	3,9419	,75700
ع 62	86	3,00	5,00	4,0814	,53611
ع 63	86	2,00	5,00	3,7093	,70069
ع 64	86	2,00	5,00	3,8488	,64201
ع 65	86	2,00	5,00	3,6279	,82671
ع 66	86	2,00	5,00	3,7558	,70186
منتج.ت	86	2,75	4,63	3,8735	,44865
N valide (liste)		86			

الملحق رقم (20): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تموقع العلامة

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع 67	86	2,00	5,00	4,0116	,77451
ع 68	86	2,00	5,00	3,8837	,72629
ع 69	86	2,00	5,00	4,0581	,70885
ع 70	86	2,00	5,00	4,0349	,69363
ع 71	86	2,00	5,00	4,0698	,77900
ع 72	86	2,00	5,00	4,0116	,75917
العلامة.ت	86	2,33	5,00	4,0116	,63903
N valide (liste)		86			

الملحق رقم (21): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التموقع السوقي

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع 73	86	3,00	5,00	3,9884	,71116
ع 74	86	3,00	5,00	3,9419	,67484
ع 75	86	3,00	5,00	3,9884	,69442

ع76	86	3,00	5,00	3,9767	,65037
ع77	86	3,00	5,00	4,0000	,75147
ع78	86	3,00	5,00	4,0698	,66493
السوقي ت	86	3,00	5,00	3,9942	,56502
N valide (liste)	86				

الملحق رقم (22): التحليل الوصفي لاستراتيجية التوقيع

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
منتج ت	86	2,75	4,63	3,8735	,44865
العلامة ت	86	2,33	5,00	4,0116	,63903
السوقي ت	86	3,00	5,00	3,9942	,56502
التوقيع	86	2,70	4,85	3,9512	,46596
N valide (liste)	86				

الملحق رقم (23): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		الاستبيان
N		86
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8016
	Ecart type	,30437
Différences les plus extrêmes	Absolue	,076
	Positif	,069
	Négatif	-,076
Statistiques de test		,076
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.		

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		dawliN
N		86
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6019
	Ecart type	1,09479
Différences les plus extrêmes	Absolue	,039
	Positif	,037
	Négatif	-,039
Statistiques de test		,039
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.		

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		N عمليات
N		86
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5651
	Ecart type	1,04377
Différences les plus extrêmes	Absolue	,069
	Positif	,047
	Négatif	-,069
Statistiques de test		,069
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.		

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
		N المزيج
N		86
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0553
	Ecart type	,94996
Différences les plus extrêmes	Absolue	,094
	Positif	,094
	Négatif	-,086
Statistiques de test		,094
Sig. asymptotique (bilatérale)		,057 ^c
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
		N التوقع
N		86
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0014
	Ecart type	1,04766
Différences les plus extrêmes	Absolue	,043
	Positif	,043
	Négatif	-,039
Statistiques de test		,043
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.		

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon				
		N المنتج.توقع	N العلامة.توقع	N السوق.توقع
N		86	86	86
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8726	4,0363	4,0487
	Ecart type	1,08349	1,15123	1,07409
Différences les plus extrêmes	Absolue	,057	,052	,090
	Positif	,053	,048	,090
	Négatif	-,057	-,052	-,066
Statistiques de test		,057	,052	,090
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,082 ^c
a. La distribution du test est Normale.				
b. Calculée à partir des données.				
c. Correction de signification de Lilliefors.				
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.				

الملحق رقم (24): نتائج اختبار t-test للعينة الواحدة

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
د. عمليات	86	3,7082	,33272	,03588

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
				Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	T	ddl	Sig. (bilatéral)		Inférieur	Supérieur
د. عمليات	103,356	85	,000	3,70819	3,6369	3,7795

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المزيج	86	3,7737	,35716	,03851

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المزيج	97,984	85	,000	3,77373	3,6972	3,8503

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدولي	86	3,7500	,31062	,03350

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الدولي	111,956	85	,000	3,75000	3,6834	3,8166

الملحق رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,355 ^a	,126	,115	,33593

a. Prédicteurs : (Constante), البيئة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,364	1	1,364	12,083	,001 ^b
	de Student	9,479	84	,113		
	Total	10,843	85			

a. Variable dépendante : المزيج
b. Prédicteurs : (Constante), البيئة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,383	,402		5,934	,000
	البيئة	,377	,109	,355	3,476	,001

a. Variable dépendante : المزيج

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,467 ^a	,218	,209	,31770

a. Prédicteurs : (Constante), دراسة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,365	1	2,365	23,430	,000 ^b
	de Student	8,478	84	,101		
	Total	10,843	85			

a. Variable dépendante : المزيج
b. Prédicteurs : (Constante), دراسة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,489	,268		9,297	,000
	دراسة	,339	,070	,467	4,840	,000

a. Variable dépendante : المزيج

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524 ^a	,275	,266	,30597

a. Prédicteurs : (Constante), استهداف

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,979	1	2,979	31,824	,000 ^b
	de Student	7,864	84	,094		
	Total	10,843	85			

a. Variable dépendante : المزيج
b. Prédicteurs : (Constante), استهداف

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,347	,255		9,203	,000
	استهداف	,390	,069	,524	5,641	,000

a. Variable dépendante : المزيج

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548 ^a	,300	,292	,30062

a. Prédicteurs : (Constante), د.عمليات

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,252	1	3,252	35,980	,000 ^b
	de Student	7,591	84	,090		
	Total	10,843	85			

a. Variable dépendante : المزيج
b. Prédicteurs : (Constante), د.عمليات

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,594	,365		4,368	,000
	د.عمليات	,588	,098	,548	5,998	,000

a. Variable dépendante : المزيج

الملحق رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,125 ^a	,016	,004	,46505

a. Prédicteurs : (Constante), المنتج

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,288	1	,288	1,330	,252 ^b
	de Student	18,167	84	,216		
	Total	18,455	85			
a. Variable dépendante : التوقع						
b. Prédictors : (Constante), المنتج						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,565	,338		10,538	,000
	المنتج	,103	,090	,125	1,153	,252
a. Variable dépendante : التوقع						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,333 ^a	,111	,100	,44197
a. Prédictors : (Constante), السعر				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,047	1	2,047	10,478	,002 ^b
	de Student	16,408	84	,195		
	Total	18,455	85			
a. Variable dépendante : التوقع						
b. Prédictors : (Constante), السعر						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,662	,401		6,633	,000
	السعر	,359	,111	,333	3,237	,002
a. Variable dépendante : التوقع						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,236 ^a	,056	,045	,45544
a. Prédictors : (Constante), التوزيع				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,031	1	1,031	4,969	,028 ^b
	de Student	17,424	84	,207		
	Total	18,455	85			
a. Variable dépendante : التوقع						
b. Prédictors : (Constante), التوزيع						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,380	,261		12,945	,000
	التوزيع	,153	,069	,236	2,229	,028
a. Variable dépendante : التوقع						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,180 ^a	,033	,021	,46104

a. Prédicteurs : (Constante), الترويج

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,600	1	,600	2,824	,097 ^b
	de Student	17,855	84	,213		
	Total	18,455	85			

a. Variable dépendante : التوقع

b. Prédicteurs : (Constante), الترويج

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,273	,407		8,045	,000
	الترويج	,173	,103	,180	1,680	,097

a. Variable dépendante : التوقع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,445 ^a	,198	,189	,41972

a. Prédicteurs : (Constante), الدليل

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,657	1	3,657	20,761	,000 ^b
	de Student	14,798	84	,176		
	Total	18,455	85			

a. Variable dépendante : التوقع

b. Prédicteurs : (Constante), الدليل

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,517	,318		7,914	,000
	الدليل	,365	,080	,445	4,556	,000

a. Variable dépendante : التوقع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625 ^a	,390	,383	,36600

a. Prédicteurs : (Constante), الأفراد

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,203	1	7,203	53,771	,000 ^b
	de Student	11,252	84	,134		
	Total	18,455	85			

a. Variable dépendante : التوقع

b. Prédicteurs : (Constante), الأفراد

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,750	,303		5,780	,000
	الأفراد	,579	,079	,625	7,333	,000

a. Variable dépendante : التوقع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,488 ^a	,238	,229	,40918

a. Prédictors : (Constante), operations

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,391	1	4,391	26,227	,000 ^b
	de Student	14,064	84	,167		
	Total	18,455	85			

a. Variable dépendante : التوقع
b. Prédictors : (Constante), operations

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,404	,305		7,873	,000
	operations	,419	,082	,488	5,121	,000

a. Variable dépendante : التوقع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,523 ^a	,274	,265	,39937

a. Prédictors : (Constante), المزيج

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,057	1	5,057	31,707	,000 ^b
	de Student	13,398	84	,159		
	Total	18,455	85			

a. Variable dépendante : التوقع
b. Prédictors : (Constante), المزيج

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,374	,460		2,989	,004
	المزيج	,683	,121	,523	5,631	,000

a. Variable dépendante : التوقع

الملحق رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,017 ^a	,000	-,012	,46865

a. Prédictors : (Constante), البيئة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,005	1	,005	,024	,876 ^b
	de Student	18,450	84	,220		
	Total	18,455	85			
a. Variable dépendante : التوقع						
b. Prédictors : (Constante), البيئة						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,864	,560		6,896	,000
	البيئة	,024	,151	,017	,156	,876
a. Variable dépendante : التوقع						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,275 ^a	,076	,065	,45064
a. Prédictors : (Constante), دراسة				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,396	1	1,396	6,875	,010 ^b
	de Student	17,059	84	,203		
	Total	18,455	85			
a. Variable dépendante : التوقع						
b. Prédictors : (Constante), دراسة						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,964	,380		7,806	,000
	دراسة	,261	,099	,275	2,622	,010
a. Variable dépendante : التوقع						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,158 ^a	,025	,013	,46284
a. Prédictors : (Constante), استهداف				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,461	1	,461	2,151	,146 ^b
	de Student	17,994	84	,214		
	Total	18,455	85			
a. Variable dépendante : التوقع						
b. Prédictors : (Constante), استهداف						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,390	,386		8,788	,000
	استهداف	,153	,105	,158	1,467	,146

a. Variable dépendante : المتوقع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,179 ^a	,032	,020	,46119

a. Prédicteurs : (Constante), د.عمليات

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,588	1	,588	2,766	,100 ^b
	de Student	17,866	84	,213		
	Total	18,455	85			

a. Variable dépendante : المتوقع

b. Prédicteurs : (Constante), د.عمليات

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,024	,560		5,402	,000
	د.عمليات	,250	,150	,179	1,663	,100

a. Variable dépendante : المتوقع

الملحق رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,158 ^a	,025	,013	,44564

a. Prédicteurs : (Constante), د.عمليات

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,427	1	,427	2,152	,146 ^b
	de Student	16,682	84	,199		
	Total	17,109	85			

a. Variable dépendante :منتج ب

b. Prédicteurs : (Constante), د.عمليات

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,083	,541		5,701	,000
	د.عمليات	,213	,145	,158	1,467	,146

a. Variable dépendante :منتج ب

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,037 ^a	,001	-,011	,64239

a. Prédicteurs : (Constante), د.عمليات

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,047	1	,047	,114	,737 ^b
	de Student	34,664	84	,413		
	Total	34,711	85			
a. Variable dépendante : العلامة ت						
b. Prédictors : (Constante), د. عمليات						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,750	,780		4,809	,000
	د. عمليات	,071	,209	,037	,337	,737
a. Variable dépendante : العلامة ت						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,282 ^a	,079	,069	,54532
a. Prédictors : (Constante), د. عمليات				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,157	1	2,157	7,253	,009 ^b
	de Student	24,979	84	,297		
	Total	27,136	85			
a. Variable dépendante : السوق ت						
b. Prédictors : (Constante), د. عمليات						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,219	,662		3,353	,001
	د. عمليات	,479	,178	,282	2,693	,009
a. Variable dépendante : السوق ت						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,553 ^a	,306	,298	,37601
a. Prédictors : (Constante), المزيج				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,233	1	5,233	37,010	,000 ^b
	de Student	11,876	84	,141		
	Total	17,109	85			
a. Variable dépendante : منتج ت						
b. Prédictors : (Constante), المزيج						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,252	,433		2,893	,005
	المزيج	,695	,114	,553	6,084	,000
a. Variable dépendante : منتج ت						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,352 ^a	,124	,113	,60173

a. Prédicteurs : (Constante), المزيج

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,296	1	4,296	11,866	,001 ^b
	de Student	30,414	84	,362		
	Total	34,711	85			

a. Variable dépendante : العلامة ت
b. Prédicteurs : (Constante), المزيج

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,636	,693		2,362	,020
	المزيج	,629	,183	,352	3,445	,001

a. Variable dépendante : العلامة ت

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,456 ^a	,208	,198	,50596

a. Prédicteurs : (Constante), المزيج

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,632	1	5,632	22,001	,000 ^b
	de Student	21,504	84	,256		
	Total	27,136	85			

a. Variable dépendante : السوقي ت
b. Prédicteurs : (Constante), المزيج

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,274	,582		2,188	,031
	المزيج	,721	,154	,456	4,691	,000

a. Variable dépendante : السوقي ت

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,467 ^a	,218	,209	,39909

a. Prédicteurs : (Constante), الدولي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,730	1	3,730	23,422	,000 ^b
	de Student	13,379	84	,159		
	Total	17,109	85			

a. Variable dépendante : منتج ت
b. Prédicteurs : (Constante), الدولي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,344	,524		2,564	,012
	الدولي	,674	,139	,467	4,840	,000

a. Variable dépendante : منتج ت

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,272 ^a	,074	,063	,61853

a. Prédicteurs : (Constante), الدولي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,574	1	2,574	6,729	,011 ^b
	de Student	32,136	84	,383		
	Total	34,711	85			

a. Variable dépendante : العلامة ت

b. Prédicteurs : (Constante), الدولي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,911	,813		2,351	,021
	الدولي	,560	,216	,272	2,594	,011

a. Variable dépendante : العلامة ت

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,444 ^a	,197	,187	,50941

a. Prédicteurs : (Constante), الدولي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,338	1	5,338	20,569	,000 ^b
	de Student	21,798	84	,260		
	Total	27,136	85			

a. Variable dépendante : السوق ت

b. Prédicteurs : (Constante), الدولي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,969	,669		1,448	,151
	الدولي	,807	,178	,444	4,535	,000

a. Variable dépendante : السوق ت

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,453 ^a	,205	,196	,41782

a. Prédicteurs : (Constante), الدولي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,791	1	3,791	21,715	,000 ^b
	de Student	14,664	84	,175		
	Total	18,455	85			
a. Variable dépendante : التوقع						
b. Prédicteurs : (Constante), الدولي						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,402	,549		2,553	,012
	الدولي	,680	,146	,453	4,660	,000
a. Variable dépendante : التوقع						

الملحق رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد "Regression Linear Multiple"

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
التوقع	3,9512	,46596	86
د. عمليات	3,7082	,33272	86
المزيج	3,7737	,35716	86

Corrélations				
		التوقع	د. عمليات	المزيج
Corrélation de Pearson	التوقع	1,000	,179	,523
	د. عمليات	,179	1,000	,548
	المزيج	,523	,548	1,000
Sig. (unilatéral)	التوقع	.	,050	,000
	د. عمليات	,050	.	,000
	المزيج	,000	,000	.
N	التوقع	86	86	86
	د. عمليات	86	86	86
	المزيج	86	86	86

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,539 ^a	,291	,274	,39712
a. Prédicteurs : (Constante), المزيج, د. عمليات				
b. Variable dépendante : التوقع				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,365	2	2,683	17,010	,000 ^b
	de Student	13,090	83	,158		
	Total	18,455	85			
a. Variable dépendante : التوقع						
b. Prédicteurs : (Constante), المزيج, د. عمليات						

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,760	,534			3,296	,001		
	د. عمليات	-,216	,155	-,154		-1,398	,166	,700	1,428
	المزيج	,793	,144	,608		5,504	,000	,700	1,428
a. Variable dépendante : التوقع									

Diagnostics de colinéarité ^a						
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	د. عمليات	المزيج
1	1	2,992	1,000	,00	,00	,00
	2	,004	26,041	,84	,02	,58
	3	,004	28,536	,16	,98	,42

a. Variable dépendante : التوقع

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,3344	4,5470	3,9512	,25124	86
de Student	-1,19604	1,11560	,00000	,39242	86
Valeur prévue standard	-2,455	2,372	,000	1,000	86
Résidu standard	-3,012	2,809	,000	,988	86

a. Variable dépendante : التوقع

الملحق رقم (30): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لاختبار الفروقات

Descriptives								
الاستبيان								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	46	3,7871	,25754	,03797	3,7106	3,8635	3,24	4,47
أنثى	40	3,8183	,35333	,05587	3,7053	3,9313	3,17	4,53
Total	86	3,8016	,30437	,03282	3,7363	3,8668	3,17	4,53

ANOVA						
الاستبيان						
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
Intergruppes	,021	1	,021	,223	,638	
Intragruppes	7,854	84	,093			
Total	7,874	85				

Descriptives								
الاستبيان								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من أقل	16	4,0609	,22984	,05746	3,9384	4,1834	3,71	4,37
40 من أقل إلى 30 من سنة	43	3,7454	,32727	,04991	3,6447	3,8461	3,17	4,53
50 من أقل إلى 40 من سنة	25	3,7226	,22230	,04446	3,6308	3,8143	3,24	3,99
فأكثر سنة 50 من	2	3,9231	,00000	,00000	3,9231	3,9231	3,92	3,92
Total	86	3,8016	,30437	,03282	3,7363	3,8668	3,17	4,53

ANOVA						
الاستبيان						
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
Intergruppes	1,397	3	,466	5,897	,001	
Intragruppes	6,477	82	,079			
Total	7,874	85				

Descriptives								
الاستبيان								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ثانوي	3	3,6453	,39230	,22650	2,6708	4,6198	3,19	3,87
جامعي	47	3,7332	,26124	,03811	3,6565	3,8099	3,17	4,21
عليا دراسات	36	3,9038	,32767	,05461	3,7930	4,0147	3,38	4,53
Total	86	3,8016	,30437	,03282	3,7363	3,8668	3,17	4,53

ANOVA					
الاستبيان					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,669	2	,335	3,856	,025
Intragruppes	7,205	83	,087		
Total	7,874	85			

Descriptives								
الاستبيان								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 من أقل	21	4,0201	,25285	,05518	3,9051	4,1352	3,56	4,47
سنوات 10 إلى 5 من	16	3,6226	,30045	,07511	3,4625	3,7827	3,17	4,23
سنة 15 إلى 11 من	28	3,7674	,31731	,05997	3,6444	3,8904	3,32	4,53
سنة 15 من أكثر	21	3,7650	,21755	,04747	3,6659	3,8640	3,24	4,01
Total	86	3,8016	,30437	,03282	3,7363	3,8668	3,17	4,53

ANOVA					
الاستبيان					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,577	3	,526	6,843	,000
Intragruppes	6,298	82	,077		
Total	7,874	85			

ANOVA					
الاستبيان					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,397	3	,466	5,897	,001
Intragruppes	6,477	82	,079		
Total	7,874	85			

الملحق رقم (31): نتائج تحليل اختبار شيفيه

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante: الاستبيان						
Scheffé						
(I) العمرية الفئة	(J) العمرية الفئة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
سنة 30 من أقل	سنة 40 من أقل إلى 30 من	,31552*	,08230	,004	,0806	,5504
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	,33833*	,08998	,004	,0815	,5952
	فاكثر سنة 50 من	,13782	,21079	,934	-,4639	,7395
سنة 40 من أقل إلى 30 من	سنة 30 من أقل	-,31552*	,08230	,004	-,5504	-,0806
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	,02281	,07069	,991	-,1790	,2246
	فاكثر سنة 50 من	-,17770	,20330	,858	-,7580	,4026
سنة 50 من أقل إلى 40 من	سنة 30 من أقل	-,33833*	,08998	,004	-,5952	-,0815
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	-,02281	,07069	,991	-,2246	,1790

	فأكثر سنة 50 من	-,20051	,20653	,815	-,7900	,3890
فأكثر سنة 50 من	سنة 30 من أقل	-,13782	,21079	,934	-,7395	,4639
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	,17770	,20330	,858	-,4026	,7580
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	,20051	,20653	,815	-,3890	,7900

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الاستبيان		
Scheffé ^{a,b}		
العمرية الفئة	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
سنة 50 من أقل إلى 40 من	25	3,7226
سنة 40 من أقل إلى 30 من	43	3,7454
فأكثر سنة 50 من	2	3,9231
سنة 30 من أقل	16	4,0609
Sig.		,209

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 6,392.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

ANOVA					
الاستبيان					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,669	2	,335	3,856	,025
Intragroupes	7,205	83	,087		
Total	7,874	85			

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante: الاستبيان						
Scheffé						
(I) الدراسي م	(J) الدراسي م	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ثانوي	جامعي	-,08793	,17545	,882	-,5252	,3494
	عليا دراسات	-,25855	,17705	,349	-,6999	,1828
جامعي	ثانوي	,08793	,17545	,882	-,3494	,5252
	عليا دراسات	-,17062*	,06526	,037	-,3333	-,0080
عليا دراسات	ثانوي	,25855	,17705	,349	-,1828	,6999
	جامعي	,17062*	,06526	,037	,0080	,3333

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الاستبيان		
Scheffé ^{a,b}		
الدراسي م	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
ثانوي	3	3,6453
جامعي	47	3,7332
عليا دراسات	36	3,9038
Sig.		,227

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 7,845.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

ANOVA					
الاستبيان					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,577	3	,526	6,843	,000
Intragroupes	6,298	82	,077		
Total	7,874	85			

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante: الاستبيان						
Scheffé						
(I) الخبرة س	(J) الخبرة س	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
سنوات 5 من أقل	سنوات 10 إلى 5 من	,39755*	,09196	,001	,1350	,6601
	سنة 15 إلى 11 من	,25275*	,08000	,024	,0244	,4811
	سنة 15 من أكثر	,25519*	,08552	,037	,0111	,4993
سنوات 10 إلى 5 من	سنوات 5 من أقل	-,39755*	,09196	,001	-,6601	-,1350
	سنة 15 إلى 11 من	-,14480	,08685	,432	-,3927	,1031
	سنة 15 من أكثر	-,14236	,09196	,498	-,4049	,1201
سنة 15 إلى 11 من	سنوات 5 من أقل	-,25275*	,08000	,024	-,4811	-,0244
	سنوات 10 إلى 5 من	,14480	,08685	,432	-,1031	,3927
	سنة 15 من أكثر	,00244	,08000	1,000	-,2259	,2308
سنة 15 من أكثر	سنوات 5 من أقل	-,25519*	,08552	,037	-,4993	-,0111
	سنوات 10 إلى 5 من	,14236	,09196	,498	-,1201	,4049
	سنة 15 إلى 11 من	-,00244	,08000	1,000	-,2308	,2259

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الاستبيان			
Scheffé ^{a,b}			
الخبرة س	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
سنوات 10 إلى 5 من	16	3,6226	
سنة 15 من أكثر	21	3,7650	
سنة 15 إلى 11 من	28	3,7674	
سنوات 5 من أقل	21		4,0201
Sig.		,425	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 20,677.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ