



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الرقم التسلسلي: 2026 /

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي LMD

فرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق

المذكرة الموسومة ب:

دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
الاقتصادية

رواسة حالة: شركة مناجم الفوسفات صوميفوس تبسة

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين

د. الزهرة بوازدية

• رحاب جابري

• شعاع مساعدي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
هدى زمولي	محاضر ب	رئيسا
الزهرة بوازدية	محاضر أ	مشرفا ومقررا
صورية مساني	محاضر أ	عضوا ومناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بذعته تتم الصالحات، نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لنا وإعانتته على إتمام هذا العمل المتواضع، ونسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم ونافعاً للعلم والمعرفة. كما نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، وقدم لنا يد العون والمساندة من قريب أو بعيد طوال فترة إعداد هذا البحث.

ونخص بالشكر الجزيل الأستاذة المشرفة “بوازدية الزهرة”، التي رافقتنا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة، ولم تبخل علينا بدعمها وتشجيعها، فكان لتأطيرها ومتابعتها المستمرة الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل في أحسن الظروف، فجزاها الله عنا خير الجزاء وبارك في علمها وعملها.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى إدارة وعمال شركة مناجم الفوسفات صوميفوس – تبسة، على حسن الاستقبال والتعاون و نخص بالشكر الأنسة بن ذيب _س_ و السيد ولد مسعود _إ_ ، على ما قدموه لنا من معلومات وتسهيلات ساعدتنا كثيراً في إنجاز هذه الدراسة الميدانية وإتمامها.

ولا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيمة من شأنها إثراء هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا خلال مشوارنا الدراسي وأسهموا في تكويننا العلمي والمعرفي، وإلى كل من قدم لنا الدعم والمساعدة من قريب أو بعيد. وفي الأخير، نسأل الله تعالى أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل المتواضع خطوة موفقة في مسيرتنا العلمية والعملية.

الإهداء

{ وَأَخِرُّ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ } (سورة يونس - الآية 10)
لم تكن الرحلة مجرد طريقٍ عبرته، بل كانت جهداً، وسعراً، وتفاصيل طُبعت بالصبر والإيمان. واليوم، وأنا أقف على عتبة هذا الإنجاز، أدرك أن الألام العظيمة لا تولد إلا من رحم السعي المتواصل. فالحمد لله الذي أثار بصري، وسدّ خطاي، وبلّغني هذه اللحظة الغالية بفضلته وكرمه الواسع.
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى نفسي أولاً؛ تحيةً لقلبي قاوم ولم يستسلم...
ثم إلى الأرواح التي كانت لي ظلاً، وسنداً، ونوراً في عتمة الطريق.

إلى منبجعي الجود والرضا.. إلى من سيظان أعظم انتصاراتي في هذه الحياة، والديّ الكريمين، اللذين قال فيهما الله عز وجل: { وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا }.

إلى أمي الغالية.. نبع الحنان، وملاذي الآمن ومصدر طمأنينتي.. إليك يا جنتي وقرّة عيني.
إلى أبي العزيز.. سندي الثابت الذي لا يميل، وفخري الذي أعتز به أمام الوجود. من علمني كيف أقف بقوة، وعرس فيّ روح التحدي والاجتهاد.. شكراً لثقتك الدائمة التي كانت وقودي للأمام.
إلى نبض بيتنا وسرّ بهجتنا.. إخوتي وأخواتي (صبيحة، تقي، وديع، هيام).. أنتم النعمة التي أستعين بها على الأيام، شكراً لوجودكم الدافئ، وللمشاركتي تفصيل القلق والفرح، ولكل لحظة حبه حقيقية.
إلى صديقاتي الوفيات.. رفيقات الدرب الطويل، ومن عشت معهنّ أجمل الذكريات والمواقف.
شكراً لأنكنّ كنتنّ لي عوناً وكلمة طيبة تشدّ مني كلما ثقلت الخطى.

إلى رفيقة دربي ومقاسمتي حناء هذا البحث وتفصيله (شعاع).. شكراً لجهدك، لصبرك، ولأننا سرنا معاً خطوة بخطوة حتى قطفنا ثمرة النجاح سوياً.
وإلى كل روح طيبة مرت في حياتي، وتركت أثراً، أو دعمت لي بظهر الغيب، أو ساهمت في نجاحي هذا من قريب أو بعيد.. أهدىكم هذا الإنجاز بكل حبه وامتنان.

خريجتكم رحاب

الإهداء

الحمد لله أولاً وآخرًا على فضله العظيم وتوفيقه الذي أنار طريقني ومنعني القوة والصبر حتى بلغت هذه اللحظة التي طالما حلمت بها.

إلى أبي سندي الشامخ

إلى من علمني معنى الصبر والكفاح وكان مصدر قوتي وفخري دائمًا أهديك هذا الإنجاز بكل الحب والامتنان.

إلى أمي ملجئي الأمان

إلى القلب الذي أحاطني بالحناء والحب وكان سبب طمأنينتي في كل خطوة أنتج أجمل نعم الله عليّ.

إلى أخي حبيبي

إلى السند الذي لا يميل والكفء الذي أستند إليه كلما أثقلني الطريق شكرًا لأنك كنت دائمًا بقربي.

إلى فـ.ع. رفيق دربي

إلى من شاركني تفاصيل الرحلة بكل ما فيها من تعب وفرح وكان خير سند ورفيق طوال هذا المشوار.

إلى رفيقتي وصديقتي الحبيبات

إلى من شاركني أجمل الذكريات وخففن عني مشقة الطريق بوجودهن ودعمهن الدائم.

إلى زميلتي ورفيقة الرحلة رحاب

إلى من شاركني تعب الأيام وضغط الدراسة وفرحة الإنجاز و كانت سندًا جميلًا.

إلى قطي أنيسي وحبيب قلبي

إلى ذلك الرفيق الصامت الذي كان يخفف وحدتي وقلقي بوجوده المادي.

وإلى نفسي العزيزة

إلى تلك الفتاة التي صبرت كثيرًا وقاومت كل لحظات التعب حتى وصلت وكانت فعلاً شعاعًا واسمًا على مسمى هنيئًا لك هذا النجاح.

هذا النجاح لم يكن ثمرة جهدي وحدي بل كان ثمرة حبكم ودعمكم ودعواتكم الصادقة.

خير بختكم شعاع



الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
I-III	الفهرس العام
II	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
أ-ز	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: مفاهيم نظرية حول المزيج التسويقي الدولي و الميزة التنافسية
2	المبحث الأول: مفاهيم أولية حول المزيج التسويقي الدولي
2	المطلب الأول: أساسيات حول التسويق الدولي
12	المطلب الثاني : مدخل للمزيج التسويقي الدولي
17	المبحث الثاني: عناصر المزيج التسويقي الدولي
17	المطلب الأول: المزيج التسويقي الدولي التقليدي
35	المطلب الثاني: المزيج التسويقي الدولي الموسع
38	المطلب الثالث: المزيج التسويقي الدولي الرقمي
41	المبحث الثالث: مفاهيم نظرية حول الميزة التنافسية
41	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
46	المطلب الثاني: مؤشرات و مصادر الميزة التنافسية
51	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
53	المطلب الرابع: استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي لتعزيز الميزة التنافسية
67	خلاصة الفصل
69	الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة التنافسية على مستوى شركة صوميفوس تبسة
70	المبحث الأول: تقديم عام لشركة صوميفوس تبسة
70	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة صوميفوس تبسة
72	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة صوميفوس تبسة
78	المطلب الثالث: أنشطة شركة صوميفوس تبسة
83	المبحث الثاني : تطور نشاط شركة صوميفوس تبسة
83	المطلب الأول: تطور الإنتاج في شركة صوميفوس تبسة

الفهرس العام

87	المطلب الثاني: تطور رقم الأعمال لشركة صوميفوس تبسة
90	المطلب الثالث: تطور الأرباح لشركة صوميفوس تبسة
94	المبحث الثالث: المزيج التسويقي الدولي في صوميفوس و دوره في تعزيز الميزة التنافسية
94	المطلب الأول: المزيج التسويقي الدولي في صوميفوس تبسة
101	المطلب الثاني: الميزة التنافسية لشركة صوميفوس تبسة
109	المطلب الثالث: تطبيق استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي لتعزيز الميزة التنافسية في صوميفوس تبسة
121	خلاصة الفصل الثاني
123	خاتمة
128	قائمة المراجع
134	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تشخيص خيارات التسعير الدولي	55
02	قائمة منتجين الفوسفات عالميا	83
03	ترتيب احتياطي الدول للمادة الفوسفات عالميا	85
04	ترتيب احتياطي الدول لمادة الفوسفات عربيا	85
05	إنتاج مادة الفوسفات (2021- 2025)	86
06	رقم الأعمال لشركة صوميفوس تبسة	87
07	الكميات المباعة	89
08	النتيجة الصافية لشركة صوميفوس تبسة	90
09	نسب خسائر أسعار الصرف بالنسبة للنتيجة الصافية	92
10	أسعار الفوسفات	96
11	قائمة المصدرين للفوسفات عالميا	101
12	قائمة زبائن شركة صوميفوس	102
13		104

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	المزيج الترويجي الدولي	01
54	مصفوفة تطوير المنتج	02
59	خيارات استراتيجية الترويج الدولي	03
76	الهيكل التنظيمي التسويقي	04
88	أعمدة بيانبة تمثل رقم رقم الأعمال لشركة صومفيوس تبسة	05
89	منحنى بيانبي يمثل الكميات المباعة	06
91	أعمدة بيانبة للنتيجة الصافية (2021- 2025)	07



المقدمة العامة



تمهيد

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة أثرت بشكل مباشر على طبيعة نشاط المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت هذه المؤسسات تعمل في بيئة تتميز بالانفتاح العالمي وشدة المنافسة والتغير المستمر في حاجات ورغبات المستهلكين. وقد ساهمت العولمة الاقتصادية والتطور الهائل في وسائل الاتصال والتكنولوجيا الرقمية في إزالة العديد من الحواجز التجارية بين الدول، الأمر الذي أدى إلى اتساع الأسواق وظهور فرص جديدة أمام المؤسسات للتوسع خارج حدودها المحلية والدخول إلى الأسواق الدولية.

وفي ظل هذه التحولات، لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على امتلاك الموارد أو إنتاج سلع وخدمات ذات جودة، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على وضع استراتيجيات تسويقية فعالة تتلاءم مع خصوصيات الأسواق الخارجية، وتمكنها من تحقيق التفوق على المنافسين والمحافظة على مكانتها داخل البيئة الدولية. ومن هنا برز مفهوم المزيج التسويقي الدولي باعتباره أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتنظيم أنشطتها التسويقية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها التنافسية.

ومن جهة أخرى، تعتبر الميزة التنافسية من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات الإدارية والتسويقية، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عناصر قوة وتميز تجعلها أكثر قدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق الاستمرارية والنمو. وتتحقق هذه الميزة من خلال تقديم قيمة أفضل للزبائن مقارنة بالمنافسين، سواء عبر الجودة، أو السعر، أو الابتكار، أو سرعة الاستجابة، أو الكفاءة التسويقية. وتعد مؤسسة SOMIPHOS من بين المؤسسات الجزائرية التي تنشط في قطاع استراتيجي يتمثل في استخراج وتسويق الفوسفات، وتسعى إلى تعزيز حضورها في الأسواق الدولية من خلال تطوير سياساتها التسويقية وتحسين قدرتها التنافسية. ويكتسي هذا القطاع أهمية كبيرة بالنظر إلى دوره في دعم الاقتصاد الوطني وزيادة الصادرات خارج قطاع المحروقات، الأمر الذي يجعل دراسة العلاقة بين المزيج التسويقي الدولي والميزة التنافسية داخل هذه المؤسسة موضوعاً مهماً يستحق البحث والتحليل.

وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على مدى مساهمة المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة صوميفوس، من خلال تحليل عناصر المزيج التسويقي المعتمدة داخل المؤسسة ودراسة دورها في تعزيز قدرتها على المنافسة داخل الأسواق الخارجية.

إشكالية الدراسة

وفي ضوء ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة التنافسية على مستوى شركة

مناجم الفوسفات صوميفوس _ تبسة؟

الأسئلة الفرعية

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- 1- ما طبيعة المزيج التسويقي الدولي ودوره في التكيف مع البيئة العالمية؟
- 2- إلى أي مدى تساهم عناصر المزيج التسويقي الدولي في بناء استراتيجية تسويقية دولية متكاملة؟
- 3- ما هي أهم مصادر الميزة التنافسية، وكيف يساهم المزيج التسويقي الدولي في تعزيزها؟
- 4- ما واقع استخدام عناصر المزيج التسويقي الدولي داخل شركة صوميفوس؟
- 5- كيف تعزز الميزة التنافسية لشركة صوميفوس في ضوء استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي؟

فرضيات الدراسة

بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية العامة

يساهم التطبيق الفعال والمتكامل لعناصر المزيج التسويقي الدولي بمختلف أبعاده التقليدية والموسعة والرقمية في تحسين إدارة المؤسسة الاقتصادية عامة و شركة مناجم الفوسفات خاصة و من ثم تعزيز ميزتها التنافسية في ضوء استراتيجيات واضحة لعناصر المزيج التسويقي الدولي

الفرضيات الفرعية

- 1- يتطلب النجاح في الأسواق الدولية فهماً دقيقاً لمختلف خصائص البيئة العالمية، ويُعد المزيج التسويقي الدولي الأداة الاستراتيجية الأكثر فعالية في تحقيق التكيف مع متطلبات هذه البيئة.
- 2- لا يقتصر نجاح المؤسسة في الأسواق الدولية على عناصر المزيج التسويقي التقليدي فقط، بل يتطلب دمج العناصر الموسعة والرقمية لتحقيق فعالية أكبر في الأداء التسويقي الدولي.
- 3- من أهم مصادر الميزة التنافسية الجودة و التكلفة و يتم تعزيز الميزة التنافسية من خلال تكييف الاستراتيجيات التسويقية بما يتماشى مع متطلبات الأسواق الدولية.

4- شركة صوميفوس رائدة عالميا وهذا بفضل اعتمادها على استراتيجيات شاملة للمزيج التسويقي الدولي.

5- يساهم المزيج التسويقي الدولي في بناء وتعزيز الميزة التنافسية لشركة مناجم الفوسفات صوميفوس تبسة، من خلال تحسين جودة المنتج الفوسفاتي، وتطوير الآليات السعرية والتوزيعية الكفيلة بالتكيف مع متطلبات الأسواق الخارجية والتحكم في تكاليفه

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بالمزيج التسويقي الدولي والميزة التنافسية، من خلال الربط بين المفاهيم النظرية والتطبيق العملي داخل مؤسسة جزائرية تنشط في قطاع استراتيجي مهم. كما تسعى الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التسويقية الدولية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية داخل الأسواق العالمية وتمثل الأهمية العملية للدراسة في محاولة تشخيص واقع النشاط التسويقي داخل مؤسسة صوميفوس، والتعرف على مدى مساهمة المزيج التسويقي الدولي في تعزيز قدرتها التنافسية، إضافة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحسين أدائها التسويقي وتطوير مكانتها في الأسواق الخارجية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمزيج التسويقي الدولي والميزة التنافسية.
- تحليل عناصر المزيج التسويقي الدولي التقليدية والموسعة ودورها في تحقيق التنافسية.
- دراسة واقع النشاط التسويقي الدولي داخل مؤسسة صوميفوس.
- إبراز دور جودة المنتج والسياسات السعرية والتوزيع والترويج في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- توضيح أهمية العلاقات العامة الدولية كأداة ترويجية للتعريف بمؤسسة صوميفوس عالميا.

أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية

- الميل الشخصي لدراسة مواضيع التسويق الدولي والبحث في الآليات التي تمكن المؤسسات الوطنية من المنافسة عالمياً.
- الرغبة في التعمق في دراسة : دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة التنافسية باعتباره من المواضيع المهمة في التخصص المدروس

الأسباب الموضوعية

- أهمية موضوع المزيج التسويقي الدولي في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي.
- اشتداد المنافسة الدولية وضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على استراتيجيات تسويقية فعالة.
- أهمية قطاع الفوسفات باعتباره من القطاعات الاستراتيجية المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع المزيج التسويقي الدولي داخل قطاع الصناعات الاستخراجية في الجزائر.

المنهج المستخدم في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على:

المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي: في الجانب النظري، من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمزيج التسويقي الدولي والميزة التنافسية بالاعتماد على الكتب والمراجع والدراسات السابقة. وكذلك في الجانب التطبيقي، من خلال دراسة مؤسسة صوميفوس وتحليل نشاطها التسويقي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية داخل الأسواق الدولية.

كما تم الاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في المقابلة لجمع المعلومات والمعطيات المرتبطة بتحليل الإشكالية مع الاعتماد على مختلف الوثائق و التقارير الرسمية المتحصل عليها من طرف شركة صوميفوس او جهات رسمية أخرى.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

دراسة خير الله ناصر بن عبد الله وفايزة خير الله بن عبد الله (2020)، والتي تناولت أثر المزيج

التسويقي الدولي في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات القطاع الخاص الكويتي، حيث توصلت إلى أن عناصر المزيج التسويقي تؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات.

الدراسة الثانية

دراسة غريب الطاوس ودريد حنان (2021) بعنوان: "تحليل دور الابتكار التسويقي ضمن المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، والتي أكدت أن دمج الابتكار داخل عناصر المزيج التسويقي يساهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

الدراسة الثالثة

دراسة Constantine S. Katsikeas وآخرون (2022) بعنوان: "استراتيجية التسويق الدولي وأداء الأعمال: مراجعة جوهرية وتحديد آفاق البحث المستقبلية"، والمنشورة في International Marketing Review، هدفت إلى دراسة العلاقة بين استراتيجية التسويق الدولي وأداء الأعمال داخل المؤسسات الناشطة في الأسواق الخارجية، مع التركيز على دور المزيج التسويقي الدولي في تحقيق الميزة التنافسية. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المراجعة التحليلية لمجموعة من الدراسات السابقة في مجال التسويق الدولي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني استراتيجية تسويق دولية مرنة قائمة على تكييف عناصر المزيج التسويقي مع متغيرات الأسواق الخارجية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي والتسويقي للمؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الدراسة الرابعة

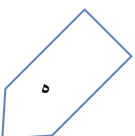
دراسة Jamal وآخرون بعنوان:

"The Impact of Marketing Mix on Competitive Advantage"، والتي أكدت أن التكامل الفعال بين عناصر المزيج التسويقي يساهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة العروض وزيادة رضا العملاء وتعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.

أوجه التشابه والاختلاف:

أوجه التشابه :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يتضح وجود مجموعة من أوجه التشابه بينها وبين الدراسة



الحالية، حيث اتفقت جميعها في تناول موضوع المزيج التسويقي وعلاقته بالميزة التنافسية أو الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية. كما تشابهت في اعتبار أن الاستخدام الفعال لعناصر المزيج التسويقي يساهم في تحسين الأداء التسويقي، زيادة الحصة السوقية، وتحقيق التفوق على المنافسين. كذلك تتقاطع الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في التركيز على البعد الدولي للمزيج التسويقي، خاصة فيما يتعلق بتكييف السياسات التسويقية مع متطلبات الأسواق الخارجية وخصوصيات البيئة الدولية. كما تشابهت الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة العلاقة بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية وتحليل أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية.

أوجه الاختلاف:

رغم وجود أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إلا أن الدراسة الحالية تميزت بعدة جوانب مختلفة يمكن توضيحها فيما يلي:

ركزت بعض الدراسات السابقة على مؤسسات خدمية أو مؤسسات القطاع الخاص، مثل مؤسسة اتصالات الجزائر أو مؤسسات القطاع الخاص الكويتي، في حين تناولت الدراسة الحالية مؤسسة SOMIPHOS التي تنشط في قطاع الصناعات الاستخراجية، وهو قطاع استراتيجي يختلف من حيث طبيعة النشاط والتعاملات التجارية.

من حيث طبيعة النشاط والمنتج

تميزت الدراسة الحالية بدراسة نشاط صناعي موجه لأسواق الأعمال (B2B)، حيث يعتمد تسويق الفوسفات على العلاقات التجارية الدولية والمعايير التقنية وشروط التصدير، بخلاف الدراسات السابقة التي ركز أغلبها على المنتجات الاستهلاكية أو الخدمات.

من حيث أبعاد المزيج التسويقي

لم تقتصر الدراسة الحالية على عناصر المزيج التسويقي التقليدي فقط، بل توسعت لتشمل المزيج التسويقي الموسع والرقمي، مع التركيز على الجوانب الحديثة للتسويق الدولي، في حين ركزت أغلب الدراسات السابقة على العناصر التقليدية للمزيج التسويقي.


اعتمدت الدراسة الحالية على دراسة حالة ميدانية واقعية وتحليل معطيات ووثائق خاصة بالمؤسسة، إضافة إلى دراسة المؤشرات الاقتصادية واللوجستية المتعلقة بالنشاط التصديري، بينما اعتمدت بعض الدراسات السابقة على التحليل النظري أو الاستبيانات فقط.

الإضافة العلمية :


يمكن القول إن الدراسة الحالية تميزت بمعالجة موضوع المزيج التسويقي الدولي داخل قطاع استراتيجي وحيوي في الجزائر، مما منحها بعداً تطبيقياً وعلمياً يساهم في إثراء الدراسات المتعلقة بالتسويق الدولي والميزة التنافسية.

صعوبات الدراسة

- أثناء إنجاز هذه الدراسة تم مواجهة مجموعة من الصعوبات أهمها:
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بالنشاط التسويقي للمؤسسة بسبب الطابع السري لبعض المعطيات.
 - تضارب الإحصائيات المصرح بها من قسم إلى قسم داخل الشركة وعدم شفافية تحليل المعطيات المدروسة.
 - صعوبة التنسيق لإجراء المقابلات والحصول على الوقت الكافي من طرف بعض المسؤولين داخل المؤسسة.
 - تشعب موضوع الدراسة وتداخل متغيراته، مما استلزم وقتاً وجهداً أكبر في جمع وتحليل المعلومات.



**الفصل الأول: مفاهيم نظرية حول
المزيج التسويقي الدولي و الميزة
التنافسية**



يشهد الاقتصاد العالمي في الوقت الحالي تغيرات كبيرة وسريعة جعلت المؤسسة تعمل داخل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والانفتاح على الأسواق الدولية، وهذا ما فرض عليها ضرورة البحث عن أساليب حديثة تساعد على التكيف والاستمرار ولم يعد النجاح يعتمد فقط على جودة المنتج بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسة على تقديمه وتسويقه بطريقة فعالة تتناسب مع احتياجات الزبائن في مختلف الأسواق وفي هذا الإطار يبرز المزيج التسويقي الدولي كأحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة لتنظيم نشاطها التسويقي وتوجيهه بشكل يحقق أفضل النتائج كما يساهم في تحسين مكانتها داخل الأسواق الخارجية وتعزيز قدرتها على المنافسة ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على باقي المنافسين وضمان الاستمرارية في السوق لذلك فإن دراسة دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة التنافسية تعتبر مدخلاً مهماً لفهم كيفية تحقيق النجاح والتميز في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة القوية؛ لهذا خصص هذا الفصل لدراسة الجوانب النظرية التي سيتم من خلالها دراسة مفهوم المزيج التسويقي الدولي وتحليل محتلف عناصره ثم التعرف على الميزة التنافسية والمفاهيم المرتبطة عنها ليتم محاولة إبراز استراتيجيات تعزيزها بالاعتماد على المزيج التسويقي الدولي. وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي:

المبحث الأول: مفاهيم أولية حول المزيج التسويقي الدولي؛

المبحث الثاني: عناصر المزيج التسويقي الدولي؛

المبحث الثالث: الميزة التنافسية وتعزيز المزيج التسويقي الدولي لها؛

المبحث الأول: مفاهيم أولية حول المزيج التسويقي الدولي

في ظل تطور الأنشطة التجارية واتساع نطاقها خارج الحدود، أصبح من الضروري التطرق إلى الأسس التي يقوم عليها المزيج التسويقي الدولي. وعليه، سيتم تناول مفاهيم أولية حوله.

المطلب الأول: أساسيات حول التسويق الدولي

أصبح الانتقال من الأسواق المحلية إلى الساحة الدولية خطوة استراتيجية حاسمة في حياة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليس مجرد خيار بل ضرورة تملئها تحديات العولمة واحتدام المنافسة. و من هنا فرض على المؤسسة تبني فكر التسويق الدولي و استراتيجياته.

أولاً: مفهوم التسويق الدولي

1- تعريف التسويق الدولي

تعددت وتنوعت تعاريف التسويق الدولي ويمكن حصرها في ما يلي:

عرف التسويق الدولي على أنه: "جميع الأنشطة المتعلقة بالتصدير المباشر للمنتجات النهائية إلى الأسواق الدولية أو بأعمال المنظمات التابعة أو الشركات المرتبطة مع شركات خارجية أو شركات متعددة الجنسية".¹

عرف التسويق الدولي من وجهة نظر الشركة بأنه "قسم من الأعمال يهتم بتخطيط وترويج و تسعير و خدمة السلع و الخدمات التي يرغبها المستهلك الأخير و المستخدم عبر الحدود السياسية".²

وعرف أيضا بأنه: "التسويق الخارجي للشركات والمؤسسات المحلية والعالمية، حيث تقوم المؤسسة بالإنضمام في السوق الدولية وتعمل في عدة دول مختلفة بخطط واستراتيجيات وأهداف متفق عليها في عدة دول مختلفة".³

وعليه يمكن القول أن التسويق الدولي هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتخطيط وترويج وتسعير وتوزيع السلع والخدمات في نطاق دولي، سواء بشكل مباشر أو من خلال شركات تابعة

¹ هبة كافي، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص: 25.

² فضيل فارس، التسويق الدولي: مفاهيم عامة، استراتيجياته، بينته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، الطبعة الأولى، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر، 2010، ص: 19.

³ محمد سرور الحريري، إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 64-65.

أو متعددة الجنسيات، بهدف تلبية حاجات المستهلك النهائي في الأسواق الخارجية وفق استراتيجيات وأهداف محددة.

II- خصائص التسويق الدولي

من أهم الخصائص التي يشير إليها التسويق الدولي هو تطبيق المبادئ التسويقية لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن المختلفة المقيمين داخل أو خارج الدول، بحيث يتم تطبيق الأنشطة الدولية على أكثر من دولة، ويمكن تلخيص خصائص التسويق الدولي بالنقاط الآتية:¹

- 1- العمليات على نطاق واسع: حيث يتم اجراء معاملات التسويق الدولي بكميات كبيرة مما يساعد المؤسسات المصنعة على جني الكثير من الأرباح.
- 2- السيطرة على الأسواق من حيث المنافسة: تحاول كل دولة أو شركة أن تسيطر على الأسواق الخارجية والداخلية من خلال انتاجها منتجات ذات مواصفات عالمية وذات جودة عالية.
- 3- المخاطر والتحديات المرتفعة: عادة ما يتعرض التسويق الدولي إلى العديد من المخاطر والتحديات المختلفة والملموسة، وتأتي هذه التحديات على شكل عوامل سياسية واختلافات اقليمية وثقافية واجتماعية، وتغيير في الأذواق والاتجاهات.
- 4- الحساسية والمرونة: تتسم طبيعة خصائص التسويق الدولي بالمرونة والحساسية إلى حد كبير كما إن العوامل البيئية لها تأثير كبير ايضاً على التسويق الدولي.

¹ سامي ذياب محل، أحمد شويش حسين طلب، «دور محددات التسويق الدولي في تعزيز رضا الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن المتاجر الكبيرة في مدينة أربيل»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2024، ص 262.

III- الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي :

يمكن تحديد اختلاف الموجود بين التسويق المحلي والتسويق الدولي من خلال أوجه التشابه والاختلاف والليان سوف نبينهما في النقاط التالية:¹

1- أوجه التشابه بين التسويق المحلي والتسويق الدولي

يتشابه التسويق الدولي مع التسويق المحلي في أن مفهومين يسعيا نحو إحراز وتحقيق جملة من الأهداف التسويقية، وهذا من خلال تفاعل الجهود والأنشطة والاستفادة تامة من الموارد التنظيمية المتاحة و العمل على اقتناص الفرص السوقية المتاحة في الأسواق الخارجية أو المحلية، كما يتشابه التسويق الدولي مع التسويق المحلي في مبادئ التسويق التي تعد واحدة، سواء كان التسويق في الأردن أو بريطانيا مثلا، ففي كل من هذه الأسواق تتم فيها نفس الممارسات أو الأنشطة التسويقية المتمثلة في دراسة الأسواق، تخطيط المنتجات التسعير الترويج الخ وبعبارة أدق، يتشابهان في ممارسة القواعد والمبادئ العامة للتسويق، لكن الاختلاف يكمن في الظروف والمتغيرات البيئية.

2- أوجه الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي

التسويق الدولي حسب تعريف محمد صديق عقيقي هو: " تلك الأنشطة التجارية التي تعمل على توجيه والسياب السلع من المؤسسة إلى الزبائن المرتقبين في أكثر من دولة واحدة". "

على ضوء ما جاء في تعريف التسويق الدولي فإن هناك تشابها كبيرا بين التسويق المحلي والدولي كظاهرة اقتصادية، إلا أنه يوجد فرق وحيد يتمثل في انتقال السلع في التسويق الدولي في أكثر من دولة وسوق، على غرار التسويق المحلي الذي تنتقل فيه السلع في سوق واحدة وبلد واحد، وعليه يمكن القول إن جوهر الاختلاف يكمن في المحيط الذي تتعامل فيه المؤسسة، وكذا البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والديمقراطية، والسياسية والقانونية الخ.

الاختلاف الوحيد بين مفهوم التسويق المحلي ومفهوم التسويق الدولي يكمن في اختلاف موقع أو مكان الممارسة فقط". ويمكن أن تبين الصعوبات التي يتعرض لها. المسوق الدولي حينما تريد المؤسسة خدمة

¹ بوزراع خلود، مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية موقع المنظمة: دراسة حالة شركة أوريدو، أطروحة دكتوراه، شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الجزائر، 2024، ص: 8-9.

الأسواق الدولية، والتي تعد هي أساس الاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي من خلال الأسباب التالية:

يفرض التسويق الدولي على القائمين على المؤسسة القيام بتحليل دقيق ومستمر للظروف البيئية الدولية، حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات الطارئة على بيئتها الخارجية التعامل في التسويق الدولي يلزم على المسوقين اكتساب مهارات تسويقية كبيرة تسمح لهم من القيام بعمليات التخطيط والدراسة وتحليل المتغيرات البيئية؛

ارتفاع نسبة المخاطرة، ومجازفة كبيرة من حيث الاستثمار في أسواق تتسم بالمنافسة الشديدة اصطدام بحواجز متنوعة في الأسواق الدولية، خاصة المتعلقة، تغيرات سعر الصرف طرق الدفع وتحويل الأموال إلى دولة الأم، تحصيل الديون، وغيرها من المعوقات التي تزيد من صعوبة العمل في الأسواق الدولية.

IV- مراحل تطور التسويق الدولي :

سوف نستعرض بإيجاز المراحل الأساسية التي مر بها التسويق الدولي في تطوره:¹

1- مرحلة التغلب على العوائق الجمركية (1950-1960):

قادت هذه المرحلة الشركات الأمريكية الضخمة، إذ حاولت هذه الأخيرة خلال هذه الفترة تخفيض الرسوم الجمركية بين الدول بهدف تشجيع التبادل التجاري وتسهيل نفاذ السلع إلى الأسواق الخارجية، وجاءت هذه المرحلة في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وامتدت تقريباً إلى الستينات من القرن الماضي.

2- مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي (1961-1979):

تشمل انعكاسات التباعد الجغرافي بين أسواق الدول كلاً من تكلفة النقل، والاختلافات الجمركية، والضريبية، والثقافية، والاجتماعية، والنقدية. وشهدت هذه الفترة قيام السوق الأوروبية المشتركة، والتي تهدف إلى حرية انتقال السلع والخدمات والمعلومات والأموال والأفراد بين أسواقها، وكان ذلك مؤشراً للاتجاه نحو التجمعات الاقتصادية الإقليمية في عدة مناطق من العالم.

¹ الخضر إبراهيم، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007، ص: 311.

3- مرحلة ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم:

منذ بداية الثمانينات ظهرت في الدول المتقدمة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي شجعتها حكومات العديد من الدول بهدف الاستفادة من الادخارات الوطنية وتشغيلها في مجالات إنتاجية وتسويقية، حيث استطاعت هذه المؤسسات أن تخرق العديد من الأسواق الدولية وتحقق نجاحات كبيرة في زيادة مبيعاتها وحصلتها السوقية.

4- مرحلة مفهوم التسويق العالمي:

منذ منتصف الثمانينات، أثار بعض الباحثين التسويقيين إمكانية تدويل المنتج بطرحه دفعة واحدة في مجموعة كبيرة من الأسواق الدولية المتقاربة أو المتشابهة، وأحياناً المتجانسة من حيث خصائصها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وأنماطها الاستهلاكية.

ثانياً - أهمية وأهداف التسويق الدولي

في ظل توسع النشاطات التجارية على المستوى العالمي، أصبح التسويق الدولي أداة أساسية لتحقيق النمو والتوسع. وعليه، سيتم التطرق إلى أهميته وأهدافه.

1-أهمية التسويق الدولي

تتجلى أهمية التسويق الدولي في: ¹

1- الاستفادة من التصدير: حيث التصدير أحد الطرق للحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها

الدول، الاستيراد المنتوجات التي لا تنتجها محلياً، و بالتالي فهو يعتبر كسباً قومياً واضحاً، كما

يؤدي إلى رفع المعيشة و التنمية، ورفع القدرة الشرائية للمستهلكين؛

2- الاستفادة من الاستيراد: لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات وإنما

الفائدة الأساسية هي في إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها

محلياً، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافية محلياً أو لا تنتج مطلقاً نتيجة

لعوامل المناخ أو نتيجة لسوء مواقع الموارد الطبيعية ومثل هذا الاستيراد سيؤدي بالضرورة إلى رفع

مستويات المعيشة؛

¹ زناني سيد أحمد، رماس محمد أمين، «واقع التسويق الدولي للمؤسسة الجزائرية»، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد السادس، العدد العاشر، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015، ص: 53-54.

3- تمكين المؤسسات من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من جراء الإتساع في السوق الذي تتعامل معه؛

4- الكثير من المؤسسات عندما تحقق نجاحات في الأسواق الخارجية لا يسجل لها فحسب، بل يسجل أيضا إلى عائداتها للدول التي انطلقت منها أو التي تعود إليها؛

5- توفير البضائع المختلفة والانتفاع من الخدمات في أكثر من سوق خارجي وبخاصة لتلك الأسواق التي يتعذر عليها إنتاجها والأسباب مختلفة.

II- أهداف التسويق الدولي

لا شك أن المؤسسات تسعى من خلال ممارستها لأنشطة التسويق الدولي والتجارة الخارجية، ومن ثم التوسع في الأسواق الدولية، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:¹ اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الكوني، وذلك من خلال بحوث التسويق الدولي؛

إشباع حاجات المستهلك الكوني، وهو ما يتطلب تنوع أو توسيع المنتجات والخدمات وباقي عناصر المزيج التسويقي لإشباع مختلف حاجات المستهلكين في الدول والمناطق المختلفة؛

مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين، سواء من داخل الدولة أو من الدول المضيفة أو من خارجها، ويتم ذلك من خلال تقييم ورصد ومتابعة ما يقوم به المنافسون، والاستجابة السريعة للتطورات، بل والسعي إلى السبق في ذلك، مما يعني تقديم قيمة مضافة للمستهلك وتحقيق مزايا تنافسية؛

تنسيق عناصر النشاط التسويقي، سواء داخل البلد الواحد أو بين مختلف البلدان، مما يتطلب إنشاء هيكل تنظيمي إداري وتحديد مسؤوليات كل وحدة تسويقية، إضافة إلى تحديد القرارات التي تُتخذ مركزياً أو لامركزياً؛

فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الدولي، خاصة وأن البيئة الأجنبية تختلف من بلد إلى آخر، وهنا تبرز مسؤولية مدير التسويق الدولي في تحقيق التكيف المناسب مع هذه الاختلافات في مختلف الجوانب البيئية.

بالإضافة إلى ذلك، هناك أهداف أخرى يمكن حصرها فيما يلي:

¹ غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص ص: 26-28.

تمكين المؤسسة من الحفاظ على مكانتها في الأسواق الأجنبية أو في القطاعات الدولية التي تنشط فيها، ويُقاس ذلك من خلال الحصة السوقية، والتي تُحسب بناءً على حجم مبيعات المؤسسة من منتج معين مقارنة بإجمالي مبيعات القطاع في السوق؛

تحقيق التطور والنمو (Progresser) في مختلف الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها المؤسسة؛

استكشاف الأسواق الجديدة (Repérer)، والتعرف على الفجوات السوقية (Niches) في الأسواق الحالية أو الجديدة التي يمكن أن تمتلك فيها المؤسسة ميزة تنافسية؛

تشخيص وتحديد (Identifier) وتطوير أفكار جديدة للمنتجات القادرة على إيجاد أسواق لها على المستوى العالمي، أي تخطيط وتطوير منتجات وأساليب تسويقية مبتكرة تساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

على ما سبق، يُعدّ التسويق الدولي إطاراً عاماً يهدف إلى دخول الأسواق الخارجية وتحقيق التنافسية، غير أنّ تجسيد هذه الأهداف ميدانياً يتطلب الاعتماد على أدوات فعّالة، أبرزها المزيج التسويقي الدولي. وعليه، سننتقل في المطلب الموالي إلى دراسة مدخل المزيج التسويقي الدولي باعتباره الآلية الأساسية لتطبيق استراتيجيات التسويق الدولي وتحقيق التميز في الأسواق العالمية.

ثالثاً: مبادئ التسويق الدولي

يُعدّ علم التسويق الدولي أحد فروع المعرفة الحديثة نسبياً، حيث نشأ استجابةً للتوجه المتزايد للمنظمات نحو الأسواق الأجنبية بهدف توسيع نشاطها التسويقي. وقد تطور هذا العلم في إطار مجموعة من المبادئ الأساسية التي يمكن توضيحها كما يلي:¹

1- التخصص وتقسيم العمل:

يقوم التبادل الدولي أساساً على مبدأ التخصص، حيث تخصص كل دولة في إنتاج سلعة أو مجموعة معينة من السلع التي تمتلك فيها ميزة، ثم تقوم بتبادلها مع دول أخرى لا تمتلك نفس الكفاءة في إنتاجها. وترتبط ظاهرة التخصص ارتباطاً وثيقاً بالتجارة الدولية، إذ يؤدي التخصص إلى زيادة الإنتاج وتحقيق

¹ الكحايلي عمر، دور نظام المعلومات التسويقي الدولي في فعالية مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات المصدرة: دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه، شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق دولي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، 2024، ص ص: 14-18

فائض يفوق الحاجة المحلية، مما يسمح بالتصدير. وفي المقابل، تستورد الدولة السلع التي لا تمتلك ميزة في إنتاجها. ولا يقتصر هذا المبدأ على دولة واحدة، بل قد يمتد ليشمل عدة دول ضمن تكتلات اقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي، حيث يتم تقليل أو إزالة القيود على حركة السلع والخدمات وعناصر الإنتاج.

2- توازن ميزان المدفوعات:

يساهم التسويق الدولي في تحقيق توازن ميزان المدفوعات من خلال تعزيز الصادرات، مما يتيح للدولة الحصول على العملة الصعبة التي تُستخدم في تمويل الواردات وسداد العجز. كما يمكن أن يساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية. ويُقصد بتوازن ميزان المدفوعات تحقيق تعادل بين إجمالي المدفوعات الخارجة من الدولة (الواردات، الفوائد، القروض، تكاليف النقل والتأمين...) وإجمالي الإيرادات الداخلة إليها (الصادرات وغيرها)، ويُعدّ هذا التوازن مؤشراً مهماً على فعالية النشاط التسويقي الدولي.

3- توازن المزيج التسويقي:

يقصد به تحقيق التكامل بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، دون التركيز على عنصر واحد وإهمال باقي العناصر. كما يجب أن يكون هذا المزيج ملائماً لظروف الأسواق الخارجية، من حيث أذواق المستهلكين وقدراتهم الشرائية. ويعني نجاح المنتج دولياً نجاح المزيج التسويقي ككل، ما يستوجب تصميمه وتنفيذه بطريقة متوازنة تأخذ بعين الاعتبار الفروقات الثقافية والتنافسية بين الأسواق.

4- الميزة التنافسية:

في ظل الانفتاح التجاري وازدياد حدة المنافسة الدولية، لا تقتصر قرارات الإنتاج على انخفاض التكلفة فقط، بل تمتد لتشمل تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية. فعلى المستوى الجزئي، تعني التنافسية قدرة المؤسسة على الحفاظ على حصتها السوقية داخلياً وخارجياً. أما على المستوى الكلي، فترتبط بقدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق فائض تجاري مستمر.

وتتنقسم المنافسة إلى نوعين:

منافسة سعرية: تعتمد على خفض الأسعار مع مراعاة التكاليف المختلفة مثل الأجور، الضرائب، وسعر الصرف.

منافسة غير سعرية (هيكلية): تركز على الجودة، الابتكار، التطور التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع، وكفاءة تسيير الموارد البشرية.

فعلى سبيل المثال، قد تتمكن دولة ما من إنتاج القمح بتكلفة منخفضة، لكنها تفضل توجيه مواردها نحو إنتاج سلع أخرى كالنسيج أو الصناعات الغذائية إذا كانت تمتلك فيها ميزة نسبية أقوى، مما يعزز قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية.

5- القوة الشرائية في الدولة المستوردة:

يرتبط نجاح التسويق الدولي بمدى القوة الشرائية للمستهلكين في الدولة المستوردة، حيث تحدد هذه القوة جدوى دخول السوق من عدمه. وتشير القوة الشرائية إلى قدرة المستهلك على الدفع، إضافة إلى سعر صرف العملة المحلية مقابل العملات الأجنبية. وبناءً على ذلك، يتم تحديد حجم السوق، واختيار أسلوب الدخول المناسب، سواء عبر التصدير، أو منح التراخيص، أو إقامة شراكات مع مؤسسات محلية

رابعاً: مشاكل (معيقات) التسويق الدولي:

إن امتياز البيئة التسويقية الدولية بالتنوع والتعقيد ينتج عنه بعض المشاكل والعراقيل أمام المؤسسات الراغبة في التصدير عند القيام ببحوث التسويق الدولية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1- اتساع مجال الدراسة:

إن البيئة التي تمارس فيها العملية التسويقية في الأسواق العالمية تختلف عن البيئة التسويقية الوطنية، فالحقل هنا يتسع من حيث الخطوات والإجراءات الخاصة بتصميم وتنفيذ وتقييم البحوث الخارجية، نظراً لتباين واتساع البيئات الخارجية. لذا يجب أن تمتلك المؤسسة معرفة واسعة ومتنوعة في مجالات مختلفة، ويتضمن حقل الدراسة المجالات التالية: العرض والطلب، المنافسة المحلية والأجنبية، الموزعون وقنوات ومنافذ التوزيع، الموظفون والفنيون وأصحاب قرار الشراء في البلد المستهدف، والبيئة الدولية، وهذا ما ينجم عنه ضخامة في حجم العمل المطلوب.

¹ عقيقي صديق محمد، إدارة التسويق، الطبعة 12، مكتبة عين الشمس، مصر، ص: 139.

2- مشاكل المعلومات الثانوية:

إن نقص المعلومات الثانوية هو الحالة السائدة في كثير من الدول، مع أن هذه المعلومات ضرورية لتحليل الأسواق الخارجية، وحتى إن توفرت فإنها قد تكون غير دقيقة. وتعد الاتحادات التجارية أو الشركات التجارية من أهم مصادر الحصول على مثل هذه المعلومات، خاصة لبعض أنواع الصناعات، لكنها للأسف ليست متوفرة في كثير من الدول. إضافة إلى ذلك، عند الانتهاء من جمع البيانات عن عدة دول، يلاحظ الباحث وجود فجوة في المعلومات تجعل عملية المقارنة بين المعلومات المحصل عليها صعبة، وذلك بسبب اختلاف سنة الأساس وتفاوت درجة الدقة والثقة... إلخ.

3- مشاكل الدخول والحفاظ وتنمية السوق الأجنبية:

يمكن حصر هذه المشاكل في ثلاث مجموعات، وهي:

أ- مشاكل دخول السوق الأجنبية:

تعرض المؤسسة عدة مشاكل عند دخول الأسواق الأجنبية لأول مرة، وتتمثل هذه المشاكل في:

- تحديد خصائص المستهلك الأجنبي ورجباته وقدرته الشرائية؛
- تجزئة السوق الأجنبية وتحديد الشريحة التسويقية التي سيستهدفها المزيج التسويقي للمؤسسة؛
- تصميم استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي؛
- تحديد استراتيجية الدخول إلى السوق الأجنبية؛
- تحديد توقيت الدخول إلى السوق الأجنبية.

ب- مشاكل الحفاظ على السوق الأجنبية:

وهي مشاكل ترتبط برغبة المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية، وتشمل ما يلي:

- تقييم الموقف التنافسي لمنتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين؛
- متابعة التغيرات التي تطرأ على خصائص المستهلك الأجنبي ورجباته وقدرته الشرائية؛
- إحداث التغيرات اللازمة على عناصر المزيج التسويقي لتلائم هذه التغيرات، ولمواجهة استراتيجيات المنافسين.

ج- مشاكل تنمية السوق الأجنبية:

وهي مشاكل ترتبط برغبة المؤسسة في زيادة حصتها السوقية في السوق الأجنبية، وتشمل ما يلي:

- متابعة التغيرات التي تطرأ على الخصائص التسويقية لكل منافس على حدة، وتحديد أهم استراتيجياته.
- تصميم استراتيجيات لمواجهة المنافسين بهدف التغلب عليهم من خلال استغلال نقاط الضعف الخاصة بكل منافس.

المطلب الثاني: مدخل للمزيج التسويقي الدولي

أصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية وضع مجموعة من القرارات والوسائل التي يجب أن تعتمد عليها لتسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية و تكييف نشاطها التسويقي حسب خصوصية كل دولة من أجل تحقيق افضل النتائج.

أولاً: مفهوم المزيج التسويقي الدولي

مع تطور الأسواق العالمية وتعدد التحديات التي تواجه المؤسسات، يبرز المزيج التسويقي الدولي كعنصر أساسي في فهم آليات التسويق خارج الحدود. وعليه، سيتم التطرق إلى مفهومه.

أ- تعريف المزيج التسويقي الدولي

يمكن حصر مجموعة من التعاريف للمزيج التسويقي الدولي، وهي كما يلي:

هو مجموعة العناصر التي تسعى المشروعات او الشركات من خلالها الى تلبية رغبات واحتياجات العملاء في الأسواق وموائمتها وتصميمها ووفق أسس تسويقية لأنشطة بحوث السوق وسلوك المستهلك وطبيعة المنافسة حيث تتركز تلك العناصر في المنتج والتسعير والترويج والتوزيع وما يتضمنه كل عنصر من تفاصيل جزئية، بحيث تضمن تلك العناصر نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها والاستحواذ على أكبر شريحة من العملاء ومواجهة المنافسين.¹

¹ شلبي، سهى عبد المنعم محمد، "أثر المزيج التسويقي الدولي للمشروعات الصغيرة على قدرتها التنافسية تجاه تنمية الصادرات المصرية: دراسة تطبيقية على مركز تنمية الصادرات وهيئة الرقابة على الصادرات والصندوق الاجتماعي"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول، ص: 121.

المزيج التسويقي هو مجموعة من نشاطات التسويق المترابطة والمتكاملة و المعتمدة على بعضها بهدف تنفيذ وظيفة التسويق وفقا للأسلوب المخطط له و يعرف المزيج التسويقي أيضا بأنه الادوات التسويقية المستخدمة من خلال الشركة بهدف استمرارية الوصول الى اهداف التسويق في السوق المستهدف.¹

يعرف أيضا بأنه: "مجموعة القرارات التسويقية المتعلقة بتكييف عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) بما يتلاءم مع متطلبات وخصائص الأسواق الدولية المختلفة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية."²

ومن هنا يُعرّف المزيج التسويقي بأنه مجموعة متكاملة ومترابطة من الأنشطة والقرارات التسويقية التي تعتمد على بعضها البعض، وتشمل عناصره الأساسية (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، حيث تستخدمها المؤسسة وفق تخطيط منهجي بهدف تنفيذ وظيفتها التسويقية وتحقيق أهدافها في السوق المستهدف. وفي السياق الدولي، يقوم هذا المزيج على تكييف هذه العناصر بما يتلاءم مع خصائص ومتطلبات الأسواق الخارجية، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويضمن استمرارية نجاحها.

II- خصائص المزيج التسويقي الدولي

تتمثل خصائص المزيج التسويقي الدولي في مجموعة من السمات الأساسية، ويمكن عرضها كما يلي:³

1- الارتباط الوثيق بالمتغيرات البيئية غير المنضبطة: يتميز المزيج التسويقي الدولي بقدرته على التوازن بين توحيد المنتجات عالمياً والتكيف مع الخصائص والأذواق المحلية من خلال إدخال تعديلات مناسبة؛

2- التفاعل بين التنميط العالمي والتكيف المحلي: يتسم المزيج التسويقي الدولي بقدرته على التوفيق بين حاجتين تبدوان متعارضتين؛ الأولى تتمثل في التنميط العالمي من خلال تقديم منتجات موحدة على المستوى الدولي، والثانية تتمثل في التكيف المحلي الذي يفرض إدخال تعديلات على خصائص المنتج أو الرسالة الترويجية بما يتلاءم مع الأذواق المحلية؛

¹ عيونس رضوان، التسويق الدولي، مطبوعة دروس والأعمال الموجهة، السنة الثالثة، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، ص:60.

² الطائي حميد، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 45.

³ رائد محمد عبد ربه، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص ص: 88-89.

3- تعقد المسالك التوزيعية والخدمات اللوجستية: يتسم التوزيع الدولي بتعقيد المسالك وكثرة الوسطاء، ما يزيد من تكاليف النقل والتخزين والتأمين، ويستدعي اعتماد استراتيجية فعالة لضمان وصول المنتج بجودة وفي الوقت المناسب رغم البعد الجغرافي واختلاف البيئات؛

4- الحساسية الثقافية والرمزية في الاتصال: يتميز الترويج الدولي بحساسية ثقافية عالية، حيث تشمل الرسالة الإعلانية الرموز والقيم إلى جانب اللغة، ما يتطلب فهماً عميقاً لخصوصيات المجتمع لتجنب التعارض مع عاداته وضمان فعالية الاتصال التسويقي؛

5- الديناميكية السعرية والمخاطرة النقدية: يتميز التسعير الدولي بالديناميكية بسبب تقلبات الصرف والتضخم والرسوم الجمركية، ما يؤدي غالباً إلى ارتفاع الأسعار في الأسواق الخارجية نتيجة تراكم التكاليف، ويزيد من المخاطر النقدية، مما يفرض اعتماد سياسات تسعير مرنة؛

يمكن القول أن خصائص المزيج التسويقي الدولي تعكس طبيعة التعقيد والتكيف المستمر التي تفرضها الأسواق العالمية، مما يجعل القدرة على المرونة والاستجابة للتغيرات البيئية عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسة على الصعيد الدولي.

ثانياً: أهمية وأهداف المزيج التسويقي الدولي

تبرز أهمية و أهداف المزيج التسويقي الدولي فيما يلي :

1-أهمية المزيج التسويقي الدولي

تكمن أهمية المزيج التسويقي الدولي في:¹

1- المواءمة الاستراتيجية مع الفجوات الثقافية العميقة: تبرز أهمية المزيج التسويقي الدولي في قدرته على جسر الفجوة بين "ثقافة الشركة" و"ثقافة المستهلك العالمي"؛

2- إدارة التوازن بين "العولمة" و"المحلية": تتمثل أهمية المزيج التسويقي الدولي في إيجاد توازن يُعرف بـ "التفكير عالمياً والتنفيذ محلياً". فهو يحدد أي جوانب من المنتج يمكن توحيدها لتحقيق وفورات الحجم وتقليل التكاليف، وأي جوانب تحتاج إلى تعديل لتلبية تفضيلات المستهلك المحلي وكسب ولائه، مما يعزز الربحية بفعالية؛

¹ نظام أحمد موسى، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص: 185 - 186.

3- التعامل مع "تعقيدات التسعير" عبر الحدود: في السياق الدولي، لا يقتصر التسعير على مجرد تحديد سعر، بل يمثل استراتيجية لمواجهة تقلبات أسعار الصرف، التضخم المتفاوت، والرسوم الجمركية؛

4- بناء شبكات توزيع وإمداد دولية متكاملة: تكمن أهمية عنصر التوزيع في المزيج التسويقي الدولي في تجاوز تحديات المسافات الجغرافية واختلاف البنى التحتية بين الدول؛

5- بناء الهوية الذهنية العالمية: يقع على عاتق المزيج الترويجي الدولي مسؤولية إنشاء "سمعة عالمية متسقة". تكمن أهميته في تنسيق الرسائل التسويقية بحيث تقدم الشركة صورة متجانسة في مختلف الدول، مما يعزز ثقة المستهلكين ويسمح بفرض أسعار أعلى اعتمادًا على قوة علامتها التجارية؛

6- التكيف مع النظم التشريعية والسياسية المتباينة: يعمل المزيج التسويقي الدولي كحماية قانونية للشركة، حيث يضمن تعديل مواصفات المنتجات لتتوافق مع معايير السلامة والبيئة في الدول المختلفة، ويأخذ في الاعتبار قيود الإعلان والترويج، بما يحمي المؤسسة من المخاطر القانونية أو الطرد من الأسواق الأجنبية؛

7- تحقيق الاستدامة والنمو في بيئة شديدة التقلب: تبرز أهمية المزيج التسويقي الدولي كأداة "للإنداز المبكر"، حيث يتيح للشركة رصد ردود فعل الأسواق العالمية تجاه منتجاتها، ما يمكنها من تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة وفق التوجهات العالمية، ويضمن استمرار ريادتها في الأسواق الدولية على المدى الطويل.

II- أهداف المزيج التسويقي الدولي:

يمكن تقسيم الأهداف إلى عدة مستويات استراتيجية وتكتيكية كالتالي:¹

1- الأهداف الاقتصادية والمالية: يهدف المزيج التسويقي الدولي إلى تعظيم العائد عبر توجيه الجهود نحو الأسواق الأكثر ربحية مع الحفاظ على التنافسية، كما يسعى لتحقيق وفورات الحجم بخفض تكلفة الوحدة من خلال زيادة المبيعات، إضافة إلى تأمين تدفقات من العملة الصعبة لتعزيز الوضع المالي للشركة.

¹ رعد حسن الصرن، إدارة التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2015، ص ص: 112-113.

2- الأهداف السوقية والتنافسية:

الهيمنة السوقية والريادة: يهدف إلى كسب حصص سوقية في دول استراتيجية قبل المنافسين.
يهدف المزيج التسويقي الدولي إلى توزيع المخاطر عبر التوسع في أسواق متعددة، لضمان استمرار الأداء الجيد حتى في حال ركود أحدها.

يهدف المزيج التسويقي الدولي إلى إطالة دورة حياة المنتج عبر نقله من أسواق متقدمة إلى أخرى أقل تطوراً، حيث يُعاد طرحه كمنتج جديد ويحقق أرباحاً إضافية.

3- الأهداف الاستراتيجية والبيئية:

يهدف المزيج التسويقي الدولي إلى تحقيق توازن بين المعايير العالمية والتكيف مع الخصوصيات المحلية، مع الالتزام بالتشريعات الدولية وتغادي المخاطر القانونية، إضافة إلى تعزيز القوة التفاوضية عبر تقليل الاعتماد على الوسطاء.

4- الأهداف النفسية والترويجية

4-1- ترسيخ تأثير بلد المنشأ: يسعى المزيج التسويقي الدولي إلى الاستفادة من سمعة بلد المنشأ للشركة الأم (مثل الدقة الألمانية أو الأناقة الإيطالية) لتعزيز القيمة المدركة للمنتج لدى المستهلك في الأسواق الأجنبية.

4-2- تعزيز الولاء العابر للحدود: يهدف المزيج إلى بناء شعور بالانتماء لدى المستهلكين، بحيث يسعون لاختيار المنتج ذاته بنفس العلامة والمواصفات مهما تغيرت الأسواق أو المواقع الجغرافية.

4-3- المزيج التسويقي الدولي: هو سياسات (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) تُكيّف حسب الأسواق، ويهدف لتعزيز التنافسية والربحية. وسيتم لاحقاً عرض عناصره (PS4) كأداة تطبيقية أساسية.

تناول هذا المبحث أساسيات التسويق الدولي ومدخل للمزيج التسويقي الدولي، حيث يوضح أهمية التسويق الدولي في توسع المؤسسات، ويبرز دور المزيج التسويقي كأداة لتطبيق استراتيجياته وتكييفها مع الأسواق المختلفة، مما يساعد على تحقيق التنافسية؛ وللتفصيل في عناصر المزيج التسويق الدولي، سيتم تناول المبحث الثاني.

المبحث الثاني: عناصر المزيج التسويقي الدولي

مع توسع الأسواق العالمية واشتداد المنافسة، يُعد المزيج التسويقي الدولي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها. وبالنظر إلى تنوعه وتطوره من المزيج التقليدي P4 المتعلق بالسلع المادية إلى المزيج المستحدث (الموسع) المتعلق بالخدمات P3، وفي ظل التطور الرقمي أصبح المزيج التسويقي مدعم بالرقمنة، من خلال المزيج التسويقي الرقمي، وهذا ما سيتم التطرق إليه كما يلي:

المطلب الأول: المزيج التسويقي الدولي التقليدي

يعد المزيج التسويقي الدولي التقليدي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتسويق منتجاتها في الأسواق العالمية و الذي يمثل مجموعة من العناصر الأساسية التي توجه القرار التسويقي و تساعد على تحقيق الاهداف المخطط لها. والذي يتكون من:

أولاً: المنتج الدولي

يُعدّ المنتج الدولي من أهم عناصر المزيج التسويقي الدولي التقليدي، لأنه يمثل جوهر العرض الذي تقدّمه المؤسسة للمستهلك في الأسواق العالمي. ويتطلّب دراسته بعمق بما يتناسب مع خصوصيات كل سوق دولي.

1- مفهوم المنتج الدولي

1- تعريف المنتج الدولي

تعددت تعاريف المنتج الدولي ويمكن إبرزها فيما يلي:

يعرف على أنه: "شيء يحمل خصائص وصفات ملموسة وغير ملموسة يمكن عرضه في السوق الجذب الانتباه، ويمكن لهذا الشيء تلبية حاجات ورغبات انسانية قد تكون مادية أو خدمية".¹

عرف على أنه: "مجموعة الصفات الملموسة وغير الملموسة يضمنها الغلاف واللون والسعر، وشهرة المنتج و تاجر المفرد، وخدمات المنتج وتاجر المفرد والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته".²

وعرف أيضا أنه: "المنفعة أو مجموع المنافع التي يحصل عليها المستهلك جراء إستعماله للمنتج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته، فطبقا للمفهوم الحديث للتسويق فإن إدارة أي شركة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن الاستهلاك أو الإستعمال للسلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تقوم بإنتاجها".³

و من هنا يمكن تعريف المنتج على أنه مجموع المنافع والخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تُعرض في السوق الدولية لتلبية حاجات ورغبات المستهلك، سواء تعلّق الأمر بسلعة مادية أو خدمة أو

¹ الكحيلي عمر، خديم عمر، «أثر المنتج الدولي على اتخاذ قرار الشراء»، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد السادس، العدد الثاني، غليزان، الجزائر، 2025، ص: 247.

² صدوقي حميد، طهرات عمار، «فعالية سياسة المنتج الدولي ودورها في تنمية الحصة السوقية للمؤسسات الاقتصادية بالأسواق الدولية: دراسة تطبيقية حول المؤسسات الجزائرية المصدرة للإسمنت»، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، الجزائر، 2023، ص: 77.

³ دلال فيصل، دور البيئة التسويقية الدولية في توجيه استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي: دراسة حالة شركة تويوتا الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص: 61.

فكرة. تشمل هذه المنافع العناصر المكونة له، مما يجعل المنتج مقبول لدى المستهلك ويحقق له منفعة عند الاستهلاك.

2- خصائص المنتج الدولي

تستند بشكل رئيسي إلى السمات التي تجعله قادراً على تحقيق التنافسية في الأسواق العالمية، ويمكن تلخيص هذه الخصائص وفق التالي:¹

2-1- العلامة التجارية: تعتبر العلامة التجارية أداة تعريف لمنتجات الشركة، وهي ما يميزها عن المنافسين. يمكن أن تكون العلامة عبارة عن كلمة، رمز، تصميم أو لون.

2-2- التغليف والتعبئة: يُعتبر التغليف من أهم العوامل التي تجذب انتباه المستهلك عند النظر إلى أي منتج للمرة الأولى. وفي التسويق الدولي، يتمثل دور التغليف في ترويج المنتج وحمايته خلال النقل والتخزين.

2-3- التبيين والتعريف بالمحتويات: يرتبط هذا العنصر بالتغليف بشكل كبير، إلا أن له عناصر مؤثرة خاصة:

* اللغة: قد تكون المعلومات المدونة على عبوة المنتج موحدة عبر الأسواق المختلفة أو يُعبر عنها بلغة البلد المستهلك أو بعدة لغات دولية كالإنجليزية والعربية والصينية.

* المتطلبات الحكومية: قد تشترط بعض الحكومات وضع معلومات محددة على العبوة مثل الوزن، المكونات، السعر، والإرشادات المتعلقة بحفظ المنتج.

2-4- تأثير بلد المنشأ: تحمل عبارة *صنع في...* تأثيراً كبيراً على تصور المستهلكين لجودة المنتج وتقييمهم له بناءً على سمعة البلد المنتج نفسه. ومع ذلك، يقل هذا التأثير كلما زادت معرفة الزبائن بالمنتج والاعتماد على المعايير الذاتية بدلاً من الصورة النمطية عن بلد المنشأ.

¹ بوجل سارة، الاستراتيجية التسويقية الدولية وتأثيرها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021، ص: 123-126.

في بعض الحالات الخاصة بظهور السلع الهجينة، مثل تصنيع شركات متعددة الجنسيات منتجاتها في دول أخرى، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين التكامل الاقتصادي وتخفيف الأهمية المرتبطة ببلد المنشأ.

2-5- الضمانات: تمثل الضمانات وعداً من البائع بأن السلعة ستؤدي وظيفتها كما هو متوقع، وهو ما يمنح المستهلك شعوراً بالاطمئنان عند الشراء.

2-6- الجودة ومواصفات المنتج: يختلف مفهوم الجودة بحسب تصور المستهلك وما يبحث عنه من ميزات محددة في المنتج. وبما أن هناك تنوعاً كبيراً في المعايير المتبعة بين مختلف الدول والأسواق، يتعين على الشركات الالتزام بالمواصفات المحلية المطلوبة.

II- مستويات المنتج الدولي

ينقسم المنتج الدولي إلى ثلاث مستويات وهي كالاتي:¹

1- الجوهر:

يرتبط الشراء بالمنفعة التي يحققها المنتج لا بذاته، فالمستهلك يشتري الشعور بالرضا أو الجاذبية وليس الخصائص المادية، مما يعني أن التسويق يركز على بيع القيمة الحقيقية للمنتج.

2- المظهر:

وهو الجانب المادي أو ما يراه المستهلك مثل الحاسوب التلفزيون ... وله خمسة خصائص هي مستوى الجودة، الموديل، الاسم، والعلامة التجارية، والغلاف الخارجي.

3- المنافع:

وتتمثل في الخدمات التابعة للمنتج مثلاً خدمات ما بعد البيع للسلع المعمرة، أو الضمانات وغيرها.

¹ فيصل دلال، مرجع سابق، ص: 62.

ثانيا- التسعير الدولي

1- مفهوم التسعير الدولي

في ظل انفتاح الأسواق العالمية وتعدد المنافسين، يكتسي التسعير الدولي أهمية كبيرة في تحديد قيمة المنتجات. وعليه، سيتم التطرق إلى مفهوم التسعير الدولي.

1- تعريف التسعير الدولي

تعددت تعاريف التسعير الدولي ويمكن حصرها فيما يلي:

يعرف التسعير الدولي على أنه "منظومة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوضع قيم تبادلية للمنتجات العابرة للحدود الوطنية، مع مراعاة القيود الحكومية مثل قوانين مكافحة الإغراق والتحكم في الأسعار. ويتطلب دراسة تصعيد السعر الناتج عن تراكم التكاليف من المصنع حتى وصول المنتج للمستهلك النهائي في دولة أخرى".¹

تعرف السعر المعطى للمنتج محليا أو دوليا على النحو التالي: السعر هو القيمة النقدية التي يدفعها المستهلك نظير انتفاعه بمزايا المنتج المادية والمعنوية والخدمات المرتبطة به، ويتضمن هذا المقدار النقدي الذي تحدده المؤسسة ثمنا لمنتجاتها مختلف تكاليف الانتاج والتسويق من بحوث التطوير والأداء، الترويج والتوزيع مضافا إليها هامش محدد من الربح.²

ويمكن القول أن: التسعير الدولي هو عملية استراتيجية لتحديد السعر تأخذ بعين الاعتبار التكاليف والقيود والعوامل الدولية بهدف تحقيق الربح والتنافسية.

¹ خديجة طهراوي، إستراتيجية التسعير الدولي وأثرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2018، ص: 45.

² 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 محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2017-2018، ص: 87.

2- خصائص التسعير الدولي

- مع اختلاف وتنوع الأسواق الدولية، يتميز التسعير الدولي بجملة من الخصائص المهمة؛ ومن أهمها: ¹
- 2-1- تصاعد الأسعار:** تعتبر هذه الخاصية جوهرية في التسعير الدولي، حيث تؤدي الرسوم الجمركية، تكاليف الشحن الدولي، التأمين، وهوامش ربح الوسطاء المتعددين إلى رفع سعر المنتج النهائي للمستهلك الأجنبي بشكل كبير مقارنة بسعره الأصلي.
- 2-2- التأثير بتقلبات أسعار الصرف:** يتسم السعر الدولي بعدم الثبات نتيجة التغيرات المستمرة في قيم العملات؛ مما يفرض على المسوق الدولي وضع هوامش أمان أو استخدام عقود الصرف الآجلة لحماية الأرباح من التآكل.
- 2-3- الخضوع لقيود التشريعات الوطنية والدولية:** تلتزم الشركات بخصائص قانونية صارمة مثل قوانين مكافحة الإغراق التي تمنع البيع بأقل من التكلفة أو بأقل من سعر السوق المحلي.
- 2-4- اختلاف مرونة الطلب السعرية:** تختلف استجابة المستهلكين لتغير الأسعار من بلد لآخر بناءً على مستويات الدخل والقدرة الشرائية؛ مما يجعل السعر الدولي يتميز بالمرونة والتكيف الجغرافي.
- 2-5- تداخل التكاليف الإضافية:** يشمل السعر الدولي تكاليف غير موجودة في التجارة المحلية، مثل تكاليف تعديل المنتج ليتوافق مع المواصفات الفنية للسوق الأجنبي، وتكاليف الترجمة، والتوثيق القانوني للشحنات.

¹ رائد محمد عبد ربه، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص: 122-128.

II- أهمية وأهداف التسعير الدولي

مع اشتداد المنافسة في الأسواق الدولية، أصبح التسعير الدولي عنصراً مهماً في نجاح المؤسسات، و يستمد الأهمية من الأهداف التي يحققها إما محلياً أو دولياً بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

1- أهمية التسعير الدولي

تكمن أهمية التسعير في البيئة الدولية في عدة أبعاد جوهرية تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الأرباح، وهي كما يلي:¹

1-1- المورد الرئيسي لتوليد الإيرادات: يعد التسعير العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يولد تدفقات نقدية مباشرة، على عكس عناصر المزيج الأخرى مثل المنتج، التوزيع، والترويج التي تشكل تكاليف على المؤسسة.

1-2- أداة تنافسية هجومية ودفاعية: يلعب السعر دوراً مزدوجاً في الاستراتيجيات التسويقية الدولية؛ فهو أداة دفاعية لمواجهة المنافسين في السوق الأجنبية، وأداة هجومية لاختراق أسواق جديدة.

1-3- تحديد الموضع الذهني للمنتج: يشكل السعر في الأسواق الدولية مؤشراً قوياً على جودة المنتج، ويؤثر على إدراك المستهلكين للعلامة التجارية. غالباً ما يرتبط السعر المرتفع بالفخامة والتميز، بينما يشير السعر المنخفض إلى المنتجات واسعة الانتشار والجودة المتوسطة.

1-4- مواجهة التقلبات الاقتصادية والسياسية: يتيح التسعير الدولي للمؤسسات القدرة على التكيف مع بيانات اقتصادية وسياسية متغيرة، بما في ذلك تقلبات أسعار الصرف التي تؤثر على الأرباح، والتعريفات الجمركية التي يمكن أن تزيد من تكلفة المنتج في الأسواق الأجنبية.

1-5- تحقيق التوازن بين الأهداف العالمية والظروف المحلية: يساعد التسعير الدولي الشركات على موازنة بين الرغبة في توحيد الأسعار على المستوى العالمي لضمان تناسق العلامة التجارية، وبين الحاجة إلى التكيف مع القوة الشرائية المختلفة من دولة إلى أخرى.

¹ محمد ناصر، "أثر استراتيجيات التسعير الدولي على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2010، ص ص: 251-262.

باختصار، يمثل التسعير الدولي أداة استراتيجية أساسية تمكن المؤسسات من تحقيق الربحية، تعزيز التنافسية، توجيه إدراك المستهلك للمنتج، والتكيف مع المتغيرات البيئية في الأسواق الدولية، مما يجعله أحد أهم عناصر نجاح استراتيجيات التسويق العالمي.

2- أهداف التسعير الدولي

يجب على كل مؤسسة تحديد الهدف الرئيسي التي تسعى إلى الوصول إليه عن طريق التسعير، لأن الأهداف التسعيرية هي الغرض الرئيسي التي تسعى السياسات التسعيرية إلى تحقيقها، ويمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي:¹

2-1- يُعد البقاء: الهدف الأساسي للتسعير، حيث تسعى المؤسسة للاستمرار في السوق خاصة عند شدة المنافسة أو تغير الطلب، وقد تلجأ لخفض الأسعار لتغطية التكاليف فقط، ويُعتبر هذا هدفاً قصير المدى ضمن الاستراتيجيات طويلة المدى.

2-2- هدف الربح: يعتبر هدف الربح أكبر مؤثر في قرار التسعير، حيث تسعى الكثير من المؤسسات إلى تعظيم في فترة زمنية معينة، وتحاول على الإبقاء والمحافظة على هوامش ربح والتخفيض من النفقات واختيار السعر الذي يمكن من الربح والذي يمكن من الحصول على مبيعات ضخمة.

2-3- يتمثل هدف العائد على الاستثمار في تحديد نسبة ربح مستهدفة ثم وضع سعر يحققها، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق عائد مقبول للملاك والمساهمين لا يقل عن معدلات الفائدة في المؤسسات المالية.

2-4- تهدف المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال جذب زبائن جدد عبر سياسة الأسعار المنخفضة، مدعومة بحملات إعلانية تعريفية، مما يوسع قاعدة المستهلكين ويزيد حجم المبيعات وبالتالي يرفع الأرباح.

2-5- تهدف المؤسسة إلى تحقيق توازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، حيث تأتي الأموال من مصادر داخلية مثل المبيعات، ومصادر خارجية مثل القروض، لضمان استقرارها المالي.

¹ خديجة بوقطة، العوامل المؤثرة على التسعير الدولي في الشركات المصدرة: دراسة حالة مؤسسة سويدي للتصدير، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، الجزائر، السنة الجامعية 2021-2022، ص ص: 33-34.

ثالثاً: الترويج الدولي

1- مفهوم الترويج الدولي

مع اشتداد المنافسة العالمية، أصبح الترويج الدولي وسيلة أساسية للتعريف بالمنتجات. وعليه، سيتم التطرق إلى مفهومه.

1- تعريف الترويج الدولي

تتوّعت تعريفات الترويج الدولي في الأدبيات؛ وهي كالاتي:

يعرفه كل من Keller&Kotler على أنه: " كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تسهيل عملية الاتصال الجيد بالمستهلك المستهدف وزيادة المبيعات المستهدفة وحمل المستهلك على الشعور بأهمية الخدمة أو السلعة ودرجة اشباعها لرغباته واحتياجاته دون غيرها من الخدمات والسلع المنافسة".¹

يعرف أيضا بأنه: استخدام الشركات المسوقة دوليا لمجموعة من الأساليب وفق استراتيجيات واضحة ومحكمة من أجل اقناع المستهلكين في الأسواق الدولية التي تتعامل معها على اتخاذ قرار اقتناء منتجاتها وثباتهم على الولاء لها، أو تكريس ثقتهم من جديد في اقتناءها بما يخدم أهدافها.²

يعرف أيضا بأنه: مجموعة من الاتصالات التي يجريها المنتج مع المشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم واقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء.³

مما سبق يمكن تعريف الترويج الدولي على أنه مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة في الأسواق الخارجية لعريف المستهلكين بمنتجاتها و اقناعهم بشرائها. بهدف زيادة المبيعات و تعزيز الولاء و تمييزها عن المنافسين وفق استراتيجيات واضحة.

¹ فريدة مسطر، جمال الطرش، «أثر التسويق عبر محركات البحث في تطوير استراتيجية الترويج الدولي: دراسة حالة شركات الصناعات الغذائية الجزائرية المصدرة»، (اسم المجلة غير مذكور)، الجزائر، 2024، ص: 647.

² فوزية شرقي، أمال حفناوي، «الترويج الدولي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة شركة سوميفوس - تبسة»، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، 2022، ص: 155.

³ جمال الطرش، فريدة مسطر، «مساهمة استراتيجية الترويج الدولي في تنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة Brilex»، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي بعنوان: أهمية التسويق الدولي في تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختراق الأسواق الدولية، الجزائر، 2024، ص: 5.

2- خصائص الترويج الدولي

تتجلى خصائص الترويج الدولي في مجموعة من النقاط وهي كالآتي:¹

2-1- تعدد العوامل البيئية

يُعد هذا البعد من أهم خصائص الترويج الدولي، لأنه يعكس اختلاف السياقات التي تعمل فيها المؤسسة عبر الأسواق الخارجية. فالمؤسسة لا تتعامل مع بيئة واحدة، بل مع بيئات متعددة تختلف من حيث القيم الثقافية، والعادات الاستهلاكية، ومستوى التطور الاقتصادي، إضافة إلى الأنظمة القانونية والتنظيمية. هذا التباين يجعل من الضروري إجراء دراسات سوقية معمقة قبل تصميم أي حملة ترويجية، بهدف ضمان توافق الرسالة مع توقعات وسلوك المستهلك المحلي، وتفاذي أي رفض أو سوء فهم قد يعيق نجاحها.

2-2- ثنائية التنميط والتعديل

تمثل هذه الخاصية أحد أهم القرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي، حيث تواجه المؤسسة خيارين رئيسيين. يتمثل الأول في التنميط (Standardization) أي استخدام نفس الرسالة والحملة الترويجية في جميع الأسواق، وهو ما يسمح بتقليل التكاليف وتحقيق اتساق عالمي للعلامة التجارية. أما الخيار الثاني فهو التعديل (Adaptation)، ويعني تكييف الرسالة الترويجية وفق خصوصيات كل سوق، من حيث اللغة، الثقافة، والقيم الاجتماعية. وغالباً ما تلجأ المؤسسات إلى حل وسط يجمع بين الخيارين لتحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية.

2-3- صعوبة اختيار الوسائل

يواجه الترويج الدولي تحدياً كبيراً يتمثل في اختلاف البنية الإعلامية بين الدول، سواء من حيث مدى انتشار وسائل الإعلام أو درجة استخدامها من طرف المستهلكين. ففي بعض الأسواق يكون التلفاز الوسيلة الأكثر تأثيراً، بينما في أخرى يتصدر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي المشهد. كما قد تعاني بعض الدول من ضعف البنية التحتية الإعلامية، مما يحد من خيارات الاتصال المتاحة. لذلك يتعين على

¹ إيمان منيب، سياسات المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص: 257.

المؤسسة الدولية اختيار مزيج إعلامي مرن يتناسب مع خصائص كل سوق لضمان وصول الرسالة الترويجية بفعالية.

2-4- القيود القانونية

تخضع الأنشطة الترويجية في الأسواق الدولية إلى بيئات قانونية مختلفة، حيث تفرض كل دولة مجموعة من القوانين التي تنظم الإعلانات وحماية المستهلك. فقد تمنع بعض الدول إعلانات معينة (مثل الإعلانات المقارنة أو المتعلقة بمنتجات حساسة)، أو تفرض شروطاً على المحتوى مثل استخدام لغة محلية أو إظهار معلومات محددة عن المنتج. كما قد تختلف القوانين المتعلقة بحماية البيانات والإعلانات الرقمية. هذه القيود تجعل المؤسسة مضطرة إلى دراسة الإطار القانوني لكل سوق بدقة لتجنب المخالفات وضمان شرعية نشاطها الترويجي.

2-5- العوائق الاتصالية

تُعتبر العوائق الاتصالية من أكثر التحديات تعقيداً في الترويج الدولي، لأنها ترتبط بالاختلافات الثقافية واللغوية بين الأسواق. فقد يؤدي سوء الترجمة أو عدم دقة اختيار الكلمات إلى تغيير معنى الرسالة الإعلانية بالكامل. كما أن الرموز والألوان والإشارات تحمل دلالات مختلفة من ثقافة إلى أخرى، ما قد يسبب سوء فهم أو حتى رفض للرسالة الترويجية. لذلك تعتمد المؤسسات الدولية على متخصصين في الاتصال الثقافي لضمان نقل الرسالة بشكل صحيح وفعال يتماشى مع ثقافة الجمهور المستهدف.

1-أهمية وأهداف الترويج الدولي

1-أهمية الترويج الدولي

يكتسب الترويج أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية في التعريف بمنتجاتها للعميل وتكمن هذه الأهمية في مايلي:¹

1-1-يُمكن المؤسسة من تجاوز الحدود المكانية والزمانية و الوصول إلى عملائها في مختلف الأسواق الدولية؛

1-2-يعطي للمؤسسة فرصة زيادة قاعدة المستهلكين والوسطاء مما ينعكس بالإيجاب على زيادة إيرادات وأرباح المؤسسة؛

1-3-يعزز ثقة المستهلكين بمنتجاتها والعلامة التجارية للمؤسسة خصوصا في ظل اشتداد المنافسة الدولية؛

1-4-يساهم في زيادة الوعي في حياة المستهلكين وذلك من خلال ما يزودهم من معلومات وبيانات عن كل ما يتعلق بالسلع والخدمات المتوفرة التي تساعدهم في سيرورة الحياة

1-5-الترويج يساهم في استفادة المؤسسة من اقتصاديات الحجم من خلال تحفيز الطلب ورفع المبيعات، وهذا سيؤثر بالنهاية على تخفيض كلفة الوحدة للمنتج وبالتالي تخفيض الأسعار من خلال توزيع التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة؛

1-6-تساهم الجهود الترويجية في التأثير على السلوك الشرائي للعملاء؛

¹ حميد صدوقي، فعالية المزيج التسويقي الدولي في ترقية تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2024، ص: 92.

2- أهداف الترويج على المستوى الدولي

هناك أربع أهداف رئيسية للترويج في الأسواق الدولية هي: ¹

1-2- إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن المؤسسة: يهدف الترويج الدولي إلى بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة في الأسواق الخارجية لتعزيز الثقة والتعامل المستمر معها.

2-2- التعريف بمنتج المؤسسة: يهدف الترويج إلى تعريف المستهلكين الدوليين بخصائص المنتجات وأسعارها وطرق استخدامها وخدماتها، مع مراعاة ثقافتهم وسلوكهم.

2-3- تنمية الحصة السوقية للمؤسسة: يهدف الترويج إلى إقناع المستهلكين بميزة منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، مما يزيد من الإقبال على شرائها ويؤدي إلى توسيع حصتها في السوق وتعزيز مكانتها.

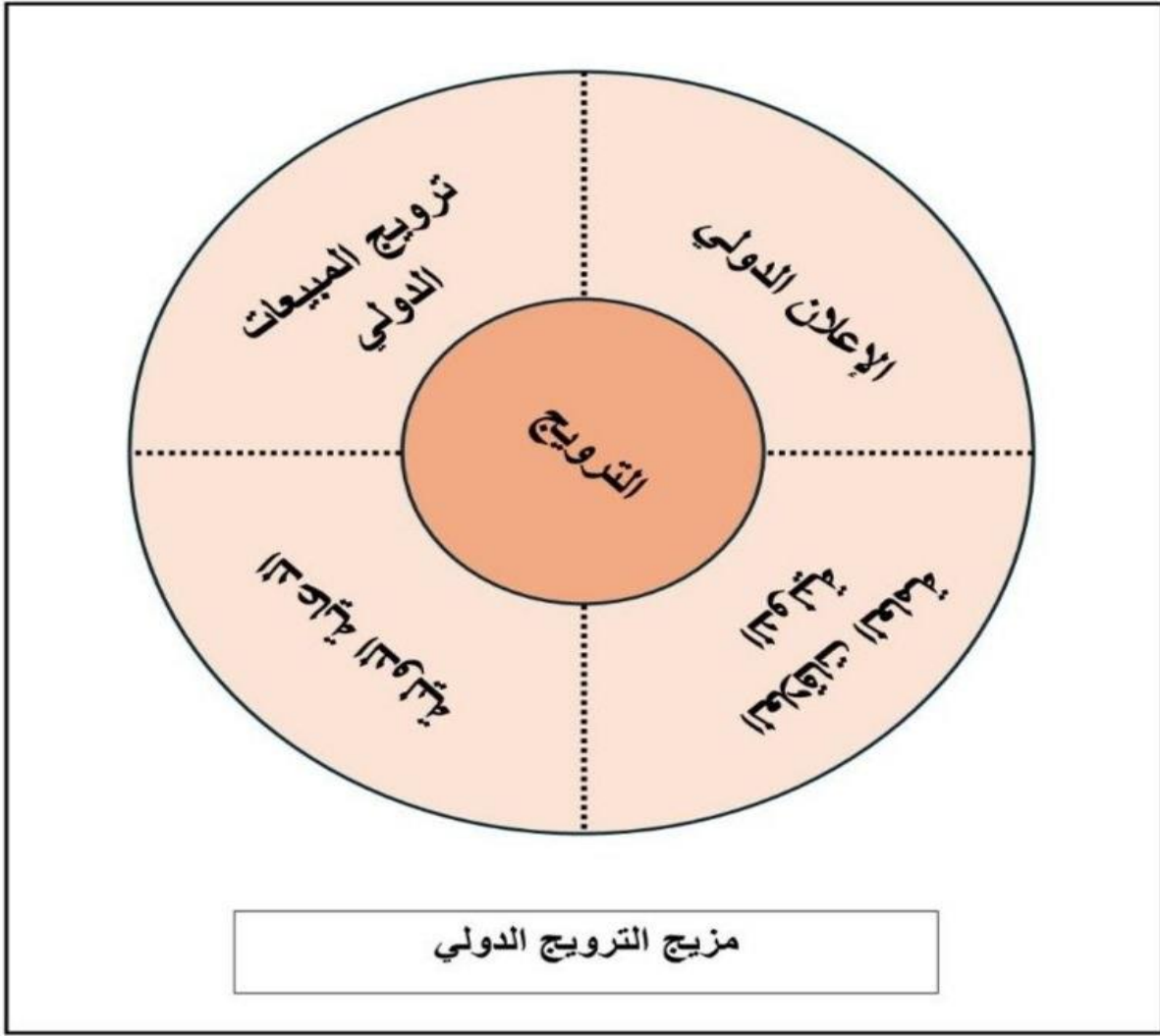
2-4- يُعد وصول المؤسسة و تمكنها من الولوج إلى الأسواق الدولية وتوسيع قاعدة عملائها أهم أهمية للترويج الدولي، في حين يتمثل أهم هدف له في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى المستهلك الدولي بما يعزز ثقتهم ويقوي مكانتها التنافسية بالنسبة للآخرين.

III- المزيج الترويجي

والشكل التالي يوضح المزيج الترويجي الدولي

¹ صفية درويش، نجاه بوفاتح، «أثر الترويج الدولي على تموقع المنتج السياحي الصحراوي الجزائري في السوق الدولية: دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجنوب الجزائري»، الجزائر، 2024، ص: 137.

الشكل رقم 01: المزيج الترويجي الدولي



المصدر: زكريا مصطفى الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، الطبعة الأولى، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 319.

يتمثل المزيج الترويجي فيما يلي:

1- الإعلان الدولي:

الإعلان هو ببساطة اتصال غير شخصي بين الشركة وبين العملاء، بهدف إرسال معلومات ترتبط بسلعة / خدمة أو فكرة معينة لتحقيق استجابة ما، وبشرط أن يكون الإعلان مدفوع القيمة ومعلوم المصدر، سواء تم هذا الاتصال داخل دولة معينة أو على المستوى الدولي.¹

2- تنشيط المبيعات:

يعرف نشاط تنشيط المبيعات بأنه أسلوب ترويجي ينطوي على محاولة استمالة مباشرة تحمل في ثناياها قيمة مضافة أو حافز للدعوة البيعية، سواء على مستوى مندوبي البيع أو الموزعين أو حتى المستهلكين النهائيين و بشكل يؤدي إلى البيع الفوري.²

3- البيع الشخصي:

هي تلك الاتصالات الشخصية الهادفة إلى إخبار المستهلك وإقناعه بعملية الشراء للمنتج أو أي شيء يمكن أن يحقق إشباعاً لحاجاته وإرضاءه.³

4- المعارض الدولية:

تعتبر المعارض الدولية والتجارية وسيلة فعالة جداً لتعزيز الصادرات لأنها تمكن المؤسسة من تلبية العديد من العملاء المحتملين في مكان واحد دون تكبد الكثير من النفقات. هناك فئتان من المعارض وتؤدي المعارض الدولية والتجارية دوراً هاماً في التسويق الدولي، وذلك من خلال جلب المشترين والموردين المحتملين إلى مواقع الاتصال ونقل المعلومات عن التنمية ذات الصلة في جميع أنحاء العالم، وفي بعض الحالات تكون لها أهمية خاصة.⁴

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 276.

² بولطيف بلال، إستراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيقا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 281.

³ بوحيل سارة، مرجع سابق، ص: 172.

⁴ سالم زريق مسعود وآخرون، «مدى فاعلية ترويج الصادرات الليبية في الأسواق الخارجية: دراسة تطبيقية على الشركات الليبية المصدرة»، (مجلة أو ملتقى غير مذكور)، ليبيا، (السنة غير مذكورة)، ص: 259.

5-العلاقات العامة الدولية

العلاقات العامة الدولية: هي فهم كيفية ممارسة المشاريع الاقتصادية عبر الحدود الدولية واستيعاب القائمين بالعلاقات العامة لطبيعة العمليات واختلاف الثقافات عبر الدول.¹

لقد كانت البدايات الأولى لظهور العلاقات العامة الدولية تعود إلى السنوات التي اعقبت نهاية الحرب العالمية الثانية إذ ظهرت جملة عوامل ولدت الحاجة إليها ولعل أبرزها: ²

• التغيرات التي طرأت على نظم الحكم في أوروبا والاتجاه لانشاء نظام دولي جديد تحكم المسؤولية الجماعية ويراعي المصالح الجماعية للدول.

• اعادة بناء أوروبا والدول التي دمرتها الحرب وهذا ما تطلب تحرك المشروعات الاقتصادية وكثير من الصناعات الى خارج حدود اوطانها للاستثمار في هذه الدول.

• المشروعات والبرامج السياسية والاقتصادية التي تبنتها حكومات الدول التي استقلت بعد الحرب.

• التوسع في مشروعات الاتصالات والنقل وتحولها من المستوى الوطني الى المستوى الدولي.

• التوسع الكبير في حركة السياحة الدولية.

¹ آمال فرساس، المؤسسات الدولية وحماية البيئة: إشكالية الاتصال بين البعد الدولي والواقع المحلي - دراسة وصفية تحليلية لمنظمة الأمم المتحدة في الفترة ما بين 2005-2021، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023، ص: 209.

² هدى عادل طه الغرب، «العلاقات العامة الدولية وأهميتها في الترويج لمنتجات الشركات العالمية»، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 92، 2015، ص ص: 604-605.

رابعاً- التوزيع الدولي

1- مفهوم التوزيع الدولي

مع توسع الأسواق العالمية، أصبح التوزيع الدولي عنصراً أساسياً لوصول المنتجات إلى الخارج. وعليه، سيتم التطرق إلى مفهومه.

1- تعريف التوزيع الدولي

تعددت تعريفات التوزيع الدولي، ويمكن حصرها فيما يلي:

التوزيع الدولي: هو عبارة عن مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير، وهي التي عن طريقها يتم خلق المنفعة الزمنية والمكانية ومنفعة الحياة.¹

مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المنتج مع أو بدون مساعدة في إيصال المنتجات إلى المستهلك الأخير منذ خروجها من المصنع.²

وعليه التوزيع الدولي هو مجموعة من الأنشطة والجهات التي تتولى نقل السلع والخدمات من مصدر إنتاجها إلى المستهلك النهائي عبر مختلف الأسواق الدولية، بما يحقق المنفعة الزمنية والمكانية ومنفعة الحياة.

¹ معاشو مصطفى، قياس أثر التوزيع الدولي في تنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (2008-2018)، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص تجارة دولية وتسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص: 54.

² معاشو مصطفى، «أثر استراتيجية التوزيع الدولي على ترقية الصادرات خارج المحروقات»، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، (السنة غير مذكورة)، ص: 44.

2- خصائص التوزيع الدولي

يتميز التوزيع الدولي بعدة خصائص نذكر منها:¹

التباعد الجغرافي والزمني: تتسم العمليات ببعد المسافات بين المنتج والمستهلك، مما يتطلب استراتيجيات لوجستية متطورة لإدارة المخزون وتفادي تلف السلع أو تأخرها.

اختلاف البنى التحتية: يتوجب على نظام التوزيع التكيف مع تفاوت كفاءة الموانئ، المطارات، وشبكات الطرق والاتصالات من دولة إلى أخرى.

تعدد الوسطاء الدوليين: الاعتماد الكبير على وسطاء متخصصين (مثل وكلاء الشحن، ووكلاء العبور، والموزعين المحليين) الذين يمتلكون خبرة في الأسواق المستهدفة.

الارتباط بالقيود التجارية: التأثير المباشر بالسياسات النقدية والقيود غير الجمركية (مثل المواصفات القياسية للجودة) التي تفرضها الدول المستوردة.

الحاجة إلى التعبئة والتغليف الخاص: ضرورة تصميم غلاف يحمي المنتج من ظروف النقل الطويل والمناولة المتكررة، وفي الوقت نفسه يتناسب مع ثقافة ولغة المستهلك الأجنبي.

II- قنوات التوزيع الدولي

للتوزيع الدولي قناتان وهما كما يلي:²

1- قناة التوزيع المباشر: تعتمد فيها الشركة على إمكانياتها الخاصة للوصول إلى المستهلك في السوق الدولي دون وسطاء مستقلين، وتشمل:

1-1- إدارة التصدير بالشركة: قسم متخصص يتولى البيع مباشرة للعملاء بالخارج.

1-2- الفروع البيعية: مكاتب تفتحها الشركة في الدول المستهدفة.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الدولي: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص: 312-315.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص: 215-222.

1-3- البيع عبر الإنترنت (التجارة الإلكترونية): الوصول المباشر للمستهلك العالمي.

2- قناة التوزيع غير المباشر

تعتمد الشركة هنا على وسطاء خارجيين لإيصال منتجاتها، وتشمل:

2-1- الوكلاء الدوليون: وسيط يتقاضى عمولة ولا تنتقل إليه ملكية السلع.

2-2- الموزعون الأجانب: تجار يشترون السلعة وتنتقل ملكيتها إليهم ثم يعيدون بيعها.

2-3- شركات إدارة التصدير (EMCs): شركات متخصصة تعمل بمثابة قسم تصدير خارجي لعدة منتجين.

يرتكز المزيج التسويقي الدولي التقليدي على العناصر الأربعة الأساسية (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) كأساس لتطبيق الاستراتيجيات في الأسواق الخارجية، غير أنّ تطور بيئة الأعمال والخدمات أدى إلى توسيعه ليشمل عناصر إضافية، مما مهّد لظهور المزيج التسويقي الموسّع كمدخل أكثر شمولاً.

المطلب الثاني: المزيج الدولي الموسع

ظهر المزيج التسويقي الدولي الموسع نتيجة قصور المزيج التقليدي في مواكبة تطور طبيعة المنتجات المقدمة في الأسواق الدولية، مما استدعى توسيعه بإضافة عناصر جديدة تعكس خصائص هذه المنتجات وتعزز فعالية التعامل معها. و تتمثل هذه العناصر في مايلي:

أولاً: الأفراد

تُمثل الموارد البشرية المحرك الجوهري لنجاح التوجه التسويقي الحديث، فهي المسؤولة عن بناء التفاعل الإنساني وتجسيد القيم التنظيمية أمام الزبون الدولي. وتتوقف قدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية مستدامة على كفاءة هذه القوى في إدارة العلاقات وتقديم الدعم الفني بروح ابتكارية.

عرف عنصر الأفراد بأنه 'كافة الممثلين البشريين الذين يلعبون دوراً في تقديم الخدمة وبالتالي يؤثرون على مدركات المشتري'. في التسويق الدولي، يمثل الأفراد 'الواجهة الحية' للعلامة التجارية؛ حيث لا يقتصر

دورهم على أداء المهام الوظيفية، بل يمتد ليشمل إدارة التفاعل الثقافي وبناء العلاقات العاطفية مع العملاء في أسواق متنوعة جغرافياً.¹

يلعب الأفراد دوراً مهماً في العمليات وفي منظمات الخدمة ويشكلون جزءاً مهماً من الخدمة ذاتها، وتكون هناك علاقة تفاعلية بينهم وبين الزبائن، وتشمل سمات الأفراد المهارة، المظهر، التعامل، الاستجابة.²

ويمكن القول أن: الأفراد هم جميع العناصر البشرية التي تمثل واجهة المؤسسة وتؤثر في انطباع المستهلك من خلال تفاعلهم ومهاراتهم ومظهرهم، مع دعم ذلك بالتكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة الخدمة والتواصل مع العملاء.

ثانياً: العمليات

في إطار تنظيم مختلف وظائف المؤسسة، تبرز أهمية عنصر العمليات في تحقيق الفعالية. وعليه، سيتم التطرق إلى هذا العنصر.

ترتبط العملية في المزيج التسويقي بعملية إنتاج الخدمة أو تشغيلها والتي تعد عاملاً هاماً للمستهلكي خدمات الاتصالات العالية الذين غالباً ما يعملون أيضاً كمنتج مشارك للخدمات المعنية، فعملية تقديم الخدمة تعني كيف تقدم الخدمة بكفاءة وفعالية حتى تكون في متناول يد العملاء النهائيين في المؤسسات الخدمية، ترتبط إدارة التسويق وإدارة العمليات ارتباطاً وثيقاً ويصعب التمييز بينهما.³

هي الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة للمؤسسات الخدمية، حيث أن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين ويمكن تعريف عملية تقديم الخدمة على أنها سلوك العاملين وكيفية تقديم

¹ Jochen Wirtz and Christopher Lovelock, Services Marketing: People, Technology, Strategy (10th Edition), World Scientific / Pearson, 2024, p: 450.

² هناء رمضان، مختار عيواج، "أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة الإضافية على جودة الخدمات الفندقية: دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن فندق شيراتون عنابة"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر (الجزء الأول)، الجزائر، 2020، ص: 85.

³ عبد الكريم حساني، "تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات من وجهة نظر زبائن شركة جيزي بأم البواقي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر الجزائر، 2019، ص: 89.

الخدمة وتوصيلها، والآلية المستخدمة في توصيل الخدمة، ودرجة اشتراك العملاء في المجاز الخدمة وتدفق المعلومات وأنظمة الحجوزات والانتظار.¹

ويمكن القول أن: العمليات كيفية تقديم الخدمة وتنفيذها بكفاءة وفعالية عبر الإجراءات وسلوك العاملين وآليات التوصيل لضمان جودة الخدمة.

ثالثا: الدليل المادي

في إطار تحسين جودة الخدمات و تعزيز ثقة الزبائن ، يبرز دور الدليل المادي كعنصر اساسي و الذي يمكن توضيح مفهومه من خلال جملة التعاريف الآتية :

يشمل المحيط المادي كافة العروض الملموسة المحيطة بالخدمة مثل تصميم المباني، بطاقات العمل، اللافتات والمعدات.²

و الدليل المادي يشار إليه كذلك بالبيئة المادية وهو عبارة عن كل ما يتعلق بالمحتوى المادي وغير المادي الذي تنجر فيه الخدمة ويلتقى ويتفاعل فيه مقدم الخدمة مع العميل، وبالتالي فهو يتضمن أي تسهيلات تؤثر على أداء الخدمة، كالمظهر الخارجي وتصميمه، وهو هام جدا لكونه مؤثرا على قرار شراء الخدمة لأن العملاء يكونون صورة عن الخدمة والمؤسسة من خلال مجموعة من الدلائل، وعليه فإن تصميم وتهيئة البيئة يجب أن يكون عملا مدروساً.³

وبناء على ذلك يمكن القول: يمثل الدليل المادي البيئة الملموسة التي تُقدّم فيها الخدمة، بما يشمل المظهر الخارجي والتصميم والتجهيزات، وهو عنصر يؤثر في إدراك الزبون وجودة الخدمة وبالتالي في قرار الشراء.

¹ أرباح سعيدة، صديقي النعاس، "أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2021، ص ص: 21-22.

² هناء رمضان، مختار عيواج، مرجع سابق، ص: 85.

³ مصطفى زعانة، رايح زبرية، "علاقة المزيج التسويقي الخدمي برضا الزبون وأثر الرضا على الولاء: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية التركية بالجزائر"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، 2020، ص ص: 202-203.

المزيج التسويقي الدولي الموسع أضاف عناصر جديدة مثل الأفراد والعمليات والدليل المادي لتلبية تطور الأسواق. ومع التحول الرقمي، ظهر المزيج التسويقي الدولي الرقمي كامتداد له يعتمد على التكنولوجيا لتعزيز التفاعل وتحسين الأداء التسويقي.

ساهم المزيج التسويقي الدولي الموسع في تجاوز حدود المزيج التقليدي من خلال إضافة عناصر الأفراد والعمليات والدليل المادي، بما يواكب تطور خصائص العروض ومتطلبات الأسواق الدولية. ومع تسارع التحول الرقمي داخل البيئة التسويقية، برز المزيج التسويقي الدولي الرقمي كامتداد حديث يهدف إلى تعزيز التفاعل مع الزبائن وتحسين الأداء التسويقي في ظل الرقمنة.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي الدولي الرقمي

مع تطور الاسواق العالمية و اعتمادها المتزايد على الوسائط الرقمية ، اصبح من الضروري مواكبة هذه التطورات و إدخالها في التسويق في ظل الرقمنة و بهذا ظهر هناك مفهوم جديد المزيج التسويقي الرقمي

أولاً: الموقع

المواقع الإلكترونية في مواقع إعلامية على الإنترنت تتميز بحرية نشر المعلومات وتوصيلها لأي مكان في العالم في ثواني معدودة وإتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء من خلال الوسائل التفاعلية، لديها سياسة واستراتيجية واضحة ومن أمثلتها مواقع الصحف الإلكترونية المواقع الإخبارية التلفزيونية مواقع التواصل الاجتماعي، مواقع المؤسسات الحكومية.¹

يعد الموقع الإلكتروني أساسي في العصر الرقمي، حيث يمثل واجهة الشركات والمؤسسات على الإنترنت، يتمثل الموقع الإلكتروني في مجموعة من الحواسيب المتصلة بشبكة الإنترنت يمكن الوصول إليها من أي جهاز حاسوب آخر عبر الشبكة، يعرف الصفحة الرئيسية أو الصفحة الأولى بأنها الصفحة التي يتم الوصول إليها أولاً في الموقع الإلكتروني وتحتوي روابط لبقية الصفحات.²

¹ أحمد ناصر، "فاعلية المواقع الإلكترونية في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على الموقع الإلكتروني لوزارة الحج والعمرة"، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر الجزائر، 2024، ص: 142.

² غريال أحلام، قرفة أحلام، غريال شاهنדה، "أثر جودة الموقع الإلكتروني باستعمال مقياس NETQUAL على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية بفندق موريس بسكرة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 03، الجزائر، 2024، ص: 451.

ثانيا: الأمان

يعتبر الأمان من العناصر الأساسية للمزيج التسويقي الإلكتروني، كما أن مسألة الأمان والسرية مسألة في غاية الأهمية في عالم الأعمال الإلكترونية. حيث تعد هذه المسألة أحد المشكلات الأساسية التي تواجهها المؤسسات التي تمارس أعمالها عبر الإنترنت، وذلك بسبب ظهور ما يسمى بالجرائم الإلكترونية، وهذا ما جعل الزبائن والمؤسسات في العالم الإلكتروني أكثر عرضة للمخاطر الإلكترونية مثل الغش الإلكتروني والاعتداءات الإلكترونية المختلفة، وهذا ما دفع بمؤسسات الإنترنت إلى البحث عن حلول تكنولوجية قادرة على تحقيق الأمان والسرية، مما أدى إلى ظهور وسائل حديثة للحماية تدعى بوسائل الأمان الإلكتروني.¹

ثالثا: المجتمعات الافتراضية

تُعرف المجتمعات الافتراضية بأنها تجمعات من الأفراد الذين يتبادلون الاهتمامات والمنفعة، ويتفاعلون فيما بينهم عبر الوسائط التكنولوجية وشبكات الاتصال، متجاوزين بذلك القيود الجغرافية والزمنية. ومن المنظور التسويقي، هي بيئة تفاعلية تسمح للمؤسسة ببناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنها، حيث يتحول المستهلك من عنصر سلبي متلقٍ للمعلومة إلى عنصر إيجابي مشارك في صنع المحتوى وتبادل الخبرات حول المنتجات والخدمات، مما يساهم في تشكيل صورة ذهنية قوية للمؤسسة.²

المجتمعات الافتراضية: تعرف المجتمعات الافتراضية على أنها تجمع اجتماعي ينبثق عبر شبكة الإنترنت ويتوافر عدد من الأشخاص ضمن هذا التجمع ويجرون نقاشات حول موضوعات محددة لفترات زمنية طويلة، وتعتبر هذه المجتمعات الافتراضية جذابة للمسوقين بشكل كبير، حيث يمكن من خلالها الوصول إلى قطاعات محددة من المستهلكين ذوي الاهتمامات المشتركة بالإضافة إلى القدرة على التجديد الدقيق الخصائص هؤلاء المستهلكين الديموغرافية. كما تتيح هذه المجتمعات فرصة أكبر لزيادة احتمال

¹ سفيان رقيق، علي عز الدين، «الاتجاهات الحديثة للمزيج التسويقي الإلكتروني في ظل العصر الرقمي الجديد»، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، (سنة النشر غير مذكورة)، ص: 394.

² طرشي محمد، أثر التسويق عبر المجتمعات الافتراضية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة (دراسة حالة مستخدمي الفيسبوك في الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 43.

تعرض الأفراد الذين يقومون بزيارتها للمواد الإعلانية والتسويقية نتيجة بقائهم الفترات طويلة داخل هذه المجتمعات.¹

رابعاً: التخصيص

"يقصد بالتخصيص في المزيج التسويقي المستحدث قدرة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتصميم وتعديل المنتجات، الخدمات، والرسائل التسويقية بما يتوافق مع الاحتياجات والرغبات الفردية لكل زبون. وفي السياق الدولي، يتجاوز التخصيص مجرد لغة الموقع ليصل إلى تقديم حلول فريدة (Unique Solutions) لكل مستهلك بناءً على بياناته السابقة وتفضيلاته الثقافية، مما يحول العلاقة من 'واحد لكل' إلى 'واحد لواحد' (One-to-One Marketing)."²

التخصيص: يعتبر التخصيص من العناصر المهمة في المزيج التسويقي الإلكتروني، والتعامل معه المؤسسات كعنصر فعال في عملية التسويق الإلكتروني، حيث تركز في عملية التخصيص على الزبائن، تستند عملية التخصيص على استخدام البيانات والمعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تصميم منتجات قابلة على تلبية احتياجات الزبائن بدقة عالية بسبب الاعتماد على بيانات ومعلومات هؤلاء الزبائن في عملية التصميم والإنتاج ومن ثم التوجه بها إليهم من خلال طرحها إلى الأسواق عبر الإنترنت.³

إذا المزيج التسويقي الدولي الرقمي هو تطوير للمزيج التقليدي يعتمد على الوسائل الرقمية في التسويق عبر الأسواق الدولية، ويهدف إلى تحسين التواصل مع الزبائن وتخصيص العروض ورفع فعالية الأداء التسويقي. يتناول هذا المبحث تطور المزيج التسويقي الدولي عبر ثلاثة مراحل؛ بدايةً بالمزيج التقليدي القائم على العناصر الأساسية (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، ثم المزيج الموسّع الذي أضاف عناصر جديدة،

¹ سفيان رقيق، علي عز الدين، مرجع سابق، ص: 394.

² بوعناني بن يحيى، أثر جودة الخدمات الإلكترونية على رضا الولاء الإلكتروني للزبون: دراسة حالة عينة من زبائن وكالات السياحة والأسفار بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص ص: 104-105.

³ فاطمة الزهراء زروقي، مريم بوكابوس، "أهمية المزيج التسويقي الإلكتروني ودوره في تحسين جودة الخدمة السياحية: دراسة حالة فندق LEGACY LUXURY بالجزائر العاصمة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البلديدة 2 - لونيبي علي، الجزائر، 2023، المجلد 14، العدد 2، ص ص: 133.

لمواكبة تطور الخدمات والأسواق، وصولاً إلى المزيج الرقمي الذي يعتمد على التقنيات الحديثة لتعزيز التفاعل وتحسين الأداء التسويقي في البيئة الدولية.

تناول هذا المبحث تطور المزيج التسويقي الدولي عبر ثلاث مراحل بداية بالمزيج التسويقي الدولي التقليدي القائم على العناصر الأساسية (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، ثم المزيج الموسع المتعلق بالمنتجات الخدمية، وصولاً إلى المزيج الرقمي الذي يعتمد على التقنيات الحديثة لتعزيز التفاعل و تحسين الأداء التسويقي في البيئة الدولية.

المبحث الثالث: مفاهيم نظرية حول الميزة التنافسية

يستعرض هذا المبحث مفاهيم للميزة التنافسية باعتبارها المحرك الأساسي للتفوق في الأسواق العالمية، حيث نسلط الضوء على ماهيتها وأبعادها النظرية، تليها دراسة مصادرها ومؤشراتها التي تشكل ركائز القوة للمؤسسة، وصولاً إلى تحليل أهم الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق هذا التميز واستدامته أمام المنافسين في الأسواق.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

في ظل شدة المنافسة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق التفوق والتميز لضمان بقائها في السوق، وعليه يتناول هذا المطلب ماهية الميزة التنافسية.

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية

في ظل المنافسة المتزايدة، يبرز فهم الميزة التنافسية كأمر ضروري. وعليه، سيتم التطرق إلى مفهومها.

1-تعريف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة تعاريف وهي كما يلي:

عرفت الميزة التنافسية "بالاستراتيجية التي تحقق خصائص مميزة لمنظمة الأعمال في موقع السوق وتعرف الميزة التنافسية بأنها الميزات التي تتفوق بها منظمة الأعمال على المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر

للزبون سواء أكان عن طريق السعر المخفض، أم المنافع الكبيرة، أم الخدمات الأخرى المضافة التي تسهم في تلطيف السعر العالي.¹

والميزة التنافسية هي "ميزة تتفرد بها المؤسسة على المنافسين التي تكتسبها مما يوفر للمستهلكين أكبر قيمة، إما عن طريق خفض الأسعار ومن خلال توفير المزيد من الفوائد والخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار، والمؤسسة التي لديها ميزة تنافسية تنفذ استراتيجياتها عندما يكون المنافسين غير قادرين على تكرارها أو يجدونها مكلفة جدا في حالة تقليدها، يمكن للمؤسسة أن تكون على ثقة من أن إستراتيجيتها قد أسفرت عن ميزة تنافسية واحدة أو أكثر."²

يعرّف Michael Porter الميزة التنافسية بأنها تنشأ عندما تتمكّن المؤسسة من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي من خلال إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع.³

ومن خلال التعاريفين السابقين يمكن القول أن: تُعدّ الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في السوق من خلال تقديم قيمة أكبر للزبون، سواء عبر خفض التكلفة أو تحسين المنافع والخدمات، بشكل يصعب على المنافسين تقليده، مما يضمن لها الاستمرارية والتميز.

II- خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص جوهرية يمكن حصرها فيما يلي:⁴

1- النسبية والطابع التنافسي: لا تُعدّ الميزة التنافسية قيمة مطلقة، بل هي مفهوم نسبي يُقاس بمقارنة أداء المؤسسة مع أداء المنافسين في السوق وخلال فترات زمنية مختلفة، لذلك يرتبط فهمها دائماً بطبيعة المنافسة السائدة في البيئة السوقية.

¹ سبأ موسى طعيمة السميرت، أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص: 42.

² أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج Porter - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2019، ص: 153.

³ قورين حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، ص: 79.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص: 309.

2- التجدد والديناميكية: تتميز الميزة التنافسية بكونها غير ثابتة، إذ تتطور باستمرار نتيجة التفاعل

بين الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية والموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة داخلياً.

3- المرونة والقابلية للتكيف: تستطيع المؤسسة تعديل أو تغيير مصدر ميزتها التنافسية بما يتلاءم

مع المتغيرات البيئية أو مع تطور قدراتها وكفاءاتها التنظيمية، الأمر الذي يساعدها على المحافظة

على موقعها التنافسي.

4- التوافق مع الاستراتيجية العامة: ينبغي أن تتماشى الميزة التنافسية مع الأهداف الاستراتيجية

للمؤسسة، بحيث تسهم النتائج المتحققة منها في تحقيق رؤية المنظمة وتوجهاتها على المدى

القصير والطويل.

5- إمكانية الإحلال والتجديد: تتمثل إحدى خصائص الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على استبدال

ميزات قديمة بأخرى جديدة بشكل مرن، استجابة للتغيرات في السوق أو نتيجة لتطور الكفاءات

والموارد الداخلية، مما يساعدها على تجنب الجمود والمحافظة على استمرارية التفوق.

III- أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، وهما كالآتي:¹

1- ميزة التكلفة الأقل

يمكن لمؤسسة ما أن تموز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من

نظيرها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم

الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة

التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود.

2- ميزة التميز:

التميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة الفعل الزبون يتعلق بها،

وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وأثار

¹ شاهد الياس، عبد النعيم دفرور، الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، بدون سنة النشر، ص ص: 24-25.

بانه حيث قد تتجم خاصية التقرد النشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

3- ميزة الإبداع: تتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد ومختلف عن المنافسين، كما يؤدي الإبداع إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حال أفضل، وبخاصة عندما نقشل بقية المؤسسات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة، أو عندما تعجز تلك المؤسسات عن الاستجابة للتحويلات البيئية المختلفة. ويمكن أن يُشكّل ذلك ميزة للمتحرّك الأول الذي يستجيب للتغيير من خلال الإبداع الذي يُنجزه.¹

4- التميز المُركّز: ويعني التركيز على سلعة معيّنة أو سوق محدّد بعينه، مثل التركيز على شريحة معيّنة من المجتمع، كإنتاج الملابس ذات المقاسات الكبيرة المناسبة لهم. ويشير الكثير من الباحثين إلى وجود العديد من أنواع الميزة التنافسية، مثل: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، الاعتمادية، الإسناد، السمعة، التصميم، الوقت، إضافة إلى التحالفات والتكنولوجيا.²

ثانيا- أهداف وأبعاد الميزة التنافسية

في ظل سعي المؤسسات إلى تحقيق التفوق، تبرز أهمية تحديد أهداف وأبعاد الميزة التنافسية. وعليه، سيتم التطرق إلى أبرز أهدافها وأبعادها.

1- أهداف الميزة التنافسية

تتمثل أهداف الميزة التنافسية فيما يلي:³

1- تحقيق الربحية الفائقة: الهدف الأساسي هو الوصول إلى معدلات عائد على الاستثمار (ROI) تتجاوز متوسط ما يحققه المنافسون في نفس القطاع.

2- تعزيز الحصة السوقية: السيطرة على جزء أكبر من السوق من خلال جذب عملاء المنافسين بفضل القيمة المضافة (سواء كانت سعراً أقل أو جودة أعلى).

¹ خالفي خالد، التسويق الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص: 193.

² كافي مصطفى يوسف، اقتصاد المعرفة ومكانته في تحقيق التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة - الجزائر، 2017، ص: 216.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور تطبيقي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 124.

3-بناء ولاء العملاء: خلق حالة من الارتباط العاطفي والعملي بين العميل والعلامة التجارية، مما يقلل من احتمالية انتقاله للمنافسين حتى مع تغير الأسعار.

4-تحقيق الاستدامة: لا تهدف الميزة فقط للتفوق المؤقت، بل لإنشاء حواجز تمنع المنافسين من دخول السوق أو تقليد منتجات الشركة.

5-المرونة والقدرة على التكيف: تمكين المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات في أذواق المستهلكين أو التكنولوجيا، مما يجعلها دائماً في "المقدمة".

II-أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:¹

1-التكاليف: يشير بعد التكاليف إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سريعة، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد.

2-الجودة: تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة بأبعادها المختلفة.

3-المرونة: إن التغير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة.

تعتبر الميزة التنافسية عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات واستمراريتها في السوق، حيث تساهم في تحسين موقعها التنافسي وزيادة حصتها السوقية. وتُقاس من خلال مؤشرات تعكس الأداء مثل الربحية ورضا الزبائن، وتُبنى اعتماداً على مصادر متعددة أبرزها الجودة، التكلفة، والابتكار.

¹ إلياس سالم، ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق (تخصص إدارة الأعمال)، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، الجزائر، 2013-2014، ص ص: 106-107.

المطلب الثاني: مؤشرات ومصادر الميزة التنافسية

مع تزايد حدة المنافسة، يبرز دور مؤشرات ومصادر الميزة التنافسية في دعم تفوق المؤسسة؛ وعليه سيتم التطرق إلى أهم هذه المؤشرات والمصادر.

أولاً- مؤشرات الميزة التنافسية

هنالك مؤشرات عديدة تدل على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية:¹

الحصة السوقية: وتتمثل في:²

من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق أمام التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح أيضاً، لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين.

وهي حصة المؤسسة من إجمالي المبيعات في السوق، وارتفاعها ترتفع نسبة المؤسسة في السوق من حيث الحصة السوقية.

الحصة السوقية = إجمالي قيمة المبيعات للمؤسسة / إجمالي قيمة المبيعات للسوق.

الربحية:³

تمثل الربحية مؤشراً كافياً على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشراً على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق.

¹ منير آدم حسن مصطفى، وآخرون، "أثر أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 11، العدد 02، ديسمبر 2021، ص: 8.

² بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، سطيف، 2011، ص: 32.

³ بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، 2011، ص: 74.

غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها الحالية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن قيمة أرباحها تتعلق بقيمتها السوقية.

وهي المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية وتتمثل في:

$$\text{هامش الربح} = 100 \times \frac{\text{الدخل}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}}$$

$$\text{العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

أرضاء العملاء: معرفة المؤسسة برغبات واحتياجات العملاء تساعد على وضع استراتيجيات تمكنها من كسب رضائهم وولائهم لمنتجاتها.

تحقيق التميز: هو الخيار الذي تتبعه المؤسسة للتمييز عن غيرها من خلال تقديم منتجات ذات قيمة عالية للعميل من خلال العلامة التجارية أو التكنولوجيا المستخدمة، أو شكل المنتج.

توظيف التكنولوجيا: هو استخدام الوسائل والمعارف التقنية الحديثة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتطوير المنتجات وعمليات الإنتاج بهدف زيادة القيمة المضافة وتحسين الأداء.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

للتنافسية أربعة مصادر إذ تعتبر العناصر الأساسية لبناء المزايا التنافسية بغض النظر عن القطاع الذي تزاوّل فيه المؤسسة نشاطها فيه سواء كان صناعي أو خدمي، ويمكن توضيح هذه المصادر من خلال النقاط التالية:¹

1- الجودة: إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً.

¹ بن عمر آسيا، تسويق الخدمات ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة الوادي)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2014/2015، ص: 88.

2- الإبداع : أحد أهم مصادر الميزة التنافسية خاصة في ظل المحيط التنافسي الراهن، إذ أنه يشكل مدخلا لاكتساب خدمات فريدة تتفوق بها المؤسسة عن باقي منافسيها كما أنه مصدر الطرق وتطبيقات مبتكرة تسمح لها بالتميز بما يمكنها من تخفيض تكاليفها وزيادة أرباحها.

3- الكفاءة: هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بحيث يتم إنتاج نفس المخرجات بأقل قدر من المدخلات، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتتحقق الكفاءة في جميع مستوياتها الإنتاجية والمالية والتنظيمية بوجود عنصرين أساسيين هما الموارد والقدرات، إذ أن وجود موارد مالية طبيعية، تقنية تنظيمية وبشرية متميزة وذات قيمة فريدة بالمقارنة مع ما يمتلكه المنافسين، وهذا ما يزيد من ربحية المؤسسة وحصتها السوقية، وحيازتها القدرات متميزة حيث أن هذه الأخيرة يجب أن تتناسب مع طبيعة الموارد المتعامل معها، حيث أن كل مورد يتطلب مهارات وقدرات من نوع خاص، وهذا ما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

4- الاستجابة لرغبات الزبائن: ويقصد بها قدرة المؤسسة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات ورغبات زبائنهم، وبالتالي يعطي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، وذلك عن طريق تحسين جودة المنتج أو الخدمة في تصميمه وتطويره بشكل ويلتزم مع حاجات ورغبات الزبائن، ومراعاة الحاجات الفردية أو الجماعية عند تقديم الخدمات إليهم، وتقليص وقت الاستجابتهم بمعنى تقليص الوقت المستغرق لأداء الخدمات، ومثال على ذلك الوقت المستغرق لمعالجة ومنح القرض أو الوقت الذي يستغرقه الزبائن في الوقوف في صف الانتظار أمام الصراف الآلي.

5- التكنولوجيا: تتمثل التكنولوجيا في استخدام وسائل وتقنيات حديثة ومتطورة داخل المؤسسة، بما يساهم في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءته. إذ يؤدي الاعتماد على التكنولوجيا إلى تسريع العمليات، وتقليل الأخطاء، وتقديم خدمات أكثر دقة وفعالية، وهو ما يمنح المؤسسة قدرة تنافسية عالية. كما أن هذا التطور التكنولوجي يجعل من الصعب على المنافسين مجاراتها، خاصة إذا كانت تمتلك تقنيات متقدمة أو تستخدمها بكفاءة عالية في تقديم خدماتها.¹

¹ بن طيرش عطاء الله ، تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تجارة دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2017، ص: 40.

6- **الثقافة التنظيمية:** تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والممارسات والأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، مثل أساليب القيادة، والدورات التدريبية، وطرق استقطاب العاملين. وتُعد هذه العناصر مصدرًا مهمًا للإبداع داخل المنظمة، حيث تساعد على خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار. كما تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والتطورات التي تحدث في السوق.¹

7- **المعرفة:** تتعلق المعرفة بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة، والتي يتم دمجها ضمن إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في مختلف الظروف. حيث تمكن المعرفة المؤسسة من اتخاذ قرارات سليمة، وتقديم تفسيرات متعددة للظواهر التي تواجهها، كما تساعد على تطوير النماذج والأنشطة الموجودة مسبقًا. وترتبط المعرفة أيضًا بالمعطيات الخارجية، إذ يمكن للمؤسسة جمع المعلومات من بيئتها وتحليلها وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستعمال، ومن ثم إدماجها في نشاطها لتحقيق أداء أفضل.²

8- **الموارد البشرية:** تُعد الموارد البشرية المصدر الأساسي والحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة وتعزيزها. فنجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد الطبيعية أو التكنولوجية، بل يركز أساسًا على وجود أفراد يمتلكون مهارات وكفاءات عالية تمكنهم من استغلال هذه الموارد بطريقة فعالة. كما أن العنصر البشري هو الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، وتطبيقها في الواقع العملي، مما يساعد المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية.³

9- **العمليات:** تتمثل العمليات في جميع الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، سواء كانت منتجات أو خدمات. ويُعد هذا التحويل جوهر عمل المؤسسة، حيث تسعى من خلاله إلى تقديم قيمة مضافة للزبائن. وترتبط العمليات ارتباطًا وثيقًا بالميزة التنافسية، إذ تتحقق هذه الأخيرة عندما

¹ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص: 72.

² حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص: 37.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لمدخل تحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003، ص: 23.

تتمكن المؤسسة من إنجاز أنشطتها بكفاءة عالية، سواء من خلال تقليل التكاليف أو تحسين جودة الأداء. كما يلعب منحى الخبرة لدى العاملين دوراً مهماً في تطوير هذه العمليات والارتقاء بمستواها.¹

10- الإطار الوطني: يُتيح الإطار الوطني للمؤسسات إمكانية تحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال البيئة التي توفرها الدولة لدعم النشاط الاقتصادي. وتشمل هذه البيئة التسهيلات المرتبطة بالحصول على عوامل الإنتاج، مثل الموارد البشرية، والمعرفية، والمالية، إضافة إلى توفر البنى التحتية اللازمة. فكلما كانت البيئة الوطنية داعمة ومحفزة، كلما زادت قدرة المؤسسات على النمو والتطور وتحقيق التفوق في السوق.²

تعتمد الميزة التنافسية على مصادر مثل الجودة والتكلفة والابتكار، وتُقاس بمؤشرات كالحصصة السوقية والربحية ورضا الزبائن. وترتبط هذه العناصر باستراتيجيات المؤسسة التي تهدف إلى تعزيز التميز وتحسين الأداء التنافسي.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

تعتمد بعض المؤسسات على تطبيق استراتيجيات معينة لخوض غمار المنافسة وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال. ولتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها والوصول إلى عوائد أعلى، تم تحديد ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق أداء متفوق، وهي:³

1- استراتيجية قيادة التكلفة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، بما يحقق تفوقاً في التكلفة داخل الصناعة. وتتطلب هذه الاستراتيجية امتلاك منتجات منخفضة التكلفة مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة، إضافة إلى التحكم في التكاليف الإدارية، والاستخدام الأمثل للموارد، والاستفادة من الخبرات المتراكمة في تطوير الموارد البشرية.

¹ تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار جهينة، الأردن، 2007، ص: 209.

² سكاك مراد، تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز، الجزائر، 2007، ص: 170.

³ سويبي عز الدين علي، الخفاجي نعمة عباس، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية 2015، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 75-78.

كما تمكّن هذه الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق أرباح أعلى من خلال البيع بأسعار أقل من متوسط أسعار السوق، مما يساعدها على اكتساب حصة سوقية أكبر، خاصة مع نضج الصناعة وانخفاض الأسعار.

ولنجاح هذه الاستراتيجية، يجب توفر مجموعة من الشروط، منها:

- امتلاك رأس مال كبير للاستثمار في وسائل الإنتاج؛
- توفر المهارات اللازمة لتصميم المنتجات؛
- وجود خبرة في مجال هندسة التصنيع؛
- امتلاك قنوات توزيع فعّالة.

2- استراتيجية التميّز:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات أو خدمات بخصائص فريدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتكون ذات قيمة عالية لدى العملاء، مثل الجودة المرتفعة أو خدمات ما بعد البيع أو الابتكار في التصميم. ويؤكد الباحثون أن المنتجات الأكثر نجاحًا هي تلك التي تتميز بصفات فريدة وتحقق قيمة مضافة للعملاء، مما يسمح للمؤسسة بتسعيها بأسعار أعلى مقارنة بالمنتجات المنافسة.

3- استراتيجية التركيز:

تقوم هذه الاستراتيجية على اختيار قطاع سوقي محدد والتركيز عليه، من خلال تلبية احتياجات شريحة معينة من العملاء بشكل أفضل من المنافسين. ويمكن تحقيق ذلك عبر التركيز على ميزة التكلفة أو التميّز داخل هذا القطاع المحدود.

وتستند هذه الاستراتيجية إلى عدة مبررات، من أهمها:

- الاستفادة من مزايا التخصص؛
- تعزيز القدرة على الابتكار والتجديد؛
- تحقيق درجة عالية من إشباع حاجات العملاء.

ورغم مزاياها، إلا أن لهذه الاستراتيجية بعض المخاطر، منها:

- احتمال نقص أو ندرة المواد الأولية؛

- انخفاض الطلب نتيجة تغير الظروف المحيطة؛
- دخول منافسين جدد إلى السوق؛
- ظهور منتجات بديلة؛
- عدم الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية عند انخفاض الطلب؛
- عدم القدرة على تنويع مجالات النشاط.

وفي الأخير، تُعد هذه الاستراتيجيات نتاجًا لتفاعل عدة عوامل اقتصادية وتنظيمية وبيئية، حيث تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التميز والتفوق في السوق ومواجهة المنافسة بفعالية.

المطلب الرابع: استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي لتعزيز الميزة التنافسية

يُعدّ المزيج التسويقي الدولي أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لدخول الأسواق الخارجية وتحقيق التميز، من خلال تكيف استراتيجياتها بما يتناسب مع خصوصيات كل سوق.

أولاً: استراتيجية المزيج التسويقي التقليدي

يشكل المزيج التسويقي التقليدي الدعامية الأساسية لضبط الجودة والتسعير والتوزيع بما يلبي تطلعات الزبائن في الأسواق العالمية. وتساهم هذه العناصر بشكل مباشر في توسيع الحصة السوقية للمؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية أمام المنافسين الدوليين. وهي كما يلي:¹

أ- استراتيجية المنتج الدولي

يُعتبر المنتج جوهر استراتيجية المزيج التسويقي الدولي، فإذا لم يستطع إشباع حاجات المستهلك فلا داعي لبذل جهود إضافية في باقي مكونات المزيج لتحسين أداء المنتج في السوق. لذلك فإن تخطيط سياسة السلعة أو المنتج أمر معقد بالنسبة للمؤسسة العاملة في التسويق الدولي، باعتبار أن المستهلكين في دول مختلفة لديهم متطلبات متباينة، وأن مواصفات المنتج تؤثر بشكل فعال في بناء الاستراتيجيات الأخرى من تسعير وتوزيع وترويج عبر الأسواق الدولية.

¹ حساني رقية، بولطيف بلال، "استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 21، 2017، ص: 11-18.

تحاول المؤسسة تصميم المنتج ووضعه بصورة ملائمة في أذهان العملاء المستهدفين من خلال استراتيجيات تسويقية متكاملة وتحديد آليات تنفيذها من أجل فهم أعمق لقيمة العملاء وتفضيلاتهم. ومن بين الزوايا التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التميز.

1- التميز من خلال الجودة والخدمات المرافقة للمنتج:

تتحقق جودة المنتج من خلال تصميم منتجات تتطابق مع توقعات الزبائن المعلنة وغير المعلنة. وتُعد الجودة سلاحاً تنافسياً فعالاً وضرورة أساسية في المنافسة العالمية، مثل شهادة ISO والالتزام بالمقاييس الدولية. كما أصبحت الخدمات المرافقة للمنتج مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع أساساً لنجاح المؤسسات.

2- تنميط وتكييف المنتجات عبر الأسواق الدولية:

تُعد هذه العملية من أهم القرارات الاستراتيجية، حيث تعتمد المؤسسة على طبيعة المنتج وظروف المنافسة والقوانين والبنية التحتية. فالتنميط يسمح بالاستفادة من اقتصاديات الحجم، بينما التكيف يسمح بالتكيف مع اختلاف أذواق المستهلكين والبيئات المختلفة، مما يحقق التميز والتنافسية.

3- تجديد وتطوير المنتجات:

تسعى المؤسسات إلى تحسين المنتجات باستمرار وابتكار منتجات جديدة لمواكبة تغير حاجات المستهلكين، مما يعزز قدرتها التنافسية ويزيد حصتها السوقية. والشكل التالي يوضح مصفوفة تطوير المنتج:

الشكل رقم 02: مصفوفة تطوير المنتج

		زيادة حدة المنافسة عبر مؤشر التطور التكنولوجي	
		تطور تكنولوجي مرتفع	تطور تكنولوجي منخفض
مستوى التعامل مع السوق العالمية	دخول السوق	تطوير استخدامات جديدة للمنتج الحالي	تطوير تشكيلة المنتج المقدم للسوق
	المحافظة على السوق الحالي	تعديلات في المنتج الحالي	تقديم شكل جديد للمنتج
	تنمية السوق	تطوير تصميم للمنتج الحالي (تطوير بخاري)	تطوير شامل المنتج (تطوير بخاري وفني)
مصفوفة تشخيص خيار تطوير المنتج الدولي			

المصدر: زكريا مصطفى الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 315.

4- التوجه نحو الأسواق الزرقاء:

وهو اكتشاف مجالات جديدة غير تنافسية، مما يمنح المؤسسة ميزة السبق ويعزز مكانتها التنافسية.

II- استراتيجيات التسعير الدولي

بعد دراسة المنتج على المستوى الدولي وأهم المتغيرات الخاصة به من تنميط وتكييف وتطوير وغيرها، تجد المؤسسة نفسها أمام إشكالية تقييم تلك الجهود بما يقابلها من أسعار، تهدف من خلالها إلى الموازنة بين التكاليف والجهود المبذولة وتوقعات الزبائن في الأسواق الدولية، في ظل العديد من المتغيرات البيئية.

حيث إن السعر المرتفع يقلل من عدد الزبائن، والسعر المنخفض يقلل من أرباح المؤسسة. كما يُعد قرار التسعير الدولي أكثر تعقيداً مقارنةً بالتسعير المحلي، نظراً لتأثره بعوامل متعددة مثل المنافسة، القوانين، الضرائب، الحدود، العملة وأسعار الصرف وغيرها.

هناك تسعة خيارات لاستراتيجية التسعير الدولي، يوضح الجدول تشخيص خيارات التسعير الدولي

الجدول رقم 01: تشخيص خيارات التسعير الدولي

ترقيم	خيارات التسعير	مضامينه
1	الكلف الكلية للإنتاج	احتساب الكلفة الكلية للإنتاج وفقاً للمعادلة الآتية: السعر النهائي في البلد الأجنبي = الكلفة الكاملة للمنتج في البلد الأجنبي + هامش الربح الكلفة الكاملة للمنتج في البلد الأجنبي = كلفة المنتج في السوق الوطني + كلفة التغليف والإعداد + كلفة الشحن + كلفة المخاطرة
2	التسعير وفقاً للطلب	يعتمد هذا الخيار في تحديد السعر على أساس العوامل الآتية: مرونة الطلب السعرية. القوة الشرائية للزبائن والشركات في السوق الدولي. منظومة القيم الشخصية للمجتمعات. الجودة والتباهي والتفاخر والتميز.
3	تحليل المنافسة وأسعار السوق	يُحدّد السعر وفقاً لهذا الخيار على أساس الموازنة بين موقفين متعارضين: مدى تفضيل الزبائن للمنتجات الوطنية على المنتجات الأجنبية. مدى تفضيل الزبائن للمنتجات الأجنبية لأسباب التباهي والتفاخر وتقليد سلوك الأجنبي على حساب المنتجات الوطنية. وفي ضوء تحديد الموقف في البلد الأجنبي يمكن تطوير خيار التسعير
4	قشط السوق	يجري التسعير وفقاً لهذا الخيار على أساس القناعة بأن بعض الزبائن مستعدون لدفع أسعار عالية للمنتجات الجديدة، إما بسبب كونها جديدة أو بسبب المكانة والتفاخر، وغالباً ما يكون السعر عاليًا جداً في مرحلة إدخال المنتج إلى السوق.

5	اختراق السوق	عرض المنتجات بأقل الأسعار رغبةً من الشركة في الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، خاصة إذا ما كانت الشركة تواجه منافسة شديدة في الأسواق الدولية.
6	تغيرات الأسعار	يعتمد هذا الخيار عندما يُراد: طرح منتج جديد أو عند حدوث تغير شامل في ظروف الأسواق. مواجهة منافسة قوية في السوق ووجود سلع مماثلة لسلعة الشركة.
7	منحنى الخبرة	يرتبط هذا الخيار بمستوى خبرة الشركة، فكلما زادت خبرة الشركة في الإنتاج كلما انخفضت كلفة إنتاج الوحدة الواحدة، وبالتالي زيادة هامش ربح الشركة.
8	أسعار التحويل وتسعير المنتجات المصدرة	يعتمد هذا الخيار لمنع سعر التصدير من الارتفاع، بغية محافظة الشركة على زبائنها وحصتها السوقية وموقعها التنافسي، خاصة للشركات ذات الفروع الكثيرة في الدول الأجنبية. ويتم العمل بهذا الخيار باعتماد أحد الأساليب التالية: تحديد أسعار التحويل بحسب الأسعار السائدة في السوق، إذا كان هناك مثل للسلع المطلوب تحديد أسعار تحويلها. أو تحديد سعر التحويل بإضافة هامش ربح ثابت على كلفة السلعة.
9	التسعير عبر الأسواق المختلفة	عندما يكون للشركة فروع عديدة وتصدر لدول مختلفة، وكانت أسعار المنتج الواحد مختلفة كثيراً من سوق إلى آخر لنفس الشركة الدولية، فسيكون رد الفعل للمشتري سلبياً جداً، ومن أجل تخفيض هذا الأثر السلبي يُعتمد هذا الخيار عبر: تحديد سعر موحد لمختلف الأسواق الأجنبية وللشركات كافة، بعد الأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل: معدل صرف العملات، كلفة النقل والتأمين، كلفة الشحن... إلخ.

المصدر: زكريا مصطفى الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 317-318.

لذلك تعتمد المؤسسات على مجموعة من الاستراتيجيات التسعيرية لضبط أسعارها بطريقة مرنة تتماشى مع السوق وتحقق أهدافها التنافسية. ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

1- التسعير وفق دورة حياة المنتج الدولي:

تقوم المؤسسة بتحديد الأسعار حسب مراحل حياة المنتج؛ فتكون الأسعار مرتفعة في مرحلة التقديم لتعويض تكاليف البحث والتطوير، ثم تنخفض في مرحلة النضج للاستفادة من اقتصاديات الحجم، ثم يتم تقليلها في مرحلة الانحدار.

2- استراتيجية القشط (الحد الأعلى من السوق):

تعتمد على تحديد أسعار مرتفعة تستهدف شريحة معينة من الزبائن غير الحساسة للسعر، وتستخدم غالباً في المنتجات الجديدة والمبتكرة، مما يعزز صورة الجودة والتميز.

3- استراتيجية التغلغل في السوق (الحد الأدنى):

تهدف إلى دخول السوق بأسعار منخفضة لاكتساب أكبر حصة سوقية، خاصة في الأسواق الحساسة للسعر، مع الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتقليل التكاليف.

4- استراتيجية الإغراق:

تتمثل في دخول الأسواق بأسعار منخفضة جداً بهدف إضعاف المنافسين، وقد تؤدي إلى تحقيق هيمنة سوقية في حال نجاحها.

5- استراتيجية أسعار التحويل:

تتمثل في تحديد أسعار داخلية بين فروع المؤسسة بهدف نقل الأرباح إلى الشركة الأم وتقادي الضرائب والقيود المالية، مما يدعم التنافسية الدولية.

III- استراتيجيات التوزيع الدولي

تعد استراتيجيات التوزيع من أهم عناصر المزيج التسويقي، حيث تمثل القنوات التي تربط بين المنتج والمستهلك عبر الأسواق الدولية، وتضمن وصول السلع والخدمات في الوقت والمكان المناسبين.

كما تساهم قنوات التوزيع في الترويج للمنتجات وجمع المعلومات من السوق، إضافة إلى نقل السلع وتنظيم عمليات البيع. والشكل التالي يوضح توليفة عوامل حاسمة تؤثر في التوزيع الدولي

وتتأثر استراتيجية التوزيع بعدة عوامل أهمها: طبيعة السوق، حجم الطلب، طبيعة المنتج، الموارد المتاحة، ومدى قدرة المؤسسة على الرقابة على القنوات. ومن أهم استراتيجيات التوزيع:

1- التوزيع المباشر:

تعتمد المؤسسة على بيع منتجاتها مباشرة دون وسطاء، مما يقلل التكاليف ويزيد التحكم، لكنه يحد من الانتشار الجغرافي.

2- التوزيع غير المباشر:

يتم عبر وسطاء وموزعين، مما يساعد على توسيع السوق وزيادة الخبرة والقدرة على فهم الأسواق، لكنه يقلل من التحكم المباشر.

كما تسعى المؤسسة من خلال التوزيع إلى تحقيق عدة أهداف أهمها: تقليل التكاليف، زيادة المبيعات، تعزيز العلامة التجارية، وضمان استمرارية التواجد في الأسواق.

ومن أهم البدائل الاستراتيجية:

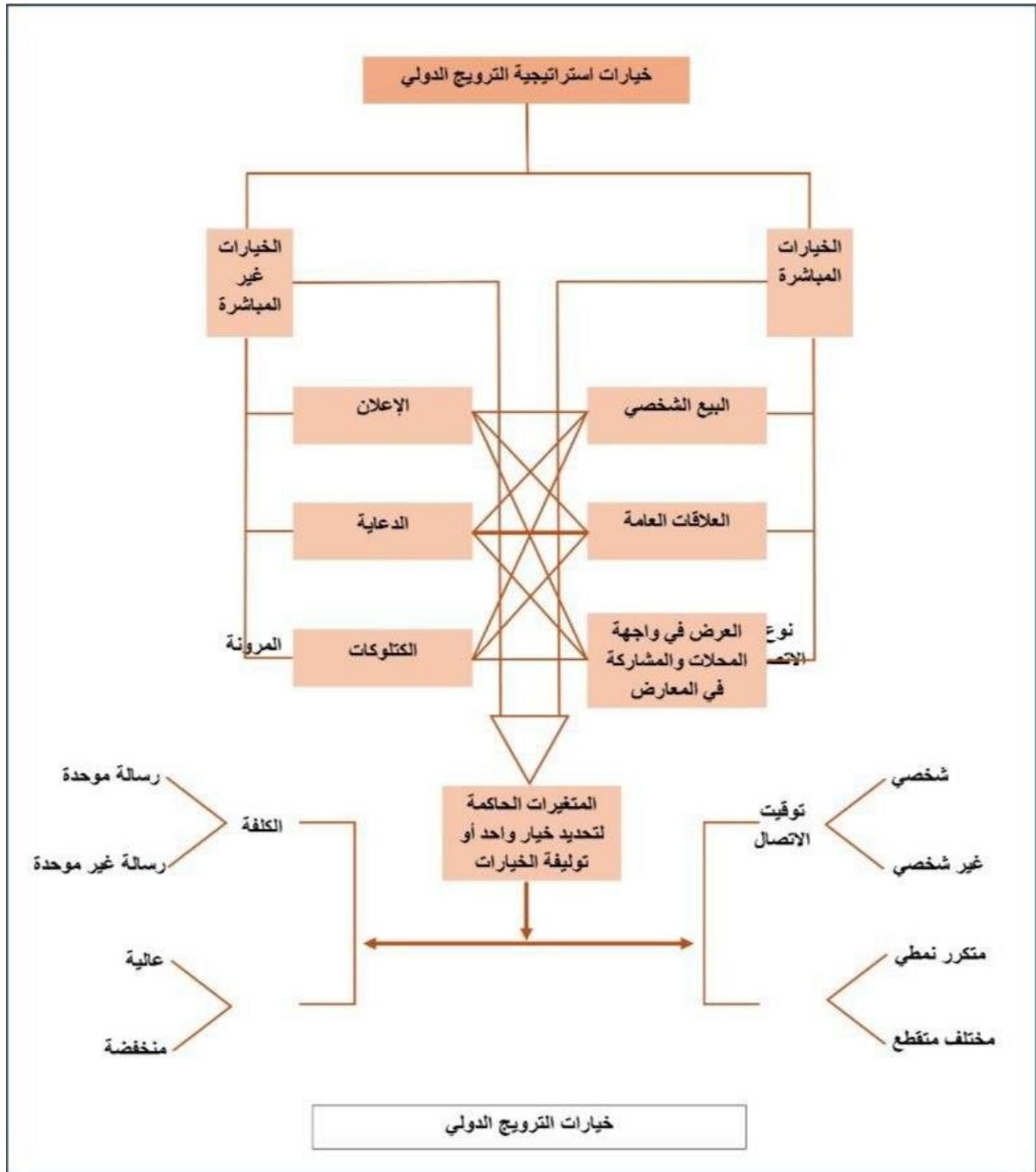
- التوزيع الشامل: تغطية واسعة للسوق وزيادة الانتشار.
- التوزيع الانتقائي: اختيار موزعين محددين ذوي كفاءة.
- الموزع الوحيد: الاعتماد على موزع واحد في منطقة معينة لضمان التحكم الكامل.

IV- استراتيجيات الترويج الدولي ودورها في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين صورتها في الأسواق الدولية من أجل كسب ولاء الزبائن وتعزيز حصتها السوقية، من خلال استخدام مزيج من الوسائل الترويجية المختلفة.

وتعتمد المؤسسات على تنميط أو تكييف استراتيجيات الترويج حسب طبيعة الأسواق المستهدفة وسلوك المستهلكين. والشكل التالي يوضح خيارات استراتيجية الترويج الدولي.

الشكل رقم 03: خيارات استراتيجية الترويج الدولي



المصدر: زكريا مصطفى الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 320.

ومن أهم وسائل الترويج: الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، العلاقات العامة، والمعارض الدولية.

ومن أهم الاستراتيجيات:

1- استراتيجية الدفع: تعتمد على دفع المنتج عبر قنوات التوزيع من خلال تحفيز الوسطاء على الترويج

له.

2- استراتيجية الجذب (السحب): تركز على إقناع المستهلك النهائي مباشرة لطلب المنتج من خلال الإعلان والترويج.

3- استراتيجية البيع العنيفة: تعتمد على تكرار الرسائل الإعلانية بشكل مكثف لإقناع المستهلك.

4- استراتيجية البيع اللينة: تعتمد على الإقناع غير المباشر وإبراز مزايا المنتج بطريقة هادئة وغير ضاغطة.

ثانيا: استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي الموسع (Ps3)

يُعدّ المزيج التسويقي الدولي الموسع من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة تطور البيئة الاقتصادية العالمية وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، خاصة في ظل العولمة وتحرير الأسواق. وقد ساهم هذا التطور في إعادة النظر في المزيج التسويقي التقليدي (Ps4)، من خلال التركيز على الأبعاد غير المادية المرتبطة بتقديم الخدمة وجودتها، وهو ما أدى إلى ظهور نموذج Ps3 الذي يشمل: الأفراد، العمليات، والدليل المادي. ويكتسي هذا النموذج أهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد على تقديم الخدمات أو تلك التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن في الأسواق الدولية. وتكم في:¹

1- استراتيجية الأفراد (People)

يمثل الأفراد أحد أهم العناصر في المزيج التسويقي الموسع، باعتبارهم المسؤولين عن التفاعل المباشر مع الزبائن وتقديم القيمة المضافة لهم. فنجاح المؤسسة في الأسواق الدولية لا يعتمد فقط على جودة المنتج، بل أيضاً على كفاءة الموظفين وقدرتهم على تمثيل المؤسسة بشكل احترافي.

لذلك، تعتمد المؤسسات على استراتيجيات دقيقة في تسيير الموارد البشرية، تشمل اختيار الكفاءات المناسبة، وتوفير برامج تدريب مستمرة، خاصة في مجالات الاتصال وخدمة الزبائن والتعامل مع الثقافات المختلفة. كما يُعتبر رضا العاملين عاملاً أساسياً ينعكس مباشرة على رضا الزبائن وجودة الخدمة المقدمة.

¹ بوعافية، أميرة، دور المزيج التسويقي الموسع في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بعض البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2022، ص ص: 71 - 75.

II- استراتيجية العمليات

تُشير العمليات إلى مختلف الإجراءات والخطوات التي تمر بها الخدمة أو المنتج منذ لحظة طلبه إلى غاية تسليمه للزبون. وتشكل هذه العمليات العمود الفقري لجودة الخدمة، حيث كلما كانت منظمة وفعالة كلما ارتفع مستوى رضا الزبائن.

وفي السياق الدولي، تزداد أهمية هذه الاستراتيجية بسبب تعقيد الأسواق وتعدد الأطراف المتدخلة في العملية التسويقية. لذلك تعمل المؤسسات على تبسيط الإجراءات، واعتماد أنظمة رقمية متطورة، وتحسين سلاسل الإمداد بهدف تقليل الوقت والتكاليف وضمان سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق.

III- استراتيجية الدليل المادي

يمثل الدليل المادي جميع العناصر الملموسة التي تساعد الزبون على تقييم المؤسسة قبل أو أثناء أو بعد الحصول على الخدمة. ويشمل ذلك تصميم المقرات، شكل التغليف، الهوية البصرية، المعدات، وحتى طريقة عرض الخدمات.

وتكمن أهمية هذا العنصر في كونه يشكل الانطباع الأول لدى الزبون، خاصة في الأسواق الدولية التي يصعب فيها الحكم على جودة الخدمة بشكل مباشر. لذلك تسعى المؤسسات إلى تحسين مظهرها الخارجي وتوحيد هويتها البصرية بما يعزز الثقة ويقوي صورتها في ذهن المستهلك.

في الختام، يُظهر نموذج المزيج التسويقي الدولي الموسع (PS3) أن نجاح المؤسسات في الأسواق الحديثة لا يعتمد فقط على الجوانب التقليدية للتسويق، بل يمتد ليشمل العناصر البشرية والعملياتية والمادية. كما أن التكامل بين هذه العناصر يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة، تعزيز رضا الزبائن، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الدولية.

ثالثاً: استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي الرقمي

أصبح التحول نحو الرقمنة ضرورة استراتيجية لكسر الحواجز الجغرافية وخفض التكاليف اللوجستية في الأسواق العالمية. وبذلك، يلعب المزيج التسويقي الرقمي دوراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان تموضعها بفعالية أمام المنافسين الدوليين. وتتمثل في:¹

1- المزيج التسويقي الدولي الرقمي في تحقيق التكلفة الأقل

لقد أصبحت العديد من الشركات التي تستخدم التسويق الإلكتروني تعتمد على إمكانيات شبكة الإنترنت، فدمج شبكة الإنترنت مع الأنترانت يتيح للشركة تكوين شبكة اتصال داخلية وخارجية والتي يمكن استخدامها في إرسال الطلبات ودفع الفواتير والتفاوض حول الأسعار وإنشاء مزادات واقتفاء أثر حالة الإنتاج ومتابعة وصول ومغادرة الشحنات، وكذلك من الاستخدامات المتطورة لها التفاعل من خلال مرحلة تصميم المنتج، حيث يتفاعل الموردون والعملاء مع المنظمة في تطوير منتجات جديدة بهدف تقليل الوقت لطرحها في السوق وكذلك تقليل التكاليف المترتبة عن الإنتاج والتصنيع، ويعد نظام التبادل الإلكتروني للبيانات أداة الاتصال الفنية الرئيسية للتفاعل بين المنظمة وشركائها.

تعتبر التكلفة الحد الأدنى للسعر وتشمل تكاليف الإنتاج والتسويق والنقل، وعندما تُسوق السلعة دولياً يُضاف إلى التكاليف الرسوم الجمركية والتخزين والنقل، غير أن التسويق الإلكتروني يخفض الكثير من التكاليف عما هو في التسويق التقليدي مثل السفر والطباعة وتقليل عدد الموظفين، وتختفي بعض التكاليف كلياً إذا كانت السلعة رقمية فهي تُسلم مباشرة دون الحاجة إلى التغليف، وكلما كانت التكاليف منخفضة كلما ساهم ذلك في تخفيض الأسعار.

ويجد التسعير المرن تطبيقاته من خلال التسويق الإلكتروني عبر تقنيات تمكن المشتري من البحث والعثور على أفضل الأسعار المتوفرة مثل shopbot والمزادات وغيرها.

وتوفر عملية التسعير عبر الإنترنت فرصاً لكل من البائع والمشتري كما يأتي:

¹ صراع كريمة، التسويق الإلكتروني وتنافسية المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2024، ص ص 133-137.

1- بالنسبة للبائع:

- توفير تيار من المعلومات يدعم قرار التسعير؛
- سهولة تعرف البائعين على أسعار المنافسين؛
- زيادة حجم المبيعات نتيجة سهولة التعامل الفوري عبر الشبكة؛
- تحسين قدرة المؤسسة المنتجة أو البائعة في استخدام التقنيات الحديثة في عملية التسعير؛
- تتيح فرصاً تسويقية جديدة للبائع وانفتاحاً أكبر على الأسواق العالمية.

2- بالنسبة للمشتري:

- معلومات فورية حول أسعار عدد كبير من المؤسسات حول العالم؛
- سرعة ومرونة في البحث عن المنتج المرغوب من طرف الزبون؛
- قدرة المشتري على إجراء مقارنة للسعر تمنع رفع السعر من طرف البائع؛
- تحسين نمط تفاعل المشتريين مع السلعة.

أما بالنسبة لعملية الترويج فيسمح التسويق الإلكتروني للمنظمة بالترويج على نطاق واسع ويسمح لها بالوصول إلى الشرائح المستهدفة بأقل وقت وأقل تكلفة، كما يعتبر الإعلان الإلكتروني أحد أكثر وسائل الترويج جاذبية واستهدافاً للبيئات من خلال الموقع الإلكتروني، بحيث لا توجد تكلفة على كمية المعلومات التي يمكن عرضها عبر الإنترنت أو الموقع.

أما بالنسبة لعملية التوزيع، فتلاحظ أنه بفضل التسويق الإلكتروني هناك تقلص واضح في انتشار الوسطاء التقليديين، فهناك توجه للعملاء مباشرة نحو المنتجين مما يوفر الوقت والمال. فمثلاً اختصار قنوات التوزيع يقلص عدد الموظفين كما هو الحال في شركة Amazon حيث أصبحت العلاقة مباشرة مع المستهلكين، ففي هولندا مثلاً 60 بالمئة من صفقات بيع الورد تتم عبر الإنترنت وأصبحت تنقل مباشرة إلى المستهلك، إضافة إلى ظهور المنتجات الرقمية والتي يتم توزيعها مباشرة عبر الإنترنت ولا تحتاج إلى توزيع مادي، كل هذا من شأنه أن يساهم في تقليص تكاليف الإنتاج والتوزيع.

II- المزيج التسويقي الدولي الرقمي في تحقيق التميز

إن سمات العصر الجديد وآلياته ومعاييرته تختلف جذرياً عما سبق، فقد برزت التنافسية كحقيقة تحدد نجاح أو فشل المنظمات، لذلك أدركت كل المنظمات أن التميز كمنشأ منظم ومنهجي أداة لتحقيق

البقاء والنمو، والتميز هو الابتكار وتحقيق الاختلاف وأن تكون الأفضل بين المنافسين والتوصل إلى كل ما هو جديد وبشكل أسرع من المنافسين.

1- قواعد التميز داخل المؤسسة: إن المؤسسات التي ترغب في تحقيق التميز والنجاح في أنشطتها سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، أصبح التميز والابتكار من بين الاستراتيجيات التي يجب على المنظمات أن تتبناها لمواجهة المنافسة، وعليها مراعاة مجموعة من القواعد:

1-1- الرغبة والتجربة: تعد الرغبة الخطوة الأولى لتحقيق التميز والانطلاق فيه، ولا شك أن التجربة عامل أساسي ومهم يساعد المؤسسة في تحقيق نتائج مميزة من تجارب سابقة.

1-2- رفع مستوى الأهداف: يجب أن تحدد المؤسسة أهدافاً عالية وواضحة والعمل الجاد على تحقيقها، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وفق الموارد والإمكانات.

1-3- التعلم: يعني أن تكون المؤسسة تساير كل التطورات التقنية والعلمية وأن تحرص على تعلم كل ما هو جديد.

1-4- العمل الجاد والتركيز: إن تحقيق النتائج الإيجابية يعتمد على القدرات والمهارات التي تسخرها المؤسسة عن طريق العمل الجاد المتقن لتحقيق الأهداف.

1-5- تحديد البداية والنهاية: إن كل نجاح وتفوق لا بد أن تكون له بداية وأن يكون مستمراً للنهاية.

1-6- المرونة وتحمل المسؤولية: إن مجارة التغيرات الحاصلة في طريقة العمل يجب أن تكون مرنة بحسب الظروف، لأن تكرار العمل بنفس الطريقة سيؤدي إلى نفس النتائج، وأن تكون المؤسسة قادرة على تحمل المسؤولية عند الرغبة في التميز مهما تم الوقوع في الفشل.

1-7- عدم استعجال النتائج: إن الاستمرار بالعمل يكون عن طريق العمل الدؤوب من أجل الوصول إلى الأهداف.

1-8- الاستمرار بالنجاح: إن التميز الحقيقي ليس له حدود.

1-9- الاستفادة من اللحظة: إن المؤسسة المتميزة هي التي تقتنص الفرص المناسبة وتستثمرها لصالحها من أجل تحقيق المزيد من النجاح والتميز.

ولأجل تحقيق التميز على المنظمة أن تتبنى أمرين أساسيين:

استقطاب الكفاءات والأفراد المبتكرين.

عوامل تنظيمية ملائمة تدعم الابتكار، وذلك من خلال توفير جو ومناخ تنظيمي يحفز على الابتكار ويدعم المبتكرين.

وتسعى أغلب المنظمات لأن تكون أعمالها متميزة ومتفردة عن المنظمات الأخرى، وأن يكون التميز في مجموعة من الخصائص بشكل يشعر به المستهلك وينجذب إليه، ويعد التميز مدخلاً أساسياً كأحد أبعاد الميزة التنافسية، ويتطلب القوة في مجال البحث والتطوير والإبداع والابتكار بهدف النمو والاستمرار في التميز.

فقد تتميز المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية وهذا يؤثر على الميزة التنافسية كما يأتي:

- توفير منتجات عالية الجودة يسمح بفرض أسعار عالية لأنها ذات قيمة لدى المستهلكين.
- تؤثر الجودة على تحقيق الكفاءة وتخفيض في التكاليف للوحدة والتي تنعكس على تحقيق إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة.

ويحقق التسويق الإلكتروني للمؤسسة مجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الأخرى من خلال:

- خاصية السهولة والانتشار في الوصول إلى الزبائن مع إمكانية الوصول إلى عدد ضخم من العملاء في نطاق واسع ووقت قصير.
- يسهل التسويق الإلكتروني عملية التواصل للمؤسسة مع البيئة الخارجية؛
- تفتح المجال أمام المؤسسات الصغيرة لتسويق منتجاتها في أي مكان بالعالم؛
- يساعد الزبائن على الوصول إلى الأسواق التخصصية في مجال اهتماماتهم؛
- يسهل اختيار الحملات الإعلانية والترويجية للمؤسسة بأقل التكاليف؛
- يعمل على تنسيق التكامل مع بقية وظائف المؤسسة.

2- مستويات التمايز

وتتحقق إدارة التميز في منظمات الأعمال من خلال استخدام التسويق الإلكتروني كأداة لتحقيق

ميزة تنافسية من خلال تمايز المنتج السلعي أو الخدمي، وهو يتكون من ثلاث مستويات:


- **تمايز جوهر المنتج:** ويضم الخصائص الأساسية التي يؤديها المنتج ويمكن للمنظمات التركيز عليها أو على بعض منها، ويمثل جوهر المنتج (core product) المستوى الأول للمنتج السلعي أو الخدمي، ويساهم في تقديم منافع إضافية يدركها العميل وتميزه عن المنتج.
- **تمايز المنتج الفعلي:** ويمثل المستوى الثاني للمنتج، وهي الخصائص المادية للمنتج الفعلي (actual product) كتصميم المنتج وجودة المنتج أو التغليف، وتميزه عن منافسيه.
- **تمايز الخدمات المرفقة للمنتج:** وهو المستوى الثالث والأخير ويتمثل بالخدمات المرفقة للمنتج (augmented product) كخدمات التركيب وأساليب تقديم الضمانات إلى خدمة ما بعد البيع، ويمكن تقديمها من خلال الوسائل التقليدية أو من خلال الوسائل التكنولوجية.

خلاصة الفصل:


في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، أضحت المؤسسة الاقتصادية مطالبة بتبني توجهات استراتيجية قائمة على الانفتاح نحو الأسواق الدولية، باعتبارها مجالاً حيوياً لتحقيق النمو وتعزيز الاستمرارية. وقد فرض هذا الواقع على المؤسسات ضرورة تبني التسويق الدولي كمدخل أساسي يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المرتبطة بتباين البيئات الاقتصادية والثقافية والقانونية.

غير أن الولوج إلى الأسواق الخارجية لا يقتصر على مجرد التوسع الجغرافي، بل يتطلب اعتماد أدوات فعالة قادرة على تجسيد الاستراتيجيات التسويقية، ويبرز في هذا السياق المزيج التسويقي الدولي كأداة محورية لتوجيه وتنسيق مختلف القرارات التسويقية وفق خصوصيات كل سوق. حيث يستوجب ذلك تحقيق توازن بين توحيد السياسات التسويقية على المستوى العالمي والتكيف مع متطلبات الأسواق المحلية، في ظل تعقيد العوامل المؤثرة على عناصره الأساسية.

وفي هذا الإطار، يتجلى دور المزيج التسويقي الدولي في كونه وسيلة استراتيجية لا تقتصر على تحقيق الأهداف التسويقية، بل تمتد إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال خلق قيمة مضافة تستند إلى الجودة والابتكار والتحكم في التكاليف. وعليه، فإن فعالية هذا المزيج تمثل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة في الأسواق الدولية، وضمان استمراريته في بيئة تتسم بالتغير والديناميكية.



**الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي
الدولي في تعزيز الميزة التنافسية
على مستوى شركة سوميفوس**



تمهيد

تعدّ المؤسسة الاقتصادية حجر الأساس في أي اقتصاد، باعتبارها وحدة إنتاج وتوزيع تسهم في خلق الثروة وتلبية حاجات المجتمع. كما تمثل أداة فعّالة لتطبيق مخططات التنمية الاقتصادية، من خلال دورها في تحريك عجلة الاقتصاد المحلي وتمكينه من الانفتاح خارج حدود الدولة والولوج إلى الأسواق الدولية. ويعود ذلك إلى التحول الذي شهده مفهوم السوق، حيث لم يعد يقتصر على كونه مكانًا ماديًا، بل أصبح فضاءً واسعًا يلتقي فيه البائع والمشتري في ظل تطورات العولمة والتكنولوجيا.

وفي هذا السياق، تجد المؤسسة الاقتصادية نفسها مجبرة على انتهاج أساليب تسويقية فعّالة تضمن لها تحقيق ميزة تنافسية، والعمل باستمرار على تعزيزها للحفاظ على مكانتها في السوق. وتبرز شركة صوميفوس كواحدة من المؤسسات الوطنية التي تعتمد عليها الدولة في دعم التنمية الاقتصادية، حيث تنشط في المجال الصناعي وتمكنت من ولوج الأسواق الدولية منذ فترة زمنية طويلة. غير أن هذا الانفتاح يفرض عليها مواجهة منافسة شديدة من مؤسسات تنتج منتجات مماثلة. ولهذا فقد وقع الاختيار على هذه الشركة لمحاولة دراسة تطبيقها للتسويق كأداة للتنافس وعليه فقد خصص هذا الفصل لدراسة هذه المؤسسة و التركيز على الجوانب التسويقية، ومحاولة تحديد موقعها التنافسي لدولي بالتعرف على تطور الشركة وإنتاجها ومختلف الاستراتيجيات التي تطبقها. وتم تقسيم هذا الفصل إلى المبحث الأول: تقديم عام لشركة صوميفوس؛

المبحث الثاني: تطور نشاط شركة صوميفوس؛

المبحث الثالث: المزيج التسويقي الدولي في صوميفوس و دوره في تعزيز الميزة التنافسية.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة صوميفوس

تُعد شركة صوميفوس من أبرز المؤسسات الصناعية في الجزائر، حيث تنشط في مجال استخراج وتحويل الفوسفات، وتساهم في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تعزيز الصادرات خارج قطاع المحروقات. كما تلعب دورًا محوريًا في تطوير الصناعات التحويلية المرتبطة بالأسمدة والمنتجات الفوسفاتية، ويعكس نشاطها توجه الجزائر نحو تنويع مصادر الدخل الوطني وتحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة صوميفوس

يساهم التعرف على الإطار التاريخي للشركة في توضيح مسار نشأتها وتطورها عبر مختلف المراحل، مما يسمح بفهم أعمق لوضعها الحالي وظروف نشاطها.

أولاً: نشأة شركة صوميفوس

عرفت الشركة عدة محطات قبل أن تصبح في شكلها الحالي و قد مرت بما يلي:¹

I - ما قبل SONAREM

تعود نشأة صناعة الفوسفات في الجزائر إلى بداية القرن التاسع عشر، مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري، من بينها: الكويف، مزايطة، رأس الواد وبرج الغدير.

وقد انتقل إنتاج الفوسفات المستخرج أساسًا من منجم الكويف من 300 ألف طن في بداية القرن إلى 500 ألف طن سنة 1920، ثم إلى 584 ألف طن سنويًا سنة 1938، وذلك قبيل اندلاع الحرب العالمية الثانية.

وبعد الحرب العالمية الثانية، استؤنفت الأشغال بمنجم الكويف، ليتجاوز إنتاجه 500 ألف طن سنويًا خلال الخمسينيات. غير أنه بعد الاستقلال، عرف احتياطي المنجم تراجعًا ملحوظًا، مما أدى إلى توقفه نهائيًا سنة 1978.

كما تم اكتشاف منجم جبل العنق سنة 1906، وبدأت دراسته بشكل معمق خلال الخمسينيات، ليبدأ استغلاله ما بين سنتي 1960 و1965، بقدرة نظرية تُقدر بـ 900 ألف طن سنويًا من الفوسفات الخام المكرر بنسبة 77%، إلا أن ضعف الهياكل والإمكانات لم يسمح إلا بإنتاج يتراوح بين 450 ألف و500

¹ من إعداد الطالبتين بناء على تقارير مقدمة من شركة صوميفوس تبسة المديرية التجارية قسم التسويق

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

ألف طن سنويًا.

وكان استغلال الفوسفات قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للاستعمار، حيث تم استغلال منجم الكويف إلى غاية الاستقلال من طرف شركة فوسفات قسنطينة (Compagnie des Phosphates de Constantine).

وبعد الاستقلال، تم الاستغناء عنها سنة 1963، لتخلفها شركة "باريم (BAREM)" سنة 1964، ثم الشركة الوطنية للبحث والاستغلال المنجمي "سونارام (SONAREM)" سنة 1967، قبل أن يُغلق المنجم نهائيًا سنة 1978.

II - مجمع SONAREM من 1966 إلى 1983

ينشط مجمع الحديد و الفوسفات " Ferphos " في مجال النشاط المنجمي ، الذي اكتسب خبرته فيه لأكثر من قرن من الزمن ، حيث يعود تاريخ بدايته إلى فترة الاستعمار الفرنسي سنة 1863، إلى غاية 1966 أين تم تأميم المناجم الجزائرية، و تأسيس شركة " Sonarem " سنة 1967 ،متولية بذلك تسيير مؤسسات القطاع المنجمي إلى غاية سنة 1983.

أسند إلى مؤسسة سونطراك إثر تأميم شركة (SAPCE) سنة 1968 ميدان تحويل الفوسفات. و في سنة 1973 أسند مشروع حمض الفسفور الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف Sonarem ،إلى مؤسسة سوناطراك، المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية الطلب الوطني و ترقية صادرات الحمض. و منذ ذلك الحين ،بقيت Sonarem مكلفة بمهمة ترقية و تطوير المنتج المنجمي، ثم تولت مؤسسة ASMIDAL، الناشئة بعد إعادة هيكلة سونطراك مهمة تطوير صناعة الأسمدة بدأ تشغيل منجم جبل العنق في الستينات من طرف شركة خاصة. لتندمج لاحقًا في الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1973. و بعد إعادة هيكلة هذه الأخيرة سنة 1983 ، انبثقت عنها عدة مؤسسات.

ثانيًا: تطور شركة صوميفوس

نتجت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات Ferphos إثر إعادة هيكلة الشركة الأم Sonarem سنة 1983 ، لتصبح فيما بعد شركة مساهمة بتاريخ 22 ماي 1990 في إطار القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بإستقلالية المؤسسات. في سنة 2004 بادرت Ferphos إلى اعتماد نظام الفروع، فانقسمت الشركة الى مجموعة من الشركات الممثلة في المجمع الصناعي FERPHOS و بتطبيقه سنة

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

2005 تم إنشاء فرع شركة مناجم الفوسفات Somiphos ، بموجب عقد توثيقي و اكتسبت الطابع الرسمي بتاريخ: 2005/01 /25.

صوميفوس SOMIPHOS هي شركة وطنية جزائرية متخصصة في استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات. يقع مقرها الاجتماعي في ولاية تبسة، وتتركز نشاطاتها الرئيسية في مناجم "جبل العنق" بلدية بئر العائر. تعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) ذات طابع صناعي وتجاري، حيث تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و يبلغ رأس مال شركة صوميفوس حالياً 6,400,000,000 دينار جزائري ، وهو رأس مال مملوك بالكامل للدولة الجزائرية عبر مجمع "سونارم". و قد عملت هذه الشركة منذ تاريخ تأسيسها على تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

-الرفع من رأس المال لتمكين المؤسسة من استغلال احتياطي الفوسفات والفوسفات المكتشف مستقبلا وتحسين جودته؛

-زيادة حجم النشاط الإنتاجي والبحث عن أكبر تسويق؛

المحافظة على العملاء من خلال الاستماع لمتطلباتهم وتلبيتها لزيادة الثقة وفي نفس الوقت البحث عن متعاملين جدد؛

البحث والتطوير سواء للمنتج وكذا عمليات الصيانة لزيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة صوميفوس

يعد الهيكل التنظيمي مرآة الشركة ويعكس طريقة تنظيمها الداخلي من خلال تحديد مختلف مستوياتها الإدارية. و فيما يلي سيتم التطرق إلى التنظيم العام داخل الشركة و التركيز على هيكل المديرية التجارية

أولاً: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة صوميفوس

تتوزع المستويات الإدارية داخل الشركة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي (الملحق رقم 01)

I- الإدارة العليا

تمثل الإدارة العليا قمة الهرم التنظيمي، وهي المسؤولة عن رسم الاستراتيجيات العامة واتخاذ القرارات الكبرى. ويترأسها الرئيس المدير العام PDG، والذي يعد المسؤول الأول عن المؤسسة، حيث يتولى تحديد

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

التوجهات الاستراتيجية الكبرى، وضمان السير الحسن لكافة الوظائف داخل المؤسسة، كما يشرف على التنسيق بين المديريات.

II- المديريات

1- مديرية الموارد

تضم أربعة أقسام هي:

- قسم الموارد البشرية: يتكفل بتسيير شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة.
- قسم التكوين: يختص بمتابعة عمليات التكوين الخاصة بعمال المؤسسة.
- قسم الإعلام الآلي: يعد المسؤول عن نظام المعلومات بالشركة.
- قسم الشؤون القانونية: يتكفل بمتابعة جميع القضايا القانونية الخاصة بالمؤسسة، سواء مع أطراف داخلية أو خارجية عنها.

2- المديرية التقنية:

تضم مصلحة ومديرية فرعية:

مصلحة متابعة المناقصات.

المديرية الفرعية للتجهيز: ويتعلق الأمر بالآلات والتجهيزات الثقيلة.

3- مديرية المالية والمحاسبة:

تضم ثلاثة أقسام وثلاث مصالح، وهي:

قسم المحاسبة العامة: يهتم بتوحيد القوائم المالية لوحدات المؤسسة.

قسم المالية: مسؤول عن تسيير الموارد المالية للمؤسسة.

قسم مراقبة الموازنات: يتكفل بتسيير الموازنات التقديرية للمؤسسة، تم استحداثه في 2016/06/22.

مصلحة الجباية: تهتم بكل ما يتعلق بالتصريحات الجبائية ومتابعتها.

مصلحة المحاسبة: مسؤولة عن التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تتم على مستوى المقر.

مصلحة الفوترة: تقوم بمتابعة الفواتير من حيث تحصيلها، خاصة المقبوضات.

4- المديرية التجارية:

تضم ثلاثة مدراء مكلفين بالتسويق إلى ثلاث مناطق، بالإضافة إلى قسم اليقظة التجارية ومصلحة متابعة عينات الفوسفات ومصلحة الاستغلال، وسيتم التفصيل فيها لاحقاً.

5- مديرية التطوير:

تم استحداثها في الهيكل التنظيمي في نهاية شهر ماي 2016، وهي مكلفة بمتابعة مشروع استغلال منطقة كاف السنون.

6- مديرية الأمن الصناعي والداخلي:

تضم مديراً مسؤولاً عن كلٍ من:

الأمن الصناعي: المسؤول عن الصحة المهنية وجميع شروط الأمن والوقاية أثناء العمل.

الأمن الداخلي: يضم الأمن المسلح والعادي لحماية ممتلكات المؤسسة.

7- مديرية الممتلكات:

أُنشئت حديثاً بعد إنهاء مهام مجمع Ferphos في 2015/12/31، الذي كان يتكفل بتسيير ممتلكات المجمع بفروعه، تُوكل إلى هذه المديرية نفس المهام، ولكن فيما يتعلق بممتلكات فرع Somiphos طبعاً.

8- مديرية التدقيق:

تضم مديراً وثلاثة مساعدين يسهرون على القيام بمهام المراقبة الداخلية والتدقيق.

مديرية وحدة المقر: مسؤولة عن الإمدادات لصالح المؤسسة.

وحدة جبل العنق (DO.CM): إلى جانب المصالح الاعتيادية كالمحاسبة، الموارد البشرية، الصيانة...

تضم الوحدة ثلاث مصالح رئيسية، وهي:

مصلحة الاستغلال: تتكفل بتسيير المحجر واستخراج الفوسفات.

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة سوميفوس

مصلحة المعالجة: تهتم بعمليات تكرير الفوسفات.

مصلحة الصيانة: تقوم بالعناية بتجهيزات المنجم.

وحدة المنشآت المينائية لعنابة (A.P.I): تضم قسمين، هما:

قسم الشحن: يضم ثلاث مصالح:

مصلحة التفريغ.

مصلحة التخزين والشحن.

مصلحة الشحن (Shipping): تهتم بجميع إجراءات الشحن للتصدير، أي المتابعة الإدارية.

قسم الصيانة: يهتم بالميكانيك، الكهرباء، وصيانة العتاد المستخدم على مستوى الوحدة.

وحدة البحوث والدراسات التطبيقية (D.A.R.E.C): إلى جانب مصلحتين إداريتين خاصتين بالعمال

والمالية والمحاسبة، تضم الوحدة قسمين تقنيين:

قسم الدراسات والتطوير.

قسم البحوث التطبيقية: يضم خمس مصالح:

مصلحة التصميم المنجمي.

مصلحة علم التربة.

مصلحة المختبر والتحليل الكيميائي.

مصلحة المعالجة والتحويل.

وحدة النقل البري (R.T.U): تم ضمها مؤخرًا إلى مؤسسة Somiphos في 01 أكتوبر 2016، وتهتم

بنقل الفوسفات من مركب جبل العنق ببئر العاتر إلى المنشآت المينائية بعنابة.

تعمل هذه المديریات والوحدات تحت إمرة الرئيس المدير العام، الذي يساعده كلٌّ من السكرتارية ومساعدة

مكلفة بالاتصال الشامل.

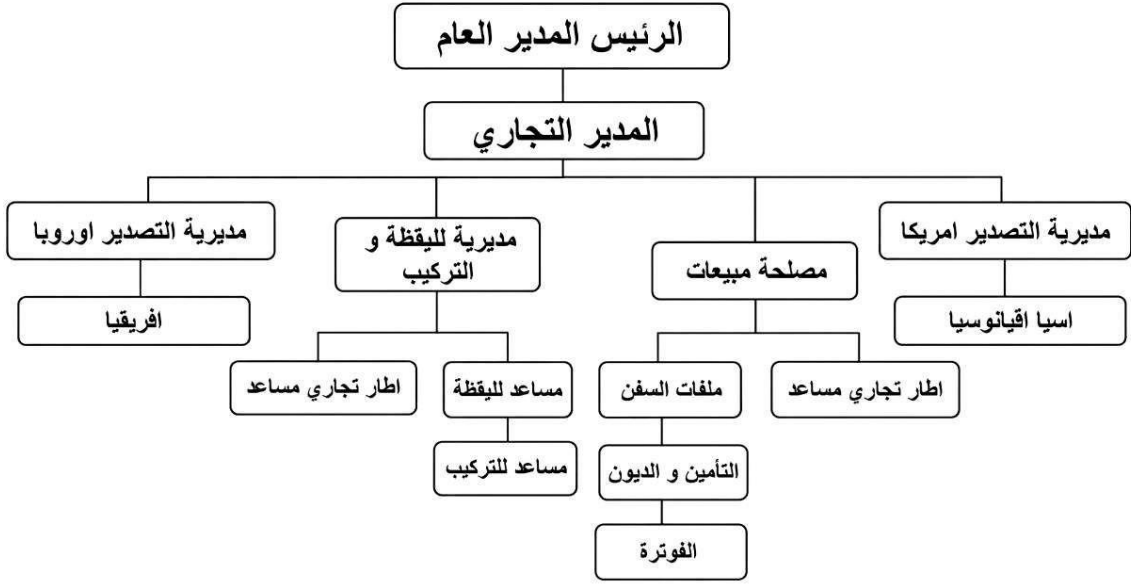
الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

ثانيًا: هيكل النشاط التسويقي لشركة صوميفوس

تتولى المديرية التجارية كما هو موضح في الهيكل العام للشركة وظيفة التسويق داخل الشركة كما يوضحه الشكل رقم (04)

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي التسويقي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما جاء في الملحق رقم 02

1- المدير التجاري

يعمل تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتولى قيادة النشاط التجاري للمؤسسة، من خلال وضع السياسات التجارية، وتحديد الأهداف البيعية، ومتابعة تنفيذ الخطط التسويقية، إضافة إلى الإشراف المباشر على مختلف المديرية الفرعية التابعة له.

II- المديرية الفرعية

تندرج تحت المدير التجاري مجموعة من المديرية المتخصصة، التي تعكس مبدأ تقسيم العمل حسب الوظيفة والمنطقة الجغرافية، وتتمثل في:

1- مديرية التصدير (أوروبا وإفريقيا):

تتولى هذه المديرية إدارة العمليات التجارية الموجهة إلى أسواق أوروبا وإفريقيا، من خلال البحث عن زبائن جدد، والحفاظ على العلاقات مع الشركاء، ومتابعة تنفيذ عقود التصدير.

2- مديرية التصدير (أمريكا، آسيا وأوقيانوسيا):

تقوم بنفس المهام السابقة ولكن في نطاق جغرافي مختلف، ما يدل على اعتماد المؤسسة على تقسيم جغرافي للأسواق بهدف تحسين التخصص والكفاءة.

3- مديرية اليقظة والتلخيص التجاري

تعنى بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين، وتقديم تقارير دورية تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معطيات دقيقة

4- مديرية إدارة المبيعات

تلعب دوراً محورياً في تسيير العمليات البيعية، حيث تشرف على معالجة طلبات الزبائن، إعداد الفواتير، متابعة الملفات التجارية، وضمان سير العمليات المالية المرتبطة بالبيع.

III- المستوى التنفيذي (المناصب التشغيلية)

يمثل هذا المستوى القاعدة التنفيذية للهيكل التنظيمي، حيث يضم مجموعة من الإطارات والأعوان الذين يتولون تنفيذ المهام اليومية، ومن أبرزهم:

- إطارات تجارية مساعدة مكلفة بمتابعة الزبائن حسب المناطق الجغرافية.
- إطارات مختصة في اليقظة التجارية والتحليل وإعداد التقارير.
- إطارات مسؤولة عن ملفات الزبائن، التأمين، والائتمان.
- أعوان مكلفون بالفوترة ومتابعة العمليات الإدارية.

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

- يساهم هذا المستوى في تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى أعمال ملموسة على أرض الواقع. من خلال ما سبق، يمكن القول إن المؤسسة تعتمد هيكلًا تنظيميًا وظيفيًا هرميًا، يتميز بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

المطلب الثالث: أنشطة الشركة

تعتبر الشركة مؤسسة إنتاجية تسوق الفوسفات في السوق الدولية و عليه سيتم دراسة مختلف انشطتها كما يلي:

أولاً: الأنشطة الإنتاجية

1- منتجات الشركة

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسًا في استخراج الفوسفات من جبل العنق، الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ إنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 10 كلم جنوب غرب بئر العاتر و 95 كلم عن تبسة و 725 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات.¹

وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي، تتمثل في:²

النوع الأول: BPL 63 %/65%

النوع الثاني: BPL 66%/68%.

النوع الثالث: BPL 63%/60%.

النوع الرابع: BPL 60 %.

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيفًا عالميًا تجاريًا، وأهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي:

¹ معلومات متحصل عليها من قسم المبيعات و مسؤول قسم تأمين المخاطر

² و هي درجة نقاوة الفوسفات (BPL : Bone Phosphate of Lime)

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت.

إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يُشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

II- سيرورة الإنتاج

سيرورة الإنتاج انطلاقاً من الدورة الإنتاجية للمصنع ككل، وتتمثل فيما يلي:

1- مراحل الإنتاج

تمر عملية سير المنتج عبر مرحلتين، هما مرحلة التحضير الميكانيكي ومرحلة المعالجة.

1-1- مرحلة التحضير الميكانيكي:

في هذه المرحلة يتم استخراج الفوسفات من جبل العنق، ثم يمر على مراحل إلى أن يصبح صالحاً للمعالجة، وذلك كالاتي:

في البداية، لاستخراج الفوسفات الخام يجب أولاً نزع واستخراج الطبقة العقيمة التي تكسو أو تكون فوق سطح الفوسفات الخام، والتي يتراوح سمكها حوالي 20 م، وتتم عملية استخراج الطبقة العقيمة عن طريق وضع متفجرات، ثم نزع هذه الطبقة ونقلها عبر آليات ورميها لتكون عبارة عن فضلات مهملة. ثم بعد ذلك، وبنفس الطريقة، يتم استخراج الفوسفات الخام.

كمية تمر على ورشة التفطيت (Concassage DJ)، وبعد عملية التفطيت تمر نفس الكمية على ورشة السحق (Broyage) لتتم عملية سحق الفوسفات، ثم بعد ذلك تأتي عملية الغريلة (Criblage).

أما الكمية المتبقية فتمر على ورشة (Concassage K.S HAZIMAG)، وهذه الورشة عبارة عن آلة مستقدمة حديثاً تقوم بعمل ثلاث ورشات في آن واحد (تفتيت، سحق، غريلة)، فنسبة 50% من الكمية التي تمر على هذه الورشة تخرج على شكل فوسفات مغربل، والنصف الباقي يخرج فوسفاتاً مفتتاً، وبالتالي عليه أن يمر بالورشات السابقة (ورشة السحق ثم الغريلة) للحصول على كمية إجمالية من الفوسفات المغربل، وهنا تنتهي مرحلة التحضير الميكانيكي.

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

1-2- مرحلة المعالجة:

يتم فيها تنقية الفوسفات من الشوائب عبر طريقتين، كل طريقة نستطيع من خلالها الحصول على منتوجين 63/65 و66/68، ولكن الاختلاف يكون من حيث الجودة والمواصفات.

• الطريقة المبللة (voie humide):

تمر كمية من الفوسفات المغربل على ورشة التنقية من الوحل، حيث يتم غطس الفوسفات في الماء ليتم تنقيته من الوحل، ثم بعد ذلك يتفرع إلى ثلاث طرق، الطريق الأول يتم شرحه في الطريقة الجافة.

• الطريق الثاني:

تمر كمية من الفوسفات بعد التنقية من الوحل على ورشة التخميص (Calcination Séchage B1)، حيث يتم تجفيف الفوسفات من الماء إلى درجة التخميص، باستخدام درجة حرارة تتراوح بين 700 و900، للحصول على منتج نهائي 63/65 فقط.

• الطريق الثالث:

تمر الكمية المتبقية من الفوسفات بعد التنقية من الوحل على ورشة الغسل ثم التجفيف، حيث يتم تجفيف الفوسفات بدرجة حرارة تصل إلى 100 للحصول على منتوجين 63/65 و66/68.

• الطريقة الجافة (voie sèche):

في هذه الطريقة تمر كمية من الفوسفات لتنقيتها من الشوائب عبر ورشة النفض (Dépoussiérage) للحصول على منتوجين:

تمر كمية من الفوسفات المغربل مباشرة على ورشة النفض للحصول على المنتج النهائي 63/65.

يتم خلط ومزج كمية من الفوسفات المغربل مع كمية من الفوسفات بعد التنقية من الوحل (الطريق الأول)، لتمر على ورشة النفض للحصول على المنتج النهائي 66/68.

2- تكاليف الإنتاج

2-1- تكاليف المخازن:

للمخازن أهمية كبيرة في المصنع، فمثلاً في حالة توقف الآلات عن العمل أو تعرضها للعطب، أو في حالة إنتاج كمية غير كافية من الإنتاج نصف المصنع في مرحلة معينة، يتم اللجوء إلى المخازن.

يحتوي المصنع على مجموعة من مخازن الإنتاج نصف المصنع، تتمثل في:

• مخزن الفوسفات الخام (Stock brut)؛

• مخزن الفوسفات المسحوق (Stock broyé)؛

• مخزن الفوسفات المغربل (Stock criblé)؛

• مخزن الفوسفات المنقى من الوحل (Stock débourbé)؛

• مخزن الفوسفات بعد الغسل (Stock lavé).

تعتمد المؤسسة في حساب تكاليف المخزون على الطريقة المتوسطة المرجحة.

2-2- تكاليف قسم الإنتاج:

تتم في هذا القسم مختلف العمليات الإنتاجية من تفتيت، سحق، غربلة، تنقية من الوحل، نفض، تحميص، غسل، وتجفيف، حيث يتحمل هذا القسم مختلف التكاليف المباشرة المتمثلة في الاستعمالات، واليد العاملة المباشرة، ومصاريف الصيانة المباشرة، والمصاريف غير المباشرة مثل مصاريف الإصلاحات والصيانة غير المباشرة، والاهتلاكات، وكذا المصاريف غير المباشرة التي لا تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية، كالمصاريف الخاصة بالأقسام الإدارية.

ثانياً: الأنشطة الخدماتية والتطويرية

1- الأنشطة الخدماتية

تُعتبر هذه الأنشطة "داعمة" للنشاط الأساسي (الاستخراج والتحويل)، وضمن استراتيجيتها في شركة

صوميفوس يتم عبر:

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

• النقل داخليًا وخارجيًا:

داخليًا: يتمثل في نقل المادة الخام من المقالع (مناجم جبل العنق) إلى وحدات المعالجة (DK1, DK2) عبر الشاحنات الضخمة أو الأحزمة الناقلة.

خارجيًا: تعتمد صوميفوس على وحدة نقل الطرقات (UTR) ووحدة المنشآت المينائية بعنابة (IPA)، بالإضافة إلى السكك الحديدية لنقل الفوسفات المعالج من بئر العاتر إلى ميناء عنابة تمهيدًا لتصديره إلى الأسواق الدولية.

• خدمات الصيانة المتعلقة بالشحن:

تمتلك الشركة ورشات صيانة متخصصة في بئر العاتر لصيانة الآليات الثقيلة (الناقلات، الجرافات) ومنشآت التحضير الميكانيكي، لضمان عدم توقف تدفق الإنتاج نحو الموانئ.

• تقديم استشارات للزبائن:

تتعلق بتقديم المواصفات التقنية (Fiches techniques) لأنواع الفوسفات (المكلس، المغسول، أو الخام) لزبائنها الدوليين (مثل بوبوك إندونيسيا مؤخرًا)، لضمان ملاءمة المنتج مع احتياجاتهم في صناعة الأسمدة.

II- الأنشطة التطويرية

في ظل المنافسة الشرسة مع المغرب (المنافس القوي عالميًا)، تركز صوميفوس على:

• تطوير الطاقة الإنتاجية (زيادة القدرة الإنتاجية):

تطمح الشركة إلى رفع الإنتاج تدريجيًا، خاصة مع إطلاق "مشروع الفوسفات المدمج" الذي يهدف للوصول إلى طاقات إنتاجية ضخمة (تتجاوز 1.5 مليون طن للتصدير سنويًا)، من خلال فتح مناجم جديدة (مثل منجم بلاد الحدية).

• سياسة الإصغاء للعملاء لحل الاختلالات:

تعمل الشركة على تحسين جودة الفوسفات وتقليل نسبة الغبار والشوائب (عبر وحدات DK2)، بناءً على ملاحظات المخابرة الدولية والزرابن، لرفع الميزة التنافسية للفوسفات الجزائري في الأسواق العالمية.

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

• وضع استراتيجية للبحث المنجمي ومتابعته:

يتم ذلك عبر مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية (CERAD) التابع للشركة، والذي يشرف على عمليات التنقيب، وتحديد جودة الاحتياطات في المكامن الجديدة، وتعيين الخرائط المنجمية بالتعاون مع مجمع "سونارم".

المبحث الثاني: تطور نشاط شركة صوميفوس تبسة

شهد نشاط شركة صوميفوس تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة نتيجة التوسع في عمليات الاستغلال المنجمي وتحسين تقنيات الإنتاج والتسويق، بما يتماشى مع متطلبات السوق العالمية للفوسفات. وقد ساهمت هذه الجهود في تعزيز مكانة الشركة ضمن المؤسسات الفاعلة في قطاع المناجم، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى تحليل تطور شركة صوميفوس.

المطلب الأول: تطور الإنتاج في شركة صوميفوس تبسة

شركة صوميفوس الوطنية الوحيدة في السوق الجزائري، و استطاعت الدخول للأسواق العالمية من خلال إنتاجها للفوسفات و قبل دراسة تطور نشاطها الإنتاجي سيتم التعرف على موقعها كمنتج للفوسفات فالسوق الدولية.

أولاً: موقع الجزائر كمنتج في السوق الدولية.

توضح الاحصائيات ترتيب العشر دول الأولى المنتجة علميا للفوسفات لسنة 2024

الجدول رقم 02: قائمة منتجين الفوسفات عالميا

الترتيب	الدولة	الإنتاج طن	ملاحظات إضافية
1	الصين	110	أكبر منتج عالمي ومستهلك محلي
2	المغرب	30	يملك أكثر من 70% من الاحتياطي العالمي
3	الولايات المتحدة	20	يتركز الإنتاج في فلوريدا وتورت كارولينا

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

4	روسيا	14	مصدر رئيسي للأسمدة الفوسفاتية
5	الأردن	12	يتميز بجودة الخام العالية
6	المملكة العربية السعودية	9.5	تطور كبير في الإنتاج عبر مجمع وعد الشمال
7	مصر	5	توسعات مستمرة في منطقة الوادي الجديد
8	البرازيل	5.3	إنتاج موجه لدعم القطاع الزراعي المحلي
9	بيرو	5	انتاج موجه للتصدير العالمي
10	تونس	3.3	سعي مستمر لاستعادة مستويات الإنتاج السابقة

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الملحق رقم 05

يظهر الجدول ترتيب العشر دول الأولى عالمياً في إنتاج الفوسفات

-تحتل الجزائر المرتبة السادسة عالمياً والرابعة عربياً من حيث الاحتياطيات المؤكدة، والتي تُقدر بنحو 2.2 مليار طن. ومع ذلك، بلغ إنتاجها في عام 2024 حوالي 2 مليون طن فقط، وهو رقم يضعها خارج قائمة العشرة الكبار التي تنتهي عند تونس بإنتاج 3.3 مليون طن. و هذا يعود لإنخفاض الإنتاج مقارنة بحجم الاحتياطي مقارنة بالدول مثل الصين و الولايات المتحدة و البرازيل التي هي دول ذات مساحات زراعية شاسعة جدا . تستهلك أغلب إنتاجها محلياً لصناعة الأسمدة، لهذا يظهر إنتاجها الكلي ضخماً جداً . الجزائر حالياً على أعتاب الدخول لهذه القائمة، حيث أن المشاريع الكبرى مثل (مشروع الفوسفات المدمج ببلاد الحدبة) تهدف للوصول بإنتاج الجزائر إلى 10 ملايين طن سنوياً. و هو ما سيقفز بها مستقبلاً للمنافسة في المراتب الأولى.

ويتجلى من خلال الجدول رقم 3 والجدول رقم 4 تمركز حاد في الاحتياطيات لمادة الفوسفات عالمياً لعام ضمن المنطقة العربية؛ حيث تستحوذ المملكة المغربية بمفردها على حصة الأكبر بنسبة 70% من

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

الاحتياطي العالمي (ما يعادل 50 مليار طن)، تليها قوى عربية وإقليمية واعدة تمتلك احتياطيات بمليارات الأطنان، ومن أبرزها مصر بـ 2.8 مليار طن، تونس بـ 2.5 مليار طن، والجزائر في المرتبة الرابعة عربياً باحتياطي مؤكد يبلغ 2.2 مليار طن.

يعكس هذا التوزيع الجغرافي تحول المنطقة العربية إلى المحرك الأساسي للأمن الغذائي العالمي، وسط توجه استراتيجي جديد يركز على التحويل الصناعي وتصنيع الأسمدة المشخصة ذات القيمة المضافة بدلاً من تصدير الخام، بينما يوجد تراجع للاقتصادات الكبرى كالصين وأمريكا؛ و من هنا يبرز التوقع التنافسي للجزائر من خلال توجيهها مشروعات الفوسفات المدمجة التي تؤهلها للتحول من قوة منجمية كامنة إلى لاعب دولي يساهم في تنويع الاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات.

الجدول رقم 03: يمثل ترتيب احتياطي الدول للمادة الفوسفات عالمياً

الدولة / المنطقة	حصة الاحتياطي	الدور الاستراتيجي لعام 2026
المملكة المغربية	70%	القائد العالمي التركيز على الأسمدة المشخصة والمتطورة.
الصين	5%	أكبر منتج سياسة تقييد التصدير لدعم الأمن الغذائي المحلي.
السعودية والأردن	10%	توسع هائل في القدرات التحويلية مشروع وعد الشمال).
الجزائر وتونس	6%	زيادة الإنتاج وتفعيل مشاريع الفوسفات المدمجة الجديدة.
الولايات المتحدة	1.5%	تحول نحو الاستخدام الصناعي والتقني (البطاريات).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير <https://www.energy.gov.dz/en>

الجدول رقم 04: ترتيب احتياطي الدول العربية لمادة الفوسفات

الدول	احتياطي الفوسفات
المغرب	50 مليار طن
مصر	2.8 مليار طن
تونس	2.5 مليار طن
الجزائر	2.2 مليار طن
الأردن	1 مليار طن
السعودية	1 مليار طن
سوريا	250 مليون طن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير <https://www.energy.gov.dz/en>

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

ثانيا: تطور الإنتاج في شركة صوميفوس للفترة (2021-2025)

يوضح الشكل الآتي إنتاج شركة صوميفوس تبسة للفترة (2021-2025) لمادة الفوسفات بكل

أنواعه:

الجدول رقم 05: إنتاج مادة الفوسفات (2021-2025)

السنوات	الإنتاج التقديري (طن)	الإنتاج الفعلي (طن)
2021	1600000	1811800
2022	1700000	1850700
2023	1800000	1914962
2024	2000000	2050000
2025	4000000	4100000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على لموقع الرسمي للشركة <https://somiphos.com>

سجلت المؤسسة خلال الفترة المدروسة (2021-2025) نجاحا في تحقيق الاهداف التقديرية المسطرة . حيث حققت المؤسسة في عام 2021 زيادة فعلية قدرها 211,800 طن فوق التقديرات أي بنسبة نمو بلغت حوالي 13.2 %

استمر هذا الاتجاه التصاعدي حتى عام 2023 حيث بلغت الفجوة الإنتاجية 114,962 طن و

هنا نلاحظ كفاءة تشغيلية غير متوقعة في استخراج الخام و توفير مدخلات الإنتاج .

في 2024 بلغ الإنتاج الفعلي 205000 طن و في 2025 قفز ليصل إلى 4100000 طن هذه الزيادة بلغت نسبة 100% في عام واحد و هذا يعكس نجاح المؤسسة في ملاحقة الهدف و نجاحها في تحقيقه من خلال دخول استثمارات جديدة حيز الخدمة او توسعا كبيرا في استغلال مناجم جديدة مثل مشروع بلاد الحدبة.

و من هنا يمكن تفسير هذا التطور على ان قدرة المؤسسة في تجاوز الأهداف المسطرة سنوياً،

وصولاً إلى مضاعفة الإنتاج في عام 2025، تعكس استراتيجية توسعية ناجحة تهدف إلى زيادة الإنتاج

لمادة الفوسفات، والانتقال من مرحلة الاستخراج التقليدي إلى مرحلة الإنتاج الكثيف الذي يواكب

المتطلبات الاقتصادية الوطنية و يسمح للجزائر بالدخول في ترتيب القوائم.

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

تعكس المؤشرات الإنتاجية الكلية لمادة الفوسفات بوضوح القدرات المنجمية التي تحوزها الجزائر و تجسدها شركة صوميفوس تبسة و هو ما يستدعي بالضرورة الانتقال الى المطلب الثاني لدراسة تطور رقم الأعمال و انعكاس الكميات الانتاجية على الجانب المالي للمؤسسة في ظل تقلبات السوق الدولية.

المطلب الثاني: تحليل رقم الأعمال في شركة صوميفوس تبسة

يسعى هذا المطلب لدراسة و تحليل رقم الأعمال لشركة صوميفوس تبسة و لذلك بهدف قياس مدى قدرة الشركة على تحقيق رقم أعمال مقارنة بحجم الانتاج المحقق و هذا ما سيساعدها على تغطية التكاليف و تحقيق مردودية أعلى و لهذا سيتم دراسة هذا المؤشر بشقيه النقدي و الكمي.

أولا :تطور رقم الأعمال لشركة صوميفوس تبسة خلال الفترة(2021-2025)

يوضح الجدول التالي تطور رقم الأعمال في شركة صوميفوس تبسة و ذلك خلال الفترة 2021-

2025

الوحدة (مليون دينار)

الجدول رقم 06: رقم الأعمال لشركة صوميفوس تبسة

البيان	2021	2022	2023	2024	2025
رقم الأعمال	10812	22995	21693	20222	15978

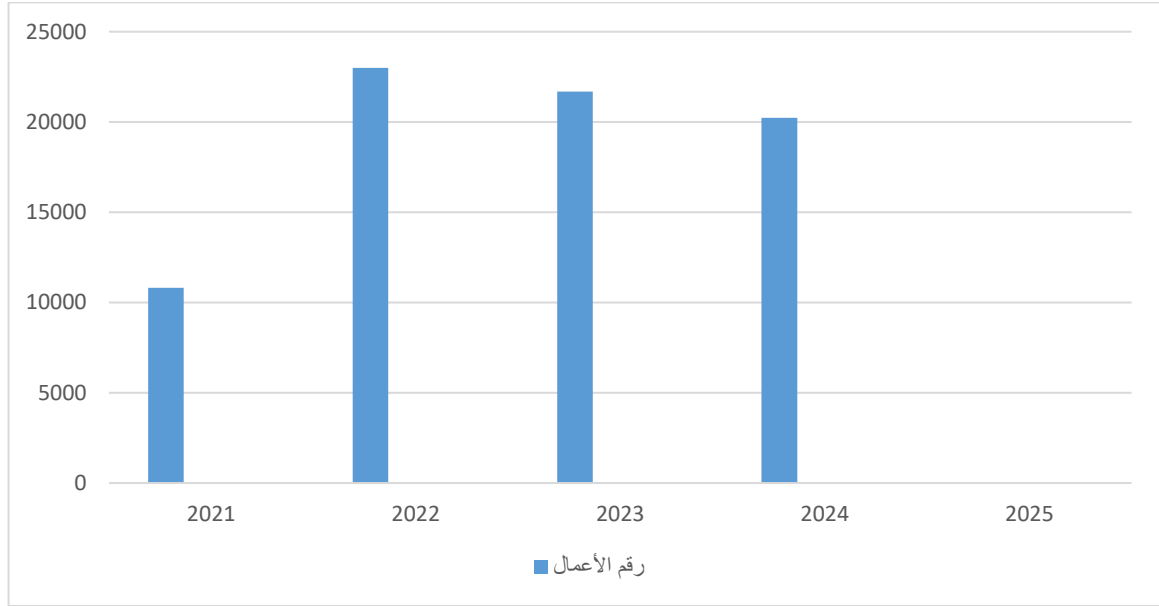
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير قسم المحاسبة و المالية

لتحليل هذه البيانات بصورة أوضح سيتم التعبير عنها في التمثيل البياني الآتي:

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

الشكل رقم 05: أعمدة بيانية تمثل رقم الأعمال لشركة صوميفوس تبسة (مليون دينار جزائري)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما جاء في الجدول رقم 6.

انطلاقاً من الشكل أعلاه تم تسجيل رقم الأعمال قفزة نوعية في بداية الفترة المدروسة، حيث ارتفع من 10,812 في سنة 2021 إلى 22,995 في سنة 2022، أي بنسبة نمو تجاوزت 100 % و هذا راجع لتعافي الأسواق العالمية بعد أزمة كورونا و دخول احد اهم مصدري الفوسفات في العالم في حرب (روسيا وأوكرانيا) مما أعطى فرصة للشركة باختراق أسواق جديدة.

في الفترة بين 2022 و 2023 حدث تراجعاً طفيفاً جداً واستقراراً نسبياً، حيث انخفض رقم الأعمال من 22,995 إلى 21,693.

وفي 2024 و 2025 انخفض رقم الأعمال إلى 20,222. ثم واصل الهبوط ليصل إلى 15,978 في سنة 2025 و هذا راجع للاشتداد المنافسة الدولية و تقلبات الأسعار العالمية للفوسفات و توجيه الدولة جزء كبير من إنتاجها إلى الاستهلاك الداخلي او التحويل الصناعي بدلا من التصدير للمادة الخام

ثانياً : المبيعات (الطن)

يمثل الجدول التالي الكميات المباعة من مادة الفوسفات لشركة صوميفوس تبسة خلال الفترة

(2021-2025)

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة سوميفوس

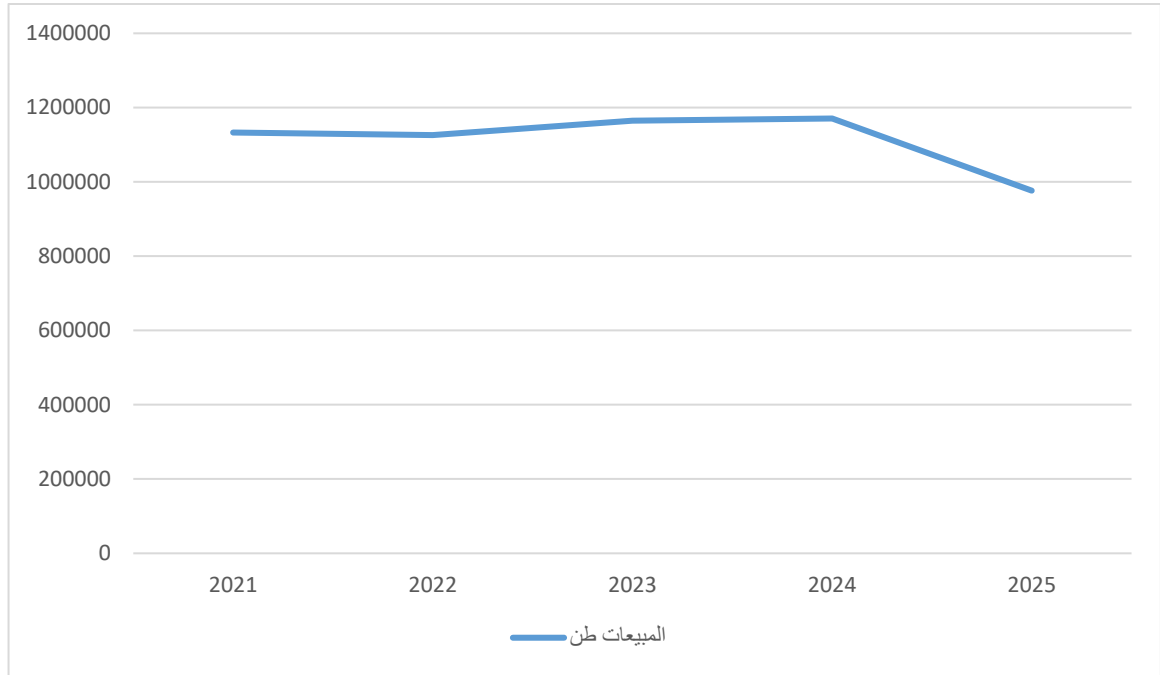
الجدول رقم 07: الكميات المباعة (بالطن)

البيان	2021	2022	2023	2024	2025
المبيعات (طن)	1132041	1125966	1165063	1170725	976471

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير قسم المحاسبة والمالية

لتحليل هذه الكميات بصورة أفضل تم التعبير عنها في المنحنى البياني الآتي :

الشكل رقم 06: منحنى بياني يمثل الكميات المباعة (بالطن)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما جاء في الجدول رقم 7.

ومن هنا نستنتج: بدأت سنة 2021 بحجم مبيعات يقدر بـ 1,132,041 طن، ليشهد عام 2022 تراجعاً طفيفاً غير مؤثر (حوالي 0.5%) ليصل إلى 1,125,966 طن. هذا الاستقرار يشير إلى وجود قاعدة عملاء ثابتة وعقود توريد طويلة الأجل تضمن للمؤسسة تصريفاً مستقراً لإنتاجها رغم تقلبات السوق الدولية.

2023-2024 سجلت المبيعات منحنى تصاعدياً في هذه الفترة، حيث ارتفعت إلى 1,165,063 سنة

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

2023 طن ثم بلغت ذروتها في عام 2024 بـ 1,170,725 طن. و هذا راجع إلى تحسين جودة المنتجات و سلاسل الإمداد بالإضافة تحسن مستويات الطلب العالمي على الفوسفات الجزائري.

2025 حدث انكسار حيث انخفضت المبيعات إلى 976,471 طن، وهو أدنى مستوى لها خلال الخمس سنوات و يعود هذا التراجع لعدة اسباب من بينها ؛ ظهور منافسين جدد بأسعار تنافسية أثرت على الطلب ،توجه المؤسسة للاستهلاك الداخلي، تقلبات أسعار الشحن و العوائق اللوجستية .

و من هنا نستنتج ان المؤسسة مرت بمرحلة نضج و استقرار دام لأربع سنوات . تليها فترة سنة 2025 التي لا تعكس بالضرورة في الأداء بقدر ما قد تعكس التحولات المخطط لها من طرف الدولة.

مما سبق يوضح تحليل رقم الأعمال لشركة صوميفوس تبسة كفاءتها في الأداء التجاري و القدرة التصريفية للمنتج غير ان الإيرادات الإجمالية تظل مؤشرا ضعيفا للتعبير عن الربحية الحقيقية و هذا ما يستدعي الإنتقال إلى المطلب الموالي لتتبع مسار تطور الأرباح الصافية للشركة.

المطلب الثالث: تطور الأرباح لشركة صوميفوس تبسة

في هذا المطلب سيتم تحليل النتيجة الصافية لشركة صوميفوس -تبسة- كركيزة أساسية لتقييم تطور أرباحها خلال فترة خمس سنوات الممتدة من 2021 إلى 2025. لكونها الحصيلة النهائية التي تتقاطع فيها التدفقات و التكاليف و المؤشر الختامي و المعبر الذي يقيس مدى نجاح الشركة في ترشيد أعباءها و التحكم في تكاليفها المختلفة.

يمثل الجدول الآتي النتيجة الصافية لشركة صوميفوس تبسة خلال الخمس سنوات الأخيرة الممتدة من 2021 إلى 2025

الجدول رقم 08: النتيجة الصافية لشركة صوميفوس تبسة

(مليون دينار)

البيان	2021	2022	2023	2024	2025
النتيجة الصافية	3067	10301	10337	9489	6882

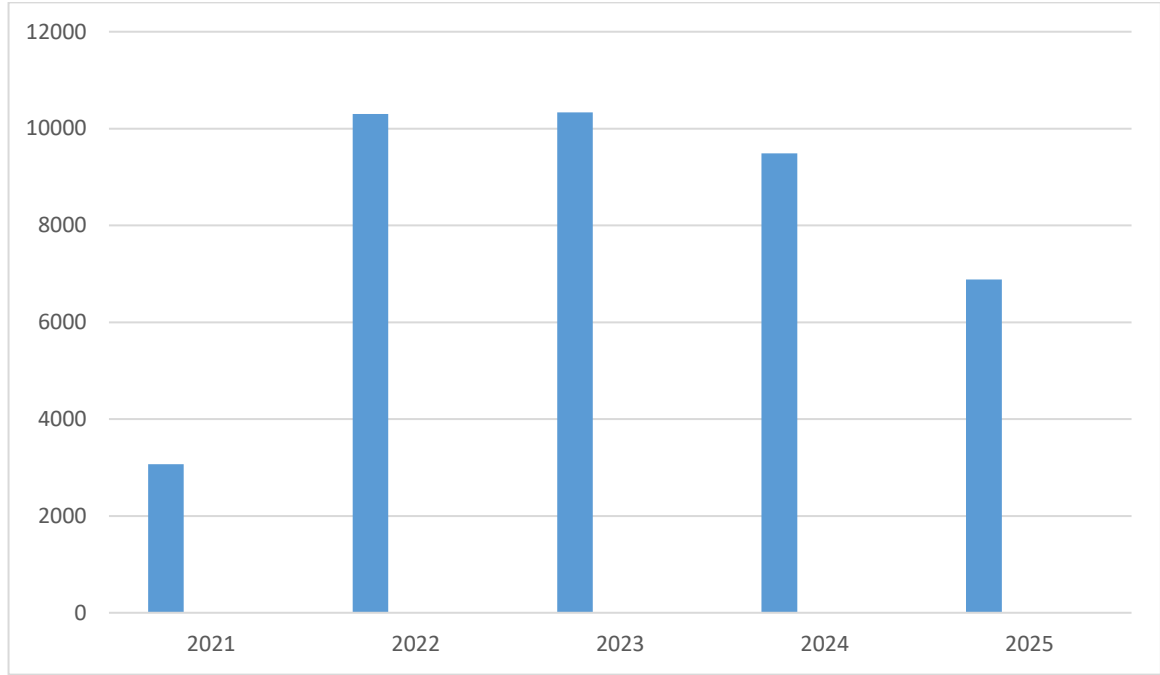
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير تقارير قسم المحاسبة والمالية

و لتوضيح تطور أرباح شركة صوميفوس تبسة تم التعبير عنها بالرسم البياني الآتي:

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

الشكل رقم 07 : يمثل أعمدة بيانبة للنتيجة الصافية (2025 / 2021)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما جاء في الجدول رقم 8.

سجلت الأرباح ارتفاعاً هائلاً في بداية الفترة، حيث انتقلت من 3,067 في سنة 2021 إلى 10,301 في سنة 2022.

حافظت المؤسسة على استقرار ارباحها في عام 2023 عند مستوى 10,337 بدأت الأرباح في الانخفاض تدريجياً، حيث تراجعت الى 9,489 في 2024 ثم انخفضت بشكل ملحوظ لتصل إلى 6,882 في سنة 2025 بالرغم من تحقيق الشركة لقفزة إنتاجية قياسية غير مسبوقه تضاعفت لتصل إلى 4.1 مليون طن من الإنتاج الفعلي، إلا أن النتيجة الصافية سجلت انكماشاً واضحاً في هذه السنة . و هذا راجع لعدة أسباب منها: تأثير "كثافة الأعباء الاستثمارية"؛ حيث توجهت المؤسسة لضخ تدفقات مالية ضخمة ومباشرة لتمويل الهياكل التحويلية واللوجستية الجديدة (مثل تهيئة الخط المنجمي ومشاريع التوسعة المدمجة) وهي تكاليف وضغوط تشغيلية تظهر محاسبياً على المدى القصير كأعباء واهتلاكات تؤثر مؤقتاً على صافي الربح، بالموازاة مع تذبذب الأسعار الدولية وضغوط آليات العرض والطلب العالمية .

وفي سياق تسيير هذه التدفقات و الإيرادات النقدية والتحوط ضد المخاطر المالية الدولية، تنتهج شركة "صوميفوس" سياسة تمويلية متوازنة تعتمد على ثنائية العملة من خلال توزيع إيراداتها بالتنافس

الفصل الثاني: دور الميزج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

(50% بالدينار الجزائري و50% بالدولار الأمريكي). وتُوجّه حصة العملة المحلية لتغطية الأعباء والالتزامات التشغيلية اليومية المباشرة للشركة، بما يشمل كتلة أجور المستخدمين، تكاليف الصيانة الدورية للمعدات المنجمية، وأعباء النقل الداخلي لضمان استمرار الدورة الإنتاجية دون الوقوع في مخاطر شح السيولة؛ بينما يتم استغلال الحصة بالدولار الناتجة عن التصدير بالعملة الصعبة كأداة استثمارية طويلة المدى لحماية قيمة الأصول وتعظيم الأرباح غير التشغيلية. حيث يتم توظيف هذه الفوائض النقدية بالدولار في شكل سندات طويلة الأجل عبر قنوات مصرفية متخصصة ممثلة في صناديق (BC) ، وهي استراتيجية مالية تهدف أساساً إلى تحقيق التحوط الاقتصادي ضد مخاطر تقلبات أسعار الصرف والتضخم الدولي الذي يشهده السوق العالمي للأسمدة والمواد الخام. وتضمن هذه السندات تدفقاً مالياً موازياً وعوائد دورية ثابتة تدعم المركز المالي للشركة؛ مما يسمح في المحصلة بتحويل الأرباح التشغيلية الراهنة إلى استدامة مالية ومرونة تمويلية مرنة لخططها التوسعية المستقبلية، ويساهم في تعزيز ميزتها التنافسية الدولية على المدى الطويل ويدعم استراتيجية الدولة في تنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات.

ثانياً : خسائر أسعار الصرف بالنسبة للنتيجة الصافية لشركة صوميفوس تبسة

يمثل الجدول الآتي نسب خسائر أسعار الصرف في الخمس سنوات الممتدة من 2021-2025

الجدول رقم 09: نسب خسائر أسعار الصرف بالنسبة للنتيجة الصافية

السنوات	2021	2022	2023	2024	2025
خسائر أسعار الصرف / النتيجة الصافية	0.19	4.65	3.45	0.53	8.42

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً للتقارير قسم المحاسبة و المالية

شهدت بداية الفترة المدروسة استقراراً نسبياً ملحوظاً وتحكماً كفوءاً في مخاطر الصرف؛ ففي سنة 2021 لم تتعدّ نسبة الخسائر الناجمة عن فارق الصرف حاجز 0.19% من إجمالي النتيجة الصافية، لترتفع بشكل طفيف وبصورة غير مؤثرة في عام 2022 إلى 4.65%. ومع الانتقال إلى عام 2023، استقرت النسبة عند مستويات آمنة بلغت 3.45%، تلتها سنة 2024 بانخفاض قياسي كاد ينعدم حيث بلغت نسبة الخسائر فيه 0.53% فقط من النتيجة الصافية. ويُعزى هذا الانخفاض النوعي للاستقرار النسبي الذي شهده سعر صرف الدينار الجزائري أمام الدولار .

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

في عام 2025 سجلت نسبة خسائر أسعار الصرف لتبلغ 8.42% من إجمالي النتيجة الصافية للمؤسسة، وهي أعلى نسبة تسجلها الشركة خلال الخمس سنوات المدروسة بالتوازي مع الانخفاض الحاد في النتيجة الصافية و هذا راجع لمواجهة الشركة ضغوطا بسبب الخطط الاستثمارية الجديدة تزامنا مع تقلبات حادة في سعر الصرف العالمي.

وفي الأخير يمكن القول أن خسائر أسعار الصرف تشكل متغيرًا حرجًا يتناسب عكسيًا مع استقرار النتيجة الصافية لشركة صوميفوس تبسة. ورغم نجاح السياسة المالية للمؤسسة في التحكم في هذه الخسائر لأدنى مستوياتها بين 2021 و 2024، إلا أن ما سجل عام 2025 بـ 8.42% يستدعي دق ناقوس الخطر حول ضرورة تطوير آليات التحوط المالي، والاعتماد المتزايد على أدوات مشتقة وتثبيت عقود الصرف المستقبلية لضمان عدم تآكل أرباح التصدير الخام أمام تقلبات البورصات النقدية الدولية".

مما سبق يمكن القول أن المؤشرات الكمية لشركة 'صوميفوس' بتبسة تعكس كفاءة عملياتية متصاعدة، تترجمها القدرة المستمرة على تجاوز الأهداف المسطرة وبلوغ نسب إنتاجية قياسية بنهاية الفترة المدروسة. كما أن قدرتها على تصريف منتجاتها في الأسواق العالمية شهد نموًا متسارعًا قبل أن ينخفض بسبب حساسة الإيرادات الإجمالية و تأثرها بتقلبات الأسواق و في الأخير يوضح مسار النتيجة الصافية للمؤسسة مفارقة اقتصادية واضحة؛ حيث تراجعت هوامش الربحية الإجمالية بنهاية الفترة برغم الكمية الإنتاجية المحققة. ويُعزى هذا التراجع تعاضم الأعباء المرتبطة بالاستثمارات الهيكلية وتحديث اللوجستيات وضغوط مخاطر الصرف المتصاعدة، مما يثبت أن تعظيم الربحية الحقيقية للمؤسسة لا يرتبط بحجم الإنتاج المادي فحسب، بل بمدى القدرة على ترشيد التكاليف والتحوط ضد الصدمات المالية الخارجية".

المبحث الثالث: المزيج التسويقي الدولي في صوميفوس كأداة لتعزيز الميزة التنافسية

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

يعد المزيج التسويقي الدولي من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل تعزيز مكانتها في الأسواق الخارجية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. خاصة في ظل اشتداد المنافسة العالمية و تزايد متطلبات الزبائن. و في هذا الإطار تسعى شركة صوميفوس تبسة إلى تطوير مزيجها التسويقي الدولي من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تستجيب للمعايير العالمية و متطلبات الأسواق الخارجية. و عليه سيتم دراسة عناصر المزيج التسويقي الدولي في شركة صوميفوس تبسة.

المطلب الأول: المزيج التسويقي الدولي في شركة صوميفوس تبسة

تعتمد شركة صوميفوس تبسة على عناصر المزيج التسويقي الدولي الذي سيتم التطرق اليه في هذا

المطلب

أولاً: المنتج

تُعد شركة مناجم الفوسفات "صوميفوس (SOMIPHOS)" من أهم المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال استخراج وإنتاج وتسويق الفوسفات، حيث تحتل مكانة رائدة على المستوى الوطني في إنتاج وتصدير الفوسفات ومشتقاته نحو الأسواق الدولية. وتتميز الشركة بطاقة إنتاجية معتبرة تفوق مليوني طن سنويًا، مما يعكس قدرتها على تلبية الطلب المحلي والدولي المتزايد على منتجات الفوسفات والأسمدة الكيميائية. ويشكل المنتج أحد أهم عناصر المزيج التسويقي الدولي لشركة صوميفوس، إذ تعتمد المؤسسة على تنوع منتجاتها وتحسين جودتها بما يتوافق مع متطلبات الأسواق العالمية والمعايير الدولية، خاصة في مجال الصناعات الزراعية والكيميائية. وتتمثل أهم منتجات الشركة في الفوسفات الطبيعي غير المكلس، إضافة إلى الأسمدة والمشتقات الفوسفاتية الناتجة عن عمليات التحويل الكيميائي¹.

1- الفوسفات الطبيعي غير المكلس

يمثل الفوسفات الطبيعي غير المكلس المادة الأساسية التي تستخرجها الشركة من منجم جبل العنق،

¹ معلومات مقدمة من المديرية التجارية قسم التسويق

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

ويتميز هذا النوع بجودته العالية واحتوائه على نسب معتبرة من الفوسفور، الأمر الذي يجعله مطلوباً في العديد من الأسواق العالمية. ويكون هذا الفوسفات على شكل صخور فوسفاتية ذات لون يتراوح بين الفاتح والبني، كما يتوفر في شكل حبيبات أو مسحوق يحتوي أساساً على معدن الأباتيت، إضافة إلى عناصر أخرى مثل الكالسيوم والمغنيسيوم وبعض الشوائب العضوية والسيليكية.

وتنتج الشركة درجتين أساسيتين من الفوسفات الطبيعي، تتمثل الأولى في فوسفات بدرجة تتراوح بين 66 و68 BPL %، وهو يتميز بارتفاع نسبة الذوبان في الأحماض العضوية مثل الحمض الفورميكي والستريكي، كما يحتوي على عناصر دقيقة مفيدة للتربة، مما يجعله ملائماً للترب الخفيفة والحمضية، ويساهم في تحسين خصوبة التربة ورفع مردودية المحاصيل الزراعية. أما الدرجة الثانية فتتراوح بين 63 و65 BPL %، وتستخدم أساساً في الترب الحمضية والمحايدة، حيث تساعد على تحسين الخصائص الكيميائية للتربة وتزويد النباتات بالعناصر الغذائية الضرورية.

2- المشتقات والأسمدة الفوسفاتية

إلى جانب الفوسفات الخام، تعمل شركة صوميفوس على تطوير منتجات ذات قيمة مضافة من خلال تحويل الفوسفات إلى مشتقات وأسمدة فوسفاتية تستجيب لمتطلبات القطاع الزراعي العالمي. وتتم عملية التحويل الكيميائي باستعمال الأحماض الصناعية مثل حمض الكبريتيك أو الأمونيا لإنتاج أسمدة قابلة للذوبان في الماء بنسبة عالية، ما يسمح للنباتات بالاستفادة السريعة من العناصر الغذائية.

وبعد تحويل الفوسفات إلى حمض الفوسفوريك بتركيز 54% من خامس أكسيد الفوسفور (P_2O_5)، تنتج الشركة مجموعة متنوعة من الأسمدة الموجهة للأسواق العالمية، خاصة في آسيا وأوروبا وأمريكا الجنوبية. ومن أبرز هذه المنتجات¹:

سماد السوبر فوسفات الأحادي (SSP) ويعد من الأسمدة الفوسفاتية البسيطة المستخدمة لتحسين خصوبة التربة.

سماد السوبر فوسفات الثلاثي (TSP) يتميز بتركيز عالٍ من الفوسفور، ويستخدم لزيادة إنتاجية المحاصيل الزراعية.

ثنائي فوسفات الأمونيوم (DAP) من أكثر الأسمدة استعمالاً عالمياً لاحتوائه على نسب مرتفعة من

¹ وثائق مقدمة من طرف شركة صوميفوس.

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

الفوسفور والأزوت.

فوسفات الأمونيوم الأحادي (MAP) يستعمل في العديد من الزراعات لسهولة ذوبانه وفعالته العالية. الأسمدة المركبة (NPK) وهي أسمدة تحتوي على النيتروجين والفوسفور والبوتاسيوم، وتستعمل لتغذية النباتات بشكل متكامل.

ثلاثي بولي فوسفات الصوديوم (STPP) يستخدم في الصناعات الكيماوية والمنظفات الصناعية. ويعكس تنوع منتجات شركة صوميفوس قدرتها على تلبية احتياجات الأسواق الدولية المختلفة، كما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية في سوق الفوسفات العالمي، خاصة في ظل الطلب المتزايد على الأسمدة والمنتجات الزراعية ذات الجودة العالية.

ثانياً التسعير

يمثل الجدول الآتي أسعار الإنتاج من مادة الفوسفات الموجه للتصدير للسوق الخارجية

الجدول رقم 10: أسعار الفوسفات (دولار امريكي)

السنة	فوسفات خام (BPL) (63)	فوسفات خام (BPL) (66)	فوسفات مطحون
2021	85-95	100-115	90-105
2022	170-190	200-220	180-205
2023	120-140	150-170	130-150
2024	105-120	130-145	115-130
2025	110-130	135-155	120-140

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على تقرير داخلي مقدم من طرف الشركة

تحليل الجدول رقم 10

نلاحظ في الجدول قفزة سعرية (تضاعف السعر تقريباً من \$115 إلى \$220 للخام 66%). و هذا

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

راجع إلى أزمة الطاقة العالمية والتوترات الجيوسياسية، مما أدى لتقلص المعروض العالمي. يظهر الجدول "علاوة جودة واضحة؛ حيث يباع الخام ذو التركيز العالي (66% BPL) بسعر يزيد بـ 20 إلى 30 دولاراً عن الخام (63% BPL)، وهي تعتبر ميزة لصوميفوس في استهداف الصناعات التحويلية الدقيقة.

تشير الأرقام إلى اتجاه نحو الاستقرار 2024-2025، حيث تعود الأسعار لمستويات منطقية بعد عام 2022، مما يدل على استعادة السوق لتوازنه بين العرض والطلب.

في الجدول يوضح أن التسعير يتم بـ الدولار الأمريكي (\$)، وهذا يضع الشركة أمام حالات من المخاطر مخاطر العملة المحلية (الدينار): بما أن المداخيل بالدولار والتكاليف التشغيلية (أجور، طاقة، نقل داخلي) بالدينار، فإن أي انخفاض في قيمة الدينار سيزيد من أرباح الشركة المحاسبية، بينما ارتفاع الدينار قد يقلص الهوامش الربحية.

الارتباط بالأسواق العالمية: تسعير الفوسفات بالدولار يجعل "صوميفوس" عرضة لسياسات الفيدرالي الأمريكي؛ فارتفاع الدولار عالمياً قد يجعل المنتج الجزائري "أعلى" بالنسبة للمشتريين الذين يستخدمون عملات أخرى، مما قد يؤثر على حجم الطلب.

تعتمد صوميفوس استراتيجية تهدف إلى تقليل المخاطر اللوجستية الدولية لتجنب تقلبات أسعار الشحن: بالبيع بنظام FOB، تحمي الشركة نفسها من التذبذب الحاد في أسعار نولون الشحن التي شهدت قفزات جنونية في عام 2022.

والتركيز على الكفاءة المحلية أي تتحصر مسؤولية الشركة في ضمان سلسلة إمداد فعالة من المناجم إلى رصيف الشحن في عنابة. بالاعتماد على FOB Annaba (فوب عنابة). هذا المصطلح التجاري الدولي تحدد صوميفوس تماماً كيفية توزيع التكاليف والمخاطر

تكاليف النقل والتأمين: في اتفاقية FOB (Free On Board)، تكون شركة "صوميفوس" مسؤولة فقط عن تكاليف النقل الداخلي وتخليص البضائع حتى وصولها إلى ظهر السفينة في ميناء عنابة.

المشتري هو من يتحمل تكاليف الشحن البحري والتأمين من ميناء عنابة إلى ميناء الوصول.

لذلك، الأسعار المنتج لا تشمل التأمين أو الشحن الدولي، بل هي قيمة المنتج عند مغادرته الحدود الجزائرية فقط.

ثالثاً: الترويج

تعتمد شركة صوميفوس (SOMIPHOS) بشكل استراتيجي على العلاقات العامة الدولية كأداة ترويجية

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

رئيسية لبناء صورة إيجابية لها كمورد عالمي للفوسفات عالي الجودة. مما يعزز الثقة والشراكات التجارية في أسواق آسيا وأفريقيا وأوروبا.

تُحول صوميفوس العلاقات العامة إلى آلية تسويقية ترويجية من خلال :

- توقيع الشراكات الدولية: مثل مذكرة التفاهم مع "بوبوك إندونيسيا (2026)" لتمويل الفوسفات وتطوير مشاريع التحويل، والتي أُبرمت تحت إشراف وزارة الطاقة، مما يولد تغطية إعلامية واسعة ويروج لجودة منتجات تبسة.

- اللقاءات الدبلوماسية : تنظم لقاءات دورية مع الشركاء الأجانب لتبادل البيانات التقنية والتجارية، مع الاستفادة من القمم الثنائية (مثل الجزائر-إندونيسيا) لترويج القدرات الإنتاجية كـ"رافعة اقتصادية غير نفطية"

-الإعلام والتواصل الرقمي: تنشر إنجازاتها (مثل تصدير 1.91 مليون طن في 2021) عبر وسائل إعلام رسمية وصفحاتها على فيسبوك، مع التركيز على الاستدامة والابتكار لجذب المستثمرين.
-المعارض :

SIPSA-FILAHA & AGROFOOD (الجزائر، 18-21 مايو سنوياً): أكبر معرض زراعي أفريقي، حيث تعرض مشتقات الفوسفات كأسمدة متقدمة لأكثر من 800 معرض و1200 عارض دولي
Sinaa Expo Industries (الجزائر، 1-3 سبتمبر 2025): معرض صناعي للمعدات الإنتاجية، يدعم ترويج الشراكات الصناعية والاستثمارات في التحويل
فعاليات دولية :

Mining Indaba (جنوب أفريقيا، سنوياً): عبر تمثيل وزارة المناجم، لجذب مستثمرين في الاستغلال.

Argus FMB Fertilizer Asia (سنغافورة): لترويج الأسمدة المشتقة في الأسواق الآسيوية.

من بين أحدث الشراكات التي تحصلت عليها الجزائر لتصدير الفوسفات هي :

باكستان: وقّعت صوميفوس مذكرة تفاهم مع شركة "فطيمة" الباكستانية لتسويق واستغلال منجم بئر العاتر بتبسة، تشمل تمويل الفوسفات الخام ودراسات لمشاريع مشتركة في التحويل إلى أسمدة، مما عزز الصادرات إلى جنوب آسيا.

الصين: تعاون مع شركات صينية كبرى في مشاريع تطوير منجم تعزيف تيبسة، باستثمارات تصل إلى 1.6 مليار دولار لرفع الإنتاج إلى 10 ملايين طن سنوياً، مع نقل تكنولوجيا التحويل والتأمين على التموين طويل الأمد.

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

تركيا: شراكات محتملة في مجال النقل والتحويل، كجزء من التعاون الجزائري-التركي الأوسع، بما في ذلك دراسات لاستيراد معدات تعدين وشراكات تجارية للفوسفات. بتطبيق هذه الاستراتيجية حققت الجزائر زيادة الوعي العالمي بإحتياط الفوسفات و بناء صورة إيجابية و توقع حصص سوقية جديدة.

رابعاً : التوزيع

تعتمد شركة صوميفوس (SOMIPHOS) استراتيجية التوزيع المباشر (من المنتج إلى العميل النهائي دون وسطاء تجاريين) كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الصناعة التعدينية في الجزائر تعتمد صوميفوس استراتيجية التوزيع المباشر لعدة اسباب من بينها :

- طبيعة المنتج والعملاء: الفوسفات مادة خام تُباع بكميات ضخمة (Bulk) لعملاء محددين جداً وهم (مصانع الأسمدة، شركات الصناعات الكيماوية الدولية). هؤلاء العملاء يفضلون التعامل المباشر لضمان المواصفات الفنية) مثل نسبة (BPL واستمرارية الإمداد.

- التحكم في هوامش الربح: التوزيع المباشر يسمح لصوميفوس بالاستحواذ على كامل القيمة المضافة وتجنب دفع عمولات للوسطاء أو شركات التجارة الدولية (Trading Companies) ، مما يعزز من صافي الربح خاصة مع تذبذب الأسعار العالمية.

- اللوجستيات المعقدة: بما أن الشحن يتم عبر موانئ متخصصة (مثل ميناء عنابة) وباتفاقيات دولية مثل FOB ، فإن الشركة تفضل إدارة هذه العملية الحساسة بنفسها لضمان التنسيق الدقيق بين استخراج المجمعات المنجمية (مثل بئر العاتر) وجاهزية السفن.

- العقود طويلة الأجل: مبيعات الفوسفات غالباً ما تتم عبر اتفاقيات إطارية أو مذكرات تفاهم (مثل الاتفاقيات الأخيرة مع إندونيسيا)، وهذه الاتفاقيات تُبرم على مستوى "دولة لدولة" أو "شركة لشركة" ولا تتطلب وجود تجار تجزئة.

في السنوات الأخيرة تهدف صوميفوس الى اعتماد استراتيجية التوزيع الهجين او ما يسمى التوزيع المباشر بالشراكات. و هذا يتم عند:

- التوجه نحو التصنيع التحويلي: إذا توسعت صوميفوس في إنتاج الأسمدة الجاهزة للاستخدام) مثل DAP أو MAP ، فقد تحتاج إلى توزيع غير مباشر عبر وكلاء محليين ودوليين للوصول إلى صغار المزارعين أو الأسواق الزراعية المتفرقة.

الدخول إلى أسواق جغرافية معقدة: في بعض الأسواق البعيدة التي تفتقر فيها الشركة للخبرة اللوجستية،

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

قد تضطر لاستخدام "موزعين معتمدين" يمتلكون شبكات تخزين وتوزيع محلية.
-الشراكات الاستراتيجية : التوجه الحالي للجزائر يميل نحو إنشاء شركات مختلطة (Joint Ventures) في هذه الحالة، قد يتولى الشريك الأجنبي مهام التوزيع العالمي بينما تتفرغ صوميفوس للإنتاج، وهو ما يعتبر تغييراً جزئياً في الاستراتيجية.

مما سبق نستخلص أن الاستراتيجية التسويقية الدولية لشركة صوميفوس بتبسة تعتمد على مزيج تسويقي دولي متكامل نسبياً، يسعى إلى الموازنة بين متطلبات الأسواق العالمية والقدرات الإنتاجية للمؤسسة. إلا أن استدامته وتميزه التنافسي عالمياً يظلان مرهونين بضرورة الانتقال من التسويق الاستخراجي للمادة الخام إلى التسويق التحويلي، وهو السبيل الوحيد لامتناع الصدمات السعرية الدولية وتعظيم الحصة السوقية للشركة.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية لشركة صوميفوس

يهدف هذا الجزء إلى تحديد الموقف التنافسي لشركة صوميفوس في السوق الدولية، من خلال رصد أهم المؤشرات والمصادر التي ترتكز عليها الشركة لبناء وتثبيت ميزتها التنافسية أمام المنافسين

أولاً:دراسة سوق الفوسفات

1-المصدرين

يمثل الجدول الآتي قائمة أهم مصدري مادة الفوسفات عالمياً

الجدول رقم 11: قائمة المصدرين للفوسفات عالمياً

الترتيب	الدولة المصدرة	الأسواق الرئيسية
1	المغرب	الهند البرازيل، أوروبا. أمريكا
2	الأردن	الهند، اندونيسيا، شرق آسيا
3	روسيا	أوروبا، البرازيل، آسيا
4	مصر	الهند، إندونيسيا، أوروبا الشرقية
5	البيرو	الولايات المتحدة، البرازيل

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

6	الجزائر	أوروبا، دول حوض المتوسط
7	السعودية	جنوب شرق آسيا، أفريقيا
8	تونس	أوروبا، تركيا
9	السنغال	الهند، تركيا
10	توغو	الأسواق العالمية المتنوعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير قسم المحاسبة والمالية.

تحليل الجدول رقم 11:

نلاحظ في الجدول أن المغرب يحتل المرتبة الأولى عالمياً ضمن الدول المصدرة للفوسفات، ما يعكس مكانته الريادية وهيمنته على السوق الدولية. تليه كل من الأردن وروسيا في المرتبتين الثانية والثالثة، وهو ما يدل على امتلاكهما لقدرات إنتاجية وتصديرية معتبرة. كما جاءت مصر في المرتبة الرابعة ثم البيرو في المرتبة الخامسة، مما يبرز تنوع الدول المنافسة في سوق الفوسفات العالمي. أما الجزائر فقد احتلت المرتبة السادسة، وهو ترتيب يعكس امتلاكها لإمكانات معتبرة تسمح لها بالمنافسة إقليمياً ودولياً، رغم استمرار تفوق بعض الدول عليها من حيث حجم الصادرات. في حين جاءت السعودية وتونس والسنغال والوطوغو في المراتب الموالية، ما يبين وجود منافسة متفاوتة بين الدول المصدرة حسب قدراتها الإنتاجية ومكانتها في الأسواق العالمية.

II-الزبائن

يمثل الجدول الآتي قائمة أهم زبائن شركة صوميفوس تبسة

الجدول رقم 12: قائمة زبائن شركة صوميفوس

ألف طن

المنطقة	الدولة	حجم الصادرات
أوروبا الغربية	فرنسا	131.90
	إيطاليا	75.00
	اسبانيا	43.90
أوروبا الوسطى	بولونيا	238.10
	كرواتيا	25.40
أوروبا الشرقية	أوكرانيا	45.40

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

45.40	الهند	آسيا
47.90	تركيا	
181.00	البرازيل	أمريكا اللاتينية
197.80	المكسيك	
95.70	الأوروغواي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق داخلية مقدمة من طرف الشركة.

يُظهر جدول الزبائن تنوعاً جغرافياً واسعاً يعكس نجاح الاستراتيجية التسويقية الدولية للشركة.

من خلال الجدول : تمثل بولونيا (238.10 ألف طن) وفرنسا (131.90 ألف طن) أكبر الأسواق الأوروبية للشركة. بحيث يعكس هذا التمرکز نجاح المؤسسة في استغلال "الميزة الجغرافية" (قرب المسافة)، مما يساهم في خفض تكاليف النقل واللوجستك. كما أن تلبية احتياجات السوق الأوروبية (فرنسا، إيطاليا، إسبانيا) بصورة مستمرة يؤكد مطابقة الفوسفات الجزائري للمواصفات الفنية والبيئية الصارمة لهذه الدول.

تليها أمريكا اللاتينية، خاصة المكسيك (197.80 ألف طن) والبرازيل (181.00 ألف طن)، بالإضافة إلى السوق الآسيوية ممثلة في الهند. و هذا الانتشار في قارات بعيدة يثبت أن فوسفات شركة SOMIPHOS يتمتع ب تنافسية سعرية ونوعية عالية، تسمح له بمنافسة كبار المنتجين (مثل المغرب والولايات المتحدة) و منه تتوزع صادرات الشركة على أكثر من 10 دول موزعة على 4 قارات مختلفة. و عليه تثبت خارطة زبائن شركة SOMIPHOS أنها انتقلت من مرحلة 'المورد الإقليمي' إلى 'المورد العالمي الموثوق'. من خلال سيطرة الشركة على حصص هامة في أسواق زراعية كبرى كالبرازيل والمكسيك، بالتوازي مع الحفاظ على زبائنها التقليديين في أوروبا، يعزز من مكانة الفوسفات الجزائري كعنصر أساسي في سلاسل الإمداد العالمية للأسمدة. هذا التموقع الجغرافي القوي يدعم فرضية البحث حول قدرة المؤسسة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال المزيج التسويقي الدولي، وتحديدًا عبر استراتيجية التوزيع المكثف والتموقع في المناطق ذات الكثافة الزراعية العالية.

ثالثاً: تطبيق مؤشرات و مصادر الميزة التنافسية في شركة صوميفوس تبسة

تكتمل دراسة القدرة التنافسية لأي مؤسسة اقتصادية بمجرد رصد إمكانياتها النظرية، بل يستوجب الأمر إخضاع أدائها الميداني لمجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تعكس مدى نجاعة

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

استراتيجياتها في مواجهة المنافسين. وفي هذا الإطار، تسعى شركة صوميفوس (SOMIPHOS) إلى ترجمة مواردها وقدراتها إلى نتائج ملموسة يمكن قياسها من خلال مؤشرات و هي:

1- مؤشرات الميزة التنافسية في شركة صوميفوس

1- مؤشر الحصة السوقية

من خلال المعطيات السابقة (جدول المصدرين و الزبائن)، يتضح أن شركة صوميفوس لا تقتصر على تغطية السوق المحلية فقط، بل تعد فاعلاً دولياً في سوق الفوسفات. إذ تساهم الشركة في جعل الجزائر تحتل المرتبة السادسة عالمياً بحصة تقدر بـ 4% من السوق الدولية للفوسفات الخام. كما أن وصول صادراتها إلى أسواق تنافسية ومفتوحة مثل فرنسا وإسبانيا والبرازيل، والتي تعتمد على عدة موردين عالميين، يدل على أن الميزة التنافسية للشركة قائمة على كفاءة التكاليف وجودة المنتج، وليس على الحماية المحلية فقط. إضافة إلى ذلك، فإن ارتفاع المبيعات من 1.90 مليون طن إلى 1.92 مليون طن في ظل وجود منافسين كبار يعكس استقرار الحصة السوقية للشركة وقدرتها على النمو.

والجدول الآتي يمثل ترتيب الحصص السوقية لأهم دول العالم

الجدول رقم 13: ترتيب الحصص السوقية لأهم دول العالم

الترتيب	الحصة السوقية (تقريبية)	الأسواق الرئيسية
1	35%-40%	الهند البرازيل، أوروبا. أمريكا
2	15%	الهند، اندونيسيا، شرق آسيا
3	12%	أوروبا، البرازيل، آسيا
4	8%	الهند، إندونيسيا، أوروبا الشرقية
5	6%	الولايات المتحدة، البرازيل
6	4%	أوروبا، دول حوض المتوسط
7	3.5%	جنوب شرق آسيا، أفريقيا
8	3%	أوروبا، تركيا
9	2.5%	الهند، تركيا
10	2%	الأسواق العالمية المتنوعة

المصدر: مجلة الجزيرة نت <https://www.aljazeera.net>

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

يُظهر الجدول ترتيب الحصص السوقية لأهم الدول المصدرة للفوسفات تبايناً هيكلياً واضحاً في موازين القوى داخل السوق الدولية؛ حيث تصدر المغرب المرتبة الأولى عالمياً بحصة سوقية سيادية وطاقية تتراوح بين 35% و40%، تليها الأردن في المرتبة الثانية بنسبة 15%، ثم روسيا بنسبة 12%، ومصر بنسبة 8%، وهو ما يعكس تمركزاً شديداً لقرابة ثلثي المعروض العالمي بيد عدد محدود من القوى التقليدية المحتركة للسوق. وفي المقابل، تموقع رصيد الجزائر (الممثل في صادرات شركة صوميفوس) في المرتبة السادسة عالمياً بحصة سوقية تقريبية بلغت 4%، متقدمة على منافسين إقليميين ودوليين كالسعودية (3.5%) وتونس (3%) والسنغال وتوغو، وهي حصة بالرغم من أنها تضع الجزائر ضمن نادي العشرة الكبار عالمياً وتؤكد امتلاكها لمزايا هيكلية وموثوقية تنافسية تؤهلها للعب دور حيوي، إلا أنها تظل حصة متواضعة لا تعكس الحجم الحقيقي للاحتياجات الوطنية الضخمة، مما يستدعي حتمية إعادة النظر في استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي المعتمدة، والانتقال الفوري من تصدير الخام التقليدي ذي الهوامش المنخفضة نحو استراتيجية التميز بإنتاج الأسمدة الفوسفاتية المعالجة ذات القيمة المضافة العالية، فضلاً عن معالجة الفجوات اللوجستية وتطوير قنوات التوزيع والتسويق الرقمي لرفع الكفاءة التصديرية وتوسيع هذه الحصة السوقية في الأسواق الناشئة والمستهدفة

2- مؤشر الربحية

في ضوء المعطيات السابقة تمر ربحية المؤسسة خلال الفترة المدروسة بمرحلتين متباينتين؛ تمثلت المرحلة الأولى (2021-2023) في قفزة نوعية للمردودية الشاملة، حيث ارتفعت النتيجة الصافية من 3,067 إلى 10,337 مليون دينار. ويؤكد هذا الصعود نمو مساهمة المبيعات الدولية للفوسفات في تعظيم الهوامش الربحية، نتيجة الارتفاع المتزامن للأسعار العالمية وتحقيق التوازن بين الإيرادات المحصلة وتكلفة المبيعات، مما سمح للمؤسسة ببلوغ أعلى مستويات كفاءتها الإنتاجية والمالية خلال هذه الفترة.

بالمقابل، تجسد المرحلة الثانية (2024-2025) تراجعاً تدريجياً في مؤشر الربحية حيث انكشبت النتيجة الصافية لتصل إلى 6,882 مليون دينار بنهاية المدة الزمنية. فإن هذا التراجع يعكس تأثر الربحية بكثافة الاستثمارات الهيكلية؛ حيث واجهت الأرباح الصافية اقتطاعات وضغوطاً محاسبية فرضتها عمليات التمويل الذاتي للمشاريع اللوجستية وتحديث خطوط النقل المنجمي، و من هنا نستنتج من تحليل مؤشر الربحية لشركة صوميفوس تبسة أن القدرة الكسبية للمؤسسة تتميز بالمرونة، لكنها تقع تحت تأثير مزدوج يشمل ضغوط التكاليف الداخلية وتقلبات الأسواق النقدية الخارجية.

3- مؤشر رضا العملاء

تعد مؤشر توظيف التكنولوجيا من الركائز الاستراتيجية المعاصرة لتحديد مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية على بناء ميزة تنافسية مستدامة، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات بما يتوافق مع المعايير الدولية. وفي قطاع الصناعات الاستخراجية والمنجمية فيتضح أن شركة 'صوميفوس' بتبسة تعيش مفارقة حادة بين طموحها الاستراتيجي التنافسي واصطدامها بواقع تجهيزات وهياكل موروثة ومتعبة. فيتضح أن شركة صوميفوس تبسة تعيش مفارقة حادة بين طموحها الاستراتيجي التنافسي واصطدامها بواقع تجهيزات وهياكل موروثة ومتعبة. ففي الوقت الذي يتطلب فيه التموضع في الأسواق الدولية تبني أحدث النظم المؤتمتة وبرمجيات التدفق اللوجستي الذكي، تجد المؤسسة نفسها مقيدة بخطوط إنتاج ومصانع معالجة مهتلكة، الأمر الذي يحد من قدرتها على المناورة السعرية ويفرض عليها تكاليف صيانة باهظة تستنزف نواتجها المالية الصافية. وهنا تظهر خطورة هذه الفجوة الهيكلية في بقاء المزيج التسويقي الدولي للشركة أسيراً لـ التسويق الاستخراجي الخام، حيث تحول محدودية المعدات الحالية دون الانتقال الفعلي نحو التثمين الكيميائي والتحويلي عالي القيمة المضافة. إن هذه المفارقة تضع الإدارة أمام حتمية تاريخية تقضي برفع معدلات مؤشر توظيف التكنولوجيا، ليس كخيار تكميلي لزيادة حجم الاستخراج فحسب، بل كضرورة وجودية لكسر قيود الماضي، وعصرنة المنظومة اللوجستية بالكامل، بما يضمن تحويل الإنتاجية الكمية إلى ميزة تنافسية مستدامة قادرة على الصمود أمام كبار الفاعلين في السوق العالمية للأسمدة والمواد الخام".

4- مؤشر تحقيق التميز

يتجلى التميز في شركة صوميفوس من خلال تنوع وجهاتها الجغرافية وجودة الفوسفات الجزائري. كما تعتمد الشركة على ميزة الموقع الجغرافي، إذ يساهم قربها من حوض البحر الأبيض المتوسط في تقليص مدة وتكاليف الشحن نحو الأسواق الأوروبية، مما يمنح منتجاتها قيمة إضافية لدى العملاء. ويساعد هذا العامل الشركة على المنافسة في الأسواق الدولية حتى في حالة تقارب الأسعار مع المنافسين الآخرين. من خلال ما سبق تمتلك شركة صوميفوس حصة سوقية دولية تقدر بـ 4% من حجم التجارة العالمية للفوسفات، وهي حصة تجعلها فاعلاً إقليمياً متواجداً في الأسواق الدولية، ولا سيما السوق الأوروبية التي تعد عميلاً رئيسياً لمنتجات الشركة بفضل القرب الجغرافي والمطابقة للمواصفات الفنية المطلوبة أي توفير جودة منتجات معينة مدعومة بـ استراتيجية سعرية متوازنة تضمن من خلالها تغطية

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

كافة الأعباء والتكاليف التشغيلية وتحقيق هوامش ربحية تدعم هيكلها المالي في ظل التقلبات العالمية و من هنا يمكن القول أن شركة صوميفوس تبسمة تمتلك ميزة تنافسية ضعيفة يمكن تعزيزها.

II -المصادر

تمثل الميزة التنافسية لشركة "صوميفوس" محصلة لتفاعل مجموعة من المصادر الجوهرية التي مكنتها من إثبات كفاءتها في السوق الدولية للفوسفات. ومن خلال إسقاط المعطيات الميدانية للفترة (2021-2025) على النموذج النظري لمصادر التنافسية، يمكن استخلاص ما يلي:

1-الكفاءة:

تتجسد كفاءة المؤسسة في قدرتها الفائقة على تحويل الموارد المنجمية والبشرية المتاحة إلى مخرجات ضخمة تتجاوز الأهداف المسطرة؛ حيث بلغ الإنتاج الفعلي عام 2023 ما يقارب 1.91 مليون طن، بنسبة انحراف إيجابي بلغت 114,962 طن عن التوقعات. وقد انعكس هذا الاستغلال الأمثل للموارد مباشرة على المردودية المالية، حيث قفزت النتيجة الصافية من مليون دج إلى 10,337 مليون دج في عام 2023 مما يؤكد نجاعة السياسة الإنتاجية المتبعة.

2-الجودة والإبداع:

يعد عنصر الجودة حجر الزاوية في استراتيجية التميز التي تنهجها الشركة؛ فاستمرار تدفق الصادرات نحو الأسواق الأوروبية (فرنسا وبولونيا) - المعروفة بمعاييرها التقنية الصارمة - يعد شهادة دولية على جودة فوسفات "جبل العنق". وقد سمح هذا التميز النوعي للمؤسسة بتعظيم القيمة المضافة لمنتجاتها، وهو ما ظهر جلياً في وصول سعر الطن المصدر إلى ذروة قياسية بلغت 22995 مليون دج خلال عام 2022.

3- المرونة والاستجابة لرغبات الزبائن:

تثبت المعطيات الجغرافية لزبائن الشركة قدرة عالية على التوسع وإشباع حاجات الأسواق في أربع قارات مختلفة؛ حيث نجحت المؤسسة في تلبية احتياجات ضخمة لأسواق ناشئة وبعيدة كالمكسيك والبرازيل (بكميات تتجاوز 180 ألف طن لكل منهما). كما تعكس قدرة الشركة على تصريف إنتاجها الفعلي بالكامل (1.92 مليون طن) سرعة استجابتها لتقلبات الطلب العالمي غير المبرمج.

4-التطور التكنولوجي والعملياتي:

ساهم توظيف الوسائل التقنية الحديثة في تسريع وتيرة الاستخراج والشحن، خاصة عبر موانئ التصدير

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

(عناية)، مما منح الشركة تفوقاً لوجستياً إقليمياً. هذا التطور في العمليات الإنتاجية هو الضامن لحصتها السوقية العالمية البالغة 4%، مما مكن الجزائر من الاستقرار في المرتبة السادسة عالمياً كأهم مصدر للفوسفات الخام.

و هذا يعكس قدرة الفوسفات الجزائري و امتلاكه لميزة تنافسية تمكنه من الدخول لسوق الدولية بحصة سوقية حتى و لو كانت ضعيفة، تشير المؤشرات السابقة خاصة ما يتعلق بالاحتياطي الجزائري للفوسفات و المشاريع البرمجة لتوسيع الاستغلال المنجمي على أن الشركة تعمل على بناء استراتيجية متكاملة الجوانب للرفع من حصتها السوقية و هذا لن يكون إلا بالتركيز على تعزيز ميزتها التنافسية في ضوء عناصر المزيج التسويقي الدولي و استراتيجياته.

5- الموارد البشرية و تطور المعرفي:

تعتبر خبرة عمال مناجم تبسة (منحنى الخبرة) مورداً غير ملموس يصعب تقليده؛ إذ مكنت هذه التراكمات المعرفية الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة، تجلت بوضوح في عام 2023 عبر "تعويض نقص السعر بزيادة الحجم"، وذلك للحفاظ على توازن التدفقات النقدية الإجمالية وحمايتها من تذبذب الأسعار الدولية.

6- الإطار الوطني:

تستفيد الشركة من بيئة وطنية محفزة، متمثلة في المشاريع الاستراتيجية لتطوير السكك الحديدية والموانئ (مشروع الفوسفات المدمج). هذا التكامل بين الدعم المؤسسي والارتباط بالمناجم الشرقية منح الشركة "ميزة وطنية" تُرجمت إلى إيرادات سيادية بالعملة الصعبة تجاوزت 200 مليون دولار سنوياً. تستند الميزة التنافسية لشركة صوميفوس إلى استراتيجية "الثنائية المتكاملة" (التكلفة والجودة)؛ فهي تستغل الامتياز الجغرافي لتقليل تكاليف الإمداد نحو أوروبا، وتعتمد على جودة المنتج لتحقيق التميز في الأسواق البعيدة. إن هذا النظام المتكامل من الموارد المادية والبشرية هو الذي حول الفرص الدولية إلى نجاحات مالية مستدامة، مما يجعل من المؤسسة ركيزة أساسية في استراتيجية التنوع الاقتصادي الوطني.

يظهر في الأخير ان شركة صوميفوس تبسة تمتلك حالياً ميزة تنافسية ضعيفة نسبياً في شكلها الراهن. لكن تظل واعدة وقابلة للتعزيز و التطوير بشكل كبير و هو ما يفرض على الشركة و بدعم من

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

الدولة تبني استراتيجيات تسويقية كسبيل حتمي لتعزيز ميزتها التنافسية و هذا ما سيتم التطرق له في
المطلب الموالي.

المطلب الثالث : تطبيق استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي لتعزيز الميزة التنافسية في صوميفوس تبسة

حتى يتم تحليل واقع تبني و تطبيق شركة صوميفوس مجموعة من الخيارات ضمن مزيجها التسويقي
الدولي (منتج-تسعير-ترويج-توزيع) سيتم في هذا المطلب؛ بناء على آداب جمع البيانات المعتمدة في
هذا السياق و هي المقابلة .تحليل كيفية اعتماد شركة صوميفوس على عناصر المزيج التسويقي الدولي
و استراتيجياتها لتعزيز ميزتها التنافسية و تثبيت مكانتها كمصدر في السوق العالمي للفوسفات . و فيما
يلي سيتم تحليل ايجابيات هذه المقابلة كالاتي:

أولاً: استراتيجية المنتج الدولي

كانت الإجابات المتعلقة بهذا العنصر كالاتي¹:

السؤال الأول

ما الخواص الفيزيائية للمنتج ؟

الإجابة:

الفوسفات عبارة عن صخر رسوبيا يتميز بصلاية متوسطة خام قابلة للطحن و المعالجة إضافة لكونها
مادة مستقرة حراريا و ضعيفة الذوبان في الماء مما يتطلب معالجة فيزيائية و كيميائية دقيقة للرفع من
جودته التجارية و تحويله لمنتج نهائي قبل الاستخدام الصناعي و الزراعي .

التحليل :

الخواص الفيزيائية للفوسفات تفرض على شركة صوميفوس تبني تكنولوجيا معالجة متطورة وصارمة؛ فإذا
كانت الصلاية المتوسطة للصخر تسهل عمليات الطحن، فإن ضعف ذوبانه يحتم الاندماج في صناعات
تحويلية كيميائية . إن التحكم في هذه الخصائص وتحسينها يعد المحدد الرئيسي لجودة المنتج ، والسبيل
الأساسي لبناء مكانة سوقية مستدامة تحمي الصادرات الجزائرية من المنافسة الدولية.

¹ معلومات متحصل عليها من إجابات مساعد تجاري مساعد مدير التصدير.

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

السؤال الثاني :

الخدمة التي تقدمها الشركة؟

الإجابة:

تتمثل الأنشطة المحورية لشركة صوميفوس في استغلال و تثمين الثروات المنجمية من الفوسفات حيث تشرف على كامل سلسلة القيمة بدءا من الاستخراج وصولا إلى تصدير منتج نهائي

التحليل:

طبيعة النشاط لشركة صوميفوس تبسة تتعدى المفهوم التقليدي للاستخراج المنجمي لتشكل منظومة متكاملة لإدارة سلسلة القيمة الدولية. تحكم الشركة في كافة المراحل التشغيلية واللوجستية يمثل مصدر قوتها الأساسي.

السؤال الثالث:

ماذا يمثل المنتج بالنسبة للمشتري من الناحية المعنوية؟

الإجابة:

يمثل منتج الفوسفات بالنسبة للمشتري سواء كان مؤسسة صناعية أو دولة لا ينظر اليه على أنه سلعة خام فقط بل ضمانا أساسية لتحقيق الأمن الغذائي و استمرارية العمليات الإنتاجية كما يمنح للمشتري شعورا بالموثوقية و التنافسية في الاسواق العالمية من خلال الحصول على مادة أولية ذات جودة عالية فضلا أنه رمز للاستدامة.

التحليل:

تفوق القيمة المعنوية والاستراتيجية لمنتج الفوسفات بكثير قيمته المادية التبادلية؛ إذ يمثل للمشتري صمام أمان تشغيلي وسيادي. فإن نجاح شركة صوميفوس بتبسة في إدراك هذه الأبعاد (الأمن، الموثوقية، والاستدامة) يتيح لاستراتيجيتها التسويقية فرصة الانتقال من 'البيع التقليدي القائم على السعر' إلى 'التسويق القائم على العلاقات والشراكات الاستراتيجية طويلة المدى'، وهو المفتاح الحقيقي لتثبيت مكانتها وزيادة حصتها في الأسواق الدولية الحساسة.

السؤال الرابع:

ما أبعاد السوق و القوة الشرائية للمشتريين؟

الإجابة:

يتميز سوق الفوسفات بكونه سوقا عالميا بامتياز. هذا النمو مدفوع بشكل رئيسي بزيادة الطلب العالمي

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

على الغذاء (الأمن الغذائي) وتوسع المساحات الزراعية. حيث يتركز العرض في دول محدودة تملك احتياطات ضخمة (المغرب، الصين، الجزائر، والولايات المتحدة)، مما يجعل السوق يتسم بنوع من القلة. تهيمن منطقة آسيا والمحيط الهادئ (خاصة الصين والهند) على الاستهلاك العالمي بنسبة تتجاوز 50% تليها أمريكا الشمالية والبرازيل حيث تأخذ الهند 50% من انتاج الجزائر. و بفضل ندرة البدائل و التوزيع الجغرافي للموردين يبقى المشتري الصناعي في حالة تبعية استراتيجية للمنتجين الكبار لضمان أمنه الغذائي والصناعي. رغم امتلاكه قوة ضغط محدودة ناتجة عن حجم الصفقات الكبرى وحساسية الأسعار.

التحليل:

إن أبعاد سوق الفوسفات الدولي تمنح شركة صوميفوس تبسة بيئية تسويقية استراتيجية بامتياز؛ حيث تفوق قوة المنتجين القوة التفاوضية للمشتريين بفعل احتكار القلة وندرة البدائل. فاستحوذ السوق الهندية على نصف الصادرات الجزائرية يثبت نجاح المؤسسة في التموضع داخل المراكز القيادية للطلب العالمي، لكنه يدق في المقابل ناقوس الخطر حول مخاطر تمركز العملاء، مما يفرض على المزيج التسويقي الدولي للشركة مستقبلاً العمل على تنويع الأسواق وتوزيع الحصص التصديرية بمرونة أكبر لتقليل التبعية لعميل واحد وحماية الاستدامة المالية للمؤسسة.

السؤال الخامس:

ما الكلف التقديرية لتكييف منتج على درجة الأموال و الوقت و التطوير؟

الإجابة:

يتطلب تكييف منتج الفوسفات موازنة دقيقة بين الناحية المالية و الوقت وكلفة التطوير بحيث تفرض الصناعة استثمارات رأسمالية ضخمة تمتد لمليارات الدولارات لتطوير البنية التحتية التحويلية إضافة لطول دورة الإنتاج التي تمتد لسنوات. مما يجعل سرعة الاستجابة لطلبات المشتريين محكومة بقدرات لوجستية معقدة. أما بالنسبة للتطوير هو عامل تنافسي يساعد على تقليل الأثر البيئي و تحسين نقاء الخام. نأخذ مثال السوق الأوروبي يفرض على الجزائر مواصفات فنية معينة للفوسفات و هي ان يكون تركيز الكاديوم أقل من 20% لأنه مضر بصحة المستهلك مما جعل تكاليف الإنتاج تتضاعف و ألزم البحث عن طرق تحويلية تكون سهلة لتلبية طلبات العميل.

التحليل:

كلفة تكييف منتج الفوسفات في شركة صوميفوس محكومة بمعادلة استراتيجية معقدة؛ حيث تفرض

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

المعايير الفنية الدولية (مثل معيار الكاديوم الأوروبي) أعباء مالية وتكنولوجية باهظة تضاعف من تكاليف الإنتاج وتستغرق وقتاً طويلاً للتطوير. ورغم هذه الكلف التقديرية المرتفعة، إلا أن الاستثمار في تكييف المنتج يمثل استراتيجية حتمية ومصدراً جوهرياً لتعزيز الميزة التنافسية الدولية للشركة، حيث يضمن للمؤسسة البقاء في الأسواق القيادية ذات القوة الشرائية المرتفعة وتجنب مخاطر الحظر التجاري.

صوميفوس تبسطة تملك مزايا هيكلية (احتياطي، تكامل سلسلة قيمة، موثوقية منتج) تؤهلها للعب دور قيادي في سوق الفوسفات الدولي. تتبنى سياسة تكييف ز تنميط و المنتجات و هذا راجع لعدة تحديات أساسية هي الاعتماد على عدد محدود من الأسواق/عملاء، تكاليف الامتثال للمعايير الصارمة، والحاجة لتحديث تقنيات المعالجة لتوفير منتجات ذات جودة تنافسية وخدمات قيمة مضافة. يمكن لصوميفوس تغيير استراتيجية المنتج إلى التميز و هذا اذا تمكنت من تحول من بائع خام تقليدي إلى مزود حلول فوسفورية متكامل يركز على منتجات معالجة و متقدمة وخدمات شراكة طويلة الأمد، لتخفيف مخاطر تركّز العملاء وزيادة هوامش الربح والاستدامة.

ثانياً: استراتيجية التسعير الدولي¹

السؤال الأول

ما الكلف التقديرية التي ستتحملها الشركة؟

الإجابة:

تتحمل شركة صوميفوس مجموعة من التكاليف المركبة تنقسم إلى تكاليف إنتاجية تكاليف لوجستية، تكاليف المطابقة النوعية و التحوط من المخاطر.

التحليل :

من هيكل الكلف التقديرية لشركة صوميفوس تبسطة نستنتج أن ربحية المؤسسة لا تتحدد فقط بكفاءة آلات الإستخراج، بل ترتبط بمدى القدرة على ترشيد هذه التكاليف المركبة (اللوجستية، والنوعية، والمالية). ويُفسر هذا التحليل مالياً المفارقة الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة بنهاية السلسلة الزمنية (2025)؛ حيث واجهت الأرباح الصافية انكماشاً واضحاً برغم زيادة الإنتاجية المحققة، نتيجة تزايد ضغوط أعباء

¹ معلومات متحصل عليها من إجابات مساعد تجاري مساعد مدير التصدير و قسم المبيعات

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة سوميفوس

المطابقة الفنية وتكاليف اللوجستيات ومخاطر الصرف، مما يستدعي من الإدارة تبني استراتيجيات رقابية صارمة للتحكم في التكاليف لتعزيز الميزة التنافسية السعريّة للمؤسسة في السوق العالمية.

السؤال الثاني:

ما توقعات سلوك الزبائن تجاه مختلف الأسعار الممكنة؟

الإجابة:

يتأرجح سلوك الزبائن في سوق الفوسفات بين التبعية و التكلفة عند ارتفاع الأسعار يتجه نحو تأمين الإمدادات لحماية الأمن الغذائي و الانتاج أما عند انخفاض الأسعار يبحث الزبائن عن النوعية و الجودة و العقود طويلة الأجل. بشكل عام يظل الزبون أقل تأثراً لتقلبات الأسعار بسبب طبيعة المنتج التحليل:

من تحليل توقعات سلوك الزبائن أن شركة سوميفوس تبسّنة تتحرك في بيئة تسويقية دولية مستقرة الطلب بفضل ضعف المرونة السعريّة لمنتجها. إن هذا التآرجح السلوكي للزبون بين تأمين الإمداد وقت ارتفاع الأسعار و'المطالبة بالنوعية والتعاقد طويل الأجل وقت الانخفاض، يفرض على المؤسسة تبني استراتيجية سعريّة مرنة وديناميكية. بحيث تستغل فترات ارتفاع الأسعار لتعظيم رقم أعمالها ونواتجها الصافية، وتستثمر فترات الانخفاض لتطوير جودة المنتج الكيميائيّة وعقد شراكات استراتيجية بعيدة المدى تضمن ديمومة حصتها السوقية البالغة 4% أمام المنافسين.

السؤال الثالث

ما درجة التدخل المحتمل للحكومات من خلال رقابة الأسعار؟

تتسم درجة التدخل الحكومي في سوق الفوسفات بكونها مرتفعة و مؤثرة ؟ فالحكومات تتدخل عبر أدوات مباشرة لتسقيف أسعار الأسمدة محليا حماية للأمن الغذائي. وأدوات غير مباشرة مثل الرسوم الجمركية و نظام الحصص لتنظيم تدفقات التصدير. هذا التدخل يتعين عليها الموازنة بين تحقيق الربحية التجارية و الالتزام بالتوجهات الاقتصادية و البيئية للدولة.

التحليل:

تمثل درجة التدخل الحكومي في نشاط شركة سوميفوس تبسّنة متغيراً بيئياً ثابتاً يصيغ حدود مناورتها التسويقية؛ فبينما يضمن هذا التدخل حماية الأمن الغذائي الوطني وتنظيم التصدير عبر الحصص والرسوم، فإنه يضع قيوداً واضحة على حرية التسعير وهوامش الربح التجارية. إن نجاح المؤسسة بات

مرهوناً بقدرتها على التكيف الذكي مع هذه الرقابة، من خلال استغلال الهامش التصديري الدولي الحر (4% من الحصة السوقية العالمية) لتعويض الأسعار المدعومة محلياً، وبناء نموذج شراكة استراتيجي يدمج بين الأهداف التنموية للدولة وطموحات المؤسسة التنافسية.

السؤال الرابع :

ما خبرة الشركة في الأسواق؟

الإجابة:

تستند خبرة شركة صوميفوس في الأسواق الدولية إلى رصيد تاريخي يتجاوز ستة عقود من الاستغلال المنجمي . حيث نجحت في بناء سمعة تجارية قوية كمورد موثوق للفوسفات عالي الجودة . و تتجلى هذه الخبرة في قدرتها على إدارة عقود توريد ضخمة مع قوى زراعية عالمية مثل إندونيسيا و الهند . مدعومة ببنية تحتية لوجستية متكاملة تربط مناجم تبسة بموانئ التصدير .

التحليل:

شركة صوميفوس لا تتنافس في الأسواق الدولية بمنتجاتها المادي فحسب، بل برصيدها التاريخي وموثوقيتها التجارية المبنية عبر عقود. إن نجاحها في كسب ثقة قوى زراعية كبرى كالهند وإندونيسيا يمثل أرضية استراتيجية صلبة؛ غير أن حتمية الاستدامة تفرض على المؤسسة استغلال هذا الرأسمال غير الملموس لتعزيز ميزتها التنافسية الراهنة، من خلال تدعيم البنية اللوجستية وعصرنتها، لضمان استجابة أسرع وأكثر مرونة للطلبات الدولية الناشئة وتجنب أي اختناق في قنوات التوزيع المادي.

تعتمد شركة صوميفوس تبسة استراتيجية تسعيرية تقوم على تسعير منخفض نسبياً لدخول السوق واكتساب حصة ثم رفع الأسعار تدريجياً بعد ترسيخ المكانة هذا وضعها اما عدة مشاكل من بينها عدم التوافق مع ضعف المرونة السعرية/تآكل الهوامش الربحية /عدم استغلال الموثوقية التاريخية/مخاطر التركيز الجغرافي

يمكن لصوميفوس تبسة الانطلاق في سياسة سعرية داعمة تعزز من ميزتها التنافسية و مكانتها في السوق و هي التسعير القائم على قيمة مع عقود طويلة الأجل تحمي من المخاطر و يحولها من بائع خام الى شريك استراتيجي في الأمن الغذائي العالمي.

ثالثاً: استراتيجية الترويج الدولي¹ :

السؤال الأول:

ما طبيعة المنتج صناعي أو استهلاكي؟

الإجابة :

يصنف الفوسفات كمنتج صناعي يندرج ضمن فئة المواد الخام الأساسية، حيث يتسم بالطلب المشتق المرتبط بحاجة قطاع الأسمدة والزراعة العالمية. و بناء عليه، فإن الاستراتيجية التسويقية لشركة صوميفوس تعتمد على مخاطبة المشتري الصناعي من خلال التركيز على المعايير التقنية، الجودة، و استدامة الإمدادات، بعيداً عن أساليب التسويق الاستهلاكي التقليدي

التحليل:

من تحديد طبيعة المنتج أن نجاح شركة صوميفوس في السوق الدولية مرهون بمدى فهمها لخصائص التسويق الصناعي (B2B) وآلية الطلب المشتق. إن كون الفوسفات مادة خام أساسية للأمن الغذائي العالمي يمنح المؤسسة مركزاً استراتيجياً ثابتاً، إلا أنه يلزمها في المقابل بتوجيه جهودها التسويقية نحو 'عصرنة المعالجة التقنية وضمان ديمومة اللوجستيات'، كسبيل وحيد لتلبية المتطلبات العقلانية الصارمة للمشتريين الدوليين وتطوير حصتها السوقية البالغة 4%.

السؤال الثاني:

ما مقدار التغلغل السوقي المستهدف من قبل الشركة؟

الإجابة:

تتبنى شركة صوميفوس استراتيجية تغلغل سوقي طموحة تهدف إلى إعادة تموضع الجزائر كقوة منجمية عالمية؛ حيث تستهدف رفع طاقتها التصديرية لتجاوز عتبة 3 ملايين طن سنوياً بحلول عام 2027 يقتصر هذا التغلغل على البعد الأفقي بزيادة الحصة السوقية في آسيا وأوروبا، بل يمتد لعمق خلال التحول نحو التصنيع الكيميائي للأسمدة. هذا التوجه يهدف إلى تقليل التبعية لتقلبات أسعار المادة الخام وضمان الاستحواذ على حصة مستدامة في سوق المدخلات الزراعية العالمية، مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل تزايد الطلب الدولي على الأمن الغذائي .

التحليل:

¹ معلومات متحصل عليها قسم المبيعات و مساعد تجاري مساعد مدير التصدير

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

تتبنى شركة صوميفوس تبسة رؤية استراتيجية طموحة للتغلغل في الأسواق الدولية، تهدف من خلالها إلى إعادة تموقع قطاع المناجم الجزائري عالمياً. وتترجم هذه الاستراتيجية عبر بعدين متكاملين: بعد كمي أفقي يسعى لرفع الطاقة التصديرية لتتجاوز عتبة 3 ملايين طن سنوياً بحلول عام 2027 مع التركيز على توسيع الحصة السوقية في القارتين الآسيوية والأوروبية؛ وبعد نوعي عمودي يرتكز على استراتيجية التكامل الأمامي من خلال التحول نحو التصنيع الكيميائي للأسمدة الفوسفاتية. ويهدف هذا التحول المزدوج إلى تحصين المؤسسة ضد تقلبات أسعار المواد الخام في الأسواق العالمية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر ربط منتجاتها بالطلب الدولي المتنامي على مدخلات الأمن الغذائي.

السؤال الثالث:

ما المتغيرات الرئيسية الحاكمة للبيئة الأجنبية الدولية ؟

الإجابة :

تخضع البيئة الدولية لنشاط شركة صوميفوس لمجموعة من المتغيرات المركبة؛ حيث تلعب المحددات القانونية والبيئية الدولية الدور الأول لدخول الأسواق المتقدمة، بينما تشكل التقلبات الاقتصادية وسعر الصرف التحدي الأكبر في استراتيجيات التسعير. كما أن البعد الجيوسياسي يفرض على المؤسسة تبني رؤية ثقافية و إجتماعية للتعامل مع الأسواق العالمية كبيئة ديناميكية، حيث يتقاطع فيها هدف 'الأمن الغذائي العالمي مع ضرورة 'الابتكار التكنولوجي لنتمين المورد المنجمي، مما يفرض على الشركة تكيف مزيجها التسويقي الدولي ليتلاءم مع هذه الضغوطات البيئية المتنوعة.

التحليل :

تتسم البيئة الدولية الحاكمة لنشاط شركة صوميفوس تبسة بالتعقيد والديناميكية، حيث تتشابك فيها مجموعة من المتغيرات الكلية؛ فالبيئة القانونية والبيئية الدولية تشكل المحدد الأول والشرط الأساسي لنفاذ منتجات الشركة نحو الأسواق المتقدمة. في حين تفرض المتغيرات الاقتصادية وتقلبات أسعار الصرف قيوداً صارمة على استراتيجيات التسعير الدولي. ومن جانب آخر، يتقاطع البعد الجيوسياسي والثقافي ليفرض على المؤسسة فهماً عميقاً لخصوصيات الأسواق كمنظومة تفاعلية، يتلاقى فيها الرهان العالمي للأمن الغذائي مع حتمية الابتكار التكنولوجي لنتمين الفوسفات. وتتوجها لهذا التحليل، فإن هذه الضغوطات البيئية المتعددة تمثل الدافع الرئيسي وراء توجه شركة صوميفوس نحو تكيف عناصر مزيجها التسويقي الدولي لضمان التوافق مع متطلبات البيئة الأجنبية المستهدفة

السؤال الرابع:

ما طبيعة الأسواق الدولية من حيث شدة المنافسة و الوعي التنافسي و الاجتماعي و الاقتصادي ؟

الإجابة:

تتميز الأسواق الدولية للفوسفات بطبيعة تنافسية صدامية يحكمها عدد محدود الفاعلين الدوليين. حيث ينتقل الصراع من التنافس السعري إلى التنافس على الموثوقية والاستدامة وهذا راجع للوعي التنافسي لدى المؤسسات بالتوازي مع الوعي الاجتماعي الذي فرض معايير جديدة لجودة المنتج هذا المزيج فرض على صوميفوس تكييف مزيجها التسويقي الدولي ليتلاءم مع هذه المتغيرات لما يضمن لها موقعا في السوق

العالمية

التحليل:

الأسواق الدولية للفوسفات التي تنشط فيها شركة صوميفوس تبسة تصنف ك أسواق احتكار قلة عالمية ، وتتميز بمنافسة صدامية حادة ناتجة عن تركز القوة السوقية في يد عدد محدود من الفاعلين الدوليين. وتكشف الإجابة عن تحول استراتيجي في سلوك المنافسة.

السؤال الخامس:

ما درجة التركيز بالنسبة للمتغيرات اللغة ،الإسم، اللون في التعامل مع الثقافات الدولية ؟

الإجابة:

تعتمد شركة صوميفوس في تعاملها مع الثقافات الدولية على استراتيجية الحد الأدنى من التكيف الثقافي فيما يخص الاسم واللون، مقابل التركيز الأقصى على اللغة التقنية الموحدة. هذا التوجه ينسجم مع طبيعة 'المنتج الصناعي' الذي تبيعه، حيث يولي المشتري الدولي الأهمية للمواصفات الفنية والموثوقية للمؤسسة فوق أي اعتبارات جمالية أو ثقافية ثانوية.

التحليل:

تُظهر المؤشرات الميدانية أن شركة صوميفوس تبسة تتبع مقاربة عقلانية واضحة في إدارة الفروق الثقافية الدولية، حيث تتبنى 'استراتيجية التتميط بعدها الأقصى من خلال تقليل التكيف الثقافي لمتغيري الاسم واللون، مقابل التركيز الجوهري على 'اللغة التقنية الموحدة'. ويُعزى هذا التوجه في أدبيات التسويق الدولي إلى طبيعة النشاط التسويقي للمؤسسة الذي يندرج ضمن تسويق الأعمال لقطاع الأعمال؛ حيث يقع الفوسفات ومشتقاته ضمن السلع الصناعية والأساسية . وفي هذا السياق، يتسم سلوك الشراء الدولي

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

بالرشد والعقلانية؛ إذ تتقدم معايير 'الموثوقية المؤسسية'، ودقة 'المواصفات الفنية والتحليل المخبرية للمنتج' على أية اعتبارات جمالية أو ثقافية ثانوية. وبناءً عليه، فإن لغة التخاطب التسويقي لصوميفوس تتحول إلى لغة معيارية عالمية تتجاوز الحواجز الثقافية الكلاسيكية وتخطب الاحتياجات الصناعية الصرفة للأسواق المستهدف.

بما أن الفوسفات مادة أولية وسيطة، فإن استراتيجية "الجذب الترويجي" تتخذ طابعاً مهنيًا متخصصاً (من مؤسسة إلى مؤسسة). تعتمد صوميفوس على جذب الزبائن من خلال إثبات موثوقية التوريد واستدامة جودة الخام؛ فاستمرار الطلب من زبائن في أربع قارات مختلفة هو ثمرة لسمعة مؤسساتية قوية وأداء ميداني موثوق. كما تروج الشركة لنفسها كشريك استراتيجي في تحقيق الأمن الغذائي العالمي، مما يدفع كبار مصنعي الأسمدة (في الهند على سبيل المثال) إلى السعي للتعاقد معها لضمان إمدادات مستقرة، وهو جوهر استراتيجية السحب في الأسواق الصناعية.

تعتمد شركة صوميفوس تنبسة على العلاقات العامة الدولية كأداة ترويجية رئيسية لبناء صورة إيجابية لها كمورد عالمي للفوسفات و هي متوافقة مع طبيعة المنتج الصناعي (B2B) حيث تستغل الرصيد التاريخي (+60 عاماً) والموثوقية المبنية عبر العقود الفعالة لكنها لها سلبات منها :
بطيئة التأثير في بناء الوعي الفوري بالسوق الجديد
محدودة في الوصول إلى صانعي القرار الجدد في الأسواق غير المخدومة
لا تستغل الفرص الرقمية المتقدمة للتسويق الصناعي
و هنا يجيب على شركة صوميفوس تنبسة دعم اداتها الترويجية بمحتوى رقمي و فني للوصول للأسواق الجديدة غير التقليدية .

رابعاً: استراتيجية التوزيع الدولي:¹

السؤال الأول:

ما المحددات الخارجية لقنوات التوزيع.

بالنسبة لصوميفوس؟

¹ معلومات متحصل عليها من إطار تجاري مكلف بتحصيل المستحقات و تأمين من المخاطر الدولية قسم المبيعات

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

الإجابة

التوزيع ليس مجرد شحن، بل هو عملية لوجستية معقدة تتأثر بالآتي :
التبعية لشبكة السكك الحديدية: (SNTF) مناجم الفوسفات تقع في "تبسة" (الداخل) وموانئ التصدير في "عنابة" (الساحل)، فإن الشركة محكومة كلياً بكفاءة السكك الحديدية. أي عطل في هذه الشبكة يؤدي مباشرة إلى تأخر في التسليم مما يضر بسمعة الشركة.

الطاقة الاستيعابية للموانئ: ميناء عنابة هو المنفذ الرئيسي. قدرة الرصيف المنجمي على استقبال السفن الضخمة وتوفر آلات الشحن السريع تحدد "حجم الحصة السوقية" التي يمكن للشركة تليتها.

تكلفة النقل بالسكك الحديدية والرسوم المينائية هي عوامل خارجية تفرض "حداً أدنى" للسعر. مما يقلل من مرونة الشركة في المناورة السعرية أمام المنافسين الذين قد يملكون بنية تحتية أكثر تطوراً أو قرباً من الموانئ .

إضافة لمعايير الشحن البحري و اشتراطات التأمين الدولي إضافة الى الجانب القانوني مثل ما يفرضه السوق الأوروبي من معايير.

التحليل:

تتبنى شركة صوميفوس استراتيجية التوزيع المباشر، والتي تعتبر العمود الفقري لميزتها التنافسية؛ حيث تشرف على مسار المنتج من المنجم إلى ميناء عنابة وصولاً إلى الزبون النهائي. يساهم هذا النمط في تقليص هوامش الربح التي يتقاضاها الوسطاء. ورغم أن التوزيع المباشر قد يحد نظرياً من الانتشار، إلا أن صوميفوس تجاوزت ذلك عبر الشراكات الاستراتيجية الدولية وعقود التوريد طويلة الأمد، مما سمح لها بالوصول إلى أسواق بعيدة بفعالية عالية وبأقل تكلفة لوجستية ممكنة.

أجوبة إضافية:

السؤال الثاني:

ماذا تعني استراتيجية تكييف المنتجات ؟

الإجابة:

هي إجراء تعديلات ومواءمات على المنتج الحالي (سواء في خصائصه المادية، أو تغليفه، أو اتسمه، أو حتى وظائفه) ليتناسب مع المتطلبات الثقافية، القانونية، التقنية، أو الاقتصادية للأسواق الدولية المستهدفة. مثل ما فعلت الجزائر مع السوق الأوروبي .

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

السؤال الثالث:

ما هي خيارات التسعير الدولي؟

الإجابة

تسعر شركة صوميفوس بناء على :

التسعير بناءً على الأسعار العالمية

التسعير حسب درجة المعالجة BPL

التسعير التمييزي الجغرافي

السؤال الرابع:

كيف يتم إبرام اتفاقيات التأمين و النقل ؟

الإجابة :

تجسد اللجنة المركزية التجارية برنامج سنويا دوريا و هي مكونة من 10 أفراد يتراؤهم PDG هي التي تتخذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بوفرة المنتج ، الكميات التي تصدر ، و الأسواق المستهدفة . و وضع الوسائل اللوجستية لتحقيق الأهداف و كذلك وضع الأسعار .

وعليه يتم اختيار الاتفاقيات التي تتماشى مع قدرة المؤسسة .

لاختيار الزبون يبعث تقرير بمعلوماته إلى الشركة الوطنية للتأمين الصادرات CAGEX لتأكد منه و

تأمين الشركة من المخاطر التجارية و السياسية على حسب البلد و القارات

عند وصول تقرير CAGEX على أساسه يتم اتخاذ قرار في الاتفاقية (مثلا التسديد قبل الشحن و تحديد

المدة)

عند تنفيذ اول عملية شراء و تسليم بنجاح يظهر ملف كامل لطلب اعتماد الزبون من الشركة .

السؤال الخامس:

ما تعني اتفاقية فوب FOB ؟

الإجابة :

اتفاقية FOB هي اختصار للمصطلح الإنجليزي (Free On Board) ، وترجمتها حرفياً تسليم على

ظهر السفينة . وهي واحدة من أهم قواعد التجارة الدولية .

في هذه الاتفاقية، تنتهي مسؤولية البائع بمجرد عبور البضاعة حافة السفينة في ميناء الشحن المحدد .

تعتمدها الجزائر في تصدير الفوسفات و هذا تقاديا للعدة مخاطر

الفصل الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة

التنافسية على مستوى شركة صوميفوس

السؤال السادس:

كيف تتبنى شركة صوميفوس استراتيجية العلاقات العامة الدولية لترويج منتجاتها ؟

الإجابة:

تعتمد شركة صوميفوس على استراتيجية العلاقات العامة الدولية كأداة ترويجية جوهرية، وذلك لأنها تتعامل مع منتج استراتيجي (الفوسفات) في سوق صناعي سيادي (B2B & B2G) في هذا النوع من الأسواق، لا تهدف الترويج إلى "الإقناع العاطفي" بل إلى بناء الموثوقية، السمعة، والشرعية الدولية. و هذا من خلال المشاركة في المؤتمرات الدولية، الدبلوماسية الاقتصادية والشراكات الاستراتيجية ومع هذا شركة صوميفوس لا تروج لمنتجاتها بصورة مباشرة بسبب عدم قدرتها على تلبية رغبات الزبائن الجدد وهذا راجع لنقص الانتاج وصعوبة النقل و تنظيم الوجستيات وغيرها.

التوزيع المباشر هو العمود الفقري للميزة التنافسية لصوميفوس، لكنه يعتمد كلياً على البنية التحتية المحلية) سكك حديد + SNTF ميناء عنابة (مما يخلق نقطة ضعف هيكلية يمكنها تبني استراتيجية التوزيع المختلط او الهجين و هذا عبر توزيع مباشر للأسواق الرئيسية طويلة الأجل و و توزيع غير مباشر عبر موزعين محليين للأسواق الناشئة الصغيرة (افريقيا جنوب الصحراء).

ومن هنا يمكن القول نجاح شركة صوميفوس في تعزيز ميزتها التنافسية يكمن في قدرتها على الموازنة بين التتميط الإنتاجي (لخفض التكلفة) والتغلغل السعري (لكسب الحصة السوقية) مع الاعتماد على التوزيع المباشر (لضمان التحكم والرقابة). هذا المزيج التسويقي الدولي المتكامل هو الذي مكنها من احتلال المرتبة السادسة عالمياً كمصدر للفوسفات، محولةً بذلك الموارد الطبيعية الوطنية إلى ميزة تنافسية دولية مستدامة.

خلاصة الفصل الثاني

تتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة SOMIPHOS ، حيث تم التعرف على نشأتها وتطورها التاريخي والإنتاجي، باعتبارها من أهم المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الفوسفات، إضافة إلى دورها في تلبية الطلب المحلي والدولي من خلال تطوير نشاطها التصديري. كما أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي، حيث تركز في عنصر المنتج على جودة الفوسفات واحترام المعايير الدولية، وفي عنصر السعر على سياسة سعرية تتماشى مع ظروف السوق العالمية، أما في التوزيع فتعتمد على التصدير المباشر وشروط FOB، بينما يعتمد الترويج أساساً على العلاقات التجارية والدبلوماسية الاقتصادية بدل الإشهار التقليدي. وتبين كذلك أن الميزة التنافسية للمؤسسة تقوم على جودة المنتج، الخبرة، والعلاقات التجارية الدولية، غير أن هناك بعض الصعوبات المتعلقة بالإنتاج والخدمات اللوجستية التي تؤثر على فعالية نشاطها التسويقي الدولي وتحد من توسعها داخل الأسواق الخارجية.



الخاتمة



تمهيد:

تُعد التحولات الاقتصادية العالمية المتسارعة من أبرز الملامح التي يشهدها العالم اليوم، لما لها من أثر بالغ في إعادة تشكيل طبيعة الأعمال والأسواق، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو الانفتاح الاقتصادي والمنافسة الشديدة. ويأتي التسويق الدولي في مقدمة المجالات التي استفادت من هذه الديناميكية، إذ لم يعد النجاح في الأسواق العالمية مرتبطاً فقط بالإمكانات الإنتاجية أو الموارد الطبيعية، بل بات مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة على توظيف مختلف عناصر المزيج التسويقي الدولي بطريقة فعالة تضمن لها تحقيق التميز والاستمرارية والتكيف مع متطلبات الأسواق الدولية.

وقد أظهرت التجارب الدولية أن دمج عناصر المزيج التسويقي الدولي في الأنشطة الخارجية ليس مجرد خيار ترفي، بل أصبح خياراً استراتيجياً حتماً يضمن الاستمرارية والتطور في بيئة تنافسية وسريعة التغير. ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع، لفهم آليات توظيف هذه الاستراتيجيات التسويقية الحديثة وكيفية الاستفادة منها في تعزيز الميزة التنافسية وتطوير الأداء للمؤسسات الاقتصادية. وعليه، فقد تم طرح الإشكالية التي تتمحور حول:

<< ما هو دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة التنافسية على مستوى شركة مناجم الفوسفات صوميفوس _ تبسة؟ >>

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية:

يساهم التطبيق الفعال والمتكامل لعناصر المزيج التسويقي الدولي بمختلف أبعاده التقليدية والموسعة والرقمية في تحسين إدارة المؤسسة الاقتصادية عامة و شركة مناجم الفوسفات خاصة و من ثم تعزيز ميزتها التنافسية في ضوء استراتيجيات واضحة لعناصر المزيج التسويقي الدولي؛ حيث أكدت الدراسة الميدانية أن تعزيز الميزة التنافسية لشركة "صوميفوس" مرتبط بمدى فعاليتها في الانتقال من التطبيق التقليدي الأحادي لبعض العناصر، إلى التطبيق الشامل، المتكامل، والحديث (الرقمي واللوجستي) لجميع أبعاد المزيج التسويقي الدولي. فالمزايا الهيكلية الحالية للمؤسسة لم تعد كافية وحدها للتفوق في بيئة دولية شديدة المنافسة ما لم يتم تأطيرها ضمن الاستراتيجيات الأربع المقترحة والمطورة. و عليه فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

اختبار الفرضية الأولى:

يتطلب النجاح في الأسواق الدولية فهماً دقيقاً لمختلف خصائص البيئة العالمية، ويُعد المزيج التسويقي

الدولي الأداة الإستراتيجية الأكثر فعالية في تحقيق التكيف مع متطلبات هذه البيئة. حيث أكدت نتائج الدراسة الميدانية والتحليل للحصص السوقية أن نجاح واستمرار شركة "صوميفوس" في الأسواق الدولية الكبرى كان نتاجاً مباشراً لتكييف عناصر مزيجها التسويقي مع متطلبات تلك البيئات المفتوحة. وبالمقابل، فإن الفجوات التسويقية واللوجستية التي ظهرت في الأسواق غير التقليدية أعاقت تغلغلها. و عليه فالإن الفرضية الأولى مقبولة

إختبار الفرضية الثانية :

لا يقتصر نجاح المؤسسة في الأسواق الدولية على عناصر المزيج التسويقي التقليدي فقط، بل يتطلب دمج العناصر الموسعة والرقمية لتحقيق فعالية أكبر في الأداء التسويقي الدولي. حيث أن تمسك شركة "صوميفوس" في المزيج التسويقي التقليدي (المنتج الخام، التسعير المنخفض، الترويج التقليدي، التوزيع المباشر) قد وضعها أمام تحديات تنافسية بالغة الصعوبة كضعف المرونة وتآكل الهوامش وصعوبة الوصول لعملاء جدد. وبناءً عليه، فإن الارتقاء بالأداء التسويقي الدولي وتحقيق فعالية أكبر للمؤسسة يظل مشروطاً بدمج العناصر الموسعة والرقمية ، وعليه فإن الفرضية الثانية مقبولة.

إختبار الفرضية الثالثة :

من أهم مصادر الميزة التنافسية الجودة و التكلفة و يتم تعزيز الميزة التنافسية من خلال تكيف الاستراتيجيات التسويقية بما يتماشى مع متطلبات الأسواق الدولية. حيث أن القوة التنافسية لشركة "صوميفوس" في الأسواق العالمية المفتوحة مستمدة مباشرة من "الجودة والتكلفة" لمنتجاتها. كما أثبتت النتائج أن المحافظة على هذه الميزة وتطويرها يرتكز شرطياً على مدى مرونة المؤسسة في تكيف استراتيجياتها التسويقية (الإنتاجية، السعرية، الترويجية، والتوزيعية) لتتوافق مع المعايير الدولية الصارمة وتغيرات البيئة العالمية. مما يجعل الفرضية الثالثة مقبولة.

إختبار الفرضية الرابعة :

شركة صوميفوس رائدة عالمياً وهذا لفضل اعتمادها على استراتيجيات شاملة للمزيج التسويقي الدولي؛ شركة "صوميفوس" لا تصنف كقائد ورائد في سوق عالمياً، كما أنها لا تعتمد على استراتيجيات شاملة ومتكاملة للمزيج التسويقي الدولي، بل تعاني من غياب الرقمي، الترويج و التطور اللوجستي بين عناصر مزيجها التسويقي. وبناءً عليه فالفرضية الرابعة مرفوضة.

إختبار الفرضية الخامسة

يساهم المزيج التسويقي الدولي في بناء وتعزيز الميزة التنافسية لشركة مناجم الفوسفات صوميفوس تبسة،

من خلال تحسين جودة المنتج الفوسفاتي، وتطوير الآليات السعرية والتوزيعية الكفيلة بالتكيف مع متطلبات الأسواق الخارجية والتحكم في تكاليفه.

حيث أثبتت نتائج الجانب التطبيقي والتحليلي للدراسة أن المزيج التسويقي الدولي لشركة "صوميفوس" يُمثل الآلية الحركية الأساسية التي تساهم بشكل مباشر في بناء وتطوير ميزتها التنافسية. وتؤكد المؤشرات الميدانية أن أي نجاح أو توسع في حصصها السوقية الدولية، أو تحكم في تكاليفها ومخاطرها الخارجية، هو نتاج مباشر لتوظيف وتكييف عناصر هذا المزيج مع خصوصيات البيئة العالمية و هذا ما يثبت أن الفرضية الخامسة مقبولة

نتائج الدراسة

يعتبر المزيج التسويقي الدولي من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على التكيف مع الأسواق الخارجية.

تساهم عناصر المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة. أصبحت العناصر الموسعة والرقمية للمزيج التسويقي ضرورية لمواكبة التطورات الحديثة في بيئة الأعمال الدولية.

تعتمد مؤسسة صوميفوس على جودة المنتج والعلاقات التجارية الدولية لتعزيز تنافسيتها. تعتمد المؤسسة على التصدير المباشر وشروط FOB لتقليل المخاطر والتكاليف اللوجستية. تواجه المؤسسة بعض العراقيل المتعلقة بالإنتاج والنقل والخدمات اللوجستية مما يؤثر على توسعها الدولي.

آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية، من بينها:
دراسة أثر التحول الرقمي على تطوير التسويق الدولي داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية.
دراسة دور الخدمات اللوجستية الدولية في تحسين تنافسية المؤسسات الاستخراجية.
تحليل دور التسويق الأخضر والاستدامة في تعزيز صورة المؤسسات الجزائرية داخل الأسواق العالمية.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- أبو النجا، محمد عبد العظيم، التسويق الدولي: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- البكري، ثامر ياسر، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار جهينة، الأردن، 2007.
- الحريري، محمد سرور، إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- الخضر، إبراهيم، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007.
- الدوري، زكريا مصطفى، صالح أحمد علي، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- الطائي، حميد، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- عقيقي، صديق محمد، إدارة التسويق، الطبعة الثانية عشرة، مكتبة عين الشمس، مصر.
- فارس، فضيل، التسويق الدولي: مفاهيم عامة، استراتيجياته، بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، الطبعة الأولى، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر، 2010.
- قورين، حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، النشر الجامعي الجديد، الجزائر.
- كافي، هبة، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
- كافي، مصطفى يوسف، اقتصاد المعرفة ومكانته في تحقيق التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة - الجزائر، 2017.
- موسى، نظام أحمد، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- مروان، محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
- سويدان، نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، 2003.

- سبأ موسى طعيمة السميرات، أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: لمدخل تحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- رائد محمد عبد ربه، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

- رائد محمد عبد ربه، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار جهينة، الأردن، 2007.

- غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

- ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور تطبيقي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2002.

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية

- آمال فرساس، المؤسسات الدولية وحماية البيئة: إشكالية الاتصال بين البعد الدولي والواقع المحلي

- دراسة وصفية تحليلية لمنظمة الأمم المتحدة، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023.

- إيمان منيب، سياسات المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.

- بوحبل سارة، الاستراتيجية التسويقية الدولية وتأثيرها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.

- بوزراع خلود، مساهمة التسويق الدولي في نجاح استراتيجية تموقع المنظمة: دراسة حالة شركة أوريدو، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الجزائر، 2024.

- بوعافية أميرة، دور المزيج التسويقي الموسع في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.

- بن الزين حمزة، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.

- بن طيرش عطاء الله، تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة

- والمتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
- بن عمر آسيا، تسويق الخدمات ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
- بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، سطيف، الجزائر، 2011.
- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسنطينة، الجزائر، 2011.
- بولطيف بلال، إستراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.
- خالفي خالد، التسويق الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
- خديجة طهراوي، إستراتيجية التسعير الدولي وأثرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2018.
- دلال فيصل، دور البيئة التسويقية الدولية في توجيه استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.
- صراع كريمة، التسويق الإلكتروني وتنافسية المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، الجزائر، 2024.
- طرشي محمد، أثر التسويق عبر المجتمعات الافتراضية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016.
- عاشو مصطفى، قياس أثر التوزيع الدولي في تنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
- الكحايلي عمر، دور نظام المعلومات التسويقية الدولي في فعالية مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات المصدرة: دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2024.
- سعدي وردة، دور المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
- صدوقي حميد، فعالية المزيج التسويقي الدولي في ترقية تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2024.

- فاطمة الزهراء زروقي، مريم بوكابوس، أهمية المزيج التسويقي الإلكتروني ودوره في تحسين جودة الخدمة السياحية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2023.
- ثالثاً: المقالات العلمية
- أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، «تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج Porter»، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، 2019.
- أرباح سعيدة، صديقي النعاس، «أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة»، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2021.
- عبد الكريم حساني، «تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات»، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، 2019.
- فوزية شرقي، أمال حفناوي، «الترويج الدولي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة»، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الجزائر، 2022.
- زناني سيد أحمد، رماس محمد أمين، «واقع التسويق الدولي للمؤسسة الجزائرية»، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، 2015.
- سامي ذياب محل، أحمد شويش حسين طلب، «دور محددات التسويق الدولي في تعزيز رضا الزبون»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2024.
- صفية درويش، نجاة بوفاتح، «أثر الترويج الدولي على تموقع المنتج السياحي الصحراوي الجزائري في السوق الدولية»، الجزائر، 2024.
- فريدة مسطر، جمال الطرش، «أثر التسويق عبر محركات البحث في تطوير استراتيجية الترويج الدولي»، الجزائر، 2024.
- مصطفى زعانة، رابح زيرية، «علاقة المزيج التسويقي الخدمي برضا الزبون وأثر الرضا على الولاء»، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، 2020.
- محمد ناصر، «أثر استراتيجيات التسعير الدولي على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية»، مجلة الباحث، الجزائر، 2010.
- هناء رمضان، مختار عيواج، «أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة الإضافية على جودة الخدمات الفندقية»، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر، 2020.

رابعًا: الملتقيات والمداخلات

- جمال الطرش، فريدة مسطر، «مساهمة استراتيجية الترويج الدولي في تنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية»، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي بعنوان: أهمية التسويق الدولي في تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختراق الأسواق الدولية، الجزائر، 2024.
- سكاك مراد، «تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية»، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز، الجزائر، 2007.

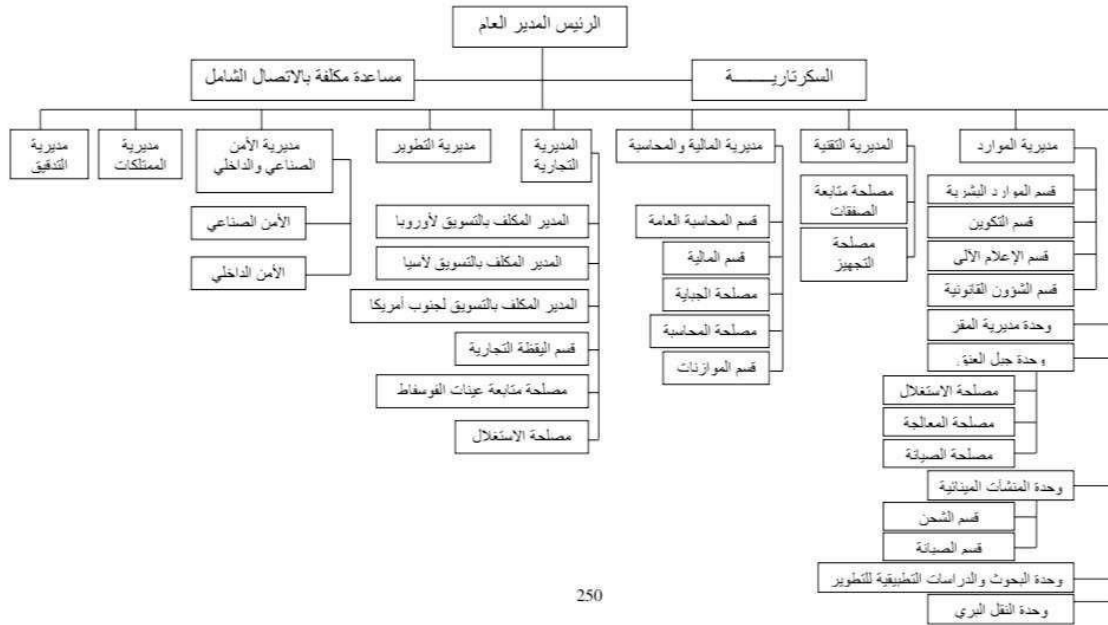
المراجع باللغة الأجنبية

Books

Jochen Wirtz and Christopher Lovelock, **Services Marketing: People, Technology, Strategy**, 10th Edition, World Scientific / Pearson, 2024.



قائمة الملاحق




250

الملحق رقم 01: معلومات مأخوذة من قسم التسويق



الملحق رقم 03: معلومات مقدمة من شركة صوميفوس مديرية التجارية قسم المبيعات




شركة مناجم الفوسفات


PHOSPHATE MINING COMPANY

SOMIPHOS Spa. SUBSIDIARY OF THE GROUP MANAL

COMMERCIAL DEPARTMENT




TECHNICAL SHEET



Phosphate 66 / 68 % BPL


Elements	contents %
Phosphoric Anhydride (P ₂ O ₅)	30,00 - 30,20
Carbonic Dioxide (CO ₂)	06,00 - 06,30
Sulfuric Anhydride (SO ₂)	02,50 - 03,00
Calcium Oxide (CaO)	50,00 - 51,20
magnesium oxide (MgO)	0,75 - 01,00
Iron Oxide (Fe ₂ O ₃)	0,30 - 0,40
Aluminum Oxide (Al ₂ O ₃)	0,40 - 0,50
Sodium oxide (Na ₂ O)	01,10 - 01,30
Potassium oxide (K ₂ O)	0,07 - 0,10
Silicon oxide (SiO ₂)	02,00 - 02,50
Humidity (H ₂ O)	0,50 - 02,00
Fire Loss (CO ₂ , Deduced)	02,50 - 03,00
Fluorine (F)	03,65 - 03,80
Chlorine (Cl) in ppm	400 - 500
C.Organique	0,10 - 0,20
P ₂ O ₅ Solube in 2% citric acid	09,00 - 10,00
P ₂ O ₅ Solube in 2% formic acid	18,00 - 20,00



granulometry


Diameter in Micro	%
200	60,05
160	18,99
125	13,72
100	04,30
80	01,16
<80	01,78
Total	100,00

الملحق رقم 04: معلومات مقدمة من شركة صوميفوس مديرية التجارية قسم المبيعات




شركة مناجم الفوسفات

Société des Mines de Phosphate
SOMIPHOS Spa. Filiale du Groupe MANAL
Direction Commerciale




FICHE TECHNIQUE



Phosphate 63 / 65 % BPL

Eléments	Teneur en %
Anhydride Phosphorique (P ₂ O ₅)	29,50 - 29,7
Anhydride Carbonique (CO ₂)	7,20 - 7,80
Anhydride Sulfurique (SO ₂)	2,50 - 3,00
Oxyde de calcium (CaO)	48,30 - 49,00
Oxyde de magnésium (MgO)	1,10 - 1,50
Oxyde de fer (Fe ₂ O ₃)	0,35 - 0,40
Oxyde de D'Aluminium (Al ₂ O ₃)	0,30 - 0,40
Oxyde de Sodium (Na ₂ O)	1,10 - 1,20
Oxyde de Potassium (K ₂ O)	0,09 - 0,10
Oxyde de silicium (SiO ₂)	2,50 - 3,00
Humidité (H ₂ O)	0,90 - 1,00
Perte au Feu (CO ₂ , Déduit)	2,80 - 3,20
Fluor (F)	3,50 - 3,60
Chlore (Cl) en ppm	400 - 500
C. Organique	0,10 - 0,20
P ₂ O ₅ Soluble dans l'acide citrique à %2	10,00 - 11,00
P ₂ O ₅ Soluble dans l'acide formique à %2	18,00 - 21,00



Granulométrie

Diamètre en micro	%
200	72,83
160	13,77
125	06,58
100	02,21
80	03,11
<80	1,5
Total	100,00

Société des Mines de Phosphates, SOMIPHOS, Spa, Capital social de 1 600 000 000 DA Z.H.U.N. II, BP 122 Tébessa - Algérie
Tél : 037 58 52 83 - Fax : 037 58 51 67 - E-mail : somiphosda@gmail.com



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
-جامعة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-تبسة
استمارة مقابلة
عنوان المذكرة: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة الميزة التنافسية
للمؤسسة الاقتصادية
-مؤسسة صوميفوص-تبسة

موظفو شركة صوميفوص قسم التسويق
في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر. تهدف هذه المقابلة لجمع بيانات ميدان
نية حول
. واقع الاستراتيجيات التسويقية للشركة
نؤكد لكم ان المعلومات المصرح بها ستبقى سرية و لن تستخدم الا في سياق البحث العا
مي
. الاكاديمي

المحور الاول: المنتج الدولي
- ما الخواص الفيزيائية للمنتج؟
- ما الخدمة التي تقدمها الشركة ؟
- ماذا يمثل المنتج بالنسبة للمشتري من الناحية المعنوية ؟
- ما ابعاد السوق و القوة الشرائية للمشتريين؟

- ما الكلفة التقديرية لتكييف المنتج عل درجة الاموال و الوقت و التطوير ؟

المحور الثاني : التسعير الدولي

- ما الكلف التقديرية التي ستتحملها الشركة ؟

- ما توقعات سلوك الزبائن تجاه مختلف الاسعار الممكنة؟

- ما اسعار المنافسين و ردود افعالهم ؟

- ما درجة التدخل المحتمل للحكومات من خلال رقابة الاسعار ؟

ما خبرة الشركة في الاسواق ؟

المحور الثالث: الترويج الدولي

- ما طبيعة المنتج هل هو استهلاكي . صناعي ؟

- ما مقدار التغلغل السوقي المستهدف من قبل الشركة ؟

- ما المتغيرات الاساسية الحاكمة للبيئة الاجنبية و الدولية ؟

- ما طبيعة الاسواق الدولية من حيث شدة المنافسة. الوعي التنافسي. و الاجتماعي و ا

لاقتصادي ؟

- ما درجة التركيز بالنسبة للمتغيرات اللغة. الاسم. اللون في التعامل مع الثقافات الدولية

؟

المحور الرابع:التوزيع الدولي

-ما المحددات الخارجية لقنوات التوزيع ؟

- ما مؤشرات ادارة قنوات التوزيع وطبيعة الرقابة عليها؟

- ما القرارات المتعلقة ببنية قنوات التوزيع ؟

- ما العوامل المتعلقة بتجارة التجزئة الدولية؟

المحور الخامس:

- ماذا نعني باستراتيجية تكييف المنتجات ؟

- ما هي خيارات التسعير الدولي ؟
- كيف يتم ابرام اتفاقيات التامين و النقل ؟
- ماذا تعني اتفاقية فوب ؟
- كيف تتبنى الشركة استراتيجية العلاقات العامة الدولية لترويج لمنتجاتها؟



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) :... بسم الله الرحمن الرحيم...
المشرف على مذكرة التخرج: ماستر

للسنة الجامعية: 2026/2025

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور العرض السياحي الدولي في ظل الأزمة التنافسية للمؤسسة الفندقية شركة صناعات الفوسفات بصفوف السياحة	لسياحة	1* جابر حاج 2* مساعيدتة شعاع

أو افق على تقديم المذكرة وهذا بعد المراجعة الكاملة

تاريخ الامضاء

2026/05/19

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

بسم الله الرحمن الرحيم

الادارة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: موسم قو حو

مقرها: تبسة الجرف

ممثلة من طرف:

عقاري حياك الوظيفة: رئيس قسم التسيير

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية اسماؤهم:

1- دساعديلة شتعاغ 2- سماوي رحاب

ماستر التخصص: لستوية

عنوان المذكرة: دول العزيب التسويقي الدولي في تعزيز العيزة التنافسية للمؤسسة
استاذ (ة) المشرف (ة):

بوازدية الزهر

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية اسماؤهم:

1- / 2- / 3- / 4- / 5- /

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ (ة) المشرف(ة):

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة:

إدارة التسويق

الفترة من: 26/01/2016 الى 31/01/2016

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمترخص ينبغي أن يكون على استمارة الميرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

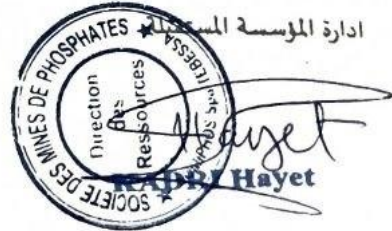
المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترخص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل ونسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حاد ما على المترخصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الانفاق الموقعة بين الطرفين عند الوجود والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل . المسكن . الطعام.



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مؤسسة SOMIPHOS كنموذج تطبيقي. وقد تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمزيج التسويقي الدولي وعناصره التقليدية والحديثة، إضافة إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهم الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيقها داخل الأسواق الدولية.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال تحليل واقع النشاط التسويقي داخل مؤسسة صوميفوس، بالاعتماد على المقابلة وبعض الوثائق والمعطيات المتعلقة بالمؤسسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على جودة المنتج والسياسات السعرية المناسبة والعلاقات التجارية الدولية من أجل تعزيز مكانتها داخل الأسواق الخارجية وتحقيق التميز التنافسي.

كما توصلت الدراسة إلى أن فعالية المزيج التسويقي الدولي تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، غير أن بعض الصعوبات المرتبطة بالنقل والخدمات اللوجستية والرقمنة ما تزال تشكل تحديات تؤثر على توسيع نشاطها داخل الأسواق العالمية.

الكلمات المفتاحية:

المزيج التسويقي الدولي – الميزة التنافسية – التسويق الدولي – التنافسية – صوميفوس – الفوسفات – الأسواق الدولية.

Abstract

This study aims to highlight the role of the international marketing mix in enhancing the competitive advantage of economic enterprises, with SOMIPHOS as a case study. The theoretical part addressed the different concepts related to international marketing, the traditional and extended marketing mix elements, as well as the concept of competitive advantage and the strategies used to achieve it in international markets.

In the practical part, the study relied on the case study method through analyzing the marketing activities of SOMIPHOS using interviews, company documents, and internal data. The findings showed that the company mainly depends on product quality, appropriate pricing policies, and international business relations to strengthen its competitive position in foreign markets.

The study also concluded that the effectiveness of the international marketing mix contributes directly to improving the company's competitive performance, despite some challenges related to logistics, transportation, and digital transformation.

Keywords:

International marketing mix – competitive advantage – international marketing – competitiveness – SOMIPHOS – phosphate – international markets.