الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي ليابس - سيدي بلعباس-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مخبر إدارة الابتكار والتسويق MIM

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الدولية
بعنوان:

إدارة الإمدادات والتموقع في الأسواق الدولية
دراسة حالة

من إعداد الطالب:
- زرادنة محمد

تحت إشراف:
- أ.د أونان بومدين
- د قازي أول محمد شكري

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
صالح إلياس	أستاذ التعليم العالي	سيدي بلعباس	رئيسا
أونان بومدين	أستاذ التعليم العالي	سيدي بلعباس	مشرفا ومقررا
قازي أول محمد شكري	أستاذ محاضر قسم أ	سيدي بلعباس	مشرفا مساعدا
العيداني إلياس	أستاذ التعليم العالي	تيسمسيلت	مناقشا
سحنون سمير	أستاذ محاضر قسم أ	سيدي بلعباس	مناقشا
طالب مريم	أستاذ محاضر قسم أ	تلمسان	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم



صدق الله العظيم

يقول عماد الدين الأصفهاني - رحمه الله -

إنّي رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه؛ إلا وقال في غده:

لو غُيّر هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قُدّم هذا

لكان أفضل، ولو تُرك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو

دليل على استيلاء النقص على جُملة البشر.

شكر وعرفان

قال الله تعالى (وَمَن يَشكُرْ فَإِنَما يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) {لقمان 12} .

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم : "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل"

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من اتمام هذا العمل.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من :

- الأستاذ الدكتور **أونان بومدين**، لتفضله الكريم بالإشراف على هذا العمل، وتكرمه بالنصح والتوجيه، جعلها الله في ميزان حسناته؛
- الدكتور **قازي أول محمد شكري**، الذي كان نعم الأستاذ والأخ والصديق، والذي له الفضل الكبير في الإشراف واتمام هذه الدراسة، لما كان لنصائحه وتوجيهاته أثر بليغ في نفسي ودراستي، جمعنا الله في ظل عرشه يوم لا ظل إلا ظله؛
- أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع، والتكرم بتقديم الملاحظات والنصائح البناءة، جزاهم الله كل خير؛
- مسؤولي وموظفي مؤسسة خنتر لمساعدتهم في إعداد الدراسة الميدانية.
- كل من كان له الفضل في اتمام هذا العمل من قريب أو بعيد ، جزيل الشكر.

والله ولي التوفيق..

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

- الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما وغمرهما بالسعادة في الدنيا والجنة في الآخرة؛
- إلى كل أفراد أسرتي؛
- إلى كل الأصدقاء ، وبالأخص أصدقاء الجامعة من كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء مشواري الدراسي؛
- إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي؛
- إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف طيلة مسيرتي التعليمية وأنار لي طريق العلم والمعرفة.

زرادنة محمد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	II
الإهداء	IV
فهرس المحتويات	VI
قائمة الجداول	X
قائمة الأشكال	XIV
قائمة المختصرات	XVII
ملخص	XIX
مقدمة عامة	13-2
الفصل الأول: إدارة الإمداد الدولي	**84-15**
تمهيـــد	15
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإمداد	16
المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإمداد	16
المطلب الثاني: من الإمداد إلى إدارة سلسلة الإمداد	25
المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لإدارة سلسلة الإمداد	29
المبحث الثاني: الإطار النظري للإمداد الدولي	35
المطلب الأول: مفهوم الإمداد الدولي	35
المطلب الثاني: البيئة الدولية للإمداد	43
المطلب الثالث: تنظيم وصياغة استراتيجية الإمداد الدولي	48
المبحث الثالث: إدارة التدفقات والأنشطة اللوجستية في سلسلة الإمداد الدولي	59
المطلب الأول: إدارة التدفقات اللوجستية	59
المطلب الثاني: إدارة الأنشطة الأساسية في سلسلة الإمداد الدولي	65
المطلب الثالث: إدارة الأنشطة المساعدة في سلسلة الإمداد الدولي	77
خلاصة	84
الفصل الثاني: استراتيجية التموقع في السوق الدولي	**154-86**
تمهيـــد	86
المبحث الأول: الإطار النظري للتموقع	87

المطلب الأول: مفهوم التموقع	87
المطلب الثاني: خصائص التموقع وأهميته في بناء صورة المؤسسة وتوجيه قرار الشـــراء لدى المستهلك	96
المطلب الثالث: الخطأ في التموقع والتوجه نحو إعادة التموقع	101
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتسويق الدولي	106
المطلب الأول: ماهية التسويق الدولي	106
المطلب الثاني: العوامل الكامنة وراء تدويل المؤسسات لأنشطتها التجارية	116
المطلب الثالث: استراتيجيات الدخول إلى السوق الدولي	121
المبحث الثالث: نموذج STP لبناء التموقع في السوق الدولي	129
المطلب الأول: تجزئة الأسواق الدولية	129
المطلب الثاني: استهداف الأسواق الدولية	135
المطلب الثالث: تفعيل التموقع وتكييف عناصر المزيج التسويقي على المستوى الدولي	140
المطلب الرابع: العلامة التجارية كأساس داعم لبناء التموقع الدولي	149
خلاصة	154
الفصل الثالث: الدور الاستراتيجي للإمداد في تحقيق الميزة التنافسية ودعم التموقع الدولي	**212-156**
تمهيـــد	156
المبحث الأول: من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية	157
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	157
المطلب الثاني: إنشاء الميزة التنافسية في الأسواق الدولية	165
المطلب الثالث: تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية	170
المبحث الثاني: الميزة التنافسية كأساس لبناء التموقع	178
المطلب الأول: التموقع والبيئة التنافسية (نموذج القوى الخمس لبورتر)	178
المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية الداعمة لبناء التموقع	184
المبحث الثالث: دور الإمداد في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية ودعم التموقع الدولي	192
المطلب الأول: إدارة الجودة ضمن سلسلة الإمداد كأساس لبناء التموقع	192
المطلب الثاني: إدارة التكاليف اللوجستية كأساس لبناء التموقع	200
المطلب الثالث: بعد التسليم ضمن سلسلة الإمداد كأساس لبناء التموقع	206

خلاصة	212
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية	**269-214**
تمهيـــد	214
المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية	215
المطلب الأول: أساليب وأدوات الدراسة	215
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	218
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	219
المبحث الثاني: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات	226
المطلب الأول: التحليل الاحصائي لخصائص العينة	226
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	232
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	238
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية لها	243
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "خنتر Khenteur" بسيدي بلعباس	250
المطلب الأول: إدارة الإمداد الدولي على مستوى مؤسسة **خنتر**	250
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة على مستوى مؤسسة خنتر	257
المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة **خنتر**	259
خلاصة	269
خاتمة عامة	271
قائمة المراجع	279
قائمة الملاحق	293

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	خصائص الإمداد خلال مراحل تطوره	18
01-04	درجات مقياس ليكرت الخماسي	216
02-04	درجة الموافقة بالنسبة لعبارات الاستبيان	216
03-04	معامل الارتباط بين أنشطة الإمداد والدرجة الكلية للمحور	220
04-04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط الشراء والدرجة الكلية	221
05-04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط النقل والدرجة الكلية	221
06-04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط التخزين والدرجة الكلية	222
07-04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط التعبئة والتغليف والدرجة الكلية	222
08-04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط المناولة والدرجة الكلية	223
09-04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التموقع في السوق الدولي والدرجة الكلية	224
10-04	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	225
11-04	توزيع عينة الدراسة حسب الشكل القانوني	226
12-04	توزيع عينة الدراسة حسب نوع القطاع	227
13-04	توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال	228
14-04	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التصدير	229
15-04	توزيع عينة الدراسة حسب مجال الصناعة (الإنتاج)	230
16-04	نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات نشاط الشراء	232
17-04	نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات نشاط النقل	233
18-04	نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات نشاط التخزين	234
19-04	نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات نشاط التعبئة والتغليف	235
20-04	نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات نشاط المناولة	236
21-04	اختبار T teste لأنشطة الإمداد الدولي	237
22-04	نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات المتغير الثاني	238
23-04	اختبار T teste لتموقع المؤسسات في السوق الدولي	242
24-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الإمداد الدولي في تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية	243
25-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط الشراء في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق	244

	الدولية	
26-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط النقل في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية	245
27-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط التخزين في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية	246
28-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط التعبئة والتغليف في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية	248
29-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط المناولة في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية	249
30-04	التوزيع الجغرافي المحلي لعملاء مؤسسة خنتر	251
31-04	تطور نسبة التلف والخطأ المسموح بها في الإنتاج خلال الفترة 2014-2019	252
32-04	تطور نسبة التطابق مع المواصفات خلال الفترة 2014-2019	253
33-04	تطور كمية المشتريات الدولية وتكلفتها خلال الفترة 2014-2019	254
34-04	تطور تكاليف النقل خلال الفترة 2014-2019	254
35-04	تطور تكاليف التخزين خلال الفترة 2014-2019	255
36-04	تطور تكاليف التعبئة والتغليف خلال الفترة 2014-2019	256
37-04	الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية	258
38-04	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد	259
39-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أنشطة الإمداد الدولي مجتمعة في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية	260
40-04	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط	262
41-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط الشراء في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية	262
42-04	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط	263
43-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط النقل على تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية	263
44-04	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط	264
45-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط التخزين على تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية	264
46-04	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط	265
47-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط التعبئة والتغليف على تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية	266
48-04	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط	266

49-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط المناولة على تموقع مؤسسة خنتـــر في الأســـواق الدولية	267
50-04	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط	267
51-04	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الإمداد الدولي على تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية	268

قائمة الأشكال

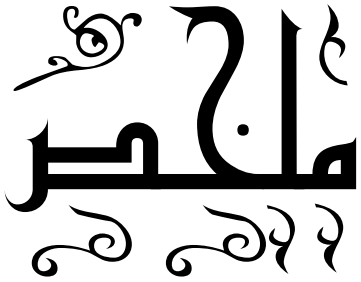
قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	علاقة الإمداد بإدارتي الإنتاج والتسويق	23
02-01	نموذج لعملية الإمداد العكسي	30
03-01	الأنشطة اللوجستية العكسية	32
04-01	سلسلة الإمدادات الدولية	38
05-01	العلاقة بين الإمداد المحلي والدولي	41
06-01	بيئة الإمدادات الدولية	43
07-01	التنظيم المركزي للإمدادات	50
08-01	التنظيم اللامركزي للإمدادات	52
09-01	التنظيم المختلط لإدارة الإمدادات الدولية	53
10-01	مراحل صياغة استراتيجية الإمداد الدولي	55
01-01	ارتباط التموقع بمصطلح التسويق	88
02-02	أبعاد التموقع	92
03-02	المثلث الذهبي للتموقع	95
04-02	العوامل المؤثرة في تشكيل صورة المؤسسة لدى الزبائن	99
05-02	الخيارات البديلة لإعادة التموقع	104
06-02	الامتداد الدولي لدورة حياة المنتج	117
07-02	مراحل عملية التدويل	120
08-02	استراتيجيات استهداف الأسواق الدولية	139
09-02	التكييف والاتصالات لتحقيق التموقع	147
01-03	إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة	161
02-03	عناصر وإعداد صياغة استراتيجية المنافسة العالمية	168
03-03	نموذج الماسة لبورتر	174
04-03	محددات الميزة التنافسية الدولية	176
05-03	العلاقة بين التموقع والبيئة التنافسية	178
06-03	نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر	180
07-03	استراتيجية القائد في السوق	185

08-03	إدارة جودة سلسلة الإمداد	198
09-03	تكاليف الإمداد على مستوى مؤسسات الأعمال	202
10-03	أجزاء توقيت فترة التسليم	207
11-03	ديناميكية القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن	210
01-04	نموذج الدراسة الافتراضي	217
02-04	توزيع عينة الدراسة حسب الشكل القانوني	226
03-04	توزيع عينة الدراسة حسب نوع القطاع	227
04-04	توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال	228
05-04	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التصدير	230
06-04	توزيع عينة الدراسة حسب مجال الصناعة (الإنتاج)	231

قائمة المختصرات

- ***SCM :*** *Supply Chain Mangement*
- ***STP :*** *Segmentation, Targeting, Positioning*
- ***3PL :*** *Third – Party Logistics*
- ***ASFQC****: American Society for Quality Control*
- ***TQM :*** *Total Quality Management*
- ***LSQ :****Logistics Services Quality*
- ***SCQM :*** *Supply Chain Quality Management*
- ***JIT :*** *Jist-In-Time*
- ***Incoterms :*** *International commercial termes*
- ***OCDE :****Organization for Economic Cooperation and Developement*
- ***FDI :****Foreign Direct Investment*
- ***ISO :*** *International Organization of Standadization*
- ***ICC:*** *International Chamber of Commerce*


ملخص

ملخص:

تناولت الدراسة أحد الأساليب الإدارية الحديثة والمتمثل في الإمداد وتحديد أهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في سعيها نحو بناء تموقع في الأسواق الدولية، ولهذا الغرض تم تطبيق الدراسة على عينة بحجم 30 مفردة من المؤسسات الجزائرية الـــتي تنشط على المستوى الدولي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وبرنامج الحزمـــة الاحصـــائية للعلـــوم الاجتماعيـــة SPSS.V22 للتحليل الاحصائي.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن لإدارة الإمداد تأثير إيجابي في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، وهي نتيجة تؤكد أن إدارة أنشطة الإمداد على المستوى الدولي بالكفاءة والفعالية سيساهم في بناء وتعزيز مكانة ذهنية للمؤسسات لدى عملائها الدوليين.

الكلمات المفتاحية: الإمداد الدولي، التموقع، المؤسسات الاقتصادية، الأسواق الدولية

Abstract:

The study has dealt with one of the modern administrative methods represented in the logistic and determining its importance for economic institutions in their endeavor in order to build their positioning in the international markets. For this purpose, the study was applied to a sample size of 30 units from Algerian institutions operating at the international level. The questionnaire was used as a study tool, and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS.V22) software was used for statistical analysis.

The study has concluded that logistic management has a positive effect on building the enterprises' positioning in international markets, and it is a result that confirms that managing logistic activities at the international level with efficiency and effectiveness will contribute to building and strengthening the mental position of enterprises with their international customers.

Key words: International logistic, Positioning, Economic Institutions, International Markets

Résumé:

L'étude a traité l'une des méthodes administratives modernes représentées dans la logistique et la détermination de son importance pour les institutions économiques dans leurs efforts pour se positionner sur les marchés internationaux. A cet effet, l'étude a été appliquée à un échantillon de 30 unités issues d'institutions algériennes opérant au niveau international. Le questionnaire a été utilisé comme outil d'étude et le progiciel SPSS.V22 pour l'analyse statistique.

L'étude a conclu que la gestion de la logistique a un effet positif sur le renforcement du positionnement des entreprises dans les marchés internationaux, et ce résultat confirme que la gestion des activités de logistique au niveau international avec efficience et efficacité contribuera à construire et à renforcer la position mentale des institutions auprès de leurs clients internationaux

Mots clé : Logistique international, Positionnement, Institutions Economiques, Marchés internationaux

مقدمة عامة

تمحو ظاهرة العولمة الكثير من الحدود عندما يتعلق الأمر بنقل البضائع والمواد والخدمات في جميع أنحاء العالم اليوم، يمكن لأي شخص شراء البضائع التي تأتي من بلدان قد تكون في الطرف الآخر من العالم دون أي مشكلة أيضا، يمكن للمؤسسات الاستعانة بمصادر خارجية من خلال مجموعة واسعة من المهام والأنشطة عبر البحار وذلك للحصول على المواد الأساسية لتصنيع منتجاتها من الموردين الذين ليسوا من أوطانها. مع وضع كل هذه الجوانب في الاعتبار، من السهل أن نفهم أن الطلب على إدارة سلسلة الإمداد الدولية قد زاد بشكل كبير في الوقت الحالي هذا الاتجاه المحدد ليس على وشك الزوال، حيث يتعلم العملاء النهائيون أن الحدود الجغرافية لا وجود لها عندما يتعلق الأمر بالحصول على المنتجات التي يحتاجون إليها أو تلك التي يرغبون بها.

وفي الوقت الذي تزداد فيه سهولة اختراق الحدود وتسهيل تدفق المنتجات والخدمات بين الأسواق، قد يكون من الحكمة بالنسبة للمؤسسات التوجه نحو التوسع الدولي بغرض استئناف النمو والربحية. أكثر من مجرد تحدٍ، أصبح التوسع الدولي أولوية للعديد من المؤسسات بل وأصبح فرصة حقيقية لتغيير المؤسسات لاستراتيجيتها التجارية ومواجهة التشبع المحلي للأسواق وكسب عملاء جدد، وبهذا؛ نجد أنه مع الاتجاه الحتمي والمتزايد من قبل المشروعات الاقتصادية نحو التدويل تظهر الفجوة الزمانية والفجوة المكانية ما بين المواد الخام والإنتاج من ناحية وما بين الإنتاج والاستهلاك من ناحية أخرى، ومن خلال إدارة الإمداد الدولي يمكن التغلب على اختلافات الزمان والمكان وتوريد السلع وتوفير الخدمات بأسلوب فعال.

ويعتبر الإمداد الدولي وظيفة حيوية تلعب دورا هاما في مواجهة التحديات الاقتصادية، فهو يشكل مزيجا من الأنشطة الإنتاجية والتجارية للمؤسسة والمدمجة معا تحت ما يسمى بالأنشطة اللوجستية. هذه الأخيرة تتمثل مهمتها في نقل وتوصيل البضائع من قبل مؤسسة موجودة في بلد ما إلى عميل موجود في بلد آخر، غير أنه لا يمكن ببساطة حصر أنشطة الإمداد في نقل البضائع؛ بل من الضروري أن يدرج تحت هذا الاسم عدة مراحل تشمل التوريد المادي وأنظمة النقل والتخزين وأنشطة التعبئة والمناولة، وعمليات التخليص الجمركي والتأمين وأيضا التوزيع المادي ومن ثم التسليم النهائي للمشتري الأجنبي. إن الأنشطة اللوجستية مهمتها تذليل عقبات السوق المرتبطة بالوقت والمكان والتكلفة بالإضافة إلى الجودة بهدف تحقيق رضا العميل.

والمؤسسات الدولية على اختلاف أنشطتها سواء الإنتاجية أو التجارية، تسعى من خلال تبني إدارة الإمداد الدولي إلى خلق التكامل بين مختلف وظائفها ليس فقط من أجل خفض التكاليف وإنما أيضا من أجل خلق قيمة مضافة للمُنتَج يمكن للعميل الأجنبي إدراكها مقارنة بما يتم عرضه من قبل المؤسسات المنافسة، وهذا من أجل تنمية وتطوير حصتها في الأسواق الدولية وبناء التموقع المرغوب فيها؛ فبقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بمدى قدرتها على تحديد المكان الذي ينبغي أن تشغله في السوق، والصورة التي تحتلها في أذهان مستهلكيها، وبالتالي على المؤسسة إبراز قيمة العرض للتميز عن المنافسين والاحتفاظ بعملائها، ذلك أن القيمة التي ينظر إليها المستهلك أصبحت القاعدة الأساسية لأي نشاط تسويقي.

ولإبراز قيمة العرض تحتاج المؤسسات إلى اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأجل وتميل إلى أن تكون لا رجعة فيها نسبيا، وترتبط هذه القرارات بشكل عام بتلك العمليات والأنشطة التي يجب أن تخلق وضعا تنافسيا مميزا وأن تقدم عرضا فريدا يستطيع أن يؤثر في تحركات العميل وأن يوجه قراراته وسلوكياته الشرائية وأن يدفعه نحو التعامل مع المؤسسة وعلامتها التجارية، وهو ما يشار إليه بالتموقع، هذا الأخير يرتبط بشكل مباشر بالعميل فهو تعبير عن مكانة العرض المقدم من قبل المؤسسة في ذهن العميل مقارنة بالعروض المنافسة.

ولذلك فإن البحث الموصوف في هذه الدراسة هو تحديد الكيفية التي تساهم فيها إدارة أنشطة الإمداد على المستوى الدولي في ابراز الفوارق في العرض المقدم وتثمينها في عيون العملاء من أجل بناء وتعزيز تموقع المؤسسات في السوق الدولي.

الإشكالية الرئيسية:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات غير مسبوقة للحفاظ على النمو والربحية، فبالإضافة إلى ركود الأسواق والمنافسة العالمية الشرسة بشكل متزايد، تواجه أيضا متطلبات ورغبات لامتناهية للعملاء، الأمر الذي يقتضي القدرة على إرضاء وتجاوز توقعات العملاء بشكل استباقي عن المنافسين. تبحث الدراسة في المساهمة التي يمكن أن تقدمها إدارة الإمداد لتحقيق الأهداف الثلاثية للتكلفة والوقت والجودة ذلك أن المؤسسة التي تستطيع أن تنتج الأجود والأرخص وتصل إلى السوق أسرع من غيرها هي التي يمكن أن تحقق التميز والتفوق التنافسي على المدى القصير وبناء وتعزيز مكانة ذهنية لدى العملاء على المدى الطويل، وقد تم صياغة الإشكالية على النحو التالي:

- **كيف يساهم الإمداد في بناء تموقع المؤسسات في السوق الدولي؟**

وتندرج ضمن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالإمداد الدولي؟، وما أوجه الاختلاف بينه وبين الإمداد على المستوى المحلي؟
- ما هي استراتيجيات بناء التموقع في ظل زيادة العرض واتساع المنافسة دوليا؟
- هل لتطبيق أنشطة الإمداد في المؤسسات الاقتصادية دور في خلق تموضع تنافسي داخل الأسواق الدولية؟
- ما مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لأنشطة الإمداد الدولي ضمن أساليبها الإدارية واستراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أنشطة الإمداد وتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية؟

فرضيات الدراسة:

بغرض محاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتي تسعى لتحصيل إجابة مباشرة عن الأهمية والكيفية التي تساهم بها إدارة الإمداد على المستوى الدولي في بناء وتعزيز تموقع المؤسسات في الأسواق المستهدفة، تم اعتماد جملة من الفرضيات على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تطبق مؤسسات الأعمال الدولية أسلوب إدارة الإمداد ضمن استراتيجيتها الشاملة نحو تحقيق التوسع الدولي.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد اهتمام لدى مؤسسات الأعمال الدولية ببناء وتعزيز مكانة ذهنية لمنتجاتها وعلامتها التجارية لدى العملاء المستهدفين في الأسواق الدولية.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** تساهم الإدارة الفعالة والكفؤة لأنشطة الإمداد على المستوى الدولي في بناء وتعزيز صورة المؤسسة لدى عملائها الدوليين.

أهداف الدراسة:

كهدف أساسي تسعى الدراسة إلى تحقيقه هو تسليط الضوء على أسلوب حديث في الإدارة وتحديد أهميته في مجال الأعمال الدولية، وهذا من خلال ابراز دوره في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية وتقديم مزايا تنافسية تمكنها من تدعيم مركزها على المدى الطويل وذلك من خلال:

- تقديم إطار نظري غني بمختلف المفاهيم ذات الأهمية في مجال الإمداد والتموقع الدولي؛
- تحديد الآلية الجيدة التي تتم بها إدارة أنشطة الإمداد الدولي كأسلوب جديد على مستوى المؤسسات الاقتصادية؛

– تحديد استراتيجيات بناء التموقع في ظل توجه المؤسسات نحو الأسواق الدولية كضرورة حتمية تفرضها المعطيات الجديدة للساحة العالمية في الوقت الراهن؛

– تقديم تحليل نظري للبيئة التنافسية الدولية وما تفرزه من تغيرات متعاقبة تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف والتصدي لها من خلال تبني فلسفة البقاء للأقوى؛

– الوقوف على مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لأنشطة الإمداد الدولي كأحد المداخل الأساسية لتحقيق النجاح في الأسواق الدولية.

– تحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين إدارة الإمداد في المؤسسة وتموقعها في الأسواق الدولية المستهدفة.

– استخلاص النتائج فيما يتعلق بدور الإمداد في بناء التموقع في الأسواق الدولية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الإمداد بنجاح في المؤسسات قيد الدراسة وذلك بهدف تدعيم تموقعها التنافسي دوليا من خلال التوصيات المقترحة؛

– إثراء المكتبة العربية بمرجع جديد في مجال إدارة الأعمال الدولية قد يساهم في إنارة الطريق نحو بحوث ودراسات أخرى.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتطرق إلى أسلوب إداري جديد في مجال إدارة الأعمال والتسويق الدولي إذ تؤكد الدراسات على أن توجه المؤسسات نحو تبني أنشطة الإمداد الدولي كان نتيجة البحث عن أساليب إدارية جديدة تهدف من خلالها إلى تخفيض التكاليف مع تعظيم خدمة العملاء وبالتالي تمهيد الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وبناء تموقع على المدى الطويل.

ومن الناحية المعرفية، تكمن أهمية الدراسة في تقديمها لإطار نظري يجمع عدة محاور تتناول أنشطة الإمداد واستراتيجيات التموقع من خلال تحليل شامل لمجموعة من الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وبالتالي تكون الدراسة الحالية إضافة علمية في مجال الإمداد الدولي، فضلا على أنها ستكون مكملة لما قبلها من الدراسات.

أما من الناحية الميدانية أو العملية فتبرز أهمية الدراسة من خلال تقديمها لإطار ميداني يمكن أن يكون مرجعا تسترشد به العديد من المؤسسات وخاصة المؤسسات قيد الدراسة، وذلك من خلال تشخيص مدى تبني هذه الأخيرة لأنشطة الإمداد الدولي وتنفيذها على نحو فعال وكفؤ، بالإضافة إلى تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين أنشطة الإمداد والتموقع الدولي؛ ذلك أن الدراسة لمثل هذه العلاقة تمثل الآلية التي يساهم بها الإمداد في بناء وتطوير تموقع تنافسي للمؤسسات دوليا.

دوافع اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع دراستنا كان له مجموعة من الدوافع نوجزها فيما يلي:

- ارتباط موضوع البحث بمجال إدارة الأعمال الدولية وهو مجال تخصص الباحث؛
- حداثة الموضوع؛ إذ أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الإمداد تطرقت إليه على المستوى المحلي إضافة إلى غياب شبه تام للدراسات التي جمعت بين الإمداد والتموقع وبالتالي تشكل الدراسة الحالية فجوة بحثية تختلف إلى حد ما عن الدراسات السابقة؛
- الرغبة في التطرق إلى موضوع جديد وتقديمه كإضافة عليمة في مجال التخصص؛
- تقديم اقتراحات قد تكون مرجعا يحتذى به من قبل المؤسسات التي تتجه نحو الدولية وتسعى لبناء تموقع مستديم.

منهج الدراسة:

بهدف تحليل الظاهرة محل الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال مراجعة شاملة للأدبيات التي تناولت الموضوع من كتب ومقالات وأطروحات ومواقع انترنت بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة بهدف تحديد متغيرات الدراسة وبناء النموذج الافتراضي، كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة من خلال اسقاط الدراسة على الواقع الميداني عبر عينة من المؤسسات الجزائرية وتحليل البيانات باستخدام الأدوات الاحصائية المناسبة وبرنامج التحليل الاحصائي SPSS.V22.

حدود الدراسة:

تم تناول الموضوع في إطار الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على أنشطة الإمداد ذات الأهمية على المستوى الدولي، حيث تم التركيز على أنشطة (الشراء، النقل، التخزين، التوزيع، التعبئة والتغليف، المناولة).
- **الحدود الزمانية:** حيث تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة ما بين سبتمبر وديسمبر 2020 على مستوى المؤسسات محل الدراسة، أما الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة خنتر فقد كانت خلال شهر نوفمبر 2020.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية التي تنشط على المستوى الدولي، كما تم تحديد مؤسسة خنتر بسيدي بلعباس كعينة مفردة لإسقاط نتائج الدراسة التطبيقية عليها.

صعوبات الدراسة: واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات تمثلت في:

- محدودية الأدبيات التي تعالج موضوع الإمداد على المستوى الدولي وعلاقته ببناء التموقع في الأسواق المستهدفة؛
- صعوبة الوصول إلى جميع المؤسسات المستهدفة بالدراسة؛
- صعوبة الحصول على البيانات من المؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية؛
- قلة التجاوب من قبل المبحوثين.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات باللغة العربية

1. حامد كاظم متعب الشيباوي، حسين يوسف كريم الجبوري، **دور إدارة الامداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية**، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل اسمنت السماوة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 17، العدد 3، 2015. هدف البحث إلى تبيان دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية، إذ تمثلت أبعاد الإمداد في (النقل، التخزين، تدفق المعلومات والاتصالات، خدمة الزبائن)، أما أبعاد الأسبقيات التنافسية فتمثلت في (الكلفة، الجودة، المرونة والتسليم)، وقد تم اختيار معمل اسمنت السماوة ميدانا لإجراء الدراسة واختيار عينة لحجم 122 مفردة، ومن حيث أداة الدراسة اعتمد الباحث على الاستبيان. من بين النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين محاور الإمداد والأسبقيات التنافسية، وقد اقترحت الدراسة ضرورة تبني المعمل محل الدراسة اهتماما أكبر لأنشطة الإمداد لما لها من دور في تعزيز الأسبقيات التنافسية.

2. الصديق موسى مصطفى الحاج والطاهر أحمد محمد علي، **أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بنك النيل الأزرق المشرق**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بتنفيذ الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة بالقطاع المصرفي، إذ تمثلت أنماط الأنشطة اللوجستية في النقل والتخزين والتوريد، أما جودة الخدمة فتمثلت في الالتزام التنظيمي والالتزام المعياري والالتزام العاطفي، عينة الدراسة تم اختيارها عشوائيا من بعض الموظفين ببنك النيل الأزرق المشرق وقد بلغت (140) مفردة، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية وجودة الخدمة متمثلة في (سرعة الاستجابة، الملموسية،

الاعتمادية والأمان)، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة وتحسين جودة الخدمة.

3. حشروف فاطمة الزهراء، صحراوي بن شيحة، كاملي محمد، **إستراتيجية الإمداد (اللوجستيك) في العمليات التجارية الدولية، 2017**، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التسيير الجيد لأنشطة الإمداد الدولي باعتبارها أحد السمات الأساسية لنجاح المؤسسات في السوق الدولي، وكذا توضيح الدور الكبير الذي يلعبه الإمداد الدولي في خلق مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة في السوق الدولي؛ هذه المزايا التي تسهم بشكل كبير في تحقيق رضا العميل الذي يعتبر جوهر العملية التسويقية، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن تلبية احتياجات العميل تعتبر محور نشاط الإمداد كونه يسمح بتوفير تلك الاحتياجات على المستوى الدولي في الوقت والمكان المناسبين وبالتكلفة المناسبة، فضلا على أن الإمداد الدولي يسمح بتحقيق ميزة تنافسية في السوق الدولي تكمن في تبني إستراتيجية كونية للإمدادات تكون قائمة على تحديد الأهداف بدقة واتخاذ قرارات إستراتيجية سليمة.

4. عبد الحليم لعشاش، **دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة مسيلة، 2016، تبحث الدراسة في العلاقة بين تسيير التكاليف سلسلة التوريد وتحسين العلاقات مع الموردين والزبائن، حيث شملت الدراسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تتبنى المراحل المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد من لحظة توريد المادة الأولية وصولا إلى المستهلك النهائي، وتمثلت عينة الدراسة بعينة عشوائية من المؤسسات بحجم 75 مفردة، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها أن التحكم في تكاليف سلاسل التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من شأنها أن يساهم في استقطاب زبائن ووسطاء جدد، بالإضافة إلى تحسين العلاقات مع الموردين والزبائن وتطوير اشكال التعاون معهم فضلا عن زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتعظيم الأرباح، كما تم تقديم بعض التوصيات أهمها المعرفة الدقيقة لجميع تكاليف سلسلة التوريد ونسبتها لغيرها من تكاليف المؤسسة.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

- FERRAHI Abdelhakim *: "***Efficacité de la gestion de la chaine logistique comme déterminant de la compétitivité internationale des entreprises algériennes** ***", Thèse en vue d'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences commerciales, Option: Commerce international et logistique, Université Abdelhamid IBN BADIS –MOSTAGANEM- 2017*

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على عوامل الضعف المرتبطة بإدارة سلسلة الإمداد، وتحديد إلى أي درجة تتبنى الشركات الجزائرية ثقافة إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، وقد شملت الدراسة عينة بحجم 30 شركة جزائرية صناعية موزعة عبر كامل التراب الوطني، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد تواجهه الكثير من القيود والتي تحول دون تحقيق الشركات الجزائرية لدخول السوق الدولية وتنمية حصتها السوقية، كما أن هناك غياب ثقافة واستراتيجية إدارة المخاطر المتعلقة بسلاسل الإمداد في الشركات الجزائرية.

- Ebrahim KARIMI, Mahmoud RAFIEE *: "**Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company),** International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol.4, No 1, January 2014*

تناولت الدراسة تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأبعادها الأربعة (شراكة الموردين الاستراتيجية، علاقات العملاء، مستوى تبادل المعلومات، وجودة مشاركة المعلومات) على الأداء التنظيمي (أداء السوق، الأداء المالي رضا العملاء) والميزة التنافسية (السعر/التكلفة، الجودة، التسليم والاعتمادية، ابتكار المنتجات "المرونة")، كما تبحث الدراسة في العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تفترض وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مستوى الميزة التنافسية ومستوى الأداء التنظيمي. يمثل المجتمع الاحصائي جميع موظفي Pump Iran، مع عينة بحجم 483 من الموظفين تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها أن ممارسات سلسلة التوريد لها تأثير مباشر على الأداء المالي والتسويقي للمؤسسة إذ تؤدي ممارسة SCM إلى زيادة الحصة السوقية والعائد على الاستثمار، كما تؤثر أيضا على الميزة التنافسية، كما أن ممارسات SCM لها تأثير على الجوانب المختلفة للميزة التنافسية مثل (السعر/ تكلفة)، إذ يمكن لشراكة الموردين الاستراتيجية أن تحسن أداء المورد، وتقلل الوقت اللازم للتسليم وتزيد ايضا من استجابة العملاء ورضاهم.

- Amine GHOUMRASSI, Gabriela ȚIGU, ***The impact of the logistics management in customer satisfaction***, *PICBE- Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence, 2017*

سعت الدراسة إلى توسيع النقاش حول الحلول اللوجستية المختلفة التي تنفذها الشركات الصناعية لزيادة رضا العملاء وتحديد تأثيرها، إذ يهدف الباحث إلى تحديد واقتراح روابط جديدة بين حلول الإدارة اللوجستية ورضا العملاء، وقد تم تطبيق الدراسة على 12 شركة جزائرية صغيرة ومتوسطة الحجم من مختلف القطاعات، كما تم اعتماد المقابلة شبه المنظمة كأداة للدراسة حيث تم مقابلة 22 مدير سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية.

من بين النتائج التي تم التوصل إليها أن إدارة الخدمات اللوجستية لها تأثير كبير على رضا العملاء وأنه من أجل تحسين رضا العملاء يجب استخدام حلول مرنة وأن ينصب التركيز على زيادة أداء التسليم من خلال تقليل وقت التسليم.

- *Tim Baines, John Kay, David Hamblin,* ***Strategic Positioning with in the manufacturing supply chain: An investigation of decision making practices****, Department of manufacturing, school of industrial and manufacturing science, cranfield university, United Kingdom.*

تبحث الدراسة في الكيفية التي تقوم بها الإدارة العليا في الشركات المصنعة لاتخاذ القرار حول تحديد الموقع الاستراتيجي لها، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة بحجم 6 شركات تصنيع بريطانية، حيث تم تحديد أبعاد سلسلة الإمداد من خلال تحليل أربعة واجهات أساسية تتمثل في (إمداد الإنتاج، العملاء، البنية التحتية، مجموعة المنتجات)، تم اعتماد المقابلة كأداة للدراسة مع كبار المديرين التنفيذيين في مجال التصنيع أو الإنتاج أو سلسلة التوريد (3 أو 4 أشخاص)، توصلت الدراسة إلى أن اتخاذ الإجراءات أو القرارات الناجحة من قبل الشركات المصنعة حول تحديد موقعها الاستراتيجي يكمن في أخذها بعين الاعتبار تنظيم واجهات سلسلة الإمداد بشكل كلي هذا من جهة، ومن جهة ثانية ارتباط تلك القرارات بشكل مباشر بالأولويات التنافسية للشركة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من مراجعة الدراسات السابقة، استخلص الباحث الملاحظات والاستنتاجات التالية:

- يتضح من استعراض الدراسات السابقة في موضوع البحث أنها تناولت دراسات مختلفة في تطبيقات إدارة الإمداد (اللوجستيك) في العديد من القرارات والمشكلات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات في ظل تعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والظروف التي تعمل بها.

- تباينت نتائج معظم الدراسات السابقة، إذ يتضح أن هناك ممارسات وأبعاد تأتي في المرتبة الأولى من بينها النقل، التخزين، التوريد، إدارة علاقات الموردين، إدارة علاقات الزبائن وغيرها حسب توجهات المؤسسة وأهدافها.

- أيضا تباينت الدراسات السابقة من حيث تاريخ إجراءها والتي غالبا ما بدأت من 2014 إلى غاية 2017 مما يؤكد على حداثة الموضوع وأهمية تطبيقه من قبل المؤسسات كتوجه إداري جديد وتحديد آثاره على أداءها.

- كما أكدت معظم الدراسات السابقة من خلال جملة توصياتها على أهمية تطبيق واستخدام إدارة الإمداد في المؤسسات لتحقيق التكامل والتنسيق بين الأهداف والاستراتيجيات، وأيضا مساعدة الإدارة في اتخاذ العديد من القرارات ومعالجة الكثير من المشكلات بما يساعد على تحقيق الفاعلية في الأداء.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تكوين فكرة واضحة عن مفهوم الإمداد بأبعاده ومتغيراته وتطبيقاته المختلفة في العديد من المؤسسات وفي مجالات مختلفة للاستعداد لتطبيقها في مجال الدراسة الحالية، وتختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في العديد من الجوانب أهمها:

- معظم الدراسات السباقة تناولت موضوع الإمداد على المستوى المحلي، في حين تطرقت الدراسة الحالية إلى موضوع الإمداد على المستوى الدولي؛

- أيضا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي ربط موضوع الإمداد بالتموقع في السوق الدولي وهذا من خلال دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين مختلف أبعاد الإمداد والتموقع الدولي؛

– من خلال الدراسة الحالية يقوم الباحث بتطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد على المؤسسات الجزائرية الناشطة في المجال الدولي، بما يسهم في تحقيق أهدافها، ورفع فعاليتها وكفاءتها وتحسين مركزها التنافسي في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية الجديدة والتي تتطلب إيلاء مفهوم الإمداد أهمية كبرى.

– واستنادا إلى أن موضوع ربط الإمداد بالتموقع الدولي لم يحظ بأي دراسات مستقلة، فإن هذه الدراسة تعد رائدة في مجالها على أمل أن تلحقها دراسات أخرى وأن تفتح الباب لباحثين آخرين لاستكمال العمل ضمن هذا المجال انطلاقا من النتائج التي سيتم التوصل إليها.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة منها تناولت الإطار النظري للدراسة وفصل أخير للدراسة التطبيقية وقد تم تجزئة الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول: وكان بعنوان إدارة الإمداد الدولي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول الإطار النظري للإمداد من خلال التطرق إلى التطور التاريخي للإمداد وأهم التوجهات الحديثة له، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه مفهوم الإمداد الدولي مبرزين الفرق بينه وبين الإمداد المحلي إضافة إلى وصف متغيرات البيئة الدولية للإمداد وآلية تنظيم الإمداد على المستوى الدولي، في حين تناول المبحث الثالث إدارة التدفقات والأنشطة اللوجستية على المستوى الدولي.

الفصل الثاني والذي تطرقنا فيه إلى استراتيجيات بناء التموقع في السوق الدولي من خلال ثلاث مباحث أيضا تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري للتموقع وتم فيه شرح مفهوم التموقع وأهميته بالنسبة للمؤسسة والمستهلك، أيضا تم تحديد أسباب فشل التموقع وضرورة التوجه نحو إعادة تعريفه، أما المبحث الثاني فقد تناول ماهية التسويق الدولي وأسباب توجه المؤسسات نحو تدويل أنشطتها وأهم الاستراتيجيات المعتمدة في ذلك في حين تناول المبحث الثالث آلية تطبيق نموذج STP لبناء تموقع في السوق الدولي، وهو النموذج الذي يقوم على التجزئة، الاستهداف ثم التموقع.

أما **الفصل الثالث** فقد تم التطرق فيه إلى الدور الاستراتيجي للإمداد في تحقيق الميزة التنافسية لدعم التموقع الدولي من خلال التطرق إلى تحول المؤسسات من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية كمبحث أول، حيث تم تحديد مفهوم واستراتيجيات الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة العلاقة بين التموقع والميـــزة التنافسية وآليات تحقيق التموقع في بيئة تنافسية، في حين تناول المبحث الثالث دور الإمداد في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية ممثلة في الجودة، التكلفة وسرعة التسليم.

وفيما يتعلق **بالفصل الرابع** والأخير فقد خصص للدراسة التطبيقية والتي تتناول دور الإمـــداد في تحقيـــق التموقع، حيث تناول المبحث الأول منهجية الدراسة التطبيقية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأيضـــا الأساليب والأدوات الاحصائية المستخدمة في ذلك، أما المبحث الثاني فقد خصص للتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات، في حين تم التطرق في المبحث الثالث والأخير إلى تطبيق نتائج الدراسة على مستوى مؤسسة **خنتر** بسيدي بلعباس.

الفصل الأول

إدارة الإمداد الدولي

تمهيـــد:

تتوسع الأسواق العالمية إلى ما وراء الحدود وتعيد تحديد طريقة إدارة العرض والطلب. المؤسسات الدولية تحركها الأسواق الخارجية، ولإبقاء تكلفة التصنيع منخفضة، تضطر هذه المؤسسات إلى مواصلة البحث عن إنشاء مراكز إنتاج تكون فيها تكلفة المواد الخام والعمالة رخيصة، أيضا البحث عن مصادر للمواد الخام والموردين لإدارة استراتيجية الشراء الديناميكية والتي تمتد عبر البلدان بحثا عن الجودة والكمية المناسبة وبالسعر المناسب.

باستخدام السيناريو أعلاه، تجد المؤسسات التي تشتري المواد على مستوى العالم من مختلف البائعين مصدرا للمواد الخام لإدارة أنشطتها الإنتاجية في مصانعها المحلية أو الموجودة في دول عدة. لتمر بعد ذلك البضائع النهائية من مواقع المصانع هذه عبر سلاسل مختلفة من شبكات التوزيع تشمل المستودعات، المراكز اللوجستية ومناطق التجارة الحرة إلى بلدان مختلفة وأسواق محلية متباينة وموزعين وتجار تجزئة وأخيرا إلى العميل النهائي المستهدف.

بلغة بسيطة، وإدارة جميع الأنشطة المذكورة أعلاه جنبا إلى جنب مع إدارة الطلب والعرض على نطاق دولي هي إدارة سلسلة الإمداد الدولي. وفقًا للتعريف؛ فإن سلسلة الإمداد الدولي ISCM هي إدارة شبكة تضم جميع عمليات وأنشطة الأعمال التي تتضمن شراء المواد الخام وإدارة التصنيع والتوزيع للبضائع النهائية عبر الحدود الدولية. تسمى ISCM أيضًا فن إدارة توفير المنتج المناسب، في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالتكلفة المناسبة للعميل المناسب.

بناء على ما سبق يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الإمداد على المستوى الدولي وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإمداد

المبحث الثاني: الإطار النظري للإمداد الدولي

المبحث الثالث: إدارة التدفقات والأنشطة اللوجستية في سلسلة الإمداد الدولي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإمداد

يعد مفهوم الإمداد من المفاهيم الحديثة التي تربط بين وظيفتي الإنتاج والتسويق، وهذا انطلاقا من تجهيز مدخلات العملية الإنتاجية مرورا بإنتاج السلع التي تتوافق مع احتياجات ورغبات المستهلك، وصولا إلى تدفق المنتجات التامة الصنع إلى المستهلك النهائي بالكمية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة، وقبل أي محاولة لتحديد مفهوم الإمداد، يبدو من المناسب النظر فيه أولا من منظور نشأته وتطوره التاريخي.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإمداد

لقد كانت التطبيقات الأولى لمصطلح الإمداد في المناطق العسكرية من خلال نقل وإدارة مخزونات السلع والأسلحة وتنظيم حركة الجيوش، وبهذا تم فهم الأهمية الرئيسية للكلمة لأول مرة خلال الحرب العالمية الثانية وما إن وضعت الحرب أوزارها حتى بدأ النظر فيها وتطبيقها في مجال الأعمال كموضوع علمي جديد.

1. أصل الإمداد وتطوره التاريخي

يعود أصل مصطلح الإمداد* (Logistics) إلى كلمة λoÿos في اللغة الاغريقية القديمة، والتي تعني نسبة، حساب، سبب، خطاب، وكان أول من استعمل كلمة Logistikos الفيلسوف اليوناني أفلاطون (428-348 ق.م).[1]

والإمداد Logistics في اللغة كلمة تتكون من مقطعين: (Lodg) وتعني (يؤوي)، و(Istic) وهي لاحقة وتعني (متعلق ب) وبضم المقطعين تصبح Lodgistic بما معناه (أمر متعلق بالإيواء) غير أنه تم بعد ذلك اختصارها لتصبح logistic وهذا تسهيلا للنطق، أما اصطلاحا فكلمة Logistic يقصد بها إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم المجهود الحربي من خلال نقل الجنود والعتاد والمؤن والذخائر من المعسكرات والمستودعات إلى ميادين القتال وذلك بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن.[2]

---

*: مصطلح الإمداد عرف عدة تسميات منها: التوزيع المادي، اللوجستيك، الإمداد، سلسلة التوريد، الإمداد الصناعي، ومن خلال الدراسة الحالية سوف يتم التركيز على كلمة "**الإمداد**".

[1] : رصاع حياة، **دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية: دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2019، ص26

[2] : أيوب الصوالحة، علي الابراهيمي، **عمليات الإدارة اللوجستية في منظمات الأعمال الحديثة**، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئات متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع جامعة جدارا، أربد، المملكة الأردنية الهاشمية، أكتوبر، 2011، ص4

وكان أول من قدم تعريفا للإمداد (اللوجستيك) "*Jomini*"*، حيث وصف اللوجستيك بأنه الفن العملي للجيوش المتحركة مشتملا على مجموعة من الوظائف التي تنطوي على تحريك واستدامة القوات العسكرية من تخطيط وإدارة وتمويل وإقامة المخيمات وبناء الجسور وأعمال الاستطلاع والاستخبارات وحتى ما كان مرتبط بالمناورات خارج ساحة المعركة.[1]

كانت النشأة الأولى للوجستيك في الحاجة إلى تزويد الجيش بالأسلحة والذخيرة والمؤن الغذائية، وبهذا كانت الاستخدامات الأولى للمصطلح في وصف علم الحركة والإمداد للقوات العسكرية في ميادين المعركة تعبيرا عن النشاط الذي يُمكِنُ من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات وهما المكان والزمان، ولهذا كان الإمداد موضوع اهتمام كبار القادة العسكريين آنذاك.

أما ظهور المصطلح في مجال الأعمال فقد كان بعد الحرب العالمية الثانية، وتم اعتباره حينها فنا من الفنون الإدارية ذات الأثر الاقتصادي الكبير، وبهذا تم تعريف اللوجستيك من منظور اقتصادي وإداري بأنه النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة، بالكميات المناسبة، في المكان المناسب، في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.[2]

بعد ذلك تم تداول المصطلح في مجال الأعمال والإدارة بشكل واسع، وبدأت بالظهور العديد من الدراسات التي تستهدف تطبيق اللوجستيك في هذا المجال والتي عرفت حينها باسم Logistics Business. ليشكل بعد ذلك أهمية كبيرة بالنسبة للعديد من المؤسسات وحتى الدول.

وكما سبقت الإشارة فإن البدايات الأولى لمصطلح الإمداد في مجال الأعمال كانت عقب الحرب العالمية الثانية، بعدها عرف المصطلح مجموعة مراحل تم من خلالها تحديد أهم المبادئ التي يقوم عليها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بعد إدراجه كوظيفة حيوية في المؤسسات الاقتصادية.

---

*: أنطوان هنري جوميني (Antoine-Heneri Jomini 1779-1869) جنرال في الجيش الفرنسي وبعد ذلك في الخدمة الروسية، قدم تعريفا للوجستيك في كتابه "ملخص لفن الحرب عام 1838 والذي تحدث فيه عن فن الحرب النابليونية".

[1] : *Reza Zanjirani Farahani And al,* ***Logistics Operations and Management Concepts and Models,*** *First Edition, Elsevier, London, 2011, p3*

[2] : عدنان ابراهيم أبو حسن، **الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية**، دنيا الوطن، ص01، مقال على الموقع: *https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/189832.html 2020/01/17 20:00*

الجدول رقم (01-01): خصائص الإمداد خلال مراحل تطوره

	اللوجستيك المنفصل	اللوجستيك المتكامل	اللوجستيك المشترك
السنوات	**قبل 1975**	**1975-1990**	**بعد 1990**
أولوية المدير اللوجيستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة (الآجال)
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (شراكة)
الشراكة مع الأطراف الأخرى في سلسلة الإمداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة الشراكة مع الأطراف في السلسلة	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسؤول سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج (من التموين إلى التوزيع)	تعطل بسبب التخزين	السرعة في التخلص من المخزون	السرعة في الشراكة بين أعضاء سلسلة الإمداد
شبكات الإعلام الآلي	منفصلة	متكاملة مثل: CIM Computer Integrated Manufacturing	شراكة مثل: EDI Echange des données informatisé

المصدر: رصاع حياة، **دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية: دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2019، ص31

أ- مرحلة الإمداد المنفصل (قبل 1975): خلال هذه المرحلة تم تنفيذ العمليات والوظائف اللوجستية بشكل منفصل، دون أي مفهوم لوجستي متكامل، كما أنه لم يكن لدى الشركات نهج موحد لتنظيم الأنشطة اللوجستية، وكانت هذه الأنشطة غير واضحة بين الإدارات مما أدى إلى ارتفاع التكاليف.

ب-مرحلة الإمداد المتكامل (1975- 1990): تميزت هذه المرحلة بتحقيق التكامل بين الأنشطة اللوجستية وهذا من خلال الجمع بين أنشطة التوزيع المادي للبضائع وتقليصها في نشاط النقل فقط، وأنشطة إدارة المواد والتي تغطي مجالات التوريد وإدارة المخزون.

ت-مرحلة الإمداد المشترك (بعد 1990): بدأت هذه المرحلة منذ التسعينات وتستمر حتى اليوم، وتتميز بأنها ذروة الخدمات اللوجستية وتطوير عمليات التكامل الناشئة خارج حدود المؤسسات الفردية، حيث يوجد تطور في العلاقات مع المستهلكين والوسطاء والموردين وهو ما عزز ظهور مفهوم سلسلة الإمداد.

2. تعريف الإمداد

في سياق تحديد مفهوم الإمداد نجد أن هذا المصطلح قد أطلق عليه أكثر من تسمية، كلها تتجه نحو مفهوم واحد وهو إدارة التدفقات المادية والمعلوماتية من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك، والتي تعرف بإدارة الإمداد.

يعرف **مجلس إدارة الإمداد** (***CLM: Council of Logistics Management***) الإمداد بأنه النشاط الذي يقوم بعملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق والتخزين الفعال للسلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء.[1]

وبنفس المفهوم، عرفت **الجمعية الأمريكية للوجستيات** الإمداد على أنه "عمليات تخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق السلع والخدمات والمعلومات بكفاءة وفعالية بدءا من مرحلة الحصول على المادة الخام أو المكونات وتدفقها عبر المراحل المختلفة وحتى مرحلة الاستهلاك النهائي، بما يكفل إشباع حاجات المستهلك".[2]

بالنظر إلى التعريفين السابقين نجد أن مفهوم الإمداد يشير إلى تدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات بكفاءة وفعالية من مرحلة التوريد الأولي إلى مرحلة الاستهلاك النهائي بما يحقق رضا العميل وربحية المؤسسة غير أن هذين التعريفين لم يتطرقا إلى التدفقات العكسية والتي تشمل حركة المنتجات من المستهلك إلى المؤسسة أو المصدر، والتي قد تكون في حالة عدم التطابق مع المواصفات أو لتلف في المنتجات وغيرها.

وعلى هذا الأساس؛ نقدم تعريف **جمعية التقييس الفرنسية للإمداد *(AFNOR)*** * من خلال إشارتها إلى خمسة أبعاد متكاملة ومتسقة فيما بينها تشتمل على مجمل الأنشطة اللوجستية، وتتمثل هذه الأبعاد في "التموين والشراء، الإمداد داخل المؤسسة والإمداد الداعم لعمليات الإنتاج، خدمة ما بعد البيع والإمداد الذي يقوم باسترجاع وإعادة تصنيع المنتجات المنتهية صلاحيتها".[3]

---

[1]: جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، **الإدارة الاستراتيجية للإمدادات**، الكتاب الأول، تعريب: سرور على إبراهيم سرور/ مراجعة: محمد يحي عبد الرحمن، تقديم: عبد المنعم إبراهيم عبد المنعم، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.، ص 41.

[2] :أيمن النحراوي، **إدارة اللوجستيات**، الطبعة1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016، ص23

*: AFNOR: Association Française de Normalisation، الجمعية الفرنسية للتقييس تأسست عام 1962، وهي جمعية يحكمها القانون العام تضم ما يقارب 2500 شركة عضو، تتمثل مهمتها في قيادة وتنسيق عملية وضع المعايير وتعزيز تطبيقها داخل الحدود الفرنسية وخارجها.

[3] :إكرام عباس العوض مدني، **تكاليف الأنشطة اللوجستية ودورها في تحديد أسعار المنتجات الصناعية: دراسة ميدانية على شركات الاسمنت بولاية نهر النيل**، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندى، السودان، 2016 ص 96

وبالمثل عرفه (أحمد عبد الله) على أنه الجزء من **سلسلة الإمداد*** الذي يتضمن أنشطة الشراء، التصنيع التخزين والنقل للمواد الأولية والأجزاء المصنعة والسلع تامة الصنع إلى الأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى إعادة المواد أو المنتجات، إعادة تدوير المواد الخام، والتخلص من الفضلات.[1]

بالنظر إلى التعريفين السابقين يتضح أن الإمداد يشتمل على مرحلتين: الأولى إدارة التدفق المادي للمواد الأولية وقطع الغيار والأجزاء نصف المصنعة من المورد إلى المؤسسة، والثانية إدارة التوزيع المادي للمنتجات تامة الصنع من المؤسسة إلى المستهلك أو العكس (من المستهلك إلى المؤسسة).

ويتمثل الهدف الأساسي لإدارة الإمداد في التنسيق الفعال بين المرحلتين ومكوناتهما المختلفة بغية تحقيق أقصى درجة من الفعالية من حيث التكلفة، الجودة، السرعة في التسليم والمرونة.

أما (ثابت إدريس) فقد أشار إلى الإمداد بأنه "تلك العمليات المتواصلة لمقابلة احتياجات العملاء من خلال تأكيد توافر المنافع المناسبة للعميل المناسب من حيث الكمية وحالة المنتج المرغوبة من جانب العميل، وفي الوقت والمكان المناسبين، وذلك كله بسعر يجعل العميل مستعدا لدفعه".[2]

إن التعريف السابق قد أعطى الأولوية للعميل وجعله صلب العملية الإمدادية، فقد أكد (ثابت إدريس) على ضرورة اختيار العميل المناسب وتقديم المنافع والمزايا التي تلبي احتياجاته وتناسبه من حيث الزمان والمكان وأيضا التكلفة، ولكن بالنظر إلى التعريف نجد أنه قد اهتم بالتوزيع المادي للمنتجات دون التطرق إلى الإمداد المادي وهي مرحلة توريد المادة الأولية.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الإمداد على أنه الإدارة المتكاملة والفعالة لأنشطة التخطيط والتنفيذ والرقابة لتدفقات المواد الخام، المنتجات والمعلومات اللازمة من مرحلة توريد المادة الأولية إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك النهائي بالمواصفات المطلوبة في المكان والزمان المناسبين وعند تكلفة مقبولة، إضافة إلى إدارة المرتجعات من المواد والمنتجات وأيضا المسؤولية البيئية.

كما يمكن تعريفه بأنه العملية الكاملة للمواد والمنتجات التي تنتقل إلى الشركة من خلالها وخارجها؛ إذ تغطي الإمدادات الداخلية حركة المواد الواردة من الموردين، أما إدارة المواد فتصف حركة المواد والمكونات داخل الشركة، في حين يشير التوزيع الفعلي إلى حركة البضائع إلى الخارج من نهاية خط التجميع إلى العميل.

---

*: سوف يتم التطرق إلى مفهوم سلسلة الإمداد مبرزين الفرق بينها وبين الإمداد في **المطلب الثاني**.

[1] : أنيس أحمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، الطبعة1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص249

[2] :ثابت عبد الرحمن إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009 ص 24

3. التكامل بين الإمداد والإدارات الأخرى في المؤسسة

يشير مفهوم الإمداد إلى حركة مستلزمات الإنتاج وكذا حركة المنتجات النهائية، فهو بذلك يبرز بوضوح طبيعة العلاقة بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة، كإدارة الإنتاج، التسويق، والإدارة المالية.

1.3. علاقة الإمداد بإدارة الإنتاج

إدارة الإنتاج واللوجستيات هي نظام متكامل يتكون من عدة كيانات تعمل معًا من أجل الحصول على المواد الخام، وتحويل هذه المواد الخام إلى منتجات نهائية محددة، وتقديم هذه المنتجات النهائية إلى الأسواق.

يتضمن قسم الإنتاج في هذه الأنظمة تصميم وإدارة عملية التصنيع بأكملها، ويحدد قسم اللوجستيات كيفية الحصول على المواد الخام من مصادرها إلى المصانع ونقلها، وكيف يتم استرداد المنتجات وتسليمها من المصانع إلى مراكز التوزيع /المستودعات إلى تجار التجزئة، وكذلك كيفية نقل السلع المرتجعة مرة أخرى (الخدمات اللوجستية العكسية).

كما أن التكامل بين الإدارتين يتطلب التعاون والتبادل التام والمستمر للمعلومات والبيانات، وتتمثل المعلومات التي تمدها إدارة الإنتاج إلى إدارة الإمداد في: [1]

- خطط وبرامج العملية الإنتاجية وأهم التغيرات التي طرأت أو ستطرأ على هذه الخطط؛
- أهم الصعوبات التي تحول دون الاستخدام الأمثل للمواد أو عدم كفاءتها؛
- مختلف المواعيد اللازمة لتوريد المستلزمات، أي وقت الحاجة إليها.

أما عن المعلومات التي تحتاجها إدارة الإنتاج من إدارة الإمداد فهي تتمثل في:

- مواعيد التوريد وإمكانيات التأخير؛
- أهم التطورات الفنية أو التكنولوجية لمستلزمات العملية الإنتاجية؛
- أهم العروض البديلة أو الجديدة في السوق.

[1] :عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، **أساسيات إدارة المواد والإمداد**، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص26

2.3. علاقة الإمداد بإدارة التسويق

إن هدف المؤسسة على اختلاف أنشطتها هو تحقيق رضا الزبون باعتباره الهدف الأساسي الذي تبنى عليه باقي الأهداف الأخرى، وعليه فإن إدارة التسويق في المؤسسة تعمل على توجيه مختلف الجهود نحو تحقيق هذا الهدف، وفي هذا السياق تتكامل إدارة الإمداد مع إدارة التسويق، فتعمل إدارة التسويق على تقديم مجموعة من المعلومات حول خطوط الإنتاج، مستوى الأسعار وبرامج الدعاية للمنتجات وأماكن التوزيع، في حين تعمل إدارة الإمداد على توفير المنتجات بالجودة والسرعة وفي المكان المناسب، ووجود إدارة فعالة للإمداد من شأنه أن يعمل على خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين ربحيتها.[1]

و تبرز أهمية الإمداد بصفة أكبر في مجال التسويق الدولي من حيث خلق الظروف الملائمة لغزو منتجات المؤسسة السوق الدولية، وفي إبراز التمايز والاختلاف في المعروض من المنتجات عن باقي المنتجات المنافسة.

وتؤثر أنشطة الإمداد على نشاط التسويق من خلال:[2]

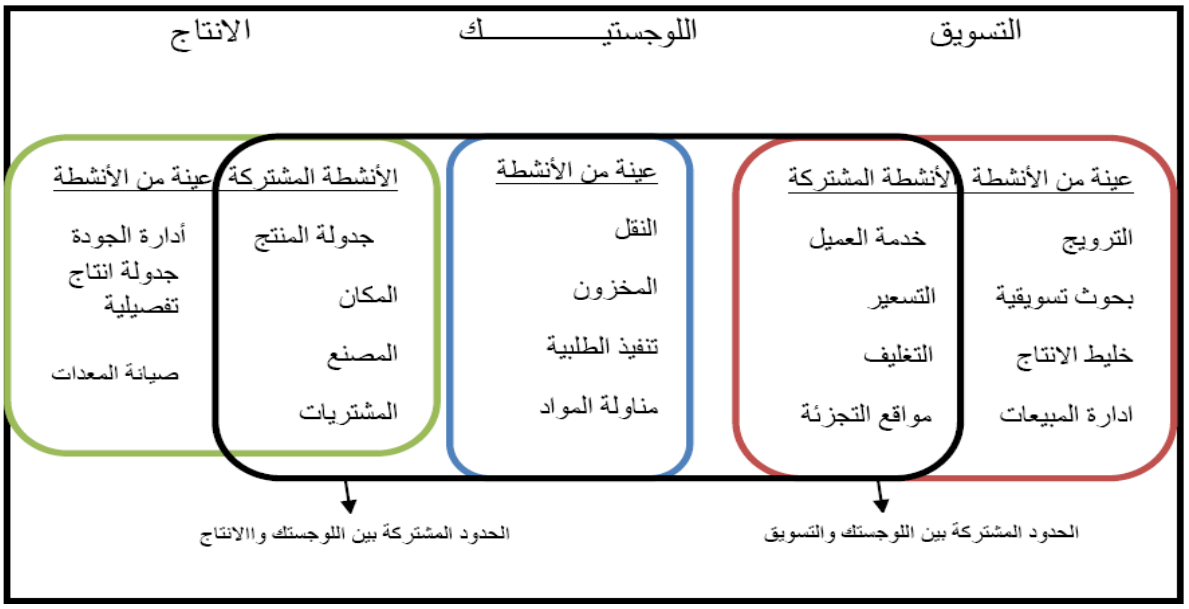
- تكلفة المنتج وتوقيت إنتاجه؛
- جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج؛
- توقيت وأماكن توفير المنتج للعميل؛
- جودة التعبئة والتغليف بما يتوافق مع احتياجات ورغبات العميل.

يوضح الشكل الموالي التداخل بين وظيفة الإمداد وكل من وظيفتي الإنتاج والتسويق داخل المؤسسة.

[1] :علي فلاح الزعبي، زكريا احمد عزام، **إدارة الأعمال اللوجستية: مدخل التوزيع والإمداد**، الطبعة2، عمان، الأردن، 2019، ص57

[2] :حشروف فاطمة زهراء وآخرون، **استراتيجية الإمداد (اللوجستيك) في العمليات التجارية الدولية**، الحوار المتوسطي، مجلد 08 (العدد2) مخبر البحوث والدراسات الاستشرافية في حضارة المغرب الإسلامي، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، ديسمبر 2017، ص168

الشكل رقم (01-01): علاقة الإمداد بإداريتي الإنتاج والتسويق



المصدر: إكرام عباس العوض مدني، **تكاليف الأنشطة اللوجستية ودورها في تحديد أسعار المنتجات الصناعية: دراسة ميدانية على شركات الاسمنت بولاية نهر النيل**، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شـــندى، الســـودان 2016، ص 107

يظهر الشكل السابق مستوى الترابط والتداخل بين إدارة الإمداد وكل من إدارتي الإنتاج والتسويق داخـــل المؤسسة، حيث يظهر من الشكل أن إدارة الإمداد تشترك مع إدارة الإنتاج في كل من أنشطة جدولة المنـــتج المكان، المصنع والمشتريات، أما إدارة التسويق فتشرك مع إدارة الإمداد في كل من أنشـــطة خدمـــة العميـــل التسعير، التغليف ومواقع التجزئة.

3.3. علاقة الإمداد بالإدارة المالية

تتكامل إدارة الإمداد مع الإدارة المالية في المؤسسة بهدف تحقيق الربحية والتكلفة الأقل، ويتم التنسيق بـــين الوظيفيتين لمعرفة إدارة الإمداد بأهم الموارد المالية المتاحة والتي في ضوئها تتخذ مختلـــف القـــرارات الشـــرائية وبالمقابل يتيح هذا الترابط للإدارة المالية المعرفة بنفقات الإمداد وأخذها في الحسبان عند وضع الخطط الماليـــة للمؤسسة كالنفقات وغيرها.

ومن بين المعلومات التي تقدمها الإدارة المالية لإدارة الإمداد ما تعلق ب:[1]

- المراكز المالية للموردين ومختلف أسباب التأخير؛
- الائتمان وتسيير الفائض أو الخردة.

أما إدارة الإمداد فتمد الإدارة المالية بمعلومات حول:

- التغيرات في المشتريات الحالية أو المتوقعة؛
- الحاجة إلى الأموال لمواجهة هذه التغيرات؛
- ضبط أوقات الشراء لتوفير السيولة اللازمة؛
- الإخطار عن تجاوزات الموردين سواء من حيث ميعاد التوريد أو عدم المطابقة للمواصفات لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

4.3. علاقة الإمداد بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

تحتاج الإدارة الجيدة للإمدادات إلى وجود العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة اللازمة، إضافة إلى وجود الهيكل التنظيمي لما له من دور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على غرار الأهداف اللوجستية، وتبرز العلاقة بين الإمداد والجوانب التنظيمية والإدارية والعنصر البشري من خلال:[2]

- نوع وشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- مختلف العلاقات التنظيمية والإدارية ضمن مستويات الهيكل التنظيمي؛
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل خدمة الموردين؛
- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة؛
- مستوى المهارة والكفاءة لدى الموارد البشرية؛
- أهم المعايير والأسس المعتمدة لقياس كفاءة وفعالية الأنشطة اللوجستية داخل المؤسسة.

[1] : عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص28

[2] : إكرام عباس العوض مدني، **مرجع سابق**، ص108

المطلب الثاني: من الإمداد إلى إدارة سلسلة الإمداد

بدأت المؤسسات تدرك أنه لا يمكن إدارة التكلفة بشكل فعال وتقديم خدمة فائقة للعملاء دون الاستعانة بشبكة من المؤسسات من مختلف أنحاء العالم، وبهذا امتدت أنشطة الإمداد إلى خارج حدود المؤسسة مهتمة بإدارة العلاقات مع الأطراف الخارجية كالموردين والعملاء وإدارة الطلب وهو ما تجلى في مفهوم سلسلة الإمداد.

1. مفهوم إدارة سلسلة الإمداد *Supply Chain Mangement*

في إطار تحديد مفهوم سلسلة الإمداد نستعرض التعريف الذي قدمه "دوغلاس لامبرت *Douglas Lambert*" في حوار مع "*Darilyn Kane* " بعنوان " *A Global View of Supply Chain Management*" واصفا سلسلة الإمداد ***(SCM)*** بأنها نموذج أعمال متكامل يأخذ وجهة نظر قائمة على العمليات حول كيفية عمل جميع الوظائف معًا وكيفية ارتباط الأعمال بمورديها وعملائها. كما يركز إطار العمل الذي تم تطويره على إيجاد المستوى المناسب من الشراكة مع العملاء والموردين وإنشاء فرق متعددة الوظائف تتخذ القرارات بناءً على نظرة شاملة للعمل. وأوضح أن هناك الكثير من الالتباس حول مصطلح "سلسلة الإمداد" مبرزا بذلك وجود العديد من المنظمات التي تستخدم المصطلح في عناوين الوظائف والمخططات التنظيمية، ولكنها تأخذ وجهة نظر أضيق كثيرًا مثل تدفق المواد التي يمكن وصفها بشكل أفضل على أنها لوجستيات وليست سلسلة إمداد. أما هذه الأخيرة فهي أوسع؛ إذ تمثل مزيج من الشراء والعمليات والخدمات اللوجستية وتتطلب مشاركة جميع وظائف الأعمال.[1]

من خلال التعريف السابق يتضح أن سلسلة الإمداد تمثل رؤية متكاملة للخدمات اللوجستية التي تتعامل مع جميع التدفقات والعمليات المرافقة لتسليم المنتجات من مرحلة التصميم إلى العميل النهائي ولكامل دورة حياة المنتج، كما تهتم سلسلة الإمداد بتحقيق التكامل مع مختلف الأطراف كالعملاء والملاك.

وفي ذات السياق تم تعريف سلسلة الإمداد بأنها الإطار الذي يحقق التكامل بين وظائف المؤسسة من لحظة توريد المادة الأولية وصولا إلى المستهلك النهائي بغرض تحقيق التدفق المادي والمعلوماتي لزيادة كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة هذا من جهة، ومن جهة ثانية تعظيم قيمة منتجاتها في نظر عملائها وملاكها.[2]

---

[1] : *Darilyn Kane, **A Global View of Supply Chain Management**, Business Review, Volume 10 No2, University of Auckland, 2008, p31*

[2] :محمد أحمد حسان، **إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 41

بناء على مفهوم الإمداد ومفهوم سلسلة الإمداد القول أن مفهوم سلسلة الإمداد هي امتداد لمفهوم الإمـــداد (اللوجستيك)؛ فالإمداد يشير إلى التدفقات النهائية للمواد والمنتجات داخل المؤسسة وخارجها، في حين نجـــد أن سلسلة الإمداد تمثل التكامل بين مختلف الأطراف المكونة للسلسلة فقد تكون مجموعة مـــن المؤسســـات أو المنظمات التي تعمل بشكل مترابط نحو تحقيق هذه التدفقات.

وتركز إدارة سلسلة الإمداد بشكل أكبر على تحسين التدفق في مجال الإمداد وسلسلة الإمداد "من مـــورد المورد إلى زبون الزبون"، إضافة إلى التركيز على تحسين تدفق القيمة المضافة، وتحسين العلاقة بين الثنائية (ربح/ تكلفة) من خلال تنفيذ العمليات بين الأطراف ذات الصلة في سلسلة الإمداد.[1]

وبهذا فإن سلسلة الإمداد تعبر عن المدى الذي بموجبه يتم دمج الأنشطة داخل المؤسسة وخارجهـــا. أمـــا داخليا فهي تشير إلى الدرجة التي يتم بها تحديد استراتيجيات التصنيع وممارسة العمليات وتنظيمها داخل حدود المؤسسة للوفاء بمتطلبات العملاء، أما خارجيا فهي تشير إلى الدرجة التي يتم بها تحقيق التكامل مـــع المؤسســـة المنتجة والشركاء الخارجيين.

وفي إطار تحديد مفهوم شامل لسلسلة الإمداد، حدد المنتدى العالمي لسلسة الإمـــداد Global Supply Chain Forum (GSCF)* ثماني (08) وظائف رئيسية تشكل جوهر تعريف إدارة سلسلة الإمداد، وهذه الوظائف تتمثل في:[2]

1. إدارة علاقات العملاء: يوفر هيكلاً لكيفية تطوير وصيانة علاقات العملاء. يحدد مجموعـــات العمـــلاء المستهدفة كجزء من مهمة العمل ويطور الاتفاقيات مع الحسابات الرئيسية. تقيس تقارير الأداء أيضًا الربحيـــة والأثر المالي للعملاء الرئيسيين؛

2. إدارة خدمة العملاء: توفر مصدر معلومات العميل مثل تواريخ الشحن وتوافر المنـــتج ومعلومـــات في الوقت الفعلي بين العملاء والشركة؛

---

[1] : عقبة مخنان، **نحو مقاربة تسييريه لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنيـــة للأشـــغال في الآبـــار ENTP للفترة (2012– 2014)**، رسالة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص: إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مربـــاح، ورقلـــة الجزائر، 2017، ص19

*: المنتدى العالمي لسلسلة الإمداد ***(Global Supply Chain Forum (GSCF***: يرأسه دوغلاس لامبرت، تتمثل مهمة المنتـــدى في توفير الفرصة لمديري الأعمال والأكاديميين لمتابعة القضايا الحاسمة المتعلقة بتحقيق التميز في إدارة سلسلة الإمداد، تتكون عضوية المنتدى من ممثلـــي الشركات تبلغ 15 شركة، يتلقى المنتدى تمويلا سنويا بقيمة 20000 دولار من كل شركة عضو.

[2] *: Asghar Sabbaghi,* ***Global Supply-Chain Strategy And Global Competitiveness****, International Business & Economics Research Journal ,Volume 3, Number 7,2004, P68*

3. إدارة الطلب: يوازن متطلبات العملاء مع قدرات الشركة على التوريد. ويشمل ذلك التنبؤ بالطلب وتوقيت الإنتاج والمشتريات والتوزيع وجميع المطالب الخاصة بإنتاج الشركة بشكل أساسي؛

4. نظام إدارة الطلبات: يوفر تكاملًا بين خطط الشركة في مجال النقل والإمداد والتسويق، وهذا يتطلب إدارة الشراكات التي تحتفظ بها الشركة لتلبية متطلبات العملاء؛

5. إدارة تدفق المنتج: تنتج المنتجات وتضع مرونة التصنيع المطلوبة لخدمة الأسواق المستهدفة. يتطلب إدارة تدفق المنتج والحفاظ على المرونة المعمول بها؛

6. إدارة علاقات الموردين: يحدد كيفية تفاعل الشركة مع مورديها. على غرار إدارة علاقات العملاء، فإن إدارة الشراكة مطلوبة لتطوير العلاقات الرئيسية مع الموردين الأساسيين، مما قد يوفر ميزة تنافسية؛

7. تطوير المنتجات وتسويقها: يوفر تطوير منتجات جديدة من خلال دمج العملاء والموردين من أجل تقليل الوقت اللازم للتسويق. يعتبر تطوير منتجات وخدمات جديدة في الوقت المناسب مفتاحًا لنجاح الشركة؛

8. إدارة المرتجعات: توفر مكونًا مهمًا للميزة التنافسية المستمرة للشركة. يسمح للشركة بمراقبة تحسينات الإنتاجية وتحديد المشاريع القيمة المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات، وتوفر هذه العمليات إطارًا لمختلف جوانب القضايا الاستراتيجية والتكتيكية الموجودة في إدارة سلسلة الإمداد.

في ضوء تحليلنا فيما يتعلق بالإطار المفاهيمي لسلسة الإمداد واستنادًا إلى التعريفات السابقة، يمكن القول أن إدارة سلسلة الإمداد تشمل أنشطة مثل تحديد مصادر المواد الأولية وجدولة الإنتاج ونظام التوزيع المادي المدعوم بتدفق المعلومات اللازمة، علاوة على ذلك، تنطوي إدارة سلسلة الإمداد على تحديات مثل بناء الثقة بين المؤسسة والعملاء وبين المؤسسة والأطراف ذات الصلة، بالإضافة إلى تبادل المعلومات حول احتياجات السوق، وتطوير منتجات جديدة وتلبية متطلبات العملاء بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

2. أهداف إدارة سلسلة الإمداد

إن الهدف من إدارة سلسلة الإمداد هو مقابلة احتياجات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، إنها سلسلة من الأنشطة تبدأ من توقع احتياجات العملاء ورغباتهم؛ الحصول على رأس المال والمواد والأفراد والتقنيات والمعلومات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات والرغبات؛ تحسين شبكة إنتاج السلع أو الخدمات؛ استخدام تلك الشبكة لتلبية طلبات العملاء في الوقت المناسب، ببساطة يمكن القول أن سلسلة الإمداد هي إدارة مجموعة عمليات موجهة نحو العملاء.

وبشكل عام فإن أهداف إدارة سلسلة الإمداد تصب في هدفين رئيسيين. يقوم الهدف الأول على تعظيم مخرجات المؤسسة (منتجات وخدمات) في نظر عملائها، في حين يرتبط الهدف الثاني بإدارة علاقة المؤسسة بمختلف الأطراف ذات الصلة في سلسلة الإمداد (موردين، عملاء)، وتلجأ المؤسسة نحو تحقيق أهداف سلسلة الإمداد من خلال القيام بالأنشطة التالية:[1]

- المعرفة التامة بمختلف حاجات ورغبات العملاء، وتحديد أهم العوامل المؤدية إلى تغيرها وتطورها والتخطيط الجيد لإشباع تلك الحاجات؛
- مرونة نظم الاتصالات بما يسمح بسهولة تبادل المعلومات بين المؤسسة وعملائها؛
- إدارة التدفقات العكسية بكفاءة (المرتجعات، المنتجات التالفة وغيرها) من العملاء إلى المؤسسة، والعمل على تخفيض تلك التدفقات إلى أدنى حد ممكن؛
- توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء؛
- إدارة علاقة الموردين والتحول من مجرد موردين إلى شركاء حقيقيين للمؤسسة بما يساهم في تعظيم قيمة مخرجاتها؛
- إدارة العلاقة مع العملاء وإشراكهم في تطوير وتقديم منتجات جديدة بما يتلاءم مع رغباتهم؛

ويعبر كل من (*Gebremichael & Rao*) عن الهدف الرئيسي لسلسلة الإمداد انما يكمن في خلق قيمة من عملية الإنتاج إلى عملية التسليم بطريقة تسمح بخلق ميزة تنافسية أفضل للأطراف المعنية في سلسلة الإمداد

[1] :محمد أحمد حسان، **مرجع سابق**، ص47-48

وهذا من خلال تقليل التكلفة، ويضيفان أن هاته القيمة ليست متأصلة في المنتجات أو الخدمات المقدمة وإنما هي نابعة من خبرة العميل وتفضيلاته الاستهلاكية التي يرغبها في المنتج.[1]

إضافة إلى ذلك تعد سلسلة الإمداد مورد مهم للمؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية سواء من حيث التكلفة أو القيمة؛ فتحقيق ميزة التكلفة في سلسلة الإمداد يكون من خلال زيادة المبيعات من أجل تحقيق ما يسمى باقتصاد السلم والاستفادة من تأثير منحنى التجربة. غير أن طبيعة السوق أصبحت ديناميكية وتتقارب من حيث المنتجات والخدمات المعروضة وأن عنصر التكنولوجيا المستخدمة غير كافي لإبراز التميز في العرض فإن تحديات سلسلة الإمداد زادت عن ذي قبل.[2]

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لإدارة سلسلة الإمداد

إن الأهمية المتزايدة لوظيفة الإمداد في حل المشكلات الاقتصادية للعديد من المؤسسات وحتى الدول، أدت إلى ظهور توجهات جديدة لسلسة الإمداد تهتم بالعميل وأيضا بالبيئة التي ينتمي إليها، ومن هنا ظهر مفهوم الإمداد العكسي أو ما يعرف بلوجستيك المسؤولية البيئية وأيضا لوجستيات الطرف الثالث 3PL.

1. الإمداد العكسي: تشمل تدفقات الإمداد حركة المواد الخام والمنتجات النهائية من المصدر إلى المستهلك، غير أنه في بعض الأحيان قد تكون هناك تدفقات في الاتجاه المعاكس أي من المستهلك إلى المؤسسة وهو ما يعرف بالإمداد العكسي.

1.1. مفهوم الإمداد العكسي: حسب تعريف مجلس إدارة اللوجستيات (***CLM: Council of Logistics Management***) عام 1991؛ يستخدم الإمداد العكسي في إعادة التدوير، التخلص من النفايات، إدارة المواد الخطرة؛ من منظور أوسع يشمل كل أنشطة الإمداد التي تعنى بالحد من الموارد وإعادة تدويرها واستبدالها، وإعادة استخدام المواد والتخلص السليم منها".[3]

---

[1]: *Biru Ashenafi Gebremichael, P. Madhu Sudana Rao,* ***Supply Chain Management for Sustainable Competitive Advantage (SCA)****, Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR), Volume3, No.2, February 2014,* p88

[2] : بلمقدم مصطفى وآخرون، **قياس أداء شبكة الإمداد في المؤسسة وتحسينه باستعمال الطرق الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات: دراسة حالة ملبنة ريو تلمسان**، مجلة دراسات– العدد الاقتصادي– جامعة الأغواط، العدد 17أ، جوان 2012، ص 124

[3] :ساوس الشيخ، **أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص204

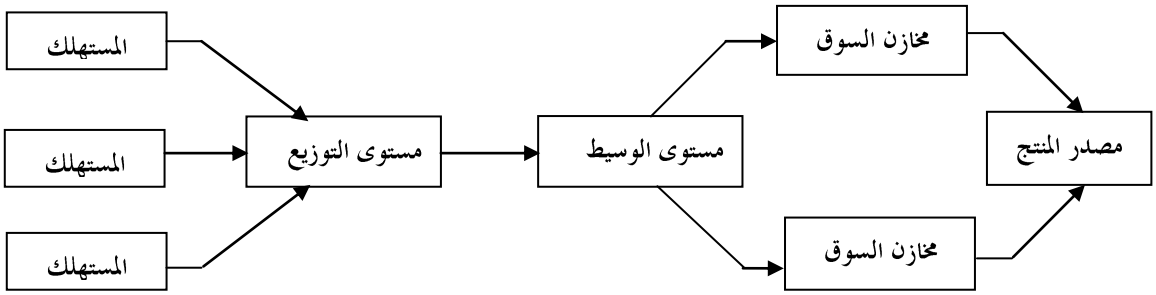
ويتعامل الإمداد العكسي مع أنشطة المناولة والتخزين والنقل لحركة المواد أثناء تدفقها من المستهلك إلى المنتج أو المورد، وغالبا ما يشتمل على الوحدات المعيبة أو في حالة عدم تطابقها مع المواصفات وأيضا في حالة تعرضها للتلف أثناء نقلها، ويشار أيضا للإمدادات العكسية باسم لوجستيات المسؤولية البيئية، كونها تساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات...الخ).[1]

وبالمقارنة بتكلفة الإمدادات إلى الأمام، قد تصل تكلفة الإمدادات العكسية إلى ما بين 5 إلى 9 أضعاف الإمدادات العادية[2] وذلك لصعوبة تجميعها ومناولتها ونقلها إلى المصدر، وفي كثير من الأحيان تتجه المؤسسات للاستعانة بمصادر خارجية للقيام بهذه العملية وهو ما يبرر الزيادة في التكلفة.

وبتعبير أدق، تشير اللوجستيات العكسية إلى عملية نقل البضائع من وجهتها النهائية المعتادة إلى المصدر بغرض الحصول على القيمة من خلال إعادة استعمالها أو التخلص السليم منها.

إن هدف من إدارة الإمداد العكسي هو ضمان التدفق الصحيح والسلس للمنتجات من المستهلك إلى المصدر، وفي هذا السياق تتكامل جميع أنشطة الإمداد لتحقيق ذلك بأقل تكلفة ممكنة، فمسؤولية نشاط النقل هو الاختيار الصائب لوسيلة النقل، وبالمثل تتكامل إدارة المخازن على توفير المساحات المخزنية التي تكفل الخزن الجيد للمسترجعات، وغيرها من الأنشطة الأخرى والشكل الموالي يمثل نموذج لعملية الإمداد العكسي.

الشكل (01-02):نموذج لعملية الإمداد العكسي



المصدر: جون جاتورنا، **إدارة الإمداد والتوزيع**، ترجمة خالد العامري، الطبعة1، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2008، ص 539

[1] : Abdo، **الاتجاهات الحديثة في سلاسل الامداد، مقال تم نشره** 2010/07/28 على الموقع: https://mbagroup.yoo7.com/t96-topic تم الاطلاع بتاريخ 2020/01/17 20:00

[2] : سعدون حمود جثير الربيعاوي، وآخرون، **سلسلة الإمدادات التسويقية**، الطبعة1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص173

يمثل الشكل السابق نموذج لعملية الإمداد العكسي، والذي يوضح المسار الذي تسلكه المرتجعات من المستهلك إلى المؤسسة، وذلك من خلال قنوات التوزيع وأنشطة النقل وصولا إلى مخازن المؤسسة، لتأتي بعد ذلك مرحلة إعادة التدوير أو التصنيع أو التخلص النهائي منها.

2.1. أهمية الإمداد العكسي ضمن سلسلة الإمداد: يوفر الإمداد العكسي العديد من المزايا للشركة، إذ يمكن للشركات استرداد المعدات والأجزاء التالفة التي يتم إنقاذها أو تجديدها وبالتالي استرداد القيمة من هاته الأجزاء. أيضاً، يتم جمع المواد المعيبة وإعادة تدويرها وبالتالي توليد قيمة للشركة، كذلك يتم جمع المعدات غير المباعة والمتقادمة من نقطة البيع، والتي تشجع الموزعين وخبراء التخزين على شراء مخزون موثوق به من الشركة مع العلم أنه يستطيع دائمًا إرجاع المخزون غير المستخدم وعدم خسارته في الصفقة.

كما يساهم الإمداد العكسي في تعزيز خدمة العملاء فيما يتعلق بمراقبة الجودة. في الوقت الحاضر، تم تطوير الخدمات اللوجستية العكسية بسرعة لزيادة القدرة التنافسية، وإعادة تدوير المواد القابلة لإعادة الاستخدام، وفي الوقت نفسه، يبرز الطلب على الخدمات اللوجستية العكسية سوقًا جديدًا لصناعات الخدمات اللوجستية الخارجية.[1]

3.1. أنشطة الإمداد العكسي: تتمثل الأنشطة اللوجستية العكسية في مجمل الأنشطة المصاحبة لتدفق المنتجات من المستهلك إلى المؤسسة، ويهتم الإمداد العكسي بمشكلة التخلص من هذه المنتجات من خلال إما إعادة الاستعمال أو التخلص التام منها خاصة في حالة تعرضها للتلف أثناء حركتها من المصدر إلى المستهلك.

ويتم استرجاع المنتجات المستخدمة أو المنتهية الصلاحية لثلاث أغراض رئيسية تتمثل في:[2]

- **إعادة الاستخدام:** من خلال جمع المنتجات وإعادة توزيعها أو بيعها وبالرغم من انخفاض القيمة النهائية للمنتج عن قيمته الأصلية إلا أنه لا يحتاج إلى معالجة جديدة.
- **إعادة التصنيع:** وهي عملية جمع منتج وتقييم حالته ليتم بعد ذلك استبدال الأجزاء التالفة أو المكسورة أو المتقادمة بأجزاء جديدة، وفي هذه الحالة يتم الاحتفاظ بهوية ووظيفة المنتج الأصلي.

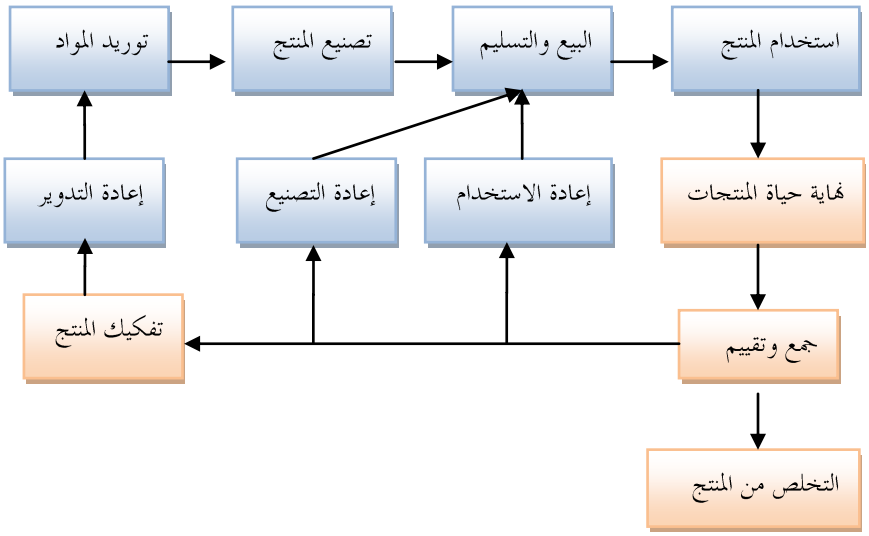
---

[1]: *G.Santosh Kumar, P.Shirisha,* ***Transportation The Key Player In Logistics Management****, Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR), Volume 3, No.1, January 2014, p17*

[2]: *Tarig Khidir Eltayeb and Suhaiza Hanim Mohamad Zailani,* ***Drivers on the reverse logistics: evidence from Malaysian certified companies,*** *Int. J. Logistics Systems and Management, Vol. 10, No. 4, 2011, P378*

- **إعادة التدوير**: وهي عملية جمع المنتجات المستخدمة وتفكيكها (عند الضرورة) وتقسيمها إلى مجموعة من المواد المتشابهة مثل البلاستيك، الزجاج، الورق، ومعالجتها وفي هذه الحالة تفقد المنتجات هويتها ووظيفتها الأصلية.

الشكل رقم (01-03): الأنشطة اللوجستية العكسية



Source: *Tarig Khidir Eltayeb and Suhaiza Hanim Mohamad Zailani,* ***Drivers on the reverse logistics: evidence from Malaysian certified companies,*** *Int. J. Logistics Systems and Management, Vol. 10, No. 4, 2011, P378*

عملية الإرجاع تكون إما لعدم مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة من قبل المستهلك أو عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات المرغوبة وفي هذه الحالة تهتم الأنشطة اللوجستية العكسية بإعادة المنتجات بغرض إعادة بيعها في أسواق أخرى أو إعادة الإصلاح أو التخلص النهائي منها، كما يمكن أن يكون الإرجاع في حالة الاهتمام بالنفايات وبقايا التعبئة والتغليف من خلال إعادة استخدام مواد التعبئة أو إعادة التدوير.

وفي المجال الدولي، تمثل إدارة الإمداد العكسي أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات وذلك للمحافظة والتحسين المستمر لصورتها في السوق المستهدفة، وهذا من خلال سحب المنتجات المعيبة أو المنتجات التي لا تتطابق مع المواصفات المطلوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تبني مفهوم المسؤولية البيئية.

2. لوجستيات الطرف الثالث *3PL(Third – Party Logistics)*

يعد اختيار طرف ثالث للقيام بالأنشطة اللوجستية (3PL) التابع لجهة خارجية من المجالات المهمة في سلسلة الإمداد الدولية؛ إذ يجب على الشركة المشغلة لطرف ثالث للقيام بالأنشطة اللوجستية في البداية أن تتمتع بثقافة لوجستية وأن تقبل التغييرات في الهيكل التنظيمي لمصلحة الكفاءة ومنافسة أكثر قوة في السوق العالمية.

ولوجستيات الطرف الثالث عبارة عن "شركات لوجستية خاصة وتسمى بالشركات اللوجستية المتكاملة أو موردي الطرف الثالث، وتقوم هذه الشركات ببيع خدمات لوجستية متكاملة عوض القيام بالتحالفات مقابل سعر متفق عليه في العقد وبالتالي فهي تدير العمليات اللوجستية للمؤسسة العميلة".[1]

إن فكرة لوجستيات الطرف الثالث هي أداء الشركات الخارجية لوظائف لوجستية تم تنفيذها تقليديا داخل المؤسسة، غير أن كفاءة هاته الشركات ودرايتها الكافية بالأسواق الخارجية ومتطلبات العملاء تجعلها أكثر فعالية في تنفيذ تلك الأنشطة، ويمكن أن تشمل الوظائف التي يؤديها الطرف الثالث العملية اللوجستية بأكملها أو الأنشطة المحددة في تلك العملية.

وتمكن الاستعانة بمصادر خارجية المؤسسة من الاستفادة من أحدث التقنيات وميزات التكلفة، وبالتالي إضافة قيمة إلى المنتج. أيضا، فإنها تحسن صورة المؤسسة في السوق وتنتج منتج أكثر قدرة على المنافسة بالإضافة إلى أن الخدمات اللوجستية التي يعرضها الطرف الآخر تسمح بتقديم العديد من الخدمات التي تقلل من مسافة الاتصال بين الشركة المصنعة والعملاء. ومن بين الخدمات التي توفرها 3PL:[2]

- يساعد 3PL في اختيار شركة النقل بحيث يمكن التقليل من تلف المنتج أثناء النقل؛
- تطوير استراتيجية التوزيع: وفقًا لهذه الوظيفة، تقوم 3PL بتطوير استراتيجية التوزيع الخاصة بالمنتج في الأقسام المختلفة، بحيث يمكن للشركات توفير المنتج في وقت أقل للعملاء؛
- دفع فاتورة الشحن والتدقيق: وفقًا لهذه الوظيفة؛ تقلل 3PL من الوقت اللازم لتحصيل شركة النقل من خلال توفير خدمة دفع الفواتير. من خلال هذه الخدمة من 3PL، يمكن للشركة التركيز على الأعمال الأساسية

[1] : رصاع حياة، **مرجع سابق**، ص 68

[2] *: Gaurav. B. Patil, Dhananjay R Dolas,* ***Role of third party logistics in supply chain management****, International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), Volume:02 Issue: 08, Nov-2015, p 588*

- توزيع الشحن: وفقًا لهذه الخدمة، تقوم شركة 3PL بتوزيع نقل المنتج وفقًا للفئة. هذا النوع من الوظائف يساعد الشركة المصنعة على توفير التسليم في الوقت المناسب والمكان المناسب؛

- إرجاع المنتج: يمكن للعملاء إعادة المنتجات إلى الشركة المصنعة من خلال "خدمة إرجاع المنتج" الخاصة بـ 3PL تعمل هذه الخدمة على تقليل وقت عودة المنتج نظرًا لأن 3PL عمومًا تلتقط منتجًا من العميل وتسلمه إلى الشركة المصنعة، بعد ذلك يحصل العميل على منتج جديد نهائي من الشركة المصنعة من خلال3PL؛

- وضع علامات على المنتج: وفقًا لهذه الخدمة، تقلل 3PL من وقت التعبئة والتغليف ووضع العلامات على المنتج. هذه الوظائف تعمل على تحسين إنتاجية المنتج؛

- يساعد تحسين المسار والشبكة: تعمل 3PL على تحديد طريق أفضل لتسليم المنتج؛ بحيث يمكن لشركة ما تخفيض تكلفة الشحن.

مع جميع الوظائف المذكورة أعلاه، توفر 3PL أيضًا خدمة الوساطة للعملاء، عملية التصدير، مساعدة ترخيص التصدير، النقل، التخزين، قدرة التبادل الإلكتروني للبيانات، أنشطة التصنيع المختارة، وتخطيط الشحن، وإصلاح المنتج، وتعديل المنتج، ووضع علامات على المنتج، وتجميع المنتجات، والاستلام والتسليم وتوفير المصادر الخارجية، والتوزيع الخارجي، وإدارة الطلبات، وإدخال الأوامر ومعالجتها، وإدارة المخزون وإرجاع المنتجات، وتقارير الإدارة والأداء، تحديد المخزون، التفاوض بشأن الأسعار، خدمات النقل المتعدد الوسائط، عمليات الاستيراد والتصدير...الخ.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإمداد الدولي

لقد تطورت الأنشطة اللوجستية بشكل كبير منذ برزت أهميتها في التجارة الدولية، وهكذا تم تطوير وسائل النقل الدولي وأنظمة التخزين واستحداث مراكز لوجستية في أسواق العالم وغيرها من الوظائف التي تهتم بتيسير عمليات التبادل التجاري بين الدول، وبهذا ظهر مصطلح الإمداد الدولي الذي يهتم بإدارة التدفقات عبر الحدود الدولية متجاوزا بذلك كل العادات والعقائد والثقافات المحلية للدول.

المطلب الأول: مفهوم الإمداد الدولي

يشير مفهوم الإمداد إلى مجمل الأنشطة المسؤولة عن تدفق المواد والمنتجات من المورد إلى المستهلك مرورا بالمؤسسة المنتجة، وهذا في إطار بيئة عمل محلية، غير أن ذلك قد يختلف عند الحديث عن بيئة دولية أقل ما يمكن القول عنها بأنها غير مستقرة وصعبة التنبؤ.

1. تعريف الإمداد الدولي

وفقا للمفهوم الأنغلوساكسوني *(Anglo-Saxon)* يغطي مصطلح الإمدادات الدولية جميع الآليات التي تمكن من تسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وفي المكان المناسب، فهي بذلك[1]:

- تتعامل مع جميع البنى التحتية، التنظيمات، العمليات المادية والمعلومات اللازمة لتقديم هذه المنتجات والخدمات من لحظة توريد المادة الأولية إلى غاية وصول المنتج إلى العميل النهائي؛
- تشمل عمليات: التوريد، الإنتاج، التوزيع، كما تعمل بطريقة متكاملة مع المبيعات والتسويق وتطوير المنتجات الجديدة.

وتعرف الإمدادات الدولية كتوجه استراتيجي يتضمن مجموعة من الأنشطة كالنقل، والتخزين والجرد للمواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، بالإضافة إلى تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة، وبين المؤسسة وفروعها الخارجية من موردين، مجهزين، وسطاء، زبائن وباقي فروعها التسويقية.[2]

كم تعرف سلسلة الامدادات الدولية بأنها جميع العمليات التي تقوم بها مختلف الأقسام من أجل تحويل المواد الخام والسلع نصف المصنعة إلى منتجات تامة الصنع وتقديمها للعملاء في جميع أنحاء العالم، إضافة إلى الخدمة

---

[1]: *Abdelkebir Charkaoui, http://www.acharkaoui.com/la-logistique/la-chaine-logistique-globale/ le 14-12-2018 à 16:30*

[2] : زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي**، الطبعة1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص335-336

المناسبة، وهو ما يستدعي إجراء تحديثات هامة في الأنشطة والعلاقات التي تتم داخل المؤسسة في إطار السعي نحو تدويل الأنشطة اللوجستية، فعلي سبيل المثال تهتم المؤسسات بـ: [1]

- ضرورة توسيع مختلف العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والجهات الخارجية كالمكاتب الجمركية الوكالات، ناقلات البضائع وغيرها؛
- ضرورة التركيز المستمر على التدفقات الدولية من المنتجات من أجل تأمين إمدادات الاستيراد؛
- العمل بكفاءة من أجل تحقيق التسليم الفوري لمختلف الأسواق الدولية.

ما يلاحظ على التعريف السابق للإمداد الدولي أنه تناول إلى جانب تقديم منتجات إلى العملاء الدوليين أيضا ضرورة وجود خدمة مناسبة، بمعنى ضرورة إدارة العلاقة مع العملاء، إضافة إلى الاهتمام أكثر بتوطيد العلاقات مع الأطراف الخارجية.

واللوجستيات الدولية هي تصميم وإدارة نظام يتحكم في تدفق المواد إلى المؤسسة الدولية وعبرها وخارجها. إنه يشمل مفهوم الحركة الكلية من خلال تغطية النطاق الكامل للعمليات المعنية بحركة البضائع، بما في ذلك كل من الصادرات والواردات في وقت واحد.[2]

وفي تعريف آخر، عُرِفت الإمدادات الدولية على أنها فن إتاحة المواد أو السلع في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة في أماكن الإنتاج أو التوزيع أو الاستهلاك، بهدف تحسين تكاليف العرض والتخزين وغيرها من الأنشطة، إضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الخارجية.[3]

هذا وتُعْرفُ الإمدادات الدولية باللوجستيات الكونية، وتعرف كما يلي "اللوجستيات التي تتضمن تفهما كاملا لكيفية التعامل مع الفروق في المسافات والعملات والتعريفات الجمركية والثقافات واللغات والظروف السياسية، وتحقق اللوجستيات الكونية منافع للمنشأة إذ تؤدي إلى خفض أسعار المواد الخام والمنتجات النهائية كما تحسن جودة المنتج وتزيد المنافسة الداخلية الأمر الذي يضمن خدمات أفضل للعميل". [4]

---

[1] : *Andrzej Szymonik,* ***International Logistics****, LODZ University of Technology Press, 2014, PP:8-9.*

[2]: *Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen,* ***International Marketing****, 8th Edition, Thomson South-Western, USA, p524*

[3]: *A. Hmioui,* ***Cours de logistique internationale****, ENCG de Fès, filière commerce international, 2018, P46*

[4] :أيوب الصوالحة، علي الابراهيمي، **مرجع سابق**، ص9

إضافة إلى فن التعامل مع الفروق والاختلاف في المسافات والثقافات عبر الدول؛ تناول المفهوم السابق للإمداد أهم المنافع التي يمكن للمنشأة تحقيقها على غرار خفض الأسعار، تحسين الجودة، القدرة على المنافسة إضافة إلى الدور المحوري للإمداد وهو تقديم أعلى مستوى من الخدمة للعميل.

في حين أنه من الناحية العملية هي مكرسة أساسا لإدارة تدفق البضائع؛ فإن الغرض من إدارة الأنشطة اللوجستية على المستوى الدولي هو تحقيق توجه المنتجات من مكان التسليم في بلد التصدير إلى مستودع المستورد في البلد المقصد، والهدف هو تنظيم تدفق البضائع في أفضل الظروف الاقتصادية، وتتضمن إدارة الأنشطة اللوجستية ما يلي:[1]

- إدارة الطلب والمواد؛
- توريد المواد الخام والمكونات؛
- الإنتاج والتجميع والتركيب؛
- تسيير وإدارة الطلبيات؛
- التسليم للزبائن؛
- التوزيع عبر قنوات مختلفة.

ما يلاحظ على التعريفات السابقة والتي تناولت مصطلح الإمداد الدولي أنها تتفق في كون أن الإمدادات هي مجموعة أنشطة تبدأ من المورد وتنتهي عند الزبون، كذلك هدف الإمداد هو خدمة العميل بالدرجة الأولى، إضافة إلى تحقيق أهداف المنشأة من تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح أو القيمة المضافة.

كما يتضح أن الهدف الرئيسي لمدير الإمداد الدولي هو التنفيذ الجيد لسياسة التوزيع، أي أن المنتجات يجب أن تصل إلى المقصد بأمان دون أي عقبات أو مشاكل متعلقة بالبيئة الخارجية أو سياسة الدول التي تم دخولها وذلك في المواعيد المحددة ووفقا للتكلفة المقدرة والجودة المطلوبة.

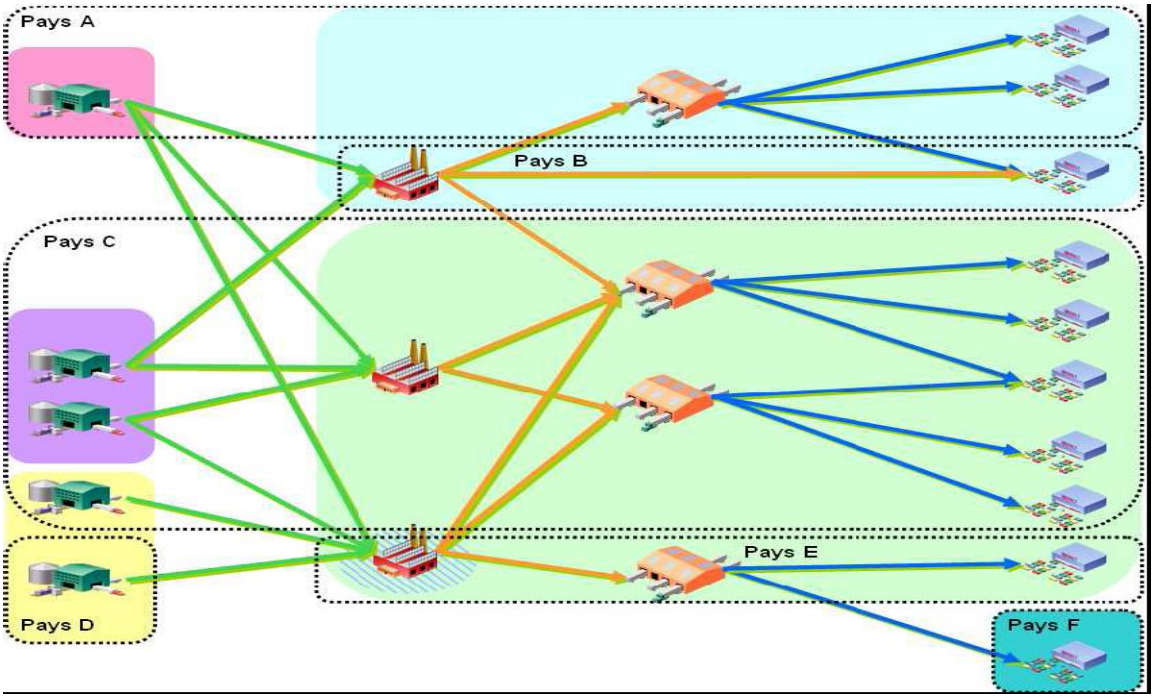
وعليه يمكن تقديم مفهوم شامل للإمداد الدولي؛ إذ يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة والتي تتعلق بتدفق المواد والمنتجات وكذلك المعلومات من أماكن التوريد إلى المؤسسة لتحقيق الاستخدام ومقابلة احتياجات الاستهلاك في مختلف الدول، فهي بذلك تتعامل مع التباين والاختلاف في الثقافات والظروف البيئية بين الدول.

[1] :حشروف فاطمة زهراء وآخرون، **مرجع سابق**، ص172

من خلال التعريف السابق، يمكن تلخيص وظيفة الإمداد الدولي من لحظة توريد المادة الأولية وتحويلـــها إلى منتج نهائي ثم بيعها إلى العملاء في الأسواق الدولية المستهدفة من خلال الخطوات التالية:

- الإشراف على شراء المادة الأولية لتلبية متطلبات العملية الإنتاجية بالمؤسسة؛
- الترتيب للتخزين المؤقت للمادة الأولية في مرافق التخزين المحلية؛
- الترتيب للعملية الإنتاجية بالمؤسسة وإجراءات التعبئة والتغليف اللازمة؛
- الترتيب للتخزين المحلي للمنتجات النهائية بمخازن المؤسسة؛
- الترتيب للشحن الدولي إلى مخازن المؤسسة أو المراكز اللوجستية في الأسواق الدولية؛
- المراقبة المستمرة للمخزون حتى يتم تسليم المنتجات النهائية إلى المستهلك الدولي.

الشكل (01-04): سلسلة الإمدادات الدولية



***Source**: Médéric Suon, **Optimisation de la logistique internationale à horizon stratégique. Application à un constructeur automobile**, thèse présenter pou obtenir le grade de docteur d'université, spécialité : informatique, Université Blaise Pascal, France, 2013, p12.*

2. الفرق بين الإمداد المحلي والإمداد الدولي

يختلف الإمداد على المستوى الدولي عنه عن المستوى المحلي، ويرجع هذا الاختلاف إلى ثلاثة أسباب رئيسية تتمثل في: التكلفة المتزايدة، الثقافات المتغيرة والتعقيدات المتزايدة. إلى وقت ليس بالبعيد ظلت مشكلة التكلفة العامل الأكثر سيطرة على تفكير الإدارة في التوجه نحو خدمة الأسواق الدولية، كما أن التركيز على التكلفة أسفر عن مجموعة نتائج ذات أهمية كبيرة بالنسبة لجهات التصدير خاصة ما تعلق الأمر بالمنتجات الأساسية أو كبيرة الحجم، هذه الأهمية تجلت في فرض أسعار تنافسية، أما فيما يخص المشاكل الناجمة عن الاختلافات الثقافية والتجارية والقانونية بالإضافة إلى باقي التعقيدات فلم تنل الاهتمام ولربما تم تجاهلها كلية من قبل الإدارة وهذا بترك مسؤولية الأسواق لدى الخبراء في المجال الدولي وكذا كفاءة الإدارة المحلية[1].

وفيما يتعلق بإدارة المواد، فعمليات الشحن والنقل الدولي للمواد تشتمل على مسافات طويلة في حركتها من المورد إلى المؤسسة أو بين المؤسسة ووحداتها الإنتاجية، فضلا عن تنوع وتعدد أشكال وأنماط النقل بالإضافة إلى مختلف القواعد والضوابط التي تحكم هذه العملية من تعبئة وتأمين، وهذا ما قد يؤدي إلى زيادة التكاليف[2].

إلى جانب مشاكل التكلفة والاختلافات الثقافية بين الأسواق الدولية، تظهر مجموعة من المشاكل الأخرى والتي تبرز أهم الاختلافات بين الإمداد المحلي والإمداد الدولي، وفيما يلي أهم هذه الاختلافات:[3]

- المتحكم في عملية النقل؛
- أهم المنافع المحققة نتيجة البيع وفقا لشروط النقل الدولية؛
- صعوبة اعتبار التوزيع الدولي كجزء من تنظيم الشركة؛
- تراجع تعقيدات سوق الشحن؛
- الحاجة إلى النظر إلى أبعد من حدود السوق المحلية؛
- عدم توفر المعلومات الكافية عن فترات النقل؛
- تعقيدات الشحن والتوثيق؛
- اعتبار الطلبيات الدولية أكثر أهمية من الطلبيات المحلية؛
- إمكانية البيع على وفقا للخدمة المقدمة وليس فقط وفقا لسعر التصدير.

---

[1] : جون جاتورنا، **إدارة الإمداد والتوزيع**، ترجمة خالد العامري، الطبعة1، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2008، ص 473

[2] : حسين حريم، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة1، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص336

[3] : جون جاتورنا، نفس المرجع، ص486

هذا وتختلف الخدمات اللوجستية الدولية عن المحلية في:[1]

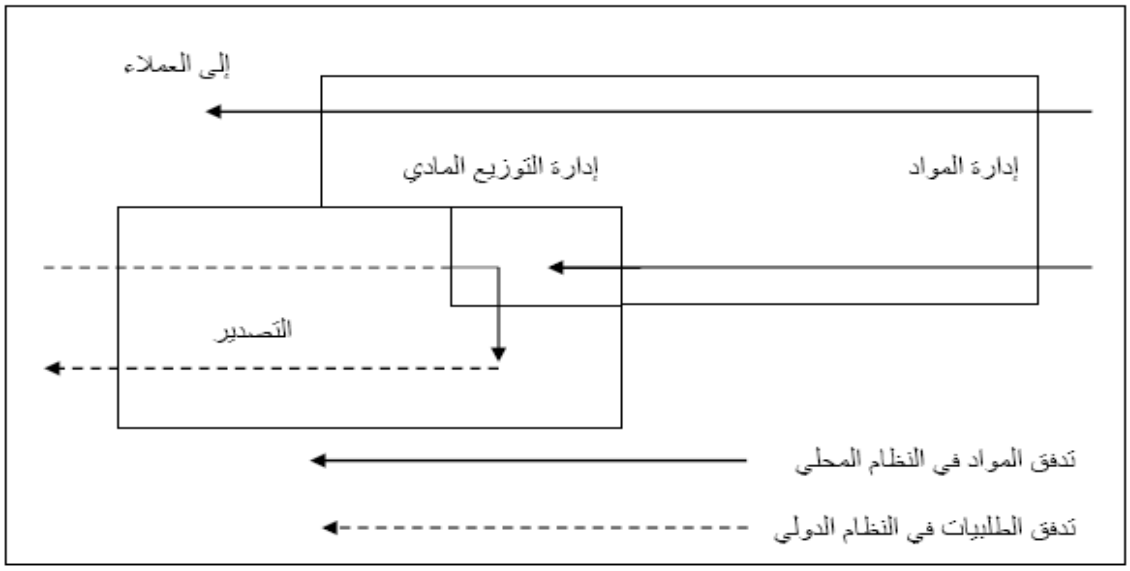
- عادة ما تشتمل التجارة الدولية على أحجام كبيرة لتعويض التكاليف؛
- الاختلافات في الطلب الدولي وأهميته بالنسبة لكل سوق على حده؛
- الخبرة غير الكافية للمؤسسات في المجال الدولي بالإضافة إلى حالات عدم التأكد؛
- عدد أكبر من الوسطاء ووكلاء الشحن والجمارك؛
- صعوبة التواصل نتيجة المسافة الطويلة والثقافات المتغيرة؛
- شروط التبادل التجاري قد تكون غير مألوفة؛
- الترتيبات المالية أقل تأكيدا؛

إن جوهر الاختلاف بين الإمداد الدولي والإمداد المحلي يكمن في البيئة التي تتم فيها ممارسة الأنشطة اللوجستية، فالبيئة الدولية للإمدادات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، كذلك وجود أنظمة سياسية واقتصادية غير متكافئة مع أهداف وتوجهات المؤسسة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع حدة المنافسة.

غير أن هذا الاختلاف بين الإمداد الدولي والإمداد المحلي لا يبرر غياب علاقة ارتباط بينهما، تظهر هذه العلاقة جليا في تحقيق التكامل بين نشاط المؤسسة المحلي والدولي، والشكل الموالي يوضح طبيعة هذه العلاقة.

[1] : *Rai Technology University: engineering minds,* ***International Logistics Management****, Bangalore, INDIA, P18, from the cite :* *http://164.100.133.129:81/econtent/Uploads/International_Logistics_Management.pdf* : 15:00 2019/04/25

الشكل رقم (01-05): العلاقة بين الإمداد المحلي والدولي



المصدر: جون جاتورنا، مرجع سابق، ص488

يوضح الشكل السابق طبيعة العلاقة بين الإمداد المحلي والإمداد الدولي؛ إذ يتضح أن هناك علاقة تكامل بين الوظيفتين داخل المؤسسة، فمن جهة يعمل الإمداد المحلي على توفير المواد الأولية اللازمة للإنتاج وكذا المنتجات تامة الصنع وما يصاحبها من تدفق للمعلومات بين نقطة الأصل ونقطة الطلب، ومن جهة ثانية يعمل الإمداد الدولي على متابعة الطلبيات الدولية داخل المؤسسة وتلبيتها بالجودة والكفاءة كأحد الأهداف الأساسية لنظام الإمداد الدولي.

3.أسباب الاهتمام بالإمدادات الدولية

أصبحت أنشطة الإمداد الدولي في السنوات الأخيرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الدولية وحتى الدول وقد زاد الاهتمام بالإمداد الدولي باعتباره وظيفة أساسية في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمنتجات والخدمات التي تقدمها والتي يمكن للزبون الدولي إدراكها، فضلا عن هدف تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح ويمكن إبراز أهم العوامل التي أدت بالمؤسسات إلى توجيه اهتماها نحو الإمدادات الدولية فيما يلي:

- التوجه نحو الانتشار العالمي للإنتاج مما دفع بالشركات الدولية إلى البحث عن مواقع للإنتاج حيث التكلفة المنخفضة للمدخلات الاقتصادية (الأرض، العمالة، رأس المال)، أو تحديد مواقع للإنتاج بالقرب من أو في الأسواق الدولية المستهدفة، في حالة سهولة إجراءات النقل أو الحواجز التجارية المحلية، وفي كلا النهجين

يمكن للمؤسسات الدولية إدارة سلاسل إمداداتها بشكل متميز وفعال من خلال تعظيم الجودة وتدنية التكاليف[1].

- زيادة التنوع في خطوط المنتجات لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين في دول العالم، الأمر الذي دفع بالمؤسسات المسوقة دوليا أن تصبح أكثر تناغما ومرونة مع تلك الاحتياجات، بالإضافة إلى أن المستهلكون يطلبون السلع التي تلبي احتياجاتهم بدقة أكبر وإلا فهم مستعدون بل ومتحمسون لتغيير العلامات التجارية للبحث عن الأمثلية وتحقيق المزيد من الرضا، وهذا في حد ذاته يمثل تحديا تواجهه إدارة سلسلة الإمداد الدولي فقد لا تتوازى الاتجاهات والتغيرات الناتجة في إحدى الأسواق مع تلك الموجودة في الأسواق الدولية الأخرى.
- بغرض الاستفادة من ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج في الدول النامية؛ سارعت الشركات متعددة الجنسيات إلى نقل عملياتها الإنتاجية إليها ومباشرة الاستثمار فيها، وهو ما أدى إلى تدويل عمليات الإنتاج والتسويق.[2]
- تطور نظم المعلومات التي أدت إلى تحقيق وفر حقيقي في كلفة الإنتاج، وعملت على رفع الإنتاجية ولاسيما في القطاعات الصناعية والخدمية من خلال المكننة والعمليات المصاحبة، على سبيل المثال استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية صنع القرار، حل المشكلات الإنتاجية والإدارية؛
- التقريب بين الأسواق تحريرها ساهم في زيادة الرفاهية العالمية، فازداد الإنتاج العالمي بحوالي (10) أضعاف أي من 3تريليون دولار إلى 30 تريليون دولار خلال السنوات الخمسين الماضية.
- تضيف الإمدادات قيمة ذات دلالة للعميل؛ إذ أن هدف الإمدادات هو مقابلة احتياجات العملاء الحاليين والمتوقعين في الوقت والزمان المناسبين بالإضافة إلى جودة المنتجات، كلها عوامل تساعد على تحقيق قيمة مضافة يمكن للزبون إدراكها من خلال الأنشطة اللوجستية على غرار النقل، التخزين معالجة الطلبيات وغيرها.[3]

---

[1] : *Donald F. Wood, Anthony Barone, Paul Murphy, Daniel L. Wardlow,* ***International logistics****, second edition, AMACOM, New York, 2002, p 414*

[2] : زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **مرجع سابق**، ص339-340.

[3] : عدنان ابراهيم أبو حسن، **مرجع سابق**، ص04

- رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة، من خلال الحصول على ما يطلبونه في الوقت المناسب، وبالتالي فالأنشطة اللوجستية مثلت أهمية بالغة في تحقيق استجابة سريعة للعملاء من خلال السرعة في تلبية رغباتهم من حيث الجودة والكمية وأيضا الوقت المناسب.

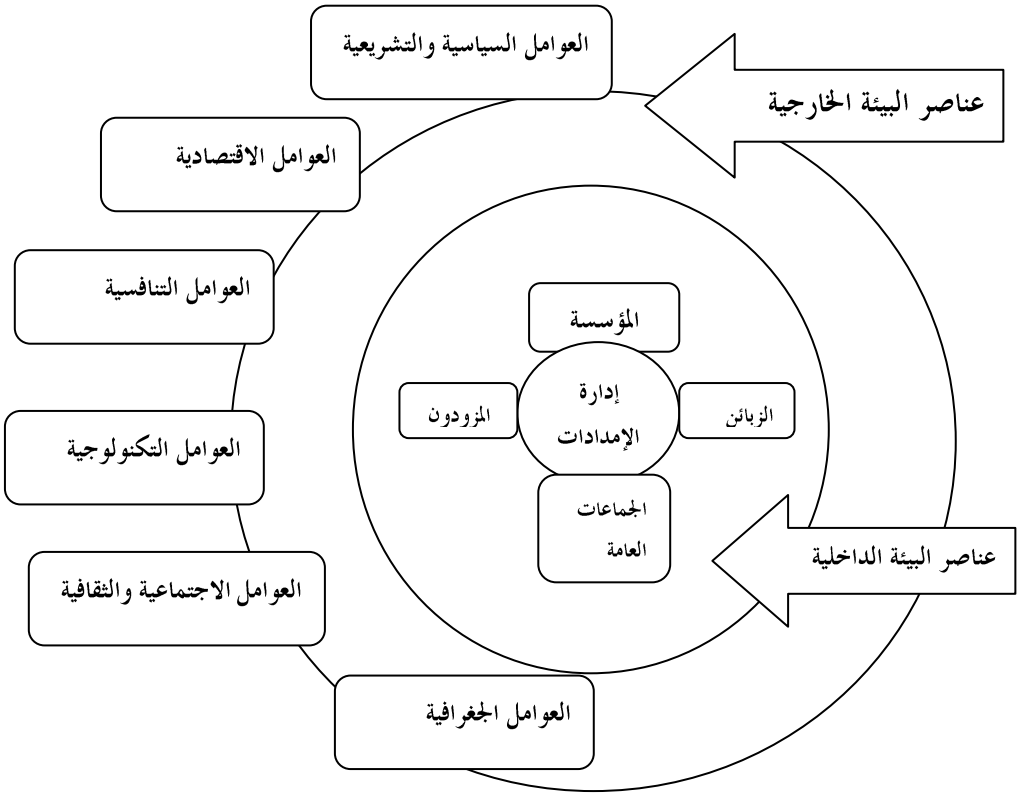
المطلب الثاني: البيئة الدولية للإمداد

لتبني استراتيجية لوجستية دولية كجزء من استراتيجية إدارة المؤسسة، من الضروري أولاً تحليل الاختلافات في بيئات العمل الداخلية والخارجية. عند القيام بذلك، يجب أن تكون المؤسسة على دراية بالبلدان والمناطق التي تعد مهمة لاستراتيجيتها التسويقية.

1. البيئة الخارجية للإمداد

تشمل البيئة الخارجية للإمدادات الدولية مختلف العناصر التي تقع خارج حدود المؤسسة والتي يصعب التحكم أو السيطرة عليها، وتضم مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتشريعية، وأيضا التنافسية، وفيما يلي شرح لهذه العناصر.

الشكل (01-06):بيئة الإمدادات الدولية



المصدر: : أيمن النحراوي، **إدارة اللوجستيات**، الطبعة1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016، ص113

إن المؤسسات العاملة في البيئات الدولية تواجه تحديات لم تكن مألوفة في البيئة المحلية، فاتساع رقعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وما يرتبط بهذا الاتساع من كثرة وتعقد مختلف العناصر والمكونات نتيجة المنافسة والتشريعات والسياسات المختلفة للدول، يجعل خدمتها بكفاءة عالية يتطلب تعدد في قنوات التوزيع وتكيف تام مع القوانين والتشريعات وغيرها، وفيما يلي أهم مكونات البيئة الخارجية للإمدادات الدولية.

أ- **البيئة الاقتصادية:** من المهم أن يكون لدى مدير الإمدادات الدولية فهم للتطورات الاقتصادية وكيف تؤثر على استراتيجية التسويق. هذا الوضع المهم مهم على المستوى الدولي من حيث البنية التحتية التجارية العالمية مثل المؤسسات العالمية والاتفاقيات التجارية الموضوعة لتعزيز التجارة الدولية.

ويعد البعد الاقتصادي من أهم الأبعاد لمؤسسات الأعمال الدولية والتي توليه هذه الأخيرة أهمية كبيرة ويشتمل هذا البعد على مجموعة عناصر أساسية تتمثل في:[1]

- **التطور الاقتصادي:** يعكس التطور الاقتصادي مستوى النمو في الدول وعلى أساسه يمكن تصنيف الدول إلى متقدمة ونامية، ويكمن المعيار الأساسي لهذا التصنيف في متوسط دخل الفرد وهو حاصل قسمة مجموع الدخول المتولدة من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات في بلد معين على عدد سكان تلك البلد ويبرر التطور الاقتصادي توجه المؤسسات نحو إقامة إدارتها الرئيسية في الدول المتقدمة.

- **البنى التحتية:** تتمثل في مختلف البنى المادية والتسهيلات الخدمية كالمواصلات، المطارات، شبكات الاتصال، وأيضا البنى التحتية العلمية كالمعاهد والجامعات والمختبرات ومراكز البحث والتطوير كلها تمثل عوامل جذب بالنسبة للمؤسسات الراغبة في العمل الدولي.

- **الموارد والأسواق:** تحتاج المؤسسات عند دخولها الأسواق الدولية إلى المعرفة التامة بمستويات الطلب على السلعة أو الخدمة التي تقدمها، بالإضافة إلى مدى كفاءة السوق الدولي بتوفير مختلف المواد الأولية اللازمة للإنتاج وعمالة ورأس المال وأيضا الكفاءة الإدارية.

- **معدل التحويل (سعر الصرف):** ويقصد به سعر العملة المحلية مقابل عملات البلدان الأجنبية؛ إذ أن تغير سعر الصرف له أثر كبير على ربحية المؤسسة، كما أن مخاطر تقلب أسعار الصرف قد تسبب خسارة محتملة للمؤسسة في البلد الأجنبي.

[1] : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص151

وتؤثر البيئة الاقتصادية على أنشطة الإمداد الدولي من خلال مجموعة من العناصر كالسعر، معدل نمو السوق، التضخم...الخ، وفيما يلي مختلف تأثيرات البيئة الاقتصادية على الإمدادات الدولية:[1]

- ارتفاع الأسعار في الأسواق الدولية يمكن أن يسبب صعوبة أو مشكل بالنسبة للمؤسسة، ولذلك يجب أن تولي هذه الأخيرة أهمية كبيرة لإنفاقات الإمداد وكفاءة الموارد الداخلية؛

- انخفاض معدلات النمو في الأسواق الدولية يمكن أن يؤثر على إنتاجية المؤسسة الأمر الذي يجعل من الضروري لمديري الإمدادات تحقيق أقصى انتاجية مقابل كل انفاق في سلسلة الإمداد؛

- قد يؤدي ارتفاع معدلات الفائدة على القروض قصيرة الأجل لتحقيق سيولة نقدية في الدول المستهدفة إلى ارتفاع معدلات تضخم في هذه الدول وهو ما قد يؤثر على كفاءة الإمدادات الدولية في أسواقها؛

- أسعار صرف العملات بالإضافة إلى التذبذبات التي تعرفها عملات بعض الدول؛ الأمر الذي يزيد من حالات عدم التأكد وصعوبة اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة الإمداد؛

- تحسن الظروف الاقتصادية في بعض الدول خاصة النامية منها أو الأقل تقدما قد يؤثر على حركة التجارة الدولية من وإلى تلك الدول، فبعض المؤسسات أو الدول قد تغيير نظرتها لاستخدام المقايضة أو ما يعرف بالتجارة المضادة؛

- وكحالة عكسية للحالة السابقة، قد يؤدي الركود الاقتصادي وارتفاع معدلات التضخم في بعض الدول إلى التأثير على المؤسسة من خلال توجيه تركيزها نحو الضغوط التضخمية بدلا من التركيز على تدنية التكاليف أو تعظيم مخرجاتها وتحقيق الأرباح.

إذن يواجه مديرو الإمدادات الدولية مجموعة كبيرة من التحديات؛ إذ يجب عليهم أن يأخذوا تأثير البيئة الاقتصادية بعين الاعتبار عند صياغتهم لاستراتيجية الإمداد الدولي، فالبيئة الاقتصادية إلى جانب توفيرها لفرص استثمارية كبيرة قد تولد أيضا مجموعة من التهديدات تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق الدولية.

كما يتعين على المؤسسات أن تكون على دراية بالسياسات الاقتصادية للبلدان والاتجاه الذي يتطور فيه سوق معين اقتصاديًا من أجل إجراء تقييم لمعرفة ما إذا كان بإمكانهم تلبية طلب السوق والربح مع المؤسسات الموجودة في السوق فعليًا (المؤسسات المنافسة) من عدمه.

[1] : جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، **الإدارة الاستراتيجية للإمدادات**، الكتاب الثاني، تعريب: سرور على ابراهيم سرور، مراجعة: محمد يحي عبد الرحمن، تقديم: عبد المنعم ابراهيم العبد المنعم، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص703-704

ب–البيئة التنافسية: تمثل البيئة التنافسية الإطار الخارجي الديناميكي الذي يجمع بين العديد من المؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة؛ فهي النظام الذي يؤثر على ممارسات المؤسسة لأعمالها للحصول على قاعد عملاء كبيرة بالإضافة إلى تطوير حصتها السوقية.

ويرى (ستوك ولامبرت) أن المؤسسات الدولية لابد أن تستجيب للمنافسة الدولية، وفي هذا الإطار قدما مجموعة من الاقتراحات التي تشتمل عليها الإمدادات في مجال المنافسة الدولية، وهي كما يلي:[1]

– التوجه نحو حالات الدمج، و/أو الاستحواذ، و/ أو التحالفات الاستراتيجية بين الشركات عبر مختلف الدول؛

– التوسع في الكثير من التنظيمات في الأسواق الدولية والتي كانت محلية من قبل؛

– بناء وتطوير شبكات اتصال عالمية تعمل على مدار اليوم والأسبوع 7/24؛

– بناء مخازن على مستوى الأسواق الدولية أو مراكز لوجستية بالقرب من الأسواق المستهدفة؛

– بناء وتطوير العلاقات مع مختلف الأطراف في سلسلة الإمداد الدولي كالموردين، العملاء، وأيضا مقدمي خدمات الإمداد كالناقلين، الموزعين وغيرهم على مستوى العالم.

ت– **البيئة السياسية والقانونية:** تشمل البيئة السياسية والقانونية للإمدادات الدولية أي عامل سياسي وقانوني وطني أو دولي يمكن أن يؤثر على عمليات المؤسسة أو صنع القرار فيها؛ فالسياسة الدولية مرتبطة ارتباطًا جوهريًا بموقف الحكومة المحلية من الأعمال والتي تسمح للشركات بالعمل من خلالها. ضف إلى ذلك الأنظمة السياسية غير المستقرة تعرض الشركات الأجنبية لمجموعة متنوعة من المخاطر التي لن تواجهها في السوق المحلية.

إلى جانب الأنظمة السياسية، تختلف النظم القانونية في المحتوى والتفسير من بلد لآخر؛ فالمؤسسة لا تتقيد بقوانين بلدها الأصلي فقط وإنما أيضا بقوانين البلد المضيف وقواعد القانون الدولي.

وتمثل البيئة السياسية والقانونية مختلف التشريعات والأنظمة السياسية السائدة في البلد الأجنبي، فإلى جانب الاستقرار السياسي ونظام الحكم السائد في البلد، توجد مجموعة من القوانين والتشريعات التي تحكم حركة التجارة بين الدول وتنظمها كالضرائب الجمركية على الصادرات والواردات، قوانين الاستثمار، قوانين حماية المستهلك وغيرها.

[1] : جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، الكتب الثاني، **مرجع سابق**، ص707

ومن بين تأثيرات البيئة السياسية والقانونية على المؤسسة الدولية ما تعلق الأمر باستراتيجيات التسويق وأيضا العمالة، وفيما يلي بعض التأثيرات على إدارة المؤسسة لنشاط الإمداد الدولي:[1]

- منع بعض الإجراءات المعينة الخاصة بالتسويق والإمداد،
- فرض بعض الإجراءات على المؤسسة بحجة أنها مطلوبة أو ضرورية بالنسبة لحكومة البلد المضيف؛
- فرض قيود معينة على بعض الإجراءات.

إن التأثيرات السابقة للبيئة السياسية والقانونية على نشاط المؤسسة الدولي تعني في كثير من الأحيان أن الساحة السياسية هي أكثر البيئات الدولية تقلبًا؛ فمن المحتمل أن يكون لميول الحكومات المحلية نحو التغيير تأثير عميق على الاستراتيجية الدولية للمؤسسة، وهي بذلك؛ قد توفر فرصا كما قد أنها قد تفرض تهديدات أو مخاطر.

2.البيئة الداخلية للإمدادات الدولية

تضم البيئة الداخلية للإمدادات الدولية مختلف العناصر التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها، والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتشمل البيئة الداخلية أو الميكروبية العناصر التالية:[2]

أ. المؤسسة (الشركة): من خلال تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتضمنيها في رسالتها ومشاركتها بين مختلف الموظفين، ويجب أن تتضمن الأهداف التوجه نحو تحقيق أقصى خدمة للزبون وجعله محور العملية الانتاجية والتسويقية، كذلك تأكيد أهمية العلاقة مع الزبون خاصة بالنسبة للموظفين الذين تربطهم علاقة مباشرة مع الزبائن، مما يسهم في توطيد العلاقة معهم وتقوية صورة المؤسسة في نظرهم.

ب. المزودون: أو ما يعرف بالموردين ويتمثل في مختلف الأشخاص والشركات الذين يزودون المؤسسة بمختلف المواد الأولية ولوازم الانتاج، وفي هذا الإطار يجب على المؤسسة تحليل طبيعة التعامل معهم من حيث تحديد من هم الموردون وأي المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها ؟، إضافة إلى ضرورة امتلاك المؤسسة للقوة التفاوضية مع المجهزين سواء من حيث تحديد احتياجات المؤسسة أو من حيث الأسعار والتكاليف خاصة في مجال التوريد الدولي.

[1] : جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، الكتاب الثاني، **مرجع سابق**، ص713

[2] : على فلاح الزعبي، زكريا حمد عزام، **مرجع سابق**، ص 83-84

ت. **الزبائن (المشتركون)**: يشكل الزبون في الغالب مفتاح النجاح التجاري للمؤسسة خاصة في بيئة تتميز بالتعقيد وحدة المنافسة، وضرورة أن تولي المؤسسة أهمية كبيرة لشريحة الزبائن التي سوف يتم توجيه جهودها التسويقية إليها من حيث المنتجات والخدمات التي تقدمها والتي تتناسب مع احتياجات الزبون، بمعنى الفهم الشامل لرغبات الزبون الحالية وتوقعاته المستقبلية.

ث. **الجماعات العامة**: يقصد بالجماعات العامة مختلف الأطراف التي تؤثر سلبا أو ايجابا على المؤسسة ومقدرتها في تحقيق أهدافها وغياتها، وتتمثل الجماعات العامة الموجودة في البلد و/أو المؤسسة في مختلف المؤسسات التمويلية كالبنوك والحكومة والمواطنون وموظفي الشركة، والذين تربطهم علاقة مباشرة بالمؤسسة ويهتمون بما تقدمه.

يساعد تحليل البيئة الدولية للإمدادات في تقييم مفصل وواقعي للقدرات الموجودة داخل المؤسسة، أيضا العوامل والمتغيرات الخارجية التي تشكل تهديدا لسلسلة الإمداد والتي لا تدعم بوضوح استراتيجية توفير التكلفة المنخفضة وتعظيم خدمة العملاء.

المطلب الثالث: تنظيم وصياغة استراتيجية الإمداد الدولي

تحتاج المؤسسات الدولية إلى تنسيق دقيق لأنشطتها اللوجستية بين المقر الرئيسي وباقي الفروع الخارجية فبدون تنسيق قد تميل الشركات التابعة أو الفروع إلى تحسين كفاءتها الفردية وهو ما قد يعرض كفاءة الأداء الكلي لسلسلة الإمداد إلى الخطر، وهو ما يتطلب تنظيم فعال للأنشطة اللوجستية وصياغة استراتيجية دولية للإمدادات تتوافق مع أهداف المؤسسة ومتطلبات البيئة الدولية.

1. أهمية تنظيم الإمدادات الدولية

كما هو الحال في الإمداد المحلي؛ تتطلب الإمدادات الدولية تنظيم فعال لمختلف الأنشطة والإدارات الفرعية، وهذا من خلال تكامل قرارات الإمداد عبر الحدود الدولية والتوجه نحو وحدوية الهدف الأساسي للمؤسسة وتحقيق الاستجابة السريعة والتأقلم مع الظروف البيئية الدولية.

وتتجلى أهمية تنظيم الإمدادات من خلال دورها في إنجاح عمل إدارة سلسلة الإمداد الشاملة باعتبارها جزءا منها؛ فالمؤسسات التي أعادت هيكلة نظام إمدادها حققت وفرات في التكلفة مع تعظيم الإيرادات، وأن تنظيم الإمدادات يرتبط بمقدار الأهمية المعطاة له؛ بمعنى أن المؤسسة التي لا تولي أهمية لنظام الإمداد فإنها لا

تكرس أي جهد نحو تنظيمه والعكس صحيح، كما أن طبيعة نشاط المؤسسة يحدد حجم وأهمية تنظيم وظيفة الإمداد.[1]

إن اتجاه المؤسسات نحو تدويل سلاسل الإمداد الخاصة بها يطرح أمامها مسألة كيفية تنظيم أنشطتها اللوجستية الدولية، هل التوجه نحو مركزية قراراتها اللوجستية أم اتخاذ قرارات مستقلة وبالتالي عدم المركزية؟

غير أنه أدركت المؤسسات أن هناك العديد من المجالات التي سيكون فيها اتخاذ القرار محليا هو الأفضل كاستراتيجية المبيعات، استراتيجية الاتصالات التسويقية، وبالمقابل هناك بعض المجالات التي يكون اتخاذ القرار فيها لا مركزيا أو على الأقل مع مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية.

كما أنه في بعض الحالات، تكون المؤسسة غير مركزية وتريد الإدارة الجديدة تركيز كل شيء بشكل مركزي، أو العكس، وبالتأكيد هناك هياكل تنظيمية مختلطة من كلا النموذجين.

ولتحقيق التوازن والتنسيق بين اتخاذ القرارات الدولية والقرارات المتعلقة بصياغة وتنفيذ استراتيجية الإمداد على مستوى المؤسسة يجب مراعاة عدد من المبادئ، كما يلي:[2]

- يجب أن تتمحور الاستراتيجية اللوجستية الشاملة لتحقيق المستوى الأمثل للتكاليف في جميع أنحاء العالم؛
- يجب التحكم في إدارة خدمة العملاء وفقا لمتطلبات الأسواق المستهدفة لضمان تحقيق ميزة تنافسية؛
- ضرورة التنسيق العالمي في ظل التوجه نحو الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الأنشطة اللوجستية؛
- ضرورة وجود نظام معلومات لوجيستي عالمي لتحقيق أعلى مستوى من الخدمة المقدمة بالإضافة إلى القدرة على التحكم في التكاليف على المستوى الدولي.

2. آليات تنظيم الإمدادات على المستوى الدولي

غالبًا ما يتم النظر إلى تدويل الإمدادات الدولية من وجهة نظر مركزية الأصول وتوطينها. أيضًا، الحكمة الأكثر شيوعًا هي التنسيق العالمي والتشغيل المحلي والذي يتعلق بتحديد تدفق المنتجات والمعلومات والتنسيق بشكل مختلف على خريطة العمليات الإمدادية.

كما أنه في المؤسسات الدولية توجد عمليات متعددة (مثل مواقع التصنيع ومراكز التوزيع) والموردين والعملاء المتباعدين جغرافياً؛ فالحاجة إذن إلى تحديد ما إذا كان وجود توجه مركزي أو لا أمر بالغ الأهمية.

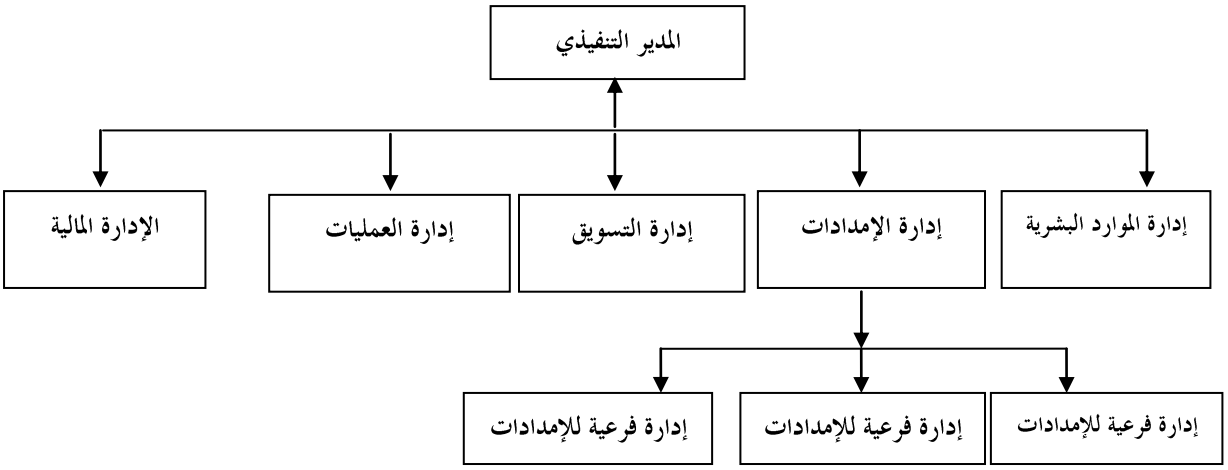
---

[1] : سعدون حمود جثير الربيعاوي، وآخرون، **مرجع سابق**، ص50-51

[2]: *Martin Christopher, **Logistics and supply chain management**, 4th ed, Pearson Education Limited, Great Britain, 2011, P182*

أ- **التنظيم المركزي للإمدادات:** يعكس التنظيم المركزي للإمدادات مركزية القرار، أي أن جميع الأنشطة تتخذها الإدارة العليا وتكون الإدارات الفرعية أدوات تنفيذية ذات أدوار هامشية. يصلح هذا التنظيم للمؤسسات ذات الفروع المحدودة والتي تقع ضمن رقعة جغرافية متشابهة الظروف نسبيا، إذ يسمح للمؤسسة من تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم وكسب الدعم والاهتمام من الإدارة العليا بنفس المستوى مع باقي الإدارات.[1]

الشكل رقم (01-07): التنظيم المركزي للإمدادات



المصدر: زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي**، الطبعة1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص341

إن أهم ما يميز النهج المركزي لإدارة الإمدادات الدولية هو سيطرة السلطة المركزية على اتخاذ القرارات غير أن ذلك قد يؤدي إلى وجود بعض المشاكل الداخلية خاصة في حالة مكافأة المدراء المحليين على أنشطة أو أداء لا يتحكمون فيه في الوقت الذي يوجد فيه موظفين يعانون من نقص الخبرة، وفي هذه الحالة ولتفادي مثل هذه المشاكل يجب على موظفي الإدارة الرئيسية والمحلية في البلدان المختلفة تقديم تقرير إلى نائب رئيس الخدمات اللوجستية الدولية أو رئيس الشركة ليمثل الحكم النهائي في تحديد الأولويات والمكافئات المناسبة سواء في المقر الرئيسي أو في الخارج.[2]

[1] : سعدون حمود جثير الربيعاوي، وآخرون، **مرجع سابق**، ص51

[2]: *Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, **op cit**, P541*

إذن فإن التنظيم المركزي للإمدادات على المستوى الدولي أمرا في غاية التعقيد نظرا للمسافات البعيدة وطول خطوط الإمداد والتوزيع، فضلا عن الاختلافات في البيئة الخاصة بكل سوق دولي وهو ما قد يجعل من إدارة ورقابة المؤسسة لفروعها في الخارج أمرا صعبا، وقد يكون التنظيم اللامركزي في هذه الحالة هو الخيار الأمثل.

ب- **التنظيم اللامركزي:** في التنظيم اللامركزي تتوزع سلطة القرار بيد الإدارات الفرعية للإمدادات، وتكون لهذه الإدارات الدور الرئيسي والاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات وذلك حسب ظروفها، وتناسب هذه الآلية بصفة خاصة الشركات ذات الفروع المتعددة والموزعة في مناطق جغرافية متباعدة ومتباينة الظروف.[1]

من جانب آخر، يرى (الربيعاوي) أن هذه الآلية مناسبة بشكل أكبر للمؤسسات التي تتعامل مع أنواع متعددة من المنتجات وأسواق متباينة ومتشعبة، إذ تسمح الآلية اللامركزية في هذه الحالة من تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية خاصة العالمية، غير أن اللامركزية الإدارية قد تقود الإدارات الفرعية إلى صراعات بغية كسب امتياز ودعم الإدارة العليا.[2]

إن الإدارة اللامركزية للإمدادات الدولية تتجه نحو استقلالية القرار وترك المسؤولية بيد الإدارات الفرعية خاصة في ظل التباين والاختلاف بين الأسواق الدولية، وهو ما قد يشكل عاملا ايجابيا في تحقيق استجابة سريعة وفعالة في خدمة عملائها.

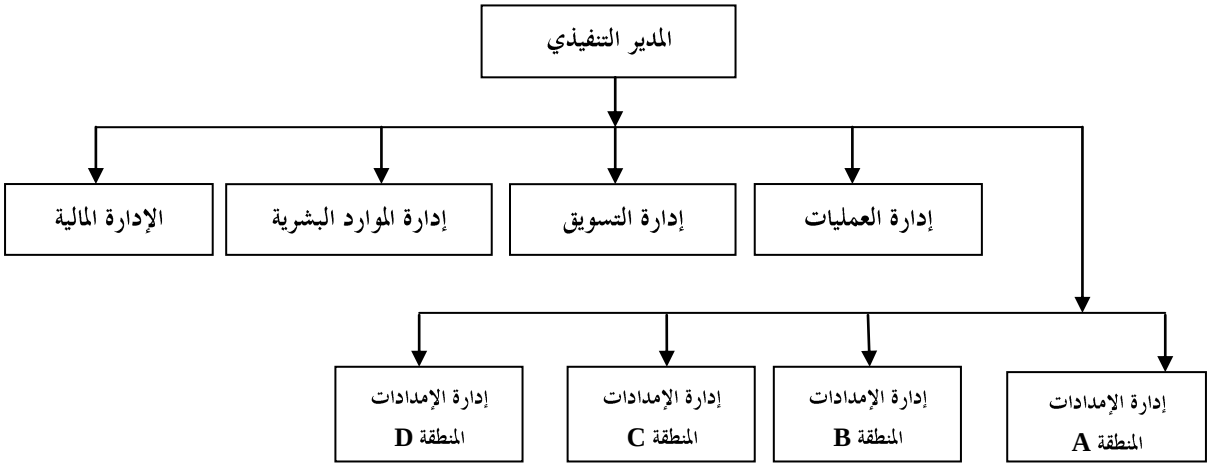
وتساعد اللامركزية في الاستجابة لحالات التكيف المحلية، وبالمقابل ينبغي على مديرو الإدارات المحلية للإمداد تقديم تقرير حول الفوائد والقيود اللوجستية الموجودة في أسواقهم إلى المقر الرئيسي؛ إذ يمكن لهذا الأخير أن يعدل الاستراتيجية اللوجستية الدولية وفقا لذلك، أو أن يقوم بإجراء تعديل في النظام الفرعي للإمدادات عن الإجراءات الموصي بها مما يساعد في التقليل من حالات العداء بين المقر والفروع المحلية في الأسواق الأجنبية.[3]

[1] : زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **مرجع سابق**، ص342

[2] : سعدون حمود جثير الربيعاوي، وآخرون، **مرجع سابق**، ص52

[3] : *Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, **Op cit,** P541*

الشكل(01-08): التنظيم اللامركزي للإمدادات



المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، وآخرون، **سلسلة الإمدادات التسويقية**، الطبعة1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص53

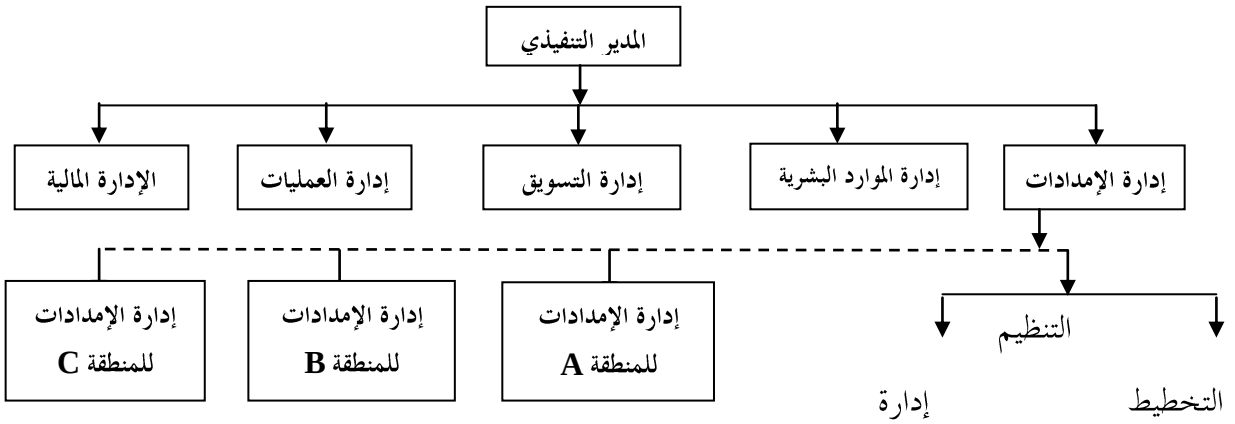
ت- **التنظيم المختلط (الآلية الهجينة)**: يجمع التنظيم المختلط (الآلية الهجينة) بين التنظيمين السابقين المركزي واللامركزي، وهذا لتنظيم الإمدادات الدولية بشكل أكثر كفاءة، ووفق هذا التنظيم فإن الاستراتيجيات والأهداف العامة تكون من مسؤولية الإمدادات الرئيسية، أما الإمدادات الفرعية فتكون مسؤوليتها تنفيذ الأنشطة بحكم تمتعها بصلاحيات واسعة واستقلالية في اتخاذ القرارات.

غير أن هذا التنظيم يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل، وهي:[1]

- مدى اتساع أوقات التأخير في التجهيز؛
- مدى المرونة في أوقات المرور؛
- مدى إمكانية الاندماج المتعدد؛
- تنوع وسائل الشحن.

[1] : زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **مرجع سابق**، ص342

الشكل (01-09): التنظيم المختلط لإدارة الإمدادات الدولية



المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، وآخرون، **مرجع سابق**، ص54

عند استخدام التنظيم المختلط، سيتم تنفيذ القرارات ذات المخاطر العالية (الاستراتيجية) من حيث التكلفة والأثر الأكبر على المستوى المركزي (المقر الرئيسي) في حين أن القرارات التي تنطوي على مخاطر منخفضة إلى متوسطة (تكتيكية وتشغيلية) أيضا من حيث التكلفة والأثر سيتم تنفيذها على المستوى اللامركزي. من بين الفوائد التي تحققها الآلية الهجينة ما يلي:[1]

- تتيح المركزية للوظائف الاستراتيجية تحقيق وفورات الحجم وتخفيض التكلفة؛
- تعمل اللامركزية في الوظائف التشغيلية على تحسين القدرة على توفير خدمة عملاء أفضل وتكلفة نقل أقل؛
- تسمح هياكل سلسلة التوريد المختلطة للشركات بتحسين جميع مجالات سلسلة التوريد الخاصة بها لخفض التكاليف وتخفيف المخاطر وتقديم خدمة عملاء استثنائية.

[1]: *Tony Lancione, Supply Chain Efficiency | Optimizing Strategy & Operations, Jul 29, 2016, on the cite: https://www.industrystarsolutions.com/blog/2016/07/supply-chain-efficiency/ 15:30 15/01/2020*

3. صياغة استراتيجية الإمداد الدولي

تقوم المؤسسات الدولية بصياغة استراتيجية الإمداد على أساس عالمي لاستغلال فرص السوق الجديدة والسعي للتأثير على توازن صناعاتها التنافسية وتنفيذ الاستراتيجية الدولية بكفاءة وفعالية.

1.2. مفهوم استراتيجية الإمداد الدولي: استراتيجية الإمداد الدولي هي جزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فهي ترتبط بصيغة مباشرة بأهدافها والأكثر ملائمة لتحقيقها، وتضم أهم التغييرات والإجراءات الواجب اتخاذها للوصول إلى تلك الأهداف، غير أن ذلك لا يفسر ثباتها وإنما قابلتها للتغير والتطور حسب توجهات المؤسسة.

وتعرف الاستراتيجية اللوجستية بأنها طريقة عمل أو تصميم خطط في ظل بيئة نشاط متغيرة، تبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد والقوى العاملة والتكنولوجيا وصولا إلى الأهداف اللوجستية الرئيسية.[1]

أما استراتيجية سلسلة الإمداد الدولية فهي التزام المؤسسة بتسليم المنتجات التي يطلبها الزبائن الدوليين وتعد أحد عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة دوليا نتيجة إدارتها للعلاقات والعمليات من لحظة التوريد الأولي للمادة الأولية وصولا إلى الزبون النهائي، فضلا عن دورها الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الجوهرية للمشروع.[2]

تغطي استراتيجية الإمدادات الدولية العمليات التي يتعين على الإدارة أن تقررها على نطاق السلسلة، ويشمل ذلك تطوير المنتجات والتصنيع وتحديد العملاء والبائعين والأنشطة اللوجستية.

2.3. مراحل صياغة استراتيجية الإمداد الدولي

تتطلب صياغة استراتيجية الإمداد الدولي اتباع مجموعة من المراحل تبدأ من دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد مختلف نقاط القوة والضعف، مرورا بدراسة شاملة ودقيقة للبيئة الخارجية من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الموجودة، وصولا إلى تشخيص الخيارات وتوصيف مختلف القرارات الاستراتيجية.

---

[1] :آدم اسماعيل آدم خميس، **تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان**، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014، ص98

[2] : روبرت ي غروس، **استراتيجية العولمة**، تعريب: ابراهيم يحي الشهابي، الطبعة1، العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 250

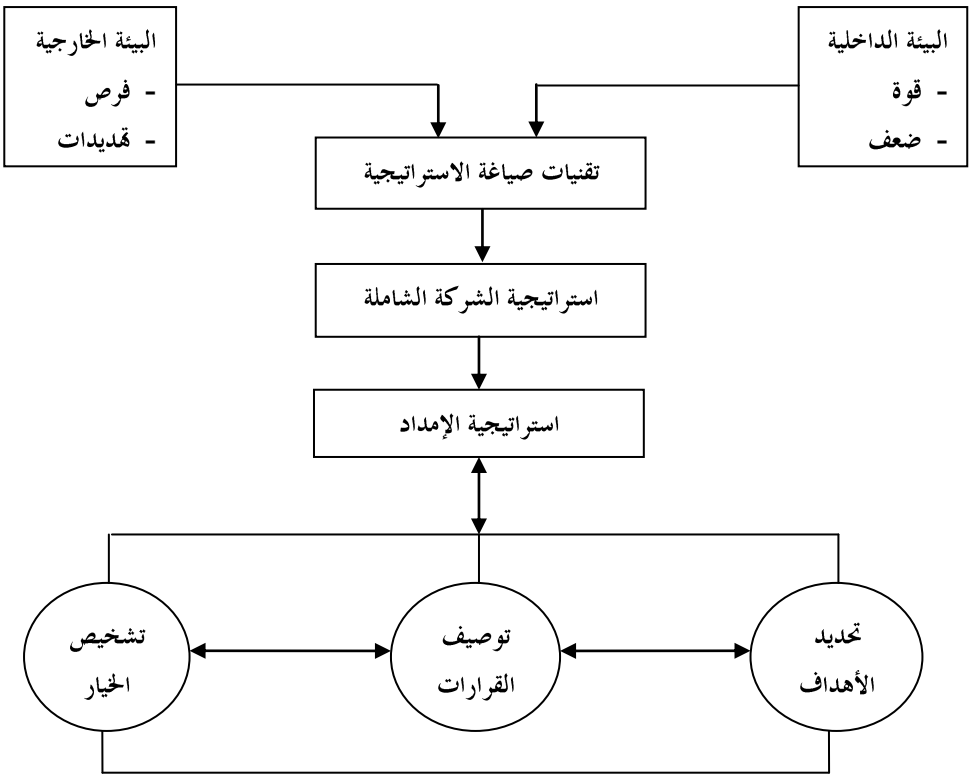
يوضح الشكل رقم (01-10) مراحل صياغة استراتيجية الإمداد الدولي وذلك بدءا من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وصولا إلى تشخيص الخيار الاستراتيجي، كما يلي:

1. أن تكون قرارات وأهداف وخيرات استراتيجية الإمداد جزء من استراتيجية المؤسسة الشاملة، والتي تسعى لتحقيق أهداف الأطراف وتعظيم ثروة المالكين؛[1]

2. التحديد الدقيق والواضح لأهداف استراتيجية الإمداد الدولي، وذلك من خلال اشتمالها للجوانب التالية:

- خفض الكلف من خلال (تقييم بدائل مواقع المخازن وايضا بدائل وسائل النقل، والاهتمام بجودة الخدمة)؛
- تقليل حجم الأموال المستثمرة من خلال (الشحن المباشر، الإنتاج الآني، تطبيق نظام الجودة...)؛
- تحسين مستوى الخدمة المقدمة؛

الشكل (01-10): مراحل صياغة استراتيجية الإمداد الدولي



المصدر: زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص347

[1] : زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **مرجع سابق**، ص343-346

3. توصيف مستوى قرارات الإمداد: تشتمل سلسلة الإمداد على كل قرار يتم اتخاذه بشأن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، وفي هذا الصدد يمكن أن نميز بين ثلاثة مستويات من القرار لإدارة سلسلة الإمداد وهي: القرارات الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية:

أ- **القرارات الاستراتيجية:** تمثل القرارات الاستراتيجية في سلسلة الإمداد قرارات هيكلية مثل (بناء مصنع جديد) أو إعادة تخصيص الموارد (تغيير نشاط ما)، ويتم اتخاذ هذه القرارات بناء على ميزانية المؤسسة نظرا لتأثيرها الدائم على تمويل أنشطتها وربحيتها على المدى الطويل.[1]

يسمح المستوى الاستراتيجي بوضع الأسس العامة لسلسلة الإمداد بأكملها من خلال اتخاذ القرارات عالية المستوى ذات الصلة بالمؤسسات، وتعد قرارات سلسلة الإمداد على المستوى الاستراتيجي الخطوة الأولى لتطوير فعالية السلسلة بصورة شاملة.

وتغطي القرارات الاستراتيجية في مجال الإمداد مختلف القرارات المتعلقة باختيار الموردين ووضع نظام شراكة معهم؛ أيضا تطوير منتج جديد والبحث عن شركاء جدد، تخصيص منطقة إمداد جديدة لمركز التوزيع (المستودع)، بالإضافة إلى الأهداف المالية التي يتعين تحقيقها.

إن القرارات الاستراتيجية هي أهداف العمل وبيانات المهمة، بالإضافة إلى استراتيجيات التسويق وخدمة العملاء. لذلك، فهي أنواع طويلة الأجل على مدى سنة أو أكثر. يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل المسؤولين التنفيذيين وكبار المديرين وحملة الأسهم. غالبًا ما تكون البيانات المتوفرة لمثل هذه القرارات غير دقيقة وغير مكتملة وتحتاج إلى تنبؤات. يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحسين ثلاثة أهداف رئيسية:[2]

- تخفيض رأس المال (مستوى الاستثمار، الذي يعتمد على المعدات والمخزونات المملوكة)؛
- تخفيض التكلفة (التكلفة الإجمالية للنقل والتخزين)؛
- تحسين مستوى الخدمة (رضا العملاء ووقت دورة الطلب).

---

[1]: *Médéric Suon,* ***Optimisation de la logistique internationale à horizon stratégique. Application à un constructeur automobile****, thèse doctorat, spécialité informatique, Université Blaise Pascal- Clermont-Ferrand II, 2013, P13*

[2] *: Maryam SteadieSeifi,* ***Logistics Strategic Decisions****, in Logistics Operations and Management Concepts and Models, First Edition, Elsevier, 2011, p47*

ب- **القرارات التكتيكية:** تعد القرارات التكتيكية ذات أهمية كبيرة في التحكم في التكاليف وتقليل المخاطر، كما أنه وفق هذا المستوى يتم التركيز على طلب العملاء وتحقيق أفضل قيمة نهائية، وتتضمن القرارات على المستوى التكتيكي ما يلي:[1]

- تعيين مصدر التوريد لكل مركز إنتاج؛
- تحديد نوعية وكمية المنتجات في كل مركز إنتاج؛
- تحديد مستوى المخزون والكمية المطلوبة
- اختيار وسائل النقل والمناولة.

ويتم اتخاذ القرارات التكتيكية على المدى المتوسط قد يكون شهريًا أو حتى سنويًا. يعد تخطيط الإنتاج وتخطيط النقل وتخطيط الموارد من أشهر أنواع القرارات التكتيكية اللوجستية. غالبًا ما يتم اتخاذ هذه القرارات من قِبل المديرين المتوسطين أو مهندسي اللوجستيات وغالبًا ما يتم ذلك باستخدام بيانات مفصلة.

ت- **القرارات التشغيلية:** تهتم القرارات التشغيلية بإتمام جميع العمليات على طول سلسلة الإمداد، فهي بذلك تمثل الأنشطة المسؤولة عن تحقيق قيمة مضافة للمنتج مع مراعاة الجودة، التكلفة، الوقت.[2]

والقرارات التشغيلية لسلسلة الإمداد تعد أكثر وضوحا؛ فهي تعبر عن العمليات اليومية التي تحافظ على عمل السلسلة، وهي بذلك مسؤولة عن السير الجيد لأنشطة الإمداد متمثلة في:[3]

- وضع البرنامج اليومي للتوزيع الذي يحدد فيه نوع وكمية التسليمات الموزعة؛
- وضع برنامج النقل الذي يحدد فيه النوع والكمية المحملة في كل شاحنة، الوجهة ووقت الانطلاق والرجوع وتخصيص وسائل النقل.
- اختيار خط السير الأكثر سرعة أو الأقل تكلفة وهذا حسب الأهداف المخططة.

يتم اتخاذ القرارات التشغيلية في الوقت الحقيقي على أساس يومي أو أسبوعي، لذلك نطاقها ضيق. تعد القرارات مثل إجراءات تحميل المركبات أو إرسالها وشحنها ومستودعاتها من بين أنواع كثيرة من القرارات التشغيلية. تعتمد هذه الأنواع من القرارات على الكثير من البيانات التفصيلية وعادة ما يتخذها المشرفون.

---

[1]: بن الحبيب محسن، **دور أداء العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود– ولاية ورقلة**، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011 ، ص27

[2]: *Médéric Suon,* ***op cit****, P13*

[3]: بن الحبيب محسن، **مرجع سابق**، ص27

إن أكثر المستويات فعالية لسلسلة الإمداد هي نتيجة النهج الشامل للإدارة؛ فعندما تحظى جميع المستويات الثلاثة لإدارة سلسلة الإمداد بالاهتمام المناسب، تكون لديها أفضل فرصة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها فالهدف الأساسي والأهم في أي سلسلة إمداد هو التأكد من أن الشركة تقدم الطلبات التي يريدها عملاؤها وفي الوقت المحدد، وإنجاز ذلك بأقل قدر ممكن الانفاق.

4. تشخيص الخيار الاستراتيجي، حيث يمكن للمؤسسة أن تختار أحد الخيارين التاليين:[1]

- **الخيار الاستباقي (الهجومي)**: تلجأ المؤسسة لهذه الاستراتيجية في حالة المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات ذات النشاط المتشابه أو المتماثل، وهذا من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة باستمرار بهدف تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم، أي أن المؤسسة تبادر في تثبيت مكانتها الذهنية لدى زبائنها من خلال جودة منتجاتها وخدماتها.
- **خيار رد الفعل (الدفاعي)**: وفق هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بدراسة رد فعل الزبائن لدراسة احتياجاتهم ورغباتهم ثم تقوم بعد ذلك بتقديم منتجات وخدمات تتوافق مع تلك الاحتياجات، وغالبا ما يتم اعتماد هذه الاستراتيجية في حالة محدودية المنافسة في السوق.

بصفة عامة، يمكن القول أن صياغة وتنفيذ استراتيجية سلسلة الإمداد يعني التعامل مع العديد من الكيانات المختلفة محليًا ودوليًا. كما أنه من الأهمية بمكان ما مواءمة استراتيجية سلسلة الإمداد مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، من المهم بنفس القدر أن يتم تنفيذها مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة المختلفين.

كما أن نجاح الاستراتيجية اللوجستية دوليا يكون جيدًا بقدر قدرة المؤسسة على تنفيذها بالكامل وبشكل صحيح؛ إذ يمكن أن توفر استراتيجية سلسلة الإمداد الكفؤة والمرتبطة بالتميز اللوجيستي، النجاح ليس فقط للمؤسسة المعنية ولكن أيضًا لشركائها وعملائها.

[1] : زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **مرجع سابق**، ص346-347

المبحث الثالث: إدارة التدفقات والأنشطة اللوجستية في سلسلة الإمداد الدولي

تعد إدارة التدفقات اللوجستية نشاطا ذا أهمية من أجل المنافسة في السوق الدولي؛ حيث تعمل العولمة على تغيير طريقة الإنتاج والتوزيع الأمر الذي يؤدي بشكل كبير إلى التعقيد في سلاسل الإمداد مما يتطلب من المؤسسات الدولية إعادة تنظيم أنشطتها اللوجستية من أجل التعامل مع الجغرافيا الجديدة للعملاء والموردين.

المطلب الأول: إدارة التدفقات اللوجستية

تعد إدارة التدفقات اللوجستية نشاطا ذا أهمية من أجل المنافسة في السوق الدولي؛ حيث تعمل العولمة على تغيير طريقة الإنتاج والتوزيع الأمر الذي يؤدي بشكل كبير إلى التعقيد في سلاسل الإمداد مما يتطلب من المؤسسات الدولية إعادة تنظيم أنشطتها اللوجستية من أجل التعامل مع الجغرافيا الجديدة للعملاء والموردين.

1. **التدفقات المادية**: تدفق المواد في سلاسل الإمداد الدولية يكون في اتجاهين، الأول تدفق المواد الخام من الموردين إلى المؤسسة ثم إلى أماكن الإنتاج، أما التدفق الثاني فيعنى بحركة المنتجات بصيغتها النهائية من المؤسسة إلى المستهلك، وقد تشمل أيضا تدفقات المواد عبر سلسلة الامداد الدولي حركة المنتجات من المستهلك إلى المؤسسة وهو ما يعرف بالإمداد العكسي ويكون في حالة الإرجاع.

ويختلف التدفق المادي في مجال الإمداد الدولي عنه محليا لطول سلسلة الإمداد وبالتالي عدم القدرة على التحكم وإدارتها بالشكل المطلوب، ويعود ذلك لوجود بعض الوسطاء ومخازن المؤسسة في أسواق الدول الأجنبية، كما أن الإمداد الدولي يتطلب اشراك مختلف الأطراف الخارجية كالشركات التجارية في بلد الاستيراد وأيضا الجمارك والسماسرة الأجانب وغيرها، وأن تدفق المواد دوليا يطرح مجموعة من الاختلافات بين المصدر والمستورد فيما يتعلق بتكاليف الشحن والتأمين وتجهيز المستندات ومن يقع على عاتقه عبئها.[1]

[1] : Abdo، **الاتجاهات الحديثة في سلاسل الامداد**، مقال تم نشره 2010/07/28 على الموقع: https://mbagroup.yoo7.com/t96-topic تم الاطلاع بتاريخ 2020/01/17 20:00

وفي هذا السياق توضح INCOTERMS* أهم الالتزامات المتبادلة بين البائع والمشتري في المجال الـــدولي فيما يتعلق بتحمل المخاطر والتكاليف وأيضا تجهيز الوثائق والمستندات اللازمة للشحن الدولي.

وتتضمن Les Incoterms تفسيرا لـــ 11 صيغة تجارية مقسمة إلى 4 مجموعات (D, C, F, E) تتعلق كل مجموعة بظروف معينة تتباين من حيث رسوم النقل والتأمين وتحمل المخاطر والمسؤولية عن الإجـــراءات والتكاليف المتعلقة بالتصدير والتخليص الجمركي. (**الملحق رقم 01**)

2. **التدفقات النقدية:** التدفقات النقدية هي المدفوعات أو التحويلات المالية، وهي ذات أهمية قصوى، لأنها تضمن التعاون بين الشركاء والتدفق السلس للمواد. هذه التدفقات خارجية بشكل رئيسي، لكـــن يمكـــن أن تكون داخلية في حالة التحويلات بين الإدارات.[1]

وكما الحال في المجال المحلي، أيضا في المجال الدولي لا يدفع العملاء إلا بعد التسليم، إضـــافة إلى الـــتغير في معدلات تحويل العملات بين البلدان من وقت شحن المنتج إلى التسليم للمرسل إليه إلى غاية الدفع النهائي من قبل العميل، كلها عوامل يمكن أن تنعكس بالسلب على أوقات تسليم الشحنات، كما يمكن أن تـــؤثر أيضـــا على الأرباح المتوقعة والتي يمكن أن تنخفض نتيجة التغير في أسعار صرف العملات.[2]

ومن أجل تحقيق التدفق النقدي بين البائع والمشتري في السوق الأجنبي يحتاج مدير الإمدادات الدوليـــة إلى وجود بعض الضمانات أو الوسطاء كالبنوك مثلا لتأمين تدفق الأموال بما يضمن حقوق كلا الطرفين.

وبالمقابل ومن أجل الفوز بالمبيعات ضد المنافسين الأجانب في السوق الدولية يجب أن تقـــدم المؤسســـات لزبائنها شروط مبيعات جذابة تدعمها طرق الدفع المناسبة، نظرًا لأن الدفع بالكامل وفي الوقت المحـــدد هـــو الهدف النهائي لكل مدير إمداد دولي، كما يجب اختيار طريقة دفع مناسبة بعناية لتقليل مخاطر الدفع مع تلبيـــة احتياجات المشتري أيضًا.

---

*: شروط التجارة الدولية ال Incoterms هي اختصار لـــ International Commercial Terms تم نشرها من قبل غرفة التجارة الدولية ICC (International Chamber of Commerce) في فرنسا. الإصدار الأول ظهر في عام 1936 ومنذ ذلك والمنظمـــة تجدد الشروط كل 10 سنوات تقريبا وذلك استجابة للمستجدات التي تطرأ على التجارة الدولية. الإصـــدار الأخـــير مـــن الشـــروط وهـــو Incoterms 2010 وقد دخلت حيز التنفيذ في الأول من يناير 2011. تحدد الشروط في حدها الأدنى ثلاثة أمور:

– كيف يتم تقسيم تكلفة النقل بين البائع و المشتري؛ cost

– تحدد النقطة التي يتحول تحمل مسؤولية خطر ضياع البضاعة و/ أو تلفها من البائع الي المشتري؛ risk

من الأطراف المسؤولة عن تخليص تصدير البضائع و استيرادها. Export and import clearance

[1] : *Justin Langlois Caron,* ***Stratégie de Livraison Directe dans une Chaine Logistique internationale****, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université du Québec Montréal, 2012, p56*

[2] : جيمس ستوك ودوغلاس لامبرت، **الإدارة الاستراتيجية للإمدادات**، الكتاب الثاني، مرجع سابق، ص740

تمثل طريقة الدفع الوسيلة التي يتم من خلالها دفع الأموال ويكون للمصدر مجموعة من الخيارات التي توفر درجات متفاوتة من الأمان. وفيما يلي أهم طرق الدفع في المعاملات الدولية:

أ- **الدفع مقدما (سلفا)**: من أفضل الطرق بالنسبة للمصدر، حيث يتم الدفع قبل شحن البضاعة أو عند وصولها، وتعتبر التحويلات البنكية وبطاقات الائتمان أكثر خيارات الدفع المسبق شيوعًا والمتاحة للمصدرين تستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:[1]

- عدم استقرار سياسي في بلد المستورد؛
- سمعة المستورد مشكوك فيها؛
- وجود ثقة من قبل المستورد اتجاه المصدر.

ومع ذلك، فإن طلب الدفع مقدمًا هو الخيار الأقل جاذبية للمشتري، لأنه يخلق مشاكل في التدفق النقدي أما المشترين الدوليين لا يفضلون هذا الخيار كون أنه يخلق نوعا من القلق من أن البضائع قد لا يتم إرسالها إذا تم السداد مقدمًا.

ب- **الدفع عند التسليم**: تعد هذه الطريقة من الحالات النادرة الاستخدام في التجارة الدولية سوى في شركات الشحن الجوي، يتم بموجبها ايصال البضاعة مقابل الدفع الفوري نقدا من قبل المستورد.[2]

ت- **الحساب المفتوح**: ينطبق التعامل به في المجال الدولي مع المجال المحلي؛ إذ يتم فيه تغطية الحساب عن طريق حوالة من قبل المستورد، وفيها يقوم البائع بإرسال البضاعة مباشرة للمشتري ثم بعد ذلك يحصل على سند الملكية، وتعد من أسرع الطرق لتسليم المستندات واستلام البضاعة كما أنها أقل الطرق تكلفة.

من الواضح أن هذا الخيار هو الخيار الأكثر فائدة للمستورد فيما يتعلق بالتدفق النقدي والتكلفة، لكنه بالمقابل يعد الخيار الأكثر خطورة للمصدر بسبب المنافسة الشديدة في أسواق التصدير، كذلك غالبًا ما يضغط المشترون الأجانب على المصدرين للحصول على شروط فتح الحساب نظرًا لأن تمديد ائتمان البائع إلى المشتري هو أمر شائع في الخارج. لذلك، فإن المصدرين الذين يترددون في تقديم ائتمان قد يفقدون عملية بيع مقابل منافسيهم.

---

[1] : محمد سيد محمد حسين، **التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية**، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي الجامعة الافتراضية الدولية، 2010، بدون ذكر البلد، ص60

[2] : محمد سيد محمد حسين، **مرجع سابق**، ص60

ث- **الاعتمادات المستندية** (Letters of Credit): تعد الاعتمادات المستندية (LC) واحدة من أكثر الأدوات أمانًا المتاحة للتجار الدوليين. LC هو التزام من جانب البنك نيابة عن المشتري بأنه سيتم الدفع للمصدر شريطة أن يتم استيفاء الشروط والأحكام المنصوص عليها في LC، كما يتم التحقق من ذلك من خلال تقديم جميع المستندات المطلوبة وتكون LC مفيدة عندما يصعب الحصول على معلومات ائتمانية موثوق بها عن المشتري الأجنبي، ولكن المصدر راضٍ عن الجدارة الائتمانية للبنك الأجنبي للمشتري. كما تحمي LC المشتري لأنه لا ينشأ التزام بالسداد حتى يتم شحن البضائع أو تسليمها كما وعدت بذلك.[1]

3. **تدفق المعلومات:** تعتبر المعلومات أهم عوامل النجاح في سلسلة الإمدادات الدولية، حيث أن المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في المجال الدولي لا تشبه تلك الموجودة محليا، وذلك للاختلافات في الخصائص والمعلومات من سوق دولي لأخر، كما أن بعد المسافة يجعل من الصعب الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، ولهذا فإن إدارة تدفق المعلومات في سلسلة الإمدادات الدولية هو أمر ضروري.

وتمثل تدفقات المعلومات عمليات نقل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، كما أنها من أهم الدوافع الرئيسية التي تيسر التدفقات النقدية والمادية. بدون معلومات، لا يمكن تحديد أي قرار أو توجيه واضح بشأن نقل المنتجات والمدفوعات، ويمكن أن تكون تدفقات المعلومات في عدة اتجاهات داخليًا وخارجيًا. على سبيل المثال، داخليًا يجب نقل معلومات حالة المخزون وتوقعات المبيعات إلى مديري المشتريات حتى يتمكنوا من تقديم الطلبات المناسبة وإنشاء مبادلات إعلامية جديدة من الخارج. بعد ذلك، يتم نقل تفاصيل الطلبات إلى الموردين.[2]

وتساهم المعلومات في الوصول إلى قرارات أفضل للأنشطة اللوجستية؛ إذ تسمح معلومات مثل طلبات المستهلكين، فواتير الدفع، مستويات المخزون والبيانات الخاصة بالمستهلك في الرفع من مستوى أداء قنوات التوزيع اللوجستية من خلال الربط والتنسيق بين أعضاء القناة.[3]

فعندما تنتقل البضائع والخدمات في سياق دولي عبر سلاسل متعددة تتضمن العديد من الوكلاء، بما في ذلك الناقلون ووكلاء الشحن والجمارك ومراكز التوزيع والموزعين وأخيراً منافذ البيع بالتجزئة، يصبح توفر البيانات والمعلومات شريان الحياة للمؤسسة لاتخاذ القرارات وضمان عمليات سلسة والتحكم في سلسلة الإمداد.

---

[1] : *U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, TRADE FINANCE GUIDE, P4*

[2] : *Justin Langlois Caron, **op cit**, p56*

[3] :صديقي وحيدة، **المؤسسات الوطنية وإشكالية تسيير الصادرات: دراسة تحليلية وتقييمية للمؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الدولية، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2019/2018، ص110

وتتمثل المعلومات المرتبطة بالأنشطة اللوجستية في البيانات الشخصية الخاصة بالمستهلك، وفواتير الدفع ومستويات المخزون، طلبات المستهلك، ويتم تبادل المعلومات من خلال:[1]

- البريد؛
- الهاتف؛
- رجال البيع؛
- الانترنت؛
- التبادل الالكتروني للبيانات.

4. **تدفق المستندات (التوثيق)**: تتضمن سلاسل الإمداد الدولية بأكملها مجموعة من الوثائق الموحدة بين المشتري والبائع كما هو مطلوب من قبل الجمارك في البلد المصدر والبلد المستورد بالإضافة إلى وثائق متطلبات التداول أو البنك.

والتوثيق الدولي يعد أكثرا تعقيدا وصعوبة، ويرجع ذلك إلى خصائص ومواصفات كل دولة والتباين في المتطلبات الخاصة بها، ولذلك فالتوثيق الدولي يتطلب دقة لا متناهية وتسيير جيد، وأن أي خطأ في إعداد التوثيق الدولي قد ينجم عنه تأخر في الشحنات الدولية أو التعرض لعقوبات مالية.[2]

وفي المعاملات اللوجستية الدولية توجد، أنواع عديدة من المستندات والوثائق اللازمة لحركة المواد من دولة لأخرى، كمستندات التخليص الجمركي، وأيضا مستندات الشحن والفواتير التجارية وغيرها.

وفيما يلي أهم الوثائق الأكثر استخداما في مجال الإمداد الدولي:[3] (بوليصة الشحن Bill of Lading، رخص الاستيراد Import License، الفاتورة التجارية Commercial Invoice، شهادة المنشأ Certificate of Origin، شهادة الوزن Certificate of Weight، شهادة النوع والتحليل والمعاينة والصحة Certificate of Quality, Analysis, Inspection and Health، قائمة التعبئة Packing List، منفست ترانزيت Transit Manifist، إذن التسليم Delivery Order، البيان الجمركي Déclaration Sheet).

[1] : محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة التسويق: مدخل معاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص474

[2] : جيمس ستوك ودوغلاس لامبرت، **الإدارة الاستراتيجية للإمدادات**، الكتاب الثاني، ص718

[3] : هاني حامد الضمور، **التسويق الدولي**، الطبعة3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص-ص 420-426

تعد المستندات المطلوبة في حركة التجارة الدولية والمتضمنة البيانات المتعلقة بالشحنات ووجهتها أكثر تكليفا مما يخلق رادعا للتجارة الدولية، وفي هذا الإطار ينبغي على مدير الإمدادات الدولية أن يكون على دراية تامة بالمجموعة الكاملة من متطلبات الوثائق المختلفة حتى يتمكن من تصميم العمليات وآليات مراقبة الوثائق؛ إذ أن أي خطأ في الوثائق سوف يؤدي إلى أضرار مالية وتأخيرات في التسليم والأداء وهذا ما يهدف كل مدير إلى تجنبه.

إن التنظيم الجيد للتدفقات اللوجستية الدولية في رحلة تبدأ من نقطة واحدة وتمر عبر دورات للوصول إلى نقطة الاستهلاك الأخير تُبرِزُ الحاجة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل المالية والتجارية والتقنية والتشغيلية المرتبطة بالشحنات في أوقات مختلفة من الدورة، مما يتطلب مشاركة 3PL بشكل نشط وله معلومات ووثائق التدفق السلس عبر نقاط العبور المختلفة. في الواقع، في العمليات اللوجستية التي لا تشوبها شائبة، يجب أن يسبق تدفق الوثائق والمعلومات الحركة المادية للبضائع.

ولتحقيق سلسلة إمداد تتسم بالكفاءة والفعالية، من الضروري إدارة التدفقات اللوجستية بشكل صحيح وبأقل جهد ممكن. إنها مهمة صعبة بالنسبة لمدير الإمداد الدولي لتحديد أي المعلومات مهمة في اتخاذ القرارات، وأي طريقة دفع يجب اتباعها، غير أن ذلك يتوقف بشكل أساسي على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء من جهة، ومن جهة ثانية تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

المطلب الثاني: إدارة الأنشطة الأساسية في سلسلة الإمداد الدولي

تتمثل الأنشطة الأساسية في سلسلة الإمداد الدولي في مجمل الأنشطة المسؤولة عن توفير المواد والمنتجات لحظة الطلب عليها سواء داخل المؤسسة أو في السوق المستهدف، وتشمل هاته الأنشطة، الشراء، النقل والتخزين.

1. إدارة الشراء الدولي

تعبر إدارة الشراء الدولي عن ضمان التدفق المادي للمواد الأولية من الموردين إلى المؤسسة لمقابلة احتياجات العملية الإنتاجية من مواد أولية (مواد خام، منتجات نصف مصنعة) وتجهيزات (معدات وآلات).

1.1. **مفهوم إدارة الشراء:** تمثل إدارة الشراء في سلسلة الإمداد حلقة الوصل بين المؤسسة والمجهزين أو الموردين، فهي تضمن تأمين احتياجات المؤسسة من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وتوفرها بالمواصفات المطلوبة وبالسعر المناسب وحين الطلب عليها، إضافة إلى ذلك الاختيار الصحيح للموردين من حيث تنفيذهم لمتطلبات المؤسسة وإمكانية التفاوض معهم.[1]

يتضح من هذا التعريف أن إدارة الشراء في سلسلة الإمداد تتمحور حول مجموعة من العناصر:

- الشراء بالجودة المناسبة؛
- الشراء بالتكلفة المناسبة؛
- ضرورة التوقيت اللازم للحصول على المشتريات؛
- اختيار المصادر الملائمة والتي يمكنها تحقيق الأهداف السالفة الذكر.

وبهدف تأمين متطلبات الإنتاج وفق العناصر السابقة، لجأت العديد من المؤسسات إلى البحث عن مصادر جديدة للحصول على المواد الأولية، فاتجهت نحو المصادر الدولية حيث الوفرة في هذه المواد وبتكلفة منخفضة بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من التسهيلات الجبائية الممنوحة في هذا الإطار.

ويضم الشراء مجمل الأنشطة المتعلقة بتجهيز البضائع أو المواد الخام أو الخدمات اللازمة للمؤسسات لتحقيق متطلبات العملية الإنتاجية، وبذلك يشار إلى الشراء الدولي عندما يتم تنفيذ تلك الأنشطة في المجال الدولي لدعم عمليات المؤسسة وضمان مصدر موثوق للإمداد.

---

[1] :أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، **إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، الطبعة1، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص49

ويعرف الشراء الدولي بأنه جميع المعاملات مع الموردين الأجانب للسلع والخدمات، حتى عندما ينتمي المورد إلى قسم آخر من نفس المجموعة متعددة الجنسيات أو عندما يكون المشتري مدعومًا من الوسطاء أو الميسرين الذين يتصرفون بناءً على المتطلبات الإلزامية.[1]

كما يعرف بأنه الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في الحصول على المواد الأولية والمنتجات وأيضا الخدمات المتوفرة في مختلف الدول واستخدامها محليا.[2]

وعليه تهتم إدارة المشتريات الدولية بالتخطيط والتحكم في اقتناء الموارد والتجهيزات الخاصة بالعملية الإنتاجية لتحقيق الأهداف الإدارية والاستراتيجية للمؤسسة، ومن هنا يتعين على مدير المشتريات التعامل مع كل من الموردين الداخليين والأجانب، ويجب عليه أن يستجيب لاحتياجات المؤسسة من ناحية وللحفاظ على علاقة مربحة مع الموردين من ناحية أخرى.

وتتلخص المهام الرئيسية لإدارة الشراء في مجال الأعمال الدولية في أمرين رئيسيين، هما:[3]

- ضمان استمرار التدفق الخارجي للمواد والأجزاء ومستلزمات الإنتاج، وهذا التدفق يكون من الموردين إلى المؤسسة بالجودة المطلوبة، والكمية المناسبة، وفي الوقت المناسب ومن المورد الصحيح.

- ضمان التدفق المستمر للمواد ومستلزمات الإنتاج فيما بين الوحدات في المؤسسة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

وبالنسبة للإنتاج الفعال، يكون الشراء مسؤولاً عن معرفة المتطلبات الداخلية وتحديد الموردين واختيارهم والحصول على المواد الخام وقطع الغيار واللوازم والخدمات اللازمة لإنتاج منتج أو تقديم خدمة، فهو بذلك يهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج والعمل على تحسين وتطوير أداء العملية الإنتاجية بالمؤسسة.

---

[1] : *Pierre-Yves Barreyre & Didier Lentreine,* ***International Purchasing Strategies and Practics****: Their Evolution a few findings and conclusions from a surveyof large firms in French Industries, Paper for the 8th Industrial Marketing and Purchasing Conference : Business Networks in international context - Lyon, sept. 1992, P35*

[2] : مصطفى يوسف كافي، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017، ص239

[3] :حسين حريم، **مرجع سابق**، ص336

إن المهام السابقة لوظيفة الشراء قد تزيد من صعوبة التوريد الدولي للمواد والمنتجات، مما يلزم المؤسسات الاقتصادية في حال توجهها نحو الشراء الدولي على اتباع منهجية جديدة أو مغايرة لتلك المعتمدة محليا، ويمكن أن ابراز أهم ملامح هاته المنهجية في النقاط التالية:[1]

- موائمة الحجم والجودة المطلوبة من خلال أبحاث السوق، المناقشات الداخلية، التشريعات بما في ذلك مواصفات المنتج/الخدمة وغيرها؛

- البحث عن الموردين الأكثر ملاءمة باستخدام جميع الوسائل المتاحة بما في ذلك الدلائل التجارية والجمعيات التجارية والمعارض التجارية ومشغلي اللوجستيات والفضاء الإلكتروني (أي الإنترنت)؛

- اختيار 3PL حيث يتطلب ذلك مهارات خاصة بغرض تقديم سلسلة إمداد دولية فعالة؛

- تفعيل العقد داخل شبكة سلسلة التوريد العالمية للمشتري بالنسبة لتاريخ ومكان التسليم والكمية وترتيبات التمويل مع البنك المصدر للمشتري، ومعالجة مستندات الاستيراد والجمارك وفقًا لعقد البيع،Incoterms 2000؛

- الحفاظ على الاتصال مع البنك المصدر فيما يتعلق بترتيبات الدفع وتوفير القروض؛ إذ من المحتمل أن تتولى شركة 3PL السيطرة على البضائع من وقت قبول العقد إلى تسليم البضائع؛

- تتبع الشحنات في جميع أنحاء العبور باستخدام الوصول إلى الكمبيوتر عبر الإنترنت خدمة متاحة من 3PL؛

- استلام البضاعة والقيام بأي تقييم للمنتج، تأخيرات العبور، مطالبات الأضرار، ترتيبات الدفع بما في ذلك العملة، التخليص الجمركي للاستيراد.

2.1. أهداف الشراء الدولي: تلجأ المؤسسات إلى الاعتماد على المصادر الدولية في الحصول على المواد الأولية ومستلزمات العملية الإنتاجية لجملة من الأسباب أهمها:[2]

- النقص في المصادر المحلية، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى البحث عن مصادر أخرى للحصول على ما تحتاجه من مواد خام وتكنولوجيا التصنيع وهذا ما تفتقر إليه العديد من الدول خاصة النامية منها؛

---

[1] : *Alan E. Branch,* ***Global Supply Chain Management and International Logistics****, Routledge, New York, 2009, P59*

[2] : شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص321-323

– التباين في الأسعار بين المورد المحلي والمورد الدولي، حيث أن هذا الأخير باستطاعته توريد المادة الأولية بالتكلفة المناسبة لجملة من الأسباب منها: انخفاض تكلفة الأيدي العاملة، أسعار صرف العملات، كفاءة التكنولوجيا والمعدات، وكفاءة الحجم؛

– التناسق في بعض المواد والقطع والمكونات وهو ما يؤدي إلى جودة التوريد الدولي نتيجة عدة عوامل منها: التجديد، حداثة أنظمة ضبط الجودة، غير أن ذلك لا يفسر بالضرورة جودة المواد الدولية عن بعض المواد المحلية؛

– القدرة على تلبية طلبيات التوريد بالسرعة والاستمرارية من خلال الجاهزية للشحن، وأيضا التعبئة المستمرة للمخزون؛

– إلى جانب المادة الأولية، يقدم المورد الدولي خدمات أفضل مقارنة بالمورد المحلي، وتشمل هذه الخدمات توفير قطع الغيار، التدريب، الكفالات والإرشاد الفني؛

– قدرة المورد الدولي على مواكبة التطور التكنولوجي في مجال التوريد وتوفير المواد الأولية اللازمة للتصنيع خاصة ما تعلق الأمر بالمنتجات التكنولوجية؛

ويساهم التوريد الدولي في توفير المواد وقت دورة الإنتاج، والمواد الموسمية، ففي الوقت الذي تنخفض أو تقل فيه المواد في دولة ما قد تتوافر في دول أخرى، كذلك الحال بالنسبة لأسعار هذه المواد، وبالتالي تجنب التأرجح في المبيعات أو الأرباح بالنسبة للمؤسسة.[1]

2. إدارة النقل الدولي

تعد إدارة النقل الدولي رابطًا مهمًا في تحسين عمليات النقل بين الدول، وتشكل نجاح أعمال النقل والإمداد، لذلك فإن تطبيق حلول إدارة النقل سوف يسهل توسيع تدفق التشغيل للمؤسسة ويضيف قيمة إلى سلسلة الإمداد الدولية بأكملها.

2.1. وظيفة النقل في الإمداد الدولي:

تهتم وظيفة النقل بتوفير متطلبات العملية الإنتاجية من مواد خام ومختلف الأجهزة أو المعدات، بالإضافة إلى الحركة النهائية للمنتجات من المؤسسة إلى أماكن الاستهلاك أو الاستخدام.

[1]: زاهد محمد ديري، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011، ص24

وقد تم تعريف نشاط النقل ضمن سلسلة الإمداد على أنه: "الوظيفة التي تعنى بحركة كافة المواد والمنتجات من أماكن وجودها أو إنتاجها إلى أماكن الاستفادة منها أو استهلاكها".[1]

كما يعرف نشاط النقل بأنه "حركة السلع والمنتجات المنقولة بفاعلية لتعزيز القيمة المضافة في أنشطة الخدمات اللوجستية، الأمر الذي يلعب الدور الهام في تحويل الموارد لمنتجات مفيدة عند المستهلك النهائي"[2]. ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على كفاءة نشاط النقل ودوره في تحقيق قيمة مضافة لأنشطة الإمدادات والتي غالبا ما يمكن إدراكها من خلال استلام الزبون للمنتج بالحالة الصحيحة وفي المكان المناسب.

وإلى جانب نقل المنتجات تامة الصنع، تشمل وظيفة النقل أيضا نقل المواد الأولية ومستلزمات العملية الإنتاجية من نقطة التوريد إلى نقطة الإنتاج، وقد تمتد في بعض الأحيان إلى نقل المنتجات من المستهلك إلى المصدر في حالة عدم تطابق المنتجات مع مواصفات الزبون أو في حالة تعرض السلع إلى التلف أو الضرر أثناء نقلها.

ولا يختلف مفهوم النقل في الإمداد الدولي عنه في الإمداد المحلي، فكلاهما مرتبط بحركة وتدفق المنتجات والمواد من المصدر إلى المستهلك، غير أن النقل الدولي يشتمل على عدة عناصر أساسية يجب على المؤسسة المسوقة دوليا أخذها بعين الاعتبار. من بينها[3]:

- بسبب المسافات الطويلة والمتطلبات الإدارية، فإن تكاليف النقل الدولي تمثل نسبة مئوية أعلى عما يكون عليه الحال في النقل المحلي؛

- التباين والاختلاف بين وسائل النقل المتاحة في كل سوق دولي مستهدف، وهذا بسبب الجغرافيا الطبيعية لكل بلد بالإضافة إلى التنظيمات، الملكية الحكومية للناقلين، الضرائب، الإعانات وغيرها والتي تختلف من دولة لأخرى؛

- في حالة النقل الدولي، يعد النقل المائي والجوي خياران رئيسيان متاحان لغالبية الشحنات الدولية، باستثناء حالة البلدان المتجاورة؛

- تكون الوسائط المختلطة الأكثر شيوعا في التحركات الدولية، الأمر الذي ينعكس على ارتفاع تكلفة النقل وهذا بارتفاع تكلفة المناولة والخدمات المصاحبة لها.

---

[1] : محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع منظور متكامل**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 326

[2] : الصديق موسى مصطفى الحاج والطاهر أحمد محمد علي، **أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بنك النيل الأزرق المشرق**، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016 Vol 17 (2)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ص5

[3] : جيمس ستوك ودوغلاس لامبرت، الادارة الاستراتيجية للإمدادات، الكتاب الأول، **مرجع سابق**، ص466

2.2. أهمية النقل في الإمدادات الدولية

يعتبر نشاط النقل عامل أساسي في كفاءة وجودة الأنشطة اللوجستية على المستوى الدولي، فالنقل يضيف المنفعة المكانية، إذ يسمح بنقل المنتجات من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك الأجنبي، فضلا عن مساهمته في تحقيق المنفعة الزمانية بإيصال المنتجات في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى المنفعة المكانية التي يضيفها نشاط النقل الدولي، يساهم أيضا في رفع القيمة الاقتصادية المضافة للسلعة المنتجة؛ هذه القيمة تنتج عن عملية نقل السلعة من المكان الذي تكون فيه قيمتها أو منفعتها الاقتصادية منخفضة أو منعدمة إلى المكان الذي يكون لها فيه قيمة أو منفعة اقتصادية أكبر[1].

ونظرا لاعتبارات التكلفة المرتفعة لوظيفة النقل الدولي إذ تشكل في الأغلب من ثلث إلى ثلثي التكلفة الإجمالية للإمدادات، فإنه على المؤسسة إدارة هذا النشاط بكفاءة عالية من خلال الحرص على اختيار وسيلة النقل المناسبة والتي تتوافق مع طبيعة السلعة وخصوصياتها، وعلى الإمكانيات المادية المتاحة للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار خيارات المستهلك الأجنبي.

كما أن الحصول على المنتجات بسرعة يعد أمرًا ضروريًا لرضا العملاء، إضافة إلى أن انخفاض التكلفة يعتبر أمرا ضروريا لتحقيق نتائج مالية للمؤسسة؛ لذا يعد اختيار وسيلة النقل الصحيحة مفتاحًا لترتيب دولي فعال وكفؤ من حيث التكلفة وخدمة العملاء.

3.1. المفاضلة بين وسائل النقل الدولي

هناك العديد من الجوانب التي يجب مراعاتها عند اختيار وسيلة النقل المناسبة. الاستخدام الفعال لمعدات النقل ووسائله يقلل من تكاليف الشحن والخدمات اللوجستية. ومع ذلك، فإن تخطيط الصادرات ليس دائمًا بهذه البساطة. اعتمادًا على الوجهة، يمكن نقل البضائع المرسلة إلى سوق أجنبي عن طريق البر أو السكك الحديدية أو الجو أو البحر أو المناطق الداخلية أو المجاري المائية أو مزيج من أي من هذه، فعند تحديد طريقة النقل التي يجب استخدامها، ينبغي على مدير الإمدادات الدولية المفاضلة بين مختلف وسائل النقل المتاحة، وذلك استنادا لمجموعة من المعايير وهي[2]: وقت العبور، القدرة على التنبؤ، التكلفة، العوامل غير الاقتصادية.

[1] : محمود حامد محمود عبد الرزاق، **اقتصاديات النقل الدولي البري والبحري والجوي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص81

[2] : *Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, **op cit**, P531-533*

- **وقت العبور:** يؤثر وقت العبور على العمليات الإجمالية للشركة، فعلى سبيل المثال: قد يقلل وقت العبور القصير أو يلغي في بعض الأحيان الحاجة إلى وجود مستودع خارجي، كما يمكن تخفيض المخزونات بشكل كبير، وتشير التقديرات إلى أن كل يوم تأخر في شحن البضائع يضيف حوالي 0.8% من تكلفة البضاعة، كذلك بعض المنتجات خاصة سريعة التلف تحتاج إلى أوقات عبور أقصر كما أن نقلها يطيل من عمر صلاحيتها في السوق الخارجية، وفي هذه الحالة قد يكون النقل الجوي هو الخيار الأمثل.

- **القدرة على التنبؤ:** يتيح التتبع للشاحن التحقق من سير سلسلة الإمداد واتخاذ الإجراءات العلاجية في حالة حدوث مشاكل. يمكن إعادة توجيه الشحنات أيضًا إذا تطلب ذلك، ومع ذلك فإن استجابة المؤسسات لمشكلة إمكانية التنبؤ لا تكون ممكنة إلا إذا تم تطوير نظام معلومات مناسب بواسطة المؤسسة أو مدير الإمداد الدولي، ويمكن للمستخدم الوصول إليه بسهولة. نظرًا للتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات، زادت القدرة على معرفة مكان الشحن بشكل كبير، بينما انخفضت تكلفة هذه المعرفة الهامة.

- **تكلفة النقل:** يتم تسعير منتجات وخدمات النقل الدولي عادة على أساس كل من تكلفة المنتج (الخدمة) المقدم وقيمة خدمة الشاحن، خاصة في ما يتعلق بالمنتجات التي يتم شحنها عن طريق الجو؛ إذ يتم تحديد سعر الشحن الجوي وفقا لقيمة الخدمة، وبطبيعة الحال يصبح السعر القوة الاحتكارية للناقل من جهة ومن جهة ثانية يصبح وظيفة طلب في السوق.

- **العوامل غير الاقتصادية:** إن قطاع النقل سواء على الصعيد المحلي أو الدولي يستفيد من المشاركة الحكومية كما قد يعاني منها أيضا، وعلى الرغم من أن مؤسسات النقل تشكل هدفا رئيسيا في عملية الخصخصة في جميع أنحاء العالم؛ إلا أن العديد من مؤسسات النقل لا تزال مملوكة أو مدعومة بشكل كبير من قبل الحكومات المحلية. لذلك، تمارس هاته الحكومات ضغوطا على شركات الشحن لاستخدام مؤسسات النقل المحلية حتى في حالة وجود بدائل أكثر وأكفأ. غالبا ما يتم تطبيق هذه السياسات التفضيلية عند نقل البضائع الحكومية، كما أن هذه القيود لا تقتصر فقط على الدول النامية وإنما أيضا الدول المتقدمة فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية تطلب الحكومة الفيدرالية من جميع المستخدمين في الأعمال التجارية الحكومية استخدام شركات النقل الوطنية.

إن هدف مدير الإمدادات الدولية هو تأمين وصول البضائع في الوقت المحدد، وفي هذا السياق يجب مراعاة تأثير تكلفة النقل على السعر النهائي للمنتج في السوق الدولي إضافة إلى ضرورة توفر المنتج في السوق، ببساطة فإن مقارنة بدائل النقل على أساس السعر وحده غير كافية؛ إذ يجب مراعاة جميع أنشطة الشركات والموردين والعملاء التي تتأثر باختيار الوسيلة واكتشاف أهم الآثار المحتملة لكل بديل وتقييمها، ليتم بعد ذلك اختيار الوسيلة المناسبة.

وفيما يلي أهم أساليب (طرق) النقل الدولي:

أ- **النقل البري:** يعد النقل البري أو النقل عبر الطرقات وسيلة فعالة لخط وتوقيت الرحلة، كما يسهل عملية تسليم البضاعة إلى مخازن الزبون في بلد الاستيراد خاصة في حالة البلدان المتجاورة، غير أنه قد لا يعدو وسيلة فعالة في حالة البلدان المتباعدة جغرافيا والتي تستلزم عبور الأنهار والبحار ودول عديدة الأمر الذي يضعف جاذبيته كوسيلة للتبادل التجاري الدولي.[1]

ب- **النقل البحري:** الأسلوب الأكثر استخداما في التجارة الدولية نظرا لانخفاض تكلفته من جهة، وقدرته على نقل الشحنات الكبيرة من جهة ثانية، ومع ذلك فالنقل البحري يتميز بالبطء واحتماليته الكبيرة في التعرض لمخاطر التقلبات المناخية، إضافة إلى ارتباطه بأساليب النقل الأخرى بغرض ايصال البضاعة إلى المخازن ومنافذ التوزيع الدولية.

ت- **النقل بالسكك الحديدية:** يعد النقل بالسكك الحديدية وسيلة جيدة لنقل الكميات الكبيرة ولمسافات طويلة، كما أن زيادة الاعتماد على الحاويات قد سهل من استخدام النقل عبر السكك الحديدية وفي الوقت المناسب؛ فمع ظهور القطار السريع في الدول المتقدمة على غرار الدول الأوربية والأمريكية تقلصت المسافة المقطوعة بين المدن الكبرى.

ث- **النقل الجوي:** اعتبارا لعامل السرعة فإن هناك اتجاها متزايدا نحو الاعتماد على النقل الجوي في حركة التجارة الدولية بالرغم من ارتفاع التكلفة، حيث يعد النقل الجوي وسيلة ذات وفرات زمنية مقارنة بوسائل النقل الأخرى خاصة ما تعلق الأمر بالمنتجات ذات القيمة المرتفعة أو ذات طبيعة خاصة تتطلب توفر عنصر السرعة في وسيلة النقل، إضافة إلى أن احتمال التلف أو الضرر الذي قد يلحق بالسلع في حالة النقل الجوي يكون أقل عنه في حالة وسائل النقل الأخرى.[2]

---

[1] : رضوان المحمود العمر، **التسويق الدولي**، الطبعة1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص-ص254-256

[2] : أيمن النحراوي، **إدارة اللوجستيات**، مرجع سابق، ص294

ج- **النقل الدولي متعدد الوسائط:** عرفت اتفاقية الأمم المتحدة الموقعة في (جنيف، 24 مايو 1980) النقل الدولي متعدد الوسائط بأنه نقل البضائع بطريقتين مختلفتين على الأقل من وسائل النقل على أساس عقد النقل متعدد الوسائط من مكان في دولة واحدة حيث يتولى مشغل النقل المتعدد الوسائط نقل البضاعة إلى مكان ما مخصص للتسليم الموجود في بلد مختلف. لا تعتبر عمليات التقاط وتسليم البضائع المنفذة في تنفيذ عقد النقل الأحادي الواسطة، على النحو المحدد في هذا العقد، بمثابة نقل دولي متعدد الوسائط.[1] وبذلك فالنقل الدولي متعدد الوسائط يشتمل على أكثر من وسيلة نقل للبضائع يتم من خلالها تأمين البضاعة وحمايتها من التلف أو أي ضرر قد يلحق بها من قبل متعهد النقل متعدد الوسائط أثناء رحلتها من الدولة الأولى وإلى غاية وصولها إلى الدولة المقصد.

ويضيف النحراوي أنه لتفعيل النقل الدولي متعدد الوسائط بالكفاءة العالية، يجب أن يتم الربط بين مختلف وسائط النقل ضمن سلسلة النقل الدولي متعدد الوسائط، وضمان التدفق الجيد للسلع من خلالها، فضلا عن توافر المقومات الأساسية والتي تضم البنى التحتية، شبكات طرق برية وسكك حديدية، مطارات لتفعيل النقل الجوي وأيضا الموانئ البحرية وما يرتبط بها من إجراءات وقوانين جمركية.[2]

3. إدارة التخزين وأهمية المخازن الدولية

تشكل إدارة المخزون والمستودعات جزءًا من وظيفة العمليات المكثفة وهي واحدة من الأسس الهامة لبناء سلسلة الإمداد الدولي، ويتم الاحتفاظ بالمخزون في المستودعات لتوفيرها بالقرب من مناطق التوزيع لتجنب مخاطر الانتظار، بالإضافة إلى وجود مخزون أمان يجنب حالة النفاذ في الأسواق الدولية ذلك أن كفاءة عمليات التخزين ستحدد كفاءة سلسلة الإمداد بأكملها.

---

[1] : *United Nations,* ***United Nations Convention on International Multimodal Transport of Goods,*** *(Geneva, 24 May 1980)****, P2***

[2] : أيمن النحراوي، **لوجستيات التجارة الدولية**، الطبعة1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص70

1.2. مفهوم وظيفة التخزين

تعرف الوظيفة التخزينية بأنها "مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة".[1]

وضمن سلسلة الإمداد يعرف التخزين بأنه أحد الأنشطة اللوجستية المسؤولة عن تخطيط ومراقبة الخزين والمحافظة عليه، إلى جانب تأمين المعلومات ذات الصلة بما يسمح بتوفير احتياجات المؤسسة بأكبر كفاءة ممكنة، وبالتالي تعزيز قدرتها على الوفاء بالتزاماتها اتجاه العملاء من حيث توفير المنتجات في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المناسبة والتكلفة الملائمة.[2]

فالتخزين وفق هذا المفهوم يعد من أهم الأنشطة المسؤولة عن توفير موارد للمؤسسة لحظة الطلب عليها واستخدامها في العملية الإنتاجية، فضلا عن أهميته في الاحتفاظ بالمنتجات النهائية لحين الطلب عليها من طرف المستهلك، كما يسمح بتوفير المعلومات للإدارة حول العناصر المخزنة وظروفها، الأمر الذي ينعكس على قدرة المؤسسة في تلبية احتياجاتها الإنتاجية والتسويقية.

ويرتبط مفهوم التخزين بعدم التطابق بين دورتي الإنتاج والاستهلاك، فالتخزين يمنح المؤسسة القدرة على تأمين تدفق متوازن ومنتظم للمواد الأولية أو نصف المصنعة أو المنتجات تامة الصنع، كذلك إمكانية مواجهة الطلب الفجائي أو غير المتوقع.

وقد تتضمن عملية التخزين في الأسواق الدولية مجموعة من الأنشطة المعاونة والمكملة لوظيفة التخزين، كالتجميع وتقسيم الشحنات الكبيرة إلى أجزاء صغيرة وأيضا تجهيز المنتجات، وترتكز قرارات التخزين في الأسواق الدولية على ثلاثة عناصر أساسية:[3]

- تحديد مواقع زبائن الشركة؛
- نموذج طلبات الزبائن الحالية والمستقبلية؛
- المستوى المطلوب تحقيقه من خدمة الزبائن.

---

[1] :محمد الصيرفي، بشير العلاق، **التخزين السلعي**، الطبعة1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص13

[2] :أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني حسن عمراغا، **إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية**، الطبعة1، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2018، ص31

[3] : رضوان المحمود العمر، **مرجع سابق**، ص259

2.3. أهمية التخزين والمخازن على المستوى الدولي

تظهر أهمية التخزين على المستوى الدولي في حجم السوق أو الأسواق التي تتم خدمتها، بالإضافة إلى حجم ونوع المنتجات المخزنة وطرق التخزين المعتمدة[1]، فالتخزين الدولي يتطلب مخازن ومستودعات كبيرة لضمان تدفق المنتجات بانتظام من حيث الكمية والسرعة في تلبية طلبات الزبائن الدوليين، كذلك الاختلاف في بيئات كل سوق دولية تستدعي ضرورة وجود مخازن ذات تقنيات تخزين متطورة بهدف حماية المنتجات.

وتكمن أهمية التخزين في التكلفة الكبيرة التي يمثلها ضمن تكاليف الخدمات اللوجستية والتي قد تصل إلى 24% منها، وبالتالي فإن إدارة التخزين تحتاج إلى التطوير والدعم المستمر وهذا لتقليص التكاليف من جهة، ومن جهة ثانية تحسين الخدمات التخزينية لتحقيق التنافسية وكسب رضا الزبائن.[2]

إلى جانب إدارة الخزين بالكفاءة العالية، تتطلب عمليات الإمداد الدولي توفر مواقع للمخازن في الدول الأجنبية، ذلك أن كفاءة الخدمات التخزينية تمكن المؤسسات من إيصال موادها وسلعها إلى مناطقها المخزنية والاحتفاظ بها دون أن تتحمل تكاليف عالية[3] وكما أشرنا؛ سابقا أن هدف الإمداد الدولي هو توفير المنتج بالكمية الصحيحة وفي الوقت والمكان المناسبين تصبح المخازن الدولية ذات أهمية كبيرة في تحقيق ذلك، فضلا عن دورها في حماية وسلامة المنتجات.

وفي إطار السيناريو الدولي؛ يمكن القول أن الاحتفاظ بمخزون من البضائع الجاهزة في العديد من المواقع والمراكز التوزيعية سيكون له تأثيره الإيجابي على كفاءة سلسلة الإمدادات. ذلك، نظرًا لأن أي فقد للمخزون في أي مكان في سلسلة الإمداد سيؤدي إلى فقدان القيمة المضافة للمنتج، وبالمقابل فإن السيطرة الفعالة على المخزون وإظهار أهمية مكاسب التخزين تعد عاملاً أساسيا في إدارة سلسلة الإمداد الدولي.

وبهدف تحقيق خدمة تسليم مباشر تلجأ المؤسسة إلى استحداث مراكز لوجستية في الأسواق الأجنبية بغرض توفير المنتجات بالقرب من الزبون ولحظة الطلب عليها، كما يمكن أن تلجأ المؤسسات إلى ما يعرف بمناطق التجارة الحرة لتسهيل عمليات التبادل والاستفادة من المزايا الجبائية الممنوحة في هذا الإطار.

---

[1] : جيمس ستوك ودوغلاس لامبرت، **الإدارة الاستراتيجية للإمدادات**، الكتاب الثاني، ص745.

[2] :فهد إبراهيم جورج حوا، **أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن دراسة حالة على شركة باسيفيك أنترناشونال لايتر الأردن**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص22

[3] : شوقي ناجي جواد، **مرجع سابق**، ص275

3.3.**المراكز اللوجستية:** يعد وجود مراكز الخدمات اللوجستية استجابة للعولمة المتزايدة باستمرار لاقتصاد السوق وتطوير الخدمات اللوجستية، في كل من الصناعة والتجارة. إنها استجابة للاحتياجات المتزايـــدة لأداء الأنشطة اللوجستية على المستوى الدولي، بدءا من المشتريات وصولا إلى التوزيع النهائي، ولكن دون عمليـــة الإنتاج.

وحسب مفهوم الاتحاد الأوربي للمراكز اللوجستية، تعرف هذه الأخيرة على أنها مركز في منطقة محددة يتم من خلالها تنفيذ جميع الأنشطة المتعلقة بالنقل واللوجستيات وأيضا توزيع البضائع سواء للنقل المحلي أو الدولي من قبل مختلف المشغلين على أساس تجاري. قد يكون هؤلاء المشغلين مالكين أو مستأجرين للمباني والمرافـــق (المستودعات، مراكز التوزيع، مناطق التخزين، المكاتب، خدمات الشحن...الخ) والتي تم بناؤها هناك.[1]

وتتوفر المراكز اللوجستية على مراكز التوزيع المحلية والإقليمية، والتي هي الحلقـــة الأخـــيرة في التـــدفق إلى العميل النهائي في البلد المقصد مما يعزز كفاءة سلسلة الإمداد في الاستجابة السريعة لمتطلبات المســـتهلكين في الأسواق المستهدفة.

وتلجأ المؤسسات الدولية لاستحداث مراكز لوجستية في الدول الأجنبية للقيام بالعديد من الأنشطة خارج المصنع، ومن بين الأنشطة التي تقدمها المراكز اللوجستية ما يلي:[2]

- مختلف الأنشطة التي تقوم بها مراكز التوزيع المادي؛
- الأنشطة المولدة للقيمة المضافة ممثلة في: التجميع، التعبئة، الرقابة على الجودة، لصق العلامة التجاريـــة، التصنيع أو التعديل وفق طلبات العميل، اختبار المنتجات، الإصلاح؛
- مختلف الأنشطة الخدمية مثل: أعمال التأمين، الأعمال المصرفية.

تركز خدمات المراكز اللوجستية أساسًا على تلبية احتياجات المؤسسات مما يجعل الطلب علـــى منتجاتهـــا وخدماتها ينمو بسرعة؛ إذ يمكن للمراكز اللوجستية تحسين أداء سلسلة الإمداد بشكل كبير الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتكبدها المؤسسة في مجال الشحن والنقل والتوزيع الدولي وهذا بغرض تسريع حركـــة السلع.

---

[1] : *EUROPLATFORMS, European Association of Transport& Logistics Centres, Corporate Presentation, October, 2015, p4*

[2] : أيمن النحراوي، **لوجستيات التجارة الدولية**، مرجع سابق، ص83

4.3. مناطق التجارة الحرة: تمثل مناطق يتم فيها الاحتفاظ بالبضائع أو معالجتها ثم إعادة تصديرها دون أن تتحمل الشركة المستوردة أي رسوم جمركية، بحيث يتم إعفاء البضائع التي تدخل المنطقة من الرسوم شريطة أن يتم إعادة تصديرها إلى الخارج، في حين إذا تم شحن البضائع من منطقة التجارة الحرة إلى البلد المستوردة تصبح مدفوعات الرسوم الجمركية مستحقة.[1]

وتشكل مناطق التجارة الحرة أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأنشطة اللوجستية الدولية؛ إذ تمثل هاته المناطق نقاط شحن لتخفيض التكاليف اللوجستية وإعادة تجميع البضائع وتقسيم الشحنات الكبيرة إلى وحدات صغيرة، أيضا إعادة تغليف البضائع عندما يصبح وزن العبوة جزءا من الرسوم المفروضة، بالإضافة إلى تصميم خطة التسويق والتوزيع، كما يمكن إعطاء البضائع صيغة "محلية الصنع" في حال تجميعها في منطقة التجارة الحرة وبالتالي تستفيد المؤسسة من تخفيضات الرسوم ولا تدفع إلا الرسوم على المواد وأجزاء الإنتاج المستوردة.

المطلب الثالث: إدارة الأنشطة المساعدة في سلسلة الإمداد الدولي

إن فعالية الإمدادات في المجال الدولي تستدعي إلى جانب وجود أنشطة أساسية أيضا وجود أنشطة مساعدة تعمل على تحقيق التسليم المباشر والسليم للمنتجات في أماكن الاستهلاك أو الاستخدام، وتضم هذه الأنشطة التعبئة والتغليف ونشاط المناولة.

2. إدارة التعبئة والتغليف دوليا

تتداخل عملية التعبئة والتغليف مع الأنشطة اللوجستية، إذ تعد سلامة المنتجات أحد الطرق لوصف أداء سلسلة الإمداد في الأسواق الدولية، ويمكن وصف هذا التداخل في الأثر المتبادل بين الوظيفيتين؛ إذ تؤثر متطلبات العملاء وظروف المناولة والنقل والتخزين على مواد التعبئة والتغليف، وبالمقابل تتأثر الأنشطة اللوجستية بطرق تصميم العبوة والغلاف ومدى كفاءتها في احتواء المنتجات والمحافظة على سلامتها.

1.2. مفهوم التعبئة والتغليف: تعرف التعبئة والتغليف بأنها " فن وعلم وتكنولوجيا عمليات تجهيز البضائع لتحمل وتخزن وتوصل إلى يد المستهلك بأمان، كما أنها مصدر للمعلومات التي تنقلها العبوة للمستهلك وهي أداة هامة للاتصال".[2]

---

[1]: *Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, **op cit**, P539*

[2] : منير نوري، **التسويق الدولي**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، الجزائر، ص254

وفي مجال الإمداد تركز التعبئة على زيادة الكفاءة والفعالية في سلسلة الإمداد على النحو الأمثل من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك وكذلك الاستعادة لإعادة الاستخدام أو التخلص النهائي.

وهي بذلك تعرف بأنها نظامًا منسقًا لإعداد البضائع ومناولتها ونقلها وتوزيعها وتخزينها، بالإضافة إلى الاسترداد بأمان وفعالية لإعادة الاستخدام أو التخلص مع زيادة قيمة المستهلك والمبيعات وبالتالي الربح، علاوة على ذلك فإن وظيفتها الأساسية هي حماية المنتج واحتوائه.[1]

تمثل التعبئة والتغليف المرحلة النهائية من نشاط الإنتاج، وتتعلق بفعالية تجهيز البضائع وضمان سلامتها وجودتها، وإلى جانب ذلك فيمكن اعتماد العبوة والغلاف كنشاط ترويجي أيضا، فالخصائص والميزات التي تحملها العبوة والغلاف من شكل، لون، حجم، طرقة تصميم، يمكن اعتبارها كأداة ترويجية للمنتج وعادة ما تعرف برجل البيع الصامت.

وكما هو موضح فإن التعبئة معنية بوضع السلع في الغطاء الخارجي الواقي لضمان النقل الآمن. تعد التعبئة جزءًا حيويًا من عملية التصدير الناجحة حيث أنها تسهل نقل البضائع اقتصاديًا عبر المسافات الطويلة وبيعها عند وصولها إلى الوجهة.

كما تلعب دورًا مهمًا في تحسين إدراك قيمة المنتج. إذ أنها تعطي انطباعًا عن الجودة الجيدة للمنتج ومصدره أيضًا، ويجب التعامل مع التعبئة على أنها بطاقة أعمال المصدر لدخول السوق الدولية. وبالتالي، ينبغي أن يكون الهدف من تعبئة البضائع للتصدير هو جعل العبوة جيدة بقدر الضرورة، واقتصادية قدر الإمكان.

وفي هذا السياق هناك مجموعة من الاعتبارات التي تحكم عملية التعبئة والتغليف للاستعمال الدولي، يمكن إيجازها فيما يلي:[2]

- أن تتلاءم مع نمط الاستهلاك والعادات الشرائية لأفراد المجتمع الأجنبي؛
- أن تتلاءم مع البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع الأجنبي كالمعتقدات مثلا؛
- أن تتلاءم مع الطبيعة المناخية والجغرافية للدولة الأجنبية، مثلا العبوات الورقية قد تكون سريعة التلف في الدول ذات الحرارة الشديدة.

---

[1] : *Mazen Saghir, **The Concept of Packaging Logistics**, Submitted to the Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference, Cancun, Mexico, April 30 - May 3, 2004, P6*

[2] : منير نوري، **مرجع سابق**، ص255

ولتحقق العبوة القبول في السوق الدولي يجب أن تستوفي الشروط التالية، والتي تعرف بـ (*4Rs*) وهي:[1] *Redesing* إعادة التصميم، *Reduce* تقليل حجم العبوة، *Recycle* إعادة التدوير، *Reuse* إعادة الاستخدام.

أيضًا يجب مراعاة وزن العبوة خاصة عند استخدام الشحن الجوي، حيث أن تكلفة الشحن تعتمد في الغالب على الوزن. في الوقت نفسه، يجب أن تكون مواد التغليف قوية بما يكفي للسماح بالتكدس في النقل الدولي وهناك اعتبار آخر هو أنه في بعض البلدان يتم تقييم الرسوم وفقًا للوزن الإجمالي للشحنات والذي يتضمن وزن العبوة. من الواضح أنه كلما كانت العبوة أثقل كلما كان الاستحقاق أكبر.[2]

3.1. **التبيين:** إلى جانب التغليف والتعبئة الجيدة للمنتجات، تحتاج المؤسسة إلى سياسة جديدة في التعريف بالمنتجات تعرف بالتبيين، ويقصد به الأداة التي يتم من خلالها شرح وتوضيح طرق استخدام واستعمال المنتج وتحقيقه لأقصى منفعة أو إشباع ممكن، من خلال تقديم معلومات حول:[3]

- ارشادات الاستخدام الجيد والصحيح للمنتج بلغة المستهلك المستهدف؛
- إظهار مكونات المنتج، تاريخ الإنتاج وانتهاء الصلاحية؛
- بلد المنشأ والمؤسسة المنتجة.

3.2. أهمية التعبئة والتغليف في مجال الإمداد الدولي

للتعبئة والتغليف أهمية كبيرة في مجال الإمداد الدولي لا تقل عنها محليا، وذلك لطول المسافات وما يصاحبها من مخاطر يمكن أن تتعرض لها السلع بالإضافة إلى تعدد عمليات المناولة ما بين المصنع أو المصدر ووسائل النقل المختلفة، فكفاءة التغليف وجودة العبوة يمكن أن تحقق الأمثلية في الكلفة والخدمة المقدمة.[4]

---

[1] :بديع جميل قدو، **التسويق الدولي**، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص216

[2]: *Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, **op cit**, P540*

[3] : غول فرحات، **التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية**، الطبعة 1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص128

[4]: سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، **مرجع سابق**، ص168

ويعد التغليف جزءا أساسيا من المنتج المعزز، وهو ذلك الجزء من المنتج الذي يتعامل مع إضـــافة ميـــزات جديدة إلى المنتج الأساسي من أجل تجاوز توقعات العملاء. تأخذ هذه الميزات شكل التعبئة والتغليف، ترتيبات التسليم، التخزين، نصائح مقدمة للعملاء وغيرها من أجل إضافة قيمة للمنتج.[1]

وبهذا توفر التعبئة والتغليف عروض ذات قيمة لمؤسسات الأعمال من أجل المنافسة في السوق الدولي كمـــا يمكن لهاته المؤسسات المصدرة تحويل الوعي المتزايد فيما يتعلق بحماية البيئة من التلوث إلى أداة ترويجية فعالـــة للغاية في الأسواق الخارجية من خلال مواد التعبئة والتغليف المستخدمة وأيضا البيانات التي تتضمنها العبوة.

4. إدارة نشاط المناولة

إن توفير المنتجات بالحالة السليمة وبالجودة المناسبة استجابة لهدف سلسلة الإمداد الدولي إنما يتطلب وجود آلات ومعدات لتحميل وتفريغ المواد الأولية ضمن خط الإنتاج، وأيضا نقل المنتجات تامة الصنع إلى المخـــازن ومواقع الشحن والنقل الدولي.

1.3. مفهوم المناولة: يلعب نشاط المناولة دورا حاسما في الأنظمة اللوجستية، حيث يوفر مستويات خدمة العملاء المطلوبة جنبا إلى جنب مع الأنشطة اللوجستية الأخرى، وحسب ***Amos & Magad*** فإن المناولـــة هي فن وعلم نقل وتخزين وحماية ومراقبة المواد.[2] يعتبر التعريف السابق أن المناولة هي فن وعلم يدرس حركة المواد المادية بطريقة تعمل على حمايتها وتيسير استخدامها.

وتعد المناولة وظيفة متخصصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية نقلها أو تخزينها، وهي تعتبر جـــزءا مكملا للعملية الإنتاجية بدءا من لحظة تفريغ المواد في المخازن إلى غاية وصولها إلى المقصد، ولها أهمية دور كبير في كفاءة العملية الإنتاجية والتخزينية.[3]

هذا وتعتبر وظيفة المناولة أحد الأنشطة المعاونة في الأعمال اللوجستية، وهي أحد المكونات المساعدة لنظام التوزيع المادي ولا تقل أهميتها دوليا عنها محليا لما تمتاز به الأسواق الدولية من الاختلافات والتعقيد، وهو مـــا يتطلب منتجات سليمة أو بمعنى آخر منتجات صحيحة.

---

[1] : *Lovely Professional University Phagwara,* ***Logistics and Supply Chain Management****, Excel books private limited , New Delhi, 2013, p226*

[2] : *Reza Zanjirani Farahani And al,* ***Op cit****, p156*

[3] : عبد اللطيف معامير، سماعيل نسرين، **دور التوزيع المادي في تحسين أداء وسائل النقل: التجربة الأمريكية في نقل المشتقات البترولية دراسة تحليلية**، الملتقى الدولي: التحول الاقتصادي في الدول النامية، الطبعة الأولى حول: عصرنة قطاع النقل ودوره في التحول الاقتصادي يومي 12/11 مارس 2020، المجلد الثاني، ISBN:978-9931-9647-1-1، منشورات معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلي عبد الله، تيبازة، الجزائر، ص 646

ويمكن اعتبار أن المؤسسة مستفيد بشكل مترادف مع الزبون من أهداف نشاط المناولة، فمن جهة تحقيق مستوى خدمة أفضل للزبون يكون من خلال تقليص الوقت المستغرق بين انجاز الطلبية وتسليم المنتج النهائي، ومن جهة ثانية استفادة المؤسسة يكون عن طريق السرعة في توريد المادة الأولية وتوفيرها عند الحاجة إليها في أماكن الإنتاج.[1]

وحسب فيليب كوتلر فإن نجاح وفاعلية نظام مناولة المواد يتطلب عدة شروط جوهرية، وتتمثل هذه الشروط في:[2]

- أن يكون اقتصاديا قدر المستطاع لكي لا يشكل عبئا يترتب عليه زيادة مبررة في التكاليف الإجمالية؛
- أن يكون مرنا وشاملا، يأخذ بعين الاعتبار التوسعات المستقبلية في مجالات العمل والنشاط، وأن لا يغفل التطورات العلمية والتكنولوجية؛
- أن يكون قادرا على تحريك المنتجات في إطار موازنة دقيقة بين تكاليف التحريك وكفاءة استخدام المخزن؛
- أن يأخذ بعين الاعتبار مناولة المواد بطريقة تضمن تحريك المواد وإيصالها إلى حيث الطلب عليها بسرعة فائقة أو معقولة؛
- أن يكون هذا النظام مصمما على أساس التنسيق والتفاعل مع الإدارات الأخرى، سواء من جانب المؤسسة المختصة بمناولة المواد، أو من طرف المؤسسة طالبة المواد، فالتنسيق ضروري جدا بين إدارات الإنتاج، الصيانة والتسويق.

[1] : سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، **مرجع سابق**، ص168

[2] : منير نوري، **مرجع سابق**، ص357-358.

2.3. أهمية وظيفة المناولة في سلسلة الإمداد الدولي

تعتمد وظيفة المناولة على المبدأ القائل (أقل الأوقات التي تتم فيها مناولة المنتوج في العملية ككل تؤدي إلى كفاءة أعلى في التدفق المادي الكلي)، أي كلما قل وقت مناولة المواد والمنتجات كلما كان التدفق النهائي على قدر كبير من الكفاءة في الأداء، ويظهر دور المناولة في حماية وترتيب وتوضيب البضائع ذات الأحجام الكبيرة والأشكال المتباينة بغرض تجهيزها لعمليات التخزين والنقل والشحن للأسواق.[1]

وتزداد تلك الأهمية في مجال التسويق والبيع الدولي؛ إذ تشكل وظيفة المناولة أحد أهم العناصر فعالية في كلفة ومرونة الإمداد الدولي، وهذا من خلال التكامل مع الأنشطة الأخرى كالنقل والتخزين والتوزيع، وتظهر أهميتها على مستوى المنشآت اللوجستية كالموانئ والمطارات ومحطات السكك الحديدية في تحميل البضائع على مستوى وسائط النقل للشحن الدولي، ونظرا لأنه يتم التعامل مع الحاويات في نقل البضائع فإن وجود معدات آلية ضروري لتسهيل عملية الشحن أو التفريغ وبالتالي تسريع حركة الاستيراد والتصدير.

3.3. معدات المناولة وأهم المعايير المستخدمة في اختيارها

غالبا ما يتطلب تجهيز معدات المناولة نفقات كبيرة للمؤسسة، إذ أن هناك حاجة إلى مجموعة كبيرة من المعدات التي تشكل النظام ككل والتي تحقق التكامل مع باقي الأنشطة.

وتصنف معدات المناولة كما يلي: مستمرة مثل: الناقلات، متقطعة مثل: الرافعات، والمحتملة مثل: المنصات، معدات تحميل الوحدات والحاويات. وفيما يلي بعض المعايير المستخدمة في اختيار معدات المناولة:[2]

- تكلفة المعدات،
- الموثوقية وقابلية المعدات للصيانة؛
- مرافق الخدمات؛
- الخصائص التشغيلية للمعدات؛
- السلامة والخصائص البيئية؛
- التوافق مع أهداف ومفاهيم نظام المناولة ككل.

[1] : نافع ذنون الدباغ، **نظام اللوجستيك المفاهيم والأساسيات**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 80 (67)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005، ص115

[2]: *Reza Zanjirani Farahani And al,* ***Op cit,*** *p159*

إلى جانب المعايير السابقة الواجب اعتمادها في اختيار معدات المناولة، تتطلب الإدارة الكفؤة لوظيفة المناولة الاختيار المناسب للمعدات التي تتوافق مع طبيعة المنتوج وطريقة التحريك، بالإضافة إلى ضرورة الصيانة الدورية للمعدات والآلات واحترام مدة الاهتلاك، أيضا مواكبة التطور التقاني في معدات المناولة.

وتوجد مجموعة متنوعة من الأجهزة والآلات الأساسية واللازمة لتنفيذ أعمال المناولة. الغرض منها هو أن تكون أكثر كفاءة لأعمال النقل والحركة للمواد والمنتجات داخل سلسلة الإمداد وخارجها، ومن بين المعدات والآلات المستخدمة في وظيفة المناولة نجد:[1]

- **الوسائل الأرضية ذات الممر الثابت:** تتمثل في مجموع المعدات والوسائل التي تتحرك أفقيا على الأرض في شكل خطوط ومسارات ثابتة كخطوط العربات.

- **الوسائل الأرضية غير مقيدة للحركة:** تتمثل في وسائل آلية يمكن أن تأخذ عدة اتجاهات حركية داخل المستودعات، كما أنها تتميز بالمرونة ومن بينها المقطورات المجرورة.

- **الوسائل العلوية:** يتمثل نشاطها في نقل المواد إلى أماكن مرتفعة ولا تتطلب ممرات أرضية، بحيث يمكن استغلال المساحات الأرضية من المخزن لمضاعفة المخزون من المواد، ومن أمثلتها الرافعات المتحركة في سقف المخزن.

- **الوسائل العمودية:** مهمتها نقل المواد عموديا أي من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، وتتناسب هذه المعدات مع المخزون متعدد الطوابق والذي قد يتطلب وجود مصاعد متحركة بأحجام وأوزان مختلة.

[1] : منير عزوز، **أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص32

خلاصـــة:

تعد استراتيجيات وعمليات إدارة الإمداد الدولي ذات الكفاءة والفعالية من حيـــث التكلفـــة والأداء مـــن العناصر الأساسية لنجاح واستدامة المؤسسات في الأسواق الدولية. مع تكثيف الدول الصناعية في العالم بحثهـــا عن مصادر توريد جديدة وأيضا أسواق جديدة للمنتجات والخدمات في الخارج، أصبحت حالـــة الأنشـــطة اللوجستية محورية بشكل متزايد للنجاح. المؤسسات التي لديها أنشطة لوجستية دون المستوى سيكون لها تأثير كبير على تدويل نشاطها وتوسيع قاعدتها الإنتاجية والتسويقية، وبالتالي ستكون أكثـــر عرضـــة للاختـــراق والتجاوز من قبل الاستراتيجيين العالميين.

وعلى العكس من ذلك، تشكل الدراية التامة بمتغيرات البيئة الدولية، إضافة إلى تنظيم وصياغة اســـتراتيجية دولية للإمداد تهتم بإدارة الأنشطة والتدفقات اللوجستية على قدر من الكفاءة من الأمور الأساسية في تطـــوير الأداء وتعزيز تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية، وبهذا سيكون من مسؤولية مخططـــي سلســـلة الإمـــداد تصميم شبكات الخدمات اللوجستية للمستقبل، وتحديد التكلفة مقابل الفائدة، وهندســـة وظـــائف التوريـــد والتصنيع، ومراقبة المخزون والتخزين والنقل والتي ستدفع بالمؤسسات إلى التوجه نحو العالمية.

الفصل الثاني

إستراتيجية التموقع في السوق الدولي

تمهيـــد:

مع اشتداد المنافسة في المجال الدولي والتي أسفرت عن مجموعة من التحديات والفرص للعلامات التجارية التي تغامر في الخارج، أضحت المؤسسات بحاجة إلى إنشاء روابط إيجابية في أذهان المستهلكين المستهدفين. في هذا السياق تساعد استراتيجيات التموقع المخطط لها بعناية في تأسيس إنصاف العلامة التجارية والحفاظ على المستهلكين على المدى الطويل، ونظرًا لأن المستهلكين لديهم الكثير من الخيارات لمنتجات مماثلة، يجب على المؤسسات ضمان أن تكون منتجاتها عالية الجودة وأن تتسم بالمرونة والقدرة على مواجهة المنافسة السعرية بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن تسويق هذه المنتجات بشكل مماثل في جميع أنحاء العالم.

والتسويق الدولي بهذا المفهوم لا يأخذ في الاعتبار عامل اللغة فقط؛ فهو يشمل الثقافة وتشبع السوق وسلوكيات العملاء. من هذا المنطلق حولت المؤسسات التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية على وجه الخصوص جهودها التسويقية إلى شيء أكثر من مجرد تصدير، لقد قامت بتكييف علامتها التجارية بما يتوافق مع الاختلافات فيما بين المستهلكين، والثقافات، وخصائص الأسواق الدولية الأخرى.

وعليه تعد التجزئة والاستهداف كمدخلات أساسية في اتخاذ قرار التسويق الدولي بهدف تحديد فئة المستهلكين التي ترغب المؤسسة بخدمتها، بعد ذلك تأتي مرحلة تفعيل التموقع وتكييف عناصر المزيج التسويقي على المستوى الدولي بما يتوافق مع خصائص البيئة الجديدة، ذلك أن أي خطأ في هذه الاستراتيجيات الثلاث قد يؤدي إلى فشل الاستراتيجية التسويقية العامة للمؤسسة دوليا.

يبحث الفصل الثاني في أهم استراتيجيات بناء تموقع المؤسسات في السوق الدولية، وقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للتموقع

المبحث الثاني: ماهية التسويق الدولي

المبحث الثالث: نموذج STP لبناء التموقع في السوق الدولي

المبحث الأول: الإطار النظري للتموقع

في استراتيجية التسويق، يشير التموقع إلى تصور المستهلك للعلامة التجارية أو المنتج فيما يتعلق بالعلامات التجارية أو المنتجات المنافسة، كما يشير التموقع إلى صورة أو هوية العلامة التجارية التي ترغب المؤسسة ببنائها في ذهن المستهلكين؛ وبهذا فالتموقع هو سياسة استباقية للمؤسسة التي تتكون من اختيار أين تكون في السوق، ما المنافس وما القيمة المضافة للعملاء.

المطلب الأول: مفهوم التموقع

إن نقطة الانطلاق في تحديد مفهوم التموقع هي فكرة أنه يمكن وصف مجموعة من المنتجات على أنها حزم مختلفة من السمات القادرة على توليد مجموعة من المزايا والفوائد للمشتري والمستخدم كجزء من استهداف قطاعات معينة من السوق.

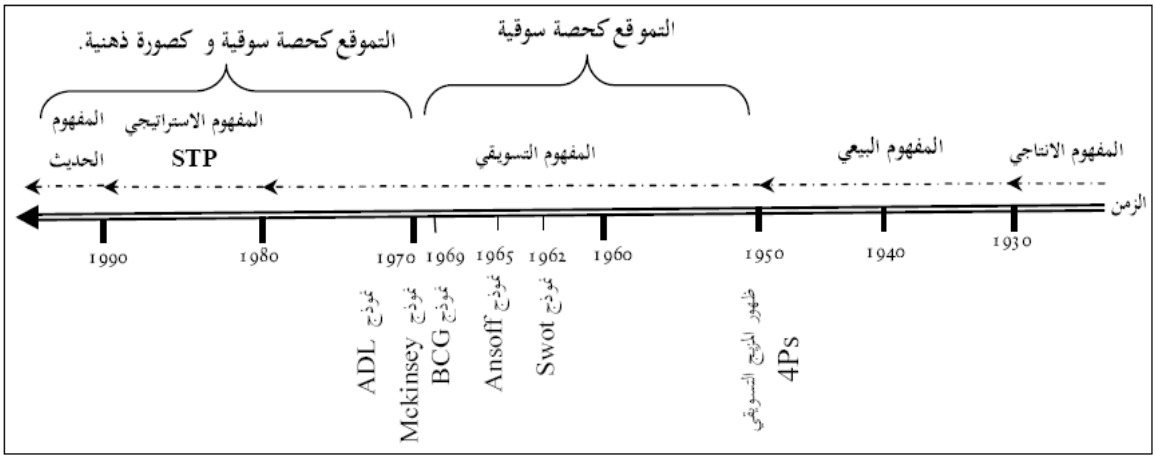
1.ظهور مصطلح التموقع

ارتبطت البدايات الأولى لمصطلح التموقع بالمفهوم الإنتاجي والبيعي في أنشطة التسويق، حيث كان ينظر إلى التموقع على أنه موقع المنتجات *(Product position)* مقارنة بالمنافسين، ومع ظهور مصطلح المزيج التسويقي برز التموقع كحصة سوقية يمكن قياسها بناء على عدة نماذج مثل *(Swot, Ansoff, BCG, ADL)*.[1] إلا أنه بداية من السبعينات (1972) ظهر مصطلح التموقع كصورة ذهنية ترتبط بشكل مباشر بتصورات وإدراكات الزبائن وهو ما طرحه *(Al Ries & Jack Trout)* بقولهم أن التموقع ليس ما تفعله بالمنتجات وإنما ما تفعله بذهن الزبون المستهدف.

وبهذا تم تصميم برامج التسويق لتحقيق استراتيجية ملائمة لوضع المنتج أو العلامة التجارية في أذهان العملاء وفق نموذج ***(STP)*** والذي يقوم على تجزئة الأسواق، استهداف القطعات السوقية الأنسب، ثم تفعيل التموقع ضمن هاته القطاعات وهذا من خلال التأكيد على معتقدات وإدراكات العملاء حول المنتج بهدف إنشاء صورة أكثر ملائمة للعلامة التجارية أو المؤسسة.

[1] : هشام مكي، **نحو تموقع تنافسي عالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة التجربة اليابانية**، الملتقى الدولي الأول حول: التسويق كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية (الواقع والآفاق)، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 ديسمبر 2015، ص3

الشكل رقم (02-01): ارتباط التموقع بمصطلح التسويق



المصدر: هشام مكي، **نحو تموقع تنافسي عالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة التجربة اليابانية**، الملتقى الدولي الأول حول: التسويق كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية (الواقع والآفاق)، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 ديسمبر 2015، ص2

إن المفهوم التقليدي للتموقع والذي برز مع ظهور التسويق يقدم التموقع على أساس أنه مكان أو حيز يشغله المنتج في السوق المستهدف مقارنة بالمنتجات المنافسة، ويمكن قياسه بناء على الحصة السوقية، في حين يقدم المفهوم الحالي أو الحديث التموقع على أنه أيضا مكان أو حيز يشغله المنتج ولكن في ذهن الزبون وليس في السوق، وفيما يلي ظهور وتطور مصطلح التموقع كصورة ذهنية بداية من السبعينات.

تم تعيين مفهوم التموقع كصورة ذهنية في أجندة الاتصالات التسويقية من قبل ***Ries & Trout*** عام 1972 حيث قدم الكاتبان مقالاتهما التي تصف نهج التموقع الأساسي في المجلة العالمية "عصر الإعلان *Advertesing Age*"، وفي عام 1978 نشروا مقالا حول تقييم مدته 10 سنوات لنهجهم السابق[1].

وبناء على ما قدمه الكاتبان يمكن تلخيص أهم ميزات تموقع المنتج بموقعه النسبي في ذهن العميل مقارنة بالمنتجات المنافسة، ويتشكل هذا الموقع وفقا للخصائص والميزات الأساسية له والتي تجعله في نفس الوقت مختلفا عن غيره من المنتجات.

ويضيف ***Ries & Trout*** أن الاستراتيجيات التي نجحت في الماضي قد فقدت صلاحيتها نتيجةً لزيادة المنافسة وتحسين الاتصالات، وبالتالي يقترح الكاتبان أنه في هذه الحالة على المؤسسة أن تكون انتقائية وتتجه نحو الأهداف الضيقة.

[1]: *Mustafa KARADENIZ, **Product Positioning Strategy in Marketing Management**, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 5 , No 2, 2009, p100*

وبعد أكثر من 15 سنة وبالتحديد في عام 1994 قدم ***Ries & Trout*** بحثا جديدا بعنـــوان " ***The 22 Immutable Laws of Marketing***" (22 قانونا راسخا في التسويق)، يحمل هذا المؤلف 22 قانونـــا في التسويق، تناول القانون الثالث والرابع مصطلح التموقع بمسمى "قانون الذهن"، هذا القانون يركز على التموقع في أذهان الزبائن، وقد تناولت القاعدة الثالثة من القانون قولهما "من الأفضل أن تكون الأول في الأذهان على أن تكون الأول في السوق".[1]

كانت اسهامات كل ***Ries & Trout*** في بلورة مصـــطلح التموقـــع ذات أهميـــة كـــبيرة في اعتمـــاده كاستراتيجية تسويقية ناجحة، من خلال التوجه نحو العميل وليس المنتج؛ بمعنى فهم احتياجات العميل ومحاولة تلبيتها بدلا من التوجه بالمنتج نحو التعديل والتغيير.

2.تعريف التموقع ***Positioning***

يعد التموقع عنصرا مهما في خطة التسويق. تموقع المنتج أو العلامة التجارية هو العملية الـــتي يســـتخدمها المسوقون لتحديد أفضل طريقة لتوصيل سمات منتجاتهم إلى عملائهم المستهدفين بناءً على احتياجاتهم والضغوط التنافسية وقنوات الاتصال المتاحة والرسائل الرئيسية المصممة بعناية لذلك الغرض.

ويعرف التموقع بأنه خيار استراتيجي يسعى إلى تقديم عرض (منتج، علامة تجارية أو معلومة)، ذا مصداقية، جذاب ومختلف بالنسبة للسوق وفي أذهان العملاء، ومن خلال هذا التعريف تتضح ثلاث خصائص أساســـية للتموقع[2]:

- التموقع هو سياسة ونتيجة: بمعنى أنه في حالة ما إذا احتل العرض المقدم موقعا ما في ذهن العميل، فـــإن التموقع هو السياسة التي تسعى للتأثير على هذا التصور أو الإدراك؛

- التموقع هو خيار استراتيجي عالمي من حيث العرض: لا ينعكس تحديد التموقع في الاتصال فحســـب، بل يجب التعبير عنه في العرض العام الذي يراه العميل. بمعنى آخر، يجب أن يكون التموقع موجـــودًا في 4Ps للمزيج التسويقي: المنتج؛ السعر، التوزيع وسياسات الاتصال (الترويج)؛

[1] : بوغاري فاطمة الزهرة، **استراتيجية التموقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية**، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر، 2017/2016، ص 14

[2] *: J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon,* ***« Mércator: théories et nouvelles pratiques du marketing»****, 9ème édition, Paris, édition Dunod, 2009, pp722,723.*

– الهدف من التموقع هو التأثير على إدراك العملاء، وهنا يجب التأكيد على أن العرض المقدم ذا مصداقية ومختلف وجذاب بحيث يمكن أن يؤثر على السلوك الشرائي للمستهلك، وإذا أظهرت الدراسات أن الصورة المدركة ليست الصورة المطلوبة أو الوضع المرغوب فهذا يعني فشل سياسة التموقع وأنه يجب إعادة تعريفه (إعادة التموقع).

أما كوتلر Kotler فيعرفه بأنه " عملية تصميم عرض المؤسسة وصورتها بحيث تحتل مكانة تنافسية هادفة ومميزة في أذهان العملاء المستهدفين".[1]

إن تعريف التموقع يقودنا إلى القول بأنه عملية مرتبطة بذهن المستهلك، بمعنى آخر هو عبارة عن شعور أو إحساس ذاتي ينشأ لدى المستهلك، يختلف باختلاف العروض المقدمة، يتأثر بالسياسات والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، وهذا ما يوضحه التعريف الموالي.

التموقع ما تتميز به عن المنافسين في فهم واستيعاب أذوق وحاجات المستهلكين بالإضافة إلى الفهم الجيد للإدراك والتواصل".[2]

وأيضا، يصفه (أبو النجا) بأنه "عبارة عن مجموعة معقدة من الإدراكات والمشاعر والانطباعات التي يكونها المستهلك عن المنتج مقارنة بما يتم تكوينه عن المنتجات الأخرى المنافسة".[3]

يتضح من التعريفين السابقين أن التموقع يعتبر وسيلة للإدراك والتواصل بين المستهلك والمؤسسة من خلال المنتج المسوق أو العلامة التجارية، بحيث تتولد لدى المستهلك مجموعة من الإدراكات حول المنتج بمجرد استخدامه أو استعماله تسمح له فيما بعد بالتواصل مع الشركة من خلال تكرار عملية الشراء.

إذن فالتموقع هو الحيز أو المكان الذي يشغله المنتج في ذهن المستهلك بالنسبة للمنتجات المنافسة، وعند القيام بعملية الشراء يقوم المستهلكون بتنظيم المنتجات والعلامات التجارية وحتى المؤسسات في فئات ووضعها في أذهانهم بشكل تلقائي، غير أن المؤسسات لا تريد ترك تلك المواقف للصدفة، وإنما تتدخل محاولة التأثير على تلك التصورات من خلال تقديم مزايا تنافسية وفريدة في الأسواق المستهدفة من خلال تطوير عناصر المزيج التسويقي وتوجيهها نحو ذلك الغرض.

---

[1]: *GRAHAM Hooley et al,* ***Marketing Strategy and Competitive Positioning****, 4th Edition, Pearson Education Limited, England, 2008, p207*

[2] :جاك تروت، ستيف ريفكين، **إعادة التموضع: الأعمال في عصر التنافس، التغيرات والأزمات**، الطبعة1، ترجمة: منتجب يونس، دار علاء الدين ومؤسسة رسلان، سوريا، 2018، ص11

[3] : محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة التسويق مدخل معاصر، مرجع سابق**، ص 100

وبهذا يمكن القول أن التموقع ليس مرتبطا فقط بتصورات المستهلك وإدراكاته، وإنما قد يمتد ليشمل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فهو يعبر بذلك عن صورة حسنة ترغب المؤسسة في تكوينها لدى المستهلكين.

وبهذا يعرف التموقع بأنه سياسة استباقية للمؤسسة تتكون من اختيار المكان الذي تقف فيه في السوق وضد المنافسين وعرض القيمة الواضحة للعملاء. أي أن التموقع هو اختيار المؤسسة للسمات البارزة والمميزة التي تسمح للجمهور بوضع العرض في عالم المنتجات وتمييزه عن الآخرين.[1]

وفي هذا السياق قدم ***(Whalley)*** تعريفا للتموقع بقوله أن التموقع يعبر عن الطريقة التي تميز بها المؤسسة نفسها في السوق وكيف ينظر السوق كله إلى منتجاتها وخدماتها، وبهذا يتضمن مفهوم التموقع جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.[2]

وفي ذات السياق ومن وجهة نظر المؤسسة أيضا، عرف (نوري) التموقع بأنه "كيف تريد الشركة أن تدرك وترى في عيون وأفكار المستهلكين في الأسواق المستهدفة".[3]

مما سبق يتضح أن التموقع يعبر عن الخطوة المهمة في تطوير استراتيجية تسويقية فعالة، بحيث تسمح ببناء مكانة متميزة لدى المستهلك المستهدف وذلك بتداخل جميع الأطراف في المؤسسة.

وهذا ما يقودنا للقول أنه لبناء وتطوير استراتيجية تموقع ناجحة يتطلب من المؤسسة فهما شاملا لقدراتها وإمكانياتها وذلك بالتوازي مع احتياجات السوق المستهدفة، بحيث يمكن تحديد ميزة تفاضلية واحدة على الأقل وايصالها بشكل فعال.

وتأكد (طمليه) أن تموقع المؤسسة في السوق المستهدف إنما يشكل قاعدة أساسية في بناء استراتيجية التسويق الشاملة، وأن أي قرار يخص عناصر المزيج التسويقي يُستمَد من استراتيجية التموقع، هذه الأخيرة تحدد المكانة التي ترغبها المؤسسة في السوق، وإلا قام المنافس بتحديد مكانتها مما يحد من خياراتها ويقلل من فرص نجاحها.[4]

---

[1]: *Aissat Amina,* ***Analyse Concurrentielle et Problématique du Positionnement dans le Secteur de L'électroménager en Algérie, «Cas ENIEM, unité cuisson»****, Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion Option : management des entreprises, Université mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2018, p157*

[2]*: Andrew Whalley,* ***Strategic Marketing****, Ventus Publishing ApS, 2010, p77*

[3] : منير نوري، التسويق الدولي، **مرجع سابق**، ص263

[4] : الهام فخري طمليه، **استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي**، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص146

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم التموقع يشمل المؤسسة، المنتج، العلامة التجارية وأيضا المعلومة، وهو مكانة مميزة وواضحة في ذهن الزبون، ويعد ضروريا في تطوير استراتيجية تسويقية فعالة للمؤسسة في الأسواق المستهدفة؛ فالتموقع هو الموضع الذي تريد أن تكون فيه المؤسسة متميزة ومختلفة عن غيرها من خلال عروض تقديمية تركز على المنتج وأهم الخصائص والمزايا التي يشتمل عليها والتي تمثل في نفس الوقت تفضيلات لدى المستهلكين، وبذلك يمكن القول أن التموقع يأخذ معنيين:

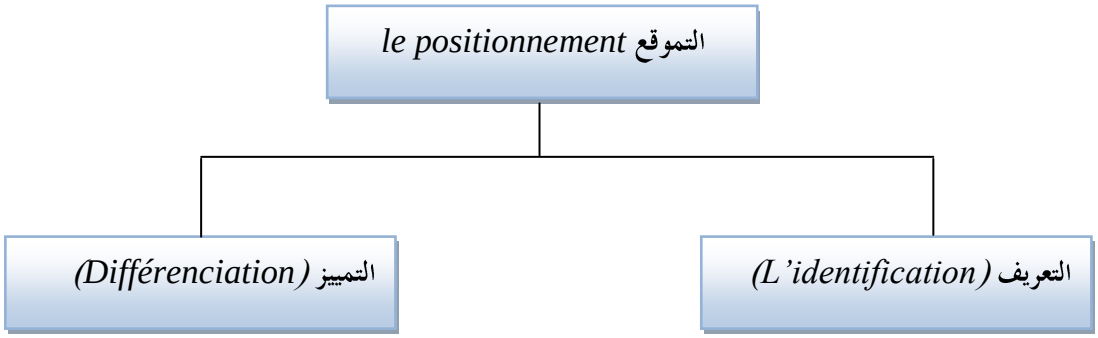
- الأول ويرتبط بالتصور والاعتقاد الحالي أو الفعلي للمستهلك بشأن المنتج أو العلامة التجارية أو حتى المؤسسة؛
- الثاني ويتعلق بما ترغب المؤسسة في تحقيقه أو تريد أن تكون عليه من وجهة نظر المستهلكين.

كخلاصة لما سبق يمكن القول أن التموقع هو تأكيد هوية المؤسسات على القرارات المتعلقة بكيفية ومكان المنافسة، فهو يحدد الوضع التنافسي في السوق المستهدف من خلال العرض المميز، والقدرة على التواصل والإدراك بهدف تحسين الصورة وتحقيق الأهداف، ويتوسع مجال التطبيق الخاص به، ويتجاوز إطار التواصل ليتم تفسيره أخيرًا على أنه "*الطريقة التي سيتم بها استخدام برنامج التسويق من أجل إنشاء مكان محدد في ذهن المستهلك، والذي يميزه عن المنتجات المنافسة*".

3. التعريف والتمييز: مفهومان متكاملان للتموقع (بعدي التموقع)

يسمح التموقع للمستهلكين بتحديد علامة تجارية ذات عالم معياري ويسمح للمؤسسة بالتمييز بين عروضها وعروض المنافسين. وبهذا يشتمل التموقع على بعدين متكاملين وهما التعريف *(L'identification)* والتمييز *(Différenciation)*، وهي موضحة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (02-02): أبعاد التموقع



***Source**: J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, « **Mércator: théories et nouvelles pratiques du marketing»**, 9ème édition, Paris, édition Dunod, 2009, p730.*

أ- **التعريف** *(L'identification)*: ويقصد به ربط العرض المقدم بالفئة التي ينتمي إليها المنتج في ذهن المستهلك، بمعنى آخر ربط المنتج أو العرض بعالم مرجعي معين وتحديد المنافسون المباشرون للمنتج، وقد تقوم المؤسسة بتحديد عالم مرجعي واحد أو مجموعة معالم مرجعية، وفي هذه الحالة هناك مجموعة من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتحديد العالم المرجعي للعرض المقدم:[1]

- الأهمية النسبية لمصادر وحجم كل عالم أو فئة مرجعية؛
- الأهمية النسبية للفوائد المحتملة للمنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة ضمن نفس العالم المرجعي؛
- المصداقية النسبية للمنتج ضمن عالم المرجعيات المختار.

بعد قيام المؤسسة بربط منتجها بعالم مرجعي وتحديد المنتجات المنافسة التي تنتمي إلى نفس المنتج، تحتاج إلى الإجابة عن السؤال التالي: ماذا ينبغي أن تكون قيمة عرضي مقارنة بالمنافسين؟، إذن فهي مطالبة بتمييز العرض المقدم عن بقية عروض المنافسين.

ب- **التمييز** *(Différenciation)*: ويقصد به ما يميز العرض المقدم عن باقي العروض المنافسة ضمن نفس العالم المرجعي، وهذا من خلال ابراز نقاط القوة الممكنة وتلبية توقعات العملاء والتميز عن المنافسين، ويمكن تحديد محاور التمييز وفق المجالات أو الإجراءات التالية:[2]

- منتج فريد؛
- القيمة المقدمة للعميل؛
- خدمة ما بعد البيع؛
- سمعة المؤسسة؛
- حقوق الملكية؛
- الابتكار التكنولوجي؛
- الجودة الموحدة للمنتج.

---

[1] : *J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, op. cit. p731*

[2] : *U.C. Mathur, **International Marketing Management Text and Cases**, SAGE Publications, New Delhi, India, 2008, p 265*

كما يمكن تحقيق التمايز في كل من وظائف الإنتاج وأيضا الموظفين كما يلي:[1]

- البنية التحتية: قاعدة عملاء واسعة؛
- إدارة الموارد البشرية: الإنتاج عالي الجودة من خلال التدريب والتحفيز؛
- التكنولوجيا: تساعد على إنتاج منتجات أفضل من المنافسين؛
- براءات الاختراع: تضمن عدم التقليد وأن المنافسين لا ينتجون منتجات مماثلة؛
- شراء المكونات والأجزاء ذات العلامة التجارية؛
- التخطيط الإعلامي الفعال من حيث تكلفة الإعلان؛
- تطابق المنتجات مع المواصفات المطلوبة؛
- في الوقت المناسب (JIT) الإمدادات من البائعين وإلى المشترين؛
- الإعلان الفعال؛
- الخدمة في الوقت المناسب.

كما أن جميع الاختلافات السابقة قد لا تؤدي إلى خلق وضع تنافسي قوي لمنتجات المؤسسة وخدماتها؛ إذ يشير كوتلر في هذا السياق إلى ضرورة أن تستوفي محاولات إنشاء التمايز المعايير التالية:[2]

- الأهمية: يجب أن يخق الاختلاف فائدة عالية القيمة لأعداد كبيرة من العملاء؛
- الاستباقية: لا يمكن للآخرين تقليد الفرق أو أدائه بشكل أفضل؛
- التفوق: يجب أن يوفر الاختلاف طريقة متفوقة للعملاء للحصول على الميزة المعنية؛
- التواصل: يجب أن يصل الاختلاف للعملاء ويكون على قدر من الفهم؛
- التكلفة: يمكن للعملاء المستهدفين دفع الرق؛
- الربحية: يحقق الربحية للمؤسسة.

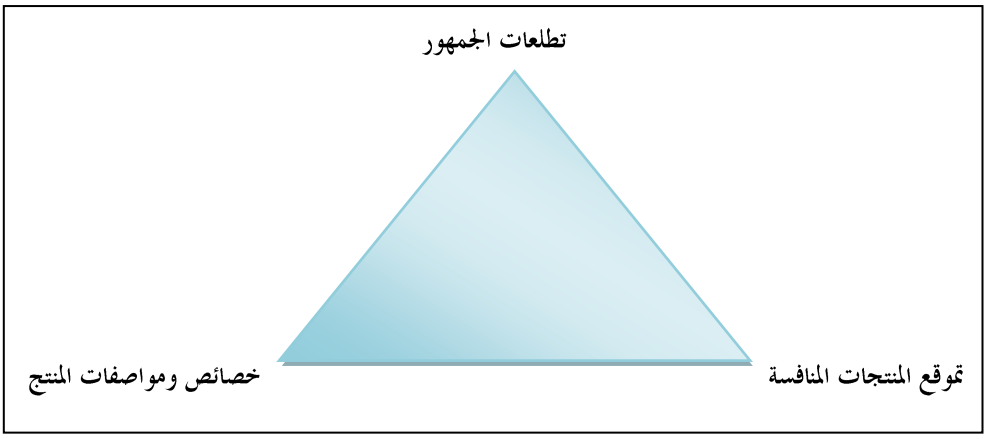
إن محاور التمييز السابقة مهمة بالنسبة للمؤسسة في التوجه نحو بناء التموقع، غير أنه وقبل أن تختار المؤسسة السمة البارزة والأساسية في بناء تموقعها، يجب على مدير التسويق أن يأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية تعرف بالمثلث الذهبي للتموقع.

---

[1]: *U.C. Mathur, **op cite**, p 265*
[2]: *Graham Hooley et al, **op cite**, p208*

يعرف **المثلث الذهبي للتموقع** بأنه " أداة ناجحة تسمح بالإجابة على الأسئلة التالية: هل التموقع المختـــار يستجيب إلى التوقعات الخاصة بالمستهلكين؟، هل يتناسب التموقع المختار مع الفرص المرتبطة بالعرض المقدم؟، وهل التموقع المختار سيسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها؟"[1].

الشكل رقم (02-03): المثلث الذهبي للتموقع



***Source**: J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, « **Mércator: théories et nouvelles pratiques du marketing**», 9ème édition, Paris, édition Dunod, 2009, p734.*

التساؤلات السابقة تدفع المؤسسات لتحقيق التموقع بناء على مجموعة من العوامل ترتبط بشكل أساســـي بالجمهور المستهدف من جهة ومن جهة ثانية العرض المقدم والمنافسين، ويمكن حصر هذه العوامل في:[2]

- **تطلعات الجمهور المستهدف**: لتحقيق الهدف من التموقع لا بدا على المؤسسة معرفة تطلعات وتوقعات الجمهور المستهدف، ومن ثم خلق ميزة تنافسية من خلال تقديم عرض مميز عن المنافسين.

- **خصائص العرض المقدم**: للحصول على التمايز في عرض المؤسسة عليه أن يكـــون ذا مصـــداقية وأن يتوافق مع الخصائص الوظيفية أو الرمزية للعرض المعني والتي يكون قد اكتسبها أو من المحتمـــل أن يكتســـبها، وقبل اختيار التموقع لا بدا من تحليل نقاط القوة المتاحة أو المحتملة للمنافسين.

- **تموقع المنافسين**: تموقع المنتج يتم من خلال مقارنته بالمنتجات المنافسة من قبل الجمهـــور المســـتهدف، ولهذا يجب على المؤسسة أولا معرفة تموقع المنافسين ليتم بعد ذلك اختيار العرض المناسب للتموقع حتى يكـــون التميز جيدا.

[1]: مرابطي عبد الغاني، **تموقع المنظمات: بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 04، سبتمبر 2015، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، ص65

[2] : *J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, op cite, p733*

المطلب الثاني: خصائص التموقع وأهميته في بناء صورة المؤسسة وتوجيه قرار الشراء لدى المستهلك

تعد معرفة كيفية وضع منتج أو خدمة في السوق مكونا أساسيا للتميز عن المنافسين والتأثير على المستهلكين وتوجيه قراراتهم الشرائية، وبالتالي النجاح في تطبيق استراتيجية التموقع بشكل فعال، ولكي يتم إدراك ذلك جيدا يجب أن يتصف التموقع بمجموعة من الخصائص من حيث البساطة والتميز والجاذبية.

1. خصائص التموقع الفعال

إن نجاح استراتيجية التموقع ليست بالعملية السهلة، إذ أن هناك مجموعة من الخصائص يجب أن يتمز بها التموقع حتى يستطيع التأثير على إدراكات المستهلكين في التوجه نحو التعامل مع المؤسسة وجذبهم نحو علامتها التجارية هذا من جهة، ومن جهة ثانية القدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق أهداف المؤسسة.

وخصائص التموقع غالبا ما تتمحور حول وضوح وبساطة الرسالة وصدقها؛ بالإضافة إلى التميز عن المنافسين والقدرة على الاقناع، وفيما يلي أهم خصائص التموقع الفعال:[1]

أ- **البساطة والوضوح والايجاز:** من غير المرجح أن يحتفظ العملاء بمواقع معقدة للغاية ويصعب التواصل بين أقسام التسويق. من الناحية المثالية، يجب أن يكون التموقع قادرًا على التعبير عن نفسه في جملة واحدة تحسب فيها كل كلمة – لا يتم الخلط بينها وبين الشعار، وهو تعبيره الإعلاني؛

ب- **الجاذبية:** إن التموقع يكون مناسبا فقط إذا كان يلبي توقعات كبيرة للعملاء المحتملين للمنتج قيد الدراسة أو المسوق؛

ت- **الموثوقية:** من المحتمل أن تفرض عملية التموقع نفسها فقط إذا لم تتعارض مع خصائص المنتج الذي تم النظر فيه أو مع صورة العلامة التجارية التي يتم بيعها بموجبها؛

ث- **الاختلاف عن المنافسين،** بحيث تنطوي استراتيجية التموقع على تقديم عرض لا يشبه المنافسين من حيث الخصائص والفوائد التي يقدمها؛

ج- **الربحية:** باختيار مركز في السوق، فإننا نحدد إمكانات اقتصادية يجب أن تكون كبيرة بما يكفي للشركة؛

[1]: *J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, **op cite**, pp743,748.*

ح- **الاستدامة:** يجب أن يكون التموقع مستدامًا؛ إذ يتطلب الأمر وقتًا طويلاً لتأكيد مركز في السوق وفي عقول العملاء وتعديله، إنه عمل حساس للغاية. اختيار موقع هو التزام طويل الأجل للمؤسسة. بينما يمكن تجديد حملات الاتصال بشكل متكرر، إلا أن التموقع هو بالضرورة طويل الأجل ومستمر.

يسعى التموقع إلى جعل العرض المقدم مميز وفريد بالنسبة للعميل المستهدف، ولذلك فإن التموقع يخلق عالما مرجعيا من خلال قيم مبتكرة ومميزة تختلف تماما عن عروض المنافسين، وحتى يستطيع التموقع تحقيق ذلك التميز يجب أن ينظر إليه على أنه ذو مصداقية ومختلف وجذاب، ويجب أن تكون الرسالة واضحة وبسيطة ومختصرة بالإضافة إلى أنه من الضروري التحقق من إمكاناته الاقتصادية على المدى القصير (تحقيق الربحية)، وعلى المدى الطويل في كسب ولاء العميل وبناء صورة المؤسسة لدى عملائها، وهو ما يظهر في أهمية التموقع كأساس لبناء صورة المؤسسة وتوجيه قرار الشراء لدى المستهلك.

2. أهمية التموقع في بناء صورة المؤسسة وتوجيه قرار الشراء لدى المستهلك

وفقا لـ *(Lendrevie & Lévy & Lindon)* هناك أربعة أسباب رئيسية تُظهِرُ أهمية التموقع، وأنه على مدير التسويق أن ينتقل إلى الاختيار الطوعي والمعين للتموقع:[1]

1. إن لم يختار مدير التسويق التموقع الخاص به فسيقوم الجمهور بذلك: أي أن فشل مدير التسويق في اختيار تموقع منتجه سيضطر في هذه الحالة إلى الخضوع للصورة التي سيعطيها الجمهور تلقائيا، ولذلك بدلا من ترك المنتج يحتل مكانة في أذهان العملاء بطريقة عفوية وغير منظمة، فإن لمدير التسويق الحرية في توجيه تموقع منتجه بطريقة طوعية ومناسبة.

2. يلعب التموقع دورا مهما في قرارات الشراء لدى المستهلك: بالنسبة للمستهلك، تكمن أهمية التموقع في اتخاذ قرار الشراء من خلال التوجه بشكل مباشر إلى العروض المقدمة، وكون أن المستهلك يواجه مجموعة عروض متنوعة ووفيرة فإن التموقع في هذه الحالة يساعده في تحديد البدائل على أساس العلامات التجارية التي يعرفها والراسخة في ذهنه، وبالتالي القدرة على تمييز العرض المرغوب والسهولة في المفاضلة بين البدائل المطروحة واختيار الأنسب منها.

[1]: *J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, **op cite**, pp724-727*

3. الاتساق بين عناصر المزيج التسويقي: إذا لم يختار مدير التسويق قبل إعداد المزيج التسويقي السمات البارزة لعرضه، فمن المحتمل أن القرارات التي سيتخذها فيما يتعلق بسياسات المنتجات والأسعار والتوزيع والاتصالات لا تكون متوافقة مع بعضها البعض. بعبارة أخرى، من المرجح أن يفتقر المزيج التسويقي إلى الوحدة. بل على العكس، فإن الاختيار المسبق والصريح للتموقع، الذي سيستمد منه المزيج التسويقي، يعطي تأكيداً على أن المكونات المختلفة لهذه الأخيرة ستكون في تآزر وثيق.

4. التموقع هو رافعة للعمل والقيد وهو ضمان للاستمرارية: التموقع رافعة قوية للعمل في سياسة التسويق لأنه يوضح العرض الذي تريد المؤسسة تطويره والتواصل مع العملاء. وهو أيضًا بمثابة قيد يحد من مجال تطوير العلامة التجارية أو المنتج. على سبيل المثال، يعتبر تموقع ***Bonne Maman*** جذابًا جدًا لأي شخص يبحث عن وعد بالمربى التقليدي، ولكنه أقل بكثير بالنسبة لأولئك الذين يبحثون عن المنتجات الخفيفة.

وكما تم تحديد مفهوم التموقع على أنه المكانة التي تحتلها المنتجات في ذهن الزبون، وأيضا هو الصورة التي تريد أن تكون عليها المؤسسة لدى عملائها المستهدفون. لذا فإن أهمية التموقع تأخذ جانبين: الأول بالنسبة للمؤسسة وهذا كون أن التموقع يسمح للمؤسسة بالإجابة عن السؤال الجوهري: لماذا يشتري المستهلك منتجي؟، والجانب الثاني فيما يتعلق بتحديد اتجاهات المستهلك الشرائية.

وعن صورة المؤسسة فمفهوم التموقع يرتبط بمفهوم الصورة، بحيث أن اختيار تموقع المنتج أو العلامة التجارية هو اختيار الصورة التي تريد المؤسسة بناءها وترسيخها لدى العملاء، وفيما يلي مختلف أوجه صورة المؤسسة:[1]

- الصورة المرغوبة (Image voulue): وهي الصورة التي ترغب المؤسسة في ايصالها إلى المستهلك، فهي تعكس مفهوم التموقع؛ بمعنى المكانة التي تريد تشغلها المؤسسة في ذهن الزبون؛

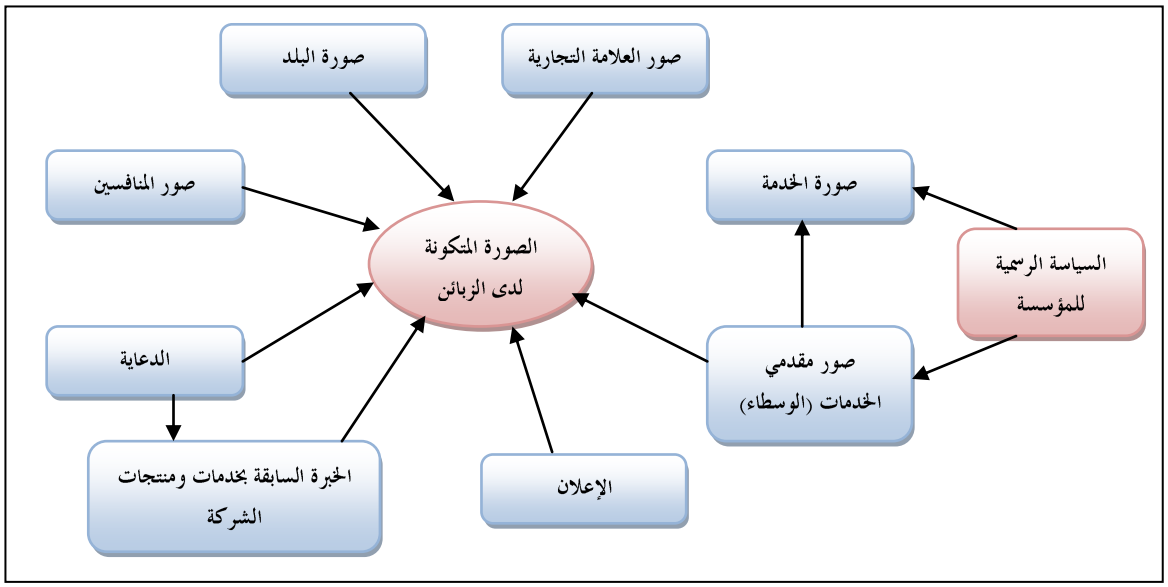
- الصورة الحقيقية أو "الموضوعية" (Image réelle): وهي الصورة التي تعكس الواقع الحقيقي للمؤسسة، أي هوية المؤسسة؛

- الصورة المدركة (Image perçue): وهي الصورة التي تعبر عن إدراكات المستهلكين الحالية، أي أنها تعكس وجهات نظر المستهلكين حول المنتج، العلامة والمؤسسة.

[1] : وهاب محمد، **تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر**، مذكرة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص48

وفيما يتعلق ببناء صورة المؤسسة لدى الجمهور، يسمح التموقع الحقيقي (الموضوعي) بتقديم هوية المؤسسة إلى جمهور العملاء كمؤسسة ذات منتجات وخدمات متميزة بالإضافة إلى علامة تجارية تعكس بلـــد المنشـــأ، وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة في تشكيل صورة المؤسسة لدى الزبائن.

الشكل رقم (02-04): العوامل المؤثرة في تشكيل صورة المؤسسة لدى الزبائن



المصدر: صالح الشيخ، **تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها**، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، 2009، ص14

يتضح من خلال الشكل السابق أن صورة المؤسسة لدى الزبون تتأثر بكل من صورة البلد، صور المنافسين، صور العلامة التجارية، جميع الأنشطة الترويجية والتوزيعية...وغيرها، وهو ما ينتج عنه رضـــا الزبـــون عـــن منتجات المؤسسة ومن ثم التعامل مع المؤسسة من خلال الشراء ومن ثم تكرار عملية الشراء لاحقا إلى أن يصل الزبون إلى مرحلة الولاء للمؤسسة وعلامتها التجارية نتيجة الرضا التام عما تقدمه وبالتالي يتكون لدى الزبون انطباع ايجابي حول المؤسسة وهو ما يسمح ببناء تموقع ذهني على المدى الطويل.

كما تبرز أهمية التموقع في محاولته تمييز المؤسسة في بيئة تسويقية شديدة المنافسة، وهذا من خلال التـــرويج لعرض فريد ومميز يتضمن المزايا والفوائد التي يحملها المنتج والتي تفوق عروض المنافسين؛ فهو بذلك يســـاعد المستهلك على اختيار المنتج المناسب له.

وتتجلى أهمية التموقع في تحقيق الأهداف التالية: [1]

- معرفة إدراك المستهلك للمنتج/ العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين؛
- خلق منتجات جديدة و منحها مكانة في السوق عن طريق تمييزها بخصائص فريدة؛
- إيجاد ميزة تنافسية تعمل على إعادة تشكيل خط منتجات أو خدمات في حالة الركود أو التدهور؛
- التميز باستمرار بين المنافسين.
- إضافة إلى ذلك، فإن التموقع يساعد المستهلك في اتخاذ قرار الشراء وذلك نظرا لكثرة العروض المقدمة؛ إذ يستخدم المستهلك نظام تصنيف المنتجات، وهو نظام ذاتي ينشأ من خلال ملاحظاته وتصوراته، وهو ما يفرض كفاءة وجودة التموقع نحو تحقيق أهداف المستهلك والشركة المسوقة.

إلى جانب ذلك، فإن بناء تموقع يتميز بالثبات والاستمرارية سوف يصل لمرحلة قوة العلامة التجارية. في هذه المرحلة لا يرتبط القرار الشرائي لدى الزبون بمزايا أو مواصفات المنتج أو حتى جودته، بل بارتباط المنتج بعلامة المؤسسة نفسها، ولا يفسر ذلك عدم اهتمام الزبون بجودة المنتج أو الاستغناء عن فوائده، وإنما يكون الأمر قد حسم من جانب الزبون في المقارنة بين الأقوى والأضعف من العلامات التجارية.[2]

وبهذا يمكن القول أن أهمية التموقع كاستراتيجية تسويقية صحيحة تظهر في تحقيق المكاسب التسويقية على المدى القصير كالأرباح، النمو والانتشار، أما على المدى البعيد فإن التموقع يعتبر مفتاح النجاح التسويقي فالمؤسسة التي استطاعت أن تكون صورة ذهنية يمكن للزبون إدراكها بشكل واضح ودقيق لن تجد صعوبة في الاحتفاظ بهذا الزبون وكسب ولائه واهتمامه، بالإضافة إلى البقاء والمنافسة، بل والريادة في الأسواق التنافسية.

[1] : بوغاري فاطمة الزهرة، **مرجع سابق**، ص26

[2] : حسام حسان، **بناء الموقع/ الصورة الذهنية *Positioning***، مقال على الموقع: https://www.eltasweeqelyoum.com/2012/11/positioning.html#comment-form تم الاطلاع بتاريخ 2020/03/04 15:00

المطلب الثالث: الخطأ في التموقع والتوجه نحو إعادة التموقع ***Repositioning***

تحدث اخفاقات المنتج والعلامة التجارية بشكل مستمر وبدرجات متفاوتة داخل المؤسسات وذلك لجملة من الأسباب والعوامل قد تكون داخلية أو خارجة عن نطاق المؤسسة، هذا هو الجانب السلبي لعملية التموقع؛ غير أن ذلك قد يفتح المجال أمام المؤسسات نحو بعث منتجاتها وعلامتها التجارية بشكل مختلف وإلى أسواق جديدة وهو ما يعرف بإعادة التموقع.

1.أنواع وأسباب الخطأ في بناء التموقع

يعد تموقع المنتج مكونا أساسيا في عملية الشراء لدى المستهلك، ولذلك فإنه من المرجح أن ينتهي الفشل في بناء التموقع بشكل استباقي وعلى نحو أمثل إذا ما تم تركه للصدفة؛ إذ أن العملاء غالبا ما يقومون بوضع المنتجات بناء على إدراكهم لها واستنادا إلى ما يقدمه المنافسون.

وغالبا ما تشكل العلامة التجارية كيان إدراكي موجود في العالم الحسي لدى العملاء. أثناء قيام المؤسسة ببناء التموقع، قد تتسبب العلامة التجارية في بعض الأخطاء والتي سيكون لها تأثير على الصورة المدركة لديهم، مما يعني أن استراتيجية التموقع لم تقم بفعالية كافية في إقناع المشترين المحتملين بالسلعة المسوقة. والسبب في ذلك هو أنه قد تواجه المؤسسة مجموعة أخطاء عند قيامها ببناء تموقع لمنتجها أو علامتها التجارية.

إن خطأ المؤسسة في بناء التموقع قد ينبع من زيادة ادعاءاتها بشأن المزايا أو الفوائد التي تقدمها منتجاتها أو علامتها التجارية وبشكل مبالغ فيه، أو في حالة عجزها عن التعريف أو التقديم الجيد لعرضها أو سوء تقديمه مما يجعلها عرضة لسوء الفهم أو الغموض.

وفيما يلي أهم الأخطاء التي قد تواجها المؤسسة عند بناء تموقعها في هاته الحالات:[1]

أ- **خطأ التموقع المتدني *Under Positioning***: في هذه الحالة، يكون لدى المستهلكين إدراك محدود للغاية للعلامة التجارية ولا يملكون الكثير من المعلومات حول المنتج أو العلامة التجارية وأهم ميزاتها.

ب- **خطأ التموقع المبالغ فيه *Over Positioning***: لدى المستهلكين تصور بأن العلامة التجارية تنشط فقط في منطقة شديدة التركيز، بينما في الواقع تغطي العلامة التجارية مجموعة واسعة من المنتجات، وبالتالي يُكوِنُ المستهلكون صورة محدودة حول المنتج أو العلامة التجارية فمثلا: يعتقد المشترون أن *Apple* لا تقدم إلا منتجات باهظة الثمن، إلا أن *Apple* تمتلك مجموعة متنوعة من المنتجات بأسعار مختلفة.

[1] : *Graeme Drummond and all, **Strategic Marketing: Planning and Control**, Second Edition, Oxford Auckland Boston Johannesburg Melbourne, New Delhi, 2001, p187*

ت- **خطأ التموقع المثير للجدل *Confused Positioning***: لدى المستهلكين رؤية غير واضحة لكيفية ارتباط العلامة التجارية بالعروض التنافسية، وهو ما قد يسبب حيرة وارتباك لدى المستهلكين فمثلا عندما تقوم المؤسسة بالترويج لمنتجها أو علامتها التجارية على أساس السعر المنخفض فإن ذلك قد يسبب في تكوين انطباع لدى المستهلك بأن المؤسسة لا تولي اهتماما بالجودة، وهذا ما يؤدي إلى ارباك المشترين المحتملين حول المنتجات.

ث- **خطأ التموقع المشكوك فيه *Doubtful Positioning***: في هذه الحالة يتعرض المشترين إلى صعوبة في تصديق المطالبات المقدمة من العلامة التجارية المتعلقة بالسعر أو ميزات المنتج أو الشركة المصنعة، مما يعني أن استراتيجية التموقع لم تكن فعالة في اقناع المشترين المحتملين بالسلعة.[1]

إن المواقف السابقة قد تضع المشتري في حيرة من أمره؛ فهو بذلك يواجه صعوبة بالغة في تصديق العروض المقدمة من طرف المؤسسة حول منتجاتها أو علامتها التجارية نظرا للسعر أو الميزات المقترحة أو المؤسسة المصنعة، مما يعني أن استراتيجية التموقع لم تكن بالمستوى المطلوب وقد فشلت في اقناع المستهلك بالعرض المقدم.

في هذه الحالة تحاول المؤسسة التأثير من جديد على إدراكات المستهلكين وتغيير نظرتهم لعلامتها التجارية من خلال الترويج لخصائص وميزات جديدة ومحاولة ترسيخها في أذهانهم وبالتالي التوجه نحو إعادة تموقع علامتها التجارية لدى مستهلكيها.

[1] : إياد عبد الفتاح النسور، **الأصول العلمية للتسويق الحديث: الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال**، الطبعة1، 2010، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص252

2. التوجه نحو إعادة التموقع

في السوق التنافسية محلية كانت أم دولية، يجب أن تكون مؤسسات الأعمال على استعداد لتغيير استراتيجيات التموقع لديها، فمن غير الواقعي افتراض أن استراتيجية التموقع المعتمدة في البداية ستكون مناسبة طوال دورة حياة المنتج ولجميع الأسواق. لذلك، سيتم تغيير تموقع المنتجات على أساس البيئة السائدة في السوق.

تعد عملية إعادة التموقع عملية دقيقة وصعبة للغاية حيث تحتاج المؤسسة إلى تغيير فهم السوق المستهدف للمنتج. فهو يشير إلى تغيير مكانة المنتج أو العلامة التجارية في أذهان العملاء بالنسبة لعروض المنافسين. غالبا ما يمثل ذلك تحديًا، لا سيما بالنسبة للمنتجات الراسخة أو ذات العلامات التجارية القوية.

وتلجأ المؤسسات إلى إعادة التموقع لمنتجها أو علامتها التجارية عندما تواجه انخفاضا في الأداء وبالتالي تراجعا في المبيعات نتيجة للتحولات الكبيرة في بيئة التسويق، أو في حالة اتساع الفجوة بين التموقع المدرك (الحالي) والتموقع المرغوب.

ولفهم فكرة إعادة التموقع، نقدم الطرح الذي تناوله كل من (تروث وريفكين): بقولهم أن هناك بعض السلع التي يتم إنتاجها لا تحظى بالرواج المطلوب وأن السبب في ذلك ليس لعدم جودتها وإنما في عدم حاجة المستهلك لها، فهذا الأخير يرى بأن السلعة ليست لها أهمية بحكم أنه غير مقتنع بحاجته إليها.[1]

كما يرى الباحثان أنه عندما يحدد السوق رأيه حول منتج ما فإنه يصبح من الصعب تغيير ذلك الرأي، بمعنى آخر أن إعادة التموقع ليست محاولة لتغيير رأي المستهلك، بل هي محاولة لتغيير انطباعه وإدراكه الذي يعتمد ذلك الرأي.

إن الطرح السابق لمفهوم إعادة التموقع يقدم فكرة واضحة عن كيفية التعامل مع المستهلك، وأنه من الضروري فهم احتياجاته ورغباته بالدرجة الأولى، ثم إنتاج سلعة تتوافق مع تلك الاحتياجات، أي أن إعادة التموقع تتعامل مع ذهنيات المستهلك وليس مع السلعة وهو ما تناوله مفهوم التموقع سابقا.

[1] : جاك تروت، ستيف ريفكين، **مرجع سابق**، ص14

وتشتمل إعادة التموقع على تغيير الوضع الحالي للمنتج أو العلامة التجارية وجعلها أكثر جاذبية لدى قطاع السوق المستهدف، وإعادة لفت انتباههم إلى الميزات والخصائص الجديدة من خلال الترويج لها، وفيما يلي أهم مداخل إعادة التموقع:[1]

- **إعادة تموقع تدريجي:** يعد هذا التموقع كمدخل لتحسين التموقع الحالي للعلامة التجارية، وينطوي على تغيير في التموقع بشكل يتوافق مع تغيرات البيئة التسويقية من أجل تحقيق التكيف التام.

- **إعادة تموقع جذري:** يكون في حالة اتساع الفجوة بشكل كبير بين العرض المقدم وما يطلبه المستهلكون.

- **إعادة تموقع ابتكاري:** يتم اللجوء إلى هذا المدخل من اعادة التموقع في حال ظهور فرص تسويقية لم يتم استغلالها بعد من قبل المنافسين.

كما تتم عملية إعادة التموقع بهدف تنمية القدرة التنافسية للمنتج أو العلامة التجارية وبالتالي زيادة حجم المبيعات عن طريق الاستحواذ على أكبر حصة سوقية من المنتجات المنافسة. عند القيام بإعادة التموقع يمكن للمؤسسة أن تعمل على تغيير جوانب المنتج، أو تغيير السوق المستهدف أو كليهما، وفي هذه الحالة تظهر أربعة خيارات لإعادة التموقع وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-05): الخيارات البديلة لإعادة التموقع

	عدم تغيير السوق المستهدف	**تغيير السوق المستهدف**
عدم تغيير سمات المنتج	إعادة تموقع الصورة	إعادة تموقع السوق
تغيير سمات المنتج	إعادة تموقع المنتج	إعادة التموقع الشامل

***Source**: Graeme Drummond and all, **Strategic Marketing: Planning and Control**, Second Edition, Oxford Auckland Boston Johannesburg Melbourne, New Delhi, 2001, p202*

[1] : هشام مكي، **تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، بدون سنة، ص161

- **الحالة الأولى**، والتي تمثل إعادة تموقع الصورة، ويحدث ذلك في حالة بقاء كل من المنتج والسوق المستهدف دون تغيير، إذ تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تغيير صورة المنتج في السوق المستهدف الحالي؛ وكمثال على ذلك خلال التسعينات عمدت *Britvic* وهي مشروب غازي إلى التحول من علامة تجارية صغيرة في المملكة المتحدة إلى علامة تجارية تظهر نموا ديناميكيا، حيث تحقق ذلك من خلال إنشاء صورة قوية للمنتج من خلال إعادة توجيه الأنشطة الترويجية بهدف جذب المستهلكين في الفئة العمرية من 16 إلى 24 عاما.[1]

- **الحالة الثانية**، إعادة تموقع السوق: في هذه الحالة تبقي المؤسسة على المنتج، ولكن يتم إعادة طرحه في سوق جديدة، حيث تنطوي هذه الاستراتيجية على تغيير السوق المستهدف، غالبا ما تتم تطبيق هذه الحالة من قبل المؤسسات عند التوجه نحو الأسواق الدولية القريبة من السوق المحلي والتي لا تختلف كثيرا عنها.

- **الحالة الثالثة**، إعادة تموقع المنتج: وفق هذه الحالة يتم تغيير خصائص وسمات المنتج دون تغيير جمهور السوق المستهدف، تلجأ المؤسسات إلى هاته الاستراتيجية في حالة دخول منتجات جديدة ذات تنافسية أكبر من حيث المزايا والفوائد، فتلجأ المؤسسات إلى تعديل خصائص منتجاتها محاولة تطوير السمات الحالية وإبرازها بشكل إيجابي أمام المنافسين. وكمثال على ذلك: نجد علامة إيزيس كمحاولة منها لإعادة التموقع تبنت سياسة ترويجية شعارها "الجودة الألمانية".

- **الحالة الرابعة**، إعادة التموقع الشامل: تتضمن هذا الحالة تغييرا كليا في كل من المنتج والسوق المستهدف، غالبا ما تتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية في حالة طرح منتجات جديدة تحت نفس اسم العلامة التجارية الحالية تستهدف بها شريحة جديدة من العملاء أو التوجه نحو الأسواق الخارجية.

بشكل عام تشمل استراتيجيات إعادة التموقع إعادة التعريف بالمؤسسة سواء من حيث اتخاذ مجموعة من الإجراءات الداخلية التي تشمل المنتج أو مختلف عناصر المزيج الترويجي، أو إجراءات أخرى خارجية كتغيير شريحة السوق المستهدف أو استهداف شريحة جديدة، وبالتالي تكييف عناصر المزيج التسويقي حسب الخصائص الجديدة للقطاع.

[1] : *Graeme Drummond and all,* ***Op cite****, p202*

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتسويق الدولي

لتحقيق نمو مستدام في الأسواق التي أصبحت عالمية بشكل متزايد، أو لمجرد البقاء في الأسواق المحلية التي تتعرض لهجوم متزايد من قبل لاعبين دوليين، من الضروري أن تفهم المؤسسات تعقيد وتنوع التسويق الدولي وأن يطور مدراءهم المهارات والكفاءات والمعرفة اللازمة للتنافس بفعالية في جميع أنحاء العالم.

المطلب الأول: ماهية التسويق الدولي

إن استراتيجيات التسويق الدولي تنطوي على مبادئ متقاربة نحو مفهوم واحد وهو التسويق في أكثر من دولة واحدة، وفي بيئات جغرافية مختلفة عن البيئة المحلية للشركة الأم.

1. مفهوم التسويق الدولي

لتحديد مفهوم التسويق الدولي وجب دراسة ماهية التسويق، وكيف يختلف هذا الأخير عن نظيره الدولي ولعل أول تعريف للتسويق حظي بقبول واسع من قبل الأكاديميين هو التعريف الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) عام 1960 بأن التسويق هو "جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي".[1] ما يلاحظ على هذا التعريف أنه اختزل مفهوم التسويق بوظيفة التوزيع فقط، أي مرحلة ما بعد الإنتاج وأهمل المراحل الأخرى.

ومن بين الانتقادات التي وجهت إلى تعريف جمعية التسويق الأمريكية هو طرح فيليب كوتلر في كتابه "التسويق من الألف إلى الياء" فكرة أن التسويق والبيع يختلفان بقوله: لا تعتبر التسويق على أنه فن تصريف منتجات الشركة وحسب، ولا تخلط التسويق مع البيع لأنهما يكادان يكونان ضدان، بل اعتبر التسويق على أنه فن خلق قيمة جديدة غير مسبوقة ذات أهمية للمستهلك، فتساعد المستهلك على أن يحصل على قيمة أكبر من عملية الشراء.[2]

[1] : زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص28

[2] :رؤوف شبايك، **التسويق للجميع**، شبكة أبو نواف abunawaf.com ، مارس، 2009، ص 16

والحقيقة أن نشاط التسويق يبدأ من مرحلة دراسة السوق وتحديد احتياجات المستهلك وموارد المؤسسة مرورا بعملية الإنتاج، وصولا إلى توفير تلك المنتجات لدى المستهلك، وفي هذا الإطار يرى Stanton بأن التسويق هو مجموعة الأنشطة المتكاملة والمتفاعلة والتي تنطوي على التخطيط والتنفيذ لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين من خلال عمليات التسعير والتوزيع والترويج للمنتجات والخدمات بما يتوافق مع تلك الاحتياجات.[1]

إن التعريف السابق يعد أكثر شمولا فقد حدد عناصر المزيج التسويقي (التخطيط للسلعة، التسعير، الترويج، التوزيع) بوصفها أنشطة متكاملة ومتفاعلة مع بعضها بهدف تحقيق أقصى مستوى ممكن من الإشباع للمستهلكين الحاليين والمحتملين.

وحسب ***Philip Kotler*** فإن التسويق هو "النشاط الإنساني الموجه لإشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عملية التبادل"[2]، ويعتبر هذا التعريف من أكثر التعاريف قبولا بين الأكاديميين ورجال التسويق، حيث يوضح التعريف طبيعة نشاط التسويق باعتباره نشاط إنساني يهدف إلى تلبية حاجات الإنسان واشباع رغباته.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التسويق هو النشاط المسؤول عن توفير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات المستهلك وتشبع رغباته، وذلك من خلال التوجه بعناصر المزيج التسويقي نحو تحقيق التوافق بين تلك الحاجات والرغبات وبين أهداف المؤسسة المسوقة.

وفي إطار تحديد مفهوم التسويق الدولي، نقدم اجتهاد بعض الخبراء والاقتصادين في تعريفهم لهذا المصطلح، وهو ما برز عنه عدة مفاهيم تتقارب فيما بينها، وهي كما يلي:

عرفت **الجمعية الأمريكية للتسويق *(AMA)*** التسويق الدولي بأنه عملية دولية تنطوي على أنشطة التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج والتوزيع المادي للسلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمة.[3]

---

[1] :أنيس أحمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، الطبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص9

[2] : محمد موسى، **التسويق وأنواعه: بين الإدارة والتجارة والخدمات**، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2015، ص460

[3] : *Elena Horská et al, **International Marketing Within and Beyond Visegrad Borders**, Wydawnictwo Episteme, Krakow, 2014, Poland, p21*

يؤكد التعريف على العلاقة بين المستهلك وأهدافه الفردية والمؤسسات بأهدافها، غير أن هذا التعريف قد تعرض للانتقاد كونه يستثني ذلك النشاط التسويقي الذي يتم بين منظمتين، إضافة إلى أن حكومات التسويق الدولي والهيئات شبه الحكومية والكيانات التي تسعى إلى تحقيق الربح والمنظمات غير الربحية غالباً ما تكون من المشترين.

ويعرف فيليب كوتلر **PHILIP Kotler** التسويق الدولي بأنه "لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته".[1] لقد أوضح كوتلر من خلال تعريفه للتسويق الدولي طبيعة البيئة التي تمارس فيها الأنشطة التسويقية كون أنها لا تكاد تخلو من الصعوبة والتعقيد إلى جانب التغير والتجدد باستمرار، وهو ما يطرح إشكالية الوصول إلى المستهلك الدولي واشباع رغباته.

وعرفه **STANTAON** بأنه "عبارة عن نشاط كوني GLOBAL ACTIVITY ينطلق من استراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية، يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشرع الوطني، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات".[2]

أما Allain Ollivier فيقول بأن التسويق الدولي هو البحث عن العلاقة بين الربحية والأسواق، وهو بذلك يقسمه إلى ثلاث خطوات رئيسية:[3]

- الدراسة المعمقة للأسواق من خلال الملاحظة والتحليل لمختلف العوامل كالطلب، المنافسة، الوسطاء، المحيط القانوني والتقني والاقتصادي...؛
- تحديد الهدف التسويقي وتكييف المنتجات والأسعار والتوزيع؛
- التسويق الجيد للمنتجات وأيضا خدمات الترويج والتوزيع؛ فحسبه تعتبر القواعد الأساسية للتسويق.

[1] : خالد حماد، **التسويق الدولي**، دار أمجد للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص134

[2] : فارس فضيل، **التسويق الدولي: مفاهيم عامة، استراتيجياته، بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية**، الطبعة1، مطبعة الإخوة ألموساك، الجزائر 2010، ص18

[3] :مصطفى يوسف كافي، **مرجع سابق**، ص398

في حين يعرفه **فريد النجار** على أنه "مجموعة المجهودات التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للشركة الأم، أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل فيها الشركة المنتجة، لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح ومبيعات ونمو واستقرار وحل مشكلات وغيرها".[1]

بالنظر إلى التعريف السابق تتضح أهمية التسويق الدولي في تحقيق العديد من الأهداف التسويقية للشركة المنتجة؛ إذ يمكن أن يساهم التسويق الدولي إضافة إلى تحقيق الأرباح وزيادة المبيعات أيضا في حل بعض المشكلات التي تواجه الشركة الدولية كضيق الأسواق المحلية، المنافسة...الخ.

كما تم تعريف التسويق الدولي بأنه العمل في العديد من الأسواق التي لا تختلف فيها فقط المتغيرات غير القابلة للسيطرة اختلافا كبيرا من سوق لأخرى، ولكن تختلف أيضا العوامل القابلة للتحكم في شكل هياكل التكلفة والسعر وفرص الإعلان والبنية التحتية التوزيعية بشكل كبير.[2]

وفي سياق تحديد أوجه الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي يقدم كل من (Ghauri & Cateora) تعريفا للتسويق الدولي بأنه أداء الأنشطة التي توجه تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة بهدف تحقيق الربح.[3]

وحسب (Ghauri & Cateora) فإن البيئة التسويقية الدولية هي التي تحدد وجه الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي بتضمنها متغيرات وعناصر غير مألوفة تتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات تتلاءم مع خاصية عدم اليقين، كما أن المنافسة والقيود القانونية والضوابط الحكومية والمناخ وتغير أذواق المستهلكين كلها عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها، ويرى الكاتبان أنه يجب على المسوق الدولي تعديل تلك العناصر أو التكيف معها بطريقة تجعلها تتوافق مع الأهداف النهائية، بمعنى صياغة العناصر القابلة للتحكم (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع) في إطار العناصر التي لا يمكن التحكم فيها (المنافسة، القوانين والتشريعات، سلوك المستهلك ومستوى التكنولوجيا وغيرها).

نلمس من التعريفات السابقة طبيعة نشاط التسويق الدولي والتي لا تختلف كثيرا عن التسويق المحلي في فهم واشباع حاجات ورغبات الإنسان، غير أن جوهر الاختلاف يكمن في البيئة التي تتم فيها ممارسة الأنشطة التسويقية والتي تتميز بالتغير والتجدد باستمرار الأمر الذي يتطلب مرونة وقدرة أكبر على التكيف.

---

[1] : خالد حماد، **مرجع سابق**، ص135

[2]: *John Burnet, **Introducing Marketing**, Jacobs Foundation, Zurich, Switzerland, 2010, p 145*

[3] : *Ghauri Pervez, Cateora Philip, **International Marketing**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, United Kingdom, 2009, p7-8*

ويمكن القول أن معظم الكتاب قد تناولوا تعريفات متقاربة للتسويق الدولي، وقد اتفقوا على أن التسويق الدولي هو مصطلح يشمل ممارسة الأنشطة التسويقية في أكثر من دولة واحدة، وتتمثل هذه الأنشطة في:[1]

- الدراسة التحليلية للأسواق الدولية الحالية والمحتملة؛
- خلق وتطوير المنتجات حسب حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛
- التوزيع الدولي للمنتجات من خلال قنوات توزيع دولية مناسبة لخصائص السوق الدولي؛
- الترويج الدولي للمنتجات لغرض إعلامهم بتوفرها وأماكن الحصول عليها وطرق استخدامها؛
- التسعير الدولي بما يعكس القيمة المضافة للمنتجات والتي يبحث عن المستهلك، وبالمقابل تحقق العائد المناسب للشركة؛
- السعي المستمر لتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم الخدمات (الفنية وغير الفنية) المصاحبة لتدفق المنتجات دوليا.

من خلال ما تقدم يمكن استنتاج تعريف شامل للتسويق الدولي؛ إذ يمكن القول بأن التسويق الدولي عبارة عن نشاط تسويقي خارج الحدود الوطنية للشركة المنتجة بهدف تقديم منتجات وخدمات وحتى أفكار تشبع حاجات ورغبات المستهلين الدوليين إلى جانب تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة من نمو وتوسع واستمرار.

كما يمكن تعريف التسويق الدولي بأنه تطبيق مبادئ التسويق في أكثر من دولة واحدة من قبل المؤسسات الاقتصادية لتلبية الاحتياجات المتنوعة ورغبات مختلف الأشخاص المقيمين عبر الحدود الوطنية؛ إذ يعتمد التسويق الدولي بشكل أساسي على امتداد لاستراتيجية التسويق المحلي للمؤسسة مع إيلاء اهتمام خاص لتحديد السوق المستهدف والقرارات التسويقية دوليا.

[1] : جمال محمد البرازي، **العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق والعوائق الكامنة**، رسالة دكتوراه في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة سانت كلمنتس، فرع سوريا، 2009/2008، ص87

2. أهمية التسويق الدولي

تتجلى أهمية التسويق الدولي في تحقيق مجموع الفوائد التي تعود على المؤسسة والفرد باعتبارهما محور الأنشطة التسويقية هذا من جهة، ومن جهة ثانية مجمل الفوائد التي تعود على الدولة وعلى مستوى العالم.

1.2. أهمية التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسة والفرد: يمكن ايجاز مختلف الفوائد التي تعود على المؤسسة والفرد على السواء فيما يلي:[1]

- يمكن تحديد أهمية التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسة من خلال المساهمة في اثبات مكانتها واستمراريتها وهذا من خلال التوجه نحو أنشطة البحث والتطوير بغرض إنتاج منتجات جديدة ومتطورة أو تحسين منتجاتها الحالية لمقابلة احتياجات المستهلكين، وهو الأمر نفسه الذي يمكن أن ينعكس على الفرد في حصوله على منتجات تلبي احتياجاته ورغباته؛

- إن نشاط التسويق الدولي يفتح الباب أمام المؤسسات لغزو أسواق جديدة والبحث عن فرص النمو والانتشار فيها وبالتالي توسيع رقعتها الجغرافية ومن ثم النمو أكثر في هياكلها وأصولها واستثماراتها وهو ما يؤدي إلى تعظيم العوائد؛

- يسمح التسويق الدولي بالاهتمام بالعنصر المادي في المؤسسة، وبالتالي الرفع من مستوى التوظيف وهذا من خلال: خلق مناصب شغل لإطارات متخصصة في مجال التسويق الدولي (بحوث التسويق الدولي، الإعلان، دراسة الأسواق الخارجية...الخ) للرفع من أداء المؤسسة في مجال التسويق الدولي؛

- يتيح التسويق الدولي للمؤسسات فرصة اكتشاف واكتساب التطورات التكنولوجية الحديثة في مجالات الإنتاج، التسويق، المالية والبيئة وغيرها.

إضافة إلى ذلك، يقدم *(Tejinder Sharma & H. Bansal)* بعض النقاط التي تبرز أهمية التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسة، وهي كما يلي:[2]

- **النمو:** يتيح التسويق الدولي للمؤسسات فرص النمو فغالبا ما يكون لدى الأسواق المحلية قيود على إمكانات النمو وفي هذه الحالة يكون أمام المؤسسة خياران إما ابتكار منتجات جديدة أو توسيع عملياتها إلى

[1] : فارس فضيل، **مرجع سابق**، ص29-30

[2] *: Tejinder Sharma, H. Bansal,* ***International Marketing****, Department of Business Management, Guru Jambheshwar University of Science and Technology, Hisar (Haryana), P13-14*

أسواق أخرى، والخيار الأخير هو الأسلوب الأمثل لتعزيز النمو حيث أن عمر المنتج يمكن أن يزيد بشكل كبر عن بيعه في الأسواق الدولية؛

- **مواجهة المنافسة:** مع انخفاض التدابير الحمائية التي تتخذها الدول تواجه الشركات المحلية مستويات متزايدة من المنافسة وبالتالي توفر عمليات التدويل طرقا جدية للقاء والنمو؛

- **زيادة الكفاءة:** من خلال العمل على نطاق عالمي ، يمكن للشركة أن تختار فرصها المربحة للتوسع. أيضا ، يمكن أن تقلل من تكاليف منتجاتها من خلال المصادر العالمية واستخدام التكنولوجيا والمواهب على مستوى العالم للعمليات التجارية. كل هذا يجعل العمليات التجارية أكثر كفاءة وبالتالي يمكن أن تحقق عائدًا أكبر من الاستثمار في كل وحدة. هذا يعزز قيمة المساهم وصورة الشركة؛

- **الابتكار:** من خلال العمل في الأسواق الكبيرة، يمكن للشركات تحمل تكاليف الاستثمار في تطوير قطاع البحث والتكنولوجيا، حيث ثبت أنه بالمقارنة مع الشركات التقليدية يمكن للشركات التي تتبنى الابتكار القدرة على التنافس بفعالية؛

- **تغطية المخاطر:** من خلال العمل على نطاق عالمي، فإن تقلبات مستويات الطلب في كل بلد على حدة لا تحدث فرقًا كبيرًا في إجمالي المبيعات، وبالتالي يتم تقليل حالات عدم اليقين الناشئة عن عوامل الخطر على العمليات المحلية لبلد ما. حتى المخاطر المالية والمخاطر المادية والمخاطر السياسية القانونية وما إلى ذلك يمكن إدارتها بشكل أكثر فعالية بفضل العمليات العالمية.

2.2. **أهمية التسويق الدولي بالنسبة للدولة:** أما بالنسبة للدولة، فإنه يمكن حصر أهمية التسويق الدولي من خلال عمليتي الاستيراد والتصدير ودورها في دفع عجلة التنمية، بالإضافة إلى سياسة الاستثمار الأجنبي بنوعيه المباشر وغير المباشر، ومن بين تلك الفوائد، نجد:[1]

- زيادة الدخل القومي: يشجع التصدير على نمو النشاط الصناعي والتجاري للبلد مما يولد فرص العمل والدخل لمختلف قطاعات المجتمع، ويزيد التأثير المضاعف للدخل من مستوى الإنتاج ومعدل نمو الاقتصاد، خاصة وأن التصدير يمكن أن يساعد الدول النامية على كسر الحلقة المفرغة للفقر؛

- يؤدي التصدير إلى زيادة الكفاءة، وذلك من خلال التخصص في إنتاج السلع وخلال هذه العملية يتم الاستخدام الأمثل والفعال للموارد، كما أن السوق المحلية المحدودة قد تكون بمثابة رادع لنمو الصناعة وما ينتج عنه من قلة استخدام للموارد؛ فالتجارة الدولية تؤدي إلى نمو الصناعة وتحقيق وفورات الحجم والخبرة؛

[1]: *Tejinder Sharma, H. Bansal, **Op cite**, P11-12*

– خلق فرص عمل، إذ يؤدي التسويق الدولي إلى توليد فرص عمل وربحية أكبر، بالإضافة إلى تقليل حجم العمالة الناقصة، وذلك من خلال توجيه الجهود نحو الإنتاج والتصدير؛

– تحقيق التكامل بين قطاع التجارة الخارجية والقطاعات الأخرى، وذلك من خلال زيادة الروابط الخلفية والأمامية مع قطاعات الاقتصاد؛ إذ تؤدي الروابط الصناعية والتجارية إلى تطوير صناعات جديدة وتعزز كفاءة الصناعات الحالية؛

– تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر؛ فغالبا ما يصبح مستوى الأعمال الدولية لأي بلد عاملا أساسيا لتدفق الاستثمار الأجنبي؛

– الاستفادة من التكنولوجيا العالمية؛ إذ لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال وجود روابط من الاقتصادات الأخرى في العالم وهذا من خلال التوجه نحو الأعمال الدولية وفتح الباب أمام الاستثمارات الأجنبية.

3.2. أهمية التسويق الدولي على المستوى العالمي: يمكن إبراز أهمية التسويق على الصعيد العالمي من خلال:[1]

– يساهم في التسويق الدولي في توفير المنتجات في جميع أنحاء العالم؛ فالدولة التي لا يمكنها إنتاج منتجات معينة نتيجة ظروفها المناخية أو محدودية إمكانياتها الطبيعية، أو أن تكلفة إنتاجها محليا تفوق تكلفة استيرادها يمكن الحصول على تلك المنتجات عن طريق التسويق الدولي؛

– تتجلى أهمية التسويق الدولي أيضا في المجال الاجتماعي من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية بين الشعوب وتقوية التضامن بينها في جميع المجالات؛

– يسهم التسويق الدولي في التخفيف من حدة التوتر بين الدول وتحقيق السلام العالمي.

[1] : بيومي محمد عمارة، **التسويق الدولي**، كلية التجارة، جامعة بنها، الفصل الدراسي الرابع، 2009، ص10

3.مراحل تطور التسويق الدولي

استخدم مصطلح التسويق الدولي منذ الحرب العالمية الثانية فقط، غير أنه قبل ذلك ولعدة قرون تبادل الناس المنتجات كمقايضة، ويمكن القول أن الثقافة التجارية للشعوب القديمة لا تختلف عنها حاليا؛ فكلاهما يعتمد على فهم العميل والنظر لاحتياجاته ورغباته، غير أن التسويق في مفهومه الحديث يضيف إلى هذه الثقافة مقاربات جديدة مثل خطة التسويق، دراسة السوق وغيرها.

ولقد مر التسويق الدولي بمجموعة من المراحل بدءا من الممارسات المحلية، ليتعدى بعد ذلك حدود الدولة الواحدة وذلك نتيجة لظهور الأسواق العالمية والتحالفات الدولية، وفيما يلي عرض لمختلف المراحل التي مر بها التسويق الدولي منذ 1950 إلى مرحلة التجارة الإلكترونية.

أ- **مرحلة التغلب على العوائق الجمركية (1950-1960)**: في هذه المرحلة بدأت الشركات الأجنبية بتشجيع التبادل بين الدول عن طريق تخفيض الرسوم الجمركية وتسهيل حركة السلع والخدمات عبر الحدود الدولية من خلال توفير مختلف الوسائل اللازمة لذلك.[1]

ب- **مرحلة التغلب على انعكاسات التبادل الجغرافي (1961-1979)**:

تتمثل انعكاسات التبادل الجغرافي في تكلفة النقل، الاختلافات الجمركية والضريبية، الثقافية والاجتماعية وحتى النقدية، وأهم ما ميز هذه الفترة هو ظهور التجمعات الاقتصادية أهمها السوق الأوربية المشتركة والتجمع الاقتصادي بين دول أمريكا الشمالية (النافتا) والتي كانت تستهدف انتقال السلع والخدمات والمعلومات والأفراد والتكنولوجيا بين أسواقها.

ومن الناحية التسويقية؛ فقد عرفت هذه الفترة تطورا كبيرا في مجال التعاون بين الدول متمثلا في إقامة عقود تسليم المفتاح، إقامة مشاريع مشتركة مع المصدر أو التعاقد معه على إدارة مشروع ما.

كما ارتبطت هذه المرحلة من مراحل تطور التسويق الدولي بصدمات النفط عامي 1973 و1979 وفي مواجهة الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية الرئيسية آنذاك، وقد استجابت الشركات الدولية للبقاء في وضع تنافسي أكثر صعوبة من خلال:[2]

---

[1] : منير نوري، **مرجع سابق**، ص51

[2]: ***Fondements et environnement du marketing international***, *from the site:* *http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/9e125e92-d3d2-4a34-bd8a-f5f1e4594191/Fondements_et_environnement_du_marketing_international/co/stade.html* *22/09/2020* 17:00

- البحث عن أسواق جديدة، خاصة في البلدان الصناعية التي برزت آنذاك (سنغافورة، هونغ كونغ، تايوان، كوريا الجنوبية، البرازيل والمكسيك)؛
- إجراء دراسات حول السوق الدولية من أجل فهم العملاء الأجانب بشكل أفضل؛
- المزيد من الإجراءات والأبحاث المتعمقة حول إمكانية توحيد العرض الدولي وتنسيق شبكة أكبر من الشركات التابعة.

ت- مرحلة ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (بداية من عام 1980):

ظهر نشاط هذه المؤسسات بشكل بارز في مجال الأعمال والتجارة الدولية بداية من عام 1980، وأهم ما ميز هاته المؤسسات قدرتها على توسيع أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والتوجه نحو الأسواق الدولية، وقد تمكنت من تحقيق أرباح تضاهي تلك التي تحققها المؤسسات الكبيرة.[1]

ث-مرحلة مفهوم التسويق العالمي (بداية من 1985):

مع منتصف الثمانينات قدم الكاتب الياباني Ohmae عرضا مفاده أنه بالإمكان إطلاق منتج في عدة أسواق في نفس الوقت، وهذه الأسواق هي أسواق بلدان أوربا الغربية، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا واليابان نظرا لأن هذه الأسواق تكاد تتشابه من حيث سلوك المستهلكين والخصائص الثقافية والاجتماعية، ويقوم هذا العرض على افتراضين أساسيين هما:

- أنه يمكن طرح المنتج مع بعض التعديلات الطفيفة في سوق تشتمل العديد من الدول؛
- أنه لتحقيق ذلك يلزم التعاون بين المؤسسات المتنافسة في هذه السوق.

ج-مرحلة التجارة الإلكترونية (الانترنت): يمثل ظهور الإنترنت المرحلة الأخيرة من تطور التسويق الدولي؛ فمع بداية الألفية الثانية انتشر استخدام نظم المعلومات والشبكة العنقودية، حيث أصبح مشاعاً بين المؤسسات والمنظمات والأفراد. هذه الشبكة المعروفة بالإنترنت أتاحت فرصة أكبر أن يأخذ نشاط التسويق صفة العالمية أو الدولية.[2]

---

[1] : قرينات اسماعيل، **محاضرات في التسويق الدولي**، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020/2019، ص8-9

[2]: حبيب الله محمد التركستاني، **التسويق الدولي**، على الموقع: http://kenanaonline.com/users/al7oot/posts/72272، تم الاطلاع بتاريخ: 2020/01/06 17:17

المطلب الثاني: العوامل الكامنة وراء تدويل المؤسسات لأنشطتها التجارية

إن اختيار المؤسسة لقرار التواجد في السوق الدولي إنما تحكمه مجموعة من العوامل والأسباب تتباين من حيث ذاتيتها بالنسبة للمؤسسة أو خارج نطاق تحكمها، غير أن جميعها تَصُب في تحقيق المنفعة المتبادلة بين المستهلك من حيث توفير احتياجاته ورغباته، والمؤسسة من حيث تحقيق الربح وتعزيز مركزها التنافسي دوليا.

1. أسباب تدويل المؤسسة لأنشطتها التجارية

أصبح التدويل مهمًا بشكل متزايد للقدرة التنافسية للمؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها وحجمها. في بيئة اليوم، يمكن للمؤسسات التي تبدأ باستراتيجية عالمية أن تتحرك بسرعة للاستفادة من الأنشطة العابرة للحدود والتي توفر فرصًا ليس فقط لنمو الإيرادات ولكن أيضًا لتبادل المعرفة وتنمية القدرات، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية طويلة الأجل للمؤسسة.

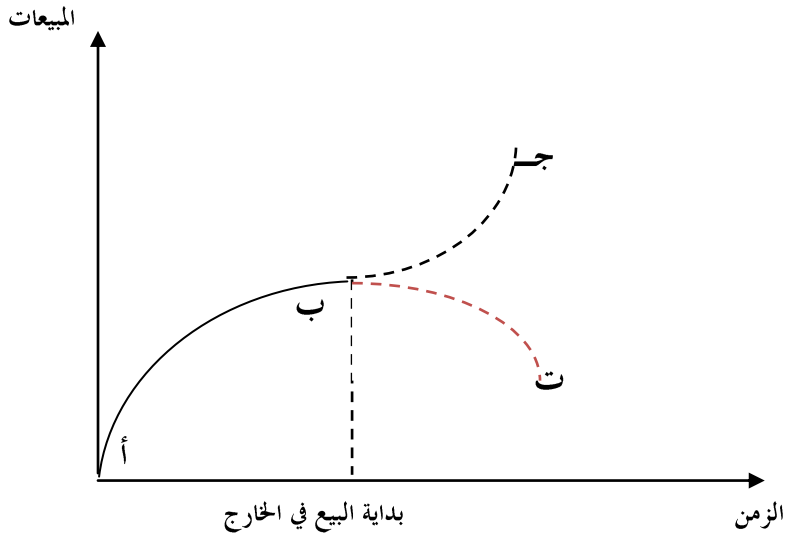
ومع زيادة العولمة، يزداد ظهور منافسين جدد وبالتالي تصبح المؤسسة تواجه منافسة أجنبية أكبر حتى في أسواقها المحلية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تخلق نفس الظروف أيضا المزيد من الفرص للشركة في الأسواق الدولية.

إضافة إلى ذلك هناك العديد من العوامل التي تحفز الشركات على الاهتمام بالأسواق الدولية. الحجة الأكثر عمومية التي تدعم عملية التدويل هي تشبع الأسواق المحلية للبلدان. الحجتان الرئيسيتان الأخريان هما الوصول إلى الموارد الأجنبية والحد من مخاطر البلد.[1]

أ. **تشبع الأسواق المحلية:** في مواجهة معدلات النمو المنخفضة في أسواقها المحلية (والتي غالبًا ما تكون "أسواقًا بديلة")، تبحث المؤسسات عن فرص النمو في الخارج. يمكن توضيح هذا البحث عن منافذ بيع أجنبية بيانياً باستخدام مفهوم الامتداد الدولي لدورة حياة المنتج كما هو موضح في الرسم البياني أدناه.

[1] : *Fondements et environnement du marketing international, **Op cite.***

الشكل رقم (02-06): الامتداد الدولي لدورة حياة المنتج



Source: *Fondements et environnement du marketing international, **Op cite***

من خلال الشكل يتضح أن المؤسسة وقبل أن تصل إلى مرحلة النضج في سوقها المحلي مثلما توضحه النقطة "**ب**"، تتجه نحو السوق الدولي محاولة منها خلق وانعاش الطلب على منتجاتها من جديد وهو ما يفسره الخـــط المنقطع من النقطة "**ب**" إلى النقطة "**جـــ**"، أما في حالة الاكتفاء بالتسويق المحلي، في هذه الحالة سيصل المنـــتج إلى مرحلة الانحدار (ممثلة بالخط الرابط بين النقطتين **ب وت**) ثم الخروج من السوق.

ب. وصول أفضل إلى الموارد: غالبًا ما يكون الدافع وراء التدويل هو الوصول بشكل أفضل إلى الموارد في الخارج، تتمثل هذه الموارد في المواد الخام المتوفرة بشكل أكبر والتي غالبا ما تكون غير مستغلة من قبل الـــدول المستهدفة، إضافة إلى الموارد البشرية بهدف تقليل تكلفة العمالة.

ت. الحد من مخاطر البلد: الحد من مخاطر البلد هو عامل آخر يدعم التدويل. بدلاً من الاستثمار في سوق أجنبي واحد ومعاناة تقلباته، تستهدف الشركات عدة دول في نفس الوقت. عن طريق القياس مع النظرية المالية حيث يجعل تنويع الأصول من الممكن تقليل المخاطر الإجمالية عن طريق القضاء على ما يسمى بالمخاطر "غـــير المنتظمة" (المخاطر المحددة لبعض الأوراق المالية /الأصول).

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تدفع بالمؤسسات نحو تدويل أنشطتها، توجد أيضا مجموعة من الدوافع التي تمليها الساحة العالمية، والتي قد تؤثر على استراتيجيات المؤسسة التسويقية وتفرض عليها ضرورة الاندماج في بيئة الأعمال الدولية ومن بينها:[1]

- البحث عن فرص لنمو الايرادات: تعد الحاجة إلى النمو من الأسباب الأكثر وضوحا لدى المؤسسات عند توجهها نحو السوق الدولية؛ إذ قد تجلب بعض الصناعات فرصا للنمو دوليا أكثر من تلك الموجودة في الأسواق المحلية، وبطبيعة الحال فإن عدم النمو في بعض الشركات قد ينعكس على استثماراتها، كما أن ذلك قد يشكل عائقا أم التطور الشخصي لموظفيها.

- تلبية حاجات المستهلكين العالميين: قد تكون تلبية حاجات المستهلك الدولي أمرا ضروريا في حال امتلاك هذا الأخير قدرا كبيرا من القوة التفاوضية.

- المنافسة على الصعيد العالمي: إن البحث عن موقع القيادة يتطلب من المؤسسات التنافس على أساس عالمي، غير أن ذلك قد يؤدي إلى مساوئ تنافسية كبيرة، فبعض الشركات خاصة الصغيرة قد لا تستطيع المنافسة عالميا نظرا لأن ذلك يتطلب رؤوس أموال ضخمة إضافة إلى المعرفة والقدرة على إدارة المخاطر دوليا.

وليس فقط المنافسة على الصعيد العالمي من يفرض على المؤسسة التواجد في الأسواق الدولية، وإنما أيضا اشتداد المنافسة محليا نتيجة العولمة والانفتاح الاقتصادي بين الدول والتي أدت إلى الانتشار الواسع للمؤسسات الأجنبية في عديد الدول، وبالتالي عندما تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على المنافسة في بيئتها المحلية تتبنى بشكل مباشر خيار التواجد في السوق الدولي.

ويناقش (الخضر) قرار التواجد في الأسواق الدولية من حقيقة مفادها أن المؤسسات الاقتصادية لا تستطيع العمل في إطار محيطها المحلي والإقليمي فقط، بل يجب أن تسعى إلى التوجه نحو العالمية وإلا فإنها ستخرج من ساحة النشاط بسبب التراجع أو الإفلاس، وفي هذا السياق يقدم مجموعة من الأسباب التي تدفع بالمؤسسات للتوجه نحو العالمية في ممارسة أنشطتها الإنتاجية والتسويقية، ويمكن إجمال هذه الأسباب في:[2]

- الفائض في السيولة النقدية وبالتالي الحرية في الانتقال عبر الحدود إلى البيئة الاستثمارية المناسبة والواعدة من حيث العوائد الاقتصادية المتوقع الحصول عليها؛

---

[1] :بن أحسن أحسن صلاح الدين، **قضايا الاستراتيجية العالمية وبناء المزايا التنافسية فيما وراء الحدود مع دراسات حالات من الواقع**، الطبعة 1، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص49-52

[2] : علي ابراهيم الخضر، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة 1، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007، ص 16

– التطور التقاني في مجال الأعمال من إنتاج وتسويق مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاج وتحسين فرص المنافسة؛

– الثورة التقنية في مجال الاتصالات والتي يسرت من عملية تبادل المعلومات والبيانات في زمن قياسي حول الأوضاع الاقتصادية والمالية والظروف التنافسية للمؤسسات المماثلة في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي من شأنه أن يمكن المؤسسات من اتخاذ قرار التواجد في الأسواق الدولي بشكل صحيح استنادا إلى قاعدة البيانات التي تمتلكها؛

– نتيجة الفائض في الإنتاج أصبح لزاما على المؤسسات البحث عن أسواق جديدة لتصريف ذلك الفائض، إضافة إلى أن الأسواق أصبحت تبحث عن العلامات التجارية الرائدة عالميا والتي تعرفت عليها عن طريق وسائط الاتصال والمعلوماتية؛

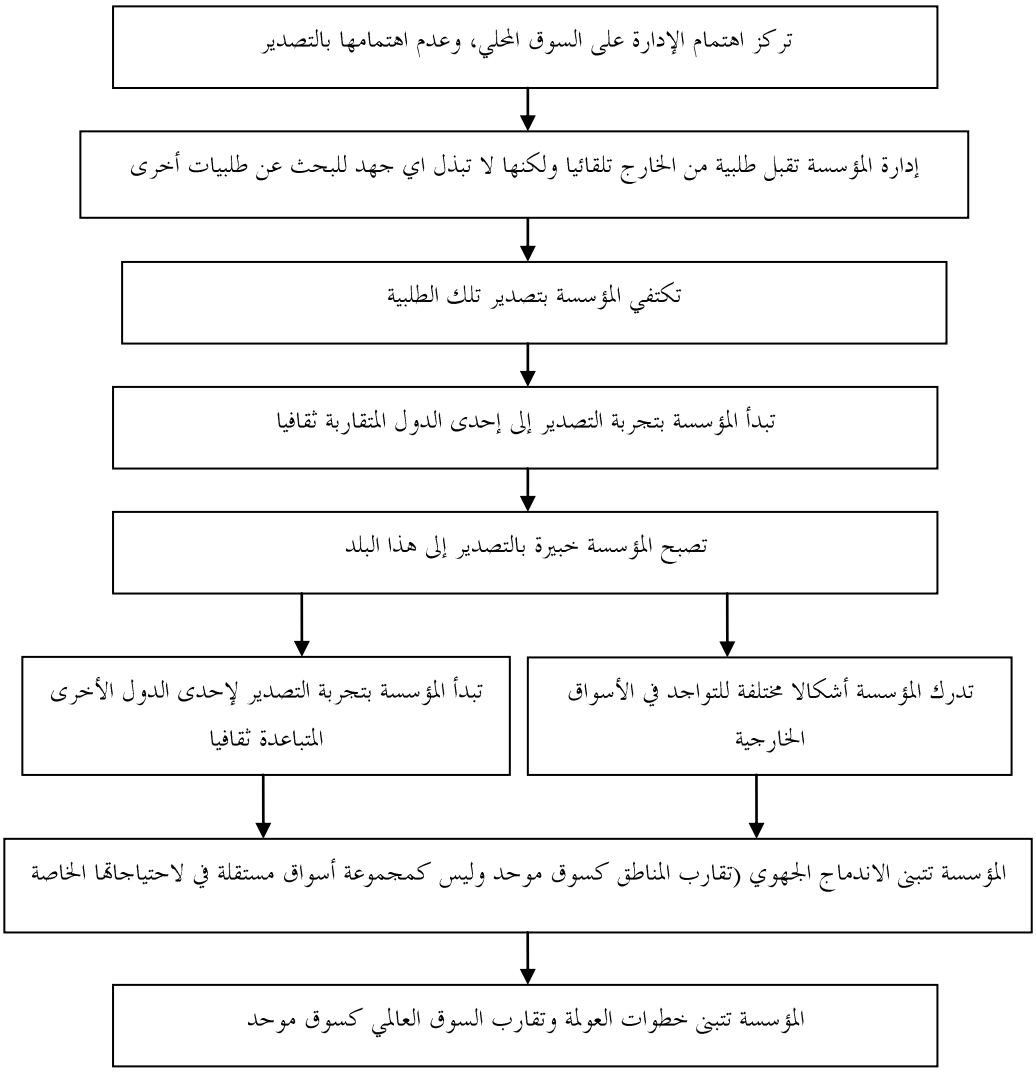
– بروز ظاهرة التكتلات الاقتصادية الإقليمية، والشراكات الثنائية مع بعض هذه التكتلات، وايضا الانتشار الكبير لمناطق التجارة الحرة.

إن الأسباب الكامنة وراء اختيار المؤسسات نهج التسويق الدولي إنما تنبع من متغيرات الساحة العالمية وما تفرزه من قواعد ونظم جديدة تعيد صياغة استراتيجية الأعمال والتسويق على نطاق عالمي، وعليه فالمؤسسة مجبرة على التكيف مع هاته التطورات وإلا الاندثار والزوال.

2. مراحل التدويل

تبدأ مرحلة التدويل باتخاذ قرار التواجد في الأسواق الدولية من خلال تصدير الفائض من المنتجات استجابة لإحدى الطلبات من الخارج، إلى أن تصل المؤسسة إلى مرحلة عولمة التسويق والتواجد بشكل مباشر دوليا، وفيما يلي مراحل تدويل المؤسسات الاقتصادية لأنشطتها التجارية والتواجد في بيئة السوق الدولي.

الشكل رقم (02-07): مراحل عملية التدويل



المصدر: بن عربية مونية، **التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر – قالمة**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014 ص 53

بناء على الشكل السابق يمكن شرح أهم مراحل تدويل المؤسسات الاقتصادية لأنشطتها التجارية كما يلي:

1. تقتصر المؤسسة في المرحلة الأولى من نشاطها على السوق المحلي دون الاهتمام بالتصدير، وذلك لوجود طلب فعال على المنتجات، بالإضافة إلى قلة الخبرة في مجال التسويق الدولي؛

2. في هذه المرحلة تتلقى المؤسسة طلبية من الخارج على منتجاتها، غير أنها لا تحاول البحث عن طلبيات أخرى وإنما تكتفي فقط بتلبية تلك الطلبية في حدود قدراتها الإنتاجية والتوزيعية في الأسواق الخارجية؛

3. بعد أن تقوم المؤسسة بتلبية أول طلبية من الخارج، تبدأ المؤسسة بتوسعة نشاط التصدير لإحدى الدول القريبة جغرافيا والتي تتشابه إلى حد كبير مع ثقافة البلد الأصلي، حيث لا تعمد المؤسسة في هذه الحالة إلى إجراء أي تعديل على المنتج وإنما تكتفي فقط بتصدير الفائض لديها؛

4. بعد ذلك تتكون لدى المؤسسة خبرة في مجال التصدير، الأمر الذي يسمح لها فيما بعد بالبحث عن طرق وأساليب أخرى لتوسعة نشاطها دوليا؛

5. وفق هذه المرحلة تتجه المؤسسة نحو تبني أساليب أخرى لدخول السوق الدولي مثل: التراخيص، الاستثمار الأجنبي وغيرها، مع /أو توسعة وتنويع المجال الجغرافي لصادراتها نحو بلدان أخرى متباعدة ثقافيا؛

6. هنا تتبنى المؤسسة الاندماج الجهوي وتتغير نظرتها للسوق؛ إذ تصبح الأسواق تتشابه إلى حد كبير في خصائصها وتتقارب نحو مفهوم التجانس في الاحتياجات والمتطلبات؛

7. كآخر مرحلة من مراحل التدويل، تبدأ المؤسسة بالتعامل مع السوق الدولي كسوق موحد تتشابه فيه الخصائص والمواصفات من حيث الاحتياجات والطلبات وأيضا السلوك الشرائي لمستهلكيه وهو ما يعبر عنه بعولمة الأسواق.

وفقا للمراحل سالفة الذكر فإن أول أسلوب تنتهجه المؤسسات هو التصدير، بمعنى الاكتفاء بتصدير الفائض فقط غير أنه وبعد فترة تكتسب المؤسسة الخبرة الكافية فيما يتعلق بمجال إدارة الأعمال دوليا تتضح أمامها مجموعة من الخيارات الأخرى مثل التراخيص، الاستثمار المباشر، وهو ما يعبر عنه باستراتيجيات الدخول إلى السوق الدولي.

المطلب الثالث: استراتيجيات الدخول إلى السوق الدولي

بعد أن يتم اتخاذ جميع القرارات حول الأسواق المراد اقتحامها تأتي مرحلة اختيار الأسلوب المناسب لدخول الأسواق الدولية، وفيما يلي عرض لمختلف الأساليب الأكثر استخداما من طرف المؤسسات للتواجد في الأسواق الدولية ومباشرة أعمالها فيها.

1. **التصدير:** يعرف التصدير بأنه استراتيجية التوجه نحو البيع في الأسواق الأجنبية دون وجود منظمة إنتاج أو تسويق في الخارج، حيث تقوم الشركة بتصدير المنتج من قاعدتها المحلية وغالبا ما يكون المنتج المصدر هو نفسه الذي يتم تسويقه محليا.[1]

[1] : *Sak Onkvisit and John J. Shaw,* ***International Marketing: Analysis and strategy****, 4th Edition, published by Routledge, New york, 2004, p 246*

إن أهم ما يميز استراتيجية التصدير هو السهولة في التنفيذ بالإضافة إلى قلة المخاطرة، ووفق هذه الاستراتيجية فإن الشركة تقوم بتصدير الفائض من منتجاتها دون إجراء أي تعديل وذلك عندما تتلقى طلبا من الخارج.

وبالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص، يظل التصدير هو البديل الواعد لجهود التسويق الدولي الكامل، لأنه يبدو أنه يوفر درجة من السيطرة على المخاطر والتكلفة والالتزام بالموارد. في الواقع، غالبًا ما يبدأ التصدير، وخاصة من قبل الشركات الصغيرة، كاستجابة لأمر غير مرغوب فيه في الخارج – وغالبًا ما يُنظر إليها على أنها أقل خطورة.[1]

بشكل عام التصدير هو نهج بسيط ومنخفض المخاطر مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى، وقد تختار المؤسسات تصدير المنتجات الحالية بدلا من تطوير منتجات جديدة وبالتالي الاستفادة من وفورات التكلفة، أو في حالة تلقي طلب من الخارج لمنتجاتها، أو في حالة وجود منافسة أقل في الخارج.

وتنظر الشركات الدولية إلى التصدير كبديل لدخول السوق الأجنبي في الحالات التالية:[2]

- محدودية المبيعات في السوق المستهدف؛
- التكيف المطلوب للمنتجات قليل أو معدوم؛
- قنوات التوزيع الدولية قريبة من مكان التصدير؛
- تكاليف الإنتاج في البلد المستهدف مرتفعة؛
- ارتفاع المخاطر السياسية في البلد المضيف.

وقد تلجأ الشركات إلى اعتماد وسطاء عالميين وهو ما يعرف بالتصدير غير المباشر، أو بمساعدة قسم خاص أو فرع من فروع الشركة أو وكلائها وهو ما يعرف بالتصدير المباشر، وفيما يلي أنواع التصدير:

أ- **التصدير غير المباشر**: غالبا ما تلجأ الشركات إلى هذا الأسلوب في المراحل الأولى من عملية التسويق الدولي، أو في حالة الشركات الصغيرة التي لا تمتلك الخبرة الكافية لخوض غمار المنافسة الدولية.

1: *John Burnet, **op cite**, p 147*

2 : ***Foreign market entry strategies**, Chapter 4, on the cite: https://hahuzone.com/*

وتنطوي عملية التصدير غير المباشر على مخاطرة أقل كون أن الشركات لا تتجه نحو إقامة مشاريع تجارية في الخارج وإنما تكتفي فقط بالاعتماد على الوسطاء أو منافذ التوزيع لتسويق منتجاتها؛ كالوسطاء الدوليين، التجار المحليين، وكلاء التصدير، الشركات المختصة في مجال إدارة التصدير وغيرها.[1]

ب- **التصدير المباشر**: بموجب هذه الطريقة تتولى المؤسسة المسوقة بنفسها عملية التصدير، ويتم ذلك عن طريق أحد فروع الشركة في الخارج أو من خلال إنشاء قسم محلي للقيام بالأنشطة التصديرية، وفي بعض الأحيان قد تقوم المؤسسة بإرسال رجال بيع إلى الأسواق الدولية لأداء أنشطة التصدير، أو من خلال الاعتماد على موزعين أو وكلاء أجانب للقيام بالبيع نيابة عنها، وتتجه المؤسسات نحو التصدير المباشر إما لرغبتها بالتواجد بشكل مباشر في الأسواق المستهدفة، أو لتزايد طلبات مستهلكيها وبروز مستهلكين جدد.[2]

إن المفاضلة بين التصدير المباشر وغير المباشر يكمن في قدرة الشركة على خدمة الأسواق المستهدفة بفعالية وكفاءة وذلك تناسبا مع قدراتها التسويقية في تحقيق الوفرة في التكاليف وبالمقابل تعظيم العائد وبناء وترسيخ صورتها لدى العملاء الدوليين.

على الرغم من بساطته وسهولته إلا أنه يمكن أن يطرح التصدير بعض العيوب مثل تكاليف نقل البضائع إلى البلد، والتي يمكن أن تكون مرتفعة ويمكن أن يكون لها تأثير سلبي، كذلك قد تفرض بعض البلدان تعريفة جمركية على البضائع الواردة مما سيؤثر على أرباح الشركة، إضافة إلى ذلك فإن الشركات التي تقوم بتسويق المنتجات وتوزيعها من خلال اتفاقية تعاقدية يكون لها سيطرة أقل على تلك العمليات، وبطبيعة الحال يجب أن تدفع لشريك التوزيع رسومًا مقابل هذه الخدمات.

2. **الترخيص**: يعد الترخيص احدى استراتيجية دخول السوق الدولي في حالة عدم فعالية التصدير من جهة، وعدم قدرة المؤسسة على الاستثمار في الخارج من جهة ثانية وبهذا يمكن أن يكون الترخيص حلا مثاليا.

وفق هذا المستوى من التسويق الدولي، تدخل المؤسسة في مجال الأعمال التجارية الدولية من خلال منح التكنولوجيا والاسم التجارية والعلامة التجارية وعملية التصنيع لشريك محلي من الدولة التي تريد التعامل معها وذلك مقابل رسوم و/ أو حقوق الملكية، حيث تدخل المؤسسة إلى السوق الدولي دون استثمار كبير، ويحصل صاحب الترخيص على التكنولوجيا اللازمة لتصنيع علامة تجارية وتسويقها في مختلف أنحاء العالم.[3]

---

[1] : فيليب كوتلر وآخرون، **التسويق**، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2017، ص115

[2] : محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص208

[3]: *U.C. Mathur, **op cite**, p 35*

وبهذا يعرف الترخيص بأنه "منح حق استخدام ابتكار تقني مسجل أو علامة تجرية أو غيرها من أصناف الاحتكار التقني من قبل المالك الأصلي إلى مشتري معين مقابل ريع نقدي محدود، ويكون هذا المنح مقيدا بقيود معينة".[1]

يشير الترخيص إلى إجراء اتفاق بين الشركة الدولية وإحدى المؤسسات الإنتاجية أو التسويقية في البلد المضيف من أجل إنتاج أو تسويق منتجات في الخارج، حيث تكتفي الشركة مانحة الترخيص بالحصول على عائد مادي مع تقديم بعض الخدمات والمساعدات الفنية للشركة المرخص لها، لتقوم هذه الأخيرة بمختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية اللازمة.

ويمكن لمانح الترخيص (المرخص) الاستفادة بشكل كبير من ترخيص علامته التجارية؛ فبالإضافة إلى الاستفادة من العائد من مبيعات المنتجات التي تحمل علامته التجارية، يحصل أيضا على ميزة معنوية للإعلان والترويج المجاني لعلامته التجارية وهو ما يعزز صورتها في الأسواق الدولية، ومن بين الحالات التي يكون فيها الترخيص أكثر فعالية دون غيره من أشكال الدخول للسوق الدولي ما يلي:[2]

- ارتفاع حواجز الاستيراد والاستثمار في البلد المضيف (المستهدف)؛
- انخفاض مستوى المبيعات في السوق المستهدف بمعنى عدم تكافئها مع سياسة الاستثمار المباشر؛
- استحالة تحول المرخص له إلى منافس مباشر للمرخص.

ومن بين العوامل التي يجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار عند منح تراخيص ما يلي:[3]

- الأنظمة الحمائية لبراءات الاختراع والعلامات التجارية في البلد المضيف؛
- إمكانية المتابعة المستمرة للسجلات وأنظمة الجودة لدى الشركة المرخص لها؛
- احتمالية تطور الشركة المرخص لها لتصبح منافسا مباشرا للشركة مانحة الترخيص؛
- طبيعة سوق الشركة المرخص لها؛
- المقررات القانونية على عوائد براءات الاختراع في البلد المضيف.

[1] :علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، **مرجع سابق**، ص335

[2] : ***Foreign market entry strategies***, *Chapter 4, op cite*

[3] : مصطفى يوسف الكافي، **مرجع سابق**، ص259

وتتلخص أهمية الترخيص في كونه يجنب المؤسسة التشريعات والقيود المفروضة في حال القيام بالتصدير، أو في حالة تحويل الأرباح، وهو يشبه استراتيجية التصدير من حيث انخفاض مستوى الخطر.

ومن بين المزايا التي يقدمها الترخيص للشركات؛ إذ يسمح لهذه الأخيرة بتوزيع تكاليف البحث والتطوير والاستثمار الخاصة بها مع تمكينها من الحصول على عائد بنفقات قليلة، كما يسمح الترخيص بحماية براء الاختراع و/أو العلامة التجارية للشركة من الإلغاء لعدم تطبيقها أو استخدامها بعد اتخاذ قرار الانسحاب من السوق الأجنبي بشكل مؤقت أو دائم، وبالمثل قد يكون الترخيص بديلا جيدا لدخول السوق الأجنبي في حالة ارتفاع حواجز التجارة أو عندما تثبط قيود الاستيراد الدخول المباشر (التصدير).[1]

3. **الاستثمار المشترك:** يعبر الاستثمار المشترك عن شراكة بين مؤسسة أجنبية وأخرى محلية لاقتحام أسواقها وبيع المنتجات فيها، على عكس التصدير أين تكتفي الشركة بتصدير منتجاتها من مركزها الأصلي (المحلي)، ومن جهة ثانية فهو يختلف عن الاستثمار المباشر في وجود تحالف بين شركتين إحداهما أجنبية والأخرى محلية (تنتمي إلى السوق المستهدف).[2]

فالاستثمار المشترك يعتبر مشروعا يتم تشكيله من قبل اثنين أو أكثر من المستثمرين (أشخاص أو مؤسسات) يتقاسمون فيه الملكية والسيطرة، إلى جانب القدرة على التكيف مع القيود القانونية ومستوى المخاطر التي تفرضها البيئة الدولية.

ويمكن القول أن الاستثمار المشترك يؤدي إلى الجمع بين نقاط القوة المختلفة لشركتين؛ فمثلا قد تكون لدى إحدى الشركات معرفة متعمقة بالسوق المحلي أو نظام توزيع واسع النطاق أو السهولة في الوصول إلى عمالة ماهرة، في هذه الحالة قد ترتبط الشركة مع شريك أجنبي يمتلك خبرة كبيرة في مجال التصنيع. وغالبا ما يتم الدمج بين المستثمرين وفق الحالات التالية:[3]

- حالة التقارب بين الأهداف الاستراتيجية للشركاء واختلاف أهدافهم التنافسية؛
- القدرة الإنتاجية أو التسويقية للشركاء محدودة مقارنة بقاعدة الصناعة السائدة؛
- إمكانية الاستفادة والتعلم (تقاسم الخبرات) بين الشركاء.

---

[1] : *Sak Onkvisit and John J. Shaw, op cite, p249*

[2] : محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم، مرجع سابق**، ص209

[3]: ***Foreign market entry strategies**, Chapter 4, op cite*

تتمثل مزايا الشراكة مع شركة محلية في أن الشركة المحلية من المحتمل أن تتفهم الثقافة والسوق وطرق ممارسة الأعمال التجارية المحلية بشكل أفضل من الشركة الأجنبية، كما أنه قد يكون الشركاء ذوو قيمة خاصة إذا كان لديهم علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة في البلد أو لديهم علاقات حالية مع شريحة من العملاء ترغب أو تطمح الشركة الأجنبية في الوصول إليها.

ومن بين المزايا التي تتيحها الاستثمارات المشتركة ما يلي:[1]

- يعد الاستثمار المشترك الطريقة الوحيدة لدخول السوق الأجنبي في حالة حظر الأنشطة المملوكة بالكامل في أي بلد أجنبي؛

- الاقتصادات ذات التخطيط المركزي عادة ما تحد من دخول الشركات الأجنبية باستثناء الاستثمارات المشتركة وذلك فق قوانين محددة؛

- في بعض الأحيان تتطلب الظروف الاجتماعية وليس القانونية فقط إنشاء مشروع مشترك؛ فغالبا ما يكون للمشروعات المشتركة انعكاسات اجتماعية نحو توطيد العلاقة بين الموردين والوسطاء في العديد من الدول؛

- القدرة على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في البلد المضيف، نظرا لأن مثل هذه المخاطر مرتبطة بشكل أساسي بالأعمال الدولية خاصة المخاطر السياسية؛

- يمكن للاستثمار المشترك أن يحدث فرقا بين الدخول بأمان للسوق الأجنبي وعدم الدخول فيها إطلاقا.

غير أنه قد يواجه الاستثمار المشترك مجموعة من المشاكل وذلك نتيجة الاختلافات الثقافية بين الشريكين، كذلك يمكن أن تنتج هذه المشاكل في حالة عدم التطابق في مستوى الخبرة المطلوبة بينهما لاستيعاب تكنولوجيا الشريك الأجنبي، أو الاختلاف في الرأي فيما يتعلق بإدارة الشركة أو الجوانب المالية التمويلية.[2]

قد تكون هذه المشاكل والاختلافات سببا في تبني المؤسسات الدولية لسياسة الاستثمار المباشر كأسلوب بديل لدخول السوق الدولي ومباشرة نشاطها فيه.

---

[1] : *Sak Onkvisit and John J. Shaw, op cite, p253*

[2]: *U.C. Mathur, **op cite**, p 36*

4. **الاستثمار الأجنبي المباشر**: غالبا ما يكون الاستثمار الأجنبي المباشر أو ما يعرف بالاستثمار الأجنبي المملوك بالكامل كخطوة أخيرة يتم اتخاذها من قبل المؤسسة لدخول السوق الدولية، وذلك بعد مرور الوقت واكتساب المؤسسة الدولية لخبرة كافية ونمو أكبر يدفعها لانتهاج سياسة التواجد بشكل مباشر في السوق الدولي، وهي استراتيجية تعتمد على سياسة الحكومة المحلية فيما يتعلق بالاستثمارات الأجنبية.

وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECDE) الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) هو فئة من الاستثمار عبر الحدود حيث يقيم المستثمر المقيم في اقتصاد ما مصلحة دائمة ودرجة كبيرة من التأثير على مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر. إن ملكية (10٪) أو أكثر من قوة التصويت في مؤسسة في اقتصاد واحد من قبل مستثمر في اقتصاد آخر هي دليل على هذه العلاقة. الاستثمار الأجنبي المباشر هو عنصر أساسي في التكامل الاقتصادي الدولي لأنه ينشئ روابط مستقرة وطويلة الأمد بين الاقتصادات، كما يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر قناة مهمة لنقل التكنولوجيا بين البلدان، ويعزز التجارة الدولية من خلال الوصول إلى الأسواق الخارجية ، ويمكن أن يكون وسيلة مهمة للتنمية الاقتصادية.[1]

وفق تعريف OECDE فإن استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر تعد عنصرا أساسيا في استراتيجية تدويل المؤسسات لأنشطتها التجارية، في حين أن مساهمته ضرورية للنمو الاقتصادي وميزان المدفوعات وأيضا نقل التكنولوجيا، كما يعد قضية أساسية من قضايا التنمية.

وينطوي الاستثمار الأجنبي على تدفقات رأس المال من بلد إلى آخر، ويمنح حصص ملكية واسعة النطاق في الشركات والأصول المحلية، ويدل الاستثمار الأجنبي على أن للأجانب دورًا نشطًا في الإدارة كجزء من استثماراتهم.

ومن بين الأسباب التي تدفع بالشركات نحو اختيار الاستثمار المباشر كتوجه استراتيجي نحو السوق الدولي، ما يلي:[2]

- الاستفادة من تكاليف المواد الخام وأجور العمالة المنخفضة في أسواق بعض الدول مما يمنحها فرصة تحقيق وفورات في التكلفة؛

[1] : منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على الموقع: https://www.oecd-ilibrary.org/fr/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/french_e332e1ee-fr تم الاطلاع بتاريخ 2020/09/20 20:40

[2] : محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم، مرجع سابق**، ص- ص212- 213

– قد تلجأ بعض الدول لتقديم حوافز لجذب الاستثمارات الأجنبية مما يدفع بالشركات للتوجه نحو استغلالها؛

– تحسين سمعة المؤسسة دوليا من خلال تنمية دورها الاجتماعي في السوق المستهدف كتوظيف العمالة الوطنية؛

– القدرة على تكييف منتجاتها حسب خصائص السوق المحلية نظرا لارتباطها بطريقة مباشرة مع المستهلكين، الموردين وحكومات الدولة المضيفة؛

– إمكانية الرقابة والسيطرة بشكل أكبر على عملياتها التسويقية داخل السوق المستهدف، مما يمنحها القدرة على خلق وتطوير سياستها التسويقية نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

إضافة إلى الاستفادة من التسهيلات المتاحة في السوق الخارجي من رخص اليد العاملة وتوافر المواد الخام والتسهيلات الائتمانية وتوفير تكاليف الشحن الدولي، هناك مجموعة من المزايا التي يتيحها الاستثمار المباشر بالنسبة للمؤسسة الدولية:[1]

– اكتساب منتجات المؤسسة لصفة المنشأ في البلد الأجنبي؛ إذ أن هذه الصفة يمكن أن تؤثر على السوق الأصلي أو الأسواق الأخرى التي تتمتع فيها منتجات الدولة المستهدفة بمزايا وتفضيلات واعفاءات جمركية؛

– وجود المؤسسة في البلد الأجنبي يمنحها مظهرا مشرفا من خلال مساهمتها في دعم جهود الدولة لتحقيق التنمية كتوفير مناصب عمل وبالتالي المساهمة في حل مشكلة البطالة، أيضا دعم سياسة احلال الواردات؛

– إتاحة الفرصة للمؤسسة لتعميق وتوطيد علاقاتها مع الأطراف الخارجية كالعملاء والموردين والموزعين في البلد الأجنبي، بالإضافة إلى الاستفادة من أحدث التقنيات والمهارات وبالتالي إمكانية تطوير منتجاتها أو ابتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات المستهلكين وفق عوامل الجودة، التكلفة والوقت.

[1] : عبد السلام سيد سلطان، غادة عبد السلام سيد سلطان، **التسويق الدولي في إطار النظام التجاري العالمي الجديد**، الطبعة 1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الهرم، 2015، ص109

المبحث الثالث: نموذج STP لبناء التموقع في السوق الدولي

تتطلب استراتيجية بناء التموقع في الأسواق الدولية أولا تجزئة الأسواق الدولية، ثم الاختيار والمفاضلة بين القطاعات السوقية واستهداف الأنسب منها، لتأتي بعد ذلك مرحلة تفعيل التموقع ضمن القطاع السوقي المختار وهذا ما يعرف بنموذج *STP (Segmentation, Targeting, Positioning)*.

المطلب الأول: تجزئة الأسواق الدولية

تقوم عملية تجزئة الأسواق الدولية على فكرة مفادها أن الأسواق الدولية غير متجانسة من حيث حاجات ورغبات الأفراد وأيضا سلوكهم الشرائي، لذا يجب القيام بتجزئة تلك الأسواق بهدف تجميع الأفراد في قطاعات سوقية متشابهة ومتقاربة بهدف تلبية احتياجات كل قطاع حسب تلك الخصائص.

1. مفهوم التجزئة الدولية:

يمكن للبلدان المختلفة، وحتى تلك القريبة من بعضها البعض أن تختلف اختلافًا كبيرًا في تكوينها الاقتصادي والثقافي والسياسي. وبالتالي، تمامًا كما تفعل داخل أسواقها المحلية، تحتاج المؤسسات الدولية إلى تجميع أسواقها العالمية في قطاعات ذات احتياجات وسلوكيات شراء متميزة ومتشابهة.

إن الاختلاف بين مجموعة المستهلكين من حيث المؤشرات الجغرافية واختلاف دوافع الشراء من مستهلك لآخر ومن وقت لآخر تمثل تحديا للإدارة التسويقية في المؤسسة؛ مما يتطلب منها مراعاة مجموعة من الشروط عند دراسة أي سوق، وهي:[1]

- معرفة احتياجات ورغبات المستهلكين والعمل على اشباعها في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة والسعر المناسب؛
- دراسة خصائص المستهلك المستهدف من حيث شخصيته، دخله، نوعه، الطبقة الاجتماعية ومستوى التعليم؛
- اختيار واستهداف الأسواق التي تتوافق مع موارد المؤسسة لخدمتها بكفاءة؛ إذ من الصعب إمداد كامل السوق بكافة الاحتياجات من السلع والخدمات نظرا لكبر حجمها؛

[1] : أحمد المفعلاني، **سياسة تقسيم السوق والأسواق المستهدفة**، مقال تم نشره يوم الأحد 22 مارس 2015، على الموقع: http://ahmedalmefalany.blogspot.com/2015/03/blog-post_22.html تم الاطلاع 2019/10/24 21:00

- دراسة اتجاهات المنافسين للتعرف على القطاعات غير المستهدفة وإضافتها لقاعدة العملاء لدى المؤسسة ودراسة احتياجاتهم ومحاولة إشباعها؛

- إعطاء الأولوية للشرائح الأكثر ربحا عن طريق رسم خرائط المبيعات، وبيانات الربح من العملاء؛

تحديد القطاعات التي تتطلب نهجا مغايرا من التعامل.

إن كبر حجم الأسواق واختلاف خصائصها ومكوناتها يجعل من الصعب خدمتها بالمستوى المطلوب، ولهذا فإن تجزئة الأسواق تعد المفتاح الأساسي في مواجهة المنافسة من جهة، ومن جهة ثانية اقتناص الفرص التسويقية في تلك القطاعات وبالتالي حجز مكان مناسب لها في السوق.

وتعرف عملية التجزئة بأنها "تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين، بحث يمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب".[1]

وتعرف أيضا بأنها عملية تحديد وتحليل المشترين في سوق المنتج ذوي الخصائص المتشابهة للاستجابة لتكرارية الشراء، أو أنها عملية تخص الاختلافات فيما بين المشترين في سوق المنتج".[2]

وتكمن خاصية التجزئة في عدم ثباتها؛ وهذا نظرا لأن الأسواق ديناميكية وأن سلوك المستهلك يتغير بشكل طبيعي جنبا إلى جنب مع التغير في نمط الحياة، وتطور الوسط الاجتماعي، وبالتالي فالتجزئة عملية دورية ترتبط بشكل أساسي بتفكير المسوق وموارد المؤسسة.[3]

إذن فعملية التجزئة تقوم على مبدأ التجانس في خصائص المستهلكين وتنطوي على تحقيق أقصى إشباع لهم من خلال توجيه وتكييف عناصر المزيج التسويقي بما يتلاءم مع تلك الخصائص، وبصفة عامة يمكن القـــول أن فكرة تجزئة السوق تبدأ بتمييز الحاجات والرغبات لا تمييز المنتجات والخدمات.

أما تجزئة الأسواق الدولية فتعرف بأنها "عملية تقسيم سوق المستهلكين العالمية وغـــير المتجانســـة؛ ســـواء المستهلكين الحاليين أو المحتملين إلى قطاعات (شرائح) فرعية متجانسة، بحيث:[4]

- تماثل مستهلكي القطاع السوقي من حيث المواقف والتوقعات والسلوكيات؛

- إمكانية تطبيق الاستراتيجية التسويقية الخاصة بالمستهلكين الحاليين أو المحتملين للقطاع السوقي.

---

[1] :هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص149

[2] : فارس فضيل، **مرجع سابق**، ص197

[3] : *Markéta Lhotà kovà, Anna Klosovà,* ***Identification of a Target Consumer in Process of Positioning –Thoretical and Pratical Aspects,*** *Acta Economica Pragensia, 3, 2009, p6*

[4] *: Christian Michon,* ***Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing****, 3édition, Pearson Education France, Paris, France, 2010, p143*

وقطاعات السوق في السياق العالمي؛ تمثل مجموعات من المشترين الذين يتشاركون في الحاجة إلى المنتج ورغبتهم وقدرتهم على دفع ثمنه، وليس فقط أولئك الذين يشتركون في الحدود الوطنية. وعلى الرغم من أن هؤلاء المشترين يعيشون في مناطق مختلفة من العالم وينتمون إلى خلفيات وأنظمة وقيم مختلفة تماما، إلا أن لديهم قواسم مشتركة مع علامة تجارية معينة، وغالبا ما ترتبط أوجه التشابه هذه مع صورة العلامة التجارية ونمط الحياة لديهم.[1]

وعملية التجزئة الدولية تسمح بتحديد مجموعات فرعية من العملاء المتجانسين، وتكمن خصوصيتها في كون أن هذه المجموعات تتشكل خارج الحدود الوطنية للمؤسسة الأم وبالتالي فإن إجراءات التقسيم لا تختلف كونها محلية أم دولية؛ غير أن جوهر الاختلاف يكمن في عدم تجانس الأسواق الدولية، ويعود عدم التجانس إلى مجموعة من الأسباب أهمها: [2]

- اختلاف العوامل البيئية بما فيها العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية بين الدول؛
- اختلاف مستويات الدخل؛
- تنوع أنماط الحياة والاستهلاك والسلوك الاجتماعي؛
- اتساع وتنوع الأسواق الدولية.

إن هدف المؤسسة من القيام بتجزئة الأسواق الدولية هو تحديد أي القطاعات التي ستوجه إليها جهودها التسويقية والتي تتوافق مع قدراتها الإنتاجية والتوزيعية، فضلا على أن تسويق المنتجات دوليا قد لا يحظ بالقبول والانتشار كما هو الحال في السوق المحلي وبالتالي يجب على المؤسسة تحديد فئة المستهلكين المستهدفين ومحاولة تحقيق أقصى مستوى ممكن من الكفاءة والفعالية في خدمتهم.

وتعد عملية تجزئة الأسواق الدولية من العوامل الجوهرية في نجاح استراتيجية التموقع الدولي؛ إذ أن هدف التجزئة هو تحديد الجمهور المستهدف، ومن خلال التحليل العميق لخصائصه يمكن فهم سلوكه الشرائي وميوله للمنتج، وبذلك يتم رسم صورة توضيحية للمستهلك المستهدف تتألف من خصائص وصفية (الخصائص الديموغرافية والجغرافية والنفسية والسلوكية وغيرها) والتي تعتبر مهمة في بناء التموقع.[3]

---

[1]: *Salah S. Hassan, Stephen H. Craft,* ***An Examination Of Global Market Segmentation Bases And Strategic Positioning Decisions*** *, International Business & Economics Research Journal Volume 3, Number 9, p80*

[2] : غول فرحات، **مرجع سابق**، ص90

[3] *: Markéta Lhotà kovà, Anna Klosovà,* ***op cite****, p11*

2.معايير تجزئة الأسواق الدولية:

عند قيام المؤسسة بتوجيه استراتيجيتها التسويقية دوليا تقوم بتحديد مجموعة من المعايير التي على أساسها تقوم بعملية التجزئة؛ إذ تسمح هذه المعايير بتحديد فئة المستهلكين ذات احتياجات وسلوكيات شراء متميزة والتي سوف تستهدفها المؤسسة، ومن أهم المعايير المستخدمة في تجزئة الأسواق الدولية ما يلي:[1]

- **الأساس الجغرافي:** يعد من أقدم المعايير وأكثرها استخداما من قبل المؤسسات الدولية، ووفق هذا المعيار يتم تقسيم السوق الدولي إلى مجموعة متجانسة من المستهلكين بحسب موقعهم الجغرافي (منطقة، ناحية، إقليم، مدن)، على اعتبار أن الأفراد الذين يعيشون في منطقة أو اقليم واحد يتشابهون من حيث الخصائص والعادات الاستهلاكية.

يفترض التقسيم حسب الموقع الجغرافي أن الدول القريبة من بعضها البعض سيكون لها العديد من السمات والسلوكيات المشتركة، وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو ممكنا ومنطقيا إلا أن هناك العديد من الاستثناءات والتي تختلف فيها البلدان في مجموعة من العادات والخصائص بالرغم من تقاربها جغرافيا.

- **الأساس الديموغرافي:** وهنا يتم تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة من المستهلكين يتقاربون فيما بينهم حسب بعض المؤشرات الديموغرافية كالدخل، المستوى التعليمي، حجم الأسرة، السن، الجنس وغيرها، وقد يتم استخدام هذه المعايير بشكل منفرد أو من خلال الجمع بين معيارين أو أكثر كالمستوى التعليمي والدخل مثلا للتعبير عن الفئة الاجتماعية المستهدفة.

- **الأساس السلوكي والشخصي:** هنا تقوم المؤسسة بعملية استقصاء وجمع المعلومات حول سلوك الأفراد وشخصيتهم فيما يتعلق بدرجة استجابتهم لمنتوج أو علامة معينة دون غيرها من العلامات من خلال تأثير كل من أسلوب معيشتهم، سلوكهم الشرائي ومواقفهم وتوقعاتهم ومدى ولائهم لها.

إلى جانب المعايير السابقة يمكن للمؤسسات أيضا تقسيم الأسواق الدولية باستخدام واحدة أو مجموعة من العوامل التالية:[2]

- **التقسيم حسب العوامل الاقتصادية،** وهنا يمكن تصنيف الدول حسب مستويات دخل الأفراد أو حسب المستوى العام للتنمية الاقتصادية. يشكل الهيكل الاقتصادي لبلد ما احتياجات السكان من المنتجات

[1] : فارس فضيل، **مرجع سابق**، ص200

[2]: *Gary Armstrong_ Philip Kotler, 13 edition, **Marketing_ An Introduction**, Pearson education, US, 2016 ,p117*

والخدمات وبالتالي توفير فرص التسويق. مثلا: تستهدف العديد من المؤسسات الدولية دول مجموعة BRIC (البرازيل روسيا، الهند والصين) وهي اقتصاديات نامية تتمتع بقوة شرائية متزايدة بسرعة؛

- **التقسيم حسب العوامل السياسية والقانونية:** مثل نظام الحكم والاستقرار السياسي، ومدى تقبل البلد للمؤسسات الأجنبية، أيضا اللوائح النقدية ومستوى البيروقراطية، كما يمكن أيضا إدراج العوامل الثقافية وتجميع الأسواق وفقا للغات والأديان والقيم والمواقف والعادات.

يفترض تقسيم الأسواق الدولية على أساس العوامل السابقة أن القطاعات يجب أن تتكون من مجموعة من البلدان. ومع ذلك، نظرًا لأن تقنيات الاتصالات الجديدة، مثل القنوات الفضائية ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، تربط المستهلكين في جميع أنحاء العالم يمكن للمسوقين تحديد قطاعات من المستهلكين ذوي التفكير المماثل والوصول إليها بغض النظر عن مكان وجودهم في العالم. باستخدام التجزئة الدولية يمكن تشكيل شرائح من المستهلكين الذين لديهم احتياجات وسلوكيات شراء مماثلة على الرغم من وجودهم في بلدان مختلفة.

إن المعايير سابقة الذكر تسمح لمدير التسويق الدولي بتحديد توجهات المؤسسة التسويقية؛ وأي شريحة من العملاء سوف يتم خدمتها، وبالتالي لتأكيد نجاح استراتيجية تجزئة الأسواق الدولية لا بدا من توفر مجموعة من الشروط، وهي:[1]

أ- **إمكانية القياس** *Measurability*: والتي تعني قابلية خصائص السوق للقياس، بمعنى إلى أي مدى يمكن قياس الحجم والقدرة الشرائية في ذلك القطاع السوقي، فمثلا يمكن قياس عدد السكان، مجموعات السن غير ان بعض الخصائص يصعب قياسها مثل الخصائص الثقافية، نوعية الجودة المفضلة لدى المستهلكين الأمر الذي يجعلها صعبة الاعتماد كمعيار للتقسيم.

ب- **إمكانية تحقيق الربح** *Profitability*: وتعني الدرجة التي تسمح بتعظيم الأرباح في القطاع السوقي لدرجة اعتباره جدير بالاهتمام التسويقي على المستوى الدولي؛

ت- **إمكانية الوصول إلى القطاع** *Accessibility*: وتعني الدرجة التي يمكن للمسوق من خلالها الوصول إلى القطاع السوقي وتلبية احتياجات المستهلكين فيه، وذلك كون أن التسويق الدولي يطرح بعض المعوقات كاللغة، الاتجاهات الوطنية وغيرها مما يجعل من تصميم المزيج الترويجي المناسب أمرا في غاية الصعوبة.

[1] :هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص151-152

ث- **إمكانية التنفيذ** *Actionability*: وتعني الدرجة التي يمكن من خلالها تصميم برامج تسويقية فعالة وجذابة لخدمة القطاعات؛ إذ أن القطاعات السوقية الممكن قياسها والوصول إليها واحتمال تحقيق الربح فيها لا تعد قطاعات قَيِمَة ما لم يكن بالإمكان تطوير وتنفيذ برامج تسويقية خاصة بها؛

ج-**قابل للتفاضل** *Differentiable*: بحيث يمكن تمييز الشرائح من الناحية المفاهيمية وتستجيب بشكل مختلف لعناصر وبرامج المزيج التسويقي المختلفة. إذا استجاب الرجال والنساء بشكل مشابه لجهود تسويق المشروبات الغازية مثلا فإنهم لا يشكلون شرائح منفصلة.[1]

إن نجاح المؤسسة في تقسيم الدولي بفعالية وكفاءة وذلك وفقا للمعايير السابقة وفي ظل الشروط الموضوعة تعد مرحلة أولى ذات أهمية كبرى ودور فعال في تحقيق الأهداف التسويقية ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة من تموقع، نمو، انتشار وغيرها.

3. أهمية تجزئة الأسواق الدولية

إن عملية تجزئة السوق الدولية لا تقل أهمية عن تجزئة السوق المحلية، وبالمقارنة بين السوق المحلي والسوق الدولي فإن هذا الأخير يعد أقل تجانسا وتشابها من حيث الخصائص والمكونات مما يُصَعِبُ من عملية التجزئة، ويعود عدم التجانس كما أشرنا سابقا إلى الاختلاف في البيئة الدولية التي تمارس فيها الأنشطة التسويقية، وهو ما يشكل عاملا خارجيا غالبا ما يوقف التوسع الدولي للمؤسسات.

وتتبلور أهمية تجزئة الأسواق الدولية في مختلف المزايا التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة التسويقية، ومن بين تلك المزايا:[2]

- تحقيق المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التعرف على مكامن قوة وضعف المؤسسات المنافسة من جهة، وتقديمها لمنتجات مُنافِسة يمكن للمستهلكين الدوليين إدراكها بسهولة؛
- إمكانية تحقيق أقصى مستوى من الإشباع للمستهلكين الدوليين بما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم؛
- سهولة القيام بإجراءات تعديلية للمنتجات أو طرح منتجات جديدة في حالة اكتشاف أن هناك بعض الحاجات غير مشبعة تماما؛
- تساعد المؤسسة على إنجاح استراتيجيتها التسويقية من خلال تكييف كل من استراتيجيتي التوزيع والترويج حسب كل قطاع سوقي دولي وتحديد قناة التوزيع وأداة الترويج المناسبة والفعالة؛

---

[1]: *Gary Armstrong, Philip Kotler,* ***op cit****, p178*

[2] : فارس فضيل، **مرجع سابق**، ص- ص197-198

– تمكين المؤسسة من تقييم مدى فعالية البرامج التسويقية المخطط لها والمطبقة وتقييمها للتعرف عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة؛

– تخصيص الموارد المتاحة وتوجيه الجهود التسويقية بأمثل طريقة وبما يتوافق مستويات الاستجابة للشراء.[1]

خلاصة لما سبق، يمكن حصر أهمية التجزئة في تحديد الأسواق التي تتشابه استجابتها للسياسة التسويقية للمؤسسة، وكنتيجة لعملية التجزئة قد تفضل المؤسسة التخلي عن بعض القطاعات التي لا تتوافق مع استراتيجيتها وتكتفي فقط بالتركيز على القطاعات المتوافقة مع استراتيجيتها التسويقية الدولية.

المطلب الثاني: استهداف الأسواق الدولية

بعد أن يتم تجزئة الأسواق الدولية، تأتي مرحلة استهداف القطاعات السوقية؛ إذ يمثل الاستهداف تقييم ومقارنة المجموعات المحددة ثم اختيار واحدة أو أكثر منها ذات الإمكانات الأعلى، بمعنى اختيار مجموعة المستهلكين الدوليين الذين ترغب المؤسسة في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بناء على مواردها وقدراتها.

1. مفهوم الاستهداف

إن المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأحجامها قد لا تملك الموارد اللازمة لخدمة السوق بأكمله وتلبية رغبات جميع العملاء بالطريقة المناسبة، وهنا تظهر أهمية التجزئة من خلال دورها في تحديد القطاعات ذات العائد المرتفع أو القطاعات ذات إمكانية النمو مستقبلا، وبالتالي فإن القطاعات الأكثر ربحية والتي تتوافق مع إمكانيات وقدرات المؤسسة هي الجديرة بالاهتمام.

وكنتيجة لعملية التجزئة تظهر مجموعة من القطاعات السوقية تتحدد فيها ملامح وخصائص العملاء؛ فقد يكون هناك عملاء يقدرون الجودة العالية والخدمة المتميزة، وقد يكون نوع آخر أكثر حساسية للسعر، ونوع آخر يفضل السرعة في تلبية الطلبات وغيرها، وعادة ما يصبح قطاعا أو أكثر من هذه القطاعات هو المستهدف.

ويقصد بالاستهداف المسار الذي يعمل على تحديد مجموعة عملاء وإجراء مبادلة معهم من خلال تكييف الأنشطة التسويقية بما يحقق استجابة أكبر في القطاع المستهدف دون غيره.[2]

---

[1] : غول فرحات، **مرجع سابق**، ص91

[2] :جريبي السبتي، **التسويق الاستراتيجي**، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018، ص67

ويعرف السوق المستهدف بأنه مجموعة المشترين الذين يتشاركون في الاحتياجات أو الخصائص المتشابهة والتي تقرر المؤسسة خدمتهم.[1]

يتمثل الهدف النهائي لعملية الاستهداف في عزل قطاعات السوق الأكثر استجابة لخطة التسويق الخاصة بالمؤسسة، وهذا لخلق الطلب على المنتجات وتلبية احتياجات السوق المستهدفة من المنتجات والخدمات على أكمل وجه.

3. معايير استهداف الأسواق الدولية

تسمح عملية الاستهداف بتحديد القطاعات التي يمكن للمؤسسة أن تقدم لها خدمات متميزة، إضافة إلى تحديد أي القطاعات ذات الربحية الأكبر والتكلفة الأقل وهذا من خلال المقارنة بين ما تمتلكه المؤسسة من قدرات وإمكانيات وما يمكن أن تحققه من أرباح.

وهناك مجموعة من المعايير التي يمكن للمؤسسة أن تعتمدها في عملية استهداف الأسواق الدولية، منها: حجم السوق و إمكانات النمو المتوقعة، المنافسة المحتملة، بالإضافة إلى التوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة ومدى تحقيقها. [2]

أ- **حجم السوق وإمكانات النمو المتوقعة:** تتمثل إحدى مزايا استهداف شريحة السوق على المستوى الدولي أو حتى العالمي في أنه قد تكون شريحة في سوق بلد واحد صغيرة جدا غير أنه يمكن لها تقديم خدمات مربحة مع منتج قياسي إذا كان القطاع موجود في العديد من البلدان، وبالتالي فالمؤسسة الدولية تحتاج إلى معرفة هل قطاع السوق الحالي كبير لدرجة تتيح للمؤسسة فرصة تحقيق الأرباح؟؛ وإذا لم تكن كبيرة أو مربحة بما فيه الكفاية اليوم؛ فهل لديها إمكانات نمو عالية في المستقبل بحيث تكون جذابة من حيث الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة؟

ب- **المنافسة المحتملة:** من المتوقع أن يكون القطاع السوقي يتميز بشدة المنافسة وفي هذه الحالة توفر عملية الاستهداف إمكانية تجنبه أو على الأقل استخدام جزء منه للاستفادة من أنواع مختلفة من الخيارات، ففي كثير من الأحيان قد تقدم العلامة التجارية المحلية منافسة للشركات متعددة الجنسيات، وبالمثل قد تحاول المؤسسات متعددة الجنسيات الاستحواذ على المؤسسات المحلية أو التحالف معها.

---

[1]: *Gary Armstrong, Philip Kotler, **op cite**,p179*

[2]:*Rai Technology University: engineering minds, **International Marketing Management**, Bangalore, INDIA, P122 from the cite: http://164.100.133.129:81/econtent/Uploads/International_Marketing_Management.pdf*

ت- **التوافق والجدوى:** إذا تم الحكم على السوق المستهدف العالمي على أنه كبير بما فيه الكفاية، وأن شدة المنافسة فيه شبه منعدمة أو على الأقل لا تشكل عقبة يصعب التغلب عليها، فإن الاعتبار النهائي هو قدرة المؤسسة على استهداف ذلك السوق. في العديد من الحالات، يتطلب الوصول إلى قطاعات السوق العالمية موارد كبيرة مثل نفقات التوزيع والإعلان وغيرها، هنا يتبادر السؤال الجوهري هو ما إذا كان السعي وراء قطاع معين متوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة والمصادر المحددة للميزة التنافسية أم لا.

يعد اختيار المعيار المناسب لاستهداف الأسواق الدولية أمرا بالغ الأهمية وذلك نظرا لصعوبتها وتعقدها؛ فهي تتطلب مجموعة من الاعتبارات لقياس مدى ملائمة الدخول إلى تلك الأسواق، فحجم السوق يضمن المزيد من العملاء الحاليين، ويشير النمو إلى أن السوق الدولي تتجه نحو التوسع وبالتالي عملاء جدد محتملين، في حين تعتبر المنافسة مقياسا لقدرة المؤسسة على المواجهة والبقاء؛ فإما الابتكار أو الاندثار، أما التوافق فهي يوازي بين إمكانات المؤسسة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية من جهة، ومن جهة ثانية حاجات ورغبات المستهلك الدولي المتباينة والمتزايدة باستمرار.

4. الخيارات الاستراتيجية لتغطية الأسواق الدولية المستهدفة

قرار استراتيجية استهداف السوق هو اختيار شريحة المستهلكين في سوق المنتجات التي ستستهدفها المؤسسة باستراتيجيتها لتحديد التموقع، وفي هذه الحالة يجب أن تدرس المؤسسة من خلال بحوث التسويق شريحة سوق المنتجات، المشترين وهيكل المنافسة من أجل اتخاذ قرار استهداف السوق الصحيح.

عند استهداف الأسواق الدولية، يمكن أن تعتمد المؤسسة على واحدة من ثلاث استراتيجيات وهي:

أ- **استراتيجية التسويق غير المتمايز:** تتمثل استراتيجية التسويق غير المتمايز في تصميم منتج واحد وإعداد خطة تسويقية تجذب أكبر عدد من المستهلكين من خلال التوزيع والإعلان الشاملين، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع حالة التجانس النسبي لتوقعات المستهلكين لفئة المنتج.

كما أن التسويق غير المتمايز يمكن أن يحقق وفورات الحجم ويمكن للمؤسسة أن تخفض تكلفة التصنيع والتخزين وتكلفة الخدمات اللوجستية والإنتاج وغيرها نتيجة محدودية نطاق التسويق ووحدة الاتصال والإعلان وبالتالي يمكن نقل هذه المدخرات إلى عنصر السعر وهامش الربح. ومع ذلك فإن تنوع الأسواق المتزايد وانتشار قنوات التوزيع وتعدد وسائط الاتصال تجعل هذا النوع من المستوى أقل فعالية.[1]

[1] : *Philip Kotler et al, **Marketing Management,** Pearson, France, 2015, p295*

ب- **استراتيجية التسويق المتمايز:** على عكس الاستراتيجية السابقة، تفترض استراتيجية التسويق المتمايز أن المستهلكين يختلفون فيما بينهم من حيث الخصائص والاحتياجات، ووفق هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتصميم وتطوير مزيج تسويقي خاص بكل قطاع مستهدف على حده.

من خلال هذا المستوى، تركز المؤسسة على عدة قطاعات من السوق والتي تعتبر جذابة ومتسقة مع كفاءتها المميزة؛ إذ يسمح هذا المستوى من الاستهداف بتقليل المخاطرة، ويمكن للمؤسسة الاختيار بين التخصص حسب المنتج أو التخصص حسب القطاعات كما يلي:[1]

- التخصص حسب المنتج: وذلك من خلال تقديم منتجات متميزة وتنتمي لنفس الفئة في عدة قطاعات، غير أن الخطر الأساسي الذي يكمن من خلال هذه الاستراتيجية هو تقادم المنتج عند ظهور تقنيات جديدة.

- التخصص حسب السوق: من خلال هذا المستوى تستجيب المؤسسة لمختلف الاحتياجات الخاصة بقطاع معين من السوق، وذلك بتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات بهدف بناء سمعة المؤسسة لدى العملاء ويكمن الخطر الرئيسي في هذا المستوى هو تطور القطاع السوقي المستهدف من حيث الخصائص والرغبات.

والمؤسسة التي تختار استراتيجية التسويق المتمايز تسعى نحو تحقيق معدل دوران أعلى وحضور دائم وهذا ما قد يرفع من حجم المبيعات وبالمقابل ترتفع التكلفة نتيجة تمايز الإعلان وباقي عناصر المزيج التسويقي.

ت- **استراتيجية التسويق المركز:** وفق هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة توجه جهودها التسويقية نحو قطاع واحد والتي ترى بأنها تملك فيه مزايا خاصة، وذلك بتصميم مزيج تسويقي واحد يتناسب مع خصائص القطاع المستهدف.

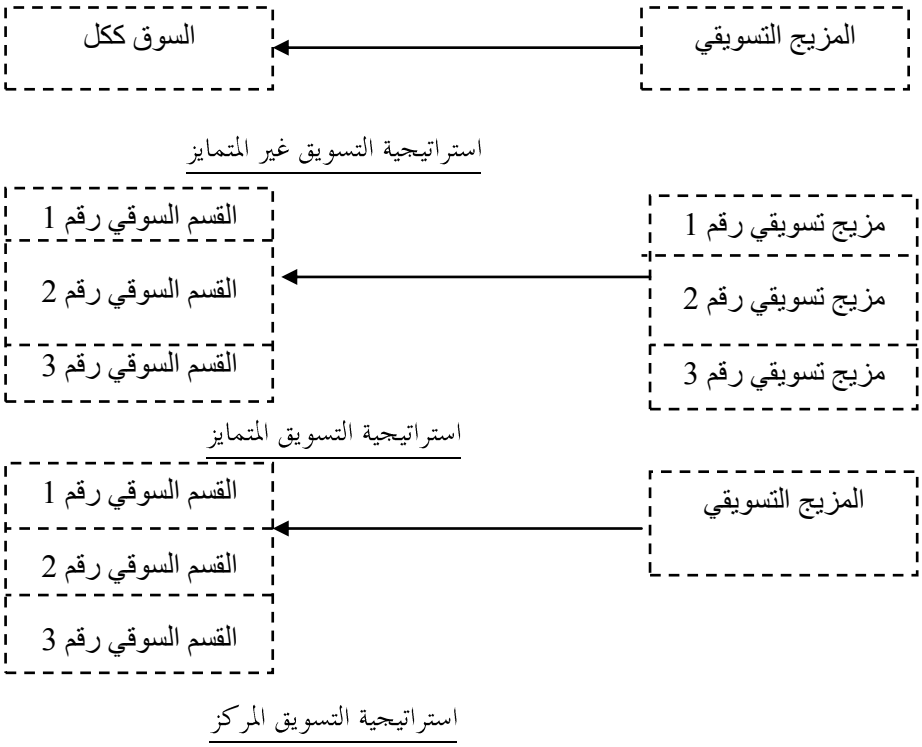
تسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة بتعظيم العائد والحصول على مكانة قوية في السوق، غير أن مثل هذه الاستراتيجية تحمل مخاطرة كبيرة للمؤسسة وذلك في حالة زوال القطاع السوقي أو استهدافه من قبل منافس آخر، وفي هذا الإطار تفضل جل المؤسسات تنويع نشاطاتها بدلا من التركيز.[2]

---

[1]: *Philip Kotler et al, op cite, p295*

[2] : غول فرحات، **مرجع سابق**، ص103

الشكل رقم (02-08): استراتيجيات استهداف الأسواق الدولية



المصدر: غول فرحات، **التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية**، الطبعة 1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص104

استراتيجيات الاستهداف ثلاثة والتي يمكن استخدامها من قبل المؤسسات عند توجيه منتجاتها وخدماتها إلى قطاعات السوق الدولية، يطبق التسويق غير المتمايز استراتيجية تسويقية واحدة تهدف إلى خدمة السوق بأكملها، وتتميز استراتيجية التسويق المتمايز بتوجيه جهود التسويق لكل قطاع من قطاعات السوق تختارهم المؤسسة، في حين أن استراتيجية التسويق المركز تتجه نحو توجيه الجهود التسويقية على قطاع معين من السوق، ولكل من استراتيجيات الاستهداف الثلاث مزاياها وعيوبها؛ وهذا ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تحديد أي واحد سوف يتم اعتمادها.

وبالتالي فإن اختيار المؤسسة لاستراتيجية الاستهداف المناسبة إنما يتطلب مراعاة مجموعة من العوامل:[1]

- تعتمد الاستراتيجية الأفضل على موارد المؤسسة، فعندما تكون موارد المؤسسة محدودة يكون التسويق المركز هو الأكثر منطقية؛

[1]: *Gary Armstrong, Philip Kotler, **op cite**,p184*

– تعتمد أفضل استراتيجية أيضًا على درجة تنوع المنتج، يعتبر التسويق غير المتمايز أكثر ملاءمة للمنتجات الموحدة مثل: الفولاذ، أما المنتجات التي يمكن أن تتنوع في التصميم مثل: الكاميرات والسيارات هي أكثر ملاءمة للتمييز أو التركيز؛

– يجب أيضًا مراعاة مرحلة دورة حياة المنتج، عندما تقدم إحدى المؤسسات منتجًا جديدًا، قد يكون من العملي إطلاق إصدار واحد فقط وقد يكون التسويق غير المتمايز أو التسويق المركز هو الأكثر منطقية، أما في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج فغالبًا ما يكون التسويق المتمايز أكثر منطقية؛

– عامل آخر هو تقلب السوق، إذا كان لدى معظم المشترين نفس الأذواق واشتروا نفس الكميات وتفاعلوا بنفس الطريقة مع جهود التسويق فإن التسويق غير المتمايز هو الأنسب؛

– يجب مراعاة استراتيجيات التسويق الخاصة بالمنافسين، عندما يستخدم المنافسون التسويق المتمايز أو المركز يمكن أن يكون التسويق غير المتمايز انتحاريًا، وعلى العكس من ذلك، عندما يستخدم المنافسون التسويق غير المتمايز يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة باستخدام التسويق المتمايز أو المركز مع التركيز على احتياجات المشترين في قطاعات معينة.

المطلب الثالث: تفعيل التموقع وتكييف عناصر المزيج التسويقي على المستوى الدولي

الخطوة الأخيرة من نموذج STP هي تفعيل التموقع ضمن القطاع السوقي المستهدف، وفي هذه المرحلة تبحث المؤسسة عن الطريقة التي يمكن بها وضع المنتج أو الخدمة لدى العملاء المستهدفين وتثبيت صورة جيدة في أذهانهم، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجية الملائمة وتكييف عناصر المزيج التسويقي حسب خصائص الفئة المستهدفة.

1. استراتيجيات التموقع في السوق الدولي

تمثل استراتيجية التموقع الآلية التي يمكن للمؤسسة من خلالها التعريف بأهم المزايا التي يتضمنها المنتج أو العلامة التجارية، وهي المزايا التي تنطوي على الايجابية والتفرد والجاذبية بحيث لا يستطيع المنافسين تقديمها كليا أو تقديمها بجودة أقل، وهو ما يتطلب اتباع مجموعة من الخطوات تبدأ من التحليل الدقيق لمختلف المزايا التنافسية الممكن استغلالها واختيار الأنسب منها وصولا إلى ايصال وتثبيت التموقع المختار في ذهن الجمهور المستهدف.

1.1. **تحديد المزايا التنافسية الممكنة:** لكي تكون استراتيجية التموقع ناجحة، يجب أن توفر قيمة ورضا للعملاء أكبر من المنافسين. وبالتالي يجب على جهات التسويق أن تفعل أكثر من مجرد التكيف مع احتياجات المستهلكين المستهدفين، إذ يجب اكتساب ميزة استراتيجية من خلال وضع عرض قوي مقابل عروض المنافسين في أذهان المستهلكين.

إن القدرة على فهم احتياجات المستهلكين ومحاولة إشباعها تعتبر المفتاح الرئيسي لجذب المستهلكين والمحافظة عليهم وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تقديم قيمة أفضل وأعلى من منافسيها، غير أن بناء التموقع لا يمكن أن يبنى على وعود جوفاء؛ إذ أن المؤسسة التي تعتزم تقديم أفضل جودة عليها تقديم تلك الجودة الموعودة، وبالتالي تبدأ مرحلة بناء التموقع بالأنشطة التسويقية التي تسعى لإبراز التمايز في العرض المقدم والذي يعد المستهلكين بقيمة أكبر مما يقدمه المنافسين.[1]

وقد تجد بعض المؤسسات أنه من السهل اختيار استراتيجية لتمييز منتجاتها وكأساس لبناء التموقع، فمثلا قد تستهدف مؤسسة معروفة بالجودة في قطاعات معينة قطاعا جديدا يبحث مستهلكيه عن الجودة، غير أنه في كثير من الحالات ستعمل مؤسسات أخرى على نفس الموقف. وهنا يتعين على كل منها إيجاد طرق أخرى للتمييز. إذ يجب على المؤسسة أن تميز عرضها من خلال بناء مجموعة فريدة من المزايا التي تستهوي مجموعة كبيرة من العملاء داخل القطاع وأن تخدم تلك المزايا احتياجاتهم وتفضيلاتهم.[2]

إذن؛ الخطوة الأولى لبناء التموقع إنما تبدأ بتحديد نقاط التمايز ثم تقارن بين هاته النقاط التي تمتلكها وتختار نقطة التميز الأقوى والأكثر تفرداً لتبنى عليها تموقعها، أو بمعنى آخر كيف يمكن للمؤسسة تحقيق التمايز في ظل الوعود المقدمة للمستهلك من جهة، ومن جهة ثانية شدة المنافسة واتساع خيارات المستهلك.

2.1. **اختيار المزايا التنافسية الصحيحة (المناسبة):** بافتراض أن المؤسسة كانت محظوظة لحد ما لاكتشافها العديد من المزايا التنافسية الممكنة أو المحتملة، في هذه الخطوة عليها اختيار واحدة كأساس لبناء تموقعها، إضافة إلى تحديد عدد الاختلافات التي يمكن الترويج لها، وأي منها سيتم الترويج الفعلي لها.[3]

---

[1] : ***International Market Segmentation, selection and positioning***, *Chapter 3, from the cite: https://hahuzone.com/ 20:20 2019/11/16*

[2]: *Gary Armstrong, Philip Kotler,* ***op cite****, p189*

[3] : ***International Market Segmentation, selection and positioning****,op cite.*

– كم عدد الاختلافات التي يمكن الترويج لها؟ وفي هذا السياق تختلف اعتقادات المسوقين؛ فمنهم من يرى بأنه يجب على المؤسسة أن تروج لمنفعة واحدة خاصة بالسوق المستهدف، في حين يعتقد البعض الآخر أنه يجب الترويج لأكثر من منفعة أو بمعنى أدق أن تضع المؤسسة نفسها في أكثر من نقطة اختلاف وقد يكون هذا ضروريا في حالة وجود مؤسستان أو أكثر تدعي أنها الأفضل في خاصية معينة.

– أي الاختلافات سيتم الترويج لها: إن الاختلافات في المنتج ليست كلها ذات معنى أو جديرة باهتمام المستهلك، كما أنه ليست كل الاختلافات قد تصنع تمييزا؛ فإضافة إلى كون أن كل اختلاف لديه القدرة على خلق فوائد للعملاء يمكن أن يحمل أيضا تكاليف إضافية للمؤسسة، وفي هذه الحالة يكون أمام المؤسسة الاختيار بدقة وعناية الاختلاف أو الاختلافات التي تحقق لها التمايز.

وبهذا يتوجب على المؤسسات أن تروج وبقوة لميزة واحدة فقط للسوق المستهدف، من خلال تطوير عرض بيع فريد وأن تلتزم به، غير أن ذلك قد ينطوي على مخاطرة كبيرة في حالة عدم توافق التمايز المختار مع توجهات المستهلكين.

3.1. اختيار استراتيجية بناء التموقع: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها وخدماتها لعملائها المستهدفين، وتعريفهم بفوائدها ومزاياها الرئيسية، محاولة بذلك ترسيخ هذه الفوائد في أذهان العملاء، ويرى كوتلر أن المؤسسات لكي تتمكن من تثبيت صورتها في أذهان العملاء يجب أن تعلن عن فائدة أو أكثر معتمدة على عدة احتمالات مثل: الأرقى جودة، الأحسن أداء، الأكثر اعتمادا، الأطول عمرا، الأكثر أمانا، الأسرع، الأحسن قيمة مقابل السعر، الأكثر رونقا، الأحسن تصميما، الأسهل استعمالا، الأكثر راحة. ويمكن بناء التموقع على أساس مجموعة من الاعتبارات، وهي[1]:

– التموقع بناء على الصفة المميزة: يمكن أن تحقق المؤسسة تموقعها وفقا لخاصية معينة أو صفة مميزة في المنتج أو الخدمة المقدمة، غير أن التموقع في هذه الحالة يبقى ضعيفا لأنه لم يتبن فائدة ما بصورة صحيحة.

– التموقع بناء على الفائدة: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بالتعريف والترويج للعملاء عن الفائدة التي يمكن الحصول عليها من اقتنائهم للمنتج، وغالبا ما يقوم العملاء ببناء إدراكهم على هذا الأساس.

– التموقع بناء على الاستعمال: هنا يتم تثبيت الصورة الذهنية بناء على استخدامات المنتج وأنه الأحسن تطبيقا في مجاله.

[1] : فيليب كوتلر، **كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، ص67-69

– التموقع بناء على المستعمل: تثبيت الصورة الذهنية بالنسبة لمجموعة العملاء من مستعملي هذا المنتج، أي أن المنتج المقدم هو الأفضل بالنسبة لهؤلاء العملاء.

– التموقع بناء على المنافس: هنا تحاول المؤسسة التعبير عن منتجاتها وخدماتها بتميزها عن المنافسين في ذات المجال، تقديم الخاصية المميزة للمنتج مقارنة بمنافسه.

– التموقع بناء على الفئة: كأن تصف المؤسسة نفسها أنها القائد لفئتها في مجال نشاطها.

– التموقع بناء على الجودة/السعر: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها وتثبيتها في أذهان عملائها على أساس مستوى معين من الجودة أو السعر.

4.1. تفعيل التموقع الذي تم اختياره: يتمثل التحدي الأخير للمؤسسة في توصيل الجوانب المتمايزة والقيمة المضافة للمنتج أو الخدمة إلى الجمهور المستهدف، وذلك بتوجيه جميع الجهود التسويقية للمؤسسة نحو دعم استراتيجية التموقع؛ فالتموقع يدعو إلى اتخاذ إجراءات ملموسة وليس مجرد كلام، وغالبا ما تجد المؤسسات أن تصميم التموقع يكون اسهل من تنفيذه أو المحافظة عليه؛ فعادة ما يتطلب بناء تموقع المؤسسة وقتا طويلا وهو ما يلزم المحافظة عليه وتدعيمه من خلال تكثيف الاتصالات مع العملاء ومراقبة التموقع باستمرار.[1]

إن اختيار استراتيجية معينة لبناء التموقع من ضمن الاستراتيجيات السابقة إنما يتطلب توجيه الجهود التسويقية لتحقيق ذلك، وهذا من خلال تكييف مختلف عناصر المزيج التسويقي الدولي بما يتلاءم مع خصائص القطاع السوقي المستهدف وبالمقابل يخدم استراتيجية التموقع.

2. تكييف عناصر المزيج التسويقي الدولي كأساس لبناء التموقع

يعتمد النجاح في الأسواق الدولية بشكل كبير على التميز بين المنافسين، غير أن عوامل النجاح تختلف من بلد لآخر، لذلك من المهم للمؤسسات الدولية الاختيار الصائب بين سياستي التعديل والتوحيد.

تعد سياسة التعديل على درجة كبيرة من الأهمية في مجال الأعمال الدولية؛ فالمؤسسات التي ترغب في أن يكون لديها توجه عالمي يجب أن تتبنى فكرة التعديل كأحد العوامل الأساسية في غزو الأسواق الدولية وذلك بغرض تحقيق الموائمة بين ما تسوقه من منتجات وما يطلبه المستهلكون في السوق، وبالمثل؛ فالمؤسسة التي ترغب في البحث عن وفورات في التكلفة أو تلك التي تتجه نحو الأسواق الدولية لأول مرة ترى في سياسة التوحيد الحل الأمثل.

[1] : يحه عيسى وآخرون، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 118-119

وتركز استراتيجية تعديل المزيج التسويقي على تفاصيل الأسواق المحلية، وتؤكد الاختلافات بين المستهلكين بدلا من أوجه التشابه بينهما، ميزة هذه الاستراتيجية هي أنها تلبي بشكل أفضل احتياجات المستهلكين في مختلف البلدان. من ناحية أخرى هناك عيب كبير، إذ أنها تولد تكاليف إضافية للمؤسسة.

يتم تطبيق استراتيجية التعديل عندما تعمل المؤسسة في عدد محدود من الأسواق، وبصفة خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث تتطلب اللوائح المحلية تكييف إجراءات التسويق. كما أنه في بعض الحالات، قد يكون هذا التكييف إلزاميًا.

وتعبر استراتيجية التموقع عن مجموعة من القرارات التي تدمج بموجبها عناصر المزيج التسويقي لتحقيق برنامج متكامل وقابل للتنفيذ العملي في الأسواق المستهدفة، وتتمثل أهم تلك القرارات في:[1]

- تعيين المنتج أو العلامة المراد تسويقها والتي تتماثل مع خصائص المستهلكين الديمغرافية والنفسية؛
- تحديد طرق ومنافذ التوزيع بما يتلاءم مع خصائص السلعة أو العلامة مع الاعتماد بشكل أكبر على وسائل الاتصال الحديثة؛
- تحديد استراتيجية التسعير المناسبة لإمكانات وقدرات المستهلكين مع الأخذ بعين الاعتبار أسعار السلع المنافسة؛
- اختيار استراتيجية الترويج المناسبة لخصائص المستهلكين في الأسواق المستهدفة مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات الحديثة في وسائل الترويج (الإعلان) حاليا.

يعد المزيج التسويقي الركيزة الأساسية لأي نشاط تسويقي، ولو تحدثنا عن التسويق الدولي يجب القول أن المزيج التسويقي في هذه الحالة يعد أكثر حركة وديناميكية عنه محليا وهذا لارتباطه بالأسواق الدولية وما تتصف به هذه الأخيرة من تغيرات في الطلب على المنتجات، الأمر الذي ينبغي الإشارة إليه هو أن يتصف المزيج التسويقي الدولي بالمرونة للتكيف مع العوامل والمتغيرات التي تطرأ على بيئة التسويق الدولي.

[1] : محمد ابراهيم عبيدات، **استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي**، الطبعة4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص143-144

ومن العوامل الدافعة إلى ضرورة تكييف المزيج التسويقي على المستوى الدولي:[1]

- **الإطار القانوني:** عدم تجانس الإطار القانوني للدول يجعل من الصعب توحيد المزيج التسويقي على المستوى الدولي؛ إذ أنه لكل دولة قانونها الخاص فيما يتعلق بالتجارة والمنافسة (اللوائح الخاصة بالسعر، الجودة، التعبئة، الاتفاقيات التنافسية، الطرق الترويجية، الضمانات...)، وأيضا ما تلعق بالملكية الصناعية (حماية براءات الاختراع، العلامة التجارية، حقوق التأليف والنشر على التصاميم...).

- **عالمية الاحتياجات:** والتي غالبا ما تتناقض مع الاختلافات الثقافية خاصة ما تعلق بمستويات ثقافية ضمنية (القيم، العمليات المعرفية، المعاني..)، وحتى في حالة كون أن المنتجات المطلوبة هي عالمية بالفعل يجب عرضها وفق المتطلبات المحلية، كما أن عالمية احتياجات العالم هي بلا شك ايديولوجية أكثر منها حقيقية، وتميل إلى الخلط بين عالمية الاحتياجات وعالمية وسائل أو طرق تلبيتها.

وفي إطار دعم سياسة التكييف، ظهرت مدرسة التكييف الدولية والتي يؤكد دعاتها أن الاختلافات بين الأسواق الخارجية من حيث التكنولوجيا، العوامل السياسية والاقتصادية، التكلفة والبيئية إنما تتطلب أنشطة تسويقية تأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل بلد على حده، فهم يعتقدون أنه يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تتعرف على الكيفية التي يجب أن تضبط بها استراتيجية تسويق كاملة. ومن بين دعاة هذه المدرسة دوغلاس ووند (Douglas and Wind) واللذان نشرا مقالا بعنوان "أسطورة العولمة" عام 1987 بقولهما أن بيع نفس المنتجات بنفس الطريقة في كل مكان إنما هو سذاجة وافراط في التبسيط، إذ يشيرا في مقالتهما إلى أن استراتيجية التقييس العالمية لا تناسب جميع المنتجات والشركات مقدمين بذلك أمثلة بقولهما أن المستهلكين في الشرق الأوسط يفضلون معجون الأسنان الذي ذوقه حارا، وأن اللون الأسود هو اللون المرتبط بالموت ولكن اللون الأبيض هو لون الموت في الصين وغيرها من الحجج.[2]

وبهذا، فقد تجد المؤسسات الدولية في سياسة التعديل بعض الحلول للاستجابة الفعالة لمتطلبات الأسواق الدولية غير أن ذلك قد يطرح أمامها مجموعة من العقبات أو المشاكل كارتفاع التكلفة مثلا، أو وجود بعض المنتجات لا تقبل التعديل كالمنتجات الزراعية.

---

[1] *: Nathalie Prime & Jean-claude Usunier,* ***Marketing International****: Marchés, Cultures et organisation, Pearson, France, 2012, P107*

[2] *: Ai Jun Hou,* ***Integration of Standardisation and Adaptation Marketing Mix Strategy Reference to Shiseido Company in UK and China****, Being a Dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration (General), THE UNIVERSITY OF HULL, April 20, 2001, p11*

وبما أننا نتكلم عن السوق الدولي وبالتالي تشريعات وقوانين أخرى؛ فالتشريعات الحكومية والضرائب والعوامل السياسية والاقتصادية للبلد المضيف كالتعليمات الخاصة بدائرة المواصفات والمقاييس والتعليمات الصادرة من وزارة الصحة وغيرها قد تجبر المؤسسات على اتباع سياسة التوحيد في بعض المنتجات.[1]

وتعتمد استراتيجية التوحيد العالمي للمزيج التسويقي على افتراض أن احتياجات المستهلكين في مختلف الاسواق تميل إلى التجانس، ويعتمد ذلك على وجود قطاعات متجانسة دوليًا تسمح للمؤسسة باتباع نفس سياسة التسويق في الأسواق الجغرافية المختلفة.

ومن حيث الفوائد، فهو يقلل تكاليف الإنتاج والتسويق، وهي استراتيجية سهلة التطبيق، فهي تساعد على نقل صورة موحدة للمؤسسة على نطاق عالمي، أما من حيث العيوب، فإنه لا يأخذ في الاعتبار خصوصيات الأسواق المحلية وبالتالي هناك خطر كبير من عدم القدرة على تلبية احتياجات المستهلكين بشكل صحيح، ونجد هذه الاستراتيجية في قطاع الرفاهية أو التكنولوجيا العالية أو المنتجات التي تستفيد من تأثيرات صورة بلد المنشأ.

وأيضا وبهدف دعم سياسة التوحيد (التقييس) ظهرت مدرسة التقييس العالمية والتي تفترض أن العالم أصبح متجانسًا بشكل متزايد في متطلبات عملائه. المؤيد الرئيسي لاستراتيجية التقييس العالمية هو البروفيسور ثيودور ليفيت في مقالته الشهيرة لعام 1983، "عولمة الأسواق"، والذي يعتبر عملية عولمة الأسواق "نموذجًا"، بحيث يفترض أن العالم سيتحرك باتجاه واحد ولا يمكن لأي شيء تغييره، وأضاف أنه لكي تتمكن الشركات من البقاء على قيد الحياة، يجب عليها أن تتعلم كيفية النظر إلى العالم كسوق كبيرة تتجاهل الاختلافات السطحية على المستويين الإقليمي والوطني. اضافة إلى ذلك يعتقد أنه في الوقت المناسب ستختفي هذه الفروقات لتشكل سوقًا كبيرًا واحدًا. كما يقدم أمثلة تدرس حالات Coca-Cola وPepsi، اللتين نجحتا في الانتشار العالمي.[2]

وبهذا فقد تجد المؤسسات الدولية في سياسة التوحيد الحل الأمثل عند تقديم المنتج إلى السوق الدولية، سواء من حيث اختصار الجهد لإجراء التعديلات اللازمة وبالتالي تحقيق وفورات في التكلفة، أو من حيث السرعة في تقديم المنتجات إلى الأسواق الدولية دون إجراء دراسة معمقة لتفضيلات المستهلكين، فهي تقوم بتصريف (تصدير) الفائض من منتجاتها فقط.

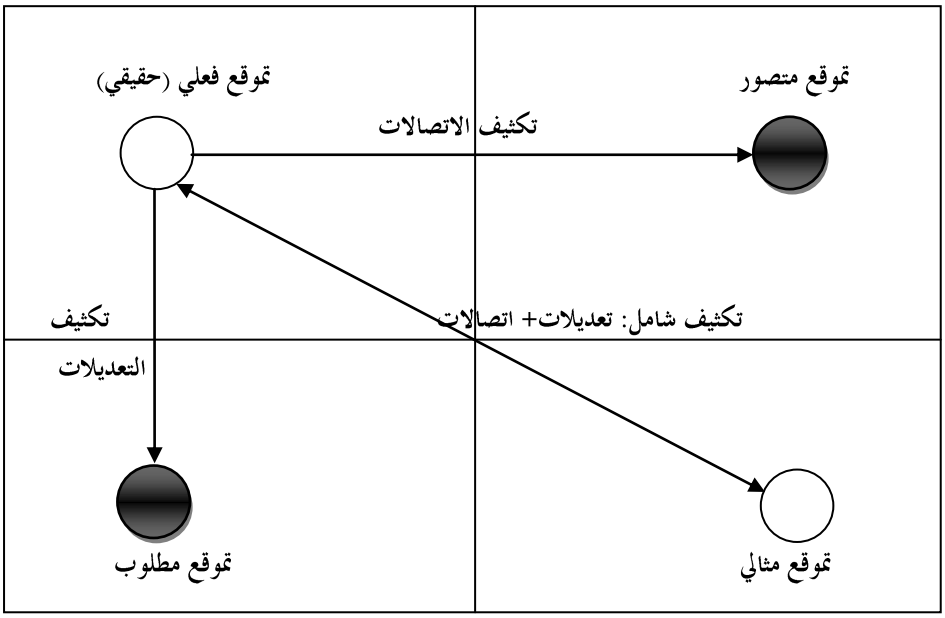
[1] : هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص190

[2]: *Ai Jun Hou, op cite, p10*

وإن بدى التوحيد كحل أمثل فهو أيضا يطرح مجموعة من العقبات أو المشاكل ومن بينـــها عـــدم قبـــول المنتجات من طرف المستهلك الأجنبي؛ فهذا الأخير دائما ما يبحث عما يشبع رغباته وبالتالي فإن لم يكن هناك إشباع لا يكون شراء وهذا ما يؤدي إلى فشل السياسة التسويقية للمنتج دوليا.

وفيما يلي أهم خيارات التموقع المتاحة أمام المؤسسة في حالة تبنيها سياسة التكييف لعناصر المزيج التسويقي أو سياسة التوحيد العالمي.

الشكل رقم (02-09): التكييف والاتصالات لتحقيق التموقع



Source:*http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/L3_3_4_positionnement_percu_voulu.html 02/03/2020 17:00*

يتضح من الشكل أنه في حالة ما قامت المؤسسة بتكثيف الجهود الاتصالية دون إجراء تعديلات على المنتج، فإن ذلك سوف يسمح لها بالانتقال من الوضع المدرك إلى الوضع المتصور، أما في الحالة العكســـية، تكثيـــف التعديلات دون تغيير في الحملات الاتصالية فسوف تنتقل المؤسسة من التموقع الفعلي إلى التموقع المطلوب، في حين نجد أن المؤسسات التي تعمل على تكثيف كل من التعديلات على سياسة المنتجات بهدف تطوير موقعـــه الحقيقي في السوق وسياسة الاتصال والتي تسمح لها بالتواصل من أجل تغيير الموقف المتصور. سوف يمكنـــها من الانتقال من التموقع المدرك إلى التموقع المثالي مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق المستهدفة.

وفي سياق الاختيار والمفاضلة بين سياستي التوحيد والتكييف يمكن تبني مجموعة من المعايير بما يتوافق مع البيئة التسويقية الدولية، وهي كما يلي:[1]

- **طبيعة السلعة:** تشير بعض الدراسات إلى ضرورة توحيد خصائص السلع الصناعية عكس السلع الاستهلاكية والتي تحتاج إلى تعديل أكبر؛

- **درجة تطور السوق:** تختلف دورة حياة المنتج من سوق لآخر وبالتالي فإن لكل مرحلة استراتيجية خاصة؛

- **العائد والتكلفة:** تسمح سياسة التوحيد بتحقيق وفورات في التكلفة من خلال اختزال تكاليف البحث والتطوير كون أن التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج قد تم إرسائها عند البدء في الإنتاج؛

- **المتطلبات الحكومية:** قد تكون إجراءات وقيود حكومية من الدولة المضيفة تفرض ضرورة إجراء تعديلات على المنتج؛

- **المنافسة:** تعد المنافسة القوية سببا وجيها للتوجه نحو سياسة التعديل تجنبا للتقليد، وعلى العكس فإن غياب المنافسة يشجع على التوحيد؛

- **البيئة المادية:** تتمثل في الطبوغرافيا والمناخ ووفرة الموارد، والتي تسفر عن ضرورة التعديل؛

- **ظروف السوق:** الخصائص الثقافية والاجتماعية ومدى تقبل المستهلك للمنتج كلها عوامل ذات تأثير مباشر على قرار المؤسسة بتعديل المنتج.

في الختام يمكن القول أنه على المؤسسات الدولية قبل تصميم مزيج تسويقي دولي يجب عليها إجراء دراسة معمقة للأسواق الأجنبية المستهدفة؛ إذ يساعد ذلك في تحديد عناصر المزيج التسويقي التي يمكن توحيدها والعناصر التي ستحتاج إلى تعديل لتتناسب مع الاحتياجات المحلية، فقد يكون الأمر مناسبا أن تكون المؤسسة قادرة على استخدام مزيج تسويقي قياسي في مختلف الأسواق المستهدفة فقط تحتاج إلى تعديله في بعض الحالات، أو قد تتطلب كل دولة مزيج تسويقي خاص بها.

وبعبارة أخرى، ايجاد حل وسيط بين السياستين، وذلك استنادا إلى القواسم المشتركة بينهما في ظل خصائص وميزات الأسواق الدولية، بمعنى تبني التوحيد حيث ما أمكن والتعديل عند الضرورة.

[1] :رماس محمد أمين، **سياسة التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل التكنولوجيات الحديثة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم: التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 59

المطلب الرابع: العلامة التجارية كأساس داعم لبناء التموقع الدولي

تشكل العلامة التجارية عنصرا أساسيا في استراتيجية التسويق، وتتلخص أهميتها في بناء التموقع من خلال قدرتها على التعريف بالمنتجات وأهم المزايا التي تحملها، إضافة إلى تمييزها عن غيرها من المنتجات المنافسة؛ فهي تمثل هوية المنتجات، وتزداد أهميتها في مجال التسويق الدولي إذ تشكل بطاقة عبور للمنتجات المحلية نحو العالمية.

1. مفهوم العلامة التجارية الدولية

حسب جمعية التسويق الأمريكية *(AMA)* تعرف العلامة التجارية بأنها اسم أو مصطلح أو رمز أو تعبير أو تصميم أو مزيج منها، بهدف تحديد سلع وخدمات البائع والواحد أو مجموعة من البائعين وتمييزها عن تلك الخاصة بالمنافسين.[1]

وبالتالي فإن العلامة التجارية هي منتج أو خدمة تضيف أبعادًا تميزها بطريقة ما عن المنتجات أو الخدمات الأخرى المصممة لتلبية نفس الحاجة. قد تكون هذه الاختلافات وظيفية أو منطقية أو ملموسة تتعلق بأداء منتج العلامة التجارية. قد تكون أيضًا أكثر رمزية أو عاطفية أو غير ملموسة – تتعلق بما تمثله العلامة التجارية.

وتعرف العلامة التجارية بأنها اسم أو رمز تستخدم للتعرف على المنتجات الخاصة بالبائع، كما تستخدم لتمييز المنتجات، أيضا يمكن اعتبارها أداة لحماية المنتجات من التقليد وإشارة لتعريف العميل بمصدر المنتجات وتوجيهه نحو اقتناءها.[2] العلامة التجارية تمثل هوية المنتجات في الأسواق التنافسية، كما تسمح بإعطاء المستهلك نقطة مرجعية أثناء عملية الشراء وبعدها.

وتكمن أهمية العلامة التجارية في حاجة الملاك والعملاء في الحصول على هوية يتم من خلالها التعرف على المنتجات والخدمات وتمييزها بسهولة، وتستثمر المؤسسات الملايين في تطوير وحماية علامتها التجارية، وذلك نظرا لأن المنتجات ذات العلامة التجارية لها مزايا واضحة على المنتجات دون علامة تجارية وهو أقرب إلى تحديد تموقع المنتجات، وتعتبر العلامة التجارية القوية مفتاح النجاح التجاري في الأسواق التنافسية من خلال توفيرها للمزايا الرئيسية التالية:[3]

- زيادة مستويات الوعي بالمنتج؛
- القدرة على تحصيل سعر ممتاز؛

---

[1] : *PHILIP Kotler, KEVIN Lane keller, **Marketing Management**, 12 edition, Pearson Education, New Jersey, U S, 2006, p274*

[2] : محمد عبد العظيم أبو النجا، **تسويق العلامات: فعاليات بناء العلامة الرابحة**، الطبعة1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2013، ص28

[3]: *Andrew Whalley, **Op cite**, p87*

- تقليل مخاطر حرب الأسعار؛
- ميزة تنافسية؛
- أساس سليم لبناء علاقات قوية مع العملاء؛
- احتمال أكبر لتكرار عمليات الشراء؛
- فرصة أفضل للنجاح بالنسبة للمنتجات الجديدة.

وفي مجال الأعمال الدولية والعالمية، ازدادت أهمية العلامة التجارية وأصبحت المؤسسات تبحث عن طرق فريدة لتحديد منتجاتها بين منافسيها من خلال التركيز بشكل أساسي على العميل، وهنا تبرز بوضوح وظيفة العلامة التجارية في خلق التمايز بين الكيانات التي تلبي حاجات العميل، وهذا التمايز يتمثل في سلسلة من المزايا التي يحصل عليها كل من البائع والمشتري.[1]

وتعرف العلامة التجارية الدولية بأنها تلك العلامة التي يتم بيعها في أكثر من دولة، ولكنها لا تحمل صفة العالمية، بحيث تضم معايير تبين درجة الاختلاف بين بيعها في السوق المحلي لها وبيعها في الأسواق التنافسية.[2]

هذا ويمكن وصف العلامة الدولية بأنها علامة نجحت في أسواق إضافية للسوق الأصلي (المحلي)، وقد اكتسبت سمعة حسنة لدى المستهلكين في الأسواق الدولية، كما أن تنمية علامة تجارية ناجحة هو هدف كل مؤسسة تتجه نحو تدويل أنشطتها.

---

[1]: *Aslı Küçükaslan Ekmekçi,* ***The importance of product positioning and global branding for sustaining competitive advantage within the companies' global marketing strategy****, Chinese Business Review, Volume 9, No.4, Apr. 2010, p22*

[2] :جيفري راندل، **كيف تضع علامة تجارية لمنتجاتك وتروجها**، ترجمة: خالد العامري، الطبعة 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص139

2. استراتيجيات بناء العلامة التجارية في الأسواق الدولية

يعتبر توصيل قيم العلامة التجارية بشكل فعال في سوق محلية متجانسة نسبيًا مهمة صعبة؛ يعد القيام بذلك في العديد من الأسواق تحديًا خطيرًا لمعظم المؤسسات. قد يكون من السهل نسبيًا نقل بعض قيم العلامات التجارية إلى سوق أو سوقين متجاورين، لكن هذا يتطلب تفكيرًا استراتيجيًا كبيرًا واهتمامًا وثيقًا بالاختلافات في حالة الأسواق الدولية، وفي هذا السياق يوجد بديلان رئيسيان لتقديم العلامة التجارية في الأسواق الخارجية:[1]

- يمكن للمؤسسة إطلاق العلامة التجارية في وقت واحد في عدد من الأسواق، وهنا قد يتم دمج التعديلات المحلية للمنتج أو الإعلان بحيث يتم ضبطها وفقا للاحتياجات في الأسواق المستهدفة؛
- توحيد العلامة التجارية المحلية المكتسبة لجميع الأسواق الدولية.

وعادة ما يتم تطوير العلامات التجارية داخل بلد ما ثم يتم تقديمها إلى الأسواق الخارجية من خلال الإعلانات والترويج الشفهي لها من قبل رجال التسويق ومندوبي المبيعات في تلك الأسواق أو الوسطاء بالإضافة إلى التكيف والتطوير الاستراتيجي للمؤسسة.

وترتبط استراتيجية بناء وتطوير العلامة التجارية في الأسواق الدولية بما يلي:[2]

- **تأثير شعبية العلامة التجارية:** إذا أرادت العلامة التجارية أن تثبت نفسها كمنافس قوي في السوق الدولية، فعليها أن تبني أو تحافظ على مكانتها في السوق من خلال وجودها فيه. بمعنى أدق أن تكون علامة تجارية مشهورة في سوق جغرافي محدد. وتؤثر شعبية العلامة التجارية بشكل إيجابي على أدائها ليس فقط بشكل مباشر على المدى القصير ولكن أيضًا بشكل غير مباشر على المدى الطويل من خلال إنشاء صورة العلامة التجارية المفضلة. ومن بين العلامات التجارية التي أثبتت شعبيتها في جميع الأسواق الدولية كوكاكولا وماكدونالدز وكوداك وهوندا وفورد وبي إم دبليو.

---

[1]: *Marilyn A. Stone and J.B. Mc Call,* ***International Strategic Marketing A European perspective****, First published, Routledge, London, 2004,p134*

[2]: *Frank Bradly,* ***International Marketing Strategy****, 5th Edition, Pearson Education Limited, England, 2005 ,p-p 193-195*

- **تأثير بلد المنشأ:** عند تقييم منتجات الدولة، يأخذ المستهلكون في الاعتبار سلامة المنتج والسعر ووجود السوق في بلدهم والمطابقة المتصورة مع احتياجاتهم الشخصية، وبالتالي فإن شهرة العلامة التجارية في السوق المحلية وصورة الدولة هي عناصر أساسية لنجاح العلامات التجارية على المدى الطويل في الأسواق الدولية.

- **بناء قيمة العلامة التجارية والتواصل معها:** يساهم عاملان مهمان في مزيج قيمة العلامة التجارية وهما قدرة المؤسسة على تجنيد العملاء والاحتفاظ بهم في بلدان مختلفة ومستوى وتكرار استهلاك العلامة التجارية. هذه العوامل تؤثر مجتمعة على مزيج قيمة العلامة التجارية. وبمجرد إنشاء مزيج القيمة الخاص بالعلامة التجارية، تضع المؤسسة علامتها في السوق مع مراعاة احتياجات العملاء والعلامات المنافسة. تُمنح العلامة التجارية هوية واضحة وتحاول المؤسسة تطوير استراتيجية اتصالات فعالة للتأكد من أن بناء العلامة التجارية وتوصيل قيمها للعملاء يتم بشكل صحيح.

ما يمكن قوله عن تدويل المؤسسات للعلامة التجارية هو أنه قد تنجح العديد من العلامات في توصيل القيم المرغوبة في العديد من الأسواق غير المتجانسة، ولكنها مهمة ليست سهلة. ونظرًا لاختلاف الأذواق والتفضيلات في الأسواق الدولية، فإن إدارة العلامة التجارية عبر الأسواق تصبح قضية مهمة للمؤسسة الدولية.

وفي ذات السياق يجب أن تضمن المؤسسة أن السمات المميزة تقدم لها ميزة تنافسية في كل سوق تعمل فيه والتي تصبح صراعًا مستمرًا حيث يمكن أن تتآكل هذه الميزة التنافسية نتيجة لنشاط المنافسين وإدارة العلامة التجارية السيئة. ولكي تنجح استراتيجيات تدويل العلامة التجارية وأن يتم إنشاء قيمة لها، يجب أن يقتنع المستهلكون بوجود اختلافات ذات مغزى بين العلامات التجارية المتنافسة.

3. دور العلامة التجارية في تحقيق أبعاد التموقع (التعريف بالمنتج وتمييزه)

يعد التعريف بالمنتجات وتمييزها من خلال العلامة التجارية أكثر ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة؛ إذ تساعد العلامة في إعداد سياسة شراء قوية والاستفادة منها في منح المؤسسة ميزة تفردية تحدد أفضل الطرق لمهاجمة الحصص السوقية للمنافسين، وبهذا فهي أكثر ثباتًا ولها منظور أطول لأنها ترتبط بولاء المستهلك في المستقبل.

بصيغة أدق، تسمح العلامة التجارية للمستهلكين بتقييم المنتج المتطابق بشكل مختلف اعتمادًا على كيفية وصفه بالعلامة التجارية الخاصة به وذلك من خلال التجارب السابقة مع المنتج وبرنامج التسويق الخاص به وقدرة العلامة التجارية على تبسيط عملية اتخاذ قرار الشراء من خلال الإشارة إلى مستوى معين من الجودة بحيث يمكن للمشترين الراضين أن يختاروا المنتج بسهولة مرة أخرى مما يعني الولاء للعلامة التجارية. هذا الولاء يمكن أن يترجم إلى الاستعداد لدفع سعر أعلى، وعلى الرغم من أن المنافسين قد يكررون بسهولة عمليات

التصنيع وتصميمات المنتجات، إلا أنهم لا يستطيعون بسهولة مطابقة الانطباعات الدائمة في أذهان الأفراد والمؤسسات منذ سنوات من النشاط التسويقي وتجربة المنتج. بهذا المعنى، يمكن اعتبار العلامة التجارية وسيلة قوية لتأمين ميزة تنافسية تسير نحو بناء تموقع المنتج لدى المستهلك.[1]

وبشكل عام تمثل العلامة هوية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة في السوق التنافسية؛ بحيث تمنحها خاصية التمييز دون غيرها من المنتجات المنافسة من خلال تلخيصها لمعلومات كثيرة تتعلق بالمنتج وتساعد المستهلك في اتخاذ قرار الشراء. هذه المعلومات يقوم المستهلك بتجميعها مقارنة بالمعروض من المنتجات المنافسة من حيث الجودة، السعر، المحتوى والاستخدام وغيرها. وما إن يصل المستهلك إلى اتخاذ قراره فيما يتعلق بأي منتج يناسبه بناء على العوامل السابقة يقوم بعملية الشراء وتجريب المنتج، في البداية يتم جمع المعلومات بناء على بالتدرج والخبرة، بعدها يصبح قرار الشراء آلي وسريع دون الحاجة إلى معلومات حول المنتج وذلك كون أن المستهلك كَوَن صورة ذهنية عن العلامة التجارية التي يحملها المنتج أو الخدمة مما يساعده مستقبلا في اتخاذ قرار الشراء.[2]

مما سبق يتضح أن المستهلكين سوف يبنون تصورات حول المنتج أو العلامة التجارية بناء على خبرتهم ومعلوماتهم الحالية، إلا أنه يمكن تعزيز هاته التصورات أو حتى تغييرها (إعادة بناءها) من خلال الاستراتيجية التسويقية وعناصر المزيج التسويقي؛ إذ تمثل هذه الأخيرة متغيرات يمكن التحكم فيها من قبل المؤسسة وبالتالي إمكانية تطويرها بشكل يتناسب مع احتياجات وتفضيلات المستهلك مما يسمح بطرح عروض ذات قيمة إضافية تلبي احتياجات المستهلك بالمستوى المطلوب وهو ما يمكن تفسيره بأنه التوجه نحو بناء التموقع.

---

[1]: *Philip Kotler, Kevin Lane keller, **op cite**, p274*

[2] : كنعان الأحمر، **الانتفاع بالعلامات التجارية كأداة للتنمية الاقتصادية**، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الصناعية من أجل ريادة الأعمال والتجارة والبحث والتطوير، المنظمة العالمية للملكية الفكرية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة وغرفة التجارة الدولية السورية، 11-12 ماي، دمشق، سوريا، 2004، ص 5

خلاصة:

على الرغم من أن النجاح في عالم الأعمال في الوقت الحالي ينبثق من عوامل عديدة إلا أن المؤسسات التي ترغب في التفوق في السوق الدولي يجب أن تتميز بسمة واحدة وهي التقيد المطلق بحاجات ورغبات المستهلك والتطبيق المتعدد الجوانب لاستراتيجيات التموقع كأحد مخرجات نموذج STP، إضافة إلى تكييف عناصر المزيج التسويقي (4Ps) لدعم هذا التموقع وتطويره؛ إذ يتطلب تطوير التموقع فهما واضحا لسياسات عناصر المزيج التسويقي والطريقة التي يستجيب بها المستهلكون لهذه العناصر وهو ما يتطلب مراقبة مستمرة لتفضيلات المستهلكين واتجاهاتهم السلوكية ومن ثم تصوراتهم الحالية للمنتج والعروض التنافسية.

وإلى جانب المزيج التسويقي، تعد العلامة التجارية أداة تسلط الضوء بوضوح على ما يجعل المنتج أو الخدمة المقدمة مختلف وأكثر جاذبية عن المنافسين. العلامة التجارية الناجحة في السوق المحلي قد تحقق نفس النجاح دوليا إذا ما تم إدارتها بكفاءة نحو تعزيز نقاط قوتها، وهنا يجب أن تتأكد المؤسسات الدولية من قدرتها على الوفاء دائما بوعودها فيما يتعلق بالقيمة المضافة التي يتم الترويج لها تحت اسم علامتها التجارية، إلى جانب ذلك من الضروري أن تعي كل مؤسسة كيف تتنافس في السوق وأن تتوافق قدراتها الإنتاجية والتسويقية مع متطلبات العملاء المستهدفين؛ فغالبا ما يرغب العملاء في تلبية احتياجاتهم كما يريدون سواء من حيث الجودة أو الوقت أو حتى التكلفة، وأن يتم تعويضهم إذا حدث خطأ ما قد يهدد مطالبهم بعدم تلبيتها على الوجه المطلوب.

الفصل الثالث

الدور الاستراتيجي للإمداد في تحقيق الميزة التنافسية ودعم التموقع الدولي

تمهيـــد:

يتيح الاقتصاد العالمي للمؤسسات الوصول إلى التقنيات الجديدة والمهارات والأسواق، وبالتالي فرص النمو الموجهة نحو الخارج أضحت أفضل من أي وقت مضى. في الوقت نفسه، يعرضـــهم لمنافســـة شـــديدة مـــن المؤسسات الأجنبية في أسواقهم المحلية. مع تراجع الحواجز التجارية، لا يوجد شيء اسمه السوق المحلية وحدها؛ إذ يتعين على أي منتج أو خدمها تقدمها المؤسسة أن تفي بمعايير التكلفة والجودة والتسليم في الأسواق الدولية.

وبهذا تعد المنافسة العالمية من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات اليوم في سعيها لبناء تموقـــع لـــدى العملاء في الأسواق المستهدفة، وغالبًا ما يكون الأمر هو أنه لا يمكن استهداف العملاء بنفس مستوى الخدمـــة المقدمة في الأسواق المحلية وذلك نتيجة عدم تجانس تكوينهم، وبالتالي يجب أن تخطط المؤسســـات لمســـتويات خدمة محددة لعملاء مختلفين ومتباينين. في هذا السياق يمكن أن يكون للإمداد تأثير كـــبير علـــى الأداء العـــام للمؤسسة لتحديد فرص الميزة التنافسية طويلة الأجل، قد يكون ذلك من خلال التركيز على خفض التكاليف، أو محاولة تحسين الجودة والخدمة في نفس الوقت غير أنه نادرًا ما يمكن تحقيق تقديم مستوى خدمة أعلى مـــن المنافسين إذا فشل المورد في التركيز على استراتيجيته اللوجستية بمعنى تجاهل التركيز على استراتيجية الإمـــداد الدولي.

وفي هذا السياق يبحث الفصل الثالث في الدور الذي يلعبه الإمداد في بناء تموقع المؤسسة في البيئة التنافسية الدولية، وقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية

المبحث الثاني: الميزة التنافسية كأساس لبناء التموقع

المبحث الثالث: دور الإمداد في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية ودعم بناء التموقع الدولي

المبحث الأول: من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية

يتيح الاقتصاد العالمي للمؤسسات إمكانية الوصول إلى التقنيات الجديدة والمهارات والأسواق والموارد المالية، مما يعني احتمالات أفضل للنمو الخارجي. في الوقت نفسه، يتعرضون لمنافسة شديدة من المؤسسات الأجنبية التي أثبتت وجودها هناك. مع تقليل الحواجز التجارية، لم يعد السوق الوطني قائمًا بمفرده. يجب أن يفي أي منتج أو خدمة تقدمها مؤسسة ما بمعايير السعر والجودة والتسليم المعمول بها في الأسواق الدولية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

مع مطلع الثمانينيات ظهرت نظرية الميزة التنافسية، وهي الفترة التي شهدت تغيرات متزايدة في الاقتصاد العالمي، والتي فرضت استخدام نظريات أخرى تشرح تدفق السلع والخدمات بين البلدان. تقوم نظرية الميزة التنافسية على مبدأ المفهوم الوحيد والمهم على المستوى الوطني هو الإنتاجية المحلية.

1. تعريف الميزة التنافسية

يرجع ظهور الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات من قبل شركة **ماكيتزي للاستثمارات** والنجاح الذي حققه اليابانيون في اقتحامهم للأسواق العالمية وقدرتهم على التكيف مع الظروف البيئية المختلفة وكفاءتهم في اختيار ميادين التنافس التي تتوافق مع نقاط قوتهم، وبداية من الثمانينات انتشرت فكرة الميزة التنافسية بين المؤسسات الأمريكية خاصة بعد ظهور كتابات **مايكل بورتر (Michael Porter)** في السنوات 1980 و1985 ليكتسي بعد ذلك مصطلح الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الأعمال والإدارة.[1]

ووفقا لبورتر 1985 تقترح نظرية الميزة التنافسية أن الدول والمؤسسات يجب أن تتبع سياسات تخلق سلعًا عالية الجودة لبيعها بأسعار مرتفعة في السوق، وفي هذا السياق يؤكد بورتر على نمو الإنتاجية باعتباره محور الاستراتيجيات الوطنية. تقوم هذه النظرية على فكرة أن العمالة الرخيصة موجودة في كل مكان، وأن الموارد الطبيعية ليست ضرورية لاقتصاد جيد.[2]

---

[1] : غول فرحات، **حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010، ص3

[2] : *Linda Williams, **International Business**, Tidewater Community College, P8, from the cite: https://courses.lumenlearning.com/suny-internationalbusiness/front-matter/pdf/*

وتعرف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى".[1]

كما يقصد بالميزة التنافسية جميع الخصائص أو السمات التي يمتلكها منتج أو علامة تجارية والتي تمنحها تفوقًا معينًا على منافسيها المباشرين. يمكن أن تكون هذه الخصائص أو السمات ذات طبيعة متنوعة وتتعلق بالمنتج نفسه (الخدمة الأساسية)، أو بالخدمات الضرورية أو المضافة التي تصاحب الخدمة الأساسية، أو بالإنتاج أو التوزيع أو طرق البيع المحددة للمنتج.[2]

وأهم ما يميز القدرة التنافسية في المؤسسات الانتاجية هو الطريقة التي يتم بها تصميم المنتجات. يعد الاهتمام بالعملاء ومعرفة ما يريدون بداية أساسية، ومع ذلك ونظرًا لأن جميع المؤسسات المتنافسة تولي اهتمامًا لما يريده العملاء؛ فإن مفتاح الميزة التنافسية يصبح بعد ذلك القدرة على الإنتاج. الفرق بين الفائزين والخاسرين هو أن الفائزين هم أكثر قدرة على تقديم منتجات وخدمات تنافسية فيما يتعلق بالجودة (أفضل)، والسعر (أرخص) والوقت (أسرع)، والاستجابة للتغيير (مرنة).[3]

وفقا للتعريفات المذكورة أعلاه فإنه يقصد بالميزة التنافسية مجموع القيم المعروضة من قبل المؤسسة للعملاء المستهدفين، بحيث تفوق هذه القيم السعر الذي يدفعه العميل، وهنا تظهر بوضوح العلاقة المباشرة بين القيم المتوقعة من قبل العملاء، والقيم التي تقدمها المؤسسة وتلك التي يقدمها المنافسون، والتي تحدد بمجملها أبعاد وشروط الميزة التنافسية، ففي الحالة التي تكون فيها القيم المقدمة للمؤسسة تتقارب بشكل كبير مع القيم المتوقعة للعملاء مقارنة بالقيم التي يقدمها المنافسين يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس القطاع، هذه الميزة تجعل المؤسسة متفوقة على منافسيها.

[1] : مليحة يزيد، **أصول وفصول التسويق**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص231

[2] *: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose,* ***Maketing Stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché****, 7e édition, Dunod, Paris, 2008, p 250*

[3] *: John Nicholas,* ***Lean Production for Competitive Advantage A Comprehensive Guide to Lean Methods and Management Practices****, 2nd Edition, Taylor & Francis Group, Boca Raton, Florida, 2018, P2*

وبهذا يمكن صياغة التعريف الموالي للميزة التنافسية بالقول أنها "عبارة عن مجموعة من الصفات التي تمنح المؤسسات نفوذًا على منافسيها، بحيث تسمح للمؤسسات بتقديم منتج أو خدمة للسوق المستهدفة ذات قيمة أعلى من منافسيها في نفس القطاع. على المدى الطويل، فإن ذلك سوف يعزز مكانة المؤسسة في صناعتها ويحقق مبيعات أكبر مقارنة بالمنافسين".

وبشكل مختصر يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها " سمة تمكّن المؤسسة من التفوق في الأداء على منافسيها مما يسمح لها بتحقيق هوامش أعلى مقارنة بالمنافسين ويولد قيمة للمؤسسة ومساهميها".

2. استراتيجية التنافس كأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تتضمن الاستراتيجيات التنافسية اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مكانة يمكن الدفاع عنها في الصناعة. يمكن للاستراتيجيات التنافسية أن تساعد المؤسسة على مواكبة القوى التنافسية وأن تحقق أداءً أفضل من المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.

والاستراتيجية التنافسية هي طريقة لاكتساب ميزة تنافسية، بعبارة أخرى تطوير "الميزة" التي تمنح المؤسسة إمكانية بيع المنتجات وتجعلها بعيدة عن المنافسين.

وتعرف استراتيجية التنافس بأنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين"[1].

وبهذا تتعلق الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة بكيفية التنافس في مجالات العمل التي تعمل بها. بمعنى آخر، تعني تحديد كيف تنوي المؤسسة إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها فيما يتعلق بالمنافسين.؛ إذ أن امتلاك ميزة تنافسية يعني أن تكون المؤسسة أكثر ربحية على المدى الطويل.

ويمكن تعريفها على أنها تلك الأساليب التي تصف طرقًا مختلفة لبناء ميزة تنافسية، بهدف تحسين وضع المؤسسة في السوق وتوفير قيمة عالية للعملاء من خلال اتخاذ إجراءات ضد المنافسين في الصناعة. وهي بذلك تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

[1] : غول فرحات، **حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة**، مرجع سابق، ص7

وتضمن قاموس Webster مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفق تحليل المصطلحات الثلاثة (الميزة، التنافسية، المستديمة)؛ إذ عرف الميزة بأنها "المركز أو الحالة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة"؛ التنافسية "الخصائص التي تتصف بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين"؛ أما مصطلح المستديمة فقد عرفه بأنه "التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة".[1]

كما تعرف الميزة التنافسية المستدامة (المستديمة) بأنها "المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى"[2].

وتعبر الاستدامة في الميزة التنافسية عن السعي المستمر للمؤسسات لأن تكون في وضع متميز وتقدم ميزات جديدة وفريدة للمنتجات والخدمات للتموقع في مصف الأفضلية، مع المحافظة على هذا المركز من خلال إدارة علاقاتها مع المنافسين ضمن نفس القطاع.

وبهذا تمثل الميزة التنافسية المستدامة أصول المؤسسة أو سماتها أو قدراتها التي يصعب تكرارها أو تجاوزها؛ وتوفر مركزًا متفوقًا أو مناسبًا على المدى الطويل مقارنة بالمنافسين، كما أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إنما يتوقف على توافر تلك الأصول والمهارات والتي تمثل أساس التنافس، بالإضافة إلى تحديد طرق المنافسة وميدان التنافس:[3]

- بالنسبة لأسس التنافس، والتي تمثل الأصول والقدرات التنافسية التي تحوزها المؤسسة والتي تختلف عن المنافسين ويصعب تقليدها من قبلهم، مثل: مهارات التصميم والتصنيع، توافر قدرات بشرية قادرة على التنافس...الخ؛

- بالنسبة لميدان التنافس، فيكون من خلال توظيف قدرات المؤسسة في اختيار المنتجات والخدمات التي تتنافس بها، وأيضا الأسواق المستهدفة؛

---

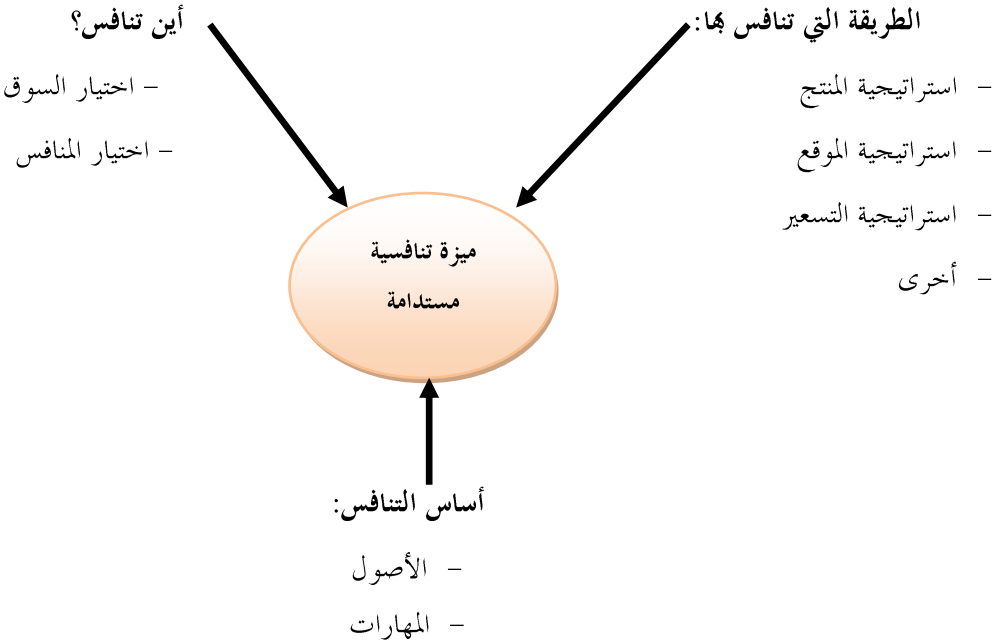
[1] : زكريا مطلك الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، **رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستديمة: دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر**، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر، جامعة حسبة بن بوعلي، الشلف، 2011، ص9

[2] : شنبي صورية، بن لخضر السعيد، **تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد2، 2017، ص 113

[3] : أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، **أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء**، الطبعة1، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر، 2018، ص42-43

– أما فيما يتعلق بطرق التنافس، فيكون من خلال تبني استراتيجية تنافسية قائمة على الجودة وتحقيق رضا العملاء؛ تدنية التكاليف والكفاية الإنتاجية؛ الابتكار والريادة، بالإضافة إلى سياسات تسويقية فعالة.

الشكل رقم (03–01): إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة



المصدر: غول فرحات، **حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة**، مرجع سابق، ص7

لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تحتاج المؤسسات إلى التركيز باستمرار على تحديد استراتيجيات المنتجات التفاضلية، وبناء الكفاءات الأساسية أو إعادة تشكيلها، واكتساب تقنيات فريدة، وتراكم الملكية الفكرية، وكل ذلك يمكن تسخيره لجعل المؤسسة ناجحة في الأسواق التنافسية.

3. استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

استراتيجيات الميزة التنافسية ثلاثة وهي: "قيادة التكلفة" و"التمايز" و"التركيز". تستند هذه الاستراتيجيات الثلاثة إلى مبادئ معينة للميزة التنافسية وهي تقديم قيمة أعلى للعملاء مع تحقيق عائد أعلى من المتوسط للمؤسسة وأصحاب المصلحة. ينصب التركيز العام لهاته الاستراتيجيات على تقديم أحسن عرض للعميل بشكل أفضل من أي منافس آخر في السوق.

أ- **استراتيجية قيادة التكلفة:** تؤكد هذه الاستراتيجية على الكفاءة، وذلك من خلال إنتاج كميات كبيرة من المنتجات الموحدة؛ إذ تأمل المؤسسة من خلالها في الاستفادة من اقتصاديات التدرج وتأثيرات منحنى الخبرة، وغالبا ما يكون المنتج أساسيا ويتم إنتاجه بتكلفة منخفضة نسبيا وإتاحته لقاعدة عملاء كبيرة جدا.[1]

بهذا المفهوم فإن قيادة التكلفة لا تعني قيام المؤسسة بإنتاج منتجات ذات جودة رديئة وبأسعار رخيصة نسبيا؛ هذا المفهوم سيقود إلى الفشل، وإنما تعني أنه يتعين على المؤسسة إنتاج سلع ذات جودة مقبولة ومحددة لمجموعة من العملاء وبسعر أقل بكثير من الأسعار التي تقدمها المؤسسات الأخرى التي تنتج نفس المنتج.

وميزة التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين هي الموضوع الذي يتم تشغيله من خلال الإستراتيجية بأكملها، إلا أن بورتر لم يتجاهل الجودة والخدمة والمجالات الأخرى عند تطبيق هذه الاستراتيجية، وقد أضاف أن تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة إنما يتطلب:[2]

- البناء القوي للمرافق ذات النطاق الفعال، والسعي الحثيث لخفض التكاليف، والتحكم في النفقات العامة وتجنب حسابات العملاء الهامشية، وتقليل التكلفة في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمة وقوة المبيعات والإعلان وما إلى ذلك؛

- غالبًا ما يتطلب تحقيق مركز تكلفة إجمالية منخفضة حصة سوقية عالية نسبيًا أو مزايا أخرى، مثل الوصول الملائم إلى المواد الخام أو العلاقات الخاصة مع الموردين أو الموزعين أو العملاء؛

- قد يتطلب الأمر تصميم منتجات سهلة التصنيع، والحفاظ على مجموعة واسعة من المنتجات ذات الصلة لتوزيع التكاليف، وخدمة جميع مجموعات العملاء الرئيسية من أجل بناء اقتصاديات الحجم؛

- أيضا قد يتطلب تنفيذ إستراتيجية التكلفة المنخفضة استثمارًا رأسماليًا كبيرًا مقدمًا في أحدث المعدات والتسعير القوي لها؛

- يوفر الموقع منخفض التكلفة هوامش عالية يمكن إعادة استثمارها في معدات جديدة ومرافق حديثة من أجل الحفاظ على قيادة التكلفة. قد تكون إعادة الاستثمار هذه شرطًا أساسيًا للحفاظ على مركز منخفض التكلفة.

---

[1]: *Ritika Tanwar,* ***Porter's Generic Competitive Strategies****, Journal of Business and Management, Volume 15, Issue 1 (Nov. -Dec. 2013), p12*

[2]: *Michael E. Porter,* ***Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a new Introduction****, Free Press, New York, 1998, P35*

تتيح استراتيجية قيادة التكلفة الاستفادة من وفورات الحجم والإنتاج بأقل تكلفة ومن ثم القدرة على تحديد سعر بيع لا يمكن اعتماده من قبل المنافسين، غير أنه يمكن أن يؤدي التركيز على السعر إلى إغفال المؤسسة لتطور أذواق العملاء وتفضيلاتهم؛ فبمجرد أن تقدم المؤسسة قيادة التكلفة كأساس للتنافس، يمكن للمؤسسات الأخرى نسخ هذه التقنية بسرعة وخفض أسعارها وهو ما قد يؤثر على مركزها التنافسي.

ب- **استراتيجية التمايز:** تشير استراتيجية التمايز إلى النهج الذي تتخذه المؤسسة لتطوير منتج أو خدمة وتقديمه بشكل مميز لدى العملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون وذلك من خلال محاولات تصميم مجموعة من الاختلافات التي تميز المؤسسة والمنتجات التي تقدمها".[1]

العامل الأكثر أهمية الذي يجب مراعاته عند تبني استراتيجية التمايز هو ما إذا كانت أدوات التفاضل التي تختارها المؤسسة لتسلط الضوء عليها تقدم قيمة للعملاء أم لا؛ إذ أنه من المهم إبراز حقيقة أن العلامة التجارية تقدم قيمة أكبر وجودة أعلى من المنافسين.

إضافة إلى أدوات التفاضل يتطلب التنفيذ الناجح لاستراتيجية التمايز تحليل دقيق لمتطلبات العميل وتفضيلاته بغرض تحديد جدوى دمج ميزات التمايز المختلفة في منتج فريد يحتوي على السمات المرغوبة، غير أن العمل على ذلك غالبًا ما يؤدي إلى تكاليف أعلى، وهنا يجب التأكيد على أن يكون التمايز ناجحًا في جذب العملاء لتغطية تلك التكاليف الإضافية.

تقود إستراتيجية التمايز الناجحة المؤسسة إلى تسعير المنتج بشكل أعلى من منافسيها وذلك لا يمنع من الحصول على ولاء العميل؛ ففي هذه الحالة يكون العميل معتاد على الميزات الفريدة التي تقدمها المؤسسة وأن العسر المرتفع إنما يعكس جودة عالية، ومن بين أمثلة الاستخدام الناجح لاستراتيجية التمايز نجد: أحذية Nike الرياضية، Apple computer وسيارات Mercedes-Benz.

هذا وتشير الأبحاث أن استراتيجية التمايز من المرجح أن تحقق أرباحا أعلى من استراتيجية التكلفة المنخفضة لأن التمايز يخلق حاجز دخول أفضل، كما أنه من المرجح أن تؤدي استراتيجية التكلفة المنخفضة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

[1] : طارق طه، **إدارة التسويق**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص375

وفي هذا السياق تجادل أطروحة بورتر "stuck in the middle" عالق في الوسط" بأنه لا يمكن الجمع بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز؛ إذ يتعين على المؤسسة التي تركز على قيادة التكلفة الحفاظ على معيار معين لمنتجاتها مما يقلل من إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم، أما المؤسسات التي تركز على استراتيجية التمايز قد تجد صعوبة في الحفاظ على انخفاض التكاليف والتنافس مع المؤسسات الأخرى التي تنتج المزيد من المنتجات الموحدة الموجهة لنفس السوق.[1]

ت- **استراتيجية التركيز:** ترتكز الاستراتيجية التنافسية الثالثة على فرضية أن المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين من خلال تطوير وتسويق وبيع المنتجات إلى سوق متخصصة، والتي يمكن أن تكون نوعًا من المستهلكين أو خط إنتاج أو منطقة جغرافية. نتيجة لذلك؛ تحقق المؤسسة إما التمايز في تلبية احتياجات الهدف المحدد بشكل أفضل أو خفض التكاليف أو كليهما.[2]

ففي حالة التركيز على التكلفة فإن الاستراتيجية هنا تكاد تكون نفسها قيادة التكلفة، باستثناء أن المؤسسة ستركز على قطاع واحد محدد في السوق بدلاً من محاولة البيع للجميع، بمعنى أنها ستحاول فقط البيع لجزء صغير من السوق يبحث عن منتج فريد.

أما في حالة التركيز على التمايز فهو مشابه للتركيز على التكلفة، إلا أن المؤسسة سوف تعمل على خدمة قطاع واحد محاولة التميز فيه بتقديم منتجات ذات جودة عالية، وبطبيعة الحالة فإن المنتج في هذه الحالة قد لا يكون متاحا بأقل تكلفة بل على العكس قد يكون الأعلى سعرا، إلا أنه يمكن للمؤسسة تبرير ارتفاع السعر بتقديمها لمنتج يبحث عنه المستهلكون.

وتلجأ المؤسسات إلى اعتماد استراتيجية التركيز لخلق ميزة تنافسية عندما يمكنها أن تخدم جزءا ضيقا من السوق بشكل أفضل من المنافسين، فهي تتضمن تقديم منتج مخصص لفئة من المستهلكين المستهدفين حسب أذواقهم ومتطلباتهم، كما تستهدف قطاعات السوق الأقل عرضة للبدائل أو حيث تكون المنافسة أضعف وذلك من أجل كسب عائد أعلى من المتوسط.

---

[1]: *Ping Lv et al,* ***International Competitive Strategy Choices: Comparing Firms in China and India****, Indian Institute of Management AHMEDA BAD-380 015 INDIA, W.P. No. 2012-01-05 January 2012, P5*

[2]: *Michael E. Porter,* ***Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a new Introduction****, op cite, P35*

وبشكل عام، تتبع المؤسسات واحدة فقط من الاستراتيجيات العامة المذكورة أعلاه. غير أنه قد تبذل بعض المؤسسات جهدًا لمتابعة أكثر من استراتيجية واحدة في وقت واحد وذلك من خلال طرح منتج مختلف بتكلفة منخفضة. على الرغم من نجاح مثل هذه الأساليب على المدى القصير، إلا أنها بالكاد تكون مستدامة على المدى الطويل، أي أنه إذا حاولت المؤسسة الحفاظ على قيادة التكلفة بالإضافة إلى التمايز في نفس الوقت، فقد تفشل في تحقيق أي منهما.

المطلب الثاني: إنشاء الميزة التنافسية في الأسواق الدولية

يتطلب اختيار الذهاب إلى الدولية أو العالمية أن تفكر المؤسسات بعمق وأن تتخذ عددا من الخيارات حول عرض القيمة الخاص بها. إن إنشاء تموقع دائم في سوق جديدة لا يتحقق من خلال امتداد بسيط للسوق الحالية؛ بل من الضروري أن تميز المؤسسة نفسها، وعلى الرغم من حجم المهمة إلا أن النجاح في هذه العملية يمنح المؤسسة القدرة على المنافسة.

1. مفهوم التنافسية الدولية

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD التنافسية الدولية على أنها "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة انتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخل الحقيقي للشعب على المدى الطويل".[1]

ووفقا لكل من (Porter & Adcock 2006) فإن المنافسة الدولية هي المنافسة بين المؤسسات المقيمة من مختلف البلدان في الأسواق الوطنية والعالمية، ويفترض التشغيل الناجح لأعمال المؤسسة في بيئة تنافسية دولية (عالمية)، أولاً وقبل كل شيء القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة المحددة والقدرة على جني الفوائد منها وفقًا لأهدافها وغاياتها.[2]

---

[1] : مقال بعنوان: **التنافسية الدولية والعوامل التي تساعد الدولة على المنافسة في السوق العالمي**، على الموقع: https://www.equiti.com/ae-ar/newsroom/articles/international-competitiveness/ تم النشر بتاريخ 23 نوفمبر 2017، تم الاطلاع بتاريخ: 2020/10/21 13:30

[2] : *Elena E. UDOVIK et al, **World market competition: tendencies and development features at the present stage**, Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015Vol. 39 (Nº 31) Year 2018*

وتشير القدرة التنافسية للمؤسسة إلى قدرتها على زيادة الأرباح من خلال توسيع المبيعات و/ أو هوامش الربح في السوق التي تتنافس فيها بحيث تدافع عن مركز السوق من خلال تطوير المنتجات والعمليات.[1] وفق هذا المعنى تكاد المنافسة أن تكون مرادفة لأداء المؤسسة على المدى الطويل مقارنة بمنافسيها.

ومن منظور القدرة على البيع والمنافسة، ترتبط القدرة التنافسية الدولية بقدرة المؤسسة على بيع المنتجات في الأسواق الخارجية، وأيضا القدرة على منافسة المنتجات الأجنبية في السوق المحلي والأسواق الدولية، أما من منظور تحقيق التميز والتفرد في الأسواق الدولية فهي مرتبطة بامتلاك المؤسسة لعلامة تجارية مميزة، سعر منخفض عرض جذاب للمنتج وامتلاك تكنولوجيا متطورة، إضافة إلى تنمية الحصة السوقية والتفوق على المنتجات الأجنبية.[2]

بناء على ما سبق يمكن القول أن المؤسسة قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية إذا كان بإمكانها بيع منتجاتها وخدماتها التي تخدم العملاء الدوليين بالإضافة إلى توسيع حصتها السوقية وتحقيق الربح.

ويتطلب التعامل مع المنافسة الدولية أن تقوم المؤسسة بما يلي:[3]

- توقع التحدي المتمثل في الوافدين الجدد المبتكرين، خاصة البدائل الأقل تكلفة وذات جودة عالية؛
- الاعتراف بتأثير العدد المتزايد من الموردين الجدد (توسيع الدائرة التنافسية)؛
- ضرورة الفهم أن التكنولوجيا تسمح بالمنافسة عبر الفئات؛
- الوصول إلى معلومات السوق ذات التكلفة المنخفضة، والاستعانة بمصادر خارجية، وتقليل كثافة التصنيع بالإضافة إلى توفير المزيد من المعلومات حول العملاء لتقليل تكاليف تبديلهم (العملاء).

وبهذا يمكن القول أن المنافسة الدولية هي مجموع المنتجات (سلع وخدمات) التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال الدولية خدمة للعملاء الدوليين، ومن أجل المحافظة على المركز التنافسي في السوق الدولي تحتاج المؤسسة إلى اكتساب المعرفة والخبرة الكافية بمتغيرات السوق الدولي والاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادية والتقدم التكنولوجي.

---

[1]: *Frank Bradly,**op cite**,p111*

[2] : عادل خير الله ناصر بن عبد الله، فايزة خير الله ناصر بن عبد الله، **أثر مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي على القدرة التنافسية للمؤسسات: دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات القطاع الخاص الكويتية**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد23، 2020، ص466

[3]: *Frank Bradly, **op cite**, p65*

وكنتيجة للعولمة ازدادت حدة المنافسة وأضحى التحدي الرئيسي للمؤسسات في الوقت الحالي هو الاستفادة من الأسواق والموارد الجديدة مع ضرورة مواجهة المنافسة العالمية الشديدة والمتنامية، وذلك ما يتطلب تحليل البيئة الصناعية والتجارية الدولية ومدى توافقها مع قدرات المؤسسة ومواردها.

وبطبيعة الحال تختلف الصناعة الدولية عن الصناعة المحلية في مصادر الميزة التنافسية، فعندما تتموقع المؤسسات في بيئات مختلفة فإن قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لا تعتمد فقط على مخزونها الداخلي من الموارد والقدرات وإنما أيضا على ظروف البيئة الجديدة بمعنى مدى توافر الموارد داخل البلدان المستهدفة.

وفيما يلي أهم العوامل التي تساعد المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية في الأسواق الدولية، وذلك انطلاقا من رغبتها في التحول إلى العالمية:[1]

- تكلفة العمالة، البنية التحتية، توافر المواد الخام؛

- الطلب على المنتج في الوطن الأم. إذا كان الطلب كبيرًا وكان العملاء يميزون فيما يتعلق بجودة المنتج، فيمكن أن تتمتع المؤسسة بميزة الإنتاج منخفض التكلفة الذي حقق وفورات الحجم، كما أنه سيكون لها أيضًا منتجًا جيدًا وعالي الجودة باستمرار ويمكن لمثل هذه المعلومات أن تخلق رضا العملاء في البلدان الأخرى أيضًا؛

- تساعد القوى العاملة المدربة وقاعدة التكنولوجيا وبراءات الاختراع في البلد الأم على اكتساب ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية؛

- السياسات والاستراتيجيات الفعالة والتي تساعد على إقامة مشاريع دولية للمؤسسة.

إضافة إلى ما سبق، يمكن للمؤسسة أيضا استهداف المناطق التي تكون فيها المنافسة أقل حدة، أيضا يعد دخول أسواق جديدة طريقة فعالة للتركيز على أنشطة التطوير الخاصة بالمؤسسة ووضع نفسها كمؤسسة رائدة في السوق.

إن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الناشئة عن منافسيها في الأسواق الخارجية تتطلب كلا من التأثير والفعالية، التأثير على المنافسين والفعالية في مواجهة المنافسة الحتمية، ومن المهم القدرة على الإنتاج والتصدير والتوزيع وعرض المنتجات في السوق الدولية، وبطبيعة الحال فإن السياسات والاستراتيجيات التي تنفذها المؤسسات أو الحكومات في الدول المضيفة مهمة للغاية وذات تأثير كبير على نشاط المؤسسة هناك.

[1]: *U.C. Mathur, **op cite**, p131*

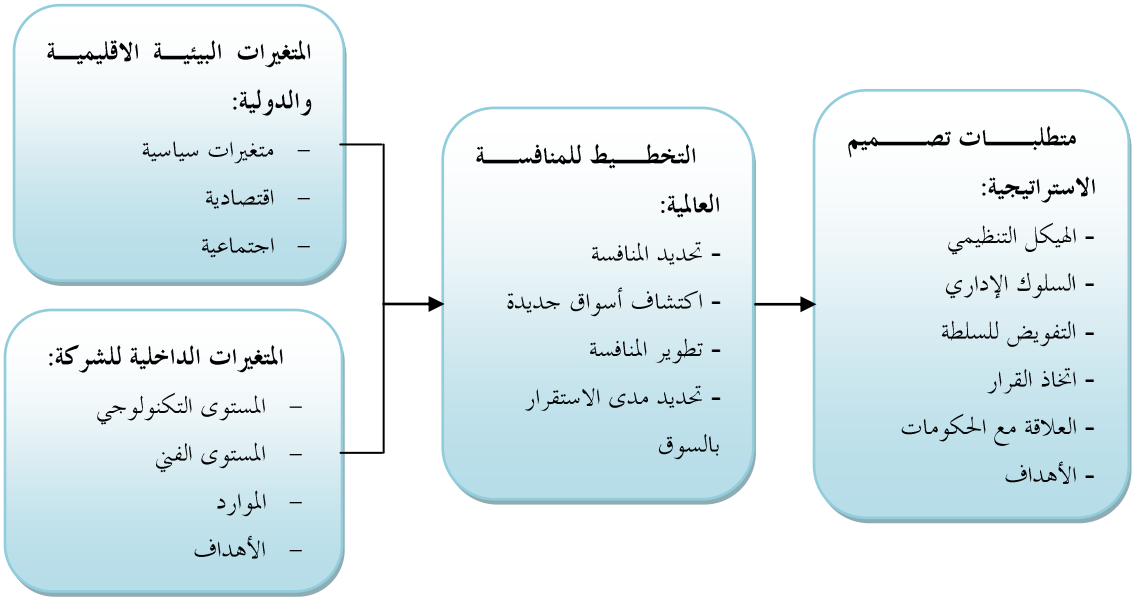
2. التخطيط الاستراتيجي للمنافسة الدولية

يتطلب نموذج المنافسة العالمية والمحلية قيام المؤسسة الأم والشركات متعددة الجنسية بتحليل متغيرات البيئة الدولية والاقليمية، وأيضا تحليل متغيرات البيئة الداخلية للشركة، وتشمل البيئة الدولية والاقليمية مختلف الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، أما متغيرات البيئة الداخلية فتضم:[1]

- المستوى التكنولوجي؛
- المستوى الفني؛
- المزايا التسويقية؛
- خطط الإنتاج؛
- موارد الشركة؛
- الأهداف الوظيفية.

تهدف المؤسسة من خلال تحليل البيئة الداخلية من تحديد نقاط القوة والضعف لديها، مما يمكنها من إعداد مزيج تسويقي متميز وقادر على المنافسة دوليا، بالإضافة إلى الكفاءة في استغلال الموارد والطاقات الإنتاجية بهدف الاستحواذ على أكبر حصة في السوق الدولية.

الشكل رقم (03-02): عناصر وإعداد صياغة استراتيجية المنافسة العالمية



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 80

[1] : سامح عبد المطلب عامر، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 78

يوضح الشكل السابق مجموع العناصر والخطوات المتبعة لصياغة الاستراتيجية التنافسية في السوق العالمية، والتي تبدأ من مرحلة التحليل الأولي لعناصر البيئة الخارجية الدولية، وأيضا متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة، لتليها بعد ذلك مرحلة التخطيط للمنافسة العالمية من خلال إعداد وتطوير طرق وأساليب التنافس في الأسواق المستهدفة ودراسة مدى استقرارها وطبيعة المنافسة السائدة فيها، ليتم في الأخير تصميم استراتيجية التنافس والتي تستلزم مجموعة من المتطلبات على غرار (الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، التفويض للسلطة واتخاذ القرار، أيضا العلاقة مع الحكومات...).

ويقترح بورتر أنه يجب على المؤسسة الرائدة أن تضع نصب أعينها إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها مقارنة بأفضل المنافسين في جميع أنحاء العالم، ويجب أن تطمح هاته المؤسسات إلى الحفاظ على النجاح بدلاً من مجرد البقاء على قيد الحياة أو الأرباح المؤقتة لحصاد مركز في السوق، وفي هذا الإطار يقدم المبادئ / الطرق التالية لتنافسية المؤسسة دوليا:[1]

1. تنمو الميزة التنافسية بشكل أساسي من التحسين والابتكار والتغيير؛ إذ يجب على المؤسسة أن تسعى بنشاط للضغط والتحدي وليس محاولة تجنبهم، وفيما يلي بعض الطرق للقيام بذلك: البيع للمشترين والقنوات الأكثر تطوراً وتطلباً؛ البحث عن المشترين ذوي الاحتياجات الأكثر صعوبة؛ وضع قواعد لتجاوز أصعب العقبات التنظيمية أو معايير المنتج؛ العثور على مصادر من الموردين المحليين الأكثر تقدمًا ودوليًا؛ معاملة الموظفين بصفة دائمة؛ إنشاء منافسين بارزين كمحفزين؛ تحديد وخدمة المشترين ذوي الاحتياجات الأكثر توقعًا؛ التحقيق في جميع المشترين الجدد الناشئين؛ الحفاظ على علاقات مستمرة مع مراكز البحث ومصادر الموهوبين؛ دراسة جميع المنافسين خاصة الجديدة وغير التقليدية وغيرها...؛

2. تتضمن الميزة التنافسية نظام القيم بأكمله (مجموعة من الأنشطة). يعتبر التبادل الوثيق والمستمر داخل الكتلة الوطنية جزءًا لا يتجزأ من عملية خلق الميزة واستدامتها. تشمل هذه التبادلات اتصال إداري رفيع المستوى وروابط وثيقة مع مؤسسات البحث والتطوير، والمعاملة بالمثل مع الباحثين لاختبار المنتجات الجديدة، والتعاون في اختراق الأسواق الدولية وخدمتها؛

[1]: *Michael E. Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, New York, US, 1990, p 92*

3. يتم الحفاظ على الميزة التنافسية فقط من خلال التحسين المستمر والتقدم التكنولوجي المستمر والجهود المبذولة للتمييز بين المنتجات والمكانة في الأسواق المحلية والعالمية؛

4. يتطلب الحفاظ على الميزة ترقية مصادرها؛ إذ يجب على المؤسسة تطوير الموارد البشرية المتقدمة والقدرة الفنية الداخلية؛ لديها المزيد من مصادر المزايا تحت تصرفها بحيث يكون لدى المقلد المزيد لمطابقتها. أيضا يجب أن تتخلص من مزاياها الأقل استدامة: على سبيل المثال، التخلص من مزايا العمالة المنتجة منخفضة التكلفة نسبيًا تدمير المزايا القديمة عن طريق إنشاء مزايا جديدة خشية أن يقوم المنافس بذلك؛

5. يتطلب الحفاظ على الميزة في النهاية اتباع نهج عالمي للاستراتيجية. وذلك من خلال اختراق الأسواق الخارجية؛ تنويع الإنتاج وخدمة المشترين والأسواق المتطورة؛ زيادة الإنتاج العالمي والمصادر الخارجية؛ مواكبة التطور التكنولوجي في الخارج؛ التعرف على أفضل المنافسين وتحديد موقع المقر الإقليمي، إضافة إلى تحديد عمليات الاستحواذ الأجنبية والقيام بإجراء تحالفات دولية.

يتوقف بناء ميزة تنافسية في الأسواق الدولية على معرفة احتياجات المستهلك وتلبية هذه الاحتياجات بعناية وبنجاح. كما تتطلب هذه العملية برمتها خطة عمل استراتيجية قوية من شأنها أن تخلق مركزا تنافسيا.

المطلب الثالث: تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية

غالبا ما تبحث المؤسسات عن النمو أينما وجد؛ لذا فإن التوسع من السوق المحلي المألوف إلى السوق الدولي يمنح المؤسسة المتنامية إمكانية الوصول إلى المزيد من العملاء. ومع ذلك، هناك تحديات تنافسية يجب أن تكون المؤسسات مستعدة لها من أجل تحقيق النجاح خلال توسعها الدولي، كما يجب أن تدرك المؤسسات الناجحة ضرورة التكيف مع الطرق المتغيرة باستمرار للقيام بأعمال تجارية في البيئة الدولية.

1. مستويات تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية

تكسب الأعمال التجارية ميزة تنافسية في الأسواق الدولية عندما تكون قادرة على خلق قيمة أكبر من منافسيها، وتجدر الإشارة إلى أن انتقال المؤسسة من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية سيكون له أثر على تنافسية المؤسسة على ثلاث مستويات.

أ- **على مستوى تنافسية مزيج المؤسسة:** إن توجه المؤسسة نحو الأسواق الدولية يفرض عليها تغيير في المزايا التنافسية المعتمدة السوق المحلي، أو إضافة مزايا جديدة تتناسب مع طبيعة السوق الدولي وذلك نتيجة بروز مفهومين جديدين ذات تأثير مباشر على تنافسية المؤسسة وهما: التحويل المادي، وعبور الحدود. [1]

- **التحويل المادي:** وذلك من خلال قياس وتقييم كفاءة الميزة التنافسية للمؤسسة عبر الأسواق الدولية بعيدا عن سياستها التسويقية في السوق المحلي، وفي هذا السياق يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

– الميزة التنافسية ذات التنافس الأفقي: وتتمثل في المواصفات الخارجية للمنتج مثل صورة العلامة، تمايز الخدمات، قنوات التوزيع، خدمات ما بعد البيع...الخ، ونتيجة للممارسة الطويلة في السوق المحلي يمكن أن تكون المؤسسة اكتسبت قوة تنافسية كبيرة، وبالتالي استطاعت أن تبني صورة ذهنية جيدة لدى عملائها من خلال توسيع الاستثمار في الإعلان والاتصالات والتي قد تكون غير متوفرة في السوق الدولي.

– الميزة التنافسية ذات التمايز العمودي: والتي تتعلق بمحتوى المنتج مثل: الجودة، التكنولوجيا المعتمدة وهي عوامل سهلة التحويل مقارنة بالأولى كونها ميزات ضمنية في المنتج، وبالتالي فالمنتج ذو الجودة والتكنولوجيا العالية لا ريب في حفاظه على جودته في جميع الأسواق محلية كانت أم دولية.

- **عبور الحدود:** يشكل الانتقال عبر الحدود الدولية عاملا ذا تأثير غير مباشر على تنافسية المؤسسة، فخصائص البيئة الخارجية ومكوناتها من حيث الاختلاف في الأنظمة والقوانين التي تنظم حركة التجارة عبر الحدود من الحواجز على التبادلات التجارية ومعدلات سعر الصرف من شأنه تحميل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الأنشطة اللوجستية مثل النقل، المناولة، الجمارك...الخ. [2]

كما يؤثر التداول عبر الحدود على تنافسية المؤسسة من خلال مجموع التدابير التي تنظم الاجراءات التقنية والقانونية بالنسبة للمنتجات التي تغادر البلد الأصل ليتم تداولها دوليا، هذه التدابير ترتبط بالوقت والتكلفة اللازمة لعملية التصدير، بالإضافة إلى ضرورة الامتثال لأهم الشروط والمتطلبات المستندية المصاحبة لعملية نقل المنتجات وتسويقها دوليا.

---

[1] : بورقبة بختة، **أهمية التدويل في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية حالة الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات "سوناطراك"**، مذكرة ماجستير، في العلوم التجارية، تخصص: تسويق دولي، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2011،2010، ص 107-108

[2] : بولطيف بلال، **استراتيجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيفا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 46

ب- **تحويل عرض تنافسية المؤسسة:** في هذا المستوى يتم اعتماد المزايا التنافسية المحلية كأساس لتحقيق التنافس دوليا وهذا من خلال نقل القدرات التنافسية وتدعيمها في السوق الدولي، غير أن التباين والاختلاف في خصائص البيئة الدولية قد يأثر على قدرات المؤسسة إما بالإيجاب أو السلب، وهذا ما يتطلب من المؤسسة تكييف قدراتها التنافسية حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه والعناصر التنافسية التي تعتمدها؛ فالأسواق الدولية على اختلاف طبيعتها قد تشهد منافسة على أساس السعر أو الثنائية "الجودة/ الخدمة"، وبالتالي فالمؤسسات التي تنافس محليا على أساس السعر ولديها زبائن دائمين (زبائن يهتمون بالسعر عند جودة مقبولة) قد تجد صعوبة في تسويق ميزتها التنافسية في الأسواق التي يهتم زبائنها بالجودة وخدمات ما بعد البيع، وفي هذه الحالة قد تفقد المؤسسة تنافسيتها في السوق الدولي المستهدف، غير أن ذلك لا يفسر اطلاقا زوال تلك الميزة لدى المؤسسة وإنما عدم نجاعتها في السوق الدولي، فهي مقترنة بالسوق المحلي فقط.[1]

وبالمقابل قد تجد المؤسسة في تحويل ميزتها التنافسية المحلية إلى السوق الدولي قدرة كبيرة في تدعيم قدراتها التنافسية وتعزيز صورتها لدى العملاء، فمثلا تحويل الميزة التنافسية التي تعتمد على السعر إلى السوق الدولي يكون من خلال التوجه إلى الأسواق القريبة جغرافيا وثقافيا من السوق المحلي، وذلك كون أن هاته الأسواق تتشابه إلى حد ما من حيث خصائص ومتطلبات عملائها، وغالبا ما تنجح المؤسسات في هذه الحالة خاصة في المراحل الأولى من توجهها نحو السوق الدولي.

ت- **على مستوى الوضعية التنافسية للمؤسسة:** إن توجه المؤسسة نحو الأسواق الدولية يعني أنها ستواجه نوعين من المنافسين (محليين وأجانب)، الأمر الذي يفرض عليها تعديل وتغيير وضعيتها التنافسية المعتمدة في السوق المحلي، أي أن المزايا المعتمدة سابقا قد لا تصلح لمواجهة المنافسين الذين يقدمون عروضا قد تلقى قبولا كبيرا من قبل الزبائن، خاصة المؤسسات المحلية نتيجة الدعم الحكومي من بلدها الأصل، الأمر الذي قد يجعل من الصعب على المؤسسات الأجنبية منافستها اعتمادا على المزايا التنافسية التي كانت تتبانها في سوقها المحلي وهو ما يفرض عليها تعديل عرضها التنافسي ليتلاءم مع خصائص البيئة التسويقية الجديدة. إضافة إلى ذلك قد تكون الدولة صاحبة السوق المستهدف تشجع الاستثمارات الأجنبية مما يعني إمكانية تلقي نفس المعاملة مع المؤسسات المحلية من حيث الضرائب والرسوم، توفير المعلومات، تسهيلات إدارية...الخ، الأمر الذي يتيح للمؤسسات الأجنبية والمحلية انتهاز تلك الفرص المتاحة باستغلال إمكانياتها ومؤهلاتها الإنتاجية والتسويقية

[1] : مغمولي نسرين، **دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال Fertial – عنابة** ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 101-102

وتكييف قدراتها التنافسية مع خصائص السوق المستهدف بغية التقرب بشكل أكبر من الزبائن وتحقيق رضاهم.[1]

2. محركات النجاح والفشل عند التنافس في الأسواق الدولية (ماسة بورتر)

يكمن جوهر استراتيجية التنافس العالمية في ربط نقاط قوة المؤسسة ببيئتها بنجاح. مع توسع آفاق المسوقين من الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية، كذلك اتسعت آفاق المنافسين. الواقع في كل صناعة تقريبًا اليوم هو منافسة عالمية، هذه الحقيقة تضع المؤسسة تحت ضغط متزايد لإتقان إجراءات تحليل الصناعة وتحليل المنافسين وفهم الميزة التنافسية على المستويين المحلي والدولي وتطوير و الحفاظ على الميزة التنافسية.

ويرى بورتر أن القدرة التنافسية لأي دولة إنما تعتمد على قدرة صناعتها على الابتكار والتحسين، وأن المؤسسات يمكنها اكتساب ميزة تنافسية دولية في حالة ما إذا كانت هاته المؤسسات تحت الضغط وتواجه التحديات من قبل المنافسين، بحيث يمكنها الاستفادة من وجود منافسين أقوياء وموردين ديناميكيين وعملاء متطلبين في الأسواق المستهدفة.[2]

ويضيف أن هناك العديد من الاختلافات بين التنافس دوليا مقابل التنافس محليا، وعادة ما يتم التأكيد على هذا الاختلاف عند تطوير استراتيجية تنافسية دوليا، ويشمل الاختلاف النقاط التالية:[3]

- فروق تكلفة العوامل بين البلدان؛
- اختلاف الظروف في الأسواق الخارجية؛
- الأدوار المختلفة للحكومات الأجنبية؛
- الاختلافات في الأهداف والموارد والقدرة على مراقبة المنافسين الأجانب.

---

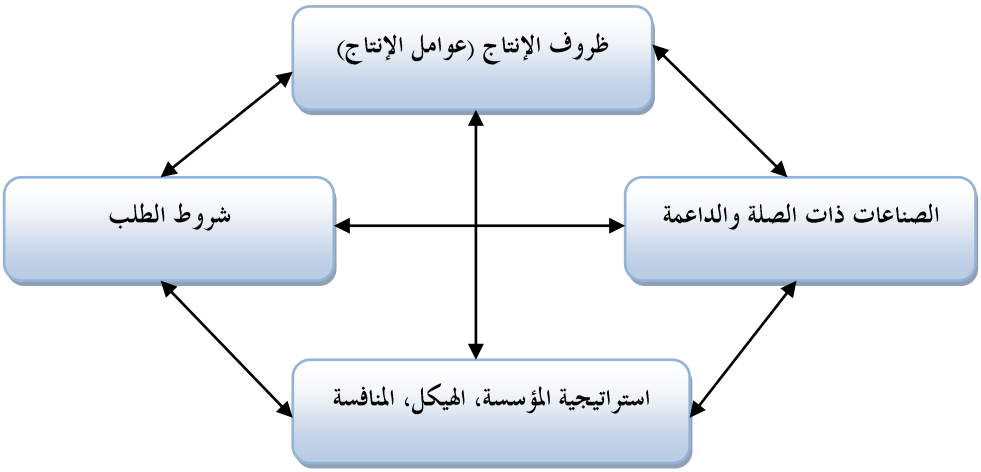
[1] : غول فرحات، **حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة**، مرجع سابق، ص14

[2]: *Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **op cite**, P278*

[3]: *Michael E. Porter, **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a New Introduction**, op cit, 1998 ,p276*

وتعتمد نظرية الميزة التنافسية على نظام المحددات الذي أطلق عليه Porter "نموذج الماسة"، والتي تشكل البيئة التي تتنافس فيها الشركات المحلية والتي أيضا تعزز أو تعيق إنشاء ميزة تنافسية، ووفقًا للنموذج، فإن قدرة المؤسسات في الصناعة التي يكون أصلها في بلد معين على النجاح في الساحة الدولية تتشكل من خلال أربعة عوامل موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-03): نموذج الماسة لبورتر



Source: *JACK WELCH, Global Strategies and the Multinational Corporation, p368, from the cite:https://www.blackwellpublishing.com/content/GrantContemporaryStrategyAnalysis/6th_Edition/CSAC14.pdf*

يقدم نموذج الماسة فهما كاملا للميزة التنافسية؛ إذ يمكن للمؤسسات استخدام النموذج لتحديد كيفية ترجمة المزايا الوطنية إلى مزايا دولية. يقترح النموذج أن القاعدة الوطنية للمؤسسة تلعب دورا مهما في إنشاء المزايا على نطاق عالمي. توفر هذه القاعدة العوامل الأساسية التي تدعم المؤسسة ولكن أيضا قد تمنعها من اكتساب المزايا في المنافسة الدولية. المحددات التي يميزها بورتر هي: [1]

أ- **عوامل الإنتاج**: المكانة الإيجابية للأمة في عوامل الإنتاج، والعوامل المتقدمة والمتخصصة بما في ذلك البنية التحتية للاتصالات والموظفين ذوي التعليم العالي، ويوضح بورتر أنه على الرغم من أهمية عوامل الإنتاج؛ فإن الأهم هو قدرة الدولة على إنشاء هذه العوامل وتجديدها وتطويها باستمرار؛

ب- **حالة الطلب**: طبيعة طلب المحلي على منتج أو خدمة في الصناعة. تعد جودة الطلب المحلي أكثر أهمية في تحديد الميزة التنافسية، وحسب بورتر فإن جودة الطلب تعني طلبا محليا تنافسيا للغاية؛

[1]: *Michael E. Porter, **op cite**, p 92*

ت- **الصناعات ذات الصلة والداعمة:** تتمتع الدولة بميزة عندما تكون موطنًا للصناعات التنافسية دوليًا في المجالات المرتبطة بالصناعات الأخرى أو التي تدعمها بشكل مباشر. تقدم صناعات الموردين التنافسية مدخلات للصناعات التحويلية التي من المحتمل أن تكون قادرة على المنافسة دوليًا من حيث الابتكار التكنولوجي والسعر والجودة. ليست المدخلات نفسها هي التي تعطي الأفضلية، وإنما الاتصال والتنسيق مع الموردين هو ما يتيح للمؤسسة فرصة هيكلة سلسلة القيمة بحيث يتم تحسين الروابط مع الموردين. قد لا تكون هذه الفرص متاحة للمؤسسات الأجنبية.[1]

ث- **إستراتيجية المؤسسة، الهيكل والمنافسة:** الظروف في الدولة التي تحكم كيفية إنشاء الشركات وإدارتها وطبيعة المنافسة المحلية، بالإضافة إلى الاختلافات في أساليب الإدارة والمهارات التنظيمية ووجهات النظر الاستراتيجية تخلق مزايا وعيوب للمؤسسات المتنافسة في أنواع مختلفة من الصناعات.

وفقًا لنموذج الماسة لبورتر، تشكل عوامل الإنتاج المحدد الرئيسي في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة أو القطاع، كما تلعب خصائص البلد الأصلي دورًا رئيسيًا في شرح القدرة التنافسية الدولية. وبالتالي، فإن جودة بيئة البلد الأم تؤثر على مدى نجاح المؤسسة في الأسواق الأخرى.

وبغض النظر عن العوامل الأربعة التي تحدد نموذج الماسة، يجادل بورتر بأن هناك نوعين من المحددات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تنافسية المؤسسة، الأول هو التأثير الحكومي والثاني الأحداث المصادفة (الفرصة) ويرى بأنهما ضروريان لإكمال النموذج، وعلى الرغم من أن مكانة الحكومة والصدفة في نموذج الماسة يتم تقديمهما كمتغيرات إضافية إلا أن دورهما وخاصة دور الحكومة مهم جدا وله تأثير مباشر على باقي المحددات الأربعة الرئيسية.[2]

أ- **الفرصة:** ينظر بورتر إلى أحداث الفرصة على أنها خارجة عن سيطرة الشركات ولكنها قد تصنع قوى تعيد تشكيل بنية القطاع مما يسمح بإحداث تحولات في الوضع التنافسي. تتكون الفرصة من عوامل خارجية بشكل أساسي عن القطاع وغير متوقعة مثل: الاختراعات الجديدة، القرارات السياسية من قبل الحكومات الأجنبية، الحروب والتغيرات السريعة في الأسواق المالية وأسعار الصرف...الخ.

---

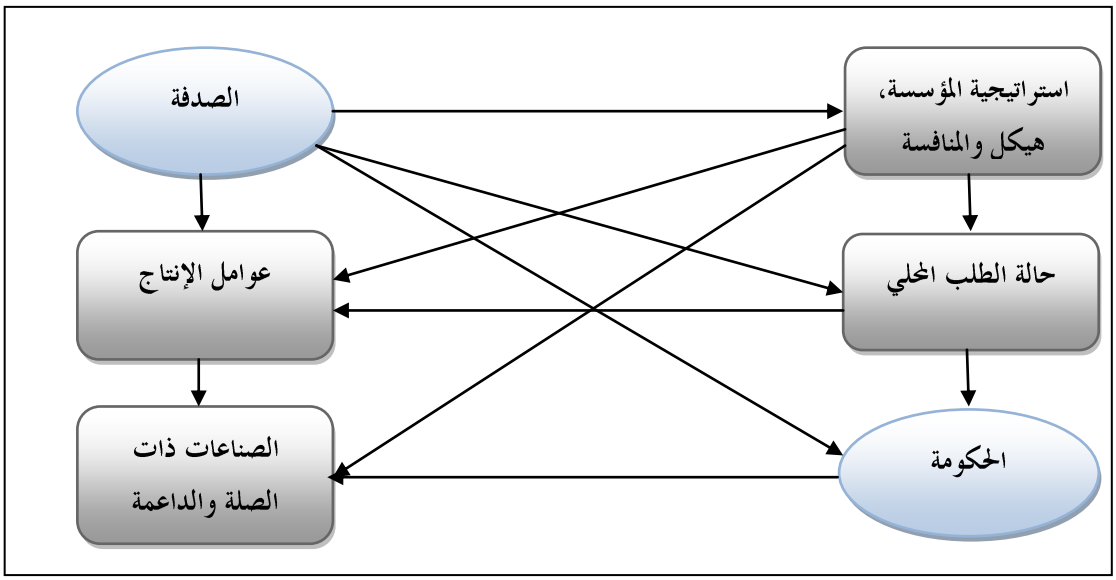
[1]: *Rai Technology University: engineering minds,* ***International Marketing Management****, op cite, P170*

[2]: *Ismail Bakan, İnci Fatma Doğan,* ***Competitiveness of the Industries Based on the Porter's Diamond Model****: An Empirical Study, IJRRAS, Vol 11, Issue 3, June 2012, p446*

ب- **السياسة الحكومية:** يمكن لسياسة الحكومة أن تؤثر على اكتساب الميزة التنافسية، ويرتبط هذا بحقيقة أن الحكومة يمكن أن تؤثر على السوق المحلية من خلال الإعانات والاستثمارات في التعليم وتنظيم السوق المحلية وإنشاء بنية تحتية تنافسية لتقليل تكاليف الوصول إلى العوامل، وقوانين مكافحة الاحتكار ومعايير الجودة ولوائح سوق رأس المال وما إلى ذلك.

يعد نموذج الماسة لبورتر أحد أكثر الأطر فائدة في تحليل الهيكل التنافسي وجاذبية صناعة ما، وأيضا تحديد أي من العوامل ذات التأثير المباشر على حدة المنافسة، وعلى الرغم من أن كل عامل من العوامل الستة للنموذج قد يبدو مستقلا إلى حد ما عن باقي العوامل الأخرى، إلا أنه لا يجب النظر إليها بمعزل عن غيرها، فهي متكاملة ومترابطة بقوة وذات تأثير متبادل، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (03-04): محددات الميزة التنافسية الدولية



***Source**: Michael E. Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, New York US, 1990, p 127*

تخلق هذه المحددات البيئة الوطنية التي تولد فيها الشركات وتتعلم كيفية المنافسة. يؤثر كل محدد والماس كنظام متكامل على المكونات الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي الدولي من خلال: توافر الموارد والمهارات اللازمة للميزة التنافسية في الصناعة؛ المعلومات التي تشكل الفرص التي تدركها الشركات والاتجاهات التي تنشر فيها مواردها ومهاراتها؛ أهداف الملاك والمديرين والأفراد في الشركات؛ والأهم من ذلك، الضغوط على الشركات للابتكار والتحسين المستمر.

باستخدام نموذج بورتر الماسي، قد تحدد المؤسسة العوامل التي تمكنها من بناء المزايا على المستوى الوطني، ولكن غالبا ما يستخدم النموذج أثناء جهود التدويل ذلك أن جميع العوامل حاسمة بالنسبة لتنافسية المؤسسة فيما يتعلق بمنافسيها الأجانب، ومن خلال النظر في هذه العوامل ستكون المؤسسة أكثر قدرة على صياغة هدف استراتيجي على المستوى الدولي.

غير أنه لا يمكن إغفال الجانب السلبي للمنافسة الدولية من خلال تأثيرها على منتجي السلع والخدمات، فعندما تقدم مؤسسة للمستهلكين في البلدان الأجنبية منتجات ذات جودة وبسعر أقل فإن هذه المؤسسة تأخذ العملاء بعيدا عن الموردين المحليين وبالتالي تعرض هؤلاء الموردين لخطر في حالة عدم تمكنهم من خلق قيم جديدة والعثور على عملاء جدد. كما أنه غالبا ما تؤدي التأثيرات الاجتماعية إلى استجابات سياسية تزعزع استقرار بيئة الأعمال من خلال محاولة كل من صناع السياسات التجارية والحكومية فهم العوامل التي تجعل دولة معينة موقعا أفضل أو أسوأ لمؤسسة ما في صناعة معينة.[1]

بشكل عام ترغب المؤسسات في فهم كيفية اختيار المواقع لأنشطتها التي تمنحها ميزة تنافسية، وبالمثل تريد الحكومات معرفة ما إذا كان ينبغي عليها التدخل في بيئة الأعمال وإذا كان الأمر كذلك فكيف يكون.

لذا يجب على المديرين التنفيذيين النظر في مزايا ومخاطر التنافس دوليًا عند اتخاذ القرارات بشأن التوسع في الخارج؛ وفي هذا الإطار يحتاج المسؤولون التنفيذيون أيضًا إلى تحديد احتمالية نجاح شركاتهم عندما يتنافسون في الأسواق الدولية من خلال فحص ظروف الطلب وعوامل الإنتاج والصناعات ذات الصلة والداعمة والاستراتيجية والهيكل والتنافس بين المنافسين المحليين، كما يجب التعامل مع شروط التنافسية بعمل حكومي متماسك من أجل خلق أو تحسين المزايا التنافسية واستغلال الفرص التي تولدها بيئة الأعمال، واستغلال الموارد وعوامل الإنتاج الموجودة في الدول الأجنبية.

[1]: *Rai Technology University: engineering minds,* ***International Marketing Management****, op cite, P168*

المبحث الثاني: الميزة التنافسية كأساس لبناء التموقع

من خلال إستراتيجية التموقع فإن المؤسسة ببساطة ترسم الأرض التي تريد المطالبة بها في مساحة السوق الخاصة بها مقارنة بأي منافس آخر. ومع ذلك، من خلال المزايا التنافسية فأن المؤسسة تقوم بالحجة حول سبب اختيار مستهلك ما لاستخدام منتجها أو علامتها التجارية.

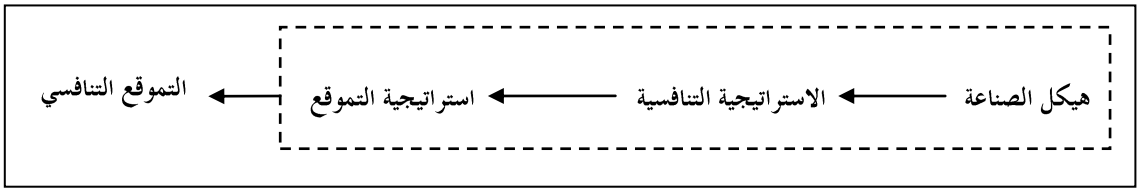
المطلب الأول: التموقع والبيئة التنافسية (نموذج القوى الخمس لبورتر)

تواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال جديدة أكثر تطلبًا، والتي غالبًا ما توصف بأنها غير مستقرة ومتقلبة، وعدائية وعلى هذه الأسس لا يمكن التنبؤ بها. وبالمقابل تطرح هذه البيئة فرص تكنولوجية وسوقية جديدة خارج حدود المؤسسة. في مثل هذه الحالة، يتم تسليط الضوء على أهمية قدرة المؤسسة على اكتساب الميزة التنافسية، كما أن التطلع إلى اكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها إنما تمثل التوجه نحو بناء تموقع على المدى الطويل.

ولا يتعلق التموقع فقط بتقديم مطالبة تتعلق بجودة العرض أو ما إذا كان هذا العرض أفضل من أي عرض آخر في ذلك السوق. التموقع هو ببساطة الإدلاء ببيان بأن هذا العرض يقف في هذا المركز في هذا السوق بالنسبة إلى كل العروض الأخرى المنافسة.

ولتنفيذ استراتيجيات التموقع بشكل فعال، يجب على المؤسسة تحليل البيئة التنافسية وأن تولي اهتماما أكبر للمنافسين. ومن ثم تحديد نقاط القوة التي تعتمدها في صياغة استراتيجيتها التنافسية الموجهة نحو تكوين واستدامة ميزة تنافسية كأساس لبناء تموقع على المدى الطويل.

الشكل رقم (03-05): العلاقة بين التموقع والبيئة التنافسية



المصدر: هشام مكي، **تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية دراسة حالة**، مرجع سابق ص 68

يأخذ النهج الأول هيكل الصناعة ومدى التطابق مع نقاط القوة والضعف في المؤسسة. يمكن النظر إلى الإستراتيجية التنافسية على أنها بناء دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد مواقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف. معرفة قدرات المؤسسة وأسباب القوى التنافسية سوف يسلط الضوء على المجالات التي يجب أن تواجه فيها المؤسسة المنافسة وحيث تتجنبها، فمثلا إذا كانت المؤسسة المنتجة منخفضة التكلفة فقد تختار البيع للمشترين الأقوياء مع الحرص على بيعهم المنتجات غير المعرضة للمنافسة من قبل البدائل، أو تخدم فئة غير مستهدفة من قبل المنافسين.

ووفقًا لبورتر (1980)، الذي أثرى التحليل الاستراتيجي من خلال دراسة القوى التنافسية داخل القطاع كشرط أساسي مسبق للإجابة على السؤال الاستراتيجي الأساسي "كيف يمكن للمؤسسة الوصول إلى أفضل تموقع لتكون قادرة على المنافسة على المدى الطويل؟"[1].

في هذه الحالة يجب على المؤسسة زيادة قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسة الحتمية في الأسواق المستهدفة، من خلال العمل على تحليل قوى التنافس داخل البيئة.

وفي سياق تحليل البيئة التنافسية قدم بورتر نموذج يتألف من خمس قوى تشكل طبيعة المنافسة على مستوى وحدات الأعمال، وأضاف أن التحليل الهيكلي لهاته القوى من شأنه أن يساعد المديرين على فهم قوة الموقف التنافسي الحالي للمؤسسة، وقوة الموقف الذي تتطلع للانتقال إليه.

وفي سياق متصل، أضاف بورتر أن العوامل الهيكلية وقوى السوق العاملة في الصناعات العالمية هي نفسها الموجودة في الصناعات المحلية؛ إذ يجب أن يشمل التحليل الهيكلي في الصناعات الدولية المنافسين الأجانب ومجموعة أوسع من الداخلين المحتملين، ونطاق أوسع للبدائل المحتملة وزيادة احتمالات اختلاف أهداف المؤسسات وتصوراتهم لما هو مهم من الناحية الاستراتيجية.[2]

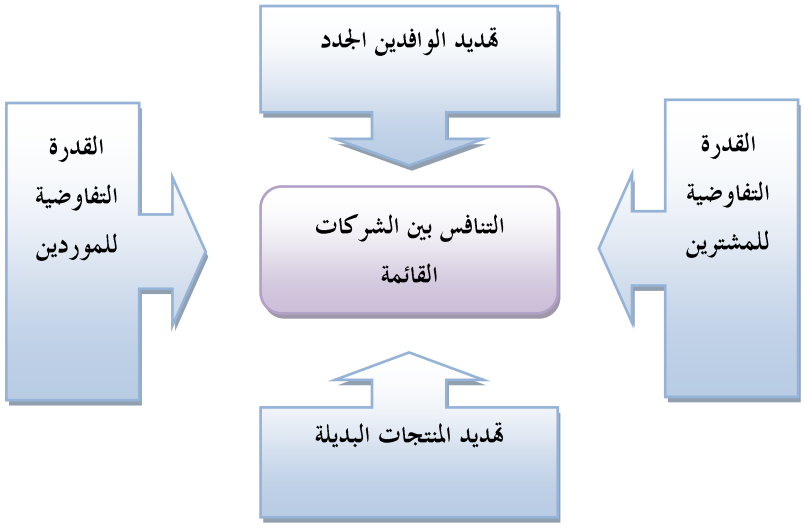
وعليه تأكد دراسة بورتر على أن نفس القوى التنافسية الموصوفة لدراسة وتحليل المنافسة على المستوى المحلي ونفس العوامل المساعدة على تمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة محليا، يمكن تبنيها في إطار التنافسية الدولية.

---

[1]: *Aissat Amina, **op cite**, p145*

[2]: *Michael E. Porter, **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a new Introduction**, op cite, p276*

الشكل رقم (03-06): نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



***Source**: Graham Hooley et al, **op cite**, p73*

يشكل نموذج قوى التنافس محصلة لأهم القوى ذات التأثير التنافسي على نشاط المؤسسة، منها ما هو مرتبط بشكل مباشر مع المؤسسة كالموردين والمشترين، ومنها ما تفرضه البيئة التنافسية كالوافدين الجدد أو المنتجات البديلة أو وجود شركات قائمة غير أن جميعها ذات تأثير على المؤسسة، وبالتالي تحتاج المؤسسة لفهم وتحليل هاته القوى لتتمكن من صياغة استراتيجيتها وفقا لذلك وبالتالي تحقيق التموقع المرغوب.

1. **التنافس بين الشركات القائمة:** تشير أولى قوى التنافس إلى عدد المنافسين وقدرتهم. كم عدد المنافسين؟ ما هي قدراتهم؟؛ ومن هم؟ وكيف تتم مقارنة عرض المؤسسة (المنتجات والخدمات) مع العروض التنافسية من حيث الجودة، السعر، المرونة والسرعة؟.

تعد المنافسة بين الشركات القائمة في نفس الصناعة حقيقة ثابتة، غير أن هذا التنافس يكون أكثر حدة في الحالات التالية:[1]

- حالة التوازن والتساوي بين الشركات القائمة بشكل كبير سواء من حيث الحجم أو من حيث الحصة السوقية لكل منها؛

- خلال فترات النمو، وبالأخص خلال مراحل النضج والانحدار من دورة حياة المنتج، في هذه الحالة لا يتحقق نمو الشركة الفردية إلا على حساب المنافسين وبالتالي المنافسة تشتد بين الشركات؛

[1]: *Graham Hooley et al, **op cite**, p74*

– حالة حواجز الخروج عالية، أي الحالة التي تجد فيها الشركة صعوبة في الخروج من السوق بمجرد دخولها، فمن المرجح أن تنافس الشركة بقوة لتحقيق النجاح؛

– الحالة التي يكون فيها تمايز المنتج منخفضا، ففي الأسواق التي يرى فيها العملاء اختلافا بسيطا في المنتجات (الجودة الجوهرية والقيمة الخارجية تتشابه) تميل المنافسة على المبيعات إلى أن تكون أكثر حدة عن ذي قبل؛

– عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة نسبيا. تتطلب التكاليف الثابتة المرتفعة بالنسبة للتكاليف المتغيرة حجم مبيعات أكبر لتغطيتها، وحتى يتحقق هذا الحجم من المبيعات يجب أن يكون التنافس قويا.

في الحالات السابقة أين يكون التنافس بين الشركات القائمة شديدًا، يمكن للشركات جذب العملاء من خلال تخفيضات كبيرة في الأسعار وحملات تسويقية عالية التأثير. وعلى العكس من ذلك أي في الحالة التي يكون فيها التنافس القائم في حده الأدنى، ولا يقوم أي منافس آخر بتقديم عرض مميز وجذاب من المحتمل أن يكون لدى المؤسسة قوة هائلة لتحقيق النجاح ومضاعفة المبيعات والأرباح من خلال فرض أسعار أعلى.

وكتأثير سلبي للحالات السابقة يمكن للموردين والمشترين الذهاب والتعامل مع منافس آخر إذا شعروا أنهم لا يحصلون على صفقة جيدة من المؤسسة.

2. تهديد الوافدين الجدد: بالإضافة إلى النظر في المنافسين الحاليين، يجب على الشركات النظر أيضا في إمكانية ظهور منافسين جدد. تأخذ هذه القوة بعين الاعتبار مدى سهولة أو صعوبة دخول المنافسين إلى السوق، حيث كلما كان من السهل على المنافس الدخول زادت مخاطر استنفاذ حصة الشركة في السوق، فغالبا ما يجلب الوافدين الجدد وجهات نظر وأساليب جديدة، ويخدمون قطاعات السوق التي فشلت المؤسسات المتمركزة في التعرف عليها أو أهملتها.

وتختلف جاذبية القطاع مع ارتفاع حواجز الدخول والخروج كما يلي:[1]

– حواجز الدخول مرتفعة وحواجز الخروج منخفضة: في هذه الحالة تزداد جاذبية القطاع؛ إذ يمكن لعدد قليل من الشركات الجديدة دخول الصناعة، ويمكن للشركات ذات الأداء الضعيف الخروج بسهولة؛

[1]: *Philip Kotler, kevin Lanne keller,* ***op cite****, p342*

– حواجز الدخول والخروج مرتفعة: في هذه الحالة تكون إمكانية الربح مرتفعة، لكن الشركات تواجه مخاطر أكبر لأن الشركات ذات الأداء الضعيف تبقى في الداخل وتكافحها؛

– حواجز الدخول والخروج منخفضة: هنا تدخل الشركات الصناعة وتغادرها بسهولة، وتكون العائدات مستقرة ومنخفضة؛

– حواجز الدخول منخفضة وحواجز الخروج عالية: وهي أسوأ حالة، حيث تدخل الشركات في الأوقات الجيدة ولكنها تجد صعوبة في المغادرة في الأوقات العصيبة، والنتيجة هي طاقة فائضة مزمنة ومكاسب منخفضة للجميع.

يشكل ظهور وافدين جدد خطرا على تموقع العلامة التجارية وبالتالي إمكانية تقليدها أو حتى مهاجمتها، مما يتطلب بناء حواجز دخول إلى الأسواق المستهدفة، وفي هذا السياق يمكن حماية العلامة التجارية من خلال إيداع براءات الاختراع وأيضا تسجيل العلامة التجارية، إنشاء سمعة إلكترونية للعلامة واعتماد معايير تكنولوجية وحواجز لغوية وثقافية ترتبط بشكل أساسي بالعلامة الخاصة بالمؤسسة.

3. تهديد المنتجات البديلة: تركز القوة الثالثة من القوى الخمس على البدائل؛ إذ تشكل المنتجات البديلة لمنتجات الشركة تهديدا شديدا، وذلك في حالة حصول المشترين بسهولة على منتجات بديلة بأسعار جذابة أو جودة أفضل أو يمكنهم التبديل من منتج إلى آخر بتكلفة أقل.

والمؤسسات التي تستطيع إنتاج سلعا وخدمات ليس لها بدائل قريبة يمكن لها التحكم في الأسعار، غير أنه في حالة توفر البدائل فإنه سيكون لدى العملاء خيار التخلي عن شراء منتج المؤسسة وبالتالي يمكن أن يضعف المركز التنافسي لها.

وفي سياق بناء التموقع، يمكن للعلامات التجارية المهيمنة أن تحصل في النهاية على حصة في السوق، وفي بعض الحالات تختفي. هذا هو الحال عندما تصبح العلامات التجارية تتخلى عن منتجاتها الحالية لصالح منتجات جديدة والتي تقدم بشكل عام قيمة أفضل مقابل السعر.

4.تهديد القوة التفاوضية للمشترين: يتمتع المستهلكون بالقدرة على المطالبة بسعر أقل أو جودة أعلى، غير أن السعر الأقل ينتج عنه انخفاض في الإيرادات بالنسبة للمنتج، بينما تؤدي الجودة العالية إلى زيادة تكاليف الإنتاج وفي كلتا الحالتين انخفاض في الربح، ويمارس المشترون قوة تفاوضية قوية في سلسلة الإمداد عندما:[1]

– حالة المشترين أكثر تركيزا من البائعين: أي عدد المشترين أقل من البائعين، خاصة عندما يكون المشترين مسئولين عن كميات كبيرة من المشتريات و/أو ينتج البائعين كميات صغيرة نسبيا، مما يعني قدرة تفاوضية أكبر للعميل؛

– وجود مصادر بديلة للإمداد متاحة بسهولة: قد يكون من السهل نسبيا على المشترين الشراء من مكان آخر خاصة في مجال توريد المنتجات أو الخدمات السلعية؛

– تكاليف تحويل المشتري منخفضة: عندما تكون تكلفة التبديل بين الموردين منخفضة، فإن القوة الأكبر تقع على عاتق المشتري الذي يمكنه التسوق بشكل أكبر للحصول على صفقات أفضل؛

واستراتيجية التموقع تتطلب من المؤسسة حماية نفسها من تأثيرات قوة المشترين، ويكون ذلك عن طريق تجزئة السوق واستهداف فئة معينة من المستهلكين مثلا: استهداف فئة العملاء غير الحساسة للسعر وهو ما قد يضع المؤسسة في موضع آمن كون أن هاته الفئة لا تهتم للسعر فقط وإنما تنظر إلى باقي السمات مثل الجودة، سمعة العلامة التجارية وصورة المؤسسة.

5.تهديد القوة التفاوضية للبائعين: يعالج العامل الأخير في قوى التنافس مدى تأثير قوة المورد على القدرة التنافسية داخل الصناعة، ويميل الموردين إلى الحصول على قوة تفاوضية أكبر في الحالات التالية:[2]

– الموردون أكثر تركيزا من المشترين: عندما يكون هناك عدد قليل من المؤسسات القادرة والراغبة في التوريد فإن سلطتها على المشترين تميل إلى أن تكون أكبر، وبالمثل حيث يكون المشترون أكثر تجزئة ويشترون بكميات صغيرة نسبيا، فمن المرجح أن تكون قوتهم التفاوضية مقارنة بمورديهم منخفضة؛

– تكاليف تبديل الموردين منخفضة: إذا وفر المورد للمشتري مكونا رئيسيا يكون من الصعب أو المكلف الحصول عليه في مكان آخر، فمن المرجح أن تكون قدرته على المساومة أكبر، والعكس صحيح؛

– عروض الموردين متباينة للغاية: عندما تكون منتجات الموردين متمايزة ومختلفة، إما من خلال الخصائص الملموسة كالتصميم، أو الخصائص غير الملموسة كسمعة العلامة التجارية فمن المرجح أن يكون لديهم قوة تفاوضية أكبر.

---

[1]: *Graham Hooley et al, **op cite**, p76*
[2]: *Graham Hooley et al, **op cite**, p76*

بشكل عام، إذا واجهت المؤسسة موردين أقوياء فيمكنهم ممارسة الضغط وفرض شروط غالبا ما تتمحور حول الجودة والسعر وحتى الكمية، لذلك يجب أن تأخذ المؤسسات في الاعتبار حجم مشترياتها من الموردين، أو دراسة تكلفة تغيير الموردين، أو إمكانية استخدام مواد خام بديلة.

وكنتيجة لما سبق، يساعد تحليل القوى الخمس المؤسسات على فهم العوامل التي تؤثر على الربحية، وأيضا المساعدة في اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بالدخول إلى صناعة معينة، أيضا تعديل استراتيجية الأعمال الحالية لاستخدام مواردها بشكل أفضل نحو تحقيق تموقع تنافسي قوي.

بلغة أخرى، يجب أن يكون التموقع فريدا بطريقة لا يستطيع المنافسون تقليده بسرعة أو بسهولة، فالميزة التنافسية تتحقق عندما تجذب المؤسسة المزيد من العملاء وبالتالي تحقق ربحا أكثر من المنافسين، وهذا لا يمكن أن يحدث ما لم تنظم المؤسسة أنشطتها لتزويد العملاء بقيمة أفضل من المنافسين.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية الداعمة لبناء التموقع

تشير الاستراتيجية الدولية إلى تلك الاستراتيجية المصممة لتمكين المؤسسة من تحقيق هدفها المتمثل في التوسع الدولي، ففي ظل توجه المؤسسة نحو الأسواق الدولية تسعى جاهدة إلى الحفاظ على مركزها في السوق المستهدف وحماية علامتها التجارية ضد المنافسين، وفي هذا السياق تبرز العديد من الاستراتيجيات التنافسية البديلة التي يمكن أن تتبناها أي مؤسسة ترغب في بناء وتعزيز مكانتها في السوق الدولي والتي تختلف باختلاف الموقف التنافسي الذي تتمركز ضمنه، وفيما يلي أهم الاستراتيجيات التنافسية المتاحة أمام المؤسسات الدولية.

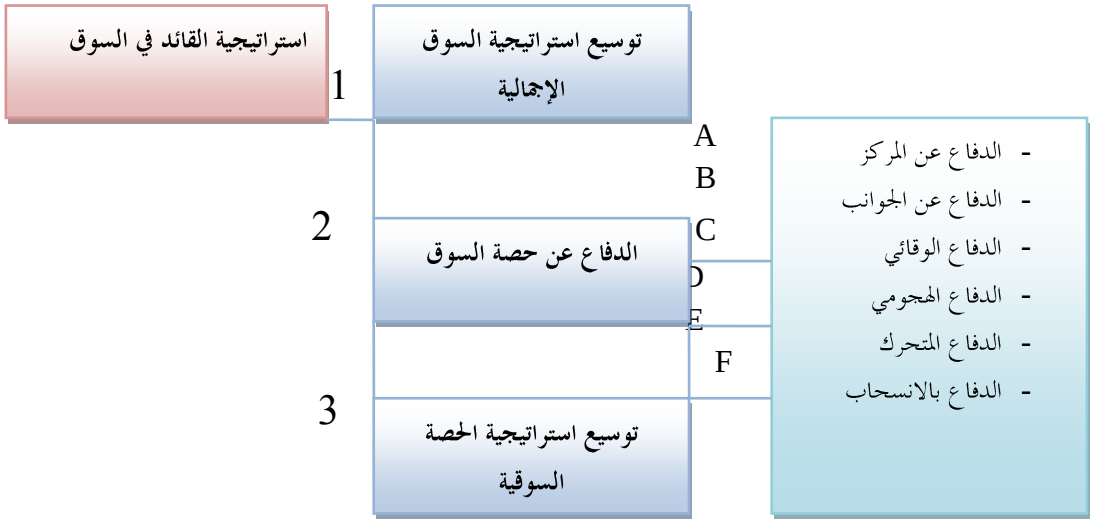
1. **إستراتيجية القائد:** يوجد في معظم الصناعات قائد معروف في السوق، وغالبا ما يكون للمؤسسة القائد النصيب الأكبر من حجم السوق الكلي، فالمؤسسة القائد تمثل نقطة مرجعية بالنسبة للمؤسسات المنافسة هذه الأخيرة مجبرة على التحدي أو التقليد أو التجنب النهائي، وبالرغم من أن المؤسسة الرائدة هي من يقود السوق إلا أن حياتها لا تخلو من المخاطر والتهديدات من قبل المنافسين.[1]

[1] : خالد حماد، **مرجع سابق**، ص 171

يجادل Ries & Trout بأن المنتجات المعروفة بشكل عام لها مكانة مميزة في أذهان المستهلكين. ومع ذلك ما لم تتمتع المؤسسة المهيمنة باحتكار قانوني، فلن تكون حياتها سهلة تمامًا. يجب أن تحافظ على اليقظة باستمرار وفي سياق ذلك قد يشكل الابتكار من قبل المنافس تهديدا لحياة القائد، أو قد ينفق هذا الأخير بشكل متحفظ في حين أن المنافس ينفق بسخاء. كذلك قد يخطئ القائد في الحكم على منافسيه ويجد نفسه متخلفًا عن الركب إضافة إلى ذلك قد تبدو المؤسسة المهيمنة قديمة الطراز ضد المنافسين الجدد والفاعلين. وقد ترتفع تكاليف المؤسسة المهيمنة بشكل مفرط وتضر بأرباحها، أو يمكن لمنافس خصم تخفيض الأسعار.[1]

وبهذا فقيادة السوق ليست مهمة بسيطة، تتحدى المؤسسات الأخرى باستمرار نقاط قوة القائد أو تحاول الاستفادة من نقاط ضعفها، وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة العمل على ثلاث جبهات: أولا يجب أن تجد المؤسسة طرقا لتوسيع إجمالي الطلب في السوق؛ ثانيا على المؤسسة حماية حصتها الحالية في السوق من خلال مجموعة من الإجراءات الدفاعية والهجومية، ثالثا يمكن للمؤسسة محاولة زيادة حصتها في السوق حتى في حالة بقاء حجم السوق ثابتا.

الشكل رقم (03-07): استراتيجية القائد في السوق



Source: *Denny, **Market Leadership Strategies – Explained**, from the cite:*
https://www.yourarticlelibrary.com/marketing/market-leadership-strategies-explained/43538
14:45 2020/10/25 تم الاطلاع بتاريخ

[1]: *PHILIP Kotler, KEVIN Lane keller, **op cite**, p349*

أ- **توسيع استراتيجية السوق الإجمالية:** يمكن للمؤسسات الرائدة في السوق عادةً الحصول على الحد الأقصى عندما يتوسع إجمالي السوق. يعتمد التركيز على توسيع السوق الكلي على مكان وجود المنتج في دورة حياته. يمكن استخدام هذه الاستراتيجية عندما يكون المنتج في مرحلة النضج، أيضا خلال هذه المرحلة يمكن لقادة السوق البحث عن مستخدمين جدد وإضافة استخدامات جديدة للمنتج.[1]

ب- **الدفاع عن حصة السوق:** عندما يحاول القائد توسيع حجم السوق الإجمالي، يجب عليه أيضًا الدفاع باستمرار عن أعماله الحالية ضد هجمات المنافس. وفق هذه الإستراتيجية، يجب أن تحافظ المؤسسة الرائدة على انخفاض تكاليفها، ويجب أن يكون سعرها متسقًا مع القيمة التي يراها العملاء في المنتج.

وتتضمن استراتيجية الدفاع عن حصة السوق المحافظة باستمرار على المكانة التي تحتلها المنتجات لدى المستهلكين، واحتلال مساحة السوق الأكثر رغبة في أذهانهم، الأمر الذي من شأنه أن يجعل العلامة التجارية شبه منيعة، مثل منظف الغسيل من تايد؛ معجون كرست لمنع التسوس...الخ.[2]

ومن بين الاستراتيجيات الدفاعية التي يجب على المؤسسة تبنيها للحفاظ على صحتها في السوق ما يلي:[3]

- الدفاع عن مركز المؤسسة واقامة تحصينات حول مركزها الحالي وتقويته؛
- الدفاع عن الجوانب أو " الأجنحة " وتولي الاهتمام بمراقبة جوانبها الأكثر عرضة لهجوم المنافسين؛
- الدفاع الوقائي والمبادرة بالهجوم السريع قبل أن يتحرك المنافسون ضد المؤسسة؛
- الدفاع من خلال الهجوم المضاد عندما تجد المؤسسة نفسها أصبحت موقع المهاجمة يرغم جهودها في حماية جوانبها الضعيفة أو دفاعها الوقائي ضد المنافسين؛
- الدفاع المتحرك والقيام بأكثر من تحرك من أجل حماية وتدعيم المؤسسة لمركزها في السوق الدولي كدخولها أسواق جديدة وتوسيع سوقها؛

---

[1] : Denny, ***Market Leadership Strategies – Explained***, *from the cite:* https://www.yourarticlelibrary.com/marketing/market-leadership-strategies-explained/43538 تم الاطلاع بتاريخ *2020/10/25 14:45*

[2]: *PHILIP Kotler, KEVIN Lane keller,* ***op cite****, p353*

[3] : خالد حماد، **مرجع سابق**، ص 171

- الدفع بالانسحاب المخطط عندما تصبح المؤسسة غير قادرة على الدفاع عن كل أوضاعها في السوق، عندئذ تلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع كإسقاط بعض المنتجات وترك البقية في السوق.

ت- **توسيع استراتيجية الحصة السوقية:** وفق هذه الاستراتيجية يمكن لقادة السوق تحسين ربحيتهم من خلال زيادة حصصهم في السوق.

غالبا ما تسمى المؤسسات التي تحتل المراتب الثانية والثالثة والدنيا في صناعة ما بالمؤسسات اللاحقة، هذه المؤسسات تسعى أيضا باستمرار إلى تحقيق التفوق التنافسي والريادة في قطاع الصناعة، ويمكن لهاته المؤسسات أن تتبنى أحد الموقفين: إما مهاجمة القائد والمنافسين الآخرين في محاولة منها للحصول على حصة أكبر في السوق وبالتالي تموقع جيد ضمن القطاع المستهدف، أو يمكنها اللعب بالكرة وليس هز الملعب بمعنى الاكتفاء فقط بالتبعية أو التجنب (أتباع السوق).

2. **إستراتيجية التحدي:** تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة أن المؤسسة تسعى إلى تنمية حصتها السوقية بهدف زيادة الربحية، وأن تختار أي المنافسين الذين تتحداهم، كما يمكن لها مهاجمة المؤسسة القائد. بالرغم من أن ذلك قد يشكل خطورة كبيرة إلا أنها قد تحقق مكسبا كبيرا، وبغرض تحقيق ذلك لا بدا لها أن تمتلك ميزة تنافسية واضحة في مواجهته، ومن بين الاستراتيجيات المعتمدة في ذلك:[1]

- هجوم المواجهة الأمامية في حال القدرة على الصمود والاستمرار؛
- هجوم الجوانب أو الأجنحة وفي كثير من الأحيان تتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات ذات الموارد الأقل مقارنة بالمنافسين؛
- الهجوم متعدد الجوانب وهذا عكس الحالة السابقة، أي في حالة توافر موارد كبيرة وكافية للمواجهة؛
- هجوم التجنب، أي المواجهة بشكل غير مباشر بحيث تعمد المؤسسة إلى استهداف أسواق جديدة دون التواجه المباشر مع المنافس؛
- هجوم العصابات ويكون من خلال شن المؤسسة لهجمات مركزية وسريعة ومتقطعة تربك المنافس، وهذا الخيار غالبا ما تعتمده المؤسسات الصغيرة ذوي الموارد غير الكافية.

[1] : عبد الرحمان بن عنتر، **إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، المؤتمر العلمي الأول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان، الأردن، 14/12 أيار 2003، ص 21

وفيما يلي أهم الحالات التي يمكن للمؤسسة المتحدية مهاجمة المؤسسات التي تشكل لها تهديدا في السوق:

– يمكن أن تهاجم القائد في السوق، وبالرغم من أن هذه الخطوة تعد أكثر خطورة إلا أنها ذات مردود مرتفع كما أنها منطقية إذا كان القائد لا يخدم السوق بشكل جيد؛

– مهاجمة المؤسسات المشابهة لها وذات الحجم معها والتي لا تقوم بالمهمة نتيجة نقص التمويل، سمة هذه المؤسسات أنها لا تنتج منتجات جديدة أو تفرض أسعارا باهضه أو لا ترضي العملاء؛

– يمكن لها أيضا مهاجمة المؤسسات المحلية أو الاقليمية الصغيرة (سياسة الالتهام)؛

إذن، فالمؤسسات المتحدية إنما هدفها هو توسيع حصتها السوقية من خلال الاستحواذ على حصص المنافسين، ففي حالة مهاجمتها للمؤسسة القائد فإن الهدف هو الحصول على حصة سوقية معينة (الحصة السوقية الخاصة بالقائد). قد يكون السبب وراء ذلك هو جاذبية تلك الحصة أو إلمام المؤسسة بإمكانيتها وقدراتها على خدمة ذلك القطاع بكفاءة عالية. أما في حالة مهاجمتها للمؤسسات المحلية والصغيرة فالهدف هو إخراج تلك المؤسسات من السوق.

3. **إستراتيجية التبعية:** التابع هو المنافس الذي يمتلك حصة صغيرة من السوق، ويتبنى سلوكًا تكيفيًا من خلال مواءمة قراراته مع القرارات التي تتخذها المنافسة؛ فبدلاً من مهاجمة القائد، تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق هدف "التعايش السلمي" والمشاركة الواعية في السوق، ومواءمة موقفها مع موقف المؤسسة الرائدة. وغالبا ما يتم ملاحظة هذا النوع من السلوك بشكل أساسي في أسواق احتكار القلة حيث تكون احتمالات التمايز ضعيفة والمرونة المتقاطعة للسعر عالية جدًا، بحيث لا يكون لأي منافس مصلحة في بدء صراع تنافسي قد يكون غير موات لجميع المؤسسات المعنية.[1]

وفق هذه الاستراتيجية فإن بعض المؤسسات بدلا من التهجم على المنافس ومحاولة استمالة عملائه وسرقتهم تكتفي فقط بتقديم عروض مماثلة بمعنى تقليد القائد، وفي هذه الحالة تكون أمام المؤسسة ثلاثة استراتيجيات محل الاختيار والتي يمكن أن تعتمدها للمنافسة، وهي:[2]

– التبعية الغربية الكاملة: وفيها تظهر المؤسسة التابعة كمتحدٍ للمؤسسة الرائدة، ولكن بطريقة غير مباشرة، بحيث لا يكون تصادم ولا مواجهة بينهما؛

[1]: *Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose,* ***op cite****, P 340*

[2] : خالد حماد، **مرجع سابق**، ص173

– التبعية عن بعد: وفق هذه الاستراتيجية تحتفظ المؤسسة التابعة ببعض الخصائص المميزة لها عن القائد، وتميل إلى اتباعها في بعض الخصائص المهمة في مزيجها التسويقي، غير أن المؤسسة الرائد لا ترى في ذلك تحديا مباشرا لها وإنما ميزة ايجابية تجنباها مساوئ الاحتكار؛

– التبعية الاختيارية: في هذه الحالة تختار المؤسسة التابعة بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمؤسسة الرائد وتتبعها في حال قدرتها على ذلك، وفي حال استمرار هذه الاستراتيجية مستقبلا قد تتحول المؤسسة التابعة إلى متحدي.

الفكرة الجوهرية لاستراتيجية التبعية هي تقليد المنتج الذي يقدمه القائد؛ فهذا الأخير يتحمل تكاليف ابتكار وتطوير المنتج وتقديمه للسوق وكنتيجة لذلك يتحصل على الريادة، غير أنه يمكن لأي مؤسسة أخرى أن تقوم بنسخ المنتج الجديد أو إضافة بعض التحسينات عليه، ومن المحتمل أن المقلد لا يتفوق على القائد إلا أنه يمكنه تحقيق أرباح عالية نتيجة انخفاض تكاليف البحث والتطوير والابتكار.

غير أن ذلك لا يعني أن اتباع السوق يفتقرون إلى الاستراتيجيات؛ إذ يجب على المؤسسة التابع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين والفوز بحصة سوقية عادلة من العملاء الجدد، وأيضا المحافظة على تكاليف تصنيع منخفضة وجودة عالية، كما يجب الدخول إلى أسواق جديدة في حلة ظهورها، وغالبا ما يكون التابع هدفا رئيسيا للهجوم من قبل المنافسين، وفيما يلي أهم اشكال المؤسسة التابع في السوق:[1]

– المزور: يقوم المزور بنسخ منتج أو حزمة منتجات القائد وبيعه في السوق السوداء أو من خلال تجار سيئي السمعة؛

– المتبرع: يحاكي المتبرع منتجات القائد واسمه وعبوته مع احداث بعض الاختلافات الطفيفة؛

– المقلد: يقوم المقلد بنسخ بعض الخصائص من القائد ولكنه يحتفظ بالتمييز من حيث الخصائص الأخرى كالتغليف أو الإعلان أو التسعير. في هذه الحالة لا يمانع القائد مادام أن المقلد لا يهاجم بقوة؛

– المحول: يأخذ المحول منتجات القائد ويقوم بتكييفها أو تعديلها، وقد يختار بيعها في أسواق مختلفة، وغالبا ما ينمو المحول ليصبح منافسا في المستقبل.

[1]: *Philip Kotler, Kevin Lane keller, **op cite**, p361*

وحقيقة أن المؤسسة لديها حصة سوقية منخفضة يعزز أهمية الأهداف الاستراتيجية المحددة بوضوح، والتي تتكيف مع حجم المؤسسة وطموحها الاستراتيجي؛ إذ يمكن لهاته المؤسسات أن تتغلب على مشكل الحجم السوقي وتحقق أداء أفضل من المنافسين المهيمنين وذلك من خلال أربع استراتيجيات موضحة كما يلي:[1]

- تقسيم السوق بشكل فعال: للتعويض عن حجم العجز، يجب على المؤسسة التي لديها حصة سوقية صغيرة أن تقتصر على خدمة القطاعات التي ترى بأنها تتوافق مع قدراتها وإمكاناتها أين تكون مهاراتها المميزة ذات قيمة أكبر، ويمنحها فرصة في عدم مواجهة المنافسين المهيمنين؛

- استخدام البحث والتطوير بشكل فعال، وذلك كون أن المؤسسات التي لديها حصة سوقية صغيرة لا يمكنها منافسة المؤسسات الكبيرة في مجال البحث والتطوير، كما يجب أن يكون قطاع البحث والتطوير موجها بشكل أساسي نحو تحسين العمليات التي تهدف إلى خفض التكاليف؛

- التفكير على نطاق ضيق، تكتفي المؤسسات الناجحة بصغر حجمها وتركز على الربح بدلا من زيادة المبيعات أو الحصة السوقية، بمعنى التركيز على التخصص بدلا من التنويع؛

- تقدير قوة القائد. في المؤسسات ذات الحصة السوقية المنخفضة غالبا ما يتجاوز تأثير القائد صياغة وتنفيذ استراتيجية معدلة؛ فهو يذهب إلى أبعد من المشاركة الحقيقية في النشاط اليومي والملموس للمؤسسة.

وعليه، ليست بالضرورة كل المؤسسات ذات الحصص السوقية المنخفضة والتي تنشط ضمن صناعة منخفضة النمو هي مؤسسات ذات وزن أقل. بمعنى آخر، المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التبعية لا تعني سلبية المدير فيما يتعلق بموقفه اتجاه المؤسسة الرائد، بل الاهتمام بتبني استراتيجية لا تؤدي إلى انتقامه.

4. **إستراتيجية التجنب:** الفكرة العامة لهاته الاستراتيجية هي "البديل عن كونك تابعا في سوق كبير هو أن تكون رائدا في سوق صغير". وفق هذه الاستراتيجية، تلجأ المؤسسات للبحث عن بعض القطاعات في السوق التي تكون مهملة من طرف كبرى المؤسسات، وبالتالي يتم توجيه الجهود التسويقية نحو خدمتها بفعالية تجنبا للتصادم مع المنافسين، ويكون ذلك وفق شروط أهمها:[2]

- أن تتضمن تلك القطاعات حجما للطلب والقدرة الشرائية لمستهلكيه؛
- أن تتضمن إمكانات النمو مستقبلا؛
- أن تكون تلك القطاعات موضوع اهتمام المؤسسات الكبيرة؛

---

[1]: *Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose,* ***op cite****, P 341*

[2] : عبد الرحمان بن عنتر، **مرجع سابق**، ص 22

- أن تتوفر لدى المؤسسة مختلف الموارد والمهارات اللازمة لذلك؛
- أن تكون لدى المؤسسة القدرة على الدفاع عن نفسها في حال تمت مهاجمتها من قبل المنافسين.

وبهذا فإن أساس استراتيجية التجنب ليس الخروج من السوق وإنما هو التخصيص، أي أن المؤسسة تتبنى استراتيجية التجنب بهدف التخصص في خدمة قطاع غير مستهدف من قبل المنافسين، ويمكن للتخصيص أن يتخذ عدة صور منها:[1]

- التخصيص على أساس العمل النهائي: مثل تخصص منشأة قانونية في خدمة قضايا العملاء أو رجال الأعمال المستأجرين فقط؛
- التخصيص على أساس حجم العميل: كأن تتخصص المؤسسة بالبيع لكبار العملاء فقط، أو لمشتري الجملة فقط...؛
- التخصيص الجغرافي: مثل البيع على المستوى الاقليمي أو المحلي فقط؛
- التخصيص في أحد أجزاء المنتوج؛
- التخصيص بالتركيز على أحد عناصر المزج التسويقي: مثل التركيز على الجودة العالمية، أو السعر المرتفع، أو الخدمات...؛
- التخصيص في تقديم خدمات خاصة جدا للعملاء مثل الخدمات الخاصة التي تبتكرها بعض البنوك وشركات التوزيع.

إن الاستراتيجيات السابقة تؤكد بوضوح على أهمية أن تضع المؤسسة نفسها بشكل تنافسي كقائد في السوق أو متحدٍ أو تابع أو متجنب. هذه الاستراتيجيات التنافسية تمكن المؤسسة من بناء وتعزيز تموقعها ضمن القطاع السوقي المستهدف، إلا أنه وعلى الرغم من أهمية التوجه التنافسي في الأسواق العالمية اليوم؛ فإنه لا ينبغي على المؤسسات التركيز بشكل أساسي على المنافسين، بل يجب المحافظة على توازن جيد بين المستهلك والمنافس.

[1] : خالد حماد، **مرجع سابق**، ص174

المبحث الثالث: دور الإمداد في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية لدعم التموقع الدولي

تعد الجودة والتكلفة والسرعة في تقديم المنتجات والخدمات من عوامل تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة، وبالتالي فهي تشكل عوامل أساسية لبناء صورة المؤسسة وتموقعها ضمن القطاع السوقي والتي يمكن أن تتبناها أي مؤسسة عند تقديم منتجاتها وخدماتها في الأسواق المحلية أو الدولية.

المطلب الأول: إدارة الجودة ضمن سلسلة الإمداد

إن تحقيق رضا العملاء يتطلب من المؤسسة توفير مستويات خدمة إمدادات مرتفعة، وتكون كل من توقعات العملاء وفهم أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها لخواص خدمة العملاء اللوجستية دور في تحقيق الجودة، والسبيل نحو بناء صورة المؤسسة لدى العملاء.

1. الجودة وفق المفهوم اللوجستي

أصبحت الجودة قضية ذات أهمية متزايدة في مؤسسات الأعمال، وبالتالي فمن الأهمية بمكان تطوير إدارة مستدامة للموارد والمنتجات، وهنا تظهر أهمية الخدمات اللوجستية كنشاط يسمح على المدى القريب بتحقيق كفاءة كبيرة ومزايا اقتصادية، وعلى المدى الطويل في الحصول على مزايا تنافسية.

تم تعريف الجودة من قبل الجمعية الأمريكية لمراقبة النوعية (ASFQC: American Society for Quality Control) من خلال مفهومين كما يلي:[1]

- الخصائص والسمات التي يتضمنها المنتج أو الخدمة والتي تبرز استعداد ذلك المنتج لإشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق رضاه؛
- الخلو التام للسلع والخدمات من الأخطاء والعيوب.

أما تعريف المنظمة الدولية للمواصفات (ISO)*: "الجودة هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا".[2]

فالجودة وفق المفهومين السابقين هو مقابلة احتياجات المستهلك بما يشبع رغباته ويحقق رضاه من خلال المزايا والفوائد الضمنية في السلعة أو الخدمة.

---

[1] : خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21

*: المنظمة العالمية للتقييس International Organization of Standadization، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف سويسرا يضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتمادا على الكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني "Equal" متساوي.

[2] : عبد اللطيف مصلح محمد عايض، **إدارة الجودة**، الطبعة 1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2012، ص 12

وبذات المفهوم عرف كوتلر جودة السلعة على أنها: " قدرة السلعة على القيام بالوظائف الخاصة بها، وتشمل الأمان ودقة التصنيع وسهولة الاستخدام والإصلاح وغيرها من الصفات الضرورية الأخرى".[1]

وبهذا تعبر الجودة عن الخصائص والمواصفات التي يحملها المنتج والتي تلبي حاجات ورغبات الزبائن، فهي بذلك تخلق لدى الزبون ذلك الانطباع حول المنتجات أو المؤسسة والتي تسمح له بتكوين صورة ذهنية جيدة.

ويشير *(Fujimoto)* إلى أنه من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الجودة الاجمالية للمنتج يجب تحقيق جودة تصميم وجودة مطابقة عالية، فهو بذلك يقسم الجودة الاجمالية للمنتج إلى:[2]

- **جودة التصميم**: والتي يشار إليها على أنها القيمة المتأصلة لمنتج ما في السوق، أو كيفية قياس خصائص المنتج المصمم لتلبية متطلبات مجموعة معينة من العملاء، بمعنى قياس مدى جودة تضمين توقعات العملاء في مفاهيم المنتج وتصميماته.

- **جودة المطابقة**: والتي يشار إليها بأنها مدى توافق المنتجات التي يتم تسليمها إلى العملاء مع تصاميم المنتج ومواصفاته، بما في ذلك الموثوقية والخلو من العيوب والملائمة والمتانة، بمعنى أن جودة المطابقة تشير إلى مدى قرب المعلومات المضمنة في المنتجات الفعلية بناء على معلومات تصميم المنتج.

كما أن الجودة لا تتعلق فقط بالمنتج، إذ يرى (عساف) بأن الجودة هي جودة المؤسسة أيضا وذلك بهدف التحكم في التكاليف بالإضافة إلى تحسين وتطوير العمليات والأداء، كذلك العمل بروح الفريق من أجل تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات الأسواق.[3]

على ضوء التعريفات السابقة للجودة، يمكن استخلاص أهم النقاط المشتركة كما يلي:

- الجودة هي مجموع الخصائص والمواصفات الضمنية في المنتج؛
- الجودة هي الخلو التام من الأخطاء والشوائب والعيوب في المنتج؛
- الجودة هي المطابقة لتوقعات الزبائن وقد تتعداها في بعض الأحيان؛
- الجودة هي القدرة على التحكم في التكاليف بالإضافة إلى التحسين المستمر في الأداء والعمليات؛

---

[1] : فيليب كوتلر وآخرون، **التسويق**، مرجع سابق، ص 20

[2]: *Zahra Lotfi et al.* ***The Relationships between Supply Chain Integration and Product Quality*** *Procedia Technology,11, Published by Elsevier Ltd, 2013, p 473*

[3] : محمد أحمد حسين عساف، **أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص31

بناء على ما تم تناوله سابقا يمكن صياغة التعريف الموالي للجودة، إذ يمكن تعريفها على أنها مجموع الخصائص والمزايا التي يتضمنها المنتج أو الخدمة والتي تتطابق مع توقعات الزبائن في تلبية واشباع حاجاتهم ورغباتهم.

أما إدارة الجودة الشاملة (TQM) فتم وصفها على أنها فلسفة تمتد إلى ما وراء أنظمة الإدارة المتعلقة بعمليات الإنتاج، وهي تتبنى المبادئ والعمليات والممارسات والإجراءات اللازمة لتوفير رضا العملاء وتحسين الإنتاجية وأداء الأعمال من أجل خلق قيمة للعملاء، ويعتمد نجاح نهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على ثمانية (08) أبعاد كما يلي: قيادة الإدارة العليا، دور قسم الجودة، التدريب، تصميم المنتجات، إدارة جودة الموردين، إدارة العمليات، بيانات الجودة وإعداد التقارير وعلاقات الموظفين.[1]

أما Hansen فقد فسر إدارة الجودة الشاملة (TQM) كما يلي: [2]

- الشاملة (Total): أي أن الجودة تتطلب اشراك جميع الأفراد والأنشطة في المؤسسة؛
- الجودة (Quality): أي المطابقة للمتطلبات والتقاء توقعات الزبائن؛
- الإدارة (Management): أي أن الجودة يمكن إدارتها ومن المفروض أن تدار بدقة دائما.

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارة الجودة في المؤسسات بحيث تتطلب اشراك الجميع لتحقيق الاستمرارية في العمل والتوافق مع المتطلبات.

أما مفهوم الجودة في العملية الإمدادية فقد عرفها كل من *Byrne et Markham* بأنها مقابلة متطلبات العميل وتوقعاته، وذلك من خلال:[3]

- التعامل مع استفسارات العميل بسهولة ويسر من خلال تلقي ومعالجة أمر الطلب الخاص به؛
- السرعة في تسليم المنتج وفق الوقت المحدد بالطريقة التي تعزز ثقته في المؤسسة؛
- سهولة واستمرار الاتصالات مع العميل؛
- تنفيذ طلب العميل وتسليم المنتج بالجودة المطلوبة؛

---

[1] : *Chia-Chen Kuo,* ***Effects of Total Quality Management Implementation and Supply Chain Management Capability on Customer Capital****, The Journal of Global Business Management Volume 12, Number 2, October 2016, p 48*

[2] : مصطفى يوسف كافي، **مرجع سابق**، ص 383

[3] : بن الحبيب محسن، **مرجع سابق**، ص 40

– تبادل المعلومات بشكل دقيق وموثوق بين وظيفة الإمداد وباقي الوظائف في المؤسسة، ومع الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد دعما لعمليات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ورقابة للأنشطة اللوجستية.

وبهذا فإن مفهوم الجودة في العملية الإمدادية يعنى بالدرجة الأولى بالعميل بدءا من لحظة تلقي الطلب الخاص به إلى غاية حصوله على المنتج بالجودة المطلوبة، بالإضافة إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين مجموع الوظائف داخل المؤسسة (إمداد، تسويق، إنتاج، مالية)، وبين المؤسسة والأطراف ذات الصلة في سلسلة الإمداد (موردين شركاء).

ويشير مفهوم الجودة إلى الخلو من العيوب تماما، إذ تعتبر العيوب والكميات غير الصحيحة والعناصر الخاطئة التي يتم تسليمها من أعراض مشاكل الجودة في عمليات سلسلة الإمداد والتي تكون واضحة للعميل النهائي، مثل هذه المشاكل تؤثر سلبا على ولاء ذلك العميل. يمكن التحكم في جودة المطابقة في المصنع لمستويات العيوب التي تقل عن 25 جزءا في المليون، ولكن قد ينتهي الأمر بالمنتج على رف بائع التجزئة مع عيوب تتراوح ما بين 2% و5% ليرى في الأخير العميل النهائي أن المنتج على رف البيع بالتجزئة في أسوء حالاته من حيث الجودة، وهذا هو المكان الذي يتم فيه اتخاذ قرار الشراء.[1]

إلى جانب أن مفهوم الجودة هو الخلو من العيوب والشوائب، يتضمن أيضا مفهوم الجودة عملية تقديم المنتجات والخدمات بالأسلوب الذي يلبي حاجات ومتطلبات العملاء، وبهذا فإنه يترتب على أطراف سلسلة الإمداد التعاون بهدف تحقيق رضا العملاء ذلك أن عدم الرضا يؤدي إلى تقليص أعمال المؤسسة وتقليل مبيعاتها مما ينعكس بالسلب على أطراف سلسلة الإمداد، وعليه فإن العلاقة الجيدة بين هاته الأطراف أمر ضروري لتحقيق التموقع التنافسي لجميع المؤسسات المشاركة في سلسلة الإمداد.[2]

---

[1]: *Alan Harrison, Remko van Hoek,* ***Logistics Management and Strategy: Competing through the supply chain****, Third Edition, Pearson Education Limited, England, 2008, p-p 16-17*

[2] : فاضل حمد القيسي على حسون الطائي، **الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة**، الطبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 811

ومن وجهة نظر المورد، فمتطلبات الجودة هي التدفق الفعال والسلس للأنشطة والموارد إلى الشركة المصنعة مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب مثلى من حيث العائد والربح، أما من وجهة نظر الشركة المصنعة فمتطلبات الجودة هي التكامل والاستخدام الأمثل للموارد بهدف تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين من حيث السلع والخدمات المقدمة.[1]

وبهذا فالجودة ضمن سلسلة الإمداد هي جودة المطابقة حسب الخصائص المطلوبة؛ من وجهة نظر العملاء هي التطابق للمواصفات التي يرغبها العميل في المنتج أو الخدمة، أما بالنسبة للمؤسسة المصنعة فهي المطابقة للمتطلبات التشغيلية لوظيفة الإنتاج (تطابق الموارد الإنتاجية اللازمة لعملية الإنتاج).

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول أن الجودة من حيث المطابقة هي كفاءة التدفق المادي والمعلوماتي في سلسلة الإمداد في حين مفهوم الجودة من حيث الموائمة فيقصد به تكامل سلسلة الإمداد بهدف اشباع حاجات السوق وبهذا فالجودة تتطلب تنفيذ جميع العمليات عبر سلسلة الإمداد بحيث يقوم المنتج النهائي بما يفترض أن يفعله.

2. استراتيجية الإمداد في تحقيق الجودة في المخرجات

من منظور الخدمات اللوجستية يتم قياس الجودة من خلال القدرة على تلبية طلبات العملاء، وفي هذا السياق تم تطوير أداة لقياس جودة الخدمات اللوجستية (LSQ) تسمى جودة خدمة التوزيع المادي، حيث حددت جودة الخدمات اللوجستية بعنصرين مكملين: تسويق خدمة العملاء وخدمة التوزيع المادي وكان ينظر إليه أنه قاعدة لتكامل أنشطة التسويق والأنشطة اللوجستية معبرين عنه فيما سبق بمفهوم الجودة التقنية والجودة الوظيفية، حيث تشير الجودة التقنية إلى نتائج الخدمة وتشير الجودة الوظيفية إلى عملية تقديم الخدمة للعملاء.[2]

وبهذا تعد الأنشطة اللوجستية بمثابة مدخلات أساسية في القرارات الانتاجية والتسويقية للإدارة وبالتالي تقديم الجودة وتمييز الخدمة من خلال الوقت والمكان والشكل للمنفعة المتضمنة في المنتج، وهو ما يعزز القيمة المضافة له من وجهة نظر العملاء، كما أن تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية يتطلب من مدير الإمداد الفهم الكامل والدقيق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

---

[1] : *Ashwini Sharmal & al,* ***Quality Management in Supply Chains: the Literature Review,*** *International Journal for Quality research, Vol 6, No 3, 2012, p 195*

[2]: *Sabine Limbourg & al ,* ***Logistics Service Quality: The Case of Da Nang City****, Procedia Engineering 142, Elsevier, 2016, p 125*

وفي إطار تحديد التكامل بين إدارة الجودة وإدارة سلسلة الإمداد تقدم بعض الدراسات مفهوم جديد يعرف بإدارة جودة سلسلة الإمداد (SCQM)*. من وجهة نظر إدارة الجودة يمكن التعرف على تصميم سلسلة الإمداد على أنها توفير منتجات وخدمات عالية الجودة عبر كل الأطراف في سلسلة الإمداد بما يتوافق مع توقعات العملاء[1]، وبذلك فهي تعبر عن التنسيق والتكامل بين العمليات التجارية (إنتاجية وتسويقية) التي تشمل جميع المؤسسات المشاركة في سلسلة الإمداد لإنتاج وتطوير وتقديم المنتجات والخدمات والأنشطة باستمرار من أجل خلق القيمة في العرض المقدم.

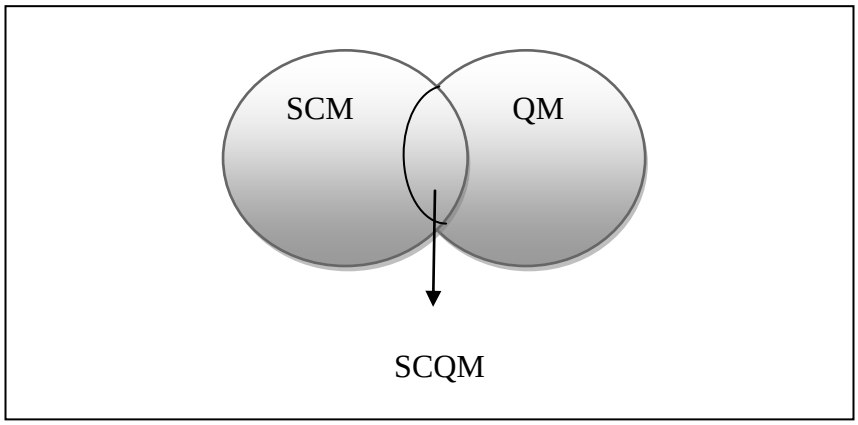
وتظهر أهمية إدارة جودة سلسلة الإمداد من خلال التأثير على أداء الشركة؛ إذ تتعامل SCQM مع الأنشطة الأولية والعمليات الداخلية والأنشطة النهائية، بالإضافة إلى مختلف العمليات والقضايا داخل المؤسسات وفيما بينها، في حين تركز إدارة الجودة على القضايا داخل المؤسسة أما إدارة سلسلة الإمداد فتركز على القضايا المشتركة بين المؤسسات.[2]

*: إدارة جودة سلسلة الإمداد ***(SCQM**: Supply Chain Quality Management)*: تعرف إدارة جودة سلسلة الإمداد على أنها التنسيق الرسمي وتكامل العمليات التجارية التي تشمل جميع المنظمات الشريكة في قناة الإمداد لقياس وتحليل وتحسين المنتجات والخدمات والعمليات باستمرار من أجل خلق القيمة وتحقيق رضا العميل الوسيط والنهائي في السوق.

[1]: *Ana Cristina Fernandes & al,* ***Quality Management and Supply Chain Management Integration: A Conceptual Model,*** *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bali, Indonesia, January 7 – 9, 2014, p 775*

[2]: *Aron Chibba,* ***Supply Chain Quality Management -Exploring performance of manufacturing organisations****, Doctoral Thesis, Department of Business Administration, Technology and Social SciencesDivision of Business Administration and Industrial Engineering, Luleå University of Technology, 2017, p17*

الشكل رقم (03–08): إدارة جودة سلسلة الإمداد



***Source**: Aron Chibba, **Supply Chain Quality Management -Exploring performance of manufacturing organisations**, Doctoral Thesis, Department of Business Administration, Technology and Social Sciences Division of Business Administration and Industrial Engineering, Luleå University of Technology, 2017, p17*

من الشكل السابق يتضح أن إدارة الجودة تركز بشكل أكبر على المشاركة الداخلية، في حين أن SCM تركز بشكل أكبر على الشراكات الخارجية، في حين نجد أن إدارة جودة سلسلة الإمداد تجمع بين المشـــاركة الداخلية والخارجية.

يضيف كل من *Harrison & Hoek* أن التصميم المتميز للمنتج والذي غالبا ما يكون مدعوما بصورة قوية للعلامة التجارية هو الأساس في تحقيق ميزة التنافس، وهنا تظهر مهمة الإمداد في دعم التصميم المتفـــوق للمنتج، مؤكدين ذلك بمثال عن سلسلة الإمداد الخاصة بشركة BMW بوصفها واحدة من أكثـــر سلاســـل الإمداد كفاءة، ويرجع ذلك بالأساس إلى أن منتجاتها تباع (على الأقل في أوروبا) بمجـــرد تصـــنيعها، أي أن منتجاتها لا تتراكم كغيرها من السيارات ذات الإنتاج الكبير، وارتفاع تكلفة التخزين وفي الأخير عدم وجـــود قيمة مضافة من منظور العميل النهائي.[1]

[1]: *Alan Harrison, Remko van Hoek, **op cite,** p 18*

ووفقا لمعيار الأيزو **9001*** فإنه يجب على المؤسسات المشاركة في سلسلة الإمداد التخطيط والتنفيذ والمراقبة الجيدة لأسلوب مناولة المواد والبضائع أثناء حركتها، مع ضرورة المحافظة على مطابقة المنتج للمواصفات أثناء عملية التوريد المادي للمواد والأجزاء نصف المصنعة التي تدخل مرحلة التصنيع من خلال نظم موثقة تعمل على تسجيلها وفحصها، وأيضا المنتجات تامة الصنع أثناء عملية التسليم إلى العميل.[1]

ومن أجل تحقيق متطلبات الجودة والالتزام بالمعايير الدولية للجودة في المخرجات، يتطلب من المؤسسات تطبيق أسلوب الجودة الشاملة على مدار سلسلة الإمداد، أي من المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالبحث عن المواد الأولية إلى غاية مرحلة التصنيع والتسليم النهائي للمنتج.

وفي هذا السياق يقدم (إدريس) مجموعة من المحددات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمليات اللوجستية على مستوى المؤسسة، كما يلي:[2]

- ضرورة أن تتوافر لدى الإدارة العليا القناعة التامة ببرامج وخطط الجودة، والتقيد التام بها، كذلك إمكانية التحول الحتمي في الأسلوب الحالي المعتمد لإدارة العمليات اللوجستية؛
- على كل موظف أو عامل في إدارة العمليات اللوجستية أن يتحمل المسؤولية الكاملة لأداء العمل بمستوى الجودة المطلوب؛
- ضرورة أن تستفيد الإدارة اللوجستية من التزاماتها باستراتيجية وخطط وبرامج الجودة وذلك من خلال توزيع فوائدها عبر مختلف المستويات الإدارية؛
- إرساء الثقة بالنفس لدى العاملين فيما يتعلق باتخاذ القرارات أو التصرفات التي يرونها مناسبة وذلك تفاديا لحدوث أي خطأ أو مشكل قد يؤثر سلبا على مستوى الجودة؛
- ضرورة النظر إلى كل نشاط لوجستي على أنه عملية تتضمن مدخلات ومخرجات قابلة للقياس تسهيلا للرقابة والقدرة على القياس؛
- الوعي التام لدى الأفراد بضرورة التنفيذ الجيد لبرامج وخطط الجودة، وأن تحقيق النجاح إنما يتطلب وقتا وجهدا.

---

*: يعد المعيار الدولي إيزو 9001 المعيار الأكثر انتشارا في العالم لأنظمة إدارة الجودة، يساعد هذا المعيار المؤسسات بشكل أساسي على تلبية طلبات وتوقعات العملاء. يقوم إيزو 9001 على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في الشركة أو المؤسسة حيث يوضح هذا المعيار الطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الشركة لأعلى المستويات، كما أنه يساعد على تطوير آلية أداء الأعمال في مختلف المجالات: https://www.bsigroup.com/ar-AE/--ISO-9001/

[1] : مات سيفر، **المرجع العالمي لإدارة الجودة**، ترجمة: خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 231

[2] : ثابت عبد الرحمن إدريس، **مرجع سابق**، ص 353-354

وعليه يمكن القول أن الجودة تمثل بعدا استراتيجيا هاما في توجه المؤسسة نحو الأسواق الدولية، وتتجلى هذه الأهمية في تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق التموقع الأفضل في السوق المستهدف، إلى جانب ذلك، فاهتمام المؤسسة بالجودة يمنحها خاصية التميز من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث التصميم ودرجة مطابقتها للاستخدام وخلوها من العيوب، بالإضافة إلى تقديمها بالأسلوب الذي يلبي رغبات العملاء ويعزز ولاءهم.

وتؤدي إدارة الإمداد على مستوى مؤسسات الأعمال إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يرتكز على الجودة في المنتجات والخدمات من خلال:

أولا تحديد جودة المواد الخام عن طريق إدارة التوريد المادي المحلي أو الدولي بما يحقق مدخلات الإنتاج ومتطلبات العملية الإنتاجية ومن ثم الإنتاج وفق المواصفات والخصائص؛

ثانيا من خلال كفاءة عملية التوزيع المادي للمنتجات والخدمات من المؤسسة إلى أماكن الطلب، وبذلك القدرة على اشباع حاجات السوق وتحقيق الأسبقية التنافسية.

المطلب الثاني: إدارة التكاليف اللوجستية كأساس لبناء التموقع

قد يكون المنتج أو الخدمة المقدمة في السوق لا يتشابه مع غيره من المنتجات المنافسة من حيث النوعية (الجودة)، غير أنه قد تظهر فئة من المستهلكين تهتم بالسعر ومن خلال إدارة تكلفة الإمداد يمكن إمرار هذا التخفيض في التكلفة إلى السعر الذي يدفعه المستهلك وبالتالي تقديم ميزة التنافس على أساس السعر بالإضافة إلى تحسين أداء سلسلة الإمداد بأكملها.

1. مفهوم التكاليف اللوجستية

تشير تكاليف الإمداد (التكاليف اللوجستية) إلى مجمل التكاليف المترتبة عن توفير المنتجات إلى المستهلك النهائي وذلك بدءا من لحظة توريد المادة الأولية مرورا بالمؤسسة المنتجة من خلال عملية الإنتاج والتجهيز النهائي للمنتجات وصولا إلى المستهلك المستهدف تلبيةً لاحتياجاته ورغباته.

وبهذا تعرف بأنها جميع التكاليف المترتبة على تقديم المنتج من لحظة توريد المادة الأولية وحتى تسليمه إلى العميل وتتكون هذه التكاليف من تكاليف التخزين، التعبئة والتغليف، التحضير للشحن، تكاليف النقل، التجميع، تكاليف الخدمات ذات الصلة، أيضا تكاليف إعداد الفاتورة والتعرف على المعاملات وجمعها. [1]

[1] : *Rabia et all, **Logistic Cost Management in Entrprises: the example of Karaman, Aksaray and Kayseri provinces**, Asian Economic and Financial Review 2(8):1026-1050, p1028*

ويعبر *(Marjan Sternad)* عن تكلفة الإمداد بقوله أنها تكلفة يمكن عزوها إلى الأنشطة اللوجستية تشمل التكاليف المباشرة للمناولة المادية ونقل وتخزين البضائع في تدفق المواد، وتكلفة رأس المال الملازم لهذا التدفق ويضيف إلى ذلك التكاليف الإدارية المرتبطة بالتخطيط والتحكم في تدفق المواد.[1]

وبهذا، يمكن القول أن تكلفة الإمداد هي مجموع النفقات المترتبة عن تدفق المنتجات إلى العميل النهائي؛ أي أنها مجموع المبالغ النقدية التي تنفقها المؤسسة في محاولة تقديم المنتجات والخدمات إلى السوق تلبية لاحتياجات ومتطلبات العملاء بالسرعة والجودة المطلوبة وعند سعر مناسب.

وعلى مستوى مؤسسات الأعمال، تشكل تكاليف أنشطة الإمداد نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تكلفة الأنشطة اللوجستية تتراوح ما بين 50-60% من إجمالي تكاليف التشغيل على مستوى هاته المؤسسات[2]، وتتميز التكاليف اللوجستية في المؤسسات بالانتشار الكبير بين مجموعات عديدة من التكاليف وفقًا للأنشطة اللوجستية التقليدية والشكل الموالي يوضح أنواع تكاليف الإمداد.

تعتبر التكاليف المتعلقة بأنشطة النقل أعلى التكاليف من إجمالي التكاليف اللوجستية وتعتبر أنشطة النقل من أهم الأنشطة اللوجستية. لأن أنشطة النقل تؤثر بشكل مباشر على إجمالي التكاليف اللوجستية وعامل السرعة للمثلث اللوجستي الذي يتكون من عوامل السرعة والجودة والتكلفة.[3]

يتم تحليل هيكل التكاليف اللوجستية في المؤسسات وفقًا للقواعد المطبقة في المحاسبة. ومع ذلك، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن عدد ونوع معايير التمايز في التكاليف اللوجستية يجب أن يتكيف مع طبيعة عمليات المؤسسة وآلية تسجيل هذه التكاليف. وفيما يلي أهم معايير تصنيف التكاليف اللوجستية:[4]

- معيار نوع التكاليف؛
- معيار مراحل تدفق التكلفة ومراكز التكلفة؛
- معيار العمليات اللوجستية؛

---

[1] : *Marjan Sternad, **Metrices of Logistics Costs in Slovenian Companies**, 18th international scientific conference Business Logistics in Modern Management, Osijek, Croatia, October 11-12, 2018, p 126*

[2] : عدنان ابراهيم أبو حسن، **مرجع سابق**.

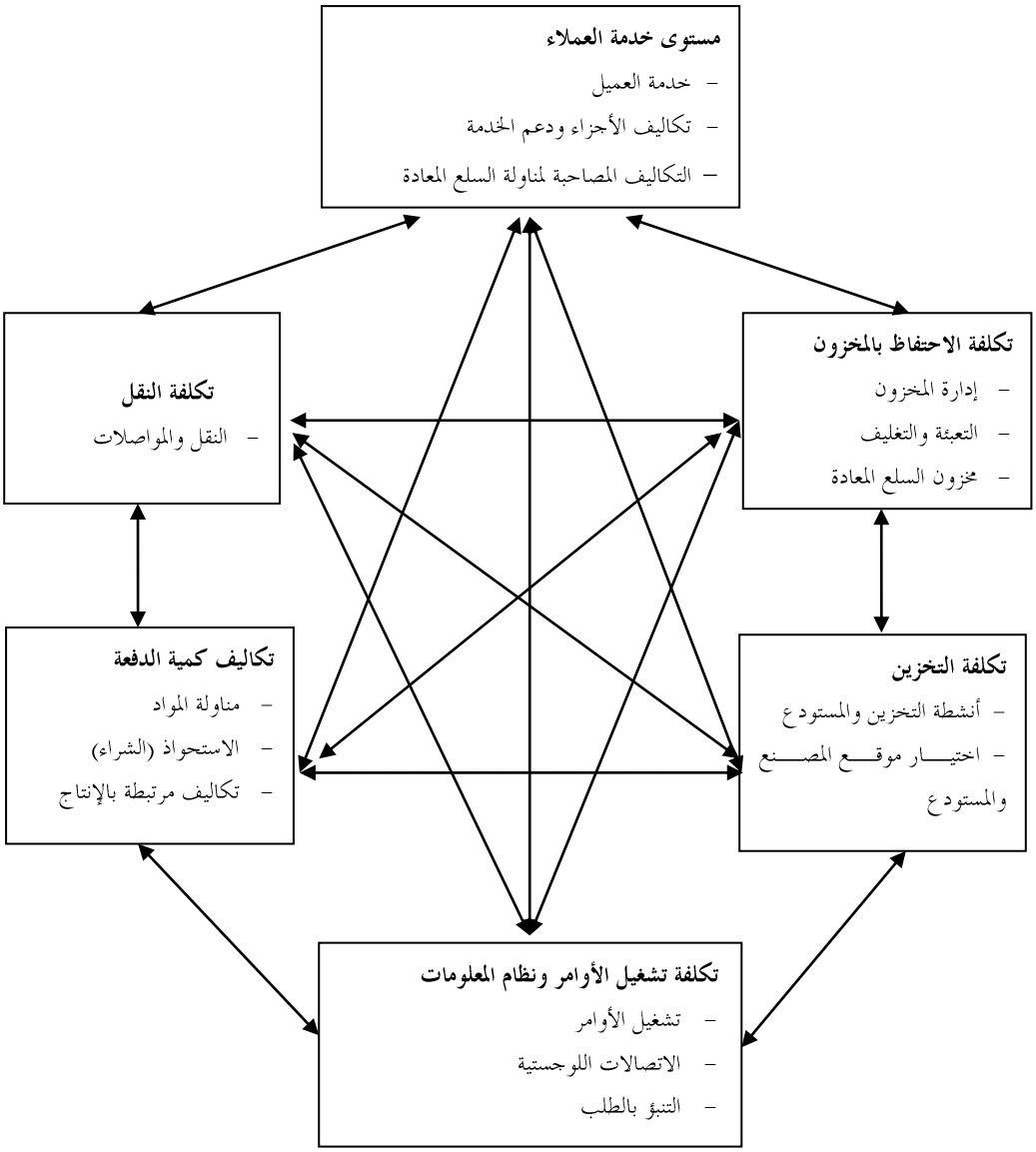
[3]: *Rabia et all, **Op cite**, p1028,*

[4]: *Maciej KUBON, Andrzej KRASNODĘBSKI, **Logistic costs in competitive strategies of enterprises**, Agric. Econ.- Czech, 56, (8), 2010, p 400*

- معيار تباين التكاليف مقابل مقدار تدفقات المواد أو المخزونات المحفوظة.

من بين المعايير المذكورة أعلاه، يعد تقسيم التكاليف اللوجستية وفقًا لأنواع العمليات اللوجستية معيارًا مهمًا وشائعًا لتصنيف هذه التكاليف. وفقًا لهذا المعيار، يتم تمييز التكاليف التالية: تكاليف الحركة المادية للسلع الملموسة في العمليات اللوجستية، وتكاليف إدارة المخزون وتكاليف تدفق المعلومات.

الشكل رقم (03-09): تكاليف الإمداد على مستوى مؤسسات الأعمال



المصدر: جيمس ستولك، دوجلاس لامبرت، **الإدارة الاستراتيجية للإمدادات**، الكتاب الأول، تعريب سرور على إبراهيم سرور، مراجعة محمد يحي عبد الرحمن، تقديم، عبد المنعم إبراهيم العبد المنعم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص52

يوضح الشكل السابق التكاليف اللوجستية في المؤسسات والتي تعبر عن إجمالي النفقات المترتبة عن توفير المنتجات إلى المستهلك، وفيما يلي شرح لأهم أنواع التكاليف اللوجستية:

- **تكاليف مستوى خدمة العميل:** تتمثل تكاليف مستوي خدمة العملاء في مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة بهدف تقديم أعلى مستوى من الخدمة للعملاء المستهدفين، وهي بذلك تضم تكاليف الأجزاء والدعم، بالإضافة إلى التكاليف المترتبة عن مناولة السلع المعادة وهو ما يعرف بالإمداد العكسي ويكون في حالة التلف أو عدم المطابقة مع المواصفات المحددة من قبل العميل.

- **تكاليف النقل:** يتمثل نشاط النقل في حركة المواد الأولية من الموردين إلى المؤسسة المنتجة، بالإضافة إلى نقل المنتجات تامة الصنع إلى نقاط البيع أو مراكز التوزيع في الأسواق المستهدفة. يعزز نشاط النقل القيمة المضافة للمنتجات بموجب التكلفة الأقل وهذا من خلال توفيرها في الوقت والمكان المناسبين. وبهذا فتكاليف النقل هي مجموع النفقات التي تتكبدها المؤسسة عند قيامها بنقل المواد الأولية أو المنتجات النهائية ومن بينها تكاليف شبكة المواصلات المعتمدة في عملية النقل.

- **تكاليف التخزين:** تحتاج المؤسسة إلى تخزين العديد من المواد، بدءًا من المواد الخام، إلى المنتجات النهائية. كما تحتاج أيضًا إلى الإنفاق على حفظ هذه العناصر، وتتمثل تكلفة التخزين في تكلفة اختيار موقع المستودع وتجهيزه لأنشطة التخزين والحفظ للمواد والمنتجات، تكلفة مناولة المواد، تكلفة صيانة المعدات، وتكلفة تجهيز المباني وغيرها.

- **تكاليف الاحتفاظ بالمخزون:** يستلزم الاحتفاظ بالمخزون الأنشطة المتعلقة بإدارة المساحة اللازمة للاحتفاظ بالمخزونات؛ إذ يتم تخزين البضائع للبيع والاستهلاك في وقت لاحق ما لم يحتاج العملاء إليها مباشرة بعد الإنتاج، وتتضمن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون ثلاثة أنواع من التكاليف: تكاليف إدارة المخزون، تكاليف التعبئة والتغليف وتكاليف الاسترجاع أو السلع المعادة، باعتبارها عوامل مهمة لتقليل التكلفة وتعزيز خدمات التخزين الفعالة في شركات الإنتاج.

- **تكاليف كمية أو حجم الدفعة:** والتي تضم التكاليف المترتبة عن أنشطة المناولة، الشراء والإنتاج، بحيث تعبر تكاليف المناولة عن إجمالي النفقات التي تتكبدها المؤسسة عند قيامها بنقل البضائع وتحريكها داخل المستودعات ومراكز الإنتاج وإعدادها للتسليم إلى العميل، في حين تشير تكاليف الإنتاج أو المنتج إلى التكاليف المترتبة عن تصنيع منتج، وتضم مجموعة متنوعة من النفقات، مثل العمالة والمواد الخام ومستلزمات الإنتاج والنفقات العامة. أما تكاليف الشراء فتضم النفقات المسؤولة عن توفير المادة الأولية ومستلزمات العملية

الإنتاجية والتخطيط للشراء ومختلف الإجراءات المرتبطة بالمشتريات كالتدقيق حول متطلبات الجودة وإجراءات الاستلام والدفع وغيرها.

- **تكاليف تشغيل الأوامر ونظام المعلومات:** تتضمن الأنشطة اللوجستية مجموعة متكاملة من نظم المعلومات التي تساهم في إدارة الطلب وتحقيق التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة من خلال توفير البيانات والمعلومات حول الزبائن والموردين ومختلف الأطراف داخل سلسلة الإمداد.

إلى جانب هيكل التكاليف السابق يجب أن يتم أخذ تكاليف البنية التحتية اللوجستية في الاعتبار عند إدارة التكاليف اللوجستية كون أن العمليات اللوجستية لا يمكن تنفيذها بدون قاعدة تقنية واتصالات محددة؛ إذ من الضروري تحليل عناصر البنية التحتية اللوجستية من حيث كفاءة العمليات والتكاليف. وذلك لأن معرفة الأنظمة المناسبة للتصنيف وهيكل التكاليف اللوجستية هي شرط أساسي لاتخاذ إجراءات فعالة تهدف إلى تقليلها، في حين أن الشرط الأساسي لخفض التكاليف هو معرفة العوامل التي تحدد مستواها ومقدارها الحالي ومشاركتها في هيكل التكاليف الإجمالية لعمليات المؤسسة.[1]

2. إدارة التكاليف اللوجستية لتحقيق التفوق التنافسي

تترجم التكاليف المنخفضة إلى مزايا تنافسية في السوق المستهدف من حيث الأسعار المنخفضة أو الهوامش المرتفعة، وبهذا تتنافس العديد من المنتجات على أساس السعر المنخفض ويتم دعم ذلك من وجهة نظر سلسلة الإمداد من خلال أنشطة التوريد والتصنيع وأيضا التوزيع وخدمات ما بعد البيع منخفضة التكلفة.

وتمثل عمليات الإمداد ذات التكلفة الأقل مصدرا مهما لميزة التنافس وخصوصا بالنسبة لعدد من الصناعات مثل صناعة البضائع كبيرة الحجم وصناعة السيارات والذي يمثل الإمداد فيها النسبة الكبرى من التكلفة الكلية. كما يؤثر الإمداد ذو التكلفة الفعالة أيضا على ثبات المؤسسات في مجال التنافس مثل المنتجات الاستهلاكية، حيث تعد التكلفة الأقل عاملا مهما. فعلى سبيل المثال، تعطي الصناعات الاستهلاكية الأولوية القصوى لتحسين إنتاجية الإمداد. وتختلف أساليبهم في ذلك ولكن تتفق أهدافهم: عن طريق تقليص التكلفة بشكل مؤثر يحقق أسعارا أكثر تنافسية أو الاثنين معا.[2]

---

[1]: *Maciej KUBON, Andrzej KRASNODĘBSKI,* ***op cit****, p 400*

[2] : جون جاتورنا، **مرجع سابق**، ص35

ويعد عنصر التكلفة واحدة من أكثر المؤشرات التي تعزز العلاقة بين الإمداد ورضا العملاء، بحيث تهتم الأنشطة اللوجستية بتقليل تكلفة نقل وتداول المنتجات من المورد إلى المستهلك النهائي؛ إضافة إلى ذلك تأخذ هاته الأنشطة بعين الاعتبار الجودة ووقت الانتظار، ويمكن تضمين كل مؤشرات رضا العملاء في العملية اللوجستية التي تؤدي إلى منتج رخيص (استخدام مادة أولية رخيصة، اختيار أرخص وسيلة نقل، ارتفاع الإنتاج مع انخفاض تكاليف العمالة، انخفاض تكلفة التخزين والتسليم).[1]

وتبني أنشطة الإمداد بالمؤسسات الاقتصادية من شأنه أن يحقق ميزة التنافس على أساس التكلفة في الأسواق الدولية، من خلال العمل على تخفيض تكاليف الأنشطة اللوجستية واعتماد استراتيجية الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)[2]، الأمر الذي يترتب عليه تحكم أكبر في التكاليف من خلال ترشيد مستويات الانفاق، وبالتالي تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع الإبقاء على هامش مقبول من الربح وتعظيم العائد المالي وغالبا ما يكون هذا جهدا تعاونيا من قبل العديد من الشركاء في سلسلة الإمداد.

ومن أمثلة المنتجات التي تتنافس على أساس السعر المنخفض هي منتجات "السوبر ماركت" الخاصة بالعلامة التجارية، والتي تقلل هوامش الربح من جهة، ومن جهة ثانية تقليل الانفاق الإعلاني على العلامات التجارية. في هذه الحالة فإن السعر المنخفض لا يعني جودة رديئة أو أن المؤسسة لا تهتم بسياسة الجودة في منتجاتها وخدماتها وإنما تم تقييد بعض خصائص ومواصفات المنتج على أمل أن يعتبر العميل السعر المنخفض أكثر أهمية من الاختلافات الطفيفة في جودة المنتج.[3]

وبهذا فإن إدارة الإمداد بالمؤسسات الاقتصادية بكفاءة وفعالية من شأنه أن يمنح المؤسسة القدرة على التحكم في التكاليف بنوعيها (ثابتة ومتغيرة)، وبالتالي اعتماد سياسة تسعيرية تستهدف فئة المستهلكين الذين يهتمون بالسعر عند الجودة المقبولة أو المتوسطة الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة وعلامتها التجارية في أذهان العملاء.

---

[1]: *Amine GHOUMRASSI, Gabriela ȚIGU,* ***The impact of the logistics management in customer satisfaction,*** *Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence, ISSN 2558-9652, 2017, p295*

[2] : (JIT: Jist-In-Time): تم تعريفه بشكل مفصل في الصفحة 16

[3] *: Alan Harrison, Remko van Hoek,* ***op cite,*** *p 18*

المطلب الثالث: نشاط التسليم ضمن سلسلة الإمداد كأساس لبناء التموقع

إضافة إلى دور الجودة والتكلفة في تحقيق الميزة التنافسية وبناء صورة المؤسسة لدى جمهور العملاء، يمكن أيضا تعزيز هذه الصورة من خلال تلبية احتياجات العملاء بالسرعة اللازمة وفي الوقت المحدد؛ إذ أن أذواق العملاء وتفضيلاتهم غالبا ما تتغير باستمرار وفي وقت قصير نتيجة الثورة التقنية والانفتاح على العالم الخارجي.

1. أهمية التسليم في الوقت المحدد ضمن سلسلة الإمداد

إن معرفة كيفية استشعار طلب العملاء وتلبية متطلباتهم من العوامل الرئيسية لنجاح سلسلة الإمداد. إنهم يطالبون بشكل متزايد فيما يتعلق بالخدمات اللوجستية وخاصة أوقات التسليم وطرقه، لذلك من الضروري الامتثال لسياسة التسليم التي تم الإبلاغ عنها في وقت الاتفاق على إجراء الشراء.

إدارة التسليم أو التسليم في الوقت المحدد هو النهج الوحيد لمعالجة هذا التحدي من خلال تصميم وتحسين أداء سلسلة الإمداد من حيث التركيز بشكل كبير على العملاء الذين لديهم حساسية لعامل الوقت.

ويمكن تعريف أداء التسليم على أنه المستوى الذي تصل إليه المنتجات والخدمات التي توفرها المؤسسة والتي تلبي توقعات العميل. يوفر مؤشرا على إمكانات سلسلة الإمداد في تقديم المنتجات والخدمات للعملاء. هذا المقياس هو الأكثر أهمية في إدارة سلسلة الإمداد لأنه يدمج (يتضمن) قياس الأداء مباشرة من المورد إلى العميل.[1]

وتلعب سرعة التسليم دورا هاما في خلق قيمة مضافة للمنتج وتأكيدها لدى الزبون، إذ تعبر سرعة الاستجابة عن تلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب، فهي تعبير عن التخفيض الممكن للوقت المستغرق من لحظة استلام طلبات العملاء إلى غاية تسليمهم المنتج بالشكل النهائي[2].

ويرى (المسعودي) أن تحقيق المؤسسة للتميز عن باقي منافسيها يكون من خلال الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ومدى أهميته لدى العملاء بالإضافة إلى الاستجابة الفورية لمختلف طلباتهم وأذواقهم.[3]

---

[1]: *C. Madhusudhana Raoa, et al,* ***Delivery Performance Measurement in An Integrated Supply Chain Management: Case study in Batteries Manufacturing Firm****, Serbian Journal of Management 6 (2) (2011), p205*

[2] : بن سديرة عمر، **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس (سطيف1)،2012/ 2013، ص52

[3] : حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص91

وبهذا فسرعة التسليم تركز على كيفية استغلال المؤسسات لعامل الوقت بغرض تقديم استجابة سريعة ومستدامة لاحتياجات ورغبات العملاء من خلال الأعمال والأنشطة التي ترتكز على بعد الوقت؛ إذ يقوم مفهوم سرعة التسليم حول تقوية هيكل سلسلة الإمداد الشامل لتحقيق الأهداف الزمنية، مع اتخاذ القرارات التكتيكية والتشغيلية على المستوى الصحيح لتمكين سرعة الاستجابة.

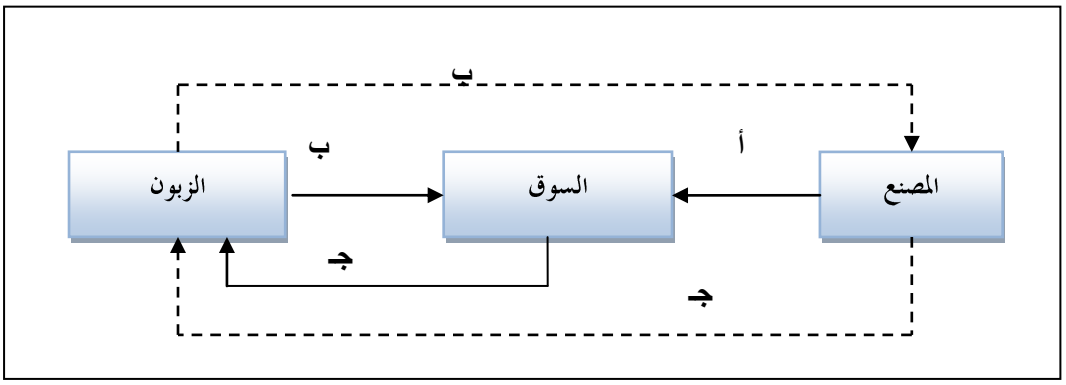
إضافة إلى ذلك، فالاستجابة السريعة في تلبية طلبات العملاء لها تأثير على تكاليف الوحدة المنتجة، حيث أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة طردية بين وقت الاستجابة وتكلفة الوحدة المنتجة؛ إذ اتضح أن تخفيض وقت الاستجابة بـ 50% يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة بما يتراوح ما بين 10% و30%.[1]

تعكس النتيجة السابقة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال الوقت أو السرعة في التسليم عند تقديمها لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق بتكلفة إنتاج منخفضة، وهو ما قد يشكل بعدا جديدا في بناء التموقع من خلال:

أولا: الاستجابة السريعة في تلبية طلبات العملاء وبالتالي تكوين صورة ذهنية جيدة حول المؤسسة؛

ثانيا: تقديم منتجات بتكلفة منخفضة وبالتالي حرية أكبر في تسعير المنتجات بالتوازي مع القدرة الشرائية للعملاء المستهدفين.

الشكل رقم (03-10): أجزاء توقيت فترة التسليم



المصدر: فاروق عزون، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015/2014 ص77

[1] : بن سديرة عمر، **مرجع سابق**، ص 52

يمثل الشكل السابق حدود الوقت المستغرق في اتمام عملية طرح المنتج في السوق وتسليمه للزبون النهائي من لحظة تلقي الطلب، حيث:[1]

- "الفترة أ": تمثل الفترة الزمنية التي تقضيها المؤسسة في طرح المنتوج الجديد في السوق متضمنة بذلك جميع الأنشطة الترويجية لإعلام الجمهور بذلك؛

- "الفترة **ب**": تمثل الوقت المستغرق في تلقي طلبية الزبون من قبل الوسطاء الموجودين في السوق أو من قبل المصنع مباشرة؛

- "الفترة **جـ**": تمثل الوقت المستغرق في ايصال وتسليم المنتوج النهائي إلى الزبون من طرف الوسطاء الموجودين في السوق أو من المصنع.

إن الأجزاء أو الحدود السابقة لفترة التسليم تبدأ من مرحلة تلقي المؤسسة المصنعة طلب الزبون إلى غاية تسلمه بالشكل النهائي حسب ما هو مرغوب، وقصد تحقيق أسبقية تنافسية وميزة تنفرد بها المؤسسة يجب تبني نظام الوقت المحدد (JIT)، والذي يقوم على التوريد والإنتاج والتسليم في الوقت المحدد.

2. نظام الوقت المحدد وعلاقته بسلسلة الإمداد

برز نظام الإنتاج في الوقت المحدد كفلسفة تقوم على تقليل الهدر والضياع أثناء العملية الإنتاجية في الصناعة اليابانية وبالتحديد شركة تويوتا **TOYOTA**، حيث يعمل على تضمين الجودة في المنتج مع الاستغلال الأمثل للموارد في سياق زمني محدد، وقد ارتبط بمفهوم سلسلة الإمداد أو التوريد من خلال تحسين التدفق المادي للمواد والأجزاء تحت الصنع بما يتوافق مع متطلبات الإنتاج ومن ثم التصنيع وفق الخصائص والمواصفات ليصل في الأخير المنتج النهائي بالشكل المطلوب إلى العميل في الوقت المحدد، وهو ما تهدف إليه إدارة الإمداد.

[1] : فاروق عزون، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015/2014 ص77

وقد ساعد نظام (JIT) على جعل الشركات اليابانية رائدة في الاستخدام الفعال لمساحة المستودعات من خلال أنظمة مثل إدارة المخزون في الوقت المناسب بدلا من تخزين كميات كبيرة من الأجزاء والمواد، وكما تحافظ إدارة JIT على المساحة وتخفض التكاليف من خلال طلب مدخلات العملية الإنتاجية للوصول في الوقت المناسب لقد منح استخدام إدارة JIT للمصنعين اليابانيين ميزة التنافس في الأسواق الدولية.[1]

تم تعريف نظام الإنتاج في الوقت المحدد من قبل *Shonberger* على أنه نظام إنتاجي يعمل على تحويل المواد الخام إلى أجزاء صناعية في الوقت الذي يحتاجها قسم التصنيع، ليتم بع ذلك تحويل هذه الأجزاء إلى مجاميع نصف مصنعة في الوقت المحدد وفي الأخير تحويل هذه المجاميع إلى منتج نهائي في الوقت المحدد وتسليمه إلى المستهلك في الوقت المتفق عليه.[2]

يتضح من التعريف السابق أن نظام (JIT) يعنى بشكل أساسي باستغلال عامل الوقت كما يلي:

- ضمان التوريد الآني للمواد الأولية والأجزاء نصف مصنعة؛
- الإنتاج الآني للمواد والأجزاء تحت الصنع وتحويلها إلى منتجات نهائية؛
- التسليم الآني للمنتجات النهائية للعميل المستهدف.

3. سرعة التسليم كعامل لبناء التموقع

يوفر أداء التسليم مؤشرا على مدى نجاح سلسلة الإمداد في توفير المنتجات والخدمات للعملاء. هذا المقياس هو الأكثر أهمية في إدارة سلسلة الإمداد لأنه يدمج قياس الأداء مباشرة من نهاية المورد إلى نهاية العميل.

وترجع أهمية اعتماد المؤسسات لسرعة التسليم كعامل لبناء صورة ذهنية جيدة إلى تزايد أهمية الوقت لدى العملاء ورغبتهم في الحصول على استجابة سريعة لطلباتهم، خاصة في ظل اشتداد المنافسة في الأسواق الدولية وبالتالي تعدد الخيارات أمام المستهلك الأجنبي، هذا الأخير يمكن له بناء ولاءه لعلامة تجارية معينة من خلال رغبته في إشباع احتياجاته بالسرعة الممكنة. و تقليل الوقت اللازم للاستجابة للزبون يتطلب[3]:

- أن يستطيع قسم التسويق معرفة وبسرعة طلب الزبون لغرض الاستجابة لهذا الطلب؛

---

[1]: *Dave Ketchen, Jeremy Short,* ***Strategic Management Evaluation and Execution v. 1.0****, p 263, from the cite :* *https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/122442/BUS5117.Ketchen.Short.Strategic.Mgmt.pdf 23/10/2020 15:00*

[2] : محمد روازقي، نجمة عباس، **محاولة بناء أنموذج لتطبيق نظام الوقت المحدد** (JIT) **في المؤسسات الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص318

[3] : فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، **مرجع سابق**، ص 265

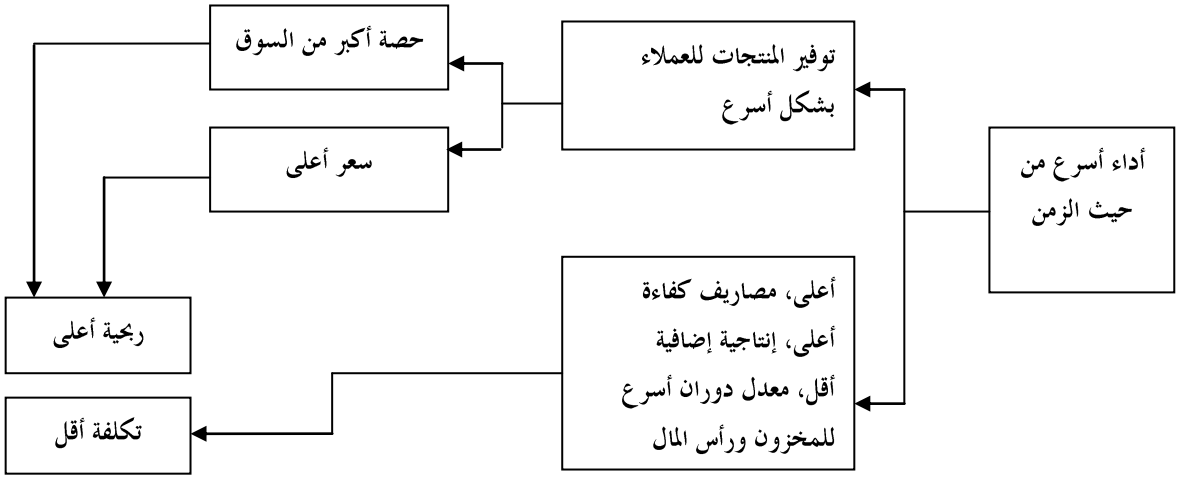
- أن يستطيع قسمي إدارة الإنتاج والمواد الخام العمل على تعديل جداول الإنتاج بما ينسجم مع الطلبات المتوقعة للزبائن؛
- أما أنظمة المعلومات فيجب أن تكون قادرة على مساعدة قسمي الإنتاج والتسويق في عملياتها.

وتتمثل أبعاد المنافسة على أساس الزمن في مجموعة من العناصر أهمها:[1]

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون؛
- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات؛
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع في كل مراحل العملية.

ويمكن توضيح أهمية عنصر الزمن (الوقت) في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة وتدعيم تموضعها ضمن القطاع السوقي في الشكل الموالي.

الشكل رقم (03-11): ديناميكية القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن



المصدر: غول فرحات، **حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة**، مرجع سابق، ص 5

[1] : غول فرحات، **حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة**، مرجع سابق، ص 5

يوضح الشكل السابق ديناميكية الوقت في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة، حيث يمكن أن يساهم عامل الوقت في توفير المنتجات للعملاء بشكل أسرع مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وإمكانية البيع بسعر مرتفع مما يؤدي إلى مضاعفة الربحية هذا من جهة، ومن جهة ثانية قد يرفع من مصاريف الكفاءة والإنتاجية، في حين يساهم في تخفيض معدل دوران المخزون ورأس المال مما يؤدي إلى تدنية التكاليف.

ويمكن استخدام عامل الوقت في كسب الطلبات من قبل المؤسسات التي علمت أن بعض العملاء لا يريدون الانتظار وهم على استعداد لدفع علاوة للحصول على ما يريدون بسرعة، ومن الأمثلة على ذلك*Vision Express* الذي يقدم نظارات طبية في غضون ساعة واحدة تقريبا، يكمن نجاح VE في السوق من خلال هندسة سلسلة الإمداد الخاصة بها بحيث يمكن للأجزاء والمواد والمعلومات أن تتدفق بسرعة من عملية إلى أخرى.[1]

وبهذا توصف ميزة الوقت بشكل مختلف بالاستجابة في الوقت المحدد أو السرعة في الممارسة؛ فقد يساعد تسريع عمليات سلسلة الإمداد في تحسين نظارة المنتج النهائي، أو تقليل مخاطر الخزن نتيجة التقادم، كما أن سرعة التسليم تمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف من خلال تخفيض المخزون من المنتجات النهائية أو مخزون المواد الأولية نتيجة تخفيض دورة الإنتاج.

ما يمكن قوله أن تحقيق التموقع من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء في الأسواق المستهدفة يتطلب من أن المؤسسة المسوقة دوليا إلى جانب السرعة في التسليم أن تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع احتياجات العملاء الأجانب، ففي ظل التطورات التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصالات خاصة الانترنت جعلت العملاء يرغبون باستجابة فورية لمتطلباتهم المتزايدة والمتغيرة باستمرار.

إن العوامل السابقة (الجودة، التكلفة، السرعة) عوامل تنافسية تدعمها أنشطة الإمداد في تلبية طلب العميل النهائي من خلال توفير ما هو مرغوب في الشكل المطلوب، عند الحاجة إليه وبتكلفة مناسبة، وهكذا تظهر ميزة الإمداد في شكل عوامل تنافسية من شأنها توفير المنتج بشكل أفضل في السوق، وعليه تؤكد إدارة الإمداد على مستوى مؤسسات الأعمال الدولية دورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، مما يساهم في تعظيم أرباح المؤسسة وتنمية حصتها السوقية هذا من جهة، ومن جهة ثانية تعزيز رضا العملاء وكسب ولائهم للمؤسسة وعلامتها التجارية ومن ثم بناء تموقعها في الأسواق الدولية.

[1]: *Alan Harrison, Remko van Hoek,* ***op cite,*** *p 17*

خلاصة:

أدى التوسع في الأسواق حول العالم إلى زيادة المنافسة على جميع مستويات التسويق الدولي. لمواكبة المنافسة والحفاظ على مكانة في الأسواق التنافسية وبناء تموقع فيها، من الضروري وجود منظـــور دولي؛ إذ تتطلـــب المنافسة الدولية أيضًا منتجات عالية الجودة وسرعة في التسليم إلى جانب تكلفة منخفضة تلبيـــةً لاحتياجـــات العملاء المتزايدة والمتغيرة باستمرار. إلى جانب العوامل السابقة والتي تشكل الأساس في بناء الميـــزة التنافســـية، تتطلب أيضا المنافسة الدولية دراسة وتحليل بيئة التنافس وتحديد القوى ذات التأثير المباشر على نشاط المؤسسة.

وبالنسبة للمؤسسة الدولية، فإن مواقع العملاء وفرص التوريد متفرقة على نطاق واسع. لذلك فإن التوزيع المادي والجوانب اللوجستية للتسويق الدولي لها أهمية كبيرة في استدامة الميزة التنافسية؛ إذ يمكن للإمداد أن يقدم مساهمة كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لا سيما إذا تم النظر في التأثير المشترك لخدمة العمـــلاء المحســـنة وانخفاض تكلفة الخدمة. وبشكل عام يتم اكتساب الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمة عمـــلاء ذات قيمـــة أكبر وبأسعار منخفضة ومزايا فائقة.

من منظور هذا الهدف، يمكن لأنشطة الإمداد أن تضع المؤسسة في مقدمة منافسيها الدوليين وأن تتموقـــع ضمن المكان المرغوب وذلك من خلال ضمان خدمات فعالة وكفؤة، مثل تقديم المنتجات المناســـبة بشـــكل أسرع، في الوقت المحدد، إلى المكان المناسب وبالسعر المناسب. ذلك أن إهمال المسائل اللوجستية لا يؤدي إلى ارتفاع التكاليف فحسب؛ بل يؤدي أيضًا إلى مخاطر عدم القدرة على المنافسة بسبب تناقص الحصة السوقية أو زيادة تكلفة الإمدادات أو انخفاض الأرباح وهو ما قد يؤثر على تمركز المؤسسة ضمن محيطها التنافسي.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

تمهيـــد:

بناء على التحليل النظري لمفهوم الإمداد وأهميته في مجال الأعمال الدولية بصفة عامة وبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، ومن خلال تحديد دوره في إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة دوليا على المدى القصير وفي بناء وتعزيز صورتها لدى عملائها الدوليين على المدى البعيد، سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية اسقاط الجوانب النظرية لموضوعنا على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يتناول الفصل الرابع والأخير تطبيق الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط على المستوى الدولي؛ إذ يتم من خلال الدراسة تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين أنشطة الإمداد الدولي وتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية المستهدفة، وهذا من خلال اختبار الفرضيات الإجرائية المعتمدة في الدراسة واستخلاص ومناقشة النتائج.

وبهدف تدعيم نتائج الدراسة التطبيقية وتحديد الآلية التي تتم بها إدارة أنشطة الإمداد الدولي على مستوى المؤسسات الاقتصادية، تم إجراء دراسة ميدانية على واحدة من المؤسسات الدولية قيد الدراسة، وهي مؤسسة "خنتر" لإنتاج مركبات السيارات بسيدي بلعباس، أين تم تحليل إدارة أنشطة الإمداد الدولي، ومن ثم اسقاط نتائج الدراسة التطبيقية على بيانات المؤسسة محل الدراسة.

وبهذا، تم تقسيم الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "خنتر"

المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم الإجراءات المعتمدة لإعداد الدراسة التطبيقية وذلك بـــدءا بتحديد المنهجية المعتمدة وأيضا الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل، أيضا تحديـــد مجتمـــع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى أهم الأساليب المستخدمة في جمع البيانات على غرار المقابلـــة والملاحظة وأيضا الأداة الرئيسية والمتمثلة في الاستبيان، أيضا تحديد مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة، ليتم بعـــد ذلك تحديد أهم الأدوات الاحصائية التي تم اعتمادها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

1. أساليب إجراء الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، ارتأينا إلى اعتماد أكثر من أداة في جمع البيانات والتي تمثلـــت في:

أ- **المقابلة** : وقد عمد الباحث إلى المقابلة المهيكلة وهي "المقابلة التي يتم اجراءها بناء على قائمة محددة من الأسئلة المكتوبة التي يتم توجيهها إلى المبحوث"، وتم استخدام المقابلة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "خنتر بسيدي بلعباس"، حيث قام الباحث بإجراء مقابلة مع بعض من رؤساء الأقسام والمصالح علـــى مستوى المؤسسة وذلك بغرض تحري الدقة في بعض الأجوبة المرتبطة بإدارة وظيفة الإمـــداد علـــى مســـتوى المؤسسة.

ب- **الملاحظة:** عمد الباحث إلى الملاحظة البسيطة من خلال ملاحظة الظاهرة كما هـــي دون اخضـــاعها للضبط العلمي، أي دون إعداد مسبق أو أدوات تسجيل، وهي مرتبطة أيضا بالدراسة الميدانية على مســـتوى مؤسسة "خنتر" وذلك من خلال الاطلاع بشكل مباشر على تسيير أنشطة الإمداد على مســـتوى المؤسســـة وتوثيق المعلومات اللازمة والتي ساهمت بشكل كبير في تحليل النتائج وذلك استنادا إلى وقـــائع وســـلوكيات مباشرة.

ت- **الاستبانة:** تمثل الأداة الرئيسية المعتمدة، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) للإجابة عن العبارات بدرجات تتراوح ما بين (5 و1)، كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم تحديد درجة الموافقة كما يلي (منخفض، متوسط، مرتفع) كما يلي:

طول الفئة=5-1/3=1.33

الجدول رقم (04-02): درجة الموافقة بالنسبة لعبارات الاستبيان

المجال	درجة الموافقة
[2.33-1]	منخفضة
[3.66-2.34]	متوسطة
[5-3.67]	مرتفعة

المصدر: صديقي وحيدة، مرجع سابق، ص229

وقد تم إعداد الاستبانة عبر مراحل بدءا من إعداد استبانة أولية وعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين داخل وخارج الوطن، ثم تعديل الاستبانة بناء على الملاحظات المقدمة من قبل المحكمين، ليتم بعد ذلك إجراء دراسة اختبارية أولية للاستبانة على عينة عشوائية بغرض حساب معامل الصدق والثبات ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة من حيث الإضافة أو الحذف، وكمرحلة أخيرة تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة المستهدفة. وفي فيما يلي المحاور التي تضمنتها الاستبانة.

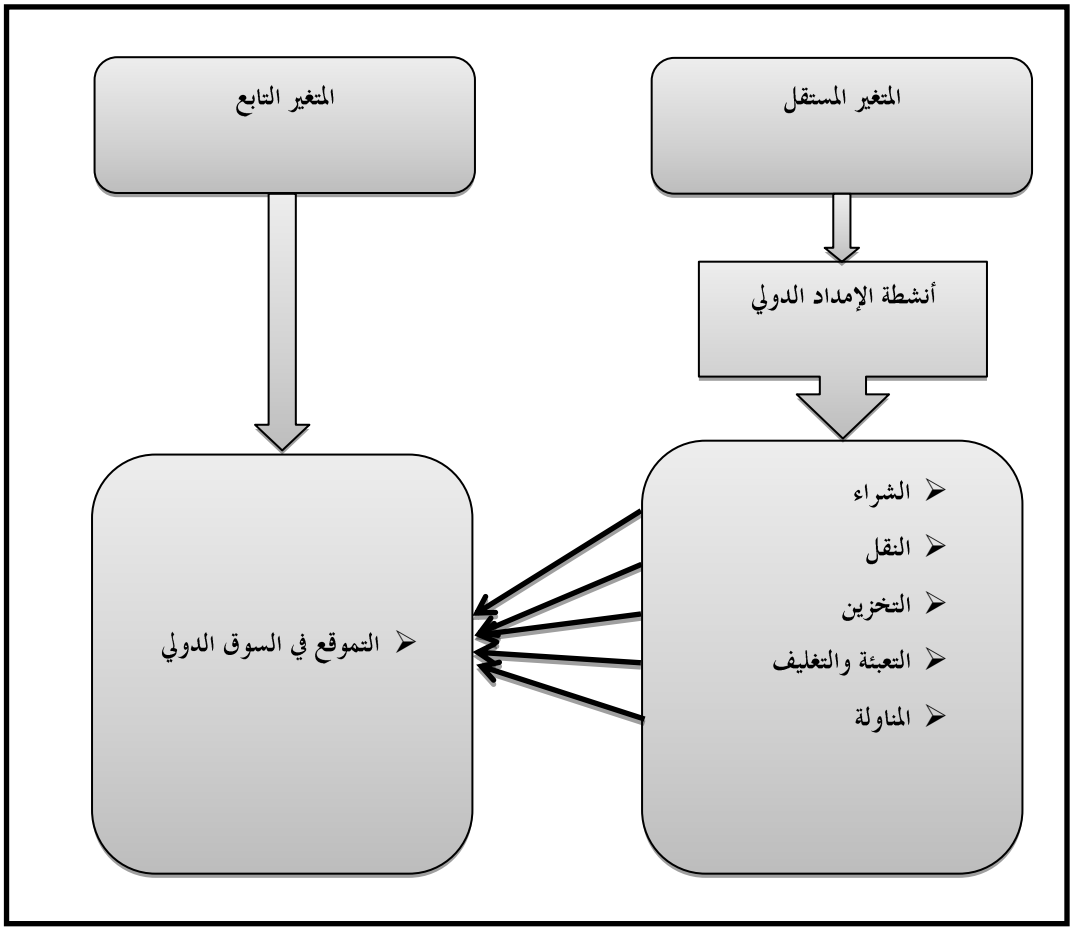
- **المحور الأول:** ويضم أهم خصائص العينة قصد البحث والتي تضم: الشكل القانوني للمؤسسة، نوع القطاع الذي تنشط فيه، عدد العمال بالمؤسسة، سنوات الخبرة في مجال التصدير، مجال الصناعة؛

- **المحور الثاني:** يضم أبعاد المتغير المستقل وهي أنشطة الإمداد الدولي والتي تتمثل في: (الشراء، النقل التخزين، التعبئة والتغليف، المناولة) وقد ضم **20** عبارة؛

- **المحور الثالث:** خصص لتحليل استراتيجية المؤسسات محل الدراسة نحو بناء تموقع في الأسواق الدولية حيث أن عبارات التموقع تتمحور بشكل عام حول جودة وتكلفة المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى السوق الدولي، بالإضافة إلى عامل الوقت والذي يعبر عن السرعة في تلبية الطلبيات وأيضا العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة والتي تمثل هوية منتجات المؤسسة في السوق الدولي، وقد بلغت مجموع العبارات 20 عبارة.

بناء على المحاور السابقة للاستبانة تم اعتماد النموذج الافتراضي للدراسة كما يوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم (04-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الجزائرية التي تنشط على المستوى الدولي والتي قدر عددها بـــ 1129 مؤسسة[1]، وبحكم أن موضوع الدراسة يتعلق بالإمداد الدولي وبالتالي فالمؤسسات المعنية بالدراسة هي المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الإنتاجي (صناعية) والتي تقوم بنشاط التصدير إلى الأسواق الخارجية، ومن هنا تم تحديد مجموعة من القطاعات واستبعاد الأخرى، ومن بين القطاعات المعنية بالدراسة (الصناعات الزراعية، الصناعة الكيماوية والتجميلية، الصناعة الصيدلانية والبيطرية، صناعة البلاستيك ومنتجات المطاط والمنتجات الزجاجية، صناعة الحديد والصلب، الصناعة الميكانيكية، الصناعة الكهربائية والإلكترونية، صناعة النسيج)، وبعد تحديد هاته القطاعات أصبح المجتمع الاحصائي يضم 493 مؤسسة، غير أنه ومن خلال دليل المصدرين الصادر عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة فإن عدد كبير من المؤسسات لا تتوفر على بيانات تعريفية أو وسيلة اتصال (هاتف أو بريد إلكتروني) وبالتالي تم استبعادها، كما تم استبعاد عدد من المؤسسات التي تتوزع في نفس المنطقة الجغرافية وأخذ عينة فقط (مثلا وجود أكثر من 5 مؤسسات في نفس المنطقة يتم دراسة مؤسسة واحدة فقط)، وبالتالي تم حصر مجتمع الدراسة في 250 مؤسسة.

أما عينة الدراسة، فهي عينة عشوائية تم تحديد حجمها بنسبة 20% من مجتمع الدراسة ليصبح حجم العينة ممثلا في 50 مؤسسة جزائرية تنشط على المستوى الدولي. بعض المؤسسات خاصة المتواجدة في الغرب الجزائري مثل سيدي بلعباس، وهران، تلمسان، وأيضا بعض المؤسسات الموجودة في الوسط (الجزائر العاصمة) تم التواصل معها وتقديم الاستبيان بشكل مباشر، أما باقي المؤسسات فتم ارسال الاستبيان عبر البريد الالكتروني، ومن أصل 50 استبيان تم استرجاع 30 استبيان، أي ما نسبته 60% من حجم المجتمع المستهدف.

[1] : *Chambre Algérienne de Commerce et D'industrie, Fichier des Exportateurs Algériens ANNEE 2019.*

1. أدوات التحليل الإحصائي

بغرض تحليل البيانات التي احتوتها الاستبانة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقصد اختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي *(SPSS: Statistical Package for Social Sciences, version22)*، حيث تم تفريغ البيانات ومعالجتها احصائيا باستخدام مجموعة من الأساليب تتمثل في:

- ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان؛
- معامل الارتباط (بيرسون) لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛
- النسب المئوية والدوائر النسبية لوصف خصائص العينة؛
- مقاييس النزعة المركزية لقياس اتجاهات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة من خلال حساب (المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، والترتيب)؛
- اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع؛
- اختبار T test لقياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرين؛
- اختبار F لقياس معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفصلة على المتغير التابع؛
- كما تم تحديد مستوى الدلالة بـ 5% باعتباره أقصى احتمال مسموح به للخطأ؟

المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أن الاستبيان سوف يقيس ما أعد لقياسه، ولهذا الغرض تم قياس الصدق الظاهري للأداة وأيضا صدق الاتساق الداخلي، بالإضافة إلى قياس ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا-كرونباخ.

1. الصدق الظاهري: من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من داخل الوطن وخارجه وهم أساتذة في مجال التخصص، حيث كان الهدف منه هو التأكد من مدى تناسق العبارات ووضوحها للمختبرين والملحق رقم (02) يضم قائمة الأساتذة المحكمين.

2.صدق الاتساق الداخلي: بغرض قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، قمنا بقياس معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه، والهدف من دراسة معامل الارتباط هو الكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين. تتراوح قيمه ما بين (+1) و(-1)، فكلما اقتربت درجة الارتباط من القيمة 1 يعني أن الارتباط قوي بين المتغيرين، في حين كلما ابتعدت القيمة عن الواحد كلما ضعفت درجة الارتباط.

1.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (إدارة الإمداد الدولي): يتضمن المحور الأول من الاستبيان الأبعاد التالية: (الشراء، النقل، التخزين، التعبئة والتغليف، المناولة)، وفيما يلي نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول، وكل نشاط على حده.

أ- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الجدول رقم (04-03): معامل الارتباط بين أنشطة الإمداد والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الشراء	0.780	0.000
02	النقل	0.900	0.000
03	التخزين	0.901	0.000
04	التعبئة والتغليف	0.828	0.000
05	المناولة	0.870	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير الأول (الإمداد) والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ مما يعني أن أبعاد المحور الأول تعتبر صادقة لقياس ما وضعت له.

ب- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الشراء**

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد الشراء والدرجة الكلية المتحصل عليها.

الجدول رقم (04-04): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط الشراء والدرجة الكلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لجودة المشتريات	0.915	0.000
02	يتم اللجوء إلى الشراء الدولي في حال عدم توفر المواد محليا	0.839	0.000
03	نحرص على توفير متطلبات العملية الانتاجية في الوقت المناسب	0.866	0.000
04	يتم التفاوض مع الموردين حول أسعار المواد الأولية	0.903	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط الشراء والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ مما يعني أن عبارات نشاط الشراء تعتبر صادقة لقياس ما وضعت له.

ت- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات نشاط النقل**

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات نشاط النقل والدرجة الكلية المتحصل عليها.

الجدول رقم (04-05): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط النقل والدرجة الكلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
05	يتم نقل المنتجات التي يطلبها الزبائن بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب	0.878	0.000
06	نقوم بتسهيل الإجراءات الخاصة بشحن السلع دوليا	0.887	0.000
07	نهتم بالمحافظة على المنتجات أثناء نقلها خارج الحدود من أضرار التلف أو السرقة	0.858	0.000
08	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتكاليف النقل الدولي	0.907	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط النقل والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ مما يعني أن عبارات نشاط النقل تعتبر صادقة لقياس ما وضعت له.

ث- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات نشاط التخزين**

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات نشاط التخزين والدرجة الكلية المتحصل عليها.

الجدول رقم (04-06): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط التخزين والدرجة الكلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	نحرص على توفر مخزون أمان من البضائع لتجنب حالة النفاذ في الأسواق الدولية	0.888	0.000
10	نعمل على توفير ظروف خزن مناسبة للمحافظة على جودة المنتجات	0.930	0.000
11	يتم تحسين جودة أنشطة التخزين باستمرار لتحقيق السرعة في التنفيذ	0.920	0.000
12	يتم تخزين المواد بالقرب من أماكن الاستخدام لتفادي مخاطر الانتظار	0.878	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط التخزين والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ مما يعني أن عبارات نشاط التخزين تعتبر صادقة لقياس ما وضعت له.

ج- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات نشاط التعبئة والتغليف**

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات نشاط التعبئة والتغليف والدرجة الكلية المتحصل عليها.

الجدول رقم (04-07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط التعبئة والتغليف والدرجة الكلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	يتم تعبئة وتغليف المنتجات بشكل يتوافق مع المعايير الدولية (مثل حماية البيئة)	0.813	0.000
14	يتم تعبئة وتغليف المنتجات بالشكل الذي يساعد الزبون في التعرف عليها	0.885	0.000
15	استخدام مواد تعبئة وتغليف قابلة لإعادة الاستعمال	0.915	0.000
16	تراعي المؤسسة عند تعبئة وتغليف المنتجات خصائص السوق مثل (اللغة، العادات)	0.876	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط التعبئة والتغليف والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ مما يعني أن عبارات نشاط التعبئة والتغليف تعتبر صادقة لقياس ما وضعت له.

ح- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات نشاط المناولة**

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات نشاط المناولة والدرجة الكلية المتحصل عليها.

الجدل رقم (04-08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط المناولة والدرجة الكلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	يتم استخدام معدات مناولة تتناسب مع طبيعة المنتوج الذي يتم شحنه دوليا	0.903	0.000
18	نقوم بصيانة معدات المناولة باستمرار للمحافظة على سلامة المنتجات	0.898	0.000
19	الحرص على مواكبة التطور التقاني في معدات المناولة	0.842	0.000
20	نعمل على تقليل عدد مرات المناولة لتحقيق وفرة في التكاليف	0.917	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نشاط المناولة والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ مما يعني أن عبارات نشاط المناولة تعتبر صادقة لقياس ما وضعت له.

2.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (التموقع): يتضمن المحور الثاني من الاستبيان التموقع في السوق الدولي، يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية المتحصل عليها.

الجدول رقم (04–09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التموقع في السوق الدولي والدرجة الكلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دوليا في مجال الجودة	0.939	0.000
22	تعمل المؤسسة على تقليل كمية المعاب في المنتجات التي تقدمها	0.812	0.000
23	يتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوى الزبائن الدوليين حول جودة المنتجات	0.700	0.000
24	نحرص على الابداع والابتكار في استحداث وتقديم منتجات جديدة باستمرار تتناسب وطبيعة الطلب في الاسواق الدولية	0.891	0.000
25	نعمل على بناء صورة حسنة عن المؤسسة من خلال نوعية المنتجات التي نقدمها	0.814	0.000
26	نعمل على تقليل التكاليف إلى أدنى المستويات	0.848	0.000
27	نحرص على الاستخدام الأمثل والكفء للموارد الاقتصادية	0.911	0.000
28	ندرك بأن القدرة على التحكم في التكاليف تمنحنا ميزة التنافس على أساس السعر	0.819	0.000
29	يتم الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنتجات المنافسة عند تسعير المؤسسة لمنتجاتها	0.897	0.000
30	يتم الأخذ بعين الاعتبار متغيرات الأسواق الدولية (مثل القدرة الشرائية للمستهلك الأجنبي) عند تحديد أسعار المنتجات.	0.744	0.000
31	نلتزم بمواعيد تسليم المنتجات إلى الزبائن الدوليين	0.823	0.000
32	نعمل على تذليل العقبات والصعوبات في سبيل توفير المنتجات دون أي تأخير	0.817	0.000
33	نحرص على خفض وقت دورة الإنتاج مما يؤدي إلى تسليم المنتجات في الوقت المحدد	0.861	0.000
34	مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج والتسويق لتحقيق الريادة دوليا	0.805	0.000
35	ندرك بأن بناء تموقع تنافسي في الأسواق الدولية يتحقق من خلال الوصول إلى المستهلك الدولي قبل المنافسين.	0.863	0.000
36	نسعى لبناء علامة تجارية قوية في السوق الدولي	0.653	0.002
37	تعكس صورة العلامة التجارية خصائص المنتجات المقدمة من حيث الجودة	0.344	0.035
38	نهتم بتحقيق الولاء لعلامتنا التجارية دوليا	0.392	0.032
39	تستخدم المؤسسة اسم للعلامة لا يعطي معنى غير جيد عند الترجمة للغة البلد المستهدف	0.543	0.026
40	تسجل المؤسسة علامتها التجارية لضمان الحقوق القانونية	0.392	0.032

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

من خلال الجدول السابق والذي يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، يتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ مما يعني أن عبارات محور التموقع في السوق الدولي تعتبر صادقة لقياس ما وضعت له.

3. ثبات الأداة: يقصد بثبات الأداة الدرجة التي تحقق فيها أداة البحث نفس النتائج في حال إعادة تكـــرار الاختبار على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة؛ بمعنى استقرار النتائج، ويكون ذلك من خـــلال حساب معامل α كرونباخ، فإذا كانت نسبة معامل ألفا كرونباخ أكبر أو تساوي (60%) يعتـــبر مقبـــولا وكلما زادت النسبة عن 60% كلما كان ثبات الاستبيان قوي.

الجدول رقم (04-10): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: إدارة الإمداد الدولي		5 أبعاد	**0.907**
	الشراء	4	0.911
	النقل	4	0.905
	التخزين	4	0.925
	التعبئة والتغليف	4	0.895
	المناولة	4	0.910
المحور الثاني: التموقع في السوق الدولي		20	**0.951**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية، بالنسبة للمحور الأول بلغت قيمة ألفـــا كرونباخ 0.907 وأن أعلى قيمة ضمن هذا المحور سجلها نشاط التخزين بـــ0.925، أمـــا القيمـــة الأدنى فكانت لنشاط التعبئة والتغليف بـــ 0.895، وبالنسبة للمحور الثاني بلغت قيمة معامـــل ألفـــا كرونبـــاخ 0.951، وبالنظر إلى جميع القيم نلاحظ أنها قيم ثبات مرتفعة ودالة احصائيا مما يعني إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التوصل إليها.

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

يتناول المبحث الموالي اختبار فرضيات الدراسة واستعراض ومناقشة أهم النتائج من خلال التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام أدوات التحليل الاحصائي وبرنامج spss، وهذا بهدف تبيان الدور الذي يلعبه الإمداد في بناء توقع المؤسسات دوليا.

المطلب الأول: التحليل الاحصائي لخصائص العينة

يتم من خلال هذا المطلب تحليل خصائص عينة الدراسة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانيا اعتمادا على البيانات التي تم تحديدها في الجزء الأول من الاستبيان.

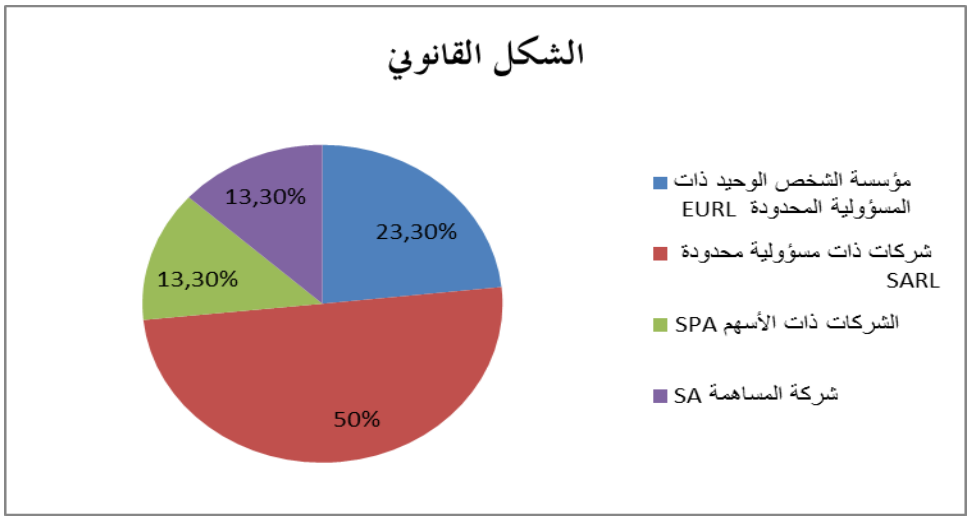
1. تحليل خصائص العينة من حيث الشكل القانوني

الجدول رقم (04-11): توزيع عينة الدراسة حسب الشكل القانوني

الشكل القانوني	التكرار	النسبة المئوية
مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL	07	%23.3
شركات ذات مسؤولية محدودة SARL	15	%50.0
الشركات ذات الأسهم SPA	04	%13.3
شركة المساهمة SA	04	%13.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

الشكل رقم (04-02): توزيع عينة الدراسة حسب الشكل القانوني



المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الجدول السابق وبرنامج EXCEL

بناء على الجدول والشكل السابق، يتضح أن غالبية المؤسسات هي من نوع شركات ذات مسؤولية محدودة (SARL) بنسبة 50%، بينما شكلت المؤسسات ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة EURL ما نسبته 23.3%، في حين بلغت نسبة كل من الشركات ذات الأسهم SPA وشركات المساهمة SA ما نسبته 13.3% لكل منهما.

2.تحليل خصائص العينة من حيث نوع القطاع

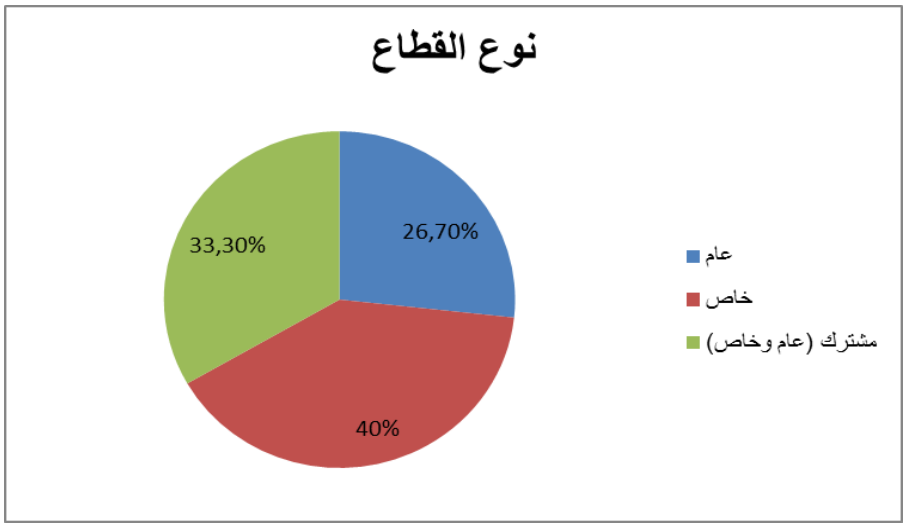
وفق هذا النوع، يتم تصنيف المؤسسات محل الدراسة من حيث نوع القطاع الذي تنتمي إليه، بمعنى ملكية الدولة للمؤسسة أو ملكية الخواص، أو حالة الشراكة بين الاثنين، وهي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-12): توزيع عينة الدراسة حسب نوع القطاع

نوع القطاع	التكرار	النسبة المئوية
عام	08	%26.7
خاص	12	%40.0
مشترك (عام وخاص)	10	%33.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

الشكل رقم (04-03): توزيع عينة الدراسة حسب نوع القطاع



المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الجدول السابق وبرنامج EXCEL

بتحليل الجدول والشكل السابق، يظهر أن نسبة المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الخاص بلغت 40% بينما شكلت المؤسسات ذات الطابع المشترك ما بين العام والخاص ما نسبته 33.3%، في حين سجلت نسبة المؤسسات ذات الطابع العام 26.7% من إجمالي المؤسسات محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك إلى الجهود المبذولة من قبل الدولة في تشجيع القطاع الخاص نحو الإنتاج بهدف إحلال الواردات وتنمية الصادرات من خلال التسهيلات الجبائية والاستثمارية الممنوحة في هذا الإطار.

3. تحليل خصائص العينة من حيث عدد العمال

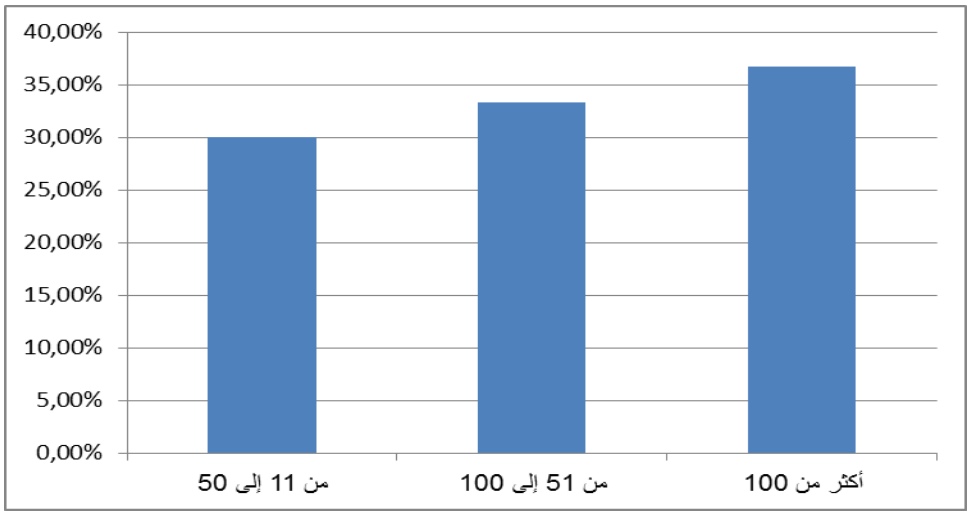
تشكل العمالة عاملا أساسيا في الإدارة العامة للمؤسسة، وبالتالي فإن توفرها بالكمية اللازمة وبالكفاءة العالية سيساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة من حيث عدد العمال.

الجدول رقم (04-13): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال

عدد العمال	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10	00	%00
من 11 إلى 50	9	%30.0
من 51 إلى 100	10	%33.3
أكثر من 100	11	%36.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

الشكل رقم (04-04): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال



المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الجدول السابق وبرنامج EXCEL

شكلت المؤسسات الكبيرة التي يزيد عدد عمالها عن 100 عامل النسبة الأعلى بـــ 36.7%، تليها المؤسسات التي يزيد عدد عمالها عن 50 عامل ولا يتعدى 100 عامل بنسبة 33.3%، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها ما بين 11 و50 بـ 30%، أما بالنسبة للمؤسسات التي يقل عدد العمال فيها عن 10 عمال فكانت نسبتها 00%، ويعزى ذلك إلى أن غالبية المؤسسات المدروسة هي مؤسسات إما كبيرة أو متوسطة الحجم، كما أن الدراسة شملت المؤسسات ذات الإنتاج الكبير والتصدير وهو ما يتطلب عمالة ماهرة وبحجم كبير.

4. تحليل خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة في التصدير

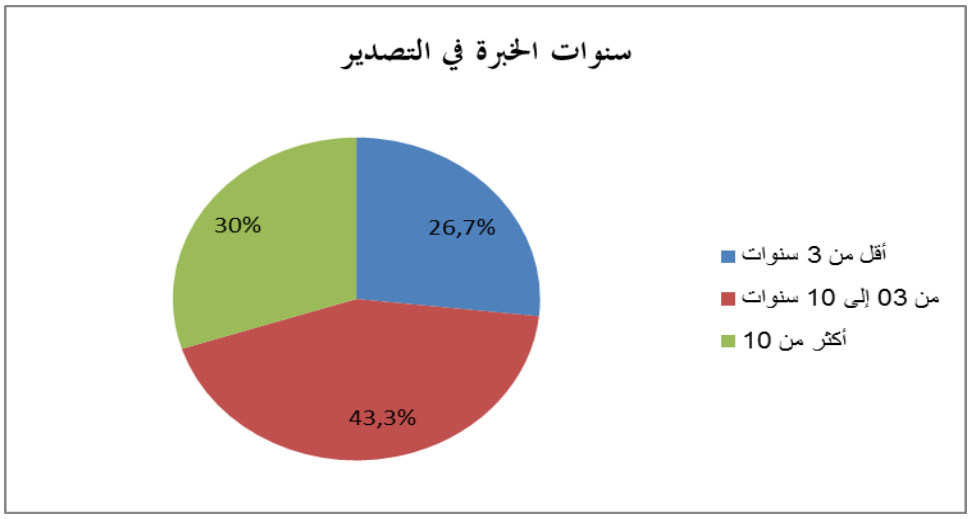
تشكل سنوات الخبرة المرحلة التي وصلت إليها المؤسسات في عملية تدويل أنشطتها التجارية، وقد تم اعتماد سنوات الخبرة بدءا من مرحلة الدخول الأولي للسوق الدولي أي في المرحلة الأولى من عملية التدويل إلى مرحلة اكتساب الخبرة اللازمة والتي تفوق 10 سنوات، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التصدير.

الجدول رقم (04-14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التصدير

سنوات الخبرة في التصدير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	8	%26.7
من 03 إلى 10 سنوات	13	%43.3
أكثر من 10	9	%30.0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

الشكل رقم (04-05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التصدير



المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الجدول السابق وبرنامج EXCEL

فيما يتعلق بسنوات الخبرة في التصدير، يتضح من خلال الجدول والشكل السابق أن غالبية المؤسسات محل الدراسة لديها خبرة متوسطة في مجال التصدير أي من 3 إلى 10 سنوات، وهو ما تمثله النسبة 43.3% في حين أن المؤسسات التي تتجاوز خبرتها في مجال التصدير 10 سنوات فهي تشكل نسبة 30%، أما عن المؤسسات الحديثة في مجال التصدير والتي لا تزيد عدد سنوات توجهها نحو الخارج عن 3 سنوات فهي تشكل ما نسبته 26.7%.

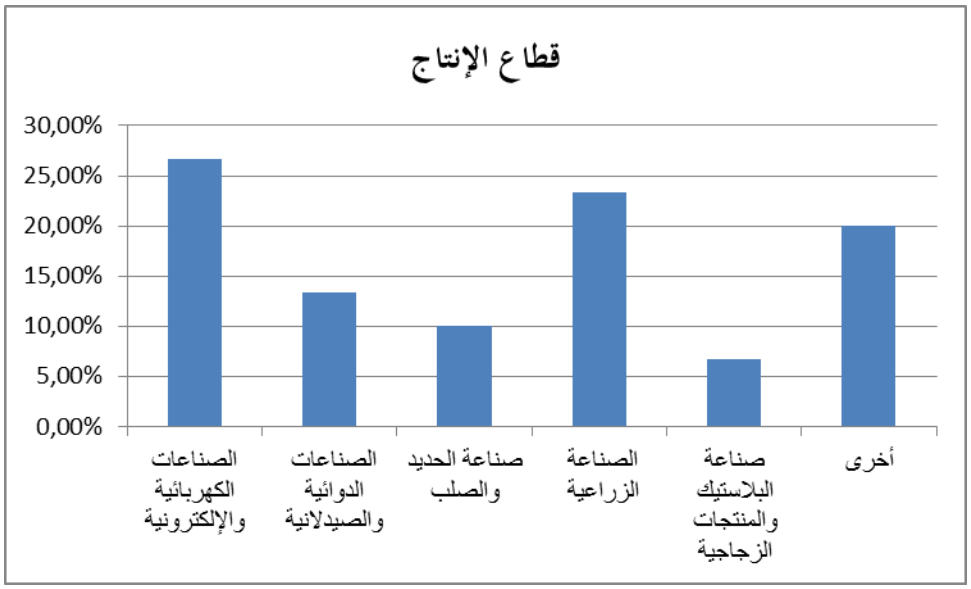
5. تحليل خصائص العينة من حيث مجال الصناعة (الإنتاج)

الجدول رقم (04-15): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الصناعة (الإنتاج)

مجال الصناعة (الإنتاج)	التكرار	النسبة المئوية
الصناعات الكهربائية والإلكترونية	8	%26.7
الصناعات الدوائية والصيدلانية	4	%13.3
صناعة الحديد والصلب	3	%10.0
الصناعة الزراعية	7	%23.3
صناعة البلاستيك والمنتجات الزجاجية	2	%6.7
أخرى	6	%20.0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

الشكل رقم (04-06): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الصناعة (الإنتاج)



المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الجدول السابق وبرنامج EXCEL

فيما يتعلق بمجال الصناعة أو الإنتاج الذي تنشط فيه المؤسسات، نلاحظ أن النسبة الأعلى كانت للصناعات الكهربائية والإلكترونية بـ 26.7%، تليها بنسبة متقاربة الصناعات الزراعية (المواد الغذائية والمنتجات الزراعية) بنسبة 23.3%، في حين سجلت باقي القطاعات مثل (صناعة النسيج، الصناعة الميكانيكية، الصناعة الكيماوية) ما نسبته 20%، أما عن الصناعات الدوائية فقد بلغت نسبتها 13.3% وصناعة الحديد والصلب 10%، وفي الأخير صناعة البلاستيك والمنتجات الزجاجية نسبة 6.7%.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على مدى وجود تطبيق لدى مؤسسات الأعمال الدولية محل الدراسة لأنشطة الإمداد وتضمنيها في استراتيجيتها الدولية، وتم اختبار هذه الفرضية من خلال التحليل الاحصـــائي لإجابـــات أفراد العينة حول متغير أنشطة الإمداد الدولي، واجراء اختبار T teste وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي.

1. تحليل إجابات أفراد العينة لمتغير الإمداد الدولي

يتضمن العنصر الموالي التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة لمدى تبني المؤسسات محل الدراسة لأنشـــطة الإمداد الدولي.

1.1. نشاط الشراء

الجدول رقم (04-16): نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات نشاط الشراء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجـــة الموافقة	الترتيب
01	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لجودة المشتريات لكي تتمكن من انتـــاج وتقديم منتجات بالجودة المطلوبة	4.60	0.563	مرتفعة	1
02	يتم اللجوء إلى الشراء الدولي في حال عدم توفر المواد محليا	4.20	0.761	مرتفعة	3
03	نحرص على توفير متطلبات العملية الانتاجية في الوقت المناسب لكي تتمكن المؤسسة من تقديم المنتجات لحظة الطلب	4.07	0.691	مرتفعة	4
04	يتم التفاوض مع الموردين حول أسعار المواد الأولية	4.50	0.572	مرتفعة	2
	نشاط الشراء	**4.34**	**0.379**	**مرتفعة**	

N=30 α =0.05 ddl=29 T tabulaire=2.04

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

من الجدول يتضح أن جميع العبارات انحصر متوسطها الحسابي ما بين 4.20 و4.60 أي بنســـبة موافقـــة مرتفعة مما يدل على أن جميع المؤسسات عينة الدراسة تعمل على إدارة نشاط الشراء ضمن سلســـلة الإمـــداد الخاصة بها.

يتبين أن غالبية المؤسسات عينة الدراسة تولي أهمية كبيرة لجودة المشتريات لكي تتمكن من انتاج و تقـــديم منتجات بالجودة المطلوبة، وذلك كون أن العبارة رقم 1 جاءت في الترتيب الأول بمتوســـط حســـابي قـــدره 4.60 وبانحراف معياري 0.563.

كما اتفقت غالبية المؤسسات على أن اختيار المورد المناسب والتفاوض معه بناء على عدة معايير منها تكلفة الحصول على المادة الأولية يعد من الاهتمامات الأساسية للمؤسسات المدروسة، حيث قدرت نسبة الموافقـــة بدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي لهاته العبارة 4.50 بانحراف المعياري 0.527.

إضافة إلى ذلك، تجد المؤسسات محل الدراسة أن اللجوء إلى الشراء الدولي يعد حلا بديلا في حالة عدم توفر المواد الأولية محليا، وهو ما تعكسه العبارة الثانية باحتلالها المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.761.

هذا وتؤكد المؤسسات مدى حرصها الكبير لعامل الوقت في تحقيق استجابة مناسبة للعملاء وهو ما تؤكده العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.07 وبانحراف معياري 0.691.

2.1. نشاط النقل

الجدول رقم (04-17): نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات نشاط النقل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم نقل المنتجات التي يطلبها الزبائن بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب	4.43	0.568	مرتفعة	2
02	نقوم بتسهيل الإجراءات الخاصة بشحن السلع دوليا	4.43	0.626	مرتفعة	2
03	نهتم بالمحافظة على المنتجات أثناء نقلها خارج الحدود من أضرار التلف أو السرقة	4.40	0.621	مرتفعة	3
04	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتكاليف النقل الدولي	4.47	0.507	مرتفعة	1
	نشاط النقل	**4.43**	**0.388**	**مرتفعة**	

N=30 **α =0.05** **ddl=29** **T tabulaire=2.04**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

يتضح من الجدول أن نسبة موافقة المؤسسات عينة الدراسة حول تبني نشاط النقل ضمن سلسلة الإمداد الخاصة بها كانت بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لنشاط النقل 4.43 وبانحراف معياري 0.388 مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

وبالنظر إلى الجدول يتضح أن غالبية المؤسسات محل الدراسة تولي اهتمام كبيرا لتكاليف النقل الدولي وهذا من خلال القيام بالمفاضلة بين وسائل النقل الدولي بناء على عدة عوامل كالسرعة، والاعتمادية، غير أنها في كثير من الأحيان تتم المفاضلة بناء على عامل التكلفة، حيث بغ المتوسط الحسابي لهاته العبارة 4.47 وانحراف معياري 0.507 بترتيبها الأولى.

وجاءت كل من العبارة رقم 01 والعبارة رقم 02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.568 و0.626 على التوالي، مما يؤكد أن هدف المؤسسات محل الدراسة نحو تلبية متطلبات العملاء بالشكل المناسب من حيث الكمية والوقت وأيضا تذليل مختلف العقبات المتعلقة بالشحن الدولي.

وتدعيما للفكرة السابقة، تعمل المؤسسات أيضا على زيادة الاهتمام بسلامة المنتجات أثناء نقلها بهدف ايصالها للعملاء بالحالة الصحيحة، وهو ما تفسره العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.621 بدرجة موافقة مرتفعة.

2.1. نشاط التخزين

الجدول رقم (04-18): نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات نشاط التخزين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	نحرص على توفر مخزون أمان من البضائع لتجنب حالة النفاذ في الأسواق الدولية	4.37	0.669	مرتفعة	1
02	نعمل على توفير ظروف خزن مناسبة للمحافظة على جودة المنتجات	4.33	0.606	مرتفعة	2
03	يتم تحسين جودة أنشطة التخزين باستمرار لتوفير السلع عند الطلب	4.37	0.556	مرتفعة	1
04	يتم تخزين المواد بالقرب من أماكن الاستخدام لتفادي مخاطر النقل وتكاليفه	4.17	0.699	مرتفعة	3
	نشاط التخزين	**4.30**	**0.357**	**مرتفعة**	

N=30 **α =0.05** **ddl=29** **T tabulaire=2.04**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

استقراءً لنتائج الجدول السابق، نجد أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى نشاط التخزين ضمن سلسلة إمدادها حيث كانت إجابات افراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.357 بمعنى عدم وجود تشتت لدى اجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

وتحليلا للنتائج، جاءت كل من العبارة رقم 03 والعبارة رقم 01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.556 و0.669 وهو ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تتفق على إدارة نشاط التخزين بكفاءة من حيث تحسين جودة أنشطة التخزين مع الحرص على توفر مخزون أمان من البضائع لتلبية الطلب المفاجئ أو التغير في الطلب الدولي.

وأيضا، وبهدف تلبية متطلبات العملاء بالجودة المناسبة، تعمل المؤسسات على توفير ظروف خزن مناسبة لحماية المنتجات خلال فترة التخزين من التكديس أو الكسر، وقد تم التعبير عنه بالعبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.606 بدرجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم 04 فقد جاءت في آخر الترتيب بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.699 بدرجة موافقة مرتفعة، أي أن المؤسسات الاقتصادية تتفق على وجود مخازن لها للمواد الأولية داخليا بهدف تأمين متطلبات العملية الإنتاجية في الوقت المناسب.

2.1. نشاط التعبئة والتغليف

الجدول رقم (04-19): نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات نشاط التعبئة والتغليف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم تعبئة وتغليف المنتجات بشكل يتوافق مع المعايير الدولية	4.13	0.819	مرتفعة	2
02	يتم تعبئة وتغليف المنتجات بالشكل الذي يساعد الزبون في التعرف عليها	4.23	0.774	مرتفعة	1
03	استخدام مواد تعبئة وتغليف قابلة لإعادة الاستعمال	3.50	1.167	متوسطة	4
04	تراعي المؤسسة عند تعبئة وتغليف المنتجات خصائص السوق مثل (اللغة، العادات)	3.57	0.935	متوسطة	3
	نشاط التعبئة والتغليف	**3.85**	**0.668**	**مرتفعة**	

N=30 **α =0.05** **ddl=29** **T tabulaire=2.04**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

بالنسبة لنشاط التعبئة والتغليف، فقد كانت قيم المتوسط الحسابي تنحصر ما بين 3.50 و4.23 بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تتفق على تبنيها لنشاط التعبئة والتغليف ولكن بدرجات متفاوتة.

يتضح أن غالبية المؤسسات تلجأ إلى تعبئة وتغليف المنتجات بالشكل الذي يساعد الزبون في التعرف عليها من خلال تضمين مختلف البيانات على العبوة والغلاف وهو ما تم التعبير عنه بالعبارة رقم 02 والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.23 وانحراف معياري 0.774 وبدرجة موافقة مرتفعة، كما أجمعت المؤسسات على قيامها بتعبئة وتغليف المنتجات بشكل يتوافق مع المعايير الدولية بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.819.

جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 0.935 أي وجود تشتت نوعا ما في إجابات أفراد العينة، أي أن هناك تفاوت بين المؤسسات فيما يتعلق باعتماد معايير تتناسب مع خصائص السوق، ويمكن القول في هذا السياق أن غالبية المؤسسات الدولية تعتمد سياسة التوحيد لعناصر التعبئة والتغليف، وأنها لا تأخذ بعين الاعتبار العادات أو القيم في البلد المستهدف إلا نادرا.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 03 "استخدام مواد تعبئة وتغليف قابلة لإعادة الاستعمال" بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.167 أي وجود تشتت لدى إجابات أفراد العينة، وكانت درجة الموافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن اعتماد المؤسسات الاقتصادية لمواد تعبئة وتغليف قابلة لإعادة الاستعمال قد يكون صعبا نوعا ما، حيث أنها في هذا الإطار تستعمل المؤسسات مواد تساهم بالدرجة الأولى في الحفاظ على المنتوج أثناء الشحن والنقل الدولي.

5.1. نشاط المناولة

الجدول رقم (04-20): نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات نشاط المناولة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم استخدام معدات مناولة تتناسب مع طبيعة المنتوج الذي يتم شحنه دوليا	3.37	0.615	متوسطة	4
02	نقوم بصيانة معدات المناولة باستمرار للمحافظة على سلامة المنتجات	3.87	0.776	مرتفعة	1
03	الحرص على مواكبة التطور التقاني في معدات المناولة	3.50	0.731	متوسطة	3
04	نعمل على تقليل عدد مرات المناولة لتقليل التالف من السلع	3.80	0.997	مرتفعة	2
	نشاط المناولة	**3.63**	**0.614**	**متوسطة**	

N=30 **α =0.05** **ddl=29** **T tabulaire=2.04**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

من الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول نشاط المناولة بلغ 3.63 وبانحراف معياري 0.614، بدرجة موافقة متوسطة.

وتحليلا لنتائج الجدول، نلاحظ أن العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.776 بدرجة موافقة مرتفعة مما يعني أن المؤسسات تؤكد اهتماها بنشاط المناولة من خلال القيام بصيانة المعدات باستمرار حفاظا سلامة على المنتجات أثناء النقل والتحريك وأيضا تجنب العطل في المعدات مما قد ينعكس بالسلب على فترات التسليم.

وبهدف التحكم في التكاليف اللوجستية، تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تدنية تكاليف نشاط المناولة من خلال تقليل عدد مرات المناولة والاستخدام الأمثل للمعدات والآلات وبالتالي تجنب التلف في البضائع أثناء التحريك، وهو ما تفسره العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.997.

كما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.731 بدرجة موافقة متوسطة، مما يعني وجود تباين لدى المؤسسات فيما يتعلق باقتناء معدات المناولة الحديثة ذات التكنولوجيا المتطورة.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.615 أيضا بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يمكن تفسيره بوجود تباين لدى المؤسسات فيما يتعلق بمعدات المناولة والتي غالبا ما تكون موحدة للاستخدام الكلي، أي أن المؤسسات تعتمد معدات مناولة تتناسب بشكل كبير مع جميع أنواع المنتجات.

الجدول رقم (04-21): اختبار T teste لأنشطة الإمداد الدولي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة T المحسوبة	Sig
01	نشاط الشراء	4.34	0.379	2	62.596	0.000
02	نشاط النقل	4.43	0.388	1	62.577	0.000
03	نشاط التخزين	4.30	0.357	3	65.972	0.000
04	نشاط التعبئة والتغليف	3.85	0.668	4	31.612	0.000
05	نشاط المناولة	3.63	0.614	5	32.361	0.000
	إدارة الإمداد الدولي	**4.11**	**0.352**		**63.694**	**0.000**

T tabulaire=2.04 **ddl=29** **α =0.05** **N=30**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

بناء على التحليل السابق لإجابات أفراد العينة حول متغير إدارة أنشطة الإمداد الدولي ومن خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة الإمداد الدولي قد بلغ 4.11 بدرجة موافقة مرتفعة عند انحراف معياري 0.352 مما يدل على عدم وجود تشتت لإجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت 63.694 وهي أعلى من قيمتها الجدولية 2.04، وبالتالي يمكن تأكيد نتيجة أن المؤسسات محل الدراسة تطبق أنشطة الإمداد الدولي، كما يتضح وجود تفاوت في إدراك المؤسسات لمدى تطبيقها لهاته الأنشطة إذ احتل نشاط النقل المرتبة الأولى يليه نشاط الشراء والتوريد الدولي للمادة الأولية ثم نشاط التخزين، بعده نشاط التعبئة والتغليف وفي الأخير نشاط المناولة.

ومن هنا يمكن قبول الفرضية التي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى أنشطة الإمداد الدولي ضمن استراتيجيتها الشاملة نحو تحقيق التوسع الدولي وهو ما يؤكده مستوى الدلالة المحسوب هو Sig =0.000 وكان أقل من 0.05، وهو المستوى المعتمد للدراسة. (**الملحق رقم 04**)

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على وجود اهتمام لدى مؤسسات الأعمال الدولية محل الدراسة ببناء وتعزيز مكانة ذهنية لدى العملاء في الأسواق الدولية، بمعنى السعي نحو بناء التموقع الدولي، وتم اختبار هذه الفرضية من خلال التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول متغير التموقع الدولي، واجراء اختبار T teste وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي.

1. التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول متغير التموقع في السوق الدولي

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات المتغير الثاني والمتعلق بسعي المؤسسات نحو بناء التموقع في السوق الدولي.

الجدول رقم (04-22): نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول عبارات المتغير الثاني

الرقم	بهدف بناء تموقع في الأسواق الدولية تقوم المؤسسة بما يلي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دوليا في مجال الجودة	4.27	0.740	مرتفعة	5
02	تعمل المؤسسة على تقليل كمية المعاب في المنتجات التي تقدمها	4.47	0.571	مرتفعة	1
03	يتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوى الزبائن الدوليين حول جودة المنتجات	3.60	0.621	متوسطة	13
04	نحرص على الابداع والابتكار في استحداث وتقديم منتجات جديدة باستمرار تتناسب وطبيعة الطلب في الاسواق الدولية	4.40	0.770	مرتفعة	2
05	نعمل على بناء صورة حسنة عن المؤسسة من خلال نوعية المنتجات التي نقدمها	4.25	0.640	مرتفعة	6
06	نعمل على تقليل التكاليف إلى أدنى المستويات	4.47	0.681	مرتفعة	1
07	نحرص على الاستخدام الأمثل والكفء للموارد الاقتصادية	4.23	0.679	مرتفعة	7
08	ندرك بأن القدرة على التحكم في التكاليف تمنحنا ميزة التنافس على أساس السعر	3.93	0.980	مرتفعة	10
09	يتم الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنتجات المنافسة عند تسعير المؤسسة لمنتجاتها	3.60	0.894	متوسطة	13

10	يتم الأخذ بعين الاعتبار متغيرات الأسواق الدولية (مثل القدرة الشرائية للمستهلك الأجنبي) عند تحديد أسعار المنتجات.	2.50	0.858	متوسطة	15
11	نلتزم بمواعيد تسليم المنتجات إلى الزبائن الدوليين	4.33	0.711	مرتفعة	3
12	نعمل على تذليل العقبات والصعوبات في سبيل توفير المنتجات دون أي تأخير	3.87	0.730	مرتفعة	11
13	نحرص على خفض وقت دورة الإنتاج مما يؤدي إلى تسليم المنتجات في الوقت المحدد	3.70	0.952	مرتفعة	12
14	مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج والتسويق لتحقيق الريادة دوليا	2.60	0.814	متوسطة	14
15	ندرك بأن بناء تموقع تنافسي في الأسواق الدولية يتحقق من خلال الوصول إلى المستهلك الدولي قبل المنافسين.	4.30	0.702	مرتفعة	4
16	نسعى لبناء علامة تجارية قوية في السوق الدولي	4.07	0.640	مرتفعة	8
17	تعكس صورة العلامة التجارية خصائص المنتجات المقدمة من حيث الجودة	4.03	0.890	مرتفعة	9
18	نهتم بتحقيق الولاء لعلامتنا التجارية دوليا	3.93	0.740	مرتفعة	10
19	تستخدم المؤسسة اسم للعلامة لا يعطي معنى غير جيد عند الترجمة للغة البلد المستهدف	3.93	0.785	مرتفعة	10
20	تسجل المؤسسة علامتها التجارية لضمان الحقوق القانونية	3.93	0.868	مرتفعة	10
	التموقع في السوق الدولي	**3.92**	**0.347**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة موافقة إجابات أفراد العينة على سعيها نحو بناء تموقع في الأسواق الدولية كانت بدرجات موافقة ومتوسطة، وانحصرت قيم المتوسط الحسابي بين 4.47 كأعلى قيمة و2.50 كأدنى قيمة، وفيما يلي تحليل كل عبارة على حده.

وفق الجدول السابق فإن الخطوة الأساسية التي تعتمدها غالبية المؤسسات كعامل في بناء التموقع الدولي هي معيار الجودة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية 4.47 وانحراف معياري 0.571. ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية من خلال العمل على تقليل كمية المعاب في المنتجات وتدنية نسبة الخطأ والرفع من نسبة المطابقة، وبالتالي اعتماد الجودة في ترسيخ صورة المؤسسة لدى العملاء الدوليين.

كما تقدم العبارة رقم 06 حرص المؤسسات على تدنية التكاليف، بمتوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.681، ويمكن تفسير ذلك أن غالبية المؤسسات الاقتصادية تدرك تماما أن القدرة على التحكم في التكلفة سيمنحها حرية تسعير المنتجات وبالتالي تقديم منتجات ذات أسعار تنافسية.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.770 بدرجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد أن المؤسسات الاقتصادية تحرص كل الحرص على مواكبة التطور التكنولوجي وتبني أساليب الإبداع والابتكار في مجال الإنتاج والتسويق بهدف تقديم منتجات متميزة هذا من جهة، ومن جهة ثانية محاولة الاستجابة بشكل استباقي لطلبات العملاء.

والمرتبة الثالثة احتلتها العبارة رقم 11 "نلتزم بمواعيد تسليم المنتجات إلى الزبائن الدوليين" بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.711. تبين هذه النتيجة أن المؤسسات الاقتصادية تراعي بدقة أهمية الوقت لدى العملاء، وبالتالي ضرورة الاستجابة لطلباتهم في الوقت المحدد، الأمر الذي يمكن تفسيره على أن الاستجابة لطلبات العملاء في الوقت المحدد سيعزز من مكانة المؤسسة دوليا، وهو ما تؤكده العبارة رقم 15 بتمركزها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.702.

وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 01 "الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دوليا في مجال الجودة" بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.740. تفسر هذه النتيجة أهمية اعتماد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمعايير الجودة العالمية في المنتجات التي تقدمها، ذلك أن الحصول على شهادة الإيزو سيسمح بتكوين صورة جيدة عن المؤسسة ترتكز على تقديم منتجات بمواصفات عالمية، وتدعيما لذلك، جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.640 لتؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا لمعيار الجودة كأساس في بناء التموقع الدولي.

جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.679 بدرجة موافقة مرتفعة، مما يعني أن غالبية المؤسسات محل الدراسة تعمل على ترشيد الاستغلال لمواردها الاقتصادية والاستخدام الأمثل لها، وهي نتيجة تؤكد أن الاستغلال العقلاني للموارد سواء المادية أو البشرية له دور في سيرورة العملية الإنتاجية.

تؤكد العبارة رقم 16 "نسعى لبناء علامة تجارية قوية في السوق الدولي" باحتلالها المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.07 وبانحراف معياري 0.640 هدف المؤسسات الاقتصادية نحو التدويل الناجح لعلامتها التجارية من خلال المنتجات التي تقدمها والتي تعكس جودتها، وهو ما تفسره العبارة رقم 17 "تعكس العلامة التجارية خصائص المنتجات المقدمة" بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.890 وبدرجة موافقة مرتفعة متمركزة في المرتبة التاسعة.

أما المرتبة العاشرة فقد جاءت العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.980 وهي نتيجة تؤكد مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة التكلفة والعمل على التحكم فيها ذلك أن قدرة المؤسسة على تخفيض التكلفة تمنحها ميزة التنافس على أساس السعر وبالتالي استقطاب فئة المستهلكين التي تهتم بالسعر. وفي نفس المرتبة جاءت العبارات التالية (18-19-20) بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.740، 0.785 و0.868 على التوالي بدرجات موافقة مرتفعة أيضا. تؤكد جميع العبارات السابقة سعي المؤسسات محل الدراسة إلى تسويق علامتها التجارية دوليا بشكل يساعد في التعريف بالمؤسسة والمنتجات من جهة، ومن جهة ثانية تمييز هاته المنتجات عن غيرها من المنتجات المنافسة تحت اسم علامة تجارية قوية ومعبرة تعكس مختلف خصائص المنتجات.

وفي المرتبة 11 جاءت العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.730 مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لبناء صورتها على من خلال الاستجابة الفعالة لطلبات العملاء من حيث الجودة، الكمية والوقت، وهو ما تدعمه العبارة رقم 13.

وفي المرتبة 14 جاءت عبارة "مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج والتسويق لتحقيق الريادة دوليا" بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 0.814 بدرجة موافقة متوسطة. تفسر هذه النتيجة مدى حرص المؤسسات على إدخال التكنولوجيا الجديدة لتحقيق الكفاءة في مجال الإنتاج والتسويق الدولي.

أما المرتبة الأخيرة فقد احتلتها العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 0.858 أي وجود تشتت نوعا ما. ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية المؤسسات تعتمد في تسعير منتجاتها على آلية التسعير بهامش مضاف للتكلفة Cost-plus Pricing دون الأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية للمستهلك الأجنبي.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تسعى بشكل عام إلى تعظيم جـــودة منتجاتهـــا في نظـــر عملائها الدوليين، بالإضافة إلى السعي نحو التحكم في التكلفة وإدارتها بشكل يضمن لهـــا الحريـــة في تســـعير المنتجات وبالتالي تقديمها للعملاء بشكل يختلف عن المنافسين، كما يتضح أن المؤسسات تهـــدف إلى تحقيـــق سرعة في التسليم من خلال إدارة عامل الوقت فيما يتعلق بتلبية طلبات العملاء الدوليين، والسعي نحـــو بنـــاء علامة تجارية تعكس الخصائص السابقة (الجودة، التكلفة، سرعة التسليم)، وهي مجموعة العوامل التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دوليا على المدى القصير، أما على المدى البعيد فهي تمكنها من بناء صورة ذهنية قوية لدى عملائها الدوليين وبالتالي تحقيق التموقع المرغوب دوليا.

الجدول رقم (04-23): اختبار T teste لتموقع المؤسسات في السوق الدولي

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية ddl	قيمة T الجدولية	Sig
التموقع في السوق الدولي	**3.92**	**0.347**	**مرتفعة**	**61.849**	**29**	**2.04**	**0.000**

N=30 **α =0.05**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

بناء على التحليل السابق لإجابات أفراد العينة حول متغير التموقع الدولي ومن خلال الجـــدول رقـــم 23 نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور التموقع الدولي قد بلغ 3.92 بدرجة موافقة مرتفعة عند انحراف معيـــاري 0.347 مما يدل على عدم وجود تشتت كبير لإجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، كما أن قيمـــة T المحسوبة بلغت 61.849 وهي أعلى من قيمتها الجدولية 2.04، ومن هنا يمكن قبول فرضـــية **أنـــه يوجـــد اهتمام لدى المؤسسات محل الدراسة ببناء وتعزيز مكانة ذهنية لمنتجاتها وعلامتها التجارية لـــدى العمـــلاء المستهدفين في الأسواق الدولية**، وهو ما يؤكده مستوى الدلالة المحسوب هو Sig =0.000 وكان أقل من 0.05، وهو المستوى المعتمد للدراسة. (**الملحق رقم 05**)

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية لها

من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة وأهم الفرضيات الفرعية لها والتي تنص على وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة بشكل مجتمع ومنفصل.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أن إدارة أنشطة الإمداد الدولي بكفاءة وفعالية سيساهم في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، ولاختبار هذه الفرضية سنقوم باختبار علاقة الارتباط والتأثير بين أنشطة الإمداد والتموقع الدولي، وقد تم صياغة الفرضية الثالثة احصائيا كما يلي:

H0: لا تؤثر إدارة الإمداد الدولي في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية $\alpha = 0.05$.

H1: تؤثر إدارة الإمداد الدولي في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية $\alpha = 0.05$.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والذي يفسر التغير الحاصل في المتغير التابع الناتج عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل، بمعنى أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. والنتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الإمداد الدولي في تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية

المتغير التابع / المتغير المستقل	تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية					
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig
إدارة الإمداد الدولي	0.834	0.695	63.822	1.28	4.20	0.000

N=30 α=0.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

يتبين من الجدول قم (24) الخاص بنتائج الانحدار البسيط وجود تأثير معنوي لإدارة الإمداد الدولي بوصفه متغيرا مستقلا في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية بوصفه متغير تابع، إذ بلغ معامل الارتباط R=0.834 وهي قيمة موجبة ودالة احصائية، بمعنى وجود علاقة ارتباط قوية، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.695$ وهذا يعني أن 69.5% من الاختلافات المفسرة لتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية تعود

إلى تأثير أنشطة الإمداد الدولي، أما الباقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار.

كما أن F المحسوبة تساوي 63.822 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 4.20، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد. ومنه نستنتج، رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة **H1**: تؤثر إدارة الإمداد الدولي في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية.

ويمكن تفسير النتيجة على أنه كلما زادت المؤسسات الدولية من اهتمامها بإدارة أنشطة الإمداد الدولي وعملت على تسييرها على نحو كفؤ كلما ساهم ذلك في تدعيم توجهها نحو بناء تموقع قوي في السوق الدولي. (**الملحق رقم 06**)

2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

تشير الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة إلى علاقات التأثير التفصيلية لكل نشاط من أنشطة الإمداد الدولي في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية. وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يؤثر نشاط الشراء في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية α .=0.05

H1: يؤثر نشاط الشراء في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية α .=0.05

باستخدام الانحدار الخطي البسيط بين نشاط الشراء وتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، تم اعتماد الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط الشراء في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية

المتغير التابع / المتغير المستقل	تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية					
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig
نشاط الشراء	0.579	0.336	14.149	1.28	4.20	0.001

N=30 α=0.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط معنوي موجب حيث بلغ معامل الارتباط R=0.579 وهي قيمة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، وبالنسبة لمعامل التحديد بلغت قيمته R^2=0.336، ما يفسر أن نسبة 33.6% من التغير في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية يعود إلى التغير في نشاط الشراء. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 14.149 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ 4.20، وبما أن مستوى الدلالة يساوي Sig=0.001 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، وبالتالي تأكد وجود تأثير لنشاط الشراء في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية. (**الملحق رقم 07**)

وتدل هذه النتيجة أن زيادة اهتمام المؤسسات بإدارة نشاط الشراء المحلي أو الدولي من خلال توفير متطلبات العملية الإنتاجية من المواد الأولية من حيث الجودة والكمية وأيضا في الوقت المناسب من شأنه أن يساهم في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية من خلال توفير المنتجات بالجودة وبالتكلفة المناسبة.

الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يؤثر نشاط النقل في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية α .=0.05

H1: يؤثر نشاط النقل في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية α =0.05.

باستخدام الانحدار الخطي البسيط بين نشاط النقل وتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، تم اعتماد الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-26): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط النقل في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية

المتغير التابع / المتغير المستقل	تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية					
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig
نشاط النقل	0.594	0.353	15.298	1.28	4.20	0.001

N=30 α=0.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

يتضح من الجدول من خلال الجدول رقم (26) وجود ارتباط قوي وموجب بين نشاط النقل وتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، حيث بلغ معامل الارتباط R=0.594، كما بلغ معامل التحديد R^2=0.353، مما يعني أن نسبة 35.3% من التغير في بناء التموقع الدولي يعود إلى التغير في نشاط النقل. ويدعم هذه النتيجة قيمة F المحسوبة تساوي 15.298 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ 4.20، كما أن مستوى الدلالة يساوي Sig=0.001 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، وبالتالي تأكد وجد تأثير لنشاط النقل في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية. (**الملحق رقم 08**)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اهتمام المؤسسات بإدارة نشاط النقل الدولي من خلال الاختيار الأنسب لوسيلة النقل والمفاضلة بينها على أساس معايير السرعة والتكلفة وغيرها، كذلك اختيار الوسيلة التي تتناسب مع نوع المنتوج وطبيعة المسافة الدولية سيساهم في الحفاظ على المنتوج من أضرار التلف أثناء النقل الدولي وبالتالي ضمان وصول آمن للمنتجات إلى الأسواق المستهدفة، الأمر الذي سينعكس بالإيجاب على إدراكات الزبون لصورة المؤسسة ومنتجاتها.

الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يؤثر نشاط التخزين في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية α=0.05.

H1: يؤثر نشاط التخزين في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية α =0.05.

باستخدام الانحدار الخطي البسيط بين نشاط التخزين وتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، تم اعتماد الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط التخزين في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية

المتغير التابع / المتغير المستقل	تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية					
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig
نشاط التخزين	0.390	0.152	5.023	1.28	4.20	0.033

N=30 α=0.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

يتضح من الجدول رقم (27) وجود ارتباط معنوي موجب، حيث بلغ معامل الارتباط R=0.390 وهي قيمة متوسطة، وبالمثل بلغ معامل التحديدR^2=0.152، مما يعني أن ما نسبته 15.2% فقط من التغير في بناء التموقع الدولي يعود إلى التغير في نشاط التخزين. ويدعم هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي تساوي 5.023 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ 4.20، كما أن مستوى الدلالة يساوي Sig=0.033 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، وبالتالي تأكد وجد تأثير لنشاط التخزين في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، إلا أنه تأثير ضعيف ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب المؤسسات تقوم بالتصدير المباشر أي من المؤسسة إلى المستورد وبالتالي لا تمتلك مخازن في الأسواق الدولية، كما أنها لا تلجأ إلى ما يعرف بالمراكز اللوجستية أو مناطق التجارة الحرة إلا نادرا؛ إذ أن وظيفة التخزين موجهة للأهمية الدولية وهي تتجه نحو اعتماد 0 مخزون. (**الملحق رقم 09**)

تؤكد هذه النتيجة أن إدارة التخزين تساهم في توفير المواد الأولية لحظة الطلب عليها وبالتالي ضمان استمرارية العملية الإنتاجية، كما أن إدارة الخزين بشكل كفؤ يساهم في المحافظة على جودة المخزون، إضافة إلى توفر مخزون أمان من البضائع سيساهم في ضمان تدفق الصادرات إلى الأسواق الدولية.

الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا يؤثر نشاط التعبئة والتغليف في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية α=0.05.

H1: يؤثر نشاط التعبئة والتغليف في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية α=0.05.

باستخدام الانحدار الخطي البسيط بين نشاط التعبئة والتغليف وتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، تم اعتماد الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط التعبئة والتغليف في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية

المتغير التابع / المتغير المستقل	تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية					
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig
نشاط التعبئة والتغليف	0.650	0.423	20.503	1.28	4.20	0.000

N=30 α=0.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

بقراءة للجدول رقم (28) نجد أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ 0.650 وهي قيمة موجبة مما يعني وجود ارتباط قوي موجب بين نشاط التعبئة والتغليف وتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، أيضا يتضح وجود تأثير معنوي لنشاط التعبئة والتغليف في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، حيث بلغ معامل التحديد $R^2=0.423$، مما يعني أن ما نسبته 42.3% من التغير في بناء التموقع الدولي تعود إلى التغير في نشاط التعبئة والتغليف. ويدعم هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي تساوي 20.503 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ 4.20، كما أن مستوى الدلالة يساوي Sig = 0.000 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، وبالتالي تأكد وجد تأثير لنشاط التعبئة والتغليف في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية. (**الملحق رقم 10**)

وتفسر هذه النتيجة أن اهتمام المؤسسات بإدارة نشاط التعبئة والتغليف من خلال الاختيار الأنسب لمواد التغليف وأيضا العبوات المناسبة لحجم وطبيعة السلعة سيساهم في المحافظة على المنتوج أثناء الشحن والنقل الدولي، كما أن توفر البيانات على العبوة وتقديمها بشكل يتلاءم مع أذواق الزبون الدولي سيعزز من ثقة الزبون اتجاه علامة المؤسسة ومنتجاتها مما يسمح بتكوين تصور ذهني بشكل إيجابي.

الفرضية الفرعية الخامسة

H0: لا يؤثر نشاط المناولة في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية $\alpha=0.05$.

H1: يؤثر نشاط المناولة في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية عند مستوى دلالة احصائية $\alpha=0.05$.

باستخدام الانحدار الخطي البسيط بين نشاط المناولة والتغليف وتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، تم اعتماد الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط المناولة في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية

المتغير التابع / المتغير المستقل	تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية					
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig
نشاط المناولة	0.722	0.521	30.476	1.28	4.20	0.000

N=30 α=0.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **SPSS.V22**

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي بمعامل ارتباط قدر بـ R=0.722 وهي قيمة طردية موجبة، كما قدرت قيمة معامل التحديد $R^2=0.521$، مما يعني أن نسبة 52.1% من التغير في بناء التموقع الدولي يعود إلى التغير في نشاط المناولة. ويدعم هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي تساوي 30.476 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ 4.20، كما أن مستوى الدلالة يساوي Sig = 0.000 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، وبالتالي تأكد وجد تأثير لنشاط المناولة في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية. (**الملحق رقم 11**)

تفسر هذه النتيجة بأن اهتمام المؤسسات بنشاط المناولة واختيار المعدات الأنسب لنقل وتحريك السلع داخل وخارج المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تسريع وتيرة العمل وتقليل الضرر أو التلف وبالتالي ضمان منتجات سليمة وذات جودة وهو الأمر الذي يرغبه كل زبون.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "خنتر"

يوضح المبحث الثالث نتائج الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة خنتر بسيدي بلعباس، حيث تم دراسة وتحليل إدارة أنشطة الإمداد على مستوى المؤسسة، ليتم بعد ذلك اسقاط نتائج الدراسة التطبيقية على بيانات المؤسسة المستهدفة بالدراسة.

المطلب الأول: إدارة الإمداد على مستوى المؤسسة

سنحاول من خلال المطلب التطرق إلى إدارة أنشطة الإمداد بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يتم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ليتم بعد ذلك تحديد الآلية التي تتم بها إدارة أنشطة الإمداد على المستوى الدولي في مؤسسة خنتر khenteur.

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1.1. **تقديم حول المؤسسة:** تأسست مؤسسة خنتر لمركبات السيارات سنة 1973م على يد السيد "خنتر علي" تحت اسم (KCE: Khenteur Composant Automobile)، تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـــ 2400م^2 ، مقرها في المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس، الجزائر، وفيما يلي بطاقة فنية حول المؤسسة:

- المدير العام: خنتر علي؛
- الاسم التجاري: Khenteur Composant Automobile؛
- الشكل القانوني: شركة ذات أسهم؛
- رأس مال المؤسسة: 15 مليون دينار جزائري؛
- عدد العمال: 84 عامل؛
- تاريخ المؤسسة في الصناعة: 32 سنة؛
- نطاق التسويق: محلي ودولي؛

2.1. نشاط المؤسسة:

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في تصميم وإنتاج مركبات السيارات، وتقوم المؤسسة باستيراد المواد الأولية الأساسية في الإنتاج من العديد من الدول أهمها الصين، فرنسا، بلجيكا والمانيا، لتقوم بعد ذلك لعملية التصنيع وتحويلها إلى منتجات نصفة مصنعة وأخرى تامة الصنع. وفيما يلي خط إنتاج المؤسسة.

- *Régulateurs de température;*
- *Testeur universel de batteries ;*
- *Machines de production spécifique ;*
- *Amorceur pour lampe HID intelligent ;*
- *Ballast pour lampe HID intelligent ;*
- *Barrières de protection laser pour les grandes surfaces ;*
- *Des indicateurs et régulateurs de température ;*
- *Des centrales clignotantes en 12V et 24V ;*
- *Des contacteurs de feu de stop ;*
- *Des thermo contacts pour ventilateurs ;*
- *Des électrovannes arrêt gasoil 12V et 24V ;*
- *Des manocontacts de pression d'huile.*

أما عن أسواق المؤسسة (العملاء)، فهي تضم الأسواق المحلية الموزعة حسب المناطق الجغرافية، بالإضافة إلى بعض الأسواق الخارجية القريبة جغرافيا، وفيما يلي التوزيع الجغرافي للعملاء في الأسواق المحلية.

الجدول رقم (04-30): التوزيع الجغرافي المحلي لعملاء مؤسسة خنتر

المنطقة	الغرب	الشرق	الوسط	الجنوب
النسبة	%14	%56	%27	%1

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات المؤسسة

يتضح من الجدول أن عملاء المؤسسة يتمركزون في مناطق الوسط والشرق بنسبة كبيرة، غير أن توزيعهم في المناطق الجنوبية لم يتعدى 1%، والمنطق الغربية حوالي 14%، ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تستهدف من خلال استراتيجيتها المناطق ذات الكثافة السكانية العالية، وأيضا تلك التي تشهد نموا في قطاع صناعة السيارات وهذا بهدف تحقيق مبيعات أكبر من خلال دعم الطلب على المنتوج.

أما عن الأسواق الدولية المستهدفة من قبل المؤسسة فهي تتمثل في بعض أسواق دول الجوار مثل المغرب وتونس بالإضافة إلى السوق الفرنسية؛ وبهذا فإن نسبة الصادرات الدولية لم تتجاوز حدود 2% فقط، وهي نسبة ضئيلة جدا.

غير أن المؤسسة تتجه نحو توسيع حصتها السوقية وبناء تموقع في الأسواق الدولية من خلال العمل على تطوير المنتجات والرفع من صادراتها واقتحام أسواق دولية جديدة. ومن بين استراتيجيات المؤسسة تعظيم جودة المنتجات من خلال تبني معايير الجودة العالمية ISO 3001 V 2000، وتتضمن إدارة الجودة بالمؤسسة الأقسام التالية:

- قسم خاص بجودة التصميم: أين يتم مراقبة جودة التصميم الأولية للمنتجات ومدى قابليتها للتنفيذ الفعلي (قابلية التصميم للإنتاج)؛
- قسم خاص بجودة التوافق: وهو القسم المسؤول عن مراقبة وقياس مدى توافق التصميم مع الشكل النهائي للمنتج (مراقبة الخصائص الشكلية للمنتج)؛
- قسم خاص بجودة الأداء: وفيه يتم قياس مدى قدرة المنتج على أداء وظيفته (مراقبة الخصائص الوظيفية للمنتج).

كما تقوم الأقسام السابقة للجودة بالعمل على تدنية نسبة التلف والخطأ في المنتجات. والجدول الموالي يوضح نسب تطور كل من التلف والخطأ المسموح به في المؤسسة.

الجدول رقم (04-31): تطور نسبة التلف والخطأ المسموح بها في الإنتاج خلال الفترة 2014-2019

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة التلف %	%1.1	%1.2	%0.4	%0.3	%0.03	%0.02
نسبة الخطأ %	%0.01	%0.04	%0.01	%0.01	%0.02	%0.01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات المؤسسة

من خلال الجدول يتبين وجود استراتيجية واضحة من قبل المؤسسة نحو تعظيم جودة المنتجات، والعمل على تحقيق أدنى مستويات للتلف والخطأ في الإنتاج. خلال السنوات 2014-2015 لاحظنا أن نسبة التلف تجاوزت 1%، إلا أنها عرفت تراجعا خلال باقي السنوات وسجلت أدنى قيمة لها عام 2019 بـ 0.02%. كما أن نسب الخطأ في الإنتاج لم تتجاوز 1% طيلة الفترة، يعود هذا التحسن في الإنتاج إلى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا في الإنتاج، من خلال اقتناء آلات ومعدات ذات تكنولوجيا متطورة وهو ما ساهم في تحسين الإنتاج إضافة إلى تدريب العمالة على استخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج.

وبالتوازي مع تقليل نسب التلف والخطأ تطورت نسبة التطابق مع المواصفات المطلوبة، وهو ما يوضحه الجدول الموالي. والذي بتبين فيه أن نسبة التطابق تعرف قيما مرتفعة حوالي 99%.

الجدول رقم (04-32): تطور نسبة التطابق مع المواصفات خلال الفترة 2014-2019

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة التطابق %	%98	%98	%99	%99	%99	%99

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات المؤسسة

2. إدارة الإمداد بالمؤسسة محل الدراسة

تتمثل أنشطة الإمداد بالمؤسسة محل الدراسة مجمل الأنشطة المسؤولة عن تدفق المواد الأولية اللازمة للإنتاج بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بالتدفق النهائي للمنتجات من المؤسسة إلى مراكز التوزيع المحلي وأيضا المراكز المخصصة للتصدير إلى الخارج، ومن خلال إجراء المقابلة مع رؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسة تم تحديد الأنشطة ذات الأهمية على المستوى الدولي، وقد تم حصر أنشطة الإمداد فيما يلي:

1.2. نشاط الشراء

يعد نشاط الشراء أحد الأنشطة الأساسية بالمؤسسة والمكلف بها القسم التجاري من خلال استيراد المادة الأولية من الخارج والمتمثلة في (الألمنيوم، الحديد الصلب، النحاس، البلاستيك) وهي مواد أساسية في الإنتاج وتتم عملية إدارة الشراء من خلال تحديد مختلف الأقسام الإنتاجية لاحتياجاتها من المادة الأولية ليتم بعد ذلك التنسيق بين باقي الأقسام مثل قسم التخزين وتقديمها للمدير للموافقة.

يتم بعد ذلك إحالة الطلب إلى القسم التجاري للقيام بالتحري عن الموردين في الأسواق، حيث تتم المفاضلة بين الموردين على أساس مجموعة من الاعتبارات أهمها: جودة المواد وأيضا توقيت التسليم.

تتم عملية الدفع في حالة الشراء الدولي عن طريق الاعتماد المستندي، وفيما يتعلق بتكاليف النقل والتأمين للمواد الأولية فهي من مسؤولية المورد والمؤسسة (الشراء وفق صيغة FAS)، أما فيما يتعلق بالوثائق الواجب توفرها في البضائع المشتراة فتتمثل في (فاتورة شكلية Pro-forma، فاتورة نهائية، وثيقة السرد...).

الجدول رقم (04-33): تطور كمية المشتريات الدولية وتكلفتها خلال الفترة 2014-2019

Unité: ***K DA***

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
كمية المشتريات الدولية (وحدة)	5000	4000	12000	11500	14000	17800
تكلفة الشراء الدولي	22100	23000	50100	49200	58000	72000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات المؤسسة محل الدراسة

يتضح من الجدول ارتفاع في حجم المشتريات الدولية للمؤسسة خلال فترة الدراسة، حيث سجلت ارتفاعا بـ 12800 وحدة أي ما نسبته 256% مقارنة بسنة 2014، وبالمقابل شهدت التكلفة ارتفاعا بـ 49900 KDA. ويعود الارتفاع في حجم وتكلفة المشتريات إلى زيادة إنتاج المؤسسة خلال هاته الفترة.

2.2. نشاط النقل

فيما يتعلق بنشاط النقل بالمؤسسة فهو يتضمن جانبين: الأول النقل المحلي للمواد الأولية وأيضا المنتجات النهائية إلى مراكز التوزيع عبر باقي الولايات، والثاني مرتبط بالنقل الدولي والذي يضم نقل المادة الأولية في حالة الاستيراد ونقل المنتجات النهائية في حالة التصدير.

بالنسبة للنقل المحلي يقتصر على الشاحنة فقط إذ تتوفر لدى المؤسسة 4 شاحنات، أما عن النقل الدولي فتعتمد المؤسسة النقل البحري (الباخرة) وفي أحيان قليلة الطائرة، غير أن عملية المفاضلة بين وسيلة النقل الأنسب تتم على أساس التكلفة لذا غالبا ما يتم اعتماد النقل البحري نظرا لانخفاض تكلفته.

وفيما يتعلق بنقل المادة الأولية المستوردة فتتم عملية نقلها من ميناء وهران إلى مقر المؤسسة، وبالمقابل يتم نقل المنتجات النهائية في حالة التصدير من المؤسسة إلى كل من ميناء وهران وميناء الجزائر العاصمة، أما عن تكاليف النقل والتأمين للمنتجات النهائية فهي من مسؤولية المشتري (البيع وفق صيغة FOB).

والجدول الموالي يوضح تطور تكاليف النقل خلال الفترة 2014-2019

الجدول رقم (04-34): تطور تكاليف النقل خلال الفترة 2014-2019

Unité: ***K DA***

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
تكاليف النقل (K DA)	1.600	1.500	3.100	2.900	3.400	5.200

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات المؤسسة محل الدراسة

يتضح من الجدول الخاص بتكاليف النقل على مستوى المؤسسة أنها عرفت تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض إذ سجلت تكلفة النقل تراجعا خلال الفترة 2014-2017 مسجلة بذلك أدنى قيمة لها عام 2015 بـ 1.500 KDA، إلا أنها شهدت ارتفاعا من جديد عامي 2018 و2019 مسجلة بذلك أعلى قيمة لها بتجاوزها 5.000 KDA ومن بين العوامل التي أدت إلى ارتفاعها زيادة نشاط التوزيع المحلي للمنتجات، أيضا كما تم توضيحه في الجدول السابق، زيادة التوريد الدولي للمواد الأولية.

3.2. نشاط التخزين

يحتل نشاط التخزين أهمية بالغة في المؤسسة، وتختلف اجراءات التخزين حسب نوع وكمية المخزون بالإضافة إلى استخدام المؤسسة للطاقة المخزنية بشكل كفؤ من أجل المحافظة على المخزون من الضرر والتلف.

وتختلف إجراءات التخزين في المؤسسة بحسب طبيعة المخازن والتي تتمثل في:

- مخازن المواد الأولية: وتشمل مخزن واحد مخصص لتخزين المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، تبلغ سعة المخزن 468م^2، يتولى المسؤول عن المخزن متابعة مستويات المواد الأولية المتوفرة في المخزن، أيضا ترتيبها طبقا للنوع والأولوية في الاستعمال، وفي حالة الشراء الدولي يقوم مسؤول التخزين باستلام المادة ومطابقتها للمواصفات الموثقة في طلب الشراء وبعد التأكد منها يتم إدخالها للمخزن وترتيبها. أما في حالة وجود أي نقص يقوم المسؤول بفتح محضر تحقيق وتتم المقارنة بين الفاتورة ووصل الاستلام.

- مخزن مواد التعبئة والتغليف: سعته 468م^2، ويتضمن جميع المواد المستخدمة في عملية التعبئة والتغليف بأحجام ومقاييس مختلفة، وهذه المواد هي (البلاستيك، الكرتون المقوى، اللواصق، الأشرطة...)، ويتولى المسؤول في المخزن متابعة حركة مواد التعبئة والتغليف بالإضافة إلى تنظيم المستندات المتعلقة بتوزيع المواد إلى خطوط الإنتاج.

- مخزن المنتجات النهائية: أيضا سعته 468م^2، يتم فيه تخزين المنتجات تامة الصنع إلى حين توزيعها محليا أو تصديرها، ويتم في هذا المخزن تجهيز جميع الوثائق المصاحبة لنقل المنتجات إلى مراكز الشحن الدولي.

الجدول رقم (04-35): تطور تكاليف التخزين خلال الفترة 2014-2019

*Unité: **K DA***

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
تكاليف التخزين	1.900	850	900	1200	3.400	2.200

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات المؤسسة محل الدراسة

والمؤسسة لا تمتلك مخازن في الأسواق الخارجية، كما أنها لا تعتمد على مناطق التجارة الحرة والمراكز اللوجستية في الأسواق الدولية وذلك كون أن المؤسسة تقوم بالتصدير المباشر أي من المؤسسة إلى المستورد، كما أنه لا يوجد بالمؤسسة نشاط التوزيع الدولي.

4.2. نشاط التعبئة والتغليف

تعمل مؤسسة خنتر على ممارسة نشاط التعبئة والتغليف بصورة تتناسب مع حجم ونوع المنتجات، وذلك بهدف المحافظة عليها أثناء النقل والشحن الدولي، وتتم عملية التعبئة بصورة آلية وأيضا يدوية؛ إذ أن بعض المنتجات تحتاج إلى معدات ومكائن للتعبئة والبعض يحتاج إلى يد عاملة للقيام بذلك.

وتراعي المؤسسة عند تعبئة وتغليف المنتجات اتاحة المعلومات اللازمة عن المنتجات مثل: اسم المؤسسة، اسم المنتوج، تاريخ الإنتاج، بلد المنشأ، اسم ورمز العلامة التجارية، تاريخ انتهاء الصلاحية وغيرها وهي المعلومات اللازمة لتسهيل استخدام المنتوج، كما تراعي المؤسسة طبيعة الأسواق الدولية لذا يتم تدوين المعلومات باللغة الأجنبية.

وتعمل المؤسسة على توفير مواد التعبئة والتغليف من الأسواق المحلية، ومن بين المواد المستخدمة في التعبئة والتغليف: أغلفة بلاستيكية، شريط لاصق، الأمر الذي يترتب عليه زيادة التكاليف. والجدول الموالي يوضح تطور تكلفة التعبئة والتغليف في المؤسسة.

الجدول رقم (04-36): تطور تكاليف التعبئة والتغليف خلال الفترة 2014-2019

Unité: ***K DA***

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
تكاليف التعبئة والتغليف	980	1000	900	1700	2500	3000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات المؤسسة محل الدراسة

5.2. نشاط المناولة

يتمثل نشاط المناولة في المؤسسة محل الدراسة في تسهيل عملية تحريك المواد والمنتجات من وإلى المخازن وذلك بهدف ضمان نقلها بالحالة الصحيحة، إذ تتوفر لدى المؤسسة 20 رافعة منها 15 رافعة يدوية و5 رافعات آلية (كهربائية)، ويتم إدارة وظيفة المناولة وفق الحالات التالية:

أ- حالة الشراء: حيث تشمل مناولة المواد الأولية المشتراة ونقلها إلى المخازن المخصصة لها، أيضا في حالة نقلها من المخازن إلى أقسام الإنتاج، وتستخدم المؤسسة المناولة الآلية في هذه الحالة.

ب- حالة التخزين: وهنا يتم تحريك المواد أو المنتجات داخل المخازن المخصصة لها، وغالبا ما يتم الاعتماد على المناولة اليدوية باستخدام العربات التي يقودها العمال؛

ت- حالة التسويق: في هذه الحالة تستخدم المؤسسة المناولة اليدوية لنقل المنتجات إلى أبواب المخازن، أين يتم الاستعانة بالرافعات الآلية لشحن المنتجات إلى وسيلة النقل المستخدمة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة على مستوى مؤسسة خنتر

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري وموظفي مؤسسة "**خنتر**"، حيث بلغ مجتمع الدراسة 84 مفردة تتوزع خصائصهم كالآتي (مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم، موظف)، أما عينة الدراسة فقد شملت جميع الموظفين؛ إذ تم توزيع استبيان بحجم المجتمع (84 مفردة) تم استرجاع 76 استبيان وبعد فحصها تم استبعاد 6 لعدم صلاحيتها للتحليل وبالتالي أصبحت العينة بحجم 70 مفردة.

وفيما تحليل خصائص العينة حسب المتغيرات الواردة في استمارة الاستبيان (**الجدول رقم 37**):

- **من حيث الجنس:** حيث كانت النسبة الأعلى للذكور والتي قدرت بـ 71.4%، أما نسبة الإناث فقد بلغت 26.6، ويرى الباحث إن الاختلاف في النسب إنما يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يأخذ الطابع الصناعي وهو ما يتطلب عمال ذكور؛

- **من حيث العمر:** من خلال الجدول يتضح أن النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (من 29 إلى 39 سنة) بـ 41.4% تليها بعد ذلك الفئة العمرية (من 18 إلى 28 سنة) بنسبة 35.7%، في حين بلغت الفئات العمرية (من 40 إلى 50 سنة) و(أكبر من 50سنة) 12.9% و10% على الترتيب. ويمكن تفسير ذلك أن نشاط المؤسسة يتطلب توفر طاقة بشرية قادرة على العمل، بالإضافة إلى أن مؤشر العمر يعطي دلالات مهمة على النضج وتحمل المسؤولية وهو ما تصبو إليه غالبية المؤسسات؛

- **من حيث المؤهل العلمي:** النسبة الأعلى كانت لذوي الشهادات الجامعية (ليسانس، ماستر) بـ 44.3% تليها فئة الثانوي بـ 30%، أما فئة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) فقد بلغت ما نسبته 13%، في حين النسبة الأدنى لفئة دون الثانوي بـ 7.1%، ويرى الباحث أن المؤهل العلمي يعد أحد المؤشرات البالغة الأهمية في مجال الاختيار لشغل الوظائف والتي تنعكس على نحو كبير في أسلوب الإدارة والتسيير واتخاذ القرارات.

الجدول رقم (04-37): الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية

خصائص العينة	متغيرات الدراسة	التكرارات	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	50	71.4
	أنثى	20	28.6
العمر	من 18 إلى 28 سنة	25	35.7
	من 29 إلى 39 سنة	29	41.4
	من 40 إلى 50 سنة	9	12.9
	أكثر من 50 سنة	7	10
المؤهل العلمي	دون الثانوي	5	7.1
	ثانوي	21	30
	جامعي	31	44.3
	دراسات عليا	13	18.6
الدخل الفردي	من 18000 إلى 28000	23	32.9
	من 29000 إلى 39000	28	40
	أكثر من 40000	19	27.1
الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	14.3
	من 05 إلى 10 سنوات	19	27.1
	من 11 إلى 15 سنة	25	35.7
	أكثر من 15 سنة	16	22.9
الوظيفة	مدير عام	00	00
	رئيس مصلحة	10	14.3
	رئيس قسم	12	17.1
	رئيس مكتب	12	17.1
	موظف	36	51.4

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.V22

- **من حيث الدخل الفردي**: سجلت فئة الدخل (من 29000 إلى 39000 دج) النسبة الأعلى 40% تليها فئة الدخول التي تتراوح ما بين (18000دج إلى 28000دج) بنسبة 32.9%، وفي الأخير فئة الدخول التي تفوق (40000دج)، ويعزو ذلك إلى اهتمام المؤسسة بالفرد العامل وتقديم قيمة دخل عالية يعتبر كتحفيز له من أجل تقديم أفضل خدمة.

- **من حيث سنوات الخبرة:** بلغت فئة (من 11 إلى 15 سنة) نسبة 35.7% وهي النسبة الأعلى، تليها بعد ذلك فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 27.1 %، بعدها فئة الأفراد الذين يفوق عدد سنوات عملهم بالمؤسسة 15 سنة بنسبة 22.9%، وفي الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) بـ 14.3%، ويرى الباحث أن الخدمة الطويلة في المؤسسة تلعب دورا مهما في تكريس الخبرة والمعرفة لدى العمال، وهذا ما دفع بالمؤسسة إلى الحرص على المحافظة على العمال ذوي الكفاءات لسنوات طويلة؛

- **حسب متغير الوظيفة:** بلغت رتبة موظف النسبة الأعلى 51.4%، تليها بعد ذلك كل من رتبة رئيس قسم ورئيس مكتب بـ 17.1% ، ثم رئيس مصلحة بـ14.3%.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "خنتر"

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار نتائج الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها من خلال تطبيق الدراسة على البيانات الخاصة بمؤسسة "خنتر"

1. تأثير أنشطة الإمداد مجتمعة في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

تشير نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية إلى وجود علاقة تأثير لأنشطة الإمداد الدولي في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، وبتطبيق الدراسة على مؤسسة خنتر؛ فإن نتيجة اختبار الفرضية تصبح كما يلي: تؤثر أنشطة الإمداد الدولي في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية.

لتأكيد النتيجة السابقة نستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أنشطة الإمداد الدولي كمتغير مستقل وتموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع. النتائج تظهر في الجدول الموالي. (**الملحق رقم 12**)

الجدول رقم (04-38): نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
أنشطة الإمداد الدولي مجتمعة	0.923	0.852	73.896	5.64	2.37	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط قد بلغ 0.923 وهي قيمة موجبة ومرتفعة جدا، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.852)، مما يعني أن 85.2 % من الاختلافات المفسرة لتموقع مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير أنشطة الإمداد الدولي، أما الباقي (14.8%) فتعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 73.896 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 2.37، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه يمكن تأكيد نتيجة أن لأنشطة الإمداد الدولي تأثير في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية.

الجدول رقم (04-39): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أنشطة الإمداد الدولي مجتمعة في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت	0.641	0.184	-	3.488		-	0.001
الشراء	0.274	0.060	0.336	4.540	64	1.99	0.000
النقل	0.241	0.075	0.306	3.233	64	1.99	0.002
التخزين	0.149	0.074	0.246	3.123	64	1.99	0.013
التعبئة والتغليف	0.189	0.055	0.261	3.461	64	1.99	0.001
المناولة	0.221	0.068	0.266	3.230	64	1.99	0.002

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

بناء على الجدول السابق يمكن تأكيد نتيجة أن لأنشطة الإمداد الدولي تأثير في بناء تموقع مؤسسة **خنتر** في الأسواق الدولية، وهو ما تأكده قيمة T المحسوبة والتي تجاوزت قيمتها الجدولية بالنسبة لكل نشاط من أنشطة الإمداد الدولي، إضافة إلى أن مستويات الدلالة الاحصائية لم تتجاوز 0.05 القيمة المعتمدة في الدراسة.

وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي تأخذ معادلته الشكل الموالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon i^1$$

حيث:

- Y: المتغير التابع: "تموقع مؤسسة **خنتر** في السوق الدولي"؛
- X_i : المتغير المستقل: "الإمداد الدولي"؛
- εi: حد خطأ عشوائي يساوي الصفر؛

[1] : مغمولي نسرين، **مرجع سابق**، ص 325

- β 0 وβ1: مجهولان يتم حسابهما، حيث:

β 0: الحد الثابت، معلمة تقاطع خط الانحدار مع المحور Y (المسافة بين الصفر وتقاطع خط الانحدار مع المحور Y)؛

β1: معلمة ميل خط الانحدار، وتعني معدل التغير في قيمة Y عندما تتغير قيمة المتغير X بوحدة واحدة.

وبناء على معطيات الجدول السابق، ونموذج معادلة الانحدار السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y= 0.641+0.274X_1+0.241X_2+0.149X_3+0.189X_4+0.221X_5$$

حيث:

- Y: تمثل تموقع مؤسسة **خنتر** في الأسواق الدولية؛
- X1: نشاط الشراء؛
- X2: نشاط النقل؛
- X3: نشاط التخزين؛
- X4: نشاط التعبئة والتغليف؛
- X5: نشاط المناولة.

2. تأثير أنشطة الإمداد في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

بناء على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تمثلت في وجود تأثير لكل نشاط من أنشطة الإمداد الدولي بشكل منفصل في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، سيتم اختبار النتائج بتطبيق الدراسة على مستوى مؤسسة خنتر.

الفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى تؤكد على وجود تأثير لنشاط الشراء في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، وبإسقاط الدراسة على مؤسسة خنتر وتأكيد النتيجة نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نشاط الشراء كمتغير مستقل، وتموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع. النتائج تظهر في الجدول الموالي. (**الملحق رقم 13**)

الجدول رقم (04-40):نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
نشاط الشراء	0.735	0.540	79.781	1.68	3.96	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط قد بلغ 0.735 وهي قيمة مرتفعة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.540)، مما يعني أن 54 % من الاختلافات المفسرة لتموقع مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير نشاط الشراء، أما الباقي فتعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 79.781 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه يمكن القول أن لنشاط الشراء تأثير في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية.

الجدول رقم (04-41): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط الشراء في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت	1.554	0.282	-	5.508	-	-	0.000
نشاط الشراء	0.599	0.067	0.735	8.932	68	1.99	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يمكن تأكيد نتيجة أن لنشاط الشراء تأثير في بناء تموقع مؤسسة **خنتر** في السوق الدولي، حيث بلغت قيمة (T) 8.932 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت1.99، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية Sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05.

وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي تأخذ معادلته الشكل الموالي:

تموقع مؤسسة "خنتر" في الأسواق الدولية = 1.554 + 0.599 نشاط الشراء

الفرضية الفرعية الثانية

تؤكد نتيجة الفرضية الفرعية الثانية على وجود تأثير لنشاط النقل في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، وبإسقاط الدراسة على مؤسسة خنتر وتأكيد النتيجة السابقة نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نشاط النقل كمتغير مستقل، وتموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع. النتائج تظهر في الجدول الموالي. (**الملحق رقم 14**)

الجدول رقم (04-42):نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
نشاط النقل	0.841	0.708	164.828	1.68	3.96	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط قد بلغ 0.841 وهي قيمة موجبة ومرتفعة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.708)، مما يعني أن 70.8 % من الاختلافات المفسرة لتموقع مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير نشاط النقل، أما الباقي (29.2%) فتعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 164.828 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد. ومنه القول أن لنشاط النقل تأثير في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية.

الجدول رقم (04-43): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط النقل على تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت	1.337	0.214	-	6.247	-	-	0.000
نشاط النقل	0.663	0.52	0.841	12.839	68	1.99	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يمكن تأكيد نتيجة أن لنشاط النقل تأثير في بناء تموقع مؤسسة **خنتر** في السوق الدولي، حيث بلغت قيمة (T) 12.839 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت1.99، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية Sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05.

وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي تأخذ معادلته الشكل الموالي:

نشاط النقل 0.663 + 1.337 = تموقع مؤسسة "خنتر" في الأسواق الدولية

الفرضية الفرعية الثالثة

تؤكد نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة على وجود تأثير لنشاط التخزين في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، وبإسقاط الدراسة على مؤسسة خنتر وتأكيد النتيجة السابقة نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نشاط التخزين كمتغير مستقل، وتموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع. النتائج تظهر في الجدول الموالي. (**الملحق رقم 15**)

الجدول رقم (04-44): نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
نشاط التخزين	0.773	0.597	100.943	1.68	3.96	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط قد بلغ 0.773 وهي قيمة مرتفعة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.597)، مما يعني أن 59.7% من الاختلافات المفسرة لتموقع مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير نشاط التخزين، أما الباقي فتعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 100.943 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه يمكن القول أن لنشاط التخزين تأثير في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية.

الجدول رقم (04-45): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط التخزين على تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت	1.665	0.241	-	6.920	-	-	0.000
نشاط التخزين	0.603	0.060	0.773	10.047	68	1.99	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يمكن تأكيد نتيجة أن لنشاط التخزين تأثير في بناء تموقع مؤسسة **خنتر** في السوق الدولي حيث بلغت قيمة (T) 10.047 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت 1.99، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية Sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05.

وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي تأخذ معادلته الشكل الموالي:

نشاط التخزين 0.603 + 1.665 = تموقع مؤسسة "خنتر" في الأسواق الدولية

الفرضية الفرعية الرابعة

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة تؤكد على وجود تأثير لنشاط التعبئة والتغليف على تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، وبإسقاط الدراسة على مؤسسة خنتر وتأكيد النتيجة السابقة نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نشاط التعبئة والتغليف كمتغير مستقل، وتموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع. النتائج تظهر في الجدول الموالي. (**الملحق رقم 16**)

الجدول رقم (04-46):نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
نشاط التعبئة والتغليف	0.752	0.566	88.524	1.68	3.96	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط قد بلغ 0.752 وهي قيمة مرتفعة وموجبة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.566)، مما يعني أن 56.6% من الاختلافات المفسرة لتموقع مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير نشاط التعبئة والتغليف، أما الباقي فتعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 88.524 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه يمكن القول أن لنشاط التعبئة والتغليف تأثير في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية.

الجدول رقم (04-47): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط التعبئة والتغليف على تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت	2.010	0.221	-	9.107	-	-	0.000
نشاط التعبئة والتغليف	0.544	0.058	0.752	9.409	68	1.99	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يمكن تأكيد نتيجة أن لنشاط التعبئة والتغليف تأثير في بناء تموقع مؤسسة **خنتر** في السوق الدولي، حيث بلغت قيمة (T) 9.409 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت 1.99، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية Sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05.

وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي تأخذ معادلته الشكل الموالي:

نشاط التعبئة والتغليف 0.544 + 2.010 = تموقع مؤسسة "خنتر" في الأسواق الدولية

الفرضية الفرعية الخامسة

تؤكد نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة على وجود تأثير لنشاط المناولة في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، وبإسقاط الدراسة على مؤسسة خنتر وتأكيد النتيجة نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نشاط المناولة كمتغير مستقل، وتموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية كمتغير تابع. النتائج تظهر في الجدول الموالي. (**الملحق رقم 17**)

الجدول رقم (04-48):نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
نشاط المناولة	0.751	0.564	87.960	1.68	3.96	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط قد بلغ 0.751 وهي قيمة مرتفعة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.564)، مما يعني أن 56.4 % من الاختلافات المفسرة لتموقع مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير نشاط المناولة، أما الباقي فتعود إلى عوامل أخرى غير في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F

المحسوبة تساوي 87.960 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه يمكن القول أن لنشاط المناولة تأثير في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية.

الجدول رقم (04-49): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط المناولة على تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت	1.861	0.237	-	7.857	-	-	0.000
نشاط المناولة	0.625	0.067	0.751	9.379	68	1.99	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يمكن تأكيد نتيجة أن لنشاط المناولة تأثير في بناء تموقع مؤسسة **خنتر** في السوق الدولي حيث بلغت قيمة (T) 9.379 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت 1.99، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية Sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05.

وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي تأخذ معادلته الشكل الموالي:

تموقع مؤسسة "خنتر" في الأسواق الدولية = 1.861 + 0.625 نشاط المناولة

3. تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الإمداد الدولي في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية:

النتائج موضحة في (**الملحق رقم 18**)

الجدول رقم (04-50):نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
الإمداد الدولي	0.911	0.829	330.768	1.68	3.96	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يتضح أن معامل التحديد (R^2=0.829)، مما يعني أن 82.9 % من الاختلافات المفسرة لتموقع مؤسسة خنتر في السوق الدولي تعود إلى تأثير الإمداد الدولي، أما الباقي 17.1% فتعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 330.768 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد.

الجدول رقم (04-51): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الإمداد الدولي على تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت	0.766	0.182	-	4.200	-		0.000
الإمداد الدولي	0.846	0.047	0.911	18.187	68	1.99	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول يمكن تأكيد نتيجة أن للإمداد الدولي تأثير في بناء تموقع مؤسسة **خنتر** في السوق الدولي، حيث بلغت قيمة (T) 18.187 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت 1.99، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية Sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05.

من معطيات الجدول رقم (49) تصبح معادلة الانحدار من الشكل:

تموقع مؤسسة "خنتر" في الأسواق الدولية = 0.766 + 0.846 الإمداد الدولي

خلاصـــة:

حاولنا من خلال الدراسة التطبيقية التعامل مع موضوع الإمداد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحليل مدى تبني المؤسسات عينة الدراسة لأنشطة الإمداد ضمن برامجها الإنتاجية والتسويقية على المستوى الدولي حيث ركزت الدراسة على وصف تأثير التغير في أنشطة الإمداد المعتمدة (الشراء، النقل، التخزين، التعبئة والتغليف المناولة) في توجه المؤسسات نحو بناء تموقع في الأسواق الدولية.

وقد أسفرت الدراسة التطبيقية عن مجموعة من النتائج تشكل إجابة كافية عن تساؤلات الدراسة ونتائج واضحة عن اختبار الفرضيات؛ فمن خلال التحليل الاحصائي للبيانات اتضح وجود تطبيق لأنشطة الإمداد الدولي بالمؤسسات محل الدراسة، أيضا اتضح وجود علاقة تأثير إيجابي لأنشطة الإمداد في بناء التموقع الدولي كما اختلفت قيم التأثير حسب كل نشاط.

وكنتيجة لتطبيق الدراسة على مؤسسة خنتر، اتضح وجود تأثير لأنشطة الإمداد في بناء تموقع مؤسسة خنتر في الأسواق الدولية، حيث قدرت قيم تفسير تموقع مؤسسة خنتر بـ 82.9% ناتجة عن تأثير الإمداد الدولي ومن بين الأنشطة ذات التأثير الأكبر كان نشاط النقل بنسبة 70.8%.

خاتمة عامة

يعتبر الإمداد الدولي أحد المواضيع الحيوية التي تزايد الاهتمام بها خلال السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال؛ من حيث مفهومه وأهميته وآليات ممارسته في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة. ولطالما كانت مهمة الأنشطة اللوجستية تتمثل في ايصال المنتجات النهائية إلى العميل المستهدف في السوق المحلية، غير أنه ومع كبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها واتساع خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية بهدف الحصول على المكونات والمواد الخام من جميع أنحاء العالم ومن ثم التوجه نحو التسويق العالمي، ومن المرجح أن تزداد هذه الأهمية في السنوات القادمة نتيجة عولمة التصنيع وحرية تدفق المنتجات عبر الحدود الدولية؛ لذا فإن إدارة الإمداد على المستوى الدولي تتطلب من مدير الإمدادات التعامل مع العديد من القضايا.

وفي هذا السياق يتعين على مدير الإمداد في المؤسسات الدولية أن يعتمد في كثير من الأحيان على الخبرة والدراية الكافية والمتعلقة بتحديد الأنشطة اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة الدولية للإمداد. ولأن المؤسسة نشطة في أكثر من دولة واحدة، تظهر مجموعة من الاختلافات؛ فمثلا الاختلاف في اللغة بالنسبة لكل بلد تعني الاختلاف في بيئة الإمدادات، أيضا أحد أهم هذه الاختلافات هو المسافة والتي تتطلب في كثير من الأحيان شحن البضائع إلى مسافات أبعد للوصول إلى العملاء النهائيين في الأسواق المستهدفة، والتي تؤدي بدورها إلى فترات زمنية أطول واحتمالات متزايدة لتعرض السلع إلى التلف والضرر.

اختلاف العملة هو اختلاف آخر تطرحه بيئة الإمداد الدولي، وهنا يجب على المؤسسة تعديل خططها لدمج العملات المختلفة والتغيرات في أسعار الصرف، إضافة إلى ذلك تجلب عملية عبور الحدود الحاجة إلى التوافق مع اللوائح المحلية، والتوثيق الضروري لحركة السلع. قد تكون طرق النقل مختلفة أيضا؛ إذ تتم معظم وسائل النقل المحلي عن طريق البر (الشاحنات أو النقل بالسكك الحديدية)، في حين أن جل المؤسسات الدولية تقوم بشحن منتجاتها إما عن طريق البحر أو الجو وكلاهما له شروط وقواعد خاصة، كما يجب أيضا النظر إلى المسؤوليات والمتطلبات اللوجستية من منظور خاص بكل بلد.

يؤدي عدم الالمام بهذه الاختلافات إلى عدم اليقين في عملية صنع القرار؛ ذلك أن المؤسسة التي تحاول تطبيق قراراتها المحلية في الأسواق الدولية ستواجه مشكلة عدم التكيف بشكل جيد مع البيئة الجديدة، والنتيجة أداء غير صحيح وبالتالي ربح غير كافي أو معدوم.

ولتحقيق فعالية في أداء الأنشطة اللوجستية على المستوى الدولي من الضروري ربط هذه الأنشطة بالاستراتيجية الدولية للمؤسسة، وينتج عن هذا الربط أولا وقبل كل شيء تكامل داخلي لعميات المؤسسة يعمل على مطابقة العمليات الإنتاجية والتسويقية مع متطلبات الأسواق وربطها بسلاسل الإمداد الدولية، وهذا من خلال التغلب على حواجز التجارة الدولية، وتقليل تكاليف المعاملات وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحقيق مجموعة من المزايا تتمثل في التسليم في الوقت المناسب، إلى المكان المناسب بالكمية والنوعية المناسبة وهو ما يعرف بالمخرجات الصحيحة.

وبالنسبة للمؤسسات الجزائرية، فإن استراتيجية بناء التموقع الدولي أصبحت ضرورية أكثر من أي وقت مضى، ذلك أن المنافسة الدولية باتت تهدد نموها واستمرارها حتى في أسواقها المحلية؛ فمن جهة الغزو الشرس للمنتجات الأجنبية على اختلاف أنواعها وأسعارها، ومن جهة ثانية زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية في البلد وبالتالي تضاءل حصتها السوقية وربما تلاشيها مستقبلا، وهو ما يطرح أمامها خيار تبني أنشطة الإمداد كأحد الأساليب الحديثة لبناء وتعزيز تموقع تنافسي في الأسواق الدولية؛ وهذا من خلال التركيز على إعادة هندسة العمليات التجارية الداخلية، والعمل بشكل أكثر تعاونا مع الموردين والعملاء من أجل دمج خطط الإنتاج والتسويق بشكل أفضل عبر سلسلة الإمداد الدولي كوسيلة لخفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والتقديم السريع لها، بالإضافة إلى التركيز على فهم التغيرات في طلبات العملاء ومحاولة الاستجابة بشكل مناسب واستباقي لها؛ إذ أن المعايير السابقة تشكل الأساس في بناء واستدامة الميزة التنافسية، وعلى المدى الطويل تحدد صورة المؤسسة وعلامتها التجارية في ذهن الزبون.

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج التي تُبرزُ بوضوح طبيعة العلاقة بين أنشطة الإمداد وبناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، وكيف يمكن للمؤسسات التي تمارس أنشطتها عبر العديد من الدول أن تبني صورة مرغوبة وجيدة في أذهان عملائها وأن تتميز عن المنافسين في تقديم عرض جذاب وفريد من خلال إدارتها لأنشطة الإمداد الدولي، وفيما يلي أبرز نتائج الدراسة.

النتائج:

بعد الدراسة والتحليل لموضوع الإمداد الدولي ودوره في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، ومن خلال اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما هو مرتبط بالجانب النظري والأخرى مرتبطة بالجانب التطبيقي، وفيما يلي اهم النتائج التي تم التوصل إليها:

نتائج الجانب النظري: توصلت الدراسة النظرية إلى مجموعة من لنتائج نلخصها فيما يلي:

1. يعد الميدان العسكري الأساس في نشأة مفهوم الإمداد، حيث وصف بأنه فن تحريك إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم المجهود الحربي، وبعد أن ثبت نجاحه في تأمين متطلبات الحرب تم اعتماده في مجال الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية باسم *Business Logistics*. ليشكل بعد ذلك أهمية كبيرة بالنسبة للعديد من المؤسسات وحتى الدول؛

2. إن الإمداد الدولي هو مجموع الأنشطة المسؤولة عن تدفق المواد والمنتجات خارج الحدود، فهو يعبر عن فن التعامل مع الاختلافات في الثقافات والظروف البيئية بين الدول، وأن الهدف من إدارة الإمداد الدولي هو مقابلة احتياجات العملاء في الأسواق الخارجية؛

3. من الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى الاهتمام بالإمداد الدولي هي عولمة الإنتاج وتحرير التجارة بين الدول، وبالتالي أصبح من الضروري التفكير بشكل عالمي والبحث عن وفورات التكلفة في العديد من الدول كما أن للتطورات التكنولوجية أثر مباشر، حيث أصبح العملاء يرغبون في استجابة سريعة وهنا برزت أهمية الأنشطة اللوجستية في تحقيق ذلك؛

4. تعتبر التدفقات والأنشطة اللوجستية من أهم العوامل التي يجب إدارتها بكفاءة وفعالية على المستوى الدولي، ذلك أن إدارة التدفقات المادية بشقيها التوريد والتوزيع المادي وما يرافقها من تدفق للمعلومات والمستندات يمكن أن يساهم في تحقيق أعلى مستوى خدمة ممكنة للعملاء، بالإضافة إلى تسيير أنشطة مثل النقل والتخزين والتعبئة والتغليف سيساهم في تحقيق وفورات في التكلفة بالنسبة للمؤسسة؛

5. يعد مصطلح التموقع من المفاهيم الحديثة مقارنة بمفهوم الإمداد، إلا أن أهميته لا تقل عن ذلك، ويقوم مفهوم التموقع على قاعدة أساسية واحدة وهي "التأثير على إدراكات المستهلك"، بمعنى محاولة خلق تصور إيجابي لدى المستهلك حول المؤسسة أو العلامة التجارية ومن هنا تبرز حاجة المؤسسات إلى أهمية بناء تموقع تنافسي في الأسواق الدولية؛

6. تتجلى أهمية التموقع بالنسبة للمؤسسة في تقديم عرض مميز وفريد مقارنة بالمنافسين، مما يساهم في بناء تصور إيجابي لدى المستهلك، أما بالنسبة لهذا الأخير فالتموقع عبارة عن عالم مرجعي للمنتجات والخدمات يمكن للمستهلك اللجوء إليه عندما يحاول البحث عما يشبع رغباته ويلبي احتياجاته؛

7. إن توجه المؤسسات نحو تدويل أنشطتها يتطلب منها دراسة متعمقة للأسواق الدولية ثم المفاضلة والاختيار بين القطاعات ذات المردودية الأكبر وذلك بالتوازي مع إمكاناتها وقدراتها، ثم بعد ذلك تحديد استراتيجية بناء التموقع من خلال توجيه الجهود الإنتاجية والتسويقية نحو القطاع المستهدف وهو ما يلخصه نموذج STP؛

8. تعد الميزة التنافسية الركيزة الأساسية في بناء التموقع الدولي؛ وهو ما يتطلب فهما واضحا للقوى التنافسية ذات التأثير المباشر على المؤسسة ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة دوليا؛ ذلك أن المؤسسة التي استطاعت إنشاء ميزة تنافسية والمحافظة عليها ستتمكن من بناء تموقع تنافسي في السوق على المدى الطويل.

9. أن للإمداد الدولي دورا بالغ الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتجلى هذا الدور في تحقيق الأسبقيات التنافسية والتي تعد العامل الأساسي في بناء التموقع الدولي، وهذا من خلال تعظيم جودة المنتجات وتدنية التكاليف بالإضافة إلى السرعة في تقديمها، وبالتالي المساهمة في بناء وتعزيز صورة ذهنية قوية لدى العملاء المستهدفين في الأسواق الدولية.

نتائج الجانب التطبيقي: فيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية:

1. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات المبحوثين حول متغير الإمداد الدولي أن المعدل العام لإدراكهم كان مقبولا وفي الاتجاه الايجابي مما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للإمداد الدولي كأحد المداخل الأساسية نحو بناء التموقع في الأسواق الدولية؛

2. كشفت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة عن تباين في اجاباتهم حول كل نشاط من أنشطة الإمداد الدولي، وذلك حسب الأهمية والدور الذي يلعبه كل نشاط في تحقيق أهداف المؤسسة؛

3. أيضا كشفت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول متغير التموقع في الأسواق الدولية أن هناك إدراك كبير ذو اتجاه ايجابي، ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تنتهج استراتيجية تهدف إلى بناء وتعزيز مكانة قوية لدى العملاء في الأسواق الدولية وذلك من خلال العمل على تلبية احتياجاتهم بالجودة والتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب؛

4.أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين أنشطة الإمداد الدولي مجتمعة ومنفصلة وبناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية وذلك على النحو التالي:

- تحقق وجود علاقة ارتباط بين إدارة الإمداد الدولي وبناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية بمعامل ارتباط قدر بـ 0.834، مما يؤكد أن إدارة أنشطة الإمداد الدولي بكفاءة وفعالية سينعكس بالإيجاب على بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية؛

- تحقق وجود علاقة ارتباط بين كل نشاط من أنشطة الإمداد الدولي وبناء التموقع في الأسواق الدولية وذلك حسب دور كل نشاط في العملية الإمدادية، مما يؤكد أن مساهمة أنشطة الإمداد في خلق القيمة في المنتجات وأيضا خلق المنفعة المكانية والزمانية سيساهم بشكل كبير في بناء تموقع قوي للمؤسسات دوليا؛

5.أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير قوي وإيجابي لإدارة الإمداد في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، حيث أن ما نسبته 69.5% من الاختلافات المفسرة لتموقع المؤسسات في الأسواق الدولية تعود إلى تأثير إدارة الإمداد الدولي.

6.من خلال تحليل علاقة الأثر بين كل نشاط من أنشطة الإمداد الدولي وبناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية، اتضح أن لكل نشاط تأثير موجب وقيم تفسيرية بنسب متباينة للتغيرات الحاصلة في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية؛

ومن خلال تطبيق الدراسة على مستوى مؤسسة "**خنتر**" ومن خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بين متغيرات الدراسة، تم التوصل إلى ما يلي:

7.أن مؤسسة **خنتر** تتبنى مفهوم إدارة الإمداد الدولي ويظهر ذلك جليا في الإدارة الفعالة والكفؤة لأنشطة الإمداد، وهو ما لمسناه من خلال الاتصال مع المدراء في المؤسسة، وأيضا ما لاحظناه في تحليلنا لهاته الأنشطة؛

8.وجود استراتيجية واضحة من قبل المؤسسة نحو بناء تموقع دولي، ترتكز هذه الاستراتيجية بشكل أساسي على تعظيم جودة المنتجات ومحاولة التحكم في التكلفة وتخفيضها إلى أدنى المستويات؛

9.أن 82.9% من تموقع مؤسسة "**خنتر**" في الأسواق الدولية تعود إلى تأثير إدارة الإمداد الدولي؛ هذه النتيجة تتطابق مع النتيجة رقم 5. يؤثر الإمداد الدولي في بناء تموقع المؤسسات في الأسواق الدولية.

10.من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأنشطة الإمداد الدولي بوصفها متغيرا مستقلا وبناء تموقع مؤسسة "**خنتر**" في الأسواق الدولية بوصفها متغيرا تابعا، تم التوصل إلى نتيجة أن أنشطة الإمداد الدولي مجتمعة تفسر ما نسبته 82.5% من التغير الحاصل في بناء تموقع مؤسسة "**خنتر**" في الأسواق الدولية.

11.هناك تباين في تأثير كل نشاط من أنشطة الإمداد الدولي بشكل منفصل وبناء تموقع مؤسسة **خنتـــر** في الأسواق الدولية، الشراء 54%، النقل 70.8%، التخزين 59.7% ، التعبئة والتغليف 56.6% ، المناولـــة 56.4 %، وهو ما يؤكد نتيجة أن لكل نشاط من أنشطة الإمداد الدولي تأثير في بناء تموقـــع المؤسســـات في الأسواق الدولية.

التوصيات: على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

– ضرورة أن تولي المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة للإمداد الدولي لما له مـــن دور في تحقيـــق النجـــاح التجاري دوليا، وذلك من خلال الإدارة الفعالة والكفؤة لأنشطته كونها من الأســـاليب الرئيســـية في تحقيـــق تخفيض التكلفة وتعظيم جودة المخرجات والسرعة في تقديمها ذلك أن هذه الأبعاد الثلاثة تمثـــل الأســـاس في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في الأسواق الدولية؛

– ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية بالمتابعة الدورية لسير أنشطة الإمداد الـــدولي علـــى أرض الواقـــع، لتحديد أي المشكلات التي تواجهها، والعقبات التي تحد من تنفيذ هذه الأنشطة بالشكل الصحيح ومن ثم القيام بحصرها واتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة لمعالجتها؛

– على المؤسسات الاقتصادية استحداث قسم خاص بإدارة الإمداد، يتولى هذا القسم تخطـــيط وتنفيـــذ ومتابعة جميع الأنشطة اللوجستية على المستوى الدولي، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بما يتوافق ويخدم الأهداف الرئيسية في المؤسسة؛

– زيادة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمفهوم التموقع ومتطلبات تحقيقه لما له من أهميـــة في كســـب ولاء الزبون وتكوين صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة؛

– على المؤسسات التي تتجه نحو الدولية أن تدرك جيدا متغيرات البيئة الدولية ومتطلبات التنافس فيها، وأن تحقيق التموقع إنما يتطلب القدرة على التميز والتفرد في العرض المقدم مقارنة بالمنافسين؛

– ينبغي على المؤسسات التي ترغب في بناء التموقع في الأسواق الدولية أن تجري دراسة مفصلة للأســـواق وتحديد القطاعات السوقية التي تتوافق مع إمكاناتها وقدراتها، ذلك أن التوجه نحو خدمة السوق بأكمله قد يعد خيارا انتحاريا.

آفاق الدراسة: بعد الدراسة لموضوع الإمداد وعلاقته بالتموقع الدولي، ارتأينا إلى تقديم بعض الاقتراحات وذلك لفتح المجال أمام باحثين آخرين نحو دراسة الموضوع من زوايا مختلفة واستكمالا للدراسة الحالية، وفيما يلي بعض المواضيع المقترحة:

- إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد الدولية؛
- الإمداد والاندماج في سلاسل القيمة العالمية؛
- التموقع التنافسي للعلامات التجارية في الأسواق الدولية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، **أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء**، الطبعة1، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر، 2018.

2. أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني حسن عمراغا، **إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية**، الطبعة1، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2018.

3. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، **إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، الطبعة1، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

4. أنيس أحمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، الطبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

5. إياد عبد الفتاح النسور، **الأصول العلمية للتسويق الحديث: الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال**، الطبعة1، 2010، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

6. أيمن النحراوي، **إدارة اللوجستيات**، الطبعة1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016.

7. أيمن النحراوي، **لوجستيات التجارة الدولية**، الطبعة1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.

8. بديع جميل قدو، **التسويق الدولي**، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

9. بن أحسن أحسن صلاح الدين، **قضايا الاستراتيجية العالمية وبناء المزايا التنافسية فيما وراء الحدود مع دراسات حالات من الواقع**، الطبعة 1، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013.

10. ثابت عبد الرحمن إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.

11. جاك تروت، ستيف ريفكين، **إعادة التموضع: الأعمال في عصر التنافس، التغيرات والأزمات**، الطبعة1، ترجمة: منتجب يونس، دار علاء الدين ومؤسسة رسلان، سوريا، 2018.

12. جون جاتورنا، **إدارة الإمداد والتوزيع**، ترجمة خالد العامري، الطبعة1، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2008.

13. جيفري راندل، **كيف تضع علامة تجارية لمنتجاتك وتروجها**، ترجمة: خالد العامري، الطبعة 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

14. جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، **الإدارة الاستراتيجية للإمدادات**، الكتاب الأول، تعريب: سرور على إبراهيم سرور/ مراجعة: محمد يحي عبد الرحمن، تقديم: عبد المنعم إبراهيم عبد المنعم، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.

15. جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، **الإدارة الاستراتيجية للإمدادات**، الكتاب الثاني، تعريب: سرور على ابـــراهيم سرور، مراجعة: محمد يحي عبد الرحمن، تقديم: عبد المنعم ابراهيم العبد المنعم، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

16. حسين حريم، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة1، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

17. حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

18. خالد حماد، **التسويق الدولي**، دار أمجد للنشر، عمان، الأردن، 2015.

19. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيـــع، عمان، الأردن، 2010.

20. رضوان المحمود العمر، **التسويق الدولي**، الطبعة1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

21. روبرت ي غروس، **استراتيجية العولمة**، تعريب: ابراهيم يحي الشهابي، الطبعة1، العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

22. رؤوف شبايك، **التسويق للجميع**، شبكة أبو نواف abunawaf.com ، مارس، 2009.

23. زاهد محمد ديري، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011.

24. زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

25. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واســـتراتيجي**، الطبعـــة1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

26. سامح عبد المطلب عامر، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة 1، دار الفكر ناشـــرون وموزعـــون، عمـــان، الأردن، 2010.

27. سعدون حمود جثير الربيعاوي، وآخرون، **سلسلة الإمدادات التسويقية**، الطبعة1، دار غيداء للنشـــر والتوزيـــع، عمان، الأردن، 2015.

28. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيـــع، عمـــان، الأردن، 2011.

29. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانيـــة، دار وائـــل للنشـــر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

30. طارق طه، **إدارة التسويق**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.

31. عبد السلام سيد سلطان، غادة عبد السلام سيد سلطان، **التسويق الدولي في إطار النظام التجاري العالمي الجديد**، الطبعة 1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الهرم، 2015.

32. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، **أساسيات إدارة المواد والإمداد**، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002.

33. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، **إدارة الجودة**، الطبعة 1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2012.

34. علي ابراهيم الخضر، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة 1، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007.

35. علي فلاح الزعبي، زكريا احمد عزام، **إدارة الأعمال اللوجستية: مدخل التوزيع والإمداد**، الطبعة2، عمان، الأردن، 2019.

36. غول فرحات، **التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية**، الطبعة 1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.

37. فارس فضيل، **التسويق الدولي: مفاهيم عامة، استراتيجياته، بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية**، الطبعة1، مطبعة الإخوة ألموساك، الجزائر 2010.

38. فاضل حمد القيسي على حسون الطائي، **الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة**، الطبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

39. فيليب كوتلر وآخرون، **التسويق**، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2017.

40. فيليب كوتلر، **كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير.

41. مات سيفر، **المرجع العالمي لإدارة الجودة**، ترجمة: خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

42. محمود جاسم الصميدعي، **إدارة التوزيع منظور متكامل**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

43. محمد ابراهيم عبيدات، **استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي**، الطبعة4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

44. محمد أحمد حسان، **إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.

45. محمد الصيرفي، بشير العلاق، **التخزين السلعي**، الطبعة1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.

46. محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة التسويق: مدخل معاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.

47. محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.

48. محمد عبد العظيم أبو النجا، **تسويق العلامات: فعاليات بناء العلامة الرابحة**، الطبعة1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2013.

49. محمد موسى، **التسويق وأنواعه: بين الإدارة والتجارة والخدمات**، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2015

50. محمود حامد محمود عبد الرزاق، **اقتصاديات النقل الدولي البري والبحري والجوي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.

51. مصطفى يوسف كافي، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017.

52. مليحة يزيد، **أصول وفصول التسويق**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

53. منير نوري، **التسويق الدولي**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، الجزائر.

54. الهام فخري طمليه، **استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي**، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

55. هاني حامد الضمور، **التسويق الدولي**، الطبعة3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

56. يحه عيسى وآخرون، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

الأطروحات والرسائل:

1. آدم اسماعيل آدم خميس، **تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان**، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014.

2. إكرام عباس العوض مدني، **تكاليف الأنشطة اللوجستية ودورها في تحديد أسعار المنتجات الصناعية: دراسة ميدانية على شركات الاسمنت بولاية نهر النيل**، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندى، السودان، 2016.

3. بن الحبيب محسن، **دور أداء العملية الامدادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود– ولاية ورقلة**، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

4. بن سديرة عمر، **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس (سطيف1)،2012/ 2013.

5. بورقبة بختة، **أهمية التدويل في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية حالة الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات "سوناطراك"**، مذكرة ماجستير، في العلوم التجارية، تخصص: تسويق دولي، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2010،2011.

6. بوغاري فاطمة الزهرة، **استراتيجية التموقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية**، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر، 2017/2016.

7. بولطيف بلال، **استراتيجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيفا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة خيضر بسكرة، 2015/2014.

8. جمال محمد البرازي، **العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق والعوائق الكامنة**، رسالة دكتوراه في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة سانت كلمنتس، فرع سوريا، 2009/2008.

9. رصاع حياة، **دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية: دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2019.

10. رماس محمد أمين، **سياسة التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل التكنولوجيات الحديثة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم: التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.

11. ساوس الشيخ، **أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013.

12. صديقي وحيدة، **المؤسسات الوطنية وإشكالية تسيير الصادرات: دراسة تحليلية وتقييمية للمؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الدولية، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2019/2018.

13. عقبة مخنان، **نحو مقاربة تسييريه لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP للفترة (2012– 2014)**، رسالة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص: إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

14. فاروق عزون، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015/2014.

15. فهد إبراهيم جورج حوا، **أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن دراسة حالة على شركة باسيفيك أنترناشونال لايتز الأردن**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

16. محمد أحمد حسين عساف، **أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

17. محمد سيد محمد حسين، **التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية**، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، 2010، بدون ذكر البلد.

18. مغمولي نسرين، **دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال Fertial – عنابة** ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 101-102

19. منير عزوز، **أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.

20. هشام مكي، **تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، بدون سنة.

21. وهاب محمد، **تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر**، مذكرة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

المقالات العلمية:

1. بلمقدم مصطفى وآخرون، **قياس أداء شبكة الإمداد في المؤسسة وتحسينه باستعمال الطرق الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات: دراسة حالة ملبنة ريو تلمسان**، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي- جامعة الأغواط، العدد 17أ، جوان 2012.

2. حشروف فاطمة زهراء وآخرون، **استراتيجية الإمداد (اللوجستيك) في العمليات التجارية الدولية**، الحوار المتوسطي، مجلد 08 (العدد2)، مخبر البحوث والدراسات الاستشرافية في حضارة المغرب الإسلامي، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، ديسمبر 2017.

3. زكريا مطلك الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، **رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستديمة: دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر**، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر، جامعة حسبة بن بوعلي، الشلف، 2011.

4. شنبي صورية، بن لخضر السعيد، **تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد2، 2017.

5. الصديق موسى مصطفى الحاج والطاهر أحمد محمد علي، **أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بنك النيل الأزرق المشرق**، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016 (2) Vol 17، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

6. عادل خير الله ناصر بن عبد الله، فايزة خير الله ناصر بن عبد الله، **أثر مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي على القدرة التنافسية للمؤسسات: دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات القطاع الخاص الكويتية**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد23، 2020، ص466

7. محمد روازقي، نجمة عباس، **محاولة بناء أنموذج لتطبيق نظام الوقت المحدد (JIT) في المؤسسات الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.

8. مرابطي عبد الغاني، **تموقع المنظمات: بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 04، سبتمبر 2015، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر.

9. نافع ذنون الدباغ، **نظام اللوجستيك المفاهيم والأساسيات**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 80 (67)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005.

الملتقيات والندوات:

1. أيوب الصوالحة، علي الابراهيمي، **عمليات الإدارة اللوجستية في منظمات الأعمال الحديثة**، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئات متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع جامعة جدارا، أربد، المملكة الأردنية الهاشمية، أكتوبر، 2011.

2. عبد الرحمان بن عنتر، **إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، المؤتمر العلمي الأول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان، الأردن، 14/12 أيار 2003.

3. عبد اللطيف معامير، سماعيل نسرين، **دور التوزيع المادي في تحسين أداء وسائل النقل: التجربة الأمريكية في نقل المشتقات البترولية دراسة تحليلية**، الملتقى الدولي: التحول الاقتصادي في الدول النامية، الطبعة الأولى حول: عصرنة قطاع النقل ودوره في التحول الاقتصادي يومي 12/11 مارس 2020، المجلد الثاني، ISBN:978-9931-9647-1-1، منشورات معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلي عبد الله، تيبازة، الجزائر.

4. غول فرحات، **حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010.

5. كنعان الأحمر، **الانتفاع بالعلامات التجارية كأداة للتنمية الاقتصادية**، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الصناعية من أجل ريادة الأعمال والتجارة والبحث والتطوير، المنظمة العالمية للملكية الفكرية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة وغرفة التجارة الدولية السورية، 11-12 ماي، دمشق، سوريا، 2004.

6. هشام مكي، **نحو تموقع تنافسي عالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة التجربة اليابانية**، الملتقى الدولي الأول حول: التسويق كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية (الواقع والآفاق)، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 ديسمبر 2015.

المطبوعات الجامعية:

1. بيومي محمد عمارة، **التسويق الدولي**، كلية التجارة، جامعة بنها، الفصل الدراسي الرابع، 2009.

2. جريبي السبتي، **التسويق الاستراتيجي**، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018.

3. قرينات اسماعيل، **محاضرات في التسويق الدولي**، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020/2019.

المواقع الالكترونية:

1. Abdo، **الاتجاهات الحديثة في سلاسل الامداد**، مقال تم نشره 2010/07/28 على الموقع: https://mbagroup.yoo7.com/t96-topic تم الاطلاع بتاريخ 2020/01/17 20:00

2. أحمد المفعلاني، **سياسة تقسيم السوق والأسواق المستهدفة**، مقال تم نشره يوم الأحد 22 مارس 2015، على الموقع: http://ahmedalmefalany.blogspot.com/2015/03/blog-post_22.html تم الاطلاع 2019/10/24 21:00

3. حبيب الله محمد التركستاني، **التسويق الدولي**، على الموقع: http://kenanaonline.com/users/al7oot/posts/72272، تم الاطلاع بتاريخ: 2020/01/06 17:17

4. حسام حسان، **بناء الموقع/ الصورة الذهنية Positioning**، مقال على الموقع: https://www.eltasweeqelyoum.com/2012/11/positioning.html#comment-form تم الاطلاع بتاريخ 2020/03/04 15:00

5. عدنان ابراهيم أبو حسن، **الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية**، دنيا الوطن، ص01، مقال على الموقع: https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/189832.html 2020/01/17 20:00

6. مقال بعنوان: **التنافسية الدولية والعوامل التي تساعد الدولة على المنافسة في السوق العالمي**، على الموقع: https://www.equiti.com/ae-ar/newsroom/articles/international-competitiveness/ تم النشر بتاريخ 23 نوفمبر 2017، تم الاطلاع بتاريخ: 2020/10/21 13:30

7. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على الموقع: https://www.oecd-ilibrary.org/fr/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/french_e332e1ee-fr تم الاطلاع بتاريخ 2020/09/20 20:40

المراجع باللغة الأجنبية:

Ouvrages:

1. *Alan E. Branch,* ***Global Supply Chain Management and International Logistics****, Routledge, New York, 2009.*

2. *Alan Harrison, Remko van Hoek,* ***Logistics Management and Strategy: Competing through the supply chain****, Third Edition, Pearson Education Limited, England, 2008.*

3. *Andrew Whalley,* ***Strategic Marketing****, Ventus Publishing ApS, 2010.*

4. *Christian Michon,* ***Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing****, 3édition, Pearson Education France, Paris, France, 2010.*

5. *Donald F. Wood, Anthony Barone, Paul Murphy, Daniel L. Wardlow,* ***International logistics****, second edition, AMACOM, New York, 2002.*

6. *Elena Horská et al,* ***International Marketing Within and Beyond Visegrad Borders****, Wydawnictwo Episteme, Krakow, 2014, Poland.*

7. *Frank Bradly,* ***International Marketing Strategy****, 5th Edition, Pearson Education Limited, England, 2005.*

8. *Gary Armstrong_ Philip Kotler, 13 edition,* ***Marketing_ An Introduction****, Pearson education, US, 2016.*

9. *Ghauri Pervez, Cateora Philip,* ***International Marketing****, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, United Kingdom, 2009.*

10. *Graeme Drummond and all,* ***Strategic Marketing: Planning and Control****, Second Edition, Oxford Auckland Boston Johannesburg Melbourne, New Delhi, 2001.*

11. *GRAHAM Hooley et al,* ***Marketing Strategy and Competitive Positioning****, 4th Edition, Pearson Education Limited, England, 2008.*

12. *J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon,* ***« Mércator: théories et nouvelles pratiques du marketing»****, 9ème édition, Paris, édition Dunod, 2009.*

13. *Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose,* ***Maketing Stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché****, 7e édition, Dunod, Paris, 2008.*

14. *John Burnet,* ***Introducing Marketing****, Jacobs Foundation, Zurich, Switzerland, 2010*

15. *John Nicholas,* ***Lean Production for Competitive Advantage A Comprehensive Guide to Lean Methods and Management Practices****, 2nd Edition, Taylor & Francis Group, Boca Raton, Florida, 2018.*

16. *Marilyn A. Stone and J.B. Mc Call,* ***International Strategic Marketing A European perspective****, First published, Routledge, London, 2004.*

17. *Martin Christopher,* ***Logistics and supply chain management****, 4th ed, Pearson Education Limited, Great Britain, 2011.*

18. *Michael E. Porter,* ***Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a new Introduction****, Free Press, New York, 1998.*

19. *Michael E. Porter,* ***The Competitive Advantage of Nations****, Free Press, New York, US, 1990, p 92*

20. *Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen,* ***International Marketing****, 8th Edition, Thomson South-Western, USA.*

21. *Nathalie Prime & Jean-claude Usunier,* ***Marketing International****: Marchés, Cultures et organisation, Pearson, France, 2012.*

22. *Philip Kotler et al****, Marketing Management,*** *Pearson, France, 2015.*

23. *PHILIP Kotler, KEVIN Lane keller,* ***Marketing Management****, 12 edition, Pearson Education, New Jersey, U S, 2006.*

24. *Reza Zanjirani Farahani And al,* ***Logistics Operations and Management Concepts and Models,*** *First Edition, Elsevier, London, 2011.*

25. *Sak Onkvisit and John J. Shaw,* ***International Marketing: Analysis and strategy****, 4th Edition, published by Routledge, New york, 2004.*

26. *U.C. Mathur,* ***International Marketing Management Text and Cases****, SAGE Publications, New Delhi, India, 2008.*

Thèses et mémoires:

1. *Ai Jun Hou,* ***Integration of Standardisation and Adaptation Marketing Mix Strategy Reference to Shiseido Company in UK and China****, Being a Dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration (General), THE UNIVERSITY OF HULL, April 20, 2001, p11*

2. *Aissat Amina,* ***Analyse Concurrentielle et Problématique du Positionnement dans le Secteur de L'électroménager en Algérie, «Cas ENIEM, unité cuisson****», Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion Option : management des entreprises, Université mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2018.*

3. *Aron Chibba,* ***Supply Chain Quality Management -Exploring performance of manufacturing organisations****, Doctoral Thesis, Department of Business Administration, Technology and Social SciencesDivision of Business Administration and Industrial Engineering, Luleå University of Technology, 2017.*

4. *Justin Langlois Caron,* ***Stratégie de Livraison Directe dans une Chaine Logistique internationale****, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université du Québec Montréal, 2012.*

5. *Médéric Suon,* ***Optimisation de la logistique internationale à horizon stratégique. Application à un constructeur automobile****, thèse présenter pou obtenir le grade de docteur d'université, spécialité : informatique, Université Blaise Pascal, France, 2013.*

Revues:

1. *Asghar Sabbaghi,* ***Global Supply-Chain Strategy And Global Competitiveness****, International Business & Economics Research Journal ,Volume 3, Number 7,2004.*

2. Ashwini Sharmal & al, ***Quality Management in Supply Chains: the Literature Review,*** *International Journal for Quality research, Vol 6, No 3, 2012.*

3. Aslı Küçükaslan Ekmekçi, ***The importance of product positioning and global branding for sustaining competitive advantage within the companies' global marketing strategy****, Chinese Business Review, Volume 9, No.4, Apr. 2010.*

4. *Biru Ashenafi Gebremichael, P. Madhu Sudana Rao,* ***Supply Chain Management for Sustainable Competitive Advantage (SCA)****, Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR), Volume3, No.2, February 2014.*

5. C. Madhusudhana Raoa, et al, ***Delivery Performance Measurement in An Integrated Supply Chain Management: Case study in Batteries Manufacturing Firm****, Serbian Journal of Management 6 (2) (2011).*

6. Chia-Chen Kuo, ***Effects of Total Quality Management Implementation and Supply Chain Management Capability on Customer Capital****, The Journal of Global Business Management Volume 12, Number 2, October 2016.*

7. Darilyn Kane, ***A Global View of Supply Chain Management****, Business Review, Volume 10 No2, University of Auckland, 2008.*

8. Elena E. UDOVIK et al, ***World market competition: tendencies and development features at the present stage****, Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015Vol. 39 (Nº 31) Year 2018*

9. G.Santosh Kumar, P.Shirisha, ***Transportation The Key Player In Logistics Management****, Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR), Volume 3, No.1, January 2014.*

10. Gaurav. B. Patil, Dhananjay R Dolas, ***Role of third party logistics in supply chain management****, International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), Volume:02 Issue: 08, Nov-2015.*

11. Ismail Bakan, İnci Fatma Doğan, ***Competitiveness of the Industries Based on the Porter's Diamond Model****: An Empirical Study, IJRRAS, Vol 11, Issue 3, June 2012.*

12. *Maciej KUBON, Andrzej KRASNODĘBSKI,* ***Logistic costs in competitive strategies of enterprises****, Agric. Econ.- Czech, 56, (8), 2010.*

13. Markéta Lhotà kovà, Anna Klosovà, ***Identification of a Target Consumer in Process of Positioning –Thoretical and Pratical Aspects,*** *Acta Economica Pragensia, 3, 2009.*

14. Maryam SteadieSeifi, ***Logistics Strategic Decisions****, in Logistics Operations and Management Concepts and Models, First Edition, Elsevier, 2011.*

15. Mustafa KARADENIZ, ***Product Positioning Strategy in Marketing Management****, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 5 , No 2, 2009.*

16. Ping Lv et al, ***International Competitive Strategy Choices: Comparing Firms in China and India****, Indian Institute of Management AHMEDA BAD-380 015 INDIA, W.P. No. 2012-01-05 January 2012.*

17. Rabia et all, ***Logistic Cost Management in Entrprises: the example of Karaman, Aksaray and Kayseri provinces****, Asian Economic and Financial Review 2(8):1026-1050, p1028,*

18. Ritika Tanwar, ***Porter's Generic Competitive Strategies****, Journal of Business and Management, Volume 15, Issue 1 (Nov. -Dec. 2013).*

19. Salah S. Hassan, Stephen H. Craft, ***An Examination Of Global Market Segmentation Bases And Strategic Positioning Decisions*** *, International Business & Economics Research Journal Volume 3, Number 9*

20. Tarig Khidir Eltayeb and Suhaiza Hanim Mohamad Zailani, ***Drivers on the reverse logistics: evidence from Malaysian certified companies,*** *Int. J. Logistics Systems and Management, Vol. 10, No. 4, 2011.*

Colloques et conférences:

1. Amine GHOUMRASSI, Gabriela ȚIGU, ***The impact of the logistics management in customer satisfaction,*** *Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence, ISSN 2558-9652, 2017.*

2. Ana Cristina Fernandes & al, ***Quality Management and Supply Chain Management Integration: A Conceptual Model,*** *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bali, Indonesia, January 7 – 9, 2014.*

3. *Marjan Sternad,* ***Metrices of Logistics Costs in Slovenian Companies****, 18th international scientific conference Business Logistics in Modern Management, Osijek, Croatia, October 11-12, 2018.*

4. Mazen Saghir, ***The Concept of Packaging Logistics****, Submitted to the Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference, Cancun, Mexico, April 30 - May 3, 2004.*

5. Sabine Limbourg & al , ***Logistics Service Quality: The Case of Da Nang City****, Procedia Engineering 142, Elsevier, 2016.*

6. Zahra Lotfi et al. ***The Relationships between Supply Chain Integration and Product Quality*** *Procedia Technology,11, Published by Elsevier Ltd, 2013.*

Etudes et rapports:

1. EUROPLATFORMS, European Association of Transport& Logistics Centres, Corporate Presentation, October, 2015.

2. Pierre-Yves Barreyre & Didier Lentreine, ***International Purchasing Strategies and Practics****: Their Evolution a few findings and conclusions from a surveyof large firms in French Industries, Paper for the 8th Industrial Marketing and Purchasing Conference : Business Networks in international context - Lyon, sept. 1992.*

3. U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, TRADE FINANCE GUIDE,

4. *United Nations,* ***United Nations Convention on International Multimodal Transport of Goods,*** *(Geneva, 24 May 1980)*

Sites électroniques:

1. Abdelkebir Charkaoui, http://www.acharkaoui.com/la-logistique/la-chaine-logistique-globale/ le 14-12-2018 à 16:30

2. Dave Ketchen, Jeremy Short, ***Strategic Management Evaluation and Execution v. 1.0****, p 263, from the cite : https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/122442/BUS5117.Ketchen.Short.Strategic.Mgmt.pdf*

3. *Denny,* ***Market Leadership Strategies – Explained****, from the cite: https://www.yourarticlelibrary.com/marketing/market-leadership-strategies-explained/43538*

4. ***Fondements et environnement du marketing international***, *from the site:* **:** *https://hahuzone.com/*

5. ***Foreign market entry strategies***, *Chapter 4, on the cite : http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/L3_3_4_positionnement_percu_voulu.html 02/03/2020 17:00*

6. *http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/9e125e92-d3d2-4a34-bd8a-f5f1e4594191/Fondements_et_environnement_du_marketing_international/co/stade.html 22/09/2020*

7. International Market Segmentation, selection and positioning, *Chapter 3, from the cite: https://hahuzone.com/ 20:20 2019/11/16*

8. JACK WELCH, Global Strategies and the Multinational Corporation, p368, from the cite:https://www.blackwellpublishing.com/content/GrantContemporaryStrategyAnalysis/6th_Edition/CSAC14.pdf

9. *Linda Williams,* ***International Business****, Tidewater Community College, P8, from the cite: https://courses.lumenlearning.com/suny-internationalbusiness/front-matter/pdf/*

10. *Rai Technology University: engineering minds,* ***International Logistics Management****, Bangalore, INDIA, P18, from the cite : http://164.100.133.129:81/econtent/Uploads/International_Logistics_Management.pdf : 15:00 2019/04/25*

11. Rai Technology University: engineering minds, ***International Marketing Management****, Bangalore, INDIA, P122 from the cite: http://164.100.133.129:81/econtent/Uploads/International_Marketing_Management.pdf*

12. Tony Lancione, Supply Chain Efficiency, Optimizing Strategy & Operations, Jul 29, 2016, on the cite: https://www.industrystarsolutions.com/blog/2016/07/supply-chain-efficiency/ 15:30 15/01/2020

Publications

1. *A. Hmioui,* ***Cours de logistique internationale****, ENCG de Fès, filière commerce international, 2018.*

2. *Andrzej Szymonik,* ***International Logistics****, LODZ University of Technology Press, 2014.*

3. Lovely Professional University Phagwara, ***Logistics and Supply Chain Management****, Excel books private limited , New Delhi, 2013.*

4. Tejinder Sharma, H. Bansal, ***International Marketing****, Department of Business Management, Guru Jambheshwar University of Science and Technology, Hisar (Haryana).*

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):

قواعد التجارة الدولية Les incoterms

المجموعة	المصطلح	التعريف
المجموعة الأولى EX: المغادرة	**EXW: EX Works:** التسليم في مرافق البائع	تقع مسؤولية البائع على وضع البضائع تحت تصرف المشتري عند نقطة الإصدار (مستودع أو مصنع البائع)، من هذه النقطة يتحمل المشتري جميع المخاطر وجميع التكاليف وأيضا الالتزامات بما في ذلك تحميل البضائع على وسيلة النقل وتنفيذ إجراءات الجمارك والتصدير.
المجموعة الثانية:F النقل الرئيسي غير مدفوع	**FCA**: التسليم خالص للناقل.. المكان المسمى للتسليم	يعني أن البائع يكون قد أوفى بالتزاماته عندما يسلم البضاعة إلى الناقل أو أي طرف آخر يوكله المشتري في موقع البائع أو أي مكان آخر مسمى، وأيضا تنفيذ إجراءات التخليص الجمركي، أما مسؤولية المشتري فتتمثل في تحمل المخاطر وتوقيع عقد النقل إلى مكان التسليم المحدد، وأيضا اخطار البائع باسم الناقل وتاريخ التحميل ووسائط النقل.
	FAS: التسليم خالص إلى جانب السفينة...ميناء القيام	يلتزم البائع بتوفير البضائع إلى جانب السفينة في ميناء التحميل، من هذه النقطة تنتقل المخاطر والتكاليف إلى المشتري، كما يلتزم هذا الأخير بإبرام عقد النقل وإبلاغ البائع باسم السفينة ومكان التحميل ووقت التسليم إلى الميناء.
	FOB: التسليم على ظهر السفينة... ميناء القيام	يعني أن البائع يسلم البضاعة على ظهر السفينة المسماة بمعرفة المشتري والراسية في ميناء الشحن المسمى، وتنتقل المخاطر والتكاليف بمجرد تحميل البضاعة على ظهر السفينة إلى مسؤولية المشتري، إضافة إلى إبرام عقد النقل وإبلاغ البائع باسم السفينة ومكان التحميل ووقت التسليم إلى الميناء.
المجموعة الثالثة:C أجرة النقل الرئيسية مدفوعة	**CFR**: التكلفة والشحن...ميناء الوصول	يلتزم البائع بتوفير البضائع إلى السفينة في ميناء التحميل، من هذه النقطة تنتقل المخاطر إلى المشتري، غير أنه لا يزال يتعين على البائع إبرام عقد النقل عن طريق البحر، وتحمل تكاليف التسليم إلى ميناء المقصد.
	CIF: التكلفة والتأمين والشحن... ميناء الوصول	بالمقارنة مع CFR لا يتم توسيع نطاق التزامات البائع إلا من خلال التأمين وتكاليفه وتقديم دليل التأمين إلى المشتري بحيث يمكنه أثناء حدوث تلف أو ضرر بمطالبة شركة التأمين بتعويض، أما باقي التزامات كلا الطرفين فهي لا تختلف عن CFR.
	CPT: أجرة النقل مدفوعة إلى....مكان الوصول المسمى	يعني أن البائع قد أوفى بالتزامه بالتسليم عندما يسلم البضاعة إلى الناقل أو أي شخص آخر يوكله البائع في المكان المسمى، وتوقيع عقد النقل إلى الوجهة المقصد، وتغطية تكاليفه. مسؤولية المشتري هي تكبد جميع التكاليف المرتبطة بحركة البضائع أثناء النقل إلى مكان المقصد
	CIP: أجرة النقل والتأمين مدفوعة إلى...مكان الوصول المسمى	مقارنة ب CPT يتم توسيع نطاق التزامات البائع عن طريق التأمين وتكاليفه، مع الالتزام بتقديم أثبات التأمين للمشتري، أما باقي الالتزامات فهي نفسها كما في CPT.
المجموعة الرابعة:D	**DAT**: التسليم في محطة النقل الطرفية...المحطة المسماة في مكان أو ميناء الوصول	يعني أن البائع قد أوفى بالتزامه بالتسليم بمجرد تفريغ البضاعة من وسيلة النقل، ووضعها تحت تصرف المشتري في محطة نقل طرفية مسماة توجد في ميناء أو مكان الوصول المسمى. من هذه النقطة يتحمل المشتري جميع التكاليف والمخاطر.
	DAP: التسليم في مكان...مكان الوصول المسمى	يلتزم البائع بتوفير البضائع وتركها تحت تصرف المشتري على وسائل النقل جاهزة للتفريغ، من هذه النقطة يتحمل المشتري تغطية جميع التكاليف والمخاطر بما في ذلك التفريغ.

الوصول	**DDP**: التسليم مع دفع الرسوم... مكان الوصول المسمى	يلتزم البائع بتسليم البضائع إلى المكان المحدد في بلد المشتري، بالإضافة إلى تحمل جميع تكاليف احضار البضائع إلى الوجهة بما في ذلك رسوم الاستيراد والضرائب، لا يتم نقل أي مخاطر أو مسؤولية إلى المشتري حتى يتم تسليم البضاعة في مكان المقصد المحدد. يضع هذا المصطلح الحد الأقصى من الالتزامات على البائع والحد الأدنى من الالتزامات على المشتري.

Source: *Andrzej Szymonik, op cit, p 64-66*

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	ردينة عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة الزهراوي- كربلاء- العراق
02	العيداني إلياس	أستاذ التعليم العالي	جامعة أحمد بن يحي تيسمسيلت
03	محمودي أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة أحمد بن يحي تيسمسيلت
04	لجلط ابراهيم	أستاذ محاضر أ	جامعة أحمد بن يحي تيسمسيلت
05	بوجلة ايمان	أستاذ محاضر أ	جامعة ابن خلدون تيارت
06	بلعجين الخالدية	أستاذ محاضر أ	جامعة ابن خلدون تيارت

الملحق رقم (03)

استبانة الدراسة

جامعة الجيلالي ليابس – سيدي بلعباس–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيـــان

السادة الأفاضل: المدراء التنفيذيين..... السلام عليكم ورحمة الله

وبعد:

تمثل استمارة الاستبيان التي بين أيديكم مشروع لحالة دراسية بعنـــوان "**إدارة الإمـــدادات والتموقـــع في الأسواق الدولية – دراسة حالة** – وذلك في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الدولية، جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس.

تعد هذه الاستمارة مقياسا اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، لذا يرجى منكم التفضل بالإجابة المناســبة عن جميع أسئلة الاستبيان بعد قراءتها بتمعن، وذلك بوضع علامة (✓) للخيار المناسب لإجابتكم، كما يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على ما ترونه مناسب وذلك للأهمية، علما أن المعلومـــات التي سيتم جمعها موضع سرية تامة وغير مطلوب ذكر الاسم، ولا تستخدم هذه النتائج إلا للدراســـة العلميـــة فقط.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث: **زرادنة محمد**

تحت اشراف: – **أ.د أونان بومدين**

– **د. قازي أول محمد شكري**

الجزء الأول: الخصائص العامة : ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

1- الشكل القانوني للمؤسسة:

EURL ☐ SARL ☐ SPA ☐ SA ☐ أخرى ☐

2- نوع القطاع:

قطاع عام ☐ قطاع خاص ☐ مشترك ☐

3- عدد العمال بالمؤسسة

أقل من 10 عمال :..... ☐ من 11 إلى 50 عامل..... ☐

من 51 إلى 100 عامل: ..... ☐ أكثر من 100 عامل..... ☐

4- سنوات الخبرة في التصدير

- أقل من 3 سنوات ..... ☐ من 3 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10سنوات ☐.

5- مجال الصناعة

- الصناعة الكهربائية والإلكترونية :..... ☐
- الصناعات الدوائية والصيدلانية..... ☐
- الحديد والصلب:..... ☐
- الصناعة الزراعية: ..... ☐
- صناعة البلاستيك والمنتجات الزجاجية:..... ☐
- أخرى..... ☐

الجزء الثاني: أنشطة الإمداد الدولي

أولاً	الشراء	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لجودة المشتريات لكي تتمكن من انتاج و تقديم منتجات بالجودة المطلوبة					
02	يتم اللجوء إلى الشراء الدولي في حال عدم توفر المواد محليا					
03	نحرص على توفير متطلبات العملية الانتاجية في الوقت المناسب لكي تتمكن المؤسسة من تقديم المنتجات لحظة الطلب					
04	يتم التفاوض مع الموردين حول أسعار المواد الأولية					

ثانياً	النقل	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتم نقل المنتجات التي يطلبها الزبائن بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب					
02	نقوم بتسهيل الإجراءات الخاصة بشحن السلع دوليا					
03	نهتم بالمحافظة على المنتجات أثناء نقلها خارج الحدود من أضرار التلف أو السرقة					
04	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتكاليف النقل الدولي					

ثالثا	التخزين	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	نحرص على توفر مخزون أمان من البضائع لتجنب حالة النفاذ في الأسواق الدولية					
02	نعمل على توفير ظروف خزن مناسبة للمحافظة على جودة المنتجات					
03	يتم تحسين جودة أنشطة التخزين باستمرار لتوفير السلع عند الطلب					
04	يتم تخزين المواد بالقرب من أماكن الاستخدام لتفادي مخاطر النقل وتكاليفه					

رابعا	التعبئة والتغليف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتم تعبئة وتغليف المنتجات بشكل يتوافق مع المعايير الدولية (مثل حماية البيئة)					
02	يتم تعبئة وتغليف المنتجات بالشكل الذي يساعد الزبون في التعرف عليها					
03	استخدام مواد تعبئة وتغليف قابلة لإعادة الاستعمال					
04	تراعي المؤسسة عند تعبئة وتغليف المنتجات خصائص السوق مثل (اللغة، العادات)					

خامسا	المناولة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتم استخدام معدات مناولة تتناسب مع طبيعة المنتوج الذي يتم شحنه دوليا					
02	نقوم بصيانة معدات المناولة باستمرار للمحافظة على سلامة المنتجات					
03	الحرص على مواكبة التطور التقاني في معدات المناولة					
04	نعمل على تقليل عدد مرات المناولة لتقليل التالف من السلع					

الجزء الثالث: التموقع في الأسواق الدولية

	بهدف بناء التموقع في الأسواق الدولية تقوم المؤسسة بما يلي:	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دوليا في مجال الجودة					
02	تعمل المؤسسة على تقليل كمية المعاب في المنتجات التي تقدمها					
03	يتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوى الزبائن الدوليين حول جودة المنتجات					
04	نحرص على الابداع والابتكار في استحداث وتقديم منتجات جديدة باستمرار تتناسب وطبيعة الطلب في الاسواق الدولية					
05	نعمل على بناء صورة حسنة عن المؤسسة من خلال نوعية المنتجات التي نقدمها					
06	نعمل على تقليل التكاليف إلى أدنى المستويات					
07	نحرص على الاستخدام الأمثل والكفء للموارد الاقتصادية					
08	ندرك بأن القدرة على التحكم في التكاليف تمنحنا ميزة التنافس على أساس السعر					
09	يتم الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنتجات المنافسة عند تسعير المؤسسة لمنتجاتها					
10	يتم الأخذ بعين الاعتبار متغيرات الأسواق الدولية (مثل القدرة الشرائية للمستهلك الأجنبي) عند تحديد أسعار المنتجات.					
11	نلتزم بمواعيد تسليم المنتجات إلى الزبائن الدوليين					
12	نعمل على تذليل العقبات والصعوبات في سبيل توفير المنتجات دون أي تأخير					
13	نحرص على خفض وقت دورة الإنتاج مما يؤدي إلى تسليم المنتجات بالسرعة المطلوبة					
14	يتم الاستعانة بأحدث الوسائل التي من شأنها تخفيض وقت التسليم					
15	ندرك بأن بناء تموقع تنافسي في الأسواق الدولية يتحقق من خلال الوصول إلى المستهلك الدولي قبل المنافسين.					
16	نسعى لبناء علامة تجارية قوية في السوق الدولي					
17	تعكس العلامة التجارية خصائص المنتجات المقدمة					
18	نهتم بتحقيق الولاء لعلامتنا التجارية دوليا					
19	تستخدم المؤسسة اسم للعلامة لا يعطي معنى غير جيد عند الترجمة للغة البلد المستهدف					
20	تسجل المؤسسة علامتها التجارية لضمان الحقوق القانونية					

Université Djillali Liabes - Sidi Bel Abbas -
Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et de gestion
Département des sciences de gestion

Questionnaire

Messieurs, les Directeurs Exécutifs,

Ce questionnaire représente un projet d'étude de cas intitulé "*Gestion des approvisionnements et positionnement sur les marchés internationaux - Etude d'un cas*" dans le cadre de l'obtention d'un doctorat en sciences économiques et sciences de gestion ; spécialité administration des affaires internationales, à l'Université Djillali Liabes de Sidi Bel Abbas .

Ce formulaire est considéré comme une norme utilisée à des fins de recherche scientifique, et donc s'il vous plait, veuillez répondre à toutes les questions du questionnaire de manière appropriée après les avoir lu attentivement, en plaçant une marque (✓) pour l'option adéquate pour votre réponse, et veuillez faire la réponse en fonction de la réalité existante et non en fonction de ce que vous jugez approprié. Notez que les informations qui seront collectées sont soumises à une stricte confidentialité et qu'aucune mention du nom n'est requise, et ces résultats ne sont utilisés que pour étude scientifique.

Merci pour votre collaboration.

Doctorant : Mr. ZERADNA Mohamed.

L'encadrant : Mr. OUNANE Boumediene.
Mr. KAZI AOUL Mohamed Chokri.

Partie 1: Caractéristiques générales: mettre un signe (✓) dans la case appropriée

1. Forme juridique de l'institution:

EURL…. ☐ SARL…. ☐ SPA….. ☐ SA…. ☐ Autre….. ☐

2. **Type de secteur:**

Public…. ☐ Privé….. ☐ Commun….. ☐

3. Le nombre d'employés:

Moins de 10…. ☐ De 51 à 100…… ☐

De 51 à 100…… ☐ Plus de 100…… ☐

4. Années d'expérience à l'exportation:

Moins de 03 ans …. ☐ De 03 à 10 ans … ☐ Plus de 10 ans … ☐

5. Domaine de l'industrie:

Industrie électrique et électronique…… ☐

Les industries pharmaceutique et pharmaceutique…… ☐

Industrie du fer et de l'acier…… ☐

Industrie agricole…… ☐

Industrie des produits en plastique et en verre…… ☐

Autres ..... ☐

Partie 2: Activités de la logistique international

1er	L'achat	Entièrement d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tous à fait en désaccord
01	La société attache une grande importance à la qualité des achats afin de pouvoir produire et fournir des produits de la qualité requise					
02	Les achats internationaux sont utilisés lorsque les matériaux ne sont pas disponibles localement					
03	Nous tenons à fournir les exigences du processus de production en temps opportun afin que la société puisse fournir des produits au moment de la demande					
04	Les prix des matières premières sont négociés avec les fournisseurs					
2eme	Le transport	Entièrement d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tous à fait en désaccord
01	Les produits demandés par les clients sont transportés dans la quantité requise et dans les délais appropriés					
02	Nous facilitons les procédures d'expédition de marchandises à l'international					
03	Nous nous soucions de protéger les produits lorsqu'ils sont transportés hors des frontières contre les dommages ou le vol					
04	La Société attache une grande importance aux coûts du transport international					
3eme	Le stockage	Entièrement d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tous à fait en désaccord
01	Nous tenons à avoir un stock de marchandises de sécurité pour éviter la situation de rupture sur les marchés internationaux					
02	Nous travaillons pour fournir des conditions de stockage adéquates pour maintenir la qualité des produits					
03	La qualité des activités de stockage est constamment améliorée pour fournir des marchandises à la demande					
04	Les produits sont stockés à proximité des lieux d'utilisation pour éviter les risques et les coûts de transport					
4eme	L'emballage	Entièrement d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tous à fait en désaccord
01	Les produits sont emballés de manière conforme aux normes internationales (telles que la protection de l'environnement).					
02	Les produits sont emballés de manière à aider le client à les identifier					
03	Utilisez des matériaux d'emballage réutilisables					
04	Lors de l'emballage, la société prend en compte des produits les caractéristiques du marché telles que (langue, coutumes)					

5eme	La Manipulation	Entièrement d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tous à fait en désaccord
01	L'équipement de manutention est utilisé en fonction de la nature du produit expédié à l'international					
02	Nous entretenons régulièrement des équipements de manutention pour assurer la sécurité des produits					
03	S'assurer de suivre le rythme de l'évolution technologique des équipements de manutention					
04	Nous réduisons le nombre de temps de traitement pour réduire la détérioration des marchandises					

Partie 3: Positionnement sur les marchés internationaux

	Afin de se positionner sur les marchés internationaux, la Société effectue les actions suivantes:					
01	Engagement sur des spécifications typiques internationalement reconnues dans le domaine de la qualité					
02	La société travaille à réduire le nombre de défauts dans les produits qu'elle propose					
03	Les suggestions de qualité des produits et les plaintes des clients internationaux sont prises en considération					
04	Nous tenons à la créativité et à l'innovation dans le développement et l'introduction constants de nouveaux produits adaptés à la nature de la demande sur les marchés internationaux					
05	Nous travaillons à construire une bonne image de la société grâce à la qualité des produits que nous proposons					
06	Nous travaillons à réduire les coûts					
07	Nous tenons à l'utilisation optimale et efficace des ressources économiques					
08	Nous comprenons que pouvoir contrôler les coûts nous donne l'avantage d'être compétitifs sur la base des prix					
09	Les prix des produits concurrents sont pris en considération lors de la tarification de ses produits par la société					
10	Les variables du marché international (comme le pouvoir d'achat du consommateur étranger) sont prises en considération lors de la détermination des prix des produits.					
11	Nous sommes ponctuels dans la livraison des produits aux clients internationaux					
12	Nous travaillons à surmonter les obstacles et les difficultés afin de fournir des produits sans délai					
13	Nous nous efforçons de réduire le temps de cycle de production, ce qui permet une livraison rapide des produits					

14	L'utilisation des dernières méthodes pour réduire les délais de livraison					
15	Nous sommes conscients que la construction d'une position concurrentielle sur les marchés internationaux se fait en atteignant le consommateur international avant les concurrents.					
16	Nous nous efforçons de construire une marque forte sur le marché international					
17	La marque reflète les caractéristiques des produits présentés					
18	Nous nous soucions de la fidélité de notre marque à l'international					
19	La société utilise un nom pour la marque qui ne donne pas une mauvaise signification lors de la traduction dans la langue du pays cible					
20	La société enregistre sa marque pour garantir les droits légaux					

الملحق رقم (04)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Achat	30	4,3417	,37990	,06936
Transport	30	4,4333	,38804	,07085
Stockage	30	4,3083	,35769	,06531
Emballage	30	3,8583	,66851	,12205
Manipulation	30	3,6333	,61495	,11227
Logistique	30	4,1150	,35237	,06433

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Achat	62,596	29	,000	4,34167	4,1998	4,4835
Transport	62,577	29	,000	4,43333	4,2884	4,5782
Stockage	65,972	29	,000	4,30833	4,1748	4,4419
Emballage	31,612	29	,000	3,85833	3,6087	4,1080
Manipulation	32,361	29	,000	3,63333	3,4037	3,8630
Logistique	63,964	29	,000	4,11500	3,9834	4,2466

الملحق رقم (05)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Positionnement	30	3,9250	,34759	,06346

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Positionnement	61,849	29	,000	3,92500	3,7952	4,0548

الملحق رقم (06)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,834[a]	,695	,684	,19534

a. Valeurs prédites : (constantes), Logistique

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,435	1	2,435	63,822	,000[b]
	Résidu	1,068	28	,038		
	Total	3,504	29			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Logistique

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,541	,425		1,272	,214
	Logistique	,822	,103	,834	7,989	,000

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (07)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,579[a]	,336	,312	,28832

a. Valeurs prédites : (constantes), Achat

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,176	1	1,176	14,149	,001[b]
	Résidu	2,328	28	,083		
	Total	3,504	29			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Achat

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,623	,614		2,643	,013
	Achat	,530	,141	,579	3,762	,001

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (08)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594[a]	,353	,330	,28447

a. Valeurs prédites : (constantes), Transport

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,238	1	1,238	15,298	,001[b]
	Résidu	2,266	28	,081		
	Total	3,504	29			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Transport

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,565	,606		2,583	,015
	Transport	,532	,136	,594	3,911	,001

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (09)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,390[a]	,152	,122	,32573

a. Valeurs prédites : (constantes), Stockage

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,533	1	,533	5,023	,033[b]
	Résidu	2,971	28	,106		
	Total	3,504	29			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Stockage

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,292	,731		3,136	,004
	Stockage	,379	,169	,390	2,241	,033

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (10)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,650[a]	,423	,402	,26877

a. Valeurs prédites : (constantes), Emballage

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,481	1	1,481	20,503	,000[b]
	Résidu	2,023	28	,072		
	Total	3,504	29			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Emballage

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,621	,292		8,969	,000
	Emballage	,338	,075	,650	4,528	,000

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (11)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,722[a]	,521	,504	,24478

a. Valeurs prédites : (constantes), Manipulation

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,826	1	1,826	30,476	,000[b]
	Résidu	1,678	28	,060		
	Total	3,504	29			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Manipulation

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,442	,272		8,971	,000
	Manipulation	,408	,074	,722	5,520	,000

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (12)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,923[a]	,852	,841	,26892

a. Valeurs prédites : (constantes), Manipulation, Achat, Emballage, Stockage, Transport

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	26,720	5	5,344	73,896	,000[b]
	Résidu	4,628	64	,072		
	Total	31,349	69			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Manipulation, Achat, Emballage, Stockage, Transport

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,641	,184		3,488	,001
	Achat	,274	,060	,336	4,540	,000
	Transport	,241	,075	,306	3,223	,002
	Stockage	,149	,074	,246	3,123	,013
	Emballage	,189	,055	,261	3,461	,001
	Manipulation	,221	,068	,266	3,230	,002

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (13)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,735[a]	,540	,533	,46057

a. Valeurs prédites : (constantes), Achat

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16,924	1	16,924	79,781	,000[b]
	Résidu	14,425	68	,212		
	Total	31,349	69			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Achat

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,554	,282		5,508	,000
	Achat	,599	,067	,735	8,932	,000

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (14)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,841[a]	,708	,704	,36694

a. Valeurs prédites : (constantes), Transport

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	22,193	1	22,193	164,828	,000[b]
	Résidu	9,156	68	,135		
	Total	31,349	69			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Transport

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,337	,214		6,247	,000
	Transport	,663	,052	,841	12,839	,000

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (15)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,773[a]	,597	,592	,43076

a. Valeurs prédites : (constantes), Stockage

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,731	1	18,731	100,943	,000[b]
	Résidu	12,618	68	,186		
	Total	31,349	69			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Stockage

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,665	,241		6,920	,000
	Stockage	,603	,060	,773	10,047	,000

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (16)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,752[a]	,566	,559	,44753

a. Valeurs prédites : (constantes), Emballage

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,730	1	17,730	88,524	,000[b]
	Résidu	13,619	68	,200		
	Total	31,349	69			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Emballage

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,010	,221		9,107	,000
	Emballage	,544	,058	,752	9,409	,000

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (17)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,751[a]	,564	,558	,44834

a. Valeurs prédites : (constantes), Manipulation

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,680	1	17,680	87,960	,000[b]
	Résidu	13,668	68	,201		
	Total	31,349	69			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Manipulation

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,861	,237		7,857	,000
	Manipulation	,625	,067	,751	9,379	,000

a. Variable dépendante : Positionnement

الملحق رقم (18)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,911[a]	,829	,827	,28038

a. Valeurs prédites : (constantes), Logistique

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	26,003	1	26,003	330,768	,000[b]
	Résidu	5,346	68	,079		
	Total	31,349	69			

a. Variable dépendante : Positionnement

b. Valeurs prédites : (constantes), Logistique

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,766	,182		4,200	,000
	Logistique	,846	,047	,911	18,187	,000

a. Variable dépendante : Positionnement