

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم تجارية
تخصص: تسويق خدمات

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

✓ مخاطرية مروة تركية

✓ ميارة نهاد فريال

تحت عنوان:

الاستراتيجيات التسويقية لاختراق الأسواق الدولية دراسة ميدانية مؤسسة كوندور

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ محاضر ب	أ. ربح سلوى
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	أ. عز الدين يوسف
مناقشا	أستاذ محاضر ب	أ. حمي محمد لمين

السنة الجامعية: 2024م - 2025م



كلمة شكر

"الحمد لله والشكر وكل الشكر بادئ الامر الى الله عز وجل على منحه لنا القوة

اللازمة لإتمام هذا العمل المتواضع.

وافر الشكر الى كل من تعلم علما ولم يعرف قلبه الانانية فأبى الى ان يعلمه،

فكان بذلك رسول علما فنال بذلك الجزاء جزاءين.

والشكر الخاص الى الأستاذ المشرف " عز الدين يوسف " والى كل الأساتذة الكرام

والى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة المتواضعة من قريب او من بعيد".

الوفاء

اليكما اهدي هذا الجهد وهذا البحث، فقد كنتما على الدوام

ملهمي فعلى خطاكما اسير وبعلمكما اقتدي امي وابي

اشكركما الشكر الجزيل على ما قدمتماه لي طوال فترة دراستي

مروة مخاطرية

الوفاء

إلى والديّ العزيزين، أهدي هذا الجهد المتواضع، فقد كنتما دوماً

مصدر إلهامي، وعلى خطاكما سرت، وبعلمكما وحنانكما اهتديت.

شكري العميق لكما على ما بذلتماه من دعم وتضحيات طوال

مسيرتي الدراسي."

نهاد ميارة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الاهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الاستراتيجيات التسويقية لاختراق الأسواق الدولية: الإطار المفاهيمي والتحليلي
08	تمهيد الفصل الأول
09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية التسويقية
09	المطلب الاول: مفهوم الاستراتيجية التسويقية والتخطيط الاستراتيجي
10	المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي
15	المطلب الثالث: أدوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي
17	المبحث الثاني: اساسيات نجاح استراتيجيات التسويق الدولي
18	المطلب الأول: الإجراءات الواجب اتباعها لدخول الأسواق الدولية
20	المطلب الثاني: المفاتيح الرئيسية لنجاح الاستراتيجية التسويقية الدولية
22	المطلب الثالث: النجاح الاستراتيجي ومؤشراته
23	المبحث الثالث: تقييم أداء وكفاءة استراتيجية التسويق الدولي
24	المطلب الأول: تحليل المبيعات
25	المطلب الثاني: تحليل حجم الحصة السوقية
27	المطلب الثالث: تحليل كفاءة المزيج التسويقي الدولي
34	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة "كوندور"	
44	تمهيد الفصل الثاني
45	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "كوندور"
45	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة "كوندور"
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور" ومهامه
60	المطلب الثالث: اهداف مؤسسة "كوندور"
61	المطلب الرابع: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة "كوندور".
60	المبحث الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة "كوندور"
60	المطلب الأول: منتجات مؤسسة "كوندور"
62	المطلب الثاني: سياسة التسعير في مؤسسة "كوندور"
63	المطلب الثالث: سياسة التوزيع في مؤسسة كوندور
65	المطلب الرابع: سياسة الترويج في مؤسسة "كوندور"
67	المبحث الثالث: استراتيجيات التسويقية المتبعة في مؤسسة "كوندور"
67	المطلب الأول: استراتيجية التصدير في مؤسسة "كوندور"
69	المطلب الثاني: استراتيجية التنوع بمؤسسة "كوندور"
71	المطلب الثالث: إستراتيجية الابتكار والاستدامة
74	خاتمة الفصل الثاني
76	خاتمة
88	المراجع

قائمة الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل:01	التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الاستراتيجية	11
الشكل:02	الإطار العام للتحليل البيئي	12
الشكل:03	نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس	19
الشكل:04	مراحل دخول الأسواق الدولية	21
الشكل:05	مجموعة بن حمادي-كوندور -	45
الشكل:06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	49
الشكل:07	التشخيص الاستراتيجي باستعمال SWOT نموذج	59
الشكل:08	مخطط استراتيجية التصدير-مؤسسة كوندور -	69
الشكل:09	استراتيجية التنويع بمؤسسة كوندور	73

مقدمة

نعيش اليوم في ظل ما يُعرف بـ"الثورة التسويقية"، نتيجة التحول الجذري من الأساليب التقليدية في التسويق إلى أنظمة حديثة أكثر ديناميكية وفعالية. فلم تعد تنافسية الدول تقاس فقط بما تملكه من تكنولوجيا أو رؤوس أموال، بل أصبحت مرهونة بقدرتها على التمتع في السوق العالمية، وفتح آفاق تسويقية جديدة عبر تقديم منتجات تتماشى مع متطلبات السوق الدولية. وفي هذا السياق، تكتسب دراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة أهمية متزايدة، خاصة في ظل توجه العديد من الدول إلى اعتماد سياسات الإصلاح الاقتصادي وتحرير السوق، ما أفضى إلى بيئة تنافسية مفتوحة أمام كل من المؤسسات العمومية والخاصة.

وقد أظهرت التجارب العالمية أن نجاح بعض الدول، على غرار الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، يعود بدرجة كبيرة إلى تبني مؤسساتها لمفاهيم تسويقية معاصرة، ما مكّنها من تحقيق نمو اقتصادي واختراق الأسواق الخارجية بفعالية. وقد سارت على هذا النهج دول أخرى طوّرت نظمها التسويقية ضمن مسار تنموي شمولي، سواء كان صناعياً، زراعياً، تجارياً أو خدمياً، مما أتاح لها انتشاراً واسعاً على المستوى العالمي.

وفي ظل هذه المعطيات، أصبح على المؤسسة الجزائرية ألا تكتفي بالمنافسة في السوق المحلية، بل أن تطمح إلى ولوج الأسواق الدولية من خلال تبني استراتيجيات تسويقية فعالة ومتكاملة، تُترجم إلى سياسات عملية تهدف إلى انسياب السلع والخدمات عبر الحدود، مع الحرص على تلبية حاجات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يتطلب وعياً استراتيجياً يتجسد في التسيير المحكم، توفير المعلومات الدقيقة، وامتلاك آليات تسويقية قادرة على نقل المؤسسة من مرحلة الاحتكار والانغلاق إلى الانفتاح، التنافسية، والديناميكية في بيئة اقتصادية حرة تحكمها روح المبادرة وتُحفّزها آليات السوق.

وعليه تقتضي المرحلة الراهنة من المؤسسات الجزائرية أن تواكب روح المنافسة الدولية عبر تطوير استراتيجيات تسويق تستند إلى دراسات دقيقة للفرص المتاحة، وتُجسّد ميدانياً بقرارات فعّالة تمكّنها من اختراق الأسواق الأجنبية. كما ينبغي على المؤسسة أن تختار من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة ما يضمن لها أكبر قدر من التحكم في عملياتها التسويقية الدولية، ويعزز موقعها في بيئة الأعمال العالمية

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ومع ازدياد حدة المنافسة الدولية، أصبحت قدرة المؤسسات الوطنية على اختراق الأسواق الخارجية مرهونة بمدى تبنيها لاستراتيجيات

تسويقية فعّالة وملائمة. وعليه تتبع إشكالية هذا البحث من الحاجة إلى فهم الكيفية التي تعتمد بها المؤسسات الجزائرية، لا سيما تلك الناشطة في القطاع الإنتاجي، استراتيجيات تمكنها من التمتع في السوق الدولية.

وتتجلى الإشكالية المركزية في التساؤل التالي:

ما هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الوطنية لاختراق الأسواق الدولية؟

ومن هذه الإشكالية تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما المقصود باستراتيجية المؤسسة؟
2. إلى أي مدى يحتل التسويق الدولي مكانة في تفكير المسير الجزائري؟
3. ما هي أنواع الاستراتيجيات التسويقية التي تتبناها المؤسسات الوطنية؟
4. هل المؤسسات الجزائرية مهيأة فعلاً للولوج إلى السوق الدولية؟
5. ما مفهوم الأسواق الدولية وما أبرز خصائصها؟
6. ما هي أبرز استراتيجيات التصدير التي تعتمد عليها المؤسسات؟
7. ما هي الأساليب والأنماط التي تسمح باختراق الأسواق الدولية؟
8. ما هي الخطوات العملية التي تتبعها المؤسسة لاختراق الأسواق الخارجية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

بهدف تقديم إجابات محتملة لهذه التساؤلات، تم اقتراح الفرضيات التالية:

1. يُعزى غياب تبني التسويق الدولي في المؤسسات الجزائرية إلى طبيعة السوق المحلي، الذي يشهد غالباً تفوقاً في الطلب على العرض في العديد من المنتجات.
2. إن عملية اختيار الأسواق الدولية تُعد من الخطوات الحاسمة في التسويق الدولي، حيث تسهم بشكل كبير في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
3. إن محدودية كفاءة المسير الوطني في مجال التسويق الدولي تُعد من الأسباب الرئيسية التي تعيق المؤسسات الوطنية عن ولوج الأسواق العالمية

ثالثاً: أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، من بينها:

- التعرف على فرص اختراق الأسواق الدولية المتاحة أمام المؤسسات الجزائرية.
- الوقوف على الصعوبات والآفاق المستقبلية التي تواجه المؤسسة الجزائرية في هذا المسعى.

- تحليل الفرص والتحديات المرتبطة بالانفاذ إلى السوق الدولية.
- تقديم رؤية واضحة للمفاهيم المرتبطة بالتصدير كإحدى آليات التسويق الدولي.
- اقتراح كيفية بناء استراتيجيات قائمة على التصدير كوسيلة لدخول الأسواق الدولية.
- إبراز الأبعاد العلمية والعملية لآلية التصدير كخيار استراتيجي.
- تقييم مدى اهتمام المؤسسات الوطنية بالتصدير، من خلال دراسة حالة شركة كوندور باعتبارها نموذجاً ناجحاً في اختراق الأسواق الدولية

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لتوجيه انتباه متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية نحو ضرورة إدماج التسويق الدولي ضمن استراتيجياتهم التنموية، باعتباره أداة فعالة لتحقيق الربحية، وضمان الاستمرارية، والنمو المستدام للمؤسسة. كما تبرز أهمية هذا الموضوع في ظل الانتقال التدريجي للاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق، الذي يتميز بدرجة عالية من التنافسية والانفتاح، مما يُحتّم على المؤسسات الوطنية تعزيز جاهزيتها لمواجهة منافسة شرسة من قبل شركات أجنبية تمتلك خبرات عريقة، وإمكانات تسويقية متطورة، وقدرة على اكتساب حصص سوقية بسهولة داخل السوق الجزائرية. وعليه، فإن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى تسليط الضوء على أهمية التسويق الدولي كخيار استراتيجي للمؤسسات، بل تهدف أيضاً إلى المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية في الأسواق الخارجية.

خامساً: دوافع اختيار الموضوع

جاء اختيار موضوع "الاستراتيجيات التسويقية لاختراق الأسواق الدولية" انطلاقاً من رغبة أكاديمية وعلمية في تعميق المعارف في مجال التسويق الدولي، وذلك بالنظر لأهمية هذا المجال المتزايدة في ظل العولمة والانفتاح التجاري الذي تشهده الأسواق العالمية. وقد تبلورت دوافع الاختيار عبر محورين أساسيين:

أ- دوافع ذاتية:

- الرغبة في الاطلاع على المستجدات المعاصرة في ميدان التسويق الدولي، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتصدير وميول الباحث نحو فهم آليات اختراق الأسواق الخارجية.

ب - دوافع موضوعية:

- إدراك الأهمية المتزايدة للتسويق الدولي، خاصة في ظل انفتاح الاقتصاد الوطني على الأسواق العالمية، ما يعزز من ضرورة مواكبة هذا التوجه.
- السعي لإبراز دور التصدير كأداة استراتيجية فعالة لولوج الأسواق الدولية، واقتراح نماذج يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية لتعزيز حضورها خارجياً.

سادساً: صعوبات الدراسة

- واجهت الدراسة مجموعة من التحديات والمعوقات، سواء على مستوى جمع المعطيات أو في الجانب الميداني، يمكن تلخيصها كما يلي:
- ندرة المراجع والدراسات الأكاديمية المتخصصة في موضوع التسويق الدولي، خاصة في السياق الجزائري.
- صعوبة الحصول على البيانات الدقيقة، بسبب حساسية المعلومات واعتبارها "أسرار مهنية" في بعض المؤسسات.
- رفض العديد من المؤسسات الاقتصادية الوطنية التعاون أو السماح بإجراء الدراسة الميدانية داخلها، ما شكّل عائقاً كبيراً أمام تنفيذ الجزء التطبيقي من البحث.

سابعاً: منهج الدراسة

- اعتمدت هاته الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بشكل تكاملي، بحيث:
- تم استخدام المنهج الوصفي في تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الدولي، استراتيجيات التصدير، والأسواق العالمية، مع الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة.
- أما المنهج التحليلي فقد تم توظيفه في معالجة الجانب التطبيقي، من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور كنموذج جزائري ناجح في التصدير واختراق الأسواق الدولية، وتحليل المعطيات المتوفرة لتفسير الظواهر التسويقية ذات الصلة

ثامناً: هيكل الدراسة:

- جاءت هذه الدراسة موزعة على فصلين رئيسيين، يتناول كل منهما جانباً محورياً من موضوع "الاستراتيجيات التسويقية لاختراق الأسواق الدولية"، وذلك وفقاً للتقسيم الآتي:
- الفصل الأول: خصص للجانب النظري، تحت عنوان "الاستراتيجيات التسويقية لاختراق الأسواق الدولية: الإطار المفاهيمي والتحليلي"، وقد تضمن ثلاثة مباحث أساسية. تتناول المبحث الأول

المفاهيم الأساسية المرتبطة بالاستراتيجية التسويقية والتخطيط الاستراتيجي، ومراحله، وأدواته. أما المبحث الثاني فقد عالج الشروط والإجراءات التي تضمن نجاح استراتيجيات التسويق الدولي، مع التركيز على المؤشرات والدلائل الاستراتيجية للنجاح. بينما تناول المبحث الثالث تقييم أداء وكفاءة هذه الاستراتيجيات من خلال تحليل المبيعات، الحصة السوقية، وكفاءة المزيج التسويقي الدولي.

- الفصل الثاني: خُصص للدراسة التطبيقية على مؤسسة كوندور كنموذج لمؤسسة جزائرية رائدة في مجال التصدير. وتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث قدم المبحث الأول تعريفاً عاماً بالمؤسسة وهيكلها وأهدافها وتشخيصها الاستراتيجي. في حين تناول المبحث الثاني عناصر المزيج التسويقي الخاص بالمؤسسة من منتج وتسعير وتوزيع وترويج. أما المبحث الثالث فقد ركّز على الاستراتيجيات التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسة، لاسيما استراتيجية التصدير واستراتيجية التنوع.

ويُختتم كل فصل بخلاصة تلخص أهم ما تم التوصل إليه، مع خاتمة عامة في نهاية الدراسة تُبرز النتائج النهائية والتوصيات المقترحة.

الفصل الأول:

الاستراتيجيات التسويقية لاختراق الأسواق الدولية:

الإطار المفاهيمي والتحليلي

تمهيد:

في ظل التحوّلات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، حيث تزداد حدة المنافسة وتتسارع وتيرة العولمة، أصبحت القدرة على اختراق الأسواق الدولية مفتاحاً للبقاء والنمو للمؤسسات الطموحة. لم يعد النجاح محصوراً في السوق المحلي، بل امتد ليشمل تحديات معقدة تتطلب فهماً عميقاً للبيئات الخارجية المتباينة، من حيث الثقافة، التشريعات، والسلوك الاستهلاكي. يُعد التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية لبناء سياسات تسويقية فعالة تُترجم الفرص العالمية إلى إنجازات ملموسة.

يأتي هذا الفصل لاستكشاف الإطار المفاهيمي والتحليلي للاستراتيجيات التسويقية الموجهة لاختراق الأسواق الدولية، حيث يهدف إلى توفير رؤية شاملة حول كيفية تحويل المفاهيم النظرية إلى أدوات عملية. ينطلق الفصل من فرضية أساسية مفادها أن التميز في التسويق الدولي لا يعتمد فقط على جودة المنتج، بل على قدرة المؤسسة على تصميم استراتيجيات مرنة تستجيب للتعقيدات الجغرافية والسياسية والاقتصادية.

من خلال ثلاثة مباحث متكاملة، يتناول الفصل أولاً المفاهيم الأساسية للاستراتيجية التسويقية ومراحل بنائها، ثم ينتقل إلى تحليل عوامل نجاح هذه الاستراتيجيات في البيئة الدولية، وأخيراً يُقدّم أدوات تقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يُسهم هذا الفصل في بناء أساس نظري متين لفهم الآليات التي تمكن المؤسسات من تحويل التحديات الخارجية إلى فرص استثنائية، تمهيداً للانتقال إلى الجانب التطبيقي في الفصل الثاني

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية التسويقية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية أحد أهم الأساليب الإدارية الفعالة بالنسبة للمؤسسات، لاسيما في ظل المنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة؛ إذ تساعد في رسم التوجه المستقبلي لها، وفي إيجاد السبل اللازمة لتحقيق هذا التوجه بما يضمن الاستخدام الأفضل للموارد، ولنجاح في جميع مجالات نشاطها، والذي سيؤدي إلى تدعيم مركزها التنافسي ونموها واستمراريتها.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التسويقية والتخطيط الاستراتيجي.

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، بات من الضروري على المؤسسات تبني استراتيجيات تسويقية فعالة تضمن قدرتها على التكيف والمنافسة. تمثل الاستراتيجية التسويقية الرؤية الشاملة التي توجه النشاط التسويقي نحو تحقيق أهداف المؤسسة. أما التخطيط الاستراتيجي، فهو الأداة التي تترجم هذه الرؤية إلى خطط عملية من خلال تحليل البيئة وتخصيص الموارد. ويُعد الجمع بينهما أساساً لتحقيق التميز والاستمرارية في السوق. لذا، يتناول هذا المطلب مفهومي الاستراتيجية التسويقية والتخطيط الاستراتيجي وأهميتهما في بناء ميزة تنافسية مستدامة

أولاً: ماهية الاستراتيجية التسويقية

تُعرف الاستراتيجية التسويقية على أنها مجموعة من الأنشطة المخططة التي تتبناها المؤسسة الموجهة نحو السوق، بهدف تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال تبني سياسة تسويقية دائمة تركز على تقديم منتجات وخدمات تُضفي قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون. وهي تمثل في ذات الوقت فلسفة مؤسسية تُركّز على استكشاف الفرص التسويقية، وتشكل الأساس الذي يقوم عليه التخطيط التسويقي والنمو المستقبلي للمؤسسة.¹

كما تُعد الاستراتيجية التسويقية نظرة شمولية للمستقبل البعيد للمؤسسة، وتعمل إدارة التسويق في ضوءها على تحديد الأهداف وصياغة الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية. وانطلاقاً من التعاريف المتعددة، يمكن القول إن الاستراتيجية التسويقية تشمل كل الإجراءات الرامية إلى تقييم العوامل البيئية المحيطة، من أسواق ومنافسة ومتغيرات خارجية، بهدف خلق قيمة حقيقية للعميل.²

¹ أحمد بلالي ، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات الأعمال الراهنة ، مجلة الباحث ، العدد السادس ، ورقلة ، 2008 ، ص 112.

² محمد عبيدات ، إستراتيجيات التسويق ، الطبعة الأولى ، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2013 ، ص: 35.

وعليه فإن الاستراتيجية التسويقية تمثل نشاطاً إدارياً متكاملًا يُعنى بالتنفيذ المنظم للمهام التسويقية، بما يسهم في بلوغ الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، ويُكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

تعددت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي باختلاف وجهات النظر حول المستقبل ومستوى الإدارة في التعامل معه، وكذا تباين الوسائل المستخدمة في مواجهته. ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه أداة إدارية فعالة تمكّن قادة المؤسسات من فهم بيئتهم والتكيف معها؛ فهذان العنصران (الفهم والاستجابة) يُعدّان جوهر العملية الاستراتيجية.¹

كما يُعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ووضع السياسات الملائمة لتوفير الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق تلك الأهداف". وهناك من ينظر إليه على أنه "تصور مستقبلي لصورة المؤسسة المثالية في الأمد البعيد، والسعي إلى تحقيق هذا التصور على أرض الواقع".²

فيما يُعرّفه آخرون بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد الغايات التنظيمية بعيدة المدى، واختيار الوسائل المناسبة (كالاستراتيجيات والسياسات)، وتخصيص الموارد، وتطوير الخطط اللازمة لتحقيق تلك الغايات".³

انطلاقاً من هذه التعاريف، يمكننا القول إن التخطيط الاستراتيجي يُعد أداة قيادية تتيح لصنّاع القرار في المؤسسات التفاعل مع قضايا المستقبل بطريقة منهجية، عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الغايات الاستراتيجية، وتوجيه الموارد لتحقيقها. إنه وسيلة لتحقيق أداء مؤسسي متميّز، يرسّخ الميزات التنافسية ويضمن البقاء في بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار والتنافسية العالية. وبالتالي، فإن التخطيط الاستراتيجي ليس غاية في ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي.

يتم إعداد التخطيط الاستراتيجي عبر سلسلة من المراحل المتتابعة والمنهجية، حيث تُعد كل مرحلة تمهيداً لما يليها، ولا يمكن الشروع في مرحلة دون استكمال سابقتها. ورغم وجود تباين نسبي في

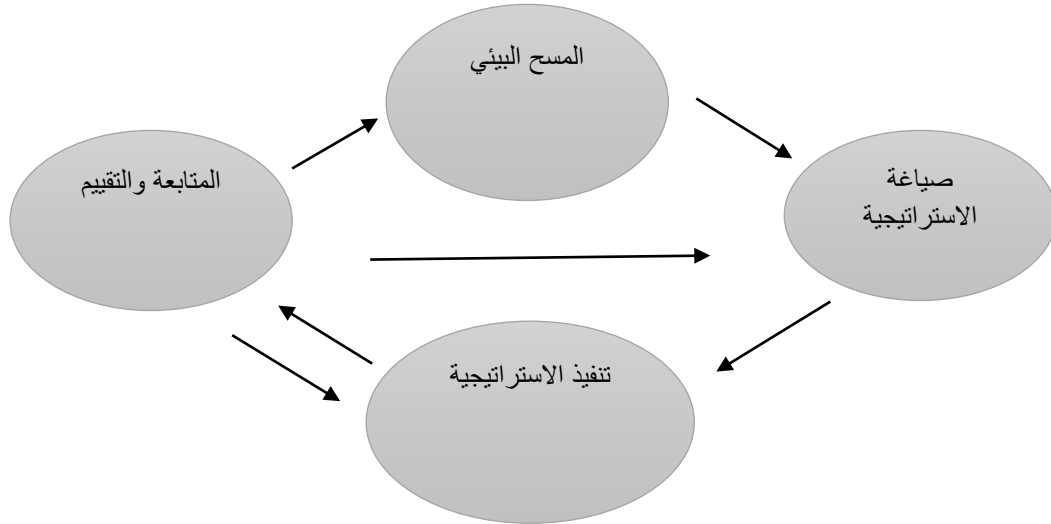
¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية. ط2. الجزائر. 2009، ص 45.

² هاريسون دافيد، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، تر: ناظورية علاء الدين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 93

³ محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص 78.

وجهات نظر الباحثين حول عدد وتسميات هذه المراحل، إلا أن معظم الدراسات تجمع على وجود أربع مراحل رئيسية تشكل الإطار العام المتفق عليه في أدبيات التخطيط الاستراتيجي. والشكل الموالي يوضح التفاعل المتبادل بين مكونات التخطيط الاستراتيجي¹

شكل رقم (1): التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الاستراتيجية.



المصدر: مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي" - دار المنهاج، عمان - الأردن، 2009 ص 60
فيما يلي سيتم التطرق الى هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

أولاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة "التحليل البيئي":

تُعد هذه المرحلة الأساس الذي تُبنى عليه بقية المراحل، إذ يتم من خلالها تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة (مثل الفرص والتهديدات)، وتحليل البيئة الداخلية (مثل نقاط القوة والضعف)، مما يتيح للمؤسسة امتلاك رؤية دقيقة وشاملة لمحيطها الداخلي والخارجي.²

يعتبر التحليل البيئي أول عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث ويبدأ به قبل بدء المؤسسة بصياغة استراتيجيتها حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة، لأهمية تأثيره على أهدافها وانشطتها، التحليل البيئي هو عبارة عن مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات او الميزات التنافسية في المنظمة من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق

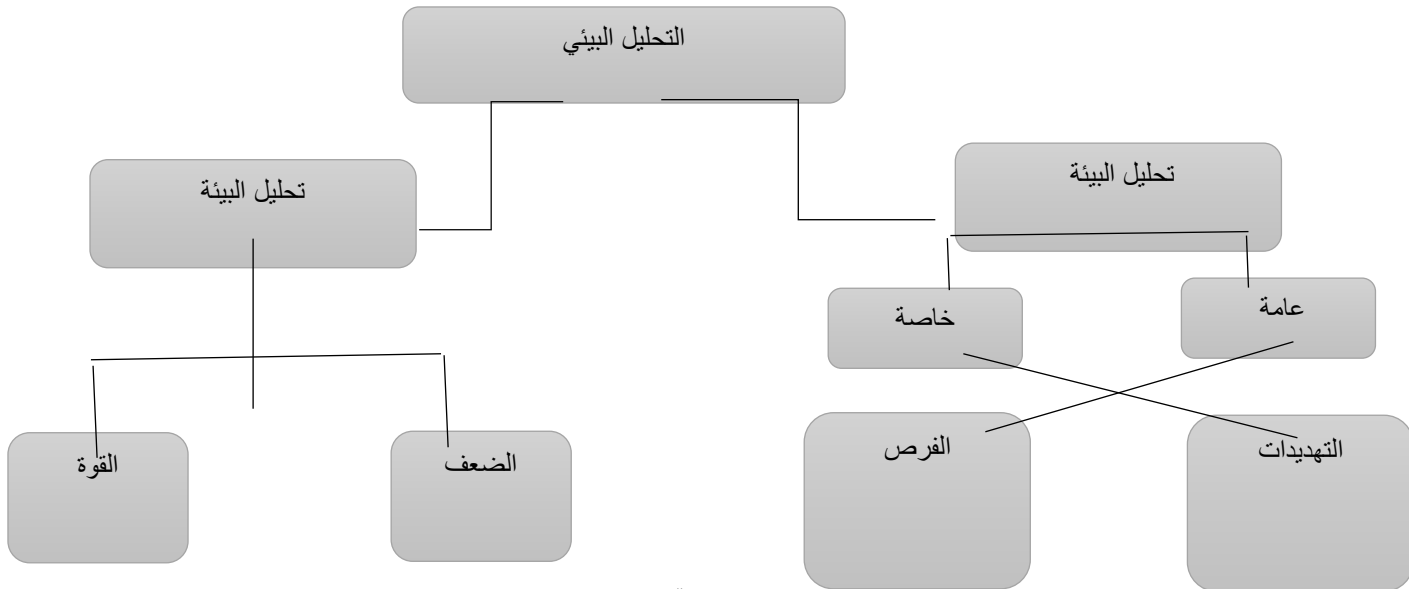
¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، 2010، 123.

² مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 01، القاهرة، 2009، ص 101.

العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد اهداف المنظمة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة من بين المتغيرات البيئية.¹

يعرف التحليل البيئي بمجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات او الميزات التنافسية في المنظمة من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد اهداف المنظمة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة من بين المتغيرات البيئية.²

الشكل 2: الإطار العام للتحليل البيئي.



المصدر: منصور محمد العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن 2011 ص 68.

ويتضمن التحليل الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية:

أ- مفهوم تحليل البيئة الخارجية: هو التحليل الذي تقوم به المؤسسة لمحيطها والذي تسعى الى معرفة الوضع الحالي والأوضاع المستقبلية المحتملة لهذا المحيط الذي تنمو وتنشط فيه وقد جعل اتساع مفهوم البيئة الخارجية شموليتها عدد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة فيرى البعض ان البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع المنظمات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتتشكل من خلال علاقات سببية مركبة تعطي دلالات مختلفة.

¹ حسين مصطفى هلاي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 153.

² المرجع السابق، 155.

"جميع العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر أو Mintzberg و James ويرى كل من غير مباشر في عمليات اتخاذ القرارات " ¹

"هي العوامل التي تؤدي الى خلق الفرص والتهديدات Jauch و Glueck وفي المفهوم الذي قدمه للمنظمة" ²

تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي الى تغير حتمي في مسارها وهي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال اعمال وأنشطة المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها او السيطرة عليها

وتشمل البيئة الخارجية على كافة الاتجاهات والاحداث والقوى التي تقع خارج حدود المؤسسة، ولا تخضع كلياً لسيطرة المؤسسة، وتؤثر بطرق مختلفة على قدرة المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها ولا تقتصر البيئة الخارجية للمؤسسة على البيئة المحلية فحسب بل تمتد لتشمل البيئة الإقليمية والعالمية. كما ان تحليل البيئة الخارجية يتضمن البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وما قد تحمله من تهديدات حيث تستعد المنظمة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة.

ب - مفهوم تحليل البيئة الداخلية:

يقصد بالبيئة الداخلية مجموعة العوامل المكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية ، وتأثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن للمنظمة التحكم بها. ³ ويعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة خطوة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة حيث انه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة كما أنو يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومتابعتها أو تفاديها من خلال نقاط القوة المتوفرة لدى المنظمة.

¹ رشيد حميد مزيد، مرز حمة حسن، قادر عبد الحسين مدهوش، التخطيط الاستراتيجي وإمكانية اعتماد في المكتبات الجامعية العراقية المكتبة المركزية في جامعة البصرة :دراسة حالة مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 25 ، العدد6، 2017، ص 109.

² بشار الوليد، التخطيط الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2009، ص 97.

³ ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة مقدمة لمحصل على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة بنينا، مصر، 2011، ص 61.

من خلال ما سبق يتضح ان الهدف الأساسي من التحليل الداخلي هو البحث عن إمكانية اكتساب وحماية ميزة تنافسية تسمح للمنظمة ان تخوض معركة المنافسة وان تتفوق على منافسيها ان أمكن ذلك

ثانياً: صياغة الاستراتيجية:

بناءً على نتائج المسح البيئي، يتم في هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها وأهدافها بعيدة المدى، ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد البدائل الممكنة واختيار الأنسب منها بناءً على الإمكانيات المتاحة.¹

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية:

تُعد مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من أكثر المراحل حساسية وتعقيداً ضمن مراحل التخطيط الاستراتيجي، إذ يتم خلالها تحويل الرؤى والخطط الاستراتيجية إلى أنشطة واقعية ملموسة، عبر إعداد برامج تنفيذية، وتوزيع المهام والموارد، وتحديد المسؤوليات، وإنشاء الهياكل التنظيمية المناسبة. ويتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى التزام الإدارة العليا، وكفاءة الموارد البشرية، وتوفر الإمكانيات المالية والتقنية.²

وتشمل هذه المرحلة ترجمة الخطط والسياسات المعتمدة في مرحلة الصياغة إلى خطوات عملية عبر ثلاث أدوات رئيسية:

أ. البرنامج:

البرنامج هو مجموعة مترابطة من الأنشطة والمراحل التي تهدف إلى تنفيذ خطة محددة. ويُعد البرنامج أداة أساسية لتحويل الاستراتيجية إلى واقع تنفيذي، وقد يتضمن إعادة هيكلة المؤسسة، تغيير ثقافتها التنظيمية، تطوير منتج جديد، أو التوسع نحو أسواق جديدة. وتُدعم هذه البرامج عادة بـموارد مالية محددة وجدول زمنية واضحة، تختلف في حجمها ومدتها وأسلوب تنفيذها تبعاً لطبيعة الأهداف الموضوعية.³

ب. الموازنات:

تُعد الموازنات أداة مالية لتخصيص الموارد وتوجيهها نحو تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية. فبعد تحديد البرامج التنفيذية، يجب وضع موازنات تفصيلية لكل نشاط رئيسي داخل المؤسسة، بما يضمن التوزيع

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الريان للنشر والتوزيع، الدوحة، 2014، ص 61.

² المرجع السابق، ص 77.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية لمنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 85.

الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة. وتساعد الموازنات أيضاً في مراقبة الأداء وتقييمه خلال مراحل التنفيذ¹.

ت. الإجراءات:

الإجراءات هي خطط تشغيلية تفصيلية توضح كيفية تنفيذ نشاط أو عمل معين، وتحدد مساره، والجهات المسؤولة عن تنفيذه، والزمان والمكان المناسبين لذلك. ولكي تكون الإجراءات فعالة، ينبغي أن تتسم بالوضوح، والبعد عن التعقيد، والاتساق مع السياسات العامة للمؤسسة، وأن تكون مكتوبة ومعلنة لضمان الالتزام بها من طرف جميع المعنيين بالتنفيذ. وعليه فإن هذه الأدوات التنفيذية تمثل الأساس العملي الذي تركز عليه عملية تنفيذ الاستراتيجية، وتسهم بشكل فعال في ربط الرؤية الاستراتيجية بالواقع الميداني².

رابعاً: المتابعة والتقييم.

تُعنى هذه المرحلة بمراقبة سير تنفيذ الاستراتيجية وفقاً للأهداف والخطط المرسومة، وتقييم الأداء بناءً على مؤشرات محددة مسبقاً، بهدف تصحيح الانحرافات وتعديل المسارات عند الحاجة. وتُعد المتابعة والتقييم ضروريين لضمان فعالية الاستراتيجية واستجابتها للتغيرات البيئية³.

المطلب الثالث: أدوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي.

يعد التخطيط الاستراتيجي الدقيق أحد العوامل الحاسمة لنجاح التسويق الدولي، حيث يساعد على تحليل الأسواق العالمية، وفهم الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. ويتوفر عدد من الأدوات التحليلية التي تسهم في تعزيز فعالية التخطيط التسويقي الدولي، ومن أهمها:

أولاً: تحليل مصفوفة SWOT نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات

يُعرف هذا التحليل بأنه أداة ثنائية الأبعاد تربط بين العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يُقارن بين نقاط القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية. تُستخدم مصفوفة SWOT

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، ص 87

² المرجع السابق، ص 91

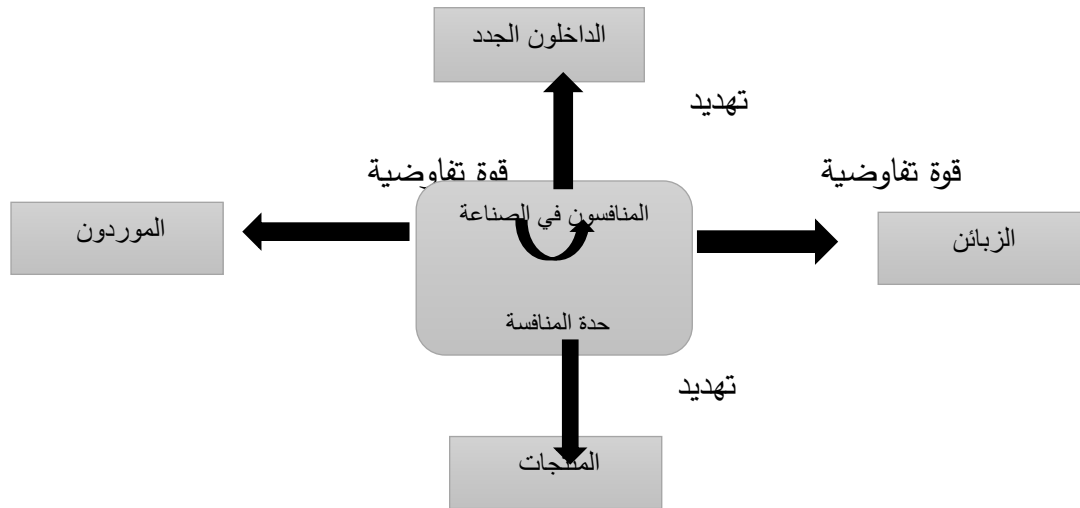
³ المرجع السابق، ص 93.

لتحديد المجالات التي تمتلك فيها المؤسسة ميزات تنافسية تساعد على استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وكذلك لمعالجة نقاط الضعف الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات السوق الدولية.¹

ثانياً: تحليل القوى الخمس لبورتر:

يعد نموذج القوى الخمس أداة استراتيجية تستخدم لتشخيص بيئة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة. يقيس هذا النموذج حدة التنافس وتأثير القوى المختلفة مثل التهديدات من المنافسين الجدد، قوة التفاوض للموردين والعملاء، التهديدات البديلة، والتنافس الداخلي. يساعد هذا التحليل المؤسسات على فهم الديناميكيات التنافسية وتحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر على موقعها في السوق.²

شكل 3: نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس.



Source: Michel porter. L'avantage concurrentiel, DUNOD, pris, p17

ثالثاً: تحليل البيئة العامة: (PESTEL)

هو أداة تستخدم لتقييم العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة في بيئتها العامة. يركز هذا التحليل على الجوانب السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية، مما يمكن الإدارة من توقع التغيرات الخارجية والتكيف معها في استراتيجية التسويق الدولي.³

¹ العسكر عبد العزيز، متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم لاجتماعية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس. العدد 49، الرياض، 2015، ص 134.

² حجازي إسماعيل، اثر تحليل القوى التنافسية لـ بورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، اوماش، بسكرة، 2015، ص 61.

³ Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors . Free Press, 1998, p 49.

رابعاً: بطاقات الأداء المتوازن :

يمثل هذا النموذج أداة شاملة لقياس أداء المؤسسة عبر أربعة أبعاد رئيسية:

- **المنظور المالي**: يعكس الأهداف المالية ويركز على تحقيق رضا المستثمرين من خلال العوائد المالية.
- **منظور العملاء**: يركز على تحقيق رضا العملاء عبر جودة المنتجات والخدمات والأسعار المناسبة.
- **منظور العمليات الداخلية**: يتناول كفاءة وفعالية العمليات التي تساعد المؤسسة على تحقيق تفوق تنافسي.
- **منظور التعلم والنمو**: يقيس قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف المستمر لضمان الاستدامة المستقبلية.

خامساً: تحليل سلسلة القيمة:

يشير إلى دراسة جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل متسلسل والتي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة. يهدف هذا التحليل إلى تحديد الأنشطة التي تمثل ميزة تنافسية، بالإضافة إلى فهم العلاقات والتكامل بين هذه الأنشطة لتحسين الكفاءة وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء في الأسواق الدولية.

سادساً: تخطيط السيناريوهات:

يُعد من الأساليب المستقبلية الهامة التي تساعد المؤسسات على إعداد خطط استراتيجية مرنة وطويلة الأمد. من خلال تكوين تصورات مختلفة للمستقبل المحتمل، يمكن للمؤسسة تطوير استراتيجيات بديلة تستجيب للتغيرات في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، مما يعزز قدرتها على البقاء والتنافس في الأسواق العالمية.¹

المبحث الثاني: أساسيات نجاح استراتيجيات نمو التسويق الدولي

في ظل العولمة والتغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق العالمية، أصبح التسويق الدولي أداة حيوية لتمكين الشركات من التوسع وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي تحقيق النجاح في بيئات تنافسية معقدة ومتغيرة. ولتحقيق هذا النجاح، يتطلب الأمر اعتماد استراتيجيات نمو محكمة تقوم على فهم دقيق ومتعمق للبيئات الدولية المتنوعة، والتكيف مع الخصائص الثقافية والاجتماعية المحلية، بالإضافة إلى توظيف أدوات تحليلية متقدمة تساعد في اتخاذ قرارات تسويقية سليمة ومستنيرة.

¹ حجازي إسماعيل، المرجع السابق، ص 75.

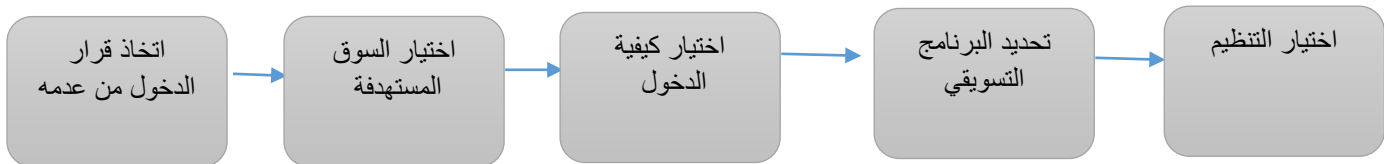
المطلب الأول: الإجراءات الواجب اتباعها لدخول الأسواق الدولية

في ظل التطورات المتلاحقة في الأسواق الدولية، لم تعد المؤسسات تتخذ أي قرار تسويقي إلا بعد الاعتماد على مجموعة واسعة من المعلومات والدراسات والبحوث التي تهدف إلى تقييم طبيعة الأسواق المختلفة وفهم خصائصها بشكل دقيق. كلما زادت اتساع الأسواق وتباعدت جغرافيًا وثقافيًا، تعقدت عملية الدخول إليها، مما يستدعي صياغة استراتيجية متكاملة لدخول الأسواق الدولية. وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من المراحل والقرارات الأساسية التي يجب على المؤسسة اتخاذها لضمان نجاح دخولها إلى الأسواق الأجنبية، وهي كالتالي: ¹

- تقييم بيئة التسويق الدولي لفهم الفرص والتحديات.
- اتخاذ القرار بشأن دخول السوق الدولية من عدمه بناءً على تقييم شامل.
- اختيار الأسواق المستهدفة التي تتناسب مع قدرات المؤسسة واستراتيجياتها.
- تحديد الطريقة المثلى لدخول السوق (مثل التصدير، الشراكة، الاستثمار المباشر، وغيرها).
- صياغة البرنامج التسويقي المناسب الذي يراعي خصوصيات السوق المستهدف.
- اختيار التنظيم التسويقي الملائم الذي يدعم تنفيذ الاستراتيجية بفعالية

والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل 4: يوضح مراحل دخول الأسواق الدولية.



المصدر: بخوش حنان، سبل دخول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأسواق الدولية ص28

أولاً: اتخاذ قرار الدخول للأسواق الدولية من عدمها:

لا تسعى جميع المؤسسات بالضرورة لدخول الأسواق الدولية بهدف البقاء أو التوسع، إذ تلعب مجموعة من العوامل دورًا حاسمًا في دفع المؤسسة نحو هذا القرار. على سبيل المثال، قد يدفع اختراق المنافسين

¹ رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص46.

الدوليين للأسواق المحلية عبر تقديم منتجات ذات جودة أعلى أو أسعار أقل المؤسسة إلى التفكير في الرد بالمثل عبر استكشاف فرص جديدة في الأسواق الخارجية ذات العائدات المحتملة الأكبر¹.

وقبل اتخاذ قرار الدخول للأسواق الدولية، يتعين على المؤسسة دراسة عدة مخاطر وتقييم قدراتها على العمل في بيئات جديدة، بالإضافة إلى مدى فهمها لتفضيلات وسلوكيات المستهلكين في البلدان المختلفة. وبسبب المخاطر والتحديات التي قد تواجهها في هذه الأسواق، تميل العديد من المؤسسات إلى تأجيل الدخول حتى تتوفر لديها عوامل تأكيد مثل تلقي طلبات من مستوردين دوليين، أو امتلاكها لقدرات تشغيلية واسعة تسمح لها بالاستفادة من فرص التوسع في الأسواق الخارجية.

ثانياً: قرار اختيار الأسواق الدولية:

يعد اختيار الأسواق الدولية من القرارات الاستراتيجية الحيوية التي تحدد فرص نجاح المؤسسة في الأسواق الخارجية. ويستلزم هذا القرار تقييماً دقيقاً للسوق المحتمل في الوقت الراهن ومستقبلاً، مع توقع حجم المبيعات، والتكاليف، والأرباح المحتملة. يرتبط نجاح اختيار الأسواق الدولية بشكل مباشر بمدى دقة التقييم وتحليل الفرص التسويقية المتاحة، مما يمكن المؤسسة من توجيه جهودها التسويقية بشكل فعال ومستدام².

ثالثاً: قرار حول المزيج التسويقي الدولي:

يتألف المزيج التسويقي الدولي من مجموعة قرارات استراتيجية تشمل مجالات المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع، بهدف تلبية حاجات ورغبات العملاء في السوق المستهدف بشكل فعال. ويتطلب الأمر تكييف هذه العناصر لتناسب الخصائص الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للأسواق المختلفة، مما يعزز فرص نجاح المؤسسة في بيئتها التسويقية الدولية.

رابعاً: قرار اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لضمان التنفيذ الفعال لأي استراتيجية تسويقية دولية. وتسعى المؤسسات الراغبة في دخول الأسواق الدولية إلى تبني هيكل تنظيمي يمكنها من

¹ بولطيف بلال، إستراتيجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة بيتا للصناعات الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015، ص 68.

² إسماعيل جوامع، ثقافة التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج الأخضر، باتنة، 2007، ص 33.

التكيف مع الفروقات البيئية والثقافية الجديدة، بالإضافة إلى نقل المعرفة والخبرات من السوق المحلي إلى الأسواق الدولية.¹

عند تصميم الهيكل التنظيمي الدولي، تأخذ المؤسسة في الاعتبار عدة عوامل رئيسية، منها:

- توفر المدراء والكوادر المؤهلة.
- التنوع في خطوط المنتجات والأسواق المستهدفة.
- حجم المؤسسة أو العمليات الخارجية.
- توجه الإدارة نحو ممارسة الأعمال في الأسواق الدولية.

المطلب الثاني: المفاتيح الرئيسية لنجاح الاستراتيجية التسويقية الدولية

يُعد التسويق الدولي عملية تخطيط وتنفيذ أنشطة تسويقية عبر الحدود الوطنية، ويتطلب تبني استراتيجيات فعالة لضمان النجاح والاستمرارية في الأسواق العالمية المتنوعة. وفي ضوء ذلك، تتجلى المفاتيح الرئيسية التي تساهم في نجاح الاستراتيجية التسويقية الدولية في النقاط التالية:

أولاً: دراسة السوق المستهدف وتحليل البيئة الخارجية:

لفهم طبيعة الأسواق الدولية، ينبغي على الشركات إجراء تحليل دقيق للبيئة الخارجية يشمل:²

- العوامل الاقتصادية، مثل الدخل القومي ومستوى المعيشة.
- العوامل السياسية والقانونية، بما في ذلك القوانين التجارية والتشريعات التنظيمية.
- العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك المستهلكين.

ثانياً: التكيف مع الثقافات والعادات المحلية:

يستلزم التسويق الفعال في الأسواق الدولية فهماً عميقاً للاختلافات الثقافية، وتكييف الرسائل التسويقية والمنتجات بما يتوافق مع القيم والعادات المحلية، لضمان قبول المنتجات وتعزيز العلاقة مع المستهلكين.³

ثالثاً: اختيار استراتيجية التسعير المناسبة:

عند تحديد الأسعار في الأسواق الدولية، يجب مراعاة عوامل عدة من بينها:

¹ ديبحي مباركة، إستراتيجية التسويق الدولي حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص48

² أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، الأردن، 2002، ص 52.

³ احمد عادل راشد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، لبنان: دار النهضة العربية، 1980، ص 78.

- مستوى الدخل والقوة الشرائية للسوق المستهدف.
- التكاليف الإضافية مثل الضرائب والجمارك وتكاليف النقل.
- طبيعة المنافسة المحلية والدولية.

رابعاً: قنوات التوزيع الفعالة:

تختلف أساليب التوزيع بين الأسواق، لذا على الشركات اختيار قنوات توزيع تضمن وصول المنتجات إلى المستهلكين بكفاءة، سواء عبر:¹

- التوزيع المباشر عبر المتاجر الخاصة أو منصات الإنترنت.
- التوزيع من خلال وكلاء محليين أو شراكات مع شركات محلية.
- الاستفادة من التجارة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة.

خامساً: استراتيجيات الترويج الفعالة:

يتطلب تصميم حملات ترويجية متناسقة مع الثقافة المحلية، والاستفادة من الوسائل الرقمية والتقليدية للوصول إلى الجمهور المستهدف، مما يعزز الوعي بالعلامة التجارية ويزيد من الطلب على المنتجات.

سادساً: الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة:

تساهم التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، في فهم سلوك المستهلكين بدقة، وتحسين الاستراتيجيات التسويقية الدولية من خلال تخصيص العروض وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

سابعاً: بناء الولاء وإدارة العلاقات مع العملاء الدولية: (CRM)

يتطلب الحفاظ على العلاقات طويلة الأمد مع العملاء في الأسواق الدولية تطبيق استراتيجيات متقدمة تشمل:²

- برامج الولاء والتخصيص في الخدمات.
- الاستماع لملاحظات العملاء والعمل على تحسين الخدمات باستمرار.
- تقديم دعم فني وخدمة عملاء متعددة اللغات.

¹ المرجع السابق، ص 86.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص

ثامنا: الامتثال للقوانين والتشريعات المحلية والدولية:

تضمن مراعاة القوانين التجارية، والضرائب، وحماية المستهلك في الأسواق المستهدفة تجنب العقوبات القانونية، وتعزيز ثقة العملاء بالعلامة التجارية، وهو ما يمثل أساساً لنجاح واستدامة الأعمال الدولية.

يتطلب النجاح في الأسواق الدولية تخطيطاً دقيقاً يتسم بالمرونة والتكيف مع التنوع الثقافي والاجتماعي، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة ومتطورة. وباتباع هذه المفاتيح الأساسية، يمكن للشركات تعزيز تواجدها الدولي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن نموها وتطورها في بيئة الأعمال العالمية.

المطلب الثالث: النجاح الاستراتيجي ومؤشراته

لم ينبثق مفهوم النجاح الاستراتيجي من منطلق فلسفي أو نظري بحت، بل نشأ من واقع الممارسات العملية ودوره الحيوي في تمكين المنظمات من البقاء والاستمرارية في بيئة العمل الديناميكية. لذا، يعتبر هذا المفهوم أكثر تطبيقية منه نظرية، مما يصعب معه تحديد تعريف دقيق وموحد له.

أولاً: تعريف النجاح الاستراتيجي

وقد تم تعريف النجاح الاستراتيجي على النحو التالي:¹

- هو "سلسلة من القرارات التي يتخذها كبار المديرين في المنظمة لتعزيز قدراتها التنافسية واستدامتها لأطول فترة ممكنة في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة."
- كما عرف بأنه "قدرة المنظمة على صياغة الاستراتيجية المناسبة لها، وتنفيذها بطريقة تضمن تحقيق أهدافها الخاصة."
- وتعريف آخر يشير إلى أنه "كفاءة المنظمة في اختيار المدخلات المعرفية لدعم برامج التعلم المستمر لتعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم ضمان بقائها واستمراريتها."²

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 101.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المرجع السابق، ص 59

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار النجاح الاستراتيجي أحد المؤشرات التي تعكس قدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية، من خلال برامج التعلم والتطوير المستمرة التي تمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، ودعم برامج ومشاريع النمو المستدامة.

ثانياً: مؤشرات النجاح الاستراتيجي:

- يمكن التعرف على درجة النجاح الاستراتيجي من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، منها:¹
1. القدرة على النمو والتكيف مع المستجدات المتلاحقة، بما يضمن استجابة المنظمة للتغيرات والمتطلبات الجديدة في البيئة التنافسية.
 2. الاستمرارية والنمو المتميز في العمل، التي تعكس قدرة المنظمة على الحفاظ على مكانتها وتطويرها في الأسواق.
 3. الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في تحقيق الأهداف، وهو مؤشر على إدارة الموارد بشكل مثالي لتحقيق أفضل النتائج.
 4. تعزيز الكفاءة والتفاعل الإيجابي مع جميع أصحاب المصالح، لضمان دعم مستدام من قبل العملاء، الموظفين، والمساهمين.
 5. إدارة رأس المال الفكري واستثماره بأقصى شكل ممكن، حيث يُعد رأس المال الفكري من أهم الأصول التي تضمن الابتكار والتطوير المستمر.
- النجاح الاستراتيجي ليس مجرد تحقيق أهداف قصيرة الأمد، بل هو القدرة على بناء منظمة مرنة وقادرة على التكيف، والنمو، والتميز في بيئة تنافسية متغيرة. وتتحقق هذه الاستدامة من خلال مزيج متوازن من الأداء المالي القوي، الابتكار المستمر، الكفاءة التشغيلية، والقدرة على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص.

المبحث الثالث: تقييم أداء وكفاءة استراتيجية التسويق الدولي

تعتمد فعالية استراتيجية التسويق الدولي على مدى قدرتها في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ويتطلب ذلك استخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات الكمية والنوعية التي تتيح للمؤسسة تقييم أدائها التسويقي بشكل دقيق وهادف. ويُعد تحليل المبيعات من بين أبرز هذه المؤشرات، حيث يعكس بوضوح مدى نجاح الاستراتيجية في الوصول إلى السوق المستهدف وتحقيق النتائج المرجوة.

¹ شريف أحمد شريف، التسويق بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب المصرية، مصر، 2004، ص 42

المطلب الأول: تحليل المبيعات

يُعد من الأدوات الأساسية في تقييم أداء الاستراتيجية التسويقية الدولية، إذ يعكس قدرة إدارة التسويق والمبيعات على تحقيق الأهداف المخططة خلال فترة زمنية محددة. ويُمكن هذا التحليل المخططين من رصد نقاط القوة والضعف في الأداء، ما يسمح بتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة أوجه القصور، كما أن غياب الاعتماد على المعلومات والتحليلات التاريخية يجعل من الصعب على مديري المبيعات التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للسوق، الأمر الذي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة أو فعالة. ومن هذا المنطلق، تكتسب البيانات التاريخية أهمية قصوى في بناء خطط المبيعات المستقبلية.

ويمكن تحليل المبيعات من خلال أربعة مداخل رئيسية:¹

أولاً: مدخل حجم الحصة البيعية المخطط لها

يُعد هذا المدخل من أكثر الأساليب استخداماً من قبل المؤسسات. ويعتمد إما على قيمة المبيعات أو كميته:

1. تُستخدم قيمة المبيعات عندما تكون مبيعات المنتج مستقرة نسبياً، مما يسمح بتوقعها بدقة.
2. أما في حالة المنتجات الجديدة أو الأسواق غير المستقرة، فيُفضل استخدام كمية المبيعات نظراً لصعوبة التنبؤ بقيمتها بدقة.

ويُراعى عند تطبيق هذا المدخل أن تكون الحصة البيعية للسلع الجديدة منخفضة في البداية، مع تقديم حوافز ومكافآت أكبر لتحقيقها، في حين أن المنتجات المستقرة تُخصص لها حصص أعلى. وغالباً ما تُحدد هذه الحصص لفترات زمنية قصيرة، لأن دقة التقدير تكون أعلى كلما كانت المدة الزمنية أقصر.²

ثانياً: مدخل حجم الحصة المالية المخطط لها

يركز هذا المدخل على المؤشرات المالية التالية:³

1. الأرباح: حيث تهدف المؤسسة إلى التركيز على العائد الربحي من المبيعات، وليس فقط على الكمية أو القيمة، إذ أن مبيعات مرتفعة لا تعني بالضرورة أرباحاً مرتفعة.

¹ البزاوي نزار، عبد المجيد محمد. استراتيجيات التسويق: دليل للنشر والتوزيع. دار البرنجي، الأردن، 2007، ص 91.

² الفراشي أحمد عطاء الله. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. ط1، دار مجذولي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 55.

³ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، ص 56.

2. **التكاليف**: يساعد هذا المدخل في التحكم في المصاريف، من خلال ربط النفقات المسموح بها بالعائد المتوقع من المبيعات، بما يعزز كفاءة الإنفاق التسويقي.

ثالثاً: مدخل حصة النشاط المخطط لها

لا يركز هذا المدخل على كمية أو قيمة المبيعات، وإنما على قياس الأنشطة المرتبطة بالعملية البيعية مثل: ¹

1. عدد العروض البيعية المقدمة،

2. عدد الزيارات للعملاء المحتملين،

3. أو عدد المشاركات في المعارض الدولية.

ويُستخدم هذا المدخل عندما يكون الهدف هو تنشيط الحضور السوقي أو الترويج الأولي للمنتجات في الأسواق الجديدة.

رابعاً: مدخل المعايير المتنوعة

تستخدم الإدارة هذا المدخل عندما ترغب في السيطرة الشاملة على كل من الأنشطة البيعية وغير البيعية، حيث يشمل:

1. معايير كمية (كالمبيعات والأرباح)،

2. ومعايير نوعية (مثل رضا العملاء، وفعالية الفرق البيعية، والتفاعل مع السوق).

ويتميز هذا المدخل بشموليته ومرونته في التقييم، ما يجعله مناسباً للبيئات المعقدة والمتغيرة مثل الأسواق الدولية، كما يُعد تحليل المبيعات أداة فعالة لقياس أداء الاستراتيجية التسويقية الدولية، ويساعد على التوجيه المستمر نحو تحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية. كما أن اختيار المدخل المناسب للتحليل يجب أن يتماشى مع طبيعة المنتج، واستقرار السوق، وأهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد ²

المطلب الثاني: تحليل حجم الحصة السوقية

رغم غياب مؤشرات مثالية تقيس الأداء التسويقي بشكل شامل، إلا أن الحصة السوقية تبقى من أبرز المؤشرات الكمية التي يعتمد عليها في تقييم فعالية الاستراتيجية التسويقية، خاصة في بيئة الأعمال

¹ ناهد محمد مطاير، دور استراتيجيات المنافسة في اختيار مقاييس تقييم الأداء التسويقي، مصر: مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 71، الجزء الأول، جامعة القاهرة، 2008، ص 91.

² ناهد محمد مطاير، دور استراتيجيات المنافسة في اختيار مقاييس تقييم الأداء التسويقي، المرجع السابق، ص 97.

الدولية. فهي تعكس مستوى التنافسية والقدرة على اختراق السوق، وتعد مؤشراً مباشراً على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية.

أولاً: الحصة السوقية:

تُعرف الحصة السوقية بأنها النسبة التي تمثل مبيعات المؤسسة (من حيث القيمة أو الكمية) مقارنة بإجمالي مبيعات السوق الكلية لنفس المنتج أو الخدمة، ويتم حسابها بإحدى الصيغتين:¹

• حسب الإيرادات:

$$\text{الحصة السوقية} = \left(\frac{\text{إيرادات الشركة}}{\text{إجمالي إيرادات السوق}} \right) \times 100$$

• حسب الكمية:

$$\text{الحصة السوقية} = \left(\frac{\text{مبيعات الشركة بالوحدات}}{\text{إجمالي إيرادات السوق بالوحدات}} \right) \times 100$$

ثانياً: أهمية تحليل الحصة السوقية:

1. مؤشر على الربحية والتدفق النقدي

تشير الحصة السوقية المرتفعة عادة إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مستدامة بفضل قاعدة عملاء واسعة، مما يعزز تدفقها النقدي ويُسهم في تمويل عملياتها التوسعية دولياً.

2. أداة لفهم الوضع التنافسي

من خلال تحليل الحصة السوقية، يمكن للمؤسسة تحديد موقعها داخل السوق مقارنة بالمنافسين، مما يوفر رؤية دقيقة حول مدى فاعلية استراتيجيتها التسويقية، ومواطن القوة والضعف التي ينبغي التركيز عليها.²

¹ أمجدل أحمد، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، دراسة حالة منشأة سيدي الكبري البلدية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10. ديسمبر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص 166.

² Lambin Jean-Jacques, Chantal de Moerloose, marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p 69.

3. تقييم الأداء الاستراتيجي

تمثل الحصة السوقية مخرجات مباشرة للاستراتيجية التسويقية المتبعة، ما يسمح بتقييم مدى تحقق الأهداف المرسومة وفاعلية السياسات المعتمدة.

4. فرص اختراق الأسواق

ارتفاع الحصة السوقية يعني أن المؤسسة قد نجحت في بناء صورة ذهنية قوية لدى المستهلكين، ما يُسهّل عليها اختراق أسواق جديدة أو التوسع داخل السوق الحالي، نتيجة السمعة الجيدة والطلب المرتفع على منتجاتها.

5. تعزيز القدرة التفاوضية والتسويقية

المؤسسة ذات الحصة السوقية المرتفعة غالبًا ما تحظى بامتيازات من الموردين والموزعين، كما أن منتجاتها تُسوق بسهولة أكبر نظرًا لثقة العملاء بها، مما يعزز كفاءتها في التوزيع والترويج.¹ يمثل تحليل الحصة السوقية أحد أهم أدوات تقييم الأداء التسويقي في إطار استراتيجية التسويق الدولي، حيث يُوفر دلالات كمية دقيقة عن مدى قوة المؤسسة في السوق. كما يساعد هذا التحليل في رسم السياسات المستقبلية، وتحديد الفرص الاستراتيجية للنمو، وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية

المطلب الثالث: تحليل كفاءة المزيج التسويقي الدولي

يُعد تحليل كفاءة المزيج التسويقي الدولي خطوة جوهرية لتقييم مدى فاعلية الاستراتيجيات التسويقية التي تعتمدها المؤسسة عند دخولها إلى الأسواق الخارجية. فالمزيج التسويقي - الذي يشمل المنتج، السعر، التوزيع، والترويج - يمثل حجر الأساس لأي عملية تسويقية، ولا يمكن تصور نجاح التسويق الدولي دون دراسة دقيقة لكل عنصر من عناصره.

أولاً: المنتج في المزيج التسويقي الدولي

يُعد المنتج الركيزة الأساسية للمزيج التسويقي الدولي، إذ تتبني عليه بقية الاستراتيجيات التسويقية كالتررويج، التسعير، والتوزيع. فنجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة السلع أو الخدمات المقدمة وخصائصها. وتتطلب عملية التسويق الفعّال للمنتج بتقييم دقيق للسوق المستهدفة بهدف التعرف

¹ الهام فخري طمليه، استراتيجيات التسويق -إطار نظري و تطبيقي، - ط0، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص

على حاجات ورغبات وتفضيلات المستهلك الأجنبي، ومن ثم وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة. ومن أبرز الاستراتيجيات المعتمدة في هذا المجال:¹

1. استراتيجية التغليف والتعبئة

يُعد الغلاف أحد المكونات الرئيسية للمنتج ومظهره الخارجي، حيث تساهم جودته وتميزه في تعزيز القيمة التسويقية للسلعة، سواء في السوق المحلي أو الدولي. وتزداد أهمية التغليف في البيئة الدولية نظرًا لاختلاف ظروف المناخ والمسافات والذوق العام، مما يستدعي من الشركات الدولية تصميم أغلفة تتلاءم مع كل سوق مستهدف.

من بين العوامل التي تفرض ضرورة تخصيص التغليف حسب خصوصيات كل دولة:

- اختلاف الطقس والمناخ من بلد لآخر.
- بعد المسافات بين الدول، رغم تطور وسائل النقل.
- مدة بقاء السلعة على الأرفف أو في المخازن وقنوات التوزيع.
- تفاوت متوسط الدخل بين الأسواق الدولية.
- التوجه المتزايد نحو التسويق الأخضر، ما يفرض استخدام مواد تغليف صديقة للبيئة.

2. استراتيجية التميز (العلامة التجارية)

رغم وجود قوانين دولية تحمي حقوق الملكية الفكرية والصناعية، إلا أن حماية العلامات والأسماء التجارية تظل تحديًا كبيرًا في السوق الدولية. إذ تواجه الشركات مشاكل حقيقية في حماية منتجاتها من التقليد أو التزوير، مما يجعل من استراتيجية التميز والتفرد أحد المفاتيح الأساسية للنجاح، لا سيما من خلال:²

الابتكار في التصميم، تقديم قيمة مضافة للمستهلك، بناء ولاء للعلامة التجارية على المدى الطويل.

3. استراتيجية التبيين (الوسم)

يُقصد بالتبيين توفير المعلومات الأساسية عن المنتج بطريقة واضحة ومفهومة للمستهلك الأجنبي، ويُعد ذلك عنصرًا حيويًا في التغليف والتسويق الدولي. تتأثر استراتيجية التبيين بعدة عوامل، منها اللغة، القوانين المحلية، والثقافة الاستهلاكية، ويجب أن تشمل:

- إرشادات الاستخدام بلغة يفهمها المستهلك وبأسلوب يتوافق مع ثقافته.

¹ Kotler Philip, Keller Kevin , Dubois Bernard , Manceau Delphine , Marketing Management, 12^{ème} édition, Pearson éducation, paris, 2006, p 75.

² R. Eric Reidenbach, Six Sigma Marketing: From Cutting Costs To Growing Market Share, Milwaukee Wisconsin ,USA, 2009, p 41

- تفاصيل المنتج: مثل تاريخ الصنع، مدة الصلاحية، بلد المنشأ.
- رسومات توضيحية تشرح طريقة الاستخدام إن أمكن.

4. استراتيجية الضمان وخدمة ما بعد البيع

يُعرّف الضمان بأنه تعهد من المنتج بأداء السلعة لوظيفتها كما يجب، أما خدمة ما بعد البيع فتتمثل في عروض الشركة لضمان صيانة السلعة وفحصها وإصلاحها أو استبدال أجزائها عند الحاجة. وتُعد هذه الاستراتيجية ضرورية خاصة في حالة:¹

- السلع الإنتاجية.
- السلع الاستهلاكية المعمّرة.

في السوق الدولي، يتطلب تقديم خدمات ما بعد البيع إجراءات إدارية وقانونية، منها الحصول على موافقات حكومية في بعض الدول. وعلى الرغم من أن سياسة الضمان قد تكون مكلفة، إلا أنها تمثل عنصراً أساسياً ضمن استراتيجية المنافسة الدولية وتعزز من ثقة المستهلك بالمنتج والعلامة التجارية

ثانياً: السعر في المزيج التسويقي الدولي

يُعد السعر أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي الدولي، حيث يمثل المتغير الوحيد الذي يدر عائداً مباشراً على المؤسسة، مقارنةً بالعناصر الأخرى التي تُعد تكاليف. ويُحدد السعر بناءً على تفاعل عوامل السوق، لا سيما قوى العرض والطلب. وتكمن صعوبة تحديده في الأسواق الدولية في عدم تجانس المنتجات المقارنة وتباين خصائصها من حيث الجودة، والابتكار، والعلامة التجارية، وغيرها.²

1. العوامل المؤثرة على القرار التسعيري الدولي:

أ. أهداف التسعير:

تتنوع أهداف المؤسسة من اعتماد سياسات تسعيرية تهدف إلى:³

– تحقيق النمو والاستقرار على المدى الطويل.

¹ مونية بن عربية، 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، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015، ص 39.

² سعدي محمد عارف أبو مريم، دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية العاملة". رسالة ماجستير، في محافظات غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2016، ص 73.

³ سعدي محمد عارف أبو مريم، دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية العاملة". مرجع سابق، ص 78.

– ضمان المردودية والربحية على المدى القصير. كما يمكن أن تُشتق أهداف فرعية مثل زيادة حجم المبيعات أو تحسين هامش الأرباح.

ب. تحليل التكاليف الكلية:

يُعد فهم المؤسسة لتكاليف الإنتاج والتوزيع أمرًا جوهريًا في تحديد الحد الأدنى للسعر المقبول. وكلما استطاعت المؤسسة خفض التكاليف، زادت قدرتها على تقديم أسعار تنافسية وكسب حصة سوقية جديدة.

ت. مستوى التكنولوجيا المستخدم:

تلعب التكنولوجيا دورًا حاسمًا في صياغة استراتيجيات التسعير، خاصةً عندما يتعلق الأمر بالمنتجات المتقدمة تقنيًا، التي قد تُسعر بسعر أعلى نظرًا للقيمة المضافة التي تقدمها، رغم المنافسة السعريّة من منتجات أقل تطورًا.

ث. القوانين والنظم الحكومية:

تختلف السياسات الحكومية من دولة لأخرى، سواء من حيث فرض الضرائب أو تحديد أسعار بعض السلع أو منع دخول سلع تتعارض مع الدين أو القيم الثقافية، مما يفرض على المؤسسات مراعاة الإطار القانوني في كل سوق مستهدف.¹

ج. درجة المنافسة:

يتوجب على المؤسسة تحليل طبيعة المنافسة في السوق الدولية، من حيث عدد المنافسين، حجمهم، استراتيجياتهم، وسلوكهم السعري. فارتفاع شدة المنافسة يقيّد قدرة الشركة على التحكم في الأسعار، مما يستلزم وضع سياسة تسعير مدروسة.

ح. ظروف الطلب:

من الضروري دراسة خصائص الطلب في كل سوق خارجي، من حيث الحاجة للمنتج، مدى رغبة المستهلك في الشراء، القدرة الشرائية، وحالة تشبع السوق. حيث تؤثر هذه العوامل مجتمعة في تحديد مدى مرونة الطلب تجاه السعر.²

2. استراتيجيات التسعير في السوق الدولية:

أ. استراتيجية التغلغل: وتهدف إلى كسب حصة سوقية كبيرة في أسرع وقت، من خلال تقديم المنتج بسعر منخفض نسبيًا، خاصة في مراحل إطلاقه الأولى، لجذب أكبر عدد من المستهلكين.

¹ مونية بن عربية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² أمجد أمجد، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- ب. استراتيجية الكشط : وتعتمد على تحديد سعر مرتفع للمنتج عند طرحه في السوق، بهدف تعظيم الأرباح بسرعة، واسترداد تكاليف الاستثمار قبل دخول منافسين جدد.
- ت. استراتيجية التميز السعري : نظراً لتباين الظروف الاقتصادية والثقافية بين الدول، تلجأ الشركات الدولية إلى اعتماد تسعير متنوع يتلاءم مع كل سوق على حدة، بدلاً من فرض سعر موحد عالمياً.

ثالثاً: التوزيع الدولي

يُعد التوزيع الدولي عنصراً حيوياً في المزيج التسويقي، إذ يمثل الجسر الذي تنتقل من خلاله المنتجات أو الخدمات من الشركة الأم إلى المستهلك النهائي في الأسواق الخارجية. وتتم هذه العملية عبر فروع مباشرة للشركة أو من خلال وكلاء، موزعين، أو شركاء محليين. ونظراً لتباين البيئات الاقتصادية والثقافية والقانونية من سوق إلى آخر، تقتضي الضرورة تكييف الاستراتيجيات التوزيعية بما يتلاءم مع خصوصيات كل سوق مستهدف.¹

1. استراتيجيات التوزيع في السوق الدولية:

- أ. استراتيجية التوزيع المكثف : تهدف هذه الاستراتيجية إلى تغطية أوسع نطاق ممكن من السوق، من خلال استخدام عدد كبير من الموزعين دون تقييد أو انتقاء دقيق. وتعتمدها الشركات غالباً في توزيع المنتجات واسعة الاستهلاك، كالمواد الغذائية والمشروبات والمنظفات، بهدف ضمان توفر المنتج في أكبر عدد من نقاط البيع، وتحقيق حجم مبيعات مرتفع.
- ب. استراتيجية التوزيع الانتقائي: تقوم المؤسسة باختيار عدد محدد من الموزعين بناءً على معايير دقيقة، مثل: القوة المالية للموزع، كفاءته الفنية، سمعته في السوق، توافق المنتجات التي يبيعها مع صورة الشركة، قدرته على تحقيق عوائد مرضية. تُعزز هذه الاستراتيجية العلاقة بين المؤسسة والموزعين، مما يتيح لها تحكماً أكبر في الطريقة التي يُقدّم بها المنتج في السوق.
- ت. استراتيجية التوزيع المحدود : تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام موزعين محددين للغاية، بل قد تعتمد على موزع وحيد في سوق معين. وتُستخدم عادة في تسويق المنتجات ذات القيمة العالية، أو ذات الطابع الفاخر والنادر، مثل السيارات الفخمة أو الساعات الراقية. وتتيح هذه

¹ سليمان دحو، التسويق الدولي للمنتج الزراعي كأداة لتنمية الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات -دراسة واقع تصدير التمور-، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2016، ص 84.

الاستراتيجية للمؤسسة تحكماً كاملاً في قنوات التوزيع، وضمان الحفاظ على صورة المنتج وسمته في السوق¹

رابعاً: الترويج الدولي

يُعد الترويج أحد الركائز الأساسية في المزيج التسويقي الدولي، إذ يمثل الأداة الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات لربط علاقات مع العملاء في الأسواق الخارجية، بهدف إعلامهم، إقناعهم، أو تذكيرهم بالمنتج أو الخدمة أو العلامة التجارية. ويُنظر إلى النشاط الترويجي بوصفه جهداً اتصالياً تسويقياً يرمي إلى التأثير على سلوك المستهلك وتحفيزه على الشراء أو إعادة الشراء أو التوصية بالمنتج.²

1. عناصر المزيج الترويجي الدولي:

أ. الإعلان: يُعد الإعلان وسيلة غير شخصية مدفوعة الأجر لنقل الرسائل التسويقية إلى الجمهور المستهدف. ويتكفل المعلن (الشركة) بتحمل تكاليف الوسيلة الإعلانية المستخدمة (تلفزيون، إنترنت، مجلات، لافتات...). ويهدف الإعلان إلى تزويد المستهلك الأجنبي بالمعلومات الضرورية عن المنتج، والتأثير في توجهاته وتفضيلاته، واستمالته لاقتناء السلعة وتفضيلها على البدائل المنافسة.

ب. البيع الشخصي : يُمثل البيع الشخصي اتصالاً مباشراً وشفهياً بين رجل البيع والمستهلك المحتمل، يتم من خلاله عرض وتفسير خصائص المنتج بغرض إتمام الصفقة. ويُعتبر البيع الشخصي من الوسائل الترويجية الفعالة في الأسواق الخارجية، نظراً لتفاعله المباشر مع الزبائن وإمكانية تعديل الرسالة التسويقية وفقاً لخصوصياتهم.³

ت. تنشيط المبيعات: يشمل هذا النشاط مجموعة من الأدوات التحفيزية قصيرة الأجل التي تهدف إلى تشجيع المستهلك أو الموزع على اقتناء المنتج بكميات أكبر وبشكل أسرع. وتشمل وسائل تنشيط المبيعات: توزيع العينات المجانية، تنظيم المسابقات، تقديم الهدايا، الحوافز، والتخفيضات.

¹ علي محمد أزهر، دور المعارض الدولية التجارية في تنشيط الحركة الاقتصادية في الامارات ، مجلة التحليل والاستشراق الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، 2022، ص 107.

² نصيرة داني الكبير، معاشو داني الكبير، واقع تطبيق نظام الجودة وشهادة الايزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المجلة المغاربية للاقتصاد والتسيير، العدد 03، جامعة معسكر، 2016، ص 58

³ Adesoga ,A. Examintaion Of The Relevance Of Personal Selling In Marketing Activities .Journal Of Accounting And Management, vol 06, N 02, 2016, p 111

وتُستخدم هذه الوسائل خصوصًا في الأسواق التي يصعب الوصول فيها إلى المستهلكين عن طريق الإعلان التقليدي.¹

ث. **النشر** : يُشير النشر إلى الأنشطة غير مدفوعة الأجر التي تروج لمنتج أو خدمة أو مؤسسة من خلال وسائل إعلامية مستقلة، مثل الصحف، المجلات، أو القنوات التلفزيونية، عبر تقارير أو مقالات أو تحقيقات صحفية. ويختلف عن الإعلان في كونه مجانيًا وغير خاضع لسيطرة المؤسسة.

ج. **العلاقات العامة** : تُعرف العلاقات العامة بأنها الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحسين صورتها وتعزيز سمعتها لدى مختلف فئات الجمهور، مثل العملاء، الموردين، الموظفين، وسائل الإعلام، والحكومات المحلية. وتُكتسب العلاقات العامة أهمية متزايدة في السياق الدولي بسبب تنوع الثقافات واختلاف توقعات الجمهور في الأسواق الخارجية.

ح. **المعارض الدولية**: تُعتبر المعارض وسيلة ترويجية مهمة تُمكن الشركات من عرض منتجاتها وتقنياتها الحديثة، والتواصل المباشر مع الزبائن والموزعين، واستكشاف اتجاهات السوق الخارجية. وتحرص المؤسسات الدولية على المشاركة في هذه المعارض لما لها من دور في تسهيل الولوج إلى الأسواق الأجنبية وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية.

خ. **البعثات التجارية**: تُنظم المؤسسات أو الحكومات بعثات تجارية إلى أسواق أجنبية بهدف استكشاف هذه الأسواق، تعزيز العلاقات التجارية، والتفاوض مع شركاء محتملين. وتتكون البعثة عادة من أفراد ذوي خبرات متخصصة، وتُعد أداة فعالة في دعم أنشطة التصدير، استقطاب الاستثمارات، أو إبرام اتفاقيات تعاون. ويتوقف نجاحها على وضوح أهدافها، ودقة التحضير لها من حيث توقيت التنفيذ، تركيبة المشاركين، وبرمجة اللقاءات والأنشطة المرافقة.²

¹ سفيان مسائلة، دور سياسات التسويق المباشر في تحسين الأداء والخدمات وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2017، ص 62.

² آيات الله ملحوسان، ياسين شراد، دور المزيج التسويقي المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، جامعة باتنة، 2017، ص 33

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي العام المتعلق بالاستراتيجية التسويقية، مركزاً على دورها الحيوي كخطة شاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ضمن بيئة تنافسية ديناميكية. وقد تم التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه عملية منهجية تستند إلى تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية، يليه تحديد الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة، ثم التنفيذ والتقييم المستمر.

كما أبرز الفصل أهمية دمج التخطيط الاستراتيجي في السياق الدولي، من خلال تكييف السياسات التسويقية مع خصوصيات كل سوق خارجي، وهو ما يستدعي تنسيقاً فعالاً بين مختلف الأقسام الوظيفية داخل المؤسسة، خاصة الإنتاجية والتسويقية، لمواجهة تحديات الأسواق العالمية. ويُعدّ فهم العوامل المؤثرة كالثقافة الاستهلاكية والقوانين المحلية عنصراً حاسماً لضمان فعالية تلك السياسات.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لمؤسسة -كوندور-

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل السابق دراسة نظرية معمقة حول الاستراتيجية التسويقية وأساسيات نجاحها، بالإضافة إلى تقييم كفاءتها في الأسواق الدولية، نسعى في هذا الفصل إلى تطبيق هذه المفاهيم النظرية على مؤسسة كوندور، التي تُعد واحدة من أبرز الشركات الجزائرية الرائدة في مجال الصناعات الإلكترونية والكهربائية. تأسست كوندور كجزء من مجمع بن حمادي، وتمكنت سريعاً من ترسيخ مكانتها في السوق المحلية والإقليمية، بفضل تنوع منتجاتها وجودتها العالية التي تواكب تطورات التكنولوجيا. تنشط المؤسسة في عدة مجالات تشمل تصنيع الأجهزة الكهرومنزلية، الهواتف الذكية، الشاشات، بالإضافة إلى تقديم حلول متكاملة في مجالات الطاقة والتكييف، ما جعلها علامة تجارية موثوقة لدى المستهلكين.

تستند استراتيجية كوندور إلى الابتكار والتحديث المستمر، سعياً منها لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق وتعزيز حضورها في الأسواق الدولية، مساهمة بذلك في تعزيز الصناعة الوطنية ورفع مستوى التنافسية الجزائرية على الصعيد العالمي.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة-كوندور-

تُعد مؤسسة كوندور من أبرز الفاعلين الاقتصاديين في قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، كما استطاعت أن تحجز لنفسها مكانة معتبرة على الصعيدين الوطني والإقليمي. تأسست المؤسسة برؤية طموحة تستند إلى تقديم منتجات تجمع بين الجودة العالية والتكنولوجيا المتطورة، مع التزام راسخ بتلبية حاجيات المستهلكين وتحقيق أعلى معايير الابتكار والتجديد.

ويهدف هذا المبحث إلى تقديم صورة شاملة عن المؤسسة من خلال التطرق إلى نشأتها، وتطورها، وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى عرض موجز حول تطور مواردها البشرية.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة كوندور

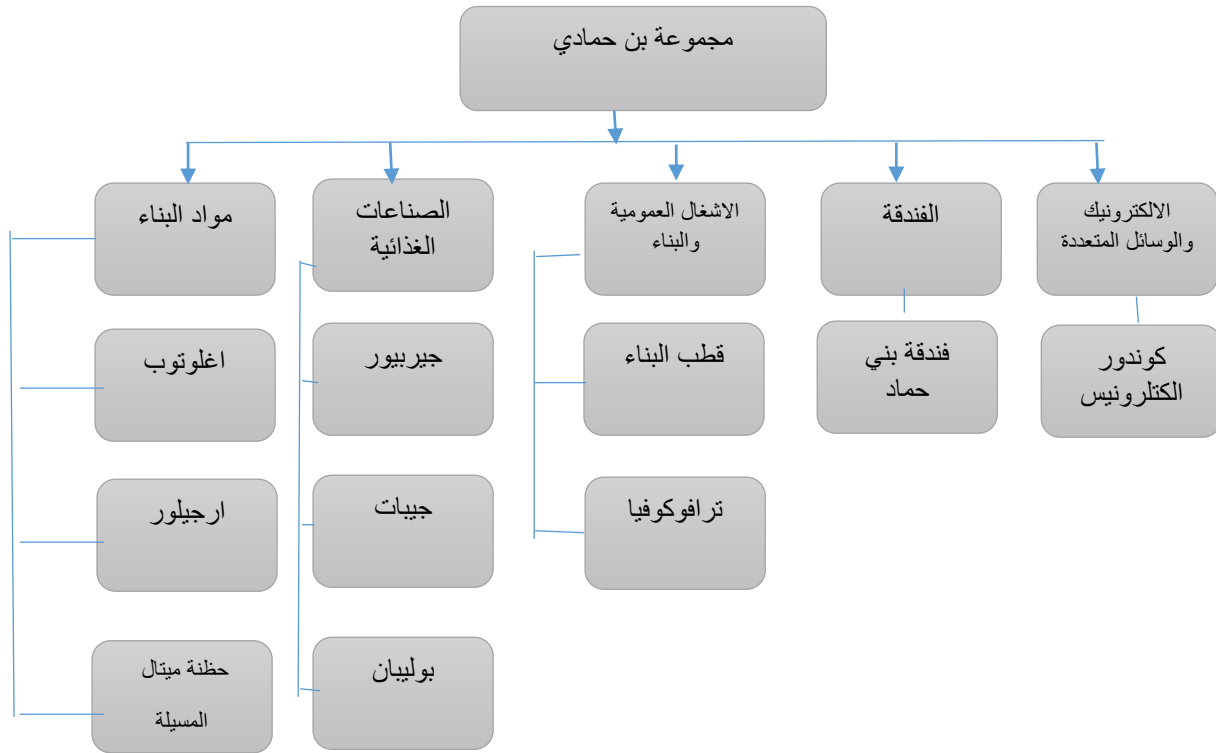
قبل التطرق إلى مؤسسة كوندور، من الضروري الإشارة إلى مجموعة بن حمادي، باعتبارها الإطار المؤسسي الذي انبثقت عنه هذه الأخيرة. تعتبر المجموعة من بين التكتلات الصناعية الرائدة في الجزائر، حيث أسست مجموعة متنوعة من المشاريع الاقتصادية التي تمس مجالات حيوية واستراتيجية، مما مكنها من فرض وجودها في السوق الوطنية.

تتخذ مجموعة بن حمادي من ولاية برج بوعرييج مقراً لها، وتنشط في عدة قطاعات صناعية من أبرزها: الصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، البناء ومواد البناء، الصناعات الغذائية، والعقار.¹ في هذا السياق، جاءت ولادة مؤسسة كوندور إلكترونيك كفرع صناعي متخصص في إنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية. وسرعان ما برزت كمؤسسة نموذجية، بفضل اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة، وحرصها على تحسين الجودة، والاستثمار في البحث والتطوير، مما مكنها من تحقيق نمو متسارع وتوسيع قاعدة زبائنها محلياً ودولياً.²

¹ بن يحي سعاد، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019، ص 139.

² بن يحي سعاد، المرجع السابق، ص 139.

الشكل 5: مجموعة بن حمادي.



المصدر: بن يحي سعاد، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019،

ص 139

أولاً: الطبيعة القانونية لمؤسسة كوندور -

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، وتهيئة المناخ الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية حقيقية، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية أمام القطاع الخاص، وبالتزامن مع التطور والزيادة المستمرة في الطلب على المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، تأسست مؤسسة "عنتر تراد" كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تابعة لمجموعة بن حمادي التي تضم عدة شركات في قطاعات متنوعة، من أبرزها: ¹

1. مؤسسة **Gemac** لإنتاج البلاط ومواد البناء.
2. مؤسسة **Polyben** لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
3. مؤسسة **Gerbion** لإنتاج القمح والصلب ومشتقاته.
4. مؤسسة **Argilor** لإنتاج الآجر.

¹ <https://www.condor.dz/> 24/4/2025 14 :59

5. مؤسسة **Métal Hodna** لتنشط في مجال المواد المعدنية.

6. مؤسسة **Condor** لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

تأسست مؤسسة كوندور في 09 فيفري 2002 تحت اسم "Trade Antar" (عنتر للتجارة)، وحصلت على سجلها التجاري في أبريل 2002 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، وبدأت نشاطها الفعلي في فبراير 2003. وفي سنة 2012 تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة (Condor SPA)، وتحمل حالياً العلامة التجارية. "Condor"¹

يرمز اسم "كوندور" إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في جبال أمريكا الجنوبية ويتميز بقدرته على الطيران على ارتفاعات عالية جداً. كما يشير الحرف "R" الموجود بجانب العلامة التجارية إلى تسجيل المؤسسة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية القانونية اللازمة ضد التقليد والتزوير.

تقع مؤسسة كوندور في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة تقدر بحوالي 112,500 متر مربع. يبلغ رأس مالها حوالي 2.540.000.000 دينار جزائري، ويتجاوز عدد عمالها 6999 عاملاً.²

تتمثل أنشطة المؤسسة في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث تنتج مجموعة واسعة من المنتجات مثل أجهزة التلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، آلات الطبخ والغسيل، الهواتف النقالة وغيرها.

كما حصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 VERSION 2000، مما يؤكد التزامها بمعايير الجودة والتطوير المستمر.³

ثانياً: مراحل تطور مؤسسة كوندور:

مرت مؤسسة كوندور، خلال مسيرتها، بعدة مراحل تطويرية ساهمت في ترسيخ مكانتها كشركة رائدة في مجال الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية على المستوى الوطني والإقليمي. يمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:⁴

¹ <https://www.condor.dz/> 24/4/2025 14 :59

² بن يحي سعاد، المرجع السابق، ص 145

³ نصيرة داني الكبير، معاشو داني الكبير، واقع تطبيق نظام الجودة وشهادة الايزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المجلة المغربية للاقتصاد والتسيير، العدد 03، جامعة معسكر، 2016، ص 90

⁴ بن يحي سعاد، المرجع السابق، ص 145

1. مرحلة الشراء والبيع:

في بداياتها، اعتمدت المؤسسة على استيراد منتجات إلكترونية جاهزة من الخارج وبيعها مباشرة في السوق المحلية. كانت الإجراءات الجمركية واللوجستية تمثل تحدياً رئيسياً في هذه المرحلة، إلا أن الطلب المتزايد على هذه المنتجات حفز كوندور للانتقال إلى مرحلة أكثر تطوراً.

2. مرحلة شراء المنتجات المفككة جزئياً :

في هذه المرحلة، بدأت المؤسسة في استيراد منتجات مفككة جزئياً، حيث تقوم بتركيب وتجميع هذه الأجزاء محلياً. ساعد هذا الأسلوب في تقليل التكاليف الجمركية، بالإضافة إلى تطوير مهارات العاملين في التجميع والفهم الجزئي للمنتجات.

3. مرحلة شراء المنتجات مفككة كلياً :

مع تقدم خبرتها، انتقلت كوندور إلى استيراد منتجات مفككة بالكامل لإعادة تركيبها محلياً. أتاح هذا المرحلة للمؤسسة فرصاً متعددة منها: التعرف التفصيلي على الأجهزة، دراسة مكوناتها، وتحديد الأجزاء التي يمكن تصنيعها محلياً بتكاليف أقل، مما ساعد على زيادة القيمة المضافة للمنتجات داخل الجزائر.¹

4. مرحلة الإنتاج المحلي الكامل

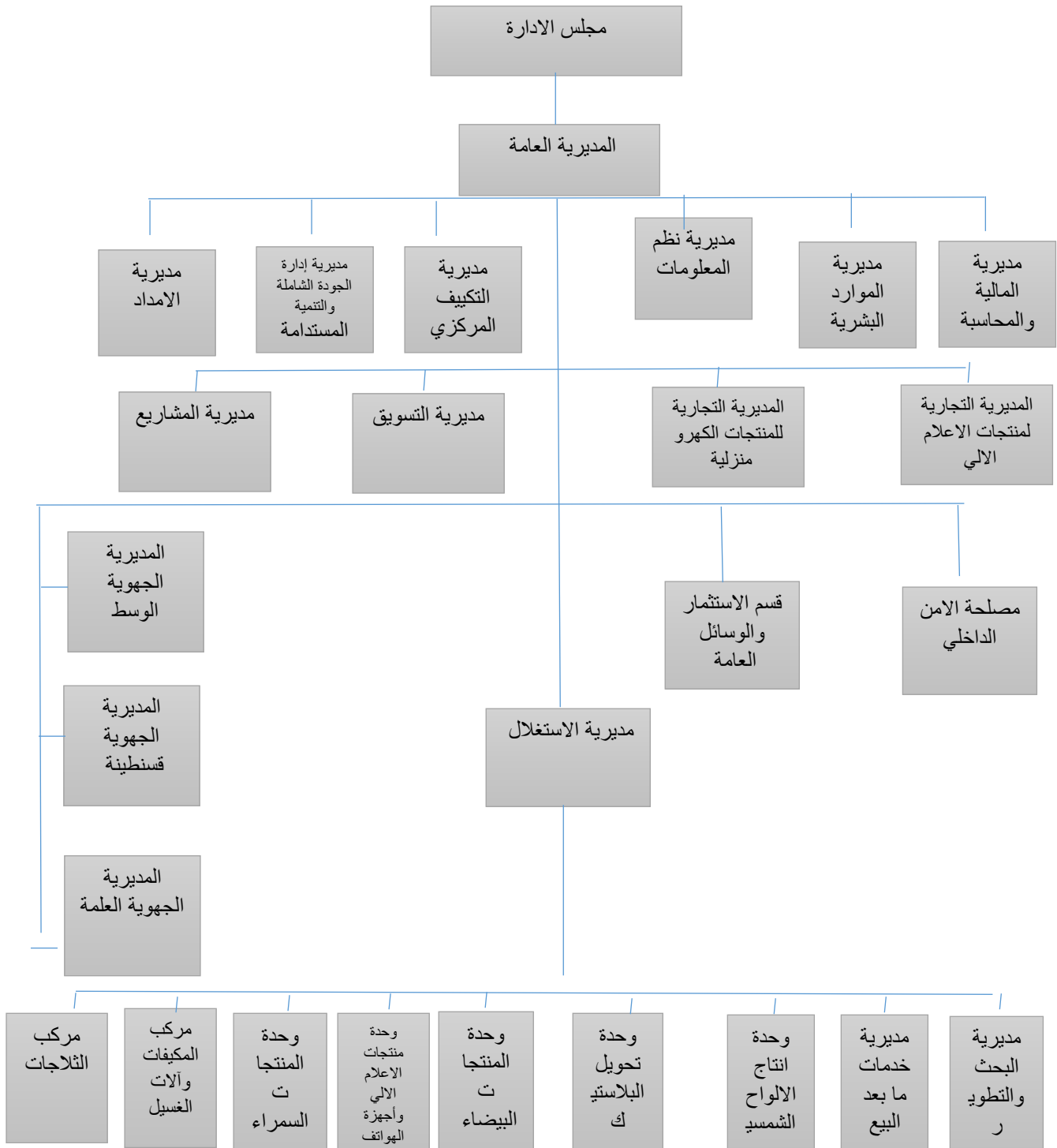
بعد استيفاء الخبرات الفنية والتقنية اللازمة في المراحل السابقة، شرعت كوندور في مرحلة الإنتاج الكامل محلياً، حيث طورت قدراتها الصناعية والتقنية لتصنيع مجموعة واسعة من المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بشكل مستقل. قامت الشركة باستثمارات كبيرة في الجوانب المالية، الصناعية، والبشرية لضمان جودة الإنتاج وتوسيع نطاقه. من بين الخطوات الهامة في هذه المرحلة، حصلت المؤسسة على تراخيص تصنيع من شركة Hisense الصينية، ما ساعد في نقل التكنولوجيا وتحسين جودة منتجاتها، بالإضافة إلى دعم الابتكار المحلي وتعزيز تنافسية المنتجات في الأسواق الوطنية والدولية.²

¹ <https://www.condor.dz/> 24/4/2025 15 :50

² مديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور" ومهامه:

الشكل 6: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يتضح من الشكل التنظيمي لمؤسسة كوندور أن الهيكل يتكون من أربعة مستويات تنظيمية رئيسية، حيث ينقسم كل مستوى إلى مجموعة من المديريات المتخصصة التي تعمل بتنسيق تام تحت مسؤولية المدير العام. يعين المدير العام من قبل مجلس إدارة الشركة، والذي يمثل الهيئة العليا المسؤولة عن الإشراف على نشاطات المؤسسة، وهذا التنظيم يعكس طبيعة كوندور كشركة خاصة ذات أسهم.¹

1. المستوى التنظيمي الأول

يشمل هذا المستوى ست مديريات رئيسية تتمثل في:

- مديرية الإمداد
- مديرية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة
- مديرية التكيف المركزي
- مديرية نظم المعلومات
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المالية والمحاسبة

تلعب هذه المديريات دوراً استراتيجياً في صياغة الأهداف والسياسات المختلفة للمؤسسة، وذلك بالتنسيق المباشر مع المدير العام.

2. المستوى التنظيمي الثاني

يتركز هذا المستوى على تنفيذ الأهداف والسياسات التي تم وضعها، ويتكون من أربع مديريات هي:

- مديرية المشاريع
- مديرية التسويق
- المديرية التجارية للمنتجات الكهرومنزلية
- المديرية التجارية لمنتجات الإعلام الآلي

3. المستوى التنظيمي الثالث

يشمل المديريات الجهوية الثلاث بالإضافة إلى:

- مصلحة الأمن الداخلي
- قسم الاستثمار والوسائل العامة

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

4. المستوى التنظيمي الرابع

يركز على مديرية الاستغلال التي تضم مختلف الوحدات الإنتاجية المسؤولة عن إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات. كما تضم هذه المديرية مديريات تابعة أخرى تدعم عمليات الإنتاج.

5. ملاحظات حول نظام التنظيم

تتبنى مؤسسة كوندور في تنظيمها مزيجاً من النظام الوظيفي والتنظيم غير الوظيفي، حيث يعتمد الأخير على توجيهين رئيسيين:

- التنظيم حسب نوع المنتجات
- التنظيم المبني على الأساس الجغرافي

يمنح هذا المزيج المؤسسة درجة عالية من المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة، مما يعزز كفاءة عملياتها التشغيلية ويساعدها في مواجهة تحديات البيئة التنافسية. وعليه يمكن تلخيص مهام ومسؤوليات مختلف الإدارات والمصالح كما يلي:

ثانياً: المديرية العامة:

تتكون المديرية العامة من مجموعة من المكونات الأساسية، وهي: رئيس المدير العام، نائب المدير العام، والأمانة العامة. وتتمثل المهام العامة للمديرية العامة في النقاط التالية:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعمل على ضمان تنفيذها.
- إعداد وتخطيط برامج الإنتاج بما يتوافق مع خطط المؤسسة.
- الحفاظ على ممتلكات وأصول المؤسسة وحمايتها.
- تحديد الأولويات العامة للمؤسسة واتخاذ القرارات الحاسمة في القضايا المعقدة.
- تنظيم وجدولة الأعمال المتعلقة بكافة المديريات الأخرى داخل المؤسسة.

أما على المستوى الفردي، فتتمثل مهام المدير العام في الإشراف الكامل على النظام العام للمؤسسة، ويتولى التوقيع الرسمي باسم المؤسسة وتمثيلها أمام الجهات القضائية والهيئات المختلفة. كما يقوم المدير العام باتخاذ القرارات اللازمة، وإصدار الأوامر، والتعليمات، واللوائح الموجهة لرؤساء المصالح والمجموعات، مع متابعة تطبيقها على الوجه الأمثل.

في المقابل، يقوم نائب المدير العام بدعم المدير العام في أداء مهامه، ويتولى مسؤولية متابعة تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة عن المدير العام، والعمل على مراقبة الالتزام بكافة الإجراءات والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة لضمان تطبيقها بشكل فعال.

أما الأمانة العامة، فيمثلها السكرتارية التي تتولى إعداد جدول المواعيد الخاص باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يرأسها المدير العام، بالإضافة إلى تنظيم وتصنيف وحفظ الوثائق الصادرة والواردة. كما تتولى الرد على الاتصالات الهاتفية والمراسلات الإدارية والتجارية الخاصة بالمؤسسة، مما يجعلها حلقة وصل هامة بين الإدارة العليا والموظفين

ثالثاً: مديرية الإمداد:

تتولى مديرية الإمداد مسؤولية توفير التجهيزات والوسائل اللازمة للمديريات الأخرى داخل المؤسسة، وتشمل مهامها الأساسية ما يلي:

- إدارة عمليات النقل البري للبضائع، سواء باستخدام وسائل النقل التابعة للمؤسسة أو عبر التعاقد مع شركات تأجير خارجية.
- نقل العمال التابعين للمؤسسة بين مواقع العمل المختلفة.
- تسيير وصيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة لضمان جاهزيتها وكفاءتها.
- إدارة مخزون قطع الغيار وضمان توفرها لتلبية احتياجات الصيانة.

رابعاً: مديرية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة:

تتمحور المهمة الأساسية لهذه المديرية حول مراقبة ومتابعة تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بعمليات الإنتاج بشكل شامل. يقوم مدير الإدارة بإعداد تقارير تقييمية دورية حول سير العمليات، تُرفع إلى نائب المدير العام الذي بدوره يعرضها على المدير العام. في حال رصد أي تقصير إداري، يتخذ المدير العام الإجراءات اللازمة لتحسين التسيير المستدام للموارد، والتي قد تتضمن إعادة هيكلة المهام الوظيفية أو استقطاب مختصين إداريين جدد. تشمل المهام الرئيسية للمديرية ما يلي:

- تطوير وتحسين جودة المنتجات المقدمة، مع الاستفادة من أحدث الابتكارات التكنولوجية، بهدف تعزيز القدرة التنافسية وجذب عدد أكبر من المستهلكين، وكسب السمعة السوقية المتميزة.
- تنشيط وإدارة البرامج المتعلقة بالأمن الصناعي والوقاية من المخاطر التي قد تهدد سلامة المؤسسة.
- تنسيق الأنشطة المتنوعة بهدف الحد من الآثار السلبية على البيئة الطبيعية، تماشياً مع مبادئ التنمية المستدامة.
- توجيه ومراقبة العمليات لضمان توافقها مع متطلبات التسيير المستدام للموارد وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

خامسا : مديرية التكيف المركزي:

تُعنى هذه المديرية بدعم وضع الأهداف والسياسات المتعلقة بتطوير قطاع مكيفات الهواء الجماعية داخل المؤسسة. كما تسعى إلى تحفيز المشاريع الطموحة عبر تدريب وتكوين الموارد البشرية، بهدف التمكن من التقنيات الحديثة وتحسين فعالية الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة. تشمل مشاريعها تكيف المباني الجديدة، تجديد الأنظمة القائمة، وتجهيز المستشفيات، الفنادق، مراكز التسوق، والمكاتب.

سادسا: مديرية نظم المعلومات:

تختص هذه المديرية بتطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار على مختلف المستويات التنظيمية. كما تتحمل مسؤولية حماية هذه الأنظمة من محاولات الاختراق والاعتداءات المختلفة، وضمان سلامة المعلومات وسرية البيانات.

سابعا: مديرية الموارد البشرية:

تعمل هذه المديرية على تسيير كافة الشؤون المتعلقة بالمستخدمين داخل المؤسسة، وتتضمن مهامها:

- توظيف العمال وفقاً لاحتياجات المؤسسة.
- تنفيذ مخططات التكوين والتدريب، ومراقبة أداء العمال أثناء العمل.
- معالجة القضايا القانونية المتعلقة بالعمال والموظفين.
- التنسيق مع الهيئات والجهات الخارجية المعنية بالشؤون الاجتماعية
- منح التصاريح اللازمة للخروج أو التغيب في حالات المرض أو الظروف الشخصية الطارئة.
- العمل على تحقيق إدارة فعالة للموارد البشرية داخل المؤسسة.
- وضع نظم للأجور، المزايا، المكافآت، وإدارة الإجازات والعطل

ثامنا: مديرية المحاسبة والمالية

تُعنى مديرية المحاسبة والمالية بكافة الجوانب المتعلقة بالإدارة المالية والعمليات المحاسبية داخل المؤسسة. وتتمثل أبرز مهامها في:

- تطبيق السياسة المالية والمحاسبية المعتمدة من قبل المؤسسة.
- ضمان مسك دفاتر المحاسبة العامة وفقاً للقوانين والإجراءات المعمول بها.
- إعداد الميزانية السنوية وتحليلها لمتابعة الأداء المالي.
- متابعة حسابات الخزينة وضبط العمليات المالية اليومية.
- الإشراف على المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات، وإعداد المخططات المالية.

تاسعا: مديرية المشاريع

تُكلف مديرية المشاريع بمتابعة وتنفيذ المشاريع المسطرة مسبقاً من طرف المديرية العامة، وتتمثل مهمتها الأساسية في ضمان تحقيق أهداف المشاريع وفقاً للجدول الزمني والمعايير المحددة مسبقاً.

1. مديرية التسويق

تُعد هذه المديرية المحرك الأساسي لاستراتيجية المؤسسة في الأسواق، حيث تضطلع بتخطيط ومراقبة تنفيذ البرامج الترويجية، إضافة إلى إجراء الدراسات المرتبطة بالمنتج قبل وبعد عملية الإنتاج. وتشمل مهامها الرئيسية:

- جمع البيانات حول حاجات ورغبات المستهلكين.
- إجراء بحوث تسويقية وتحليل المنافسة لتحديد حجم الطلب.
- المساهمة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمنتجات المؤسسة.
- إعداد خرائط الطلب وجداول المبيعات.
- تحليل المبيعات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.
- دراسة أثر تغيرات الأسعار على الطلب.
- تنفيذ حملات الترويج لتعزيز صورة المؤسسة وعلامتها التجارية.

2. المديرية التجارية للمنتجات الكهرومنزلية

تتولى هذه المديرية إدارة النشاط التجاري المرتبط بالمنتجات الكهرومنزلية، وتشمل مهامها:

- تحديد جداول مواعيد البيع وإبلاغ وحدات الإنتاج بها.
- تنفيذ السياسات التسويقية للمؤسسة.
- إبلاغ مختلف المديریات بالتغيرات الحاصلة في الأسواق ومستويات المبيعات.
- تقييم أثر بنية الأسعار على الربحية وتقديم الاقتراحات المناسبة.

3. المديرية التجارية لمنتجات الإعلام الآلي

تهتم هذه المديرية بتسويق منتجات الإعلام الآلي، من خلال:

- الاستماع لاحتياجات الزبائن، وتسجيل وتصنيف طلباتهم.
- تطوير سياسات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.
- تلبية حاجات الزبائن في المكان والزمان المناسبين لضمان رضاهم.
- دراسة السوق من حيث مستويات الأسعار وجودة المنتجات.

4. مديرية الاستغلال

تُشرف مديرية الاستغلال على كافة عمليات التصنيع ومراقبتها، وهي المسؤولة عن التحكم في عدد من المركبات والوحدات الإنتاجية، وهي:

- مركب الثلاجات :مختص بإنتاج نوعين من المنتجات هما الثلاجات والمجمدات.
- مركب المكيفات وآلات الغسيل :يُنتج مختلف أنواع المكيفات الهوائية وآلات الغسيل.
- وحدة المنتجات السمرء :تُعنى بإنتاج أجهزة التلفزيون، أجهزة الاستقبال الهوائية، والبطاقات الإلكترونية.
- وحدة منتجات الإعلام الآلي وأجهزة الهواتف :مختصة بإنتاج الحواسيب المكتبية والمحمولة، اللوحات الإلكترونية، وأجهزة الهواتف الذكية.
- وحدة المنتجات البيضاء :تُنتج أجهزة ولوازم المطبخ، المدافئ، والأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة.
- وحدة إنتاج البلاستيك :تُنتج القطع البلاستيكية التي تدخل في تركيب منتجات باقي الوحدات الصناعية.
- وحدة إنتاج الألواح الشمسية :المنتج الأساسي يتمثل في لوحات الطاقة الشمسية، في إطار توجه المؤسسة نحو الطاقات المتجددة.

5. مديرية خدمات ما بعد البيع

تُعنى هذه المديرية بمتابعة رضا الزبائن بعد عملية البيع، من خلال شبكة فنية منتشرة عبر كامل التراب الوطني. وتشمل مهامها:

- تقديم خدمات الصيانة والدعم الفني لما بعد البيع.
- تحليل الأعطال المبلغ عنها للاستفادة منها في تحسين جودة المنتجات.
- استقبال ومعالجة شكاوى الزبائن بشكل فعال.
- تزويد مديرية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة بالتغذية الراجعة من الزبائن لتوجيه عملية الإنتاج نحو التحسين المستمر.
- متابعة أداء الوكلاء المعتمدين وضمان مطابقتهم لمعايير المؤسسة.

6. مديرية البحث والتطوير

تُعتبر هذه المديرية حجر الأساس في ديناميكية الابتكار داخل المؤسسة، وتتمثل مهامها في:

- إجراء بحوث تهدف إلى تحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة.

- مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في ميادين الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.

دعم العملية الإبداعية داخل المؤسسة لتعزيز التنافسية محلياً ودولياً.

عاشرا: المديريات الجهوية (الوسط، قسنطينة، العلة)

تعمل هذه المديريات بالتنسيق الكامل مع المديرية العامة المتواجدة ببرج بوعرييج، وتلتزم بالقرارات المشتركة والمتفق عليها بين جميع المسؤولين. كما تُنظم اجتماعات دورية بين المديريات لضمان التكامل وتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

1. قسم الاستثمار والوسائل العامة

ينقسم هذا القسم إلى:

أ. قسم المشتريات المحلية والوسائل العامة

- إعداد المخطط السنوي والمخططات الثلاثية للمشتريات.
- دراسة عروض الموردين المحليين والتواصل معهم.
- إرسال طلبات الشراء وتنسيق تنفيذها.

ب. قسم المشتريات المستوردة

- دراسة عروض الموردين الأجانب والتواصل معهم.
 - تحضير ملفات الشراء ومتابعة تنفيذها.
 - إرسال الطلبات بناءً على حاجيات الوحدة، وتنفيذها بعد مصادقة المديرية العامة
- مصلحة الأمن الداخلي:** تُعنى مصلحة الأمن الداخلي بضمان سلامة وأمن المؤسسة، وذلك من خلال:
- تنظيم ومراقبة عمليات الحراسة.
 - حماية الممتلكات والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة.
 - السهر على أمن وسلامة العمال داخل الوحدات الإنتاجية.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة كوندور

تسعى مؤسسة "كوندور" إلى تحقيق الريادة في السوقين المحلي والدولي من خلال تبني رؤية استراتيجية تركز على الجودة، الابتكار، والتنمية المستدامة. وتتلخص أهدافها فيما يلي:

1. دعم وتطوير الصناعة الإلكترونية في الجزائر

تصنيع منتجات إلكترونية ذات جودة عالية محلياً لتقليل التبعية للاستيراد وتعزيز الإنتاج الوطني.

2. التوسع في الأسواق الدولية

– تصدير المنتجات الجزائرية نحو الأسواق الخارجية، خاصة في إفريقيا والشرق الأوسط، بهدف دعم الصادرات غير النفطية.

3. تشجيع الابتكار والبحث والتطوير

– تحسين جودة المنتجات عبر تبني أحدث الابتكارات التكنولوجية وتكريس ثقافة البحث العلمي داخل المؤسسة.

4. خلق فرص العمل وتنمية الكفاءات

– توظيف وتكوين آلاف الشباب الجزائريين في المجالات الصناعية والتقنية، والمساهمة في الحد من البطالة.

5. الالتزام بالتنمية المستدامة

– تصنيع منتجات صديقة للبيئة وتطوير حلول في مجال الطاقة الشمسية، في إطار التوجه نحو الاقتصاد الأخضر¹

المطلب الرابع: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة كوندور

يُعد التشخيص الاستراتيجي أداة أساسية لتحليل الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة، بغرض فهم بيئتها وتحديد العوامل المؤثرة على أدائها. ويهدف هذا التشخيص إلى تقييم نقاط القوة والضعف من جهة، وكذا الفرص والتهديدات من جهة أخرى، ما يسمح بتوجيه الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية.

أولاً: التشخيص الداخلي

يركز التشخيص الداخلي على دراسة الجوانب الداخلية للمؤسسة بهدف تحديد مواردها وقدراتها التنافسية، بالإضافة إلى نقاط الضعف المحتملة. وقد تم تحليل الوضع الداخلي لمؤسسة كوندور من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. **الموارد والقدرات** تمتلك كوندور موارد بشرية مؤهلة ومدربة، إلى جانب بنية تحتية صناعية متطورة، وهو ما يشكل رصيماً مهماً يعزز قدرتها على التوسع داخلياً وخارجياً، خاصة في الأسواق الدولية.

¹ [watch?v=ktefhfZtZAw&ab_channel=ElHayatTV](https://www.youtube.com/watch?v=ktefhfZtZAw&ab_channel=ElHayatTV) 03/4/2025 10 :06

2. **الهيكل التنظيمي** تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن، يسمح لها بالتكيف السريع مع التغيرات السوقية، مما يساهم في تحقيق الفعالية التشغيلية.
3. **الثقافة التنظيمية** تتبنى كوندور ثقافة مؤسسية قائمة على تشجيع الابتكار والتعلم المستمر، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات وقدرتها التنافسية.
4. **الكفاءة الوظيفية** أظهرت المؤسسة كفاءة معتبرة في إدارة وظائفها الأساسية كالإنتاج، التسويق، والتمويل، مما يدعم تطبيق استراتيجيات التوسع والنمو المستدام.

ثانياً: التشخيص الخارجي

يرتكز التشخيص الخارجي على دراسة العوامل البيئية المؤثرة على أداء المؤسسة خارجياً، وذلك باستخدام نموذج القوى الخمس لـ: **Michael Porter**

1. **تهديد دخول منافسين جدد** تواجه كوندور تهديداً من دخول شركات جديدة إلى السوق الجزائري، وهو ما يستدعي تعزيز ميزتها التنافسية عبر الابتكار وخفض التكاليف.
2. **قوة الموردين** تعتمد المؤسسة على موردين محليين ودوليين، ما يجعلها عرضة لتقلبات الأسعار وسلاسل الإمداد، الأمر الذي قد يؤثر على تكاليف الإنتاج واستمرارية التوريد.
3. **قوة الزبائن (المشترين)** يتمتع المستهلك الجزائري بقوة تفاوضية متزايدة، وهو ما يدفع المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لضمان ولاء الزبائن.
4. **تهديد المنتجات البديلة** تواجه كوندور منافسة من منتجات مستوردة بأسعار منخفضة، ما يتطلب منها تعزيز القيمة المضافة لمنتجاتها والتميز بجودة أعلى.
5. **شدة المنافسة في السوق** تعمل المؤسسة في بيئة تنافسية عالية، تضم شركات محلية ودولية، الأمر الذي يفرض عليها الابتكار المستمر للحفاظ على حصتها السوقية.

ثالثاً: النتائج والتوصيات

تشير نتائج التشخيص الاستراتيجي إلى أن كوندور تعتمد بشكل أساسي على استراتيجية التصدير كخيار للنمو الدولي. ورغم نجاح هذا الخيار، فإن هناك مجموعة من التوصيات الاستراتيجية لتعزيز مكانة المؤسسة مستقبلاً:

1. **تنويع استراتيجيات النمو** من المهم أن تستكشف كوندور بدائل استراتيجية أخرى مثل:

- الدخول في تحالفات استراتيجية مع شركات أجنبية.
- الاستثمار المباشر في الأسواق الخارجية.

2. تحسين البيئة التنظيمية ينبغي تطوير الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية لتكون أكثر مرونة وابتكاراً، بما يسمح بالتكيف مع التحولات السريعة في السوق.

3. التركيز على البحث والتطوير توسيع الاستثمار في البحث والتطوير سيُمكن المؤسسة من تقديم منتجات مبتكرة، تواكب حاجات السوق المحلي والدولي وتزيد من قدرتها التنافسية

الشكل 7: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة كوندور باستخدام نموذج SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
علامة تجارية وطنية قوية: تحظى كوندور بثقة المستهلكين في السوق المحلي وبعض الأسواق الإفريقية، مما يمنحها قاعدة صلبة للتوسع.	اعتماد مفرط على السوق المحلي: رغم التوجه نحو التصدير، إلا أن السوق الداخلي لا يزال يمثل المصدر الأساسي للإيرادات.
تنوع محفظة المنتجات: تغطي منتجاتها مجالات متعددة (الإلكترونيات، الكهرومنزليات، تكنولوجيا المعلومات، الطاقة الشمسية).	ضعف التواجد العالمي: مقارنة بالمنافسين الدوليين، لا تزال كوندور تفتقر لحضور قوي في الأسواق الأوروبية والأمريكية.
قدرة إنتاجية معتبرة: تمتلك المؤسسة بنية تصنيعية متقدمة تسمح بالإنتاج المحلي بتكلفة تنافسية.	تحديات لوجستية: تعاني من قيود في البنية التحتية للنقل والتخزين تؤثر على فعالية عمليات التصدير.
دعم حكومي للتصدير: تستفيد كوندور من المبادرات الحكومية لدعم الصادرات خارج قطاع المحروقات.	محدودية القدرات التسويقية الدولية: ضعف استراتيجيات الترويج الخارجي يحد من انتشار العلامة دولياً.
الفرص	التحديات
الأسواق الإفريقية الصاعدة: توفر هذه الأسواق فرصاً واعدة لمنتجات بأسعار معقولة وجودة مقبولة.	المنافسة من الشركات الصينية والتركية: منافسون يقدمون منتجات مشابهة بأسعار أقل وجودة مقبولة.
توجه وطني لتنويع الصادرات: كوندور من أبرز المستفيدين من هذا التوجه عبر تصدير المنتجات الإلكترونية.	تقلبات الاقتصاد الكلي وسعر الصرف: تؤثر مباشرة على تكلفة الإنتاج والتسعير في السوق الخارجي.
اتفاقيات اقتصادية إقليمية كـ ZLECAf: تسهل الدخول إلى الأسواق الإفريقية بتكاليف جمركية منخفضة أو منعدمة.	قيود جمركية وتشريعية: بعض الدول تفرض حواجز جمركية أو غير جمركية تعيق نفاذ المنتجات الجزائرية.

تطور الطلب على الطاقات المتجددة: يفتح المجال لتسويق منتجات كوندور في مجال الألواح الشمسية.	عدم استقرار السياسات التجارية في بعض الدول : يمكن أن يؤثر سلباً على الاستقرار التجاري للمؤسسة.
--	--

المصدر: من اعداد الباحثين.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور

يُعد تحليل المزيج التسويقي من الأدوات الجوهرية لفهم السياسات التجارية التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية في سبيل تحقيق أهدافها التسويقية، وتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية. وفي هذا الإطار، يمثل تحليل المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور Condor خطوة أساسية لتقييم مدى فعالية استراتيجيتها التسويقية وتكيفها مع حاجات المستهلكين والمتغيرات السوقية.

يعتمد هذا المزيج على أربعة عناصر رئيسية تُعرف بنموذج 4P، وهي: المنتج (Product)، السعر (Price)، الترويج (Promotion)، والمكان أو التوزيع (Place). من خلال هذه المكونات الأربعة، يمكن تحليل كيفية قيام كوندور بتطوير منتجاتها بما يتوافق مع تفضيلات السوق، تسعيرها بطريقة مدروسة تنافسياً، اعتمادها على أساليب ترويجية فعالة لزيادة الوعي بعلامتها التجارية، بالإضافة إلى استراتيجيات توزيع تضمن توفر منتجاتها في مختلف مناطق الوطن والأسواق الخارجية. يسمح هذا التحليل بإبراز نقاط القوة التي تعتمد عليها المؤسسة، وكذا الفرص المتاحة التي تستثمر فيها لتعزيز قدراتها التنافسية، سواء داخل السوق الجزائرية أو في الأسواق الخارجية، لا سيما الإفريقية منها.

المطلب الأول: سياسة المنتج في مؤسسة كوندور Condor

تتبنى مؤسسة كوندور Condor سياسة تنويع المنتجات كخيار استراتيجي يهدف إلى تلبية الاحتياجات المتعددة والمتغيرة للسوق المحلي، إضافة إلى تعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق الخارجية. ويُعد المنتج أحد أهم عناصر المزيج التسويقي، كونه يمثل الحزمة الأساسية من المنافع والخصائص التي تُعرض على المستهلك لإشباع حاجاته ورغباته.

أولاً: مضمون المنتج

وتُعالج مؤسسة كوندور مضمون المنتج من خلال ثلاث مستويات رئيسية:

1. **المنتج الجوهري** : ويعني القيمة الأساسية أو المنفعة الحقيقية التي يبحث عنها المستهلك عند اقتنائه للمنتج، مثل الراحة، الأداء أو المتانة.

2. **المنتج الفعلي** : ويتضمن الجوانب الملموسة للمنتج، مثل الجودة، التصميم، السمات التقنية، العلامة التجارية، والتغليف.

3. **المنتج المدعّم** : ويشمل مجموعة الخدمات المرافقة للعملية الشرائية، مثل الضمان، خدمات ما بعد البيع، سهولة التوصيل، والتكوين التقني.

ثانيا: تنوع تشكيلة المنتجات

تركز كوندور على تقديم مجموعة واسعة من المنتجات تغطي مختلف شرائح السوق، وتُقسم هذه المنتجات إلى ثلاث فئات رئيسية:

- **منتجات إلكترونية استهلاكية**: مثل أجهزة التلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي.
- **منتجات كهربومنزلية**: تشمل الثلاجات، الغسالات، المكيفات الهوائية.
- **منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال**: تشمل الحواسيب المحمولة، اللوحات الرقمية، الهواتف الذكية.

ثالثا: التركيز على الجودة والمعايير الدولية

تعتمد المؤسسة في تصميم منتجاتها على معايير الجودة الأوروبية والدولية، سواء من حيث الأداء، كفاءة استهلاك الطاقة، أو التصميم العصري. وقد حصلت على شهادات مطابقة تعزز من ثقة المستهلك المحلي والإقليمي في منتجاتها.

رابعا: تطوير المنتجات عبر البحث والتطوير

تولي كوندور أهمية كبيرة لمجال البحث والتطوير، حيث تسعى إلى تحسين مواصفات منتجاتها بصفة دائمة بما يتناسب مع خصوصيات السوق الجزائري، كإنتاج أجهزة مقاومة للحرارة المرتفعة لتناسب المناطق الجنوبية من البلاد.

خامسا: بناء علامة تجارية قوية

نجحت كوندور في ترسيخ صورة ذهنية إيجابية لعلامتها التجارية من خلال شعارها المميز " :صنع في الجزائر بجودة عالمية"، وهو ما يعكس التزامها بتقديم منتج يجمع بين الجودة والتصميم المحلي العصري.

سادسا: خدمات ما بعد البيع

تُعتبر خدمات ما بعد البيع أحد عناصر الدعم الأساسية لسياسة المنتج في كوندور، حيث توفر المؤسسة شبكات وطنية للصيانة وقطع الغيار الأصلية، مما يُعزز من ثقة المستهلك ويُشكل ميزة تنافسية في السوق.

لا تتنظر مؤسسة كوندور إلى المنتج بوصفه مجرد سلعة تقنية، بل ك نظام متكامل يجمع بين الجودة، الابتكار، المعرفة الدقيقة بالسوق، والخدمات المرافقة، وهو ما يجعل عنصر المنتج حجر الأساس في المزيج التسويقي للمؤسسة ورافعة رئيسية لنجاحها واستمرارها في السوق المحلي والدولي.

المطلب الثاني: سياسة التسعير في مؤسسة كوندور

تُعد سياسة التسعير أحد الركائز الأساسية في استراتيجية التسويق التي تنتهجها مؤسسة كوندور **Condor**، إذ تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز قدرتها التنافسية وكسب رضا الزبائن داخل السوق الجزائرية. وتحرص المؤسسة على تبني تسعير متوازن يراعي طبيعة السوق المحلي، القوة الشرائية للمستهلك، والمنافسة السوقية، مع المحافظة على جودة المنتج.

أولاً: تسعير يراعي القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري

تتطلق كوندور من فهم دقيق للواقع الاقتصادي والاجتماعي للمستهلك الجزائري، وتسعى لتقديم منتجات بأسعار مناسبة للفئات المختلفة، بما يضمن لها تغطية شريحة واسعة من السوق دون المساس بجودة المنتج.

ثانياً: تقديم قيمة حقيقية مقابل السعر

تستند كوندور إلى فلسفة "القيمة مقابل المال"، إذ توازن بين السعر التنافسي وجودة المنتج، ما يعزز من جاذبية منتجاتها في السوق المحلية وحتى الإقليمية، ويُسهم في بناء ولاء العملاء.

ثالثاً: تنويع الأسعار بحسب الفئة الاجتماعية

تقوم المؤسسة بعرض منتجات متعددة من نفس الفئة، مصنفة حسب القدرات الشرائية المختلفة:

- إصدارات اقتصادية: بأسعار منخفضة وجودة مقبولة.
- إصدارات متوسطة: تتناسب ذوي الدخل المتوسط وتوازن بين السعر والمزايا.
- إصدارات فاخرة: موجهة للمستهلكين الباحثين عن ميزات عالية وتصميم عصري.

رابعاً: استراتيجيات التسعير المعتمدة في كوندور

1. **التسعير التنافسي:** نظراً لطبيعة السوق المفتوحة والمنافسة مع علامات عالمية مثل سامسونغ، LG، وبرانددت، تعتمد كوندور على مقارنة أسعارها بأسعار هذه الشركات، وتضع أسعاراً غالباً ما تكون أقل بنسبة محددة مع الحفاظ على الجودة.

مثال: أسعار الثلاجات أو المكيفات في كوندور أقل من نظيراتها الكورية، رغم تماثل الخصائص.

2. **التسعير التفاضلي حسب الفئة:** تُقدّم المؤسسة موديلات مختلفة من نفس المنتج حسب الإمكانيات والخصائص، مما يتيح لها استهداف شرائح متنوعة من الزبائن.
3. **التسعير النفسي:** تلجأ كوندور إلى أساليب التسعير النفسي، كاستخدام أرقام مثل 29,900 دج بدلاً من 30,000 دج، مما يترك انطباعاً لدى المستهلك بوجود فارق سعري فعلي، ويُستخدم هذا الأسلوب خاصة في المتاجر الإلكترونية أو العروض الموسمية.
4. **تسعير الحزمة :** تطرح المؤسسة عروضاً مجمعة (مثل: مكيف + تركيب مجاني، أو تلفاز + مستقبل رقمي)، وذلك بهدف تحفيز المستهلكين على اتخاذ قرار الشراء وزيادة متوسط المبيعات لكل عملية بيع.
5. **التسعير الترويجي:** خلال المناسبات الموسمية (رمضان، الصيف، الدخول المدرسي)، تعتمد المؤسسة على تخفيضات سعرية مدعومة بحملات دعائية مكثفة، بهدف زيادة حجم المبيعات واستقطاب مستهلكين جدد.
6. **تسعير الكلفة + هامش الربح:** في حالة إطلاق منتجات جديدة أو الابتكار، تحدد كوندور أسعارها اعتماداً على كلفة الإنتاج مضافاً إليها هامش ربح مدروس، ما يضمن استرداد التكاليف وتحقيق أرباح معقولة، تتبنى مؤسسة كوندور سياسة تسعير مرنة وديناميكية تتماشى مع خصوصيات السوق المحلي والمنافسة الدولية. ويظهر التحليل وجود علاقة طردية بين استراتيجية التسعير ورضا الزبائن، حيث ساهمت الأسعار المناسبة المدعومة بالجودة في تعزيز ولاء العملاء وزيادة الحصة السوقية. وعليه، تُعد التسعير أداة تسويقية فاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة التوسعية محلياً وإقليمياً.

المطلب الثالث: سياسة التوزيع في مؤسسة كوندور

تحتل استراتيجية التوزيع موقعاً محورياً في السياسة التسويقية لمؤسسة كوندور، إذ تُعد وسيلة رئيسية لضمان وصول المنتجات إلى مختلف شرائح المستهلكين على المستويين المحلي والدولي، بأعلى درجات الكفاءة والجودة. وتوظّف المؤسسة شبكة توزيع متعددة القنوات تجمع بين التوزيع التقليدي والتوزيع الرقمي، مما يُمكنها من تعزيز انتشارها وتوسيع حصتها السوقية.

أولاً: التوزيع المحلي

- تعتمد كوندور على شبكة توزيع متكاملة تغطي كامل التراب الوطني، وتتمثل أهم مكوناتها في:
1. **الموزعون المعتمدون:** تتعاون المؤسسة مع شبكة من الموزعين المعتمدين الذين يضمنون توافر المنتجات في نقاط البيع بمختلف الولايات الجزائرية، مع الالتزام بمعايير الجودة والخدمة.

2. نقاط البيع والمعارض الخاصة: تمتلك كوندور نقاط بيع ومعارض رسمية تمثل واجهة مباشرة للمستهلك، وتُوفّر من خلالها تجربة شراء متكاملة تشمل الاستشارة، الاطلاع، الشراء، وخدمات ما بعد البيع.

3. الشراكة مع سلاسل البيع بالتجزئة: تتعاون كوندور مع كبرى سلاسل التوزيع في الجزائر لتوسيع رقعة تغطية منتجاتها، مما يسهل على المستهلكين الوصول إليها في المدن الكبرى والمناطق الداخلية.

4. خدمات ما بعد البيع والدعم الفني: تُمثّل خدمات ما بعد البيع عنصراً أساسياً ضمن سياسة التوزيع، حيث تضمن كوندور توفير قطع الغيار الأصلية وخدمات الصيانة عبر شبكة وطنية من مراكز الدعم الفني، مما يُعزز من ثقة الزبائن ورضاهم.

ثانياً: التوزيع الرقمي والتجارة الإلكترونية

استجابةً للتحوّل الرقمي وتغيّر أنماط الاستهلاك، شرعت كوندور في تطوير قنوات التوزيع الرقمية، حيث أطلقت منصات إلكترونية خاصة لعرض وبيع منتجاتها عبر الإنترنت، ما يسمح للعملاء بالشراء بسهولة من أي مكان وفي أي وقت. ويُعد هذا التوجه دليلاً على سعي المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتلبية متطلبات الزبائن الحديثة.

ثالثاً: التوزيع الدولي

تبنّت كوندور استراتيجية توسع خارجي طموحة تركز على التصدير المباشر، مما سمح لها باختراق العديد من الأسواق الإقليمية والدولية.

1. التوسع في الأسواق العالمية: تُصدر كوندور أكثر من 80% من إنتاجها نحو حوالي 35 دولة، منها: فرنسا، تونس، السنغال، الأردن، بنين، وموريتانيا. وقد بلغت قيمة صادراتها بين 2020 و2022 نحو 28.51 مليون دولار، مع أهداف مستقبلية لرفع هذه الحصة.¹

2. استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية: تعتمد كوندور على التصدير المباشر كخيار رئيسي لدخول الأسواق، ما يمنحها القدرة على التحكم في التسويق والتوزيع، ويُتيح لها التفاعل المباشر مع متطلبات الأسواق الخارجية. كما تُشارك بانتظام في معارض دولية لترويج منتجاتها وبناء شبكات علاقات تجارية.

¹ <https://algeriemaintenant.dz/2021/04/> 20/4/2025 14 05 : 25

3. **الشراكات الدولية والتصنيع المحلي:** عقدت المؤسسة شراكات مع شركات أجنبية لتعزيز قدراتها التوزيعية والإنتاجية، كما تهدف بعض هذه الشراكات إلى تصنيع محلي في بلدان أخرى، وهو ما يُساعدها على تقليص الكلفة وتعزيز حضورها الإقليمي.

4. **التوزيع الرقمي الدولي:** عززت كوندور من حضورها الرقمي على المستوى العالمي من خلال تطوير منصات إلكترونية موجهة للتسويق والتوزيع الدولي، ما يُسهل الوصول إلى منتجاتها خارج الجزائر ويعكس مواكبتها للتحول الرقمي العالمي.

تُبرز سياسة التوزيع في كوندور توجهًا استراتيجيًا مدروسًا يجمع بين التغطية الواسعة محليًا والانفتاح الدولي، مدعومًا بتكنولوجيا رقمية حديثة. ويمثل هذا التنوع في القنوات والآليات نقطة قوة أساسية تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التوسع والنمو المستدام داخل وخارج الجزائر

المطلب الرابع: سياسة الترويج في مؤسسة كوندور

تلعب سياسة الترويج دورًا أساسيًا في الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة كوندور، إذ تمثل أداة فعالة لبناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وزيادة الوعي بالمنتجات، وتعزيز العلاقة مع الزبائن في ظل سوق يتسم بتنافسية شديدة وتحول مستمر في سلوك المستهلك.

نجحت كوندور في ترسيخ مكانتها من خلال مزيج متكامل من الأساليب الترويجية، يجمع بين الوسائل التقليدية والرقمية، إضافة إلى النشاطات الميدانية المباشرة مثل المعارض والفعاليات والعروض الخاصة.

أولاً: الإعلانات عبر الوسائل التقليدية والرقمية

1. **الإعلانات التقليدية (التلفزيون، الراديو، الصحافة):** تستثمر كوندور في وسائل الإعلام التقليدية

من خلال حملات إعلانية محترفة تُبث عبر القنوات التلفزيونية والإذاعية الوطنية، إضافة إلى الصحف والمجلات. وغالبًا ما تُستخدم هذه الوسائل خلال المناسبات الوطنية أو عند إطلاق منتجات جديدة، مع التركيز على إبراز جودة المنتجات، أسعارها التنافسية، وخدمات ما بعد البيع.

2. **الإعلانات الرقمية (وسائل التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني):** مواكبةً للتحول الرقمي،

توسعت كوندور في استخدام الوسائط الرقمية، خاصة عبر منصات مثل فيسبوك، إنستغرام، يوتيوب، وتيك توك، من خلال حملات إعلانية ممولة، فيديوهات ترويجية، ومنشورات تفاعلية

تستهدف فئات عمرية مختلفة. كما يُعد الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة قناة ترويجية مهمة، حيث يوفر معلومات تقنية وتجارية تفصيلية حول المنتجات، ما يعزز ثقة المستهلك ويُشجعه على

اتخاذ قرار الشراء.

هذا الدمج بين الإعلام التقليدي والرقمي يُمكن كوندور من تحقيق تغطية واسعة وتأثير إعلاني أقوى، وتعزيز التفاعل مع الزبائن الحاليين والمحتملين.

ثانيًا: المشاركة في المعارض والفعاليات التجارية

تولي كوندور أهمية كبيرة للمشاركة في المعارض والفعاليات التجارية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وتُعد هذه المشاركة أداة فعالة في الترويج المباشر للمنتجات والعلامة التجارية. وتتمثل أهم أهداف هذه المشاركات فيما يلي:

1. عرض الابتكارات والمنتجات الجديدة: تستغل كوندور هذه الفعاليات للكشف عن أحدث منتجاتها في مجال الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، مما يتيح فرصة إبراز التطور التكنولوجي الذي تعتمد عليه.
2. التفاعل المباشر مع الزبائن والشركاء: تُوفر المعارض فرصة لجمع آراء الزبائن مباشرة، ما يساعد المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها وتوجيه استراتيجياتها التسويقية بشكل أدق.
3. تعزيز العلاقات التجارية: تُشارك كوندور في فعاليات مثل معرض الإنتاج الوطني بالجزائر ومعارض إقليمية ودولية متخصصة، ما يُتيح لها فتح قنوات توزيع جديدة وتعزيز حضورها الخارجي.
4. بناء صورة مؤسسية قوية: يُساهم الحضور المنتظم في هذه الفعاليات في ترسيخ صورة كوندور كمؤسسة موثوقة ومتطورة، قادرة على المنافسة محليًا ودوليًا.

ثالثًا: العروض الترويجية والخصومات

تُعد العروض الترويجية والخصومات جزءًا أساسيًا من استراتيجية كوندور لجذب العملاء وتعزيز المبيعات، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة في سوق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية. وتبرز أهمية هذه العروض من خلال:

1. تحفيز قرارات الشراء: من خلال تقديم تخفيضات موسمية أو عروض محدودة المدة، تعمل كوندور على تسريع اتخاذ القرار الشرائي وزيادة حجم المبيعات في فترات قصيرة.
2. تصريف المخزون وتحقيق التوازن: تُستخدم العروض لتسويق المنتجات المتبقية من موديلات سابقة أو كوسيلة تحفيزية لإطلاق منتجات جديدة.
3. الوصول إلى شرائح جديدة من الزبائن: تُساعد الخصومات في جذب الفئات ذات القدرة الشرائية المحدودة، وبالتالي توسيع قاعدة العملاء.

4. تعزيز الولاء للعلامة التجارية: تُنظم كوندور حملات مثل "اشترِ منتجًا واحصل على الثاني بنصف السعر"، أو تُوفر قسائم شرائية وخدمات مجانية، مما يُساهم في بناء علاقة ثقة مع الزبائن.

5. الترويج المتكامل للعروض: يتم تسويق هذه العروض عبر مختلف القنوات: إعلانات تلفزيونية، وسائل التواصل الاجتماعي، ولافتات في نقاط البيع، لضمان الوصول الواسع وتحقيق التأثير المطلوب.

يُظهر تحليل المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور مدى تكامل عناصره الأربعة: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، حيث نجحت المؤسسة في تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، مع شبكة توزيع محكمة تغطي السوق المحلية وتخترق الأسواق الخارجية، مدعومة بسياسات ترويجية ديناميكية تجمع بين الحداثة والتقليد، والفعالية والمرونة.

وقد ساهم هذا التكامل في ترسيخ كوندور كواحدة من أبرز العلامات التجارية الجزائرية، القادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، ومواجهة تحديات المنافسة، والاستمرار في التوسع والنمو على المستويين المحلي والدولي.

المبحث الثالث: استراتيجيات التسويقية المتبعة في مؤسسة "كوندور".

تُعد الاستراتيجية التسويقية ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة صناعية تسعى إلى التوسع والنمو في بيئة اقتصادية تتسم بالديناميكية والتعقيد. وفي هذا الإطار، اعتمدت مؤسسة "كوندور" على مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية المتكاملة، التي لم تقتصر على السوق المحلي، بل تجاوزته إلى الأسواق الإقليمية والدولية، في سبيل تعزيز موقعها الصناعي والتجاري.

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على أبرز هذه الاستراتيجيات التي انتهجتها مؤسسة "كوندور"، والتي تتمثل أساساً في: استراتيجية التصدير، التي ركزت على اختراق الأسواق الخارجية عبر تكييف المنتجات وتحقيق الالتزام بالمعايير الدولية؛ واستراتيجية التنويع، التي استهدفت توسيع نطاق المنتجات والأسواق عبر الابتكار والشراكات الاستراتيجية؛ بالإضافة إلى استراتيجية الابتكار والاستدامة، التي جسدت التوجه نحو إنتاج ذكي ومسؤول بيئياً واجتماعياً.

المطلب الأول: استراتيجية التصدير في مؤسسة "كوندور".

تُمثل استراتيجية التصدير نهجاً علمياً ومنظماً تعتمد المؤسسات لتعزيز وجودها في الأسواق الخارجية، وذلك من خلال تكييف منتجاتها وفقاً للمتطلبات الخاصة بكل سوق مستهدف، سواءً على

مستوى التصميم أو الوظائف، مع تبني سياسة تسعير مرنة تتناسب مع القدرة الشرائية للعملاء في تلك الأسواق. كما تعتمد هذه الاستراتيجية على الاستفادة من الحوافز الحكومية المقدمة، مثل التمويل الميسر وأنظمة التأمين ضد المخاطر، إلى جانب التخفيضات الضريبية التي تُخفّض تكاليف الإنتاج وتُعزز الميزة التنافسية. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يشمل أيضًا الالتزام بالمعايير الدولية كشهادة ISO 9001 لضمان جودة المنتجات وقبولها في الأسواق العالمية. وتُعتبر هذه الاستراتيجية من أبسط الوسائل لدخول الأسواق الدولية، حيث تحافظ المؤسسة على عمليات التصنيع محليًا مع توجيه جزء من الإنتاج للتصدير، سواءً عبر خطط عشوائية أو استراتيجيات مُخططة للتوسع المستدام.

تنقسم الاستراتيجيات التصديرية إلى نوعين رئيسيين: استراتيجية النمو المعتمد على المنتج، والتي تركز على اختراق أكبر عدد من الأسواق بمنتج واحد بعد تعديله ليتناسب مع الثقافة أو التشريعات المحلية، مثل تعديل الفولتية الكهربائية في الأجهزة الموجهة للسوق الأوروبية. واستراتيجية النمو المعتمد على السوق، التي تعتمد على مراقبة سوق معينة وتحليل المنافسة فيها، مع تعديل الكميات المصدرة أو الأسعار بناءً على سلوك المنافسين، والتركيز على الأسواق ذات الحواجز الجمركية المنخفضة أو تلك التي تربطها بالدولة اتفاقيات تفضيلية، كالأسواق الأفريقية والعربية في حالة الجزائر.

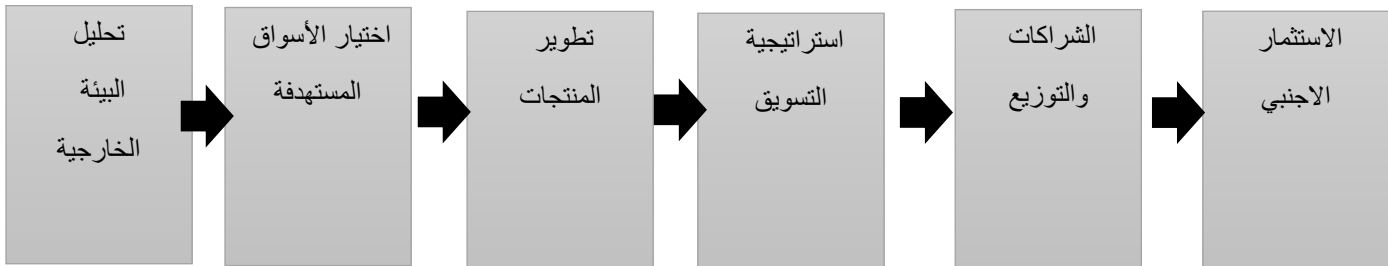
تُساهم عدة عوامل في نجاح هذه الاستراتيجية، ومن أبرزها الحوافز الحكومية التي تشمل توفير قروض ميسرة عبر صناديق دعم المصددين، مثل "شباك المصدر" الجزائري، وأنظمة تأمين الصادرات التي تحمي من المخاطر السياسية أو التجارية، كما في نموذج الشركة الجزائرية لضمان الصادرات. إضافة إلى ذلك، تُقدم بعض الدول دعماً لوجستياً يغطي جزءاً من تكاليف النقل أو المشاركة في المعارض الدولية، مما يُعزز القدرة التنافسية للمنتجات. وعلى الصعيد الداخلي، تحتاج المؤسسة إلى بنية تحتية قوية تشمل تقييم القدرة الإنتاجية عبر قياس معدل الاستخدام (الإنتاج الفعلي / الإنتاج القصوي) × 100، وضمان الجودة عبر اختبارات دورية وفق معايير دولية، وتطوير الكوادر البشرية عبر برامج تدريبية متخصصة في إدارة العمليات التصديرية، كما فعلت شركة كوندور التي خصصت 12% من مواردها لتأهيل العاملين.

تتطلب تطبيق استراتيجية التصدير خطوات مُمنهجة، بدءاً بدراسة الأسواق المستهدفة عبر تحليل اقتصادي يُقيّم مؤشرات مثل الناتج المحلي الإجمالي، وتحليل ديمغرافي لفهم أنماط الاستهلاك، وتحليل تنافسي لتحديد حصة المنافسين. تليها مرحلة اختيار قنوات التوزيع المناسبة، كالبيع المباشر للمستوردين أو الاعتماد على وكلاء محليين لتقليل التكاليف، أو إنشاء فروع دولية للتحكم الكامل في العمليات. كما

يجب مراعاة عوامل التسعير الدولي، مثل تكاليف الشحن والرسوم الجمركية، والتكيف مع القدرة الشرائية لكل سوق، وإدارة مخاطر صرف العملات عبر التعاقد بعملات مستقرة. وأخيراً، يظل الالتزام بالمعايير الدولية، كشهادة CE Mark للأجهزة الكهربائية في أوروبا، عاملاً حاسماً لضمان قبول المنتج وتحسين خدمة ما بعد البيع عبر أنظمة تتبع الشكاوى.

تبنت مؤسسة كوندور استراتيجية تصديرية مختلطة تجمع بين التركيز على المنتج والسوق، حيث صدرت الأجهزة الكهربائية إلى 35 دولة مع تكييفها حسب الاحتياجات المحلية، مما أدى إلى زيادة الصادرات بنسبة 63%، خاصة بعد تعاونها مع شركات عالمية مثل Candy الإيطالية لتحسين الجودة. ومع ذلك، واجهت تحديات مثل التعقيدات الجمركية في الأسواق الأفريقية، مما استدعى ضرورة رفع سقف التصدير إلى 30% لتعزيز المرونة في مواجهة الأزمات، وفقاً لتصريحات المدير العام.¹ ختاماً، تُعد استراتيجية التصدير في مؤسسة كوندور نظاماً متكاملًا يعتمد على التخطيط الدقيق للقدرات الداخلية، والاستفادة الذكية من الفرص الخارجية، مع تعظيم الاستفادة من الدعم الحكومي والشراكات الدولية، والالتزام بالابتكار والجودة كركائز أساسية لتحقيق التنافسية العالمية

الشكل 8: مخطط استراتيجية التصدير - مؤسسة كوندور



مصدر: من اعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: استراتيجية التنوع في مؤسسة "كوندور"

تُمثل استراتيجية التنوع في مؤسسة كوندور محوراً أساسياً في تعزيز مكانتها التنافسية محلياً ودولياً، حيث تعتمد على توسيع نطاق أنشطتها عبر إدخال منتجات جديدة، واختراق أسواق جغرافية متنوعة، وعقد شراكات استراتيجية مع كيانات عالمية. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق توازن بين المخاطر والعوائد، والاستفادة من الفرص الناشئة في قطاعات صناعية وتقنية متعددة، مما يسهم في تحقيق نمو مستدام ومرن في ظل التقلبات الاقتصادية.

¹ <https://algeriemaintenant.dz/2021/04/> 20/4/2025 14 05 : 25

أولاً: أشكال التنوع:

تنقسم استراتيجية التنوع في كوندور إلى محورين رئيسيين: تنوع المنتجات والتنوع الجغرافي . في إطار تنوع المنتجات، وسعت المؤسسة نطاق عملها من خلال إدخال سلع جديدة مثل الهواتف الذكية، والحواسيب المحمولة، والألواح الشمسية، ومعدات البناء، إلى جانب تطوير الأجهزة الكهربائية والمنزلية التقليدية. لم يقتصر هذا التنوع على زيادة التشكيلة السلعية فحسب، بل شمل تحسين الجودة واعتماد تكنولوجيا متقدمة، مما رفع الميزة التنافسية للمؤسسة بنسبة 63%. أما التنوع الجغرافي، فيتمثل في التوسع نحو 35 دولة، مع هدف واضح لرفع قيمة الصادرات إلى 70 مليون دولار بحلول عام 2029، مع التركيز على الأسواق الأفريقية والعربية التي تُظهر طلبًا متزايدًا على المنتجات متوسطة التكلفة.¹

ثانياً: الشراكات الاستراتيجية:

لعبت الشراكات الدولية دورًا محوريًا في نجاح استراتيجية التنوع، حيث عقدت كوندور تحالفات مع شركات رائدة مثل Hisense الصينية و Candy الإيطالية، هذه الشراكات في مشاريع مشتركة لبناء مجمعات صناعية متطورة في الجزائر، مثل المجمع المخصص لإنتاج المكيفات الذي يُنتج مليوني وحدة سنويًا، 80% منها موجه للتصدير. ساهمت هذه التحالفات في نقل التكنولوجيا، ورفع جودة المنتجات وفق المعايير الدولية، وتعزيز القدرة التصديرية، مما عزز صورة كوندور كمؤسسة صناعية ذات بعد عالمي.²

ثالثاً: الدوافع وراء اعتماد الاستراتيجية:

تعود دوافع تبني استراتيجية التنوع إلى عدة عوامل، أهمها تقليل الاعتماد على منتج واحد أو سوق محلية محدودة، مما يُخفف من مخاطر التقلبات الاقتصادية أو التشبع السوقي. كما سعت المؤسسة إلى استغلال الطاقة الإنتاجية العاطلة في مرافقها الصناعية، وتحقيق توازن بين أرباح المنتجات المختلفة، حيث تُغطي أرباح المنتجات الجديدة النقص في مردودية المنتجات التقليدية في مراحل تراجعها. إضافة إلى ذلك، هدفت الاستراتيجية إلى تجنب الاتهامات بالاحتكار في الصناعات الحالية، وجذب كفاءات إدارية قادرة على قيادة قطاعات متنوعة.

¹ <https://algeriemaintenant.dz/2021/04/> 20/4/2025 14 05 : 25

² <https://algeriemaintenant.dz/2021/04/> 20/4/2025 14 05 : 25

رابعاً: متطلبات نجاح الاستراتيجية:

يتطلب تنفيذ استراتيجية التنويع بنجاح دراسة متعمقة للأسواق الجديدة، مع تحليل دقيق للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية التي تؤثر على قبول المنتجات. كما تحتاج المؤسسة إلى إدارة فعالة للموارد البشرية والمالية، حيث خصصت كوندور 2 مليون دولار سنوياً (ما يعادل 12% من مواردها) لتدريب الكوادر وتأهيلها لمواكبة التطورات التكنولوجية. إلى جانب ذلك، يُعد بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات محلية ودولية عاملاً حاسماً، لا سيما في مجالات نقل التكنولوجيا وضمان الجودة.

المطلب الثالث: استراتيجية الابتكار والاستدامة

تُعد استراتيجية الابتكار والاستدامة في مؤسسة كوندور ركيزة أساسية لضمان بقائها التنافسي في سوق متسم بالتغيرات التكنولوجية السريعة والضغط البيئي المتزايدة. تعتمد هذه الاستراتيجية على دمج التطورات التكنولوجية في عمليات الإنتاج، وتبني ممارسات صديقة للبيئة، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، مع الحفاظ على توازن بين الأرباح والمخاطر الناتجة عن تنوع المنتجات.

أولاً: الابتكار التكنولوجي:

توجهت كوندور نحو تطوير منتجات ذكية تعكس التزامها بمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، مثل المكيفات المتصلة بالإنترنت التي تتيح التحكم عن بُعد عبر تطبيقات الهواتف الذكية، وتقنيات التبريد الموفرة للطاقة بنسبة تصل إلى 40%. كما استثمرت المؤسسة في وحدات البحث والتطوير (R&D) لتحسين جودة المنتجات وتوسيع مجالات استخدامها، مثل تصميم أجهزة كهربائية قابلة للتخصيص وفقاً لاحتياجات الأسواق الناشئة. وقد خصصت كوندور جزءاً كبيراً من مواردها لدعم هذه الوحدات، مما مكنها من تحقيق تقدم ملحوظ في ابتكار حلول تكنولوجية متقدمة، مثل أنظمة الطاقة الشمسية المدمجة في الأجهزة المنزلية.¹

ثانياً: الاستدامة البيئية:

في إطار سعيها لتحقيق التوافق مع المعايير البيئية العالمية، أطلقت كوندور مشاريع رائدة في مجال الطاقة النظيفة، مثل تصنيع الألواح الشمسية لتوليد الطاقة المتجددة، والتي تُستخدم أيضاً في تشغيل بعض وحداتها الإنتاجية، مما قلل من اعتمادها على الوقود الأحفوري. كما تبنت المؤسسة ممارسات صناعية خضراء تشمل:

- إعادة تدوير النفايات الإلكترونية بنسبة 70%.

¹ <https://algeriemaintenant.dz/2021/04/> 20/4/2025 14 05 : 25

- تقليل الانبعاثات الكربونية عبر استخدام مواد خام صديقة للبيئة.
 - تحسين كفاءة استهلاك الطاقة في خطوط الإنتاج عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- هذه الإجراءات ساهمت في خفض البصمة الكربونية للمؤسسة بنسبة 25% خلال خمس سنوات، وفقًا لتقاريرها السنوية.¹

ثالثًا: المسؤولية الاجتماعية:

لا تقتصر استراتيجية الاستدامة على الجوانب البيئية فحسب، بل تشمل أيضًا تعزيز الرأس المال البشري والمجتمعي. خصصت كوندور 12% من مواردها المالية لبرامج تدريبية وتأهيلية تهدف إلى رفع كفاءة العاملين، مثل دورات في إدارة التكنولوجيا الحديثة وصيانة الأجهزة الذكية. كما أولت اهتمامًا خاصًا لتحسين ظروف العمل، حيث نجحت في خفض معدل حوادث العمل من 305 حالات عام 2018 إلى أقل من 100 حالة بحلول 2021، عبر تطوير أنظمة أمان متطورة وتوعية العمال بمخاطر البيئة الصناعية.²

رابعًا: التوازن بين الربحية والاستدامة:

تمكنت كوندور من تحقيق توازن بين تعزيز أرباحها عبر منتجات متنوعة (مثل المواد البيضاء والسمراء) وتبني ممارسات مستدامة، حيث حققت منتجاتها المبتكرة (كالألواح الشمسية) نموًا في المبيعات بنسبة 35%، بينما ساهمت سياسات خفض التكاليف البيئية في توفير 15% من النفقات التشغيلية. هذا التوازن يعكس فهمًا عميقًا للعلاقة التكاملية بين الابتكار والاستدامة، حيث تُترجم الاستثمارات الخضراء إلى ميزة تنافسية تعزّش صورة العلامة التجارية وجاذبيتها في الأسواق الدولية.

خامسًا: التحديات والرؤية المستقبلية:

رغم الإنجازات، تواجه كوندور تحديات مثل ارتفاع تكاليف التحول نحو التكنولوجيا الخضراء، وصعوبة توطيد التقنيات المتقدمة في ظل ندرة الكوادر المؤهلة. لتجاوز هذه العقبات، تعمل المؤسسة على تعزيز شراكاتها مع مراكز البحث العالمية، وزيادة المخصصات المالية للابتكار، مع التركيز على تصميم منتجات تلبي متطلبات الاقتصاد الدائري.

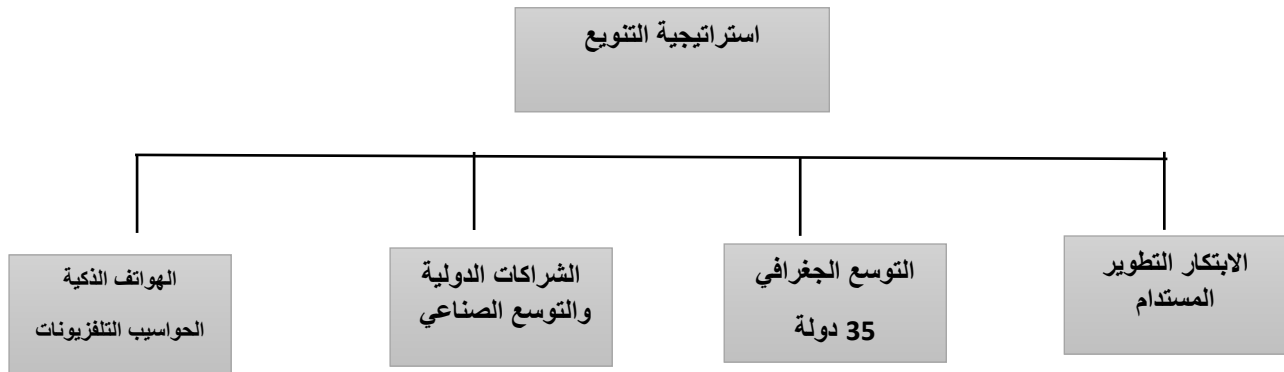
تُمثل استراتيجية الابتكار والاستدامة في كوندور نموذجًا لتحول المؤسسات الصناعية نحو نموذج أعمال متكامل، يجمع بين الربحية والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. تُظهر هذه

¹ <https://algeriemaintenant.dz/2021/04/> 20/4/2025 14 05 : 25

² <https://algeriemaintenant.dz/2021/04/> 20/4/2025 14 05 : 25

الاستراتيجية كيف يمكن للصناعة أن تكون محركًا للتغيير الإيجابي، عبر توظيف التكنولوجيا ليس فقط لتعزيز الكفاءة، بل أيضًا لبناء مستقبل أكثر استقرارًا للأجيال القادمة

الشكل 9: يمثل الشكل استراتيجية التنوع بمؤسسة كوندور



المصدر من اعداد الطالبتين

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال التحليل الشامل للبيانات والاستراتيجيات المطروحة، يتضح أن تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل التغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال يتطلب اعتماد آليات استراتيجية مرنة، تُسهم في تعزيز صمود المؤسسة ونموها. في هذا الإطار، يبرز التنوع كخيار استراتيجي محوري لمؤسسة "كوندور"، لا سيما في سياق تذبذب تفضيلات المستهلكين وتنوع احتياجاتهم، مما يستلزم تقديم حلول مبتكرة تحافظ على الحصة السوقية وتُعزز الولاء للعلامة التجارية.

أظهرت الدراسة أن نجاح التنوع مرهون بمدى توظيف الابتكار كركيزة أساسية، خاصة مع اتجاه الأسواق نحو تشابه في جودة المنتجات وتقارب أسعارها. لذلك، يتعين على المؤسسة تعظيم استغلال طاقاتها الإنتاجية عبر تحسين الكفاءة التشغيلية، واعتماد قنوات توزيع ذكية مدعومة بخدمات ما بعد البيع استباقية، تُعزز تجربة العملاء ويُحقق رضاهم طويل الأمد.

كما أكدت النتائج أن استراتيجية التنوع ليست مجرد توسع أفقي في المنتجات، بل آلية استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية، عبر الدخول إلى قطاعات جديدة ومواءمة العروض مع الفرص الناشئة. وقد نجحت "كوندور" في ترجمة هذا النهج عبر تحليل دقيق للبيئة الخارجية، واختيار أسواق واعدة، وتكييف منتجاتها مع الخصائص الثقافية والاقتصادية للعملاء، مما مكنها من بناء حضور قوي في أكثر من 35 دولة.

ختامًا تجسّد تجربة "كوندور" نموذجًا ناجحًا لدمج الاستراتيجيات التسويقية المتنوعة (كالتصدير والتنوع والابتكار) في إطار رؤية متكاملة، تدعمها شراكات دولية مدروسة واستثمارات ذكية في البحث والتطوير. هذا التكامل لم يُعزز مكانتها كرائدة في السوق الجزائرية فحسب، بل وضعها على خريطة المنافسة العالمية، لتصبح مثالاً يُحتذى للصناعات الناشئة الساعية نحو التميز والاستدامة في اقتصاد متغير.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة حول الاستراتيجيات التسويقية لاختراق الأسواق الدولية مع تطبيقها على مؤسسة "كوندور"، يتجلى أن نجاح المؤسسات في المنافسة العالمية يعتمد على تبني استراتيجيات مرنة ومبتكرة تتكيف مع طبيعة الأسواق المستهدفة. تمكّنت "كوندور" من ترسيخ حضورها في أكثر من 35 دولة عبر دمج استراتيجيتي التصدير والتنويع، مع التركيز على تكييف منتجاتها وفقاً للمتطلبات الثقافية والتقنية لكل سوق، مثل تعديل مواصفات الأجهزة الكهربائية لتناسب البنى التحتية المتنوعة.

أظهرت التجربة أن الشراكات الدولية (مثل التعاون مع "هيسنس" الصينية و"كاندي" الإيطالية) كانت عاملاً محورياً في نقل التكنولوجيا وضمان الجودة، بينما ساهم الابتكار (كإنتاج ألواح الطاقة الشمسية) في تعزيز الصورة الذكية للعلامة التجارية. ومع ذلك، واجهت المؤسسة تحديات كالتعقيدات الجمركية الأفريقية، والتي تم تخفيفها عبر اعتماد قنوات توزيع مرنة وتحالفات استراتيجية.

لا يقتصر نجاح الاختراق الدولي على زيادة الحصة السوقية فحسب، بل يشمل بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وهو ما حققته "كوندور" عبر خدمات ما بعد البيع وتطوير نظام تتبع الشكاوى. كما أن التزامها بالمعايير البيئية (مثل خفض الانبعاثات الكربونية) عزز ثقة الأسواق الأوروبية في منتجاتها.

ختاماً تُقدم "كوندور" نموذجاً يُحتذى للصناعة الجزائرية، حيث تثبت أن التخطيط الاستراتيجي المدعوم بالبحث والتطوير يمكن أن يحوّل التحديات إلى فرص، ويُمكن المؤسسات من المنافسة في اقتصاد عالمي متقلب.

أولاً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فرص المؤسسات الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية:

بالنسبة للمؤسسات:

1. تعزيز الابتكار:

- زيادة الاستثمار في وحدات البحث والتطوير (R&D) لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- تصميم منتجات ذكية تراعي الاتجاهات العالمية نحو الاستدامة والرقمنة.

2. تحسين الكفاءة اللوجستية:

- عقد شراكات مع شركات شحن دولية موثوقة لخفض تكاليف التصدير.
- استخدام منصات رقمية لإدارة سلاسل التوريد بشكل أكثر فعالية.

3. التسعير المرن:

- اعتماد سياسات تسعير تتناسب مع القدرة الشرائية للأسواق المستهدفة (كالأسواق الأفريقية).

- تقادي مخاطر صرف العملات عبر التعاقد بعملات مستقرة.

بالنسبة للحكومة وصناع السياسات

1. تسهيل الإجراءات الجمركية:

- تبسيط إجراءات التصدير عبر إنشاء "نافذة موحدة" لتخليص البضائع.
- تفعيل الاتفاقيات التجارية الثنائية مع الدول الإفريقية.

2. الدعم المالي والتدريب:

- تمويل مشاريع التصدير عبر قروض ميسرة وضمانات ائتمانية.
- تنظيم برامج تدريبية متخصصة في التسويق الدولي للمديرين.

3. الترويج للعلامات الوطنية:

- إنشاء مكاتب تمثيلية في الأسواق الواعدة لدعم انتشار المنتجات الجزائرية.
- المشاركة الفعالة في المعارض الدولية لعرض القدرات الصناعية.

ومنه يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تحذو حذو "كوندور"، وتتحول من لاعب محلي إلى فاعل دولي، مساهمةً في تنويع الاقتصاد الوطني وتعزيز مكانته العالمية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. عبيدات، محمد. إستراتيجيات التسويق. ط1. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013.
2. دادي عدون، ناصر. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
3. دايفيد، هاريسون. الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. ترجمة ناظورية علاء الدين. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
4. مصطفى، محمد محمود. التسويق الإستراتيجي للخدمات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
5. السكارنة، بلال خلف. التخطيط الاستراتيجي. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
6. أبو النصر، مدحت محمد. مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
7. هلالي، حسين مصطفى، وآخرون. التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2008.
8. الوليد، بشار. التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
9. الكرخي، مجيد. التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. الدوحة: الريان للنشر والتوزيع، 2014.
10. بني حمدان، خالد محمد، ووائل محمد إدريس. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
11. العمر، رضوان المحمود. التسويق الدولي. ط1. عمان: دار وائل للنشر، 2007.
12. القطامين، أحمد. الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. ط1. عمان: دار مجدلاوي، 2002.
13. راشد، أحمد عادل. مبادئ التسويق وإدارة المبيعات. بيروت: دار النهضة العربية، 1980.

14. السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: مكتب العربي الحديث، 1993.
15. إدريس، ثابت عبد الرحمن، وجمال الدين المرسي. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
16. شريف، شريف أحمد. التسويق بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الكتاب المصرية، 2004.
17. البزاوي، نزار، وعبد المجيد محمد. استراتيجيات التسويق: دليل للنشر والتوزيع. عمان: دار البرنجي، 2007.
18. الفراشي، أحمد عطاء الله. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. ط1. عمان: دار مجدلاوي، 2009.
19. الصحن، محمد فريد. قراءات في إدارة التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000.
20. مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي" - دار المنهاج، عمان - الأردن، 2009.
21. فخرالإهام، استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2013.

ثانيًا: الرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)

1. حسين، ندى جودة. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة بني سويف، 2011.
2. إسماعيل، حجازي. أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2015.
3. بولطيف، بلال. إستراتيجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيتا التركية. أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015.
4. جوامع، إسماعيل. ثقافة التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2007.

5. مباركة، ديبحي. إستراتيجية التسويق الدولي: حالة مؤسسة حمود بوعلام. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
 6. بن عربية، مونية. التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر، قالمة. أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015.
 7. أبو مريم، سعدي محمد عارف. دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية في غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2016.
 8. دحو، سليمان. التسويق الدولي للمنتوج الزراعي كأداة لتنمية الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات: دراسة تصدير التمور. أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.
 9. بن يحيى، سعاد. إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة كوندور. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019.
 10. مسائلة، سفيان. دور سياسات التسويق المباشر في تحسين الأداء الخدمي وتحقيق الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2017.
- ثالثاً: المجلات العلمية والمقالات الأكاديمية**
1. بلالي، أحمد. "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات الأعمال الراهنة". مجلة الباحث، العدد 6، ورقلة، 2008.
 2. مزيد، رشيد حميد، مرزح حمزة حسن، وقادر عبد الحسين مدهوش. "التخطيط الاستراتيجي وإمكانية اعتماده في المكتبات الجامعية العراقية". مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، مج 25، عدد 6، 2017.
 3. العسكر، عبد العزيز. "متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية". مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 49، 2015.
 4. مطاير، ناهد محمد. "دور استراتيجيات المنافسة في اختيار مقاييس تقييم الأداء التسويقي". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، عدد 71، 2008.
 5. أمحمد، أمجد. "الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 10، 2011.

6. أزهر، علي محمد. "دور المعارض التجارية الدولية في تنشيط الحركة الاقتصادية في الإمارات ". مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، مج 2، عدد 2، 2022.
7. داني الكبير، نصيرة، ومعاشو داني الكبير. "واقع تطبيق نظام الجودة وشهادة الأيزو 9001 ". المجلة المغربية للاقتصاد والتسيير، عدد 3، 2016.
8. ملحوسان، آيات الله، وياسين شراد. "دور المزيج التسويقي المستدام في تحقيق الميزة التنافسية ". مجلة الاقتصاد الصناعي، عدد 13، 2017.

رابعاً: المراجع الأجنبية :

1. Adesoga, A. "Examination of the Relevance of Personal Selling in Marketing Activities." *Journal of Accounting and Management* 6, no. 2 (2016).
2. Kotler, Philip, Kevin Keller, Bernard Dubois, and Delphine Manceau. *Marketing Management*. 12e éd. Paris: Pearson Éducation, 2006.
3. Lambin, Jean-Jacques, and Chantal de Moerloose. *Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché*. 7e éd. Paris: Dunod, 2008.
4. Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1998.
5. Reidenbach, R. Eric. *Six Sigma Marketing: From Cutting Costs to Growing Market Share*. Milwaukee, USA, 2009

رابعاً :المواقع الالكترونية والوثائق الداخلية

1. "الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور." تم الاطلاع عليه في 24 أبريل 2025 .
<https://www.condor.dz>
2. قناة الحياة TV. تم الاطلاع عليه في 3 أبريل 2025 .
https://www.youtube.com/watch?v=ktefhfZtZAw&ab_channel=ElHayatTV
3. موقع الجزائر الآن. تم الاطلاع عليه في 20 أبريل 2025 .
<https://algeriemaintenant.dz/2021/04/>
4. مديرية الموارد البشرية، مؤسسة كوندور. وثائق داخلية، 2025

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم الاستراتيجيات التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لاختراق الأسواق الدولية، مع التركيز على مؤسسة "كوندور" الجزائرية كنموذج تطبيقي. وقد جاءت هذه الدراسة استجابةً للتحويلات الاقتصادية العالمية، والانفتاح المتزايد نحو التبادل التجاري والتوسع خارج الحدود الوطنية، مما يفرض على المؤسسات الجزائرية ضرورة تطوير آليات تسويقية تتماشى مع معايير التنافسية الدولية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة كوندور قد حققت تطوراً ملحوظاً في مجال التسويق الدولي، من خلال اعتمادها على مزيج تسويقي متكامل واستراتيجيات مرنة تتلاءم مع خصوصيات الأسواق المستهدفة. إلا أن هناك تحديات حقيقية تواجهها، من بينها ضعف الدعم المؤسسي، التبعية في استيراد بعض المدخلات، ومحدودية الابتكار التسويقي مقارنة بالمنافسين الدوليين.

الكلمات المفتاحية: التسويق الدولي، الاستراتيجيات التسويقية، اختراق الأسواق الخارجية، المزيج التسويقي الدولي، الترويج الدولي، مؤسسة كوندور، التصدير، التنوع السوقي، التنافسية العلامة التجارية الجزائرية..

Abstract:

This study aims to analyze and evaluate the marketing strategies adopted by economic institutions to penetrate international markets, with a specific focus on the Algerian company *Condor* as a case study. The research responds to global economic transformations and the increasing openness to trade and international expansion, which require Algerian companies to develop marketing mechanisms aligned with international competitiveness standards.

The findings revealed that *Condor* has made significant progress in international marketing through the adoption of an integrated marketing mix and flexible strategies tailored to the characteristics of target markets. However, it still faces considerable challenges, such as limited institutional support, dependence on imported inputs, and a relatively low level of marketing innovation compared to international competitors.

Keywords:

International Marketing, Marketing Strategies, Foreign Market Penetration, International Marketing Mix, International Promotion, Condor Company, Export, Market Diversification, Competitiveness, Algerian Brand