

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني
التخصص: مالية وتجارة دولية
الشعبة: العلوم التجارية
بعنوان

إستراتيجية إختراق المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الأسواق الدولية
دراسة حالة: شركة نפטال غرداية

تحت إشراف الأستاذة:

✓ بلخير فاطمة زهراء

إعداد الطالبة:

✓ خلوفي رانية

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. قلابزة أمال	جامعة غرداية	رئيسا
د. بلخير فاطمة	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. نصيب أميرة	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني
التخصص: مالية وتجارة دولية
الشعبة: العلوم التجارية
بعنوان

استراتيجية إختراق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأسواق الدولية
دراسة حالة: شركة نفطال غرداية

تحت إشراف الأستاذة:

بلخير فاطمة ✓

إعداد الطالبة:

خلوفي رانية فاطمة ✓
الزهراء

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	د. قلابزة أمال
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	د. بلخير فاطمة
مناقشا	جامعة غرداية	د. نصيب أميرة

السنة الجامعية: 2023/2022

الأهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشرك، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك،

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك،

و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك، فلك الحمد سبحانك.

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها و كانت كالشمعة تضيء لي حياتي و كانت دعواتها تشق لي

طريقي

إلى من حبها يملأ قلبي و هي سبب سعادي و سر وجودي

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادي بخيوط من ذهب : "أمي الحبيبة" مناد

خديجة

إلى من علمني أن الحياة أخذ وعطاء وغرس في روح الأخلاق ودفعني إلى النجاح: "أبي الغالي" خلوفي

محمد

إلى من قاسمني حب الوالدين شموع حياتي و مؤنسات أيامي إخواني و أخواتي زياد ومريم

إلى أقاربي الأعزاء عائلة مناد من صغيرهم الى كبيرهم وبأخص جارتنا عائشة بحميده وعائلة خلوفي
صغيرة أعمامي محمد وعبد قادر وصالح وإلى كل الأساتذة الذين مرو بحياتي وبأخص معلمتي التي لم

تنساها الذاكرة خضرة بوبكر

إلى من شاركوني أفراحي إلى من قاسمني عناء هذا البحث وإلى زملائي وزميلاتي في المشوار الدراسي

خلوفي رانية

شكر وتقدير

إلى الله أهدي مدحي وثنائي

وقولا رضيا لا يني الدهر باقيا

إلى الملك الأعلى الذي ليس فوقه

اله و لا رب يكون مدانيا

" بسم الله الرحمن الرحيم "

قال الله تعالى: " ولقد آتينا لقمان الحكمة أن أشكر الله ومن يشكر الله فإنما يشكر لنفسه ومن كفر

فان الله غني حميد ". سورة لقمان الآية (12)

اللهم إنا نحمدك حمدا كثيرا و نشكرك شكرا جزيلا على نعمة التوفيق لإتمام هذا العمل بفضلك

وأشكر أستاذتنا الفاضلة : بلخير فاطمة زهراء

الملخص

تهدف دراستنا الى دراسة مدى فعالية استراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية ولمعرفة هذه الاستراتيجية قمنا باختيار مؤسسة الرائدة في مجال النشاط تصدير الزيوت المستعملة نفعال الجزائر العاصمة التي تقوم بمهمة اختراق الأسواق الدولية ودراسة أجريت في مؤسسة نفعال غرداية وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة كأداة أساسية نستطيع من خلالها الاجابة على التساؤلات وقد خلصت دراستنا هذه الى مجموعة من نتائج

- التصدير المباشر كأداة لاستراتيجية اختراق السوق الدولي
 - ساهم التصدير في توسيع نشاط مؤسسة نفعال في اقتحام السوق الدولي حيث صدرت منتجاتها الى العديد من الدول الافريقية منها النيجر ومالي وموريتانيا والسودان
 - ساهم هذا النشاط في التزايد صادراتها من خلال اقامتها معارض دولية في مجال الزيوت المستعملة وكذا اطلاق الاشعار بالبيع عن طريق رابط في موقعها أو في جريدة طلب العروض
 - يتزايد نشاط المؤسسة سنة بعد أخرى كما وأنها تهدف الى توسيع منطقة نفوذها ولاسيما الدول المجاورة وذلك بهدف تعزيز مكانتها الرائدة.
- الكلمات المفتاحية: اختراق الأسواق، مؤسسة اقتصادية، أسواق دولية.

Résumé

Notre étude vise à étudier l'efficacité de la stratégie de la Fondation pour pénétrer les marchés internationaux. Afin de connaître cette stratégie, nous avons sélectionné l'organisation leader dans le domaine d'activité pour l'exportation d'huiles usagées.

-L'exportation directe en tant qu'instrument de la stratégie de pénétration du marché international

L'exportation a contribué à l'expansion de l'activité de Naftal Corporation dans l'assaut du marché international. Ses produits ont été exportés vers plusieurs pays africains, dont le Niger, le Mali, la Mauritanie et le Soudan.

-Cette activité a contribué à l'augmentation de ses exportations par la tenue d'expositions internationales dans le domaine des huiles usagées, ainsi que la publication de la notification de la vente par un lien sur son site Web ou dans la revue de sollicitation

La Fondation est de plus en plus active année après année et vise à élargir sa sphère d'influence, en particulier dans les États voisins, en vue de renforcer sa position de leader.

Mots clés : pénétration du marché, entreprise économique, marchés internationaux

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
أ-د	المقدمة
الفصل الأول: عموميات حول استراتيجية المؤسسة الاقتصادية واختراق الأسواق الدولية	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية واختراق الأسواق الدولية
06	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
11	المطلب الثاني : مدخل عام الى استراتيجية اختراق الأسواق الدولية
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
16	المطلب الأول: الدراسات العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات الجزائرية
22	خلاصة
الفصل الثاني: استراتيجية مؤسسة نفضال في اختراق الأسواق الدولية دراسة تطبيقية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفضال
25	المطلب الأول: أدوات وطريقة الدراسة
41	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
71	المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	تطور صادرات الجزائر من الزيوت المستعملة (2011-2022)	01.2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال	01.2
43	التمثيل البياني لتطور صادرات الجزائر من الزيوت المستعملة (2011-2022)	02.2

يعتبر التسويق مجال الحيوي و المثير و المتصل بالواقع والحياة اليومية ، فهو يمثل أحد التحديات المعاصرة للأعمال و الأنشطة الحكومية سواء على النطاق المحلي أو الدولي. فلم يعد التسويق يقتصر على البيع و الدعاية فقط بل أصبح نشاطا متكاملا يتسم بالتعقيد و يحتاج إلى أصول و مبادئ علمية لوضع الاستراتيجيات الفعالة و اتخاذ القرارات المبنية على الرؤية الثاقبة و التحليلية للفرص التسويقية المتاحة ، و القوى البيئية المؤثرة و الموارد المتاحة و خاصة في هذه السنوات الأخيرة حيث أصبح التسويق عنصرا حاكما و أساسيا في نمو و نجاح مؤسسات الأعمال و في ظل المنافسة الشديدة التي تتطلب الكفاءة و الفعالية و تبني استراتيجية تسويقية تنافسية و الصمود أمام كافة التحديات. و تزايدت أهمية التسويق على النطاق المحلي و الدولي و أصبح يمثل أحد عوامل التطور و التقدم على مستوى الأعمال و مستوى الاقتصاد الوطني الدولي.

وفي ظل التطورات السريعة التي تشهدها وسائل الإنتاج والابتكارات الجديدة في ممارسة أساليب التنافس واختراق الأسواق العالمية وفتح مجالات جديدة لتسويق منتجاتها تجد المؤسسة الجزائرية نفسها امام خيارات استراتيجية تجعلها في مرتبة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية بتسويق منتوجاتها لضمان بقاءها.

❖ ب-الإشكالية

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقوم بطرح الإشكالية التالية:

ماهي الاستراتيجية التي اتبعتها مؤسسة نفضال لاختراق الأسواق الدولية ؟

ومنه نقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما مفهوم المؤسسات الاقتصادية؟ وما هي أنواعها؟

✓ ماهو مفهوم الأسواق الدولية؟

✓ ما هي الأساليب والوسائل المعتمدة لاختراق الأسواق الدولية؟ وهل المؤسسة الاقتصادية لها القدرة على ذلك؟

❖ ج- الفرضيات الدراسية

لتحليل الإشكالية المطروحة وضعنا الفرضية الرئيسية وهي كالآتي:

1/ يعتبر التسويق الدولي عملية أساسية ودافع لنمو المؤسسات من خلال الدخول للأسواق الدولية .

2 / عملية اختراق الأسواق الدولية تقوم على خطوات وقرارات متعلقة بالقرارات التسويقية

3 / تسعى المؤسسة لتحقيق مكاسب من خلال اختراق السوق الدولي

❖ د- أهداف الدراسة

- التعرف على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و مختلف الصعوبات والتحديات التي تواجهها.
- إظهار أهمية سياسات التسويق الدولي التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.
- التعرف على فرص الدخول للأسواق الدولية.
- إعطاء صورة واضحة عن المفاهيم المرتبطة بالتصدير.
- التعرف على مدى اهتمام مؤسسة نפטال غرداية بتطبيق استراتيجية اختراق للدخول للسوق الدولي.

❖ ح- أهمية الموضوع

تكمن أهمية هذا البحث في إبراز دور التسويق الدولي في مساعدة المؤسسات الاقتصادية على التطور وإيصال منتجاتها إلى بعض الدول ، بالإضافة إلى مساهمته في تنمية الاقتصاد الوطني وتحقيق النمو والتطور، وهذا ما يمكننا من دراسة استراتيجية مؤسسة نפטال غرداية في اختراق الأسواق الدولية، وتحليل أعمالها الدولية ومقارنتها عبر السنوات.

❖ خ- مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة

إن التطرق لهذا الموضوع و اختياره و معالجته جوانبه جاء انطلاقا من رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية بحكم التخصص ، و أيضا انطلاقا من الأهمية البالغة التي يكتسبها التسويق الدولي باعتباره قضية العصر.

أسباب الموضوعية

- الشعور بقيمة و أهمية الموضوع في ظل الانفتاح على الاسواق العالم .
- التعرف على الفرص والتحديات دخول الى الأسواق الدولية

❖ صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة التي قمنا بها هي :

- قلة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال وخصوصا الدراسات السابقة العربية.
- ندرة المعطيات و المعلومات أحيانا و صعوبة الحصول عليها أحيانا أخرى خاصة في الدراسة الميدانية و ذلك بحجة سر المهنة.
- و لعل أهم عائق سجلته أثناء قيام ببحثي يمكن بصفة أساسية في رفض مؤسسة الأم نפטال في الجزائر العاصمة بتزويدنا بالمعلومات وتبريرها بسرية معلومات المؤسسة وتحفظ بها وقد تم التواصل معهم عبر الهاتف وجمعنا منهم وبصعوبة كبيرة معلومات عن موضوع مذكرة وقسم منها أحد من مجلات والصحف

❖ منهج البحث

المنهج المتبع في هذا البحث هو مزيج من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث و المنهج التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي الذي يشمل المقابلات و الزيارات الميدانية من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على مؤسسة نפטال غرداية

❖ حدود الدراسة

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على مؤسسة نפטال غرداية.

الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية ما بين 15 ديسمبر 2022 إلى 05 جانفي 2023.

نظرا لطبيعة الموضوع ومتطلباته واحتراما لتقسيم المنهجي قمنا بتقسيم البحث الى جانبين نظري وتطبيقي حيث تم التقسيم كما يلي :

الفصل الأول : عموميات حول استراتيجية المؤسسة الاقتصادية واختراق الأسواق الدولية

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية واختراق الأسواق الدولية

المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني : مدخل العام الى استراتيجية اختراق السوق الدولي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

المطلب الثاني: الدراسات الجزائرية

الفصل الثاني: استراتيجية مؤسسة نפטال في اختراق الأسواق الدولية دراسة تطبيقية

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نפטال

المقدمة العامة

المطلب الأول: أدوات وطريقة الدراسة

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

فصل الأول

عموميات حول استراتيجية

المؤسسة الاقتصادية واختراق

الأسواق الدولية

تمهيد

تعتبر المؤسسة الاقتصادية ظاهرة معقدة ومركبة كما أنها تمثل في الوقت نفسه الأداة الرئيسة لإحداث التنمية أو النمو في أي اقتصاد كان؛ فهي قبل كل شيء تعد خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، لهذا نالت اهتماما متزايدا بمرور الزمن، وكانت محور دراسات العديد من المفكرين؛ نظرا لأنها - على الأقل تقوم بوظيفتين أساسيتين: أولهما على مستوى الأفراد، حيث تتولى مهمة إنتاج الخبرات والخدمات الإشباع الحاجات وثانيهما على مستوى المجتمع، وتمثل في خلق الثروة، فبواسطة كفاءتها، وفعاليتها يتم توليد " قيمة مضافة " يعاد ضخ جزء منها في الدوائر الاقتصادية، الأمر الذي يسهم في تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع، زيادة عن ذلك تساهم بصورة خاصة في خلق وظائف جديدة.

إلا أن هذا الدور التقليدي للمؤسسة (كمحرك للنمو، ومنبع للقيمة المضافة) تم تجاوزه رغم أنه محل جدل من طرف العديد من الكتاب والمفكرين لتظهر المؤسسة الآن.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية واختراق الأسواق الدولية

تعد المؤسسة الاقتصادية نواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد كما تعد أداة لتنمية المجتمع حيث تعمل المؤسسة من خلال ووظائفها الى بلوغ وتحقيق أهداف الاقتصادية والاجتماعية من خلال اللجوء الى الأسواق الدولية وعلى هذه المؤسسات الرغبة في الدخول القيام بالبحث عن الأسواق في كل الدول واختيار الأفضل منها لتحقيق أهدافها وسوف نتعرف من خلال هذا المبحث عن المؤسسات الاقتصادية وكيفية اختراق الأسواق الدولية

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها :

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعريف مختلفة للمؤسسة.

ومن هنا جاءت تعريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.

وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

- يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة الاقتصادية بأنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل انتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه ، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.¹

- المؤسسة في جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا ،وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ، تتخصص في انتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في السوق بغرض تحقيق أرباح ، كما يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.²

ويمكن ادراج تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية وهو كالتالي :

مؤسسة مستقلة تتميز بشمولية قد تكون مؤسسة خاصة أو مؤسسة تابعة للحكومة وتكون خاضعة الى سلطة القانون، وتقوم هذه الاخيرة بمزج عوامل الانتاج من أجل انتاج السلع والخدمات وتختلف اتجاهاتها وأهدافها حسب رأس مالها وقدراتها الانتاجية في تطوير السلع والخدمات ويختلف تعريفها من النظام الاشتراكي الى نظام الرأسمالي والنقطة التي تشترك فيها كل المؤسسات هي تحقيق الأهداف أقصى ربح على المدى البعيد أو القريب.

2 - أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها سواء كانت اقتصادية لتحقيق نتائج ربحية لسير مصالحها أو اجتماعية لضمان الرفاهية للمجتمع ونتيجة نهائية التي ترغب المؤسسة في بلوغها ومن بين هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها نذكر ما يلي :

¹ ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة. دار الحمدي العامة. الجزائر. الطبعة الثانية. 1998. ص.08

² محمد نجيب كلايعة، كزياء دبابسية ، استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية، دراسة حالة مجمع عمر بن عمر. مذكرة لنيل شهادة ماستر-تخصص مالية وتجارة دولية . جامعة تيارت. 2014-2015. ص.77

1-1 الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في ما يلي :

– تحقيق الربح : من بين الأهداف الأساسية التي توليها المؤسسة اهتماما بالغا كونه يمثل المؤشر الذي يضع المؤسسة في القاعدة أو القمة بحسب ما تحققه من أرباح ، حيث أن الربح يهدف الى تحقيق البقاء أو الاستمرار وتمويل التوسع مستقبلا اضافة الى تنمية صورة جيدة للمؤسسة في اذهان المستثمرين .

كما أن الربح يعكس مدى حيوية خط المنتجات والقدرة على تحقيق مستويات أعلى من أداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات .¹

– تحقيق رغبات الافراد : أنشئت المؤسسة أساسا من أجل تحقيق رغبات المجتمع سواء كان هذا المجتمع محلي أو أجنبي كان .²

– عقلنة الانتاج : يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الانتاج ، رفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة الى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج ، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين وزيادة الأرباح وتدني التكاليف .³

1-2 الأهداف الاجتماعية :وتتمثل الأهداف الاجتماعية فيما يلي :

¹لمين دلال ، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة. مذكرة لنيل شهادة ماستر. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم الاتصال ، 2015-2016 . ص 39

²فاندي سهيلة خيرة ، واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات اقتصاد السوق. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه- كلية العلوم الاقتصادية. جامعة محمد بوضياف المسيلة.2014-2015.ص69

³قريريس نور الهدى. لرحام ابتسام ، دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال. مذكرة لنيل شهادة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة تيارت.2020-2021.ص79

- امتصاص البطالة بخلق مناصب شغل وضمان مستوى مقبول من الرواتب
- تحسين مستوى معيشة العمال ، اذ أن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة الى تلبية رغباتهم وأذواقهم المتغيرة .
- توفير التأمينات ومرافق للعمال (التأمين الصحي التأمين ضد حوادث العمل ،التقاعد) فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية للمطاعم
- توطيد العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وتنمية روح المسؤولية والمبادرة في العمل .
- تحسين متواصل لوضع العمال (الوضع المالي ، ظروف وشروط العمل ، المنح ، المواصلات ، الترقية ، العطل ، التكوين ، الاستقرار)
- اقامة انماط استهلاكية معينة ، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على اذواق المستهلك عن طريق وضع الاشهار أو الدعاية .¹

1-3 الأهداف التكنولوجية: وتتمثل أهم الأهداف التكنولوجية فيما يلي :

البحث والتنمية ، والتعاون مع المؤسسات البحث العلمي مثل الجامعات والمؤسسات الاقتصادية الأخرى للقيام بعمليات البحث العلمي لتطوير المؤسسة²

3 - خصائص المؤسسة الاقتصادية : تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص والصفات التي تتصف

بها ونوجزها فيما يلي :¹

¹ مبانى محمد. اقتصاد مؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة محمد منتوري قسنطينة. 2018-2019 ، ص 14

² زغبي هشام محمد ، الادارة والتحليل المالي ، دار الفكر والطباعة والنشر والتوزيع ، عمان 2000م ، ص 68

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات ومن حيث واجباتها ومسؤولياتها
- القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة .
- تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية ومالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية ومن ثم فان تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى الى تحقيقها ، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم أعمال معين.
- تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات واما عن طريق الارادات الكلية أو عن طريق القروض أو جمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة ، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ، أما ان كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها وتفسد أهدافها .
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، إضافة الى مساهمتها في الانتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الافراد .

المطلب الثاني : مدخل عام الى استراتيجية اختراق السوق

¹أحلام ثعبان . اسمهان ثابت ، الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على غينة من عمال مؤسسة سونلغاز – أم البواقي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر . كلية العلوم اجتماعية ، 2015-2016 ص 66

لقد أوضحت العديد من التجارب أنه يصعب على أي مؤسسة مهما بلغت إمكانياتها أن تدخل جميع الأسواق وبنفس التوجه وبصيغة واحدة للدخول حتى المؤسسات الكبرى وبكل ما تملكه من إمكانيات وخبرة عن الأسواق الدولية لا بد لها من تكييف واعتماد طرق الدخول الى أسواق الدولية وعلى المؤسسة الراغبة في الدخول القيام بالبحث عن الأسواق في كل الدول واختيار الأفضل لتحقيق الأهداف ولن يتحقق ذلك الى من خلال التعرف على مفهوم هاته الأسواق وأنواعها ومراحل الدخول إليها وهذا ما سيتم التعرف عليه.

1 - مفهوم استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية : يقصد باستراتيجية دخول الأسواق الدولية الوسيلة طويلة الأجل التي تتبعها الشركة لعرض منتجاتها في الأسواق الأجنبية بما يحقق أهدافها الاستراتيجية سواء كانت إيجاد أسواق دائمة لمنتجاتها في الخارج أو تحقيق مراكز تنافسية متقدمة مقارنة بالشركات المتنافسة لها في تلك الأسواق.¹

2 - أشكال الأسواق الخارجية :

- الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع: وهي الأسواق التي تنعم باقتصاد قوي ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية وتعتبر هذه الأسواق هي أفضل الأسواق والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبيئية الأساسية.²

- الأسواق ذات الدخل المتوسط : وهي الأسواق التي تشهد نموا في اقتصادها ، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول الى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنويع اقتصادها المحلي ، ويدخل في اطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل ماليزيا و سنغافورة³

¹ عبد الخالق أحمد باعلوي. التسويق الدولي. دار هومة للطباعة والنشر. الجزائر. 2002. ص 223

² فداء محمد ديب السرميني. التسويق الدولي ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير- كلية الاقتصاد ، جامعة حماة سورية ، 2008 ص 33

³ طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال ابتسام ،التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات استراتيجية دولية)،مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي.العدد07.جامعة بسكرة.2019.ص38

ثالثا : الأسواق ذات الدخل المنخفض : وهي الأسواق التي لا تشهد نموا اقتصاديا بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد الى أقل من مائة دولار في الشهر ، وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات ، ويدخل في اطار هذه الدول كل من بنغلادش والهند والصومال واندونيسيا

3 - أهداف دخول الأسواق الدولية :

ليس جميع المؤسسات بحاجة الى الدخول الى الأسواق الدولية لكي تضمن البقاء ، الا أن هناك بعض المؤسسات لا تعمل الا في الأسواق الدولية ، وهناك من بين هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها المرسومة الا من خلال الأسواق الدولية والتي تعمل على نطاق دولي لكي تحقق الشراء والتصنيع والتسويق .

قبل الدخول الى الأسواق الخارجية على المؤسسة أن تحدد بالضبط سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدولي ومن بين هذه الأهداف ما يلي :

3-1- زيادة في الأرباح والمبيعات

وتتمثل في الأشكال و الأسباب التالية :¹

- دخول أسواق جديدة بعد اشباع وخضوع الأسواق المحلية .
- خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة .
- النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بالمحلية مثل أسواق دول "OPEC"

¹ محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق " مدخل كمي وتحليلي " الطبعة الثانية ، دار حامد للنشر ، عمان 2004 . ص 240

■ التنوع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والعوائد في فترة الركوض الاقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلا .

■ الاستجابة الى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة اذا ما كانوا اساسا من ذات موطن المؤسسة ، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء للوطن .

3-2- امتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع المحلية للأسواق الخارجية الجديدة التي لا تملك تلك السلع أو مثيلاتها من السلع الأخرى.

3-3- التصدير أو دخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية.

3-4- تحقق عملية دخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية والتي يتم من خلالها قياس كفاءة للمنتجات المحلية¹.

4 - موانع دخول للأسواق الدولية :

يمكن ان نذكر بعض التحديات التي تواجه الشركات الداخلة للمنافسة حديثا وكيف تساهم الشركات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام الداخلين الجدد .

- التكلفة المرتفعة :

يصادف الشركات الداخلة للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها الشركة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل الشركة الجديدة في موقف غير تنافسي ويمنعها من الدخول.¹

¹ كراس عبد القادر ، استراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية دراسة حالة شركة الجنوب للتمور ، مذكرة نيل شهادة الماستر ، جامعة مستغانم

- رأس مال المستثمر:

يواجه المؤسسات الداخلة من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس مال المستثمر في الصناعة ، وهذا يؤدي الى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل .

- الاجراءات الحكومية :

تشكل الاجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من حكومات في الدول المستوردة ، حيث تضع عراقيل أمام المنتجات الأجنبية أو لا يتوفر لديها المناخ الاستثماري وبالتالي فان المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تتمتع عن الدخول نظرا للظروف والاجراءات الحكومية.²

- قلة الخبرة التسويقية :

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

- عدد المنافسين

نظرا لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فان جميع المؤسسات تطمع في أن تحصل على نصيب أكبر في السوق الدولي ، وتتحه أغلب المؤسسات لدخول ، ويشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.¹

¹ بوشول السعيد ، التسويق الدولي ،مذكرة لنيل شهادة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الوادي ، 2022 – 2023 .ص16

² امين محمد رماس ، محمد بن حميدة ، أساليب اختراق المؤسسات الجزائرية للأسواق الدولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية. مجلة التنظيم والعمل ، المجلد الرابع. العدد 4. 2004.ص25

هناك مجموعة من الخطوات لا بد منها من أجل الدخول الى السوق الدولي:

- دراسة الطلب وذلك بجمع بيانات عن المستهلكين الحاليين والمرقبين للمنتج وتحديد نوعية المستهلكين وخصائصهم الديمغرافية ورغبتهم واحتياجاتهم وآرائهم عن المنتجات الحالية المتاحة في السوق .

- دراسة العرض وذلك بجمع بيانات عن عدد الشركات المنافسة في تقديم المنتج واستراتيجيات المزيج التسويقي التي تتبعها كل شركة من الشركات المنافسة ، وحجم العرض الكلي بالنسبة لكل شركة تسويقية وفجوة بين العرض والطلب لكل شريحة منها.

- تحديد الشريحة التسويقية التي ستتعامل معها الشركة وتقدم لها منتجها .²

6 - استراتيجية لجوء الى للأسواق الدولية : تعددت أساليب وطرق دخول الى أسواق الدولية ، وفيما يلي سنعرض أنواع شائعة الاستخدام في البيئة العربية فيما يلي :

- استراتيجية التصدير : تبدأ معظم المؤسسات الصناعية في توسعها نحو الأسواق الدولية من خلال قيامها بدور المصدر ثم التحول بعد ذلك الى أحد الأشكال لخدمة السوق الأجنبي ويحقق التصدير ميزتين هما :

■ توفير تكاليف عمليات التصنيع

■ ملائمتها للاستراتيجية العالمية

- استراتيجية الاتفاقية التعاقدية : هي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين شركة دولية ومؤسسة في دولة أخرى يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا أو الاسم التجاري من الطرف الأول الى الطرف الثاني دون الاستثمارات في أصول مادية من طرف الشركة الدولية .¹

¹ عربي فتيحة ، ادارة أعمال التجارة الدولية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر .جامعة المسيلة.2014-2015.ص73

² عبد الخالق أحمد باعولي ،المرجع السابق.ص226

3 - استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر: مجموعة الموارد النقدية أو العينية (تكون خاضعة للتقويم) تأتي بها المؤسسة عن طريق مدخل خاص أجنبي يشارك مباشرة في نشاط هذه المؤسسة ويكون الهدف من ذلك تحقيق أرباح مستقرة.²

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث اطلعنا على مجموعة من الدراسات سبقتنا في هذا الموضوع من خلال دراسات سابقة عربية ودراسات سابقة جزائرية وأهم النتائج التي توصلت إليها و سنوردها بالشكل التالي

المطلب الأول: الدراسات العربية

و سنتطرق في هذا المطلب الى أهم الدراسات العربية التي تكلمت عن استراتيجيتها في اختراق الأسواق الدولية

الدراسة الأولى

دراسة يحي عبد اللاوي بعنوان " اثر اقتصاد المعرفة في تعزيز قدرات الاقتصادات العربية في اختراق الأسواق التصدير الدولية" ، مجلة الباحث الاقتصادي ، المجلد 08 ، 2018

تمثلت اشكالية الدراسة في :

الى أي مدى يساهم اقتصاد المعرفة في تعزيز قدرات الاقتصادات العربية في اختراق أسواق التصدير الدولية ؟

وهدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين اقتصاد المعرفة وتنافسية الصادرات مجموعة من الدول العربية لاختراق الأسواق الدولية فقد تم قياس هذا الأثر اعتماد على متغيرات الابتكار ومؤشر التنمية البشرية ومؤشر التنافسية الاقتصادية كمؤشرات أساسية معبرة عن ركائز اقتصاد الأربعة

وقد خلصت الدراسة الى على المدى الطويل هناك اثر ايجابي للابتكار رأسمال بشري على قدرات الدول العربية في اختراق التصدير ، بجانب أن ابتكار يساهم في تحسين نظم الانتاج كما يساهم نمو رأسمال بشري عبر التعليم والتكوين والتدريب التي تعتبر عناصر هامة لزيادة الانتاجية والتنافسية

¹ طاهري فاطمة الزهراء المرجع السابق.ص61

² صمويل عبود. اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية. الطبعة الثانية.1982.ص58

ومن أهم التوصيات

- تعزيز قدرات الدول العربية في الهيمنة على السوق المحلية بما يسمح بحمايته حتى في ظل ترتيبات الانفتاح الاقتصادي ومما يمكن من حماية القطاعات والسلع الناشئة والسلع التصديرية

الدراسة الثانية

دراسة هيثم حمود شلبي وأخرون بعنوان " استراتيجيات التسويق التصديري الدولي في الشركات الأردنية دراسة ميدانية " ، مجلة علوم الانسانية ، العدد 43 ، 2009 ،

تمثلت اشكالية الدراسة في : مدى تطبيق شركات الأردنية _ عينة الدراسة _ لاستراتيجيات التسويقية أعلاه؟ وكم هي درجة تطبيقها واعتمادها وأيها تفضل ؟

وهدفت هذه الدراسة الى استراتيجيات التسويق التصديري و أسباب تطبيقها ودراسة وتحليل العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية وعناصر المزيج التسويقي وقد اعتمدت شركات الأردنية التسويقية استراتيجيات التسويق التصديري الدولي وذلك باستعانة بالبرنامج الاحصائي (spss) والتي تغطي فترة ما بين 2005-2006 وقد خلصت الدراسة الى أن الشركة الأردنية عينة الدراسة تعتمد استراتيجيات التسويق (التوحيد ، التكيف ، التكامل) على مستوى العناصر الثلاث (المنتج ، الترويج ، التوزيع) وعدم اعتماد الشركات شركة الأردنية التصديرية لاستراتيجيات التسويق على مستوى التسعير وتتلخص صحة الفرضية ان ومفادها تعتمد الشركات الأردنية التسويقية لاستراتيجية التسويق التصديري الدولي

ومن أهم التوصيات

تعزيز قدرة الشركة على المنافسة الشركات الأجنبية في الأسواق الدولية على مستوى عناصر المزيج التسويقي توفير وسائل النقل الملائمة ومراعاة ظروف النقل وطول المسافة والاهتمام بقنوات النقل والتوزيع

الدراسة الثالثة

دالية شويخ ، بعنوان " القدرة التنافسية لصادرات البرتقال المصري " مقال ، 31 مطبوعات ، 2020 فترة الدراسة (2008-2013)

وتمثلت الاشكالية الدراسة في : معرفة أهم مؤشرات القدرة التنافسية لهذا المحصول في أهم الأسواق العالمية لصادرات البرتقال المصري

وهدفت الدراسة الى معرفة أهم مؤشرات القدرة التنافسية للبرتقال المصري في أهم الأسواق العالمية التي يصدر اليها ومعرفة القدرة التنافسية لصادرات مصر من البرتقال في أهم الأسواق العالمية

وقد خلصت الدراسة الى أن حوالي 51,4% من متوسط كمية صادرات البرتقال المصري تتركز في ثلاث دول وجود ميزة نسبية لصادرات مصر من البرتقال في الأسواق العالمية جيد بل متوسطا حوالي 44,49 خلال فترة الدراسة ومن أهم التوصيات

وبنا على ما توصلت اليها الدراسة من نتائج ومؤشرات، فإنها توصي العمل على إيجاد مؤسسات تصديرية ذات كفاءة عالية لدراسة الأسواق الخارجية واحتياجاتها من البرتقال مع المحافظة على الأسواق التصديرية الحالية للبرتقال المصري ، والعمل على فتح أسواق جديد

المطلب الثاني: الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى

و سنتطرق في هذا المطلب الى أهم الدراسات الجزائرية التي تكلمت عن استراتيجيتها في اختراق الأسواق الدولية عزوز عبد الحميد بعنوان "استراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية دراسة حالة شركة الجنوب للتمور" ، مذكرة ماستر، 2015

وتمثلت اشكالية الدراسة : ماهي استراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية في اختراق الأسواق الدولية ؟ وهدفت الدراسة الى التعرف على دور استراتيجية التسويق الدولي في تحقيق الأهداف الدولية للمؤسسة وقد خلصت محاولة شركة الجنوب فرض وجودها في الأسواق الدولية حيث تمكنت من تلبية الطلب وشروعها في التصدير

الميزة التنافسية تحقق عن طريق توصل المؤسسة الى انتهاج التصدير التي تعتبر أكثر فعالية من حيث اجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة

تحاول شركة الجنوب لتصدير التمور أن تفرض و جودها في الأسواق الأجنبية عن طريق المشاركة في المعارض الدولية حيث أنها تمكنت من تلبية عدد من الطلبات و شروعها في التصدير

الدراسة الثانية

بن غزال ابتسام وأخرون بعنوان " التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات الأسواق الدولية "

مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، العدد 04 ، 2018

تمثلت اشكالية الدراسة في : كيف تساهم التحالفات الاستراتيجية للمؤسسة للولوج الى الأسواق الدولية ؟
هدفت الدراسة الى ابراز أهمية التحالفات الاستراتيجية فعرفت بعض النماذج التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية وتوصلت الى مقترحات لتفعيل دور التحالفات الاستراتيجية في اختراق الأسواق الدولية
وقد الدراسة الى أن التحالفات الاستراتيجية عبارة عن اتفاقات تعاون بين المؤسسات المتنافسة وقد تكون في شكل اتفاقات تعاون لإنجاز أهداف مشتركة طويلة الأجل من خلال تبادل المنافع أو تجنب المخاطر والتحالفات الاستراتيجية وسيلة مهمة تمكن المؤسسات من اختراق الأسواق الدولية مما يمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى اليها

الدراسة الثالثة

دراسة أمين محمد رماس بعنوان " أساليب المؤسسات الجزائرية لاختراق الأسواق الدولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية

ALZINC " ، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 04 العدد 04 ، 07

تمثلت اشكالية الدراسة في : كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية اختراق الأسواق الدولية وماهي الطرق والأساليب ؟
وهدفت الدراسة الى اعتماد التسويق الدولي في الجزائر كتقنية لاختراق الأسواق الدولية وطرق وأساليب الدخول اليها
وقد خلصت الدراسة الى أن النظام الذي اعتمدت عليه المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية وتصريف منتجاتها دوليا
نجده بعيد كل البعد عن تحقيق هذا الانسجام بالقدر الوافي للأدوات التي تستعملها والسبل التي تنتهجها والهيئات التي تمارسها

غياب مصلحة التسويق الدولي بالرغم من أنها حققت 70 بالمئة من رقم أعمالها

ومن أهم التوصيات

منتجات المؤسسة عالية الجودة مما يجعلها تستطيع المنافسة في الأسواق خارجية وخاصة في البلدان المصنعة، غير أن هناك توجه جديد في المؤسسة نحو سياسة تطوير منتجاتها من خلال الاهتمام المتميز بالمديرية الفنية وتدعيم مشروعات الشراكة.

التوزيع يعتبر مشكلة أساسية في المؤسسة نتيجة انعدام بدائل كثيرة في ميدان النقل الدولي في الجزائر. غياب سياسة خاصة بالترويج واقتضاره فقط على وسائل تقليدية متمثلة في المعارض ووثائق توزعها

مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم : 1

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	الدراسة
فترة الدراسة 2016-2007 اختلاف في اشكالية وأدوات التحليل والنتائج	اختراق أسواق التصدير اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي دراسة ميدانية ربط الواقع النظري للدراسة بالواقع التطبيقي	الدراسة الحالية مع دراسة أثر اقتصاد المعرفة في تعزيز الاقتصاديات عربية في اختراق أسواق التصدير الدولية
فترة الدراسة 2006-2005 مجمع الدراسة : الاردن اختلاف في اشكالية وأهداف الدراسة والنتائج اداة الدراسة spss	دراسة استهدفت غزو الأسواق الدولية اعتماد على المنهج الوصفي	الدراسة الحالية مع دراسة استراتيجيات التسويق التصديري الدولي في الشركات الأردنية
فترة الدراسة: 2013-2008 مجمع الدراسة : مصر اختلاف في الدراسة المؤشرات القدرة التنافسية وأهداف الدراسة والنتائج	اختراق الأسواق الدولية	الدراسة الحالية مع دراسة القدرة التنافسية لصادرات البرتقال المصري

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى معطيات الدراسات السابقة

مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات الجزائرية:

الجدول رقم: 2

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	الدراسة
فترة الدراسة 2008- 2014 اختلاف في اشكالية الدراسة وأهداف الدراسة	المتغير المستقل : استراتيجية المؤسسة المتغير التابع : اختراق السوق أداة الدراسة : المنهج الوصفي تحليلي دراسة ميدانية مجمع الدراسة : الجزائر	الدراسة الحالية مع دراسة استراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية دراسة حالة شركة التمور
فترة الدراسة 2018 اختلاف في اشكالية والدراسة وأهداف الدراسة والنتائج	المتغير التابع : اختراق السواق الدولية منهج الدراسة : وصفي تحليلي مجمع الدراسة : الجزائر	الدراسة الحالية مع دراسة التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات الأسواق الدولية
فترة الدراسة 2014 اختلاف في اشكالية وأهداف الدراسة و النتائج	المتغير المستقل : اختراق المؤسسة المتغير التابع : الأسواق الدولية منهج الدراسة : وصفي تحليلي مجمع الدراسة : الجزائر	دراسة الحالية مع دراسة أساليب اختراق المؤسسات الجزائرية للأسواق الدولية دراسة ALZINC

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى معطيات الدراسات السابقة

خلاصة

إن التطورات الكبيرة والمتلاحقة التي عرفتها البيئة الاقتصادية الدولية جعلت من التدويل يمثل خيارا استراتيجيا للعديد من المتعاملين الاقتصاديين في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وعليه فقد عملت معظم حكومات البلدان النامية على تقديم الأسواق الأجنبية كتوجه استراتيجي ذو مؤشرات مهمة عن النمو المستقبلي لمؤسساتها المصدرة، وبهذا نجد أن معظمها سجلت معدلات مرتفعة من المبادلات التجارية الخارجية خلال السنوات الأخيرة، وهو ما ساهم في تطوير بنية صادراتها. وتوفر الأسواق الأجنبية العديد من الفرص لتصريف السلع والخدمات، نظرا لما تضيفه إلى السوق المحلية من خصائص استهلاكية، متأية من رفع حجم المستهلكين وتوسيع المجالات التسويقية، إضافة إلى تميز بعضها بانخفاض قيود المنافسة الأجنبية.

وفي هذا الإطار فقد خطت بعض مؤسسات الاقتصاديات النامية خطوات معتبرة في مجال تدعيم تقاريرها التجاري مع شركاء أجنبية، وهو ما حقق مردودية كبيرة لوظيفتها التسويقية. وعلى غرار ذلك، تمتلك المؤسسات الجزائرية فرصا كبيرة للاستفادة من إيجابيات تدويل نشاطها التسويقي، نظرا لما يحيط بها من أسواق واسعة لتصريف مخرجات الاقتصاد الوطني. وبذلك يعتبر تدويل المؤسسات الإنتاجية في الجزائر ضرورة حتمية في ظل الصعوبات التي يعاني منها الاقتصاد الوطني، والمتعلقة بالأساس بتركز صادراته بدرجة كبيرة في قطاع المحروقات.

الفصل الثاني

استراتيجية مؤسسة نפטال في

اختراق الأسواق الدولية

دراسة تطبيقية

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى دراسة نظرية حول المفاهيم الأساسية لاستراتيجية اختراق الأسواق الدولية و مختلف العوامل البيئية و التطرق إلى أشكال و طبيعة القرارات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها ، وكيفية ترجمتها ميدانيا من أجل اختراق الأسواق الدولية ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسات النظرية حول تجارب بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية ومنها مؤسسة تعتبر رائدة في هذا المجال وتعتبر الوحيدة في الجزائر وفي الوطن العربي وتزداد تحديات المؤسسة الوطنية صعوبة خاصة في ظل الظروف التي تعرفها الدولة الجزائرية من تحولات اقتصادية عميقة على مختلف أسواق العالم من خلال الاتفاقيات المبرمة في السنوات الأخيرة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نפטال

لقد اعتمدنا في الجزء النظري من هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لمعالجة متغيري موضوعنا محل الدراسة (استراتيجية المؤسسة الاقتصادية _ الأسواق الدولية) بالتطرق الى مفهوم و أهداف واستراتيجيات .

أما الجزء التطبيقي والذي سعيانا من خلاله على اسقاط ما تم التوصل اليه في الجانب النظري ، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و المقابلة .

سعيانا من إسقاط الضوء على مؤسسة جزائرية قمنا باختيار المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال لإجراء الدراسة الميدانية بكونها مؤسسة مهمة على المستوى الوطني حيث تعتبر من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات ،

1 - التعريف بالمؤسسة :

مؤسسة نפטال هي شركة مساهمة بالنسبة 100% لشركة سوناطراك برأس مال قدره 160.000.000.000.000 دج تأسست سنة 1982 مرتبطة بالنشاط التسويقي مهمتها الرئيسية هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها في كامل التراب الوطني.

المقر الاجتماعي: طريق الكنابان، ص. ب 73 الشراكة الجزائر العاصمة

ويرجع أصل الكلمة NAFTAL الى :

■ NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط

■ AL : الحرفين الأولين لكلمة الجزائر ALGERIE

أما شعارها Logo هفوا مكون من هذه الحروف العربية : ن: نفط و ج : من جزائر والخطوط الخمس تمثل

عدد المواد المسوقة من طرف الشركة

الشكل رقم (01) الشعار الحالي لمؤسسة نפטال



1987-1999



الشعار الحالي



1981-1987

الشعار logo "نفطال علاقة ثقة

المصدر : وثائق و مراسلات الشركة

أهم المحطات التاريخية للمؤسسة :

عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة الى أن اصبحت على الشكل الذي هي عليه اليوم يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ تأميم المحروقات في 1971.02.24 وكلفت مؤسسة سوناطراك بعملية التكرير والتوزيع للمحروقات.

✓ 6 أبريل 1981 أنشئت مؤسسة ERDP (المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية)

المنحدرة من سوناطراك بموجب القرار رقم 101/80

✓ سنة 1983 ادماج غاز البترول المميع GPL والوقود CBR من سوناطراك الى ERDP

✓ ابتداء من سنة 1984 انشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات UED و 17 مقاطعة للوقود زيوت التشحيم

والمطاط CLP 14 مقاطعة للغاز البترول المميع GPL و 4 مقاطعات للصيانة UEM

✓ 25 أوت 1987 انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ، ERDP وانشاء بمقتضى المرسوم

رقم 87-189 مؤسستان وطنيتان هما :

• نفتأك NAFTEC :- المكلفة بتكرير المواد البترولية

• نפטال NAFTAL - المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية .

✓ 1998 تتحول نפטال الى شركة مساهمة برأس مال قدره 6.650.000.000 دج فرع 100 بالمئة لمجمع

سوناطراك

✓ 2018 رأس مال الشركة يرفع الى 40.000.000.000 دج

✓ سنة 1989: الغاء مركزية أشغال نפטال الاجتماعية والثقافية

✓ سنة 1990: الغاء مركزية النشاط (المخزونات ، المبيعات ، الزبائن) وادخال نظام المعلومات عليه

✓ سنة 1992 :تم الربط بين بعض وحدات نפטال للتوزيع تبعا (تدفق- منتج) حيث كونت (9 وحدات مرتبطة

، أما حاليا فتتوفر نפטال على) (39 وحدة للتوزيع)

✓ سنة 1996: تم الغاء مركزية النشاط تكليف والأسعار (مع حل مديرية التجارة الخارجية)

✓ سنة 1997: تم انشاء مديرية حماية الأملاك DDP مع انشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات .

كما تم حل وحدات نפטال الموانئ

✓ سنة 1998: تم إنشاء خلية الأمن الصناعي، وإنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها، كما تم إنشاء

وحدة للطباعة، بالإضافة الى فك مديرية الوقود ، زيوت التشحيم ، المطاط ، الزيت - ، CLPB ومديرية غاز

البتروال المميع GPL - ومديرية الطيران والملاحة AVM - ،

✓ سنة 1999: تم إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال ، وإنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية ،

كما تم إنشاء ثلاثة) (3 مديريات الجهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات مع حل مشروع وحدة نפטال الغاز البترول

المميع GPL - الجزائر

- ✓ سنة 2000 : تم حل وحدة الاعلام الالي وانشاء مركز المعالجة الاعلامية CTI - كما تم اعادة تنظيم المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية - ، DASC بالإضافة الى انشاء قسم الزيت واعداد مخطط تنظيمي خاص به مع اعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة AVM
- ✓ سنة 2001 : تم تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود ، وزيتو التشحيم والمطاط - ، CLP وتغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة ، بالإضافة الى تنفيذ مشروع مركزي لتسيير تدفقات الخزينة - CTM مع تنظيم مديرية الصناعة
- ✓ 29 جويلية 2002 رأس مال الشركة يرفع الى 15 650 000 000 دج سنة 2003 : تم اعادة هيكلة المؤسسة حسب النشاطات الدولية . كما تطبيق نظاما للمحاسبة التحليلية للمؤسسة
- ✓ سنة 2005 : تم في شهر أفريل من هذه السنة صدر القانون رقم 05 - ال 07 خاص بالمواد البترولية . حل الادارة المركزية للتسويق ، مع انشاء مجموعة المراجعة على مستوى الفروع واعداد تنظيم الفرع التجاري كما تم تعديل المديرية المركزية للمراجعة بالإضافة الى تحديث الهيكل العام للمؤسسة
- ✓ سنة 2006 : تم دمج نشاط الزيت ، العجلات المطاطية والزفت في الفرع التجاري . مع تنظيم المحطات الخدمات وتعديل هيكل مراكز تعبئة غاز البترول المميع
- ✓ سنة 2007 : تم فصل التوزيع عن التخزين اعادة تنظيم فرع التسويق وتنظيم الوحدات - ، District وربط وحدة الصيانة وسط الجزائر UNM - مع فرع التسويق ، بالإضافة الى انشاء مشروع تحقيق قاعدة للحياة في حاسي مسعود والاهتمام بتحديث محطات الخدمات
- ✓ سنة 2009 : تم تنظيم مراكز الوقود بالإضافة الى فصل وظيفة الصحة ، الأمن والبيئة HSEA - Ctivité عن الجودة Activité Qualité - على مستوى الفروع مع فصل وظيفة الامداد والتعبئة Activité Commercialisation - عن وظيفة التسويق Activité Logistique Et Enfutage على مستوى فرع غاز البترول المميع GPL

✓ سنة 2010 تنظيم مراكز فرع التوزيع التجاري Centres de Distribution – بالإضافة الى اعادة

تنظيم مراكز التعبئة Centres Emplisseurs – فرع GPL

✓ سنة 2011 : نظمت المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع وتنظيم مناطق التابعة لقسم الوقود وزيوت

التشحيم والمطاط بالصفة عامة

✓ سنة 2014 تم استبدال المديرية المركزية للصيانة والمديرية المركزية لإعادة الهندسة بمديرية مركزية للتقنية والتطوير ،

تم تحويل مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة DSIE – من مديرية الدعم الى مديرية المركزية

الفرع الأول: نشاطات مؤسسة نفعال ومهامها

نشاط مؤسسة نفعال

يتمثل نشاطها الأساسي في :

- تعبئة غاز البترول المميع
- تحضير الزيت بعدة معايير وصيغ
- توزيع – تخزين – تسويق الوقود – الغاز – الغاز المميع – الزيوت الزيت – العجلات والمواد الخاصة
- نقل المنتجات البترولية
- لضمان توفر هذه المنتجات والخدمات في جميع أنحاء الوطن تستعمل نفعال عدة طرق للنقل مثل

❖ النقل البحري والأنابيب لتوريد المستودعات من مصافي التكرير

❖ السكك الحديدية لتوريد المستودعات من المستودعات

❖ كما تستعمل الطرق البرية للتسليم للعملاء وتزويد المستودعات التي لا تخدمها السكك الحديدية

- في عصر العولمة تؤكد نפטال على ضرورة انشاء منظمة جديدة حسب خط الانتاج (الزيت - الزيوت - الشبكة اللوجستية - غاز البترول المميع - الطيران والبحرية)
 - تزود نפטال السوق الوطنية بما يقارب 16 مليون طن من المنتجات البترولية في السنة ، رقم يميل الى الزيادة مع الطلب المتزايد بالاستمرار
- الفرع الثاني : مهام مؤسسة نפטال : المهمة الرئيسية لمؤسسة نפטال هي توزيع وتسويق المواد البترولية بصفة عامة ، كما تسعى الى تحقيق ما يلي :
1. تنظيم وتطوير وظيفة تسويق المواد البترولية ومشتقاته
 2. تخزين ونقل المواد البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني
 3. ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية
 4. الحرص على الاستغلال العقلاني للمواد الطاقة
 5. تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني
 6. ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها
 7. تحسين نوعية الخدمة المقدمة وضمان ولاء عملائها
 8. وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات بتأهيل العمال عن طريق التريصات والرسكلة
 9. تخفيض التكاليف والتأمين أحسن عرض للسوق
 10. السعي وراء تطبيق المعايير الخاصة بالجودة سواء بالنسبة للمنتج أو طرق التصنيع والتخزين
 11. متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف الى تغطية حاجيات السوق بما فيها استهلاك المواد المستخلصة من البترول
- وبالتالي فان نشاطات ومهام مؤسسة نפטال لا تقتصر على التسويق والتخزين للمواد البترولية فقط ، بل تتعداها الى الاهتمام باستهلاك هذه المواد من خلال دراسات السوق ، الاهتمام بالبيئة والحفاظ على البنى التحتية وتطويرها .

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال

لتمكن المؤسسة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها المسطرة يختار أصحاب القرار الهيكل التنظيمي المناسب لكل مرحلة وهذا ما يفسر التغيرات في الهيكل التنظيمي ومن أعلى مستوى من فترة الى أخرى تماشياً مع المتغيرات البيئية المحيطة .
حيث يتشكل الهيكل التنظيمي الحالي من المديريات والفروع التالية:

1. المديرية العامة -La Direction Générale

أولاً :اللجنة التنفيذية comité Exécutif –

يتأهها الرئيس المدير العام والمتكونة من المدراء الفروع والمدراء التنفيذيون . وهي مكلفة بتحديد المحاور الاستراتيجية العامة الخاصة بتطوير المؤسسة وخاصة في ميدان التسيير ، الشراكة والاستثمار .

ثانياً :اللجنة المديرية Un comité Directeur

يتأهها الرئيس المدير العام ، والمتكونة من المدراء الفروع ، المدراء التنفيذيون ، مدراء المركزين ، مدير الادارة العامة وممثلي الشركاء . وحيث أنها للجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير والمراقبة أنشطة المؤسسة
ثالثاً :المستشارون والمديرون المكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظائف التي يقوم بها في اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والاعلام .

رابعاً :المفتشية العامة وهي عبارة عن خلية تدقيق داخلي مسؤولة عن كشف كل الخروق القانونية والتنظيمية بالقيام بعمليات تفتيش دورية على مستوى كل المحطات في التراب الوطني لتسجيل النقائص وتصحيح المسار اضافة الى عمليات التفتيش المفاجئة أو بناء على شكوى من داخل أو خارج المؤسسة لتحصي الحقائق .

2. المديريات التنفيذية Directions Exécutives:

أولاً المديرية التنفيذية لاستراتيجية التخطيط والاقتصاد DESPE-ومن مهامها الرئيسية:

- العمل عمل على تنسيق مسار التنشيط التنبئي ومتابعة التنفيذ العملي الاستراتيجية المؤسسة
- تنظيم هياكل المؤسسة

- تنظيم وتنسيق مسار التخطيطي ، خاصة المخطط السنوي ومخطط المدى المتوسط فيما يتعلق بالتدفقات ،
المبادلات ، والاستثمارات

- إنجاز دراسات استراتيجية حول التطورات في السوق الوطني للمواد البترولية
- تأمين متابعة تسيير أسواق المؤسسة
- تسيير ومتابعة تطورات المشاريع .

ثانيا :المديرية التنفيذية للمالية DEF

ومن مهامها الرئيسية :

- تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة نتائج الدورة
والقيام بإعداد الميزانية
- تأمين ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة من الخزينة ، المحاسبة العامة ، الضرائب والتأمين
- تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال والاستثمارات
- محاولة تطبيق السياسات المالية والمحاسبية

ثالثا : المديرية التنفيذية للموارد البشرية DERH

ومن مهامها الرئيسية :

- وضع سياسات تسيير الموارد البشرية من برامج للتكوين وقانون العمل
- تقييم احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل عام
- وضع أنظمة للتحفيز، كترقية العامل وتقديم المكافآت
- ربط و إحصاء برامج تكوين الإطارات حسب احتياجات المؤسسة
- إجراءات اختيار العمال لتشغيل أو تكوين إطارات المؤسسة والقيام بالترقية حسب القوانين

رابعاً: مديرية التنفيذية للهندسة و التطوير DEE

- القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي
- القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع المؤسسة في ميادين النقل و الصيانة والتوزيع

1. مديرية المركزية Directions Centrales-وتشمل :

أولاً: مديرية المركزية لأنظمة المعلومات DCSI-ومن مهامها الرئيسية

- القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير والإحصاء
- وضع أنظمة للمعلومات واستعمال الاعلام الآلي لتحسين وتطوير المؤسسة
- تحسين البرامج - التطبيقات - البرمجيات حسب الحاجة او عن طريق التغذية العكسية
- الصيانة و الحفاظ على أجهزة الإعلام الآلي للمؤسسة وعلى خدمات الشبكة الداخلية
- ضمان الاستعمال الآمن والاتصال بكل أنواعها داخل المؤسسة

ثانياً: المديرية المركزية للصحة، الأمن والبيئة DCSSE -ومن مهامها الرئيسية :

- وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصاً في مجال التخزين وتوزيع المواد البترولية

- تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية البيئة

ثالثاً: مديرية المركزية لإدارة الجودة :

- تعمل على الامتثال لمتطلبات معايير دولية للجودة
- ضمان توافق منتجاتها وخدماتها مع المتطلبات الدولية والقانونية ورضى العملاء
- التشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة

رابعاً: مديرية المركزية للمراجعة ومراقبة التسيير DCA CG -ومن مهامها الرئيسية :

- تنفيذ مهام المراقبة والتدقيق الداخلي على مجمل هياكل المؤسسة
- المساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج
- تحديد وتطوير إجراءات السياسة العامة للمراجعة داخل المؤسسة
- القيام بمهامها لمراقبة والفحص لجميع نشاطات المؤسسة؛
- تقييم المراقبة الداخلية الموضوعية بهدف التعرف على مدى فاعليتها ومطابقتها للأهداف والمخططات

خامسا: مديرية المركزية للصيانة :

- تتبع ومراقبة مسار عتاد المؤسسة وانتقاله بين الفروع
- صيانة الدائمة والمستمرة لعتاد المؤسسة
- صيانة و تجديد محطات الوقود والخدمات المرافقة

سادسا : مديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية DCASC- ومن مهامها الرئيسية:

- المشاركة في وضع سياسات المؤسسة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية
- التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة في المؤسسة بوضع برامج واستراتيجيات
- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال
- الحرص بصفة دائمة على اعطاء صورة جيدة للمؤسسة

سابعاً: مديرية المركزية للاتصال والعلاقات العامة DCCRP- ومن مهامها الرئيسية:

- إعداد استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة والسهر على تطبيقها على المستوى الداخلي

والخارجي

- إعداد وتطوير منشورات ووسائل الاتصال للمؤسسة سواء الموجهة لأفراد المؤسسة أو للعامّة
- تتبع و معرفة كل الأخبار عن المؤسسة سواء داخل أو خارج الوطن و الرد عليها أن دعت الضرورة؛

ثامنا :مديرية المركزية القانونية DCJ-ومن مهامها الرئيسية :

- تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع المركزية
- ضمان دور المنشورة قانونية داخل المؤسسة
- تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع
- ضمان حل لجميع نزاعات المؤسسة الموكلة من قبل مديرية العامة
- اعطاء المشورة؛ والدراسة قانونية بشأن عقود المشروعات والإتفاقات أو تعديلها
- القيام بإعداد وتحديث ملف تباين الذمة المالية للمؤسسة
- وضع نماذج العقود والاتفاقيات مع الزبائن و الموظفين

تاسعا: مديرية مركزية للأمن الداخلي للمؤسسة DCSIE - ومن مهامها الرئيسية

- تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة المؤسسة سواء المباني، المنشآت، وسائل النقل والعمل على الحفاظ عليها

4. مديريات الدعم . Directions de Soutien

أولا: مديرية إدارة العامة DAG - ومن مهامها الرئيسية :

- ضمان التسيير الجيد لليد العاملة
- وضع كل الوسائل والإمكانات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطرة

- وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن وتميبتها من حضيرة السيارات، الهياكل كالمباني والمطاعم، وسائل الاتصال ونشاطات الأرشيف والمعلومات؛
- ثانيا: مديرية الأسواق DM- ومن مهامها الرئيسية:

القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف المؤسسة

5. الفروع Les Branches-

أولا: فرع الوقود B.CBR- ومن مهامها الرئيسية:

- إعداد و متابعة خطط التمويل
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه
- تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ
- المساهمة في تحديد استراتيجية المؤسسة وتجسيدها في الإطار الخاص بالوقود
- إعداد مخطط الموازنة السنوية بالتنسيق مع هياكل المديرية العامة والعمل على تنفيذه، وهذا بالتعاون مع المديرية العامة
- المشاركة في وضع سياسات تتعلق بالتنبؤ تقييم المشاريع، التخطيط والتنظيم والسهر على تنفيذها
- المساهمة في إعداد السياسات الخاصة بالموارد البشرية ، المالية ، التسويق ، الأمن الصناعي والبيئة ، والعمل على تجسيدها

- ربط ومراقبة وظائف التوزيع والتخزين وكذا التمويل في كل أرجاء الوطن من خلال وضع نظام المراقبة

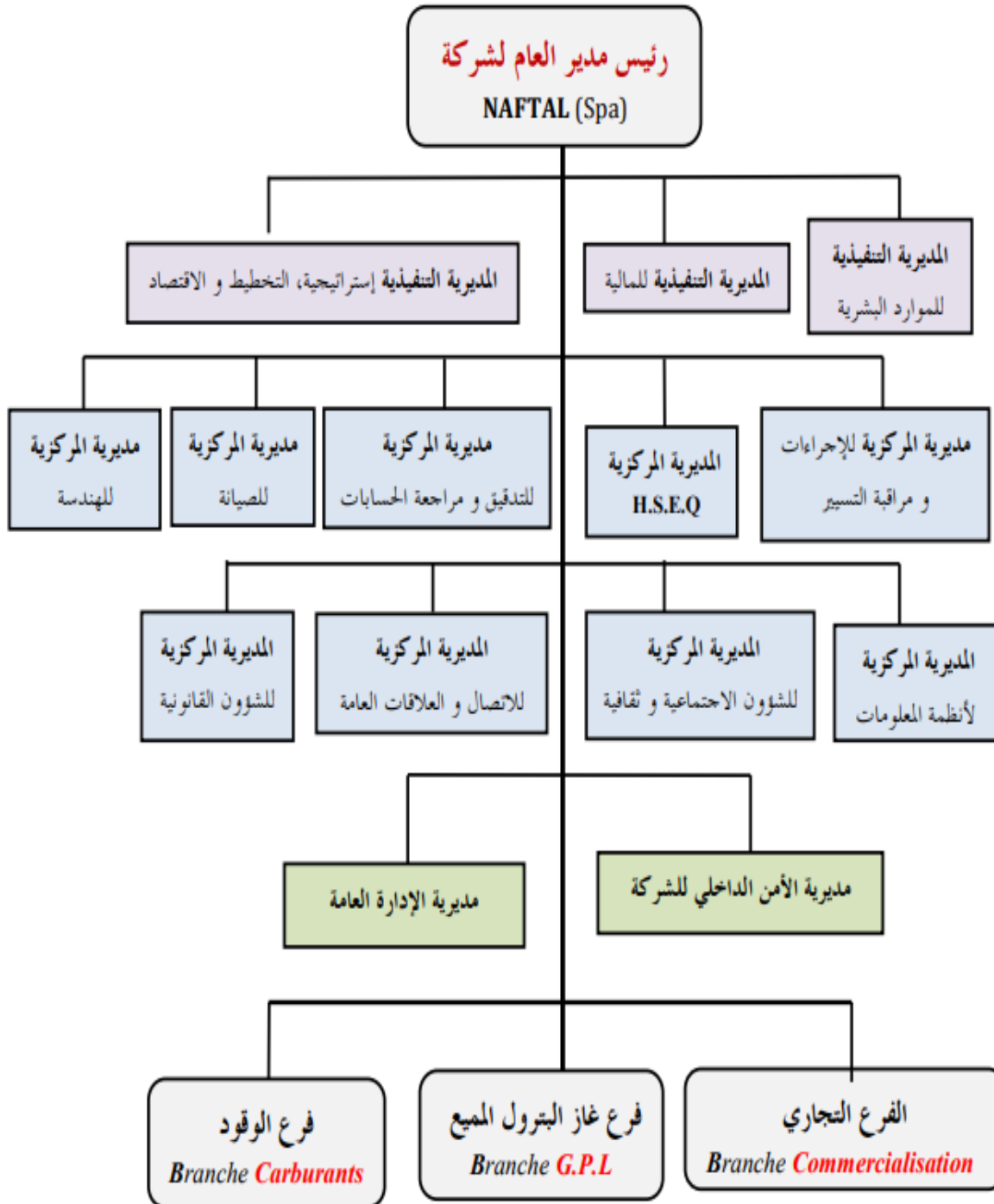
ثانيا: الفرع التجاري B.COM - ومن مهامها الرئيسية :

- عرض منتجات المؤسسة الخاصة بكل فروعها بالسوق

- القيام بالدراسات الهادفة وتقوية مكانة المؤسسة في السوق واتخاذ كل الاجراءات التي تسمح بتعظيم تدفقات التوزيع وتدنية التكاليف
 - وضع نظام خاص بإجراءات التسيير التجاري لمتابعة وضمان تنفيذ الأنشطة بكيفية توافق قواعد وتعليمات المؤسسة
 - المساهمة في اعداد المخطط التكويني للمدى الطويل مدعم بتكنولوجيا المتطورة وبتقنيات التسيير الحديثة في المجال التجاري للمواد البترولية
 - الحرص والحفاظ على التوازن المالي للفرع
- ثالثا: فرع غاز البترول المميع B.GPL--ومن مهامها الرئيسية:
- إدارة تنظيم وترقية نشاط التعبئة والتوزيع للفرع
 - السهر على احترام معايير الأمان لكل سلسلة منتج الغاز المميع من نقل ، تركيب ، تعبئة وتخزين القارورات وكل اللواحق الأخرى
 - تنظيم وتطوير الشبكة التجارية للتوزيع
 - تطوير و تقييم الغاز بكل أشكاله الخام والميع
 - تحديث الهياكل القاعدية لتحسين الإنتاجية، الأمن والتسيير
 - تطوير الشراكة والتعاون في مجال الغاز المميع²⁰
- تتموضع هذه المديریات في الهيكل التنظيمي كما يلي:

شويحات رشيدة، أثر التشخيص الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة نפטال ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة غرداية 2020_2019، ص 40.49 ، لموقع الرسمي للمؤسسة www.naftal.dz

الشكل: (02.02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال



المصدر : الموقع الرسمي للمؤسسة WWW.naftal.dz

الفرع الأول: أدوات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتعريف أدوات الدراسة والطريقة المتبعة في ذلك بالإضافة الى تحديد النتائج ومناقشتها.

أولاً- اختيار مجتمع الدراسة والعينة

لإمكانية اعطاء صورة عن سياسة توزيع المنتجات البترولية قمنا باختيار مؤسسة نفطال(الجزائر العاصمة) ، التي تعد بمثابة أحد المؤسسات تسويق و توزيع المنتجات البترولية في الوطن وخارجه، أما التربص أريا في ولاية غرداية و تعود أسباب اختيار هذه المؤسسة إلى:

- نقل وتوزيع كافة أنواع المواد البترولية

- من أكبر موزعي الزيوت المستعملة في الجزائر وتقوم بالتصدير لعدة دول منها الافريقية

_ معرفة طرق استراتيجيتها في اختراق السوق الدولي

- توفر المؤسسة على مصالح كما وأنها تنقسم الى ثلاثة أقسام فروع الغاز وفرع التجاري وفرع الوقود

- استراتيجيتها في مجال المتبع في اختراق السوق

ثانياً- تحديد المتغيرات

تتمثل متغيرات دراستنا في:

المتغير المستقل : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المتغير التابع : استراتيجية اختراق الأسواق الدولية

و من هنا نستطيع القول أن توزيع و استراتيجية اختراق المؤسسات الاقتصادية له جانبين جانب لاختراق الذي يعني اختراق مؤسسة لسوق دولي عبر ايصال منتجاتها من خلال تصديرها ، أما الجانب الثاني فهو الأهم و المتمثل في مدى نجاح هذه العملية في اختراق السوق الدولي وأساليب المتبعة للوصول الى السوق الدولي وطرق الوصول الى زبائنها المحتملين لاستقطاب المستثمرين و بالتالي فإن اختراق سوق الدولي مرتبط بالقنوات التوزيعية و هي المسالك التي تسلكها المنتجات إلى المستهلك النهائي أو الصناعي، و هناك نوعين من المسالك مباشرة و غير مباشرة.

المسالك المباشرة هي التي تكون من مراكز الانتاج إلى مراكز التوزيع ثم الاستهلاك مباشرة. المسالك غير المباشرة و هي التي تكون من مراكز الانتاج إلى الوسطاء أو العملاء ثم مراكز التوزيع ثم الاستهلاك.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

لقد وضعت العلوم الانسانية على غرار العلوم الطبيعية وسائل من أجل تفحص الواقع بمجرد تحديد البحث بصفة نهائية يجب الانتقال إلى تنظيم عملية جمع المعطيات الضرورية للتحقق لهذا نجد أن أدوات الدراسة المستخدمة بغرض الحصول على المعلومة من ميدان الواقع متعددة و متنوعة و لقد حاولنا استخدام البعض منها نذكر منها:

1- الاحصاء:

و هذا بالتركيز على كل العمليات الإحصائية البيانات السجلات و المطبوعات المتوفرة لدى مختلف مصالح المؤسسة ، و هذا بهدف التمكن من استخلاص نتائج عامة و تفسيرها تفسيراً كميّاً صحيحاً و من بين الأدوات الإحصائية نجد جداول البيانات، النسب المئوية، أشكال و غيرها من الأدوات الإحصائية.

2-المقابلة :

هدف الحصول على معلومات ذات مصداقية و موثوقة، لجأنا على الاستعانة ببعض المقابلات مع اطارات المؤسسة، و تتمثل المقابلة في حوار قائم بالمقابلة بين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين و يطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر للأسئلة محضراً سلفاً و كما استعنت ايضاً بمقابلة عبر هواتف للمؤسسة الأم عبر اطار في المؤسسة لأنها هي من تقوم بعملية الولوج الى الأسواق الدولية كما أنها أمدتنا ببعض مقالات و مستندات عبر البريد الالكتروني حول موضوع البحث و لقد مكنت المقابلة التي قمنا بها من أخذ صورة عامة عن واقع وظيفة التوزيع و لولوج الى الأسواق الدولية والصعوبات و المشاكل التي تواجههم، حيث عملت على مقابلة اطارين في المؤسسة عاملين في ذات المكان

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لبعض احصائيات صادرات الزيوت المستعملة.

تختص مؤسسة نפטال بنقل وتوزيع المنتجات البترولية وبناء على المعلومات التي تلقيتها فان مؤسسة نפטال تقوم بتصدير مادة الزيوت المستعملة

الزيوت المستعملة : 180 الف طن متري سعره غير ثابت حسب عرض بيع لمن يدفع أعلى سعر

وبناء على المعلومات التي تلقيها من المؤسسة نפטال ومن خلال النتائج التي توصلنا اليها فقد تم افادتي بكمية الزيوت المستعملة الى الخارج

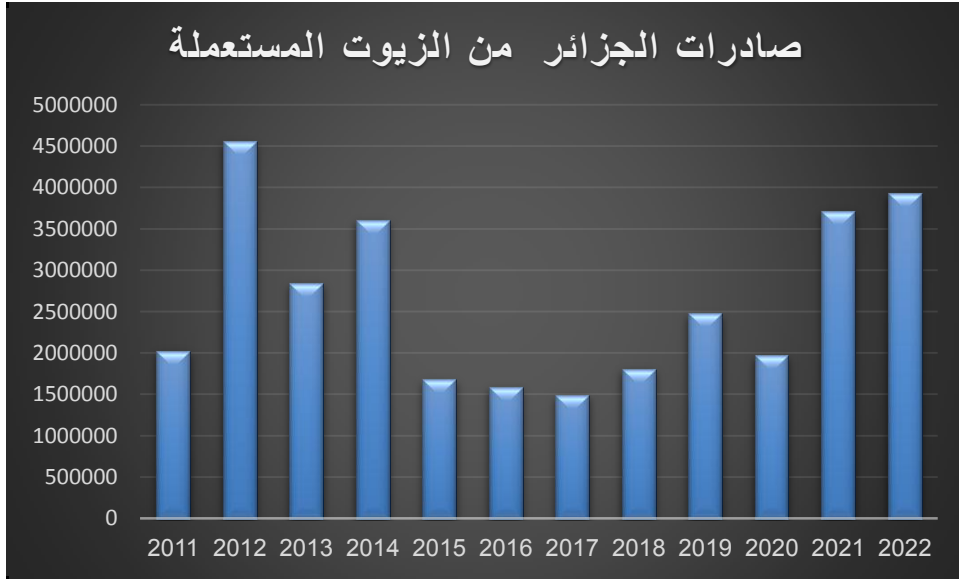
الجدول رقم (1) : تطور صادرات الجزائر من الزيوت المستعملة (2011-2022)

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
2022506	4553355	2843946	3609651	1677736	1586341	1490617	1804591	2478634	1970480	3718364	3936871

مصادر مالية بالعملة الأجنبية بالدولار الأمريكي

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على معلومات المقدمة من مؤسسة

- نلاحظ أن صادرات مؤسسة نפטال من الزيوت المستعملة تزايدت من سنة 2011 و 2012 لتصل الى أعلى مستوياتها مما ادى الى ارتفاع المداخيل من صادرات الزيوت المستعملة وفي 2013 تتناقص بشكل ملحوظ أما في 2014 بدأت المداخيل بتزايد الى أن وصلت بتناقص عام 2015 تراجعت اسعارها بشكل ملحوظ وهذا بسبب انخفاض أسعار النفط الذي كان له تأثير على أسعار الزيوت المستعملة وضلت على هذه الحال 3 سنوات 2016/2017/2018 لتصل الى أعلى رقم سنة 2019 وتراجعت سنة 2020 وهذا ما أكده كذلك الرئيس العام لمجمع نפטال مراد المنور وهذا بسبب تداعيات ومخلفات جائحة كورونا وأكد أنها كانت سنة صعبة على المؤسسة ولاكن ضلت نפטال مستمرة في نشاطها واستطاعت أن تواجه هذه الصعوبات وكان ذلك من صميم المسيرين والقائمين على أمور وشؤون الشركة ولاكن سرعان ما تعافت سنة 2021 و 2022 ارتفعت المداخيل المؤسسة وبناء على المعلومات التي تلقيتها في المقابلة أن المؤسسة تحقق أرباح من خلال تصديرها الزيوت المستعملة



الشكل رقم (2) : التمثيل البياني لتطور صادرات الجزائر من الزيوت المستعملة (2011-2022)

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على معلومات المقدمة من مؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أنه يوجد تفاوت بين مداخيل الصادرات للزيوت المستعملة حيث بلغت أعلى قيمة لها سنة 2012 بقيمة تجاوزت 4553355 بينما سجلت 2017 أدنى قيمة لها قدرت ب 1490617

وبناء على المعلومات التي تلقينها كانت اسئلة المقابلة كالتالي :

1-2 الاستراتيجيات المتبعة من طرف شركة نפטال :

حسب ما تتبعه شركة نפטال الجزائرية في استراتيجيتها المتبعة في اختراق السوق الدولي ما اذا كانت تتبع عدة استراتيجيات وقد صرح المسؤول أن التحالفات الاستراتيجية و الاستثمار الأجنبي المباشر و الاتفاقيات التعاقدية لا تستعملها الشركة في الوقت الحالي ولا يوجد تبرير على ذلك غير أن جواب كان استخدام أسلوب التصدير المباشر منذ بدايتها

أسلوب المتبع من طرف شركة نפטال الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية هو أسلوب التصدير المباشر

1-3 بداية استراتيجية التصدير ونوعية العملاء التي تتعامل معهم المؤسسة

حيث كانت أول عملية تصدير لمؤسسة نפטال بينها وبين تونس 1986-1992 ودولة اليونان من 1992- إلى 1998 بعقد صرافة حيث كانت تصدر الزيوت المستعملة كبديل افتراضي بسبب عدم وجود طريقة لتخلص منه في

الجزائر

والزيوت المستعملة هي عبارة عن زيوت مستهلكة فقدت كامل خواصها أثناء التشغيل ويمكن تمييزها من خلال لونها الداكن ورائحتها التي تصبح قوية وحادة وتزداد معها مظاهر التآكل والشوائب في المحركات

حيث تعتمد شركة نפטال على أسلوب التصدير المباشر في اقامة معارض دولية والوطنية كاستراتيجية رئيسية لاختراق الأسواق الدولية ، وذلك لتعريف بمنتجاتها والبحث عن زبائن محتملين حيث قامت بعرض منتجاتها مع توضيح الميزات والخصائص الخاصة بكل منتج من قبل أعوان مختصين واطارات لتكفل بهذه العملية حيث كانت الشركة نפטال حاضرة في عدة معارض نذكر منها :

- موريتانيا

- السودان

- النيجر

- مالي

1-4 الاجراءات التي تتبعها المؤسسة قبل انطلاق البيع

واجراءات تبدأ بنشر الاشعار بالبيع لمادة الزيوت المستعملة أو في جريدة طلب العروض لقطاع الطاقة والمناجم BAOSEM عرض وطني ودولي لكمية محددة توضع البطاقة لعرض مواصفات المنتج وكل مستثمر يصع عرضه وبيع بكمية محددة مسبقا.

هل استطاعت نפטال تلبية الطلب المحلي قبل الولوج الى أسواق الدولية ؟

حسب ما صرح به مسؤول في شركة نפטال وكذا الرئيس العام لمجمع نפטال ان الشركة استطاعت تلبية الطلب المحلي بنسبة 100% وأنه يجب على المؤسسة انفتاح اكثر وتوسيع نطاقها في العالم الخارجي وخصوصا الدول المجاورة وتم بالفعل اعطاء الضوء الأخضر نحو انطلاق نפטال الى الأسواق الخارجية ، ولا سيما نحو افريقيا جنوب الصحراء الكبرى

1-5 تقييم نتائج الشركة من خلال اقتحامها الأسواق الدولية :

تعتمد الجزائر على غرار العديد من الدول النامية على صادرات المحروقات لتوفير احتياجاتها من العملة الصعبة وبما أن مؤسسة نפטال تعتبر الرقم 1 في الجزائر ورائدة فقد حققت في أونة أخيرة إيرادات ونجاح من خلال ولوجها الى أسواق افريقية كموريتانيا والنيجر ومالي والسودان وحسب تصريح المسؤول فان نפטال تهدف الى توسيع منطقة نفوذها وبحلول عام 2030 ما بعد ذلك وهدفها المتمثل في تعزيز مكانتها رائدة حيث انعقد مؤتمر في الجزائر العاصمة بعنوان نפטال في الأفق 2030 .

وفي سياق آخر أكدت نפטال أنه يمكنها تصدير الخدمات والمنتجات التي تكون أسعارها غير مدعومة ، ولا يمكنها تصدير المنتجات المدعومة مثل الوقود

وحسب ما ذكر في صحيفة المراسلون أن جميع عمليات التصدير هذه تمت على الرغم من العثرات التي واجهتها الشركة حيث أنها وقعت العديد من اتفاقيات مع الشركات في الدول الافريقية جنوب الصحراء وقد أكد أن من بين الاستثمارات التي تركز عليها الشركة هي الاستثمارات في مجال التكوين وقال أن نפטال أبرمت اتفاقيات لتكوين تقنيين من دول الافريقية

وبناء على المعلومات التي تلقيناها في المقابلة أن الجزائر و النيجر اتفقتا على انشاء طريق عابر للصحراء الكبرى وصولا الى النيجر لتصدير منتجاتها وقد عقدت نפטال شراكة مع شركة البترول نيجيريا sonidab اتفاقية على المدى البعيد وتمويلها لتسويق منتجاتها و لفتح نقاط البيع

وبما أن الجزائر تركز على امتداد الافريقي فقد شرعت في بناء الطريق عابر للصحراء الكبرى فيه 1600 كلم لربطها بنواكشط وطريق السنيغال وصولا الى النيجر لفتح أسواق كبيرة وقد صرحت كذلك وكالة الأنباء الجزائرية أن شركة لوجيترانس يوقع مع نפטال اتفاقية لنقل صادراتها نحو السوق الافريقي ، وبما أن شركة لوجيترانس تمتلك خبرة هذا ما يفتح فرص كثيرة لمؤسسة نפטال .

وفي نهاية أكد مسؤول المقابلة وعلى لسانه أن مؤسسة نפטال حققت أرباح

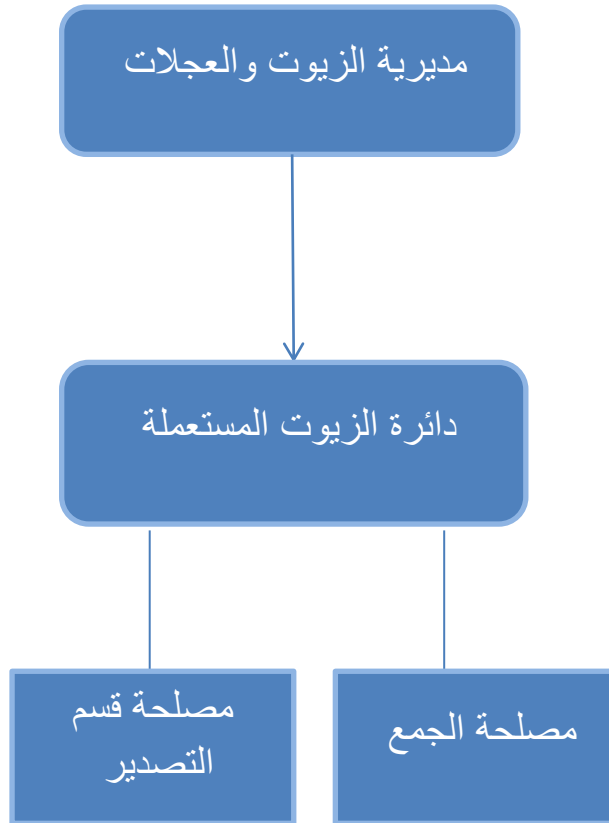
1- 6 أهداف المؤسسة من تصدير الزيوت المستعملة

- تهدف المؤسسة الى تصدير الزيوت المستعملة من أجل جلب العملة الصعبة التي تحتاجها في مشاريعها الاستثمارية المستقبلية
- تجديد محطات الخدمات وعصرنتها
- توسيع مراكز التخزين ورفع قيمة استيعابها تماشيا مع احتياجات السوق التي هي في ازدياد متواصل
- حفاظ على البيئة بما أن مؤسسة نפטال مؤسسة مواطنة قريبة من المواطن وتنخرط في السياسة العامة للدولة التي تهدف الى الحفاظ على البيئة
- يتم تصديرها تفاديا لرميها في مجاري الصرف الصحي بحيث يتم الاستفادة منها واعادة رسكلتها وهذا حفاظا على سلامة عامة أو الصحة العامة للمواطن

نقاط القوة

- ✓ أهمية مؤسسة نפטال محليا ودوليا مما جعلها تسعى الى تطور في منتجاتها
- ✓ اكتساب مؤسسة نפטال خبرة من خلال اقتحامها الاسواق الدولية مما جعلها توقع اتفاقيات لتدريب مديريها التنفيذيين
- ✓ توقيع اتفاقيات مع شركات النقل البري بهدف تحقيق الأهداف في مجال ترويج صادراتها
- ✓ طموح شركة نפטال في الوصول الى العديد من الأسواق الدولية ومحاولة توسيع نفوذها
- العقبات التي تواجهها المؤسسة
- وقد ذكر أن من بين العقبات التي تواجهها المؤسسة هي أن 80% من المواد المدعمة لا يمكن تصديرها الى أسواق الأجنبية وهذا حفاظا على القدرة الشرائية للمواطن
- ✓ الطريق العابر للصحراء الكبرى الذي ينتظر مرحلة التسيير الاقتصادي من أجل التبادلات بين الدول الافريقية
- ✓ وصعوبة اختيار منافذ التوزيع في الأسواق الخارجية .
- ✓ البيروقراطية التي حرمت من تجسيد أعمال مستقبلية
- ✓ قوانين و اجراءات البلد المصدر له
- ✓ اعتماد المؤسسة على استراتيجية واحدة في سياسة اختراق السوق الدولي
- ✓ بنوك الجزائر غير مؤهلة في الخارج
- ✓ غياب سياسة الترويج واقتصار فقط على المعارض والوثائق

الميكال التنظيمي لوظيفة التصدير في المؤسسة



الشكل (3) : الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات من مؤسسة نפטال الجزائر العاصمة

1-2 طريقة واجراءات البيع المعتمدة من قبل الشركة

1 - عملية تصدير الزيوت المستخدمة :

القسم 1: إطلاق إشعار بيع منشور على موقع BAOSEM :

يعد تصدير الزيوت المستعملة عملية معقدة تمر بعدد معين من المراحل الأساسية وتتوج بإبرام عقد البيع.

المرحلة الأولى من الأخيرة هي إطلاق إشعار وطني ودولي لبيع كمية محددة مسبقاً.

كما في حالة إشعار بيع NAFTAL Branche LPB / 2005/01 ، يطرح للبيع لعام 2006/2005 ، كمية 15000 طن متري من الزيوت المستعملة القابلة للتجديد.

- يتم تسليم المنتج من موانئ الجزائر وهران وعنابة على دفعات من 2000 إلى 3200 طن متري لكل ناقلة عن طريق البحر.

- بواسطة شاحنة صهريجية للدفعات التي تقل عن أو تساوي 27000 لتر من المستودعات الطرفية.

هذه الخطوة هي الأهم لأنها تحدد العملاء من هم المزايدين والذين يجب عليهم تلبية متطلبات الشركة والعرض من بين أمور أخرى.

سيتم بعد ذلك نشر إشعار البيع هذا في نشرة مناقصة قطاع الطاقة والتعدين (BAOSEM) ، بعد أن يخضع لرقابة ورأي المجموعة القانونية التي ستمنح موافقتها على امتثالها لهذا البيع. ووفقاً للمشتريات بالقوة.

يجوز للشركات المهتمة بإشعار البيع ، في موعد نهائي خلال ثلاثين (30) يوماً من النشر الأول على المواقع (NAFTAL / SONATRACH) و BAOSEM ، إرسال عروض الأسعار الخاصة بهم (ثابتة وغير قابلة لإعادة النظر طوال مدة تنفيذ هذه العملية) على العنوان المبين في إشعار البيع (الملحق 1).

القسم 2: تقديم عرض تجاري :

تعتبر هذه الخطوة حاسمة مثل الخطوات السابقة لأنها تتعلق بالمزايدين المستقبليين الذين يشملون العميل المستقبلي للشركة والذين يجب عليهم استيفاء الشروط المذكورة بالفعل في إشعار البيع المنشور على BAOSEM .

يتبع تقديم العروض التجارية عمومًا مساهمة لجنة فتح العطاءات (COP) التي تهدف إلى تحديد العروض ذات الأسعار الأعلى ، والبيع الساري.

سيتم تنفيذ هذا الإجراء بحضور ممثلين عن مقدمي العطاءات ، من أجل ضمان سير الإجراءات بسلاسة.

القسم 3: اختيار مقدمي العطاءات:

بعد هذا الإجراء التجاري اللغوي ، يمكن للأشخاص المسؤولين اختيار العملاء المستقبليين من بين العديد من مقدمي العطاءات ، والذين يستوفون الشروط المطلوبة.

سيتم الاختيار على أسس مالية واضحة لأن السعر هو العامل الوحيد المحدد في الاختيار ، وسيتم الاحتفاظ بأعلى مزاييد.

بمجرد أن يتم اختيار صاحب أعلى عطاء ، تنتقل إلى الإجراء المتعلق بعقد البيع الذي يحصل أولاً على موافقة الطرفين (2) وعلى بنود العقد التي يجب أن تتضمن خصائص المنتجات تباع من حيث الجودة والكمية.

يبدأ نفاذ العقد من تاريخ توقيع الطرفين

التكاليف المقدرة لجمع نفايات الزيوت :

التكاليف المقدرة لجمع الزيوت المستعملة :

إن الوسائل المادية المستخدمة في الجمع ، من وجهة نظر محاسبية ، يتم استهلاكها إلى حد كبير ويندرج الموظفون المسؤولون عن عمليات الجمع والنقل والتصدير تحت هياكل الوقود (لوسائل النقل وإدارة التخزين) ومواد التشحيم

(جمع المراقبة) ، وبالتالي التداخل الكامل لهذا النشاط في الاثنين

تم توضيح طريقة تطور المواقف المختلفة لـ TCR

- يمثل حجم الزيوت المستعملة المجموعة الكميات المستلمة في الموانئ الثلاثة بعد تصريف المياه ومراقبة الجودة.
- يمثل معدل الدوران القيمة المقابلة في DA ، للوصفة ، مقومة بالدولار الأمريكي للفواتير ، بعد التعرف عليها على متن السفينة.

تم تقدير تكاليف التشغيل للمجموعة من العناوين التالية:

- تكاليف الموظفين
- تكلفة التخزين؛
- استهلاك؛
- تكاليف متنوعة؛
- توكيد.

وضع التقييم:

- بالنسبة للعناوين (تكاليف الموظفين) و (الاستهلاك) ، تم أخذ العناصر المستخدمة لحساب تكاليف

النقل بوسائل alNaft

تكاليف الموظفين:

- يقدر العدد الفعلي للوكلاء المعينين لهذا النشاط بـ 41 ، موزعين على:
 - الموظفون المسؤولون عن تحصيل التحويلات ، أي 40 وكيلاً على مستوى CLP المحلي ، ويتكون هؤلاء الموظفون من السائقين والناقلات ؛
 - الموظفون المسؤولون عن استلام التحويلات والصادرات ، أي 10 وكلاء في مستودعات المحطة ؛
- تتكون هذه القوة العاملة من مشغلي حركة المنتج.

استهلاك:

- هي استهلاك الوقود و مواد التشحيم والإطارات وتكاليف الصيانة لأسطول نقل الزيت المستخدم. تم تقديرهم على أساس عدد الشاحنات المجهزة بمعدات المضخات في حالة السوق ، أي 17 مركبة. التكاليف المتنوعة والتأمين:

- التمثيل المتعلق بتصدير أسطول نقل النفط المستعمل.
- تتعلق بشكل أساسي بدفع الرسوم والضرائب المتعلقة بتداول المركبات (المقالات القصيرة ، والتفتيش الفني ، وما إلى ذلك).
- تتعلق تكاليف التأمين بتأمين السيارات المتعاقد عليه للمركبات المتداولة. تكلفة التخزين:

- تتوافق تكلفة الوحدة ، معبراً عنها في $DA / M3$ ، مع الحصة النسبية لأحجام الزيوت المستعملة التي يتم تناولتها ، على مستوى المستودعات النهائية مقارنة بالكميات الإجمالية لزيت الوقود الثقيل ، المخصصة للاستهلاك الوطني. هذه الحصة 15٪.

القسم 2: سعر تكلفة الزيوت المستعملة:

نتيجة تصدير DA

عقد TM 15000

1-الحجم المصدر (م 3) 15196

2- حجم مبيعات يصل إلى 90.790.000

3- تكاليف التشغيل

(مصروفات) ومنها: 66,502,000

1-3 تكاليف الموظفين 22.360.000

2-3 تكلفة التخزين 2,298,000

3-3 الاستهلاك 41844000

1-3-3 CBR * 7792000

2-3-3 لوب * 4938000

3-3-3 PNM * 7,162,000

3-3- PNM * 7,162,000

4-3-3 Pdr * 19328000

4-3 متفرقات 788000

5-3 تأمين 1,836,000

النتيجة على مدى عامين، 16,288,000

عقد تصدير الزيوت المستعملة وانكوترمز 2000

* كونترا : بيع الزيوت المستعملة:

المادة 1 / رمز المرور :

تم إبرام هذا العقد بعد إعلان البيع المحلي والدولي المنشور في نشرة العطاءات الخاصة بمناقصات قطاع الطاقة والتعدين (باوسيم)

المادة 2 / النص المرجعي :

يخضع هذا العقد للأنظمة والتشريعات الجزائرية المعمول بها في هذا الشأن.

المادة 3 / المستندات التعاقدية .

هي جزء لا يتجزأ من الوثائق التعاقدية:

- هذا العقد.

في حالة وجود تناقض أو عدم توافق أو تناقض بين أحكام هذا العقد ومرفقاته ، تسود الأحكام الواردة في هذا العقد.

المادة 4 / الغرض من العقد :

الغرض من هذا العقد هو تحديد الشروط والأحكام التي يتعهد البائع بموجبها أن يقدم للمشتري FOB-

Algeria port incoterm s 2000 كمية 15000 طن متري من الزيوت المستعملة القابلة للتجديد ،

والمواصفات الفنية لها موضحة

المادة 5 / الموعد النهائي لتنفيذ العقد

يتم إبرام هذا العقد لمدة مساوية لفترة تنفيذ برنامج التسليم كما هو منصوص عليه في الملحق 2 وهذا ، من تاريخ

الدخول حيز التنفيذ.

المادة 6 / شروط التسليم :

1) سيتم توفير كميات الزيوت المستعملة التي يغطيها هذا العقد من قبل البائع FOB الجزائر مينا

ncoterms 2000i

2) لإزالة المنتجات في ميناء التسليم الجزائري ، يقوم البائع بإبلاغ المشتري عن طريق الفاكس بتوافر الكميات

سيتمتعين على المشتري بعد ذلك إرسال سفينة إلى الميناء الجزائري المتفق عليه لتحميل هذه الكميات.

المادة 7 / شحن المستندات

سيرسل البائع إلى المشتري عبر الفاكس قبل كل شحنة فاتورة أولية واحدة (1) تحمل المعلومات التالية:

- تصميم منتج.

- كمية سلمت.

- ميناء التحميل.

- مبلغ الشحن وشروط الدفع.

- اسم وعنوان بنك البائع.

1- بعد كل عملية شحن يرسل البائع للمشتري جواً المستندات اللازمة لعمليات التفريغ والتخليص الجمركي وهي:

• بوليصة شحن أصلية واحدة (1) قابلة للتداول.

• أربع (4) نسخ مستحقة الدفع لشركة CYCLON HELLAS SA تحمل علامة Clean on

Boar ،Freight AS لكل C / p.

• فاتورة تجارية أصلية واحدة (1) وأربع (4) نسخ.

• شهادة كمية واحدة (1).

- شهادة كمية واحدة (1) ، تثبت أن الفحوصات قد تم إجراؤها أثناء التحميل وأن النتائج التي تم الحصول عليها مطابقة لمواصفات المنتجات المطلوبة. يجب توقيع هذه الشهادات من قبل ممثل نافثال في موانئ التحميل.

- شهادة منشأ واحدة (1) محتومة من الجهات المختصة وأربع (4) نسخ عنها.

- شهادة تسليم وثيقة واحدة (1) موقعة من قبل ربان السفينة ، نسخة أصلية (1) وأربع (4) نسخ.

2- للسماح للمشتري باستلام المنتج عند وصوله إلى ميناء التحميل ، يقوم البائع بإرسال المستندات التالية عن طريق الظرف:

- نسخة أصلية واحدة (1) من بوليصة الشحن القابلة للتداول ونسخة واحدة (1) لأمر CYCLON

HELLAS SA مع ذكر Clean on Board و Freight AS لكل C / p والوجهة.

- فاتورة تجارية واحدة (1).

- شهادة كمية إجمالية واحدة (1).

- عدد (2) شهادتي جودة.

المادة 8 / الجودة ومراقبة المستندات :

1- تغيير الضبط قبل الجودة:

يتعهد البائع بتحليل الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمنتج في مختبراته قبل كل تحميل على الصهريج.

ستركز هذه التحليلات على:

- كثافة المنتج

- محتوى الماء.

- اختبار السقوط.

- اختبار الكلور.

2- ضبط الجودة قبل التفريغ في ميناء الوصول:

من أجل التحقق من مطابقة المنتج الذي تم تسليمه ، سيقوم المشتري بتعيين مختبر دولي معروف لإجراء التحليلات

التالية قبل التفريغ في الميناء:

- كثافة المنتج المسلم.

- محتوى الماء.

- وجهة الفراغ.

- اختبار الكلور.

يتحمل المشتري مسؤولية رسوم المختبر الدولي.

3- كمية التحكم قبل كل تحميل:

قبل كل عملية تحميل ، سيضع البائع شهادة بالكميات الإجمالية المسلمة إلى السفينة.

4- ضبط الكمية قبل التفريغ في ميناء الوصول:

عند الاستلام في ميناء التفريغ ، سيصادق المختبر الدولي المعين من قبل المشتري على الوزن الإجمالي والصافي للمنتج

لكل عملية تسليم.

المادة 9 / القبول:

بمجرد أن يلاحظ في ميناء التحميل أن المنتجات التي تم تسليمها قد تم تأكيدها مع المستندات التعاقدية ، سيقوم البائع بإعداد إيصال استلام وتوقيعه من قبل ربان السفينة.

المادة 10 / نقل الملكية:

سيتم نقل ملكية مخاطر التوريد التي يغطيها هذا العقد عند التسليم FOB في ميناء التحميل وفقاً لـ Incoterms 2000.

المادة 10 / مبلغ العقد :

سعر الوحدة المتفق عليه اثنان وسبعون (71) دولار أمريكي / طن متري / فوب ، الميناء الجزائري ، أي مبلغ إجمالي مليون وثمانين ألف (1,080,000) دولار أمريكي ، لتوريد خمسة عشر ألف طن متري (15000) من الزيوت المستعملة ، بكميات كبيرة.

سيتم تخفيض طن الزيت المستخدم في الفاتورة بنسبة واحد بالمائة (1٪) في كل مرة تظهر فيها تحليلات المنتج:

- محتوى الكلور بمائة (100) جزء في المليون فوق معدل ستمائة (600) جزء في المليون المطلوب.

- محتوى مائي بنسبة واحد بالمائة (1٪) يزيد عن الأربعة بالمائة المطلوبة (4٪).

المادة 12 / شروط الدفع :

يدفع المشتري مائة بالمائة (100٪) من مبلغ كل شحنة إلى البائع بواسطة خطاب اعتماد مؤكد وغير قابل للإلغاء ،

عند تقديم البائع لمستندات الشحن التالية:

- فاتورة تجارية من أربع (04) نسخ

- نسخة من بوليصة الشحن الأصلية مؤشرة على أنها نظيفة على ظهر السفينة

طلب المشتري.

- شهادة جودة معتمدة من البائع.

- شهادة كمية واحدة (01).

المادة 13 / عنوان البنك :

هذا العقد الموطن:

- للبائع: مع موقع BEA NAFTAL ،ROUTE DES DUNES CHERAGA.

رقم الحساب 0001 08200 د

- للمشتري: مع ALPHA BANK.

فرع سيشيكو (10)

أثينا، اليونان.

المادة 14 / الضرائب والرسوم والضرائب:

يتحمل البائع جميع الضرائب والرسوم والضرائب المستحقة في الجزائر مقابل تنفيذ هذا العقد.

يتحمل المشتري مسؤولية جميع الضرائب والرسوم الضريبية المستحقة خارج الجزائر مقابل تنفيذ هذا العقد.

المادة 15 / التأمين :

يتحمل المشتري مسؤولية تأمين المنتجات التي يغطيها هذا العقد من تسليم البائع FOB إلى ميناء الوصول.

من أجل السماح للمشتري بتنفيذ الإجراءات الشكلية المتعلقة بتأمين المنتجات ، سيؤكد البائع للمشتري مقدمًا بوقت كافٍ أثناء تحميل المعلومات التالية:

- مواعيد المغادرة والوصول المجدولة في موانئ التحميل والتفريغ.

- قيمة الشحنة.

- ميناء التحميل واسم السفينة ووزن الحمولة الإجمالي.

المادة 16 / القوة القاهرة:

1 - إعفاء الأطراف المتعاقدة من التزاماتها بشكل مؤقت كليًا أو جزئيًا إذا تأثرت بحالة قوة القاهرة.

2- تفهم أطراف هذا العقد من خلال حالة القوة القاهرة ، أي فعل أو حدث غير متوقع ولا يقاوم ومستقل عن

إرادة الأطراف ، الأمر متروك للطرف الذي يستدعيها لتقديم دليل على حالة القوة القاهرة.

3- يجب على الطرف المحتج بالقوة القاهرة ، فور وقوع الحدث الذي يشكل قوة القاهرة ، أن يرسل للطرف الآخر

إخطارًا صريحًا للطرف الآخر عن طريق الهاتف أو التلكس ، مؤكدًا بخطاب مسجل مصحوبًا بقبول الإقرار.

يجب أن يكون هذا الإخطار مصحوبًا بجميع المعلومات التفصيلية المفيدة.

4- سيتم تمديد التزامات أحد الطرفين المتأثرين بحدوث حالة قوة القاهرة وإعادة التفاوض إذا لزم الأمر بالاتفاق

المتبادل لأقصر مدة ممكنة والتي لا يمكن أن تتجاوز مدة التأخير الذي حدث بالفعل نتيجة قوة قهريه.

5- أي تأخير بسبب قوة القاهرة غير مبرر في الشروط والأشكال أعلاه ، لن يكون مقبولاً بأي حال من الأحوال ،

ولا يحتفظ به لحساب المدة التعاقدية.

6- في جميع الأحوال ، يجب على الطرف المحتج بحالة القوة القاهرة اتخاذ جميع الإجراءات المفيدة لضمان استمرار الأداء الطبيعي للعقد في أسرع وقت ممكن وتعويض التأخيرات إلى أقصى حد ممكن.

المادة 17 / إنهاء العقد:

1 - ينتهي هذا العقد تلقائيًا بسبب خطأ الطرف المتخلف ودون إخطار سابق له في الحالات التالية:

- إذا أعلن الطرف المتخلف عن عدم قدرته على أداء التزاماته.

- التنازل عن العقد أو نقله أو المساهمة فيه لطرف ثالث دون موافقة مسبقة من الطرف الآخر.

- تسوية قضائية أو إفلاس.

2 - يبلغ الإنهاء من قبل أحد الطرفين إلى الآخر بكتاب مسجل مصحوب بعلم الوصول.

3 - لن يؤثر الإنهاء ، لأي سبب من الأسباب بما في ذلك القوة القاهرة ، على الحقوق المتعلقة بالجزء المنفذ بالفعل

من هذا العقد.

المادة 18 / تسوية المنازعات - القانون المعمول به:

يجب تسوية أي نزاع أو خلاف أو خلاف قد ينشأ بين المشتري والبائع بمناسبة تفسير و / أو تنفيذ هذا العقد وديًا.

خلاف ذلك ، سيتم رفع النزاع إلى محكمة الجزائر العاصمة ، القسم التجاري ، الذي يُنسب إليه الاختصاص

صراحة.

سيكون القانون الواجب التطبيق هو القانون الجزائري.

المادة 19 / الإخطار

تعتبر جميع التقارير أو الاتصالات أو الإشعارات الأخرى التي يتم تقديمها أو تقديمها أو إجراؤها بموجب هذه الاتفاقية من قبل أي من الطرفين إلى الطرف الآخر صحيحة إذا كانت مكتوبة ومرسلة بالبريد المدفوعة عن طريق التلكس أو البرقية أو الخطاب المسجل إلى العناوين التالية:

للبيع :

قسم LPS و PNM

قسم زيوت التشحيم والمنتجات الخاصة

طريق ديونز - الشارقة - ولاية الجزائر

هاتف: 96 02 36 021

تلكس: 71101 - 120 71 - 160 71 - 71182.

فاكس: 28 85 36 021.

للمشتري :

CYCLON HELLAS SA

شركة التشحيم الصناعية ومعالجة البترول 24 151 -IRODOU ATTIKOU 12 A

MarOUSSI

هاتف: 8093.900 - فاكس: 8093.999

تيليكس: LPC GR 223406

ضريبة القيمة المضافة: 094046327.

المادة 20 / أحكام عامة :

بعد توقيع كلا الطرفين على هذا العقد ، سيتم اعتبار جميع المناقشات و / أو المراسلات السابقة التي تشير إليه باطلة.

شروط هذا العقد ، بمجرد قبول الطرفين ، قد لا تخضع لأي تعديل و / أو شروط إضافية ، ما لم يتفق الطرفان

بالاتفاق المتبادل عن طريق ملحق موقع حسب الأصول من قبل الممثلين المفوضين للطرفين.

يجوز للأطراف الموقعة على هذا العقد تفويض كل أو جزء من صلاحياتهم إلى الممثلين المفوضين حسب الأصول.

العقد مكتوب باللغة الفرنسية ، وستتم كتابة المستندات التي أنشأها وقدمها البائع للمشتري باللغة الفرنسية في حالة

ترجمة العقد و / أو أي جزء آخر من المستندات التعاقدية ، فقط النسخة الفرنسية من هذا العقد أو الوثيقة سوف

تسود.

تم إنشاء هذا العقد في عشرة (10) نسخ أصلية موقعة ، ثمانية (8) منها يحتفظ بها البائع واثنان (2) يحتفظ بهما

المشتري.

المادة 21 / دخول العقد حيز التنفيذ :

يدخل هذا العقد حيز التنفيذ بعد استكمال الإجراءات التالية:

- توقيع الطرفين.

- إخطار المشتري بالعقد إلى البائع.

- قيام المشتري بإنشاء خطاب اعتماد غير قابل للإلغاء.

في تاريخ الانتهاء من آخر الإجراءات المذكورة أعلاه ، سيؤكد البائع والمشتري بالفاكس أن هذا التاريخ يعتبر تاريخ دخول هذا العقد حيز التنفيذ.

خلاصة

تهدف مؤسسة نפטال باعتبارها الرقم 1 في الجزائر المتخصصة في تسويق وتوزيع المنتجات البترولية الى توسيع منطقة نفوذها من خلال اقتحامها الأسواق الخارجية بهدف تعزيز مكانتها الرائدة وذلك من خلال تصديرها مادة الزيوت المستعملة ولعلى أكبر نقاط قوتها التي تساهم في زيادة نطاق تواجدها دوليا هي المنافسة الشرسة وتكثيف دراستها وتدريب مدراءها التنفيذيين من أجل اكتساب خبرة أكثر لاستهداف أكبر عدد ممكن من الأسواق الخارجية

كما وأن نפטال تطمح الى اقتحام الأسواق المجاورة وذلك بإقامة معارض دولية لتعريف بمنتجاتها والبحث عن زبائن محتملين من قبل أعوان مختصين واطارات لتكفل بهذه العملية الاقتصادية .

ان صادرات نפטال تركز فقط على تصدير الخدمات والمنتجات التي تكون أسعارها غير مدعمة لا يمكنها تصدير المنتجات المدعمة.

جميع عمليات التصدير هذه تمت على الرغم من العثرات التي واجهتها المؤسسة

الخاتمة

ان الهدف من هذه الدراسة هو الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية وحاجتها الى التوسع والبحث عن أسواق خارجية لتحقيق أهداف المؤسسة وأهم ما توصلنا اليه أن مؤسسة نפטال في سياستها تستخدم اسلوب التصدير المباشر في اختراقها الأسواق الدولية وأنها استطاعت تحقيق مكاسب حسب ما تشير اليه الاحصائيات المتعلقة بتصدير الزيوت المستعملة وهذا ما يعكس اهتمام الدول بهذا المنتج مما ساهم في الطلب عليه

تمتلك الجزائر قدرات و مؤهلات للإنتاج والتصدير والاستثمار باعتبارها رائدة في مجال المحروقات

نتائج الدراسة

من خلال الاجابة على الفرضيات وما تم دراسته تمكنا من الوصول الى النتائج التالية :

نتائج الدراسة التطبيقية :

وفي ضوء ما سبق توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

■ تعبر عملية تدويل المؤسسة الاقتصادية عن تلك السيورة من العمليات التحضيرية على المستوى المالي والتسويقي، والتي يكون الغرض منها الهروب من قيود وخصائص السوق المحلية، واستهداف سوق أجنبية أو أكثر من أجل رفع مردودية نشاطها التجاري. وعلى المستوى العملي فإن استراتيجيات التدويل تبنى على أساس اكتشافات تدرجية للفرص المتاحة على مستوى الأسواق الأجنبية، أو من خلال تنمية علاقات تجارية تشاركية مع مؤسسات عاملة في نفس الشبكات الصناعية، أو عن طريق اختراق الأسواق الأجنبية المستهدفة باستثمارات إنتاجية بها. وهذا ما يؤكد

صحة الفرضية 2

■ تطمح نפטال الى اقتحام الأسواق الافريقية وذلك بإقامة معارض دولية من أجل التعريف بمنتجاتها

لاستقطاب المستثمرين

■ تهدف نפטال الى توسيع منطقة نفودها وذلك من خلال الولوج للأسواق الخارجية ولاسيما بلدان

الجوار

■ تعزيز نפטال لخبرتها في انتاج ونقل وتسويق الزيوت المستعملة وذلك عبر مجموعة من الكفاءات

البشرية والخبراء التقنيين وهذا ما يثبت صحة الفرضية 3

الخاتمة

- يتم بيع منتج نפטال من الزيوت المستعملة عبر ما يعرف بالإشعار بالبيع وذلك عبر موقعها الإلكتروني أو عبر جريدة الطلب والعرض
- تقوم نפטال بتصدير الى جمل من الدول الإفريقية النيجر والمالي وموريتانيا والسودان برغم من العراقيل التي تواجهها الى أنها حققت أرباح وهذا ما يثبت صحة الفرضية 4

من خلال ما تم استنتاجه في دراستنا فإننا نتقدم بمجموعة من التوصيات والاقتراحات و التي تأتي كالتالي:

- تحتل الجزائر موقعا جغرافيا استراتيجيا وهو ما يتيح للمؤسسات الاقتصادية الوطنية واجهات تسويقية متعددة في الخارج، ولذا يتوجب على السلطات الجزائرية دعم ومساعدة المؤسسات الجزائرية المصدرة على تسويق منتجاتها في الأسواق المجاورة، بما يساهم في ترقية المبادلات التجارية الدولية للاقتصاد الجزائري هيكليا وجغرافيا.
 - تطوير المنتجات الموجه للسوق الخارجية والوصول الى خدمات عليية جودة تتناسب مع احتياجات السوق الدولي
 - أن تتعرف المؤسسة على الأسواق الدولية التي تتناسب مع منتجاتها وخدماتها
 - التطوير من قدراتها التسويقية وأن تستفيد من الخبراء الدوليين في كيفية الترويج لمنتجاتها
 - على المؤسسة تنويع في استراتيجيتها واعتماد على طرق أخرى غير التصدير لتوسع أكثر في الأسواق الدولية
 - عصرنة الطرق العابرة الى الصحراء الكبرى مرورا بالأسواق الإفريقية
 - انشاء بنوك الجزائرية في الأسواق الإفريقية ولا سيما في النيجر ومالي
 - انشاء بنوك جزائرية في الدول الإفريقية ولا سيما النيجر ومالي دون الحاجة اللجوء الى الوسطاء
 - لتمكن من استرداد المدفوعات التي يقدمها العملاء مما يشكل هذا تكلفة اضافية للمؤسسة
- افاق الدراسة :

الخاتمة

كما هو متعارف عليه فان العنصر البشري لا يخلو من النقائص الا أنها توجد مواضيع يمكن دراستها ذات صلة بموضوعنا منها :

أساليب اختراق المؤسسات الجزائرية للأسواق الدولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية ALZINC

سبل دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للأسواق الدولية مع الإشارة الى حالة المؤسسة CAGEX

التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات استراتيجية الدولية)

وفي نهاية بحثنا نقول أن المجال مازال واسع لدراسات أخرى في الموضوع .

قائمة المراجع

1. زغبي هيثم محمد ، الادارة والتحليل المالي ، دار الفكر والطباعة والنشر والتوزيع ، عمان 2000م
2. عبد الخالق أحمد باعلوي.التسويق الدولي.دار هومة للطباعة والنشر.الجزائر.2002.
3. محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق " مدخل كمي وتحليلي " الطبعة الثانية ، دار حامد للنشر ، عمان 2004
4. ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة. الجزائر. الطبعة الثانية.1998
5. صمويل عبود. اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية. الطبعة الثانية.1982
6. عبد الخالق أحمد باعلوي ، التسويق الدولي ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، 2013

ثانيا-الرسائل العلمية

1. أحلام ثعبان. اسمهان ثابت ، الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على غينة من عمال مؤسسة سونلغاز - أم البواقي ،مذكرة لنيل شهادة ماستر.كلية العلوم اجتماعية ، 2015-2016
2. بوشول السعيد، التسويق الدولي ،مذكرة لنيل شهادة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الوادي ، 2022 - 2023 .
3. عربي فتيحة، ادارة أعمال التجارة الدولية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر.جامعة المسيلة.2014-2015.
4. فاندي سهيلة خيرة ، واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات اقتصاد السوق. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه- كلية العلوم الاقتصادية.جامعة محمد بوضياف المسيلة.2014-2015.
5. فداء محمد ديب السرميني. التسويق الدولي ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير- كلية الاقتصاد ، جامعة حماة سورية ، 2008

قائمة المراجع

6. قرييس نور الهدى. لرجام ابتسام ، دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال.مذكرة لنيل شهادة ماستر.كلية العلوم الاقتصادية.جامعة تيارت.2020-2021.
7. كراس عبد القادر ، استراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية دراسة حالة شركة الجنوب للتمور ، مذكرة نيل شهادة الماستر ، جامعة مستغانم ، 2018 – 2019
8. لمين دلال ، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة. مذكرة لنيل شهادة ماستر. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم الاتصال ، 2015 - 2016
9. مباني محمد. اقتصاد مؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة محمد منتوري قسنطينة. 2018-2019
10. محمد نجيب كلايعة ، زكرياء دبابسية ، استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية، دراسة حالة مجمع عمر بن عمر. مذكرة لنيل شهادة ماستر-تخصص مالية وتجارة دولية. جامعة الاسكندرية ، مصر ، 1975 م

ثالثا-المجلات

1. أمين محمد رماس ، محمد بن حميدة ، أساليب اختراق المؤسسات الجزائرية للأسواق الدولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية. مجلة التنظيم والعمل ، المجلد الرابع. العدد 4. 2004.
2. طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال ابتسام ، التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات استراتيجية دولية) ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي.العدد07.جامعة بسكرة.2019.



