

المكتبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid

Tinencin, Algérie



تلمسان الجزائر

جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
بمدرسة لنيل شهادة الماجستير - تخصص تسويق دولي

التسويق الإستراتيجي وأثره على بقاء واستمرارية المؤسسة
دراسة مقارنة بين أوراسكوم للإتصالات الجزائر
(OTA) ومنافسيها (ATM و WTA)

المشرفون:

د. بطاهر سمير

من إعداد الطالب:

بلعياشي بومدين غوتي

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا
ممتحنا
ممتحنا

أستاذ التعليم العالي
أستاذ محاضر
أستاذ محاضر
أستاذ محاضر

• أ.د. بن حبيب عبد الرزاق
• د. بطاهر سمير
• د. مليكي سمير
• د. بوتلجة عبد الناصر

السنة الجامعية: 2010/2009

الْأَمَانَةُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا

يَلْبِغْنَ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٌ وَلَا تُنهِئَهُمَا
وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴾

صدق الله العظيم

يا من أفسدت أرواحهم معهم طعم الحياة بخلوها و مرها

إلى والديّ كما ربباني صغيرا

إلى أسرتي و عائلتي

إلى أعز أصدقائي الذين شجعوني على مواصلة المشوار الدراسي

شكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

صدق الله العظيم

عفاً مني بالجميل أشكر الله عز و جل الذي وفقني لهذا العمل

المتواضع...

أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد... وأخص بالذكر:

● الأستاذ المؤطر د. بطاهر سمير الذي أمدني من وقت

ومجهوداته بالتوجيهات والنصائح.

● أ.د. بن حبيب عبد الرزاق الذي لم يبخل عليّ بـ ارشاداته

إهداء.

تشكرات.

المقدمة العامة.

07	الفصل الأول: مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية.
07	مقدمة الفصل الأول.
07	المبحث الأول: مقاربات حول المفاهيم التسويقية.
08	المطلب الأول: مفاهيم حول التسويق.
14	المطلب الثاني : مقاربات حول المفاهيم المناجرالية.
16	المبحث الثاني : تطور مفهوم الإستراتيجية.
16	المطلب الأول: أفكار بعض الباحثين في ضرورة تطبيق الإستراتيجيات العسكرية على المؤسسة.
20	<u>المطلب الثاني</u> : تقييم أعمال هؤلاء المفكرين.
21	<u>المطلب الثالث</u> : المفاهيم الحديثة للإدارة الإستراتيجية.
23	<u>المبحث الثالث</u> : التقسيم الإستراتيجي للسوق.
24	المطلب الأول: ماهية تجزئة السوق.
28	<u>المطلب الثاني</u> : معايير تجزئة الأسواق الصناعية.

29	<u>المطلب الثالث</u> : تجزئة الأسواق الدولية.
29	<u>المطلب الرابع</u> : كيفية إختيار معيار التجزئة.
30	<u>المطلب الخامس</u> : استراتيجيات تجزئة السوق.
36	<u>المبحث الرابع</u> : الدراسة الإستراتيجية لسلوك المستهلك .
36	<u>المطلب الأول</u> : عموميات حول سلوك المستهلك .
39	<u>المطلب الثاني</u> : أهمية دراسة سلوك المستهلك ومحدداته.
41	<u>المطلب الثالث</u> : العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك.
43	<u>المطلب الرابع</u> : العوامل البيئية المؤثرة في سلوك المستهلك.
48	<u>المبحث الخامس</u> : أهم الأدوات المساعدة على التحليل الإستراتيجي
51	<u>المطلب الأول</u> : مصفوفة BCG.
55	<u>المطلب الثاني</u> : مصفوفة تحليل السوق / المنتج ADL.
60	<u>المطلب الثالث</u> : نموذج Mc Kinsey (الجاذبية - التنافسية).
63	خاتمة الفصل الأول.
64	<u>الفصل الثاني</u> : مراحل صياغة إستراتيجية التسويق
64	مقدمة الفصل الثاني.
65	<u>المبحث الأول</u> : التسويق الإستراتيجي.
65	<u>المطلب الأول</u> : طبيعة و عناصر الإستراتيجية.
68	<u>المطلب الثاني</u> : مقاربات حول إدارة التسويق.

78	المبحث الثاني : مقاربات حول التخطيط التسويقي(الماهية-المستويات-المراحل)
80	المطلب الأول : صياغة رؤيا و رسالة المنظمة.
101	المطلب الثاني: دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة.
108	المطلب الثالث: دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة.
117	المطلب الرابع : تكوين و إختيار إستراتيجية تسويقية.
126	خاتمة الفصل الثاني.
127	الفصل الثالث : دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها.
127	مقدمة الفصل الثالث.
127	المبحث الأول : نبذة عن المتعاملين الثلاثة في سوق الهاتف النقال.
130	المطلب الأول : أوراسكوم لإتصالات الجزائر OTA "جازي"
140	المطلب الثاني : الوطنية لإتصالات الجزائر WTA "نجمة"
141	المطلب الثالث : الجزائرية لإتصالات الجزائر ATM "موبيليس"
144	المبحث الثاني : دراسة واقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات المبحوثة عن طريق الإستقصاء.
146	المطلب الأول : إستقصاء الربائن المنتظمين لكل مؤسسة.
175	المطلب الثاني : تحليل نتائج الإستقصاء.(خاتمة الفصل الثالث).
	الخاتمة العامة.
	المراجع.
	قائمة الأشكال و الجداول.
	الملاحق.

تشكل الإستراتيجية العنصر الأكثر أهمية في التسويق، بل و يعتبرها بعض الكتاب أنها التسويق نفسه. ذلك أن نجاح أو فشل المنظمة يقوم على مدى نجاح أو فشل عملية الإختيار الإستراتيجي، فهي تعتبر الخطوة الحساسة من خطوات التسويق الإستراتيجي ، و تمثل الضوء الأخضر الذي يسمح بالدخول و السيطرة على الأسواق، و أن هذه الإستراتيجية يعني بالضرورة نجاح المنظمة و العكس صحيح.

و تكتسي الإستراتيجية أهميتها ووزنها في كونها متعلقة بكافة جوانب عملية التسيير في المؤسسة ، سواء كانت مرتبطة بأداء عمل تنفيذي معين أو مرتبطة بأداء وظيفة معينة ، و سواء كانت متعلقة بعمليات التخطيط ، أو التنظيم أو التحفيز ، أو التوجيه، أو التنسيق ، أو المتابعة.

و مع عولمة الاقتصاد و فتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية و التقدم التكنولوجي السريع و تحول العالم إلى قرية صغيرة ، أصبحت المنظمات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبير من عدم التأكد ، و أصبحت فيه المعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي كثيرة و متشعبة و متجددة بشكل سريع جدا ، الأمر الذي أثر على فعالية الإستراتيجية . ذلك أنها تعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة و نوعها و درجة تحليلها وترجمتها . و في وقت أصبحت المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمنظمة ، بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المنظمة و بيئتها و ما يستجد من أحداث.

وإزاء ثورة المعلومات و الاتصالات التي يشهدها العالم، لم يعد هناك بد من التحرك الجاد لمواكبة هذه التطورات و المتغيرات المتصارعة و تحقيق الاستفادة مما تتجه الفرص الإيجابية و تجنب ما يصاحبها من أثار و نتائج سلبية.

المقدمة العامة

لقد صاحب الثورة التكنولوجية خلق أشكال جديدة من التعاملات و خلق أنماط جديدة للتعامل مع القضايا و الموضوعات الأساسية و التي تتطلب متابعة دقيقة، و من هذه الإشكاليات و التعاملات التي يمكن ذكرها هي " التسويق لإستراتيجي".

إن التسويق الإستراتيجي من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، الذي حث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المنظمة من زبائن و موردين و تكنولوجيا و منافسة... الخ، و ذلك لما لهم من أهمية في صناعة القرارات، خاصة منها القرارات الإستراتيجية.

و لقد أبرزت الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية أن المنظمات عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر بالبيئة المحيطة بها سواء أكانت اجتماعية ، أم اقتصادية ، أم تشريعية أم سياسية . كما أن المنظمات مطالبة بالتأقلم مع التشريعات الحكومية و متطلبات الزبائن و مشاريع المنافسة، في المقابل يمكن للمنظمة أن تؤثر في محيطها و تكون لها الزيادة و المبادأة في العديد من المشاريع الإبداعية . و التسويق الإستراتيجي هو إحدى الأساليب الحديثة التي تساعد على تحقيق الزيادة و المبادأة.

و يعتبر التسويق الإستراتيجي من طرق ضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة التنافس، و يقصد بها ذلك المسار المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المنافسة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار و كيفية تفاديها و التقليل من أثارها ، و تتضمن هذه العملية تجميع و توزيع و تحليل المعلومات الإستراتيجية بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.

و الجزائر كما هو معروف في مرحلة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و الدخول إلى الشراكة الأوروبية، و هذا فهي في مرحلة الانفتاح على السوق العالمية.

و بالتالي فإن مؤسساتها على و شك مواجهة قوى تنافسية متعددة تتكون من المنافسين و الموردين و السلطات العمومية و مراكز الضغط و الحكومات و الزبائن... لذا فإنها بحاجة إلى نظام يمكنها من معرفة كافة التحركات و المعلومات عن هذه القوة التنافسية كي تستطيع بناء القرارات اللازمة لمواجهة هذه التهديدات و كذا اقتناص

المقدمة العامة

الفرص السائحة لها من أجل البقاء و الاستمرارية ، الأمر الذي يكسبها طابع المرونة . وهذا لا يكون إلا بإرساء نظام للتسويق للإستراتيجي.

- و في هذا الإطار يأتي هذا البحث الذي يطرح الإشكالية الآتية:

كيف يمكن أن يساهم التسويق الإستراتيجي في فعالية و نجاح إستراتيجيات و قرارات مؤسسة أوراسكوم

لاتصالات الجزائر لتمكن من البقاء و الإستمرارية في السوق الجزائرية؟

و يمكن صياغة هذه الإشكالية في شكل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي العلاقة الموجودة بين المنظمة و السوق المستهدف و سلوك المستهلك ؟

- ما هو أثر دراسة البيئة التسويقية للمنظمة على نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وما مكانة إستراتيجية التسويق في ذلك؟.

- ما هو واقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية ؟

و كإجابة مبدئية عن هذه الأسئلة يمكن إدراج الفرضيات الآتية:

- تعتبر دراسة البيئة التسويقية للمنظمة عاملا أساسيا في التكيف معها و في تخفيض عدم التأكد و بالتالي تحسين و تفعيل القرارات ، خاصة منها القرارات الإستراتيجية.

- إن القياس الأمثل لمعرفة مدى فعالية التسويق الإستراتيجي في مؤسستنا هو القيام بقياس درجة الإشباع و الرضاء لدى المستهلكين النهائيين.

و يمكن القول أن هناك أسباب و دوافع موضوعية وأخرى ذاتية كانت وراء إختيار هذا الموضوع، أما

الموضوعية فيمكن إرجاعها إلى أن التحولات و التغيرات السريعة التي يشهدها العالم ككل تفرض على المؤسسات

أن تكون على دراية بكل ما يحدث حولها ، بل يجب أن تتنبأ لما سيحدث مستقبلا و إلا سيكون مصيرها الزوال .

و الجزائر في المرحلة الدخول إلى هذا المعترك من خلال محاولة الانفتاح على الخارج ، و بذلك فإن مؤسساتها

ستواجه منافسة قوية من المؤسسات الأجنبية ، هذا يستدعي منها مسبقا بأن تتمتع بالقدرة على رصد مختلف

المقدمة العامة

معلومات المحيط الخارجي واستشعار الأحداث المستقبلية ، حتى تكون لديها يد السبق عن منافسيها و بهذا تضمن بقاءها و استمراريتها.

أما الأسباب و الدوافع الذاتية فيمكن إرجاعها إلى المشاكل و الصعوبات التي تعرضت إليها أوراسكوم لإتصالات الجزائر وذلك بعد المقابلة التي جمعت بين المنتخب الجزائري و المنتخب المصري و ذلك لكونها مؤسسة مصرية كان أول نشاطها في مصر، إلى جانب تحمل الوطنية لإتصالات الجزائر معظم أعباء و مصاريف المنتخب الوطني الجزائري بإعتبارها الراعي الرسمي له، هذا ما خلق نوع من التحيز إلى "نجمة" و النفور نوعا ما من "جازي".

-بالإضافة إلى تراكم الضرائب لعدم سدادها في الآجال المحددة و التي بلغت قيمتها 17 مليار دينار جزائري و المتابعة القضائية ضد هذه المؤسسة التي باتت لصالح الصندوق الجزائري.

-ديون الرواتب و الأجور الخاصة بعمال الهاتف الثابت (LACOME)، و متابعتها قضائيا.

-أيضا متابعتها قضائيا من طرف البنك الجزائري من أجل التحويلات المالية الغير مشروعة و التي بلغت قيمتها 190 مليون دولار.

و تكمن أهمية هذا البحث في النقاط الآتية:

- التطرق إلى مفهوم التسويق الإستراتيجي بصفته من المفاهيم الحديثة التي يغيب تعريفها و مفهومها عن الكثير من القراء.

- إثراء المكتبة الوطنية بالبحوث التي تتعرض إلى التسويق الإستراتيجي و التي تعتبر قليلة جدا.

- تبصير المؤسسات الجزائرية بضرورة إستخدام التسويق الإستراتيجي كوسيلة ضرورية في عصر العولمة و السرعة و المعلومات من أجل أن تكون قراراتها أكثر فعالية ، و معرفة ما يدور حولها من أجل البقاء و الاستمرارية في السوق.

المقدمة العامة

ويهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- كيفية المحافظة على الزبائن المنتظمين للمؤسسة بعد تعرض هذه الأخيرة للكثير من الإهانات و العراقيل، أي بهدف البقاء و الإستمرارية، و بهدف معرفة أو التنبأ بمصير "أوراسكوم لإتصالات الجزائر" (OTA) .

- التعريف بمفاهيم التسويق الإستراتيجي وأهم عوامل تفعيله و العوامل المؤثرة عليه.

- إيجاد أثر التسويق الإستراتيجي ووزنه في زيادة فعالية المنظمة ، بهدف تلاقي القرارات العشوائية و الخاطئة و التي لا تستند على أسس علمية.

- معرفة واقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية في ظل التي يشهدها محيط المؤسسة الجزائرية ، و مدى استخدام المفاهيم الحديثة في مجال التسبيب خاصة التسيير الاستراتيجي و التي منها مفهوم التسويق الإستراتيجي الذي له علاقة مباشرة بالمنظمة خاصة من أجل تفعيلها .

و للوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث يمكن الاستعانة بالأدوات و المصادر الآتية:

- المراجع و مصادر المعلومات المتمثلة في الكتب المتعلقة بالموضوع، المقالات و المجلات المنشورة، المنتقيات، و شبكة الانترنت.

- الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

- التحليل و التعليق على الجداول و الأشكال المختلفة.

أما فيما يخص الدراسات السابقة:

-مير أحمد، "دراسة سلوك وفاء الزبائن دراسة حالة سوق الهاتف النقال في الجزائر"، رسالة ماجستير، تأطير أ.د بن حبيب عبد الرزاق، جامعة تلمسان، 2007-2008.

- كرومي سعيد، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، تأطير د. كربالي بغداد، جامعة مستغانم، 2008-2009.

المقدمة العامة

-دحماني عزيز، "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير، تأطير أ.د بن حبيب عبد الرزاق، جامعة تلمسان، 2006-2007.

و بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ستتم معالجة هذا البحث ، مع الاستعانة بالمنهج التحريبي و ذلك من خلال إعداد استقصاء يهدف إلى قياس مدى تطبيق مفهوم التسويق الإستراتيجي .
بالإضافة إلى الإطلاع على الوثائق و القيام ببعض المقابلات بغرض إثراء البحث و تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات.

و سيتم تقسيم المذكرة إلى ثلاثة فصول مترابطة و متسلسلة، كل فصل يمهّد للفصل الآخر يمكن عرضها كالآتي:

الفصل الأول: و هو بعنوان " مقاربات ومفاهيم حول التسويق والإستراتيجية "، و فيه يتم عرض أهم مفاهيم التسويق و الإستراتيجية ثم التطرق إلى مراحل التقسيم الإستراتيجي للسوق، و يليه دراسة سلوك المستهلك و أخيرا الوسائل المساعدة على التحليل الإستراتيجي.

الفصل الثاني: و هو بعنوان " مراحل صياغة إستراتيجية التسويق " و فيه يتم عرض أهم المفاهيم المتعلقة برؤية و رسالة المنظمة من تعريف وأهمية و مراحل الإعداد و أهم العوامل المؤثرة فيها ، ثم بعد ذلك يتم التعرض إلى البيئة كعنصر تأثير على المنظمة و قراراتها من خلال عرض لأهم النظريات المفسرة لتأثير البيئة على المنظمة. ثم الإشارة إلى تأثير البيئة الخارجية الخاصة و العامة على المنظمة و قراراتها . وفي المبحث الأخير يتم توضيح كيفية صياغة إستراتيجية التسويق مع التعريف بجميع أنواعها.

الفصل الثالث : و هو عبارة عن الفصل تطبيقي بعنوان " دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها"، يتم من خلاله معرفة الإهتمام الذي توليه الجزائر عموما بالتسويق الإستراتيجي ، و كذا تشخيص لواقع التسويق الإستراتيجي في مؤسسة " جيزي " مقارنة بالمتعاملين الآخرين في مجال الهاتف النقال (نجمة و موبيليس).

الفصل الأول

مقاربات حول المفاهيم

التسويقية و الإستراتيجية

1. مقاربات حول المفاهيم التسويقية
2. تطور مفهوم الإستراتيجية.
3. لتقسيم الإستراتيجية للسوق.
4. الدراسة الإستراتيجية لسلوك المستهلك.
5. أهم الأدوات المساعدة على التحليل الإستراتيجي.

مقدمة الفصل

إن التسويق كمفهوم حديث تتبناه المؤسسات الرائدة ساهم في تطوره و ظهوره عوامل عدة، حيث ساهمت عملية تطوره مراحل مختلفة بدأ بظهوره كأنشطة بيعية و ترويجية، وصولا إلى تبلوره كفلسفة ذات أبعاد حديثة تمارس من طرف جميع أعضاء الوفد بشكل كامل و متكامل.

إن التسويق بشكله الحديث الآن، اتخذ تطوره مسارين متقاطعين، مسار أفقي يتعلق بغزو التسويق ميادين جديدة (كالصحة -التعليم- السياحة- و الخدمات العمومية) ومسار عمودي يتعلق بالتطور الحاصل في البنية الهيكلية للمنظمة، حيث أثبت صعوده من المستوى التشغيلي إلى المستوى التكتيكي ليتخذ له مصلحة تلم بأنشطته، ثم بعد ذلك يواصل صعوده إلى المستوى الاستراتيجي ليتخذ له موقعا مركزيا في لب العملية المناجرالية، يضاف إلى هاذين البعدين البعد التصوري الفلسفي، حيث أصبحت المنظمة أمام تسويق شمولي أو متكامل

HOLISTIC MARKETING أو تسويق علاقتي Relationship Marketing أو تسويق اجتماعي

Social Marketing إن الأبعاد الثلاثة للتسويق التي اتخذها مسار تطوره أعطت هذا الأخير المكانة الراقية و المتميزة في إحداث النجاح و الأداء و المرودية المرتقبة التي تدخل في صلب طموح و أهداف المنظمة .

يبد أن هذا المفهوم يحتاج إلى ترتيبات تفس وظائفه و أنشطته حتى تتمكن من التكيف مع مختلف التطورات و التغيرات المتعلقة بالمنظمة في بيئتها التسويقية، و من هنا تظهر فكرة التخطيط التسويقي الذي يعنى الإجابة على هذه المسألة.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

المبحث الأول: مقاربات حول المفاهيم التسويقية:

لقد تعددت المفاهيم حول التسويق واختلفت نتاجا للتغيرات التي عرفها هذا الأخير، و في ما يلي سنتعرض جملة من التعاريف ارتأيناها أكثر شمولاً و اتساعاً:

(1)- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه:

" التسويق هو توجيه عمليات وأنشطة المشروع من أجل خلق و الاتصال و توزيع القيم على الزبائن و إدارة العلاقة مع الزبون بشكل مربح للمنظمة و مرضي لجميع الأطراف".

- و يعرفه الأستاذ ستانتون¹ (STANTON) "التسويق نظام متكامل من أنشطة الأعمال التي صممت لتخطيط و تسعير و ترويج و توسيع المنتجات المشبعة لرغبات السوق المستهدف و تحقيق أهداف المنظمة".

- أما برايدو فيرل (Pride & firrell)² فيرى أن التسويق² يشمل الأنشطة الفردية أو التنظيمية التي توجه لتسهيل عملية التبادل بصورة فعالية في بيئة ديناميكية، من خلال إنتاج السلع و الخدمات و ابتكار الأفكار، و تسعيرها و ترويجها و توزيعها .

- أما kotler فيرى أن التسويق³ هو التعرف على الحاجات المفيدة.

إذن يمكن القول أن التسويق هو توجيه أنشطة المنظمة نحو الزبون هو إدارة العلاقة مع الزبائن customer relationship(CRM) والالتقاء بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والتعرف عليها هو تحقيق أهداف المنظمة بشكل مرضي للأطراف هو أنشطة تعمل على تسهيل التبادل في بيئة ديناميكية هو تخطيط و تسعير و ترويج المنتجات وهو من هنا يتضح البعد الإنساني والاجتماعي والاقتصادي والديناميكي و المناجريالي للتسويق.

¹ هاني حرب، "التسويق"، ملئقى البحث العلمي مكتبة هاني الإلكترونية، 2007 ص 3

² نفس المرجع السابق ص 3.

³ Kotler .ph, « Principles of Marketing », second European edition, pub by prentice hall, Inc .new jersey, U.S.A 1999, P 05

3- العمليات التسويقية:

من التعريف السابق للجمعية الأمريكية للتسويق " هو توجيه أنشطة (العمليات) المشروع، إن مصطلح العمليات أو " processes " يعني¹ سلسلة الأنشطة، والتغيرات المحدثة للنتائج.

ولكن قبل التطرق للعمليات التسويقية لابد من استعراض نموذج مايكل بورتر الخاص بسلسلة القيم الذي يسمح للمؤسسة بإعادة تحليل و تشكيل وترتيب القيم عن طريق إجراء تغييرات هيكلية تمس الأنشطة الأساسية (Primary activities) والأنشطة الداعمة (Support Activities) مثل (طرق الإنتاج الجديدة-أدوات تسويقية جديدة- قنوات توزيعية جديدة) الأمر الذي يدفع إلى تطوير المزايا الخاصة بالسيطرة على التكاليف والتحكم في كل مراحل عمليات خلق القيمة وصولاً إلى اكتساب مزايا تنافسية تخص التكلفة والقيمة معا(الجودة) بحيث تتكون سلسلة القيم من:

❖ الأنشطة الأساسية: تمثل خطوط نشاط الأعمال وتشمل:

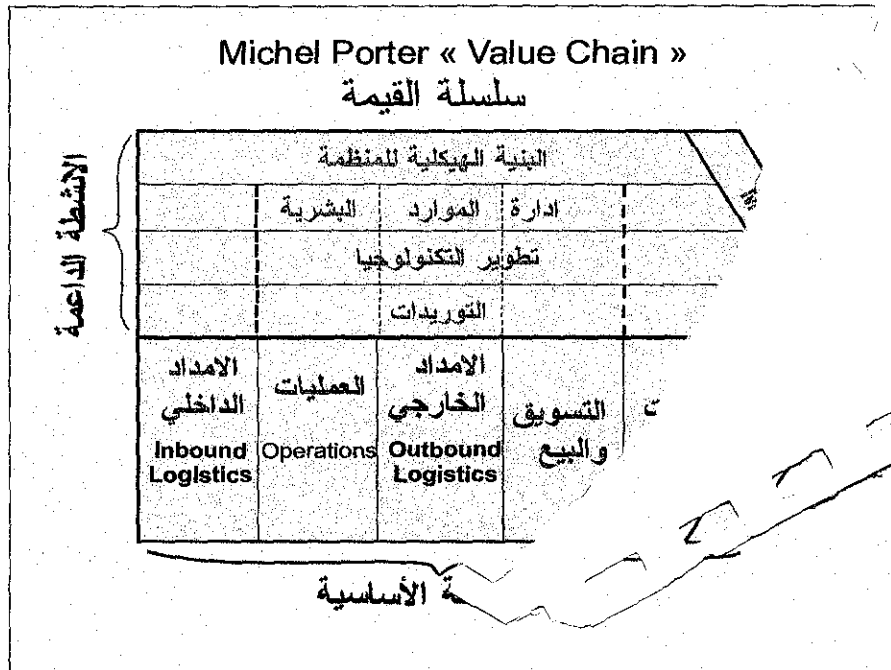
1. الإمداد الداخلي: يتضمن استلام الإمدادات المواد الأولية، إدارة التخزين ومخططات الخاصة بنقل الإمدادات.
2. العمليات: تتضمن طرق واليات التغليف التحميم عمليات صيانة الأجهزة حيث يتم اختبار كل العمليات المسيرة لكل مراحل خلق القيمة وصولاً إلى المنتج النهائي.
3. الإمداد الخارجي: وهو يحمل الأنشطة التي تختص بمناولة الزبون بالمنتج النهائي والمتعلقة بالتخزين النقل والتوزيع.
4. التسويق والبيع: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بالتسويق كالتسعير، الترويج، إدارة التوزيع، البيع... الخ
5. الخدمات: وهي يحمل الخدمات المرتبطة بالمنتج، والتي هي على علاقة بتحسين القيمة، كخدمات ما بعد البيع، خدمات مصلحة المستهلك... الخ.

¹ Clyde. C, Lynne. H, Burke .Mc," Six sigma for marketing processes", Prentice hall, Inc. new jersey, 2006 , P 21.

❖ الأنشطة الداعمة: وتتمثل في:

1. التوريدات: وتخص توريد المواد الأولية، قطع غيار، بنايات، ماكينات، الخ.
2. تطوير التكنولوجيا. يتضمن تطوير التقنية لدعم أنشطة سلسلة القيمة. مثل: البحث والتطوير، إعادة التصميم... الخ.
3. إدارة الموارد البشرية: وترتبط بتكوين ورسكلة وتحفيز الموظفين وتخطيط احتياجات اليد العاملة.
4. البنية التحتية للشركة. تتضمن الإدارة العامة، الوظيفة القانونية، المالية، المحاسبة، إدارة جودة... الخ.

سلسلة القيم لـ (Porter)



Source: www.12manage.com/methods/bcg_matrix_fr.html.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

يبين المخطط التالي عناصر العمليات التسويقية على شكل الطريقة التسويقية "سيكس سيقما" Six Sigma

:Marketing Methods

إن الطريقة التسويقية "سيكس سيقما" تشمل المستويات الثلاثة¹ (الإستراتيجية - التكتيكية-العملية):

- بحيث تخصص العمليات التسويقية الإستراتيجية Strategic Marketing Processes بتحديد ملفات الأعمال

الخاصة بالمنتجات أو الخدمات، حيث يستدعي التسويق على المستوى الإستراتيجي القيام بما يسمى ب (IDEA)

أي التعرف على (Identify) السوق، القطاع السوقي، الفرص المتاحة و تحديد (Define) احتياجات ملف

الأعمال المنتوج والبدايل الأخرى و تقييم (Evaluate) ملفات الأعمال البديلة استنادا إلى ملفات أعمال المنافسة

و تفعيل (Activate) الأفراد وموارد مشروع الخاصة بالتصريف التجاري.

- أما العمليات التسويقية التكتيكية Tactical Marketing Processes فهي تهتم بالتصريف التجاري للخدمة

أو المنتج، حيث يوكل لها ما يسمى بـ (UAPL) وهي تعنى بـ: فهم (Understand) الفرص السوقية

والتدقيق في متطلبات عمليات التبادل بين الزبون و المنتج و تحليل (Analyze) تفضيلات الزبون مقارنة بالقيمة

المقترحة الموزعة و تخطيط (Plan) الروابط بين أجزاء سلسلة القيمة (Value Chain) التي تتعلق بالأنشطة

الأساسية (Primary activities) التي تشمل نشاط التسويق والبيع، من اجل إنجاح وتحقيق عملية التصور

الخاصة بالاتصال وطرح المنتج أو الخدمة و إطلاق (Launch) حيث يتم إعداد لإطلاق وتقديم المنتج الجديد

مع الصرامة في مراقبة تنفيذ المخطط.

- وتعنى العمليات التسويقية العملية² "Operational Marketing Processes" بإدارة عمليات طرح

منتجات أو خدمات خطوط الإنتاج، وتخصص بما يسمى بـ (LMAD) وتشمل العمليات التسويقية في هذه

المرحلة :

¹ Clyde. C, Lynne. H, Burke .Mc, op cité, P32.

² Clyde. C, Lynne. H, Burke .Mc, Op-cit P32.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

إطلاق العرض الخاص بالمؤسسة خلال المرحلة التمهيدية في السوق مع المراقبة المسبقة لمخطط طرح المنتج وإدارة (Manage) عرض المؤسسة بتنظيم أنشطة عمليات التسويق وبيع و تكيف (Adapt) وضائق التسويق والبيع وأدواته بشكل يلائم التغيرات و التوقف (Discontinue) عن تقديم العرض الذي لا يحافظ على ولاء الزبون و بصفة عامة يمكن القول أن هذه الطريقة تمكن المؤسسة من الاستفادة من الابتكار المنهجي عن طريق بلورة وتوليد عدد كبير من الأفكار المرتبطة بانتهاز الفرص التسويقية و التحكم في إدارة الأخطار حيث تسمح هذه الطريقة بالتنبؤ المسبق بالنقائص التي تمس عرض المؤسسة عن طريق المخطط الذي يتيح تقليل والحد من الأخطار المستقبلية و تحقيق مستويات عليا من العوائد الخاصة بملف أعمال المؤسسة عن طريق تجنب المؤسسة إهدار مواردها في القطاعات الغير مجدية وتركيزها على القطاعات الملائمة.

الشكل (2) نموذج سيكس سيقما للعمليات التسويقية



Source.: Clyde. C ,Lynne. H, Burke .Mc, " Six sigma for marketing processes", Prentice hall, Inc. new jersey, 2006, P32.

المطلب الثاني : مقاربات حول المفاهيم المناجرجريالية

لقد تعددت التعاريف حول إدارة الأعمال باختلاف منطق المعالجة و إجمالاً يمكن التطرق إلى جملة من التعاريف التي تتصف بالاقتراب من المفهوم الشامل للمناجرجنت.

1- تعريف إدارة الأعمال :

"يرى هيرفاردز" هي قمة العمل¹ المتوازن المشترك : فهو تقليص و تطوير و هدم و بناء و براعة في الإنجاز حيث ينجز كل ذلك في مجال جديد و بموارد محدودة".

ويمكن تعريف إدارة الأعمال على أنها "تنسيق بين² الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف المرسومة".... الإدارة عبارة عن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين .

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن إدراك الأبعاد المنطوية في المفهوم المناجرجريالي: بعد ديناميكي متعلق بالهدم و البناء و بعد زمني متعلق بالتخطيط و المكاني المرتبط بالمبادئ و المجالات و بعد فني مرتبط بالإنجاز في ظل الموارد المحدودة و بعد اجتماعي متعلق بالإشراك و بعد عقلائي مرتبط بالموازنة و الإستغلال و بعد تحليلي مرتبط بالتوجه و التنسيق و الرقابة .

¹ Colin. G , Richard .M.S., "strategic Marketing Planning", B-H publication, Oxford, U.K, 2003, P 8

² جمال الدين لعويست، المبادئ الإدارية"، دار الهومة ، الجزائر، 2003 ، ص11.

إن إدارة الأعمال تمكن من تفحص الوجيهات المختلفة للنظر كما أنها يمكن أن تعكس وجهة نظر واحدة على أساس مختلف المواقف التي لها علاقة بالمسائل القابلة للنقاش و التي يتم معالجتها باستعمال التقنيات المناسبة و الإجراءات الخاصة .

فإدارة الأعمال توضح بشكل حلي المسؤولية اتجاه الحاجة لتحقيق الأهداف و التي تتطلب انتقاء الوسائل للوصول إلى الغايات، حيث يسمح ذلك بتحليل الأبعاد التوجيهية التي تعمل على ترسيخ المسؤولية بالتمرن و من جهة أخرى حث المسؤولين على اتخاذ القرار حيث يشكل هذا الأخير إشكالية بسبب اتساع المخاطر و الإرباكات التي يتخذ المسؤولين القرارات بشأنها . إن السؤال المركزي الذي تطرحه العملية التسييرية يدور حول الحاجة لإتخاذ القرار، حيث يستدعي ذلك معرفة ما هو القرار الذي ستتخذه المؤسسة؟ ومن سيقوم باتخاذها؟، إن العملية الإدارية يمكن النظر إليها على أساس أنها مكونة من عدة وحدات جزئية و أنظمة فرعية تقوم بالتحليل و التركيب، حيث تقوم بتحليل و تركيب القرارات حول مختلف المسائل التي تفرض انضباطا ذاتيا كما يمكن تجزئة العملية التسييرية إلى عناصر متفاعلة ما بينها و هي: الأفراد و الجماعات و الأدوار (مديري التسويق، المالية) و الوظائف (التسويق، المالية، الإنتاج...) و عناصر إتخاذ القرار.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

المبحث الثاني: تطور مفهوم الإستراتيجية.

- تعود كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (**strategia**) و التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك ، فكلمة الإستراتيجية هي إذن مستمدة من العمليات العسكرية و تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات ، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة ، و تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو للخروج من مأزق أو حصار أو الإنقضاض على العدو و متابعته أو للتجسس أو لإنتهاز فرص ضعف العدو .

- فالإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية ، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المشروع.

المطلب الأول: أفكار بعض الباحثين في ضرورة تطبيق الإستراتيجيات العسكرية على المؤسسة.

سوف نقوم بدرج هذه الأفكار وفقا لتسلسلها الزمني :

caplan (1964): هو أول من أثبت أنه هناك علاقة بين المبادئ العسكرية و المبادئ المستعملة في التخطيط

الإستراتيجي¹، إذ وضع كيفية صلاحية تناول الإستراتيجيات الحربية و استعمالها في المؤسسة.

Fernand Bouquerel (1969): يرى ضرورة إستنباط إستراتيجية التسويق من الإستراتيجيات الحربية²

، موضحا ذلك في كتابه: "Management politique, stratégie, tactique"

Peter linnert 1970: حاول أن يبسط التشابهات و الموازنات الذي أتى بها Clausewitz بين

الإستراتيجيات الحربية و الإستراتيجيات في ميدان الأعمال في كتبها المشهور Clausewitz et le

³ management

¹ Caplan. R H – "Relationships between principles of military strategy and principles of business planning" - Robert N - 1964 .

² Site officiel de Warketing - http://www.warketing.com/810_histoire_mkg_de_cbt.html

³ Site officiel de WWWarketing - http://www.wwwarketing.com/810_histoire_mkg_de_cbt.html

Trout & Ries (1970) : يرى هاذين العالمين ضرورة التجاوز عن تناول تعريف التسويق باعتباره

متمركزا حول المستهلك ، بل لابد أن يدخل في إشكاليات المنافسة باعتبارها عاملا مهما من عوامل النجاح ، لذا
ظهرت لهما من الأساس التفكير في الإستراتيجية العسكرية¹.

Clauswitz (1970) : يرى أنه هناك تشابه في المبادئ بين الحرب و السوق مثل:

مبدأ القوة ، مبدأ التفوق الدفاعي ، كما شبه ساحة المعركة بذلك التصور المتواجد عند المستهلك إتجاه المؤسسة .

Papin (1978) : أضاف نقطة جديدة إلى سابقه هي مفهوم " الخدعة " إذ أكد أنه في كلا المجالين تعد

الخدعة جد مهمة كما أكد أن كلا من الحرب و مجال العمال يعتمدان على معرفة الخصم و تحليل المحيط².

Swiners (1979) : يعتبر أول من حاول تقديم فكرة إستعمال الإستراتيجيات الحربية في التسويق في فرنسا

، إذ وضع بعض المقارنات و التشبيهات بين المؤسسة و الجيش العسكري إذ شبه بين الإشهار و قسم الهندسة في
الجيش³.

Widmer & Mac Millan (1980) : يرى هاذين العالمين انه من الأساسي التركيز على مبدأ القيادة

و الذكاء ، إقتصاد القوى ، التركيز و مبدأ الهدف في إستراتيجيات التسويق كما وصفا مختلف الأقسام السوقية
بقاعدة حرب العصابات⁴.

Serraf & Mac Cabe (1981) : يرى Serraf أنه لا توجد نهاية للحرب التجارية لكثرة الصراع

و التنافس على الحصص السوقية⁵.

كما يرى Mac Cabe أن الإستراتيجية الجيدة هي أن تعرف نقاط ضعف خصمك و تركز عليها¹.

¹ Ries. A, Trout. J , "Marketing Warfare" Mc Graw Hill, New York , 1986 .

² Papin. R , « Bluff et stratégie dans les jeux » , la guerre et les affaires ,direction et gestion ,N 4 - 1978 .

³ Swiners. J L , « Le marketing de combat » , direction et gestion , N 3 Mai/Juin , 1980 .

⁴ Mac.M , « How Business Strategy Can Use Guerrilla Warfare Tactics » , Journal Of Business Strategy , Vol 1 N 3 , 1980 .

⁵ Serraf G , « Stratégie de défense et de reconquêtes de marché » revue française de Marketing , N 85 , 1981 .

James & Peacock & Cawood (1984) : زيادة إلى ما قاله سابقه من المؤلفين إلا أن

James أضاف مصطلح جديد في ميدان الأعمال له علاقة بالإستراتيجيات العسكرية هو مصطلح " الردع " يبين فيه أن المؤسسة قادرة على معاقبة المنافس إذا حاول التعرض إليها ، كما أيده في ذلك المؤلف Cawood الذي إهتم بعامل التركيز ، المرونة ، الثقة ، الإنسجام والإتصال².

كما جاء Peacock بتخصيص إستعمال الإستراتيجيات الأمريكية في الحرب و تطبيقها على المؤسسة دون غيرها من المبادئ السوفياتية ، الألمانية ، الإنجليزية³ مثل: المفاجأة ، مبدأ الكثرة ، القيادة.....إلخ.

Cohen & Fridman (1986) : جمع Cohen المعلومات الخاصة عن الإستراتيجيات الحربية لدى

الأمريكيين و السوفياتيين و البريطانيين ليخرج 12 مبدأ ، إعتبرها ضرورية للأبي مدير إقتصادي ، كما يرى أن مركز ثقل إستراتيجية التسويق هو نقطة أخذ القرار .

- كما طرح تسعة مبادئ خاصة بالمذهب العسكري الأمريكي لتطبيقها على المؤسسة⁴.

- إلا أن Fridman أخذ الثوابت الإستراتيجية عند الصينيين ثم طبقها على المؤسسة⁵.

¹ MacCabe. D M , «Strategy and Tactics , Military Analogy for human Ressources managers Personnel »Journal ,12/1981 .

² James .B G , " Business Wargames " ,Abacus press,Trundbridge Well , 1984 .

³ Peacock .WE , " Corporate Combat " , New York , NT- Facts on file , 1984 .

⁴ . Cohen. W A, " Winning on the Marketing Front , the corporate Managers Game Plan" , New York , 1986 .

⁵ Friedman. H H , Friedman .L W, " Applying Warfare to Business Competition " Business Forum ,Vol 11 N 1 - 1986 .

Stratégie guerrière en ب Sandstrom & Duro (1988) : ألفا كتابا سمي

Marketing

طالباً فيه بإعادة التسويق الذي يتمحور على إحتياجات و متطلبات المستهلك دون أخذ بعين الإعتبار المنافسة و الصراعات السوقية ، هذا ماجعلهم يفكرون في ضرورة تبني الإستراتيجيات كما تطرقا إلى نقطة جديدة هي مزج الإستراتيجيات العسكرية بالأدوات التحليلية التسويقية الكلاسيكية .

- كما أتيا بفكرة إدخال السيناريوهات المتوقعة حول تصرف المنافسين المستنبطة من الجيش السويدي مع إحترام أركان التفكير الإستراتيجي¹ .

Rogers (1989-1988) : إضافة إلى المبادئ الذي أتى بها Rogers وهي : الأمن ، الهدف ، التركيز ،

المجوم ن ، تقييم المهام ، إلا انه وضع خمسة اسباب للإهتمام بالإستراتيجيات العسكرية² : زيادة العوائد يأتي نتيجة الإهتمام بالمنافسين و الصراع هو جوهر المنافسة و تراكم الخبرة لذي الإستراتيجيون العسكريون قبل الإداريين و تطور مفهوم التدريب ، التكنولوجيا ، التنظيم في الحرب و الحرب تحفز على العمل و ترفع من الروح المعنوية.

Could (1990) : يرى **Could** أن تطبيق الإستراتيجيات العسكرية في المؤسسة سوف يحدث تغييرا ملحوظا

في الأداء الإداري إذ يمكن الرجوع إلى مبادئ الساموراي في صياغة إستراتيجياته³ .

¹ Duro. R , Sandstrom .B , « Le Marketing de combat » , Edition d' Organisation , Paris , 1988 .

² Rogers. D , « Les Stratégies militaires appliquées aux affaires » first , Paris , 1988 .

³ Could. A , " Tactical Advice from an Old Soldier " , Computer World , vol 24 N 30 , 1990 .

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

De la stratégie militaire a la " (1992) Gil Fièvet: عرض من خلال كتابه المشهور "

"startégie d'entreprise" ، إلى أهم أوجه التشابه بين النشاط العسكري و النشاط الإداري و تعرض إلى مسألة التعقيد الموجودة في كلا المجالين ليخرج منها أهم دروس النصر لتكون مرجعية ميدانية صحيحة في المؤسسات الاقتصادية¹.

المطلب الثاني : تقييم أعمال هؤلاء المفكرين

1- الإجابيات:

- توسيع محور التسويق ليشمل التمرکز حول المنافسة و توسيع دائرة التسويق ليشمل الاهتمام بالإشكاليات الإستراتيجية وإستعمال الإستراتيجيات العسكرية كإستراتيجيات للمؤسسة و فتح مجال جديد من مجالات الأبحاث أمام الباحثين و الأكاديميين.

2- السلبيات:

- لم يتطرقوا إلى ما يجمع وما يفرق بين السياقين العسكري والإداري المؤسساتي بل انطلقوا جميعهم من مسلمة أنه إذا كان مبدأ ما يصلح في المجال الأول (العسكري) فهو يصلح في المجال الثاني (الإداري) و أخذهم مبادئ المؤلفين العسكريين على أنها مسلمات دون النظر في صحتها أو عدمها.

المطلب الثالث: المفاهيم الحديثة للإدارة الإستراتيجية .

من الصعب إعطاء تعريف محدد لمفهوم الإدارة الإستراتيجية نظرا لحداثة هذا العلم و في مايلي أهم التعريفات:

التعريف الأول (Kotler) : هي عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال

تحديد رسالة و أهداف و إستراتيجيات نمو و خطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها المنظمة .

التعريف الثاني (Ansoff): هي تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور

نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات المراد

تحقيقها .

التعريف الثالث (Chandler): هي تحديد المنظمة للأغراضها و أهدافها الرئيسية و غاياتها على المدى البعيد و

تبنى أدوار عمل معينة و تحديد و تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض و الغايات .

التعريف الرابع (Porter) : يرى بورتر أن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تشمل خليطا من الأهداف

المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف ، و تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية عوامل

رئيسية هي : نقاط القوة و الضعف و القيم الشخصية للمدراء و الفرص و التهديدات و التوقعات الإستراتيجية .

تعريف شامل: الإدارة الإستراتيجية تعني تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة: ورسم رسالتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرض و المخاطر المحيطة بما / و نقاط للقوة و للضعف المميزة لها ؛ و ذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها.

- الإدارة الإستراتيجية : هي عملية إبداعية : عقلانية التحليل و حدسية التصور الإنساني ، و هي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة و فعالة ، و للقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات و فرض و منافسة و مخاطر أخرى و بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

المبحث الثالث: التقسيم الإستراتيجي للسوق.

نظرا لعدم تجانس السوق إذ هو يتكون من عدد كبير من الوحدات¹ التي تختلف فيما بينها من حيث: الدخل، الذوق، الحاجات، العمر، الجنس، العادات والتقاليد، أساليب العيش ومحدودية إمكانية المؤسسة للتوجه إلى السوق كوحدة كاملة مكلف جدا، إضافة إلى الطبيعة الخاصة لبعض المنتجات التي تتطلب درجة كبيرة من التخصص، منتجات الرفاهية التي تستدعي التعامل مع كل زبون بصفة خاصة ومميزة، ظهرت ضرورة اللجوء إلى عملية التجزئة لتحقيق فعالية أكبر بأقلمة نشاطاتها وسياساتها التسويقية مع كل مقاطعة أو قطاع مستهدف ولتحقيق مردودية أكبر بتفادي هدر الطاقات، الجهود والموارد بحيث تمكن التجزئة من الاستعمال الأمثل للاستثمارات. وهي تقوم بالإجابة عن الإشكالية التالية:

- لماذا يقوم المستفيد أو المشتري بالشراء؟

وقد تم استخدام هذا المفهوم في التسويق من طرف wendell R. Smith الذي يعتقد أن هذا المصطلح يعبر عن إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار اختلاف حدة الطلب داخل السوق وتعديل بعدها خطوط إنتاجها وبرامج السياسات التسويقية..

ومن المهم جدا التمييز بين التجزئة والتقسيم لأن التجزئة هنا هي عبارة عن تقسيم مضاف إليه جانب إستراتيجي المتمثل في تحديد الأهداف، اتخاذ القرارات والإجراءات الملائمة مع كل مقاطعة والسهر على تنفيذها..

ولكن قبل الشروع في ذلك، يتوجب علينا التعرف على السوق حيث يعرف على أنه الأفراد، الجماع أو المنظمات الذين لديهم حاجات يرغبون بإشباعها ولديهم القدرة للحصول على تلك المنتجات الكفيلة بإشباع تلك الحاجات. ومن هذا يجب توفر الرغبة أو الحاجة لدى الأفراد والمؤسسات و توفر القدرة الشرائية لدى الأفراد والمؤسسات و توفر السلطة لإتمام عملية البيع والشراء.

¹ Krief.Y, « Sonder son marché », *L'essentiel du management*, Décembre 1998, P01...03.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

المطلب الأول : ماهية تجزئة السوق.

1 - تعريف تجزئة السوق:

تعني تجزئة السوق تقسيم مجتمع المستهلكين لمنتج أو سلعة ما إلى عدد من المجموعات الجزئية المتجانسة بقدر الإمكان ليتسنى للمؤسسة أقلمة سياساتها التسويقية مع كل مجموعة أو مع عدد من المجموعات منها فقط . كما يمكن فهم التجزئة كعبارة عن تقسيم السوق إلى مجموعات جزئية ثم إعداد وتوجيه مزيج تسويقي خاص لإحدى المقاطعات أو لمجموعة منها.

وبالتالي فإن تجزئة السوق تتمثل في عملية تقطيع السوق إلى مجموعات جزئية متجانسة، محدودة ومحددة بقدر الإمكان لتستحق توجيهها لمزيج تسويقي خاص بها، وعلى المؤسسة التعرف على المعايير التي ستقسم السوق على أساسها، كل مقاطعة ناتجة عن هذا التقسيم ستتم دراستها قبل اختيار المؤسسة لإستراتيجية ملائمة. ويمكن أن نخلص إلى القول أن تجزئة السوق هي عبارة عن تقسيم سوق غير متجانس الطبيعة إلى مجموعات جزئية من المستهلكين الذين يتمتعون بخصائص مشتركة أو متشابهة إلى حد ما و إنشاء بذلك أجزاء أو مقاطعات متجانسة.¹

"تجزئة السوق هي عملية تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات فرعية متميزة من المستهلكين بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على أنه سوق مستهدف يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز."²

"عبارة عن مجموعة من الإجراءات الخاصة بتقسيم السوق الكلي إلى مجاميع وقطاعات سوقية كل واحدة من هذه المجاميع تضم مجموعة من الناس لهم حاجات مشتركة بقصد تصميم مزيج تسويقي بشكل دقيق وشامل لحاجات الأفراد المتنوعة."³

"منهج أو فلسفة لتوجيه سلعة أو خدمة نحو مجموعة مستهدفة من المستهلكين الذين يكونون مجموعة متجانسة بدرجة كبيرة."¹

¹ - نصيب رجم، "دراسة السوق"، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، عناية، ص: 82.
² - Lasary, « le marketing », ES-SALEM .Cheraga ,alger, algérie , 2001,p:130.
³ - احمد شاكر العسكري، "التسويق مدخل إستراتيجي"، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 117.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن تعريف قطاع السوق على أنه: مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين يشتركون في واحد أو أكثر من الخصائص التي تجعلهم متشابهين نسبيا من حيث احتياجاتهم ورغباتهم، ومتفاوتين نسبيا عن غيرهم في القطاعات السوقية الأخرى.²

ويجب توضيح بعض المفاهيم لتجنب الوقوع في الالتباس بين التجزئة الاستراتيجية وتجزئة السوق. إن الغرض من التجزئة الاستراتيجية أو ما يسمى بالتجزئة الكلية هو تكوين حافظة أو محفظة نشاطات المؤسسة، بحيث يتم تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات، تضم كل مجموعة منها النشاطات المتجانسة تكنولوجياً وتجارياً³. لكن هذه التجزئة عامة جدا ولا تسمح بممارسة التسويق لذلك تم اللجوء إلى نوع آخر من التجزئة وهو التجزئة الجزئية أو ما يعرف بتجزئة السوق محل دراستنا.

2 - أهداف تجزئة السوق:⁴

تساعد عملية تجزئة السوق في توجيه الجهود والموارد التسويقية نحو قطاع معين لإشباع حاجاته إضافة إلى: الكشف عن الحاجات والرغبات لمجموعات محددة من المستهلكين وزيادة الاهتمام بإشباعها من خلال تطوير سلع وخدمات جديدة والذي يعتبر جوهر النشاط التسويقي و تحديد البرامج التسويقية، ووسائل الإعلان الأكثر قبولا لدى المستهلكين في الأجزاء المستهدفة الذين يبدون اهتمام أكبر بشراء منتجات المؤسسة بدلا من بعثرة الجهود و تسهيل عملية تعريف وتقييم الفرص المتاحة أي إمكانية توجيه الموارد في الأجزاء الأكثر ربحية والمفاضلة بين القطاعات المختلفة، تحديد منافذ التوزيع التي تنسجم مع خصائص المستهلكين وتمكنهم من الحصول على المنتج في الوقت والمكان المناسبين و تسهيل رصد تطور رغبات العملاء وقيمتهم وبالتالي جعل المؤسسة مواكبة لحاجات المستهلكين بطريقة أفضل مما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها وتحقيق النمو المستمر و تجنب المنافسة المباشرة من خلال اختيار الأجزاء المستهدفة التي تتميز بانخفاض درجة المنافسة.

¹ - أحمد شاكر العسكري، مرجع سابق، ص 117.

² - أحمد شاكر العسكري، "التسويق الصناعي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 84.

³ - Van Laethem.N , « toute la fonction marketing » ,Dunod, paris, France, 2005, p154.

⁴ - عبد السلام ابو قحف، "اساسيات التسويق"، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003 ، ص 349.

- إن المنتجات قد تكون إما استهلاكية، إما صناعية وعلى هذا الأساس فإننا سنتناول دراسة الأسس التي تقوم عليها تجزئة سوق المستهلك والأسواق الصناعية بالإضافة إلى الأسواق الدولية

أولاً: معايير تجزئة السوق الاستهلاكية:¹

حسب المناطق الجغرافية: ويقوم التقسيم على أساس أن الأفراد الذين يعيشون في منطقة جغرافية معينة لهم حاجات ورغبات متشابهة نسبياً وتختلف عن حاجات ورغبات الأفراد الذين يعيشون في مناطق جغرافية أخرى. لذلك على المنظمة أن تقرر المنطقة أو المناطق التي تنوي خدمتها كأسواق مستهدفة وعليها أن تنتبه إلى الاختلافات في الحاجات والرغبات بينها.

حسب العوامل الديمغرافية: أي تقسيم السوق إلى مجموعات على أساس متغيرات ديمغرافية معينة مثل: العمر، الجنس، حجم العائلة، الدخل، الوظيفة، المستوى التعليمي... الخ، وتعتبر العوامل الديمغرافية أكثر الأسس التي تستخدم في التمييز بين جماعات المستهلكين المستهدفين وذلك لأن حاجاتهم ورغباتهم ومعدلات استخدامهم مرتبطة ارتباطاً كبيراً بالمتغيرات الديمغرافية، كما أن هذه المتغيرات يسهل قياسها. فمثلاً يمكن تقسيم السوق على أساس الجنس في سلع الملابس، أدوات التجميل... الخ والتقسيم على أساس الدخل يمكن استخدامه في سلع السيارات، الملابس، العطور... الخ ويمكن استخدام أكثر من متغير من المتغيرات الديمغرافية في تقسيم السوق.

حسب معدل الاستخدام: يمكن تقسيم السوق على أساس مدى تجاوب المستهلك لاستخدام السلعة، من يستخدم السلعة بكثرة، من يستخدمها بشكل معتدل ومن يستخدمها بشكل قليل... وهكذا. وبعد ذلك يبحث في تحديد ما إذا كان هناك اختلافات ديمغرافية أو اقتصادية أو اجتماعية، وبالطبع سيهتم رجل التسويق بالجماعة التي تمثل أكبر استخدام للسلعة.

¹ - نعيم العبد العشور، رشيد نمر عودة، "مبادئ التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 70، 71.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

ومن الجدير بالذكر أنه لا يجب إغفال المستهلكين الذين لا يستخدمون السلعة بشكل كثيف بل يجب تحديد المزيح التسويقي الملائم لهم بهدف رفع معدل استهلاكهم منها.

حسب المنافع: أي تقسيم المستهلكين إلى جماعات على ضوء المنافع التي يبحثون عنها في السلعة. ويعتمد هذا الأساس على فرض أن المستهلك يشتري السلعة للحصول على منفعة معينة منها. فالمنافع المتوقعة من شراء معجون الأسنان مثلاً قد يكون تبيض الأسنان أو مكافحة التسوس أو الاستفادة من حجم العبوة الكبيرة.

حسب درجة الولاء للعلامة: فالمستهلكون ينقسمون وفق ولاءهم لعلامة معينة إلى:

مستهلكون لديهم ولاء تام لعلامة معينة واحدة يشترون منها طوال الوقت و مستهلكون لديهم ولاء لعلامتين أو أكثر و مستهلكون يغيرون ولاءهم من علامة لأخرى.

وكل سوق تتكون من عدد من هؤلاء المستهلكين وعلى المنظمة دراسة خصائص كل نمط من هؤلاء المستهلكين في سوقها المستهدفة حتى يمكن المحافظة عليهم وترسيخ ولاءهم.

حسب العوامل النفسية: يعتمد هذا التقسيم على العلاقة بين الخصائص الشخصية والنفسية للمستهلك واختياره لسلعة أو علامة دون غيرها من العلامات المنافسة، مثل: الثقة، الاستقلالية، الرغبة في التغيير..... الخ.

حسب نمط الحياة: حيث يتم تقسيم السوق إلى مجموعات وفق اهتمامهم و آرائهم والأنشطة التي يمارسونها كما هو الحال في تقسيم السوق إلى أسواق فرعية لسلع أدوات الماكياج والأثاث والسجائر. فمثلاً يمكن تصميم ملابس مختلفة لكل من المرأة التقليدية وغير التقليدية وهكذا.

المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

الفصل الأول

المطلب الثاني : معايير تجزئة الأسواق الصناعية:¹

تنطبق أسس تجزئة أسواق المستهلك أيضا على الأسواق الصناعية باستخدام المتغيرات نفسها مثل الأسس الجغرافية، المنفعة المرغوبة و نسبة الاستخدام. إلا أن هناك متغيرات تم تطويرها من قبل Bonoma and Shaprio كمتغيرات لتجزئة الأسواق الصناعية وهي توضح الأسئلة التي يجب أن يسألها مسؤولوا التسويق الصناعي :

- المتغيرات السكانية و الصناعية (ما هي الصناعات التي تشتري هذا المنتج و يجب التركيز عليها؟) و الديموغرافية (حجم الشركة أي ما حجم الشركات التي يجب التركيز عليها؟) و الموقعية أي ما هي المناطق الجغرافية التي يجب التركيز عليها؟.

- مداخل الشراء و قدرات الزبون بمعنى هل نركز على الزبائن المحتاجين لخدمات كثيرة أم لخدمات قليلة؟ أم المستعملين بشكل كبير، متوسط أم خفيف و معيار الشراء هل نركز على الشركات التي تبحث عن النوعية، الخدمة أم السعر و حجم الطلبية هل نركز على الطلبيات كبيرة أم صغيرة؟

- الخصائص الشكلية و المواقف اتجاه المخاطر أي هل نركز على الشركات التي تتحمل المخاطر أم تلك التي تتجنبها؟ و الولاء (هل نركز على الشركات التي تظهر ولاءا عاليا لمجهزها؟) و الإطار القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة، شركة تضامن... الخ و قطاع عام أم خاص؟، بالإضافة إلى رقم الأعمال.

¹ موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 133.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

المطلب الثالث : تجزئة الأسواق الدولية.

يتبع مدير التسويق الإجراءات والأسس نفسها عند قيامه بدراسة السوق الدولي، فيمكن له تجزئة الأسواق تبعاً للدول ذات الخصائص المتشابهة (المتجانسة) والغير المتشابهة . ولهذا يمكن تطبيق أسس التجزئة الجغرافية والديموغرافية والنفسية والأسواق الدولية أيضاً يمكن تقسيمها تبعاً لنوع السوق : استهلاكي أو الصناعي .

المطلب الرابع : كيفية اختيار معيار التجزئة:¹

يتم اختيار معيار تجزئة حسب الخصائص التالية والتي تضمن الحصول على تجزئة فعالة:

أن يكون مناسب (**La Pertinence**):

أي أن يكون هذا المعيار مناسب لحالة وسلوك المستهلك تجاه المنتج، فمثلاً معيار السن لا يتناسب مع الطلب على جهاز كمبيوتر، بينما يتناسب مع الطلب على الألبسة.

قابلية القياس (**La Mesurabilité**):

المعايير القابلة للقياس مثل المعايير الديموغرافية أو تلك المرتبطة بالطريقة التقييمية « Scoring » بإمكانها إعطاء تحليل موضوعي ودقيق.

حجم القطاع التسويقي (**Volume De Segment**) :

يجب أن يتم اختيار معيار التجزئة الذي يراعي خاصية الربحية لدى المؤسسة فتجزئة السوق ما هي إلا وسيلة لتحديد مجموعة من المستهلكين يكونون جزء من السوق بالقدر الكافي الذي يسمح للمؤسسة القيام بوضع سياستها التسويقية دون هدر الموارد.

¹ - burk. w, "marketing planning, education" France, 2005, p :88.

اختيار قطاع سوقي محدد: من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، ومن خلال عملية التحليل لهذه المعلومات، وعمليات التنبؤ السابقة، هذه العمليات تؤهل الإدارة لتقرير فيما إذا كانت خدمة هذه القطاعات تحقق الأهداف التسويقية بعد احتساب التكاليف، الربح والعائد على الاستثمار المتوقع من كل قطاع سوقي مستهدف.

2 - استراتيجيات الوصول للأسواق المستهدفة:

استعرضنا فيما سبق كيفية تحديد واختيار الأسواق المستهدفة من خلال أسس تجزئة السوق، حيث توجه الكثير من جهود التسويق لتطوير استراتيجيات بحيث تحقق أفضل توافق بين ما تقدمه المنظمة و بين احتياجات أسواق مستهدفة محددة، حيث يعتبر هذا التوافق حيويًا لنجاح جهود التسويق في هذا السوق أو ذاك.

إستراتيجية التسويق غير المتنوع: تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل مؤسسات تنتج منتجًا واحدًا أو خطًا إنتاجيًا واحدًا ليصار توزيعه على جميع المستهلكين باستخدام مزيج تسويقي واحد. هذه الإستراتيجية تفترض أن جميع الزبائن في السوق المستهدف لديهم حاجات متشابهة نحو منتج محدد، ولهذا فإن المنظمة تستطيع أن تشبع معظم حاجات الزبائن من خلال مزيج تسويقي واحد. فالمزيج يتكون من منتج واحد، سعر واحد، برنامج ترويج واحد و نظام توزيع واحد يستهدف الجميع.

إستراتيجية التسويق المركز: يطلق على السوق الذي يتشكل من الأفراد والمنظمات ذوي الاحتياجات المختلفة نحو المنتجات ب: الأسواق غير المتجانسة. والمنطلق وراء تجزئة الأسواق غير المتجانسة هو أن المنظمة أكثر قدرة على تطوير مزيج تسويقي فاعل في إشباع جزء(قطاع) من السوق الكلي أكثر من قدرتها على تقديم مزيج تسويقي يصلح لجميع الأفراد في السوق الكلي.

والميزة الأساسية أو الرئيسية لاستخدام إستراتيجية التسويق المركز هي أنها تسمح للمنظمة بالتخصص وتركيز جهودها ومواردها لخدمة ذلك القطاع. كما أن هذا النوع من الإستراتيجية يصلح للمنظمات ذات الموارد

المحدودة كي تنافس المنظمات الكبيرة التي من المحتمل تجاهلها لقطاعات صغيرة معينة.

ومن جانب آخر، يعني استخدام هذه الإستراتيجية أن المنظمة تضع بيضها في سلة واحدة، وارتباط نموها بقطاع سوقي محدد، حيث أن التغيرات في حجم هذا القطاع أو التغيير في أنماط المستهلكين ربما يؤدي إلى مشاكل مالية حادة، كما يمكن أن تهب المبيعات كنتيجة لدخول منافسين جدد لخدمة القطاع السوقي نفسه.

إستراتيجية التسويق المتنوع: تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل مؤسسات تقدم منتجات متعددة وتستخدم لها برامج تسويقية مختلفة مصممة لإشباع حاجات أو قطاعات سوقية مختلفة، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى خدمة قطاع كبير من السوق الإجمالية. أي أنها تصمم مزيج تسويقي لكل قطاع سوقي محدد: اختلاف في خصائص المنتجات، طرق توزيع مختلفة، أسعار مختلفة ووسائل ترويجية مختلفة.

- ويمثل المزيج التسويقي بحقيقته الأداة التنفيذية للتسويق ككل وهو جوهر إستراتيجية التسويق المنفذة في السوق. وبالتالي فإن القرارات المتخذة في مجال المزيج التسويقي تنصب أساسا حول فهم المنظمة الدقيق للسوق المستهدف، عبر البحث الدقيق والمعمق للخصائص والصفات التي تتميز بها السوق المستهدف عن غيرها من حيث البيانات الديمغرافية، حاجات المشتري، تصميم المنتج، المنافسة..... الخ. وبالعامية يمكن القول بأن القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم وصياغة إستراتيجية التسويق تتضمن خاصية مهمة وهي جعل المزيج

التسويقي مستجيب للتغيرات الحاصلة في حالة السوق في مجال المنافسة أو تلبية حاجات المستهلكين أو أية تغيرات بيئية، أي يجب أن يكون المزيج التسويقي يتميز بالمرونة.¹

3 - معايير اختيار استراتيجيات تجزئة السوق:²

هناك بعض العوامل التي تؤثر في اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة ونلخصها فيما يلي:

موارد الشركة: فالموارد المالية و البشرية تعكس إمكانيات الشركة وقدرتها على إتباع إستراتيجية معينة. فإذا كانت هذه الموارد محدودة فإن أفضل إستراتيجية هي الإستراتيجية التسويقية المركزة. أما في حالة توفر الموارد فإن الشركة لديها الاختيار بين الإستراتيجية التسويقية الموحدة غير (المتنوع) أو غير موحدة (المتنوع).

¹ -موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 133.

² - محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص: 191، 192.

الاختلافات في السلع: فهناك مدى واسع من السلع بعضها سلع متجانسة مثل الملح، السكر والفواكه، والبعض الأخر غير متجانس مثل السيارات، الأجهزة الكهربائية والملابس. و بطبيعة الحال يفضل إتباع الإستراتيجية التسويقية الموحدة في حالة تجانس السلع والإستراتيجية التسويقية غير الموحدة أو المركزة في حالة عدم تجانس السلع.

مرحلة السلعة في دورة حياتها: فعند إدخال الشركة لمنتج جديد إلى السوق يكون من الأفضل تقديمه في شكل واحد ومن ثم فإن إتباع الإستراتيجية التسويقية الموحدة والمركزة يكون أفضل حيث يساعد ذلك على خلق انتباه وإدراك المستهلك للسلعة. أما إذا وصلت السلعة إلى مرحلة النضوج، فإن الإستراتيجية المثلى هي الإستراتيجية الغير الموحدة.

الاختلافات في السوق: فإذا كان معظم المستهلكين في السوق تجمعهم نفس الحاجات والرغبات و يقومون بإتباع نفس العادات الشرائية ويشتررون نفس الكميات وتكون ردود أفعالهم واحدة للجهود التسويقية، فمن الأنسب إتباع الإستراتيجية التسويقية الموحدة.

الإستراتيجية التسويقية للمنافسين¹: وتعني تلك الإستراتيجية التي يستخدمها ويطبقها المنافسون فإذا كان المنافسون يخدمون قطاعات سوقية متعددة، يكون من الخطأ تتبع الشركة إستراتيجية موحدة، أما إذا كان المنافسون يخدمون سوقا موحدة، فإن اتباع الإستراتيجية التسويقية الغير موحدة أو المركزة يحقق مزايا في الأسواق.

¹ Delbes.R, « la veille concurrentielle comment peut être stratégique ? » *Revue Française de marketing*-n°155-1995 /5,P69 ,P78,

4 - الطرق الإحصائية المستعملة في تجزئة السوق¹:

من الطرق الإحصائية الأكثر استعمالاً في تحديد المعايير الأكثر دلالة على تجزئة السوق هي طريقة **Belson** التي تسمح بتحديد المعيار الأكثر شرحاً للظاهرة.² وذلك بسبب بساطتها، ولكن للأسف لا يمكن استعمالها إلا إذا كانت الظاهرة ثنائية (استبيان يحتوي على أجوبة تكون إما بنعم أو لا). و يتم ذلك من خلال استخراج معالم التجزئة بتحليل النقاط المشتركة بين المتعاملين نتيجة ردود أفعال اتجاه أصناف المنتج. وذلك خلال المراحل التالية³:

الاستقصاء:

حيث تقوم بإجراء سلسلة من المقابلات أو الاجتماعات مع مجموعة من المستهلكين لفهم رغبات وحاجات وسلوك المستهلكين، وأيضاً تقوم بإعداد قائمة استقصاء للتعرف على ردود فعل المستهلكين تجاه المنتج، وأهمية هذا المنتج والعديد من الخصائص المتعلقة بالمستهلكين وباستعمال المنتج.

1. التحليل:

تخضع البيانات التي تم جمعها لعملية التحليل العاملي (**Analyse Factorielle**) والتي تؤدي إلى اختزال المتغيرات المكررة، وبالتالي تقليل الأبعاد، تم تقوم بعملية التحليل التصنيفي (**L'Analyse Typologique**) لتغطية مختلف الأجزاء (**Les Segments**).

¹ Laurant.F « les études quantitatives », *Management*, Novembre 2001 ,PO7 .

² -Chirouze.Y , « le marketing stratégique » ,Edition marketing,1995,p :40.

³ -Kotler.p , , Dubois.D," *Marketing Management*" ,. 11^e Edition, Paris, France, 2003,p 307.

يتم على هذا المستوى تعريف كل جزء من خلال حالة، ورغبات المستهلكين وبعض الخصائص الأخرى ثم تسمية كل جزء باسم خاص.

وتجدر بنا الإشارة أن هذه العملية تتم بصفة دورية للقيام بمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى السوق وعلى مستوى المنتج أثناء دورة حياته.

ولإيضاح الرؤيا سنقوم بتطبيق هذه الطريقة بهدف تجزئة سوق السيارات حسب النوعية (سيارة فاخرة- سيارة رياضية- سيارة عائلية... الخ). حيث نقوم باختيار معايير التجزئة الأكثر تمييزا. ولدراسة ملكية السيارات الرياضية لدى الأفراد، أخذنا عينة تتكون من 800 فرد. ولعرفة أسباب امتلاك السيارات الرياضية، من المنطقي معرفة علاقة ذلك بالدخل، حجم العائلة والعمر.

المبحث الثالث : الدراسة الإستراتيجية لسلوك المستهلك .

المطلب الأول : عموميات حول سلوك المستهلك .

أ- مفهوم سلوك المستهلك:

«دراسة المستهلكين عندما يقومون بتبادل شيء ذي قيمة بالسلعة أو الخدمة التي تشبع حاجاتهم»، يعني أن دراسة المستهلك تتعلق بالتعرف على كيفية قيامه باتخاذ القرارات التي تتعلق بتوجيه الموارد المتاحة له لشراء واستهلاك السلع والخدمات التي تشبع حاجاته.

يشير سلوك المستهلك إلى¹:

«السلوك الذي يقوم به المستهلك عندما يبحث ويشتري ويستعمل ويقيم ويتخلص من السلع والخدمات (بعد استعمالها) التي يتوقع أن تشبع حاجاته»، يلقي هذا التعريف الضوء على مختلف الأنشطة التي يبذلها الفرد بهدف الحصول على واستخدام السلع والخدمات التي تشبع حاجاته، كما يبين أن جوهر دراسة سلوك المستهلك هو الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بماذا يشتري المستهلك؟ ولماذا يشتري؟ وكيف يشتري؟ ومتى يشتري؟ ومن أين يشتري؟ ومدى تكرار الشراء؟

كما يشير سلوك المستهلك إلى²:

«أفعال وتصرفات الأفراد في الحصول على (أو استخدام) السلع والخدمات بطريقة اقتصادية بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتقرر تلك الأفعال».

«التصرف الذي يبرره المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع والخدمات والأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة».

¹ - عنابي بن عمر، "سلوك المستهلك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص16-17.

² - نظام موسى سويدان، د. شفيق إبراهيم حداد، نفس المرجع، ص148.

يعرف سلوك المستهلك على أنه¹:

« جميع الأفعال والتصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يأتيها ويقوم بها الأفراد في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة معينة من مكان معين في وقت محدد».

« كل أنواع التصرفات التي يمارسها الإنسان في حياته وذلك من أجل أن يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به، وبغض النظر عما إذا كانت هذه التصرفات ظاهرة أو مستترة».

يعرفه قاموس التسويق على أنه²:

- "ملاحظة صناعة القرار، نمط الشراء وعادات الجمهور العام".

ب - خصائص سلوك المستهلك³:

على الرغم من اختلاف أصحاب الرأي ومدارس الفكر في تفسير دوافع سلوك المستهلك وتصرفات المستهلكين، إلا أن جميعها تتفق على الخصائص والمميزات العامة للسلوك الإنساني والتي من أهمها نذكر ما يأتي:

1- إن كل سلوك أو تصرف إنساني لابد أن يكون وراءه دافع أو سبب إذ لا يمكن أن يكون هناك سلوك أو تصرف بشري من غير ذلك، وقد يكون السبب ظاهراً أو معروفاً أو قد يكون ليس كذلك، وفي هذا تأكيد لحقيقة راسخة مفادها أن الأفعال و التصرفات التي يأتيها الأفراد ويقومون بها لا يمكن أن تكون من فراغ أو تنشأ من العدم.

2- إن السلوك الإنساني نادراً ما يكون نتيجة لدافع أو سبب واحد بل هو في أغلب الحالات محصلة لعدة دوافع وأسباب يتضافر بعضها مع بعض، أو يتنافر بعضها مع البعض الآخر، هذا ما يجعل تحليل هذه الدوافع والكشف عنها أمراً صعباً على الكثير من التسويقيين الذين لا يملكون ثقافة سيكولوجية.

¹ - محمد صالح المؤذن، "سلوك المستهلك"، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1998، ص24.

² - YADIN.D, " international dictionary of marketing", Guative prit and disgn, Great Britain, 2002, p 86.

³ - محمد صالح المؤذن، نفس المرجع، ص28-29.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

3- إن السلوك الإنساني هو سلوك هادف، بمعنى أنه موجه لتحقيق هدف أو أهداف معينة وبالتالي فلا يمكن تصور سلوك بدون هدف، وإن بدت بعض هذه الأهداف في بعض الأوقات غامضة سواء بالنسبة للأفراد أو منشآت الأعمال ذاتها، ولكي يؤدي الهدف دوره الفعال في تحريك السلوك وتوجيهه الوجهة الصحيحة، فلا بد أن يكون مجزيا ويمكن تحقيقه بجهد مناسب ومعقول.

4- السلوك الذي يقوم به الأفراد ليس سلوكا منعزلا وقائما بذاته، بل يرتبط بأحداث وأعمال تكون قد سبقته وأخرى قد تتبعه.

5- السلوك الإنساني سلوك متنوع، والذي نعني به أن سلوك الفرد يظهر في صور متعددة ومتنوعة وذلك لكي يتواءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه، فهو يتغير ويتبدل حتى يصل إلى الهدف المرغوب والمطلوب.

6- كثيرا ما يؤدي اللاشعور دورا هاما في تحديد سلوك الإنسان، إذ في الكثير من الحالات لا يستطيع الفرد أن يحدد الأسباب التي أدت به إلى أن يسلك سلوكا معيناً، لذا نجد جملة "لا أعرف" هو الإجابة التي غالبا ما يرددها المستهلك عند سؤاله عن الأسباب والدوافع لسلوك أو تصرف معين.

7- السلوك الإنساني عملية مستمرة ومتصلة فليس هناك فواصل تحدد بدء كل سلوك ولا حتى نهايته، فكل سلوك جزء أو حلقة من سلسلة من حلقات متكاملة مع بعضها البعض ومتممة لبعضها البعض.

8- سلوك الإنسان سلوك مرن ويعني ذلك أن السلوك يعتدل ويتبدل طبقا للظروف ولمواقف المختلفة التي يواجهها الفرد.

9- صعوبة التنبؤ بالسلوكيات والتصرفات التي يأتيها الأفراد في غالبية الأحيان إن لم يكن في جميعها.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

المطلب الثاني : أهمية دراسة سلوك المستهلك ومحدداته:

أ- أهمية دراسة سلوك المستهلك:

يتعلق السلوك الاستهلاكي بكافة الأنشطة التي يبذلها الأفراد في سبيل الحصول على السلع والخدمات أو استخدامها، يعني أن السلوك الاستهلاكي يتضمن خطوات عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتحدد الشراء، ومن ثمة فإن دراسة سلوك المستهلك والقيام بالبحوث اللازمة لذلك لها أهمية بالغة تتمثل في:

1- " وضع الاستراتيجيات التسويقية من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على قرارات الشراء للمستهلك والإلمام بالعوامل الاجتماعية والسلوكية التي تتفاعل داخل أدمغة الأفراد وبالتالي التنبؤ بتصرفاتهم وردود أفعالهم اتجاه المنتجات وأسعارها وحملاتها الترويجية.. إلخ¹.

2- " دراسة سلوك المستهلك ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة أو أداة من أجل تكييف القرارات التجارية مع الرغبات المنتظرة².

3- " فهم العوامل أو المؤثرات الشخصية والخارجية (البيئية) التي تؤثر على تصرفات المستهلكين، حيث يتحدد سلوكهم نتيجة تفاعل هذه العوامل³.

4- " تمكن دراسة سلوك المستهلك رجل التسويق من معرفة سلوك المشتريين الحاليين والمحتملين والبحث عن الكيفية التي تسمح لخصه بالتأقلم معهم أو التأثير عليهم وحملهم على التصرف بطريقة تتماشى وأهداف المؤسسة، حيث يستعين في ذلك بالبحوث التسويقية اللازمة وبالتالي وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة للتأثير في المستهلك⁴.

¹- د. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص133.

² -HELPER,j, ORSON.j, « Marketing », 7^e édition, Vuibert, paris, 2001, p107.

³- عنابي بن عيسى، نفس المرجع، ص21.

⁴- عنابي بن عيسى، نفس المرجع، ص 23.

5- ارتفاع معدل فشل العديد من المنتجات الجديدة، فالكثير من الدراسات أوضحت ارتفاع معدل فشل

المنتجات الجديدة وذلك نتيجة للعديد من الأسباب والتي من أهمها سوء تخطيط الاستراتيجيات التسويقية نظرا

لعدم تفهم سلوك المستهلك ودوافعه ورغباته¹.

6- « المستهلك هو مركز انشغالات المنظمة ذلك أنه يعتبر الضمانة الأساسية لأرباحها حيث يجب على المنظمة

أن تحصل على قيمة من السوق المستهدف أكبر مما يحصله المنافسون، وهذه القيمة يمكن تعريفها كالفرق بين

مجموع المزايا المحصلة من المنتج والتكلفة اللازمة للحصول عليه².

7- « أصبح المستهلك يعتبر نقطة انطلاق في العملية التسويقية كما يعتبر نقطة حيوية في توزيع وتخصيص الموارد

الاقتصادية المختلفة لذا أصبح من الضروري فهم تصرفاته ومعرفة دوافعه الشرائية لأنها أساسا بناء الخطة التسويقية

القادرة على تحقيق الأهداف التي تنشدها المنشآت بكفاءة³.

¹ -د. محمد فريد الصحن، نفس المرجع، ص132، ص135.

² -I Brée,j, « Le comportement des consommation », DUNOD, paris, 2004, p9.

³ -د. محمد صالح المؤذن، نفس المرجع، ص18.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك:

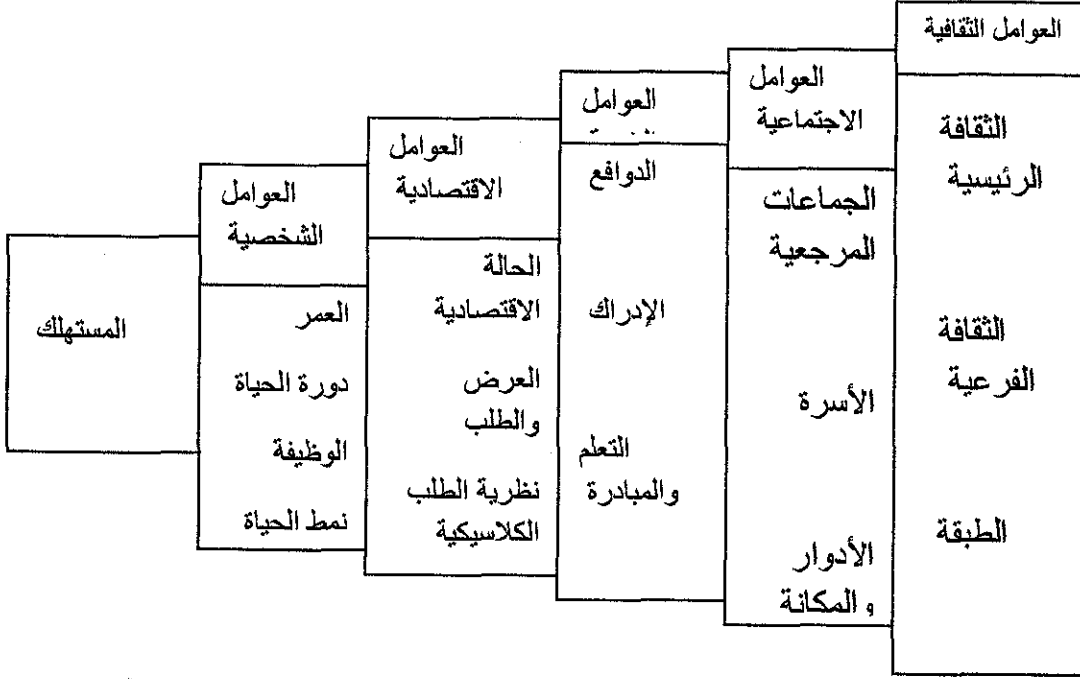
هناك العديد من المؤثرات والعوامل التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على سلوك المستهلك مما يؤدي في النهاية إلى تحويله للقيام بالتصرفات في اتجاه معين، ويتأثر السلوك الاستهلاكي للفرد بالعديد من المتغيرات الشخصية والاجتماعية المتفاعلة معا بحيث يمكن القول بأن سلوك المستهلك هو دالة لمجموعة العوامل الشخصية وتلك العوامل المتعلقة بالبيئة.

فالفرد في بداية نشأته يتأثر بالجو المحيط بالأسرة وفي مرحلة تالية بالأصدقاء والذين يشكلون معتقداته ويؤثرون على تصرفاته، هذا إضافة إلى تأثره بعوامل البيئة من قيم وعادات وتقاليد موجودة في المجتمع الذي يعيش فيه، كما نجد أن الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض من حيث دوافعهم ودرجة تعلمهم وخبراتهم وإدراكهم للمؤثرات المختلفة التي يتعرضون لها.

ومنه يمكن القول بأن هناك نوعين من المؤثرات التي تحدد سلوك المستهلك وهي:- المؤثرات الداخلية كالدوافع و التعلم و الاتجاهات و الميول الشخصية و المؤثرات الخارجية¹ كالعوامل الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و عوامل أخرى .

¹ -زياد محمد شرماني، عبد الغفور عبد السلام، نفس المرجع، ص60.

شكل 3: العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك.



المصدر: زياد محمد شرمان، عبد الغفور عبد السلام، "مبادئ التسويق"، دار الصفاء، الأردن، 2009، ص 60.

المطلب الرابع : العوامل البيئية المؤثرة في سلوك المستهلك

العوامل البيئية هي المجموعة الثانية من العوامل المؤثرة في سلوك الإنسان وتصرفاته، فهي العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود الإنسان وتؤثر في سلوكه وتصرفاته بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي إذن كل ما يحيط بالفرد من قوى تؤثر في ما يقوم به من أعمال وما يأتيه من تصرفات سواء أكان هذا التأثير تأثيرا مباشرا أو غير مباشر ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى: عوامل ثقافية و اجتماعية و عوامل اقتصادية.

(1) عوامل ثقافية: وتتضمن: الثقافة و الثقافة الجزئية و الطبقات الاجتماعية.

(1) أ- الثقافة: هي مجموعة القيم الأساسية ونماذج الإدراك والاحتياجات والأنماط القديمة للسلوك الموجودة لدى عضو المجتمع من قبل عائلته وغيرها من الأدوات الاجتماعية المتنوعة.

لكل طبقة أو مجتمع ثقافته الخاصة به، وفي العديد من الدول تؤثر الثقافة بطريقة أو بأخرى على السلوك الاستهلاكي، وإذا لم نأخذ بعين الاعتبار هذا الأمر، فإن السياسة التسويقية لن تعطي النتائج المطلوبة ومن الممكن أن تؤدي إلى أخطاء مزعجة، لذا يسعى خبراء التسويق دائما لإظهار التطورات الثقافية كي يعرفوا ما هي السلع التي يمكن أن يسعى المستهلكون لاقتنائها.¹

كما تعرف الثقافة على أنها مجموع الاعتقادات و السلوكيات المشتركة في مجتمع معين.²

تطبيقها في مجال التسويق:³

التغير في عوامل الثقافة يؤدي إلى التأثير على الجوانب التسويقية مثل تقسيم السوق إلى قطاعات، تنمية وتطوير المنتجات والإعلان الذي يجب أن يتوافق مع القيم السائدة في المجتمع، ويمكن أن يكون الإعلان أحد عوامل الثقافة ذاتها.

¹ - فليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، نفس المرجع، ص 162-163.

² BlutheJ, "ESSENTILS OF MARKETING", PRNTICE HALL, 3RD EDITION, USA, 2005, P 68.

³ - د. محمد فريد الصحن، نفس المرجع، ص 139-140.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

(1) ب- الثقافة الجزئية: يمكن تعريفها على أنها مجموعة اجتماعية معرفة كقسم متميز أو مختلف في مجتمع واسع ومعقد¹، أي أنها قطاع من الثقافة بحيث تكون السلوكيات متميزة، ويوجد عدد كبير من المعايير التي تساعد كأساس لتحديد الثقافة الجزئية ومنها ما يلي: «الجنسيات، الديانات، المناطق الجغرافية والسن».

(1) ج- الطبقات الاجتماعية: «هي مجموعة متجانسة من الأفراد الذين لهم نفس القيم والاهتمامات والسلوك أو يبدون أوجه متقاربة فيما يخص سلوكهم وآراءهم»².

ومن أشهر التقسيمات المتعارف عليها تقسيم Warner الذي يقوم على معايير معينة كم دخول الأسرة، نوع المنزل، مكان الإقامة... ونتج عنه ستة طبقات (عليا-عليا ، دنيا-دنيا، متوسطة-عليا، متوسطة- دنيا، دنيا-عليا، دنيا- دنيا)³.

تطبيقها في ميدان التسويق:

إن العلاقة بين الطبقات الاجتماعية وأنماط الشراء تمتد رجال التسويق بالعديد من المؤشرات في تخطيط الاستراتيجيات التسويقية المختلفة، حيث تعتبر هذه الطبقات أحد الأسس الهامة في تقسيم السوق إلى قطاعات⁴. وقد أكدت الدراسات المتعددة في الدول المتقدمة بأن هناك علاقة مباشرة بين الطبقة الاجتماعية والأنماط الاستهلاكية، حيث استطاعت هذه الدراسات أن تحدد بالنسبة لكل طبقة: مصدر المعلومات، أوقات التسوق، قضاء أوقات الفراغ، عادات الإنفاق والادخار.

يمكن تدعيم هذا العامل بأمثلة حول بعض الدراسات التي تم تقديمها في هذا المجال.

تقوم عدة منشآت و معاهد بإعداد دراسات حول التأثيرات المختلفة لعدد من العوامل الثقافية على سلوك المستهلك.

¹ -Brée.j, op, cit, p 93.

² - عثابي بن عيسى، نفس المرجع، ص143.

³ - Chirouse.y , « Le Marketing étude et stratégie », ellipses, paris,2003, p 239.

⁴ - زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبدا السلام، نفس المرجع، ص65.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

فيما يلي بعض هذه الدراسات و المقدمة من طرف المعهد الوطني للدراسات الاحصائية و الاقتصادية الفرنسي

¹ INSEE تأثير مستوى التعلم على الممارسات الثقافية لفئة السن أكثر من 15 سنة (مقارنة بين أطفال الطبقة العمالية و الإطارات).

(2) -عوامل إجتماعية و تتضمن:

(2) أ- الجماعات المرجعية : هي كل جماعة من الأفراد يكون لها تأثير على معتقدات و مواقف و سلوك و قدرات أفراد آخرين، و تنقسم إلى الأنواع التالية، الجماعات التلقائية (تنضم إليها الفرد بصورة تلقائية سواء أراد ذلك أو لا).

الجماعات التوقعية (يتمنى الفرد أن ينتمي إليها لأنه يظن أن في ذلك تحسينا لمكانته و سمعته).

الجماعات السلبية (يرفض الفرد قيمها و سلوكها و الانتماء إليها).

هي مجموعات رسمية أو غير رسمية يلجأ لها الفرد للأخذ برأيها فيما يخص السلوك الصحيح.²

تطبيقها في التسويق:

الجماعات المرجعية لها تأثير في مجال التسويق من خلال تأثيرها على قرارات شراء السلعة أو إحدى العلامات التجارية منها من قبل المستهلك النهائي.

بصفة عامة نجد أن المستهلكين يسعون إلى شراء السلعة إذا ارتبطت بشخص معين (المشاهير، اللاعبين،

الفنانين، خبراء) لذا نجد أن الجماعات المرجعية أصبحت من الأساليب الأساسية التي يستخدمها المعلنون في إعلاناتهم حتى يحققوا مزايا تنافسية معينة.

¹ INSEE : INSTITU NATIONAL DE STATISTIQUE ET ECONOMIQUE ETUDES/ FRANCE
NATIONAL INSTITUTE OF STATISTIC AND ECONOMIC STUDIES/ FRANCE

² Blythe,j, Op-cit, p70.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

(2) ب- العائلة (الأسرة): يمكن لأفراد الأسرة أن يؤثروا بقوة على السلوك الشرائي للفرد فالأسرة تعتبر أكثر المؤسسات الاجتماعية تأثيرا على وتوجيهها لذلك السلوك، وتحديدنا للنمط الذي يمكن أن يكون عليه ويعتاد الفرد القيام به، ولهذا يهتم رجال التسويق بالأدوار والتأثيرات التي يمكن أن يقوم بها أعضاء الأسرة كالزوج والزوجة، والأولاد في شراء مختلف السلع والخدمات¹.

(3) عوامل اقتصادية: تعتبر البيئة الاقتصادية من عناصر البيئة الخارجية التي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد، لذا أصبح الأمر يتطلب من المسؤولين عن النشاط التسويقي الإلمام بالعناصر الأساسية لهذه البيئة (الدخل، الائتمان، التضخم، أسعار الفائدة...) وخصائص كل

منها تمهيدا لمعرفة آثارها على المستهلكين وبالتالي التصرفات والأفعال التي يأتونها وهم بصدد إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم من السلع والخدمات².

يعتبر الدخل القابل للإنفاق عند الفرد من أهم المتغيرات الاقتصادية التي يقوم المسوق بمراقبتها حتى تبقى المنتجات ملائمة للأسواق المستهدفة³.

مثال: أهم التأثيرات التي يمكن ملاحظتها هو تأثير المنتج الداخلي الخام PIB

أما أهم الدراسات الحالية فيما يخص التأثيرات الاقتصادية على سلوك المستهلك هو ما تحدثت عنه المجلة الفرنسية للتسويق الإلكتروني حيث نشرت أن آخر الدراسات على عينة من أكثر الأغنياء في فرنسا تفيد بأن السلوك الاستهلاكي لهذه الأخير قد تغير و تأثر فيما يخص السلع الكمالية ذات النوعية الرفيعة تحت تأثير الأزمة العالمية التي مست العديد من المؤشرات الاقتصادية حتى أنها أدت إلى تغيير هذه الفئة لسلم التفضيل⁴.

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص201، 207، 208.

² - د. محمد صالح المؤذن، نفس المرجع، ص44-45.

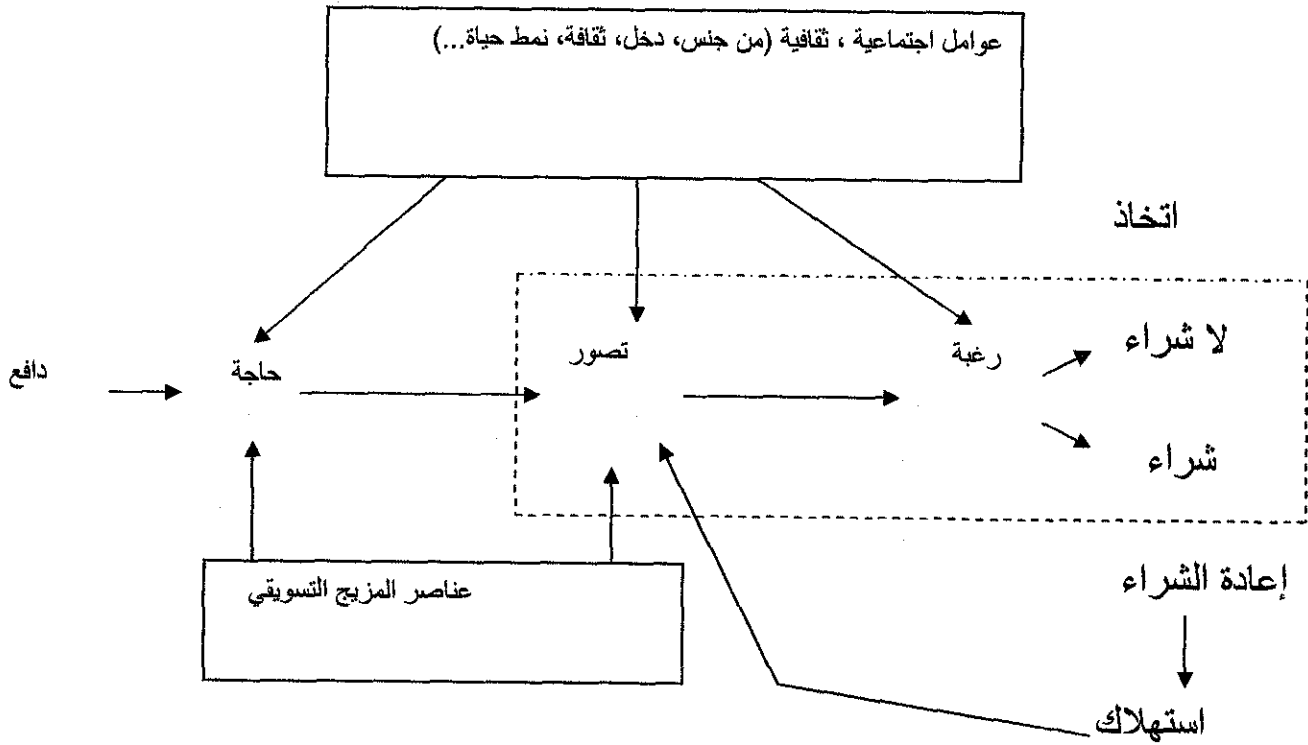
³ Koskas.J.C ، « les liaisons entre qualité-satisfaction-fidélité »,Revue Française de marketing-n°164-

1997 /4 ,P89 ,93 .

³ - د. زياد محمد شرمان، عبد الغفور عبد السلام، نفس المرجع، ص73.

⁴ www.e-marketing.fr

شكل 4: تأثير بعض العوامل على سلوك المستهلك.



Source : Claude, Denrier, « Marketing », DALLOZ, 4^e édition, paris, 2003,p38/

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

المبحث الرابع : أهم الأدوات المساعدة على التحليل الإستراتيجي

ميادين النشاط الاستراتيجي أو ملف الأعمال: في الحقيقة المؤسسة تملك ميدان واحد للحرفة ولكنها في الواقع

تحتل عدة ميادين للنشاط الاستراتيجي، فما هي ميادين النشاط الاستراتيجي؟

للإجابة على هذا السؤال يجب التدقيق في الخلفية التي يقوم عليها ملف الأعمال أو ما يسمى بميادين النشاط

الاستراتيجي (D.A.S) حيث أن هذه الأخيرة تتعلق بالثلاثية (منتوج/سوق/تكنولوجيا).

حيث تسمح الثنائية (منتوج/ سوق) بالتحديد الدقيق لنمط الزبون الذي يعنى بعملية التقطيع الإستراتيجية حيث يتم

تحليل الزبون على أسس جغرافية أو على أسس سوسيو جغرافية، البعد الثاني يتمثل في نمط الحاجات المشبعة

بواسطة المنتوج هل هي منفردة أم متعددة، أما البعد الثالث فهو الخاص بالتكنولوجيا المستعملة لتشغيل بحمل

الوظائف المتعلقة بالإشباع.

أما ميادين النشاط الاستراتيجي (D.A.S) فهي تتكون من عدة ثنائيات (منتوج/سوق) حيث تبين المنتوجات

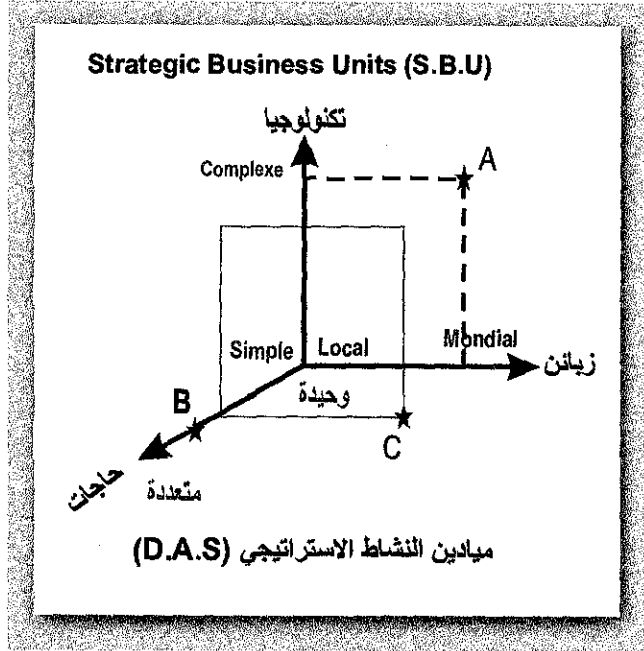
أو الخدمات المباعة في القطاع أو عدة قطاعات والمحددة للزبائن على ضوء سلوك الشراء .

ان ميادين النشاط الاستراتيجي (D.A.S) تتميز بخمسة أبعاد: ¹ و بعد تكنولوجيا ومعرفي و بعد خاص بنمط

الحاجات المشبعة و بعد خاص بنوع المستهلكين أو الزبائن و بعد خاص بالمنافسة و بعد خاص بالفضاء الجغرافي .

¹ Mohamed Seghir. D, Op-cit ,p32

الشكل (05) ميادين النشاط الاستراتيجي (D.A.S)



Source : LINDON.D ,JALLAT.F, « LE MARKETING », 5^{ème} Edition
 DUNOD ,Paris,2005,P338 .

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

أسلوب تحليل المحفظة يساعد في تقييم مستوى الأداء إما لوحدات الأعمال الإستراتيجية أو لخط منتجات أو (منتج) أو الأسواق سواء كان ذلك مرتبطا بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل و تحليل (محفظة يساعد على أن تحدد مركز كل وحدة من الوحدات الإستراتيجية على شبكة ذلت أبعاد محددة (يتوقف ذلك على نوع المحفظة) و الذي يسهل من إجراء عمليات المقارنة بين هذه الوحدات على هذه الأبعاد . " التقييم على مستوى الأعمال " .

التقييم على مستوى أنشطة الأعمال يرتبط بمستوى الإدارة الوسطى و التي تكون مسؤولة عن القيام بالعمل في بعض القطاعات الأعمال و لذلك فإن مثل هذا التقييم يهتم بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات و التي توجد في صناعة أو قطاع سوقي محدد و الإستراتيجية الخاصة بأنشطة الأعمال هي إستراتيجية يتم تنميتها بغرض تدعيم استراتيجيات المنظمة ككل و ذلك بالتركيز على تحسين الأداء في مجال معين من أنشطة الأعمال .

فالمنظمة التي تعمل في مجال نشاط أعمال واحد أو تلك التي تركز على نطاق محدود جدا من المنتجات أو الأسواق لا تحتاج إلى خلق تمايز في الإستراتيجية الخاصة بنشاط الأعمال و في هذه الحالة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تتطابق مع الإستراتيجية على مستوى أنشطة الأعمال .

الخلاصة أن أسلوب تحليل المحفظة يصلح للإستخدام على مستوى المنظمة أو على مستوى نشاط الأعمال .

تكون الأقسام أو الوحدات أو مراكز الربح في المنشأة ما يطلق عليه بمحفظة الأعمال ، عندما تتنافس وحدات المنشأة في صناعات مختلفة لابد من وضع إستراتيجية لكل وحدة أعمال ، هذه مصفوفة تلائم إحتياجات الشركات ذات الوحدات المختلفة عند تصميم الإستراتيجيات .

هذا النموذج مقترح من طرف BOSTON CONSULTING GROUPE في السبعينات¹ حيث يظهر وضعية و قوة

المؤسسة في محيطها التنافسي من خلال عملية تحليل معيارين أساسيين هما نمو السوق الحصة السوقية النسبية .

هذا النموذج يسمح بتقييم منتجات المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها و ذلك لأخذ قرارات إستراتيجية .

هذا التحليل قائم على مبدئين أساسيين : أثر الخبرة و العلاقة بين الحصة السوقية و المردودية² .

1) متغيرات النموذج

نموذج (BCG) عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات بحيث يوجد متغيرين :

◀ المتغير الأول: المركز التنافسي للشركة أو حصتها في السوق (درجة نمو السوق) تقاس بنسبة مئوية لنمو

المبيعات

◀ المتغير الثاني : معدل النمو في النشاط (حصة المنتج في السوق) و تحسب حصة المنظمة في السوق إلى حصة

أكبر منافس في السوق (حصة المؤسسة / حصة المنافس).

درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق (المخدوم من قبل كل نشاط أعمال أو منتج موجود في

حقيقية المنظمة ، أما الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق بالقسمة على حصة أكبر منافس

موجود في السوق ، فهو يمثل أساس جيد للمقارنة في ضوء درجة القوة النسبية لعدد من أنشطة الأعمال أو من

المنتجات في حقيقية المنظمة .

النموذج على افتراض أساسي هو أثر منحني الخبرة Experience Curve على الأداء عبر الزمن . كما أنه

نموذج يستخدم بعدان أساسيان في عملية التقييم و هما معدل النمو ، و حصة السوق.

¹ CHACOR. A « les strategies de portefeuille d'Activites » , Professeur dans l'école doctorale de gestion., UNIVERSITÉ MOHAMMED V AGDAL – RABAT., 2004, P13.

2-Phelpher.j, orsoni.j « stratégie » . édition unifert ,1989,P101.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

منحنى الخبرة Experience Curve : هذا المنحنى يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة التراكمية في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج و التسويق تنخفض بنسبة تتراوح 20، 30%¹ و يتحقق ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة من خلال ستة عوامل أساسية و هي² تحقيق اقتصاديات و فوات الحجم و زيادة فعالية أداة القوى العاملة (أثر التعلم) و تحسين العملية الإنتاجية و الوصول إلى تنميط المنتج و الوصول إلى التنميط أمثل للمنتج و تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

حصة السوق³: هي امتداد و تطور لفكرة أثر الخبرة و دورة حياة المنتج التي قدمها مكتب بوسطن الاستشاري سنوات الستينيات حيث ترتبط فكرة حجم المؤسسة بزيادة المردودية ، فتصبح العلاقة طردية بين حصة السوق و قوة المؤسسة ، أي أن حصة السوق مؤشر على و ضعيفة المؤسسة ، و بشكل أدق فإن حصة السوق تعكس الوضعية التنافسية لكل مجال نشاط استراتيجي ، و يفصل أن تكون قيمتها نسبية و لا مطلقة ، حيث تعكس الوضعية التنافسية الحقيقية للمؤسسة ، و تحسب حصة السوق بنسبة حصة سوق للمؤسسة على حصة سوق الزائد ، أو متوسط حصص سوق أكبر المنافسين ، و كونها امتداد لفكرة أثر الخبرة فإن حصة السوق تمثل هيكل التكاليف لمجال النشاط في المؤسسة، فالرائد في السوق هو الذي يتحمل أقل التكاليف ، حيث يستفيد من اقتصاديا الوفرة و أثر الخبرة ، و بالتالي يحقق أكبر هوامش الربح.

معدل النمو Growth Rate⁴ : يمثل معدل نمو مبيعات الصناعة و هو يمثل أيضا جاذبية السوق ، و كلما كان المؤشر أكبر كلما حكم على السوق بأنها مربحة أكثر ، كما يعبر معدل نمو السوق عن الحاجة إلى رأس المال لكل مجال نشاط استراتيجي ، فهو عامل نؤثر على معدل الاستثمار و تكاليف دورة التشغيل.

بناء المصفوفة :

¹ - Harvey .D, "Business policy and Strategie Management" , Columbus, ohio, charles EMerrill , 1982.128.

² - Allan .D, "How to Select a business strategy" , California Management Review , Spring 1984PP167-175.

³ - Gérard. G , « l'analyse stratégique » , Editioin d'Organisation, Paris ,2002,p266.

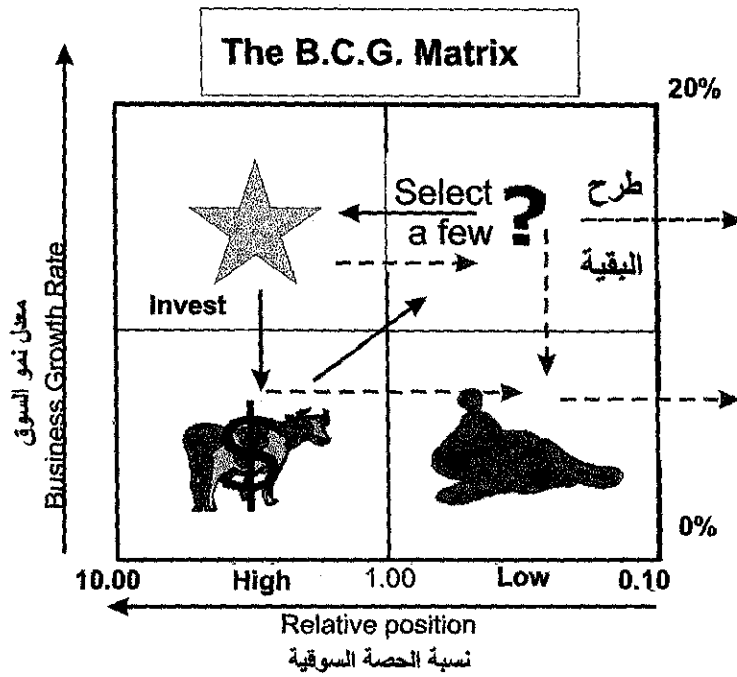
⁴Gérard. G,op cité, P266.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

أما عن بناء المصفوفة ، فمحور السينات هو محور حصة السوق النسبية التي تمت الإشارة إلى طريقة حسابها سابقا و التي تتراوح قيمتها من 0 إلى 5 ضعيفة و من 5 إلى 10 قوية ، أما عن محور العينات فيمثل نمو مرتفع -25 . 0% ضعيف ، فتشكل مصفوفة بأربعة خلايا كل خلية منها تعكس وضعية معينة ، و تمثل مجالات النشاط الإستراتيجي بتقاطع إحداثيات النقطة على المحورين س و ع ، و يأخذ التمثيل شكل دوائر يتناسب مع إيراد أو رقم الأعمال مجال النشاط إلى إجمالي رقم و / أو الإيرادات ، أما المساحة المضلة فيها نسبة الأرباح التي تحققها هذه الوحدة.

الشكل الموالي يوضح بصورة تفصيلية مسارات الميادين النشاط الاستراتيجي في مختلف مجالات النشاط المصفوفة .B.C.G

شكل رقم (6) : مصفوفة B.C.G



Source: www.12manage.com/methods/bcg_matrix_fr.html.

مصفوفة النموذج تتكون من أربعة أقسام أو خلايا كل خلية تمثل خصائص مختلفة للمنتج في السوق ، كما يجب الإشارة كما أنه بالأمر الهين أبدا ، تحريك مجال نشاط إلى و ضع من علامات الاستفهام إلى مربع النجوم ، إذ يصعب على المؤسسة تحديد و بدقة حجم رأس المال اللازم من أجل سد التكاليف لزيادة حصتها في السوق ، كما يجب التقدير الجيد للوضع المستقبلي ، من الصعوبات و مخاطر قد تدفع بعض المؤسسات التي قامت بهذا الاختبار عن سوء تقدير إلى العجز المالي و أحيانا إلى الانسحاب.

2)- تقييم مصفوفة B.C.G :

أ- إيجابيات المصفوفة:

هدف النموذج هو تحديد إستراتيجية المنظمة التي تقدم أفضل حقيبة متوازنة للمنتجات أو وحدات الأعمال إذ أن الحقيبة المتوازنة و المثالية للنموذج هي التي تملك أعلى نسبة مبيعات المنتجات المدرة للنقدية و الساطعة و عدد قليل من الوحدات أو المنتجات المثيرة لعلامة الإستفهام و أقل ما يمكن المنتجات المثيرة للقلق إلى جانب المساهمة الجوهرية للنموذج تتمثل في دوره في تحليل و اختبار الاستراتيجية الكفؤة للمنظمة من خلال تعين الدور الدقيق لكل و حدة أعمال بالتالي تحقيق التكامل بين وحدات الأعمال المتعددة في اطار إستراتيجية الأعمال الشاملة.

ب- حدود المصفوفة :

تعاني المصفوفة من بعض أوجه للقصور : فالنظر إلى كل وحدة باعتبارها نجم أو بقرة أو كلب أو علامة استفهام يعد تبسيطا مبالغا فيه لأن الكثير من الوحدات التي تقع في منتصف المصفوفة و ليس من السهل تصنيفها ، كما أنها لا تعكس حركة نمو الوحدات المختلفة أو الصناعات التي تنتمي إليها هذه الوحدات على الزمن أي أن المصفوفة بمثابة لقطة فوتوغرافية للمنظمة في لحظة زمنية معينة كما أن هناك متغيرات أخرى (الحصة السوقية و معدل النمو مثل حجم السوق و المزايا التنافسية).

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

المطلب الثاني : مصفوفة تحليل السوق / المنتج ADL

هي نموذج تحليلي لدراسة محفظة الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة ، و تعتمد هي الأخرى على بعدين أساسيين ، و لكنها كمصفوفة المؤهلات / الجاذبية تستند إلى مجموعة من المعايير ، للحصول في الأخير على مصفوفة بخانات أكثر من مصفوفة السابقة ، بحثا عن الدقة ، أما عن بعدي المصفوفة ، فهما خاص بتحليل البيئة الداخلية و هو بعد الوضعية التنافسية للمؤسسة ، و بعد يهتم بالبيئة الخارجية و هو بعد نضح المهنة أو الصناعة.

بناء المصفوفة¹:

أولا : يتم تحديد بعد الوضعية التنافسية للمؤسسة ، حيث يتم تقييم و وضعية المؤسسة بالنظر إلى درجة تحكمها في عوامل نجاح القطاع لكل مجال نشاط استراتيجي ، حيث يمكن أن تملك المؤسسة منابع للميزة التنافسية على كل مستويات النشاط (التموين ، التحويل التوزيع) ، و أهمية كل واحدة منها نسبية بالنظر إلى الصناعة ، و بنفس طريقة عمل المصفوفة (داخلي / خارجي) يتم تحديد درجة الجاذبية الترويجية لكل معيار من المعايير إلا أنها على 5 درجات و ضعيات (قوية جدا ، قوية ، مقبولة ، ضعيفة ، هامشية).

1- وضعية تنافسية قوية جدا : حيث تسيطر المؤسسة على السوق ، فتتحكم في تحركات منافسيها ، و تمتلك التشكيلة الأوسع للخيارات الإستراتيجية.

2- وضعية قوية : فيمكن اختيار للمؤسسة اختيار سياستها و فق تغيرات البيئة ، دون أن تؤثر هذه التغيرات على إستراتيجياتها في المدى البعيد.

3- وضعية مقبولة: إذ المؤسسة بعض المؤهلات التي تمكنها من الخيارات الإستراتيجية .

4- وضعية غير مقبولة أو ضعيفة : تملك المؤسسة في هذه الوضعية حد تسامح أهم المنافسين في السوق إما عمدي أو غير ذلك ، و تمتلك هذه المؤسسة مجموعة من الإمكانيات الكافية لتبريز استمرار نشاطها ، لكنها تملك حظوظ ضعيفة للمحافظة على وضعيتها على المدى المتوسط.

¹ Gérard Garibaldi, op cité , P302.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

5- وضعية هامشية: لا تملك الإمكانيات الكافية حاليا ، لكن يمكنها تحسين وضعها ، فالعيش و البقاء على المدى القصير من الصعب جدا أن يمتد للمدى البعيد.

ثانيا: يتم تحديد بعد نضج الصناعة¹ :

و هو البعد الذي يمثل درجة الحاذية الحالية للقطاع أو الصناعة و التنبؤات المستقبلية لها، و تستخدم هذه المصفوفة لتحديد درجة نضج الصناعة مفهوم دورة حياة المنتج ، و الذي تسقطه على القطاع ، فيمر هذا الأخير بأربعة مراحل ، الانطلاق ، النمو ، النضج و أخيرا الزوال ، و تكون الخصائص التي تميز بها كل مرحلة كما يلي:

1- مرحلة الانطلاق: حيث معدل نمو الصناعة أسرع بكثير من العائد الوطني الخام ، و لا يمكن التنبؤ بشكل واضح النمو ، تكون تشكيلة المنتوجات ضيقة ، أما عن حصة السوق فهي عادة ما تكون مبعثرة و غير مستقرة فالدخول إلى السوق سهل و عدد المنافسين غير ثابت يمكن الحكم عليه عموما أنه في تزايد ، التكنولوجيا في تطور سريع و عادة غير معروفة ، كما تتميز هذه المرحلة بعدم استقرار العملاء.

2- مرحلة النمو : حيث المعدل تنمو الصناعة بمعدل أكبر من معدل نمو العائد الوطني الخام و يصل عدد المنافسين إلى حده الأقصى ثم يبدأ في التراجع ، تتزايد تشكيلة المنتوجات في هذه المرحلة و يميل عدد العملاء و كذلك السوق في الاستقرار التدريجي ، حيث أن الدخول إلى القطاع يصبح أصعب و يظهر تركيز المؤسسات ، أما التكنولوجيا فتكون متغيرة .

3- مرحلة النضج : في هذه المرحلة يبدأ معدل نمو الصناعة في التناقص حيث يصبح أقل من أو يساوي معدل نمو العائد الوطني الخام ، كما تظهر و بشكل أو نضج إمكانية نموه ، و تعرض المؤسسات المتنافسة تشكيلة واسعة من المنتوجات و قد تعمل بعض المرحلة ، فتكون مستقرة نسبيا ، أما التكنولوجيا فتصبح معروفة و سهلة المنال .

¹ Godet .M « de l'anticipation à l'action » , Edition Dunod , Paris , 1991,P177.

الفصل الأول مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية

4- مرحلة الشيخوخة أو الزوال : حيث تتوقف الصناعة عن النمو أو تتراجع ، و تتوزع حصص السوق في شكل مركز جدا أو على العكس مبعثر جدا ، كما يستقر حجم الطلب، و على الرغم من أن التكنولوجيا في هذه المرحلة معروفة و سهلة فإن عدد المنافسين يكون في أدنى له ، يقدم واحد منهم تشكيلة ضيقة عادة المنتجات الأساسية ، أو تشكليه واسعة إذا انفجرت السوق ، عموما يمكن القول أن السوق غير جذابة.

شكل رقم (7) مصفوفة ADL .

نضج القطاع	الانطلاق	نمو	نضج	زوال
الوضعية التنافسية				
مسيطرة				
قوية				
هيئة			نمو	
مقبولة			نمو انتقالي	
ضعيفة			إعادة التوجيه	
			الانسحاب	

Source : Garibaldi, G , « L'analyse stratégique » , paris : Organisation ,2002,P289

و تقسم مصفوفة إلى ADL إلى أربعة مناطق أساسية : منطقة البناء و المحافظة و منطقة بناء الانتقائي و منطقة إعادة التوجيه و منطقة الانسحاب.

التوصيات الإستراتيجية :

للتمكن من تحديد وضعية مجال النشاط الإستراتيجي ، يتم أولا التقاطع بين البعدين أو المحورين لتحصل على مصفوفة من عشرين خانة ، تجمع عادة في أربعة مساحات ، مساحة المحافظة و النمو ، مساحة النمو الانتقائي ، مساحة لإعادة التوجيه و أخيرا منطقة الانسحاب ، و فيها يلي بعض التوصيات الإستراتيجية لكل واحدة منا¹ :

منطقة البناء و التطوير: حيث تملك المؤسسة أحسن المؤهلات بالنسبة لمنافسيها في سوق واعدة ، بالتفصيل يمكن القول أنه على المؤسسة إذا كانت مهيمنة في مرحلة الانطلاق ، أن تعمل جاهدة لزيادة حصة السوق و المحافظة على الوضعية ، أما إذا كانت مهيمنة في مرحلة

النمو فعليها المحافظة على حصتها و وضعيتها في السوق ، مهيمنة في سوق ناضجة يجب دائما المحافظة على زيادة و النمو مع القطاع ، أما إذا كانت السوق في مرحلة الانطلاق أو النمو و المؤسسة قوية أو مقبولة ، فعليتها تحسن و وضعيتها التنافسية في السوق و زيادة حصتها منها .

منطقة البناء أو التطوير الانتقالي: إذا كانت المؤسسة وضعية تنافسية قوية في سوق متراجعة فعليها المحافظة على الوضعية و الحصاد ، أما إذا كانت وضعية المؤسسة مقبولة في سوق ناضجة فعليها إما المحافظة أو البحث عن الحماية بالتركيز على جزء إستراتيجي² ، أما إذا أصبحت السوق في مرحلة الزوال فعليها الحصاد و الانسحاب التدريجي.

¹ Garibaldi , « L'analyse stratégique » , op cité, p290.

منطقة إعادة التوجيه أو عادة التأهيل : على الرغم من أن الوضعية التنافسية متراجعة في المراحل الأخيرة من حياة السوق إلا أن هناك إمكانية أو حظ لزيادتها ، فيكون أمام المؤسسة خيارين إما الاستقرار و الاستمرار أكثر ، أو الانسحاب.

منطقة الانسحاب: توصي المصفوفة المؤسسة بالانسحاب في هذه الوضعية ، إذ أن الاستشارة في هذه الحالة بكلف أكثر مما يكسب.

مزايا مصفوفة ADL :

1- تقدم هذه المصفوفة كباقي المصفوفات توجيهات بيانية لوضعية حافظة نشاط المؤسسة ، كما توضح الارباط بين الوضعية المالية و الإستراتيجية ، فيمكن التمييز بين أربعة حالات تدعم القرارات الإستراتيجية ، كما في الشكل الآتي :

2- كما أن أداة ال ADL هي أداة ذات تطبيق أوسع من BCG ، إذ أنها تتكيف مع كل و وضعيات المنافسة خاصة تلك التي تكون في الأسواق ذات معدل النمو المنخفض بل و المتناقص ، و أحيانا و بشكل أصعب مع الأسواق البعثة و التي تعتمد على إستراتيجيات مختلفة لذا فإنه يمكن اعتبارها الأفضل من الناحية الكيفية.

- عيوب مصفوفة ADL:

1- صعوبة إعطاء قيم ملائمة وضرعية للمتغيرات المختارة في هذه المصفوفة ، سواء تعلق الأمر بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة أو بمرحلة حياة الصناعة.

2- و يجب الإشارة أيضا أن بعض الصناعات على عكس الكائن الحي يمكن أن تعود للشباب ، أو مرحلة غيرها من الحالات و التي تغاضت عنها مصفوفة ADL في فرضيتها.

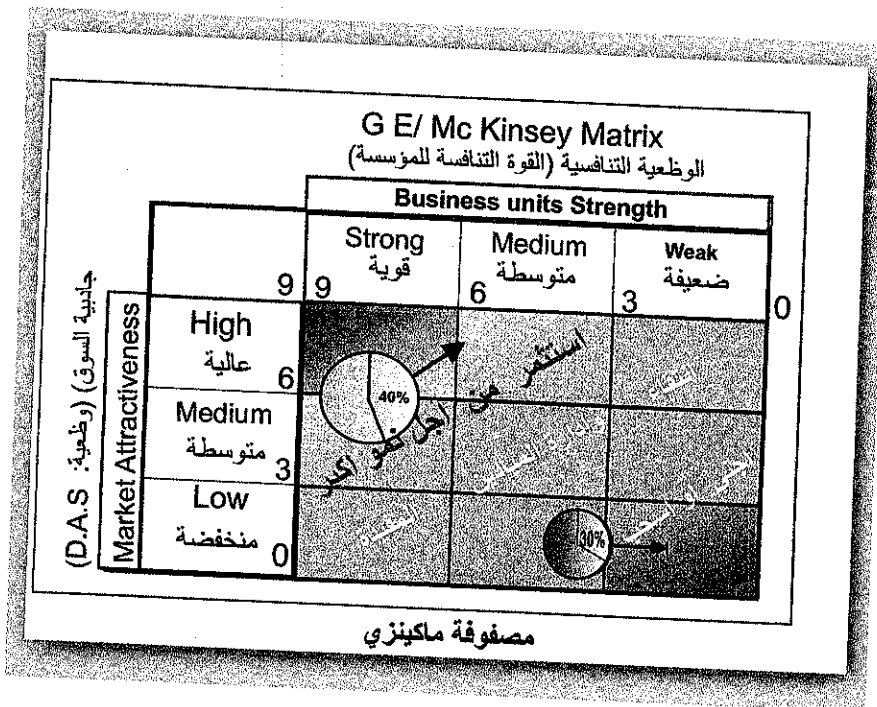
الشكل الموالي¹ يوضح مختلف الخيارات في مصفوفة McKinsey .

والجدير بالذكر أن هناك طرق أخرى كتحليل Porter و A.D.L وهي تهتم أيضا بتحليل الاستراتيجي

ولكل هذه الطرق مزايا وسلبيات، لا يسعنا المجال إلى ذكرها حيث يمكن الرجوع إليها في المواضيع التي تعني

بالتحليل الاستراتيجي .

الشكل رقم (8) : مصفوفة ماكينزي.



Source: www.12manage.com/methods/bcg_matrix_fr.html.

¹ Source: www.12manage.com/methods/bcg_matrix_fr.html.

مزايا و عيوب المصفوفة¹:

على عكس مصفوفة BCG فإن هذه المصفوفة ترجع إلى عدد كبير من المعايير بالنسبة للوضعية التنافسية للمؤسسة للأمر بالنسبة لجاذبية الصناعة.

- إلا أن ذلك لا يعفيها من عيب ذاتيه في الحكم ، إذ انها تعتمد على المنهج التحريبي في اختيار المعايير و الأوزان الترجيحية المعطاة في السوق أو المؤسسة.

كما تمنح للمؤسسة فرصة الاختيار الفعلية لاتخاذ القرار ، إذ يحدث أن دائرة مجال نشاط واقعة بين خليتين ، ذلك لتعدد المعايير و التي يمكن أن تكون متضادة أحيانا فيمحو الواحد أثر الآخر .

كما ينقص هذه المصفوفة أنها لا تظهر أثر التذبذب بين عناصر حافظة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة.

¹Garibaldi , « L'analyse stratégique », op cité ,P302.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهم المفاهيم التسويقية و المنجارية و علاقتها بإدارة أعمال المؤسسات الإقتصادية، ثم تطرقنا إلى مفهوم الإستراتيجية و كيفية تحليلها و دراسة طبيعتها إذ تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن الإستراتيجيات الحربية هي أصل و فكرة الإستراتيجيات التسويقية.

ثم أشرنا في المبحث الثاني إلى التقسيم الإستراتيجي للسوق، أي كيفية تبسيط و تقسيم السوق إلى أقسام بغية التحكم فيه و السيطرة عليه عن طريق دراسة أهم متغير فيه هو المستهلك الذي قمنا بدراسته دراسة مفصلة في المبحث الثالث.

و أخيرا للحصول على تحليل إستراتيجي دقيق لابد من الإستعانة بالوسائل المساعدة على التحليل الإستراتيجي و هذا هو موضوع حديثنا في المبحث الرابع.

الفصل الثاني

مراحل صياغة إستراتيجية التسويق

1. التسويق الإستراتيجي.
2. مقاربات حول التخطيط التسويقي: (الماهية - المستويات - المراحل).

مقدمة الفصل

تعرف الإستراتيجية¹ على أنها مجموع الأنشطة والأعمال التي توجه وتضع احتياجات و موارد المؤسسة بشكل يتلاءم مع الاحتياجات و الموارد المستقبلية، و يرى بعض المختصين بأنها اختيار² ميادين النشاط بتحديد و تخصيص الموارد بالشكل الذي يخدم تنميتها و المحافظة عليها.

يلاحظ أن التعريفين السابقين قد أثارا البعد الزمني بطرح فكرة التلاؤم مع المستقبل و البعد المكاني بذكر ميادين النشاط و الاختيارات الممكنة لدى المؤسسة، إن المفهوم الإستراتيجي³ المتعلق بالتخطيط في المدى البعيد... يوصف بالتعارض مع القرار المتخذ في المدى القريب و المسمى بالتكتيكي، ونلاحظ أن المفهوم المكاني يتعلق أساسا بالشكل الخارجي ألا وهو البيئة، إن البعد الزماني و المكاني لا يتعارضان في حقيقة الأمر، بل يتوافقان ليشكلا البعد الزمكاني للإستراتيجية .

¹ Mohamed Seghir. D « Marketing stratégique », Ed Ibn Sina ,Algé ,2001, P14

² Ibid, P15

³ البروفسور بن حبيب عبد الرزاق، "الاقتصاد و تسيير المؤسسة"، OPU الجزائر، ص 19

المبحث الأول : التسويق الإستراتيجي.

المطلب الأول: طبيعة و عناصر الإستراتيجية¹

إن القرارات الإستراتيجية تعني بسبعة مبادئ² تعطي صورة واضحة حول طبيعة الإستراتيجية :

الإستراتيجية أو القرار الإستراتيجي: يتعلق بالفرص المتاحة للنشاطات المنظمة و من تم فهو يحدد حدود المؤسسة في البيئة.

الإستراتيجية لها علاقة بملائمة و تكيف أنشطة المؤسسة مع الفرص التي يتيحها محيطها الواسع، بما أن المحيط يتغير بشكل مستمر فمن الضروري التأقلم عن طريق إتخاذ القرار المناسب .

الإستراتيجية تتطلب ملائمة أنشطة المؤسسة مع مواردها المتاحة حتى تستفيد من المزايا والفرص الإستراتيجية، فمن الضروري تملك (الأموال- القدرة- الوفد... الخ)، أي وجود و توفر الاحتياجات الضرورية للملائمة تتعلق الإستراتيجية بإقحام أفضل الموارد المتاحة للمؤسسة فهي تتطلب تملك قدرة إضافية، التنازل او تجديد مورد بشكل جديد.

تتأثر بقيم و توقعات الأشخاص المشرفين في وضعها وتقنيدها و تؤثر على توجه المؤسسة في المدى البعيد.

هي ذو طبيعة معقدة حيث أنها لا توصف بالروتين و تتطلب عدد كبير من المتغيرات، إن إقحام الإستراتيجية يؤدي إلى توسعها في جميع أنحاء المؤسسة بشكل أفقي و عمودي.

إن كل هذه المبادئ تساعد بشكل واضح في فهم الإستراتيجية، فالتحليل الإستراتيجي يقود إلى معرفة الموقع الإستراتيجي للمؤسسة.

¹ Faivre.J.P , « Existe-t-il des invariants de la stratégie ? » , *Revue Française de marketing*-n°187-2002 /2,P19,P25.

² Colin. G , Richard .M.S, Op-cit , P 10.

وبالتالي فإن:

التحليل الاستراتيجي¹ (Strategic Analysis) : يجيب بشكل واضح على أسئلة مثل :

ما هو التغيير اللازم الذي يقودنا لحد مكان في البيئة ؟ و لكن كيف سيؤثر هذا التغيير على المنظمة و وظائفها ؟ و ما هو حجم الموارد الموظفة في المؤسسة التي سنتعامل بها مع هذا التغيير؟ و ماذا سنفعل لإشراك و إقحام أعضاء الوفد (The Groups) مع ما تصبوا إليه المؤسسة لتحقيقه.

أما الاختيار الإستراتيجي: فيتعلق بثلاثة مظاهر:

توليد الخيارات و تقييم الخيارات الممكنة (The Evaluation of Strategic Option) و ذلك نظرا إلى نقاط القوة للمؤسسة و إمكانية التغلب على نقاط الضعف و الاختيار البديل الإستراتيجي الأفضل (The Selection of preferred strategic) و الذي يمكن من الاستفادة من الفرص المتاحة في المحيط أو يتيح الهجوم على المنافسين.

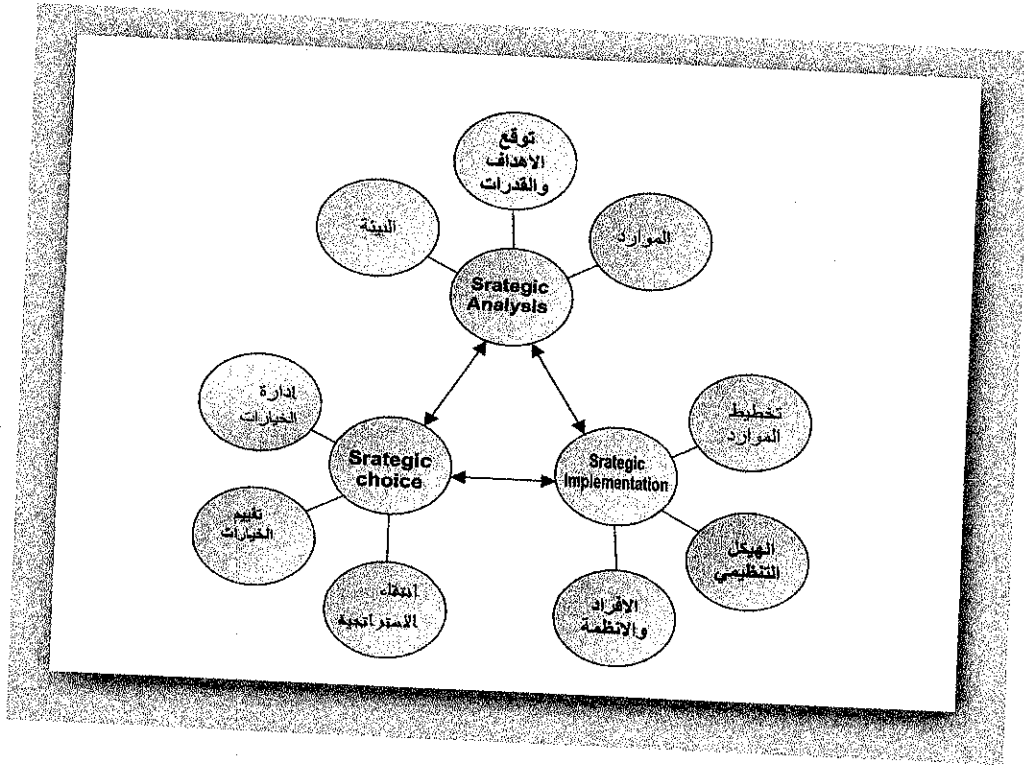
أما التنفيذ الإستراتيجي: فهو يتعلق بترجمة القرارات الإستراتيجية إلى نشاطات و أعمال.

إن تنفيذ الخيار الإستراتيجي في الحقيقة يتطلب تفكير متبصرا، في وضع و استغلال موارد المؤسسة ضمن مسار جديد حيث يتطلب ذلك تفكيرا مليا في إمكانية تكيف هيكل المؤسسة مع النشاطات الجديدة لها فضلا عن تدريب العاملين و تقسيم الوظائف حسب النظام الملائم.

إن عناصر حل المشاكل الإستراتيجية تظهر بشكل واضح في الشكل التالي:

¹ Colin. G , Richard .M.S, Op-cit,P 10-12

الشكل (09) : عناصر حل المشاكل الإستراتيجية



Source: Colin .G, Richard .M.S, Op-cit, P 15

المطلب الثاني: مقاربات حول إدارة أعمال التسويق

1. ماهية التسويق الإستراتيجي: إن الإستراتيجية¹ التسويقية تخضع بشكل لاحق و تسلسلي للإستراتيجية العامة للمنظمة و رؤيتها؛ كما أن الإستراتيجية التسويقية تعكس توجهات المنظمة و رؤيتها؛ فإذا كان التسويق فيما مضى يقتصر على الجوانب التجارية، و يمارس على المستويات التشغيلية للمؤسسة و إن كان هذا الأخير تابع تطوره ليصل إلى المستويات الخاصة بإدارة النشاط ليتخذ شكلا إداريا ليكون بذلك وظيفة تدار عن طريق قسم أو مصلحة، إلا أن التسويق كمفهوم حديث الآن لم يكتفي بالمستويات الدنيا و لا حتى الوسطى للمؤسسة بل تمركز في لب العملية المناجرالية للمؤسسة ككل ليمارس على أعلى مستوى إداري (senior management) و عليه يمكن القول أن التسويق الإستراتيجي هو مسيرة تطور تحليلي² الذي من خلاله تتوجه المؤسسة نحو إشباع حاجات المستهلكين و انتهاز الفرص المواتية التي يتيحها سوق المؤسسة، إن التسويق الإستراتيجي ما هو إلا عملية تقريب المؤسسة من سوقها الخاص بها، و هذا الخيار ينمي عملية البحث عن حاجات الزبائن بشكل مجدي و أكثر مرد ودية.

و يرى البعض أن التسويق الإستراتيجي³ هو ديناميكية شاملة محددة من طرف الإدارة و المؤدية إلى تحقيق الأهداف حيث تسخر جميع الإمكانيات و الموارد المتاحة حول المخطط الإستراتيجي الموضوع.

من هنا نرى أن المفاهيم حول التسويق الإستراتيجي متعددة و لكنها إجمالاً تتفق على عناصر محددة يمكن وضعها في تعريف خاص " التسويق الإستراتيجي هو مسيرة تطور تحليلي يعمل على تكييف و توجيه موارد المؤسسة و

نظرها الإدراكي نحو الفرص التنافسية الحالية التي تمثل أسواق المؤسسة، و المحتملة التي تشكل التوقعات الممكنة للنمو و المردودية العالية؛ و هو بذلك يعمل⁴ على تحليل حاجات المستهلكين و تطوير المقاربات الخاصة بالثنائية

¹ Marc. V, " Marketing", ed de Boeck, Paris, 2002, P 202

² Marchesnay.M, « Le résistible déclin du marketing stratégique », *Revue Française de marketing*-n°155-1995 /5,P13,P25.

³ Nathalie. V, "Toute la fonction Marketing", ed Dunod, paris, 2005, P 26.

⁴ Marc. V, *Op-cit*, P 204

(سوق/مؤسسة) و قياس و تقدير جاذبية الأسواق الممكنة و دورة حياة المنتج و تقدير المزايا التنافسية للمؤسسة و إنتقاء إستراتيجيات النمو .

و هو في الحقيقة ينطوي على أربع خطوات موضحة في الشكل التالي :

الشكل (10): سير عمليات التسويق الاستراتيجي



Source: Marc. V, Op-cité, P 20

2. ماهية التسويق العملي التكتيكي:

إذا كان التسويق الإستراتيجي هو مسيرة تطور تحليلي فإن التسويق العملي هو مسيرة تطور تنفيذي يعنى بتنمية و تطوير¹ الأبعاد الخاصة بالنشاطات التسويقية و المتعلقة بالمسارات الخاصة بدعم وظائف البيع، الترويج و الإشهار و القنوات الخاصة بالتوزيع ، و تشكيلات المنتوجات و بذلك يشكل الجزء الأكثر وضوحا و ظاهرة في التسويق ككل ، و ضمن هذا النطاق يمكن فهم الأساليب و التقنيات المنوطة لقسم خاص في المؤسسة توكل إليه إضافة للنشاطات السابقة ، مهام فتح الأسواق للمؤسسة و اختراقها حيث تدور مجمل الأساليب و التقنيات السالفة الذكر حول المزيج التسويقي (4Ps).

و في هذا الصدد اقترح فليب كوتلر تقييم النشاطات التسويقية إلى أربع متغيرات متعلقة بوظائف المزيج التسويقي 4Ps .

و يمكن حصر عمل التسويق التكتيكي فيما² يلي : تنظيم و فتح الأسواق الحالية و استعمال المزيج التسويقي (4Ps) و إدارة ميزانية التسويق و إدارة مختلف القطاعات السوقية .

¹ Ibid, P 205

² Marc. V, Op-cit, P 205

3. التسويق الشمولي:

استنادا لما ورد في كتاب فليب كوتلر Marketing Management حيث ذكر مصلحا تسويقيا حديثا¹

نعتته بالشمولية و الحدائة والبعد عن التطبيقات التقليدية للتسويق إنه مصلح التسويق الشمولي « Holistic

Marketing » إذن ما هو التسويق الشمولي ؟

التسويق الشمولي أو ما يصلح بـ (Holistic Marketing) هو فلسفة تسويقية و تطبيق حديث يأخذ بعين

الاعتبار المنظور الشمولي الكلي و المتكامل الذي لا يهمل أي جزء متعلق بالأنشطة المختلفة للتسويق.

إذن التسويق الشمولي² هو تصور ومفهوم يعتمد على تطوير وتصميم و تطبيق البرامج التسويقية، العمليات

والأنشطة بطريقة تعنى بالتوسع والشمولية، باعتماد كل عنصر على العناصر الباقية... إن التسويق الشمولي يعنى

بإعطاء أي شيء في التسويق أهمية بالغة مع إدماج القيم الفردية التي تكون جد ضرورية، أربع مكونات هي

العناصر التي يتألف منها التسويق الشمولي هي: التسويق العلاقائي (Relationship Marketing) و التسويق

المتكامل (Integrated Marketing) و التسويق الداخلي (Internal Marketing) و التسويق ذو

المسؤولية الاجتماعية (Social responsibility Marketing).

-إن التسويق الشمولي هو مجموعة من الطرق الكاملة و المترابطة التي تضمن إدراك المؤسسة للوضعية الحالية

للمشغلين (operator) و المنافسين بخلق مقارنة تساهم في ملاءمة الأنشطة التسويقية للمؤسسة مع الفرص

المتاحة في السوق، فالتسويق المتكامل هو أيضا مقارنة تسويقية التي تحاول إدراك

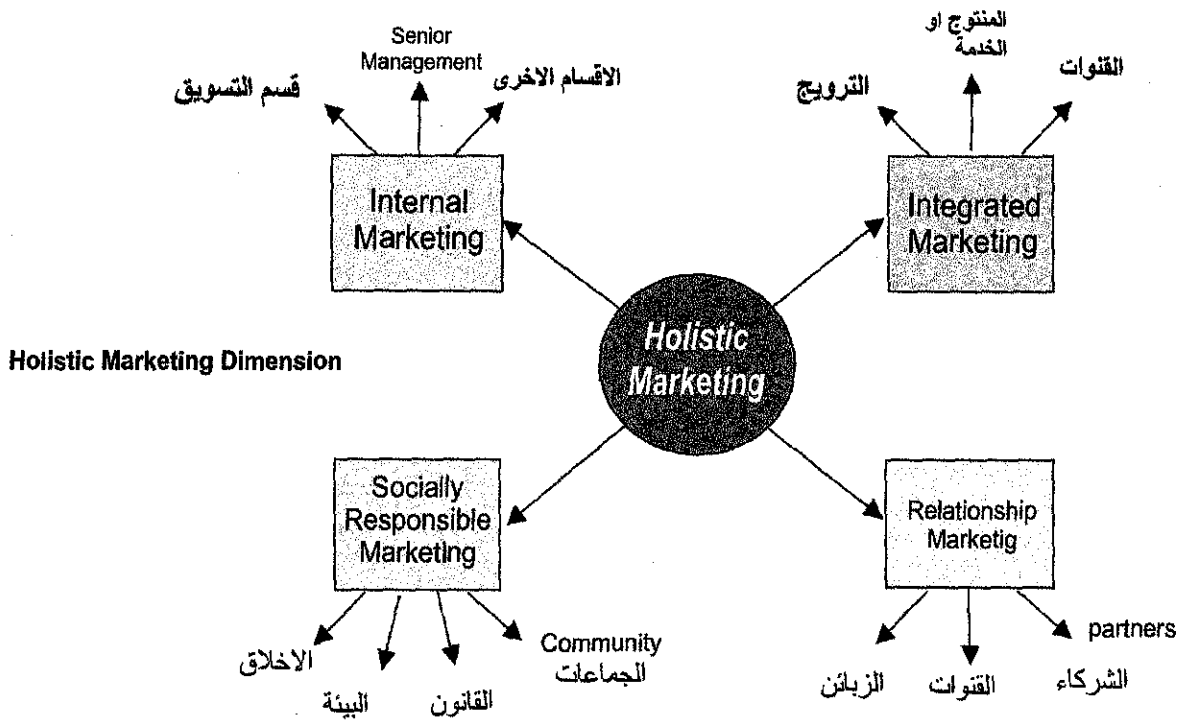
(و ملاءمة) الفرص و التعقيدات الخاصة بالأنشطة التسويقية.

الشكل الموالي يظهر العناصر الواسعة التي تحدد خصائص التسويق الشمولي.

¹ Kotler PH, Keller. K, "Marketing Management", twelfth e.d Pub by Prentice hall, Inc. new jersey. U.S.A ,2006, p17.

² Ibid, p17

الشكل (11): أبعاد التسويق الشمولي



Source: Kotler .PH ,Keller .K, Op-cité, p11.

4 . التسويق العلاقائي :

لا يتحقق مفهوم التسويق العلاقائي إلا بتعميق وتوطيد العلاقات المتعلقة بالأفراد والمنظمات على حد سواء حيث أنها ضرورية لإنجاح النشاط التسويقي للمؤسسة، فالتسويق العلاقائي يسعى إلى بناء علاقة إشباع طويلة المدى تخص الزبائن، الموردين، الموزعين و مختلف الشركاء التسويقية حتى تضمن الاستفادة و المحافظة على مشاريعها، إن التسويق العلاقائي يبني القوة الاقتصادية و التقنية و الرابط الاجتماعي ما بين الجماعات، فهو يتطلب النوع القوي و الصادق من العلاقات، و هو بذلك لا يحتاج فقط إلى إقامة علاقة مميزة مع الزبائن و إدارتها بما يسمى (CRM) و لكن يحتاج أيضا إلى إدارة العلاقة مع الشركاء أو المتعاملين (PRM) و هو بذلك يضم أربع عناصر أساسية هي : العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموظفين، العلاقة مع الشركاء التسويقيين (القنوات، الموردون، الموزعون، التجار، الوكلاء) و أعضاء المجلس المالي (المساهمون، المستثمرون، المحللون الماليون) .

إن النتيجة النهائية التي يمكن ذكرها حول التسويق العلاقائي هو مساهمته في بناء أصل خاص للمؤسسة يدعى بشبكات التسويق التي تتألف من المنظمة و الدعائم المتمثلة في شركائها (الزبائن، الموظفين، الموردون، الموزعون، الباعة، الجامعة، العلماء... الخ)، و المبني على علاقات الأعمال ذات النفع المتبادل، فعلى العموم المنافسة ليست بين المؤسسات بل هي بين الشبكات التسويقية (Marketing networks) حيث يستقر النجاح على المنظمات التي تملك أفضل بناء للشبكات التسويقية.

5. التسويق المتكامل: غاية المسوقين¹ هو ابتكار الأنشطة التسويقية و الإدماج الكلي للبرامج التسويقية من أجل خلق و اتصال و توزيع القيمة على المستهلكين، فالبرنامج التسويقي يتألف من العديد من القرارات حول تحسين قيم الأنشطة التسويقية المعتمدة، فهي تقع في جميع أشكال التصور المترجم لهذه الأنشطة المتعلقة بالمزيج التسويقي و في هذا الصدد يجب تحديد الأدوات التسويقية التي يجب على المؤسسة إستخدامها لتحقيق أهدافها التسويقية، و ماركاري ضمن عناصر المزيج التسويقي إلى أربع عناصر تضم المتغيرات التسويقية الخاصة بكل مزيج توضح في الشكل الموالي.

¹ Kotler .PH, Keller. K, Op-cit, p19.

الشكل (12): عناصر المزيج التسويقي

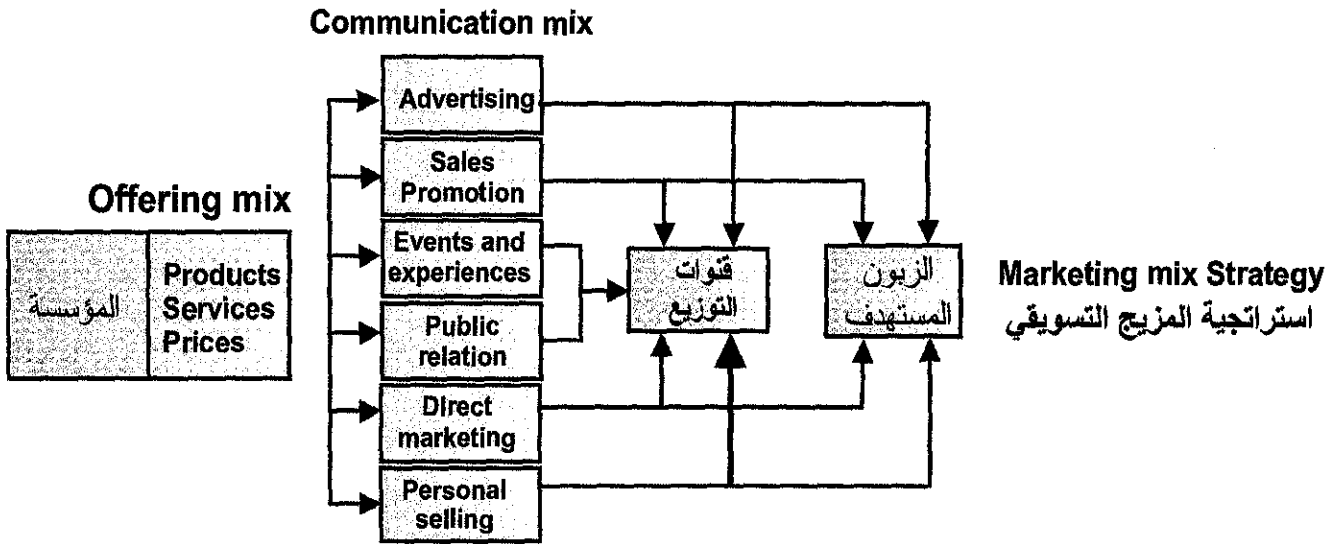


Source: Kotler .PH ,Keller. K, Op-cite, p19

إن عملية إتخاذ القرار بالنسبة للمزيج التسويقي تحتاج في الحقيقة إلى التأثير الفعال على مجمل القنوات التجارية

وصولاً إلى المستهلك النهائي.

الشكل (13): إستراتيجية المزيج التسويقي.



Source: Kotler .PH ,Keller. K, Op-cite, p21.

الشكل 13 يظهر بأن المؤسسة تقوم بإعداد المزيج الخالص بالعرض الذي يشمل المزيج السلعي و المزيج الخدمي و

المزيج السعري و هي بذلك ستستعمل المزيج الترويجي الذي يضم (ترويج المبيعات، الإعلان، العلاقات العامة،

التسويق المباشر و البيع الشخصي. عمد القنوات التجارية التسويقية واستهداف الزبائ

إن المؤسسة¹ باستطاعتها تغيير كلا من أسعار متوجاتها وقواها البيعية والنفقات الترويجية على المدى القريب،

لكنها تستطيع تطوير منتوجها أو تحسين قنوات توزيعها فقط في المدى البعيد، فمن البديهي أن تقوم المؤسسات

من حين إلى آخر في المدى القريب بإجراء تغيير على عناصر مزيجها التسويقي بتفكير و اقتراح من متخذي القرار

على هذا المستوى ، إن 4Ps تمثل في الحقيقة بالنسبة للبائعين رؤية حول الأدوات التسويقية المتوفرة للتأثير على

¹ Salerno.F , « Innovation marketing & stratégie », Revue Française de marketing-n°164-1997 /4,P05,P20.

المشتريين، و من وجهة نظر المشتريين هي كل وسيلة مصممة لتوزيع القيم على الزبائن، والاقتراب من الحاجات الاقتصادية بشكل مناسب و فعال إعلاميا .

إن مفاتيح التسويق المدمج تتمثل¹ في توظيف عدد كبير من الأنشطة التسويقية في عملية الاتصال و توزيع القيم و تنسيق كل الأنشطة التسويقية و ربطها لتعزيز تأثيرها المشترك أو بعبارة أخرى إن تصميم أو تطبيق أي نشاط تسويقي لا يكون إلا بالتفكير في مجمل الأنشطة الأخرى.

إن نشاط الأعمال يتطلب إدماج هذا النظام لإدارة الطلب و الموارد و الشبكات و ذلك لتجنب التضارب و الاضطراب، فعلى سبيل المثال إدماج إستراتيجية الاتصال تتطلب اختيار البدائل الترويجية التي تدعم و تكمل بعضها البعض، فمن الممكن للمسوق أن يختار المسوق جميع وسائط الاتصال، لكن أي وسيلة تحتاج إلى تكميل و تحسين الوسيلة الأخرى لتجنب الفوضى و الضجيج الترويجي.

6. التسويق الداخلي:

التسويق المتكامل يضم التسويق الداخلي حيث أن هذا الأخير يضمن على نحو المناسب، أن كل فرد في المنظمة يتبنى ويحتضن مبادئ التسويق، و خاصة المستوى الأعلى من إدارة الأعمال، إن التسويق التنظيمي هو وظيفة تهتم بتوظيف، تدريب و تحفيز الموظفين البارعين الذين يرغبون في تقديم خدمات أحسن للزبائن، فالمسوقين المهرة هم الذين يدركون إن النشاطات التسويقية داخل المؤسسة تفوق أهميتها النشاطات التي تمارس خارجها، و على هذا الأساس فالتسويق الداخلي "التنظيمي" يجب أن يتخذ موقعا بين مستويين مهمين: المستوى الأول متعلق بمختلف الوظائف التسويقية (قوى البيع- خدمة الزبون- رؤساء المنتوجات- بحوث التسويق) حيث يجب أن تعمل هذه الوظائف معا و أن يتم ربطها مع التوجه الخاص بالزبون.

¹ Kotler .PH , Keller .K, Op-cit, p19.

المستوى الثاني يكمن في احتضان الأقسام الإدارية الأخرى للتسويق حيث عليها التفكير الملمى في الزبون، إن التسويق لم يكن يوماً مصلحة أو قسم بل هو توجه تنظيمي الذي من خلاله يسود التفكير و التصور التسويقي لجميع المؤسسة.

7. التسويق الاجتماعي¹:

التسويق الشمولي يتضمن أيضا التسويق الاجتماعي و هو يعنى بالاهتمام الواسع بالجوانب الأخلاقية و البيئية والقانونية و الاجتماعية في إطار خاص ببرنامج النشاطات التسويقية. نتائج وتأثيرات التسويق تظهر بشكل واضح على المؤسسة و الزبون و المجتمع ككل، المسؤولية الاجتماعية بحاجة إلى مسوقين يأخذون بعين الاعتبار قواعد محددة في ممارسة نشاطهم و يجب أن يمارسوا نشاطهم في إطار مجتمع الرفاهية.

إن التسويق الاجتماعي يحمل في تسميته بعدين أساسيين : البعد الخاص بالتسويق الإيكولوجي (Ecological

Marketing) و البعد الخاص بالتسويق الإنساني (Humanistic Marketing)

إن مفهوم التسويق الاجتماعي و تصوره يعتمد على كون وظيفة المؤسسة تكمن في تحديد الحاجات و الرغبات و الاهتمام باستهداف الأسواق و توزيع الإشباع الخاصة بالرغبات بشكل أكثر فعالية من المنافسين و بطريقة تحافظ على الزبائن و المجتمع حتى يكونا على أحسن حال.

¹ Koulitchisky.S , « économie sociale , marketing sociale », *Revue Française de Gestion*, Janvier, Février 1982, p25

المبحث الثاني : مقاربات حول التخطيط التسويقي:(الماهية- المستويات - المراحل)

إن المؤسسة بحاجة إلى رؤية توضح لها معالم طريقها والرؤية تستلزم وجود إستراتيجية تخدم اتجاهاتها

والإستراتيجية تحتاج إلى مخطط والمخطط يحتاج بدوره إلى نشاط و أعمال، إن المثل الياباني يقول:

The vision without action is a daydream, action without vision is 1

"nightmare

"الرؤية بدون عمل درب من أحلام اليقظة ،الأعمال بدون رؤية كابوس "

إن التخطيط التسويقي يكتسي أهمية بالغة في النشاط التسويقي للمؤسسة ذلك أن عددا كبيرا من المسارات و

الرهانات التسويقية للمؤسسة متوقفة على مدى نجاعة وحيوية النشاط التسويقي، اذن ما هو التخطيط التسويقي؟

وماهية خطواته وأدواته ومراحله ؟

تكتسي عملية اتخاذ القرار أهمية لدى المنظمات بشتى أنواعها و مجالات عملها . ذلك بقاء واستمرار المنظمة

يعتمد بشكل كبير على مدى فعالية القرارات تتحدها ، خاصة تلك القرارات الحساسة مثل القرارات

الإستراتيجية.

و تتجلى أهمية اتخاذ القرار في كونها القلب النابض الذي يمد سائر الوظائف الأخرى بالحياة ، فيدون اتخاذ القرار

في المنظمة يعني توقف جميع وظائفها و بالتالي توقف المنظمة ككل.

غير إن عملية اتخاذ القرار محاطة بمجموعة من العوامل التي تؤثر عليها ، فيكون من نتائجها اتخاذ قرارات غير فعالة

و لا تؤد الغرض المنشود ، أو ألها تؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار و من أهم هذه العوامل المؤثرة هي البيئة

التي تنشط فيها المنظمات .

¹ Kotler PH, " Marketing Insight from A to Z", Pub by John Wiley & sons, Inc new jersey. U.S.A ,2003, p115.

البيئة هي القرارات الرئيسي الذي تأخذ منه المنظمة المعلومات اللازمة و الضرورية لاتخاذ قراراتها، خاصة القرارات الإستراتيجية ، فكلما كانت المعلومات المحصلة من البيئة صحيحة و في وقتها و بالكم كانت قرارات المنظمة أقرب إلى تحقيق أهدافها وأكثر فعالية.

و من خلال التمعن في النظريات و الدراسات التي اهتمت بتأثير البيئة على المنظمة، يتضح أن للبيئة أثر كبير على المنظمة و قراراتها. ذلك أنها تجمع عدد كبير من المتغيرات التي تمارس ضغطها على المنظمة و قراراتها كل على حدا.

و في بيئة الأعمال الحالية و التي تتميز بالاضطراب الشديد و حالة عدم التأكد ، تجد المنظمات نفسها غير قادرة على اتخاذ قراراتها بالشكل المطلوب ، و هو أمر لا يمكن مواجهة إلا عن طريق تحصيل المعلومات حول البيئة من أجل تغذية اتخاذ القرار و تفعيله.

سبق أو وضحت أن الإستراتيجية هي: تلك الخطط والأنشطة التي تصمم لغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل فيها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، وأشارت أيضا: إن الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا: تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لانجاز بعض النتائج المرغوب فيه.

والحقيقة إن مصطلح الإدارة الإستراتيجية يتضمن أيضا القدرة التنبؤية للتوافق المنشود بين القدرات الذاتية للمنظمة وبين الفرص الجيدة المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية لها.

كما وضحت أن للإدارة الإستراتيجية نماذج مختلفة توشر إلى مراحل القصور التي مرت بها، كما أن لها مستويات مختلفة، ومداخل، بعضها يشبه مداخل الطير الذي يستقر على غصن ن الأغصان وآخر يشبه مدخل السنجاب الذي يزحف من الساق إلى الأغصان، فالإدارة الإستراتيجية شجرة وارفة، كبيرة، ومتعددة الأقسام، فيها الجذور، والساق والأغصان، والفروع منظومة متكاملة ومنسجمة، ولكنها ليست الوحيدة في الغابة، الغابة "السوق" مليئة بالأشجار المتنافسة، ولكل شجرة بيئتها الداخلية والخارجية، وكل شجرة توظف كل إمكاناتها وطاقاتها لاستثمار تلك البيئة، وعلى أحسن وجه ممكن.

ونتاج هذه الأشجار وثمارها (الأرباح) يرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة المحيطة بها، والتي تحتويها، والسؤال المهم هنا، كيف تعمل الإدارة الإستراتيجية؟ وهل تكفي بعملية واحدة أم مجموعة عمليات؟ ومن أين تبدأ؟ والجواب يؤشر بوضوح: لا بد من وجود نظرية واضحة ورؤيا هي أشبه "بالتورش لايت" تنير الطريق للإدارة العليا وقيادتها في دروب الغابة، التي تحولت إلى بورصات، وأسهم، وأسواق، وشركات عابرة القارات، هذا الموضوع، سيكون محور وجوه ومادة الفصل الثاني حيث تتم صياغة الرؤيا والرسالة.

إن الإدارة الإستراتيجية كما عرفها اليونان القدرة الفعالة للقائد العسكري، لأن يضع رؤيا واضحة في ضوء الواقع الفعلي لقواه ولعسكره، والأرض التي يقف عليها، وهو يزاحم الخصم، لا بد من رسم خارطة الطريق، فعلى ضوءها سوف يتحرك لحوض المعركة مع العدو، وحداه لا تتحرك، إلا وقد تم له استيعاب كل أوضاعه، وبيئته، وأرضيته، والقائد المحنك، هو الذي تعطيه إستراتيجية النجاح والفوز، والمطابقة، على الأرض بين الأهداف والنتائج، على أرض المعركة مطابقة الأهداف والنتائج هي الإدارة الإستراتيجية بحدودها الواضحة، وهي تطبق في ساحة المعركة كما تطبق في ساحة السوق، هي روح المنافسة في كل منظمة أو مؤسسة تستهدف تحقيق الربح، والتفوق، وديمومة الهيمنة على السوق سوق: الزبائن، والطلبات.

فالإستراتيجية في عالم الإدارة قد تكون أوسع في مداها من ساحة المعركة واضحة المعالم والحدود، أما ساحة السوق والاقتصاد والمنافسة البيئية الداخلية والخارجية قد تكون في بعض أبعادها موجودة في أرض الواقع دون أن تبصرها مباشرة الإدارة العليا، فماذا تحتاج الإدارة العليا لحسم معركة الإدارة الإستراتيجية والفوز بجائزة تحقيق الهدف؟

نحتاج إلى رؤية واضحة، رؤيا تنير كل دروب المنظمة من الداخل كما تسلك النور على مسالك الطريق، الإدارة العليا، تضع المستويات للإدارة الإستراتيجية وتضع المداخل، لهذا نجد خطواتها محسوبة ومدروسة، وفي إطار من رؤيا واضحة تنير مسالك ودروب عالم المال والأسواق والبورصات التي تتلاحق أزمانها وفنائحها.

وهذه الرؤيا على قوتها لا بد من صياغتها صياغة شاملة تلف عالم المنظمة قريبة في فضائها لطبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك للمنظمة بكل نشاطاتها. فهي رؤية إنسانية ومستقبلية وجماعية، تبلور وتنظم عمل الجميع باتجاه الهدف الذي تتمركز كل الجهود نحوه.

إن المنظمات الكبيرة مثل Genral motors وغيرها تحقق إنجازاتها الصناعية المهمة في ميدان إدارة الأعمال من دون امتلاك رؤيا واضحة وطموحة تصطف مع الآراء القوية في العمل مع المتابعة أولا، ومع القدرة على صنع القرار وصياغته ثانيا، وتوظيف كل هذه الأمور لخلق وتكوين وتطبيق إستراتيجية تضع الرؤيا موضع التطبيق.

إن الرسالة المنظمة organization mission هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها من غيرها من المنظمات المماثلة لها، ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة. وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه المنظمة من منتج product أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

وأنا أميل لمفهوم أن الرسالة المنظمة أشبه ما تكون هويتها، والهوية هي كل ما يميزك عن الآخرين، رسالة المنظمة الهوية التي تعمل الإدارة العليا على وضعها موضع التطبيق، مع ربط الرسالة بغرض المنظمة وأهدافها.

ويمكن تعريف غرض المنظمة بأن الدور الأساسي للمنظمة، والذي يتم تحديده بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة¹ والتي تتحمل المخاطر بالتعامل مثل: أصحاب راس المال، المستهلكون، الدائنون وعلى ضوء ذلك يمكن القول بأن غرض المنظمة يمكن تحديده بواسطة المجتمع الذي توجد فيه وقد بحث "دوري" هذا الموضوع من قبل العديد من الأكاديميين، حتى يمكن القول أنه لا يوجد كتاب من كتب "الإدارة الإستراتيجية" إلا ويسهب في شرح مصطلحات: الرؤيا، الغرض، الأهداف، الفلسفة، الخاصة بالمنظمة الإستراتيجية².

1- الأطراف وأصحاب المصلحة، هم المجموعة التي تضم كل طرف له مصلحة ويتحمل المخاطر بشأن وضع المنظمة في المستقبل.

2- للتوسع في المعلومات، وتفصيلها لمراجعة المصادر التالية:

د- السيد، "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم و حالات تطبيقية، الإسكندرية، 2000، ص 28.

د- جواد، "إدارة الاستراتيجية"، دار مكتبة الخامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 41.

د- المغربي، "الإدارة الاستراتيجية"، القاهرة، 1999، ص 22.

إن الصورة الأولى لرسالة المنظمة تركز على نظرة تحليلية عامة لعوامل عديدة مثل أسواق المستهلكين، ونوعية المنتجات، جغرافية الصناعة، مميزات المنظمة، نوعية الخدمات، وقد تكون أكثر شمولاً في التركيز على استراتيجيات الإدارة وسياساتها، والتكنولوجيا المستخدمة حالياً والمتاحة، والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، يمكن القول إذاً أن لكل منظمة رسالة خاصة بها في ميدان الأعمال تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات وشكل ومضمون هذه الرسالة.

فقد تكون الإدارة الإستراتيجية لمنظمة ما أكثر نجاحاً في صياغة الرسالة وفي ترويج مضمونها من إدارات أخرى تفشل في تكوين صياغة شاملة لرسالة تعبر بصورة واقعية ودقيقة عن رؤيا المنظمة وعن أهدافها وإمكاناتها الحقيقية، ففي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب وإنجازها على المدى البعيد واشتقاق الأهداف المرحلية الأخرى كما هو واضح في الشكل التالي، الذي يعبر عن علاقة التفاعل والتكامل بين كل من رؤيا ورسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية والتكتيكية¹:

هذا وبرغم أن رسالة منظمة الأعمال تتميز بالثبات النسبي على خلاف الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات من فترة إلى أخرى، فمن الممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة لأسباب عديدة وفي مقدمتها ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة في بيئة الأعمال، أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار ونمو المنظمة كما حصل مثلاً في تغيير رسالة شركة federal express بسبب التحول من السوق المحلية إلى السوق العالمية².

1 - higgins and viennese strategy

Manna geminate text and case (fort worth harcourt brace tavo novice college pueblo=sheers 5+ heed 1993) p65.

2- د-ياسين،، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازورب العلمية، عمان، 1998، ص 42 وما بعدها.

د- السيد، مرجع سابق، ص 20.

د-الحسين،، الإدارة الإستراتيجية، عمان، 2000، ص 53.

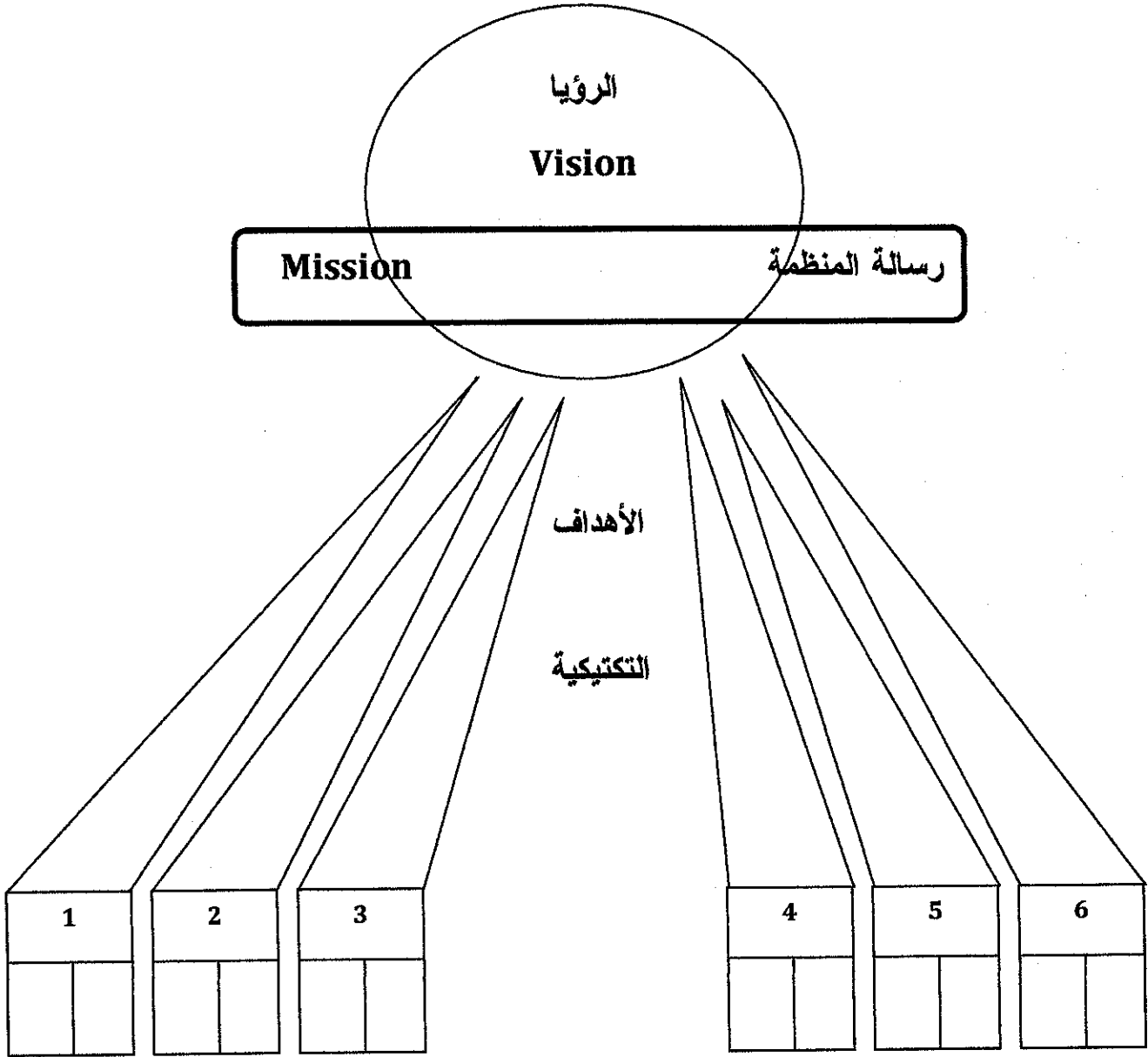
د-جواد، مرجع سابق، ص 39.

لا يوجد خلاف بين المختصين في دراسة "الإدارة الإستراتيجية" من أن وجود أية منظمة، يرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتستمد وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن المجتمع الذي ينتمي إليه، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محدودة وواضحة ولكن بمرور الزمن ومع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها، وتنوع الأسواق التي تستخدمها، فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتلاءم مع التغيرات التي تواجهها، والواقع أن هذه التعديلات تأتي كنتيجة لتنوع وتغير المنتجات التي تقوم الشركة بإنتاجها وتقديمها، أو لمواجهة أغراض النمو وزيادة حجم العمليات.

والحقيقة إن إعداد رسالة المنظمة من أهم وأصعب الخطوات في عملية الإدارة الإستراتيجية للأسباب التالية:

- 1- تعطي الرسالة تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق التي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.
- 2- تحدد رسالة المنظمة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها.
- 3- تحدد الرسالة المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.
- 4- تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.

الشكل (14): نموذج علاقة التفاعل والتكامل بين رؤيا وسالة وأهداف المنظمة



المصدر: أ.د عبد العزيز بن جنتور، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص91

1-تحديد الرؤية

أول خطوة في عملية الإدارة الإستراتيجية هي صناعة رؤية شاملة للمنظمة وتحديد رسالتها ومن ثم وضع الأهداف الإستراتيجية.

1.1 الرؤية الإستراتيجية :

■ تعريف :

تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها وتتضمن الرؤية أكثر من المعاني طموحا وأكثر الآفاق اتساعا في الزمن ويمكن أن تعرف أيضا بأنها طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية (في حين تمثل الرسالة أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية)¹

مثلا: رؤية الشركة العالمية لصناعة الأدوية.

نحن نسعى لأن نكون الشركة العالمية الرائدة في صناعة الأدوية التي ينظر إليها العاملون والعملاء، والمنافسون والمستثمرون والموردون باعتبارها نموذج الأداء المثالي لشركات الأدوية في العالم في مجال أدوية الأمراض المستعصية، نريد أن يعرفنا العالم باعتبارنا الشركة المبتكرة التي تنتج أفضل دواء في هذا المجال والتي تجتذب أعلى الكفاءات العلمية على مستوى العالم والقادرة على توفير الدواء الذي يخفف المعاناة عنم فقدوا الأمل في الشفاء.

2.1 خصائص الرؤية الاستراتيجية:

يجب توفر ثلاث خصائص في الرؤية الإستراتيجية هي:

- التوجه المستقبلي: على الرغم من أهمية المفاهيم المرتبطة بالحاضر وحقائقه، إلا أن التركيز على الآفاق المستقبلية مهم عند تحديد الرؤية الإستراتيجية، يجب أن تعطي الرؤية فترة تمتد إلى 10 سنوات.
- الخصوصية (التحديد): يجب أن ترتبط الرسالة والرؤية الإستراتيجية بالتفرد والارتباط بالمنظمة المعنية من أجل خلق هوية مستقلة لها: بعيدا عن المنظمات التي تمارس نفس النشاط.
- الرؤية أو الرسالة ليست هي تحقيق الربح: يعتبر الربح ناتج عما تقوم به المنظمة، ولا يمكن أن يكون هدفا في حد ذاته.
- مراحل صياغة الرؤية الإستراتيجية لمنظمة:

3.1 صياغة الرؤية الإستراتيجية :

- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة¹: يجب أن تحدد المنظمة بدقة نشاطها بالاستناد على: حاجات العملاء أي ما يجب إشباعه (رغبة الزبون) و التكنولوجيا والأنشطة أي الأسلوب المستعمل لإشباع الحاجات.
- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة: من أهم مميزاتها الوضوح والبساطة ودقة التعبير و القبول والتأييد من أعضاء المنظمة إلى جانب القابلية للتحويل إلى خط وسياسات.
- تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية: يجب تعريف كل المستويات بالرؤية الإستراتيجية وشرحها لهم وإقناعهم بها لضمان دعمهم (يتم ذلك من خلال مراعاة ثقافة المنظمة وقيمها).

2- تحديد رسالة المنظمة:

1.2 تعريف الرسالة: الرسالة هي الوثيقة الأساسية للمنظمة والتي تحدد الاتجاهات العامة لها وتبين سبب وجودها وتشرح أوجه اختلافها مع المنظمات المنافسة في المجال التي تعمل فيه، وتعتبر بمثابة دستور المؤسسة والمرشد الأساسي لإستراتيجياتها، وهي فلسفة المنظمة في تحقيق أهدافها¹.

تعرف الرسالة إختصاراً بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها: وهي أيضاً صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة وتكون إما مكتوبة أو ضمنية، وفي ضوءها يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية.

وتتميز رسالة المنظمة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف الإستراتيجية (المتغيرة) إلا أنها يمكن أن تتغير لأسباب عديدة مثل: ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة في بيئة الأعمال (التوسع الدولي)، أو ظهور تهديدات خطيرة (التغيرات الهيكلية).

2.2 الأبعاد التي تتضمنها الرسالة:

تهتم المنظمات بوجود الرسالة وإبرازها في المنظمة وفي الصفحات الأولى من التقارير السنوية وكتب الدعاية والعقود، وعادة ما تضم الرسالة الجيدة ما يلي²:

- **نشاط المنظمة:** يجب أن تجيب الرسالة على السؤال التالي: " ما هو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة؟ " ونشاط المنظمة لا يعني فقط ما تنتجه من سلع وخدمات بل ما تشعبه من الحاجات (بمجال تميزها) ممثلاً كل المنظمات التي تعمل في صناعة الملابس تنتج ملابساً ولكنها لا تشعب نفس الحاجة: فهناك شركات الملابس العالمية تشعب حاجة العمل في الأناقة والتميز، هذه الشركات يمكن أن تأتي عبارة " نحن نبيع التميز " في رسالتنا.

1. د. عبد العزيز صالح بن جيتور، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 88
2. حسن محمد أحمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية"، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 43-44

وهناك شركات أخرى تختص بالملابس الشعبية يمكن أن تكون رسالتها " الأصالة سر التميز "

وهناك شركات أخرى تختص بالملابس الشرعية يمكن أن تكون رسالتها " الالتزام والأناقة هدفنا "

مثال: مؤسسة " اقرأ الإعلامية " رسالتها لا يجب أن تكون " نحن نقدم خدمة إعلامية دينية " بل رسالتها هي " متعة الإعلام الهادف " .

- العملاء: وهم المستفيدون الحاليون والمرقبون مما تقدمه المنظمة، ويتوقف نجاح أو فشل المنظمة على رضاهم،

على المنظمة أن تحدد في رسالتها الجواب عن السؤال التالي: من هم عملاؤنا ؟

هؤلاء العملاء يمكن أن يكونوا: المستهلك الأخير، مؤسسة أخرى، حكومة...

ويصف العملاء بحسب المعايير التالية:

- التقسيم الجغرافي: قد تركز المنظمة على خدمة عملاء في منطقة جغرافية معينة.
- الخصائص السكانية: تركز المنظمة على قطاع معين له صفات سكانية معينة، مثلا كأن تركز المؤسسة على إنتاج أغذية خالية من الكولسترول للعملاء الذين يودون التقليل من هذه المادة في أجسامهم.
- دوافع الشراء: يمكن للمنظمة أن تركز على طبقة من العملاء لها دوافع مشتركة ومميزة عن باقي العملاء مثلا يمكن أن تركز مؤسسة صناعة السيارات على صناعة سيارات السباق إذا كان لديها عملاء يقتنون هذا النوع من السيارات.
- مثال آخر: قامت إحدى شركات دفن الموتى بالإعلان عن رغبتهم في أن يتعاقد مع الشركة عن دفنه في الفضاء، وفي هذه الحالة نص في رسالة المنظمة (نحن نقدم خدماتنا لمن يرغب في أن تظل روحه وجسده يخلقان في الفضاء).

- **عادات الشراء:** عادات الشراء هي الكميات والأوقات والأماكن التي يفضلها العميل للحصول على السلع والخدمات، وطريقة الشراء (شراء السلعة منفردة أو ضمن مجموعة)، قرار الشراء (الزوج أو الزوجة أو الأبناء)، من خلال دراسة سلوك وعادات العميل الشرائية يمكن أن تصوغ رسالتها بناء على اختيارها لنموذج سلوكي معين مثل: " نحن نقدم أسعارا منخفضة لمن يرغب من عملائنا في الشراء بكميات كبيرة"

وشركات المأكولات السريعة « fast food » الأمريكية تركز على العميل الذي يرغب في الحصول على وجبة سريعة في أقل وقت ممكن وعمرت في ذلك عن رسالتها " نحن نقدم وجباتنا للعملاء الذين يرغبون في الحصول على وجبة خفيفة دون الحاجة إلى التزول عن سياراتهم " وفكرة السوبر ماركت مبنية على التركيز على العملاء الذين يفضلون الحصول على احتياجاتهم في مكان واحد، أما المؤسسة التي تباع من خلال الهاتف ومن خلال الإعلانات التلفزيونية: رسالتها " نحن نحضر السوق إلى عملائنا في المنازل "

ومعنى ذلك أن المنظمة تحاول التمييز عن باقي المنظمات من خلال التركيز على قطاع معين من العملاء وفقا للتقسيم الجغرافي أو الخصائص السكانية أو دوافع الشراء، وتظهر هذا التمييز عند صياغة رسالتها.

- **سوق المنظمة:** السوق هو المنطقة التي تتعامل فيها المنظمة ويمكن أن يكون محليا أو دوليا، وهو يتكون من عادات وتقاليد ومناخ وحالة اقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية ومستوى الدخل والقوة الشرائية والمواصلات والاتصالات، والأهم من ذلك المنافسين فعلى المنظمة أن تدرك أن تحديد سوقها هو تحديد حلبة المنافسة التي عليها أن تتصارع فيها مع مجموعة بذاتها من المنافسين.

- **الموردون:** الموردون هم مصدر الحصول على المدخلات من المواد الأولية بالنسبة للمنظمات الصناعية والسلع الجاهزة بالنسبة للمنظمات التجارية والقوى العاملة لقطاع الخدمات، يجب أن تحدد المنظمة في رسالتها الاتجاه العام الذي يمثل التوجه الرئيسي لها في التعامل مع الموردين، أي أنها توضح خصائص الموردين الذين تتعامل معهم (

الالتزام بالمواعيد والمواصفات والأسعار، تقديم الخصومات، ضمان سرية التعاملات، خدمات ما بعد البيع، القدرة على التعاون في المواقف الطارئة).

إذن يمكن للمنظمة أن تحدد في رسالتها توعية الموردين الذين سوف تتعامل معهم مثلاً " سيتم جلب المادة الأولية من الموردين الأكثر خبرة في هذا المجال، أو الأكثر التزاماً....."

- **السلع والخدمات:** السلع والخدمات تعد من أهم مكونات رسالة المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تختار أو تجمع بين مجموعة من الخصائص التي تخلق ميزة تنافسية للسلع والخدمات من هذه الخصائص:

السعر أو الجودة ، نمط الإنتاج (الإنتاج حسب الطلب أو وفرة الحجم)، الحاجة التي تشبعها (يمكن للمنتج الواحد أن يشبع عدة حاجات)، التكنولوجيا المستخدمة، دورة حياة السلع والخدمات (قصيرة تعتمد على البحث والتطوير مثل صناعة الملابس) أو تقدم المؤسسة منتج دورة حياته طويلة تعتمد المؤسسة على الإعلانات والترويج مثل المشروبات الغازية التقليد والأصالة (لا يشترط السلعة الجديدة بل يمكن التقليد).

- **الانطباع الذهني:** على المؤسسة أن تصر من خلال رسالتها على تأصيل انطباع ذهني معين لدى المتعاملين معها مثل عملائها (انطباع عن الجودة أو السعر)، النقابات (التعاون والتفاهم)، المجتمع (التكافل والمساعدة) السياسة (تأييد حزب معين لأن توجهاته...)، المعتقدات والقيم (على بعض المنتجات الأمريكية: حلال)، الحكومة (الالتزام بالنظام العام وبدفع الضرائب).

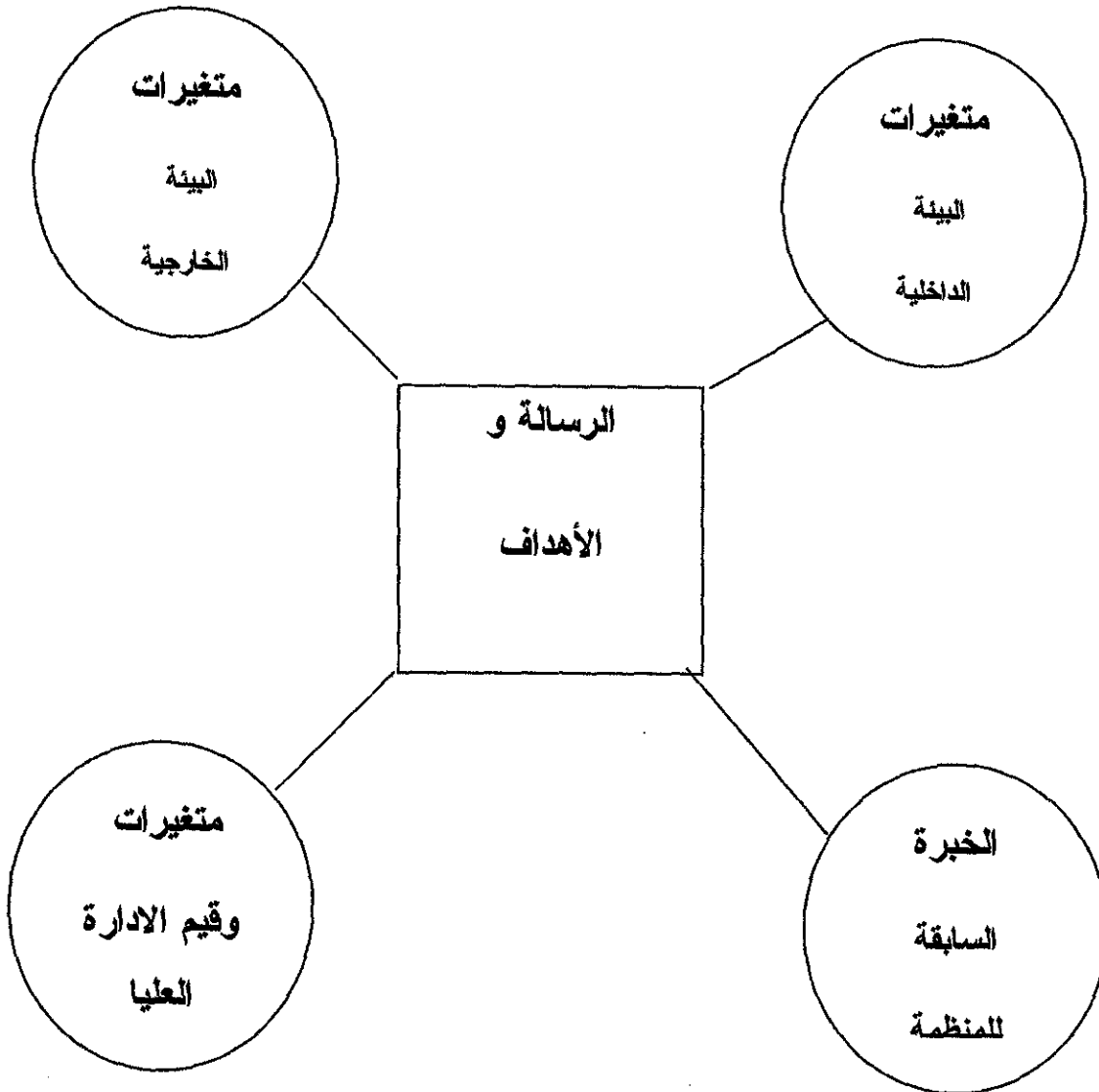
من أمثلة بعض الانطباعات: مؤسسة للأغذية- النظافة/مؤسسة للطيران- الدقة في المواعيد.

- **التكنولوجيا:** على كل مؤسسة أن تحدد في رسالتها المستوى التكنولوجي الذي سوف تعتمد عليه في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك في إطار التكلفة والعائد والجودة وتحقيق رغبات العملاء.

- أهداف البقاء والنمو والربحية: تحرص بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقائها، وتحدد اتجاهاتها العامة في الربحية (نجاح محلات البيع بسعر الجملة للمنتج النهائي تعتمد على تحقيق هامش ربح بسيط يعوضه معدل دوران مرتفع للمجتمع، في حين منظمات العطور تحرص على تحقيق هامش ربح مرتفع للحفاظ صورة ذهنية معينة لما تنتجه من السلع).

- الإطار الأخلاقي: على المنظمة أن تحرص عند صياغتها لرسالتها على احترام المبادئ الأخلاقية والقيم وأنماط السلوك المقبولة، والإطار الأخلاقي يعني الالتزام اتجاه المساهمين، البيئة والمجتمع، وبأخلاقيات المهنة وآدابها.

الشكل (15): نموذج لرسالة المنظمة و أهدافها.



- رسالة شركة العمليات الآلية للبيانات (ADP): إن رسالة ADP هي مساعدة أكبر عدد ممكن من المنظمات في تحسين وتطوير الأداء من خلال الاستخدام المنتظم لتشغيل الآلي للبيانات، إن خدمات ADP الآلية تشمل حفظ السجلات والمستندات وتوصيل المعلومات والبيانات، خدمات نظم المعلومات لجميع عملائها وتقدم الشركة خدمات الحاسب الآلي بجودة عالية وبأقل تكلفة.
- النشاط: العملاء، ميزة السلع (الجودة والسعر).
- رسالة وكالة الفضاء الأمريكية في ال 60 كانت " اكتشاف القمر وهبوط الإنسان على القمر " التكنولوجيا والتميز والتحدي.
- رسالة شركة (Borg warner) التركيز على تقديم المنتجات والخدمات بأعلى جودة ممكنة في أربع مجالات: تصنيع تجهيزات وسائل النقل، تصنيع مكيفات الهواء، صناعة الكيماويات، تصنيع الأجهزة والمعدات الصناعية.
- رسالة مركز إدارة الأعمال الدولية (ABG): الريادة في مجالات بحوث التسويق وتدريب القيادات العليا والدراسات الجندوى الاقتصادية في مصر والدول العربية (النشاط + التسوق).
- رسالة شركة المجلة الكبرى للغزل والنسيج " إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرية فإنها هدفنا الأول، إضافة إلى سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوربية " التركيز على السوق.
- رسالة دار نشر عالمية " نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق الربح المناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق المنافع والعوائد لعملائنا والعاملين لدينا والمؤلفين والمستثمرين " التركيز على البقاء والنمو ".

● المكتب الاستشاري الإفريقي: " نحن المكتب الاستشاري الإفريقي نستمد وجودنا واستمرارنا من تحقيق الاستجابة المتميزة لاحتياجات العميل والتأكد من رضائه وحرصه للتواصل المستمر مع المكتب واقتناعه بأن المكتب لديه الإمكانيات والقدرات على الاستيعاب العميق لأهدافه واحتياجاته وطموحاته وإمكانياته وإنما وحدنا أساسا لخدمته في كافة مراحل التعامل بدءا من مرحلة ما قبل الاتفاق واستمرارا إلى ما بعد تسليم الأعمال.

شركة ماكدونالدز " تقدم قائمة محدودة من الطعام الساخن ذو المذاق الطيب في مطاعم نظيفة بأسلوب ودي لقاعدة واسعة من عملاء الوجبات السريعة في كامل أنحاء العالم "

طريقة إعداد رسالة المنظمة:

يتم إعداد الرسالة بشكل جماعي مع إشراك أكبر عدد ممكن من المديرين وإعادة ما يستخدم أسلوب دلفي لإعداد الرسالة حيث يتم عقد إجتماعات متتالية لمجموعة من المديرين يقوم كل منهم منفردا بصياغة الرسالة المنظمة ثم يتم مناقشة ما توصل إليه الأفراد من رسائل في إجتماع عام للوصول إلى أول صياغة لرسالة المنظمة ويتم توزيعها على المشتركين : ثم يقوم كل فرد منفردا بتعديل الرسالة التي تم التوصل لها في الإجتماع العام وإعداد مقترح بالرسالة الجديدة التي تعرض للمناقشة مجددا في إجتماع عام حتى تصل المجموعة إلى أفضل صياغة للرسالة وأثناء هذه العملية يتم تكوين جماعات فرعية على مستوى إداري أقل تعمل بنفس الأسلوب وذلك لمعاونة ممثليهم في المجموعة الرئيسية حتى تكون آراؤهم معبرة عن آراء أكبر عدد ممكن من المرؤوسين.

الرسالة ودورة حياة المنظمة:

لا يوجد رسالة مثالية تصلح لكل المنظمات كما لا توجد رسالة مثالية تصلح للمنظمة طوال حياتها فالمنظمة تغير رسالتها عبر مراحل حياتها المختلفة :

تكون المنظمة حريصة على إشباع حاجات عدد محدود من العملاء من خلال تقديم عدد محدود من الخدمات والسلع ذات الجودة العالية مع التركيز على خدمة أكبر عدد ممكن من المستهلكين في مكان جغرافي واحد أو قطاع واحد بهدف بناء سمعة حسنة على حساب الأرباح الكبيرة.

مثال عن رسالة منظمة خدمية تعمل في مجال التدريب والإستشارات نحن نعمل في مجال التدريب الإداري لطبقة الإدارة العليا في المنظمات ونسعى لإبراز قدرتنا كمحترفين في مجال التدريب بقصد القيام باكثر عدد ممكن من البرامج التدريبية التي تغطي تكلفتها المباشرة كما نسعى إلى إظهار رغبتنا في تحمل المسؤولية الإح لتقدم الخدمات الإستشارية في مجال دراسات الجدوى.

ثانيا مرحلة النمو: بعد النجاح وتخطي المرحلة السابقة يصبح للنمو نقاط قوة منها تراكم الخبرة وإمكانياتها لإستغلال الفرص التي لم تتمكن سابقا من إستغلالها فيتم تعديل الرسالة لتصبح "نحن فريق من خبراء الإدارة يقدم خدماته في مجال التدريب والإستشارات الإدارية والتصدي لأعقد المشكلات الإدارية في مجال التسويق والإنتاج والتمويل والتخطيط للمشروعات الجديدة ووسيلتنا لتحقيق أهدافنا هي التميز في نوعية المدرب ومكان التدريب وأدواته وبالرغم من تكلفتنا العالية في مجال الإستشارات إلا أننا نتعهد بضمان النتائج ومتابعة تنفيذ مقترحاتنا ووضعها موضع التنفيذ"

ثالثا مرحلة النضج : تحاول المنظمة في هذه الرحلة الحفاظ على ما وصلت إليه في مرحلة النمو وأن تحاول تكرار تجربتها أسواق أخرى مع عملاء أكثر تنوعا فتنبدأ في التوسع في نشاطاتها فيصبح كل نشاط منظمة قائمة بحد ذاتها لوحدة أعمال إستراتيجية و تصيف المؤسسة نشطة إضافية لتشغيل هذه الوحدات و تكون الرسالة كمايلي :

" نحن نقدم أفضل الخبرات و الحلول لكل الأزمات التي تتعرض لها المنظمات و نعتمد على تعايش مدربيننا مع كل العاملين في المؤسسة و إندماجهم .

ملاحظة : خلال هذه المرحلة تختفي الكثير من المؤسسات نظرا لصعوبة عمليات التوسع .

رابعا مرحلة التدهور : خلال هذه المرحلة تحاول المنظمة المحافظة على نشاطها الرئيسي أو أكبر الأنشطة ربحية و التخلص مما عدا ذلك : و تكون الرسالة كما يلي :

" يقتصر نشاط المنظمة على تلك النشاطات التي تجتمع فيها بمزايا تنافسية واضحة: و سوف يتم تقييم أنشطة المنظمة بكل الصدق و الشجاعة للتخلص من الأنشطة الفاشلة و المحافظة على الأنشطة القادرة على توليد النقدية اللازمة لإنعاش الأنشطة الواعدة.

3- وضع الأهداف الإستراتيجية:

1.3- تعريف:

المهدف هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه خلال فترة زمنية معينة أو هو وصف لحالة مستقبلية تدوم المنظمة بلوغها (مثلا زيادة حجم المبيعات ب 60 % في السنة المقبلة).

2.3- خصائص الأهداف:

لكي تكون الأهداف منتقاة بعناية يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- أ- الملائمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها.
- ب- قابلية القياس الكمي: يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان حتى يمكن التحقق من الوصول إليها وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلا أنه يجب محاولة وضع طرق وأساليب كمية لتقديرها استمارات الاستقصاء.

ج- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: يجب صياغة الأهداف بالأسلوب الذي يوحد بين كل من واضع الهدف والقائم بتنفيذه على حد سواء.

د- القبول (مشاركة العاملين في وضع الأهداف): يتحقق القبول من خلال مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف (الإدارة بالأهداف)، وقد يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي تقف عائقا دون تحقيق الأهداف المزمعة.

ذ- الموضوعية والواقعية: يجب ان تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق تتوافق مع نوعية القدرات والإمكانات المادية والمالية والبشرية التي تمتلكها المنظمة، كما يجب أن تمثل مصالح مختلف الأطراف ولا تميل إلى الذاتية وتراعي أيضا العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة.

و- الارتباط بعنصر الزمن: يجب أن ترتبط الأهداف بمواعيد زمنية محددة ونهاية معلومة، فيتم تحديد التاريخ المحدد الذي يجب أن تنجز خلاله الأهداف.

ر- الانسجام والترابط بين الأهداف: لا يجب أن تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية بل يجب أن تشكل سلسلة منسجمة تقود إلى قيادة المؤسسة نحو تحقيق رسالتها.

3.3- أنواع الأهداف الإستراتيجية في المنظمة:

أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على 220 منظمة مختلفة النشاط أن أهم الأهداف تتمثل في ما يلي:

- الأهداف المالية وقد اختارها ما نسبته 98 % من المدراء.

- النمو والتوسع 79 %.

- الاستفادة الكاملة من الموارد 54 %.

- استقرار الشركة 52 %.

وقد ركز بيتر دراكر على ثمانية أهداف رئيسية هي:

1/ الموقف السوقي.

2/ الإبداع والتجديد: يجب أن تحدد المنظمة معايير لمنتجاتها الجديدة وما يجب أن تضيفه من طرق وأساليب

لوظائفها الإنتاجية والتسويقية وسبل تخفيض التكاليف وإدارة الأموال وتنمية الموارد البشرية.

3/ الإنتاجية: كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

4/ الموارد المادية والمالية: استغلالها أفضل استغلال.

5/ الإنجاز الإداري والتطوير: قياس الأداء.

6/ الربحية.

7/ إنجاز العاملين واتجاهاتهم: قياس أداء العاملين (اتجاههم نحو العمل والأداء)

8/ المسؤولية العامة: قياس الدور الاجتماعي في المجتمع.

أمثلة عن أهداف بعض المؤسسات:

- " يتمثل هدفنا في تبني الأعمال والمشروعات التي تدر علينا بربح كبير، فهذه هي وظيفتنا الرئيسية مع المحافظة على قدر كبير من الأمان "

- " زيادة نصيب كل سهم من الأرباح ورفع العائد على رأس المال المستثمر وتحقيق الرضا الوظيفي، ومشاركة العمال والمسؤولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة "

- " إن أحد أهم أهداف المنظمات بل والمجتمعات يتمثل في تحقيق الربح وللوصول إلى هذه الغاية في شكل عوائد إضافية لحاملي الأسهم لحصولهم على أفضل قيمة ممكنة لاستثماراتهم التي من أجلها استثمروا أموالهم، إذ يتمثل هدفنا الأساسي في تعظيم العائد على الأصول المستثمرة، وتدنية التكاليف إلى أقل حد ممكن "

- " أهدافنا هي التوسع في الحجم والتأثير والربحية، التفوق والتميز نسبيا على المنافسين في مجموعة المنتجات المقدمة للمستهلكين، البقاء دائما في المقدمة مقارنة بالمنافسة، التوسع في مزيج "

4.3- تصنيف الأهداف وفقا لفرقتها الزمنية:

يمكن التمييز بين:

- أولا: الأهداف طويلة الأجل:

- زيادة الحصة السوقية بنسبة 5 % سنويا لمدة 6 سنوات.

- التركيز على المنتجات ذات الربحية الكبيرة.

- زيادة رأس المال بنسبة 10 % خلال 8 سنوات.

- ثانيا: الأهداف متوسطة الأجل:

- رفع قيمة المبيعات من 30 % إلى 50 % مع نهاية فترة الخطة بمعدل 10 % سنويا وتخفيض تكلفة الترويج ب 20 % خلال سنوات الخطة مع فتح 5 فرص للترقية.

- ثالثا: الأهداف قصيرة الأجل:

- تخفيض تكلفة استخدام الهواتف ب 50 % خلال سنوات الخطة و تعديل مواصفات الطلبية إلى جانب طلب أجهزة كمبيوتر جديدة.

لتحديد الأهداف الإستراتيجية من خلال الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هو نظام إداري شامل يتكامل مع كل الأنشطة الإدارية الرئيسية بطريقة انتظامية وذلك لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة كفئة وفعالة.

يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف تنفيذ المهام التالية:

1- صياغة رسالة المنظمة.

2- صياغة الأهداف الإستراتيجية والخطط المتصلة بها على مستوى الإدارة العليا.

3- صياغة الأهداف التنظيمية في مستوى الإدارات الوظيفية أو مستوى المدراء التنفيذيين.

4- تحديد الأهداف الفرعية للمستوى التنفيذي أو للمدراء في المستوى الأول.

5- تمييز الأدوار التنظيمية (لكل هدف تنظيمي أو إستراتيجي أو تكتيكي مسؤول عن الإنجاز).

6- تحديد الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد مع كل وحدات العمل التابعة للمستوى التنفيذي.

7- إعادة هذه الدورة من جديد باتجاه الأعلى من خلال إعادة النظر في بعض النتائج المستهدفة أي تكوين نظام

للتغذية العكسية، مما يجعل نظام الإدارة بالأهداف نظاما مفتوحا على البيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: البيئة الداخلية

من العوامل البيئة التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الاتصال و التنظيم الرسمي و الغير رسمي ، طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة ، إمكانات الأفراد و قدراتهم ومدى تدريبهم ، توافر مستلزمات التنفيذ المادية و المعنوية و الفنية ، و جود نظام معلومات داخل المنظمة درجة وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد الأقسام ، درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

نعني به تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة من خلال جمع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة تحليلها للكشف عن نقاط القوة و الضعف النسبية أي بالنسبة للمنافسين في الصناعة و حاليا ما يطلق على عملية تسجيل البيئة الداخلية (التنظيمية) مرحلة تشخيص و تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة و نعني بالميزة الإستراتيجية فحص و تحليل وظائف الإدارات الإنتاجية و التسويقية و المالية و البشرية لتحديد نشاط القوة و الضعف الداخلية لتعمل المنظمة أقصى كفاء للاستغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

- من المهم التركيز على تحليل الأنشطة الخاصة بمنظمات الأعمال و كيفية تقييم أية عملها و توجيه مرادها بصورة فاعلا لدعم و تطبيق إستراتيجية المنظمة من أهم هذه الوظائف :

وظيفة التسويق : وظيفة التسويق تبدأ قبل إنتاج السلعة من خلال دراسة حاجات و رغبات المستهلك و قدرته الشرائية ، و تستمر ما بعد انتقال ملكية السلع و الخدمات إلى المستهلك الأخير عبر تقديم خدمات الصيانة و التصليح و تحليل شكاويه بخصوص السلعة تم تنتقل وظيفة التسويق إلى تقييم النشاط التسويقي للمنظمة من اجل التخطيط للفترة المقبلة و تتضمن الأنشطة التسويقية مايلي :

دراسة سلوك المستهلك للتعرف على خصائصه و ثقافته و عاداته الشرائية و تحديد سياسة التسعير حيث أنها خاضعة بمجموعة من الموحادات منها : حجم الطلب على المنتج الحصة التسويقية للشركة ، نوعية المنتجات أو الخدمات التي يحتاجها السوق و تحديد القطاعات التسويقية و المستهدفة و يعرف القطاع السوقي بأنه مجموعة من المستهلكين الذين ترغب المنظمة في توجيه جهودها التسويقية إليهم ، يتم تحديده من خلال بحوث السوق التي تشمل تحديد حجم الطلب الحالي و المرتقب من جهة و دراسة سلوك المستهلكين من جهة أخرى .

ضمان التوافق بين القطاعات السوقية و الإستراتيجيات التسويقية و تتكون هذه الإستراتيجيات التسويقية من :

سياسة التسعير و التي تخضع بمجموعة من المحددات منها : حجم الطلب على المنتج و الحصة التسويقية للشركة و سياسة المنتج و التي يتم من خلالها التركيز على خصائص المنتج و منافعه و سياسة التوزيع و تعني توفير المنتجات أو الخدمات المنافسة لحاجات المستهلكين في الوقت و المكان الذي يرغبه المستهلك و سياسة الترويج هو نشاط اتصال بين المنظمة و مستهلكيها، و يتم من خلال عدة وسائل: الإعلان تنشيط المبيعات: البيع الشخصي.....الجم.

من خلال تحليل هذه العوامل يمكن استخلاص نقاط القوة و الضعف في وظيفة التسويق أي تحديد العناصر التالية:

نقاط القوة في السياسات السعرية و إختيار السياسة السعرية المناسبة و فوائد و تكاليف الترويج و الإعلان و خدمات ما بعد البيع و تحديد نقاط القوة و الضعف في مرج المنتج و تطويره أو تضييع منتج جديد.

وظيفة المالية (تحليل الوضع المالي):

توفر المعلومات المالية تأتي شمالا للموقف المالي للمؤسسة ، فهي تكشف عن كشف الحالة المالية للمؤسسة وتحليل احتياجات المنظمة من أموال لازمة مستقبلا و تحديد إستخداماتها والتعرف على مصدر الأموال اللازمة لتغطية إحتياجات المنظمة (تمويل داخلي أو خارجي) والتخطيط لإستثمار الأموال و التخطيط في مجال تحديد الأرباح و توزيعها والمتابعة اليومية لتحركات المقبوضات و المدفوعات من خلال رصيد الخزينة .

وظيفة الإنتاج:

هي مجموعة من الأنشطة اللازمة لتصميم و تشغيل و الرقابة على العملية التحويلية بحيث :

التصميم: هي مجموعة من القرارات الإستراتيجية و التكتيكية الخاصة باختيار الطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات على مخرجات مع ابتكار طرق في عملية التحويل.

التشغيل: هو مجموعة القرارات التي تعطي للعملية التحويلية الضيفة الحركية و هي تتركز أساسا في عملية للتخطيط بأبعادها الزمنية المختلفة.

الرقابة : التأكد من أن التشغيل الفعلي يتم حسب الخطة الموضوعة مع إتخاذ إجراءات مصححة إذا لزم الأمر .

و من أمثلة عناصر القوة و الضعف الموجودة في إستراتيجية عمليات الإنتاج مايلي :

عيوب أنظمة التضييع (الحواسب و الأجهزة) و المزايا و العيوب التقنية للمنتج و فعالية أنظمة الرقابة على المخزون وعناصر القوة و الضعف الموجودة في برامج الصيانة و برامج التدريب و التطوير و الأمن و السلامة الصناعية و الجهود الهندسية المبذولة للتأكد من القابلية الوظيفية للمنتج .

وظيفة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تعني بالعنصر البشري الذي يعمل في المنظمة منذ لحظة دخوله فيها إلى

لحظة مغادرته لها بما يتناسب و أهداف المنظمة و أساليب العمل فيها، و تتضمن هذه الوظيفة المهام التالية:

هيئة الموارد: أي استحضار الموارد البشرية بالتنوع و العدد المطلوب، يتم ذلك من خلال تحليل الوظائف أي

تخطيط الموارد البشرية و الاستقطاب، الاختيار و التعيين.

تطوير الموارد البشرية: يتم التطوير من خلال التدريب ليتماشى أداء العامل مع التغييرات البيئية الجديدة.

مكافئة الموارد البشرية: تتم المكافأة بعد التقييم.

الترفيع و النقل : الترفيع هو نقل عامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى بينها

النقل هو نقل الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى التنظيمي .

أمثلة عن نقاط القوة في كل وظيفة:

(1) وظيفة التسويق: التحكم في تكلفة التسويق والقدرة على التنبؤ بجمع المعلومات (وجود نظام للتجسس)

وكفاءة رجال البيع: بوجود حواجز للداخليين الجدد ووجود ميزانية كافية للإعلان و الترويج وتنوع قنوات

التوزيع و ولاء العملاء لمنتجات الشركة.

(2) وظيفة الإنتاج: وجود تشكيلية متكاملة من المنتجات بالسعر و الجودة المناسبة والقدرة على صيانة

الآلات و على تخفيض تكلفة الإنتاج (وفرات الحجم) وقرب المصنع من المواد الخام .

(3): وظيفة التمويل : القدرة على حصول على قروض طويلة الأجل و قصيرة الأجل و الحصول على

علاقات طيبة مع المقرضين وتحقيق معدل بنيس سيولة .

(4): وظيفة الموارد البشرية : وجود سياسات إختيار و تعين جيدة وتوافر العمالة المدربة و المهارة

وعلاقات جيدة بالنقابات.

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة :

قدم بوتر فكرة أو نموذج سلسلة القيمة لأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية المنظمة باعتبار المنظمة سلسلة الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى المتوجات أو الخدمات بهدف خلق مجموعة من المنافع للعميل وهي المنفعة المكانية (تتحقق بنقل السلع إلى الأسواق) و المنفعة الشكلية (تتحقق من خلال وظيفة الإنتاج) و المنفعة الرمائية (تقدم السلع في الوقت المناسب أي وقت حاجة العملية إليها) و المنفعة الحيازية (عملية بيع السلعة و الخدمة) .

لتحليل قيمة كل نشاط تتطلب فهم و تحليل تكلفته و متابعة التكلفة و تحديد مصادرها و وتحقق المنظمة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات و هي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة.

- يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة و مدى تناغم **synergie** أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية المنظمة ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم و إنتاج و تسويق و تسليم و تدعيم منتجاتها ، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة للقيمة ، و أن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية (الميزة التنافسية هي نتيجة اختلاف الطريقة التي يؤدي بها نفس النشاط بين المؤسسات المتنافسة .

- في هذا النموذج يميز بوتريين نوعين من الأنشطة : الأنشطة المدعمة (المساعدة) التي لا تحقق منفعة للعميل و ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره و لكنها ضرورية لزيادة كفاءة و فعالية الأنشطة الأساسية أما الأنشطة الأساسية فهي تلك الأنشطة التي تعطي للعميل منفعة مباشرة فهي قادرة بذاتها على خلق منفعة يراها العميل ذات القيمة له .

ويبقى هذا التحليل ناقصا إذا كان مقتصدا على المنظمة فقط فكما أن للمنظمة سلسلتها من القيمة فإن هذه السلسلة ترتبط أيضا بسلسلة القيمة للموردين من طرف و سلسلة القيمة للمستفيدين أو المشترين الصناعيين و لكل سلسلة مدخلاتها و عاملاتها و مخرجاتها و بذلك ترتبط الميزة التنافسية للمنظمة ليس فقط بسلسلتها الداخلية بل بإمتداداتها الأمامية و الخلفية أي سلسلة القيمة للعملاء و سلسلة القيمة للموردين.

ملاحظة:

المدخل الوظيفي و مدخل سلسلة المنافع ليسا بديلين بل يمكن استخدامها معا كأداة لتقييم الإمكانيات الداخليةظمة و الكشف عن نقاط القوة و الضعف فيها.

لقيادة الإدارية.

رب القيادة الإدارية يعني الطريقة التي يؤثر بها المدير القائد على بقية العاملين في سبيل تطبيق الخطط

الإستراتيجية و تحقيق الأهداف : يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي :

أولا : طريقة التحفيز و هناك التحفيز الإيجابي حيث يتم التركيز على المسؤولية و التمييز على أساس الكفاءات الجيدة في العمل و تنمية مشاعر و الولاء و الانتماء و تطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية ، التقدير المعنوي و أما أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالطرد أو التهديد و فرض أنظمة صارمة للعقاب ، و الاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه و تطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة و السيطرة .

ثانيا : أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية و نعتي درجة تفويض صلاحيات إتخاذ القرار ، و مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرار .

ثالثا : مجالات التركيز في بيئة العمل أي الطريقة المناسبة لجعل الأفراد ينجزون أعمالهم بصورة مرضية و يوجد ما يسمى بالشبكة الإدارية و لبلاك و مومتون (BLACK ET MOUTON) التوجه نحو العمال

أو نحو الإنتاجية أو نحوها معا و نشير إلى أن مفتاح نجاح الإدارة الإستراتيجية هي قدرة و كفاءة الذي يسيرها .

مثلا : Bill gates شركة مايكروسوفت ، Henry Ford شركة فورد ،.....

- رابعا : ثقافة المنظمة :

الثقافة التنظيمية : هي مجموعة من القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة و تشكل مجموعة المعتقدات و التوقعات و القيم السائدة المشتركة في المؤسسة و هي في مجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول و ما هو غير مقبول من السلوكيات و القرارات على كافة المستويات داخل المؤسسة .

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و التقاليد الذي يشترك فيها أعضاء المنظمة : هؤلاء الأجراء يجلبون معهم قيمهم و تقاليدهم و عاداتهم التي تؤثر على طريقة أدائهم لعملهم و حكمهم على الأشياء .

قوة الثقافة تعني شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة و إيجابية كلما دلا هذا على درجة قوة الثقافة و تأثيرها في حياة المنظمة و تعتمد قوة الثقافة على :

كثافة الثقافة التنظيمية : أي عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة و التي تمثل بقيم و تقاليد و قواعد (IBM) تتميز بثقافة تربيته تعتمد على معتقدات أساسية و عميقة في جذور هذه الشركة نطاق المشاركة: كلما تميزت الافتراضات بكونها واسعة و يعتقد بها الكثيرون كلما كانت أكثر تأثيرا.

الوضوح: الثقافة التنظيمية القوية تتميز بقيم و معتقدات منطقية و واضحة و بسيطة بعيدة عن الغموض و معروفة النتائج.

يجب أن يتم ربط الثقافة التنظيمية برسالة المؤسسة و أهدافها ، تساعد الثقافة التنظيمية في :

تكوين أنظمة اتصال فعالة و مفتوحة و توفير مناخ تنظيمي ملائم لإتحاد أفضل التعدرات و محضر للأداء الجيد

المطلب الثالث: البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة والتي لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها¹. هي البيئة التي تعتبر خارجة عن سيطرة المؤسسة وإدارة التسويق فيها ولا يمكن التحكم بها ويطلق عليها البعض البيئة البعيدة لأنها خارجة عن إرادة المؤسسة ولا تستطيع التحكم بمختلف عواملها². تنقسم البيئة الخارجية إلى:

بيئة خارجية عامة أو كلية (PLESCTE (Macro environnement)
بيئة خارجية خاصة أو جزئية (Microenvironnement).

1. أهمية دراسة البيئة التسويق:

رغم اختلاف المنظمات من ناحية أنشطتها وأهدافها واستراتيجياتها إلا أنها تتفق على مدى أهمية دراسة البيئة العامة من جهة، والبيئة التسويقية بصفة خاصة من جهة أخرى، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي³: إن كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر بها و إن بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل منظمة و يتوقف تحقيق المؤسسة لدرجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية على مدى قدرتها على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات و تقوم علمية التخطيط التسويقي على تحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة (تحليل البيئة).

كما تساعد دراسة البيئة التسويقية بنوعها الداخلية والخارجية على تحديد ما يلي⁴:

- وضع الأهداف أو تعديلها حسب نتائج الدراسة بالنسبة لمختلف الإدارات حيث تساعد دراسة المستهلكين

إدارة التسويق في وضع البرامج التسويقية.

1.. عبد الجبار مندبل، نفس المرجع ، ص 30.

2- زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، "مبادئ التسويق"، دار صفاء، الأردن، 2009، ص35.

3- عبد السلام أبو قحف، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص80-83

4- عبد العزيز صاحب بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 151.

- تساعد في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن تحقيق هذه الاستفادة.

- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمام المؤسسة.

- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي سوف تتعامل معها المنظمة، كما تساعد في بيان أنماط السلوك الاستهلاكي

مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها

2. البيئة الخارجية الجزئية:

"العوامل المرتبطة بشدة مع المنظمة والتي تؤثر على قدرتها في خدمة الزبائن"¹.

"هي تلك البيئة التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على خدماتها لعملائها وتتكون هذه البيئة من المؤسسات التسويقية

وغير التسويقية التي تلعب دورا مهما في العلاقة مع المؤسسة"².

"هي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة"³.

- يمكن تلخيص عناصر هذه البيئة كما يلي:

أ- المنافسون⁴:

المنافسون هم مجموعة من المنظمات المتقاربة في الحجم و الإمكانيات التي تهدف إلى العمل في نفس السوق

الذي تعمل فيه المنظمة و تقدم نفس السلع و تخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المنظمة و يتوقف ما

تحصل عليه المنظمة من حصة سوقية على قوتها النسبية بالمقارنة مع المنافسين .

ويرى بورتر أن تحليل المنافسة يقتضي بالإجابة على أربعة أسئلة :

-هل المنافس يشعر بالرضا عن موقفه التنافسي الحالي في السوق ؟

-إذا كان المنافس غير راضي عن وضعه الحالي ما هي التعديلات في إستراتيجياته، و ما درجة خطورة القيام بهذه

التعديلات ؟

1- فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة ملازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين ، الطبعة الأولى، سوريا، 2002، ص15.

2- د. عبد الجبار مندوب، نفس المرجع، ص31.

3- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006 ، ص37.

4-زيد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، نفس المرجع السابق، ص45-46.

- ما هي جوانب الضعف لدى المنافس و التي يمكن إستثمارها لصالح المنظمة ؟

- ماهي التصرفات التي تدفع بالمنافس إلى إتخاذ إجراءات مضادة ؟

ب- الموردون:

هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة مثل المواد الأولية، الآلات، قطع الغيار للآلات،

معدات الإنتاج...¹

تقوم إدارة التسويق بالاتفاق مع إدارة المشتريات باختيار المورد الملائم في ضوء عدة اعتبارات منها :

- جودة المواد والسرعة في توريدها و شروط البيع والتسليم والتسديد والخصم و الضمانات والكفالات والسمعة

التجارية و القدرة الإنتاجية وبالتالي فإن عدم اختيار المورد المناسب سيؤثر على الخطط التسويقية.²

ومنه لا بد للمنظمة أن تقوم بدراسة الموردين لكي تضمن توافر ما تحتاجه بصورة دائمة عند أقل سعر، وجودة

مرتفعة في الوقت الذي تحتاجها فيه.

ج- الزبائن:

و هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع و الخدمات التي تقدمها منظمات الصناعة فعلى المنظمة أن تجمع

المعلومات الكافية عن العملاء الحاليين و المرتقبين لتضع الإستراتيجية التي تتناسب مع خصائص العملاء و رغباتهم

و أماكن وجودهم و كلما زادت معرفة المنظمة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص المتاحة و التهديدات

المحتملة .

ولذلك المنظمة أن تدرس النقاط التالية : بيان نوعيات المستهلكين و تقسيماتهم و دراسة وتحليل سلوك

المستهلكين و تفضيلاتهم و أنماطهم الإستهلاكية و التعرف على الدخل و القوة الشرائية و دراسة الخصائص

الديمغرافية للمستهلكين.

1- د. عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع، ص97.

2- زياد محمد الثرمان، عبد الغفور عبد السلام، نفس المرجع ، ص44.

يعتبر سوق العمل أحد أهم القوى الموجودة في بيئة المنظمة الصناعية التي ينبغي تقييمها بصفة دورية للتعرف على ما تخلقه من فرص و تهديدات ، فغياب العمالة المدربة هو تهديد في حين أن زيادة فرص العمل يمثل فرصة للمنظمة للحصول على عمالة رخيصة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج .

و- السلع البديلة:

عرض خدمات أو سلع بديلة يعتبر تهديدا يمكن للمنظمة تجنبه من خلال زيادة الإستثمار في البحوث و التطوير لتخفيض الأسعار و رفع الجودة ، ويزداد تهديد السلع و الخدمات البديلة في الحالة التالية :

- قدرة السلع و الخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص أو أفضل.
- عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر و جودة المنتج البديل و سعر و جودة المنتج الأصلي.

- عدم تحمل العميل لتكلفة تحول نتيجة إتخاذ قرار بشراء السلع و الخدمات البديلة
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد و لا يمكن تعديل منتجات الصناعة نظرا لقصور الإمكانيات المادية و الآلات و عدم قدرتها على إنتاج منتج آخر .

2) البيئة الخارجية الكلية:

تتطور المؤسسة مع مورديها، وسطائها، زبائنها، منافسيها، وجمهورها ضمن السياق الكلي للمجتمع، هياكل هذا المجتمع لها تأثير عميق على المؤسسة، وهي عوامل غير قابلة للتحكم وبالتالي على المؤسسة أن تتأقلم معها، ويمكننا تقسيم هذه القوى إلى ستة عناصر أساسية: الديمغرافيا، الاقتصاد، الموارد الطبيعية، التكنولوجيا، السياسة والقانون، الثقافة والاجتماع¹.

أ- الديمغرافيا :

أول عنصر تأسيسي لمحيط المؤسسة هو السكان، لهذا يهتم مسؤول التسويق بمختلف خصائصهم، الحجم، التوزيع الجغرافي، الكثافة، التوزيع حسب السن، معدل المواليد والوفيات، التركيب الاجتماعي، الثقافي والانتماء الديني...

ومن أهم الانشغالات في هذا المحيط: الانفجار السكاني العالمي و الحركة الجغرافية و المستوى التعليمي المتزايد و المؤسسة الخدرة تواجه هذه التغيرات بالأخذ بعين الاعتبار تقديرات في المدى المتوسط والطويل وتخطط بهذه النتائج لتطور تشكيلة المنتجات والسوق.

ب- المحيط الاقتصادي:

تعتبر البيئة الاقتصادية أحد أهم العناصر التي تؤثر وتتأثر بالجهاز التسويقي للمنظمة، لذا فمن الضروري أن يتعرف المسؤولون عن النشاط التسويقي على الخصائص والعناصر الأساسية لهذه البيئة كالدخل الحقيقي ونموه، الادخار والمديونية، تغير أنماط الإنفاق².

ومنه يجب معرفة تأثير أهم المؤثرات الاقتصادية كمعدل البطالة، التضخم، توازن ميزان المدفوعات والمعدلات النقدية على الاستهلاك والشراء³.

1 - KOTLER. P , DUBOIS. B, "Marketing Management", publi Union, 10em édition, paris, 2000, p 173.

13 - محمد حافظ حجازي " المقدمة في التسويق"، دار الوفاء، مصر، 2005، ص333.

3 -Coutelle-Brillet.P, Gartés.v," Marketing",Ed PEARSON et ENODE , France, 2004, p 125.

ج- المحيط السياسي والقانوني:¹

يتمثل سياسيا في التيارات السياسية الحالية التي تخص حرية التجارة الخارجية (المنظمة العالمية للتجارة) وحرية التجارة و سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول و تحديد الاستثمارات الأجنبية و الحواجز غير الجمركية التي تؤثر سلبا على التجارة الدولية و الوقائع السياسية الكبرى، (كالاقتخابات).
وقانونيا يعبر عن الخط السياسي بمجموعة من القوانين تكون نظاما معينا وهذا يمس العلاقات التجارية الداخلية والخارجية ومن بينها: قانون المالية، قانون الضريبة، قانون المحافظة على البيئة، قانون حول الدخل الأدنى... الخ.

"إن تجاهل أو عدم معرفة هذه القوانين والتعليمات قد يسبب فرض غرامات وإحراجات، ودعاية سلبية وقضايا مدمرة للمنظمات مما يستدعي إقامة إدارة قانونية تعمل على دراسة هذه البيئة وتوضيح معالمها والتعامل معها"².

د- المحيط الثقافي الاجتماعي:

إن التطورات الكبيرة في القيم والعادات الاجتماعية والأنماط السلوكية لدى المستهلكين لها الأثر الكبير والواضح على البرامج التسويقية التي تقوم بها المنظمات، كما أن التحولات الاجتماعية والهجرة من الريف إلى المدينة ذات أثر مباشر على الأنماط السلوكية والمعيشية للمواطنين ولذلك بدأت المنظمات الآن تراعي كافة العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على أدائها التسويقي منها: الاهتمام المتزايد من قبل المستهلكين بالقضايا الصحية واللياقة البدنية والبيئة، الثقافة الفرعية، الطبقة الاجتماعية.

"وبالتالي ينعكس هذا المحيط على الأداء التسويقي للمنظمات بشكل كبير، وذلك من خلال تحديد أسلوب التعامل مع المستهلكين وأساليب تقديم وعرض المنتجات وكيفية إيصالها وتقديمها للانسجام مع القدرات الثقافية- الاجتماعية المتاحة في ذلك السوق المستهدف"¹.

1- أ.د. عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع، ص 37-39.

2- نظام موسى سويدان، د. شفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحفمد، الأردن، 2003، ص 72.

يرتبط النمو الاقتصادي العالمي بصفة وثيقة بعدد وطبيعة التكنولوجيات الأساسية المكتشفة، لذا يجب على المؤسسة الإطلاع على كل ما هو جديد في هذا المحيط والذي قد يعتبر فرصة ومصدرا للتطور أو العكس ومن أهم العوامل في هذا المحيط: سرعة التقدم العلمي و الإبداع بلا حدود و التنظيم المتزايد للبحث.

ه- المحيط الطبيعي (الموارد الطبيعية)³:

تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة أيضا للتأثير من جانب العمل التسويقي. أصبح الناس يفكرون ويهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية كما أصبحوا قلقين من إنهاك طبقة الأوزون، لذا يجب على خبراء التسويق أن يعرفوا أربعة اتجاهات أساسية في تغيير البيئة الطبيعية وهي: العجز في المواد الخام (ندرة أو نفاذ المواد الأولية) وزيادة أسعار الطاقة و تلوث البيئة و التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية.

1- ثامر البكري، "التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة"، دار البازوري، الأردن، 2006، ص55.

2 - KOTLER. P , DUBOIS. B, op,cit, p 185.

3- فيليب كوتلر وآخرون، ترجمه مازن نفاع، نفس المرجع، ص39-40-41.

تحليل نقاط القوة / الفرص و المخاطر Opportunities, Weakness, Strength ,Strength

Threats.

يعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم ديناميكية المؤسسة و البيئة الخارجية. يأخذ تحليل القوة و الضعف ب الاعتبار الداخلية الميكروبية البيئية سابقا. و يمكن تصنيف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة. و المثال اللاحق يتضمن نوعية العوامل و تدرجها في نموذج مثالي لتحليل القوة و الضعف.

يهتم تحليل الفرض و المخاطر بالبيئة الماكروية في محاولة للتركيز على اتخاذ المؤسسة في المستقبل . و يمكن أن تكون الفرض تكنولوجيا جديدة أو تطوير البيئة التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن . و يسمح هذا التحليل ببناء قوة المؤسسة و خلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن . و مهم أيضا لأخذ بالاعتبار ، مثل خدمة "

"CALL-BACK" التي تأتي من البيئة الخارجية . ما هي المخاطر الكبرى التي تواجهها المؤسسة ، الآن و خلال الأعوام الخمس القادمة ؟ يجب مراقبة هذه المخاطر التي تواجهها المؤسسة بشكل مستمر للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

تحليل البيئة التسويقية.

يجب فهم ديناميكية البيئة التسويقية في البلد و الإقليم سواء فيما يتعلق بالوضع الحالي أو خلال السنوات القليلة القادمة. و تتعرض البيئة الماكروية للتغيير ، و يمكن من خلال استخدام الأدوات المناسبة لتحليل القوة و الضعف و

الفرض و المخاطر (SWOT) تحديث المعلومات باستمرار . بعد نقاش المجموعة يتم عمل تحليل SWOT صناعات في البلد و الإقليم.

تتبنى خطوات مختلفة و تطويرية تسعى من تقليل هفوات الطريقة السابقة.

الفكرة القاعدية التي تتأس عليها هي تحليل المشكل انطلاقا من منظورين و في سياق ذلك يتم ترتيب مخططي أو استراتيجيين.

- إستراتيجية الأولى : تؤسس على مجموعة فرضيات تتعلق بنظرة خاصة بالمحيط.

- إستراتيجية الثانية : فهي تنشأ مع الأخذ في الاعتبار بعض الفرضيات الموضوعة في المخطط الأولى الأكثر ملائمة.

الفرضيات الجديدة تكون واقعية و تتخصص بنظرة مميزة و مختلفة للمحيط كما يتعلق الأمر هنا أيضا بالتصدي لا إستراتيجية مضادة تكون فيها قابلية التغيير و التحول الصفة العملية أكثر أهمية.

مخطط و مخطط مضاد يعرضان على مستوي المؤسسة لأجل عملية تحليل تسلسلية تستعرض كل النقاط لمختلف الأعمال أين يمكن حصر الأبعاد و التوجيهات الخاصة للمحيط.

هذه الطريقة تمكن مستوي المؤسسة من الاستبعاد الجيد للأمور و من ثم يتوصلون إلى تحديد بدقة العناصر المضادة و الموافقة لكل مسألة .

حسب هذه الخطوات تقدم إستراتيجية أولى ثم الإستراتيجية المضادة لها .

تقوم الطريقة الديكتيكية أيضا بأبعاد بعض الأخطار للمخططات السابقة لها و كما و في مقابل ذلك لها بعض الأضرار المعتر ، فثقل الإستراتيجية يلزم صياغتها تتطلبان الكثير من الوقت و الهام من الموارد و مستوي المؤسسة يتوجب عليهم تكريس جهود جبارة لتقدم مفيدة في حالة و جود شك على مستوى نوع الفرضيات أو حتى الإستراتيجية المتبناة.

في الحالة التوسع في كل ميدان من نشاطات المؤسسة يجب الحفاظ و حمايتها مع الأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجية الحالية و ذلك بدراسة دور حياة المنتج ، و أيضا إستراتيجيات المنافسين و التطور التكنولوجي ، و الظروف الاقتصادية..... إلخ.

و بالنسبة هذا النموذج يوضح بعض الحلول الإستراتيجية تتطلب من المحلل أن يختار ما بين التطوير أو الإبقاء أو بين الإبقاء أو التخلي.

المطلب الرابع : تكوين واختيار إستراتيجية تسويقية :

بعد تحديد المؤسسة التمتع و التوضع الذي تريد أن تشغله في القطاع السوقي و الصورة التي تعكسها تشكيلة منتوجاتها و جب عليها اختيار الأداة الإستراتيجية التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها على المستوى المتوسط و القريب و التي تخدم المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، و من هنا تأتي الخطوات الخاصة بتشكيل الإستراتيجية التي تبدأ :

مرحلة التحليل:

على ضوء مجمل المعطيات المستوفاة من التحليل الداخلي و الخارجي و عملية التشخيص و تحليل ملفات الأعمال و ميادين النشاط الإستراتيجي و على ضوء رسالة و رؤية المنظمة و النتائج التي خلص إليها التحليل الخاص بأدوات التحليل الإستراتيجي و معطيات السوق المستهدف و متطلبات التمتع الجيد، تقوم المؤسسة بتحديد مختلف الإستراتيجيات الملائمة حسب النشاط و تطور المنافسة و شدتها حيث أن هناك ثلاث أنماط من الإستراتيجيات التسويقية الواسعة الاستعمال و هي : ثلاثة إستراتيجيات تنافسية الأساسية المقدمة من طرف (porter) و إستراتيجيات النمو الخمس و الإستراتيجية التنافسية الأربعة المطورة من طرف (kotler).

1. الإستراتيجيات التنافسية الأساسية:

السيطرة بواسطة التكاليف (Overall cost leadership)

المؤسسة على ضوء هذه الإستراتيجية تقوم بالإنتاج¹ في القطاعات المرتفعة التكاليف نوعا ما ففي هذا الصدد تقوم المؤسسة باستهداف قطاعات واسعة لتقدم منتوجات نمطية، حيث أن المنتوج ينظر إليه بالمقارنة مع منتوجات المنافسة وهنا المؤسسة تشتغل على القطاع السوقي بأقل تكلفة لإنتاج و توزيع و بذلك تكتسب القدرة على تحديد أسعار منتجاتها في مستويات أقل من المنافسة.

إستراتيجية التمييز التسويقي (differentiation)

في هذه الإستراتيجية المؤسسة تعطي أهمية خاصة لتمييز المزيج التسويقي الذي يسمح بالتمييز الشديد للأبعاد المدركة من طرف الزبون و الذي يتيح للمؤسسة في النهاية الأمر تطبيق سعر عالي بالنسبة للسوق (مرسيدس)، التمييز : الجودة، الخدمات المرتبطة بالمنتوج و التكنولوجيا المستعملة.

إستراتيجية التركيز التسويقي (Focus)

تتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسة تركيز جهودها التسويقية على قطاع سوقي ضيق، و خدمة هذا القطاع للاستفادة من المزايا التي تمنحها عملية التركيز المتخصص و المتمثلة أساسا في المعرفة الجيدة بالقطاع و عدم تبديد الجهود التسويقية التي تنطوي على إسراف الكثير من الموارد، و تحقيق عوائد مرتفعة ناجمة عن تخصص النشاط التسويقي.

¹ Nathalie, V, "Toute la fonction Marketing", ed Dunod, paris, 2005, p34

الهجوم على عدة جهات: المؤسسة المتحدية تواجه بصفة مباشرة رائد السوق بنفس الوسائل التي يستخدمها على نطاق واسع مدعومة بذلك بموقع سوقي قوي يمكنها من مواجهة عدة منافسين رئيسيين في آن واحد.

الهجوم الجاني: المؤسسة المتحدية تهاجم رائد السوق بطريقة ذات أبعاد إستراتيجية بحيث تتبع نقاط الضعف وتتحاشى مواطن القوة للمنافس و من تم فلهجوم الجاني يتعلق أساسا بالطرق الكلاسيكية التي تستخدم السعر كميدان للصراع التنافسي.

إستراتيجية الإقتداء (Follower):

المؤسسة عندما تحتل المراتب الثانوية في السوق تلجأ إلى تقليد الشركات المنافسة بحيث تتفوق هذه الأخيرة على المؤسسة في الكثير من ميادين النشاط وهنا يتوجب عليها التركيز على نقاط قوتهم و محاولة إقتداء إستراتيجيتهم المتبعة حتى يتسنى للمؤسسة تعزيز و تقوية و وضعيتها التنافسية وضمان الاستمرارية والبقاء في السوق .

إستراتيجية المتخصصين (Nichers):

هذه الإستراتيجية تلحق بإستراتيجية التسويق المركز لهورتو بحيث تقوم المؤسسة بالتركيز على مجال ضيق و التموقع فيه حيث يخضع اختيار المجال لاعتبارات خاصة بنمط الزبائن، الخصائص التقنية، نوعية التمييز بعد ذلك تقوم المؤسسة بانتقاء الإستراتيجية التسويقية وتقسيمها إلى استراتيجيات فرعية تعنى بالمدى المتوسط وتخص المخطط الاستراتيجي الفرعي للكفاءات، الموارد المالية ، المخطط الاستراتيجي الفرعي للمنتوج والمخطط الاستراتيجي للتوزيع واللوجيستيك.

2. التخطيط التسويقي على المستوى التشغيلي (Marketing planning on the operational level)

بعد عملية اختيار إستراتيجية الملائمة لتوجه المؤسسة وقيامها بتكليف الإستراتيجية المنتهجة إلى استراتيجيات فرعية، تقوم المؤسسة على المستوى العملي بترجمة الإستراتيجية التسويقية العامة لها ومختلف الاستراتيجيات الفرعية إلى مخططات سنوية خاصة بنشاط أعمال (business plans) حيث يتم وضع كل من استراتيجيات الفرعية الخاصة بالمنتوج- السعر- الترويج والتوزيع.

إن المخطط التسويقي الخاص بنشاط الأعمال والإستراتيجيات التسويقية الفرعية ، تخدمان في المجال المتوسط والقريب الأهداف الإستراتيجية العامة ورؤية المنظمة، بحيث ترسم الأهداف والخطط العملية على ضوء هذه الأخيرة بالكيفية التي تضمن الاستغلال الأمثل و التناسق لمختلف النشاطات والأدوات التسويقية المستعملة والمتاحة للمؤسسة عن طريق تحديد:

1.2. المخطط العملي للمزيج التسويقي:

يضم هذا المخطط العناصر المكونة للمزيج التسويقي بحيث يشمل :

● المخطط العملي للمنتوج:

وينطوي على:

1- تحديد اسم المنتوج ، استعمالاته ، وضعيته بالنسبة للمنتوجات المنافسة ووضعيته في القطاع السوقي ككل.

2- تحديد خصائصه التقنية: (المكونات، طرق التصنيع، العمليات الخاصة بالإنتاج، الجودة، المقاييس)

3- تحديد الخصائص التجارية للمنتوج: (العلامة، الغلاف، التخزين، التشكيلة)

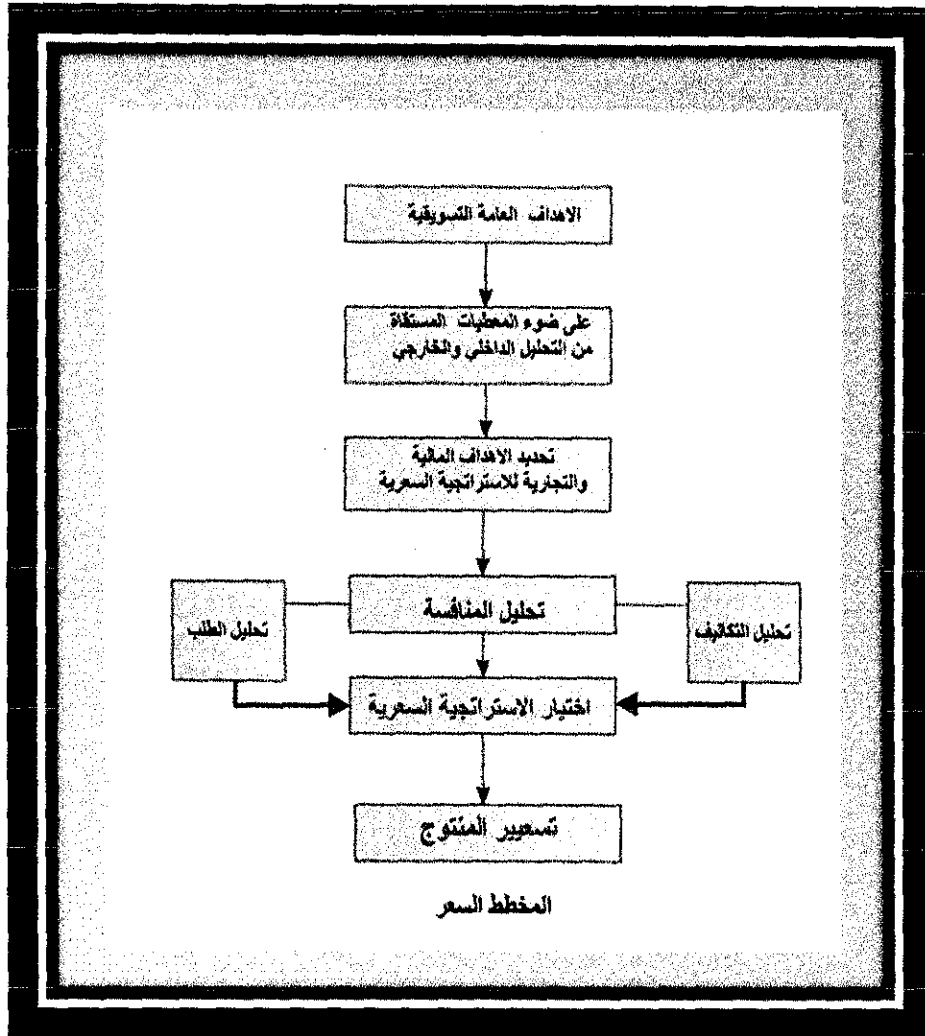
4- تقدير دورة حياة المنتج وتطوره المستقبلي.

● المخطط العملي للسعر:

إن عملية تحديد السعر¹ تتم وفقا للطلب الخاص بالسوق والمردودية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والاعتبارات الأخرى المتعلقة بالاختيارات الخاصة بالتموقع والأهداف التسويقية العامة التي تعكس الإستراتيجية السوقية المنتهجة، الشكل الموالي يوضح بإيجاز مختلف الخطوات التي على أساسها يتم اختيار وتحديد الإستراتيجية السعرية في ضوء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

¹ Amerein.P, Barczyk, Evrard.R, Rohard.F, Sibaud.b, Weber.p, "Marketing strategies et pratique", ed Nathan, paris 2000, p213

الشكل (17): المخطط العملي للسعر



, Source : Amerein . P, Barczyk ,Evraad . R, Rohard .f, sibaud . b.weberd .p. "Marketing strategies et pratique" , Ed Nthan , paris 2000, p231.

• المخطط العملي للتوزيع:

يبدأ مخطط¹ التوزيع: بتحديد الأهداف البيعية والتوزيعية وفقا لنوعية القنوات، المنتجات وغط الموزعين و تحديد الوسائل المستثمرة على مستوى كل قناة توزيعية .

وهو على علاقة بـ: الإستراتيجية التسعيرية و شروط العرض (من ائتمان - مدة التسليم- الخصومات.. الخ) و الإستراتيجية الترويجية وتشمل (نمط الرسالة الإعلامية ووسائطها - القوى البيعية).

• المخطط العملي الترويجي:

يكتسي المخطط الترويجي أهمية بالغة في التخطيط التسويقي العملي نظرا للميزانية المعتبرة الموجهة لهذا الأخير وارتباطاته المباشرة بعملية التموقع في السوق، إن المخطط الترويجي يشمل: و تحديد الأهداف العامة التسويقية و تحديد أهداف النشاط الترويجي و تحديد المزيج الترويجي و تحديد أدوات ومستويات الرسالة لترويجية و رصد الوقت المناسب للقيام بالحملة الترويجية و تحديد الميزانية المخصصة لتنفيذ المخطط الترويجي.

2.2 التنفيذ:

إن تنفيذ المخطط التسويقي يعنا أساسا بالمستويين الوظيفي التكتيكي والعملي التشغيلي لكن الأساس هو إشراك جميع الوفد في تبني وتنفيذ المخطط الموضوع حيث يتوقف نجاح هذا الأخير على عوامل مختلفة تشمل قيم الأفراد، وثقافة المؤسسة، هيكلها التنظيمي، ومواردها وقدراتها التي تعتبر العناصر الحاسمة المحددة للأداء، ففشل أو نجاح أي مخطط تسويقي لا يمكن نسبه إلى الاختلالات أو الأخطاء التي قد تشوب احد مراحل التخطيط وإنما يتوقف على عملية التنفيذ التي تعنى بشكل الأساسي بالأفراد، فهؤلاء هم الذين يخللون ويقدررون وينفذون القرارات بشأن مختلف الاختيارات الممكنة.

¹ Amerein.P, Barczyk, Evrard.R, Rohard.F, Sibaud.b, Weber.p Op-cit, p246

3.2 الرقابة:

إذا كان التنفيذ يتركز بشكل كبير على المستويات التشغيلية الوظيفية المتوسطة والدنيا للمؤسسة فإن الرقابة تعنى بكل المستويات والمراحل لاكتشاف وقياس وتصحيح الأداء والتأكد من أن مجمل الأنشطة والخطط التسويقية الموضوعية لبلوغ الأهداف يتم تنفيذها بالشكل المرضي وللرقابة ثلاث خطوات هي : وضع المعايير التي من خلالها يتم قياس الأداء وقياس مستوى الأداء الفعلي و تصحيح الانحرافات و كما ان عملية الرقابة تعنى بعدة الأساليب هي الأساليب التقليدية وتظم التقارير و الملاحظة الشخصية و الأساليب الحديثة: مثل خريطة كانت، وبارت (PERT).

خاتمة الفصل

من خلال هذا فصل تتضح جليا بعض المفاهيم المقتضبة عن التخطيط التسويقي حيث اقتصرنا هذه الدراسة على الجوانب الوصفية البحتة التي تعنى بتحديد الغموض الذي يسود المفاهيم المرتبطة بالتخطيط التسويقي حيث يمكن القول أن:

التخطيط التسويقي مفهوم شامل ومتشعب نظرا لطبيعة المتسعة التي يتصف بها التسويق، كما أن هذا الأخير أي التخطيط التسويقي يأخذ ثلاث مظاهر: التحليل الذي يتركز في المستوى الاستراتيجي، التوقع الذي يتمحور حول المستوى الوظيفي والتنفيذي الذي يدور حول المستويات التشغيلية للمنظمة، وعلى هذا الأساس فالتخطيط التسويقي مفهوم شامل يلم بالمستويات الإستراتيجية والوظيفية والعملية وهو لا يختلف كثيرا عن التخطيط الإداري وإنما يتميز ببعض الخصوصيات المتعلقة بطبيعة التسويق.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

المبحث الأول : نبذة عن المتعاملين الثلاثة في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

مقدمة الفصل

عرفت السوق الجزائرية تطورا " ملحوظا " و " سريعا " في مجال الاتصالات، وخاصة خدمة الهاتف النقال، هذه المنافسة كانت شديدة منذ بدايتها بين المتعاملين الثلاثة الجدول الموالي يوضح تطور الحصة السوقية في الهاتف النقال، المعادلة الموالية توضح كيفية حساب الحصة السوقية:

الحصة السوقية = مبيعات المؤسسة / مبيعات السوق الإجمالي * 100

$$PM = \text{Ventes de l'entreprise} / \text{Ventes du marché} * 100$$

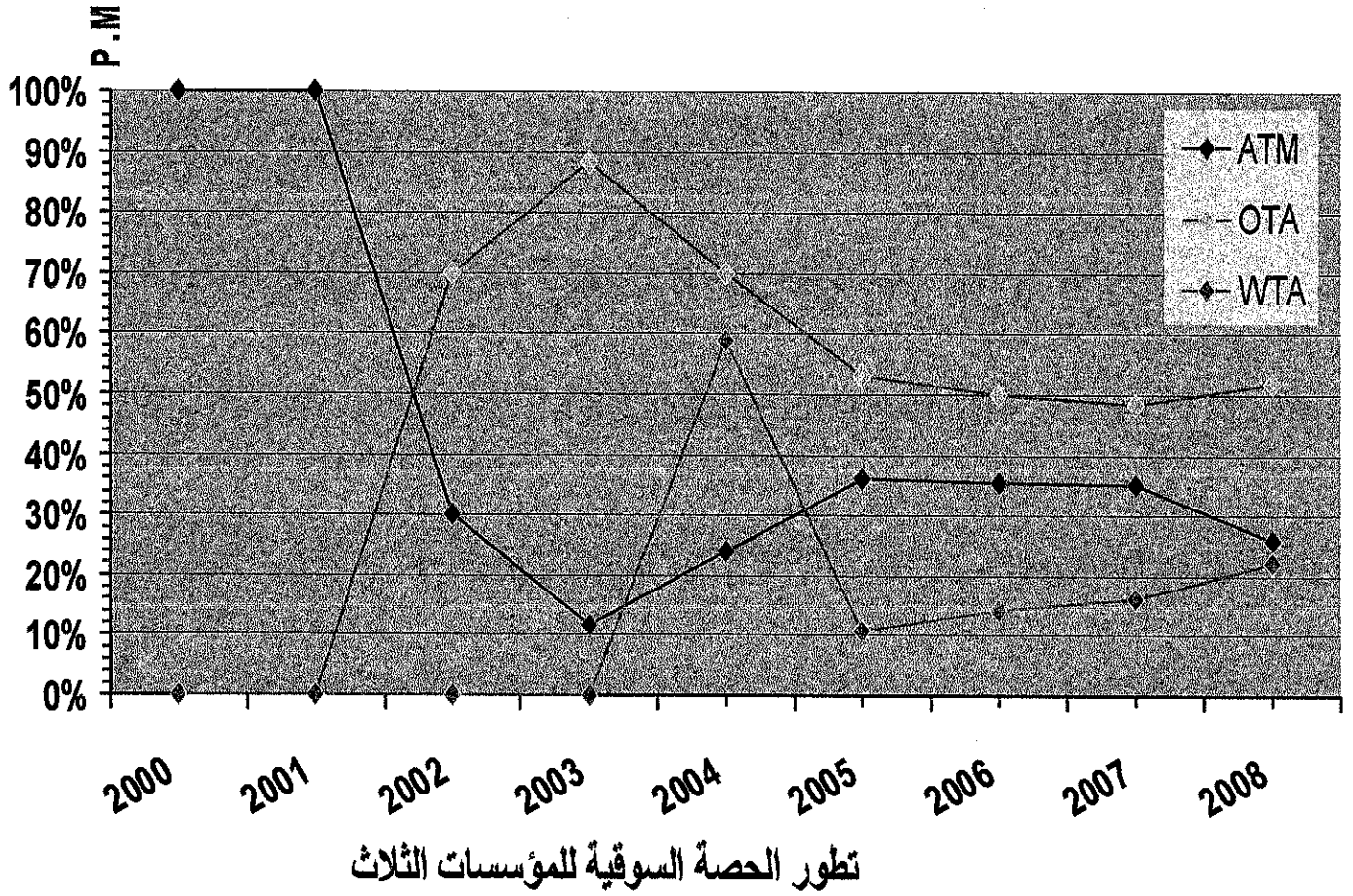
جدول رقم (01): تطور الحصة السوقية في الهاتف النقال للمؤسسات الثلاث

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	المتعامل
OTA	%00	%00	69.97	88.41	70.01	53.27	50.15	48.55	51.85%	
WTA	%00	%00	%00	%00	5.89%	10.81	14.24	16.28	22.22%	
ATM	%100	%100	30.03	11.59	24.10	35.93	35.60	35.17	25.92%	
المجموع	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بكتاب Benachenhou.A, "Les nouveaux investisseurs" Ed alpha sign,france,2006,P51.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

شكل رقم (18): تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول أعلاه

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم للاتصالات الجزائر و منافسيها

المطلب الأول : أوراسكوم للاتصالات الجزائر " OTA " (جيزي).

إن الحديث عن التعامل الثاني للهاتف النقال في السوق الجزائرية "جيزي" يدفعنا إلى ضرورة لا مفر منها، إلا وهي التطرق إلى ومضة تاريخية عن جذور هذا التعامل، إذ تعود ملكية هذا التعامل إلى شركة الاتصالات المصرية والمسماة أوراسكوم تيليكوم القابضة "Orascom Télécom Holding" وهي شركة مصرية رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت وغيرها من مجالات الاتصالات، وهذا على مستوى المحلي والعربي والإقليمي، وحتى العالمي، وقد تعدى مجال نشاطها إلى عدة قطاعات لا علاقة لها بالاتصالات كقطاع الاسمنت عبر فرعها "أوراسكوم للاسمنت" وقطاع المعادن والصناعات التحويلية عبر فرعا La Société De La Construction Industriel Et De Lindkotnet واقتحمت عالم البورصات باستحواذها على أكبر قدر ممكن من الأسهم و السندات في مختلف البورصات المحلية والعربية، فعلى المستوى المحلي "السوق المصرية" أنشأت "أوراسكوم" الشركة المصرية للهاتف النقال (ECMS) L'egyptain Campany For Mobile services والمعروفة في السوق المصرية: بـ "MOBINIL" لقد اقتحمت الشركة المصرية للاتصالات مختلف الأسواق العربية كالأسواق الخليجية وشمال إفريقيا وآسيا واستحوذت على حصص الأغلبية في شركات الاتصالات الآسيوية كشركة الاتصالات الباكستانية وفي البنغلاداش والهند وغيرها، إذ وصل عدد زبائنها في مختلف أسواقها إلى ما يزيد عن 33 مليون مشترك نهاية 2005 ما يزيد عن 61 مليون مشترك نهاية شهر أوت 2007، وقد اقتحمت أوراسكوم المصرية السوق الجزائرية بعد الإصلاحات الكبيرة التي مست قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال المناقصة التي عرضتها السلطات الجزائرية على أكبر شركات الاتصالات العالمية على غرار الفرنسية للاتصالات « France Télécom » وشركة الاتصالات الصينية بالإضافة لأوراسكوم المصرية والتي فازت برخصة إنشاء

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

شركة الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر سنة 2001 والتي سميت "جيزي" وفيما يلي عرض لنشاط هذه الشركة المصرية في الجزائر:¹

لقد اقتحمت أوراسكوم المصرية السوق الجزائرية في شهر جويلية من سنة 2001 كأول متعامل أجنبي يقتحم السوق الجزائر وينشئ أول شركة اتصالات أجنبية للهاتف النقال برأسمال قدره 737 مليون أورو كبداية ثم وسع استثماراتها إلى ما يزيد عن 1 مليار دولار أمريكي لتصل مؤخر إلى 2.2 مليار USD، وبما يزيد عن 2700 عامل وأكثر من 8 ملايين مشترك، لقد عرفت شركة جيزي وراجا لا مثيل هل في السوق الجزائري ونسبة نفاذ في السوق الجزائرية تخطت كل الاعتبارات، وأصبحت تعد المتعامل المفضل للجزائريين، هذا النجاح لم يأتي من عدم بل كان نتاجا لعدة استراتيجيات اعتمدها خبراء الاتصالات في هذه الشركة إستراتيجية تخفيض الأسعار وإستراتيجية تحسين الخدمات المقدمة وتنويعها، بالإضافة إلى سهولة الاستفادة من هذه الخدمات عبر إستراتيجية مبنية على استخدام أحدث تكنولوجيات الترويج وعلى رأسها الإشهار، وفي ظل احتدام المنافسة عمدت "جيزي" إلى إنشاء فرع تابع لها من حيث الملكية ومستقل من حيث طرق التسيير ألا وهو فرع "ألو" ALLO OTA هذا الأخير بدوره أصبح يستحوذ على نسبة لبأس بها من حيث عدد المشتركين وكذا الخدمات التي يقدمها.

¹ - www.djezrygsm.com

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم للاتصالات الجزائر و منافسيها

الجدول (02): نسبة أوراسكوم للاتصال في الدول التي تنشط بها

النتيجة الصافية		رقم الأعمال		تموقعها في السوق	%الحصة السوقية	عدد المشتركين	% السيطرة	
%	\$	%	\$					
41	268	33	518	1/3	69	5.071	87.7	الجزائر
22	142	21	334	1/6	61	7.469	88.7	مصر
16	105	13	198	1/3	54	5.165	31.2	باكستان
4	27	5	71	2/2	35	1.562	50	العراق
16	104	10	158	1/3	45	1.089	100	الهند

Source: Benachenhou.A,"Les nouveaux investisseurs" Ed alpha sign,france,2006,P53.

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة " جيزي Djezzy "

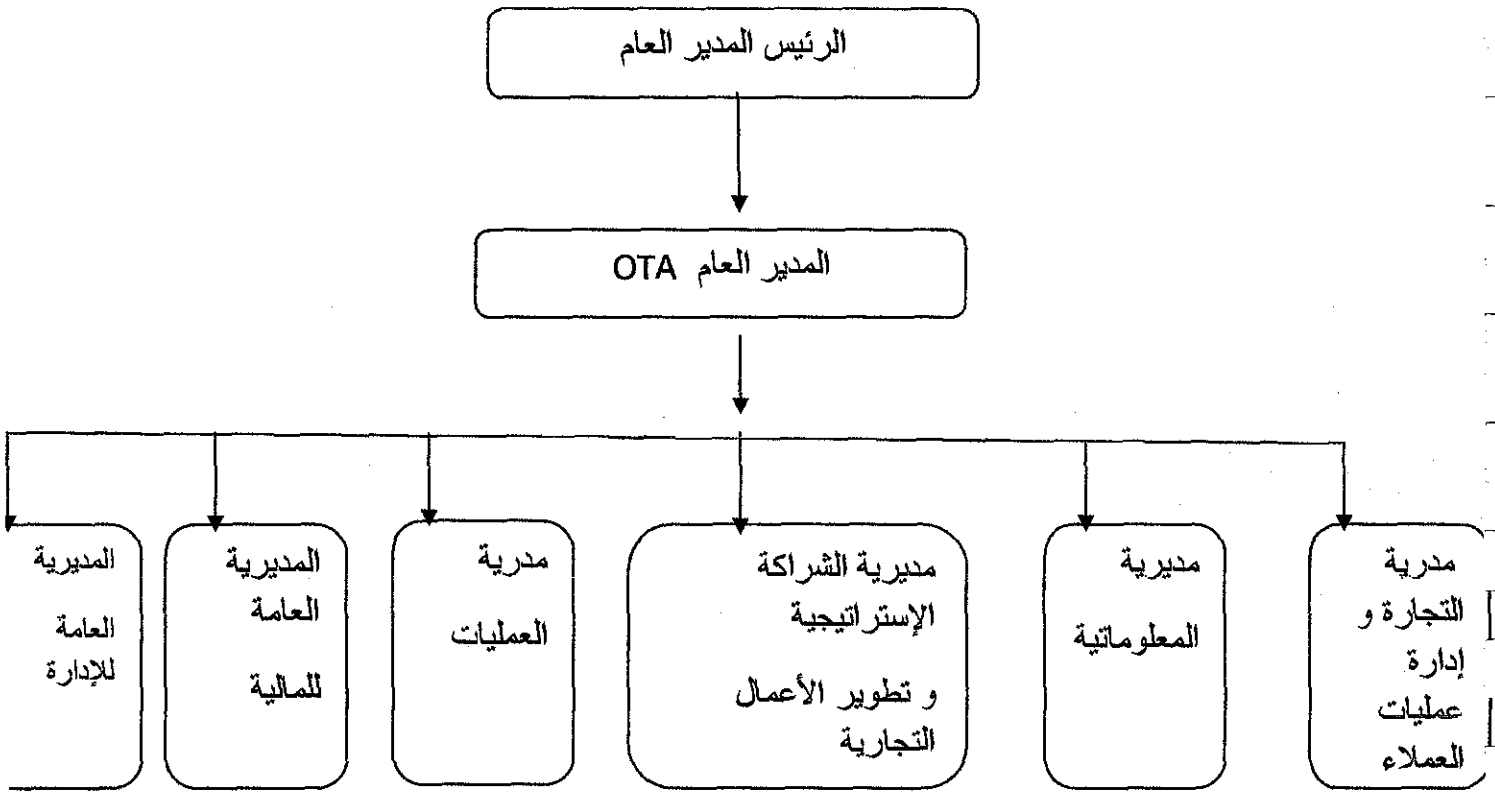
تعتبر " جيزي Djezzy " إحدى فروع " أوراسكوم للاتصالات ، و هي تنشط في الجزائر ، و قد حققت

أعلى نسبة من الحصة السوقية في مجال الهاتف النقال . شعارها

(عيش la vie) . مقرها في الجزائر العاصمة، و تنتشر عبر التراب الوطني من خلال و كالاتها المتعددة و

المتواحدة في كل ولايات الجزائر، يمكن عرض هيكلها التنظيمي العام كالآتي:

الشكل (19) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة " جيزي Djezzy".



المصدر: <http://www.otalgerie.com> تاريخ الإطلاع: 2010/03/23

2- أهداف مؤسسة " جيزي Djezzy "

و وضعت مؤسسة " جيزي Djezzy " نصب أعينها مجموعة من الأهداف ، لكنها جميعا تلتنقي لتحقيق الهدفين

الأوليين اللذين يوجهان إستراتيجيتها :

الهدف الأول : الحصول على المرتبة الأولى في السوق الهاتف و التحقيق أكبر حصة سوقية مقارنة بالمنافسين :

فمن خلال النجاحات التي حققتها " جيزي Djezzy " و ذلك استنادا إلى عدد المشتركين اللذين تمكنت من

الحصول عليهم ، فهذا يعني أن سياستها للنمو سوف تمكنها من الحصول على أكبر نسبة من الحصص السوقية و

بشكل سريع .

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

الهدف الثاني : تغطية ممتازة و شاملة لكل أرجاء البلاد : من أجل توفير نظام اتصالات من أعلى مستوى من الجودة ، " جيزي Djezzy" أنشأت شبكة باستخدام أفضل المعايير التقنية الموجودة.

- و تطمح أن تلمس الشبكة أكبر عدد من المستخدمين و أن يكون التواصل متاح لأي شخص في أي مكان يتواجد.

3- تطور وإنجازات مؤسسة " جيزي Djezzy" ²

الجدول رقم(03) : بعض الإحصائيات المتعلقة بإنجازات أوراسكوم لاتصالات الجزائر.

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد المشتركين	-----	مليون	ثلاثة ملايين	سنة ملايين	10 ملايين	13 مليون	14 مليون
عدد الموظفين	949	1366	1904	2700	3300	4015	4895
قيمة الإستثمارات	11043	19211	31077	33962	35765	38965	41377

Source: Benachenhou.A,op cité ,P53.

يمكن ذكر أهم التطورات و الانجازات التي حققتها " جيزي Djezzy" منذ بداية نشاطها في الجزائر كالاتي:
- في جويلية 2001 تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر ، بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع و ذلك مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي.

- و تعتبر " جيزي Djezzy" التسمية التجارية إلى ستخدمها لأوراسكوم للاتصالات في شبكة GSM في الجزائر و هي مشتقة من كلمتين " الجزء " و " الجزائر " ، و قد أعلن عن هذه التسمية في 07 نوفمبر 2001.
- بمجرد انطلاقتها رسمت أوراسكوم أولوياتها الإستراتيجية و هي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية و تغطية الثماني و الأربعين (48) ولاية قبل أوت 2003.

² <http://www.otalgerie.com>

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

4-1-1-1- جيزي كلاسيك (Djezy classique) .

تشكيلة جيزي كلاسيك " Djezy classic " ذات دفع جزائي مؤجل تتكون من ثلاثة أنواع :

اقتصادي، الربح، ممتاز. وهذه التشكيلة من منتجات جيزي تسمح بتسيير المكالمات بكل حرية حسب نوع

الاستهلاك ، وهي تسمح أيضا بالخدمات المجانية الآتية:

- الرسائل الصوتية و الرسائل القصيرة SMS و المكالمات المزدوجة و تحويل المكالمات و إظهار الرقم.

4-1-1-1- العرض الاقتصادي (Economique)

باشتراك شهري يقدر ب1200 دج ، هذا العرض الاقتصادي يسمح بالحصول على 120 دقيقة من المكالمات

، 10 رسائل قصيرة داخلية ، 500 دج كرصيد أوله ، و تكون التعريفية بالثانية بعد الدقيقة الأولى .

2.1.1.4 العرض المريح (Confort)

باشتراك شهري يقدر ب 200 دج ، هذا العرض يسمح بالحصول على 250 دقيقة من المكالمات ، 20 رسالة

قصيرة داخلية ، 500 دج كرصيد أولى ، و تكون التعريفية بالثانية بعد الدقيقة الأولى .

3.1.1.4 العرض الممتاز (Excellence).

باشتراك شهري يقدر ب 3000 دج ، هذا العرض يسمح بالحصول على 450 دقيقة من المكالمات

30 رسالة قصيرة داخلية ، 500 دج كرصيد أولى ، و تكون التعريفية بالثانية بعد الدقيقة الأولى .

2.1.4 عرض جيزي مراقبة (Djezy Control) .

هذا العرض يربط بين الاشتراك وحرية الدفع المسبق ، و هذا ما يسمح بمراقبة تكاليف المكالمات و قياسها ،

وهذه الصيغة تعرض تشكيلة متنوعة و هي :

- مراقبة 1000: باشتراك شهري يقدر ب 1500 دج ، هذا العرض يسمح بالحصول على رصيد شهري

يقدر ب1000 دج من المكالمات ، 500 دج كرصيد أولي.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

- مراقبة 2000: باشتراك شهري يقدر ب2250دج هذا العرض يسمح بالحصول على رصيد شهري يقدر ب 2000دج من المكالمات ، 500 دج كرصيد أولي.

- مراقبة 3000: باشتراك شهري يقدر ب 3000دج ، هذا العرض يسمح بالحصول على رصيد شهري يقدر ب3000 دج من المكالمات ، 500 دج كرصيد أولي.

حيث تكون هناك فاتورة شهرية و عند انتهاء الرصيد يمكن التزود ببطاقات تعبئة جيزي ، و هي تسمح أيضا بالخدمات المجانية الآتية :

- الرسائل الصوتية و الرسائل القصيرة SMS .

المكالمات المزدوجة و تحويل المكالمات و إظهار الرقم.

3.1.4 عرض جيزي البطاقة (Djezzy carte).

هذا العرض عبارة عن عرض دفع مسبق أي بدون اشتراك شهرس و دون فاتورة ، حيث أنه عن طريق بطاقة

تعبئة جيزي يتم تزويد الرصيد (بطاقة تعبئة 500دج ، 1200 ، 2300دج) ، و يمكن الاستفادة من الخدمات الآتية :

-الرسائل الصوتية و الرسائل القصيرة و المكالمات المزدوجة و تحويل المكالمات و إظهار الرقم و إخفاء الرقم و خدمة التجوال (Roaming).

2.4 . جيزي المؤسسة (Djezzy Entreprise).

و هو عرض مخصص للهيئات و المؤسسات ورجال الأعمال . و يقدم هذا العرض نفس خدمات جيزي للأفراد

بالإضافة إلى (GMS FAX) و هي خدمة تسمح لمشركي جيزي المؤسسة باستعمال الانترنت أو الدخول في الشبكة المؤسسة بغية تبادل المعلومات.

و يضم هذا العرض مجموعة متنوعة من العروض يمكن الإشارة إليها كالآتي:

1.2.4. عرض (Djezy Business Control).

- فاتورة ثابتة ليس فيها سوى الاشتراك و فاتورة الاستهلاك بالثانية بعد الدقيقة الأولى و رصيد أولي يتكون من 500 دج و يمكن تزويد الرصيد في أي وقت بواسطة بطاقات تعبئة جيزي و التحكم في الميزانية و المكالمات بأسعار العرض المؤجل و مدة صلاحية رصيد التعبئة أعظمية.

2.2.4. عرض (Djezy Business).

هذا العرض مخصص لرجال الأعمال، و من بين أهم المزايا التي يقدمها ما يلي:

- فاتورة الاستهلاك بالثانية بعد الدقيقة الأولى .

- رصيد أولي يتكون من 500 دج.

- الأسعار الأقل على المستوى الوطني.

3.2.4. عرض (Business Control Plus).

يقدم هذا العرض اشتراكات شهرية و مصاريف دخول بأسعار أقل و هذا لتلبية رغبات المؤسسات الكبيرة و كذا لجان الخدمات الاجتماعية و النقابات، و هو يقدم نفس عروض " المؤسسة " السابقة بينما يختلف عنها في التعريف.

4.2.4 عرض (Flotte).

يسمح بالاستفادة من التخفيضات المطبقة على أسعار مصاريف الدخول و حقوق الاشتراك الشهري و هذا كلما زاد عدد الخطوط المقتناة. لهذا العرض نفس مزايا عروض

(Djezy Business) و (Djezy Business Control).

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

5- سياسة الإتصالات في مؤسسة "جازي":

تعتمد مؤسسة "جازي" للوصول إلى زبائنها و استهدافهم بترويجها على عدة وسائل اتصالية تخدم العلاقات التسويقية لإقامة علاقات جيدة مع زبائنها، نذكر فيما يلي بعض هذه الوسائل:

1.5 الإعلان الإخباري:

عن طريق النشرات الخاصة بكل منتج مقدم، يتم توزيعها عبر نقاط البيع و كذا داخل المعارض، و كذا دليل الشركة الذي يتضمن المعلومات الخاصة بها، المقالات الصحفية، و الموقع الإلكتروني.

2.5 الإعلان التذكيري:

يعتمد هذا النوع بشكل كبير عن طريق الملصقات، و الإعلانات في مختلف وسائل الإعلام، كما تحرص المؤسسة على تكرير الإعلانات و الإكثار من الملصقات في الطرقات و المدن لضمان تعرض الجمهور لها و بالأخص زبائنها.

3.5 تنشيط المبيعات:

عن طريق استعمال المعارض و الصالونات التي تمثل فرصا للبيع أكثر عبر محاولة حضور كل المعارض الوطنية و الدولية للتعريف بالمؤسسة و متوجاتها، و المسابقات و الطمبولات التي تمثل فرصة لتقديم الهدايا من خلال المشاركة في الكثير منها للتقرب من الزبائن و كذا تقديم الهدايا و الجوائز للزبائن الأكثر وفاء أو عبر خدمة امتياز.

4.5 النشر:

يظهر ذلك من خلال المطبوعات المختلفة من نشرات، أو مطويات، دليل الشركة، و الكتيبات الخاصة بها، و مختلف المقالات المجانية في الصحف و المجلات.

كما تشارك المؤسسة في عقد المؤتمرات الوطنية و الدولية التي من خلالها تقوم بنشر معلومات تعتبر مرجعا للعديد من الصحفيين يستخدمونها للكتابة عن الشركة و الدعاية لها.

كما تعتمد مؤسسة "جازي" كذلك على أسلوب آخر أكثر أهمية بالنسبة للزبون و المجتمع و هو السبونسورينغ من خلال رعاية مختلف الفرق الرياضية و كذا مختلف الحملات التحسيسية و التوعوية مقابل "le mécénat" ، من خلال دعم المنظمات ماليا و تقنيا بدون مقابل مباشر و الهدف هو تحسيس الصورة في الأجل البعيد مثل الأعمال الخيرية.

تعتمد مؤسسة "جازي" على سياسة توزيع فعالة لإيصال خدماتها إلى كل زبائنها عبر كامل التراب الوطني، حيث استطاعت و في مدة قصيرة الوصول إلى تغطية كاملة لكافة الولايات في الجزائر، باستعمال شبكة تغطية ذات نوعية جيدة.

كما تعتمد مؤسسة "جازي" لإيصال الخدمات مباشرة إلى الزبائن عن طريق مراكز الخدمات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني التي بلغت 70 مركز، تهدف هذه المراكز إلى حسن الاستقبال، تقديم الإرشادات و بيع المنتجات.

كما لدى مؤسسة "جازي" عدة مراكز خدمات موزعة عبر كل مناطق الوطن على النحو التالي:

- الغرب: 21 مركز خدمات يتوزعون من عين تموشنت شمالا إلى تندوف جنوبا.
- الوسط: 34 مركز خدمات يتوزعون من الجزائر العاصمة شمالا إلى غاية تلمسان جنوبا.
- الشرق: 18 مركز خدمات يتوزعون من عنابة شمالا إلى غاية البزري جنوبا.

المطلب الثاني: الوطنية للاتصالات الجزائر " WTA " (نجمة).

تعود ملكية المتعامل الثالث⁴ للهاتف النقال "نجمة" لشركة الاتصالات الكويتية التي اقتضت السوق الجزائرية سنة 2005 باستثمارات فاقت 700 مليون دولار، كمرحلة أولى، لتبلغ أواخر سنة 2006 المليار دولار أمريكي، وهي الآن تغطي جميع ولايات الوطن، رغم أنها دخلت السوق الجزائرية حديثا إلا أنها أصبحت من أهم المنافسين في هذا السوق، تستخدم "نجمة" أحدث التكنولوجيات المتوفرة في سوق الاتصالات العالمية، كما توفر لزبائنها ما يعرف بخدمات الوسائط المتعددة، ولا تكفي بنقل الصوت الذي أصبح خدمة تقليدية، وتبحث "نجمة" حاليا في ادخلا خدمة مكالمات النجدة لمشركيها، كما أنها ملتزمة بجميع المواصفات المطلوبة فيما يخص التغطية وجودة الصوت وفعالية نقل المكالمات، إذ حصلت على تقدير من سلطة الضبط المكلفة بالمتابعة والمراقبة في سوق البريد والمواصلات يعادل: 99.13% مما يعني أنها أوفت بكل التزاماتها.

⁴مير أحمد، 'دراسة سلوك وفاء الزبائن دراسة حالة سوق الهاتف النقال في الجزائر'، رسالة ماجستير، تأطير أ.د بن حبيب عبد الرزاق، تلمسان، 2008-2007، ص 160.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم للاتصالات الجزائر و منافسيها

المطلب الثالث : الجزائر للاتصالات موبيليس "ATM"⁵

قبل إعطاء بطاقة تعريفية للشركة الجزائرية للهاتف النقال يجدر بما الإشارة إلى الشركة الأم والتي تعد المتعامل التاريخي والأكثر قدما في السوق الجزائرية والمالك الوحيد لهذه الشركة، وهي الجزائرية للاتصالات (ALGERIE TELECOM) والتي أنشأت خلال الإصلاحات التي شرعت فيها الجزائر والتي مست قطاع الاتصالات من خلال المرسوم التنفيذي رقم 03-2000 في 05 أوت من سنة 2000، والذي ثبت القواعد المتعلقة بقطاع الاتصالات والبريد والمواصلات، الجزائرية للاتصالات هي شركة تساهمية مملوكة من طرف الدولة، ففي أفريل من سنة 2002 أخذت هذه الشركة على عاتقها مايلي:

- سد النقص الواضح في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر.
- تطور طريقة تشغيل وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

هذا بالإضافة إلى تحكمها في سوق الهاتف الثابت وحصولها على حصة معتبرة في سوق الهاتف النقال عبر فرها "موبيليس" وهذا بالاعتماد على خدمات القمر الصناعي (VAST, INMARSAT) زيادة على ذلك تحكمها في شبكة الانترنت (VOIX SUR NET, ADSL) تستعمل الجزائرية للاتصالات شبكة وطنية للنقل الرقمي متكونة من 25000 km من الأسلاك والموجات، هذا بالإضافة إلى احتواءها على شبكة تجارية متكونة من 120 وكالة تجارية، 120 قسم تجاري وأكثر من 42000 محل متعدد الخدمات - KIOSQUES MULTI-SERVICE (KMS) زد على ذلك استعمالها لشبكة بريد الجزائر بحوالي: 3500 نقطة بيع، على ضوء هذه الإحصائيات حددت الجزائرية للاتصالات مجموعة من الأهداف في أفق سنة 2009 أهمها:

- رفع حجم زبائنها في سوق الهاتف الثابت إلى 6718000 مشترك
- زيادة عدد المشتركين في فرعها "موبيليس" إلى حدود 8000000 مشترك

⁵مير أحمد، مرجع سابق، ص 153

يعتبر سوق العمل أحد أهم القوى الموجودة في بيئة المنظمة الصناعية التي ينبغي تقييمها بصفة دورية التعرف على ما تخلقه من فرص و تهديدات ، فغياب العمالة المدربة هو تهديد في حين أن زيادة فرص العمل يمثل فرصة للمنظمة للحصول على عمالة رخيصة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج .

و-السلع البديلة:

عرض خدمات أو سلع بديلة يعتبر تهديدا يمكن للمنظمة تجنبه من خلال زيادة الإستثمار في البحوث و التطوير لتخفيض الأسعار و رفع الجودة ، ويزداد تهديد السلع و الخدمات البديلة في الحالة التالية :

- قدرة السلع و الخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص أو أفضل.
- عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر و جودة المنتج البديل و سعر و جودة المنتج الأصلي.

- عدم تحمل العميل لتكلفة تحول نتيجة إتخاذ قرار بشراء السلع و الخدمات البديلة
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد و لا يمكن تعديل منتجات الصناعة نظرا لقصور الإمكانيات المادية و الآلات و عدم قدرتها على إنتاج منتج آخر .

2) البيئة الخارجية الكلية:

تتطور المؤسسة مع مورديها، وسطائها، زبائنها، منافسيها، وجمهورها ضمن السياق الكلي للمجتمع، هياكل هذا المجتمع لها تأثير عميق على المؤسسة، وهي عوامل غير قابلة للتحكم وبالتالي على المؤسسة أن تتأقلم معها، ويمكننا تقسيم هذه القوى إلى ستة عناصر أساسية: الديمغرافيا، الاقتصاد، الموارد الطبيعية، التكنولوجيا، السياسة والقانون، الثقافة والاجتماع¹.

أ- الديمغرافيا :

أول عنصر تأسيسي لمخطط المؤسسة هو السكان، لهذا يهتم مسؤول التسويق بمختلف خصائصهم، الحجم، التوزيع الجغرافي، الكثافة، التوزيع حسب السن، معدل المواليد والوفيات، التركيب الاجتماعي، الثقافي والانتماء الديني...

ومن أهم الانشغالات في هذا المخطط: الانفجار السكاني العالمي و الحركة الجغرافية و المستوى التعليمي المتزايد و المؤسسة الخدرة تواجه هذه التغيرات بالأخذ بعين الاعتبار تقديرات في المدى المتوسط والطويل وتخطط بهذه النتائج لتطور تشكيلة المنتجات والسوق.

ب- المخطط الاقتصادي:

تعتبر البيئة الاقتصادية أحد أهم العناصر التي تؤثر وتتأثر بالجهاز التسويقي للمنظمة، لذا فمن الضروري أن يتعرف المسؤولون عن النشاط التسويقي على الخصائص والعناصر الأساسية لهذه البيئة كالدخل الحقيقي ونموه، الادخار والمديونية، تغير أنماط الإنفاق².

ومنه يجب معرفة تأثير أهم المؤثرات الاقتصادية كمعدل البطالة، التضخم، توازن ميزان المدفوعات والمعدلات النقدية على الاستهلاك والشراء³.

1 - KOTLER. P , DUBOIS. B, "Marketing Management", publi Union, 10em édition, paris, 2000, p 173.

13 - محمد حافظ حجازي، "المقدمة في التسويق"، دار الوفاء، مصر، 2005، ص333.

3 -Coutelle-Brillet.P, Gartes.v," Marketing",Ed PEARSON et ENODE , France, 2004, p 125.

ج- المحيط السياسي والقانوني: ¹

يتمثل سياسيا في التيارات السياسية الحالية التي تخص حرية التجارة الخارجية (المنظمة العالمية للتجارة) وحرية التجارة و سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول و تحديد الاستثمارات الأجنبية و الحواجز غير الجمركية التي تؤثر سلبا على التجارة الدولية و الوقائع السياسية الكبرى، (كالاقتخابات).

وقانونيا يعبر عن الخط السياسي بمجموعة من القوانين تكون نظاما معيناً وهذا يمس العلاقات التجارية الداخلية والخارجية ومن بينها: قانون المالية، قانون الضريبة، قانون المحافظة على البيئة، قانون حول الدخل الأدنى... الخ.

"إن تجاهل أو عدم معرفة هذه القوانين والتعليمات قد يسبب فرض غرامات وإحراجات، ودعاية سلبية وقضايا مدمرة للمنظمات مما يستدعي إقامة إدارة قانونية تعمل على دراسة هذه البيئة وتوضيح معالمها والتعامل معها"².

د- المحيط الثقافي الاجتماعي:

إن التطورات الكبيرة في القيم والعادات الاجتماعية والأنماط السلوكية لدى المستهلكين لها الأثر الكبير والواضح على البرامج التسويقية التي تقوم بها المنظمات، كما أن التحولات الاجتماعية والحجرة من الريف إلى المدينة ذات أثر مباشر على الأنماط السلوكية والمعيشية للمواطنين ولذلك بدأت المنظمات الآن تراعي كافة العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على أدائها التسويقي منها: الاهتمام المتزايد من قبل المستهلكين بالقضايا الصحية واللياقة البدنية والبيئة، الثقافة الفرعية، الطبقة الاجتماعية.

"وبالتالي ينعكس هذا المحيط على الأداء التسويقي للمنظمات بشكل كبير، وذلك من خلال تحديد أسلوب التعامل مع المستهلكين وأساليب تقديم وعرض المنتجات وكيفية إيصالها وتقديمها للانسجام مع القدرات الثقافية- الاجتماعية المتاحة في ذلك السوق المستهدف"¹.

1- أ.د. عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع، ص37-39.
2- نظام موسى سويدان، د. شفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد، الأردن، 2003، ص72.

و- المحيط التكنولوجي²:

يرتبط النمو الاقتصادي العالمي بصفة وثيقة بعدد وطبيعة التكنولوجيات الأساسية المكتشفة، لذا يجب على المؤسسة الإطلاع على كل ما هو جديد في هذا المحيط والذي قد يعتبر فرصة ومصدرا للتطور أو العكس ومن أهم العوامل في هذا المحيط: سرعة التقدم العلمي و الإبداع بلا حدود و التنظيم المتزايد للبحث.

ه- المحيط الطبيعي (الموارد الطبيعية)³:

تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة أيضا للتأثير من جانب العمل التسويقي. أصبح الناس يفكرون ويهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية كما أصبحوا قلقين من إهلاك طبقة الأوزون، لذا يجب على خبراء التسويق أن يعرفوا أربعة اتجاهات أساسية في تغيير البيئة الطبيعية وهي: العجز في المواد الخام (ندرة أو نفاذ المواد الأولية) وزيادة أسعار الطاقة و تلوث البيئة و التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية.

1- دهر البكري، "التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري، الأردن، 2006، ص55.

2 - KOTLER, P, DUBOIS, B, op,cit, p 185.

3- فيليب كوتلر وآخرون، ترجمه ملآن نفاع، نفس المرجع، ص39-40-41.

تحليل نقاط القوة / الفرص و المخاطر Opportunities, Weakness, Strength ,Strength

Threats.

يعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم ديناميكية المؤسسة و البيئة الخارجية. يأخذ تحليل القوة و الضعف ب الاعتبار الداخلية الميكروية البيئية سابقا. و يمكن تصنيف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة. و المثال اللاحق يتضمن نوعية العوامل و تدرجها في نموذج مثالي لتحليل القوة و الضعف. يهتم تحليل الفرص و المخاطر بالبيئة الماكروية في محاولة للتركيز على اتخاذ المؤسسة في المستقبل . و يمكن أن تكون الفرص تكنولوجيا جديدة أو تطوير البيئة التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن . و يسمح هذا التحليل ببناء قوة المؤسسة و خلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن . و مهم أيضا لأخذ بالاعتبار ، مثل خدمة " CALL-BACK" التي تأتي من البيئة الخارجية . ما هي المخاطر الكبرى التي تواجهها المؤسسة ، الآن و خلال الأعوام الخمس القادمة ؟ يجب مراقبة هذه المخاطر التي تواجهها المؤسسة بشكل مستمر للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

تحليل البيئة التسويقية.

يجب فهم ديناميكية البيئة التسويقية في البلد و الإقليم سواء فيما يتعلق بالوضع الحالي أو خلال السنوات القليلة القادمة. و تتعرض البيئة الماكروية للتغيير ، و يمكن من خلال استخدام الأدوات المناسبة لتحليل القوة و الضعف و الفرص و المخاطر (SWOT) تحديث المعلومات باستمرار . بعد نقاش المجموعة يتم عمل تحليل SWOT صناعات في البلد و الإقليم.

تتبنى خطوات مختلفة و تطويرية تسعى من تقليل هفوات الطريقة السابقة.

الفكرة القاعدية التي تتأس عليها هي تحليل المشكل انطلاقا من منظورين و في سياق ذلك يتم ترتيب مخططي أو استراتيجيين.

- إستراتيجية الأولى : تؤسس على مجموعة فرضيات تتعلق بنظرة خاصة بالمحيط.

- إستراتيجية الثانية : فهي تنشأ مع الأخذ في الاعتبار بعض الفرضيات الموضوعية في المخطط الأولى الأكثر ملائمة.

الفرضيات الجديدة تكون واقعية و تتخصص بنظرة مميزة و مختلفة للمحيط كما يتعلق الأمر هنا أيضا بالتصدي لا إستراتيجية مضادة تكون فيها قابلية التغيير و التحول الصفة العملية أكثر أهمية.

مخطط و مخطط مضاد يعرضان على مستوي المؤسسة لأجل عملية تحليل تسلسلية تستعرض كل النقاط لمختلف الأعمال أين يمكن حصر الأبعاد و التوجيهات الخاصة للمحيط.

هذه الطريقة تمكن مستوي المؤسسة من الاستبعاد الجيد للأمور و من ثم يتوصلون إلى تحديد بدقة العناصر المضادة و الموافقة لكل مسألة .

حسب هذه الخطوات تقدم إستراتيجية أولى ثم الإستراتيجية المضادة لها .

تقوم الطريقة الديثكنكية أيضا بأبعاد بعض الأخطار للمخططات السابقة لها و كما و في مقابل ذلك لها بعض الأضرار المعتر ، فتقل الإستراتيجية يلزم صياغتها تتطلبان الكثير من الوقت و الهام من الموارد و مستوي المؤسسة يتوجب عليهم تكريس جهود جبارة لتقديم مفيدة في حالة و جود شك على مستوى نوع الفرضيات أو حتى الإستراتيجية المتبناة.

في الحالة التوسع في كل ميدان من نشاطات المؤسسة يجب الحفاظ و حمايتها مع الأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجية الحالية و ذلك بدراسة دور حياة المنتج ، و أيضا إستراتيجيات المنافسين و التطور التكنولوجي ، و الظروف الاقتصادية..... إلخ.

و بالنسبة هذا النموذج يوضح بعض الحلول الإستراتيجية تتطلب من الحل أن يختار ما بين التطوير أو الإبقاء أو بين الإبقاء أو التخلي.

المطلب الرابع : تكوين واختيار إستراتيجية تسويقية :

بعد تحديد المؤسسة التموذج و التوضع الذي تريد أن تشغله في القطاع السوقي و الصورة التي تعكسها تشكيلة منتوجاتها و يجب عليها اختيار الأداة الإستراتيجية التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها على المستوى المتوسط و القريب و التي تخدم المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، و من هنا تأتي الخطوات الخاصة بتشكيل الإستراتيجية التي تبدأ :

مرحلة التحليل:

على ضوء مجمل المعطيات المستوفاة من التحليل الداخلي و الخارجي و عملية التشخيص و تحليل ملفات الأعمال و ميادين النشاط الإستراتيجي و على ضوء رسالة و رؤية المنظمة و النتائج التي خلص إليها التحليل الخاص بأدوات التحليل الإستراتيجي و معطيات السوق المستهدف و متطلبات التموذج الجيد، تقوم المؤسسة بتحديد مختلف الإستراتيجيات الملائمة حسب النشاط و تطور المنافسة و شدتها حيث أن هناك ثلاث أنماط من الإستراتيجيات التسويقية الواسعة الاستعمال و هي : ثلاثة إستراتيجيات تنافسية الأساسية المقدمة من طرف (porter) و إستراتيجيات النمو الخمس و الإستراتيجية التنافسية الأربعة المطورة من طرف (kotler).

1. الإستراتيجيات التنافسية الأساسية:

السيطرة بواسطة التكاليف (Overall cost leadership)

المؤسسة على ضوء هذه الإستراتيجية تقوم بالإنتاج¹ في القطاعات المرتفعة التكاليف نوعا ما ففي هذا الصدد تقوم المؤسسة باستهداف قطاعات واسعة لتقدم منتجات نمطية، حيث أن المنتج ينظر إليه بالمقارنة مع منتجات المنافسة وهنا المؤسسة تشتغل على القطاع السوقي بأقل تكلفة إنتاج و توزيع و بذلك تكتسب القدرة على تحديد أسعار منتجاتها في مستويات أقل من المنافسة.

إستراتيجية التمييز التسويقي (differentiation)

في هذه الإستراتيجية المؤسسة تعطي أهمية خاصة لتمييز المزيج التسويقي الذي يسمح بالتمييز الشديد للأبعاد المدركة من طرف الزبون و الذي يتيح للمؤسسة في النهاية الأمر تطبيق سعر عالي بالنسبة للسوق (مرسيدس)، التمييز : الجودة، الخدمات المرتبطة بالمنتج و التكنولوجيا المستعملة.

إستراتيجية التركيز التسويقي (Focus)

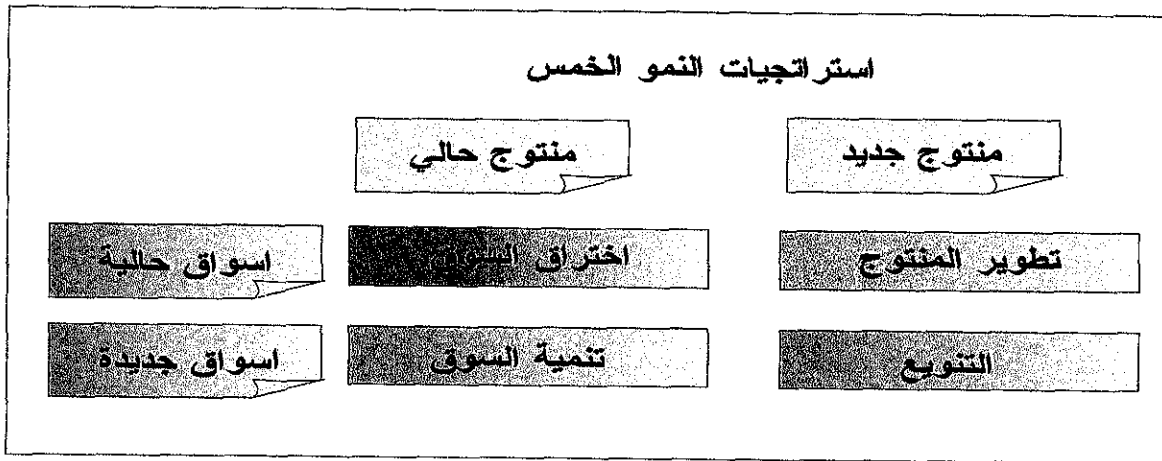
تتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسة تركيز جهودها التسويقية على قطاع سوقي ضيق، و خدمة هذا القطاع للاستفادة من المزايا التي تمنحها عملية التركيز المتخصص و المتمثلة أساسا في المعرفة الجيدة بالقطاع و عدم تبديد الجهود التسويقية التي تنطوي على إسراف الكثير من الموارد، و تحقيق عوائد مرتفعة ناجمة عن تخصيص النشاط التسويقي.

¹ Nathalie. V, "Toute la fonction Marketing", ed Dunod, paris, 2005, p34

2. إستراتيجية النمو الخمس:

من أجل تنمية نشاط المؤسسة و تطوير منتجاتها توجد خمس إستراتيجيات في هذا¹ الإطار حسب الثنائية (منتوج/السوق).

الشكل (16): إستراتيجيات النمو الخمس



المراجع: من إعداد الطالب

إستراتيجية اختراق السوق (Market Penetration):

و هنا تتوجه المؤسسة إلى دعم السوق الحالي و زيادة المبيعات الحالية من المنتجات من خلال:

- تحفيز الطلب الخاص بالزبائن الحاليين (وتيرة الشراء، كمية الشراء، استعمال جديد للمنتوج) و إقناع

زبائن جدد عن طريق حملات ترويجية و إعادة تنظيم السوق و تقسيمه وفقا للمؤسسة أكثر مردودية.

إستراتيجية تنمية السوق (Market Development):

و معناها بيع المؤسسة للمنتوجات الحالية و لكن في أسواق جديدة من خلال : استغلال شبكات جديدة للتوزيع

و استغلال الامتداد الجغرافي للسوق و الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة .

¹ Nathalie.V, Op-cit, p35

إستراتيجية تطوير المنتج (Product Development):

و تعني تقديم منتجات جديدة للأسواق الحالية، من أجل الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة عن طريق : إضافة خصائص جديدة للمنتوج الموجود و تحسين جودة المنتج الحالي و توسيع عمق أو طول التشكيلة و طرح تشكيلة جديدة كلياً من المنتوجات في السوق .

إستراتيجية التنوع (Diversification):

و معناها قيام المؤسسة بتقديم منتوجات جديدة إلى أسواق جديدة .

إستراتيجية الاندماج (Integrated strategic):

المؤسسة تختار هذه الإستراتيجية لتعظيم المردودية و تخفيض تكاليف الرقابة و التنسيق الخاصة بالتوزيع و التوريد و الاستفادة من عوامل النجاح التي توفرها هذه المزايا بخصوص ميادين النشاط الإستراتيجي المختلفة للمؤسسة فعلى العموم يمكن تقسيم هذه الإستراتيجية : الاندماج نحو الأعلى (مع الموردين) و الاندماج نحو الأسفل (مع الموزعين) و الاندماج الأفقي (مع المنافسين) .

3- الإستراتيجيات الأربعة التنافسية لكوتلر (Kotler) :

في هذا الصدد قدم فليب كوتلر نموذج لأربع استراتيجيات تنافسية تنتهجها المؤسسة في السوق وهي تشبه إلى حد بعيد الاستراتيجيات العسكرية وهي:

إستراتيجية ريادة السوق (Market Leader Strategies):

و هي التميز و قيادة السوق من خلال الأنشطة التسويقية التي تخدم التفوق و التميز بخصوص : السعر، المنتوجات الجديدة المقدمة، التغطية التوزيعية و الإنفاق الترويجي .

إستراتيجية التحدي (Market Challenger):

في هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق الريادة السوقية حيث تقوم باختيار حقل الصراع التنافسي و تقدم على المبادرة في مواجهة المنافسين مستخدمة عدة تقنيات منها:

المهجوم على عدة جهات: المؤسسة المتحدية تواجه بصفة مباشرة رائد السوق بنفس الوسائل التي يستخدمها على نطاق واسع مدعومة بذلك بموقع سوقي قوي يمكنها من مواجهة عدة منافسين رئيسيين في آن واحد.

المهجوم الجانبي: المؤسسة المتحدية تهاجم رائد السوق بطريقة ذات أبعاد إستراتيجية بحيث تتبع نقاط الضعف وتتحاشي مواطن القوة للمنافس و من تم فالمهجوم الجانبي يتعلق أساسا بالطرق الكلاسيكية التي تستخدم السعر كميدان للصراع التنافسي.

إستراتيجية الإقتداء (Follower):

المؤسسة عندما تحتل المراتب الثانوية في السوق تلجأ إلى تقليد الشركات المنافسة بحيث تتفوق هذه الأخيرة على المؤسسة في الكثير من ميادين النشاط وهنا يتوجب عليها التركيز على نقاط قوتهم و محاولة إقتداء إستراتيجيتهم المتبعة حتى يتسنى للمؤسسة تعزيز و تقوية و وضعيتها التنافسية و ضمان الاستمرارية والبقاء في السوق .

إستراتيجية المتخصصين (Nichers):

هذه الإستراتيجية تلحق بإستراتيجية التسويق المركز لهورتو بحيث تقوم المؤسسة بالتركيز على مجال ضيق و التموقع فيه حيث يخضع اختيار المجال لاعتبارات خاصة بنمط الزبائن، الخصائص التقنية، نوعية التمييز بعد ذلك تقوم المؤسسة بانتقاء الإستراتيجية التسويقية وتقسيمها إلى استراتيجيات فرعية تعنى بالمدى المتوسط وتخص المخطط الاستراتيجي الفرعي للكفاءات، الموارد المالية ، المخطط الاستراتيجي الفرعي للمنتوج والمخطط الاستراتيجي للتوزيع واللوجيستيك.

2. التخطيط التسويقي على المستوى التشغيلي (Marketing planning on the operational level)

بعد عملية اختيار إستراتيجية الملائمة لتوجه المؤسسة وقيامها بتكليف الإستراتيجية المنتهجة إلى استراتيجيات فرعية، تقوم المؤسسة على المستوى العملي بترجمة الإستراتيجية التسويقية العامة لها ومختلف الاستراتيجيات الفرعية إلى مخططات سنوية خاصة بنشاط أعمال (business plans) حيث يتم وضع كل من استراتيجيات الفرعية الخاصة بالمنتوج- السعر- الترويج والتوزيع.

إن المخطط التسويقي الخاص بنشاط الأعمال والإستراتيجيات التسويقية الفرعية ، تخدمان في المجال المتوسط والقريب الأهداف الإستراتيجية العامة ورؤية المنظمة، بحيث ترسم الأهداف والخطط العملية على ضوء هذه الأخيرة بالكيفية التي تضمن الاستغلال الأمثل و المتناسق لمختلف النشاطات والأدوات التسويقية المستعملة والمتاحة للمؤسسة عن طريق تحديد:

1.2. المخطط العملي للمزيج التسويقي:

يضم هذا المخطط العناصر المكونة للمزيج التسويقي بحيث يشمل :

• المخطط العملي للمنتوج:

وينطوي على:

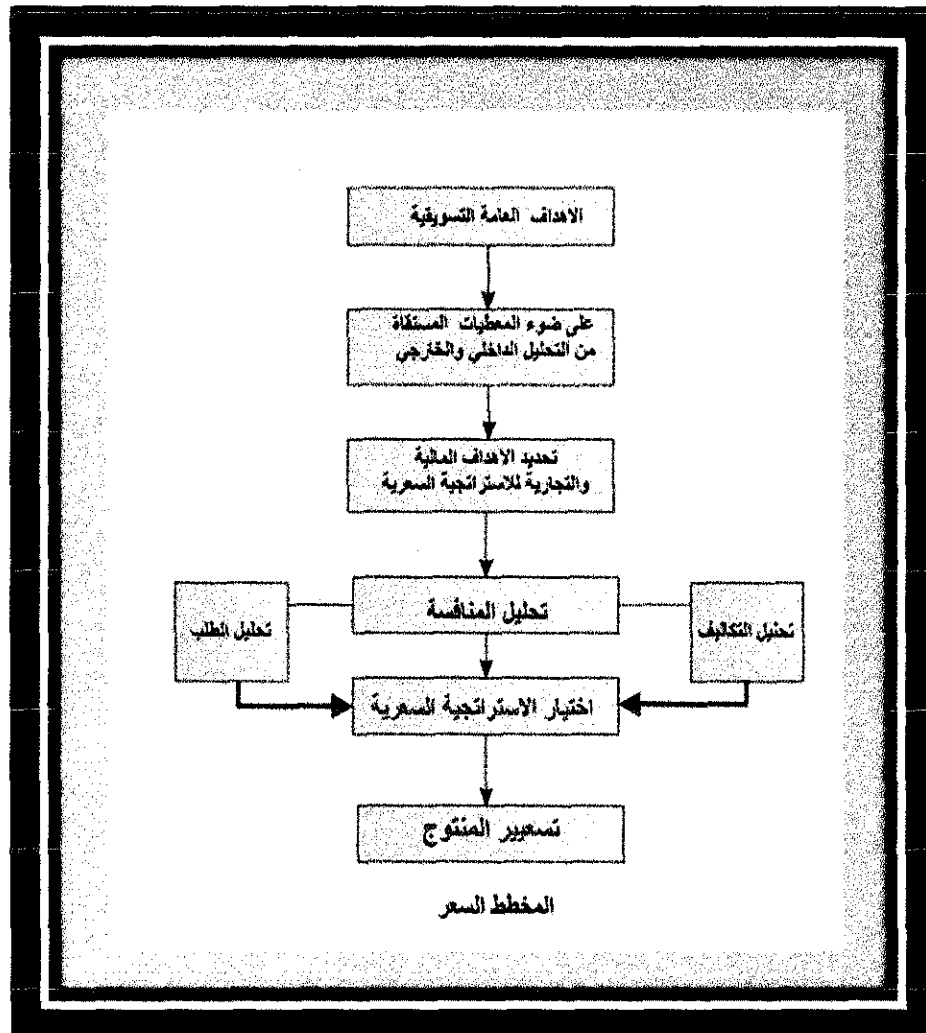
- 1- تحديد اسم المنتج ، استعماله ، وضعيته بالنسبة للمنتوجات المنافسة ووضعيته في القطاع السوقي ككل.
- 2- تحديد خصائصه التقنية: (المكونات، طرق التصنيع، العمليات الخاصة بالإنتاج، الجودة، المقاييس)
- 3- تحديد الخصائص التجارية للمنتوج: (العلامة، الغلاف، التخزين، التشكيلة)
- 4- تقدير دورة حياة المنتج وتطوره المستقبلي.

• المخطط العملي للسعر:

إن عملية تحديد السعر¹ تتم وفقا للطلب الخاص بالسوق والمردودية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والاعتبارات الأخرى المتعلقة بالاختبارات الخاصة بالتموقع والأهداف التسويقية العامة التي تعكس الإستراتيجية السوقية المنتهجة، الشكل الموالي يوضح بإيجاز مختلف الخطوات التي على أساسها يتم اختيار وتحديد الإستراتيجية السعرية في ضوء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

¹ Amerein.P, Barczyk, Evrard.R, Rohard.F, Sibaud.b, Weber.p, "Marketing strategies et pratique", ed Nathan, paris 2000, p213

الشكل (17): المخطط العملي للسعر



, Source : Amerein . P, Barczyk ,Evraad . R, Rohard .f, sibaud . b.weberd .p. "Marketing strategies et pratique" , Ed Nthan , paris 2000, p231.

• المخطط العملي للتوزيع:

يبدأ مخطط¹ التوزيع: بتحديد الأهداف البيعية والتوزيعية وفقا لنوعية القنوات، المنتجات ونمط الموزعين و تحديد الوسائل المستثمرة على مستوى كل قناة توزيعية .

وهو على علاقة بـ: الإستراتيجية التسعيرية و شروط العرض (من ائتمان - مدة التسليم- الخصومات..الخ) و الإستراتيجية الترويجية وتشمل (نمط الرسالة الإعلامية ووسائطها - القوى البيعية).

• المخطط العملي الترويجي:

يكتسي المخطط الترويجي أهمية بالغة في التخطيط التسويقي العملي نظرا للميزانية المعتبرة الموجهة لهذا الأخير وارتباطاته المباشرة بعملية التمويع في السوق، إن المخطط الترويجي يشمل: و تحديد الأهداف العامة التسويقية و تحديد أهداف النشاط الترويجي و تحديد الميزج الترويجي و تحديد أدوات ومستويات الرسالة لترويجية و رصد الوقت المناسب للقيام بالحملة الترويجية و تحديد الميزانية المخصصة لتنفيذ المخطط الترويجي.

2.2 التنفيذ:

إن تنفيذ المخطط التسويقي يعنا أساسا بالمستويين الوظيفي التكتيكي والعملي التشغيلي لكن الأساس هو إشراك جميع الوفد في تبني وتنفيذ المخطط الموضوع حيث يتوقف نجاح هذا الأخير على عوامل مختلفة تشمل قيم الأفراد، وثقافة المؤسسة، هيكلها التنظيمي، ومواردها وقدراتها التي تعتبر العناصر الحاسمة المحددة للأداء، ففشل أو نجاح أي مخطط تسويقي لا يمكن نسبه إلى الاختلالات أو الأخطاء التي قد تشوب احد مراحل التخطيط وإنما يتوقف على عملية التنفيذ التي تعنى بشكل الأساسي بالأفراد، فهؤلاء هم الذين يحللون ويقدرن وينفذون القرارات بشأن مختلف الاختيارات الممكنة.

¹ Amerein.P, Barczyk, Evrard.R, Rohard.F, Sibaud.b, Weber.p Op-cit, p246

3.2 الرقابة:

إذا كان التنفيذ يتركز بشكل كبير على المستويات التشغيلية الوظيفية المتوسطة والدنيا للمؤسسة فإن الرقابة تعنى بكل المستويات والمراحل لاكتشاف وقياس وتصحيح الأداء والتأكد من أن مجمل الأنشطة والخطط التسويقية الموضوعه لبلوغ الأهداف يتم تنفيذها بالشكل المرضي وللرقابة ثلاث خطوات هي : وضع المعايير التي من خلالها يتم قياس الأداء و قياس مستوى الأداء الفعلي و تصحيح الانحرافات و كما ان عملية الرقابة تعنى بعدة الأساليب هي الأساليب التقليدية وتظم التقارير و الملاحظة الشخصية و الأساليب الحديثة: مثل خريطة كانت، وبارت (PERT).

خاتمة الفصل

من خلال هذا فصل تتضح جليا بعض المفاهيم المقتضية عن التخطيط التسويقي حيث اقتصرنا هذه الدراسة على الجوانب الوصفية البحتة التي تعنى بتبديد الغموض الذي يسود المفاهيم المرتبطة بالتخطيط التسويقي حيث يمكن القول أن:

التخطيط التسويقي مفهوم شامل ومتشعب نظرا لطبيعة المتسعة التي يتصف بها التسويق، كما أن هذا الأخير أي التخطيط التسويقي يأخذ ثلاث مظاهر: التحليل الذي يتركز في المستوى الاستراتيجي، التوقع الذي يتمحور حول المستوى الوظيفي والتنفيذي الذي يدور حول المستويات التشغيلية للمنظمة، وعلى هذا الأساس فالتخطيط التسويقي مفهوم شامل يلم بالمستويات الإستراتيجية والوظيفية والعملية وهو لا يختلف كثيرا عن التخطيط الإداري وإنما يتميز ببعض الخصوصيات المتعلقة بطبيعة التسويق.

المبحث الأول : نبذة عن المتعاملين الثلاثة في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

مقدمة الفصل

عرفت السوق الجزائرية تطورا " ملحوظا " و " سريعا " في مجال الاتصالات، وخاصة خدمة الهاتف النقال، هذه المنافسة كانت شديدة منذ بدايتها بين المتعاملين الثلاثة الجدول الموالي يوضح تطور الحصة السوقية في الهاتف النقال، المعادلة الموالية توضح كيفية حساب الحصة السوقية:

$$\text{الحصة السوقية} = \text{مبيعات المؤسسة} / \text{مبيعات السوق الإجمالي} * 100$$

$$\text{PM} = \text{Ventes de l'entreprise} / \text{Ventes du marché} * 100$$

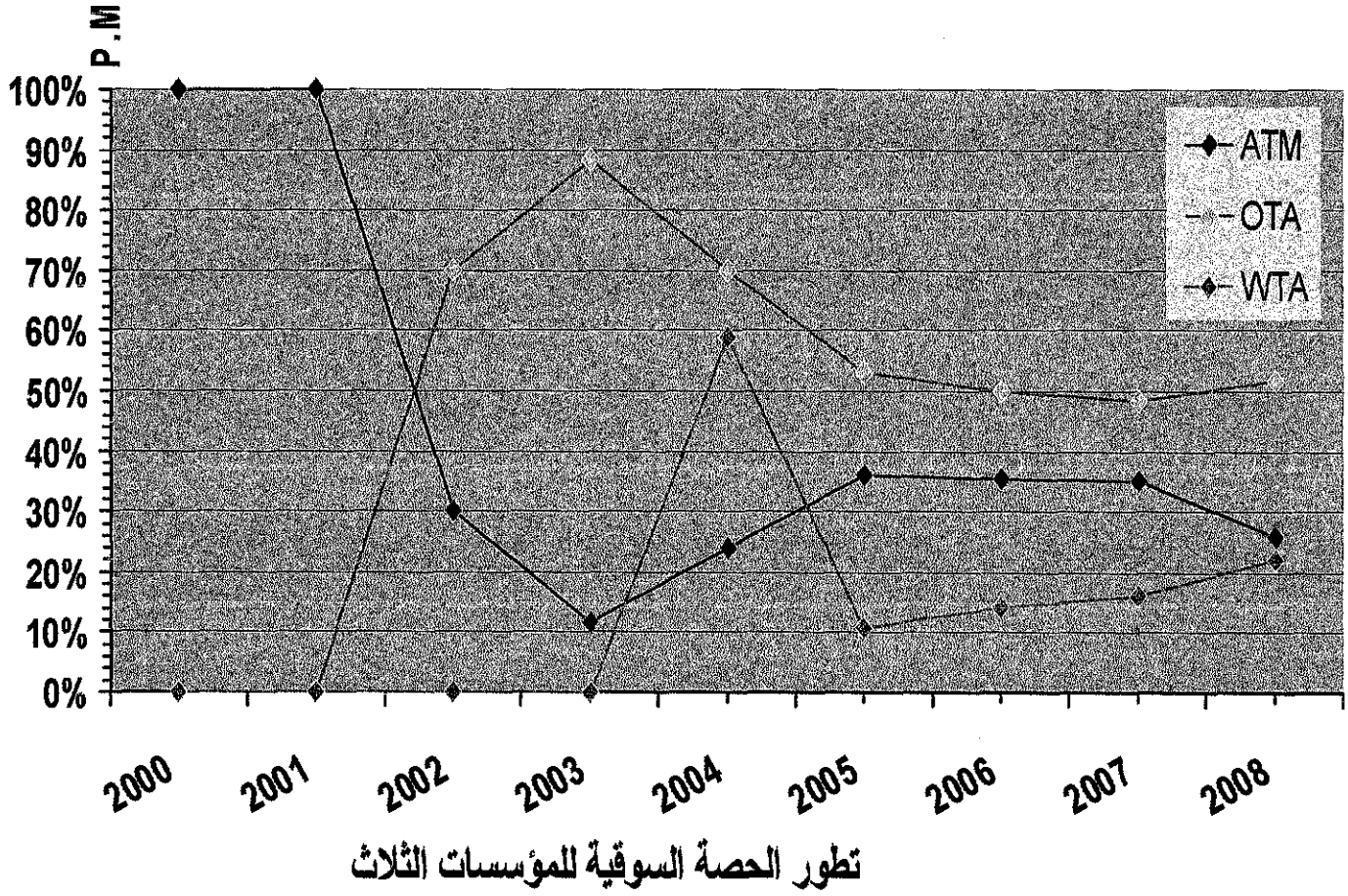
جدول رقم (01): تطور الحصة السوقية في الهاتف النقال للمؤسسات الثلاث

السنة / المتعامل	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
OTA	%00	%00	69.97	88.41	70.01	53.27	50.15	48.55	51.85%
WTA	%00	%00	%00	%00	5.89%	10.81	14.24	16.28	22.22%
ATM	%100	%100	30.03	11.59	24.10	35.93	35.60	35.17	25.92%
المجموع	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بكتاب Benachenhou.A, "Les nouveaux investisseurs" Ed alpha sign,france,2006,P51.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

شكل رقم (18): تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول أعلاه

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم للاتصالات الجزائر و منافسيها

المطلب الأول : أوراسكوم للاتصالات الجزائر " OTA " (جيزي).

إن الحديث عن التعامل الثاني للهاتف النقال في السوق الجزائرية "جيزي" يدفعنا إلى ضرورة لا مفر منها، إلا وهي التطرق إلى ومضة تاريخية عن جذور هذا التعامل، إذ تعود ملكية هذا التعامل إلى شركة الاتصالات المصرية والمسماة أوراسكوم تيليكوم القابضة "Orascom Télécom Holding" وهي شركة مصرية رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت وغيرها من مجالات الاتصالات، وهذا على مستوى المحلي والعربي والإقليمي، وحتى العالمي، وقد تعدى مجال نشاطها إلى عدة قطاعات لا علاقة لها بالاتصالات كقطاع الاسمنت عبر فرعها "أوراسكوم للاسمنت" وقطاع المعادن والصناعات التحويلية عبر فرعا La Société De La Construction Industriel Et De Lindkotnet واقتحمت عالم البورصات باستحواذها على أكبر قدر ممكن من الأسهم و السندات في مختلف البورصات المحلية والعربية، فعلى المستوى المحلي "السوق المصرية" أنشأت "أوراسكوم" الشركة المصرية للهاتف النقال (ECMS) L'egyptain Campany For Mobile services والمعروفة في السوق المصرية: بـ "MOBINIL" لقد اقتحمت الشركة المصرية للاتصالات مختلف الأسواق العربية كالأسواق الخليجية وشمال إفريقيا وآسيا واستحوذت على حصص الأغلبية في شركات الاتصالات الآسيوية كشركة الاتصالات الباكستانية وفي البنغلاداش والهند وغيرها، إذ وصل عدد زبائنها في مختلف أسواقها إلى ما يزيد عن 33 مليون مشترك نهاية 2005 ما يزيد عن 61 مليون مشترك نهاية شهر أوت 2007، وقد اقتحمت أوراسكوم المصرية السوق الجزائرية بعد الإصلاحات الكبيرة التي مست قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال المناقصة التي عرضتها السلطات الجزائرية على أكبر شركات الاتصالات العالمية على غرار الفرنسية للاتصالات « France Télécom » وشركة الاتصالات الصينية بالإضافة لأوراسكوم المصرية والتي فازت برخصة إنشاء

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

شركة الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر سنة 2001 والتي سميت "جيزي" وفيما يلي عرض لنشاط هذه الشركة المصرية في الجزائر:¹

لقد اقتحمت اوراسكوم المصرية السوق الجزائرية في شهر جويلية من سنة 2001 كأول متعامل أجنبي يقتحم السوق الجزائر وينشئ أول شركة اتصالات أجنبية للهاتف النقال برأسمال قدره 737 مليون أورو كبداية ثم وسع استثماراتها إلى ما يزيد عن 1 مليار دولار امريكي لتصل مؤخر إلى 2.2 مليار USD، وبما يزيد عن 2700 عامل وأكثر من 8 ملايين مشترك، لقد عرفت شركة جيزي وراجا لا مثيل هل في السوق الجزائري ونسبة نفاذ في السوق الجزائرية تخطت كل الاعتبارات، وأصبحت تعد المتعامل المفضل للجزائريين، هذا النجاح لم يأتي من عدم بل كان نتاجا لعدة استراتيجيات اعتمدها خبراء الاتصالات في هذه الشركة إستراتيجية تخفيض الأسعار وإستراتيجية تحسين الخدمات المقدمة وتنويعها، بالإضافة إلى سهولة الاستفادة من هذه الخدمات عبر إستراتيجية مبنية على استخدام أحدث تكنولوجيات الترويج وعلى رأسها الإشهار، وفي ضل احتدام المنافسة عمدت "جيزي" إلى إنشاء فرع تابع لها من حيث الملكية ومستقل من حيث طرق التسيير ألا وهو فرع "ألو" ALLO OTA هذا الأخير بدوره أصبح يستحوذ على نسبة لبأس بها من حيث عدد المشتركين وكذا الخدمات التي يقدمها.

¹ - www.djezrygsm.com

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم للاتصالات الجزائر و منافسيها

الجدول (02): نسبة أوراسكوم للاتصال في الدول التي تنشط بها

النتيجة الصافية		رقم الأعمال		تموقعها في السوق	%الحصة السوقية	عدد المشتركين	% السيطرة	
%	\$	%	\$					
41	268	33	518	1/3	69	5.071	87.7	الجزائر
22	142	21	334	1/6	61	7.469	88.7	مصر
16	105	13	198	1/3	54	5.165	31.2	باكستان
4	27	5	71	2/2	35	1.562	50	العراق
16	104	10	158	1/3	45	1.089	100	الهند

Source: Benachenhou.A, "Les nouveaux investisseurs" Ed alpha sign, france, 2006, P53.

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة " جيزي Djezzy "

تعتبر " جيزي Djezzy " إحدى فروع " أوراسكوم للاتصالات ، و هي تنشط في الجزائر ، و قد حققت

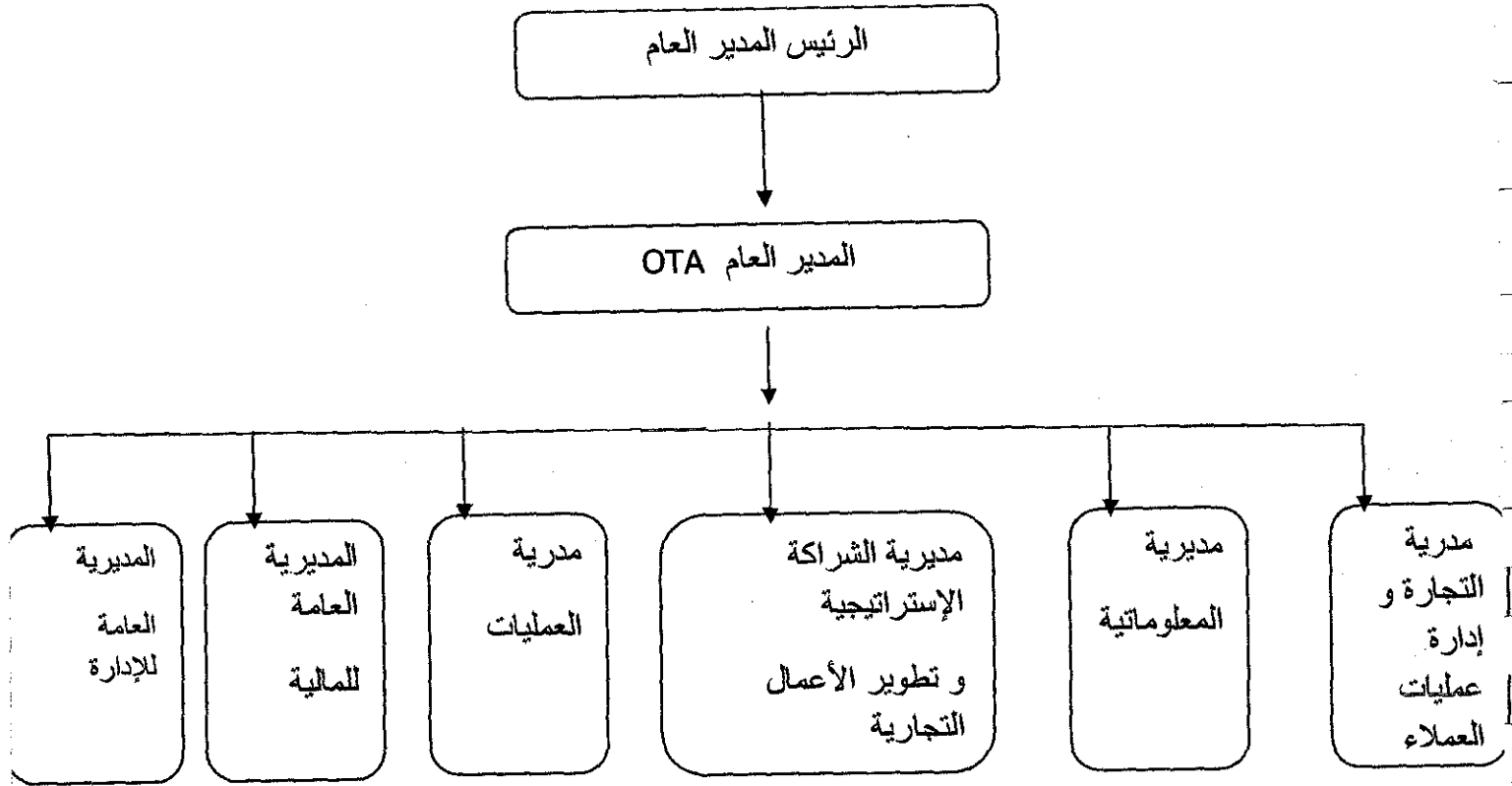
أعلى نسبة من الحصة السوقية في مجال الهاتف النقال . شعارها

(عيش la vie) . مقرها في الجزائر العاصمة، و تنتشر عبر التراب الوطني من خلال و كالاتها المتعددة و

المتواجدة في كل ولايات الجزائر، يمكن عرض هيكلها التنظيمي العام كالآتي:

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

الشكل (19) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة " جيزي Djezy".



المصدر: <http://www.otalgerie.com> تاريخ الإطلاع: 2010/03/23

2- أهداف مؤسسة " جيزي Djezy "

و وضعت مؤسسة " جيزي Djezy " نصب أعينها مجموعة من الأهداف ، لكنها جميعا تلتقي لتحقيق الهدفين الأولين اللذين يوجهان إستراتيجيتها :

الهدف الأول : الحصول على المرتبة الأولى في السوق الهاتف و التحقيق أكبر حصة سوقية مقارنة بالمنافسين : فمن خلال النجاحات التي حققتها " جيزي Djezy " و ذلك استنادا إلى عدد المشتركين اللذين تمكنت من الحصول عليهم ، فهذا يعني أن سياستها للنمو سوف تمكنها من الحصول على أكبر نسبة من الحصة السوقية و

بشكل سريع .

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم للاتصالات الجزائر و منافسيها

الهدف الثاني : تغطية ممتازة و شاملة لكل أرجاء البلاد : من أجل توفير نظام اتصالات من أعلى مستوى من

الجودة ، " جيزي Djezzy " أنشأت شبكة باستخدام أفضل المعايير التقنية الموجودة.

- و تطمح أن تفس الشبكة أكبر عدد من المستخدمين و أن يكون التواصل متاح لأي شخص في أي مكان يتواجد.

3- تطور وإنجازات مؤسسة " جيزي Djezzy " ²

الجدول رقم(03) : بعض الإحصائيات المتعلقة بإنجازات أوراسكوم للاتصالات الجزائر.

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد المشتركين	-----	مليون	ثلاثة ملايين	ستة ملايين	10 ملايين	13 مليون	14 مليون
عدد الموظفين	949	1366	1904	2700	3300	4015	4895
قيمة الاستثمارات	11043	19211	31077	33962	35765	38965	41377

Source: Benachenhou.A,op cité ,P53.

يمكن ذكر أهم التطورات و الانجازات التي حققتها " جيزي Djezzy " منذ بداية نشاطها في الجزائر كالاتي:

- في جويلية 2001 تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر ، بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع و ذلك مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي.

- و تعتبر " جيزي Djezzy " التسمية التجارية إلي ستخدمها لأوراسكوم للاتصالات في شبكة GSM في الجزائر و هي مشتقة من كلمتين " الجزاء " و " الجزائر " ، و قد أعلن عن هذه التسمية في 07 نوفمبر 2001.

- بمجرد انطلاقتها رسمت أوراسكوم أولوياتها الإستراتيجية و هي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية و تغطية الثماني و

الأربعين (48) ولاية قبل أوت 2003.

² <http://www.otalgerie.com>

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

- و في أوت 2002 تم طرح بطاقة الدفع المسبق ، و هي الأولى من نوعها في الجزائر " Eich la vie " .
- و في أوت 2003 تم تغطية الثماني و الأربعين (48) ولاية ، أي طبقا للأهداف المسطرة.
- في نوفمبر 2003 و مادة " ميد كابل Med Cabala " : شبكة بصرية جديدة تحت البحر ، و التي تربط مرسلها بالجزائر العاصمة و عناية ، و يغطي مسافة 1300 كلم تقريبا ، و يحسن الاتصالات القائمة بين الجزائر و أوروبا و غيرها من الشبكات الدولية . فقدرة الشبكة هي إرسال الملايين من الرسائل في وقت واحد (المكالمات ، و البيانات و غيرها..).
- في جوان 2005 تطلق أول برنامج وفاء في الجزائر " امتياز IMTIYAZ ، وأيضا برنامج القرض " SOS " بالإضافة إلى برنامج " فليكسي FLEXY " كوسيلة جديدة لمأ الرصيد ، ووصلت إلى خمسة (5) ملايين مشترك.

4- سياسة المنتج و السعر في مؤسسة " جيزي Djezzy " ³:

- قامت مؤسسة جيزي بطرح منوجين إثنين و هما : جيزي الأفراد " Djezzy Particular " و جيزي المؤسسة " Djezzy Enterprises " .

4-1- جيزي للأفراد (Djezzy Particulier):

هذا مخصص للأشخاص العاديين و هو يقدم خدمات دفع مؤجل و كذا خدمات دفع مسبق و ينقسم إلى و هو ينقسم إلى عدة أنواع:

³كرومي سعيد، " أهمية البقطة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية "، رسالة ماجستير، تأطير د، كريالي بغداد، جامعة مستغانم، 2009-2008، ص163.

4-1-1-1- جيزي كلاسيك (Djezy classique) .

تشكيلة جيزي كلاسيك " Djezy classic " ذات دفع جزافي مؤجل تتكون من ثلاثة أنواع :

اقتصادي، الربح، ممتاز. وهذه التشكيلة من منتجات جيزي تسمح بتسيير المكالمات بكل حرية حسب نوع الاستهلاك ، وهي تسمح أيضا بالخدمات المجانية الآتية:

- الرسائل الصوتية و الرسائل القصيرة SMS و المكالمات المزدوجة و تحويل المكالمات و إظهار الرقم.

4-1-1-1- العرض الاقتصادي (Economique)

باشتراك شهري يقدر ب1200 دج ، هذا العرض الاقتصادي يسمح بالحصول على 120 دقيقة من المكالمات

، 10 رسائل قصيرة داخلية ، 500 دج كرصيد أوله ، و تكون التعريفية بالثانية بعد الدقيقة الأولى .

2.1.1.4 العرض المريح (Confort)

باشتراك شهري يقدر ب 200 دج ، هذا العرض يسمح بالحصول على 250 دقيقة من المكالمات ، 20 رسالة

قصيرة داخلية ، 500 دج كرصيد أولى ، و تكون التعريفية بالثانية بعد الدقيقة الأولى .

3.1.1.4 العرض الممتاز (Excellence).

باشتراك شهري يقدر ب 3000 دج ، هذا العرض يسمح بالحصول على 450 دقيقة من المكالمات

30 رسالة قصيرة داخلية ، 500 دج كرصيد أولى ، و تكون التعريفية بالثانية بعد الدقيقة الأولى .

2.1.4 عرض جيزي مراقبة (Djezy Control) .

هذا العرض يربط بين الاشتراك وحرية الدفع المسبق ، و هذا ما يسمح بمراقبة تكاليف المكالمات و قياسها ،

وهذه الصيغة تعرض تشكيلة متنوعة و هي :

- مراقبة 1000: باشتراك شهري يقدر ب 1500 دج ، هذا العرض يسمح بالحصول على رصيد شهري

يقدر ب1000 دج من المكالمات ، 500 دج كرصيد أولى.

1.2.4. عرض (Djezzy Business Control).

- فاتورة ثابتة ليس فيها سوى الاشتراك و فاتورة الاستهلاك بالثانية بعد الدقيقة الأولى و رصيد أولي يتكون من 500 دج و يمكن تزويد الرصيد في أي وقت بواسطة بطاقات تعبئة جيزي و التحكم في الميزانية و المكالمات بأسعار العرض المؤجل و مدة صلاحية رصيد التعبئة أعظمية.

2.2.4. عرض (Djezzy Business).

هذا العرض مخصص لرجال الأعمال، و من بين أهم المزايا التي يقدمها ما يلي:

- فاتورة الاستهلاك بالثانية بعد الدقيقة الأولى .

- رصيد أولي يتكون من 500 دج.

- الأسعار الأقل على المستوى الوطني.

3.2.4. عرض (Business Control Plus).

يقدم هذا العرض اشتراكات شهرية و مصاريف دخول بأسعار أقل و هذا لتلبية رغبات المؤسسات الكبيرة و كذا لجان الخدمات الاجتماعية و النقابات، و هو يقدم نفس عروض " المؤسسة " السابقة بينما يختلف عنها في التعريف.

4.2.4 عرض (Flotte).

يسمح بالاستفادة من التخفيضات المطبقة على أسعار مصاريف الدخول و حقوق الاشتراك الشهري و هذا كلما زاد عدد الخطوط المقتناة. لهذا العرض نفس مزايا عروض

(Djezzy Business) و (Djezzy Business Control).

تعتمد مؤسسة "جازي" للوصول إلى زبائنها و استهدافهم بترويجها على عدة وسائل اتصالية تخدم العلاقات التسويقية لإقامة علاقات جيدة مع زبائنها، نذكر فيما يلي بعض هذه الوسائل:

1.5 الإعلان الإخباري:

عن طريق النشرات الخاصة بكل منتج مقدم، يتم توزيعها عبر نقاط البيع و كذا داخل المعارض، و كذا دليل الشركة الذي يتضمن المعلومات الخاصة بها، المقالات الصحفية، و الموقع الإلكتروني.

2.5 الإعلان التذكيري:

يعتمد هذا النوع بشكل كبير عن طريق الملصقات، و الإعلانات في مختلف وسائل الإعلام، كما تحرص المؤسسة على تكرير الإعلانات و الإكثار من الملصقات في الطرقات و المدن لضمان تعرض الجمهور لها و بالأخص زبائنها.

3.5 تنشيط المبيعات:

عن طريق استعمال المعارض و الصالونات التي تمثل فرصا للبيع أكثر عبر محاولة حضور كل المعارض الوطنية و الدولية للتعريف بالمؤسسة و منتجاتها، و المسابقات و الطمبولات التي تمثل فرصة لتقديم الهدايا من خلال المشاركة في الكثير منها للتقرب من الزبائن و كذا تقديم الهدايا و الجوائز للزبائن الأكثر وفاء أو عبر خدمة امتياز.

4.5 النشر:

يظهر ذلك من خلال المطبوعات المختلفة من نشرات، أو مطويات، دليل الشركة، و الكتيبات الخاصة بها، و مختلف المقالات المجانية في الصحف و المجلات.

كما تشارك المؤسسة في عقد المؤتمرات الوطنية و الدولية التي من خلالها تقوم بنشر معلومات تعتبر مرجعا للعديد من الصحفيين يستخدمونها للكتابة عن الشركة و الدعاية لها.

كما تعتمد مؤسسة "جازي" كذلك على أسلوب آخر أكثر أهمية بالنسبة للزبون و المجتمع و هو السبونسورينغ من خلال رعاية مختلف الفرق الرياضية و كذا مختلف الحملات التحسيسية و التوعوية مقابل "le mécénat" ، من خلال دعم المنظمات ماليا و تقنيا بدون مقابل مباشر و الهدف هو تحسيس الصورة في الأجل البعيد مثل الأعمال الخيرية.

تعتمد مؤسسة "جازي" على سياسة توزيع فعالة لإيصال خدماتها إلى كل زبائنها عبر كامل التراب الوطني، حيث استطاعت و في مدة قصيرة الوصول إلى تغطية كاملة لكافة الولايات في الجزائر، باستعمال شبكة تغطية ذات نوعية جيدة.

كما تعتمد مؤسسة "جازي" لإيصال الخدمات مباشرة إلى الزبائن عن طريق مراكز الخدمات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني التي بلغت 70 مركز، تهدف هذه المراكز إلى حسن الاستقبال، تقديم الإرشادات و بيع المنتجات.

كما لدى مؤسسة "جازي" عدة مراكز خدمات موزعة عبر كل مناطق الوطن على النحو التالي:

- الغرب: 21 مركز خدمات يتوزعون من عين تموشنت شمالا إلى تندوف جنوبا.
- الوسط: 34 مركز خدمات يتوزعون من الجزائر العاصمة شمالا إلى غاية تلمسان جنوبا.
- الشرق: 18 مركز خدمات يتوزعون من عنابة شمالا إلى غاية اليزي جنوبا.

المطلب الثاني: الوطنية للاتصالات الجزائر "WTA" (نجمة).

تعود ملكية المتعامل الثالث⁴ للهاتف النقال "نجمة" لشركة الاتصالات الكويتية التي اقتحمت السوق الجزائرية سنة 2005 باستثمارات فاقت 700 مليون دولار، كمرحلة أولى، لتبلغ أواخر سنة 2006 المليار دولار أمريكي، وهي الآن تغطي جميع ولايات الوطن، رغم أنها دخلت السوق الجزائرية حديثا إلا أنها أصبحت من أهم المنافسين في هذا السوق، تستخدم "نجمة" أحدث التكنولوجيات المتوفرة في سوق الاتصالات العالمية، كما توفر لزبائنها ما يعرف بخدمات الوسائط المتعددة، ولا تكتفي بنقل الصوت الذي أصبح خدمة تقليدية، وتبحث "نجمة" حاليا في ادخلا خدمة مكالمات النجدة لمشتركيها، كما أنها ملتزمة بجميع المواصفات المطلوبة فيما يخص التغطية وجودة الصوت وفعالية نقل المكالمات، إذ حصلت على تقدير من سلطة الضبط المكلفة بالمتابعة والمراقبة في سوق البريد والمواصلات يعادل: 99.13% مما يعني أنها أوفت بكل التزاماتها.

⁴مير أحمد، دراسة سلوك وفاء الزبائن دراسة حالة سوق الهاتف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير، تطير أ.د بن حبيب عبد الرزاق، تلمسان، 2008، ص160.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم للاتصالات الجزائر و منافسيها

المطلب الثالث : الجزائر للاتصالات موبيليس "ATM"⁵

قبل إعطاء بطاقة تعريفية للشركة الجزائرية للهاتف النقال يجدر بها الإشارة إلى الشركة الأم والتي تعد المتعامل التاريخي والأكثر قدما في السوق الجزائرية والمالك الوحيد لهذه الشركة، وهي الجزائرية للاتصالات (ALGERIE TELECOM) والتي أنشأت خلال الإصلاحات التي شرعت فيها الجزائر والتي مست قطاع الاتصالات من خلال المرسوم التنفيذي رقم 03-2000 في 05 أوت من سنة 2000، والذي ثبت القواعد المتعلقة بقطاع الاتصالات والبريد والمواصلات، الجزائرية للاتصالات هي شركة تساهمية مملوكة من طرف الدولة، ففي أبريل من سنة 2002 أخذت هذه الشركة على عاتقها مايلي:

- سد النقص الواضح في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر.
- تطور طريقة تشغيل وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

هذا بالإضافة إلى تحكمها في سوق الهاتف الثابت وحصولها على حصة معتبرة في سوق الهاتف النقال عبر فرها "موبيليس" وهذا بالاعتماد على خدمات القمر الصناعي (VAST, INMARSAT) زيادة على ذلك تحكمها في شبكة الانترنت (VOIX SUR NET, ADSL) تستعمل الجزائرية للاتصالات شبكة وطنية للنقل الرقمي متكونة من 25000 km من الأسلاك والموجات، هذا بالإضافة إلى احتواءها على شبكة تجارية متكونة من 120 وكالة تجارية، 120 قسم تجاري وأكثر من 42000 محل متعدد الخدمات -KIOSQUES MULTI-SERVICE (KMS) زد على ذلك استعمالها لشبكة بريد الجزائر بحوالي: 3500 نقطة بيع، على ضوء هذه الإحصائيات حددت الجزائرية للاتصالات مجموعة من الأهداف في أفق سنة 2009 أهمها:

- رفع حجم زبائنها في سوق الهاتف الثابت إلى 6718000 مشترك
- زيادة عدد المشتركين في فرعها "موبيليس" إلى حدود 8000000 مشترك

⁵مير أحمد، مرجع سابق، ص 153

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

- زيادة المشتركين عبر شبكة الانترنت إلى حدود 3000000 مشترك

- رفع حجم المشتركين في (GMACS) إلى سقف 20000 مشترك.

ولتشجيع استثماراتها في قطاع الاتصالات، عمدة الجزائرية للاتصالات إلى وضع مخطط سداسي (2006-2011)، بتكلفة تزيد عن 276 مليار دينار جزائري، ولتغطية هذه الميزانية قامت الجزائرية للاتصالات بفتح جزء من رأسمالها على المتعاملين الخواص عبر أوراق مالية متمثلة في السندات (les obligations) ولتوضيح الصورة أكثر حول التسلسل الهرمي لهذه الشركة سنقوم بعرض نموذج يلخص أهم الوظائف التي تأتي في سياق تسلسلي كما يلي:⁶

سنحاول أن لا نخوذ في جميع تفاصيل ونشاطات الجزائرية للاتصالات، وسنكتفي فقط بالتطرق إلى فرعها للهاتف النقال "موبيليس"

الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" Mobilis تعود ملكيتها بنسبة 100% للجزائرية للاتصالات، تعرض حاليا خدمات الهاتف النقال وتعرضها على زبائنها عبر (GSM) « Global System For Mobil » ومنتجات متعددة وبخدمات جيدة وبجودة عالية (Offre (Post, Adaptées, Prépayéesn Sms....)) تعتبر "موبيليس" الشبكة الأولى في الجزائر التي تستخدم تقنية "universel mobil télécommunication" (UMTS) منظمة بذلك على 40 دولي يستخدم هذه التقنية، التي بإمكانها أن توفر التقنيات المستخدمة في الهواتف النقالة من الجيل الثالث، هذه التقنية UMTS تعد جد حديثة وغير مرتبطة بشبكة "gsm" إذ تعمل بسرعة تحويلية تفوق 200 مرة سرعة « GSM » إن وصول "موبيليس" إلى التحكم في تقنية « umts » يعني قدرتها على عرض « Visiophone, Mms Vidéo, Actualités, Téléchargement, Accès Au Réseau De L'entreprise... »⁷

⁶ - visa cosob n= 06/05 du 03 septembre 2006 n=d'insertion au boal n=51 du 23

⁷ - www.mobilis.dz

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

إن النتائج المستوحاة من التقرير الصادر بتاريخ 2006/02/18 من طرف "ARPT" تظهر أن جودة التغطية التي تتمتع بها شبكة "موبيليس" عبر كامل التراب الوطني بنسبة 71.16% بهذه النسبة تحتل "موبيليس" المرتبة الأولى من حيث تغطيتها للتراب الوطني.

تعد نسبة النمو التي تعرفها "موبيليس" خاصة سنة 2004-2005 دليل واضح على المكانة التي أصبحت "موبيليس" تحتلها في سوق الهاتف النقال بالجزائر.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

المبحث الثاني: دراسة واقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات المبحوثة عن طريق الاستقصاء.

1- وصف الاستقصاء:

لقد تم استقصاء آراء زبائن المؤسسات الثلاث محل الدراسة، أخذنا عينات متساوية بالنسبة للمؤسسات، 200 زبون لكل مؤسسة، تم استجوابهم في مناطق مختلفة و أوقات مختلفة و تم اختيار العينة المدروسة بطريقة عشوائية.

1-1- وصف الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استقصاء عينة 200 زبون لكل مؤسسة، كل زبون منتظم في مؤسسة ما يعتبر زبونا مستهدفا لدراستنا في تلك المؤسسة.

دراستنا الميدانية استغرقت وقتا طويلا وهذا نظرا للصعوبات التي واجهناها تارة مع الزبائن وأخرى مع المؤسسات محل الدراسة.

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى الحديث عن المتعامل جازي:

لقد واجهنا تقريبا شبه رفض من دخول مركز تقديم الخدمات وهذا نظرا للمشاكل التي واجهها المتعامل اثر أحداث مباراة الجزائر في القاهرة، ثم المباراة الأخيرة التي جمعت المنتخبين في دولة السودان الشقيق.

1-2 فترة الدراسة:

- أما فترة انجاز الاستقصاء، فهي الأخرى لم تكن بالقصيرة، وهذا يمكن إرجاعه إلى ثقافة الزبون، ففي معظم الأحيان لم يكن متفهما حيث كنا نضطر لفترات طويلة إلى شرح الموقف، وأحيانا أخرى كنا نقابل بالرفض الشديد خاصة من طرف فئة الإناث وهذا يمكن إرجاعه إلى ثقافة المجتمع (ولاية مستغنام).

- إن عملية جمع المعلومات الخاصة بالاستقصاء أخذت مدة تسعة أشهر من: 07 / 12 / 2009.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

المطلب الأول: استقصاء الزبائن المنتظمين.

الجدول رقم (04): العينة المدروسة.

موبيليس		نجمة		جازي		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%00	00	%00	00	%100	200	جازي
%00	00	%100	200	%00	00	نجمة
%100	200	%00	00	%00	00	موبيليس
%100	200	%100	200	%100	200	المجموع

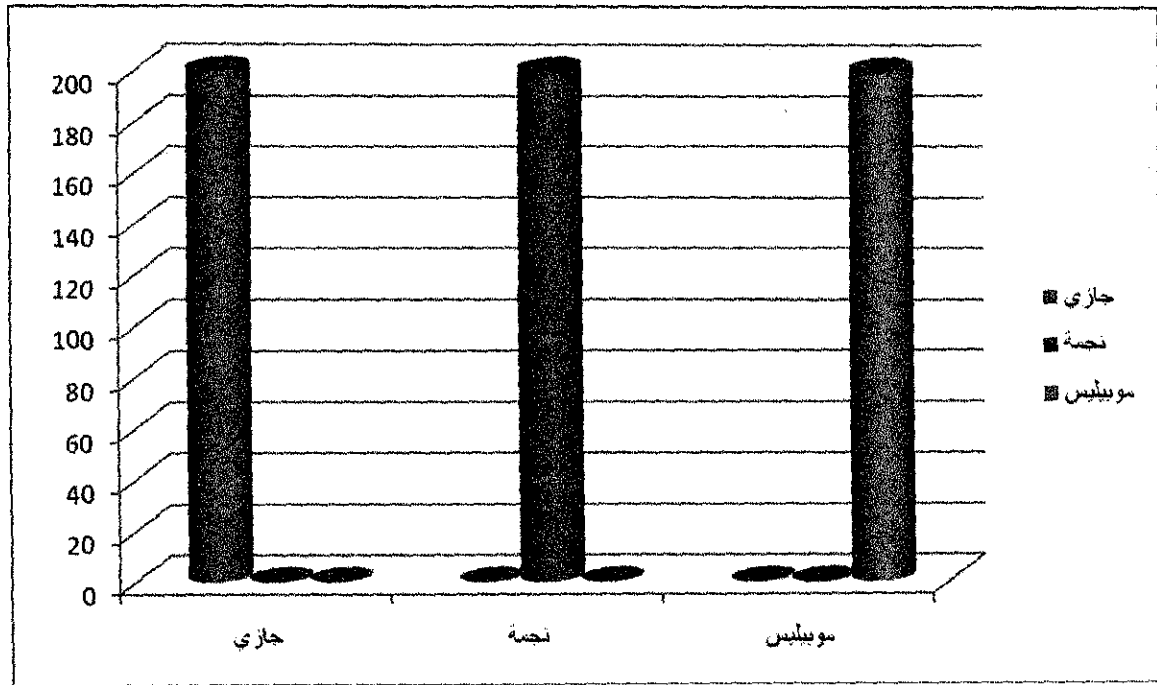
المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الاستقصاء.

قصدينا في هذه الدراسة أن يكون جميع الأفراد الذين تم استقصاءهم زبائن منتظمين لدى المؤسسات الثلاثة جازي،

موبيليس، نجمة، إذ مثلت نسبتهم 100%، وذلك للحصول على نتائج صحيحة و قريبة من الواقع.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

الشكل رقم (20) : حجم العينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

الجدول رقم (05) : جنس العينة المدروسة

موبيليس		نجمة		جازي		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%23	45	%55	110	%64	127	ذكر
%77	155	%45	90	%36	73	أنثى
%100	200	%100	200	%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الاستقصاء.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

تلقائيا ومن دون أي تمييز للذكور، نلاحظ أن أغلبية الزبائن المستقنين ذكور، هذا ما عكست نسبة 64% و 55% لجازي ونجمة على التوالي، على عكس موبيليس إذ نلاحظ تفوق نسبة الإناث إذ بلغت 77% أما الذكور 23%.

الشكل رقم (21): جنس العينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

تلقائيا ومن دون أي تحيز للذكور، نلاحظ أن أغلبية الزبائن المستقصين ذكور، هذا ما عكست نسبة 64% و 55% لجازي ونجمة على التوالي، على عكس موبيليس إذ نلاحظ تفوق نسبة الإناث إذ بلغت 77% أما الذكور 23%.

الشكل رقم (21): جنس العينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

الجدول رقم (06): عمر العينة

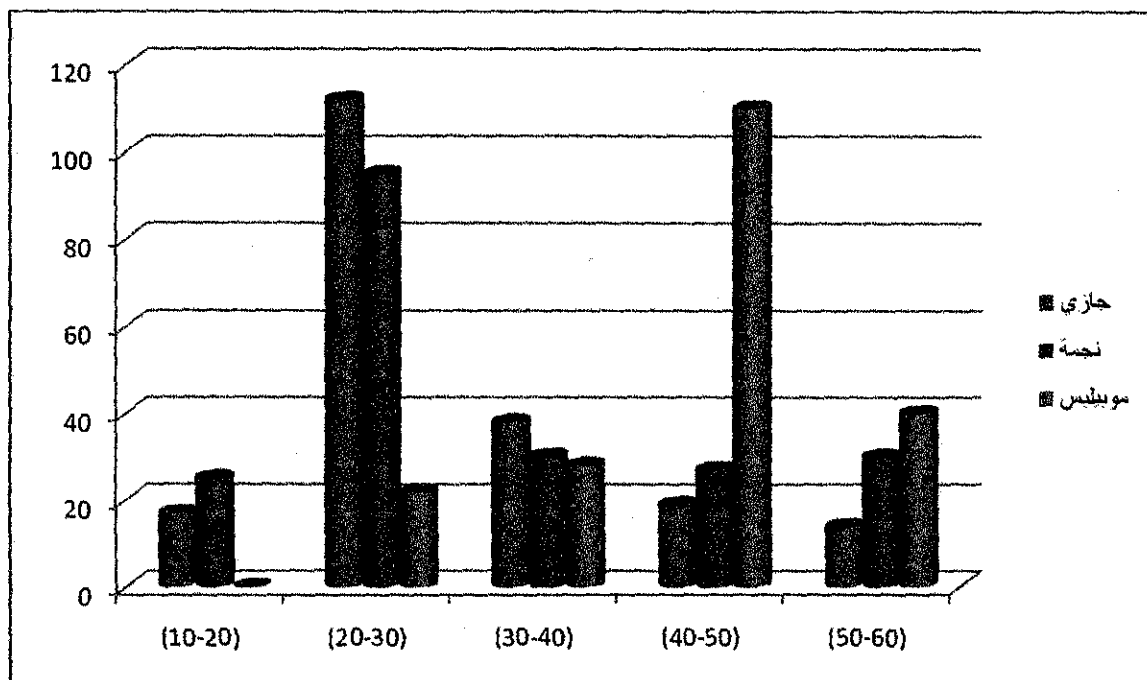
موبيليس		نجمة		جازي		السن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%00	00	%12,5	25	%8,5	17	20-10
%11	22	%47,5	95	%56	112	30-20
%14	28	%15	30	%19	38	40-30
%55	110	%13,5	27	%9,5	19	50-40
%20	40	%11,5	23	%07	14	60-50
%100	200	%100	200	%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

نلاحظ أن أغلبية العينة المدروسة في جازي و نجمة يتراوح سنها ما بين عشرين إلى ثلاثين سنة ، أما موبيليس فأغلبية العينة يتراوح سنها ما بين أربعين إلى ستين سنة، هذا ما يعكس روح الوطنية و التحيز إلى المنتوجات المحلية لدى الكبار.

تتكون العينة من تلاميذ في المتوسط و الثانوي ، و أساتذة جامعيين إلى جانب موظفين و إطارات و أيضا بطالين و متقاعدين.

الشكل رقم (22): عمر العينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

السؤال رقم (01): كم هي فترة اشتراكك في المؤسسة:

الجدول رقم (07): مدة اشتراك الزبون في المؤسسة.

موبيليس		نجمة		جازي		مدة التعامل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%40	80	%30	60	%16	32	اقل من سنة
%45	90	%40	80	%57	114	ما بين ثلاث سنوات و خمس سنوات
%15	30	%30	60	%27	54	أكثر من خمس سنوات
%100	200	%100	200	%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

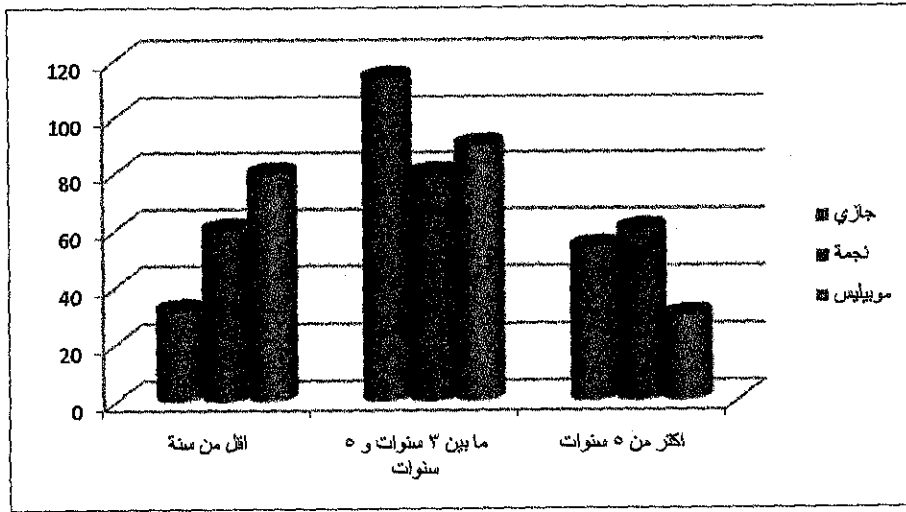
نلاحظ ان أكبر شريحة من المستفيدين قد تعاملوا مع المؤسسات الثلاثة لفترة ما بين ثلاث سنوات وخمس سنوات إذ بلغت نسبتهم في جازي (57%)، نجمة 40% أما موبيليس (45%)، ذلك لأن من خمسة سنوات بدأت الأسعار في التحسن و تراكم الخبرة لدى المتعاملين الثلاثة مما أدى إلى تحسن الخدمة و تزود الشبكات بمزيد من العروض المغربية للإشتراك.

أما بالنسبة للزبائن الذي يقل عمرهم عن سنة فقد سجلنا في جازي نسبة (16%) و نجمة (30%) موبيليس (40%).

أما فيما يخص الزبائن الذي زادت فترة إشتراكهم إلى أكثر من 05 سنوات فقد احتلت نجمة المرتبة الأولى بنسبة 30% تليها جازي 27% وأخيرا موبيليس نسبة 15%.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

الشكل رقم (23) : مدة الإشتراك في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

السؤال رقم (02): ماهي المحفزات و المعايير التي أدت بك للتعامل مع المؤسسة.

الجدول رقم (08): سبب اختيار الزبون للمؤسسة.

موبيليس		نجمة		جازري		سبب الاختيار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30%	60	50%	100	53%	106	جودة الخدمة
20%	40	10%	20	27%	54	ردود الفعل السريعة
10%	20	05%	10	05%	10	كفاءة الموظفين
40%	80	35%	70	15%	30	التغطية الشاملة
100%	200	100%	200	100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

حسب معطيات الجدول أعلاه نلاحظ إن من أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار المؤسسات المدروسة هو

جودة الخدمة إذ سجلنا نسبة (53%) في جازي و (50%) لنجمة، و (30%) لموبيليس.

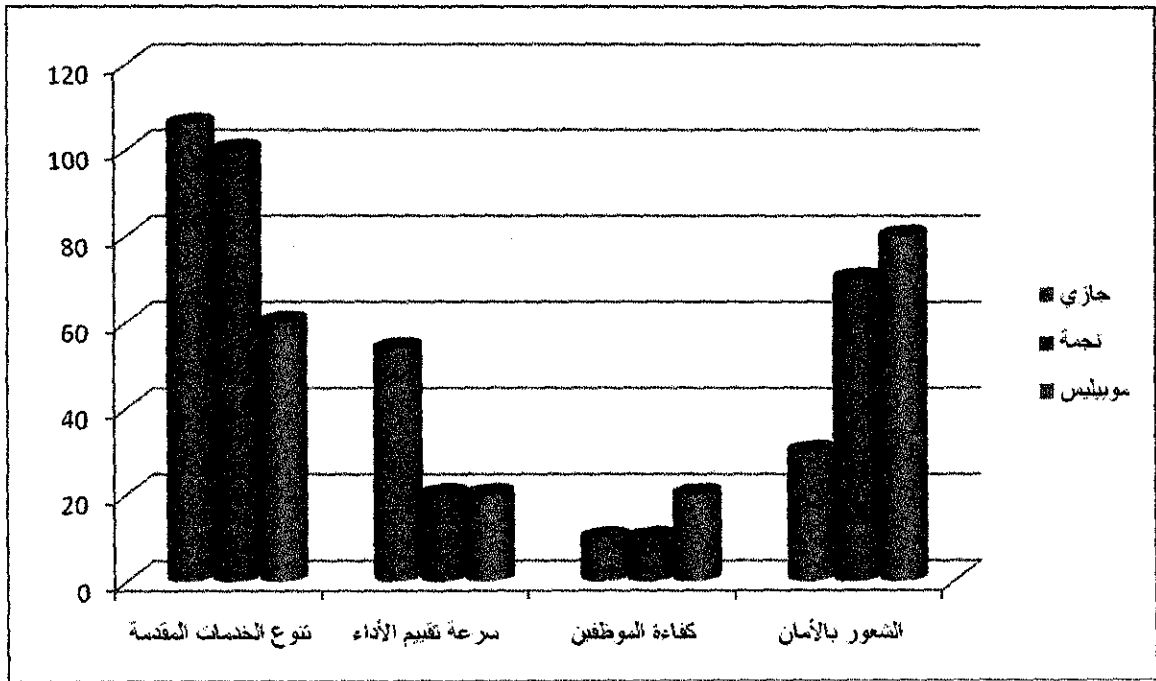
أما الذين اختاروا المؤسسة لردود فعلها السريعة لحل مشاكل العملاء، فقدرت نسبتهم في جازي 27%، نجمة

10% موبيليس 20%

أخيرا تمثل التغطية الشاملة لمعظم ولايات الوطن عاملا هاما في اختيار المؤسسة إذ بلغت في جازي 15%، نجمة

35% و أخيرا موبيليس 40%.

الشكل رقم (24) : سبب اختيار الزبون للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

السؤال رقم (03): هل أنت راض عن مستوى الخدمة لدى مؤسستك.

الجدول رقم (09): تقييم جودة الخدمة.

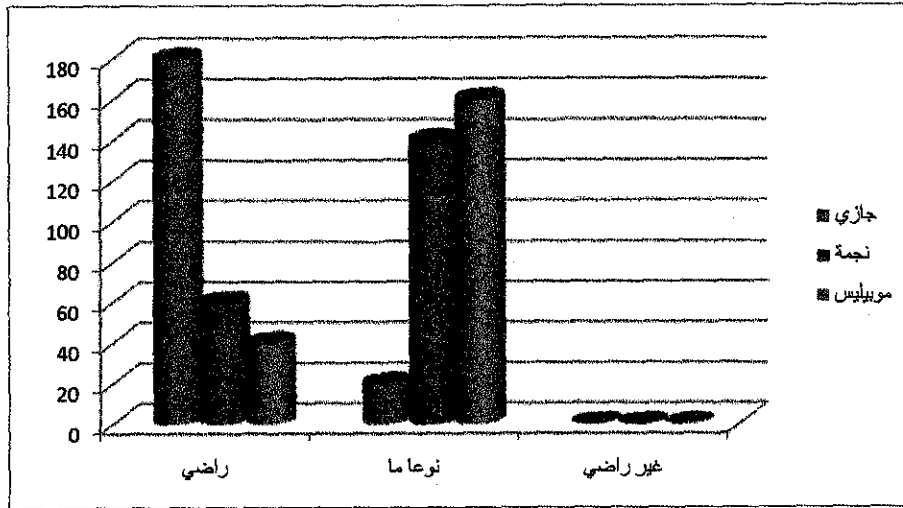
موبيليس		نجمة		جازي		جودة الخدمة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%80	160	%30	60	%90	180	راضي
%20	40	%70	140	%10	20	نوعا ما
%00	00	%00	00	%00	00	غير راضي
%100	200	%100	200	%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

نظرا لأقدمية مؤسسة جازي و إكتسابها خبرة كبيرة في ميدان الإتصالات فإنها تحتل المرتبة الأولى في مدى كفاءتها في إرضاء زبائنها إذ سجلنا نسبة 90 %، أما نجمة فيرى معظم زبائنها والمقدرة نسبتهم 70% أن مستوى نوعية خدماتها مقبول ، فيما يرى بعضهم أن مستواها ممتاز وكان ذلك بنسبة 30% ، في حين لا يوجد أي زبون يعتبر هذه الخدمات بدون مستوى و أخيرا موبيليس يؤكد معظم الزبائن الذين تم استقصاءهم أن نوعية خدمات المؤسسة مرضية وهذا بنسبة 80 % في حين نسبة 20 % ترى نوعية هذه الخدمات مقبولة .

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

الشكل رقم (25) : تقييم جودة الخدمة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

السؤال رقم (04): ماهو تقييمك للمؤسسة من ناحية إختيارها لمواردها البشرية ؟

الجدول رقم (10): تقييم الزبون للموظفين.

موبيليس		نجمة		جازي		تقييم الزبون
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%70	140	%80	160	%80	160	حسن الإختيار
%17,5	35	%15	30	%17	34	حسن الإختيار
%12,5	25	%05	10	%03	6	لا يليقون بالمؤسسة
%100	200	%100	200	%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

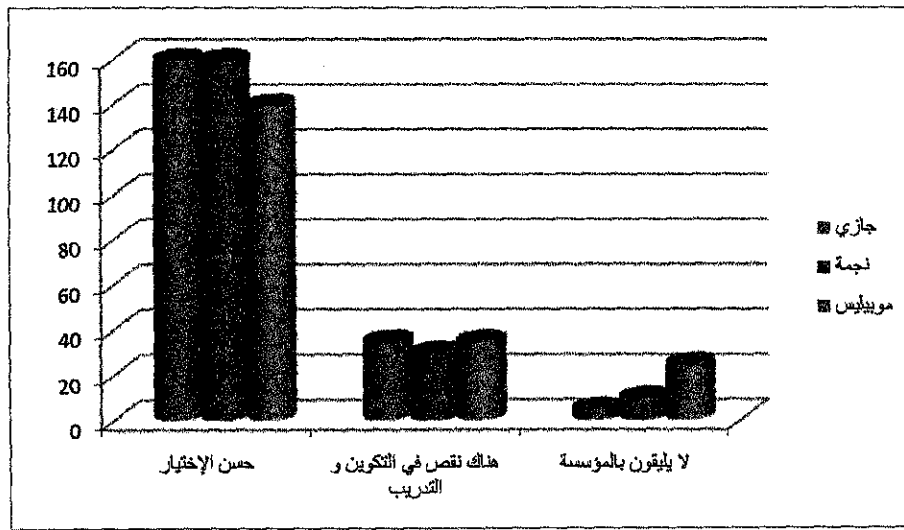
الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

جازي :تؤكد أغلبية المستقصيين أن موظفو الإستقبال و التعامل المباشر يلقون الزبائن بحفاوة محققين أكبر نسبة 80 % ، في حين سجلنا أثناء الدراسة وجود نسبة صغيرة (17 %) صرحت أن الموظفين غير مبالين بالزبائن، ونسبة (03 %) رأهم مهملين.

نجمة :تمثل 80 % نسبة المستقصيين الذين يرون أن موظفو المؤسسة يستقبلون زبائنهم بحفاوة، بإستثناء نسبة 05 % يرون أنهم مهملون.

موييليس : صرحت نسبة 70 % من المستقصيين أنه هناك أداء جيد من قبل الموظفين ، في حين نسبة 13 % رأهم غير مبالين بالعملاء.

الشكل رقم (26) : تقييم الزبون للموظفين.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

السؤال رقم (05): كيف تقارن مؤسستك بالمؤسسات الأخرى؟

الجدول رقم (11): مقارنة المؤسسات الثلاثة.

موبيليس		نجمة		جازي		نوع الخدمة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
40%	80	60%	120	75%	150	أفضل
30%	60	30%	60	15%	30	مماثلة
30%	60	10%	20	10%	20	ارديء
100%	200	100%	200	100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

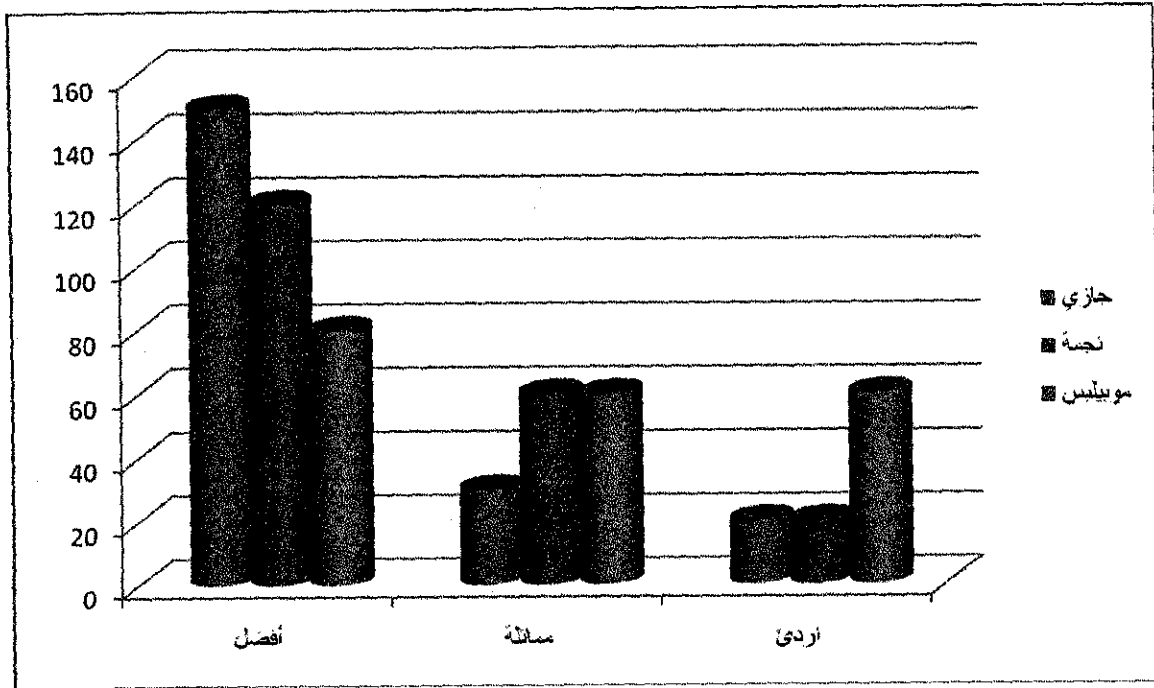
جازي :أغلبية المستقصين أكدوا على أن خدمات مؤسسة جازي ذات مستوى أحسن من باقي منافسيها (نسبة 75%)، أما نسبيتي 15% و 10% من المستقصين يرون أن هذه الخدمات تتباين ما بين نفس المستوى ومستوى أضعف.

نجمة :في تقييم الزبون لخدمات مؤسسة نجمة بالمقارنة مع باقي المؤسسات الأخرى، ترى نسبة 60% أن مستواها أحسن ، في حين 30% منهم يرى أنها على نفس المستوى من الخدمة، هذا ويعتبر البعض والمقدرة نسبتهم 10% أن مستواها أضعف.

موبيليس :تجد نسبة 40% من المستقصين أن خدمات لمؤسسة ذات مستوى أحسن من باقي المؤسسات الأخرى، بينما نسبة 30% منهم تراها على نفس المستوى، وبنفس النسبة رأها ذات مستوى أضعف.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

الشكل رقم (27) : مقارنة المؤسسات الثلاثة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

السؤال رقم (06): هل هناك صعوبات في التعامل مع المؤسسة؟

الجدول رقم (12): درجة الصعوبة في التعامل مع المؤسسة.

موبيليس		نجمة		جازي		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%05	10	%15	30	%10	20	صعب
%00	00	%30	60	%20	40	عادي
%95	190	%55	110	%70	140	سهل
%100	200	%100	200	%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

جازي : نستنتج من الجدول أعلاه انه هناك سهولة كبيرة في التعامل المؤسسة قدرت نسبتها ب 70 %، مع

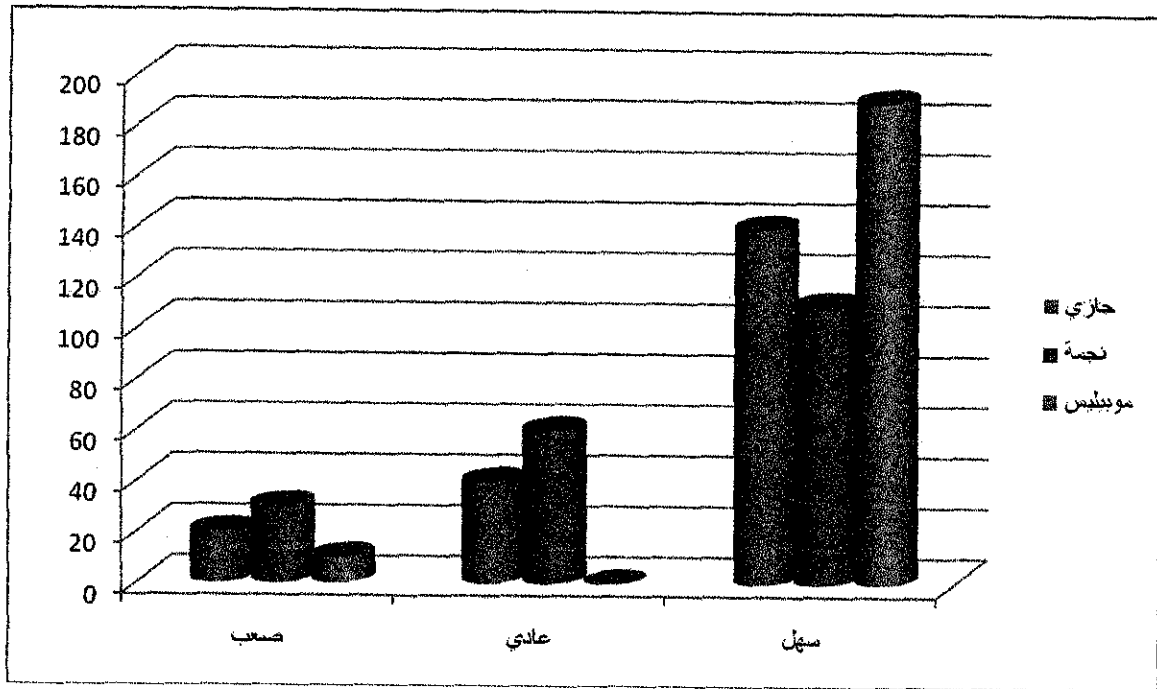
احترام رأي 10% من الموظفين الذين يرون أنه هناك صعوبة في التعامل مع المؤسسة

نجمة: تعمل نجمة على راحة عملائها والقضاء على الصعوبات التي تحول بينهم إذ صرح 55 % من الزبائن

بسهولة التعامل مع المؤسسة، أما أقلية الزبائن والمقدرة نسبتهم ب 15 % صرحوا بعكس ذلك.

موبيليس : تحتل موبيليس المرتبة الأولى في القضاء على الصعوبات التي تواجه العميل و ذلك بنسبة 95 %.

الشكل رقم (28) : درجة الصعوبة في التعامل مع المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

السؤال رقم (07): هل هناك تجاوب بين طموح الزبون و المؤسسة؟

الجدول رقم (13): استجابة المؤسسة لطموحات الزبون.

موبيليس		نجمة		جازي		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%70	140	%75	150	%72,5	145	دائما
%3,5	07	%10	20	%17,5	35	احيانا
%26,5	47	%15	30	%10	20	معلومة
%100	200	%00	200	%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

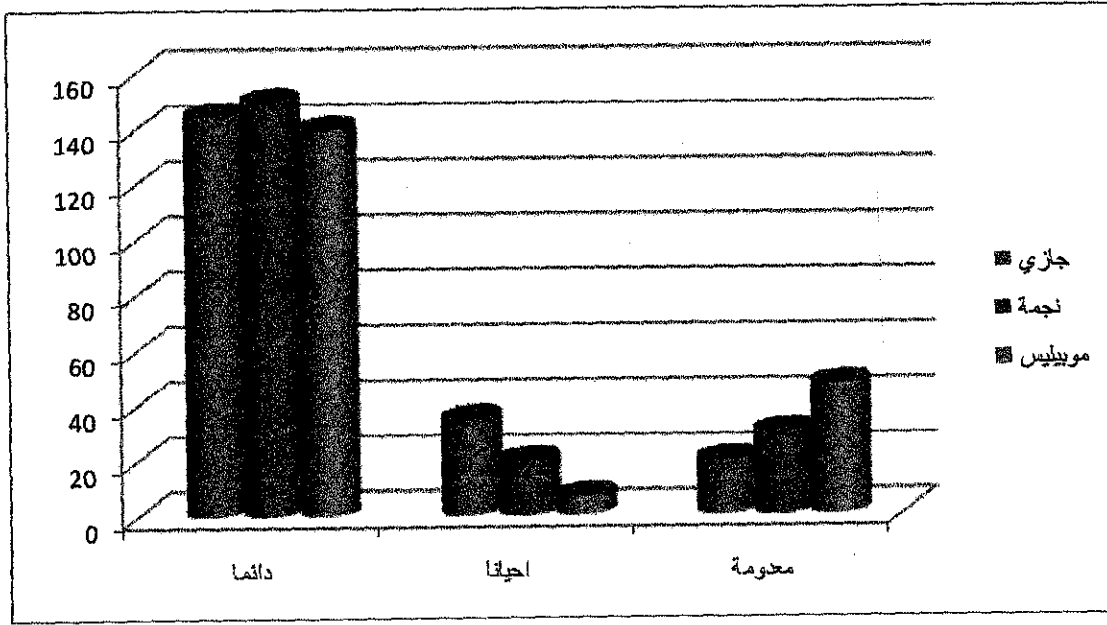
بناءا على تصريحات الزبائن، نرى أنه هناك توافق بين عروض المؤسسة وبين رغبات الزبائن قدرت نسبتها ب

73% بالنسبة لجازي، 75% بالنسبة لنجمة 70 % لموبيليس، في حين نسبة 10 % ، 15% ، 24% لجازي

لنجمة و موبيليس على التوالي اكدوا عكس ذلك.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

الشكل رقم (29) : استجابة المؤسسة لطموحات الزبون



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

السؤال رقم (08): هل تفكر في تغيير المتعامل؟

الجدول رقم (14): درجة ولاء الزبون للمؤسسة.

موبيليس		نجمة		جازي		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%30	60	%80	160	%10	20	نعم
%70	140	%20	40	%90	180	لا
%100	200	%100	200	%100	200	المجموع

لمصدر: من إعداد الطالب بعد تفرغ الإستقصاء.

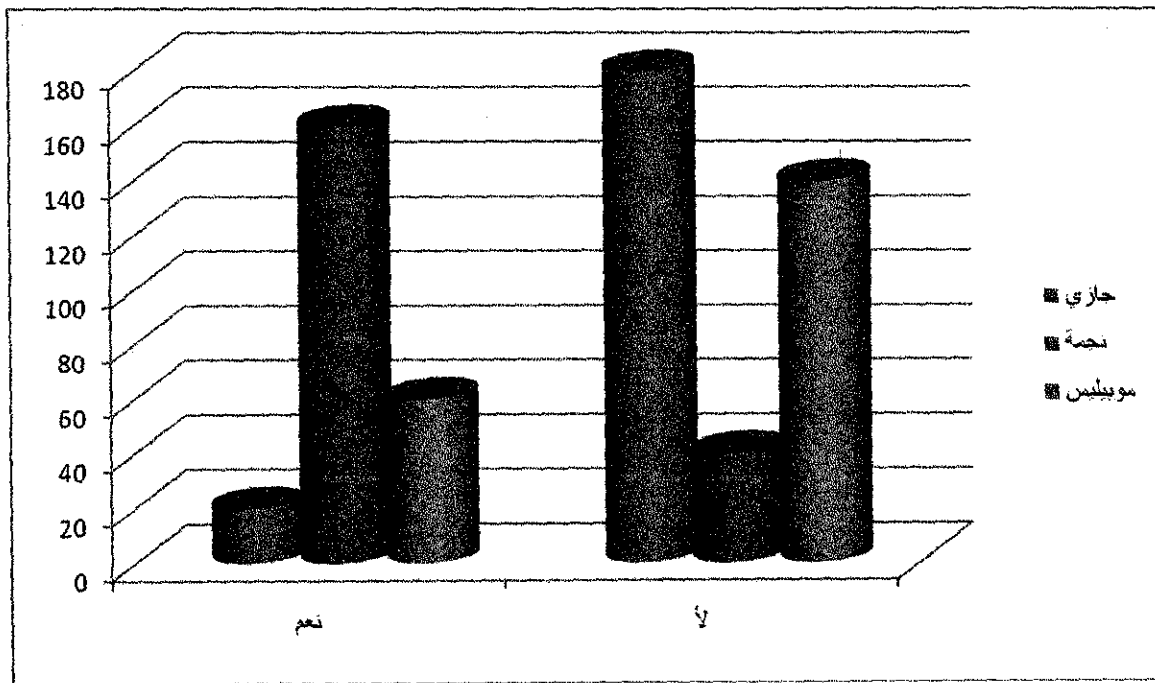
الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

جازي : نظرا لخيرة المؤسسة واحترافيتها في ميدان الإتصالات، سجلت أعلى نسبة 90 %، كما صرحت نسبة ضئيلة جدا 10 % بأنها تفكر في التغيير.

نجمة : أظهرت النتائج أن نسبة 80% تفكر في ذلك، بينما هناك نسبة 20% ممن لا يودون التعامل مع مؤسسة أخرى.

موبيليس : أجمع أكثر المستقصيين على أنهم لا يودون تغيير التعامل مع المؤسسة (70 %) ، في حين نسبة 30 % منهم تفكر في تغيير التعامل.

الشكل رقم (30) : درجة ولاء الزبون للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

السؤال رقم (09): هل كان لديك تعامل مع مؤسسة أخرى من قبل؟

الجدول رقم (15): عدد الزبائن المتعاملين مسبقا مع مؤسسات أخرى.

موبيليس		نجمة		جازي		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%28,5	57	%20	40	%24	48	نعم
%71,5	143	%80	160	%76	152	لا
%100	200	%100	200	%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

جازي : أثبتت الدراسة الميدانية أن الأغلبية الساحقة والتي بلغت نسبتها 76 % لم يتعاملوا مسبقا مع أي

مؤسسة أخرى، في حين نسبة 24% أقرت أنها سبق لها التعامل مع مؤسسات أخرى.

نجمة: لقد تعاملت نسبة 20% من المستقصين مع مؤسسة أخرى قبل التعامل مع نجمة، في حين نسبة 80% لم

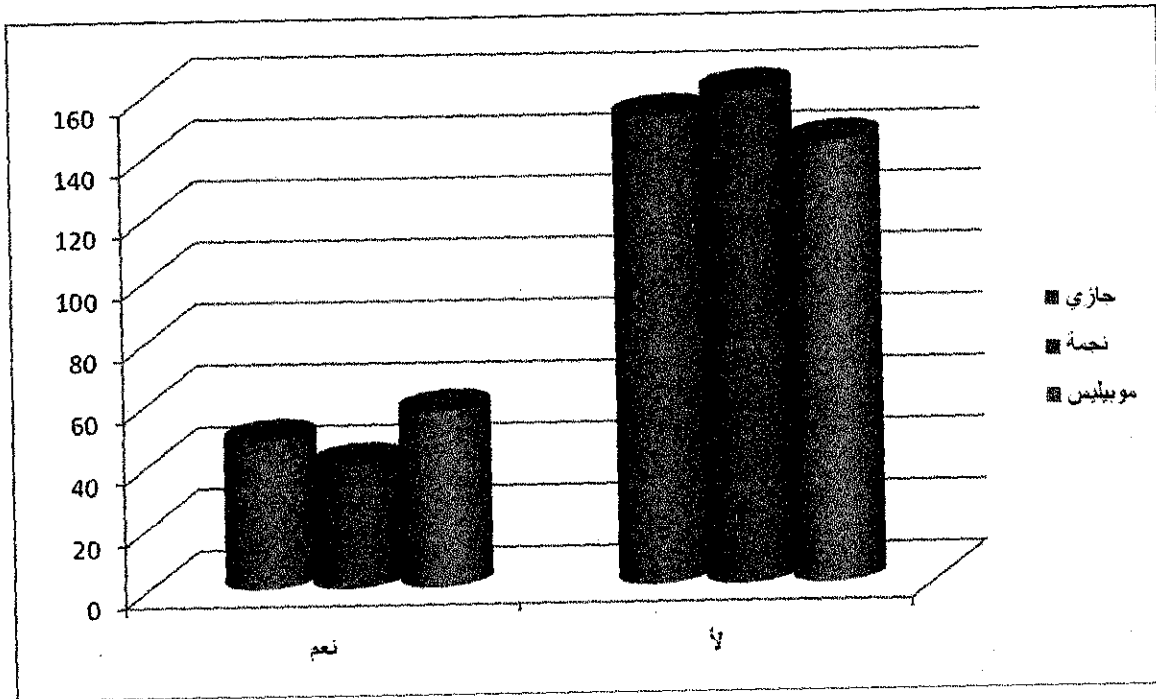
تتعامل إطلاقا مع أية مؤسسة من قبل.

موبيليس : تعاملت نسبة 28 % من المستقصين مع المؤسسة غير مؤسسة موبيليس في حين نسبة 72 % لم

يحصل لها وأن تعاملت مع أي مؤسسة أخرى.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

الشكل رقم (31) : عدد الزبائن المتعاملين مسبقا مع مؤسسات أخرى.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

السؤال رقم (10): ما هي المؤسسة التي كنت تتعامل معها من قبل؟

الجدول رقم (16): المؤسسة المتعامل معها من قبل

موبيليس		نجمة		جازي		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%76	43	%80	32	%00	00	جازي
%24	33	%00	00	%96	46	نجمة
%00	00	%20	08	%04	02	موبيليس
%100	57	%100	40	%100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

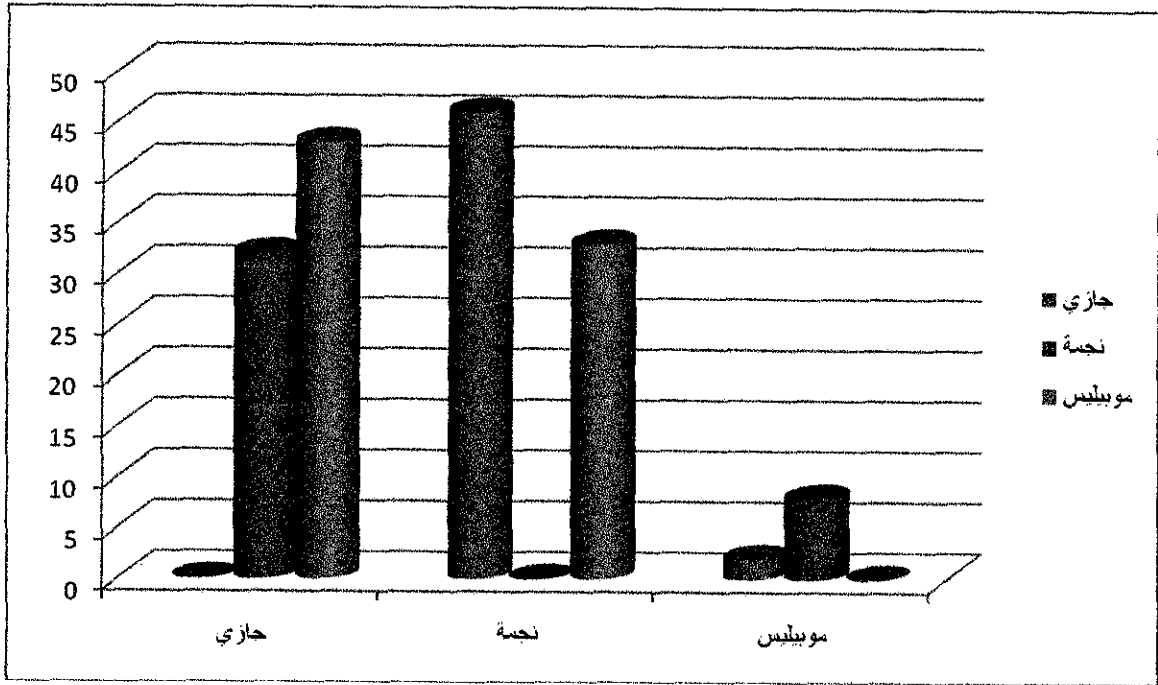
جازي: لقد تبين من خلال النتائج أن مؤسسة نجمة هي المؤسسة المتعامل معها سابقا بنسبة 96% و موبليس بنسب 04%.

نجمة: نسبة كبيرة تمثلت في 80% أكدت لنا أنها تعاملت مع مؤسسة جازي قبل التعامل مع مؤسسة

نجمة، في حين نسبة ضعيفة تمثلت في 20% تعاملت مع مؤسسة موبليس.

موبليس: نسبة 76% من المستقصين أكدوا أنهم تعاملوا مع مؤسسة جازي، في حين نسبة 24% تعاملت مع مؤسسة نجمة.

الشكل رقم (32) : المؤسسة المتعامل معها من قبل



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

السؤال (11): رقم هل تجد إهتماما من طرف المؤسسة براحة الزبون؟

الجدول رقم (17): درجة الإهتمام براحة الزبون.

موبيليس		نجمة		جازي		درجة الإهتمام براحة الزبون
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
64%	128	62%	124	79%	157	دائما
31%	62	30%	60	18%	36	نوعا ما
05%	10	08%	16	03%	07	أبدا
100%	200	100%	200	100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

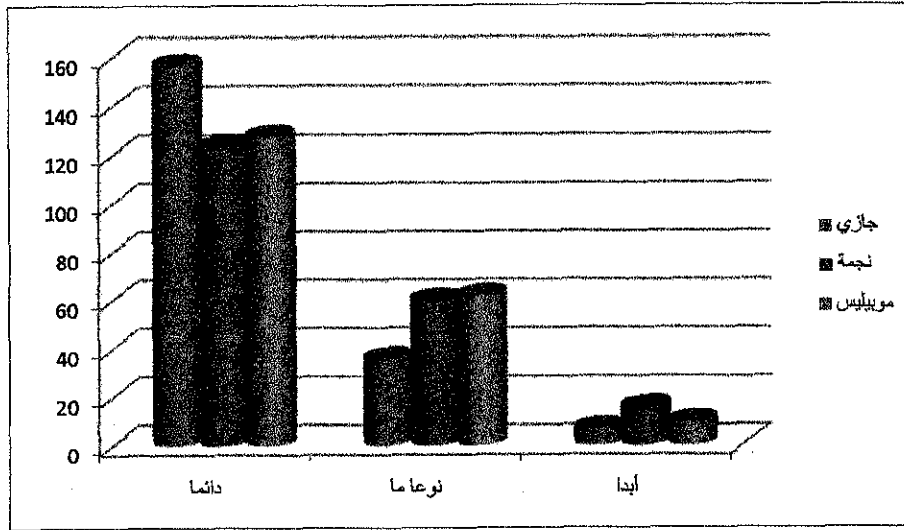
جازي : يؤكد أغلبية المستقصين أن المؤسسة تأخذ شكاويهم بعين الاعتبار إذ سجلنا نسبة 79 %، أما نسبة ضعيفة رأت أن مؤسستهم لا تأخذ شكاويهم بعين الاعتبار إلا أحيانا (21%).

نجمة: إن عملية الاستقصاء تؤكد أن المؤسسة تأخذ شكاوى زبائنها بعين الاعتبار (62%)، أما نسبة 30% فتري أن الشكاوى لا تلقى ردود فعل سريعة، أما أضعف نسبة 08% فتري عكس ذلك و تؤكد أن المؤسسة لا تأخذ شكاويهم بعين الاعتبار.

موبيليس : يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الذين تم استقصاؤهم (64 %) تؤكد بأن المؤسسة تأخذ دائما بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها، في حين يبين دائما نفس الجدول أن نسبة 31 % ترى ذلك لكن أحيانا، لكن نسبة 05 % لا ترى ذلك أبدا.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

الشكل رقم (33) : درجة الإهتمام براحة الزبون.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

السؤال رقم (12): ماهي الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة؟

الجدول رقم (18): الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة.

موبيليس		نجمة		جازي		الوسيلة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%89	178	%82	164	%77	154	مباشرة مع مقدمي الخدمات
%11	22	%18	36	%23	46	الاتصال بمصلحة الزبائن
%00	00	%00	00	%00	00	الموقع الإلكتروني
%100	200	%100	200	%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

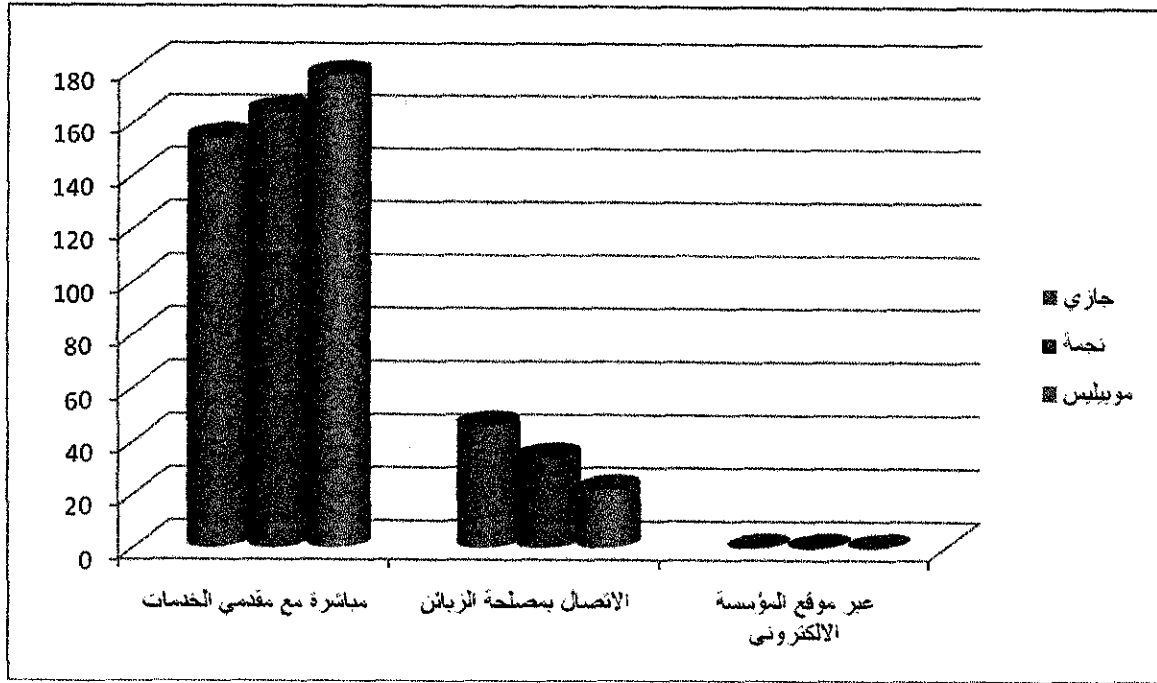
الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

جازي :يفضل زبائن مؤسسة جازي الاتصال مباشرة مع مقدمي الخدمات عند تقديم شكاويهم (77%)، أما نسبة 23 % من المستقيين فيفضلون الاتصال بمصلحة الزبائن.

نجمة :نسبة 82 % تفضل الاتصال مباشرة بمقدمي الخدمات لتقديم الشكوى، أما نسبة 18% منهم يفضلون الاتصال بمصلحة الزبائن.

موبيليس : يفضل زبائن مؤسسة جازي الاتصال مباشرة مع مقدمي الخدمات عند تقديم شكاويهم (89 %)، أما وسيلة الاتصال مباشرة بمصلحة الزبائن 11 %.

الشكل رقم (34) : الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر و منافسيها

السؤال رقم (13): هل إستفدت من عروض المؤسسة؟

الجدول رقم (19): الإستفادة من العروض المقدمة من طرف المؤسسة.

موبيليس		نجمة		جازي		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
73%	146	66%	132	95%	190	نعم
27%	54	34%	68	05%	10	لا
100%	200	100%	200	100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

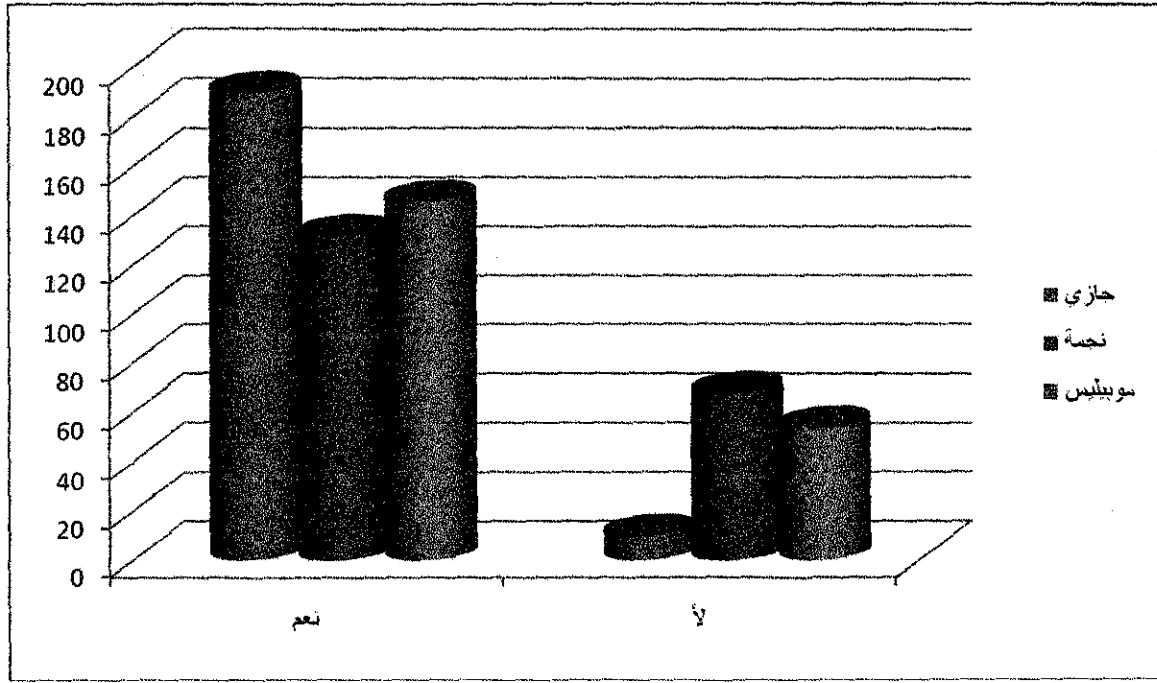
جازي : اجمع أغلبية المستقصون (95 %) أنهم استفادوا من العروض التي تقدمها مؤسسة جازي، في حين أنكرت ذلك نسبة 05 % .

نجمة : نفس الوضع هو بالنسبة لنجمة، أكبر نسبة من المستقصين 66% أجمعت على أنها تستفيد من العروض التي تقدمها المؤسسة، في حين نسبة 34% تؤكد أنها لم تستفيد من هذه العروض.

موبيليس : يستفيد زبائن المؤسسة من العروض الممنوحة من قبلها، هذا ما عكسته نسبة استقصائهم المقدرة ب 73%، في حين سجلت نسبة 27% للذين أكدوا أنهم لا يستفيدون من هذه العروض.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

الشكل رقم (35) : الإستفادة من العروض المقدمة من طرف المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

السؤال رقم(14): هل هناك تواصل بينك و بين المؤسسة؟

الجدول رقم (20): اتصال المؤسسة بالزبون

موبيليس		نخبة		جازي		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%60	%120	%37	74	%15	30	نعم
%40	%80	%63	126	%85	170	لا
%100	%200	%100	200	%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

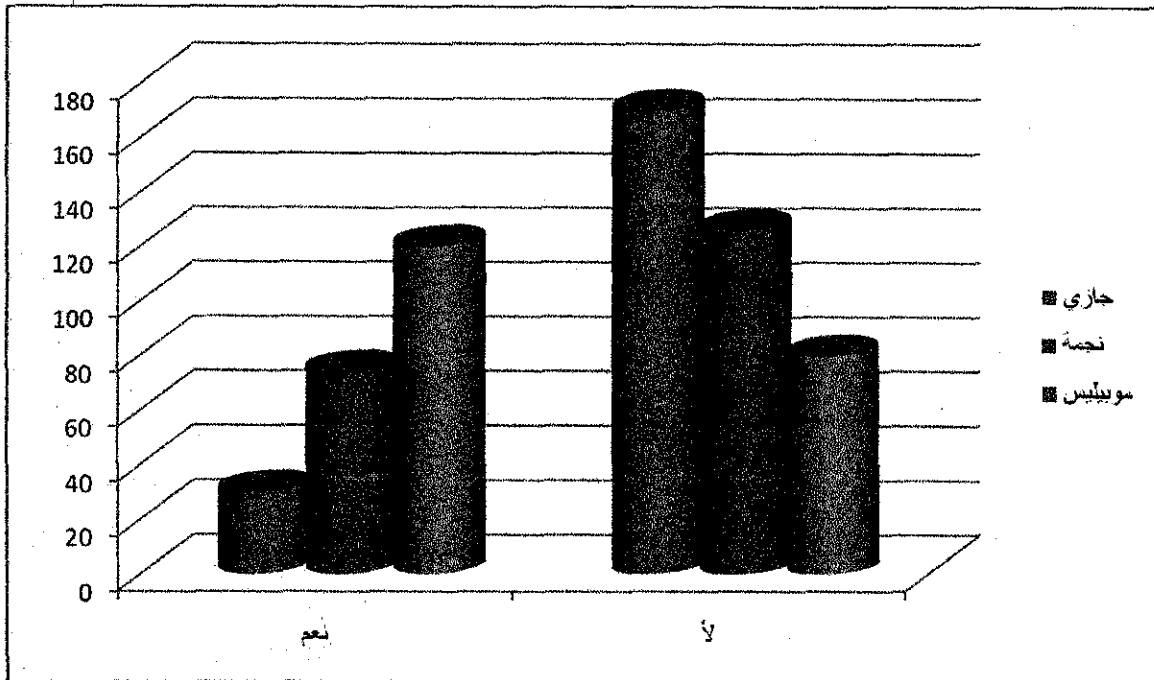
الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

جازي : نلاحظ أنه لا يوجد تواصل بين الطرفين وهذا ما عكسته نسبة المستقيمين الذين أجابوا بعدم اتصال المؤسسة بهم (85%)، على عكس نسبة 15% تؤكد أنه حدث اتصال بينهم وبين مؤسستهم.

نجمة: أكدت أغلبية المستقيمين و الذين بلغت نسبتهم 63% أن المؤسسة لم تتصل بهم، في حين نسبة 37% صرحت بأنها اتصلت بهم.

موبيليس : تؤكد نسبة 60% من المستقيمين أن المؤسسة تتصل بهم، في حين نسبة 40% تؤكد أن لم يتم أي نوع من الاتصال بينهم وبين المؤسسة.

الشكل رقم (36) : اتصال المؤسسة بالزبون



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

السؤال رقم (15): ماهي الوسيلة المستعملة للتعرف على العروض المقدمة من طرف المؤسسة؟

الجدول رقم (21): وسائل التعرف.

الوسيلة		جازي		نجمة		موبيليس	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
176	%88	120	%60	105	%52,5		
15	%7,5	60	%30	82	%41		
09	%4,5	20	%19	13	%6,5		
200	%100	200	%100	200	%100		

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

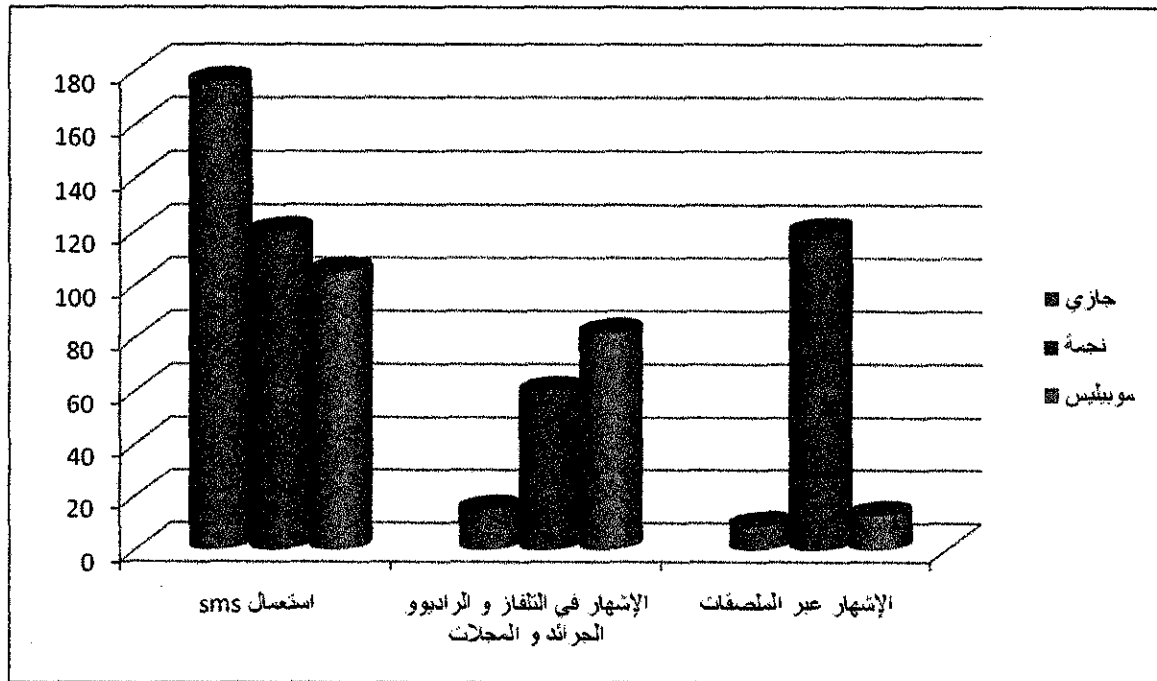
جازي: إن الوسيلة الأكثر اعتمادا التي من خلالها يتعرفون على الخدمات والامتيازات الجديدة المقترحة من طرف المؤسسة تتمثل في الرسائل القصيرة sms (88%) ، كما تؤكد نسبة 7,5% على أن التعرف على الامتيازات و الخدمات كان عن طريق الإشهار في التلفاز و الراديو، الجرائد و المجلات، الملصقات نسبة 4,5%.

نجمة: وسيلة التعرف بالنسبة لنجمة هي الرسائل القصيرة (sms) و نسبتهم 60%، نسبة 30% تؤكد على أن التعرف على الامتيازات و الخدمات كان عن طريق الإشهار في التلفاز و عن طريق الراديو، الجرائد و المجلات، الملصقات سجلت مساهمتهم في هذا المجال نسبة 10%.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

موبيليس : نسبة 52% من المستقيمين تعرفوا على الخدمات والامتيازات الجديدة للمؤسسة عن طريق الرسائل القصيرة (Sms)، تليها وسيلة الإشهار في التلفازو عن طريق الراديو و في الجرائد والمجلات بنسبة 41 % ، أما نسبة 07 % فتؤكد الإشهار عبر الملصقات.

الشكل رقم (37) : وسائل التعرف على الإمتيازات.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

السؤال رقم (16): هل تم إستجوابك من طرف المؤسسة من قبل؟

الجدول رقم (22): إستجواب المؤسسة للزبون.

موبيليس		نجمة		جازي		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
10%	20	19%	38	05%	10	نعم
90%	180	81%	162	95%	190	لا
100%	200	100%	200	100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بعد تفريغ الإستقصاء.

جازي: أكبر نسبة من المستقصين والذين بلغت نسبتهم 95 % يؤكدون أن مؤسسة جازي لم تقوم بأي

استقصاء ، أما نسبة 05% فصرحت أنها تلقت استقصاء من طرف المؤسسة.

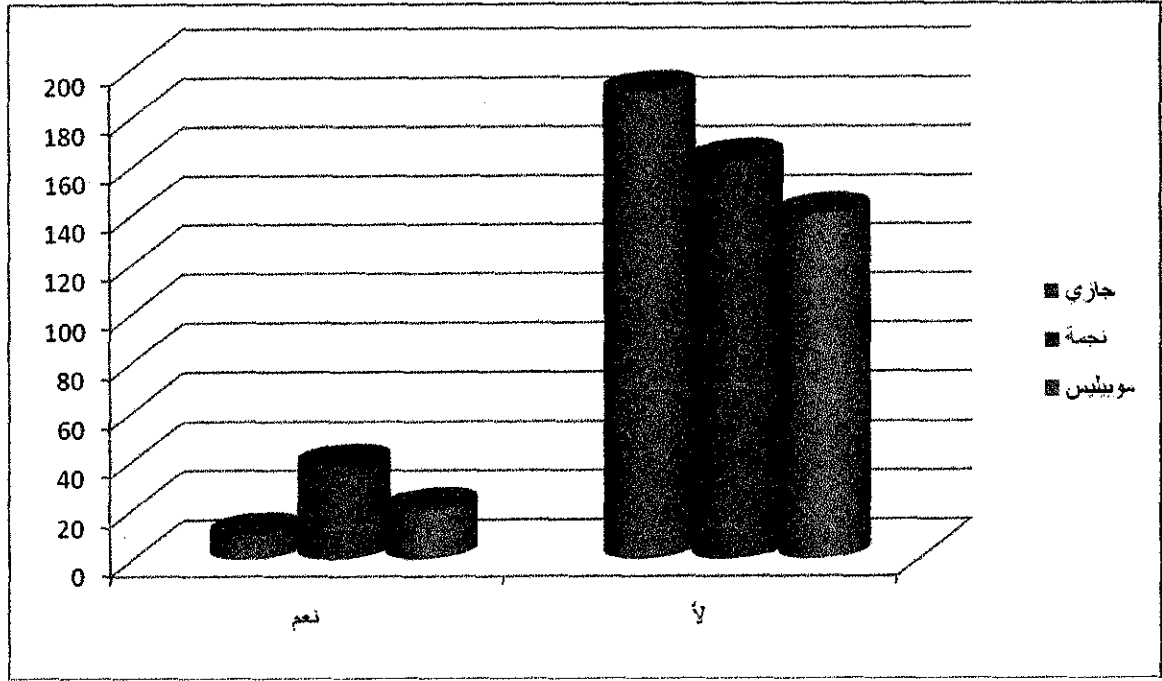
نجمة: أكبر نسبة من المستقصين والذين بلغت نسبتهم 81 % يؤكدون أن مؤسسة نجمة لم تقوم بأي استقصاء ،

أما نسبة 19% فصرحت أنها تلقت استقصاء من طرف المؤسسة.

موبيليس : معظم الزبائن الذين تم إستجوابهم لم يتعرضوا لأي إستجواب وبلغت نسبتهم في استقصائنا العام نسبة

90 %، أما الذين أكدوا أنه حصل استقصاء معهم فبلغت نسبتهم 10 %.

الشكل رقم (38) : إستجواب المؤسسة للزبون.



المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الجدول أعلاه.

خلاصة الفصل (إستنتاجات الدراسة)

يتجلى هدف هذه الدراسة في معرفة مكانة المتعامل "جازي" في سوق الإتصالات الجزائرية مقارنة بمنافسيه "نجمة" و "موبيليس"، خاصة بعد المشاكل و التهديدات التي تعرض إليها هذا المتعامل من طرف المواطنين الجزائريين بعد المباراة التي جمعت بين الفريقين الجزائر و مصر.

بالإضافة إلى التوترات السياسية و الإقتصادية التي كانت وراء قيام مطاردات قضائية من قبل السلطة الجزائرية ضد رئيس مجلس إدارة المجمع السيد " سويسري" بخصوص عدم سداد الضرائب و التحويلات المالية الغير شرعية مما أدى إلى إهتبار صمعة المؤسسة .

كل هذا دفعني إلى محاولة معرفة مدى تأثير الزبون الجزائري بمتغيرات البيئة الخارجية أم هذا الأخير هو مستهلك يملك سلوكيات شرائية ذات علاقة مباشرة بجودة و نوعية الخدمة بمعنى لا يهتمه المشاكل الخاصة بالمؤسسة، كل ما يهتمه هو بلوغ درجة إشباعه أي لا تكون له ميول إجتماعية و سياسية إنما تكون له ميول إقتصادية متعلقة بالجودة و السعر، التوزيع.....إلخ.

هذا ما أثبتته الدراسة السابقة بالإستعانة بطرح بعض الأسئلة ذات الأبعاد المختلفة التي كان هدفها هو مقارنة المتعامل "جازي" بقية المتعاملين و بالتالي تقييمه و تحديد مكانته في سوق الإتصالات الجزائرية.

بعد الاطلاع على نتائج الاستقصاء، قمنا بتحليلها واستنباط بعض الملاحظات التي تخص المتعاملين الثلاثة: جازي، نجمة، موبيليس، أدت بنا إلى معرفة مدى المنافسة الشديدة بين هؤلاء الثلاثة ومدى تفوق مؤسسة جازي على منافسيها رغم ما ذكرناه من مشاكل و عراقيل، إذ أول ما لاحظناه أن هذه الأخيرة تتعامل مع فئة كبيرة من الشباب أي استطاعت أن تغري هذه الفئة الحية والغالبة على المجتمع الجزائري بجودة خدماتها وسرعة أداءها ومدى

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

فهمها لإحتياجات وسلوكات هذه الفئة من المجتمع هذا ما عكسته الاحصائيات التي فاقت الـ 80% تليها نجمة نسبة اقتربت من 75% ذلك أن هذا المتعامل "نجمة" منذ ظهوره في السوق الجزائرية وهو يعرض في خدمات ذات تكنولوجيا عالية لم ترد على المستهلك الجزائري من قبل من طرف مؤسسة جازي مثل: mms... الخ، وهذه التكنولوجيات الجديدة لا يستطيع فهمها والعمل بها إلا الشباب الذين هم على تواصل دائم بشبكة الانترنت ومعاصرة التكنولوجيا الحديثة.

- أما موبيليس فمعظم زبائنها يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 60 سنة ذلك أنها فئة قد تعودت على اقتناء منتجات محلية جزائرية وهذا نتيجة الروح الوطنية الموجودة عند كبار السن الذين شهدوا الاستعمار وكان طموحهم دائما إعلاء راية الوطن بكل ما فيه من شعب وقيم وعادات وتقاليد... الخ

أيضا ما لاحظناه أنه هناك ترتيب معقول فيما يخص أقدمية الاشتراك بالنسبة للزبائن إذ حققت جازي أعلى نسبة زبائن تتراوح مدة اشتراكهم ما بين ثلاث إلى خمس سنوات ذلك أنها أول و أقدم مؤسسة من بين الثلاثة محققة نسبة 57% تليها موبيليس باعتبارها ثاني مؤسسة إتصالات بعد جازي محققة نسبة 45% وأخيرا نجمة 40%.

- بالإختلاف الآراء حول جودة ونوعية الخدمة إلى أن الأغلبية الساحقة من الزبائن في جازي وموبيليس راضية عن تعاملها مع هاتين المؤسستين بنسبة 90% و 80% على التوالي.

- أما بالنسبة لنجمة فقد صرح عملاها والذي بلغت نسبتهم 70% على أن مستوى الخدمة مقبول نوعا ما وما أكد هذا هي النتائج المتحصل عليها من تفرغ الاستبيان فيما يخص السؤال الذي يدور حول سبب اختيار الزبون للمؤسسة إذ سجلنا أعلى قيمة في جازي بالنسبة لجودة الخدمة 53%، نجمة 50% وأخيرا موبيليس 30%.

- كما لاحظنا أن أغلبية الزبائن يتفوقون على أن مؤسستهم أحسن من غيرها إلا أن زبائن جازي كانت هناك أغلبية ساحقة بمجموع 75%.

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

- باتت النتائج ايجابية لكل المتعاملين الثلاثة مع بروز جازي في المقدمة، هذا ما جعلنا نتقل إلى أسئلة مباشرة حول المشاكل والصعوبات والعراقيل التي تواجه الزبائن فبدأت العيوب تظهر، 10% من عملاء جازي، 15% من نجمة يشكون من وجود صعوبات في التعامل وهي نسب لا يستهان بها على عكس موبيليس إذ أجمع معظم المستفيدين عن وجود سهولة كبيرة في التعامل.

- نظرا لكون جازي أول من برز في سوق الاتصالات في الجزائر وسيطرها على الوضع لمدة قاربت 04 سنوات، هذا ما أدى بها إلى استحوادها على أكبر شريحة من زبائن نجمة وموبيليس الحاليين.

- تعمل المؤسسات الثلاثة على راحة زبائنهم والقيام على حل مشاكلهم والاستجابة إلى شكاوهم إلا أن المتعامل جازي هو على رأس منافسية إذ احتل المرتبة الأولى في السهر على راحة زبائنهم والاستجابة لهم.

- يستفيد زبائن المتعاملين الثلاثة من إمتيازات و خدمات مؤسساتهم إلا أن "جازي" إحتلت مرتبة الصدارة في هذا لكون خدماتها مميزة و مختلفة نوعا ما عن باقي منافسيها و هذا نتيجة لخبرتها الميدانية الطويلة في سوق الإتصالات.

- أكدنا السؤالين (14) و(16) أن المؤسسات الثلاثة لم تقم بالإتصال أو إستقصاء زبائنهم لمعرفة تطلعاتهم و مشاكلهم، فهل هذا راجع لعدم إهتمام المؤسسة بالزبون أم إلى ثقافة الزبون الجزائري الذي لم يتعود على مثل هذا النوع من الإستبيانات التجارية التسويقية من الدرجة الأولى.

- بالنسبة للسؤال الأول فقد نفتته أجوبة المستفيدين في السؤال (11)، إذ أكدوا على مدى إهتمام المؤسسة براحتهم و حل مشاكلهم، أما السؤال الثاني يمكن تأكيدها بحكم التجربة الشخصية في إنجاز هذا البحث نتيجة الرفض الكبير و الغير مرر من طرف الزبائن المنتظمين للمؤسسات الثلاثة.

- كل هذه الأسئلة التي تم طرحها كانت مؤكدة لسؤال جوهرى هو بمثابة جواب و وسيلة لبلوغ هدف هذا الإستبيان هو "هل تفكر في تغيير التعامل؟".

الفصل الثالث دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها

جل ما لاحظناه أن أغلبية الزبائن لا يفكرون في تغيير المتعامل "جازي" رغم مشاكله و الإهتمامات الموجهة إليه ذلك لأنها مؤسسة خدمتية من الدرجة الاولى تقوم بعرض خدمات مميزة عن باقي منافسيها في سوق الإتصالات الجزائرية، هذا ما يؤكد وجود و تبني إستراتيجيات تسويقية مناسبة زمانيا و مكانيا هذا من جهة، و من جهة أخرى نستنتج أن الزبون الجزائري له ميول غقتصادية متعلقة بالجودة، السعر و التوزيع... إلخ بعيدة كل البعد عن المؤثرات الإجتماعية و السياسية.

خلاصة عامة

يمكن القول أن مؤسسة أوراسكوم لإتصالات الجزائر قد تأثرت بمتغيرات البيئة الخارجية إذ تدور إشاعات حول بيعها، أما المستهلك الجزائري فهو لم يتأثر إطلاقا بهذه المتغيرات و الدليل على هذا حرصه على بقائه كزبون منتظم في مؤسسة "جازي"، و ذلك لمثالية و نجاعة المؤسسة.

الخاتمة

العامّة

الخاتمة العامة

- إرساء نظام التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية يحقق لها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومواجهة التحديات المستقبلية.
 - توفير الشروط المساعدة على عملية التسويق الإستراتيجي كالموارد اللازمة لإدارة المعلومات الإستراتيجية ونشر ثقافة الاستماع إلى البيئة الخارجية.
 - التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل صياغة إستراتيجيات التسويق بشكل رسمي ومنظم، من خلال خلق خلية التسويق الإستراتيجي، وتشجيع الأفراد على القيام بترصد المعلومات الخارجية عن طريق تحسيسهم بأهمية المعلومات الخارجية، وتحفيزهم ماديا ومعنويا لذلك.
 - تحسيس المؤسسات الجزائرية وخاصة المسؤولين فيها بأهمية التسويق الإستراتيجي من خلال الإكثار من المؤتمرات والملتقيات التي تهتم بهذا الموضوع.
 - إدخال وتدریس التسويق الإستراتيجي في مقررات الإدارة الإستراتيجية ونظم المعلومات لزيادة وعي الخريجين بالتسويق الإستراتيجي وأهميته، باعتبارهم إطارات مستقبلية في المؤسسات الجزائرية.
 - توفير المراجع التي تنطرق إلى التسويق الإستراتيجي في المكتبة الجزائرية، وخاصة على مستوى الجامعات، وهذا بمختلف اللغات وترجمة ما أمكن إلى اللغة العربية.
 - إنشاء منابر بحث تهتم بالتسويق الإستراتيجي ، للخروج بنماذج توافق خصائص المؤسسة الجزائرية وتطوير هذا المجال.
- ومن الصعوبات التي اعترضت السير نحو إعداد البحث بشكل أفضل مما هو عليه، يمكن ذكر ما يأتي:
- الإشاعات التي تدور حول بيع المؤسسة، وبالتالي ظهور أبعاد سياسية بعيدة جد البعد عن البحث العلمي.
 - صعوبة الحصول على معلومات الجانب التطبيقي، بسبب التحفظ الكبير، وبعد المسافة عن المقر الرئيسي للمؤسسات محل الدراسة.

- يعتبر التسويق الإستراتيجي عملية إستراتيجية لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنها. فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة التغيرات الحادثة في البيئة والتي تمس جوانب عديدة منها (التكنولوجيا، التنافسية، التجارية، الاجتماعية... الخ) والتنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها من خلال إستشعار علامات الإنذار المبكرة، الأمر الذي يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المنظمة وتفاذي الأخطار التي يمكن أن تحدث أو اقتناص الفرص التي يمكن أن تتاح.

- التسويق الإستراتيجي هو ذلك المسار المنهجي المستمر والمنسق ذو الطابع التوقعي أو الإستباقي، الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية أو ما يسمى بالاستهداف، ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف (المستهلك) وجمعها خاصة من نوع "إشارات الإنذار المبكرة" التي تنبئ بإحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة، ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى مستعمليها أو أصحاب القرار في المنظمة. لهذا فهي عملية تحتاج إلى توفر الوسائل المادية والبشرية اللازمة، والأكثر من ذلك تحتاج إلى تضافر كل الجهود في المنظمة والتخلي بثقافة التسويق الإستراتيجي بالنسبة لكل فرد من أفرادها مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي. كما أنها تحتاج إلى أن تكون وظيفة من وظائف المنظمة حتى يكون لها طابعا رسميا وجدية. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- تعتبر الجزائر بعيدة عن ركب الدول المتقدمة في مجال التسويق الإستراتيجي ، رغم أن بعض المؤسسات الكبيرة قامت بمحاولات إرساء أنظمة التسويق الإستراتيجي، ولكن هذا يبقى غير كاف.

- يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من القطاعات التي تشهد تطورا كبيرا، خاصة في سوق الهاتف النقال. وهذا بعد صدور القانون 03-2000 الذي عمد إلى فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة مما

ترتب عليه دخول المتعاملين الثلاثة (موبيليس، جيزي، نجمة) في جو تنافسي شديد

وانطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

والجزائر ليست في معزل عن هذه التغيرات السريعة التي يشهدها العالم ككل من جراء ما تفرزه العولمة. والمؤسسة الجزائرية خاصة مطالبة بإرساء نظام التسويق الإستراتيجي، من أجل مواجهة هذا الإضطراب البيئي الذي سيعصف بها عاجلا أم آجلا. ولعل التنافس الذي يشهده قطاع الاتصالات، وبالتحديد في سوق الهاتف النقال مؤشرا على ما ستشهده باقي القطاعات الأخرى، وفي نفس الوقت هو حافز لتطبيق التسويق الإستراتيجي.

وإستنادا إلى ما سبق ذكره، يمكن التذكير بإشكالية هذا البحث المصاغة في السؤال الآتي:

كيف يمكن أن يساهم نظام التسويق الإستراتيجي في فعالية و نجاح إستراتيجيات و قرارات مؤسسة أوراسكوم لإتصالات الجزائر لبقائها و إستمراريتها في السوق الجزائرية؟

ومن خلال ما تم التعرض إليه في هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي يمكن توضيح النتائج التي خلص إليها هذا البحث كالآتي:

- تمثل عملية التسويق الإستراتيجي قلب العملية المناجارية، وهي بذلك تحتل مكانة وأهمية كبيرة. وتتأثر هذه العملية بعوامل شخصية (متعلقة بمتخذ القرار) وعوامل البيئة الداخلية والخارجية. وتعتبر عوامل البيئة الخارجية الأكثر تأثيرا، حيث أنه يصعب السيطرة عليها، فهي مفاجئة ومتشعبة في نفس الوقت.

- وبالنظر إلى ما قدمته نظرية النظم فيمكن إعتبار المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية في صورة موارد مادية وبشرية وغيرها، ثم تقوم بمعالجتها في الأخير على شكل مخرجات جاهزة للإستهلاك. وهذا يعني أن تأثير البيئة الخارجية على المنظمة يعتبر تأثيرا قويا، وهو ما تؤكد النظرية الموقفية التي تدعو إلى أن تكون المنظمة مرنة بحيث تتماشى وتتكيف مع مختلف المواقف التي تفرزها البيئة الخارجية حتى تضمن بقاءها واستمراريتها.

من هاتين النتيجةين يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى.

أمام التغيير السريع وعدم التأكد الذي يميز بيئة الأعمال في العصر الحديث، لم تعد المنظمات قادرة على اتخاذ قراراتها وخاصة الإستراتيجية منها بدقة وفعالية و ضمان النتائج الحسنة بشكل دائم.

إن التطور التكنولوجي السريع والتغير في المفاهيم والمعتقدات وظهور الأسواق الجديدة وزوال أخرى وعدم الإستقرار في أوضاع السوق، وتلاقي الحدود الفاصلة بين الدول ونمو القدرة المعرفية للمجتمعات وغيرها، كانت سببا وراء الاضطراب البيئي الذي هو حصيلة التغيير السريع وعدم التأكد. هذا الاضطراب البيئي يجعل المنظمة في حيرة من أمرها وقدرتها على اتخاذ قراراتها، وقد يكون سببا وراء زوالها.

ولأجل أن تتمكن المنظمة من التغلب على هذا الاضطراب البيئي والتكيف مع متغيرات المحيط الخارجي، وجب أن يكون على دراية أولا بكل ما يستجد ويحدث في بيئتها الخارجية، بل وتتوقع ما يمكن أن يحدث مستقبلا، وهذا عن طريق تحصيل المعلومات التي تخص البيئة الخارجية وحتى الداخلية في الوقت الذي أصبحت فيه المعلومة تعتبر موردا إستراتيجيا هاما، ومفتاح تميز وتفوق للمنظمة كيف ما كان نشاطها أو حجمها.

إن المنظمة التي تستطيع فهم العلاقة الموجودة بينها وبين بيئتها، ودراسة متغيراتها وكيفية تأثيرها على المنظمة، من خلال الحصول على المعلومات الخاصة بهذه البيئة، تكون قادرة على تلاقي الأخطار المفاجئة التي يمكن أن تحدث، وتكون لها يد السبق عن منافسيها، وهذا تضمن بقاءها واستمراريتها وتطورها.

لذا وجب على هذه المنظمة وضع نظام للتسويق الإستراتيجي. وهو ذلك السياق المعلوماتي الذي تتمكن بواسطته المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى عملائها، بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لإستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها.

وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية الإستراتيجيات التسويقية.

الملاحق

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. محمد ابراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا ، "أصول الإدارة" ، منشأ المعارف ، مصر 1993.
3. احمد شاكر العسكري ، "التسويق مدخل استراتيجي" ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى 2000.
4. البروفسور بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد و تسيير المؤسسة" ، OPU ، الجزائر 2002 .
5. بشير العلاق ، "أسس الإدارة - نظرية و مفاهيم" ، دار اليازوري العملية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن 1998 .
6. ثامر البكري، "التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة" ، دار اليازوري، الأردن، 2006
7. جمال الدين لعويسات ، " مبادئ الإدارة " ، دار الهومة ، الجزائر . 2003
8. جواد ، "إدارة الستراتيج" ، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
9. حسن علي مشرفي ، "نظرية القرارات الإدارية" - مدخل كمي في الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1997 .
10. حسن محمد أحمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية"، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر، 2008.
11. حسين حريم ، شفيق حداد ، "أساسيات الإدارة" ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، 1998.
12. الحسين، "الإدارة الإستراتيجية"، عمان، 2000
13. د. محمد فريد الصحن، "لتسويق" ، الدار الجامعية، مصر، 2005
14. د. نظام موسى سويدان، د. شفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد، الأردن، 2003
15. دومنيك ، "دليلك العلمي في الإدارة" ، لندن ، نهال للطباعة ، 1991.
16. زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، "مبادئ التسويق"، دار صفاء، الأردن، 2009
17. السيد، "الادارة الاستراتيجية"، مفاهيم و حالات تطبيقية ، الإسكندرية، 2000.
18. عادل حسن ، "الإدارة مدخل الحالات" ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1984
19. عبد الجبار منديل، "أسس التسويق الحديث" ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة الأردن، 2002،

قائمة المراجع

20. عبد السلام أبو قحف، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2005
21. عبد العزيز صاح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة، الأردن 2006.
22. عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة، عمان، 2004.
23. عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف ، "أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال" ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 .
24. عنابي بن عمر، "سلوك المستهلك" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004
25. فريد النجار ، "ادارة الأعمال الاقتصادية و العالمية ، مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة" ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1999
26. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين ، الطبعة الأولى، سوريا، 2002
27. كاسر نصر المنصور ، "نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم و طريق كمية" ، دار و مكتبة الحامد لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2000.
28. الكرضي، "التخطيط الإستراتيجي"، دار المناهج، عمان، 2008.
29. محمد حافظ حجازي، "المقدمة في التسويق"، دار الوفاء، مصر، 2005
30. محمد صالح المؤذن ، "سلوك المستهلك" ، مكتبة دار الثقافة ، الأردن، 1998
31. محمد عبد العظيم أبو النجا، "إدارة التسويق" ، الدار الجامعية، مصر، 2008
32. محمد كبير ، "نظرية القرارات الإدارية" ، منشورات جامعة حلب، 1999
33. محمد مسن ، "التدبير الاقتصادي للمؤسسات" ، دار الساحل ، الجزائر 2001 .
34. المغربي، "الادارة الاستراتيجية" ، القاهرة، 1999.
35. منعم زميز الموسوي ، "إتخاذ القرارات - مدخل كمي" ، دار اليازوري العلمية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1998.
36. منى محمد الهادي ، "إستراتيجيات صنع واتخاذ القرارات" ، دار النهضة العربية ، مصر ، 200
37. موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة" ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
38. نصيب رجم، "دراسة السوق" ، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، عنابة 2005،
39. نعيم العبد العشور، رشيد نمر عودة، "مبادئ التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006.

قائمة المراجع

40. نواف كنعان ، " اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية و التطبيق " ، درا الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الرابعة ، عمان ، الأردن، 1999.
41. هاني عرب، "التسويق" ، ملتقى البحث العلمي، مكتبة هاني الإلكترونية، 2007.
42. ياسين، "الإدارة الإستراتيجية" ، دار اليازورب العلمية، عمان، 1998.

المراجع باللغة الفرنسية

1. Amerein.P, Barczy.k, Evrard.R, Rohard.F, Sibaud.B, Weber.P, *Marketing strategies et pratique*, ed Nathan, paris 2000.
2. Mécallef.A , " *Le Marketing* " , ed Management, paris 1992.
3. André.B & Jean.L.M , " *L'essentiel du Marketing* " , Ed d'Organisation, paris 1998.
4. Beatrice.B , " *Le Marketing des services* " , Ed d'Organisation, paris 2003.
5. Demeure.C , " *Aide Mémoire Marketing* " , 5 édition, Ed Dalloz, paris 2005.
6. Cohen. W , " *Winning on the Marketing Front , the corporate Managers Game Plan* " , New York - 1986 .
7. Denis .L , Frederic.J, " *Le Marketing* " 4 éditions, ed Dunod, Paris 2002.
8. Duro. R, Sandstrom. B , " *Le Marketing de combat* " Organisation , Paris - 1988 .
9. Gérard .G , " *l'analyse stratégique* " , Paris : Organisation, 2002).
10. Harvey .D, " *policy and Strategie Management* " Columbus, ohio : charles EMerrill , 1982.
11. J.PHELFER ET J.orsoni " *stratégie* " , édition unifert ,1989.
12. James .B G , " *Business Wargames* " ,Abacus press -Trundbridge Well - 1984 .
13. Jeffery.S , " *Cour pratique Marketing en 12 leçons* " , ed International- édition paris 1990.
14. Kotler.P , Dubois.B , " *Marketing Management* " , ed-international Paris 1997.
15. MacCabe.D , " *Strategy and Tactics* " , Military Analogy for human Ressources managers Personnel »Journal -12/1981 .
16. Marc. V , " *Marketing* " , ed Boeck, paris 2002.
17. Martin de lavergne, " *Cour de Marketing* " , Module L.E A655-1 Gestion, année 2004.

قائمة المراجع

18. Badoc.B , " *Marketing Management pour les sociétés financières*", ed organisation, paris 1998.
19. Djitu.M.S , "*Marketing stratégique*" , ed Ibn Sina, Alger 2001.
20. Nathalie. V, "*Toute la fonction Marketing*", ed Dunod, paris 2005.
21. Nathalie. V.L , Laurence.B , "*Le plan Marketing*" , ed Dunod paris 2004.
22. Papin R , "*Bluff et stratégie dans les jeux*" , la guerre et les affaires – direction et gestion – N 4 - 1978 .
23. Peacock W E , "*Corporate Combat* " , New York – NT – Facts on file – 1984 .
24. Rogers D , "*Les Stratégies militaires appliquées aux affaires*" first , Paris – 1988 .
25. S. Grain, "*Introduction aux systèmes d'information*", ed Labeille, Tizi Ouzou 2002.
26. Serraf G , "*Stratégie de défense et de reconquêtes de marché*" revue française de Marketing , N 85 – 1981 .
27. Swiners J L , "*Le marketing de combat*" , direction et gestion , N 3 Mai/Juin - 1980 .
28. Yves. F. , "*Introduction à l'analyse des organisations*", ed economica paris 2000.
29. le golvan.Y, "*Dictionnaire Marketing*", édition Bordas, Paris 1988.
30. Lindon.D ,Jallat.F, « *Le Marketing* », 5^{ème} Edition DUNOD ,Paris,2005 .

قائمة المراجع المراجع باللغة الانجليزية

1. Creveling.C, Hambeton.L, Burk.M, "*Six sigma for marketing processes*", Prentice hall, Inc. new jersey 2006.
2. Gilligan.C , Richard .M.S. , "*strategic Marketing Planning*", B-H publication, Oxford, U.K 2003.
3. Dave. S , Klein.T , "*Enterprise Marketing Management*", pub by John Wiley & sons, Inc. new jersey ,U.S.A 2003.
4. Garibaldi.G , "*L'analyse stratégique*" , paris : Organisation , 2002) P266.
5. Kotler .ph , Keller.K , "*Marketing Management*", twelfth ed ,Pub by Prentice hall, Inc. new jersey ,U.S.A 2006.
6. Kotler .ph , "*Marketing Insight from A to Z*", Pub by John Wiley & sons, Inc new jersey, U.S.A 2003.
7. Kotler .ph , "*Principles of Marketing, second European edition*", pub by prentice hall, Inc .new jersey U.S.A 1999.

المواقع الإلكترونية

www.12manage.com_méthods_bcg_matrix_fr.html.

www.otalgerie.com

www.nedjma.dz

www.mobilis.dz.

المجلات باللغة الفرنسية

- 1.Allan .D," How to Select a business strategy" : *California Management Review* , Spring 1984.
- 2.BO. D, « les études qualitatives », *Management*, Novembre 2001.
3. Chekir.M , « L’empreinte du mobile », *Arabies*- Janvier 2009.
- 4.Could. A , " Tactical Advice from an Old Soldier" , *Computer World* , vol 24 N 30 – 1990
5. Delbes.R , « la veille concurrentielle comment peut être stratégique ? *Revue Française de marketing*-n°155-1995 /5.
6. Enrique claver.C , « Stratégies générique de Porter » , *Revue Française de Gestion*-n°161/1995.
7. Faivre.J.P , « existe-t-il des invariants de la stratégie ? » , *Revue Française de marketing*-n°187-2002 /2.
8. Hadj-bouزيد.O, « Lancement des activités Nedjma », *LA Phare* N°65 Septembre 2004.
9. Koskas.J.C , « les liaisons entre qualité-satisfaction-fidélité », *Revue Française de marketing*-n°164-1997 /4 .
- 10.Koulytchisky.S , « économie sociale , marketing sociale », *Revue Française de Gestion*-Janvier-Février 1982.
- 11.Krief.Y, « Sonder son marché », *L’essentiel du management*, Décembre 1998.
- 12.Laurent.F « les études quantitatives », *Management*, Novembre 2001.
- 13.MacMilland , "How Business Strategy Can Use Guerrilla Warfare Tactics" , *Journal Of Business Strategy* , Vol 1 N 3 – 1980 .
- 14.Marchesnay.M, « Le résistant déclin du marketing stratégique », *Revue Française de marketing*-n°155-1995 /5.
- 15.Marchtti.R , Usinier .J.C , « les problème de l’étude de marché », *Revue Française du marketing*-n°136-1990/5 .

16.Piquet.S, « les mutations du marketing et de la publicité » ,Revue Française de marketing-Mai 2003-N°192/193.

17.Salerno.F , « Innovation marketing & stratégie »



قائمة المراجع

المذكرات ورسالات الماجستير

- مير أحمد، "دراسة سلوك وفاء الزبائن دراسة حالة سوق الهاتف النقال في الجزائر"، رسالة ماجستير، تأطير أ.د بن حبيب عبد الرزاق، جامعة تلمسان، 2007-2008.
- كرومي سعيد، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، تأطير د. كربالي بغداد، جامعة مستغانم، 2008-2009.
- دحماني عزيز، "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير، تأطير أ.د بن حبيب عبد الرزاق، جامعة تلمسان، 2006-2007.

قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>عناوين أشكال الفصل الأول</u>	<u>رقم الشكل</u>
11	سلسلة القيم لـ (Porter)	01
13	نموذج سيكس سيقما للعمليات التسويقية	02
42	العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك	03
47	تأثير بعض العوامل على سلوك المستهلك	04
49	ميادين النشاط الإستراتيجي (DAS)	05
53	مصفوفة B.C.G	06
57	مصفوفة ADL	07
61	مصفوفة ماكنيزي.	08
<u>عناوين أشكال الفصل الثاني</u>		
67	عناصر حل المشاكل الإستراتيجية	09
69	سير عمليات التسويق الاستراتيجي	10
72	أبعاد التسويق الشمولي	11
74	عناصر المزيج التسويقي	12
75	إستراتيجية المزيج التسويقي	13
85	نموذج علاقة التفاعل والتكامل بين رؤيا وسالة وأهداف المنظمة	14
92	نموذج لرسالة المنظمة و أهدافها	15

119	إستراتيجيات النمو الخمس	16
123	المخطط العملي للسعر	17
<u>عناوين أشكال الفصل الثالث</u>		
129	تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في الجزائر	18
133	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة " جيزي Djizzy".	19
146	حجم العينة المدروسة	20
147	جنس العينة المدروسة	21
149	عمر العينة المدروسة	22
151	مدة إشترك الزبون في المؤسسة.	23
152	سبب اختيار الزبون للمؤسسة.	24
154	تقييم جودة الخدمة	25
155	تقييم الزبون للموظفين	26
157	مقارنة المؤسسات الثلاثة	27
158	درجة الصعوبة في التعامل مع المؤسسة.	28
160	استجابة المؤسسة لطموحات الزبون	29
161	درجة وفاء الزبون للمؤسسة	30
163	عدد الزبائن المتعاملين مسبقا مع مؤسسات أخرى	31

قائمة الأشكال و الجداول

164	المؤسسة المتعامل معها من قبل	32
166	درجة الإهتمام براحة الزبون	33
167	الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوي للمؤسسة	34
169	الإستفادة من العروض المقدمة من طرف المؤسسة	35
170	اتصال المؤسسة بالزبون	36
172	وسائل التعرف على الإمتيازات	37
174	إستجواب المؤسسة للزبون	38

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجدول
127	تطور الحصة السوقية في الهاتف النقال للمؤسسات الثلاث	01
132	نسبة أوراسكوم للاتصال في الدول التي تنشط بها	02
134	تطور وإنجازات مؤسسة " جيزي Djezzy "	03
145	العينة المدروسة	04
146	جنس العينة المدروسة	05
148	عمر العينة	06
150	مدة إشترك الزبون في المؤسسة	07
151	سبب اختيار الزبون للمؤسسة	08
153	تقييم جودة الخدمة	09
154	تقييم الزبون للموظفين	10
156	مقارنة المؤسسات الثلاثة	11
157	درجة الصعوبة في التعامل مع المؤسسة	12
159	استجابة المؤسسة لطموحات الزبون	13
160	درجة وفاء الزبون للمؤسسة	14
162	عدد الزبائن المتعاملين مسبقا مع مؤسسات أخرى	15
163	المؤسسة المتعامل معها من قبل	16

قائمة الأشكال و الجداول

165	درجة الإهتمام براحة الزبون	17
166	الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوي للمؤسسة	18
168	الإستفادة من العروض المقدمة من طرف المؤسسة	19
171	اتصال المؤسسة بالزبون	20
173	وسائل التعرف على الإمتيازات	21
173	إستجواب المؤسسة للزبون	22

الملاحق

إستمارة الإستقصاء

ضع علامة * أمام الإجابة المناسبة :

1. كم هي فترة إشتراكك في المؤسسة؟

- أقل من سنة
- ما بين ثلاث سنوات و خمس سنوات
- أكثر من خمس سنوات

2. ماهي المحفزات و المعايير التي أدت بك للتعامل مع المؤسسة ؟

- جودة الخدمات المقدمة
- ردود الفعل السريعة
- كفاءة الموظفين
- التغطية الشاملة

3. هل أنت راض عن مستوى الخدمة لدى مؤسستك ؟

- راضي
- نوعا ما
- غير راضي

4. ماهو تقييمك للمؤسسة من ناحية إختيارها لمواردها البشرية

- حسن الإختيار
- حسن الإختيار
- لا يليقون بالمؤسسة

○ دائما

○ نوعا ما

○ أبدا

12. ماهي الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة؟

○ مباشرة مع مقدمي الخدمات

○ الاتصال بمصلحة الزبائن

○ عن طريق الموقع الإلكتروني

13. هل استفدت من عروض المؤسسة؟

○ نعم

○ لا

14. هل هناك تواصل بينك و بين المؤسسة؟

○ نعم

○ لا

15. ماهي الوسيلة المستعملة للتعرف على العروض المقدمة من طرف المؤسسة؟

○ استعمال sms

○ الإشهار في التلفاز و الراديو و الجرائد و المجلات

○ الإشهار عبر الملصقات

16. هل تم إستجوابك من طرف المؤسسة من قبل؟

○ نعم

○ لا

الصفحة	قائمة المواد.
	إهداء.
	تشكرات.
	المقدمة العامة.
07	الفصل الأول: مقاربات حول المفاهيم التسويقية و الإستراتيجية.
07	مقدمة الفصل الأول.
07	المبحث الأول: مقاربات حول المفاهيم التسويقية.
08	المطلب الأول: مفاهيم حول التسويق.
08	1. بعض المفاهيم المتعلقة بالتسويق.
09	2. أهمية التسويق.
10	3. العمليات التسويقية.
14	المطلب الثاني : مقاربات حول المفاهيم المناحريالية .
14	1. تعريف إدارة الأعمال.
15	2. العمليات الإدارية.
16	المبحث الثاني: تطور مفهوم الإستراتيجية.
16	المطلب الأول: أفكار بعض الباحثين في ضرورة تطبيق الإستراتيجيات العسكرية على المؤسسة.

20	<u>المطلب الثاني : تقييم أعمال هؤولاء المفكرين.</u>
20	1. الإحياءات.
20	2. السلبيات.
21	<u>المطلب الثالث: المفاهيم الحديثة للإدارة الإستراتيجية.</u>
21	<u>التعريف الأول (Kotler).</u>
21	<u>التعريف الثاني (Ansoff).</u>
21	<u>التعريف الثالث (Chandler).</u>
21	<u>التعريف الرابع (Porter).</u>
22	<u>التعريف الشامل.</u>
23	<u>المبحث الثالث: التقسيم الإستراتيجي للسوق.</u>
24	<u>المطلب الأول : ماهية تجزئة السوق.</u>
24	1. تعريف تجزئة السوق
25	2. أهداف تجزئة السوق
26	3. معايير تجزئة السوق.
28	<u>المطلب الثاني : معايير تجزئة الأسواق الصناعية.</u>
29	<u>المطلب الثالث : تجزئة الأسواق الدولية.</u>

29	المطلب الرابع : كيفية إختيار معيار التجزئة.
30	المطلب الخامس : استراتيجيات تجزئة السوق.
30	1. خطوات إستراتيجية تجزئة السوق.
31	2. إستراتيجيات الوصول للأسواق المستهدفة.
32	3. معايير إختيار استراتيجيات تجزئة السوق.
34	4. الطرق الإحصائية المستعملة في تجزئة السوق.
36	المبحث الرابع : الدراسة الإستراتيجية لسلوك المستهلك .
36	المطلب الأول : عموميات حول سلوك المستهلك .
36	أ- مفهوم سلوك المستهلك.
37	ب- خصائص سلوك المستهلك.
39	المطلب الثاني : أهمية دراسة سلوك المستهلك ومحدداته.
41	أ- أهمية دراسة سلوك المستهلك.
41	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك.
43	المطلب الرابع : العوامل البيئية المؤثرة في سلوك المستهلك.
43	أ-عوامل ثقافية.
45	ب- عوامل إجتماعية.
46	ج- عوامل اقتصادية.

48	المبحث الخامس: أهم الأدوات المساعدة على التحليل الإستراتيجي
51	المطلب الأول : مصفوفة (BCG).
54	تقييم مصفوفة B.C.G.
54	أ- إيجابيات المصفوفة.
54	ب- حدود المصفوفة.
55	المطلب الثاني : مصفوفة تحليل السوق / المنتج ADL.
59	تقييم مصفوفة ADL .
59	أ- إيجابيات المصفوفة.
59	ب- حدود المصفوفة.
60	المطلب الثالث : نموذج Mc Kinsey (الجاذبية - التنافسية).
62	تقييم مصفوفة Mc Kinsey .
62	أ- إيجابيات المصفوفة.
62	ب- حدود المصفوفة.
63	خاتمة الفصل الأول.
64	الفصل الثاني:مراحل صياغة إستراتيجيات التسويق.
64	مقدمة الفصل الثاني.
65	المبحث الأول : التسويق الإستراتيجي.
65	المطلب الأول: طبيعة و عناصر الإستراتيجية.

66	أ-التحليل الإستراتيجي.
66	ب-الإختيار الإستراتيجي.
66	ج-التنفيذ الإستراتيجي.
68	المطلب الثاني: مقاربات حول إدارة أعمال التسويق.
68	1. ماهية التسويق الإستراتيجي.
70	2. ماهية التسويق العملي التكتيكي.
71	3. التسويق الشمولي.
72	4. التسويق العلاقي.
73	5. التسويق المتكامل.
76	6. التسويق الداخلي.
77	7. التسويق الاجتماعي.
78	المبحث الثاني : مقاربات حول التخطيط التسويقي:(الماهية- المستويات - المراحل).
80	<u>المطلب الأول: صياغة رؤيا ورسالة المنظمة.</u>
86	1-تحديد الرؤية.
86	1.1الرؤية الإستراتيجية.
87	2.1خصائص الرؤية الاستراتيجية.
87	3.1 صياغة الرؤية الإستراتيجية.

112	3. البيئة الخارجية الكلية.
115	4. تحليل SWOT.
117	المطلب الرابع : تكوين واختيار إستراتيجية تسويقية.
118	أ. الإستراتيجيات التنافسية الأساسية.
119	ب. إستراتيجية النمو الخمس.
120	ج. الإستراتيجيات الأربعة التنافسية لكوتلر (Kotler).
121	2. التخطيط التسويقي على المستوى التشغيلي.
122	1.2. المخطط العملي للمزيج التسويقي.
124	2.2. التنفيذ.
125	3.2. الرقابة.
126	خاتمة الفصل الثاني.
127	الفصل الثالث: دراسة مقارنة بين أوراسكوم لإتصالات الجزائر و منافسيها.
127	مقدمة الفصل الثالث.
127	المبحث الأول : نبذة عن المتعاملين الثلاثة في سوق الهاتف النقال في الجزائر.
130	المطلب الأول : أوراسكوم للاتصالات الجزائر " OTA " (جيزي).
133	1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة " جيزي Djezzy ".
133	2- أهداف مؤسسة " جيزي Djezzy ".

- 134 3- تطور وإنجازات مؤسسة " جيزي Djezzy " .
- 135 4- سياسة المنتج و السعر في مؤسسة " جيزي Djezzy " .
- 139 5- سياسة الإتصالات في مؤسسة "جازي" .
- 140 6- سياسة التوزيع في مؤسسة "جازي"
- 140 المطلب الثاني: الوطنية للاتصالات الجزائر " WTA " (نجمة).
- 141 المطلب الثالث : الجزائر للاتصالات موبيليس " ATM " .
- 144 المبحث الثاني: دراسة واقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات المبحوثة عن طريق الاستقصاء.
- 144 1. وصف الاستقصاء.
- 144 1.1. وصف الدراسة.
- 145 2.1. فترة الدراسة.
- 146 المطلب الأول: استقصاء الزبائن المنتظمين.
- 175 المطلب الثاني : تحليل نتائج الإستقصاء (خاتمة الفصل الثالث).
- الخاتمة العامة
- المراجع
- قائمة الأشكال و الجداول.
- الملاحق.
- قائمة المواد.

الملخص :

أمام المشاكل والتحديات التي عرفتها مؤخرا مؤسسة أوراسكوم لإتصالات الجزائر ، إرتئينا التطرق إلى مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في بقائها و إستمراريتها،و من أجل ذلك قمنا بعملية استقصاء للزبائن المنتظمين لدى المتعاملين الثلاث (جيزي،نجمة،موبيليس)،وكتيجة للمقارنة توصلنا إلى بقاء جيزي في المرتبة الريادية.

الكلمات المفتاحية : التسويق الإستراتيجي، المتعاملين، الزبائن المنتظمين، مدى المساهمة، جيزي، نجمة، موبيليس.

Résumé :

Le mémoire est dédié à l'étude et l'analyse du degré d'influence du marketing stratégique sur la présence et la continuité de Djezzy filiale de Orascom Télécom Algérie. Le questionnaire avec les clients de cet opérateur et en comparaison avec les autres opérateurs (Nedjma, Mobilis) a montré que celle-ci reste en première position malgré les difficultés et les défis qu'a connu le groupe Orascom ces derniers temps.

Les mots-clés :Marketing stratégique, opérateurs, clients attirés, degré d'influence ,Djezzy, Nedjma, Mobilis.

Abstract :

The Memory is dedicated ti the study and analysis of the degree of influence on strategic marketing presence and continuity of Djezzy subsidiary of Orascom Télécom Algeria. The questionnaire with the clients of this operator and in comparaison with other operators (Nedjma ,Mobilis) showed that it remains in first place despite the difficulties and challenges experienced by the Orascom group in recent times.

The keywords : strategic marketing, operators, clients intituled, degree of influence, Djezzy, Nedjma, Mobilis.