

جامعة أبو بكر بلقايد * تلمسان *
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: تسويق الخدمات

الموضوع :

**دور التسويق في رفع الميزة التنافسية
في سوق الماتوفه النقال بالجزائر
دراسة ميدانية للماتوفه النقال بمؤسسة موبيليس**

تحت إشراف الدكتور:

شريف نصر الدين

إعداد الطالب:

أولادحيمودة عبداللطيف

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	البروفيسور : بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور :شريف نصرالدين
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور : بوثلجة عبدالناصر
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور : مليكي سمير بهاء الدين

2010 ** 2011

إهداء

أهدي العائلة
هذا العمل إلى
الكريمة و إلى
كل من يحبني و يفرح
لتنجاحي

كلمة شكر و تقدير

لا يسعني عند استكمال هذا البحث إلا أن أحمد الله عز و جل على توفيقه لي و أن أتقدم بجزيل الشكر و خالص التقدير و أسمى عبارات الاحترام إلى أستاذنا الفاضل الدكتور نصرالدين شريف لقبوله الإشراف على هذا العمل و لتوجيهاته و إرشاداته القيمة التي أضفت أهمية خاصة على هذا البحث, كما أتوجه شاكرًا إلى إطارات مديرية التجارة و التسويق بمؤسسة موبيليس خاصة مدير قسم التسويق على مساعدته و حسن تعاونه.

كما أتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان- الذين أناروا لنا طريق البحث و شجعونا عليه و كذا كافة عمال مكتبة الكلية و المكتبة المركزية.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من شجعني و أسهم في إنجاز هذا العمل و أنخص بالذكر الزملاء بشير ميموني, طه بن عبد الرحمان, محمد كمال بن بيتور, وليد بن شايطة, فألف شكر على دعمهم المادي و المعنوي و أتمنى لهم كل التوفيق.

جزاكم الله ألف خير.

الفهرس

I.....	الإهداء
II.....	الشكر
III.....	الفهرس
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
أ-خ.....	المقدمة العامة
1.....	الفصل الأول: التسويق و تسويق الخدمات في الاقتصاديات الحديثة
2.....	مقدمة
3.....	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق
3.....	I- مفهوم التسويق وتطوره
3.....	I-1: مفهوم التسويق
6.....	I-2: تطور المفهوم التسويقي
9.....	II- مبادئ التسويق
9.....	II-1: وظائف التسويق
10.....	II-2: أهمية التسويق
11.....	II-3: أهداف التسويق
11.....	II-4: مجالات تطبيق التسويق
13.....	III- البيئة التسويقية
13.....	III-1: مفهوم البيئة التسويقية
17.....	III-2: البيئة الداخلية
22.....	III-3: البيئة الخارجية
31.....	III-4: التكيف مع البيئة التسويقية
33.....	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الخدمة و تسويق الخدمات
33.....	I- تعريف الخدمة و خصائصها
33.....	I-1: مفهوم و طبيعة الخدمات
35.....	I-2: خصائص الخدمات

38.....	3-I: تصنيف الخدمات
42.....	II- تسويق الخدمات
42.....	II-1: تعريف تسويق الخدمات
44.....	II-2: أهمية قطاع الخدمات
46.....	II-3: المقارنة بين الخدمات و السلع المادية
47.....	II-4: أبعاد تسويق الخدمات
49.....	III- المزيج التسويقي للخدمة
49.....	III-1: سياسة المنتج/الخدمة
50.....	III-2: سياسة التسعير
50.....	III-3: سياسة التوزيع
50.....	III-4: سياسة الترويج
50.....	III-5: الأفراد
51.....	III-6: المدلول المادي
51.....	III-7: عملية تقديم الخدمة
52.....	خاتمة الفصل
53.....	الفصل الثاني: التسويق و بناء المزايا التنافسية
54.....	مقدمة
55.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
55.....	I- تعريف الميزة التنافسية و أنواعها
56.....	1- الميزة التنافسية الخارجية
56.....	2- الميزة التنافسية الداخلية
56.....	II- متطلبات تحقيق التميز في الخدمات
57.....	1- مفهوم التميز
57.....	2- السمات الأساسية لتحقيق التميز في الخدمة
59.....	3- الميزة التنافسية كمطلب للتميز
60.....	III- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
60.....	1- مصدر الميزة
61.....	2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة
61.....	3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة

61.....	المبحث الثاني: البيئة التنافسية.....
61.....	<u>I- مفهوم البيئة التنافسية.....</u>
62.....	<u>II- هيكل المنافسة.....</u>
62.....	1- الاحتكار.....
62.....	2- احتكار القلة.....
63.....	3- المنافسة الاحتكارية.....
63.....	4- المنافسة الكاملة.....
64.....	<u>III- عناصر البيئة التنافسية.....</u>
64.....	1- المنافسون.....
64.....	2- الوسطاء.....
64.....	3- الموردون.....
65.....	<u>IV- دراسة و تحليل المنافسين.....</u>
67.....	المبحث الثالث: المستهلك و تحسين الخدمات.....
67.....	<u>I- المستهلك و سلوك المستهلك.....</u>
68.....	1- من هو المستهلك.....
68.....	2- سلوك المستهلك.....
70.....	<u>II- تحسين الخدمات بالتوجه للمستهلك.....</u>
71.....	1- تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوجه بالمستهلك.....
72.....	2- محاور اكتساب ميزة تنافسية تحسن من خدمة المستهلك.....
74.....	المبحث الرابع: دور التسويق الإستراتيجي في اختيار و تحديد المزايا التنافسية.....
76.....	<u>I- تجزئة السوق كوسيلة للبحث عن الفرص التسويقية.....</u>
77.....	1- أسس تجزئة السوق الاستهلاكية.....
77.....	2- خطوات تجزئة السوق.....
79.....	<u>II- الاستهداف السوقي و البحث عن المزايا التنافسية.....</u>
79.....	1- تحديد القطاعات السوقية الجذابة.....
80.....	2- معايير اختيار إستراتيجيات الهدف السوقي.....
82.....	3- تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة.....

85.....	III- التمركز و تثبيت المزايا التنافسية.....
86.....	1- إستراتيجيات التمركز السوقي.....
88.....	2- إستراتيجيات تمرکز المنتج.....
91.....	3- تمرکز العلامة التجارية.....
92.....	4- تحليل التمركز.....
94.....	IV- دور التسويق في رفع الميزة التنافسية.....
94.....	1- التسويق التنافسي.....
96.....	2- أهمية التسويق في تحسين الميزة التنافسية.....
98.....	خاتمة الفصل.....
99.....	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للهاتف النقال بمؤسسة موبيليس.....
100.....	مقدمة.....
101.....	المبحث الأول: نظرة عامة على قطاع الاتصالات في الجزائر.....
101.....	I- نشأة ومهام قطاع الاتصالات في الجزائر.....
101.....	II- سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.....
104.....	III- تطور قطاع الاتصالات في الجزائر.....
110.....	المبحث الثاني: دراسة تسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".....
110.....	I- تطور مؤسسة موبيليس, تنظيمها, أهدافها.....
110.....	I-1: تعريف مؤسسة موبيليس و تطورها.....
113.....	I-2: تنظيم مؤسسة موبيليس.....
119.....	I-3: أهداف مؤسسة موبيليس:.....
119.....	II- تشخيص محيط مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس:.....
119.....	II-1: تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".....
121.....	II-2: تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".....
123.....	II-3: تقييم الوضع التنافسي لمؤسسة "موبيليس".....
124.....	III- دور إستراتيجية التسويق في بناء و رفع الميزة التنافسية لمؤسسة "موبيليس".....
125.....	III-1: المزيج التسويقي لموبيليس.....
142.....	III-2: إستراتيجية تحسين الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".....

143.....	المبحث الثالث: الدراسة الاستقصائية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موييليس":
143.....	I- منهجية الدراسة الميدانية:
144.....	II- خطوات الدراسة الاستقصائية.....
150.....	III- دراسة و تحليل نتائج الاستقصاء:
175.....	IV- حوصلة نتائج الدراسة الاستقصائية.....
179.....	خاتمة الفصل.....
181.....	الخاتمة العامة.....

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	تطور تعريف النشاط التسويقي	05
2-I	وظائف التسويق	09
3-I	تصنيف عمليات الخدمة	42
4-I	القيمة المضافة و الاستخدام لنشاطات الخدمات في الدول الأوروبية	44
5-I	ارتفاع القيمة المضافة للخدمات في فرنسا	45
6-I	المقارنة فيما بين الخدمة و السلع المادية	46
7-I	عناصر المزيج التسويقي للخدمات	49
1-III	الرخص الممنوحة للمتعاملين للفترة 2001-2005	104
2-III	رقم أعمال المتعاملين الثلاثة	107
3-III	عدد مشتركى سوق الهاتف النقال	107
4-III	الحصة السوقية لكل متعامل	107
5-III	نمط الاشتراك بالنسبة للمتعاملين	108
6-III	مشتركي الدفع المسبق بالنسبة لكل متعامل	108
7-III	مشتركي الدفع المؤجل بالنسبة لكل متعامل	108
8-III	عدد مراكز تحويل الخدمات "MSC" بالنسبة لكل متعامل	109
9-III	عدد محطات خدمة المكالمات "BTS" بالنسبة لكل متعامل	109
10-III	عدد محطات مراقبة الخدمات "BSC" بالنسبة لكل متعامل	109
11-III	نقاط القوة و الضعف لمؤسسة موبيليس	120
12-III	الفرص و التهديدات لمؤسسة موبيليس	122
13-III	درجة تقييم الإطارات لعبارات الاستبانة	153
14-III	المتوسطات, الانحراف و الخطأ المعياري لإجابات الإطارات المتعلقة بالفرضية الأولى.	154
15-III	يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى	155
16-III	المتوسطات, الانحراف و الخطأ المعياري لإجابات الإطارات المتعلقة بالفرضية الثانية	156
17-III	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية	156

157	المتوسطات, الانحراف و الخطأ المعياري لإجابات الإطارات المتعلقة بالفرضية الثالثة	18-III
158	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة	19-III
158	المتوسطات, الانحراف و الخطأ المعياري لإجابات الإطارات المتعلقة بالفرضية الرابعة	20-III
159	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة	21-III
159	المتوسطات, الانحراف و الخطأ المعياري لإجابات الإطارات المتعلقة بالفرضية الخامسة	22-III
160	يوضح نتائج اختبار الفرضية الخامسة	23-III

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	مخطط لتوضيح المفهوم الإنتاجي	1-I
08	مخطط لتوضيح المفهوم التسويقي	2-I
14	البيئة التسويقية حسب "DILL"	3-I
15	البيئة التسويقية حسب "FILHO"	4-I
23	المكونات الأساسية للبيئة التسويقية	5-I
26	عناصر البيئة الاقتصادية	6-I
31	متطلبات تحقيق التكيف البيئي	7-I
39	أنواع الخدمات حسب اعتماديتها	8-I
47	الأبعاد الثلاثية لتسويق الخدمات	9-I
48	التكامل في أبعاد تسويق الخدمات	10-I
63	الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة	1-II
65	العناصر الأساسية للبيئة للحالة التنافسية.	2-II
70	خطوات اتخاذ القرار لدى المستهلك	3-II
71	التوجه بالمستهلك و الميزة التنافسية.	4-II
74	مثلث التسويق الإستراتيجي	5-II
81	العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف	6-II
82	استراتيجيات الهدف السوقي	7-II
87	الإستراتيجيات الشاملة ل "Porter".	8-II
91	إستراتيجيات تثبيت القيمة الذهنية للعلامة التجارية	9-II
93	تحليل التمركز لسوق معجون الأسنان	10-II
114	المخطط العام لمؤسسة "موييليس"	1-III
123	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر في الفترة "2009-2005"	2-III
124	تطور الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة "2009-2005"	3-III

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يكتسي تحليل المنافسة أهمية كبيرة في إدارة المؤسسة الحديثة في عالم اليوم، حيث يكثر الحديث في محيط إدارة الأعمال عن الحروب التسويقية و إستراتيجية الدفاع و هزيمة المنافسة، أين تتعرض أغلب المؤسسات في السوق المنافسة مع مؤسسات تنتج سلعا و خدمات مماثلة أو بديلة، و تعني ظروف المنافسة وجود بدائل لمعظم ما تنتج المؤسسة من سلع و خدمات، و قد تصلح هذه البدائل لتعويض ما تقدمه المؤسسة من منتجات، و لكن عندما يجد المستهلك نفسه عاجزا عن استخدام السلعة بسبب ارتفاع السعر أو اختلاف المواصفات فإنه سوف يتحول إلى بديل آخر قد لا يعطيه منافع ماثلة، و حتى تضمن المؤسسة مركزا متميزا في السوق فإنه على جهاز التسويق أن يعلم جيدا ما يفعله المنافسون، ما هي أنشطتهم؟ و بماذا تتميز منتجاتهم أو خدماتهم عن المؤسسات الأخرى؟ و كذا ما يقدمونه من أسعار و ما يتخذون من منافذ توزيع أو وسائل ترويج و خدمات.

و بناءا عليه تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لإستراتيجية تسويقية بناءة تعتمد فيها على صياغة و تنفيذ استراتيجيات تسويقية تهدف من خلالها على رصد و جلب كل ما يتعلق بمنافسيها، بدءا بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط قوتهم و ضعفهم، أهدافهم المستقبلية، و وصولا إلى استراتيجياتهم التسويقية المتبعة، و لتحقيق هذا كله فإنه يجب على المؤسسة القيام بوضع دراسات تسويقية يكون الهدف منها هو محاولة التكيف مع الواقع التنافسي إضافة إلى قيامها برصد كلي لمتطلبات و رغبات زبائنهم، و هذا من أجل خلق و ابتكار وسائل مرضية لهم بالاعتماد على توفير الخدمات التي بها تحقق احتياجاتهم.

و أمام هذا التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم و تبني المؤسسات الاقتصادية للخدمات كمجال يمكن الاستثمار فيه، الأمر الذي جعل من قطاع الخدمات يتميز بأنه من القطاعات الخارجة عن إطار المنتجات المادية ذات الوزن الكبير بين القطاعات الاقتصادية الأخرى، و هي تشهد حاليا تطورا مستمرا حيث نلتمس و نلاحظ اتجاه العديد من المؤسسات إلى العمل في هذا المجال الخصب و الهام، فتنوعت مجالات الأنشطة الخدمائية و ظهرت المنافسة فيها و أصبح من الضروري الاعتماد على التسويق و استراتيجياته للرفع من مستوى هذه الخدمات.

و لعل من بين أهم القطاعات التي يمكن الاهتمام و الاستثمار فيها نجد قطاع الاتصال الذي يمثل أحد الأنشطة الاقتصادية التي لها صدى و أهمية كبيرة لدى الدول لاسيما مع ظهور الثورة التكنولوجية الحديثة و

التي على رأسها نجد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و التي أخذت حيزا كبيرا من التطور و الاهتمام العالمي و الذي تطلب الأمر وجود استراتيجيات خدمية مبنية على أسس تسويقية صحيحة.

و الجزائر على غرار كل الدول يعتبر قطاع الاتصال فيها من بين القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في هياكلها و تقنياتها و خدماتها و هذا باستعمالها لتكنولوجيات الاتصال الحديثة خاصة مع انفتاح السوق الجزائرية على الاستثمار الأجنبي، و بظهور التقنية الرقمية الحديثة حيث يعرف العالم اليوم ثورة ضخمة في عالم الاتصالات السلكية و اللاسلكية لاسيما مع انتشار الهاتف النقال، و الذي أحدث صدى كبيرا لدى الأوساط الاجتماعية، إضافة إلى ظهور مؤسسات اقتصادية تبنت فكرة استخدام تقنيات الاتصال السلكية و اللاسلكية، و التي تعمل في أساسها على تقديم أفضل و أجود الخدمات من خلال استخدام أحدث الاستراتيجيات التسويقية و التي يعتبر لها الفضل في قيام هذه المؤسسات و انتشارها محليا و عالميا.

أمام جملة المعطيات التي تم سردها يمكن إبراز معالم الظاهرة المدروسة من خلال الإشكالية التالية:
ما هو الدور الذي يقوم به التسويق للرفع من الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر، و هذا في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها هذا القطاع؟.

و لكشف جوانب هذه الظاهرة من خلال الإشكالية التي تم طرحها يمكن الاعتماد على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو حال تسويق خدمات الهاتف النقال بالجزائر؟.
 - ما هي أهم الممارسات التسويقية المنتهجة لدى متعملي الهاتف النقال بالجزائر والمؤدية إلى إنتاج خدمات تمكن من تحقيق الرضا والتميز بالأداء وهذا في ظل المنافسة القائمة بينهم؟.
 - كيف يمكن لمؤسسات الاتصال التميز بخدماتها و التحسين من جودتها لتحقيق أكبر النتائج من حيث مستوى أداء الخدمات الموجهة لزيائنها و جعلها ذات ميزة تنافسية؟.
 - من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة، و على أساس مبادئ البحث العلمي قمنا بوضع فرضيات كإجابة مبدئية على هذه التساؤلات و الإشكالية المطروحة.
- فرضيات الدراسة:**

- تعالج التوجهات الحديثة للتسويق إشكالية المنافسة في المؤسسات.
- إن تحقق الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال، و مدى تقبل الزبائن للخدمات المسوقة متعلق أساسا بالممارسات التسويقية الفعالة .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع فيما يلي:

- كون الدراسة تدخل في إطار التحضير لشهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص "تسويق الخدمات", و بالتالي تساعد العديد من المؤسسات و المهتمين بقطاع الخدمات و بالضبط قطاع اتصالات الهاتف النقال و ذلك بالتقرب أكثر من هذا القطاع و بالتحديد التعرف على أهم المميزات و الخصائص التي يمكن أن يحتويها هذا القطاع, و معرفة الأساليب التسويقية التي يعتمد عليها في تسويق خدماته, إضافة إلى الأهمية التي أصبح يكتسيها هذا القطاع من حيث استخدامه لأحدث التقنيات التكنولوجية المتاحة و التي تساعد على النهوض السريع بهذا القطاع لاسيما و هي تعتبر مفتاح من مفاتيح الانفتاح على العالم الاقتصادي.
- السعي إلى تحديث المؤسسة و تحسين أدائها من خلال تبني المفهوم التسويقي الحديث و البحث عن الوسائل الملائمة لمواجهة المنافسة المحلية و الدولية.
- تسليط الضوء على العلاقة بين التسويق و الميزة التنافسية للمؤسسة.
- إثراء المكتبة الجامعية بهذه الرسالة و استفادة الطلبة منها في بحوثهم نظرا لقلّة المراجع فيما يتعلق بهذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

- إذا كان من أسباب أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة فإن هذه الدراسة بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث تهدف إلى تحقيق مجموعة من العناصر أهمها:
- التطرق إلى أهم المميزات و الخصائص التي يتم تطبيقها في تسويق الخدمات.
- التعرف على أهم التوجهات الإستراتيجية لتسويق و تحسين الخدمات من أجل كسب المؤسسة لمزايا تنافسية في عرضها لخدماتها و منتجاتها.
- التأكد من الدور الحقيقي الذي يمكن أن يلعبه التسويق في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية باعتبار تأخر تطبيقه في مجال الخدمات مقارنة بالسلع المادية الملموسة.
- التعرف على أهم العروض الخدمية التي يوفرها متعاملي اتصالات الهاتف النقال بالجزائر خاصة المتعامل موبيليس, مع محاولة بناء صورة تسويقية للكيفية التي يتم بها تطبيق التسويق و إستراتيجياته في الارتقاء بهذا القطاع.
- التقرب أكثر من المستهلك الجزائري و إبراز موقفه و دوره الأساسي في تنمية قطاع الاتصالات.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

بالنظر إلى كون قطاع الخدمات أضحى قبلة العديد من المؤسسات الاقتصادية, و بتبني الدولة الجزائرية لسياسة الانفتاح الاقتصادي لقطاع الاتصالات, و دمج الجزائر لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال و الذي أدى إلى بروز مؤسسات وطنية و أجنبية اهتمت بتطوير هذا القطاع من خلال استغلالها لتكنولوجيات الاتصالات السلكية و اللاسلكية, و أمام المنافسة القوية التي يعيشها سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر من خلال التعديلات و التغييرات الدورية في مستوى أداء الخدمات و التي تتم من خلال بناء خطة تسويقية تهدف إلى التحسين المستمر في الخدمات مع تحقيق السيطرة الكلية على السوق الجزائرية, الأمر الذي أدى بنا إلى محاولة التقرب أكثر من المتعامل موبيليس الذي وقع اختيارنا عليه في دراسة الحالة الميدانية لهذا البحث, و معرفة الكيفية التي يتم بها رسم استراتيجياته التسويقية التي تؤدي به في نهاية المطاف إلى التحسين من خدماته و الرفع من ميزاته التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر.

الدراسات السابقة:

أثناء القيام بالدراسة الأولية لهذا الموضوع و من خلال المسح المكتبي لرسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه التي تناولت هذا الموضوع سواء بصفة كلية أو جزء منه, فقد تم العثور على بعض الدراسات التي قامت بالتطرق لبعض محتويات هذه الدراسة و التي نذكر منها ما يلي:

1- أطروحة دكتوراه, الطالبة "سامية حول" تحت عنوان التسويق و المزايا التنافسية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر", جامعة الحاج لخضر باتنة 2007-2008, أين تطرقت إلى تفعيل دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية و من تم تعزيز القدرة التنافسية بالمؤسسة الصناعية لصناعة الدواء في الجزائر المتمثلة في مجمع صيدال, في حين نحن سنحاول التطرق إلى تفعيل دور التسويق في رفع الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية, و وقع اختيارنا لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" كدراسة حالة لهذا الموضوع.

2- رسالة ماجستير الطالب "ميلي حميدي" تحت عنوان تقييم خدمات الهاتف النقال في الجزائر من خلال عملية سير الآراء "دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر", جامعة الجزائر 2005-2006, أين تطرقت من خلال هذه الدراسة إلى معرفة آراء المشتركين في سوق الهاتف النقال من خلال عملية سير آراء لمعرفة آراء المستهلك الجزائري في هذه السوق, في حين لم يتطرق إلى موضوع التسويق و علاقته بالميزة التنافسية الذي هو موضوع دراستنا.

3-رسالة ماجستير الطالب "ناوتي عبد العليم" تحت عنوان دراسة سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر في الفترة الممتدة من "سنة 2000 إلى سنة 2005" جامعة قاصدي مرباح "ورقلة" لسنة 2006, حيث قامت هذه الدراسة بتحديد خصائص سوق الهاتف النقال من خلال استخدام أسلوب دراسات السوق, في حين نتم نحن بدراسة التوجهات و المفاهيم التسويقية لتحسين و تسويق الخدمات و بالتالي الرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة, و هذا من خلال التعرف على الكيفية التي يتم بها التأثير على المستهلك الجزائري و ما هي الأدوات المستخدمة لتحقيق التميز في مستوى أداء الخدمات, إضافة إلى محاولة التعرف على أهم العروض الخدمية وربطها بالأساليب المستخدمة في إعداد وبناء إستراتيجية تسويقية تهدف إلى التحسين الدوري والمستمر في الخدمات المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

4-رسالة ماجستير الطالبة "مديوني جميلة" تحت عنوان "تسويق خدمات الهاتف النقال لمؤسسة جيزي" جامعة سعد دحلب البليدة لسنة 2005, حيث ركزت هذه الرسالة على كيفية تأثير طبيعة الخدمات و خصائصها على تكوين المزيج التسويقي لخدمات الهاتف النقال لمؤسسة "جيزي", و قد أثرت هذه الدراسة بالقيام بعرض ميداني من خلال استقصاء هدفت به إلى تحديد مميزات و خصائص المزيج التسويقي لمؤسسة "جيزي", في حين نحاول نحن بذلك استخلاص تفعيل أهم التوجهات و المفاهيم التسويقية المؤدية إلى تحقيق التميز الدائم في مستوى خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".

المنهج و الأدوات المستخدمة في تحليل موضوع الدراسة:

من أجل القيام بتقديم دراسة بناءة و متميزة فقد تم الاعتماد في معالجة هاته الظاهرة على كل من المنهج الاستنباطي و الاستقرائي, بحيث يستخدم المنهج الاستنباطي من خلال تطبيق الأسلوب الوصفي الذي يعتمد على وصف و سرد الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة, فتم بذلك تقديم مختلف المفاهيم ذات الصلة المباشرة و غير المباشرة بالموضوع, في حين يعتمد المنهج الاستقرائي على استخدام الأسلوب التحليلي و هذا انطلاقا من القيام بعرض مختلف التوجهات و العروض الإستراتيجية لدراسة الحالة التي نحن بصدد معالجتها و من تم استخلاص بعض النتائج و التوصيات التي تُخدم أغراض البحث.

أما فيما يتعلق بالأدوات التي سوف يتم استخدامها في دراسة هذه الظاهرة فهي:

✓ القيام بالمسح المكتبي و كان هذا بهدف تكوين القاعدة الفكرية أو النظرية للظاهرة المدروسة فقد تم الاعتماد على مجموعة معتبرة من المراجع والمصادر - باللغتين العربية والفرنسية المختلفة المتعلقة بالموضوع، والتي تراوحت بين الكتب والمجلات المتخصصة، رسائل الماجستير و الدكتوراه و المنتقيات والمراسيم التنفيذية، فضلا عن الاعتماد على بعض المواقع الحديثة والمتنوعة المتواجدة عبر شبكة الانترنت.

✓ الاعتماد على أسلوبي الملاحظة والاستبيان من أجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة، و قد تم توزيع هذا الأخير على مختلف مشركي المتعامل موبيليس، و إطارات التسويق بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس، وهذا بغرض معرفة موقفهم الفعلي من الخدمات والعروض الدورية التي يتم طرحها من طرف متعاملهم.

مجتمع و حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة التي سيتم القيام بها في محاولة ربط التسويق برفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر، و الذي يتم تطبيقه من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" التي وقع اختيارنا عليها كدراسة ميدانية لهذا البحث، و هذا في الفترة الممتدة من بداية نشاطها أي من "سنة 2003 و وصولا إلى غاية سنة 2010"، بينما يتمثل مجتمع الظاهرة المدروسة في إطارات التسويق بالمديرية العامة لمؤسسة "موبيليس" و الذين سيتم الاستعانة بهم في تحديد مختلف الممارسات التسويقية التي تعتمد عليها مؤسستهم لتحقيق التميز في خدماتها مقارنة بمنافسيها في السوق، كذلك يتمثل مجتمع الدراسة في مشركي الهاتف النقال لمؤسسة "موبيليس" و الذين سيتم الاستعانة بهم في تحديد نوعية الخدمات المعروضة من طرف متعاملهم و درجة رضاهم عليه، في حين تتمثل الحدود المكانية للظاهرة المدروسة في توزيع استمارتي استبيان حول إطارات التسويق بالمديرية العامة لمؤسسة "موبيليس"، و كذلك مشركيها في مناطق تواجدنا بالولايات التالية: "تلمسان، غارداية، الجزائر العاصمة، وهران".

خطة وهيكل الدراسة:

من أجل هذا الموضوع و الإلمام بمختلف جوانبه و للإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول مسبوقة بمقدمة و منتهية بخاتمة.

- يتم التطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية حول التسويق و ذلك تمهيدا لهذا البحث، ثم نتناول دراسة البيئة التسويقية، ثم نتطرق إلى عنصر الخدمة و تسويق الخدمات و هذا من حيث تحديد مفهوم الخدمة و خصائصها، و كذلك تعريف تسويق الخدمات و أهميته و مقارنته مع تسويق السلع المادية الملموسة، و كذلك تحديد عناصر الميزج التسويقي الخدمي.

- حيث يتم التطرق في الفصل الثاني إلى دراسة علاقة التسويق بتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحديد مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها، متطلبات تحقيق التميز في الخدمات، ثم بعدها نتطرق إلى تحديد مفهوم البيئة التنافسية و عناصرها، ثم نتناول بعدها علاقة تحسين الخدمة و سلوك المستهلك، و بعدها نتطرق إلى

دور التسويق الإستراتيجي في اختيار و تحديد المزايا التنافسية وهذا من خلال التطرق إلى أهم الخطوات التسويقية منها "تجزئة السوق, الاستهداف السوقي و البحث عن المزايا التنافسية, التمركز و تثبيت المزايا التنافسية", كما نتطرق في آخر هذا الفصل إلى دور التسويق في رفع الميزة التنافسية و هذا من خلال تحديد مفهوم التسويق التنافسي, و كذلك إظهار أهمية التسويق في تحسين و تطوير الميزة التنافسية.

-في حين نتطرق في الفصل الثالث من هذا البحث إلى إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة و تحليل دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر, و وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" لعدة اعتبارات أهمها تعرض المؤسسة للمنافسة بعد انفتاح السوق و انتقالها من مرحلة الاحتكار إلى مرحلة المنافسة.

الفصل الأول

التسويق و تسويق الخدمات

في الاقتصاديات الحديثة

مقدمة:

إن كثرة المؤسسات و اختلاف أنشطتها و سرعة الانتقال من مرحلة الثورة الصناعية إلى مرحلة الثورة المعلوماتية إنما يعني ظهور الكثير من التحديات و المشكلات التي تواجه المؤسسات, و بقاء المؤسسة و استمرارية نشاطها في مثل هذه الظروف المعقدة إنما يتوقف على قدرتها على إرضاء المستهلكين و الصمود في وجه المنافسة, و هذا ما أدى بالمؤسسات إلى تبني المفهوم التسويقي و تطوير الوظيفة التسويقية للمؤسسة.

يعتبر نشاط التسويق من الأنشطة الهامة في المؤسسة مهما كان نشاطها سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية, فالنشاط التسويقي هو بمثابة النافذة التي تطل من خلالها المؤسسة على البيئة و تقوم بمراقبة ما يحدث فيها من عوامل أو متغيرات مؤثرة في نشاطها, فنشاط التسويق من خلال مراقبة و متابعة حركة عوامل البيئة التسويقية يوفر المعلومات التي تبني إدارة المؤسسة خططها و قدراتها التي تمكنها من تحسين قدراتها التنافسية و الاستمرارية في النشاط و بالتالي البقاء في السوق.

و على هذا الأساس قمنا بتجزئة هذا الفصل إلى مبحثين, بحيث نتطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية حول التسويق من خلال تعريفه و إبراز أهميته و أهدافه و كذلك تعبيرات البيئة التسويقية و ذلك نظرا لأهميتها كما نتناول في المبحث الثاني عموميات حول الخدمة و تسويق الخدمات.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الخدمة و تسويق الخدمات.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق:

مفهوم التسويق لم يتضح إلا في الآونة الأخيرة, حيث أن بعض المفكرين كانوا يرون التسويق متداخلا مع الإنتاج أو البيع أو الخدمة فقط, و لكن يعتبر في العصر الحديث جهازا مستقلا تحت إشراف المختصين.

1- مفهوم التسويق و تطوره:

نظرة الاقتصاديين للتسويق مختلفة و هذا حسب الفترة الزمنية التي عاشها كل واحد منهم, و سنحاول أن نقدم بعض التعاريف, كما سنتطرق إلى مختلف المراحل التي مر بها.

1-1: مفهوم التسويق:

لا بد من الإشارة على أنه توجد اختلافات بين الاقتصاديين و علماء التنظيم و الإدارة فيما يتعلق بمفهوم التسويق و تعريفه نتيجة اختلاف الاديولوجيات و التوجهات الفكرية و الاختصاصات العلمية, كما أن التسويق مر في تعريفه بعدة تعريفات عبر الزمن نتيجة تطور النشاط التسويقي.

و عليه ارتأينا عرض مجموعة من التعاريف بالتحليل و المناقشة من أجل التوصل إلى تعريف شامل و موحد.

يعود أصل كلمة تسويق (marketing) إلى المصطلح اللاتيني (mercatus) و الذي يعني السوق, و كذلك تشتق من الكلمة اللاتينية (mercari) و التي تعني المتجرة¹.

✓ تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (1960) " التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم".

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن عملية التسويق تبدأ بعد الإنتاج و تنتهي عند البيع, و هذا ما تبين خطأه فيما بعد ليصبح هذا التعريف موضوعا للكثير من الانتقادات و العيوب من أهمها أن هذا التعريف يحصر التسويق فقط في المؤسسات التي تهدف إلى الربح, و كذا حصر نشاط التسويق بين الإنتاج و تصريفه.

¹-عبدالسلام أبو قحف,"أساسيات التسويق", الدار الجامعية الجديدة للنشر,الإسكندرية, مصر, 2002,ص49.

✓ تعريف (McCarthy): " التسويق هو تنفيذ أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي بقصد إشباع حاجات العملاء و بهدف تحقيق أهداف المؤسسة".

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التسويق عبارة عن أنواع محددة من الوظائف و الأنشطة التي يقوم بتنفيذها المخططون للتسويق.

✓ تعريف (Stanton): "التسويق هو نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات للمستهلكين الحاليين و المرتقبين".

يعتبر هذا التعريف أن التسويق هو نظام متكامل, و هذا يعني أنه يتكون من أنظمة فرعية تعمل في آن واحد لتحقيق أهداف مشتركة تمثل حسب هذا التعريف أهداف التسويق و التي تم حصرها في التخطيط, التسعير, الترويج, التوزيع.

✓ تعريف (Rosenberg): "التسويق هو عملية مواءمة على أساس الأهداف و القدرات بواسطتها يتمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقي يتقابل مع حاجات المستهلكين داخل حدود المجتمع"².

يتضح من خلال هذا التعريف أن التسويق هو توافق أهداف عناصر المزيج التسويقي مع حاجات و رغبات المستهلكين الذين يتميزون بنفس الخصائص.

✓ تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (1985): "التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط, و تنفيذ, و خلق و تسعير, و ترويج, و توزيع الأفكار و السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المؤسسات"³.

يحدد هذا التعريف الأنشطة التي تتألف منها الوظيفة التسويقية و هو ما يعرف بالمزيج التسويقي, كما يتميز هذا التعريف عن باقي التعاريف السابقة بأنه يفترض أن التسويق كنشاط يتم ممارسته بواسطة المؤسسات المختلفة مهما كانت أهدافها, و أن النشاط التسويقي هو عمليات المبادلة التي تتم بغرض إشباع حاجات طرفي التبادل.

✓ تعريف (Philip Kotler): "التسويق هو ذلك النشاط الاقتصادي و الاجتماعي الذي يهدف إلى إشباع حاجات و رغبات الأفراد و الجماعات من خلال عملية التبادل"⁴.

²-محمد سعيد عبدالفتاح, "التسويق", المكتب العربي الحديث, الإسكندرية, مصر, 1995, ص28.

³- عبدالسلام أبوقحف, مرجع سبق ذكره, ص53.

الجدول رقم (1-1) تطور تعريف النشاط التسويقي

السنة	التعريف	المرجع
1960	التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل	الجمعية الأمريكية للتسويق "American Marketing Committee (Association Of "définition) .
1965	التسويق هو العملية التي توجد في المجتمع و التي بواسطتها يمكن التنبؤ، و زيادة و إشباع هيكل الطلب على السلع و الخدمات الاقتصادية من خلال تقديم، و ترويج، و تبادل، و التوزيع المادي "الإمدادات"، لهذه السلع و الخدمات.	هيئة التسويق بجامعة أوهايو "The Marketing Staff of the Ohio "State University .
1980	التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الحاجات و الرغبات من خلال عملية التبادل.	Philip Kotler
1981	التسويق هو العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات و الخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التوافق بين العرض و الطلب، و تؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع.	McCarthy
1985	التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط، و تنفيذ، و خلق، و تسعير، و ترويج، و توزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمات.	الجمعية الأمريكية للتسويق "American Marketing Committee (Association Of "définition)

المصدر: أبو قحق عبدالسلام، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص46

من خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة أن هناك عناصر مشتركة لا يمكن الاستغناء عنها عند تعريف التسويق، و مهما اختلفت التعاريف فكلها تصب في مفهوم واحد، و على هذا الأساس يمكن أن نلخص إلى تعريف موحد و شامل هو أن "التسويق هو مجموعة من الأنشطة و الأعمال المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة في المؤسسة بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلك، من خلال توفير السلع أو الخدمات بالجودة المناسبة و الكمية المطلوبة و السعر الملائم و بأسهل الطرق، و بما يتماشى مع ذوق المستهلك".

⁴ -Kotler et Dobi. "Marketing management". 10^{ème} Edition. Union édition. Paris. France. 2000. p40.

1-2: تطور المفهوم التسويقي:

لقد تطور التسويق عبر العصور المختلفة و قد ارتبط بعملية المبادلة و بالتالي فهو نشاط قديم تطور من الناحية الفكرية و العلمية تبعا لتطور الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و الإدارية, كما أن المفهوم التسويقي مر بعدة مراحل مختلفة حتى وصل إلى مستواه الحالي سواء كان ذلك في أساليب ممارسته أم في طرق تقييم أدائه أم باعتباره وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة التي تهتم بميول و رغبات المستهلكين.

و قد اختلفت النظرة إلى التسويق في عدد كبير من الدول و من فترة زمنية إلى أخرى, و من هنا كانت أهمية دراسة مختلف مراحل تطور المفهوم التسويقي.

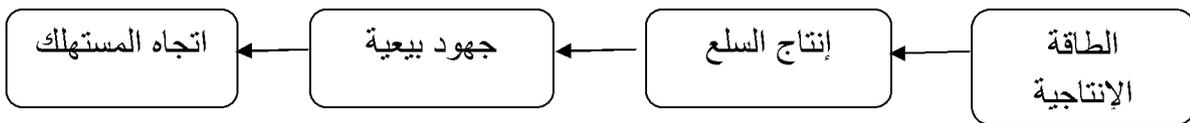
1-2-1: المفهوم الإنتاجي:

يعتبر هذا المفهوم من أقدم الفلسفات و امتدت حقبته الزمنية من انبثاق الثورة الصناعية في أواسط القرن الثامن عشر حتى حدوث أزمة الكساد العالمي سنة 1929⁵, في تلك الفترة كانت مشكلة الإنتاج هي الشاغل الأول للإدارة, حيث كانت إمكانيات الإنتاج مازالت قاصرة عن الإشباع الكمي لاحتياجات السوق⁶, و في ظل المفهوم الإنتاجي كانت المؤسسة تهدف أساسا إلى زيادة الإنتاج و تخفيض تكلفته من خلال التحسينات العلمية أي بتطبيق الإدارة العلمية الحديثة.

كما تنص فلسفة المفهوم الإنتاجي على أن المستهلك منحاز بشكل أساسي للسلع و المنتجات منخفضة السعر و المتاحة في السوق على نطاق واسع, و طبقا لهذه الفلسفة فإن الاهتمام الأساسي للإدارة يتمثل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية و التغطية الواسعة للسوق, و تسود هذه الفلسفة في ظروف السوق التي تتميز بزيادة الطلب عن العرض حيث يكون المستهلك أساسا مهتما بالحصول على السلعة بغض النظر عن الجودة.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-1): مخطط لتوضيح المفهوم الإنتاجي



المصدر: محمد سعيد عبدالفتاح, "التسويق", مرجع سبق ذكره, ص37.

⁵خالد قاشي, "نظام المعلومات التسويقي و ترشيد القرارات التسويقية", رسالة ماجستير, جامعة البليدة 2005, ص22.

⁶عبدالعظيم محمد عبود, "مبادئ التسويق", مطبعة جامعة القاهرة, مصر, 1992 ص 9.

1-2-2: التوجه السلعي للتسويق "التوجه بالمنتج":

يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم أفضل جودة أو أداء مما يعني التركيز على جودة منتجات المؤسسة و العمل على تحسينها باستمرار, ووفق هذا التوجه فإن المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق, و طرحت العديد من الشعارات في هذا الخصوص مثل " السلعة الجيدة تباع نفسها دون تسويق", و يمكن توضيح هذا المفهوم من خلال المثال التالي:⁷

منذ نشأتها عام 1864 كانت شركة "Elgin Nanonal" كبرى شركات الساعات ذات الجودة العالية في الصنع -باستخدام الذهب في أجزاء منها-, و قد احتفظت الشركة بمركزها القيادي هذا في السوق حتى عام 1958 حيث بدأت مبيعاتها و حصتها السوقية في الانخفاض نتيجة دخول العديد من المنافسين بتشكيلات و أحجام و ألوان و مقاسات مختلفة, فالعديد من المستهلكين فقدوا الاهتمام بالساعات الثمينة التي تربط بمركز اجتماعي و أصبحت لهم الرغبة في الملائمة "ساعات تملأ ذاتيا, التحمل ضد الصدمات و الماء, رخص الأسعار", و لكن إدارة الشركة لم تأخذ بالتغيرات المختلفة التي طرأت على سوق الساعات و ركزت على ساعتها التقليدية و تفكيرها التقليدي.

ملاحظة:

إن الأخذ بفلسفة التوجه بالسلعة "المنتج" يؤدي إلى ما يسمى ب"قصر النظر التسويقي" حيث يكون التركيز أساسا على المنتج أكثر منه على احتياجات السوق "المستهلك".

1-2-3: المفهوم البيعي:

منذ عام 1929 (أزمة الكساد) تحولت الإدارة إلى مفهوم آخر و هو المفهوم البيعي, إذ تحول الاهتمام من الإنتاج إلى البيع, بالإضافة أيضا إلى الناحية الإنتاجية (زيادة الإنتاج), و منذ ذلك الوقت اهتمت الإدارة بالبحث و دراسة الحاجات و العادات و دوافع المستهلكين, و لم تعد المشكلة الرئيسية أمام الإدارة نقص الإنتاج أو نقص المعروض من السلع و لكن المشكلة الحقيقية أصبحت النقص في الطلب و الاستهلاك, و بدأت وظائف تسويقية جديدة مثل الإعلان و بحوث التسويق و فن البيع و طرق التوزيع تأخذ مكان الصدارة في ظل المنافسة الشديدة التي واجهتها الإدارة⁸

⁷ محمد فريد الصحن, "قراءات في التسويق", الدار الجامعية, الإسكندرية, 1996.

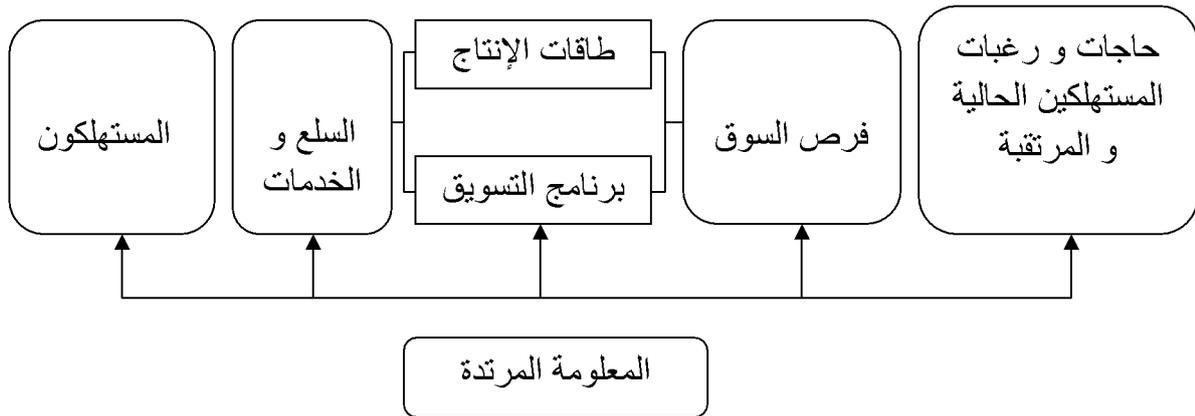
⁸ عبدالعليم عبود, "مبادئ التسويق", مرجع سبق ذكره, ص 10.

1-2-4: المفهوم التسويقي:

بعد الحرب العالمية الثانية تحولت إدارة المؤسسات من المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي, و بدلا من العمل على بيع ما تنتجه المصانع حاولت الإدارة أن تركز على أي الأنواع تنتج سواء تستمر في إنتاج السلع القديمة أو تطورها و تحسنها أو تقدم سلعا جديدة تضمن أن يطلبها و يقبل عليها المستهلكون, و تبلور هذا الاتجاه الجديد في الاهتمام ببحوث السوق, دراسة السلع, دراسة سلوك المستهلك, كما بدأت المؤسسات في إنشاء إدارات للتسويق لكي تتولى تبني المفهوم الجديد للتسويق و تعمل به .

إن المدخل التسويقي الحديث يؤكد على مشاركة المستهلك في تشكيل القرارات, بل جعل المستهلك سيد الموقف بحيث تستخدم المؤسسة كافة إمكانياتها بغرض تحقيق رضا المستهلك و على ذلك فإن مواصفات السلع و الخدمات المقدمة يجب أن تتفق مع رغبات و حاجات المستهلك. و الشكل الموالي يوضح المفهوم التسويقي:

الشكل رقم (1-2): مخطط لتوضيح المفهوم التسويقي⁹



المصدر: محمد سعيد عبدالفتاح, "التسويق", مرجع سبق ذكره, ص38.

1-2-5: المفهوم الاجتماعي للتسويق:

نظرا لأن المفهوم التسويقي الحديث قد وضع المستهلكين في إطار جديد, فقد وُجِه للتسويق الكثير من الانتقادات خاصة فيما يتعلق بتأثير الإعلانات على المستهلكين أو وضع السلعة في غلاف جذاب, نتيجة لذلك ازدادت المناذاة بمطالب اجتماعية جديدة على النظام التسويقي, كما تطالب المسؤولية الاجتماعية للتسويق بالتوفيق بين ثلاث اعتبارات هامة: رغبات المستهلكين, أرباح المؤسسة, رفاهية المجتمع.

⁹ محمد سعيد عبدالفتاح, "التسويق", مرجع سبق ذكره, ص38.

يهدف المفهوم الاجتماعي للتسويق إلى أن يعمل التسويق على رفع مستويات المعيشة و إلى تحقيق الرفاهية للمستهلكين, و يعني هذا إشباع الحاجات الشخصية للمستهلكين و في نفس الوقت الاهتمام بمصلحة المجتمع.

II- مبادئ التسويق:

التسويق هو عبارة عن مجموعة من المبادئ لها أهمية كبيرة و التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و التي سنحاول إيضاها من خلال هذا العنصر.

II-1: وظائف التسويق:

إن الوظائف التسويقية تتصل مباشرة بتدفق السلع و الخدمات حتى تصل إلى الأسواق المختلفة, فعند تحديد هذه الوظائف تظهر لنا الخطوات الضرورية لتمويل السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك, و تعزى تكاليف التسويق إلى الوظائف التي يؤديها التسويق, و يبين الجدول الآتي الوظائف التي يؤديها التسويق عالميا و يمكن ملاحظة أن بعضا من هذه الوظائف تؤدي من قبل المنتجين, و بعضها الآخر من قبل تجار التجزئة و الباقي من قبل تجار الجملة.

الجدول رقم (1-2) يبين وظائف التسويق:

وصفها	الوظيفة التسويقية
<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من أن المنتجات متوفرة بكميات مناسبة لإشباع حاجات الزبائن. - استخدام الترويج لتوافق المنتجات مع احتياجات الزبائن. 	<p><u>وظائف تبادلية</u></p> <p>✓ الشراء</p> <p>✓ البيع</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نقل المنتجات من مكان إنتاجها إلى موقع مناسب و ميسر للمنتج. - تخزين المنتجات إلى حين الحاجة إلى بيعها. 	<p><u>وظائف التوزيع المادي</u></p> <p>✓ النقل</p> <p>✓ التخزين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من أن المنتج سوف يحافظ على مستوى من النوعية, و كذا الرقابة على مستويات الكمية. - تسهيلات البيع الآجل للوكلاء أو المستهلكين. - تحمل المخاطر من درجة عدم التأكد المصاحبة لشراء المستهلك و الناتجة عن أحداث و تسويق المنتجات, و التي يمكن شراؤها في المستقبل. - جمع المعلومات عن المستهلكين و المنافسين و قنوات التوزيع لاستخدامها في صناعة القرار التسويقي. 	<p><u>وظائف التسهيلية</u></p> <p>✓ التتميط و التدرج</p> <p>✓ التمويل</p> <p>✓ تحمل المخاطر</p> <p>✓ معلومات التسويق</p>

المصدر: نظام موسى سويدان, شفيق ابراهيم حداد, "التسويق وجهة نظر معاصرة", دار حامد للنشر, عمان, الأردن, الطبعة 2003, ص29.

II-2: أهمية التسويق:

بدأت معظم الدول بغض النظر عن درجات تقدمها الاقتصادي أو نظمها السياسية بإدراك أهمية دراسة و تطبيق المفاهيم التسويقية, و يمكن تلخيص أهم الأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى إدراك جدوى التسويق و أهميته في النقاط التالية¹⁰

- تدهور مبيعات المؤسسات.
- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي.
- الرغبة في دخول و اكتشاف أسواق جديدة داخلية و خارجية.
- تغير أنماط و سلوكيات الشراء و حاجات المستهلكين.
- ارتفاع حدة المنافسة.
- ظهور شركات متعددة الجنسيات و غزوها للأسواق العالمية.
- التقدم التكنولوجي.
- ظهور جمعيات حماية المستهلك.

و على ذلك تظهر أهمية النشاط التسويقي في الجوانب الأساسية التالية:¹¹

- تقدير المؤسسات لحجم إنتاجها الممكن بيعه, و ذلك من خلال الاستفادة من نتائج دراسات بحوث التسويق.
- تحقيق أهداف طرفي التبادل: تعظيم أرباح المؤسسات و إشباع حاجات المستهلكين.
- إيجاد الفرص التسويقية الممكن استغلالها على أساس أن نتائج بعض الدراسات قد تكشف أن هناك حاجات و رغبات غير مشبعة لدى المستهلكين في الأسواق المستهدفة محلية أو أجنبية.
- خلق العديد من المنافع المرتبطة بالسلعة:
- المنفعة الشكلية: خلق المنفعة الشكلية للمنتج عن طريق إبلاغ الإدارة عن التصميم برغبات المستهلكين, بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث النوعية, الجودة, الاستخدامات و حتى طرق التغليف.
- المنفعة المكانية: توفير السلعة في المكان المناسب من خلال عملية النقل.
- المنفعة الزمنية: توفير السلعة في الوقت المناسب من خلال عملية التخزين.
- منفعة الحيازة: المتعلقة بتحويل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك.

¹⁰-عبد السلام أبو قحف, "التسويق مدخل تطبيقي", دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, مصر, 2002, ص23.
¹¹محمد إبراهيم عبيدات, "مبادئ التسويق مدخل سلوكي", الطبعة الثالثة دار المستقبل للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 1999 ص18.

➤ كما أن إنشاء إدارة للتسويق في المؤسسة يتطلب عمالة مما يؤدي إلى خلق الكثير من الفرص للتوظيف في مجالات مختلفة مثل: رجال البيع, الإعلان, البحوث,....الخ.

3-2: أهداف التسويق:

نظرا للأهمية التي يكتسبها التسويق فإن له مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها في المؤسسة, نوجزها فيما يلي:¹²

- تعظيم حصة المؤسسة في السوق.
- تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة عن المبيعات.
- التنبؤ برغبات و حاجات أفراد المجتمع و القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو بخدمة معينة.
- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين.
- المحافظة على تنمية المركز التنافسي للمؤسسة.

ملاحظة:

تتعدد أهداف التسويق و تتباين ليس فقط بتعدد و اختلاف المؤسسات من حيث النشاط و الحجم و الموقع الجغرافي و المستوى التكنولوجي...الخ, و لكن باختلاف دورة حياة الأعمال على مستوى الاقتصاد الوطني.

4-2: مجالات تطبيق التسويق:

منذ ظهور مفهوم التسويق ارتبط بالسلع المادية, و بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى, و هذا ما سمي بمستوى "التسويق الضيق", لكن مع مطلع السبعينيات من القرن الماضي ظهر التسويق في مفهومه الشامل أين يطبق في جميع المؤسسات بصرف النظر عن أهدافها و نوع إنتاجها, أي أن التسويق يمارس كذلك بواسطة المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح كالجامعات, المستشفيات, الحكومات, المتاحف.... و غيرها¹³, و مثلما يكون التسويق محليا "وطنيا" يكون دوليا "خارج الحدود الوطنية" مع مراعاة خصائص الأسواق الدولية.

¹²-عبد السلام أبو قحف, "التسويق مدخل تطبيقي", مرجع سبق ذكره
¹³-زكي خليل المساعد, "التسويق في المفهوم الشامل", دار زهران للنشر و التوزيع, الأردن, 1997, ص38.

و من المجالات التي يشملها التسويق ما يلي:¹⁴

أولاً: حسب نوع القطاع:

إن الاختلاف الواضح و الخصائص المميزة لكل قطاع اقتصادي أدى إلى ظهور تسويق خاص بكل واحد منه و هو ما يسمى ب "التسويق القطاعي", و فيه تكيف السياسات التسويقية لخصائص كل قطاع.

1-قطاع الإنتاج المادي:

و نميز في هذا القطاع بين نوعين من السلع.

-سلع استهلاكية موجهة إلى المستهلكين النهائيين "التسويق الاستهلاكي".

-سلع صناعية موجهة إلى المشتريين الصناعيين "التسويق الصناعي".

2-قطاع الخدمات:

أصبح هذا القطاع مجالا خصبا لتطبيق المفاهيم التسويقية به, كونه أصبح يشكل نسبة عالية من الناتج المحلي الإجمالي "PIB" فرنسا مثلا وحدها قطاع الخدمات فيها يشكل 70 % من "PIB".

و ظهر بذلك تسويق الخدمات و الذي يضم بدوره عدة أنواع منها: التسويق السياحي, التسويق المصرفي تسويق الخدمات الصحية...الخ.

ثانيا: التسويق العمومي و الإداري:

و هو نوع من التسويق يستعمل من قبل السلطات العمومية كالوزارات, الجماعات المحلية, و الإدارات في مختلف الاختصاصات, فمثلا في الميدان الثقافي من خلال الإعلان عن ندوات فكرية أو معارض فنية أو مسابقات ترفيهية...الخ, أو الميدان الرياضي عن طريق ما يعرف بالرعاية أو التمويل الرياضي "Sponsoring".

ثالثا: التسويق السياسي:

و يتمثل في الترويج لبرنامج المرشح السياسي للانتخابات من خلال تصميم حملة انتخابية تستهدف استمالة اتجاهات و مواقف الرأي العام, و أصوات الناخبين بوجه خاص.

¹⁴ -Philip kotler et Bernard Dubois . Op. cit.

-Lendrevie Jaques et Lindon Dennis, "Mercator", 6^{ème} édition, Dalloz.Paris.2000.p500.

رابعاً: التسويق الاجتماعي:

و يتم من خلال نشر الوعي لدى الأفراد عن طريق الحملات الإعلانية ذات المنفعة العامة و التي تبث عبر وسائل الاتصال المختلفة, فالتسويق الاجتماعي يستهدف مساندة فكرة أو قضية معينة كتنظيم الأسرة, المحافظة على البيئة, الخ.

III- البيئة التسويقية:

إن نشاط التسويق لا يحدث في الفراغ و إنما في ظل بيئة متغيرة و متحركة باستمرار تحكمها مجموعة من المتغيرات, فعند وضع الخطط و الاستراتيجيات التسويقية و عند تنفيذها يتم التأثر بهذه المتغيرات التي يمكن أن تساعد في نجاح هذه الخطط إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار كما يمكن أن تكون سببا في فشلها إذا ما تم تجاهلها أو سوء تقديرها, و تنقسم عوامل البيئة المؤثرة في النشاط التسويقي إلى عوامل داخلية نابعة من المؤسسة نفسها, و عوامل خارجية تعود إلى المحيط الخارجي للمؤسسة, إذ تعتبر العوامل الداخلية من النوع الذي يمكن السيطرة النسبية عليه, بينما تعتبر العوامل الخارجية من النوع الذي لا دخل للمؤسسة فيها و بالتالي تكون إمكانية السيطرة عليها ضعيفة و إن كان بالإمكان التأثير فيها تأثيرا محدودا.

III-1: مفهوم البيئة التسويقية:

تؤثر البيئة المحيطة بالمؤسسة و التغيرات التي تطرأ عليها على المؤسسة بصفة عامة و على النشاط التسويقي بصفة خاصة, كما تعتبر البيئة كاشف لنقاط القوة و نقاط الضعف لدى المؤسسة و مصدر للفرص و التهديدات.

و نظرا لأهمية البيئة التسويقية و يجب علينا قبل البدء في تحديد و تحليل عوامل و مكونات هذه البيئة أن نقوم بتعريفها و إبراز خصائصها و حتمية التغيرات المستمرة فيها.

أولاً: تعريف البيئة التسويقية:

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب و الباحثين حول مفهوم محدد للبيئة, و يرجع هذا إلى تعقد و تراكم و تداخل مكوناتها, كما أن محاولة تعريف محدد للبيئة إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو

الدراسة وفقا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال البحث, وعلى هذا الأساس سنتناول بعض التعاريف التي تتناول البيئة من وجهة النظر التسويقية.

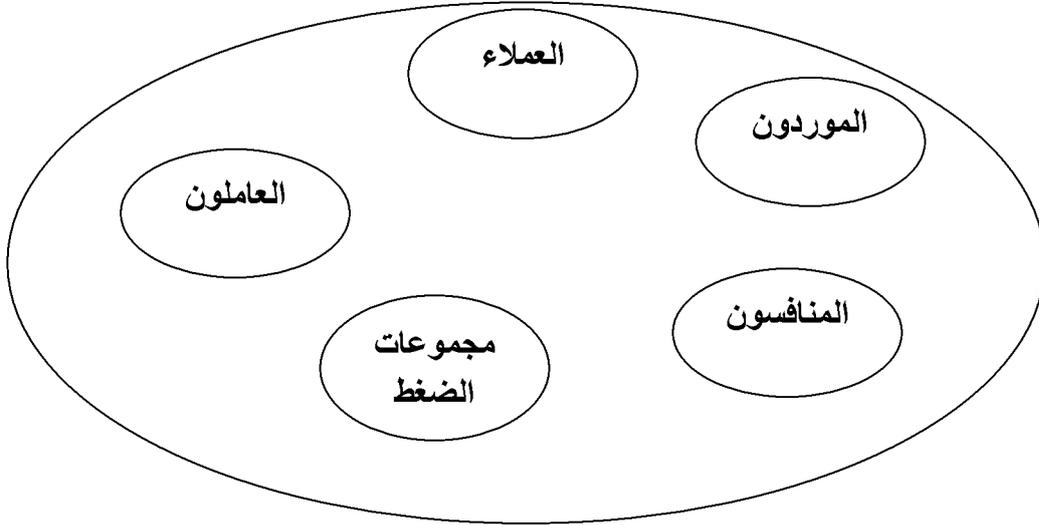
➤ يعرف "DILL" بيئة العمل الخاصة بالمنظمات على أنها "ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة"¹⁵

و حسب "DILL" فإن البيئة التسويقية تتكون من خمسة (05) مجموعات و هي:

1. العملاء.
2. الموردون.
3. العاملون.
4. المنظمات المنافسة.
5. مجموعات الضغط " الحكومة و الاتحادات العمالية ".

و الشكل الموالي يوضح لنا البيئة التسويقية حسب "DILL"

الشكل رقم (1-3) يوضح البيئة التسويقية حسب "DILL"



المصدر: عبدالسلام أبو قحف, "التسويق وجهة نظر معاصرة", مرجع سبق ذكره ص 81.

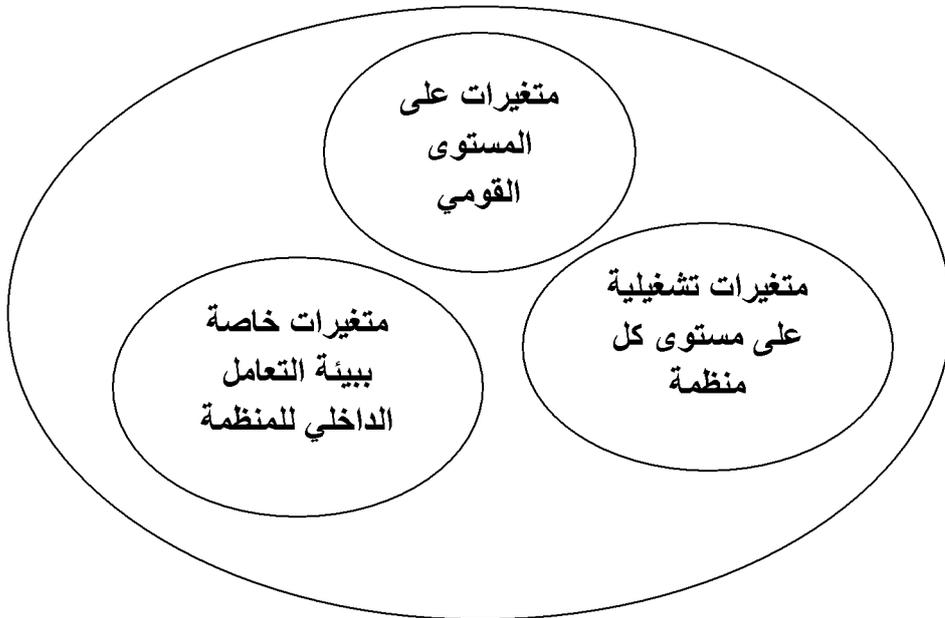
¹⁵- عبدالسلام أبو قحف, "التسويق وجهة نظر معاصرة", مرجع سبق ذكره ص 81.

➤ كما يرى "FILHO" أن البيئة التي تعمل فيها المنظمة تنطوي على ثلاثة (03) مجموعات رئيسية من المتغيرات و هي:¹⁶

1. متغيرات على المستوى القومي: (العوامل الاقتصادية, الاجتماعية, السياسية).
2. متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة: تربط بمجموعة من أطراف التعامل (الأجهزة و التنظيمات الحكومية, المستهلكين, تجار الجملة و التجزئة).
3. متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمنظمة: و التي تتكون من العاملين المديرين... الخ.

و الشكل الموالي يوضح البيئة التسويقية حسب "FILHO".

الشكل رقم (1-4) يوضح البيئة التسويقية حسب "FILHO"



المصدر: عبدالسلام أبو قحف, "التسويق وجهة نظر معاصرة", مرجع سبق ذكره ص 82.

كما قام الكاتب الأمريكي المشهور في مجال التسويق (Philip Kotler) بتعريف البيئة التسويقية من خلال إبراز عواملها, و التي قسمها إلى عوامل مؤثرة في قطاع النشاط و عوامل بيئية كلية.

➤ البيئة التسويقية هي مجموعة العناصر و المتغيرات السياسية و الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و التنافسية و كذا ظروف و إمكانيات العمل الداخلية, و التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى كفاءة العمليات التسويقية في المؤسسات.¹⁷

¹⁶ - عبدالسلام أبو قحف, نفس المرجع, ص 82.
¹⁷ - أمينة محمود حسين محمود, "نظام المعلومات التسويقية", مطبعة جامعة القاهرة, مصر, 1995, ص 68.

يتناول هذا التعريف البيئة التسويقية على أساس أنها مجموعة العناصر الداخلية و الخارجية و التي تؤثر على كفاءة النشاط التسويقي للمؤسسة.

و يمكن تعريف البيئة التسويقية بصفة شاملة على أنها "مجموعة العوامل والقوى و المتغيرات الداخلية و الخارجية, و التي تؤثر على النشاط التسويقي للمؤسسة".

ثانيا: أسباب و أهمية دراسة البيئة التسويقية:

تختلف أهداف المؤسسات باختلاف طبيعة أنشطتها, فبينما يعتبر تعظيم حصة المؤسسة من المبيعات أو تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح أو رفع معدل العائد على الاستثمار, و نجد أن هذه الأهداف لا تعتبر كذلك بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية كالمستشفيات و الجامعات و غيرها, و لا يقتصر الأمر عند هذا الحد فقط بل إن الأهمية النسبية لأهداف المؤسسات بصفة عامة تختلف من وقت لآخر, فههدف البقاء و الاستمرارية قد تزداد أهميته النسبية مقارنة مع هدف الربحية كلما زادت درجة المنافسة أو تعددت التهديدات و الأخطار البيئية التي تواجه المؤسسة في فترة زمنية معينة.

و رغم اختلاف المؤسسات في النواحي السابقة و غيرها, إلا أن هناك عددا من الجوانب أو العوامل تعتبر القاسم المشترك بين المؤسسات على اختلاف أنشطتها و أهدافها, و هذه الجوانب تلقي الضوء على أسباب دراسة البيئة, و يمكن ذكر هذه الأسباب فيما يلي:¹⁸

- إن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية.
- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة و يؤثر فيها.
- إن بناء و تنفيذ السياسات و الإستراتيجيات التسويقية, و كذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف و المهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات و مخرجات كل مؤسسة.
- إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر و بدرجات متفاوتة بالكثير من القيود و المتغيرات البيئية.
- إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات.
- إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة.
- إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية و المرتقبة في البيئة التسويقية.

¹⁸- عبد السلام أبو قحف, "أساسيات التسويق", مرجع سبق ذكره, ص78.

- إن البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة تعد من أهم العوامل المؤثرة في قدراتها التنافسية¹⁹

هذا من حيث الأسباب, أما أهمية دراسة البيئة التسويقية فتكمن في تحليل القوى المؤثرة في النشاط التسويقي و بالتالي اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف لدى المؤسسة و كذا الفرص و التهديدات, كما أن دراسة البيئة التسويقية و تحليلها تعود على المؤسسة بعدة منافع منها ما يلي:²⁰

- زيادة الإدراك لدى إدارة التسويق بالتغيرات البيئية.
- تجعل المؤسسة أكثر حساسية لتغير حاجات و رغبات الزبائن.
- تكيف المؤسسة مع البيئة.
- تزويد المؤسسة بالمعلومات النوعية و الموضوعية.

III-2: البيئة الداخلية:

تهدف دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة إلى تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف, و التي تؤدي بدورها إلى تحديد الإستراتيجيات الواجب إتباعها في المستقبل, و لذلك سنتناول في هذا الجزء من البحث عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في النشاط التسويقي, و تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و كذا تحليل و تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة.

أولاً: عوامل البيئة الداخلية:

تعتبر العوامل البيئية الداخلية كل المتغيرات و القوى الموجودة داخل المؤسسة و التي تؤثر على النشاط التسويقي للمؤسسة, و من أهم هذه العوامل نجد المزيج التسويقي, أهداف المؤسسة, المصادر المادية للمؤسسة و المهارات الإدارية و التسويقية في المؤسسة.

1- المزيج التسويقي:

يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر و هي "المنتج, السعر, الترويج, التوزيع", و يختلف كل عنصر من هذه العناصر حسب الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها المؤسسة, و تعتبر هذه العناصر من المحددات التي يتوجب على المؤسسة مراعاتها في تقييمها للفرص التسويقية المتاحة, فإذا كانت المؤسسة تركز على منتج محدد و تعمل على تمييزه عن المنتجات المنافسة باعتباره عنصر قوة في مزيجها التسويقي فإن هذا سيؤدي على استبعاد الفرص

¹⁹- عادل مزوغ, "البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي", رسالة ماجستير, جامعة البليدة, 2005, ص 92.
²⁰- خالد قاشي, "نظام المعلومات التسويقية و ترشيد القرارات التسويقية", رسالة ماجستير سبق ذكرها, ص 28.

التسويقية التي تتعلق بأنواع من السلع لا تتفق مع المزيج السلعي للمؤسسة, أما السعر فأهميته لا تقل عن أهمية المنتج, فيمكن النظر إلى السعر على أنه القيمة التي يحددها كل من البائع و المستهلك للعملية التبادلية, و تختلف السياسات التسعيرية و طرق التسعير من مؤسسة لأخرى حسب الإستراتيجية المتبعة و حسب نوع المنتج و السوق, أما الترويج فهو عنصر الاتصال في المزيج التسويقي و الذي يهدف إلى تسهيل عمليات التبادل عن طريق إعلام المستهلكين عن المؤسسة و عن منتجاتها الحالية و الجديدة أو حثهم على اتخاذ موقف معين من موضوع معين, كما يعتبر التوزيع عنصر مهم أيضا خاصة فيما يتعلق بتصريف منتجات المؤسسة, و إيصالها إلى المستهلك في الوقت المناسب و المكان المناسب.

تعتبر كل العناصر السابقة (عناصر المزيج التسويقي) مؤثرة في النشاط التسويقي, فهي تساعد في استغلال الفرص التسويقية و تحدد كيفية التعامل مع هذه الفرص.

2- أهداف المؤسسة:

تعتبر أهداف المؤسسة من المحددات الرئيسية للفرص التسويقية فعلى المؤسسة أن تقرر و بشكل مسبق إلى أين تسير و إلى أين تريد أن تصل خلال فترة زمنية معينة, و عند تحديد الأهداف فعلى المؤسسة مراعاة أن تكون هذه الأهداف مقبولة اجتماعيا و ذات مردود اقتصادي و اجتماعي مفيد, و ذلك لأن الأساس في نجاح المؤسسات يعتمد على درجة قبول المستهلكين لها, فإذا كانت ممارسات و أنشطة المؤسسة ضد مصلحة المستهلك أو على الأقل لا تحقق هذه المصلحة بشكل مناسب فإن هذه المؤسسة يمكن أن تنتهي نتيجة ردة الفعل السلبية من قبل المستهلكين, و كذلك فإن الأهداف التي تحددها المؤسسة لنفسها تتضمن حق المؤسسة في تحقيق الأرباح, و لكن هذا الحق يقابله مسؤولية المؤسسة في أن تكون قادرة على تلبية الحاجات الاجتماعية و الاقتصادية و هذا يعني أنه على المؤسسة أن تكون قادرة على تعديل أهدافها بما يتفق و طبيعة المتغيرات و بشكل فعال.

إن من أساسيات تقييم الفرص التسويقية هو أن يتم مطابقتها مع أهداف المؤسسة و أن يتم اختيار الفرص التي تتفق مع الأهداف و استبعاد الفرص التي قد تخرج المؤسسة عن الغاية التي وجدت من أجلها, إن متابعة الفرص التي لا تتفق مع أهداف المؤسسة قد يكون من الأمور الخطيرة على مستقبل المؤسسة, إذ أن هذه الفرص قد تكون قصيرة الأجل و قد تتناقض مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة مما يؤدي إلى تناقض أساسي بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الفرعية للوحدات و الأقسام المتفرعة عنها, و هنا تأتي ضرورة مراجعة الفرص المتاحة على ضوء أهداف المؤسسة العامة و اختيار ما يتناسب منها مع الأهداف العامة للمؤسسة و التي يتم تحديدها من طرف الإدارة العليا لتعمل كافة الأجزاء ككل متكامل لتحقيق هذه الأهداف.

3- المصادر المادية:

و المقصود بالمصادر المادية كل المصادر التي تستعملها المؤسسة في نشاطها و المتمثلة أساسا في المصادر المالية و وسائل الإنتاج (الآلات و المعدات) و الموارد البشرية, و لابد للمؤسسة أن تعمل على تقييم مصادرها لتحديد المصادر التي يمكن أن تشكل نقاط قوة بالنسبة لها و التي تساعد على اختيار الفرص التسويقية التي تنسجم مع مصادر قوتها و تعطيها القوة التنافسية اللازمة, و لكي تتمكن المؤسسة من تحديد عناصر قوتها فإنها بحاجة للقيام بعملية تحليل للعمليات الإنتاجية و البحوث و الموارد المالية و الإدارة العامة كما هو الحال بالنسبة لدراسة السلعة و السوق, و من خلال تحليل عناصر النجاح و عناصر الفشل مقارنة مع نقاط قوة المؤسسة فإن المؤسسة يمكن أن تكتشف أسباب النجاح أو الفشل, إن تحليل الموارد المالية يشمل المقدار اللازم من رأس المال لاستغلال فرصة معينة, أما تحليل القدرات الإنتاجية فيشمل دراسة التكاليف الإنتاجية للفرص المتاحة.

إن تحليل المصادر المادية للمؤسسة يسمح لها باختيار الفرص التسويقية التي تناسب و درجة خطورتها و الإمكانيات المادية للمؤسسة, فتجنب الفرص ذات الخطورة العالية و التي يمكن أن تؤدي إلى كارثة قد تتحكم بمصير المؤسسة²¹.

4- المهارات الإدارية و التسويقية:

تتفاوت المؤسسات في كفاءة جهازها الإداري, فبعض المؤسسات يتوفر لديها الأفراد المدربون و ذوي الخبرة و لديهم المعرفة في تقييم الفرص المتاحة و اختيار ما يتناسب منها و إمكانيات المؤسسة و أقلها خطرا و أكثرها مردودا, بينما تفتقر بعض المؤسسات إلى مثل هذه الكفاءات مما يجد من قدرتها في حصر الفرص المتوفرة و المفاضلة بينها, و من هنا يتبين أن الكفاءات الإدارية يمكن أن تكون من العوامل المساعدة أو العوامل المحددة للفرص التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها, و قد تلجأ بعض المؤسسات التي لا تتوفر لديها مثل هذه الخبرة للاستعانة بخبرات خارجية و التي تعتبر جد مكلفة بالنسبة للمؤسسة.

و خلاصة لما تم التطرق إليه نقول أن عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة و المتعلقة بالمزيج التسويقي و أهداف المؤسسة و المصادر المادية و المهارات الإدارية و التسويقية تؤثر بشكل مباشر على:²²

- إمكانيات المؤسسة في التكامل و التنسيق بين أقسامها.
- إمكانيات التوسع في خطوطها الإنتاجية.
- قدرتها في التوسع في أسواق جديدة و مناطق جغرافية جديدة .

²¹ - عمر وصفي عقيلي و آخرون, "مبادئ التسويق (مدخل متكامل)", دار زهران للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 1996, ص37.
²² نفس المرجع, ص 40.

- نواحي التخصص الإدارية و المهارات المطلوبة ضمن المؤسسة.
- متابعة التطوير و إدارة التغيير.
- التأثير و التأثير بالمتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة.

ثانيا: نقاط القوة و نقاط الضعف:

تمثل نقاط القوة تلك الجوانب التي تستطيع المؤسسة أن تنافس بها في الأسواق و التي تبني حولها استراتيجياتها و بصفة عامة تمثل نقاط القوة لدى المؤسسة عوامل قدرتها على مجابهة التحديات التي تواجهها كقيود بيئية.

أما نقاط الضعف فهي عوامل تراجع المؤسسة في قدرتها التنافسية و عجزها بالصمود أمام القيود البيئية و التحديات التي تواجهها مما ينشئ لديها حالة اختلالات و عدم توازن يؤديان إلى عدم بقائها²³.

ثالثا: تحليل و تقييم البيئة الداخلية:

نقصد بالتحليل فك الكل إلى أجزاء للتعرف على مكونات البيئة الداخلية, و هذا ما فعلناه من خلال تحديد عوامل البيئة الداخلية و دراستها, أما فيما يخص التقييم فإن أحد الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة هي أن ننظر إلى المجالات الوظيفية التي توجد لدى المؤسسة كالتسويق, التمويل الإنتاج و العمليات, إدارة الموارد البشرية.

1- تقييم نشاط التسويق:

بما أن نشاط التسويق يهدف أساسا إلى إشباع حاجات المستهلك فإن تقييم النشاط التسويقي للمؤسسة لابد أن يتضمن تقييما للمزيج التسويقي (المنتج, السعر, الترويج, التوزيع), ففي تقييم المنتج يجب النظر إلى الخصائص التي يتكون منها هذا المنتج و التي تكون على ثلاثة مستويات أساسية:²⁴

المستوى الأول لخصائص المنتج يتمثل في الأسباب التي تدعو المستهلك لشرائه و يطلق على هذا المستوى اسم المنافع الأساسية للمنتج.

أما المستوى الثاني لخصائص المنتج فهو يشمل الخصائص المادية له و تشمل هذه الخصائص كل من الجودة و الملامح و النمط و الاسم التجاري و الغلاف و هي تلك الخصائص الملموسة التي يمكن إدراكها باستخدام الحواس الإنسانية.

²³-عبدالرحمان بن عنتر, "نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية", أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر, 2004, ص11.

²⁴- إسماعيل السيد, "الإدارة الإستراتيجية", المكتب العربي الحديث, الإسكندرية, مصر, 1990, ص150.

أما المستوى الثالث فهو مستوى المنتج ككل و يشمل هذا المستوى كل الخصائص السابقة مع الخدمات التي يحصل عليها المستهلك عند شرائه للمنتج مثل الخدمات الاستشارية و التمويلية و التسليم و الضمان و الصيانة و فيما يخص تقييم السعر, فلا شك أن السعر الخاص بالمنتجات يؤثر على مقدار الإيرادات التي تستطيع المؤسسة أن تحققها من المبيعات و من ثم قدرتها على دفع أجور العمال و دفع الإيجار و الفوائد و غيرها, كما يؤثر السعر على الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق و على الحصة التي تستطيع المؤسسة الحصول عليها في الأسواق و ينبغي أن تكون الأسعار متوافقة مع الاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة, أما من حيث أهداف التسعير فهي إما أن تكون بغرض تحقيق زيادة في الربح أو بغرض زيادة المبيعات أو بغرض الاحتفاظ بالوضع الحالي للمؤسسة, و هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد إستراتيجية التسعير التي تستخدمها المؤسسة و أهمها: "حجم الطلب على المنتج, نصيب المؤسسة المستهدف في السوق, المنافسة, التكاليف الخاصة بالإنتاج و التسويق", أما نشاط الترويج الذي يعتبر نشاط اتصال بين المؤسسة و المستهلكين فتقييم هذا النشاط يدور حول ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: هو التأكد من فعالية كل عنصر من عناصر المزيح الترويجي كالإعلان و البيع الشخصي و تنشيط المبيعات و العلاقات العامة.

أما المحور الثاني: فهو النظر إلى مدى توافق أهداف الترويج مع أهداف المؤسسة.

أما المحور الثالث: يتمثل في تقييم الدور الذي يلعبه الترويج المستخدم في نقل أو تغيير في إستراتيجيات المؤسسة إلى رجال البيع و المستهلك وكذا العاملون بالمؤسسة, أما التوزيع فهو ذلك النشاط الذي يهدف إلى توفير مزيح المنتجات و الخدمات المناسب لحاجات المستهلكين في الوقت و المكان الذي يرغب فيه المستهلك و منافذ التوزيع ما هي إلا مجموعة من الوظائف التي تهدف إلى نقل المنتج من المنتج إلى المستهلك, و من الطرق المتبعة في تقييم منافذ التوزيع أن تنظر المؤسسة إلى المنافع التي تقدمها هذه المنافذ, و الواقع أن المنافع التي تقدمها هذه المنافذ هي كل من منفعة الحيازة و المنفعة الشكلية و المنفعة المكانية و المنفعة الزمنية, فإذا رأت المؤسسة خللا في توفير هذه المنافع أو أحدها بواسطة منافذ التوزيع فيجب عليها معالجة هذا الخلل.

2- تقييم النشاط المالي:

إن التحليل المالي بالمؤسسة يؤدي إلى اكتشاف بعض الأعراض الخاصة ببعض المشاكل المالية التي تواجهها المؤسسة, كما أن هذا التحليل قد يؤدي إلى اكتشاف بعض المشاكل في بعض الجوانب مثل معدل دوران المخزون أو الزيادة في تكلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج و التي قد تؤدي إلى زيادة المبيعات مع انخفاض

الربح المحقق في نفس الوقت, و يستخدم تحليل الموقف المالي في مساعدة مصادر التمويل مثل البنوك أو شركات الاستثمار الأخرى في اتخاذ بعض القرارات التمويلية أو الاستثمارية.

3- تقييم نشاط الإنتاج و العمليات:

و يتمثل هذا العنصر في تقييم النظام الإنتاجي للمؤسسة, و تعرف إدارة الإنتاج و العمليات بأنها "تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم بها المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق, و تختص الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة و التكاليف و خدمات المستهلك و فعالية الإنتاج و زمن الاستجابة, و من خلال هذه الاستراتيجيات تصبح المؤسسة قادرة على كسب سمعة جيدة تميزها عن المنافسين لها في نفس الميدان, كما تهتم الاستراتيجيات الإنتاجية ببعض الجوانب الأخرى مثل الشراء و تصميم و استخدام الآلات و التسهيلات الإنتاجية و كذلك الرقابة على الإنتاج.

4- تقييم نشاط إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من الوظائف الأساسية لأي مؤسسة, و الأفراد ما هم إلا موارد يتم من خلالها تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة و وضعها موضع التنفيذ الفعلي, و عندما تتمتع المؤسسة بقوى بشرية ذات جودة عالية فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاسا مباشرا, و تستخدم الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد و القوى البشرية فيما يلي:

- استخدام المهارات و القدرات الخاصة بالقوى البشرية بطريقة فعالة.
- تزويد المؤسسة بالعاملين المدربين و تهيئة المناخ المرتبط بالعمل.

و على العموم فإن التحليل و التقييم الداخلي للمؤسسة يهدف إلى تحديد جوانب القوة و جوانب الضعف في المؤسسة, و كذلك تحديد بعض مجالات الأنشطة التي لا تتعلق بعمل المؤسسة و العمل على استبعادها.

III-3: البيئة الخارجية:

إن عوامل البيئة الخارجية هي قوى لا تخضع لتحكم المؤسسة, فهي متغيرات لا يمكن السيطرة عليها, و لكن لا يمكن لإدارة التسويق أن تهمل هذه القوى, فالقيام بتحليل هذه القوى البيئية يوضح للمؤسسة ما إذا كانت

تواجه في المستقبل فرصا أم تهديدات, و على الرغم من أن هذه المتغيرات لا يمكن السيطرة عليها إلا أن المؤسسات أحيانا ما تقوم بالتأثير في بعض هذه المتغيرات²⁵.

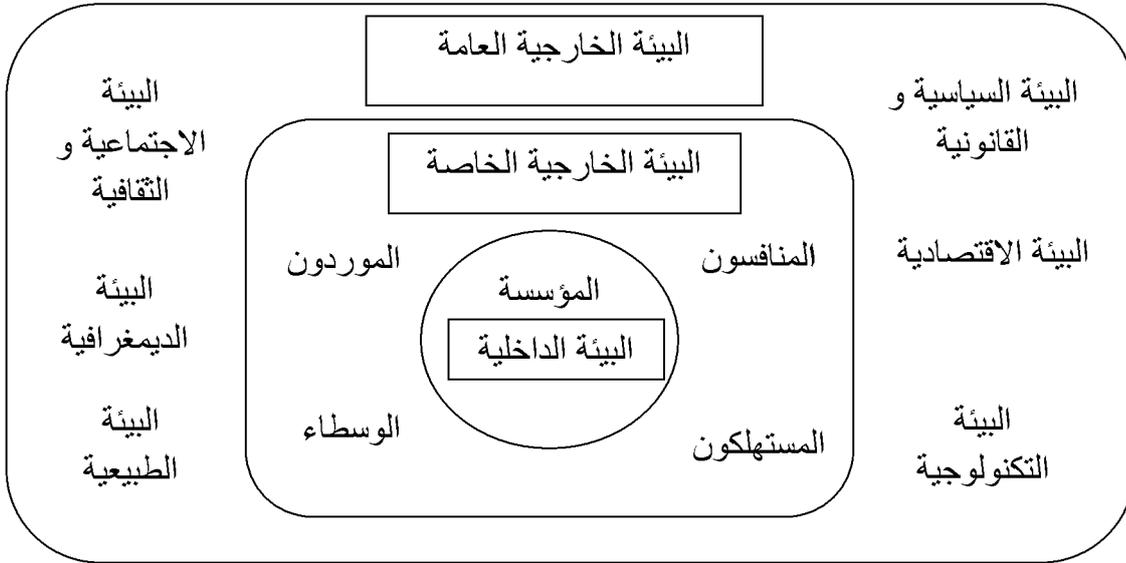
و تنقسم البيئة الخارجية إلى بيئة خارجية خاصة و بيئة خارجية عامة.

✓ البيئة الخارجية الخاصة: تشمل كل المنافسين, المستهلكين, الموردين و الوسطاء.

✓ البيئة الخارجية العامة: تشمل كل من البيئة السياسية و القانونية, البيئة الاقتصادية, البيئة الاجتماعية و الثقافية, البيئة الديموغرافية, البيئة التكنولوجية و البيئة الطبيعية.

و الشكل التالي يوضح أهم مكونات البيئة التسويقية و تقسيماتها:

الشكل رقم (1-5) : يوضح المكونات الأساسية للبيئة التسويقية.



المصدر: إسماعيل السيد, "التسويق", مرجع سبق ذكره, ص 42.

يوضح لنا هذا الشكل مكونات البيئة التسويقية بصفة عامة, و تقسيمات البيئة الخارجية بصفة خاصة, إذ نلاحظ من خلال هذا الشكل البيئة الخارجية الجزئية قريبة من المؤسسة و بالتالي تكون التغيرات فيها سريعة و مفاجئة و أثرها مباشر على نشاط المؤسسة, بينما نجد البيئة الخارجية العامة بعيدة نوعا ما عن المؤسسة و عادة ما تكون التغيرات في هذه البيئة في الأجل الطويل إلا أن أثرها يكون شديدا على المؤسسة.

²⁵ - إسماعيل السيد, "التسويق", الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 1999, ص41.

أولاً: عوامل البيئة الخارجية الخاصة:

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدة عوامل مؤثرة في النشاط التسويقي, و سنحاول دراسة أهم هذه العوامل فيما يلي:

1- المنافسون:

تتنافس المؤسسات فيما بينها للحصول على موادها الأولية و تصريف منتجاتها و للحصول على أكبر حصة في السوق, و تنقسم المنافسة إلى منافسة مباشرة و غير مباشرة, و تتمثل هذه الأخيرة في تنافس المؤسسات القائمة للحصول على الموارد المتاحة في السوق و المتمثلة في دخول الأفراد, و الموارد المالية المتاحة في سوق المال, و الموارد الطبيعية المتاحة, و الأفراد الأكفاء و المؤهلين, أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات في قطاع واحد كإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات, فعلى سبيل المثال الشركة التي تنتج أجهزة التلفزيون في الجزائر (Continental) تعد في منافسة مباشرة مع الشركة (ENIE), و الشركة التي توفر خدمات الهاتف النقال (Mobilis) تعد في منافسة مباشرة مع الشركة (Djezzy) العاملة في نفس القطاع, و ما يجب الإشارة إليه هو أن المنافسة التي تهم المؤسسات هي المنافسة المباشرة, و تختلف شدة المنافسة حسب عدد المؤسسات المنتجة لنفس المنتج, و سهولة دخول مؤسسات جديدة لإنتاج هذا المنتج, و العلاقة بين حجم المعروض من المنتج و المطلوب منه, و يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة وهي الاحتكار المطلق, احتكار القلة, المنافسة الاحتكارية و المنافسة الكاملة²⁶.

2- الموردون:

و هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمؤسسة مثل المواد الأولية و الآلات و المعدات و الأدوات اللازمة للإنتاج, و لا بد للمؤسسة أن تقوم بدراسة الموردين و ذلك لكي تضمن توافر ما تحتاجه بصورة دائمة و بأقل سعر و جودة مرتفعة و في الوقت الذي تحتاج فيه إلى هذه المقومات الأساسية للإنتاج, و يلعب الموردون دوراً هاماً في تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة و كذلك في أداء النشاط التسويقي لمهامه الخاصة بإمداد المستهلك باحتياجاته, و قد تساهم العلاقات الطيبة مع الموردين و التعرف على أفضلهم و التعامل معه إلى إعطاء الشركة ميزة تفضيلية عن المنافسين.

²⁶-إسماعيل السيد, "التسويق", مرجع سبق ذكره, ص 49.

3- الوسطاء:

و هم الشركات التي تساعد المؤسسة في ترويج و توزيع منتجاتها إلى المستهلكين النهائيين, و يمكن تقسيم الوسطاء إلى الفئات التالية:²⁷

- التجار و الوكلاء.
- شركات التوزيع المادي (شركات التخزين و شركات النقل).
- وكلاء الخدمات التسويقية (مراكز البحوث و وكالات الإعلان).
- وسطاء التمويل (البنوك و شركات التأمين).

4- المستهلكون:

و هم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء و استهلاك ما تقدمه المؤسسات من سلع أو خدمات, و يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من المستهلكين:

- المستهلك النهائي: و هو من يقوم بشراء السلعة أو الخدمة لاستخدامها.
- المستهلك الصناعي: و هو من يقوم بشراء السلعة لإعادة صناعتها.
- المشتري الثالث: الذي يشتري السلعة بهدف إعادة بيعها.

ثانيا: عوامل البيئة الخارجية العامة:

تحتوي البيئة الخارجية العامة على عدة عوامل و قوى مؤثرة في نشاط المؤسسة, و نظرا للأهمية البالغة لهذه العوامل سنتناولها بالشرح فيما يلي:²⁸

1- البيئة السياسية و القانونية:

تتضمن عوامل البيئة السياسية و القانونية كافة القواعد و التعليمات التي تطبق على المؤسسات, فهذه المؤسسات لا يمكنها أن تعمل في معزل عما يحدث في البيئة السياسية و القانونية, و العديد من القرارات التي تصدرها الجهات السياسية تؤثر إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة على عمل المؤسسات, كما تتألف عوامل البيئة السياسية و القانونية من اتجاهات الناس و الانتقادات الاجتماعية و الإجراءات الحكومية و التشريعات التي يتم سنها, و من هنا نلاحظ العلاقة الوطيدة بين البيئة السياسية و البيئة القانونية, فغالبا ما تؤدي التغييرات

²⁷ - عبدالعليم محمد عبود, "مبادئ التسويق", مرجع سبق ذكره, ص24.

²⁸ - إسماعيل السيد, "التسويق", مرجع سبق ذكره, ص 55.

الحاصلة في البيئة السياسية إلى تغيرات في البيئة القانونية, و ذلك عن طريق تقديم قوانين جديدة أو تعديل القوانين السابقة, و يمكن حصر العوامل السياسية و القانونية المؤثرة في النشاط التسويقي فيما يلي:²⁹

التدخل الحكومي, التشريعات المتعلقة بتنظيم الأسواق و جماعات الضغط.

2- البيئة الاقتصادية:

تتألف البيئة الاقتصادية من العوامل التي تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلك و على طريقة الإنفاق لما يتوفر له من مصادر, و الشكل التالي يوضح أهم عناصر البيئة الاقتصادية:

الشكل رقم (1-6) عناصر البيئة الاقتصادية



المصدر: عبدالسلام أبو قحف, "أساسيات التسويق", مرجع سبق ذكره, ص 98.

و نلاحظ من خلال هذا الشكل أن متغيرات البيئة الاقتصادية تتمثل في "الدخل و الطلب و التقلبات الدورية و السياسات المالية و النقدية و درجة توافر موارد الإنتاج":³⁰

✓ الدخل: و يمثل تلك الموارد المالية المتاحة للأفراد و التي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المؤسسات من سلع أو خدمات, فعلى إدارة التسويق أن تدرس الدخل و ترصد تغيراته من خلال معرفة مقدار الأموال المتوفرة لدى الأفراد و نمط الإنفاق الخاص بهذه الأموال.

²⁹ -Kotler et Dobois. «"Marketing management" , Op.Cit , P187.

³⁰ كامل محمد المغربي, "الإدارة و البيئة و السياسة العامة", الطبعة الأولى, مكتبة بغداد للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 1994, ص 12

✓ الطلب: و هو مجموع ما يحتاجه الأفراد من سلع أو خدمات في منطقة معينة و في زمن معين, فالطلب الخاص بالمؤسسات يتحدد في حدود جغرافية معينة و في فترة زمنية محددة, و المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع التنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها أو خدماتها, و يتحدد حجم الطلب وفق عدة عوامل أهمها دخل الأفراد و الأسعار المطبقة و السلع البديلة.

✓ التقلبات الدورية: و هي تلك التقلبات التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة, و تكون هذه التقلبات بصفة متعاقبة و متتالية, لذا تسمى في بعض الأحيان بدورة الأعمال, و تشمل التقلبات الدورية أربعة مراحل و هي : مرحلة الرخاء, مرحلة الركود. مرحلة الكساد ثم مرحلة الانتعاش.

✓ السياسات المالية و النقدية: و هما السياستان اللتان تتبعهما الدولة بغرض معالجة مشكلة التضخم فالتضخم يعتبر مشكلة اقتصادية تنشأ عن زيادة حجم الأموال عن المتوافر من السلع و الخدمات, و للقضاء على هذه المشكلة تعمل الدولة على تقليل حجم الأموال المتاحة للأفراد إما من خلال نقص حجم المعروض من النقود و التي يطلق عليها اسم السياسة النقدية, أو عن طريق زيادة الضرائب و التي يطلق عليها اسم السياسة المالية.

كما أن النظام الضريبي يندرج أيضا ضمن البيئة الاقتصادية للمؤسسة, فهو يمثل مجموعة القوانين المستخدمة كوسيلة لتقييد نشاطات مؤسسات الأعمال في بعض المجالات غير المرغوبة من طرف الدولة و ذلك باقتطاع جانب من الأرباح من أجل تشجيعها على الاتجاه نحو إنتاج سلع معينة من ناحية, و للإسهام في تمويل ميزانية الدولة من ناحية أخرى³¹.

✓ درجة توافر موارد الإنتاج: تعاني بعض المؤسسات من نقص أو عجز في بعض الموارد الأولية أو الطبيعية و اللازمة لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد, كما يعرف هذا المتغير الذي ينتمي إلى البيئة الاقتصادية بندرة موارد الإنتاج.

فعلى مدراء التسويق مراقبة البيئة الاقتصادية مراقبة مستمرة و متابعة أية تغيرات يمكن أن تحدث فيها, و ذلك لأن البيئة الاقتصادية قابلة للتغير السريع, و هذه التغيرات تتطلب تعديلا مستمرا في الإستراتيجية التسويقية.

³¹ - كامل محمد المغربي, "الإدارة و البيئة و السياسة العامة", الطبعة الأولى, مكتبة بغداد للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 1994, ص12.

3- البيئة الاجتماعية و الثقافية:

إن المجتمع الذي ينشأ فيه الأفراد يكسبهم المعتقدات و القيم و الأعراف التي تؤثر في طريقة حياتهم و بالتالي تؤثر في سلوكهم الشرائي, فلكل مجتمع خصائص تجعله متميزا عن المجتمعات الأخرى و ذلك نتيجة لعوامل اجتماعية و ثقافية, و تجدر الإشارة إلى أن البيئة الاجتماعية و الثقافية تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك المستهلك الذي يعتبر محور النشاط التسويقي, و تتكون المتغيرات الاجتماعية و الثقافية من التقاليد, و نمط معيشة الأفراد و مستوى هذه المعيشة, و القيم و الأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة, و تؤثر العوامل السابقة الذكر على نظرة الأفراد لأنفسهم و للآخرين و للمؤسسات و للمجتمع الذي ينتمون إليه و العالم الذي يعيشون فيه, و كل هذا يؤثر على العلاقات التبادلية و النشاط التسويقي للمؤسسة³².

4- البيئة الديمغرافية:

تستخدم العوامل الديمغرافية لوصف السكان من حيث الحجم و التركيب و التوزيع, فالحجم يتعلق بعدد السكان بشكل عام, بينما التركيب يتعلق بوصف السكان من حيث العمر, الدخل, المستوى التعليمي, الوظيفة و غيرها, بينما يتعلق التوزيع بتحديد مواقع الأفراد حسب الموقع الجغرافي.

إن لدراسة العوامل الديمغرافية أهمية كبيرة لإدارة التسويق و ذلك لأنها تتعلق بدراسة الناس و الذين تتألف منهم الأسواق من وجهة نظر تسويقية, حيث أن مفهوم السوق يتعلق بشكل رئيسي بمجموعة الأفراد الذين يتشابهون في حاجاتهم و رغباتهم و استخداماتهم لسلعة معينة, و تتميز العوامل الديمغرافية بعدم الثبات و هذا ما يمكن ملاحظته في التغيرات السريعة التي تتأثر بها العناصر التي تتألف منها العوامل الديمغرافية, و أهمها ما يلي:³³

- تغيرات حجم السكان و تركيبهم و توزيعهم.
- تغيرات مستوى الدخل.
- تغيرات المستويات التعليمية.
- تغيرات المستويات الوظيفية.

و كل هذه التغيرات تؤثر على عمل الإدارة التسويقية للمؤسسة و التي عليها أن تعمل على مراقبة هذه التغيرات و تعديل خططها و مزيجها التسويقي على ضوء هذه التغيرات.

³² - عابدة نخلة رزق الله, "سلوك المستهلك و الاستراتيجيات التسويقية (منهج بيئي اجتماعي)", مكتبة عين شمس, مصر, 1999, ص13
³³ - عمر وصفي و آخرون, "مبادئ التسويق (مدخل متكامل)", مرجع سبق ذكره, ص52.

5- البيئة التكنولوجية:

و نقصد بالتكنولوجيا تلك المعرفة المستمدة من البحوث العلمية لإنجاز بعض المهام أو تحقيق بعض الأهداف إذ يؤثر التطور السريع في التكنولوجيا الذي يحدث في العالم على أداء المؤسسات, و قد يكون هذا الأثر إيجابيا كما قد يكون سلبيا, و للتغيرات التكنولوجية أثر على الممارسات التسويقية, و من أهم هذه الآثار نجد:³⁴

- أثر التكنولوجيا على السلع التي يمكن للمؤسسة توفيرها.
- أثر التكنولوجيا على وسائل الاتصال بين المؤسسة و المستهلكين.
- التقدم في وسائل النقل.

إن تأثير البيئة التكنولوجية على المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على مصدر التغيرات التكنولوجية, فإذا كانت المؤسسة هي التي جاءت بالحدث التكنولوجي فإن ذلك يمكن أن يعطيها ميزة تنافسية, أما إذا كان التطور التكنولوجي قد جاء من المنافسة أو من جهات أخرى فعلى المؤسسة أن تقرر و في الوقت المناسب إذا كانت ستستفيد من ذلك أم لا, و حتى تتمكن المؤسسة من متابعة التطورات التكنولوجية فإنها بحاجة إلى التركيز على البحث و التطوير.

6- البيئة الطبيعية:

تتضمن عوامل هذه البيئة كافة عناصر البيئة الطبيعية المحيطة بنا, فعلم البيئة الإيكولوجية هو فرع من العلوم الطبيعية و المخصص لدراسة العلاقة بين الأشياء الحية و بيئتها, و تشمل مجموعة من العوامل الهامة المتعلقة بحياة الإنسان مثل الهواء و الماء و الطاقة و المصادر الأولية للمواد الخام, بالإضافة إلى الجمعيات التي تهدف إلى المحافظة على البيئة الطبيعية و تأثيرها على أداء المؤسسة, و في هذا المجال على مدير التسويق أن يهتم بالأثر الإيجابي أو السلبي لثلاثة عوامل في تغير البيئة الطبيعية:³⁵

- قلة الموارد الأولية و تكلفة الطاقة.
- تزايد تلوث البيئة.
- التزايد في تدخل الدولة في هذا المجال.

وعلى العموم تعتبر عوامل البيئة الخارجية العامة تلك المتغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المؤسسة و التي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة دون أن تتمكن هذه الأخيرة من التأثير في هذه البيئة, و لا بد أن تكون هذه

³⁴-عبدالسلام أبو قحف, "أساسيات التسويق", مرجع سبق ذكره, ص118.

³⁵ -Kotler et Doboies, "Marketing management", Op. Cit, P183.

المتغيرات محلاً للدراسة و المتابعة المستمرة من طرف المؤسسة حتى يمكن إدراك أثرها على النشاط التسويقي للمؤسسة.

ثالثاً: الفرص و التهديدات:

1-الفرصة هي اكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق أو مجتمع معين و هذه الحاجة ترتبط إما بسلعة أو خدمة معينة, و تعتبر الفرصة التسويقية مجال جذاب يمكن للمؤسسة من خلال قيامها ببعض الجهود التسويقية الملائمة لتحقيق مزايا تنافسية.

2- التهديد فهو تحدي أو خطر أو مشكلة ينشأ كنتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها أو التي تؤثر تأثير سلبي على المؤسسة أو يترتب عليها تراجع و انخفاض إما في ربحية المؤسسة أو مبيعاتها أو حتى زوالها خاصة في ظل غياب الجهود التسويقية الهادفة³⁶.

رابعاً: تحليل و تقييم البيئة الخارجية:

عندما تقوم المؤسسة بتحليل و تقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فإنه يكون لزاماً عليها أن تجيب على عدد من الأسئلة المحددة, و التي من أهمها ما يلي:

- ما هي المتغيرات البيئية الخارجية الخاصة و التي تؤثر على النشاط التسويقي للمؤسسة؟
- ما هي المتغيرات البيئية الخارجية العامة و التي تؤثر على النشاط التسويقي للمؤسسة ؟
- ما هي الأساليب التي يمكن استخدامها في جمع المعلومات عن المتغيرات البيئية ؟
- كيف تتم عملية تقييم البيئة باستخدام المعلومات البيئية التي تم الحصول عليها ؟

و الهدف من تحليل و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة هو اكتشاف الفرص و التنبؤ بالتهديدات المحتملة, كما يجب الإشارة في هذا المجال إلى أن هناك العديد من أساليب التحليل و من أشهرها أسلوب التحليل التناهي (SWOT) و مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG), إلا أننا لن نتطرق إلى هذه الأساليب لأن الهدف من دراسة البيئة التسويقية في هذا البحث هو إبراز التغيرات السريعة و الحتمية التي تطرأ على البيئة التسويقية, و سنرى في العنصر الموالي كيف يمكن للمؤسسة التكيف مع بيئتها التسويقية.

³⁶- هشام الغزيري, "إدارة البقاء (مدخل استراتيجي)", الطبعة الأولى, دار الصفاء للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 1998, ص13.

III-4: التكيف مع البيئة التسويقية:

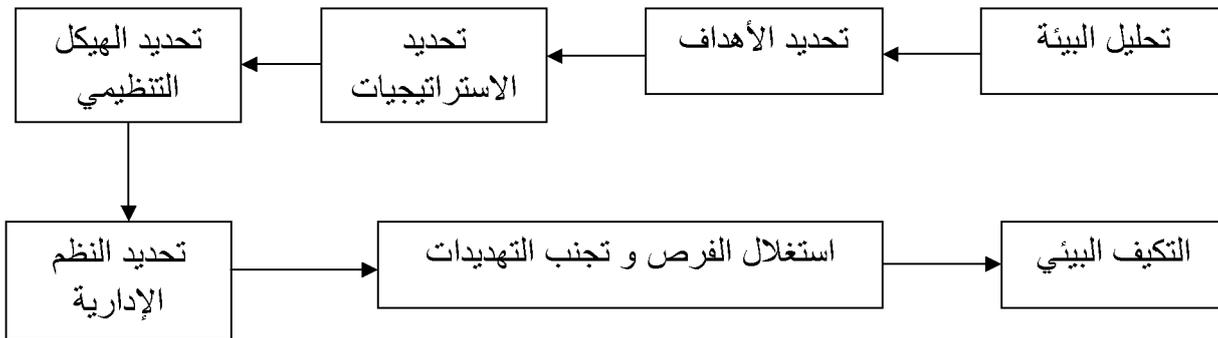
لقد تبين لنا مما سبق دراسته عن البيئة في هذا البحث أن البيئة التسويقية تتغير من وقت لآخر نتيجة تغير عوامل هذه البيئة, فالأسعار و السلع تتغير و كذلك الأجور و الطاقة و الأذواق و العادات و غيرها, و الأداء التسويقي للمؤسسة بوجه عام هو أحد نواتج العلاقة القائمة بينها و بين البيئة, و هذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة تكيف المؤسسة مع البيئة.

و المقصود بالتكيف مع البيئة التسويقية هو القدرة على الملائمة و التوافق و الانسجام بين المؤسسة و البيئة و يقاس هذا التكيف بمدى قدرة المؤسسة على:³⁷.

- تدبير احتياجاتها المادية و البشرية اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات.
- قدرة المؤسسة على اكتشاف و استغلال الفرص الحالية و المرتقبة.
- قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات و الأخطار التي تنشأ عن البيئة المحيطة بها.
- تزايد حجم المبيعات أو رقم الأعمال.
- الحصول على تأييد جمهور المجتمع و جماعات الضغط.
- القدرة على الاستمرار و التحديث و التطوير.

و تحقيق هذا التكيف يتطلب تحليل البيئة, و في ضوء التحليل يتم وضع الأهداف, و في ضوء الأهداف يتم تصميم الاستراتيجيات ثم بناء الهيكل التنظيمي الذي سينفذ الاستراتيجيات, و بعدها تحديد النظم الإدارية التي سيتم تبنيها, و الشكل التالي يوضح متطلبات تحقيق التكيف مع البيئة التسويقية.

الشكل رقم (1-7): متطلبات تحقيق التكيف البيئي



المصدر: عبدالسلام أبو قحف, "أساسيات التسويق", مرجع سبق ذكره, ص83.

³⁷-عبدالسلام أبو قحف, "أساسيات التسويق", مرجع سبق ذكره, ص81.

و أخيرا فإن البيئة التسويقية سواء كانت داخلية أو خارجية هي من أهم الأمور الرئيسية التي يتوجب على القائمين بالنشاط التسويقي معرفتها و تحديد طرق التعامل معها و متابعتها و ذلك لأن هذه العوامل تتميز بعدم الثبات و سرعة التغير مما يتطلب تعديل الأنشطة التسويقية و المتضمنة للمزيج التسويقي للمؤسسة لتتماشى مع هذه التغيرات و ذلك لأن العوامل البيئية يمكن أن تساعد على إيجاد فرص تسويقية, كما يمكن أن تكون محمدا للفرص الموجودة هذا من جهة.

و من جهة أخرى فإنه و إن كان يمكن النظر إلى العوامل البيئية و خاصة البيئة الخارجية على أنها عوامل يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها إلا أن ذلك يجب ألا يكون عذرا لمدراء التسويق بعدم وضع بعض التوقعات أو التقديرات النسبية لاحتمالات حدوث مثل هذه التغيرات البيئية و محاولة التأثير فيها, و أن يكون دور إدارة التسويق فاعلا أكثر منه ردا للفعول, و هذا يتطلب أن تكون هذه الإدارة على درجة من الديناميكية و الاتصال المستمر مع القوى المؤثرة أو المشكلة للعوامل البيئية.

إن التحليل البيئي و التقييم البيئي هما الأدوات الفاعلتان اللتان يمكن أن تساعد إدارة التسويق على التعامل مع المتغيرات البيئية بشكل أفضل و هذا يتطلب من إدارة التسويق أن تكون حساسة لأية تغيرات و متابعة لمصادر المعلومات و القدرة على تحليل و تفسير هذه المعلومات.

نستخلص من هذا الجزء من البحث أن البيئة التسويقية هي مجموعة العوامل و المتغيرات الداخلية و الخارجية و التي تؤثر على النشاط التسويقي للمؤسسة, و تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة المتغيرات و العوامل الموجودة داخل المؤسسة و التي ينعكس أثرها على الأداء التسويقي و من أهم هذه العوامل نجد المزيج التسويقي و المصادر المادية و المهارات الإدارية, بينما تتمثل البيئة الخارجية في القوى الواقعة خارج المؤسسة و تنقسم بدورها إلى بيئة خارجية عامة و بيئة خارجية خاصة, بحيث تشمل البيئة الخارجية الخاصة كل المنافسين و الموردين و المستهلكين و الوسطاء, و تشمل البيئة الخارجية العامة المتغيرات السياسية و القانونية, و الاجتماعية و الثقافية, الديمغرافية, التكنولوجية, و الطبيعية, و بما أن تغيرات البيئة التسويقية تعتبر تغيرات حتمية فإن التكيف البيئي أصبح ضرورة إجبارية على المؤسسة, و تحقيق التكيف يتطلب التحليل الدقيق للبيئة التسويقية و رصد كل ما هو جديد فيها.

إن تغيرات البيئة التسويقية هي من أهم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية للمؤسسة, فالوضع التنافسي للمؤسسة و مدى قدرتها على مواجهة المنافسة في السوق إنما يعتمد على مدى تمكنها من التكيف مع الظروف المحيطة بها و مدى انسجامها مع هذه المتغيرات.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الخدمة و تسويق الخدمات:

نظرا للأهمية المتزايدة للخدمات, و اكتسابها موقعا مهما في اقتصاديات الدول المتطورة, أردنا تسليط الضوء على مفهوم الخدمة و خصائصها و تصنيفها و كذلك تسويقها.

1- تعريف الخدمة و خصائصها:

اختلفت وجهات نظر الاقتصاديين في تحديد مفهوم الخدمة و تعددت و هذا بناء على الخصائص التي تتميز بها الخدمات, و سنحاول في هذا الجزء من البحث تحديد المفاهيم العامة المتعلقة بالخدمة.

1-1: مفهوم و طبيعة الخدمات:

يرجع أصل كلمة الخدمة أو "service" إلى اللغة اللاتينية "servicium" و التي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد "الملوك", أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل³⁸.

و لطالما اعتبر و لا يزال مفهوم الخدمة معقدا و طبيعتها غير واضحة, و ذلك للأسباب التالية:³⁹

- إن كلمة "خدمة" توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي, و لذلك غالبا ما يستعمل لفظ منتج للتعبير عن الخدمة مثلا كقولنا: منتجات سياحية, منتجات مصرفية.
 - إن كلمة "الخدمة" لا تشمل قطاع معين, و إنما تمتد إلى عدة قطاعات, أي أن قطاع الخدمات متنوع جدا.
 - لطالما اعتبرت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري, و لكن هذا المفهوم نقص مفعوله في وقت اكتسحت فيه الآلة ميدان الخدمات مثل: الغسيل الآلي للسيارات, آلات تقديم القهوة... أي أن الخدمة تتغير بتغير المحيط التكنولوجي.
 - فضلا عن أن كل من الخدمة و السلعة تؤدي نفس الغرض و هو إشباع حاجات المستهلكين.
- و قصد إزالة الغموض الذي يكتنف مفهوم الخدمة و لو نسبيا, ارتأينا تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات التسويق:

³⁸-Christiane Dumoulin et Jean-Paul Flipo, "entreprise de service, 7facteur clé de réussite", 2^{ème} tirage édition d'organisation, paris1993, P18.

³⁹-Michel Langlois et Gérard Tocquer, "marketing des services:le défi relationnel ,gaètan Morin éditeur,paris1992.p22.

- يرى **Christopher Lovelock**: أن الخدمة هي تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي و تقني⁴⁰.
 - يرى **Pierre Eigle et Eric Langeard**: أن الخدمة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة الناجمة عن تفاعل شخص أو آلة من المؤسسة و المستهلك قصد إرضاء هذا الأخير⁴¹.
- من خلال تفهم جوانب التعريفين نلاحظ أنها اعتبرت الخدمة كنظام, و عناصر هذا النظام هي : أفراد الاتصال العاملين بالمؤسسة أو دعمها المادي و التقني, و العميل المستفيد من الخدمة المقدمة.
- في حين ركزت بعض التعاريف على الجانب غير الملموس في الخدمات كمدخل رئيسي لتعريف هذه الأخيرة باعتبار خاصية الملموسية جوهر التفرقة بين السلعة و الخدمة, و من بين هذه التعاريف ما يلي:
- ✓ "الخدمة تعرف عادة على أنها أداء أو تقديم (Prestation) ذو طابع غير ملموس من طرف المؤسسة نحو العميل"⁴².
 - ✓ الخدمة هي " عمل غير ملموس (غير مادي) بحيث يشبع حاجات و رغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي"⁴³.

و بين هذا و ذلك برز تعريف (Philip. Kotler) الذي وصف بالشمولية و الذي ينص على أن:⁴⁴

" الخدمة هي كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لطرف آخر, و هي أساسا غير ملموسة و لا يمكن نقل ملكيتها, و إنتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلع مادية".

و ما يلاحظ على تعريف "Philip Kotler" أنه فضلا عن كونه أشار إلى إمكانية ارتباط تقديم الخدمة بسلعة كخدمات ما بعد البيع مثلا (الضمان و الصيانة...), فإنه أخذ بمدخل التعريف بخصائص الخدمة, لتفهم معناها, و هذا ما سنراه بإسهاب في العنصر الموالي.

⁴⁰ Michel Langlois et Gérard Tocquer, "marketing des services:le défi relationnel, Op.Cit. p58.

⁴¹ -Eiglier Pierre et Eric Langeard, "servuction (le marketing des services" , 7^{ème} tirage édition science internationale, 1999.p08.

⁴² -Frédéric Dupont, "management des services" , édition ESKA, Paris, 2000,P19.

⁴³ شفيق حداد, نظام سويدان, "أساسيات التسويق", دار حامد للنشر و التوزيع, عمان الأردن, 1998, ص33.

⁴⁴ - Kotler et Dobois, "Marketing management" , Op. Cit ,P638.

1-2: خصائص الخدمات:

الخدمات متنوعة البعض منها عمومية, و البعض الآخر ذات هدف ربحي, و البعض الآخر إدارية, و هناك خدمات تجارية, لذلك تميل أغلب الدراسات إلى جعلها موحدة من خلال معيار تمييزها عن المنتجات المادية ذات الاستهلاك الواسع, و يمكن تحديد خصائص الخدمات في أربع نقاط⁴⁵.

1. عدم الملموسية "L'intangibilité".
2. القابلية للتلف "La Périssabilité".
3. التغير و عدم التماثل "La Variabilité".
4. اللانفصالية "L'indissociabilité".

أولاً: عدم ملموسية الخدمات:

الخدمات غير ملموسة بمعنى يستحيل لمس, ذوق, إحساس, و الاستماع, رؤية الخدمة قبل استهلاكها.

"فالمريض في عيادة الطبيب أو الزبون في محل الحلالة لا يمكنه معرفة النتيجة مسبقاً".

و بسبب هذه الصفة فإن أغلب الخدمات أصبحت تنتج و تستهلك في آن واحد, و بسبب كونها غير مادية فإنه لا يمكن تخزينها, لذلك فالمشاكل و المزايا المرتبطة بالتخزين, و أيضاً بمفهوم تسيير المخزون لا يمكن أن تتواجد.

"و بما أنه لا يمكن تخزين الخدمات فإن القدرة على توفيرها يجب أن تحصل قبل أن يحدث التحويل, و بما أنه لا يوجد تحويل الملكية, فإن المشتري ليس باستطاعته امتلاك الخدمة".

و لذلك لا يركز ترويج الخدمات على خصائص الخدمات بل على المزايا التي تحملها هذه الخدمات لأن المشتري في سبيل تقليصه من نسب عدم التأكد يبحث عن إشارات تعبر على نوعية الخدمة, هذه الإشارات يمكن أن تكون: المحلات, الموظفين... الخ.

لذلك فإن تشخيص العرض غير الملموس و تنمية ملموسية الخدمة هي من أهم الإجراءات التسويقية المتخذة في ميدان الخدمات⁴⁶.

⁴⁵عبدالقادر براينيس, "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية", أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر, 2007, ص114.
⁴⁶عبدالقادر براينيس, "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية", أطروحة دكتوراه سبق ذكرها, ص 116.

ثانيا: قابلية الخدمة للتلف:

قابلية الخدمة للتلف نابعة من عدم قدرتها على التخزين لذلك فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي للأبد, مثلا: تذكرة السينما التي لا تباع هي تذكرة مفقودة للأبد, و مقعد في الطائرة يستحيل تعويضه إذا لم يشتري, و لذلك فعالبا ما تفرض شركة الطيران عقوبات على تأجيل المسافرين لرحلاتهم لأنها تدرك أن الكميات غير المستخدمة أثناء عرض الخدمة ربما قد تكلفها أعلى من الكميات المستخدمة⁴⁷.

ثالثا: عدم تماثل الخدمة:

الخدمة متغيرة حسب أوقات و ظروف تحققها, لذلك في غالب الأحيان يستحيل تخطيط إنتاج الخدمة و جعلها متماثلة, لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها, و على كيفية تقديمها, وعلى ظروف تقديمها, و في الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات و ظروف مماثلة في هذا الشأن, فمثلا من المستحيل أن ينتج محامي نفس نوعية الخدمة لزبونين اثنين, فقد يكون لهذين الزبونين نفس النظرة اتجاه متوجين من نفس العلامة, و من نفس الحجم, و من نفس النوعية و اللون, و من نفس المؤسسة... و لكن بالنسبة لنفس الخدمة لا تكون لهما نظرة متشابهة, و ذلك نظرا لسببين:⁴⁸

السبب الأول: هو كون للمستهلك تأثير على نوعية الخدمة " فسر في قطار يعتبر في آن واحد جيد و غير جيد لعدة أشخاص مسافرين في نفس العربة, لأن حسب ما ينتظره كل واحد من هذه الخدمة يكون حسب مستوى تقييمه".

و من هنا ينشأ إحساس المشتري بأن له أكثر دور و أكثر مشاركة في الإنتاج و الشراء إذا ما تعلق الأمر بالخدمة, و ذلك بالنسبة إليه, و بالنسبة لباقي المستهلكين للخدمة باعتبارهم يتقاسمون معه نفس الخدمة, فنوعية زبائن مطعم أو فندق يكون لهما دور كبير في تحديد نوعية و مستوى الخدمة في عقلية الزبائن الآخرين.

السبب الثاني: هو كون للبائع تأثير على نوعية الخدمة, فوجبة غذاء محضرة من طرف أحد الطباخين هي غير متطابقة مع نفس النوع من الغذاء محضر من طرف طباخ آخر.

و من هنا تكمن أهمية الموظفين الذين نصادفهم أثناء شرائنا للخدمات, لأنهم هم الذين يحددون رضا أو سخط الزبون, فنوعية الوجبة التي نحصل عليها في مطعم و التي يظهر لنا مستواها "جيدا" أو "رديئا", هي ظاهرة لا يمكن تكرارها, و حتى و إن حاولنا في بعض الأحيان تدارك النوعية السيئة للوجبة بفضل الاحتجاج.

⁴⁷ عبدالقادر براينيس, نفس المرجع, ص116.

⁴⁸ - عبدالقادر براينيس, "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية", أطروحة دكتوراه سبق ذكرها, ص117.

و لذلك فليس من الصدفة أن يكون من المعايير المفرقة بين السلع المادية و الخدمات هو "العامل البشري" الذي له دور فعال في ميدان الخدمات.

هذا العامل هو السبب في ظهور بعد "عدم التيقن في الخدمات, الشيء الذي هو غائب في المنتجات الصناعية و ذلك سواء تعلق الأمر ب " الموظفين " أو ب " الزبائن " و أيضا في إيجاد "اللامتوقع" و "اللاملموس" في الخدمات".

و من هنا تكون لسمعة البائع و عملية نقل المعلومات "من الفم إلى الأذن" أثر بالغ في تسويق الخدمات.

رابعا: عدم انفصالية الخدمات:

الخدمات غير قابلة للانفصال عن من يقدمها, فإذا مرض الفنان في آخر لحظة فلا يمكن تعويضه بفنان آخر, و هذا يعني أن قدرة الإنتاج محددة في قدرات الفنان فقط.

و أيضا فإن زمان و مكان إنتاج خدمة و استهلاكها لا يمكن فصلهما في أي حال من الأحوال.

و من هنا تتبع مشاكل عديدة تتعلق في أغلبها بمشكلة تخزين الخدمات, و تكييف العرض مع الطلب, و لذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان و الزمان صالحين للإنتاج و البيع و الاستهلاك معا.

بالإضافة إلى هذه الخصائص الأربعة المهمة التي لها آثار بالغة على القرارات التسويقية, نجد أن بعض الكتاب لم يكتف بهذه الخصائص و اقترحوا خاصيتين أخريين يتميز بهما قطاع الخدمات, يتعلق الأمر ب:⁴⁹

❖ لامركزية إنتاج الخدمات:

قطاع الخدمات يتميز في مجمله بصناعة غير مركزية أو ضعيفة التمركز, فأغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم, تعتمد خاصة على الموظفين, و تتميز بقلّة رؤوس الأموال المستثمرة, و إذا حدث و أن كانت هذه المؤسسات كبرى و مسيطرة على السوق فيتعلق الأمر بمؤسسات للخدمات العمومية التابعة لمراقبة الدولة و التي لها إستراتيجية تسويقية جد متأثرة بتنظيمات السلطة, و كمثل على ذلك فإن قطاع البريد و الاتصالات أو قطاع النقل لا يمكنهم الرفع من تعريفاتهم أو حجم استثماراتهم إلا في الحدود المسموحة من قبل السلطات الرسمية.

⁴⁹ - عبدالقادر براينيس, نفس المرجع, ص118.

❖ ضعف معدل إنتاجية الخدمات:

يتميز قطاع الخدمات بضعف معتبر في معدل إنتاجيته بالمقارنة مع قطاع الصناعات اليدوية, فالعديد من المختصين يحددون أرباح الإنتاجية في ميدان الخدمات في حدود النصف بالمقارنة مع تلك الخاصة بقطاع الإنتاج اليدوي.

الأسباب التي تفسر ذلك متعددة أهمها:⁵⁰.

- كون أغلب الخدمات تعتمد على اليد العاملة, و لا يمكن جعلها آلية مثل الإنتاج الصناعي.
 - اليد العاملة في المجال الخدمي هي عادة أقل تأهيلا عن تلك العاملة في مجال الصناعات الإنتاجية, (هذا بالإضافة إلى كون نسبة كبيرة منها تشتغل بكيفيات متقطعة و موسمية).
 - إجراءات و معايير حساب المردودية في الإنتاج الصناعي (كمية الإنتاج/ساعة عمل الإنسان) ليست نفسها مطبقة في ميدان الخدمات.
- إنها النوعية و ليست الكمية التي تجعل الخدمة مقبولة لدى المستهلكين (فالذي يحدد درجة إنتاجية الطبيب الجراح هو نوعية و نجاح العمليات الجراحية و ليس عددها).

1-3: تصنيف الخدمات:

بسبب التداخل و التنوع فيما بين الخدمة و السلعة, فإن مزيدا من الفهم لطبيعة الخدمة يمكن أن يتحقق من خلال استعراض تصنيفات الخدمة كما يلي:⁵¹

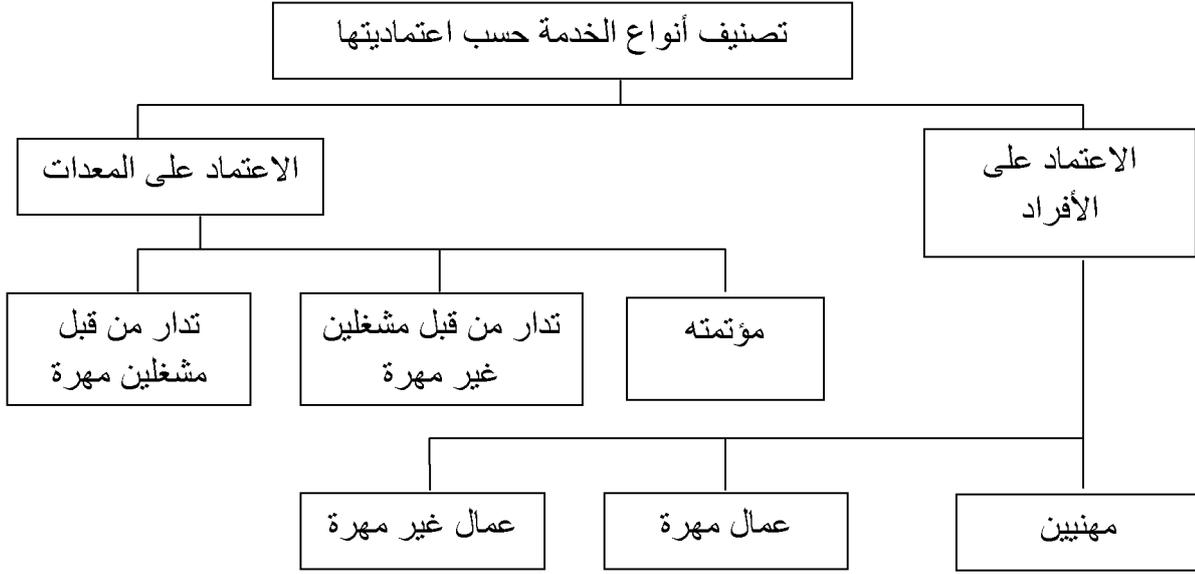
أولاً: من حيث الاعتمادية:

حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات مثل (الغسالات و السيارات الآلية), و إما اعتمادها على الأفراد مثل (تنظيف الشبائيك).

كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل محترفين أو مهنيين, و هنا أصبح طلب الخدمة يتأثر بالشخص الذي يتولى تقديمها, و كذلك الحال بالنسبة للخدمات التي تعتمد على المعدات, إذ هي الأخرى تختلف إذا ما كانت المعدات ذات تسيير ذاتي يتم تشغيلها من قبل الإنسان و ما إذا كان هذا الذي يتولى تشغيلها و إدارتها من ذوي المؤهلات و الخبرات أم أنه ليس كذلك, و في الشكل الموالي مخطط يوضح ما تقدم ذكره من أفكار.

⁵⁰ - عبدالقادر براينيس, "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية", أطروحة دكتوراه سبق ذكرها, ص119.
⁵¹ محمد صالح المؤذن, "مبادئ التسويق", دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2002, ص112.

الشكل رقم (1-8) يوضح أنواع الخدمات حسب اعتماديتها



المصدر: محمد صالح المؤذن, "مبادئ التسويق", مرجع سبق ذكره, ص112.

في هذا الصدد يجب الإشارة إلى حقيقة أساسية و هي أن المعدات و الآلات على الرغم من الدور التي تقوم به في تقديم الخدمات, إلا أنه لا يزال للإنسان الدور المهم و الأساسي في ذلك طالما أن غالبية الخدمات تؤدي من قبل الأفراد, كما أن اعتماد المنظمات في تقديم الخدمات على المعدات بشكل كامل يسبب لها بعض المشاكل مثل:

- فقدان قدرتها و فاعليتها على تقديم الخدمة تماما في حالة تعطل المعدات.
- الاعتماد على الأتمته بشكل كبير في تقديم الخدمات قد يعيق المنظمة و يحرمها على قدرة تقديم خدمات شخصية.

ثانيا: حسب أهمية حضور الزبون من الخدمة إلى أماكن تقديمها:

حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون و مشاركته للحصول على الخدمة, بينما توجد خدمات لا تتطلب إلا مشاركة رمزية أو بسيطة من قبل الزبون فيها.

فخدمات الرعاية الصحية تحتاج ليس فقط إلى الوجود المادي للزبون من الخدمة وإنما أيضا إلى مشاركته الفعالة في عملية إنتاج و تقديم الخدمة, و هناك خدمات مثل الاستماع إلى الموسيقى لا تحتاج إلى أية مشاركة من قبل المستفيد للحصول عليها, و في الغالب تكون درجة مشاركة الزبائن منخفضة في إنتاج عملية الخدمة عندما

تكون الخدمة موجهة إلى ممتلكات الزبون و هنا يقتصر دور الزبون على تحريك الخدمة و مراقبة أدائها إن هو رغب بذلك⁵².

ثالثا: حسب نوع الزبون:

حيث يمكن تصنيف الخدمات إلى:

- خدمات شخصية: و هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل : السياحة و التأمين على الحياة, و لهذا سمي هذا النوع من الخدمة بالخدمة الشخصية.
- خدمات منشآت: هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات المؤسسة كما هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية و المالية و صيانة المكائن و المعدات.

و هناك خدمات يتم بيعها لكل من الزبائن و منظمات الأعمال و لكن بأساليب و سياسات مختلفة و هذا هو الأسلوب المتبع من هؤلاء الزبائن⁵³.

رابعا: حسب دوافع مقدم الخدمة:

حيث يمكن تصنيفها إلى:⁵⁴

- خدمات تقدم بدافع الربح مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات و المدارس و الجامعات الخاصة.
- خدمات تقدم ليس بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من الدولة كالتعليم و العلاج الطبي.

خامسا: حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة:

حيث يمكن تصنيفها إلى:⁵⁵

- مهنية "Professional" مثل خدمات الأطباء و المحامين و مراجعي الحسابات و المستشارين الإداريين و الماليين و الخبراء و ذوي المهارات البدنية و الذهنية.
- غير مهنية "Non Professional" مثل خدمات حراسة العمارات و فلاحه الحدائق و غيرها.

⁵² بشير العلق, "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال- مدخل تسويقي-", دار الوراق للنشر, عمان, الأردن, 2002, ص146.

⁵³ - بشير العلق, نفس المرجع, ص141.

⁵⁴ قحطان العبدلي و بشير العلق, "التسويق: أساسيات و مبادئ", دار زهران للنشر و التوزيع, عمان الأردن, 1999, ص112.

⁵⁵ - بشير العلق, نفس المرجع, ص142.

سادسا: من حيث صفات منتوج الخدمة:

في أغلب الخدمات هناك نوعان من الصفات في منتوجها:⁵⁶

- إما أن تكون متماثلة تماما كما هو الحال في الخدمات العامة.
- أن تنتج كل خدمة بما يتناسب و حاجة كل زبون و بالمقارنة بمنتجات القطاع الخاص, فهناك خدمات قليلة تتميز بخطوط إنتاجية يمكن الاختيار منها, مثل التأمين على قيد الحياة, أما الحالة الأخرى فهي تشكيلة الاختيارات التي تقدمها الفنادق و المستشفيات.

سابعا: حسب طبيعة الخدمة:

يمكن تصنيفها إلى:⁵⁷

- خدمات ضرورية مثل الخدمات الصحية.
- خدمات كمالية مثل التسلية و الترفيه.
-

ثامنا: حسب وجهة النظر التسويقية:

حيث يمكن تصنيفها إلى:⁵⁸

- خدمات سهلة المنال مثل الخدمات التي يحصل عليها الزبون بشكل سهل مثل النقل و الحلاقة.
- خدمات خاصة مثل خدمات استئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات الهامة و الثرية.

مما سبق يمكن القول بشأن تقسيم الخدمة هو أنه ليس دائما تقسيما قاطعا و محدد بل ربما تكون الأنواع متداخلة مع بعضها, و ذلك حسب طبيعة العمل و الشخص الذي يقوم على تأديته, و كما هو موضح في الجدول الموالي:

⁵⁶ زكي خليل المساعد, "تسويق الخدمات و تطبيقاته", دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان الأردن, 2003, ص 67

⁵⁷ -- محمد صالح المؤذن, "مبادئ التسويق", مرجع سبق ذكره, ص 213.

⁵⁸ -عبدالجبار مندبل, "أسس التسويق الحديث", دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2002, ص 269

جدول رقم (1-3) تصنيف عمليات الخدمة.

الرقم	المعيار	ماذا يقصد به	الأمثلة
1	الزبون	الزبون الأخير .	علاج الأسنان.
2	الدوافع	منظمة الأعمال. كليهما. خدمات بدافع الربح. خدمات ليس بدافع الربح.	الاستشارات الإدارية. تنظيم الحدائق و العناية بها. وكالات الإعلان. الجامعات و الجمعيات الخيرية.
3	أساس تقديم الخدمة	العنصر البشري. الآلات. كليهما.	الطبيب النفسي. غسل السيارات ميكانيكيا. النقل الجوي.
4	حضور الزبون	ضروري. غير ضروري.	حلاقة الشعر. تنظيف الملابس.
5	مستوى الخبرة	مهنية. غير مهنية.	التمريض. نظافة المنزل.
6	طبيعة الخدمة	ضرورية. كفالية.	الخدمات الصحية. التسليية و الترفيه.

المصدر: محمد صالح المؤذن, "مبادئ التسويق", مرجع سبق ذكره, ص214.

II- تسويق الخدمات:

يؤدي التسويق دورا هاما في توجيه الجهود و الموارد من أجل إشباع حاجات و رغبات العملاء سواء الحاليين أو المحتملين, و لهذا على رجل التسويق و منه إدارة التسويق إن أرادت تحسين خدماتها المقدمة الاعتماد على خطط و استراتيجيات تسويقية كفيلة بتحقيق ما تصبو إليه مؤسساتهم.

II-1: تعريف تسويق الخدمات:

التسويق في مجال الخدمات هو منظومة من الأنشطة المتكاملة و البحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين بالمؤسسة, و تختص بإدارة مزيج تسويقي متكامل و متميز من خلال البناء و الحفاظ على الزبون و تدعيم علاقات مستمرة و مربحة معه تهدف إلى تحقيق انطباع إيجابي في الأجل الطويل, و إلى تحقيق منافع و وعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات⁵⁹.

⁵⁹- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2002)،

و بالنظر إلى هذا التعريف يمكن القول بأن تسويق الخدمات يتكون من مجموعة من الأنشطة المتكاملة و التي تسعى إلى تحقيق و تلبية حاجات الزبائن, و هذا انطلاقا من العمال الذين يساعدون المؤسسة في بناء و صياغة مزيج تسويقي يهتم في المقام الأول بالزبون المستفيد من هذه الخدمة.

وبالتالي فالتسويق يضم جميع النشاطات التي تحقق رضا الزبون بما فيها البيع, الإعلان, دراسات السوق, بحث منتج جديد, سياسة الخدمة, التوزيع... الخ, و بهذا المفهوم الجديد للتسويق فقد أضحى مهما في المجال الاقتصادي, مما يجعله كوظيفة تسييرية تهتم بالتحليل العلمي و التخطيط السليم و المراقبة الفعالة لمختلف النشاطات, و بالتالي فهو لا يقتصر على السلع المادية الملموسة فقط بل يتعداها إلى مجال الخدمات و الأفكار بحيث أصبح من الضروري إظهار الخدمة الموافقة لمتطلبات السوق المستهدف, و عموما فإن إدماج التسويق في مجال الخدمات يتم من خلال ظاهرتين أساسيتين تخص الأولى أزمة أو مشكلة للحل, و هنا يمكن إدراج الحالات التالية:⁶⁰

- حاجة القطاع للتسويق لحل مشاكل تنظيمه الداخلي و تطوير تسييره, إضافة إلى اكتساب روح الإبداع.
- ضرورة إيجاد الوسائل التنظيمية و التقنية للتحكم في المحتوى الحقيقي للخدمات.
- الحاجة إلى العديد من المعطيات الأساسية لتوجيه نشاط هذا القطاع كالحاجة لمعرفة تأثير إجراء جديد على الجمهور.
- أهمية إجابة هذا القطاع على عدة أسئلة ضرورية لاتخاذ القرارات التي تخص المزيج التسويقي كعرفة رغبات الجمهور, و ما هي تصوراته و موقفه من الخدمة المقدمة.
- ضرورة تقريب هذا القطاع من الجمهور أكثر, و تحسين العلاقة معه من خلال تكثيف الخدمات التي تتوافق مع رغباته و احتياجاته.
- ضرورة تحسين الصورة السلبية للجمهور اتجاه هذا القطاع.

هذا و تتمثل الظاهرة الثانية التي تفسر إدماج التسويق في الخدمات و التي لا تقل أهمية عن سابقتها في أهمية ازدهار التسويق, و على هذا الأساس فقد أصبحت العديد من المؤسسات تخصص حصصا معتبرة من إنفاقها على الخدمات كالنقل, الاتصال, التأمينات, الخيرات الحاسوبية, و لا غرابة أن نسمع اليوم بأنه هناك العديد من المؤسسات تحول نشاطها الصناعي أو التجاري إلى النشاط الخدمي الذي أصبح له أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول و هذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

⁶⁰حكيم بن جروة, "دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال", رسالة ماجستير, جامعة البليدة, 2007, ص60.

II-2: أهمية قطاع الخدمات:

منذ "Adam Smit" حدث تطورا مذهلا على الخدمات بحيث أصبحت موجودة أكثر فأكثر في النشاطات الاقتصادية للمؤسسات و في طلب و استهلاك العائلات, كما أن نشاطات الخدمات تبدو في جل نشاطات القطاع الثالث "Le Tertiaire", فأصبحت بمثابة مصدر مهم "Un Gisement" لثروات المجتمعات الحديثة.

فلقد شهد نهاية القرن العشرين تزايد في أهمية الخدمات, و مما يؤكد على تطور و أهمية هذا القطاع هو اهتمام الباحثين و الأخصائيين المتزايد بها, كما يبدو ذلك من خلال اهتمام الجامعات و المدارس العليا للتجارة حيث أسفر هذا الاهتمام على تدريس الأنشطة التي لها علاقة وطيدة بنشاط الخدمات و موضوع تسويق الخدمات.

و قد ترجم هذا الاهتمام بالزيادة في القيمة المضافة لاقتصاديات الدول و هذا ما يوضحه الجدول الموالي

الجدول رقم (I-4) يبين القيمة المضافة و الاستخدام لنشاطات الخدمات في الدول الأوروبية

الدول	الاستخدام	إجمالي القيمة المضافة
أوروبا	63.9%	66.4%
فرنسا	67.9%	69.9%
الدايمرك	68.4%	69.3%
بلجيكا	68.2%	69%
هولندا	72.7%	68%
ألمانيا	59.7%	64.7%
لوكسمبورغ	69.9%	67.5%
بريطانيا	70.1%	67.4%

Source: - Bensahel.L, " Introduction à l'économie des services", Presses universitaires de Grenoble, 1997.p07.

كما تم خلق 13 مليون منصب شغل جديد في أوروبا ما بين 1980-1992, أي ما يمثل مرتين متوسط الاقتصاد في مجمله.

هذا و قد مثلت المبادلات الدولية للخدمات (1/4) مجمل المبادلات في الدول الصناعية, خاصة في المواصلات و الإعلام و المصارف و التأمينات و الخدمات الإعلامية و الخدمات للمؤسسات, كما أن القيمة المضافة ازدادت بأكثر سرعة مما هي عليه في النشاطات الأخرى.

فحسب (INSEE) لقد حققت المؤسسات بالنسبة للاقتصاد الفرنسي في 1994 حوالي 62% من القيمة المضافة (حيث 24% منها خدمات العائلات "Particuliers", و 14% للنشاطات العقارية).

كما استمرت الخدمات التجارية في الزيادة في سنة 1995, حيث بلغت 2.6% في خلق القيمة المضافة و الإنتاج, و 3.8% بالنسبة للعمالة⁶¹.

و الملاحظ أن هذا النمو يخص الخدمات الخاصة بالمؤسسات, و تشير الدراسات إلى أن الاستثمارات المعنوية "Immatériels" (كالتكوين, الإعلام, البحث, التشكيل, النشاطات التجارية), تعتبر بمثابة عامل تنافسي مهم فيما بين المؤسسات, و تمثل الاستثمارات المعنوية حوالي 50% من المصاريف الحقيقية, كما أنها تزداد بسرعة مضاعفة عما كانت عليه بالنظر إلى الاستثمارات في المعدات.

إن هذه الزيادة في القيمة المضافة للخدمات بالنظر إلى مجمل الاقتصاد تبين الأهمية المتزايدة للقطاع التجاري الثالث "Le Tertiaire Marchand" كما يبينه الجدول الموالي الخاص بالقيمة المضافة للخدمات في فرنسا.

الجدول رقم (1-5) يبين ارتفاع القيمة المضافة للخدمات في فرنسا.

1994	1990	1985	1980	مكونات قطاع الخدمات
%48.6	%46.6	%43.2	%40.6	1- القطاع الثالث التجاري بما فيه التجارة
%12.7	%13.1	%12.8	%12.6	النقل
%3.6	%3.9	%4.1	%4.2	الخدمات التجارية
%17.1	%16.8	%13.6	%12.4	استتجار عقاري
%9.7	%8.3	%7.6	%6.8	خدمات مالية
%5.4	%4.6	%5.0	%4.6	2- خدمات صحية وتعليمية تجارية
%3.4	%3.2	%2.8	%2.4	3- خدمات غير تجارية
%17.9	%16.2	%17.8	%16.8	

المصدر: ساهل سيدي محمد, "آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات العمومية الجزائرية", أطروحة دكتوراه, جامعة تلمسان, 2005 ص87.

إن حقيقة الخدمة تفرض نفسها في جل القطاعات مهما طغى الطابع غير المادي (المعنوي) للعمل فيها فالتطلبات بالنظر إلى اقتصاد الخدمات مهمة جدا, ذلك أن سوق الأفكار أصبحت تحتل الصدارة مقارنة بسوق الأشياء.

و في هذا السياق اعتبر كل من "Giarini.O" في سنة 1992, "Petit. P" في سنة 1993, و "Goldfinger. C" في سنة 1994, أن المنتجات غير الملموسة (الخدمات) تشكل أحاسيسنا, و تحدد قيمنا و ثقافتنا, و أنها موضع لتنمية الأداء في كل من القطاع الأول و الثاني (الفلاحي و الصناعي).

⁶¹ ساهل سيدي محمد, "آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات العمومية الجزائرية", أطروحة دكتوراه, جامعة تلمسان, 2005, ص86.

كما أنها تساهم بقسط كبير في تدويل الأسواق "Internationalisation des marchés" بالنظر إلى مخطط تحول المجتمع ل "Maleska" في سنة 1985, حيث تمتاز مرحلة ما بعد التصنيع بتطور (نمو) الخدمات و المرور إلى مجتمع الحاجات غير الملموسة "Intangibles"⁶².

II-3: المقارنة بين الخدمات و السلع المادية:

الجدول رقم (I-6) يبين المقارنة فيما بين الخدمة و السلع المادية⁶³.

نقاط الاختلاف	نقاط التشابه	التصنيف
..... غياب براءة الاختراع في الخدمات غياب التعبئة في الخدمات صعوبة تطبيق قوانين الضمانات على الخدمات.	توظيف عدة مشاكل السوق برنامج التسويق العلامة و اسم الخدمة	1. تنمية السلعة أو الخدمة: الحوافز مصدر الأفكار مراحل العلاقات التجارية التعبئة و التغليف الضمانات
	الأهداف, المؤسسات, و استعمال الإعلان. ترقية المبيعات عن طريق الملصقات المكتوبة, أدوات, القسومات	2. الجهود البيعية: -الإعلان -ترقية المبيعات -إدارة المبيعات و البيع
لا يمكن منح الخصومات الخاصة بالكمية بالنسبة للخدمات	استعمال تقنيات تسعير المبيعات تستعمل تقنيات تنويع الخدمات بالموازاة مع المنتجات ● القيمة, التكاليف ● مبدأ تذبذب الأسعار	3. التسعير: ● أسس التسعير ● إدارة الأسعار
منتج الخدمة هو الذي يوزعها و الانتفاع منها يكون بشكل فردي في أغلب الأحيان.	● دور كبير تقوم به تكنولوجيا المعلومات ● القوى البيعية	4. التوزيع ● النقل

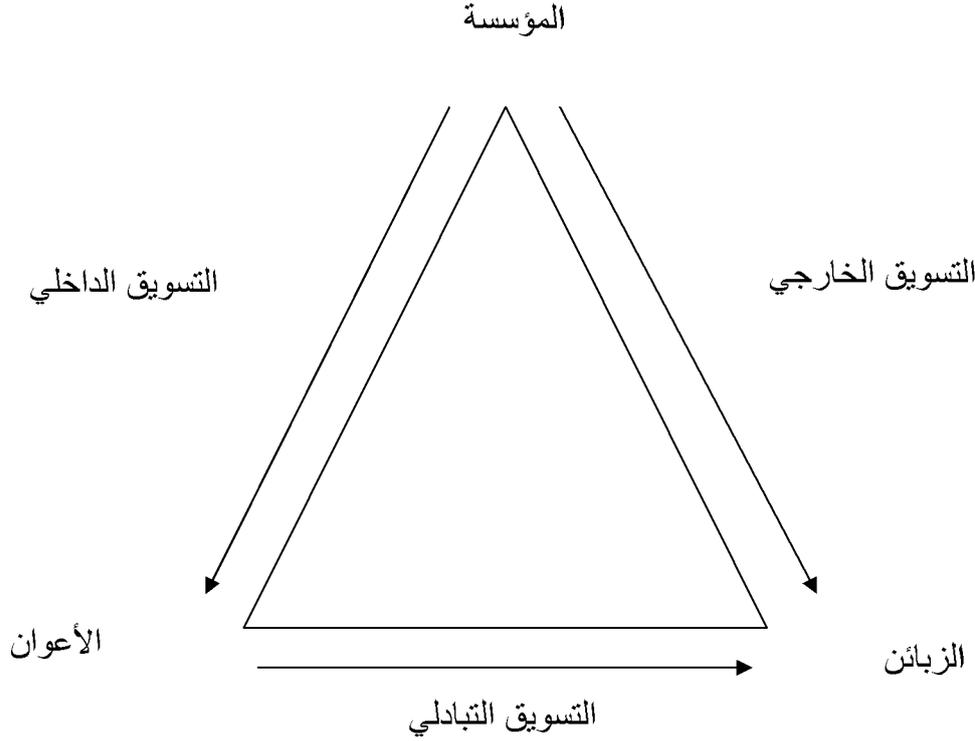
المصدر: ساهل سيدي محمد مرجع سبق ذكره, ص122.

⁶² ساهل سيدي محمد, مرجع سبق ذكره, ص87.
⁶³ ساهل سيدي محمد مرجع سبق ذكره, ص122.

4-11: أبعاد تسويق الخدمات:

يتكون تسويق الخدمات من ثلاثة عناصر متكاملة فيما بينها تساهم بطريقة أو بأخرى في إنتاج الخدمة و التي لها وظيفة نستطيع تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-9) يبين الأبعاد الثلاثية لتسويق الخدمات



المصدر: سليم سداوي, مرجع سبق ذكره, ص50.

إذن فأبعاد تسويق الخدمات ما هي في حقيقة الأمر إلا ثلاثة أنواع من التسويق و هي: التسويق الخارجي، التسويق الداخلي، التسويق التبادلي.

أولاً: التسويق الخارجي:

يضم هذا النوع من التسويق الأنشطة التقليدية له و المثلة في اتصالات المؤسسة في السوق (في بعض الأحيان المستهلكين و أحيانا أخرى الموزعين المستقلين), هذه الأنشطة تهدف إلى ترقية الخدمات و خلق صورة مناسبة للمؤسسة بغرض التعرف على جميع منافسيها.

ثانيا: التسويق التبادلي:

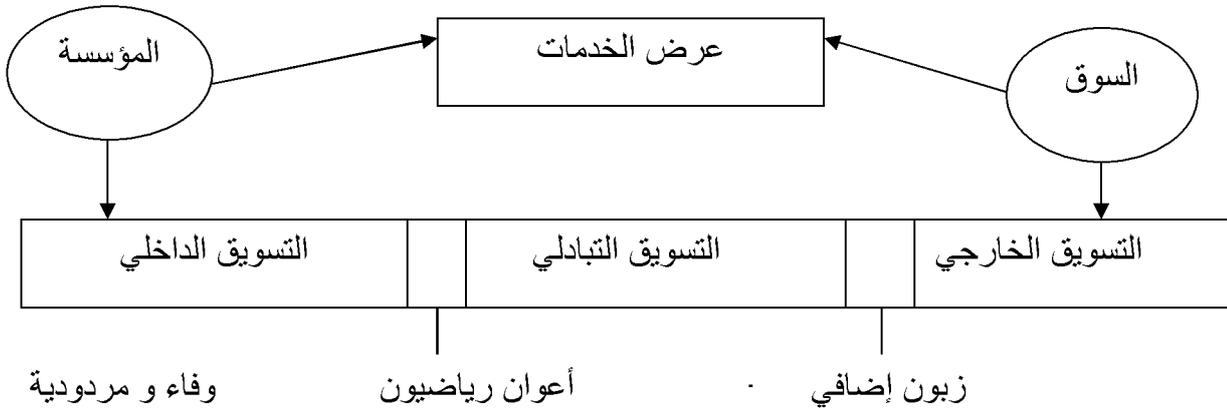
يقوم بوضع علاقات بين البائع و الزبون لأجل تحسين جودة الخدمات, وتلعب دورا هاما في انتشار الخدمة و اكتساب رضا الزبائن, فعن طريق التسويق التبادلي تقوم مؤسسة الخدمات بتنشيط العلاقات مع الزبائن من أجل تحسين قيمة الخدمة التي تريدها المؤسسة.

ثالثا: التسويق الداخلي:

يرتبط بمجموعة من النشاطات التجارية في المؤسسة و تتكون من مختلف القطاعات التي تجيب على الأوراق المختلفة و إرضاء الأعوان, بمعنى أن المؤسسة تقوم بتكوين مجموع مستخدميها أو أعوانها من أجل إشباع حاجات و رغبات الزبائن, لهذا فإن التسيير لحالة المنظمة عنصر مهم و أساسي في التسويق الداخلي الذي يكمن في تفضيل وفاء الزبون و دوامة على الحصول على أعوان جيدين.

و الشكل الموالي يبين لنا التكامل في أبعاد تسويق الخدمات

الشكل رقم (10-1) يبين التكامل في أبعاد تسويق الخدمات



Source: Gérard tocquer. Michel Langois. "Le Marketing des services:Le Défis relationnel", 1992. P37.

من خلال هذا الشكل يظهر لنا أنه هناك علاقة وطيدة بين مختلف أبعاد التسويق الثلاثة فدور التسويق الداخلي و الخارجي هما المنحرفان الأساسيان للتسويق التبادلي و هذا من أجل تحسين صورة عن طريق الزبائن و تسهيل التبادل بطرق عديدة و مختلفة.

أما التسويق التبادلي فيساعد أنشطة التسويق الخارجي عن طريق التقديرات و الاستثمارات كذلك هي ضرورة للحصول على زبائن جدد هذا ما يظهر أن الزبون الراضي عبارة عن عامل لتحفيز الأعوان, لذا فهذه الأبعاد الثلاثة ما هي في حقيقة الأمر إلا قلبا لإستراتيجية التسويق للمؤسسة.

III- المزيج التسويقي للخدمة:

يتألف المزيج التسويقي من "المنتج, التسعير, التوزيع, الترويج" لكل من الخدمات و المنتجات المادية, غير أن "SALLYDIBB" أشار إلى أنه من الممكن إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي الخدمي لتزيد من سعة نطاقه و بما ينسجم مع الخصائص المميزة للخدمات و هذه العناصر تتمثل في: الأفراد, المدلول المادي, عملية تقديم الخدمة, و الجدول الموالي يوضح عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

الجدول رقم (1-7) يبين عناصر المزيج التسويقي للخدمات

الخدمة/السلعة	السعر	التوزيع	الترويج	الأفراد	الدليل المادي	عملية تقديم الخدمة
-المدى أو النطاق. -الجودة. -اسم الصنف. -المستوى. -خط الخدمة. -الضمانات. -خدمات ما بعد البيع.	-الخصوصيات -الحسومات -العمولات -المستويات -شروط الدفع -القيمة المدركة من قبل المستفيد -الجودة/السعر -تمييز الأسعار	-الموقع -القدرة على الوصول إلى حيث تقدم الخدمة -قنوات التوزيع -تغطية التوزيع	-الإعلان -البيع الشخصي -تنشيط المبيعات -الدعاية -العلاقات العامة الخارجي -السلوك -المواقف	-القائمون على تقديم الخدمة -التدريب -التوجيه -الالتزام -المحفزات -المظهر -السلوك -المواقف	-البيئة المادية -الأثاث -اللون -التصميم و الديكور -مستوى الضوضاء -السلع الداعمة لتقديم الخدمة -الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة	-السياسات -الإجراءات -المكثنة -تدفق النشاطات -حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة - توجيه المستفيدين من الخدمة

المصدر: حميد الطائي, بشير العلق, "إدارة عمليات الخدمة", دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2009, ص56.

III-1: الخدمة/السلعة:

يلاحظ من جدول عناصر المزيج التسويقي للخدمات أنف الذكر أن منتج الخدمة يتطلب من المؤسسة أن تعبر اهتماما لعدة جوانب تتعلق بالخدمة, مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة, و جودة الخدمات المقدمة, و مستوى الخدمات المقدمة, كما ينبغي على مؤسسة الخدمة أن تهتم بجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية, و ضمانات الخدمة, و خدمات ما بعد بيع الخدمة⁶⁴.

⁶⁴ حميد الطائي, بشير العلق, نفس المرجع, ص59.

إن المزيج الخدمي لمثل هذه العناصر قد يتباين بشكل كبير اعتمادا على نطاق الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات خدمية كبيرة قياسا إلى تلك التي تقدمها مؤسسات خدمية صغيرة أو متوسطة الحجم أو النشاط.

III-2: السعر:

إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار, و الحسومات و العمولات و شروط الدفع و الائتمان, وقد يلعب السعر دورا مهما في تمييز خدمة عن أخرى, و عليه فإن إدراكات المستفيد للقيمة المتأتية من حصوله على الخدمة, و التفاعل بين السعر و الجودة, هي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي الفرعية المتعلقة بتسعير الخدمة.

III-3: التوزيع:

إن موقع موردي الخدمة و كيفية الوصول إليهم تعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات, إن كيفية الوصول إلى موردي الخدمة لا تختص فقط بعملية الوصول المادي و إنما تشمل أيضا وسائل الاتصال الشخصي و الاتصالات الأخرى, و عليه فإن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة مثلا (وكلاء السفر) و تغطية قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى حيث مكان تقديم الخدمة.

III-4: الترويج:

يدرج الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان, و نشاطات البيع الشخصي و تنشيط المبيعات, النشر و العلاقات العامة و غيرها من عناصر المزيج الترويجي, هذه العناصر هي عناصر تقليدية, و يحتاج مدير تسويق الخدمات إلى تضمين مزيج الترويجي عناصر أخرى أكثر وضوحا مثل الأفراد, الدليل المادي, و عملية تقديم الخدمة.

III-5: الأفراد:

يضمن "Broden" في نموذج التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس (الأفراد) فقط تحت تسمية البيع الشخصي, و قد فشل "Broden" في تضمين جانبيين مهمين جدا من عنصر الأفراد و هذين الجانبين:⁶⁵

❖ إن الأفراد الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا في مؤسسات الخدمة مثل (الكاتبة في البنك, أو الطهارة في المطعم يشكلون جزءا مهما من منتج الخدمة, بل هم يساهمون أيضا في إنتاج الخدمة, مثلهم مثل مندوبي البيع, و من الصفات أو السمات المميزة في كثير من مؤسسات الخدمة, إن الموظفين التشغيليين يقومون بأدوار مزدوجة فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع

⁶⁵ - حميد الطائي, بشير العلق, "إدارة عمليات الخدمة", مرجع سبق ذكره, ص60.

الخدمة, إن طريقة إنجاز الخدمة أو أسلوب أدائها يعد حاسما بالنسبة لبيع الخدمة تماما كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي.

و في هذا السياق فإن إدارة التسويق تكون معينة بشكل واضح بالجوانب التشغيلية للأداء, و في التأثير أيضا على عملية السيطرة على جوانب معينة من جوانب العلاقة بين المستفيدين من الخدمة و القائمين على تقديمها. إن الدور الحيوي الذي يلعبه القائمون على تقديم الخدمة خصوصا في عمليات الاتصال الشخصي العالي يعني أن إدارة التسويق أن تعبر اهتمامها خاصا لقضايا اختيار العاملين, و تدريبهم و تحفيزهم و رقابتهم.

❖ إن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم تعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات, إن إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل و تتأثر بفعل المستفيدين الآخرين, فسلوك نزلاء فندق معين, أو رواد مطعم معين قد يؤثر على شكل و جودة الخدمة المقدمة, إلا أن المشكلة التي تواجه المديرين في حالات كهذه تكمن في صعوبة السيطرة على طبيعة العلاقات التفاعلية القائمة بين المستفيدين, و بالتالي صعوبة إدارة أو تسيير هذه العلاقات.

III-6: الدليل المادي (البيئة المادية):

لا يوجد إلا القليل جدا من الخدمات التي لا يلعب الدليل المادي دورا في عملية التبادل في السوق, و عليه فإن مكونات الدليل المادي المتوفر سوف تؤثر في أحكام المستفيدين حول مؤسسة الخدمة المعنية, ويتضمن الدليل المادي عناصر مثل البيئة المادية (الأثاث, اللون, الديكور,...), و السلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة مثلا (السيارات التي تستخدمها شركة لتأجير السيارات), و أشياء ملموسة أخرى مثل (الشارات التعريفية التي تستخدمها شركات الطيران على المسافرين للتعريف بها) و غيرها.

III-7: عملية تقديم الخدمة:

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة, إن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمة لضمان تقديم الخدمة للمستفيدين, كما تشمل هذه العملية على نشاطات " و بروتوكولات" أخرى مثل المكننة, و تدفق النشاطات و حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة, و كيفية توجيه المستفيدين و تحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.

خاتمة الفصل:

إن أهم ما يمكن استخلاصه من خلال عرض الفصل الأول أن التسويق عرف عدة تطورات عبر حقبة زمنية ليصل إلى ما وصل إليه الآن, حيث أصبح مفهومه مطبقا في المؤسسات الربحية و غير الربحية, وعلى المستوى المحلي و الدولي, و لم يقتصر على السلع المادية فقط, بل تجاوزه إلى الخدمات و أصبح هناك تسويق الخدمات.

و نستخلص أن جميع مجالات تطبيق التسويق تحتاج إلى بحوث التسويق الذي له أهمية خاصة في صنع القرار التسويقي, و لهذا أصبح للتسويق أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة و خاصة في مجال الخدمات الذي أصبح يحتل مكانة كبيرة في النشاط الاقتصادي, و أصبح هذا القطاع يعرف منافسة شديدة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة, و عليه يمكن معرفة علاقة التسويق ببناء مزايا تنافسية في المؤسسات الاقتصادية, و ما هو الدور الذي يقوم به لتحقيق ذلك؟, و هذا ما سنوضحه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

التسويق و بناء المزايا

التنافسية

مقدمة:

لقد تنامي الاعتقاد بين المنظمات المعاصرة بشكل متزايد بأن نجاح المنظمة و تفوقها التنافسي يكون من خلال اكتساب المزايا التنافسية و المحافظة عليها, و يرتبط ذلك بشكل مباشر بمدى وضوح إستراتيجياتها التسويقية التنافسية التي تعتبر شرط لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة و المنطق الأساسي بالنسبة للتفكير الاستراتيجي المعاصر.

و لكي تضمن المنظمة القدرة على التنافس يجب أن تكون لها القدرة على إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون, و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز, و من ثم تكون للمنظمة القدرة على الحفاظ و استمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية و عائدها الربحية بشكل قابل للاستمرار, و لا يتأتى هذا إلا من خلال إستراتيجيات تركز على التنافس في جانب التكاليف أو اختلاف و تميز المنتج أو غيرها من مصادر المزايا التنافسية.

و لا شك أن التزايد نحو اللامركزية في التخطيط الاستراتيجي أدى إلى تدعيم المساهمة الفعالة للتسويق في هذه العملية, و بفضل اعتماد مفهوم التسويق على نطاق واسع في العقود الأخيرة من القرن العشرين أصبحت الميزة التنافسية المفهوم الأساسي في تنمية استراتيجيات تسويقية تنافسية تركز على العملاء من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم بميزة تنافسية, و بالإضافة إلى ذلك فإن التسويق الاستراتيجي يعتبر المحور الأول لمساهمات التسويق في عملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة, فهو الذي يربط منتجات المنظمة بالأسواق المستهدفة لتحقيق و المحافظة على تميز تنافسي نسبي بهدف رفع مستوى العائدات الربحية, كما يتم اختيار و تحديد المزايا التنافسية و المحافظة عليها من خلال استراتيجيات الاستهداف السوقي, استراتيجيات التمركز, و المواقف التنافسية ثم اتصال و تسليم هذه المزايا من خلال سياسات المزيح التسويقي.

من خلال هذا الفصل سيتم استعراض ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية .

المبحث الثاني: البيئة التنافسية.

المبحث الثالث: المستهلك و تحسين الخدمات

المبحث الرابع: دور التسويق الاستراتيجي في اختيار و تحديد المزايا التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية:

المنافسة هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين و المشترين و كل منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين و يحاول أن يتميز عن بقية المنافسين و هذا بالقيام بجملة من الأنشطة, منه سنحاول في هذا الجزء من البحث التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية و كذلك كل الجوانب المتعلقة بها.

I- تعريف الميزة التنافسية و أنواعها:

يعرف بورتر "Porter" الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"¹.

يعرف "Kotler" الميزة التنافسية على أنها: "تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا", كما يعرفها "Doyle" على أنها: "قابلية المنظمة على إشباع حاجات و رغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق"².

كما يضيف "porter" بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون في عدة جوانب:

- التركيز على قطاعات سوقية معينة (التركيز).
- تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين (التمييز).
- استخدام عمليات التصنيع و منافذ توزيعية بديلة (السيطرة على التكلفة).
- استخدام هياكل مختلفة للتكلفة (السيطرة على التكلفة).

و يؤكد "Porter" بأن: "الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة و المرتبطة بالتصميم, الصنع و التسويق, التوزيع و تطوير المنتج, و لتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمنظمة القيام بتشخيص دقيق لكل نشاطاتها"³.

فالتعريفان السابقان يركزان على أن تحقيق الميزة التنافسية تتم من خلال تطبيق إستراتيجية تنافس معينة و التي تعرف على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن باقي المنافسين"⁴.

و هناك نوعان من الميزة التنافسية.

¹ Porter, M,E, "L'avantage concurrentiel des nations", paris : inter-éditions. 1999, p 41.

² ردينة عثمان يوسف, "بحوث التسويق", دار المناهج, عمان, الأردن, 2000, ص22.

³ M, porter, Op.Cit, p42.

⁴ نبيل مرسى خليل, "الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس)", دار المعارف للنشر, الإسكندرية, مصر, 1995, ص227.

1. الميزة التنافسية الخارجية:

و هذا عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج أو الرفع من الاستخدام, فهي تمتلك "قوة السوق" و الوصول إلى ذلك يتم بتطبيق إستراتيجية التمييز كأساس للتنافس.

2. الميزة التنافسية الداخلية:

و تركز على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع, الإدارة, تسيير المنتج, و التي تعطينا قيمة للمنتج بسعر أقل من المنافسين, تنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الأحسن و ما ينجر عنه من مردودية أفضل و أحسن مقاومة في خفض سعر البيع الموضوع من طرف المنافس, الإستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية السيطرة على التكلفة و المتأتية من المهارات التنظيمية و التكنولوجية للمنظمة⁵.

تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: "مجموعة الكفاءات المميزة و المستدامة التي تُخلق هذه الميزة و ذلك بتكيفها مع السوق و شروط المنافسة التي تؤدي إلى أفضل ربحية"⁶.

فحسب هذا التعريف فإن مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات المميزة التي تتكيف مع السوق و المنافسة بما تضمنه من إنتاج سلع و خدمات ذات جودة أعلى لتحقيق أرباح أفضل من المنافسين.

و مما سبق فقد تعددت تعاريف مفهوم الميزة التنافسية و قد ذكرنا أهمها و التي تؤكد على أن الميزة التنافسية هي تقديم المنظمة لمنتجاتها إلى السوق بتميز عالي, و بأقل سعر و بأفضلية عن المنافسين الحاليين و المرتقبين و ذلك لضمان ديمومتها و المتأتي من الكفاءات المميزة للمنظمة.

II- متطلبات تحقيق التميز في الخدمات:

إن التميز لن يتحقق إلا بالتركيز على أمر واحد و السعي إلى أدائه بصورة أفضل, بل السعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء و المحافظة على هذا المستوى بالالتزام بالنظر إلى الأداء كمفهوم متغير الأبعاد, و عليه فالمقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون بخدمتهم فقط و لكن أيضا الجودة التي تؤدي عملهم. بمعنى مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يقابلها المنتج و مدى رضا العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة⁷.

⁵ Jean Jaques Lambin : le marketing stratégique, science édition, Paris, France 7^{ème} édition, 1993, p209.

⁶ Jacques lendrevie, Denis Lindon :Mercator, Dalloz édition, Paris, France, 7^{ème} édition, 2003, p676.

⁷ علي عبدالله, "الأداء المتميز", المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات, 08-09 مارس 2005, جامعة ورقلة, 2005, ص23.

1- مفهوم التميز:

يستند مفهوم التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل و الترابط و يلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى بأن المؤسسة منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها و تتشابك آلياتها, و من ثمة تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة, و عليه فالتميز هو "القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المؤسسة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية و الوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات أصحاب المصلحة المرتبطة بالمؤسسة"⁸, و على هذا الأساس يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية.

هناك العديد من السمات التي تؤدي بأداء المؤسسات إلى التميز و هي:⁹

- الترعة إلى الحركية و النشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي, نشاطها يقوم على البحث و الحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن و اتجاهات الأزمة المتوقعة و تهيئة المناخ المناسب للتعامل معه, فهي تتبنى قول شكسبير " طالما أن شؤون الناس غير مؤكدة فدعنا نتخذ المنطق مع الأسوأ الذي ربما يقع".
- الاقتراب من العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق و الواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة, فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنه في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية فالاستثمار في إرضاء العميل يعد بمثابة الحصول على وثيقة تأمين و على ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين بتحقيق من خلال إرضاء العميل.

2- السمات الأساسية لتحقيق التميز في الخدمة:

إن تحقيق التميز في خدمة الزبون ليس مجرد أمنية ذاتية أو شعار تردده الإدارة أو العاملين في المؤسسة, لكنه يعتبر نتاج جهد واعي و سعي دؤوب لتحقيق الأفضل من منظور الزبون بحيث تبدأ رحلة التميز في خدمة الزبون من قمة التنظيم أي من الإدارة التي تحدد رسالة و أهداف المؤسسة, هذا و قد أثبتت الدراسات التي قامت بها العديد من المؤسسات الرائدة في هذا المجال مثل جنرال موتورز, مايكروسوفت, تويوتا... الخ, و التي حققت المعادلة الصعبة بين توقعات الزبون للخدمة و الأداء الفعلي لها, بحيث تشير إلى أهمية وجود ست

⁸ علي السلمي, "إدارة التميز" (نماذج و تقنيات في الإدارة عصر المعرفة), دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع, 2002, ص21.
⁹ علي عبد الله, نفس المرجع, ص 232.56.

متطلبات أساسية لتحقيق الريادة في خدمة الزبون و التي نعرضها على النحو التالي:¹⁰

-خلق الرؤية التي تعكس أهمية الزبون: حيث يقصد بالرؤية "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها, و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه, و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها", كما أن الرؤية تستمد أهميتها من تركيزها على مجالات النشاط الحالية و المستقبلية, و نوعية احتياجات الزبائن التي تسعى إلى إشباعها, و المداخل المميزة لتحقيق ذلك, و على العموم فإن تحديد الرؤية أو الرسالة يتطلب تعريف طبيعة عمل المؤسسة, تحديد الأسواق أو الشرائح التي تخدمها و كذا المبادئ و القيم التي تلتزم بها المؤسسة اتجاه زبائنها.

-وجود ثقافة تنظيمية تدعم خدمة الزبائن: تمتلك كل مؤسسة ثقافتها المميزة, و تعرف الثقافة بأنها "مجموعة القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غاياته الأساسية و كيفية أداء المهام, و مداخل التصدي للمشكلات و أساليب اتخاذ القرارات, و ماهية الأدوار أو الأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة, و تتضمن الثقافة القواعد و الإجراءات و لغة الاتصال و القيم و العادات و العلاقات و أنماط السلوك المقبولة و غير المقبولة, هذا و توجد العديد من الشعارات التي تعكس ثقافة المؤسسة مثل "الزبون دائما على حق, الزبون هو الملك .. الخ", و عليه فإن تحقيق التميز في خدمة الزبائن يتطلب أن تتحول هذه الشعارات إلى واقع عملي, بمعنى أن تصبح قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع و الرضا ليس فقط للزبائن, بل للعاملين أيضا.

-وجود تعهد و التزام إداري نحو خدمة الزبائن: إن أكبر عائق لتقديم خدمة جيدة أو تطوير مستوى الخدمات الحالية, إنما يتمثل في الإدعاءات بالابتكار و التحسين قولا دون أن يترجم ذلك في شكل إجراءات واقعية يلمسها الزبون و يعبر عن رضاه عنها, و يساعد وجود التزام إداري نحو خدمة الزبائن في تحقيق المزايا التالية:

- وضع إطار أخلاقي للممارسات التي يجب أن تحكم تقديم الخدمة.
- تقديم نموذج لنوعية المهارات التي ينبغي على العاملين استخدامها في خدمة الزبائن.
- ترسيخ المصادقية لدى العاملين و إشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة خدمة الزبائن إلى واقع ملموس.
- المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين و تبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.
- تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم و إعمار قدراتهم الكامنة لمساعدة مبادرات تطوير الخدمة.

¹⁰ جمال الدين محمد مرسى, مصطفى محمود أبو بكر, "دليل فن خدمة العملاء, و مهارات البيع", الاسكندرية, مصر, الدار الجامعية, بدون سنة نشر, ص151-169.

-وضع معايير للخدمة المتميزة و توصيلها للعاملين: تحتل عملية معايير الخدمة المتميزة للزبائن أهمية خاصة في استراتيجيات الريادة في الخدمة, حيث تساعد في تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس, و بصفة عامة يجب أن تعكس المعايير المطبقة توقعات الزبائن للخدمة, و من ثم الأساس الذي يستند إليه الموظف في الأداء, أو الذي تحتكم إليه الإدارة في تقييم ذلك الأداء.

هذا و تبرز أهمية وضع معايير للخدمة فيما يلي:¹¹

- ضمان التزام المؤسسة بتقديم مستويات جيدة من الخدمة.
- مجارة أو التفوق على المنافسين مما يدعم الصورة الذهنية و المركز التنافسي للمؤسسة.
- ترك انطباع جيد لدى الزبائن بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق توقعاتهم و رغباتهم حول الخدمة.
- إتاحة الفرصة لتقدير مستويات أداء الخدمة, و معرفة فرص التطوير و التحسين فيها.
- المساعدة في رفع معنويات العاملين, حيث أن تحقيق المعايير يعني المكافأة و تدعيم أنماط السلوك الحالية لتقديم الخدمة.

-انتقاء و توظيف أفضل الكفاءات: تؤكد نتائج العديد من الدراسات أن المؤسسات الرائدة تمتلك القدرة على الاختيار و التوظيف, حيث تتمكن من الحصول على المرشحين الذين تتفق مؤهلاتهم الفنية و السلوكية مع متطلبات الأداء المتميز للوظيفة.

-العمل الجماعي و سيادة روح الفريق: تستند المؤسسات الرائدة في كافة المجالات تقريبا على العمل الجماعي في تحقيق مستويات متميزة من الأداء من حيث الكمية أو الجودة أو تخفيض التكلفة, و تستند فكرة العمل الجماعي إلى تأكيد المبادرة و الاتصالات المفتوحة و تحمل المسؤولية و الثقة بين العاملين عند التصدي للمهام الوظيفية المختلفة أو التعامل مع المشاكل التي تعوق الأداء.

3-الميزة التنافسية كمطلب للتميز:

تبحث المؤسسات عن مسار يأخذ بعين الاعتبار الإجابة على سؤال حيوي هو "كيف تتميز عن المنافسين و تحقيق الحصة السوقية المطلوبة؟", و الإجابة هنا تتمثل ببساطة في أن تكون للمؤسسة ميزة تنافسية أو أكثر و لا يقف عند هذا الحد, بل يتعداه إلى أن المؤسسة لو حصلت على الميزة التنافسية تبدأ بالتفكير الجاد في تعزيز تلك الميزة و إدامتها لفترات طويلة, و هذا الأمر ليس بالهين فهو يتطلب تخطيط قائم على أساس علمي دقيق و قدرات و إمكانيات تحقق ذلك.

¹¹جمال الدين محمد مرسي, مصطفى محمود أبو بكر, مرجع سبق ذكره, ص 157.

و منه تعرف الميزة التنافسية بأنها "أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها", و ضمن هذا الاتجاه للميزة التنافسية يعتقد "Doyle" بأن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يتم من خلال تقديمها لقيمة أكبر للزبون بحيث تدفعه إلى تكرار عملية الشراء و من ثمة تزداد حصتها السوقية, و عليه فبمجرد حصول المؤسسة على الميزة التنافسية فإنها ستحقق بذلك مجموعة من المزايا أبرزها هو تحقيق ولاء و رضا الزبون, إضافة إلى الحصول على حصة سوقية أكبر و منه زيادة في حجم أرباحها¹².

III- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة بثلاث ظروف و هي:¹³

1- مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين و هما:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام و حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العلمية, تميز المنتج (التميز و التفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة), السمعة الطيبة بشأن العلامة إسنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة, أو علاقات وطيدة من العملاء, و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً و القدرات الفنية الداخلية و العلاقات الوثيقة و الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر و التراكمي في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص و البحوث و التطورات و التسويق, و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة و في شكل سمعة طيبة, علاقات وثيقة مع العملاء, و حصيلة في المعرفة المتخصصة و يمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل قابلة للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات.

¹²صلاح عباس هادي, "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز", المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات, جامعة ورقلة 09-08 مارس 2005, ص 163.
¹³سليم سعادوي, "المنافسة في سوق الهاتف النقال", دار الحديث للكتاب, الجزائر, 2008, ص 85-86.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة:

في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن, فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.

3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و قبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا, لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة.

المبحث الثاني: البيئة التنافسية:

يحتل تحليل البيئة التنافسية أهمية كبيرة في إدارة المنظمات الحديثة, في عالمنا اليوم حيث يكثر الحديث في محيط الأعمال عن الحروب التسويقية و استراتيجيات الدفاع و هزيمة المنافسة و أصبح الآن لزاما على المنشأة محاولة رصد تحركات و أفعال منافسيها و مقارنة منتجاتها و أسعارها و منافذ توزيعها و طرق ترويجها مع أقرب هؤلاء المنافسين لتحديد أوجه القوة و الضعف حتى يمكنها إعداد خطة تسويقية فعالة.

منه من خلال ما سبق سنتطرق في هذا الجزء من البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالبيئة التنافسية و المتمثلة في "مفهوم البيئة التنافسية, هيكل المنافسة, عناصر البيئة التنافسية, دراسة و تحليل المنافسين".

1- مفهوم البيئة التنافسية:

تعرف البيئة التنافسية على أنها "مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية و الخارجية (سواء يمكن قياسها أو لا) و التي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه و المؤثرة على فعالية و كفاءة الأداء التنظيمي و التي يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيودا"¹⁴.

إن التأسيس للبيئة التنافسية هو تأسيس لذهنية جديدة و لثقافة اجتماعية جديدة, و ليس مجرد استبيانات ترمي إلى استكشاف جزئي لبيئة صناعية أو تجارية أو حرفية و تنفيذ بعض الإجراءات المقدر عليها مع المحافظة على ذهنية تقليدية, فالتنافس هو المساواة و هو الشفافية و هو المعرفة و هو المبادرة و الأبحاث و هو الإبداع و هو

¹⁴سليم سداوي, مرجع سبق ذكره, ص87.

قبل كل شيء مسؤولية اجتماعية مصلحيه, و هو ذهنية و ثقافة مجتمعية, و اليوم نبحت عن إجراء إداري اسمه بيئة تنافسية تعرف تماما أنه غير موجود لا في بيروقراطيات الإدارة الحكومية و لا في المصانع ذات الاستثمارات البسيطة, إنما هي موجودة في المجتمع في ذهنيته تحديدا, أي في العمل و قيمته في التعليم و الفن و الإبداع و المبادرة في الصدق و العقلانية في المسؤولية و احترام الذات في التعامل مع المال العام و الخاص في التعاون و التكامل.

II-هيكل المنافسة:

تحدد المنافسة عدة أشكال من الناحية الاقتصادية نعرضها كما يلي:¹⁵

1-الاحتكار:

تتواجد حالة الاحتكار عندما توجد منظمة واحدة فقط تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منظمة ما مثل "شركة توزيع الكهرباء...الخ", هذه الحالة تكون نتيجة لبعض القوانين و القواعد الحكومية أو لوجود براءة الاختراع أو الاقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل, و بطبيعة الحال و في غياب المنافسة أو بدائل أخرى لإشباع نفس الحاجة فإن المحتكر عادة ما يسعر منتجاته بسعر يسمح له بتحقيق أرباح مرتفعة, و يقلل من الخدمات المصاحبة للسلعة, أما في حالة احتمال ظهور منافسين في هذا الخصوص فإن المحتكر قد يستثمر في مزيد من التكنولوجيا و الخدمات لكي يضع بعض العوائق لدخول منافسين جدد, و قد تستخدم هذه الحالة في بعض الأحيان لتقديم الخدمات بسعر مدعم من قبل الدولة كوسيلة لإشباع حاجات الأفراد على مستوى الدولة.

2-احتكار القلة:

تحدث حالة احتكار القلة عندما يوجد عدد محدود من المنظمات تقدم نفس المنتج مثل "البتترول و الحديد" و في هذه الحالة قد تجد المنظمات صعوبة في تغيير السعر عن السعر المتعارف عليه في الأسواق, و يكون على هذه المنظمات أن تحاول جاهدة تخفيض التكاليف و الحصول على حجم أكبر من الإنتاج أو العمليات, و هناك حالة أخرى من احتكار القلة توجد عندما يكون هناك عدد محدود من المنظمات لكن يقوموا بتقديم منتجات متميزة مثل "صناعة السيارات و الكاميرات, و يحدث هذا التمايز في الجودة و الملامح و النمط و الخدمات و التوزيع...الخ", و تسعى كل منظمة إلى الحصول على الريادة في هذا الخصوص و قد تسعر منتجاتها بجرية أكبر نتيجة لوجود اختلافات في السلع و الخدمات المقدمة.

¹⁵سعداوي سليم, مرجع سبق ذكره, ص 88-89.

3- المنافسة الاحتكارية:

يظهر هذا النوع من المنافسة عندما يوجد عدد كبير من المنظمات قادرين على أن يميزوا منتجاتهم بشكل كلي أو جزئي, بحيث يساعدها ذلك في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها مثال ذلك: "شركات إنتاج الحلويات و المطاعم و غيرها من الشركات الأخرى, ففي الواقع العملي نجد أن عدد كبير من منظمات الأعمال تعمل في ظل المنافسة الاحتكارية حيث تسعى إلى خدمة عملائها و تقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء و محاولة تقديم المنتجات التي تشجع احتياجات هذه القطاعات بطريقة أفضل من منافسيها.

4- المنافسة الكاملة:

في نظر المنافسة الكاملة فإن هناك دور كبير من المنظمات يقومون بتقديم منتجات متماثلة لا يمكن تمييزها بخصائص و ملامح معينة, و من وجهة نظر العديد من الكتاب فإن هذا النوع أصبح غير متوافر في الواقع العملي, حيث يعتبر حالة نظرية, تشترط المنافسة الكاملة وجود عدد كبير من البائعين و المشترين مع عدم قدرة المنظمة على التأثير في سعر المنتج.

بالإضافة إلى حرية الدخول و الخروج من السوق إلى غير ذلك من الشروط و حتى المنتجات التي كانت تعمل في ظل هذا النوع من المنافسة مثل "الخضروات و الفواكه.. الخ".

و الشكل التالي يظهر لنا الأنواع المختلفة من هيكل المنافسة:

الشكل رقم (II-1) الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة

عدد كبير من المنظمات	عدد محدود من المنظمات	منظمة واحدة	
منافسة كاملة	منافسة قلة كاملة	احتكار كامل	منتجات غير متميزة
منافسة احتكارية	منافسة قلة متميزة		منتجات متميزة

المصدر: محمد صالح الخناوي, محمد فريد الصحن, "الأعمال و المال", الإسكندرية, الدار الجامعية, 1999.

III- عناصر البيئة التنافسية:

يتطلب متابعة البيئة التنافسية و الأخذ بعين الاعتبار و التغيرات التي تحدث في ملامح و خصائص المنافسين أنماط قطاعية الأسواق المخدومة مدى دخول المنافسين الجدد, قوة العملاء و الوسطاء و قوة الموردين و مدى تأثير هؤلاء الأطراف على الحالة التنافسية للمنظمة¹⁶.

و لهذا يجب على كل منظمة أن تدرس هذه العناصر و تتعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضعها التنافسي.

1-المنافسون:

تؤثر المنافسة تأثيرا كبيرا على أداء منظمات الأعمال فتحول الأسواق في الوقت الحاضر من سوق بائعين إلى سوق مشتريين, يعني زيادة عدد المنتجين الذين يعملون في نفس الصناعة و زيادة وحدة المنافسة, و كلما زاد عدد المنافسين كلما أثر على الفرص المتاحة للمنظمة و مثل تهديدا قويا لها¹⁷

2-الوسطاء:

هم كافة المنشآت التي تسهل إتاحة المنتجات في الأسواق و عادة يقومون بأداء العديد من الوظائف و الخدمات مثل: التخزين و التوزيع و النقل, و تحمل المخاطر و بحوث التسويق و الاتصالات...الخ.

من أمثلة الوسطاء التسويقيين الذين يعملون على تصريف المنتجات تجار الجملة و التجزئة و الوسطاء, و من أمثلة الوسطاء التسويقيين الذين يسهلون أداء الوظائف التسويقية شركات النقل و التخزين و وكالات الإعلان و وكالات البحوث, حيث يلعب هؤلاء الوسطاء دورا على أداء المنظمات من خلال الوظائف التي يؤديها و كذلك الشروط التي قد يفرضونها على تلك المنظمات مما يؤثر على الحالة التنافسية لهم مقارنة بالمنافسين.

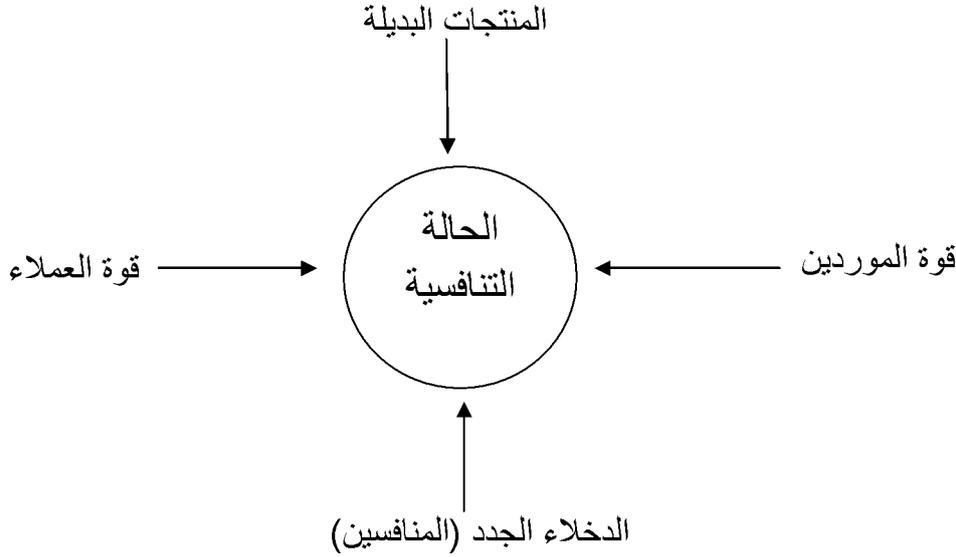
3-الموردون:

يلعب الموردون دورا هاما في مدى تأثير المنظمة بعوامل الإنتاج المختلفة لاستخدامها في العمليات, و تصنيع المنتجات التي تقوم بتسويقها, و يأتي التأثير الذي يمارسه المورد في الالتزام بالموصفات المطلوبة في التوريد و في الوقت المناسب و عدم القيام بفرص عالية في حالات الندرة...الخ, و قد يؤثر المورد على الحالة التنافسية للمنظمة عندما يقرر بنفس العمليات و الإنتاج الذي كان موردا, و على هذا كلما زادت قدرة المنظمة على

¹⁶نبيل مرسي خليل, " الميزة التنافسية في مجال الأعمال", كلية التربية, جامعة الإسكندرية, مصر, 1998.
¹⁷كاريش صليحة, "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة", رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر

التأثير في الموردين و ضمان تعاونهم كلما تحسن موقفها التنافسي و تمكنت من خفض تكاليفها و زيادة أرباحها, و الشكل التالي يوضح العناصر الأساسية للبيئة للحالة التنافسية.

الشكل رقم (2-11) العناصر الأساسية للبيئة للحالة التنافسية.



المصدر: محمد صالح الخناوي, محمد فريد الصحن, "الأعمال و المال", مرجع سبق ذكره.

IV- دراسة و تحليل المنافسين:

إن تحليل المنافسين و التعريف بمكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها, لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس, فعلى الرغم من أهمية التعريف على مكونات هذه البيئة إلا أنه بقيت هناك العديد من الخطوات الهامة و المطلوبة للاستعلام عن المنافس, و تتمثل في جمع المعلومات عن البيئة التنافسية بحيث تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة, فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات و التي تخص المعلومات و الأمور التالية:¹⁸

- أنواع المنتجات و مواصفاتها التي يطلبها السوق و التي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها.
- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات و تفضيلاتهم من حيث المواصفات و الأسعار و الشروط.
- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق و مصادر إنتاجها.
- أنواع الخدمات المكتملة للمنتجات و مدى توافرها لدى المنافسين.

¹⁸بريش فايزة, "دور الكفاءة المحورية في تدعيم الميزة التنافسية", رسالة ماجستير في الاقتصاد, جامعة البليدة, 2005. ص103.

- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة, و اتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر.
- حجم السوق الحالي و المرتقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

و من أجل دراسة التنافس يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن جميع التنظيم المستمر للمعلومات و تقديرها في شكل سهل فهمه و تحليله و تخزينه و نشره.

إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع إستراتيجيات المؤسسة نظرا لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات و تحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين¹⁹.

و يعبر جانب القوة عن عامل تميز و تفوق معين أو ميزة تنافسية, و كما يعبر عن ما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين, إذن إن جانب القوة هو المقدرة على التميز أي إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في السوق, أما عن جانب الضعف معناه أن المؤسسة ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام بالمنافسة.

كما أن المعلومات التي يتم جمعها تعكس فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها, و تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة و مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها, أما التهديدات فتعني مشاكل أو ظروف البيئة ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة, و يتم اكتشاف الفرص و التهديدات من خلال استعراض المعلومات و البيانات التي تم جمعها, ثم مناقشتها لتحديد أثرها المحتمل و محاولة التنبؤ بسلوك و اتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

و تقدم عملية تحليل الفرص و التهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة و ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات و الفرص مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

¹⁹ - بريش فايزة نفس المرجع ص104.

المبحث الثالث: المستهلك و تحسين الخدمات:

شهدت الفترة الحالية اهتماما ملحوظا بتفهم سيكولوجية المستهلك و مبررات تصرفاته و التنبؤ بما قدر الإمكان و النظر إليه كجماعات يؤثر بعضها ببعض, إضافة إلى الاهتمام بالتغيير الذي يحدث في سلوكهم و تحديد أسباب ذلك التغيير.

و لقد أضحى المستهلك حاليا يحتل المرتبة أو المكانة الأولى و يشكل المحور الأساسي للأنشطة التسويقية و التي لا يمكن أن يكتب لها النجاح و تحقيق أهدافها ما لم تكن مسندة في تصميمها و إعدادها على فلسفة تفهم المستهلك و سلوكه عن طريق معرفة حاجياته و رغباته, و محاولة توفيرها في الوقت و المكان و الجودة المناسبة.

و إذا كانت من سمات المنتج الخدمي أنه غير مادي فكيف يمكن تفهم حاجيات المستهلك لتوفير منتج يتناسب مع متطلباته؟, و كيف يمكن للمستهلك أن يكون له دور في إنتاج مثل هذه الخدمات؟, و كيف يمكن أن يساهم المستهلك في جعل الخدمات منتجات ذات قيمة و ميزة بين المنافسين على إنتاجها؟.

كل هذا و أكثر سيتم التعرف عليه من خلال تسليط الضوء على السمات الأساسية التي تجعل من المستهلك كهدف يتم من خلاله خلق و ابتكار خدمات تتزاحم المؤسسات بها و هذا بالمرور وفقا للمحطات التالية:

- المستهلك و سلوك المستهلك.

- تحسين الخدمات بالتوجه للمستهلك.

|- المستهلك و سلوك المستهلك:

يعد المستهلك حجر الزاوية في التسويق الحديث, و يتوقف نجاح المؤسسات على مدى إشباعها لحاجات و رغبات المستهلكين, و لهذا لا بد على المؤسسة من دراسة ظاهرة اتخاذ قرار شراء المنتج المقترح, و محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى أن مستهلكا آخر يعدل عن الشراء, و عليه فإن المؤسسات تركز على دراسة سلوك المستهلك في اتخاذ قرارات تسويقية هامة مثل: تحديد مواقع العلامات, تقسيم السوق, إعداد مختلف الاستراتيجيات, تحديث الصورة الذهنية للمؤسسة, و بناءا عليه فإنه على هذه الأخيرة معرفة أصل و ماهية المستهلك المتعامل معه.

1- من هو المستهلك:

لقد تم استخدام لفظ المستهلك للتمييز بين نوعين أساسيين من المستهلك و المتمثلة في:²⁰

الأفراد: حيث يمكن تعريف المستهلك بصفة شخصية من خلال طرق مختلفة و فيما يلي أهمها: "المستهلك الفردي هو الشخص الذي يقوم بشراء السلع و الخدمات للاستعمال الشخصي أو للاستهلاك العائلي أو لتستهلك من طرف فرد من العائلة أو لتقديمها كهدية لصديق", كما يمكن أن يعرف المستهلك بالطريقة التالية: "المستهلك هو الشخص الذي يشتري أو الذي لديه القدرة لشراء السلع و الخدمات المعروضة للبيع بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الشخصية أو العائلية".

و بالنظر إلى هذين التعريفين نستطيع القول بأن كل شخص يعتبر مستهلكا بحيث يتمثل الدافع الأساسي له في الإشباع لحاجاته و رغباته الشخصية أو العائلية, إلا أن طريقة الاستهلاك يمكن أن تختلف من شخص لآخر.

المنظمات أو المستهلكين الصناعيين أو التنظيميين: و في هذه الحالة تكون الوحدة المشتريّة عبارة عن أي منظمة كانت تهدف للربح أو لا تهدف للربح, أو منظمة حكومية, أو منظمة دينية أو تعليمية, حيث يتم اتخاذ قرار الشراء في المنظمات من طرف عدد من الأفراد بحيث يكون لكل واحد منهم دور معين في كل من عمليتي اتخاذ قرار الشراء و عملية الشراء نفسها, و يتمثل الدافع الأساسي للشراء بالنسبة للمنظمات في شراء سلع و معدات بهدف تشغيلها لإنتاج سلع أو تقديم خدمات أخرى.

2- سلوك المستهلك:

من أجل التقرب من المستهلك و تحقيق كل متطلباته ينبغي على المهتمين بذلك القيام بتحديد و تعريف كل الخصائص و المميزات التي يمكن أن تساعد على معرفة كل سلوكيات المستهلك, و منه توفير كل رغباته و هذا انطلاقاً من:²¹

السلوك: يثير مفهوم السلوك جدلاً و خلافاً عميقاً بين الباحثين و الكتاب و تتمثل نقاط الخلاف و الجدل حول ما إذا كان السلوك نشاطاً خارجياً للإنسان, أم أنه يشمل أيضاً الأنشطة الجسمية و الأنشطة العقلية و الذهنية للإنسان و عموماً يمكن الخروج بتعريف السلوك على أنه: "الاستجابة الحركية و الفردية, أي أنه الاستجابة الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه", كما يمكن تعريفه بأنه:

²⁰ عنابي بن عيسى, "سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)", الجزء الأول, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2003, ص15-16.
²¹ محمود جاسم الصميدعي, ردينة يوسف عثمان, "سلوك المستهلك", دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2001, ص56.

"نشاط يصدر عن الكائن الحي نتيجة لعلاقته بظروف معينة حيث يتمثل هذا في محاولاته المتكررة للتعديل أو التغيير من هذه الظروف حتى تتناسب مع مقتضيات حياته و حتى يتحقق له البقاء و لجنسه الاستمرار".

و من هذين التعريفين يمكن القول بأن السلوك الإنساني يمثل كل استجابة لفظية أو حركية للمؤثرات الداخلية و الخارجية التي يواجهها الفرد و التي يسعى من خلاله إلى تحقيق توازنه البيئي.

تعريف سلوك المستهلك: مما لا شك فيه بأن سلوك المستهلك هو أحد أنواع السلوك الإنساني, و بالتالي فإنه يتأثر بمؤثرات متعددة و أن المؤثر الواحد يؤدي إلى أنواع متباينة من السلوك و قد تؤدي المؤثرات المتباينة إلى سلوك واحد, و بناءً عليه فإن دراسة سلوك المستهلك هي عملية معقدة و ذلك كون أن فهم دوافع المستهلكين ليس بالأمر السهل و البسيط, حيث نجد العديد من التعاريف الواردة حول سلوك المستهلك و التي نذكر منها تعريف "Engel" لسلوك المستهلك على أنه: "الأفعال و التصرفات المباشرة للأفراد من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة, و يتضمن إجراءات اتخاذ قرار الشراء"²².

و بما أن دراسة سلوك المستهلك تهتم بالأنشطة و التصرفات التي يقدم عليها المستهلك و المرتبطة مباشرة بإشباع حاجاته و رغباته و التي تحكم بالتالي على عملية الاستهلاك, و عليه فمن هذا المنظور يمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه: "مجموعة التصرفات التي تصدر عن الأفراد و المرتبطة بشراء و استعمال السلع الاقتصادية و الخدمات, و بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق و تحدد هذه التصرفات"²³.

من خلال سردنا للتعريف السابقة يمكن الخروج بجملة من النقاط حول سلوك المستهلك:

- أن سلوك المستهلك يلقي الضوء على الأنشطة التي يبذلها الفرد بهدف الحصول على/ و استخدام السلع و الخدمات التي تشبع حاجاته.
- كذلك فإن جوهر دراسة سلوك المستهلك هو الإجابة عن الأسئلة المتعلقة ب: ماذا يشتري المستهلك؟ و لماذا يشتري؟ و كيف يشتري؟ و متى يشتري؟ و من أين يشتري؟ و مدى تكرار الشراء؟.
- إن فهم سلوك المستهلك يتطلب التعرف على ما يحدث ما قبل الشراء و أثناء الشراء, حيث أنه قد يتوقف اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة على مستوى الإشباع الذي يحققه عند استعماله لها.
- تتعلق دراسة سلوك المستهلك بالتعرف على كيفية قيامه باتخاذ العديد من القرارات التي تتفاوت في أهميتها و في درجة المخاطرة التي تتضمنها.

²² محمود جاسم الصميدعي, ردينة يوسف عثمان, مرجع سبق ذكره, ص56.
²³ عنابي بن عيسى, "سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)", الجزء الثاني, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2003, ص 11.

- سلوك المستهلك هو عبارة عن خطوات متتالية, حيث نجد أن عملية اتخاذ القرار الشرائي نظريا تمر بعدة خطوات متتالية, و يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية يمر المستهلك في كل منها بخطوة أو أكثر كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-3) خطوات اتخاذ القرار لدى المستهلك.



المصدر: عنابي بن عيسى, "سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية), مرجع سبق ذكره, ص 17.

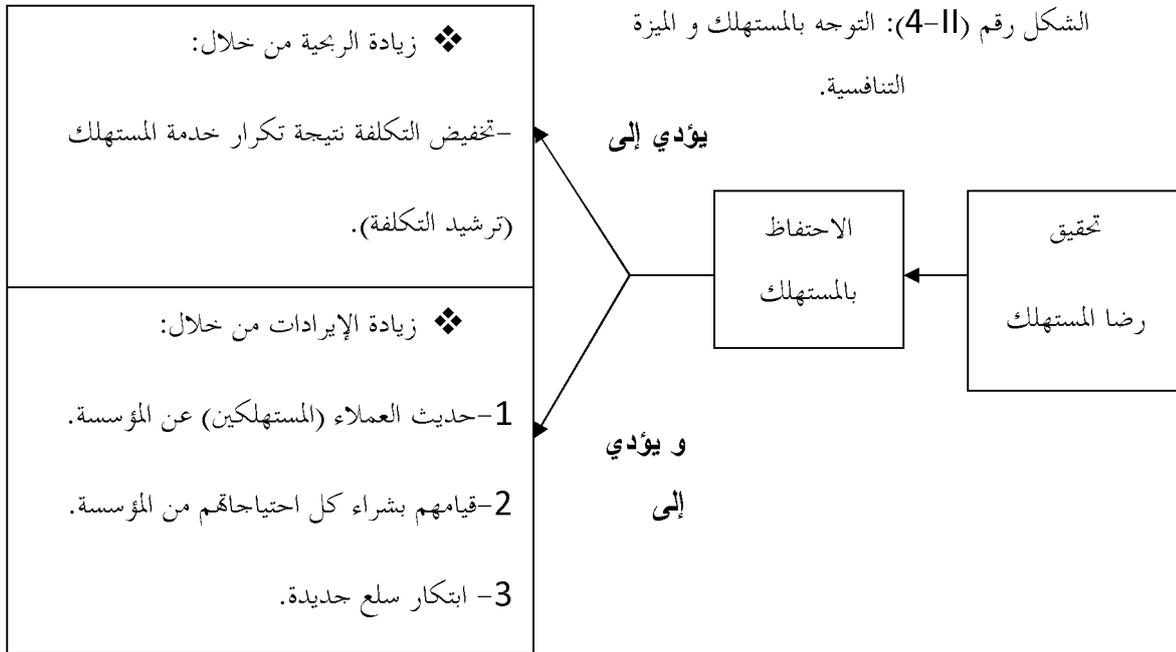
II- تحسين الخدمات بالتوجه للمستهلك:

إن زيادة الاهتمام بالأسواق يترتب عنه أن يفكر المسيرون عالميا و أن يتصرفوا محليا و بشكل جيد, حيث أن مفاتيح النجاح هو دراسة الأسواق و خصائص المستهلكين فيها و تكييف منتجاتها مع خصائص المستهلكين و رغباتهم, و عليه فإن عملية تحسين خدمة المستهلك تعتبر أحد المساعي الأساسية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية, و الذي يتم من خلالها تقديم منتجات مميزة للمؤسسة تتسم بالجودة العالية مقارنة مع العروض المقدمة من قبل المنافسين لها.

و لكي تصبح المؤسسة موجهة بالمستهلك فإن هذا يعني قدرتها على تحقيق مكاسب كبيرة في المجالات الأساسية التي تحقق النجاح في ميدان الأعمال أو السوق بشكل عام, فهي من ناحية تحقق ميزة تنافسية ملموسة في السوق, و من ناحية أخرى تحقق رضا العاملين الذين يشعرون بالفخر و الاحترام لوظائفهم.

1-تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوجه بالمستهلك:

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها, و التي تحقق لها موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة, بحيث تستطيع المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد التنافسية²⁴, و تركز عليها من خلال تقديم السلع و الخدمات التي ترضي حاجات الزبون, و على ضوء هذه الأبعاد تتحدد أهداف المؤسسة, و عموما يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توجيهها بالمستهلك و الذي يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها و نمو عائدها حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



المصدر:عبدالسلام أبو قحف, "كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)", الدار الجامعية الإسكندرية, مصر, 2003, ص 206.

و يمكن توضيح هذا الشكل على النحو التالي:²⁵

ترشيد التكاليف: من أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هو المحافظة على الزبون (المستهلك), فالإستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة عليه تعتبر أقل تكلفة من نظائرها و الخاصة بالحصول على زبون جديد, و طبقا للبحوث الميدانية فإن تكلفة المحافظة على الزبون تساوي (1/5) من تكلفة الحصول على زبون جديد, و التوجه بالمستهلك يمكن المؤسسة من إشباع حاجات و رغبات هؤلاء المستهلكين لأطول فترة ممكنة و من ثمة المحافظة عليهم.

²⁴تتمثل الأبعاد التنافسية في 05 مجموعات كل منها يعد بمثابة مصدر للميزة التنافسية و المتمثلة في: الجودة (Qualité), التسليم (délivre), المرونة (flexibilité), التكلفة (coût), الإبداع (innovation).
²⁵عبدالسلام أبو قحف, "كيف تسيطر على الأسواق", مرجع سبق ذكره, ص 210-206.

السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا: إذا حاول منافس جذب أحد عملائك فعليه إما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه أنت أو يقدم مستوى خدمة أعلى أو الاثنين معا, كما أن الواقع يشير إلى أنه من الصعب على المستهلك راضي عن تعامله مع مؤسسة ما أن يتحول إلى أخرى فهو بذل الكثير من الوقت و الجهد في البحث عن اختيار المؤسسة التي يتعامل معها, و قد يكون غير قادر على تغييرها.

حماية المؤسسة من الأزمات: و هي نتيجة ثالثة للتوجه بالمستهلك و التي تؤدي إلى زيادة الربحية, حيث أن الحماية تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها, و ذلك كون أن المستهلك ذو الولاء المرتفع سيقاوم أي محاولة للتلاعب من قبل المنافسين, و هذا من خلال تقديمه لكل المعلومات عن المنافس للمؤسسة المتعامل معها.

انتشار الحديث الإيجابي: و هي من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على زبائن جدد بدون استثمار إضافي أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتج أو التسويق أو زيادة موارد البيع و تعتبر كلمة "word of mouth" أحد أساليب تحقيق ذلك.

ابتكار (سلع/خدمات) جديدة: فزيادة إيرادات المؤسسة مع توليد عوائد إضافية لها يتحقق من خلال تقديمها لسلع أو خدمات جديدة للمستهلكين, بحيث أن هذا الأخير ذو الولاء و مستوى الرضا المرتفع سوف يشارك في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة و تقدم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لابتكار هذه السلع و الخدمات الجديدة.

2- محاور اكتساب ميزة تنافسية تحسن من خدمة المستهلك:

يمكن اكتساب ميزة تنافسية تساهم في التحسين من الخدمات المقدمة للمستهلك من خلال تتبع المحاور التالية:²⁶

الخدمات المساعدة: إن المؤسسات التي تقدم خدمات ذات مستوى عالي ستؤثر و دون شك على منافسيها لذا ينبغي على هذه المؤسسات تحديد حاجيات المستهلكين بدقة و ذلك أثناء تصميمها لمنتجاتها, فالإستراتيجية المثالية لأي مؤسسة هي جعل سلع منافسيها و خدماتهم تبدو عاجزة عن مجاراتها, و بالتالي من الأفضل على المؤسسة محاولة السيطرة على السوق من خلال تقديم و عرض الخدمات ذات الجودة الممتازة و ذلك ب:

- تصميم خدمات ذات تأثير أكبر.
- إيجاد نجوم خدمة.

²⁶مقري زكية, "التوجه بالمستهلك كمدخل إستراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال", المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات, جامعة ورقلة, 08-09 مارس 2005, ص419.

- تقدم خدمات تكميلية جديدة و غير معمول بها لدى منافسيها.
- جعل حصول الزبائن على الخدمة أكثر سهولة.

-الجودة الكلية: إن مستوى الجودة مرتبط بالحاجات و الطموحات و بطلب جزء تسويقي معين, لذا فالمؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق الجودة الكلية بغية تحقيق أو اكتساب ميزة لا تفهر, و لأجل ذلك يتعين عليها مراعاة ما يلي:

- يجب أن يتم فهم و إدراك الجودة من قبل المستهلكين, كما يجب أن تبدأ أعمال الجودة مع حاجات المستهلك و أن تنتهي مع فهم مدرك له.
- يجب أن تكون الجودة منعكسة و واضحة في كل نشاطات المؤسسة و ليس فقط في منتجاتها.
- إن الجودة الكاملة تتطلب الالتزام من الموظفين و يمكن تحويلها أو توصيلها فقط في المؤسسات التي يكون موظفوها ملتزمين بالجودة و محفزين و مدربين لنقل الجودة.

-التكاليف و الأسعار: هناك عدة دوافع أو حواجز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل و هي: توافر اقتصاديات الحجم, الآثار المترتبة على منحى التعلم و الخبرة, وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة, و أخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.

-خدمة الزبون عبر الانترنت: من المهم إيجاد سبل جديدة لتحقيق خدمة أفضل للمستهلكين, و يعتبر الانترنت من أحدث الطرق المستعملة لتحقيق هذا الهدف, حيث أن الانترنت يسمح باتصال سهل و سريع بين المستهلك و المؤسسة, و من هذا المنطلق أضحت خدمة الانترنت أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية و ذلك كونها تمكن المستهلك من الإفصاح و بكل حرية عن حاجاته و رغباته الخصوصية.

المبحث الرابع: دور التسويق الإستراتيجي في اختيار و تحديد المزايا التنافسية:

إن مفهوم التسويق الإستراتيجي كان و لا يزال أحد مجالات البحث الهامة في إدارة الأعمال, فهو يشير إلى الأنشطة التسويقية التي تؤثر في الخطط الإستراتيجية للمنظمة أو وحدات الأعمال أو المجالات الوظيفية الأخرى و في مقدمتها التسويق.

و قبل استعراض عمليات التسويق الإستراتيجي ينبغي التعرّيج على مفهومه, و أحد التعريفات الشائعة تصفه بأنه "النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها, و الاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للعميل"²⁷.

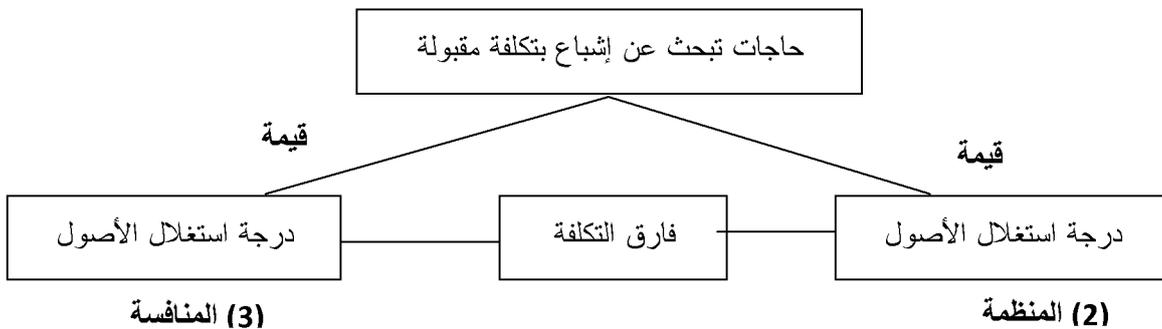
كما يعرف بأنه "خطوة تحليل تهدف إلى توجيه المنظمة نحو إشباع الحاجات التي تعتبرها فرص اقتصادية جذابة"²⁸.

و عليه يمكن القول بأن التسويق الإستراتيجي هو أحد الوظائف الفعلية للمنظمة على المستوى الإستراتيجي يحدد الإجابة على ماذا تنتج المنظمة؟ (أي توافق جيد بين القوة الكلية و حاجات العملاء), و لمن تنتج؟ (أي تحديد واضح للسوق).

و من هم منافسيها؟ (أي الأداء المتميز و المناسب مع المنافسة في عوامل النجاح الرئيسية للعمل), و عند جمع هذه العوامل الثلاثة معا يتشكل مثلث التسويق الإستراتيجي أو ما يعرف بـ 3Cs إشارة إلى الحروف الأولى من كلمات الزبون (customer), المنافسة (competition), و المنظمة (corporation), كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (II-5) مثلث التسويق الإستراتيجي.

(1) العميل



Source :Michel j.Baker, The Marketing Book, fourth edition, ED: Butterworth-Heinemann, OXFORD,p21.

²⁷ البرواري نزار عبدالمجيد و البرزنجي أحمد محمد فهمي, "استراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف", عمان, دار وائل للنشر 2004, ص144.

²⁸ Dgitli, M,S,Marketing Stratégique. Alger : Djitli édition (1998), p8.

و كما هو مبين في قمة الشكل رقم (II-5)، التي يحتلها العملاء نظرا لأهميتهم في تحديد نشاط المنظمة، فإن إعداد الإستراتيجية يجب أن يبدأ من السوق، كما توجه حاجات العميل سلوكه نحو إشباعها بتكلفة مقبولة حيث يمثل تدفق القيمة في المثلث صافي العلاقة بين المنافع التي يتلقاها العميل و الأسعار التي يجب أن يدفعها مقابل الحصول على تلك المنافع.

و تقع كل من المنظمة و منافسيها في قاعدة الشكل، حيث تتمثل العلاقة المتداخلة بينهما في فارق التكلفة أو درجة التميز الذي يتحدد بدوره من خلال مدى استغلال كل من المنظمة و منافسيها للأصول المتاحة لديها و يمكن أن يعرض عدم تلائم ما يحتاجه العميل مع احتياجات المنظمة للنمو الطويل الأجل للمنظمة إلى الخطر فتعد الملائمة للاحتياجات و الأهداف لكلا الطرفين مطلوبة من أجل علاقة جيدة و مستمرة، و لكن تكون مثل هذه الملائمة نسبية، أما إذا لم تتلائم احتياجات العميل و المنافس أيضا، فإن المنظمة تتميز بمرور الوقت و عندما يكون مدخل المنظمة للعميل مشابه لمدخل المنافسة فإن العميل لا يستطيع التمييز بينهما، حيث يمكن أن تكون بينهما حرب أسعار تلبى احتياجات العميل و ترضيه²⁹.

و تتحدد الميزة النسبية للمنظمة في مواجهة المنافسة في ضوء عاملين هما:³⁰

- القيمة المسلمة للعميل، و تقاس بإدراك العميل للمنفعة بالنظر إلى السعر المدفوع.
- الفرق في التكلفة بين المنتجين و ذلك في ضوء درجة استغلال الأصول.

و عليه فإنه يمكن القول بأن متطلبات الإستراتيجية الناجحة في أي مجال من مجالات وحدات الأعمال و منها التسويق يجب أن تحكم بواسطة البيئة التنافسية و احتمالات التغير فيها.

إن تفاعل عناصر مثلث التسويق الإستراتيجي (3Cs) السابقة الذكر يتطلب تشكيل إستراتيجيات للتسويق اعتمادا على ثلاثة قرارات هي: مكان التنافس (تحديد السوق)، كيفية التنافس (تثبيت صورة المنتج)، و وقت التنافس (توقيت الدخول إلى السوق)، و بذلك يركز التسويق الإستراتيجي على اختيار المنتجات اللازمة في الأسواق المستهدفة و في الوقت المناسب³¹.

و يتحقق تحديد السوق من خلال التجزئة و الاستهداف، أما تثبيت صورة المنتج فتتم عند التمرکز، بينما يحدد توقيت الدخول إلى السوق حسب الموقف التنافسي للمنظمة.

²⁹ محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي)"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص133.

³⁰ توفيق عبد المحسن محمد، "بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص150.

³¹ البروراري، و البرنزجي، مرجع سبق ذكره، ص145.

أ- تجزئة السوق كوسيلة للبحث عن الفرص التسويقية:

بعد أكثر من أربعين سنة من المقالة الشهيرة التي قدمها "Windel Smith" حول تقسيم السوق إلى قطاعات لا يزال هذا المفهوم من أكثر المفاهيم التسويقية الواسعة الانتشار على المستويين الأكاديمي و التطبيقي في التسويق و لم تقتصر أهمية إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات على مجرد كونها أحد الأدوات الرئيسية للتطبيق العلمي للمفهوم التسويقي, بل و أيضا لكونها المرشد للإستراتيجية العامة للمنظمة و لتخصيص مواردها ما بين الأسواق و المنتجات³², و تعتبر هذه العملية جزء من التسويق الاستراتيجي و أداة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال البحث و الكشف عن الفرص الكامنة في السوق, و في الواقع هناك بعض القطاعات يكون فيها للمنافس موقع أقوى من موقف المنظمة, بينما يكون موقف المنافسين في قطاعات أخرى ضعيفا, الأمر الذي يمكن المنظمة من استمالة عملاء هذا القطاع لصالحها, فهي عبارة عن فرص سوقية تحقق للمنظمة مزايا تنافسية.

و مما سبق فإنه يمكن إنجاز أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة في اختيار المزايا التنافسية فيما يلي حيث أنها تسمح ب:³³

- تعريف دقيق للسوق من خلال الكشف الدائم لتطور و تغير احتياجات و رغبات المستهلكين و بذلك البحث عن الفرص التي تحقق لها مزايا تنافسية.
- تحديد القطاعات التي تشمل على مجموعة من المنظمات و الأفراد ذوي الخصائص و الحاجات المتشابهة, و من ثم فهم لسلوك المستهلك و معرفة دوافع شرائه.
- تحديد الفرص التسويقية في ضوء المركز التنافسي للمنظمة في كل قطاع.
- دراسة المستهلك من حيث حاجاته و دوافعه مع تحديد المنظمة استراتيجيات الميزج التسويقي المناسب تشبع من خلاله الحاجات بكفاءة.
- توفير الأساس السليم لتخطيط و تصميم الإستراتيجيات التسويقية بكفاءة عالية و فعالية.
- متابعة و مقابلة التغيرات المستمرة في الطلب و بذلك تقديم المنتجات الجديدة التي تشبع هذه الاحتياجات المتجددة.
- التعرف على أسباب قوة و مظاهر ضعف المنافسين, و كذلك تحديد القطاعات التي تواجه فيها منافسة قوية مما يمكنها من توجيه الموارد اللازمة لخدمة القطاعات التي قد تكون مهمة أو يتم خدمتها بشكل

³² Alain Smadja. « Segmenter ses marchés » : Application pratique dans les techniques de segmentation dans le marketing, (Suisse : presses Polytechniques Romandes,1988).p21.

³³ شفيق حداد و نظام سويدان, "أساسيات التسويق", الطبعة الأولى, الجيبية, دار الحامد للنشر, عمان, الأردن, 1998, ص55. و أيضا- محمد فريد الصحن, "التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات", الإسكندرية, الدار الجامعية, القاهرة, 1998, ص229.

غير كافي من جانب المنافسين, بدلا من توجيهها إلى قطاعات تعلم المنظمة أنه من الصعب الخوض فيها.

- الاستخدام الكفء للموارد التسويقية و تخصيصها على قطاعات السوق بأفضل طريقة ممكنة.
- التحديد الدقيق للأهداف التسويقية و من ثم تقييم الأداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي و بين المستويات و الأهداف المسطرة سلفا.

1-أسس تجزئة السوق الاستهلاكية:

نظرا للأهمية الكبرى لإستراتيجية تقسيم السوق, فقد استحوذت على اهتمام الباحثين و الممارسين في التسويق الأمر الذي ترتب عليه تطورا في الأدوات و الأسس المستخدمة في التقسيم, و لم تعد هذه الأسس قاصرة على الخصائص الديمغرافية و الجغرافية و لكن اتسع نطاقها و أصبحت تضم الخصائص النفسية و السلوكية.

2-خطوات تجزئة السوق:

تتبع المنظمة من أجل تجزئة السوق الخطوات التالية: مرحلة المسح الأولي, مرحلة التحليل, مرحلة التلخيص و مرحلة الاختيار³⁴.

الخطوة الأولى: مرحلة المسح الأولي: تعتمد هذه الخطوة على جمع المعلومات التسويقية بصفة عامة و بحوث التسويق بصفة خاصة, حيث يركز الباحث التسويقي على المجموعات من خلال المقابلات الاستطلاعية للحصول على تصور عن دوافع العملاء و مواقفهم و سلوكهم, و فضلا عن ذلك فهو يقوم بتصميم استبيان رسمي من خلال نتائج البحث الاستكشافي بهدف جمع البيانات عن خصائص المنتج و تقييم أهميتها, إدراك و تقييم العلامة التجارية, نماذج استخدام المنتج, المواقف اتجاه صنف المنتج, ديمغرافية و نفسية المستهدفين من البحث.

الخطوة الثانية: مرحلة التحليل: يعتمد تحليل البيانات الخاصة ببحوث تقسيم السوق إلى قطاعات على عدد من الأساليب الإحصائية المعنية بالتقسيم و التجميع, و بعد أن عجزت الأساليب البسيطة مثل الجداول المتعامدة عن معالجة الحجم الكبير من البيانات, انتشر استخدام مجموعة أخرى من أساليب التحليل الإحصائي تسمى بأساليب تحليل المتغيرات المتعددة³⁵.

³⁴ Kotler&Dubois, OP,CIT, p307.

³⁵ من أكثر أساليب تحليل المتغيرات المتعددة استخداما في بحوث تقسيم السوق ما يلي: تحليل العناقيد, تحليل التمايز المتعدد, تحليل العوامل, تحليل التفاعل التلقائي, تحليل القياس المتعدد الأبعاد, تحليل الانحدار المتعدد و تحليل التباين, لمزيد من المعلومات أنظر: ثابت عبدالرحمان ادريس, بحوث التسويق: أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر, 2003).

و وفقا لأغراض التحليل في بحوث السوق إلى قطاعات, يمكن تقسيم هذه الأساليب الإحصائية إلى مجموعتين: تشمل المجموعة الأولى على الأساليب الخاصة بالتقسيم و الوصف مثل تحليل العناقيد و تحليل التفاعل التلقائي و تحليل القياس متعدد الأبعاد, و تقوم هذه الأساليب بتقسيم المفردات الخاضعة للتحليل إلى مجموعات أو عناقيد متميزة على أساس مجموعة من الخصائص التي تتوفر حولها البيانات (خصائص ديمغرافية, اتجاهات و أنماط حياة, فوائد المنتج..).

أما المجموعة الثانية فتشمل على أساليب تحليلية خاصة بالتنبؤ بسلوك القطاعات مثل تحليل الانحدار المتعدد و تحليل التمايز المتعدد و تحليل التباين, و تعتمد هذه الأساليب على بناء علاقات بين المتغير التابع (قطاعات السوق), و عدد من المتغيرات المستقلة (خصائص, اتجاهات, نمط الحياة..), للتحقق من نوع و قوة هذه العلاقات و كذلك التنبؤ بسلوك المتغير التابع, و يمكن التحقق مثلا في ظل بعض هذه النماذج التحليلية للمتغيرات المتعددة, من العلاقة بين قطاعات السوق المحددة من خلال بيانات الاستقصاء (مثل قطاع المستهلكين ذو الولاء لعلامة معينة, قطاع المستهلكين الذين ليس لديهم ولاء لنفس العلامة), و بين اتجاهاتهم نحو خصائص علامة المنتج.

الخطوة الثالثة: مرحلة التلخيص: من خلال المعلومات و عملية التحليل التي تمت في المراحل السابقة تأتي مرحلة تلخيص كل مجموعة من العملاء من ناحية مواقفها, سلوكها, ديمغرافيتها, نفسيتها, و الذين يستجيبون للمؤثرات التسويقية بنفس الطريقة و في نفس الوقت و بشكل مختلف عن استجابات العملاء في القطاعات الأخرى, و يمكن إعطاء اسم لكل قطاع اعتمادا على الصفة المميزة السائدة مثل قطاع مستخدمي الحاسب في المنزل, قطاع الهواة, قطاع الفنيين و المتخصصين, قطاع المهنيين, و من هنا فإن قطاعات السوق تتميز بالتجانس في داخلها و التباين بين بعضها البعض.

الخطوة الرابعة: مرحلة الاختبار: و لكي نصل إلى الاختيار الفعال للقطاعات السوقية, يجب أن نختبر مدى مقابلة كل قطاع للمعايير التالية:³⁶

- إمكانية القياس أي أن تكون خصائص القطاع المزمع خدمته قابلة للقياس.
- إمكانية الوصول إلى القطاع السوقي من خلال قنوات التوزيع.
- حجم القطاع أي أن يكون القطاع الموجه إليه الجهود التسويقية كبيرا بدرجة تسمح بهذا الجهد.
- إمكانية خدمة القطاع أي أن تكون المنظمة قادرة على تصميم المزيج التسويقي الفعال الذي يجذب مفردات هذا القطاع لاستخدام منتجاتها.

³⁶تاجي معلا و رائف توفيق, "أصول التسويق: مدخل تحليلي", دار وائل للنشر, عمان, الأردن, 2005, ص142.

و مما سبق يمكن استخلاص أن تجزئة السوق تكشف للمنظمة الفرص التسويقية, فهي بمثابة وسيلة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال تقسيم السوق إلى مجموعات عملاء معنوية لهم احتياجات أو خصائص أو سلوكيات مميزة يمكن أن تتطلب منتجات مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف, و بعد تحديد هذه القطاعات يجب تقييم جاذبية كل قطاع سوقي و اختيار واحد أو أكثر منها من خلال الاستهداف التسويقي.

II- الاستهداف السوقي و البحث عن المزايا التنافسية:

إذا كان مفهوم القطاعات السوقية يمكن المنظمة من تحديد الفرص المتاحة لها في الأسواق من القطاعات المختلفة, فإن مفهوم الأسواق المستهدفة يحدد عدد القطاعات السوقية التي يمكن تغطيتها و الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى أفضل هذه القطاعات.

1-تحديد القطاعات السوقية الجذابة:

تهدف المرحلة الثانية من التسويق الاستراتيجي بعد تجزئة السوق و تحديد مختلف القطاعات (منتجات/أسواق) إلى قياس "جاذبية الفرصة الاقتصادية" لمختلف القطاعات حتى تتمكن المنظمة من اختيار القطاع السوقي المستهدف³⁷, فإذا ما قررت المنظمة إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع أو المركز, فإن عليها تحديد أكثر القطاعات جاذبية لتكون بمثابة الهدف السوقي لها, و تحتاج المنظمة لأجل ذلك إلى القيام بتحليل الجاذبية و التحليل التنافسي لمختلف القطاعات السوقية.

أ-تحليل الجاذبية: عند تحليل جاذبية أي قطاع سوقي محتمل هناك أربعة عناصر مختلفة يجب أخذها في الاعتبار و هي:

➤ التنبؤ بالطلب: يعد التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع عنصرا أساسيا في عملية اختيار القطاعات السوقية, و يعبر الطلب عن الكمية المباعة من المنتجات في مكان معين و في فترة زمنية معينة³⁸, أما التنبؤ بحجم الطلب فيقصد به أفضل تقدير متفائل لكمية المنتجات التي يمكن للسوق الكلي شراؤها في فترة زمنية محددة, و لتحديد قدرة كل قطاع سوقي على استيعاب منتجات المنظمة, يجب تحديد الحد الأقصى لاحتمالات فرص البيع أمام جميع المنظمات المنتجة لهذا المنتج في هذه القطاعات خلال فترة

³⁷ Lambin ,J-J & Champitaz, R « Marketing Stratégique et Opérationnel » : du marketing à l'orientation marché, 5^{ème} édition, paris : DUNOD,2002, p189.

³⁸ Lambin& Champitaz, OP, Cit, p189.

معينة بغرض التعرف على أقصى الفرص المتاحة في هذه القطاعات السوقية نظرا لعدم كفاية حجم الطلب فيها³⁹.

- **الحصة السوقية المحتملة:** و يقصد بها أفضل تقدير متفائل لنصيب المنظمة من السوق المحتمل في فترة زمنية محددة, و يعبر عنه في شكل نسبة مئوية من مبيعات الصناعة التي تتوقع المنظمة تحقيقها.
- **التنبؤ بالمبيعات:** و يقصد بها التقديرات المتوقعة للمبيعات في فترة زمنية محددة.

➤ هناك عدد من الأساليب الكمية و النوعية لقياس السوق المحتمل داخل أي قطاع سوقي من بينها تحليل الارتباط و التقديرات الشخصية لمندوبي البيع و الإدارة العليا.

ب- التحليل التنافسي: يعتمد نجاح أي إستراتيجية على قوة التحليل التنافسي, فقبل أن يتم اختراق أي قطاع سوقي محدد يجب أن يسبقه تحليل دقيق لعناصر قوة و ضعف المنافسين محليا و دوليا, بالإضافة إلى محاولة فهم البيئة و توجيه التفكير نحو الكيفية الضرورية لتبني الإستراتيجية التي تسمح للمنظمة إمكانية تقديم قيمة متفوقة و من ثم كسب مزايا تنافسية في ذلك القطاع.

و بعد تحديد و تقييم خصائص و متطلبات القطاعات المختلفة, يبقى التساؤل الهام حول أي القطاعات السوقية الأكثر جاذبية و التي تتوافق مع إمكانيات المنظمة و خصائصها و نقاط القوة التي تمتلكها, و لا شك أن المنظمة ترغب في التركيز على القطاعات المرتفعة المبيعات و الأرباح و التي تتميز في نفس الوقت بضعف المنافسة, و قد لا تستطيع المنظمة الحصول على كل هذه المزايا في وقت واحد, بل إن بعض القطاعات السوقية الكبيرة قد لا تكون جذابة للمنظمة إلا إذا توافر لديها الموارد و المهارات التي تمكنها من خدمة هذه القطاعات بكفاءة.

2- معايير اختيار إستراتيجيات الهدف السوقي:

تتوقف عملية المفاضلة بين إستراتيجيات التسويق المستهدف التي تتبعها المنظمة في تعاملها مع السوق على عدة معايير يرتبط بعضها بالمنظمة في حين يرتبط الآخر بالمنتج و السوق و بالمنافسة كما يوضحها الشكل التالي:

³⁹سمير عزيز العبادي و نظام سويدان مرجع سابق ذكره ص96.

الشكل رقم(II-6) العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف.

اقتصاديات الحجم الإنتاجية و التسويقية	شدة المنافسة	موارد و إمكانيات المنظمة	الحصة السوقية لمنتجات المنظمة	المنتوج/السوق		حاجات و رغبات المستهلكين
				الهيكل	الحجم	
نعم	منخفضة	كبيرة	كبير	صغير	بسيط	متشابهة
↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕
لا	عالية	محصورة	صغير	كبير	معقد	مختلفة

إستراتيجية
السوق المعمقة

منطقة الوسط تختار
الإستراتيجية المتنوعة

هنا تختار التركيز على
قطاع معين

Source :Graham J. Hooly&John Saunders, « Competitive Positioning: The Key to market success (London: Ed: prentice hall international, 1993), p205.

يوضح الشكل أعلاه أهم معايير اختيار إستراتيجيات الهدف السوقي و هي:⁴⁰

- موارد المنظمة: تعكس الموارد المالية و البشرية و الإنتاجية و التسويقية إمكانيات المنظمة و قدرتها على إتباع إستراتيجية معينة, و كلما كانت هذه الموارد محدودة كلما واجهت صعوبات كبيرة في التعامل مع السوق الكلي أو مع عدد كبير من قطاعاته, و لذلك يكون من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز تكتسب من خلالها ميزة تنافسية مصدرها التخصص, أما في حالة توافر الموارد, فإن المنظمة لديها الاختيار بين إستراتيجية التسويق المتنوع أو غير المتنوع.
- درجة تجانس المنتج: كلما كانت منتجات المنظمة أكثر تجانسا كلما كان من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع, الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية مصدرها التكلفة المنخفضة, أما في حالة منتجات مختلفة و غير متجانسة فإنه يفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع.
- درجة تجانس السوق: كلما كان العملاء في السوق متفاوتين من حيث الحاجات و الرغبات و الاستجابة للمؤثرات التسويقية فإنه من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع و العكس صحيح.
- مرحلة المنتج في دورة حياته: عند إدخال المنظمة لمنتج جديد إلى السوق يكون من الأفضل تقديمه في شكل واحد, و من ثم فإن إتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع أو المركز يكون أفضل, حيث

⁴⁰ Graham J.Hooly& John Saunders (Competitive Positioning): The Key to market success (London: ed: prentice hall international, 1993), p204.

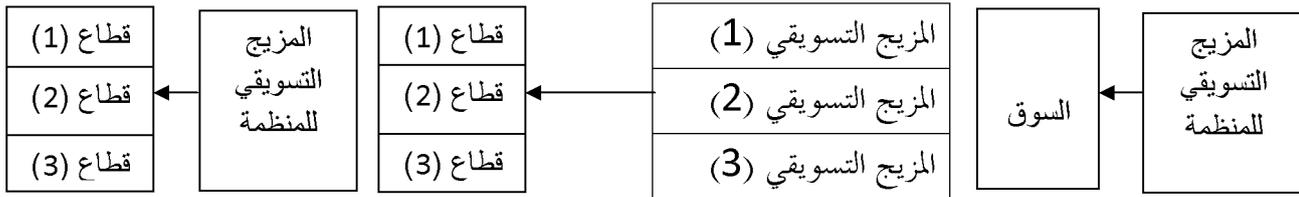
يساعد ذلك على خلق انتباه و إدراك المستهلك للمنتوج, أما إذا وصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن الإستراتيجية المثلى و التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية مصدرها التنوع هي إستراتيجية التسويق المتنوع.

- الإستراتيجية التسويقية للمنافسين: إذا كان المنافسين يخدمون قطاعات سوقية متعددة يكون من الخطأ إتباع المنظمة إستراتيجية التسويق غير المتنوع, أما إذا طبق المنافسين إستراتيجية التسويق غير المتنوع من خلال خدمتهم لسوق موحدة فإن إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع أو المركز يحقق للمنظمة مزايا تنافسية في هذه الأسواق.

3-تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة:

هناك ثلاث إستراتيجيات بديلة يمكن للمنظمة اختيار من بينها عند تحديد التغطية السوقية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-7) استراتيجيات الهدف السوقي.



ج- إستراتيجية التسويق المركز

ب- إستراتيجية التسويق المتمايز (المتنوع)

أ- إستراتيجية التسويق غير المتمايز (غير المتنوع)

المصدر: محمد فريد الصحن, "التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات", الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر, 1998, ص, 230.

أ- إستراتيجية التسويق غير المتنوع:

طبقا لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتقديم عرض واحد من خلال مزيج تسويقي واحد يوجه إلى جميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواق مستهدفة, حيث يركز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية على أن حاجات المستهلكين متشابهة و نمطية, و من ثم يمكن لسعة واحدة أن تخدم جميع المستهلكين بمزيج تسويقي واحد كما هو موضح في الشكل رقم (II-7).

و تتجاهل هذه الإستراتيجية حقيقة أساسية و هي أن المشتريين المحتملين لا يتشابهون من حيث رغباتهم و أذواقهم و خصائصهم و قدراتهم الشرائية, و من ثم فإن توجيه مزيج تسويقي واحد لا يتناسب مع هذا

التفاوت بين أعضاء السوق, إلا أن هذه الإستراتيجية ربما تصلح بالنسبة لتسويق بعض المنتجات الغذائية التي لا تتفاوت في الرغبات و الأذواق بالنسبة لها كثيرا مثل: السكر و الملح و ما شابه ذلك⁴¹.

و في الواقع تعد هذه الإستراتيجية قليلة الاستخدام في الوقت الحالي نظرا لرغبة العديد من المنظمات إشباع الرغبات المختلفة للمستهلكين, و لكن يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية فعالة في ظل وجود شرطين رئيسيين هما:⁴²

- أن تكون هناك نسبة كبيرة من المستهلكين لديهم حاجات و رغبات متشابهة بالنسبة للمنتوج.
- أن تكون المنظمة قادرة على تنمية برنامج تسويقي واحد و الاستمرار فيه بشرط أن يتقابل مع احتياجات و رغبات السوق.

و قد تعكس هذه الإستراتيجية ضعف الإدارة في التحليل و التخطيط أو بسبب اختيار إستراتيجي متعمق نظرا لعدم القدرة على إيجاد فروقات ذات معنى لاستجابات العملاء للجهد التسويقي, و يعتبر هذا أيضا مؤشر لضعف الإدارة.

و من أهم المزايا التي قد تغري المنظمات لإتباع هذه الإستراتيجية هي تحقيق وفورات اقتصادية, حيث يؤدي التنميط و الإنتاج بكميات كبيرة إلى خفض تكاليف الإنتاج, و كذلك خفض تكاليف التسويق من خلال تنمية برنامج تسويقي واحد, و مع أنه قد تواجه المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية منافسة حادة في الأسواق نظرا لزيادة عدد المنظمات التي تحاول خدمة نفس القطاع السوقي الكبير, لأنه عادة ما تجذب هذه القطاعات الكبيرة العديد من المنافسين, الأمر الذي يدفع المنظمات إلى خدمة القطاعات الصغيرة الأخرى⁴³.

و على الرغم من مساوئ هذه الإستراتيجية يمكن أن تكون أحسن خيار في حالة ثبوت تفضيل المستهلك لميزة السعر المنخفض.

ب- إستراتيجية التسويق المتنوع:

طبقا لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتقديم عروض مختلفة من المنتج الواحد يتم توجيهها إلى قطاعات محددة من السوق الكلي مع مزيج تسويقي مختلف و مناسب لكل قطاع, حيث يعتبر كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة سوقا مستهدفة منفصلة عن القطاعات الأخرى, و يركز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية على أن حاجات و رغبات الأفراد متفاوتة و بالتالي ستكون الاستجابة بطرق متفاوتة للعروض المختلفة من هذا

⁴¹ Lanbin& Chumpitaz, OP. Cit , P176.

⁴² ثابت عبدالرحمان ادريس و جمال محمد المرسي, "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية", الإسكندرية: الدار الجامعية (2005),

ص188.

⁴³ محمد فريد الصحن, مرجع سبق ذكره, ص230.

المنتوج⁴⁴ , و عادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تتعامل المنظمة مع أكثر من منتج واحد, و أن كل منتج موجه إلى قطاع معين⁴⁵ .

و تهدف المنظمات من وراء تبني هذه الإستراتيجية إلى التوسع في المبيعات و زيادة الربحية و خلق الولاء للمنتوج, و تتركز الميزة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية في زيادة المبيعات مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى, و بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي من خلال زيادة قدرتها على خدمة عملائها مما يزيد من ولاء العميل لمنتجات المنظمة, و بالتالي زيادة حصتها في السوق.

و على الرغم من ذلك فإن محاولة المنظمة خدمة عدد من القطاعات سوف ينتج عنه ارتفاع في تكاليف الإنتاج و التسويق, لأن القيام بإنتاج تشكيلة من المنتجات و بكميات أقل سيزيد من تكاليف الإنتاج, بالإضافة إلى زيادة تكاليف التسويق من خلال تنمية مزيج تسويقي مختلف لكل منتج, كما أن رغبة المنظمة في تطوير منتجاتها و تقديم تشكيلة منها سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة تكاليف البحوث و التطوير و بحوث التسويق و لذلك فإن التنوع في القطاعات يجب أن يتوقف عندما يصل الإيراد الحدي للمبيعات لكل قطاع إضافي إلى المستوى الذي يصبح بعده أقل من التكلفة الحدية للقطاع المضاف⁴⁶ .

يتضح مما سبق أن المنظمة في ظل كل من إستراتيجية التسويق المتنوع و إستراتيجية التسويق غير المتنوع تسعى وراء السوق بأكمله لكن باختلاف في المزايا التي تطلبها كل شريحة من المستهلكين, و قد ترى العديد من المنظمات بأن هناك احتمالاً ثالثاً عندما تكون مواردها محدودة, و هي إستراتيجية التسويق المركز.

ج- إستراتيجية التسويق المركز:

تعتمد هذه الإستراتيجية على مفهوم تجزئة السوق, فتقوم بتقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة و لكنها تركز على خدمة قطاع واحد مستهدف في السوق أو عدد قليل من القطاعات السوقية من خلال مزيج تسويقي واحد, و هي إستراتيجية المنظمة المتخصصة التي عادة ما تبناها المنظمات ذات الموارد المالية المحدودة نظراً للانخفاض النسبي في التكلفة الذي تتميز به, فتركز جهودها و مواردها على جزء واحد من السوق, الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب بعض المزايا منها دراسة السوق و خدمته بكفاءة و من ثم تحقيق مركز سوقي قوي نتيجة للخبرة التي تمتلكها و السمعة الجيدة التي تحصل عليها من السوق, بالإضافة إلى ذلك فإن إتباع

⁴⁴ Philip Kotler & Gary Armstrong, OP, Cit, p210.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Philip Kotler & Gary Armstrong, OP, Cit, p211.

إستراتيجية التسويق المركز قد يضيق من نطاق المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة, كما أن قوة المنافسين في قطاع واحد تكون أقل من المنافسين الكبار على مستوى السوق ككل⁴⁷.

و في المقابل فإن تطبيق هذه الإستراتيجية يصاحبه مخاطر عالية كنتيجة طبيعية للتركيز على قطاع معين, مما يعرض المنظمة لخطر تغير أنماط الطلب على السلع أو دخول المنظمات الكبرى في هذا المجال مما يؤدي إلى سحب جزء من السوق لصالح هذه المنظمات.

و مما سبق يمكن استخلاص أن المنظمة تبحث عن المزايا التنافسية في عدد من القطاعات السوقية التي يمكن تغطيتها من خلال قياس جاذبية الفرصة الاقتصادية لمختلف القطاعات و اختيار تلك التي يمكن تغطيتها و الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى أفضلها, ثم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منها من خلال التمركز, و هو ما سيتم مناقشته في النقطة الموالية.

III- التمركز و تثبيت المزايا التنافسية:

يعرف "PHILIP KOTLER" التمركز بأنه "تصميم المنتج و صورته بهدف إعطائه مكان محدد في ذهن المستهلكين المستهدفين"⁴⁸, كما يعرف بأنه "استخدام عناصر المزيج التسويقي (المنتج, السعر, التوزيع, الترويج) من أجل تكوين و خلق صورة ذهنية فريدة و متميزة للمنتج أو العلامة التجارية أو المنظمة في أذهان المستهلكين"⁴⁹, و لهذا فإن التمركز يتحدد من خلال كيفية إدراك و شعور المستهلكين المستهدفين من المنظمة عن ما تقدمه من منتجات وفق خصائص معينة و ذلك مقارنة بما يقدمه منافسيها.

مما سبق يمكن استخلاص أن التمركز يتم على ثلاثة مستويات هي : مستوى المنظمة (التمركز السوقي) مستوى المنتج (تمركز المنتج), مستوى العلامة (تمركز العلامة).

و حتى تحقق المنظمة التمركز فإن عليها أن تقوم بتحديد الميزة التنافسية المناسبة و التي يمكن أن تصل من خلالها إلى المكانة أو الصورة الذهنية المتميزة التي ترغب المنظمة أن تحتلها في أذهان المستهلكين ضمن قطاع سوقي معين قياسا بالصورة الذهنية التي يحتلها المنافسين في أذهان المستهلكين ضمن نفس القطاع⁵⁰.

و لكي تتمكن المنظمة من بناء الميزة التنافسية في قطاع سوقي محدد فإنه يجب أن يقوم التسويق بدوره الإستراتيجي في إطار محتوى إستراتيجيات الأعمال في محاولة منه لخلق وضع أو مكانة معينة للمنظمة و المنتج

⁴⁷ Lambin & Chumpitaz, OP, Cit , p176.

⁴⁸ Kotler & Dubois, OP, Cit , p179.

⁴⁹ يوسف أحمد أبو فارة, "التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت" عمان, دار وائل للنشر و التوزيع, 2004, ص159.

⁵⁰ Lambin & Chumpitaz, Op, Cit, P179.

و العلامة في ذهن المستهلك, و يتم ذلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا و المنافع التي تحققها أكبر و أفضل ما تقدمه المنظمات المنافسة.

و لتحقيق ما سبق يمكن للمنظمة أن تتبع عدة إستراتيجيات ترتبط بعضها باختيار الصورة الذهنية العريضة (التمركز السوقي), و الأخرى فهي خاصة بصورة ذهنية معينة (تمركز المنتج), أما الإستراتيجيات الأخرى تتعلق بتثبيت صورة القيمة الذهنية (تمركز العلامة).

1- إستراتيجيات التمركز السوقي:

تعتمد معظم المنظمات في مجال تثبيت الصورة الذهنية العريضة على عمل "Porter" كنقطة انطلاق و التي تتمثل في تحديد مجموعة من المزايا التنافسية المحتملة, حيث تمكن من بناء وضع معين في السوق, و قد اقترح "Porter" ثلاثة بدائل إستراتيجية عريضة و هي: قيادة التكلفة, التمييز, التركيز. و هذه الإستراتيجيات الرئيسية إذا ما أحسنت المنظمة استخدامها فسوف تمنحها القدرة على كسب و تأمين وضعها السوقي و التفوق على منافسيها, و ينبه "Porter" إلى حقيقة أن كل واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة تمثل أسلوبا و توجهها متميز يهدف إلى خلق و الحفاظ على الميزة التنافسية لدى المنظمة, إضافة إلى ذلك تنادي كل إستراتيجية لتثبيت الصورة الذهنية إلى ثقافة تنظيمية مختلفة و إلى نظام إدارة مختلف⁵¹.

حذر "Porter" المنظمات إذا حاولت استخدام أكثر من واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة و لم تكن متميزة في أي منها, و بحسب رأيه فإن مثل هذه المنظمة لا تملك أي ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في اختيار طريق محددة للتنافس في السوق⁵², و لذا فإن رغبة هذه المنظمة ستكون متدنية لأن كل إستراتيجية تتطلب إجراءات محددة, بينما المنظمة المخنوقة في الوسط تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل وسيلة و لكنها لا تحقق شيء في النهاية, فالمنافسون أصحاب التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمنظمة التائهة أو المختنقة حصص سوقية قليلة أو أرباح قليلة, أما العملاء الذين لديهم الاستعداد لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم بواسطة المنظمات الناجحة في التمييز التي تركز على تلك الشريحة.

و يوضح الشكل الموالي الإستراتيجيات الشاملة ل "Porter".

⁵¹ كوتلر فيليب, ترجمة بابكر فيصل عبدالله, كوتلر يتحدث عن التسويق "كيف تنشئ الأسواق و تغزوها و تسيطر عليها", الطبعة الثالثة, الرياض, مكتبة جرير, 2004, ص65.

⁵² Philip Kotler & Gary Armstrong, OP, Cit, p218.

الشكل رقم (II-8) الإستراتيجيات الشاملة لـ "Porter".

		تميز	تكلفة أقل
النطاق التنافسي	واسع	2-التميز	1-القيادة في التكلفة
	ضيق	3-B-التركيز بالتميز	3-A-التركيز بالتكلفة المنخفضة

Source : M.Porter, « L'avantage concurrentiel » (Paris : Inter édition) p24.

أ- إستراتيجية القيادة في التكلفة: "La domination par les coût"

يرى "Porter" أن قيادة التكلفة هي إحدى الإستراتيجيات الأساسية التي يمكن أن تتبناها المنظمة, و تستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام المنظمة بأن يكون المنتج أقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز.

و تعدد المصادر التي تساعد المنظمة لتحقيق هذه الميزة, إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعني و على هيكل السوق, كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام و على توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم و على الاستفادة من آثار عوامل منحني الخبرة, و إذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن المنظمة تستطيع أن تحقق و تحافظ على القيادة في التكلفة, مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين, بينما تكون في مستوى فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه.

و حتى يصبح منتج المنظمة في مستوى فوق المتوسط فإنه يجب عليها كقائدة في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها, و كذلك إذا أرادت المنظمة الاستمرار في المحافظة على مستويات عالية من الأداء لابد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة كما أكد على ذلك "Key"⁵³.

الأمر الذي يؤدي إلى القول بأن تبني إستراتيجية "الإبتاع في التكلفة" من قبل المنافسين (أي أن يسعى هؤلاء المنافسين لأن يكونوا في المرتبة الثانية أو الثالثة) قد يكون الأسلوب الأكثر عقلانية من محاولة احتلال مركز "القيادة في التكلفة".

⁵³ J.Key, Foundations of corporate success (Oxford: Oxford University press, 1993), p33.

ب- إستراتيجية التمييز : La différenciation

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية و هي التمييز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من العملاء, و ينبغي أن تعتمد المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية لتمييز منتجاتها و جعلها منفردة في القطاع الذي تعمل به على بعض الأبعاد التي تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسبقية الأولى عند الشراء, و بالتالي فإن إستراتيجية التمييز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار أن التمييز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين, لذلك فإن المنظمة عند تحقيقها للتمييز و المحافظة عليه مع بيع المنتج بسعر أعلى من تكلفة التمييز فإن أداؤها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال عملها و بالتالي تحقق أرباحا أعلى من المتوسط بناء على التسعير الإضافي.

و ينبغي أن ينظر إلى التمييز أو التفرد على أنه يذهب إلى ما بعد الخصائص المادية و صفات الخدمة ليتضمن كل شيء يتعلق بالمنتج و يؤثر بالقيمة المحتملة التي يستمدتها الزبون من المنتج, و عليه فإن تحقيق التمييز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة و أساليب مختلفة مثل التمييز في خصائص و مزايا المنتج, في طريقة تسويق المنتج, في توزيع أو نظام تسليم المنتج للعميل, بالإضافة إلى التمييز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق.

ج- إستراتيجية التركيز : La concentration

التركيز هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة أو وحدة الأعمال في جزء من السوق لكي توجه جهودها لخدمة الزبائن في هذا الجزء فقط, و تناسب هذه الإستراتيجية مع المنظمات الصغيرة و المتوسطة و التي لا تستطيع منافسة المنظمات العملاقة في كل الأسواق, فتختار قطاعا معينا لا تخدمه هذه المنظمات الكبيرة أو تتجاهله, خاصة و أنها تهدف للربح بدلا من النمو.

و تحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية إما من خلال التكلفة المنخفضة أو بواسطة تمييز المنتج و لكن في جزء معين من السوق و ليس السوق كله, أي أنها تتوجه إلى شريحة معينة فقط من الزبائن في سوق معين دون سواهم, و بذلك تصبح الأسواق الكبيرة مجزأة أكثر فأكثر إلى أسواق صغيرة ضيقة تسعى فيها المنظمات إلى تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تلبية الحاجات الشخصية للعملاء في كل سوق صغير إما على أساس التكلفة المنخفضة أو على أساس التمييز و التفرد.

2- إستراتيجيات تمركز المنتج:

في إطار البحث عن تثبيت صورة ذهنية معينة, و بالاعتماد على الأسبقيات التنافسية "تتبع و تحديد حاجات كل جزء من أجزاء السوق و تحويل تلك الحاجات إلى قدرات مرغوبة تطلق عليها تسمية (الأسبقيات

التنافسية)⁵⁴, كما يطلق عليها تسميات أخرى مثل أبعاد المنافسة و مقاييس الأداء الخارجي, و مهمات التصنيع و أهداف العمليات, و يضعها البعض كأهداف للإدارة العملية"⁵⁵, من خلال كل هذا يمكن لوحدة الأعمال أن تحقق تمرکز المنتج من خلال إحدى الإستراتيجيات التالية:⁵⁶

❖ **تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الخصائص أو الصفة المميزة للمنتج:** تروج المنظمة منتجها بالاعتماد على خاصية معينة أو صفة مميزة له, فقد تؤكد منظمة للعصائر صورتها الذهنية على أن منتجها هو الأقدم, و يصف الفندق نفسه على أنه الأطول بين الفنادق.

إن تثبيت الصورة الذهنية على أساس الصفة المميزة هو اختيار ضعيف طالما أنه لم يتبنى فائدة بصورة واضحة.

❖ **تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الفائدة:** يروج في هذه الحالة للمنتج بأنه يقدم فائدة ما أي أنه يحاول إيجاد حلول لمشاكل العملاء, و عادة ما يميل العملاء دائما إلى تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الفائدة.

فمثلا يحقق "Signal" التمرکز من خلال تركيزه على زيادة بياض الأسنان, و أما "Crest" فيركز على منفعة القضاء على التسوس.

❖ **تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الاستعمال/التطبيق:** يتم تثبيت صورة المنتج على أنه الأحسن تطبيقا في حالات معينة, فمثلا تصف "Nike" نوعا من منتجاتها على أساس أنه الأحسن عند استعماله في السابق.

❖ **تثبيت الصورة الذهنية على أساس المستعمل:** يتم هنا تثبيت الصورة الذهنية بالنسبة لمجموعة مستهدفة من مستعملي المنتج فمثلا تصف "Sun Microsystems" بأنها الأفضل بالنسبة لمهندسي التصميم.

❖ **تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على المنافس:** يعبر المنتج في هذه الإستراتيجية عن تميزه أو اختلافه عن منتج المنافس, حيث تعتمد المنظمة على هذا النوع من التمرکز خاصة إذا ما كان للمنتج نقطة اختلاف قوية ذات أهمية لدى العملاء, فمثلا عملت "7UP" على تحقيق تمرکزها من خلال وصف نفسها على أنها ليست كولا "Uncola", و لكنها تعد بديلا جيدا لمنتجات "Pepsi cola" و "Coca cola".

⁵⁴ عبدالكريم محسن و صباح مجيد النجار, "إدارة الإنتاج و العمليات", بغداد, مكتبة الذاكرة, 2004, ص56-57.

⁵⁵ P.Baranger & J.Chen, « Management de la production et des opérations », (Paris : Litec, 1994), p23.

⁵⁶ كوتلر يتحدث, مرجع سبق ذكره, ص 68-69.

❖ **تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الفئة:** تلجأ المنظمة على هذه الإستراتيجية بغرض جعل المنتج منافسا عندما لا يكون له نقطة اختلاف, فمثلا تعتمد المنظمة على الفئة لتثبيت منتجها بوصفه المنتج الخاص لفئة الرجال بين 18 سنة و 34 سنة من العمر, إذ يفترض أنه إذا ما أدرك العملاء أن المنتج قد حدد موقعه بطريقة حساسة لمشاكلهم فإنهم يعدون ذلك المنتج حلا لهذه المشاكل.

❖ **تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الجودة/السعر:** يتم تثبيت الصورة الذهنية على أساس مستوى معين من الجودة أو السعر, مثال ذلك تثبيت الصورة الذهنية لعطر "Channel N.5" على أنه ذو جودة عالية و سعر مرتفع.

❖ **تثبيت الصورة الذهنية من خلال المناسبات و أسباب الاستخدام:** يزود وصف مستخدمي و مناسبات استخدام المنتج العميل بالمعلومات عن المنتجات التي يراد منافستها, و هكذا حددت مكانة "7UP" على أنه مشروب غير روحي بفضل المناسبات التي يستخدم فيها, مع وجبات الطعام و الأصدقاء و الرياضة و أحداث أخرى, و تمتاز عن المشروبات غير الروحية الأخرى بأنها عديمة اللون في المظهر و لاذعة المذاق, و هما صفتان تتضمنان فائدة إرواء العطش الفائقة.

عند تثبيت الصورة الذهنية لمنتجات أي منظمة يجب أن تتفادى الأخطاء التالية:⁵⁷

- **التقليل من فائدة تثبيت الصورة الذهنية:** و تعني الفشل في عرض فائدة أساسية قوية أو تقديم سبب مرر لشراء العلامة التجارية.
- **المبالغة في فائدة تثبيت الصورة الذهنية:** و يعني تبني تثبيت صورة ذهنية بصورة ضيقة بالقدر الذي يجعل بعض العملاء المحتملين يصرفون النظر عن العلامة التجارية.
- **تثبيت الصورة الذهنية المربكة:** هنا تدعي المنظمة فائدين أو أكثر للمنتج تتعارض مع بعضها البعض.
- **تثبيت الصورة الذهنية فاقدة العلاقة:** ادعاء فائدة يهتم بها القليل من العملاء المرتقبين
- **تثبيت الصورة الذهنية المشكوك فيها:** ادعاء فائدة يشك الناس فيها أو في استطاعة المنظمة على توصيلها لهم.

و تجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المنظمات المنافسة إتباع نفس الإستراتيجيات السابقة الذكر, و من ثم تبدو الجهود التسويقية المنافسة متشابهة, الأمر الذي يتطلب تطوير صورة للمنظمة أو العلامة التجارية قوية و مميزة بحيث تنقل هذه الأخيرة القيمة المميزة للمنتج, و هذا ما سيتم مناقشته في النقطة الموالية.

⁵⁷ كوتلر, كوتلر يتحدث..., مرجع سابق, ص69.

3- تمرکز العلامة التجارية:

يکمن دور التسويق في إدراك هذا الجانب (تمرکز العلامة التجارية), و عدم تخيب اعتقاد العملاء في هذه العلامة من خلال بناء صورة ذهنية لها و المحافظة على الانسجام و التوازن بين مظاهر و معاني العلامة و قيم عملاتها, و يمكن أن تتبع المنظمة إحدى الإستراتيجيات التالية لتثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامة التجارية كما هي موضحة في الشكل التالي⁵⁸:

الشكل رقم (II-9) إستراتيجيات تثبيت القيمة الذهنية للعلامة التجارية.

		السعر			
		أقل	نفسه	أكثر	
الفوائد		أكثر بمقابل أكثر	أكثر بنفس السعر	أكثر بمقابل أقل	أكثر
				نفس الفوائد بسعر أقل	نفسها
				الأقل بأقل كثيرا	أقل

Source : P.Kotler & G.Armstrong : "Principles Of Marketing", 11th ed (New Jersey: pearson prentice Hall, 2005), p 221.

أ- إستراتيجية أكثر بمقابل أكثر: إن تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على مبدأ أكثر لأكثر يمكنه أن يبقى لفترة طويلة طالما أن المنظمة باقية في إظهار بأن منتجها ذات جودة عالية و بإمكانه إكساب العميل مكانة اجتماعية راقية, الأمر الذي يؤدي غالبا إلى أن يفوق السعر الارتفاع الحقيقي في الجودة, غير أن العلامات التجارية "أكثر لأكثر" لا يمكن الاعتماد عليها كثيرا لأنها غالبا ما تغري المقلدين الذين يدعون نفس الجودة و لكن بسعر أقل, كما أن سلع الرفاهية تواجه مخاطر أثناء التدهور الاقتصادي عندما يكون المشتري حذر في صرف نقوده.

ب- إستراتيجية أكثر بنفس السعر: استطاعت المنظمات أن تتصدى لإستراتيجية "أكثر بمقابل أكثر" في العلامات التجارية بتقديمها علامات تدعى أن لها نفس الجودة و الأداء و لكنها بسعر أقل بكثير من العلامات الأصلية, فهي تحاول بذلك تثبيت الصورة الذهنية للقيمة على أساس إظهار مبدأ "أكثر لنفس الشيء" من خلال أنشطتها الترويجية المختلفة.

ج- إستراتيجية المنتج بسعر أقل: إن محلات التخفيض لا تدعي أنها تقدم منتجات راقية, و لكنها تستطيع تقديم علامات تجارية عادية مقابل تخفيضات كبيرة, معتمدة في ذلك على القوة الشرائية الهائلة للمتسوقين.

⁵⁸ Philip Kotler & gary Armstrong Op. Cit, P 221-222.

د- إستراتيجية الأقل بأقل كثيرا: لا تجد معظم المنظمات فرصة تطبيق هذه الإستراتيجية, لأن ذلك يستوجب حذف بعض الخدمات التي تكون مرتبطة بالمنتج الأساسي حتى ينخفض السعر.

و- إستراتيجية أكثر بمقابل أقل: إن القيمة الراجعة لتثبيت الصورة الذهنية لدى الجمهور هي أن تقدم للعملاء الحاليين و المحتملين "أكثر مقابل أقل", فمثلا عند دخول المستهلك إلى محلات "Wal-Mart" فيقابل بتحية ودية ثم يرى عرضا متكاملا و جذاب, و منتجات ذات علامات تجارية معروفة, كما يجد أسعارا منخفضة كل يوم و طريقة ميسرة لسياسة الاسترجاع, ثم يترك المحل و هو يفكر بأن "Wal-Mart" محلات يجد فيها الأكثر مقابل الأقل.

و مما سبق يمكن القول بأن كل علامة تجارية يجب أن تتبنى إستراتيجية تثبيت القيمة الذهنية و المصممة لخدمة احتياجات و رغبات أسواقها المستهدفة, و عادة ما تشغل المنظمة مواقع مختلفة بنجاح في السوق, فيمكن أن تجذب إستراتيجية "أكثر بمقابل أكثر" سوق هدف واحد, بينما تجذب إستراتيجية "الأقل بأقل كثيرا" قطاع سوقي آخر و هكذا.

4-تحليل التمركز:

إن تثبيت الصورة الذهنية للعلامة التجارية يعتمد على كيفية إدراك العملاء له مقابل منتجات المنافسين, حيث يتعرض العملاء إلى كميات هائلة من المنتجات المتنافسة و المتشابهة و البديلة, الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة المقارنة و التقييم ما بينها في كل مرة يرغب فيها الشراء, و لذلك فإن العميل يرسم في ذهنه تصنيفات و تقسيمات للمنتجات البديلة و المنظمات المتنافسة و علاماتها التجارية, أي أن كل منتج يحتل مكانة معينة ضمن التصنيفات المختلفة المرسومة في ذهن العميل, و تتحقق هذه المكانة ضمن تصنيف معين بناء على مجموعة من المدركات و الأحاسيس و المشاعر و التأثيرات العاطفية, العقلية النفسية و غيرها من العوامل⁵⁹.

و تعتبر الخرائط الإدراكية "Les cartes Perceptuelles" إحدى الطرق الهامة في تحليل التمركز **Analyse de Positionnement** و اختيار الإستراتيجية اللازمة, و الخرائط الإدراكية ما هي إلا رسم بياني لإدراكات المستهلكين لبعض مزايا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين أو مقارنة بما يطلبه العميل⁶⁰.

إن القيام برسم الخرائط الإدراكية يتطلب استخدام بحوث التسويق بغرض جمع ثلاثة أنواع من المعلومات من السوق المستهدف, و يتمثل النوع الأول من المعلومات في تحديد مزايا المنتج التي تعد ذات أهمية للعميل, أما النوع الثاني فهي خاصة بمعلومات عن كيفية إدراك العميل لعدد من العلامات البديلة على هذه المزايا ذات

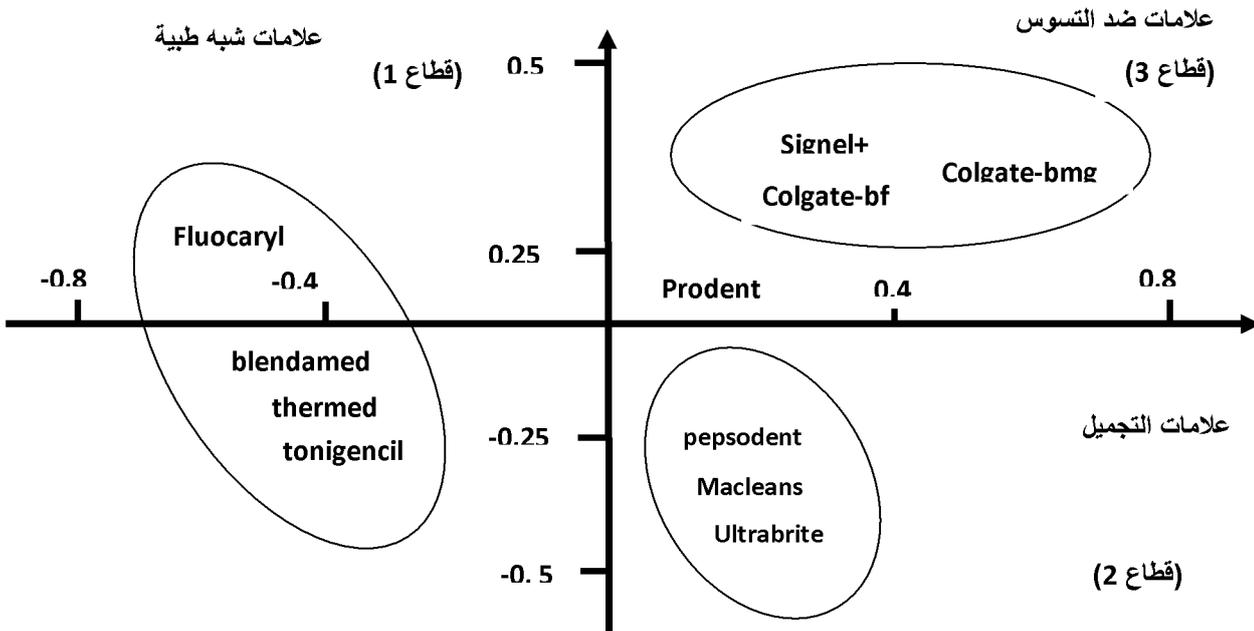
⁵⁹ يوسف أبو فارة, مرجع سبق ذكره, ص162.

⁶⁰ Lambin & Chumpitaz, Op, Cit P180.

الأهمية للعميل, بينما يمثل النوع الثالث من المعلومات المستوى الأمثل الذي يفضله العملاء بالنسبة لهذه المزايا و الواقع أن أي علامة تجارية تقع عند هذا المستوى الأمثل تمثل العلامة التي يفضلها المستهلك عن غيرها من العلامات المماثلة⁶¹.

يعتبر استخدام الخرائط الإدراكية مثال جيد للربط بين سلوك المستهلك و التطبيقات الكمية في حقل التسويق حيث يمكن استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل تأثير العديد من المتغيرات على بعضها البعض من خلال استخدام بيانات يتم جمعها من العملاء في الأسواق المستهدفة⁶², كما قد يستخدم أسلوب تحليل المفاضلة لغربة أعداد كبيرة من المفاهيم و المتغيرات لتحديد ذلك العدد المتغير الذي يحتاج إلى المزيد من الاختبار بالإضافة إلى استخدام المقاييس ثنائية الأبعاد لتحليل نتائج اختبار مفهوم معين باستخدام أوجه التشابه بين المستهلكين أو تصنيف أو ترتيب الأفضليات (الأسبقيات) لعينة المستهلكين المدروسة نحو هذه العلامة أو تلك كما تستخدم أساليب إحصائية أكثر تقدماً لتحليل التمايز و تحليل عوامل التمركز في عملية إعادة التمركز⁶³.

الشكل رقم (10-11) تحليل التمركز لسوق معجون الأسنان



Source: Lambin&Chumpitaz, "Marketing stratégique et opérationnel" :Du marketing à l'orientation-marché, 5^{ème}Ed, DUNOD, Paris, 2002, p 181.

⁶¹اسماعيل السيد, "التسويق", ... مرجع سبق ذكره, ص120. و أيضا:

-Aubrey Wilson, "New direction in marketing", translated by :

خيفين غراد, "اتجاهات جديدة في التسويق", الدار الدولية للنشر و التوزيع, القاهرة, 2000, ص 39-46.

⁶²لمزيد من التفاصيل, أنظر: أحمد شاكر العسكري, "دراسات تسويقية متخصصة", عمان: دار زهران للنشر, 2000, ص56-60.

⁶³محمد ابراهيم عبيدات, "سلوك المستهلك (مدخل إستراتيجي)", الطبعة الثالثة (عمان: دار وائل للنشر, 2001), ص 62.

يلاحظ من الشكل أعلاه تقسيم سوق معجون الأسنان إلى ثلاثة قطاعات مختلفة: قطاع الشبه صحي, و الذي يشمل العلامات التجارية المباعة في الصيدليات, حيث يكون سعرها مرتفع و التي تركز على حماية اللثة كميزة في المنتج, قطاع العلامات التي تركز على الناحية التجميلية, أين تكون خصائص مثل الرائحة المنعشة و الذوق, بالإضافة إلى الإعلان و التغليف الجذاب, القطاع الخاص بالعلامات التي تركز على التسوس و بياض الأسنان مع ملائمتها للأطفال و احتوائه للفليور, و يمثل القطاع الثالث القطاع الأكثر جاذبية لأنه ركز على المزايا الجدية و الخاصة بحماية الأسنان.

إن هذا النوع من التحليل يسمح بتحليل السوق لمعرفة إدراكات المستهلكين لمختلف العلامات التجارية و مراقبة من خلال استخدام نموذج الفجوة الإستراتيجية إذا كانت إستراتيجية التمركز حققت الأهداف المرجوة منها, فإذا لم يتحقق التمركز المطلوب خاصة إذا حدثت تغييرات في السوق المستهدف (أذواق المستهلكين) أو في المنتج (أي الميزة التنافسية) أو الاثنان معاً, فإنه ينبغي العمل على إعادة التمركز "Repositionnement" من خلال مراجعة إستراتيجيات التمركز الحالية و إعداد و تطوير إستراتيجيات تمركز جديدة.

IV: دور التسويق في رفع الميزة التنافسية:

اهتم التسويق بصفة دائمة بالمنافسة, إلا أن هذا الاعتراف كان شكلياً في الغالب فقد ركز الباحثين في مجال التسويق خلال الثلاث العقود الماضية على الاعتقاد بأن إشباع حاجات المستهلك هي السبيل إلى تحقيق الربح و كانت الرسالة الواضحة للمفهوم التسويقي هي "اعرف أولائك العملاء" بدلا من "اعرف أولائك المنافسين", إلا أن السنوات الماضية قد شهدت تحولا كبيرا في توجيه فلسفة التسويق, و أصبح الفكر الإستراتيجي هو محور الاهتمام, و من ثم تحولت الأنظار إلى دراسة المنافسة.

و من خلال ما سبق سنتطرق في هذا الجزء من البحث إلى التسويق التنافسي إضافة إلى أهمية التسويق في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- التسويق التنافسي:

لقد أصبح تقييم الموقف التنافسي و وضع الإستراتيجيات اللازمة للهجوم و الدفاع تسيطر على الخطط السنوية لكبار المنظمات في الوقت الحالي, و التي لم يكن يذكر فيها اسم المنافسة منذ عقد مضى فقط.

و من هذا المنطلق أصبح يناط بالتسويق في ظروف المنافسة الحالية أن يتعامل مع أسواق متقلبة و منافسة شديدة و أن يحقق نتائج ليست فقط مرضية بل أن يحقق الامتياز و يصبح صائدا للجوائز, من بينها:⁶⁴

- جائزة التحالف "Prime a l'alliance/coopetitivité/co-branding" (أعداء الأمس أصبحوا حلفاء).

- جائزة التسويق حسب الطلب "Prime au sur-mesure".

- جائزة تزايد توسع الأسواق "Prime a la transvalité croissant des marches".

- جائزة قصر قناة التوزيع "Prime croissante au court-circuitage des circuit classiques".

- جائزة إعادة إخراج أفكار ذات معاني جيدة "Prime a la redécouverte de notions pleines de bon sens" (الواصل أولا إلى السوق).

- جائزة المخاطرة "Prime a la prise de risque".

- جائزة مواجهة المجهول "Prime a la quête de l'inconnu".

- جائزة الابتكار "Prime a l'innovation" التي تواجه المزيغ التقليدي (4Ps) لتعوضه بحرف واحد هو حرف "ا" و يمثل في آن واحد الابتكار (Innovation) أو التكامل (Intégration) أو الخلود (Immortalité).

و كان تطور مفهوم "إدارة المنافسة" (Compétition Management) بمثابة تأكيد على مجموعة مهمة من الأنشطة تتم من خلالها رسم إستراتيجية تنافسية متكاملة تتضمن اختيار المجال التنافسي المناسب, تحديد المنافسين موضع الاعتبار, اختيار أدوات المنافسة و توقيت البرامج التنافسية و تدير الآليات اللازمة لتنفيذها و بذلك تصبح إدارة المنافسة هي في الأساس تطبيق لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة متضمنا تحديد المستوى المستهدف من التنافسية و قياس المستوى الفعلي لها بما يساعد تحديد الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن مستوى القدرة التنافسية المستهدفة و اختيار سبل معالجتها⁶⁵.

إن امتلاك المنظمة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها و استثمارها لتحقيق النتائج المتميزة التي تعد بها مثل تلك القدرات عادة, و لكن يتوقف الأمر بدرجة بالغة الأهمية على أسلوب الإدارة في التعامل مع قضية التنافسية و طريقة التفكير التي تحكم قراراتها في هذا الخصوص, و لعل ذلك يعتبر السبب في التفرقة

⁶⁴ E.Auckenthaler et p. D'huy, « le renouveau du marketing passera par l'innovation de rupture » Revue Française du marketing Adatem, N 164 (1997), p59-60.

⁶⁵ علي السلمي, "خواطر في الإدارة المعاصرة", دار غريب للنشر, القاهرة, 2001, ص46.

بين مفهوم "الميزة النسبية" التي اعتادت أدبيات علم الاقتصاد التأكيد عليها في الماضي باعتبارها مبرر للتخصص و أساس للتفوق في التجارة الدولية, و مفهوم "الميزة التنافسية" الذي تروج له أدبيات الإدارة الإستراتيجية و هو المفهوم الذي تبناه المنظمات الحديثة في ترتيب أوضاعها التنافسية⁶⁶.

و في الأساس يحول التسويق التنافسي التوجيه من الانجاز المطلق إلى الانجاز النسبي, و بدلا من النظر فقط لتأثير تصرف معين على المنظمة القائمة بهذا التصرف, فإن التسويق التنافسي يدرس أثر ذلك في علاقته بالمنافس, و يتمثل الغرض من ذلك في محاولة كسب ميزة تنافسية, على اعتبار أن ذلك سوف يؤدي إلى السيطرة على السوق و من ثم تعظيم الربح, و في حين يؤدي فقدان هذه الميزة إلى تقلص السوق و تحقيق الخسائر, و مما سبق فإن مجرد تحقيق إنجاز جيد في الأجل القصير قد لا يكون كافيا إذا ما كان أداء المنافس هو الأفضل.

و بالنظر إلى الميزة التنافسية باعتبارها المدخل لتحقيق الربح, فإن توسيع مجال السوق التي تتمتع فيه المنظمة بوجود ميزة تنافسية و تقوية تلك الميزة يصبح محل التركيز أو بؤرة الاهتمام في إستراتيجية التسويق, و يصبح الموقف التنافسي أهم و أفضل الأصول المتاحة لدى المنظمة, و يؤكد "Wilson" في مقدمته لإحدى الدراسات على ما سبق في قوله بأن سوء النتائج و تحقيق الخسائر قد لا يكون بالدرجة الأولى نتيجة انخفاض الإنتاجية أو تخلف التكنولوجيا بقدر ما يكمن في فشل المنظمة في أن تكون منافسا قويا⁶⁷.

نستنتج بأنه يمكن أن تعالج إشكالية التنافسية في المنظمات بالتوجهات الحديثة في التسويق, و يتم ذلك من خلال الدور الذي يؤديه التسويق عند تفعيله للقدرات التنافسية, و بخاصة عند ملاحظة مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في اختيار و تحديد المزايا التنافسية أثناء تحديد المركز السوقي للمنظمة و المنتج و العلامة التجارية, و منه سحاول في النقطة الموالية إبراز أهمية التسويق في تحسين الميزة التنافسية.

2-أهمية التسويق في تحسين الميزة التنافسية:

شهد العالم في نهاية السبعينات من القرن العشرين تطورا مذهلا في فكر و ممارسة التسويق, فمن خلال هذا التطور حدث تحول جذري في فنون الممارسة و أساليب الاتصال و الإقناع و مجالات و عناصر الجذب التسويقي و هو أحد أهم المجالات الرئيسية لبناء الميزة التنافسية, بل إنه الأساس الناجح لكل منظمة تسعى للبقاء و التوسع المستقبلي من خلال مجارات المنافسة التي تشتد من حولها, فبالإضافة لكون التسويق نشاط أساسي في الربط بين المنتج و الزبون فهو يقوم أيضا بجملة من الجهود الأخرى و هي:

⁶⁶لمزيد من التفاصيل ارجع إلى, على السلمي, "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية", دار غريب, القاهرة, 2001, ص108.
⁶⁷نقلا عن: توفيق محمد عبدالمحسن, "بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية", دار الفكر العربي, القاهرة, 2004, ص152.

1- تطوير المنتجات و محاولة جعلها أفضل و أحسن من المنتجات المنافسة في تحقيق أكبر إشباع لحاجات و رغبات الزبائن.

2- ترويج المنتجات وفق نظام اتصال فعال يتم من خلاله نقل و إيصال و تبادل كم معتبر من البيانات و المعلومات و الحقائق و الأفكار و المواقف من المنتجات التي تكون المنظمة بصدد تسويقها من خلال الاعتماد على جهود كل من رجال البيع و مندوبي المبيعات المؤهلين بصورة جيدة.

■ حملات الإعلان و النشر و التثقيف الجماهيرية المبنية على المعلومات الجذابة و الأمنيات الشيقة و التي تغطي مجال اهتمام الزبائن.

■ تقوية العلاقات العامة مع المجتمع و مؤسساته و منظماته من خلال المساهمة في التخفيف من مشاكله و تقديم المساعدات للمحتاجين و بالتالي زيادة تأثير رسالة المشروع في المجتمع المحيط به.

3- توزيع المنتجات بالاعتماد على منافذ توزيع فعالة, تتواجد بقوة في السوق و ذلك باستخدام سياسات توزيع فعالة بالاعتماد على وسائل المنظمة أو بالتعاون مع وكلاء خارجيين أو مندوبي بيع جوالين يمتلكون الحس و المهارة لتحقيق الصفقات و الوصول إلى رفع إجمالي المبيعات دون إغفال تجميع البيانات و المعلومات الضرورية عن السوق من خلال التعرف على انطباعات و توقعات و آراء المستهلكين في منتجات المنظمة و الخدمات المرفقة و كذا المنتجات المنافسة, و تزويد خبراء الإنتاج و إطارات مراكز البحث و التطوير بها بغرض استغلالها لتطوير المنتجات و إدخال تحسينات عليها.

4- تسعير المنتجات بالاعتماد على استخدام سياسات تسعير منشطة و محفزة, تتناسب مع دخل المستهلك من خلال التركيز على الجزء المخصص من هذا الدخل لاستهلاك المنتجات بالاعتماد على سياسات تسعير مناسبة و تنوعها حسب الحاجة إلى ذلك, حيث يتطلب النشاط التسويقي معرفة جيدة و تجربة معتبرة لصقل الخبرات و تطوير المهارات لتحسين ظروف عمل رجال البيع و تنمية قدراتهم التفاوضية سواء في السوق المحلية أو الأسواق الدولية, لذا كانت عملية تحسين الميزة التنافسية الملموسة في مجال التسويق تتجه إلى الابتكار التسويقي القائم على دراسات السوق, العملاء, المنافسين, من خلال ابتكار سياسات تسويقية فعالة تلمس مختلف عناصر المزيج التسويقي للوصول إلى تسويق محلي نشط و كثيف من خلال إيصال المنتجات في الوقت و المكان المناسبين و بالكمية المطلوبة, دوليا بالاعتماد تسويق عالي المردودية و التأثير للرفع من قدرة المنظمة على النفاذ إلى هذه الأسواق و العمل على إشباع حاجات المتعاملين معها, للوصول إلى تحقيق رضاهم عن المنتجات للمنظمات التي يقومون بالتعامل معها لكسب ولائهم.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل فقد تم التوصل إلى أنه من أجل تحقيق أي مؤسسة خدمية النجاح في ميدانها التجاري ينبغي عليها القيام بوضع إستراتيجية تسويقية و التي تهدف من خلالها إلى تحقيق الريادة و السيطرة على مستوى القطاع السوقي الذي تعمل فيه, و لهذا الأساس تعتبر الانطلاقة الأساسية لرصد و فهم كل الخطوات التي تسعى من خلالها تلکم المؤسسات إلى بناء و إنتاج خدمات ترقى بالمستوى و النهج المطلوب من طرفهم في معرفة و فهم الخدمات التسويقية, و ما هي السبل التي تتمكن من خلالها المؤسسة من التحسين منها, و هذا بغية تحقيق التميز و القضاء الكلي على منافسيها.

و يتطلب بناء المؤسسة لميزة تنافسية في قطاع سوقي محدد قيام التسويق بدوره الإستراتيجي في إطار محتوى إستراتيجيات الأعمال في محاولة منه لخلق مكانة معينة للمنظمة و المنتج و العلامة التجارية في ذهن العميل عن طريق ربط المنتج بالمزايا و المنافع التي يحققها أكبر و أفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة.

و من أجل تحقيق المكانة المطلوبة يجب أن يقوم التسويق بتحديد مجموعة من المزايا التنافسية المحتملة من خلال إحدى إستراتيجيات التمرکز السوقي "تمرکز المؤسسة", و التي يمكن على أساسها بناء وضع معين في السوق و من ثم تثبيت الصورة الذهنية العريضة للمؤسسة, ثم بعد ذلك يتم اختيار المزايا التنافسية الملائمة منها و التي يمكن تحقيقها من خلال إحدى إستراتيجيات تمرکز المنتج حتى تعبر عن ميزة أو مزايا معينة موجودة في منتجها دون المنتجات الأخرى, و ذلك من خلال تركيزها على بعض الأبعاد التنافسية و وضعها ضمن أسبقيات محددة.

و عليه يمثل التميز عن المنافسين مصدر القيم و المنافع الأعلى للعملاء و إرضائهم, الأمر الذي يكسب المؤسسة أرباحا و قدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق مزيد من التميز و الاختلاف, و من ثم تعمل المؤسسة على الرفع من ميزتها التنافسية, و من بين أهم المؤسسات التي يمكن تسليط الضوء عليها لتحقيق هذا الغرض هي مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس", و سيتم التفصيل في كل هذا من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

للماتفه النقال

بمؤسسة موريليس

مقدمة:

إن التطورات التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أدت بها إلى التفكير الجاد بالسبل الكفيلة باستمرارية نشاطها و بقائها في السوق, فانفتاح الأسواق على المنافسة بعد احتكارها لسنوات طوال يشكل صعوبة أمام المؤسسات المحتكرة سابقا نظرا لعدم خبرتها في مجال المنافسة, و خير مثال على ذلك قطاع الاتصالات الذي ظل محتكرا بشقيه اتصالات الهاتف الثابت و اتصالات الهاتف النقال, و نظرا للتغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي و الذي يعتبر الاقتصاد الجزائري جزء منه و بالتالي فهو ليس بمنأى عن هذه التغيرات التي أدت إلى تحرير قطاع الاتصالات الجزائرية و انفتاحها على المنافسة.

و نتيجة لهذا الانفتاح و جب على المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات و لاسيما اتصالات الهاتف النقال الذي تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم أن تهتم بواقع و مستقبل المؤسسة الجزائرية من أجل ترقية و تحسين ميزات التنافسية, و يتسنى ذلك من خلال تطبيق السياسات التسويقية و التي تؤثر بشكل أو بآخر على تنافسيتها و أدائها في السوق.

و سنحاول من خلال هذا الفصل إلى إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة " دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر", و قد قمنا باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس" كدراسة ميدانية لهذا البحث, و لذلك قمنا بتجزئة هذا الفصل إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة على قطاع الاتصالات في الجزائر.

المبحث الثاني: دراسة تسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس".

المبحث الثالث: الدراسة الاستقصائية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس"

خاتمة الفصل.

المبحث الأول: نظرة عامة على قطاع الاتصالات في الجزائر:

عرف قطاع الاتصالات عدة تغيرات في السنوات الأخيرة, و خاصة بعد الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها البلاد, لهذا حاولنا إعطاء نظرة عامة حول قطاع الاتصالات في الجزائر, و هذا من خلال التطرق إلى نشأة و تطور القطاع.

I- نشأة ومهام قطاع الاتصالات في الجزائر:

كان قطاع البريد و المواصلات في الجزائر مسيرا من طرف الإدارة الفرنسية حتى 23 جويلية 1962, أين تحول التسيير للإدارة الجزائرية بواسطة المرسوم رقم 62-01 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962, حيث ورثت إدارة البريد و المواصلات الجزائرية عن النظام الفرنسي معظم التشريعات المتعلقة بخدمات هذا القطاع, و استمر نشاطها بصفة عادية حتى سنة 1975, أين تم إصدار الأمر 75-89 المؤرخ في 30 سبتمبر 1975 و المتضمن قانون وزارة البريد و المواصلات الذي يحدد بدقة صلاحية و مهام قطاع البريد و المواصلات في الجزائر, حيث أعطى الأمر 75-89 للوزارة حق الاحتكار لجميع الخدمات البريدية و خدمات المواصلات, إذ أنه لا يمكن لأي شخص القيام بنشاط من هذا النوع إلا بعد الحصول على رخصة من قبل وزارة البريد و المواصلات, كما تم تعديل القوانين المسيرة لهذه الوزارة عن طريق إصدار المرسوم رقم 83-65 المؤرخ في 01 جانفي 1983, و الذي يحدد كيفية تنظيم إدارة البريد و المواصلات, و منذ هذا التاريخ عرف قطاع البريد و المواصلات عدة تحولات باعتباره قطاع عمومي.

II- سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية:

أنشئت سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية في إطار تحرير أسواق البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية, حيث كرس القانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية انفتاحها على المنافسة و على ترقية مشاركة الاستثمارات الخاصة في هذه الأسواق.

1-11: مهام سلطة الضبط للبريد و المواصلات:

تتمثل مهام سلطة الضبط للبريد و المواصلات في النقاط التالية:¹

- السهر على احترام إطار و كفاءات ضبط نشاطات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- السهر على وجود منافسة فعلية و مشروعة في سوقي البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- اتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين.
- العمل على تطبيق دفاتر الشروط نفسها تماما على كل المتعاملين و ضمان التساوي بينهم.
- توفير تقاسم منشآت المواصلات السلوكية و اللاسلوكية مع احترام حق الملكية.
- تخطيط و تسيير و تخصيص و مراقبة استعمال الذبذبات من الحزم التي منحت لها مع احترام مبدأ عدم التمييز.
- إعداد مخطط وطني للترقيم و دراسة طلبات الأرقام و منحها للمتعاملين.
- المصادقة على عروض التوصيل البيئي المرجعية.
- الانفراد بقيادة إجراءات المزايدة أو المناقصة الخاصة بمنح رخص إقامة أو استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلوكية و اللاسلوكية الخاضعة لنظام الرخصة.
- تحديد القواعد القابلة للتطبيق من طرفي متعاملي الشبكات العمومية للمواصلات السلوكية و اللاسلوكية لتحديد تعريفه الخدمات المقدمة للمواطنين.
- منح رخص الاستغلال و اعتماد تجهيزات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و تحديد المواصفات و المقاييس الواجب توفرها فيها.
- تسيير أموال الخدمات الشاملة.
- إجراء أي مراقبة وفقا للقانون و لدفاتر الشروط الخاصة بالمتعاملين.
- المشاركة في تحضير و تحديد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية في مجالي البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- الفصل في النزاعات فيما يتعلق بالتوصيل البيئي.
- التحكيم في النزاعات القائمة بين المتعاملين أو مع المستعملين.
- إبداء رأيها في جميع القضايا المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية سيما منها المتعلقة بتحديد التعريفه القصى الخاصة بالخدمة الشاملة.

¹- صغور مسعود, "انفتاح قطاع الاتصالات في الجزائر على الاستثمار الأجنبي المباشر خلال الفترة 2002/2005", رسالة ماجستير في علوم التسيير, جامعة الجزائر 2006, ص 111.

2-2: تنظيم سلطة الضبط للبريد و المواصلات:

من أجل تحقيق مهامها بكل استقلالية تتمتع سلطة الضبط للبريد و المواصلات بأجهزة تتشكل من مجلس و مدير عام يعينهما و ينصبهما رئيس الجمهورية.

كما يعين المجلس من طرف رئيس الجمهورية و يتمتع المجلس بكل السلطات و الصلاحيات من أجل تحقيق مهامه, فهو يتخذ القرارات على أساس أغلبية أعضائه, و في حالة التساوي بين الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحاً.

3-2: وسائل سلطة الضبط للبريد و المواصلات:

بغية الحفاظ على استقلاليتها تتوفر سلطة الضبط على موارد مالية خاصة تتشكل أساساً من:²

- مكافآت مقابل أداء خدمات و اتاوي.
- نسبة مئوية من ناتج المقابل المالي عند منح كل رخصة.
- مساهمة المتعاملين في تمويل الخدمة الشاملة للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

و استهلكت سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية منذ نشأتها سنة 2000 نشاطها بفتح المجال أمام إقامة متعاملين و مقدمي خدمات جدد بشكل تدريجي في الأقسام المرشحة لتفتح على المنافسة في قطاع البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية على رزنامة افتتاح من الفترة 2000 إلى 2005 و قد سمح هذا البرنامج الذي تم التقييد به بشكل ناجح بترقية الاستثمار و نمو القطاع.

و الجدول التالي يظهر بعض الرخص التي منحتها سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية للمتعاملين و مقدمي الخدمات للفترة 2000 - 2005.

²صغور مسعود, مرجع سبق ذكره, ص 113.

الجدول رقم (III-1): الرخص الممنوحة للمتعاملين للفترة 2001-2005.

القسم	المتعامل	مبلغ الرخصة	مدة الرخصة
الهاتف النقال	اوراسكوم لاتصالات الجزائر 2001.	737 مليون دولار	15 سنة
الهاتف النقال	الوطنية لاتصالات الجزائر 2004.	421 مليون دولار	15 سنة
V SAT	اوراسكوم لاتصالات الجزائر 2004. ديفونا لاتصالات الجزائر 2004.	205 مليون دولار	10 سنوات
هوائي الساتل صغير الحجم		205 مليون دولار	10 سنوات
Gmpcs	الثريا ساتيليت الجزائر 2005. الفرنسية للاتصالات 2005.	180000 دولار. 180000 دولار.	10 سنوات 10 سنوات
الهاتف الثابت الدولي بين المدن و المحلي	اتصالات الجزائر. الرابعة المصرية للاتصالات.	65 مليون دولار.	15 سنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية نشرة فصلية جويلية 2005.

-من الجدول نلاحظ أنه عندما فتح المجال للاستثمار في البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية سجلت سلطة الضبط منح رخص للاستغلال في الهاتف النقال, فكانت أولها لشركة "اوراسكوم تيليكوم" المصرية و ذلك بداية من سنة 2001 بقيمة 737 مليون دولار.

توالت بعد ذلك الرخص الممنوحة للمتعاملين, حيث استفادت الوطنية للاتصالات الكويتية من رخص الهاتف النقال الثانية سنة 2004 و في نفس السنة استفادت "ديفونا للاتصالات" من رخصة هوائي الساتل صغير الحجم كما تم العمل بنظام Gmpcs, و الذي يتمثل في استخدام الأقمار الصناعية في الاتصالات بالهاتف النقال و استفادت منه "الثريا ساتيليت" عام 2005 و كذا الفرنسية للاتصالات.

III- تطور قطاع الاتصالات في الجزائر:

ارتأينا دراسة تطور قطاع الاتصالات في الجزائر إلى مرحلة ما قبل صدور قانون (2000-03) و ما بعده, حيث يعتبر هذا القانون بمثابة نقطة التحول الذي شهدها هذا القطاع.

III-1: قبل صدور القانون 2000-03.

III-1-1: الفترة ما بين 1970-1979:

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر قفزة كمية و نوعية, و كان هذا بفضل المخطط الرباعي الأول

(1970-1973) و الثاني (1974-1977), و اللذان كانا يهدفان إلى:³

- مد الشبكات الهاتفية داخل التراب الوطني و كذا فك العزلة عن المناطق الريفية.
- رفع الكثافة الهاتفية.
- وضع كابلات دولية بين الجزائر و دول المغرب العربي و كذا بعض الدول الأوربية.
- حيث بلغ عدد المشتركين في شبكة الهاتف سنة 1977 ما يقارب 259 477 مشترك.

III-1-2: الفترة ما بين 1980-1989:

حيث تم وضع المخطط الخماسي الأول (1980-1984) و المخطط الخماسي الثاني (1985-1989) و يمكن تلخيص هذه الفترة بالمؤشرات التالية:⁴

- بلغ عدد الخطوط الهاتفية 998 690 خط في نهاية 1989, أي بكثافة هاتفية تصل إلى 3%.
- توسيع شبكة الهواتف العمومية, حيث بلغت 7000 هاتف عمومي في نهاية سنة 1989.

III-1-3: الفترة ما بين 1990-1999:

تميزت فترة التسعينات باتجاه إدارة البريد و المواصلات نحو عصرنة و تحديث القطاع, و يمكن تلخيص أهم المؤشرات كما يلي:⁵

- تم إيصال 16 ألف (16000) مشترك في الهاتف الثابت بكثافة تقدر ب5,4%.
- إدخال خدمات الهاتف النقال, حيث بلغ عدد المشتركين 18 ألف (18000) مشترك نهاية سنة 1999.
- و حتى سنة 2000 بقي هذا القطاع خاضعا لوصاية وزارة البريد و المواصلات, و لم يكن هناك فصل حقيقي و هيكلي بين النشاط الخاص بالبريد و النشاط الخاص بالمواصلات السلكية و اللاسلكية, إلا بعد سنة 2000, حيث تم إنشاء شركة اتصالات الجزائر التي تنشط في استغلال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و هي شركة ذات أسهم, و بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري بالنسبة للبريد, و هذا وفقا للقانون (2000-03) الذي فرق بين عمودي القطاع.

³ Annuaire statistiques télécommunication 1974-1983(12 édition), UIT Genève 1985.

⁴ -Bilan des télécommunication 1980-1989, MPTT.

⁵ خواني ليلي, خواني ليلي, "إشكالية خصوصية قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر", رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 2000, ص12-16.

III-2: بعد صدور القانون 03-2000:

عرف قطاع الاتصالات في هذه الفترة عدة إصلاحات لمواكبة التطور الحاصل في المحيط العالمي, إذ عملت الدولة الجزائرية على تحسين هذا القطاع من خلال إيفاد التكنولوجيا المرتبطة بهذا القطاع, و كذا بعض الإصلاحات, و من بين الإصلاحات التي مست هذا القطاع هو الانفتاح الذي تجسد بناءا على قانون (03-2000) و الذي حدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

حيث فرق القانون (03-2000) بين عمودي القطاع و أعطى كتلتين مختلفتين, المتعامل التاريخي "اتصالات الجزائر" و هي شركة ذات أسهم, بالنسبة للاتصالات السلكية و اللاسلكية, و "بريد الجزائر" و هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي بالنسبة للبريد, كما تم تأسيس سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية للسهر على حماية المصلحة العامة و الرقابة على هذا القطاع.

و نظرا لما شهده قطاع البريد و المواصلات من تطورات على وجه العموم و الاتصالات على وجه الخصوص خاصة اتصالات الهاتف النقال, فقد تم فتح هذا المجال للمنافسة بين مختلف المؤسسات التي يمكنها أن تحقق الشروط المفروضة من الوزارة الوصية و بالضبط من سلطة الضبط, إذ عرف قطاع الهاتف النقال دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم تيليكوم الجزائر" باسم "جيزي", حيث حصل على رخصة استغلال بتاريخ 2001/07/11 حيث تم استغلال شبكة جيزي لأول مرة بتاريخ 2002/02/15,⁶ و تلاها المتعامل "الوطنية لاتصالات الجزائر" باسم "نجمة" إذ حصل هو الآخر على رخصة استغلال بتاريخ 2003/12/02,⁷ إلا أنه استغل شبكته لأول مرة بتاريخ 2004/08/25. بالإضافة إلى المتعامل التاريخي "اتصالات الجزائر" باسم "موبيليس" الذي تم إنشائه كفرع لاتصالات الجزائر بتاريخ 2003/08/03.⁸

و لقد تم إعطاء سند حقيقي للتحويل الذي نتج عن التحويل الاقتصادي ككل, و يتمثل هذا السند في:

- استفادة القطاع من القوانين المشجعة للاستثمار على وجه عام و الذي يخص المؤسسات الوطنية.
- استفادة القطاع من القوانين المشجعة للاستثمار الأجنبي و الذي يهتم بوجه عام بالمؤسسات الأجنبية.
- ساهم قطاع الاتصالات في الجزائر بنسبة كبيرة في إنعاش النشاط الاقتصادي, و سنحاول من خلال الجداول الموالية تقديم تقييم عام لسوق الهاتف النقال بالجزائر.

⁶ www.djezzy.com.

⁷ www.nedjma.dz.

⁸ www.mobilis.dz

تقييم عام لسوق الهاتف النقال بالجزائر⁹

1-الجدول رقم (III-2) يوضح رقم أعمال المتعاملين الثلاثة:

2008	2007	2006	2005	2004	مليون دينار
46600	48361	27000	25178	20981	اتصالات الجزائر للهاتف النقال "ATM"
138820	126731	114930	83610	55332	أوراسكوم تليكوم "OTA"
30416	24997	18558	10659	1006	الوطنية لاتصالات الجزائر "WTA"
61537	-	-	-	-	اتصالات الجزائر "AT"

المصدر: ARPT 2009

ARPT: Autorité De Régulation De La Poste & Des Télécommunication

2-الجدول رقم (III-3) يوضح عدد مشتركى سوق الهاتف النقال

سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	عدد مشتركى الهاتف النقال
9347615	9237199	8912127	8714110	موبيليس
14726081	14760298	14676761	14539873	جيزي
5939019	5909026	5821553	5783746	نجمة
30012715	29906523	29410441	29037729	المجموع

المصدر: ARPT 2009

3-الجدول رقم (III-4) يوضح الحصة السوقية لكل متعامل.

سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	الحصة السوقية
%31.1	%30.9	%30.3	%30.0	موبيليس
%49.1	%49.3	%49.9	%50.1	جيزي
%19.8	%19.8	%19.8	%19.9	نجمة
%100	%100	%100	%100	المجموع

المصدر: ARPT 2009

⁹-أنظر الملحق رقم (01).

4-الجدول رقم (III-5) يوضح نمط الاشتراك بالنسبة للمتعاملين

سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	الدفع المسبق/الدفع المؤجل
%94.8	%94.7	%94.8	%94.6	الدفع المسبق
%5.2	%5.3	%5.2	%5.4	الدفع المؤجل

المصدر: ARPT 2009

5-الجدول رقم (III-6) مشتركى الدفع المسبق بالنسبة لكل متعامل.

سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	اشترك الدفع المسبق
8753422	8659428	8342988	8162629	موبيليس
14114933	14143893	14054602	13914150	جيزي
5572621	5523409	5480755	5386162	نجمة
28440976	28326730	27878345	27462941	المجموع

المصدر: ARPT 2009

6-الجدول رقم (III-7) مشتركى الدفع المؤجل بالنسبة لكل متعامل.

سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	اشترك الدفع المؤجل
594193	577771	569139	551481	موبيليس
611148	616405	622159	625723	جيزي
366398	385617	340798	397584	نجمة
1571739	1579793	1532096	1574788	المجموع

المصدر: ARPT 2009

7-تغطية و تجهيزات سوق الهاتف النقال بالجزائر:

إن تغطية و تجهيزات سوق الهاتف النقال بالجزائر تتمثل في كل من:

- مركز تحويل الخدمات "MSC".
- مركز خدمة المكالمات "BTS".
- محطة مراقبة الخدمات "BSC".

❖ الجدول رقم (III-8) يوضح عدد مراكز تحويل الخدمات "MSC" بالنسبة لكل متعامل.

سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	"MSC" " Mutating Services Centre "	مركز تحويل الخدمات
72	72	72	72		موبيليس
339	336	332	332		جيزي
59	59	59	59		نجمة
470	467	463	463		المجموع

المصدر: ARPT 2009.

❖ الجدول رقم (III-9) يوضح عدد محطات خدمة المكالمات "BTS" بالنسبة لكل متعامل.

سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	"Bas Télécommunications services" "BTS"	محطة خدمة المكالمات
4791	4742	4742	4669		موبيليس
7348	7277	7212	7155		جيزي
2844	2841	2713	2787		نجمة
14983	14860	14667	14611		المجموع

المصدر: ARPT 2009.

❖ الجدول رقم (III-10) يوضح عدد محطات مراقبة الخدمات "BSC" بالنسبة لكل متعامل.

سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	"BSC" " Base Services Control "	محطة مراقبة الخدمات
72	72	72	72		موبيليس
339	336	332	332		جيزي
59	59	59	59		نجمة

ARPT 2009

-من خلال الجداول السابقة نلاحظ في كل الإحصائيات التي شملتها تحتل فيها مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر و المثلة في فرعها التجاري "جيزي" المرتبة الأولى, ثم تأتي في المرتبة الثانية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال و المثلة في فرعها التجاري "موبيليس", ثم تأتي في المرتبة الأخيرة مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر و المثلة في فرعها التجاري "نجمة", و هذا ما يدل على أن المنافس الأول للمتعامل موبيليس هو المتعامل جيزي, ما يعني أنه على المتعامل موبيليس يجب أن يعمل على تدارك حصته السوقية بوضع خطط واستراتيجيات تسويقية جد فعالة و استغلال كل الفرص المتاحة لديه وتجنب كل التهديدات من طرف منافسيه في السوق.

-و هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تساهم بدرجة كبيرة في تحسين و تطوير وضعية المتعامل موبيليس

و جعله الرائد في مجال الهاتف النقال بالجزائر نذكر منها ما يلي:

➤ الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى المتعامل "موبيليس".

➤ يعتبر المتعامل التاريخي في الجزائر.

➤ يعتبر الرائد في مجال التغطية "97.6%" في سوق الهاتف النقال.

➤ يعتبر المتعامل الوطني الوحيد في الجزائر, هذه الميزة لها تأثير كبير على نفسية المشتركين الذين يجذبون استهلاك و استغلال كل ما هو وطني.

- كل هذه العوامل قد يكون لها تأثير كبير في تحسين و تطوير وضعية المتعامل موبيليس و جعله الرائد في مجال الهاتف النقال بالجزائر, و ستتطرق بالتفصيل للحديث عن المتعامل موبيليس من خلال العنصر الموالي.

المبحث الثاني: دراسة تسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس":

من خلال هذا العنصر سنتطرق إلى كل الخطوات التي قامت بها مؤسسة موبيليس منذ بداية نشاطها إلى غاية سنة 2010, و هذا من خلال التطرق إلى العناصر الموالية:

I- تطور مؤسسة موبيليس, تنظيمها, أهدافها:

شركة موبيليس فرع من شركة اتصالات الجزائر و هي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر, تتكون من مزيج واسع الاستعمال مع تكنولوجيات حديثة في وسط قطاع الاتصالات.

I-1: تعريف مؤسسة موبيليس و تطورها:

ظهرت شركة موبيليس في أوت من سنة 2003 كشركة تابعة للدولة الجزائرية في ميدان الاتصالات للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر ب100.000.000 دج موزعة على 1.000 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم و هي تابعة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول و الأخير في مجال الاتصالات في الجزائر التي تعرض لزيائنها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة و بجودة عالية, و تحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر باعتباره المتعامل الأول في مجال الاتصال حيث أن موبيليس هو الاسم التجاري لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

إن مؤسسة البريد و المواصلات هي المؤسسة الأم لكل تعاملات الاتصال و البريد في الجزائر, و مع تطور التكنولوجيات و اتساع رقعة الاتصال و البريد ارتأت هذه الأخيرة إلى إصدار أمر تقسيم الشركة إلى فرعين و هما¹⁰:

اتصالات الجزائر: و هي المسؤولة عن عمليات الاتصال في الجزائر سواء كان الاتصال من الثابت أو النقال.

بريد الجزائر: و هي المسؤولة عن كل العمليات البريد في الجزائر.

¹⁰ - الأستاذ سليم سعادي "كتاب المنافسة في سوق الهاتف النقال", دار الحديث للكتاب الجزائر, ص 123, 124, 125, ط 2008.

و إن أول ظهور للهاتف النقال في الجزائر يعتبر قديم نوعا ما, حيث كان أول ظهور للهاتف النقال في الجزائر في سنة 1997, كان يعتمد على شبكة محلية للبت و الإرسال دون استعمال بطاقة السيم, أي بواسطة رمز يدخل في الجهاز ليصبح في عملية إرسال و استقبال الموجات و الذي يحمل رقم كان يشبه رقم الهاتف الثابت و هي التي عرفت باسم: **(NMT) Nordic Mobile Telephone** .

ثم تطورت الشبكة و أصبحت بواسطة تكنولوجيا الأقمار الصناعية, و اتصالات اللاسلكية في الشبكة العالمية للهاتف النقال **(GSM) General System Mobile** التي استعملت بطاقة السيم تحمل رقم خاص بها الذي أعطي له تفرقة عن الهاتف الثابت و عرفت باسم: **(AMN) Algérienne Mobile Network** .

ثم بعدها ظهر تقسيم المؤسسة إلى فرعين مستقلين كل واحد قتم بمجال تخصصها, و ظهرت شركة اتصالات الجزائر التي تحتوي على فرعين هما:

➤ اتصالات الجزائر للهاتف الثابت "**Algérie télécom (Fixe)**" .

➤ اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس "**Algérie télécom Mobile (Mobilis Gsm)**" .

ولهذا الغرض أدركت الشركة التأخر التي كانت فيه و أرادت تعقب الزمن بواسطة الشراكة التي قامت بها مع أكبر الشركات في عالم الاتصال و قامت بتبني التكنولوجيات الحديثة, و نذكر أهم هذه الشركات مثل إريكسون السويدية (ERICSSON), هواوي و زاد.تي.أو. الصينيتين (HUAWAI.ZTE). و قد تطورت شركة موبيليس تطورا ملحوظا من خلال هذا التقسيم الأخير, و أصبحت تعرف جيدا معني التقدم التكنولوجي و المنافسة.

و تملك شركة موبيليس عدد من الموزعين المعتمدين لتوزيع منتجاتها في كافة أرجاء الوطن, حيث إن كل موزع يعين منطقة نشاطه التي يوزع فيها, و يتمثل هؤلاء الموزعين في:¹¹

- Touts Les Actels ✓
- Algérie poste ✓
- Assilou.com ✓
- GTS Phone ✓
- Anep Messageries ✓
- Algérieika ✓
- SARL DJAZPHONE ✓
- EL Wassila Telecom ✓
- GSM Algérie ✓

¹¹ -www.mobilis.dz/18/04/2009.

و ستطرق تدريجيا إلى التطور الذي حلت به شركة موبيليس من أوت 2003 إلى غاية سنة 2010 من خلال المحطات التالية:¹²

- ✓ 03 أوت 2003: ظهور شركة موبيليس.
 - ✓ ديسمبر 2003: إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس.
 - ✓ 03 فيفري 2004: طرحت شركة موبيليس بطاقة مع تعبئين 1000 دج, 2000 دج.
 - ✓ 23 ماي 2004: فتحت موبيليس أول مركز خدمات يلي حاجات الزبائن.
 - ✓ 28 سبتمبر 2004: وضع بطاقة التعبئة بقيمة 500 دج في السوق.
 - ✓ 13 أكتوبر 2004: تخفيض سعر البطاقة إلى 1000 دج مع تنزيل في سعر المكالمات 25%.
 - ✓ 10 نوفمبر 2004: زيادة عدد المشتركين ب 400.000 زبون ليصبح العدد 700.000 زبون نشط.
 - ✓ 07 ديسمبر 2004: شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر لتوفير منتج على مدى 3200 مكتب بريد.
 - ✓ 15 ديسمبر 2004: وضع نظام جديد بالشراكة مع المتعامل الصيني Huawei
- UMTS(Universal Mobile Télécommunication sevices)**
- ✓ 20 ديسمبر 2004: تخفيض سعر البطاقة إلى 500 دج مع عروض خاصة بنهاية السنة.
 - ✓ 28 ديسمبر 2004: 800 محطة قاعدة راديو Station Base Radio .
 - ✓ 30 ديسمبر 2004: أكثر من 5000 نقطة بيع موبيليس.
 - ✓ 04 جانفي 2005: تعلن موبيليس عن تحقيق 1.200.000 زبون نشط.
 - ✓ 15 جانفي 2005: احتفال بالمشارك المليون في فندق الأوراسي.
 - ✓ 23 جانفي 2005: موبيليس تمضي 18 اتفاقية مع دول أخرى لتطبيق الرومينغ.
 - ✓ 16 فيفري 2005: تضع موبيليس خدمة (GPRS-MMS)+Mobi تحت تصرف زبائنها.
 - ✓ 02 مارس 2005: تفتح موبيليس أول وكالة تجارية في الأبيار-الجزائر.
 - ✓ 04 مارس 2005: تضع موبيليس خدمة جديدة و هي موبيليس دفع عن بعد الخاصة بالشركات.
 - ✓ 28 مارس 2005: تضع موبيليس منتج جديد موبيليت **Mobi light**.
 - ✓ 12 أبريل 2005: تضع موبيليس منتج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر موبيوست **Mobi post**.
 - ✓ 30 ماي 2005: تضع موبيليس موقع الكتروني خاص بكل المعلومات حولها **www.mobilis.dz**.
 - ✓ 26 أكتوبر 2005: تعلن موبيليس عن تحقيق 04 مليون مشترك نشط.
 - ✓ 29 نوفمبر 2005: تعرض موبيليس خدمة "كلمني" للرسائل القصيرة.
 - ✓ 30 نوفمبر 2005: تعرض موبيليس خدمة التعبئة الجديدة "USSD" *111*14 رقم البطاقة#.
 - ✓ 23 مارس 2006: تحقق موبيليس 06 مليون مشترك.

¹² وثائق خاصة بالمؤسسة.

- ✓ 20 أبريل 2006: تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو **gosto**.
- ✓ جوان 2006: تعيد موبيليس بعث عرض الدفع البعدي و تطلق مجموعة من الأصناف.
- ✓ أكتوبر 2006: تطلق موبيليس أول عرض غير محدود في سوق الهاتف النقال.
- ✓ 23 جانفي 2008: تطلق موبيليس "مفتاح موبى كونت" بصفة شهرية غير محدودة.
- ✓ 04 أبريل 2008: تطلق موبيليس خدمة "644" و تحتفل بوصولها 08 مليون مشترك نشط.
- ✓ 08 نوفمبر 2008: تطلق موبيليس خدمة #600* للخدمات المسبقة الدفع.
- ✓ 26 نوفمبر 2009: إطلاق "مفتاح موبى كونت جديد" و احتفال بـ10 مليون مشترك نشط.
- ✓ 27 جانفي 2010: موبيليس ترافق مشجعي الفريق الوطني لكرة القدم إلى أنغولا و تحتفل بـ11 مليون مشترك نشط.
- ✓ 10 مارس 2010: تمنح موبيليس 100 دقيقة مجانية بتعبئة رصيد "100دج" لمدة 24 ساعة لمشركي الدفع المسبق "Mobilis Carte".

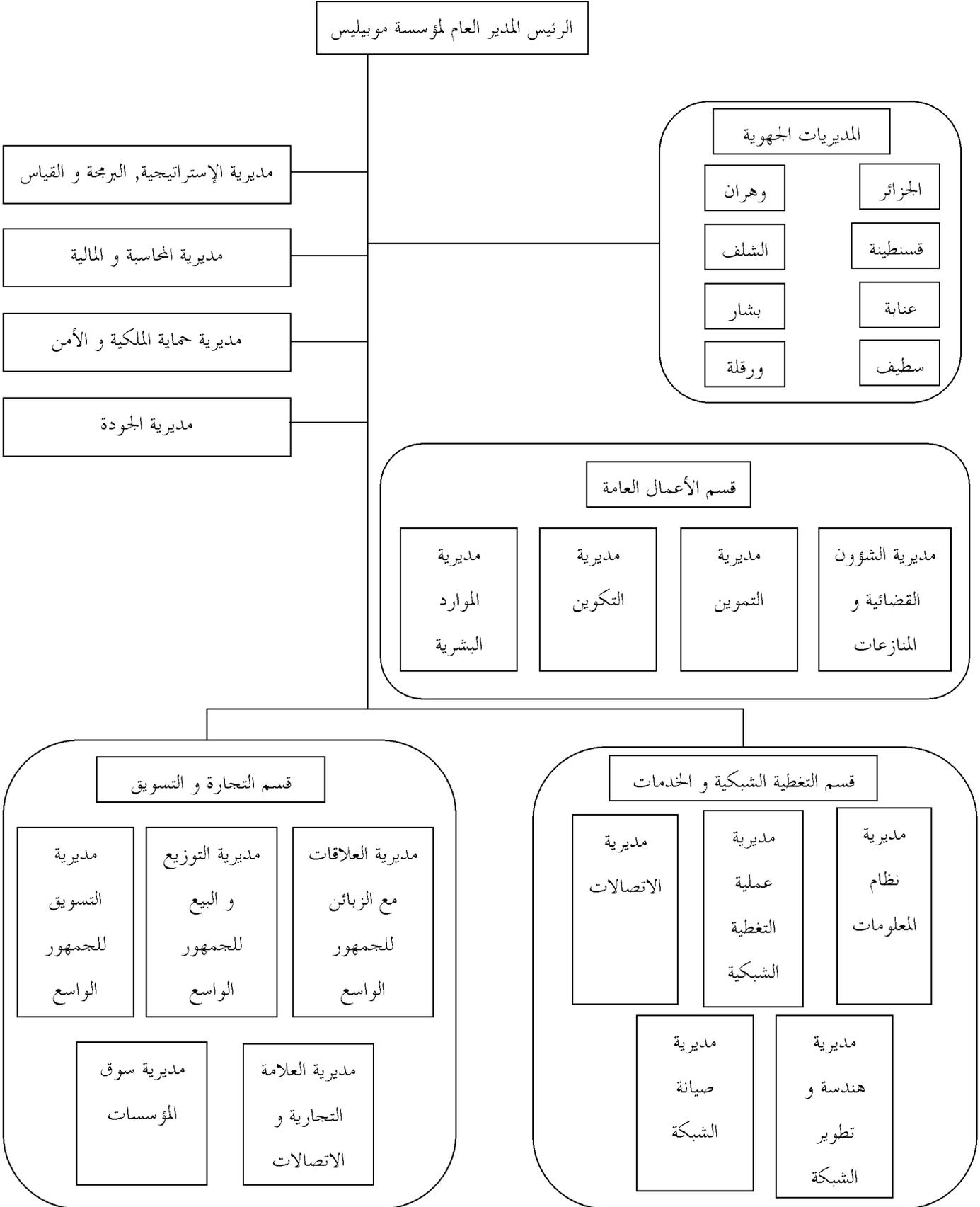
2-1: تنظيم مؤسسة موبيليس:

يتناول هذا الفرع تنظيم مؤسسة موبيليس و هذا بالتطرق إلى الهيكلة العامة للمؤسسة, ثم الإمكانيات المتوفرة لديها و كذا الإستراتيجية العامة المتبعة من قبلها.

1-2-1: الهيكلة العامة للمؤسسة:

سنبرز من خلال الشكل الموالي مختلف مديريات مؤسسة موبيليس و نتطرق بعد ذلك إلى تقديم أهم مهامها. و فيما يلي المخطط العام لمؤسسة موبيليس¹³.

الشكل (III-1) المخطط العام لمؤسسة موبيليس



❖ هيكل المؤسسة:

إن وظائف مؤسسة موبيليس مقسمة إلى ثلاثة أنواع من الهياكل, توجد تحت مسؤولية الرئيس المدير العام وهي:¹⁴

○ الهياكل العملية و تتضمن:

- مديرية التجارة و التسويق.
- المديرية التقنية.
- مديرية مد الشبكة.
- المديرية الجهوية.

○ مديرية العلاقات العامة: و هي تعتبر هيكلا عمليا لدعم الهياكل العملية أو الوظيفية الأخرى للمؤسسة.

✓ الهياكل الوظيفية تتضمن:

- مديرية نظام المعلومات.
- مديرية المالية و المحاسبة.
- مديرية الموارد البشرية.

تجدر الإشارة إلى أن الرئيس المدير العام للمؤسسة يتخذ قراراته بمساعدة كل من:

- محامي مستشار.
- مستشار مكلف بتنمية الموارد البشرية.
- مستشار مكلف بالتدقيق و المالية.
- مساعد تقني.
- مستشار في الأمور التقنية.
- مستشار في مجال الجودة.
- مستشار مكلف بتنسيق المشاريع.

و بصفة عامة مؤسسة موبيليس مسيرة من طرف رئيس مدير عام محاط ب:

07 مدراء مركزيين هم (مدير التجارة و التسويق, المدير التقني, مدير مد الشبكة, مدير الموارد البشرية, مدير العلاقات العامة, مدير المالية و المحاسبة, مدير نظام المعلومات), **03** رؤساء أقسام, و أيضا **08** مدراء جهويين. مؤسسة موبيليس تتوفر على مجلس إدارة يتكون من **09** أعضاء لهم آفاق و رؤى مختلفة, مهامهم هي ترسيم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة.

¹⁴-الملحق رقم (02).

❖ مديريات مؤسسة موبيليس:

○ المقر الرئيسي:

يتمثل مقر المديرية العامة في مجموع القرارات الإستراتيجية للشركة, تشمل نشاطاته الرئيسية الآتي ذكره:¹⁵

- إعداد الإستراتيجيات المختلفة لموبيليس.
- التنظيم البنوي للشركة.
- تطوير منتجات و خدمات جديدة خاصة.
- اتخاذ جل القرارات قصد تغيير أي شيء يتعلق بالشركة.

○ مديرية تنسيق المشاريع:

تتولى هذه المديرية أساسا ضمان التحقيق و اقتراح الحلول المناسبة في حالة ما إن فشل التخطيط و التحكيم المبدئي من قبل الرئيس المدير العام, و تطرح عمليات الشروع في حالة التأخير.

○ مديرية المراقبة:

- تعديل و إنجاز مخطط المراقبة بناء على طلب الرئيس المدير العام.
- ترشيد عمليات التعديل.
- تقويم إنجاز عمليات المراقبة من خلال تقارير على فترات متفاوتة و الموازنة السنوية.

○ مديرية المالية و المحاسبة:

- تقييم مجموع المستندات المالية و الحسابية المثبتة من خلال محركات حسابية و تحليلية لكل نشاط يخص الشركة و نتائجها الاقتصادية.
- ضمان التحقيق المالي و المتابعة المالية للمخططات العملية لجميع مستويات الشركة.

❖ مديرية الموارد البشرية:

- التعريف بسياسات التسيير من خلال تنفيذ التوجيهات الإستراتيجية للمديرية العامة و ضمان إنجازها.
- إعداد الأسس الإدارية, الأجور و الخدمات الاجتماعية للمستخدمين.
- ضمان تنفيذ نشاطات التعيين و التكوين.
- ضمان متابعة اتجاهات سوق العمل.
- وضع سياسة الاتصال الداخلي و ضمان السير و المتابعة.

- الحرص على احترام الانضباط العام و خلق جو مفعم بالحيوية و النشاط في العمل.

❖ مديرية التجارة و التسويق:

- تسيير و تطوير النشاط التجاري للشركة فيما يخص التسويق: الاتصال و البيع و ما بعد البيع.
- بناء و بذل قصارى جهدها فيما يخص التسويق, تطوير جهودها في البيع و الاتصال.

¹⁵ وثائق خاصة بالمؤسسة, و مقابلة بعض المسؤولين في الشركة.

- تطوير مصالحتها المسيرة من قبلها.
- تطوير و تنفيذ سياسة خدمة الزبون.
- تحديد العروض المختلفة للمنتجات و ضمان صحوة تكنولوجية و تنافسية.
- تعزيز و تطوير و استغلال قاعدة الزبون السابقة الدفع.
- تأمين الأساس الموجود, لاسيما زبون الشركة المهاجم بشراسة من قبل المنافسة.
- ضمان نوعية قوة البيع.
- ❖ المديرية التقنية (الفنية):
- التكفل بالهندسة.
- استغلال و صيانة الشبكة الهاتفية.
- الشروع في عملية التجهيزات و استغلال معدات شبكة الهواتف النقالة و ضمان صيانتها.
- احترام التزامات سلطة الضبط البريد و الاتصالات "ARPT".
- ضمان متابعة التطور التكنولوجي و إدخال مظاهر التطور ضمن الشبكة.
- تسيير عمل الشبكة من أجل تنسيق أمثل و لضمان نوعية و استمرارية الشبكة و تقديم الميزة التنافسية.
- مراقبة و تنظيم و تسيير و متابعة تنفيذ النوعية ضمن المجال التقني.
- ❖ مديرية التطوير:
- ضمان شراء و وضع مواقع إذاعية لدراسة عقارية المؤسسة.
- انجاز و إنشاء المواقع التي تضم الوكالات التجارية.
- تحسين تغطية الشبكة لفائدة المعدين بدراسة مناسبة لتوسيع مجال التغطية.
- الاعتماد على المديرية الجهوية لتنفيذ مخطط تطوير التغطية.
- ❖ مديرية الأعمال العامة:
- السهر على تحقيق الالتزامات القانونية و التنظيمية في مجال الهواتف النقالة.
- حماية حقوق الشركة ضمن محيط تنافسي تطوري.
- إسداء الاستشارة للرئيس المدير العام فيما يخص المشاكل القانونية ذات الطابع التجاري.
- ضمان في مجال الشراء, دور المفاوضين الصارمين في الالتزامات المالية و التعاقدية للشركة و من خلال ضمان نجاعة الممولين.
- تسيير الأموال, ترشيد عقود تعويض الخدمات.
- ❖ المديرية الجهوية:
- تمارس المديرية الجهوية ضمن مستوى مركز, وظائف عملياتية للمديرية المركزية التابعة للشركات (التجارية العارضة التقنية و الأعمال العامة).

1-2-2: إمكانيات المؤسسة و استراتيجياتها العامة:

نتناول هنا الإمكانيات المادية و البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة, ثم نوضح الإستراتيجيات العامة لها.

❖ إمكانيات المؤسسة:

تتوفر مؤسسة موبيليس على إمكانيات مادية و بشرية هائلة نوجزها فيما يلي:¹⁶

○ الإمكانيات المادية:

تتوفر المؤسسة على:

- 48 مبنى خاص.
- 35 مركز عمل.
- 25 مخزن خاص بمنتجات المؤسسة.

○ الإمكانيات البشرية:

التشكيلة البشرية لمؤسسة موبيليس تتكون من 1476 عامل بحيث:

- 75% من التشكيلة موظفون بعقود غير محددة المدة.
- 65% من التشكيلة ذو مستوى جامعي.
- 60% عبارة عن مهندسين و تقنيين.
- 80% من العمال سنهم أقل من 30 سنة.

❖ الإستراتيجية العامة لمؤسسة موبيليس:

المؤسسة التي تتعامل في قطاع الهاتف النقال ليست كالمؤسسات الأخرى, السبب هو المحيط الذي يتحول و يتطور بسرعة كبيرة, أمام هذه التغيرات ليس هناك حل للمؤسسة سوى تطبيق الأنظمة الحديثة في التسيير و لهذا الغرض تم تعيين إدارة جديدة على رأس موبيليس في شهر جويلية 2004, و على عاتقها محاولة بعث المؤسسة من جديد, الآن و بعد مرور ستة (06) سنوات تقريبا أصبحت موبيليس تدار وفق أنماط التسيير العالمية التي تركز على:

- تطبيق نظام إدارة الجودة للحصول على المواصفة العالمية ايزو 9001-2000.
- تقديم عروض جديدة فيما يخص الدفع المسبق أو الدفع عبر البريد.
- تقديم إيضاحات عبر كل هياكل المؤسسة فيما يخص الوظائف و التقنيات الجديدة فيما يخص:
 - التسويق الجغرافي.
 - الاتصال.
 - التدقيق و الجودة.
 - تنمية الموارد البشرية.

¹⁶ وثائق شركة موبيليس.

1-3: أهداف مؤسسة موبيليس:

- تحدد مؤسسة موبيليس مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- الزيادة في عدد المشتركين و استرجاع الحصة في السوق.
 - تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 100% من السكان في الجزائر.
 - استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر قمة السوق.
 - تنمية الشبكة التجارية.
 - وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
 - تطوير الخبرة و الأداء.
 - ترقية القدرة التنافسية.
 - تحقيق الربح و النمو.
 - المشاركة في التنمية الوطنية.
 - إنشاء وكالات تجارية خاصة بمؤسسة موبيليس (على الأقل وكالة في كل ولاية).
 - توفير منتجات و خدمات موبيليس عبر كامل التراب الوطني.

II- تشخيص محيط مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس:

إن عملية تشخيص محيط مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تكون بالتطرق للعناصر التالية:

- تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة موبيليس.
- تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة موبيليس.
- تقييم الوضع التنافسي لمؤسسة موبيليس.

II-1: تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس:

تعتبر عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من العوامل المساعدة على معرفة نقاط قوة و ضعف المؤسسة, لذلك سنحاول من خلال هذا الفرع التعرف على أهم عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة المدروسة, و هذا من خلال التطرق إلى مجالات نشاطاتها و كذلك التطرق إلى نقاط قوة و ضعف المؤسسة.

II-1-1: مهام و نشاطات المؤسسة:

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس عبر كامل التراب الوطني من أجل:

- تطوير و استغلال و تسيير الشبكات و التجهيزات للهواتف النقالة.
- تقديم الخدمات المتعلقة بالهاتف النقال و وضعها تحت تصرف زبائنها.

- ضمان توفير المنتجات و الخدمات بصفة دائمة لكل الزبائن عبر التراب الوطني, مع مراعاة قواعد المساواة و الاستمرارية و قابلية التكيف.
- ممارسة نشاطها باحترام المنافسة و تأمين السرية و الحياد بحسب الشروط المحددة من طرف التنظيمات المطبقة.
- الإبداع و اقتناء كل براءة أو أية رخصة تتعلق بهدفها.
- دراسة الطرق و الإمكانيات الخاصة بالمنتجات المعروضة بهدف تكيفها بصفة دائمة مع التطورات التكنولوجية.
- المساهمة في تكوين عمالها و تحسين مستواهم.
- ضمان أمن الشبكة و نوعية الاتصال لإرضاء الزبائن.
- الدخول في المنافسة الدولية بالاشتراك مع اختصاصيين في الميدان.

II-1-2: نقاط القوة و نقاط الضعف لمؤسسة موبيليس:

من خلال تحليلنا للبيئة الداخلية لمؤسسة موبيليس و التعرف على أهم عواملها و الاطلاع على ظروف العمل الداخلية في المؤسسة توصلنا إلى اكتشاف أهم مصادر قوة المؤسسة و التي نعتبرها نقاط قوة, و كذا اكتشاف الثغرات التي تعاني منها المؤسسة و التي نعتبرها نقاط ضعف, و يمكن سرد أهم هذه النقاط (القوة و الضعف) في الجدول التالي:¹⁷

الجدول رقم (III-11) نقاط القوة و الضعف لمؤسسة موبيليس.

نقاط الضعف	نقاط القوة
1-عدم خبرة الكفاءات البشرية.	1-موبيليس هي المتعامل التاريخي في الجزائر.
2-رسوخ فكرة الاحتكار لدى الزبائن (الصورة السيئة الموروثة عن مؤسسة اتصالات الجزائر قبل انفتاح السوق).	2-الاستقلالية المالية و الادارية عن المؤسسة الأم.
3-ضعف فعالية الرسالة الاعلانية مقارنة بالمنافسين.	3-موبيليس هي مؤسسة وطنية (توفر عنصر القبول من طرف الجمهور).
4-تأخر تبني المؤسسة للمفهوم التسويقي الحديث الذي يهتم أكثر بالعميل.	4-شبكة (GSM) موروثة عن المؤسسة الأم.
	5-توفير أحسن نسبة تغطية (97.6%).
	6-السيطرة على سوق الهاتف النقال في الأرياف الجزائرية.

تعتبر نقاط القوة المشار إليها في الجدول مصدر قوة للمؤسسة, و إذا تمت ترقية هذه العوامل و تطويرها فستتحصل المؤسسة على مزايا تنافسية تميزها عن باقي المنافسين, و من جهة أخرى تعتبر نقاط الضعف ثغرات خطيرة يستعملها المنافسون في توجيه هجماتهم التي قد تكلف مؤسسة موبيليس تراجع أو فقدان حصتها في السوق, و لذلك على موبيليس التعرف على هذه الثغرات و محاولة إصلاحها و تداركها.

¹⁷ وثائق خاصة بمؤسسة موبيليس.

II-2: تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس:

إن عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أهم العوامل التي تساعد على اكتشاف الفرص المتاحة أمام المؤسسة و كذا التنبؤ بالتهديدات و الأخطار المحتملة, و لذلك سنحاول من خلال هذه النقطة التعرف على أهم عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة المدروسة, و التي يمكن تجزئتها إلى بيئة خارجية عامة و بيئة خارجية خاصة.

II-2-1: تحليل البيئة الخارجية العامة المحيطة بمؤسسة موبيليس:

تمارس مؤسسة موبيليس مهامها و نشاطاتها في الجزائر, و بالتالي فهي تخضع لكل الظروف العامة التي تشهدها و تتميز بها الجزائر كالأوضاع السياسية و الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و التكنولوجية و غيرها. فالبيئة السياسية التي تنشط فيها المؤسسة المدروسة تتميز بعدم الاستقرار إضافة إلى تأثيرها الشديد على البيئة الاقتصادية.

-أما البيئة القانونية للمؤسسة فتتمثل في القوانين و التشريعات التي تسنها الدولة إما لغرض تنظيم السوق و ضمان المنافسة التزيهة أو لممارسة الرقابة على المؤسسات الناشطة في مجال الهاتف النقال.

-و فيما يخص البيئة الاقتصادية فإن أهم العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة هي النظام الجبائي, السياسات الاقتصادية الكلية, و نوعية التوجه الاقتصادي, و على العموم فإن الجزائر تشهد مرحلة انتقالية في آخر مراحلها فهي تسعى إلى فتح الأسواق و تحرير التجارة بالإضافة إلى إصرارها على الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة هذا هو الأمر الذي يفرض على موبيليس أن تكون على دراية تامة به حتى تتمكن من تحضير نفسها للمنافسة المحتملة.

-أما عن البيئة الاجتماعية و الثقافية فنحن نعلم أن المجتمع الجزائري يتميز بمجموعة من العادات و التقاليد و القيم الدينية, و رغم أن موبيليس مؤسسة وطنية و تحتوي على كفاءات و إطارات جزائرية و هذا ما يعني تفهم المؤسسة لهذه البيئة, إلا أن المؤسسات المنافسة استطاعت التفوق على موبيليس في فهم هذه البيئة و يظهر ذلك من خلال تفوق الإعلانات المنافسة عن إعلانات موبيليس.

-و تعتبر البيئة التكنولوجية الأكثر تأثيرا على نشاط مؤسسات الهاتف النقال نظرا للتطور السريع الذي تعرفه هذه البيئة, و قد شكلت مؤسسة موبيليس فريقا لليقظة التكنولوجية لترصد كل ما هو جديد في هذا المجال و أيضا لكون المؤسسات المنافسة متفوقة تكنولوجيا عن موبيليس خاصة في مجال الانترنت على الهواتف النقالة.

و على العموم فإن البيئة الخارجية العامة المحيطة بمؤسسة موبيليس تعتبر ذات تغيرات بطيئة نسبيا ما عدا البيئة التكنولوجية التي تتغير يوما بعد يوم, أما البيئة التي يكون تأثيرها مباشرا على نشاط المؤسسة فهي البيئة الخارجية الخاصة و التي يسميها البعض بالبيئة التنافسية.

II-2-2: تحليل البيئة الخارجية الخاصة المحيطة بمؤسسة موبيليس:

إن أهم العوامل المؤثرة في نشاط موبيليس و التي تندرج ضمن البيئة الخارجية الخاصة هي المنافسون و الزبائن فبالنسبة للمنافسين نجد متعاملين اثنين في مواجهة مباشرة مع مؤسسة موبيليس و هما "أوراسكوم (جيزي), و الوطنية (نجمة), إذ يتمتع المنافس الأول (جيزي) برؤية جيدة من خلال الإعلانات و نقاط البيع و فعالية التأثير بوسائل الإعلام, كما يتميز هذا المنافس بقبول الرأي العام, بينما يتميز المتعامل الثاني (نجمة) بإعلاناته الشيقة و نقاط البيع الجذابة و مواكبته للتكنولوجيا الرقمية في الهواتف النقال و لذلك أصبح يعرف ب: " أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر" (Le premier opérateur multimédia en Algérie) و ذلك منافسة لشعار موبيليس "أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر", أو "المتعامل التاريخي للهاتف النقال في الجزائر" أما عن تأثير الزبائن فيكم أساسا في حرية اختيارهم لأحد متعاملي الهاتف النقال و مفاوضاتهم لتكاليف الاتصال و نوعية الخدمات المقدمة و درجة جودة شبكات التغطية.

في حين يعتبر عدد المشتركين مؤشر للدلالة على درجة قبول الزبائن للخدمات التي يقدمها متعامل ما, و إذا حاولنا ترتيب المتعاملين الثلاث حسب هذا المؤشر فسوف يكون جيزي في المرتبة الأولى ثم يليه موبيليس في المرتبة الثانية و نجمة في المرتبة الأخيرة, و يجب الإشارة إلى أن الزبائن يتمتعون بحرية الاختيار التي تعتبر أحد خصائص البيئة التسويقية, و يعتمد اختيار الزبون للمتعامل على عدة عناصر من أهمها "نوعية الخدمات المقدمة, نسبة التغطية و تكلفة الخدمات).

II-2-3: الفرص و التهديدات: إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة الخارجية هو التوصل و اكتشاف الفرص و كذا التنبؤ بالتهديدات التي قد تعصف بمصير المؤسسة, و يمكن توضيح هذه الفرص و التهديدات لمؤسسة موبيليس في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-12): الفرص و التهديدات لمؤسسة موبيليس.

التهديدات	الفرص
1-خطر و تهديد دخول متعامل رابع. 2-التفوق التكنولوجي للمنافسين. 3-تدني مستوى الربحية (التضحية بالربحية مقابل الحصة السوقية). 4-انتقال الزبائن إلى المنافسين بسبب ارتفاع تكاليف الاتصال.	1-مشكلة المنافس الأول "جيزي" مع الحكومة في الآونة الأخيرة قد يعطي فرصة لمؤسسة موبيليس من كسب زبائن جدد. 2-موبيليس تعتبر المتعامل الوطني الوحيد هذا ما يعطيها فرصة لاستغلال فئة من الزبائن الذين يجذبون استهلاك و استغلال كل ما هو وطني . 3-التركيز على المناطق الريفية كعنصر تميز على عكس المتعاملين الآخرين و هذا ما يعطي فرصة لكسب ثقة و ولاء الزبائن المتواجدين في هذه المناطق.

و على العموم و حسب رأي الباحث فهذه هي أهم الفرص المتاحة أمام مؤسسة موبيليس, و التي ينبغي عليها استغلالها و تطويرها, و بالمقابل العمل الجاد على اجتناب التهديدات و التقليل من خطورتها.

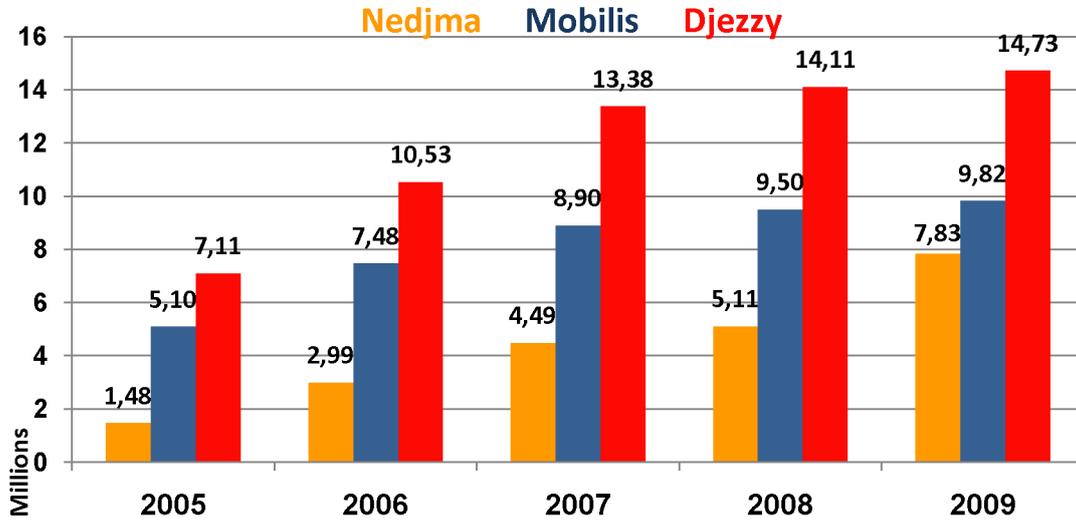
II-3: تقييم الوضع التنافسي لمؤسسة موبيليس:

يمتاز سوق الهاتف النقال في الجزائر بالمنافسة الحادة بين المتعاملين الثلاثة الحاليين, فكل منهم يسعى جاهدا لاقتكاف حصة أكبر من منافسيه, فالعمل على تحسين الخدمات المقدمة و إرساء الانطباع الجيد لدى الزبائن هو من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أي متعامل, و لذلك قمنا بتقييم الوضع التنافسي لمؤسسة موبيليس مقارنة مع المنافسين.

II-3-1: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر في الفترة "2009-2005".

إن خلال الفترة "2009-2005" تبقى مؤسسة أوراسكوم تيليكوم "جيزي" الرائدة في مجال عدد المشتركين حيث وصل إلى 14 مليون مشترك, ثم تليها مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" 9.82 مليون مشترك, ثم تأتي في المرتبة الأخيرة مؤسسة الوطنية للاتصالات, "نجمة" حيث بلغ عدد مشتركها 7.83 مليون مشترك و هذا ما سنوضحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-2) تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر في الفترة "2009-2005".



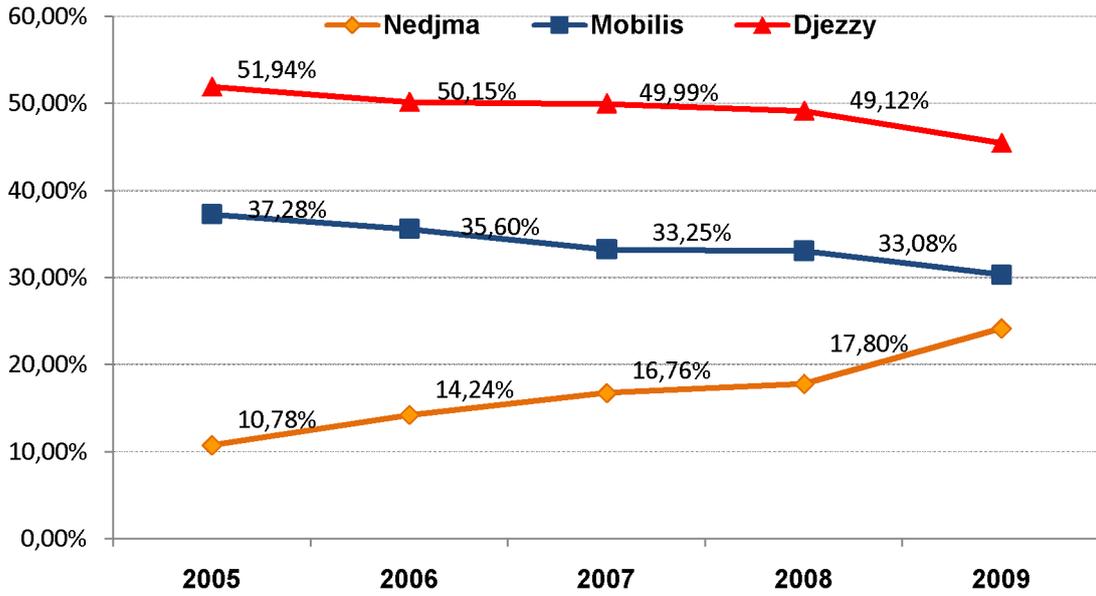
المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات ARPT 2009

II-3-2: تطور الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة "2009-2005"

إن خلال الفترة "2009-2005" تبقى مؤسسة أوراسكوم تيليكوم (OTA) تستحوذ على الحصة الأكبر في سوق الهاتف النقال بالجزائر, و مع ذلك فقد انخفضت حصتها السوقية من 51.94% سنة 2005 إلى 49.12% سنة 2009, ثم تأتي في المرتبة الثانية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM), وهي كذلك شهدت انخفاض

في حصتها السوقية خلال الفترة "2009-2005" فقد إنخفضت من 37.28% سنة 2005 إلى 33.08 سنة 2009 ثم تأتي في المرتبة الأخيرة مؤسسة الوطنية للاتصالات (WTA) إلا أنها شهدت تطورا كبيرا خلال الفترة "2009-2005", حيث كانت حصتها السوقية سنة 2005 تقدر ب10.78% ثم تطورت في سنة 2009 و أصبحت حصتها تقدر ب17.80% و هذا ما سنوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-3): تطور الحصة السوقية لتعاملي الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة "2009-2005".



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات ARPT 2009

II-3-3: نسبة التغطية:

تعتبر موبيليس الرائدة في مجال التغطية و هذا ما أثبتته آخر الدراسات التي قامت بها سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية (ARPT) و المقدر ب"97.6%", ثم تأتي مؤسسة جيزي في المرتبة الثانية من حيث نسبة التغطية و بعد ذلك تأتي مؤسسة نجمة, و على موبيليس المحافظة على هذا التميز من خلال التوسيع المستمر لشبكته و تحسين النوعية حتى لا تتداركه جيزي أو تتفوق عليها باعتبارها المنافس الأول لموبيليس.

III- دور إستراتيجية التسويق في بناء و رفع الميزة التنافسية لمؤسسة "موبيليس":

بالنظر إلى طبيعة نشاط أي مؤسسة تعمل في قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية -خدمات الهاتف النقال- فإنه من أجل التحكم الجيد في خدمات هذا القطاع ينبغي على المؤسسة التي تهتم بذلك مواكبة كل التطورات

و التغيرات التي تحدث في البيئة التكنولوجية و التسويقية له, لاسيما و هي أمام مواجهة مباشرة من قبل منافسيها, و عليه كان لزاما على موبيليس القيام بتصميم إستراتيجية تسويقية تتمكن بها من المحافظة على حصتها السوقية و اكتساب المزيد من المشتركين, بالإضافة إلى التغلب على كل المزاحمات التي تتم من طرف منافسيها و من أجل هذا سنحاول معرفة أهم الخطوات التسويقية التي تلجأ إليها موبيليس من أجل التحسين من الخدمات المعروضة لفائدة مشتركها, و بالتالي التعرف على الكيفية التي بها تحقق نسبة معتبرة من الأرباح و الخدمات المرضية لمستهلكيها.

III-1: المزيج التسويقي لموبيليس:

لقد طرحت مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية حملة من العروض و الخدمات يمكن أن نوجزها في العناصر التالية:

أ- إستراتيجي الخدمة و السعر:

طرحت موبيليس نوعين من العروض متمثلة في عروض مسبقة الدفع و عروض مؤجلة الدفع.

أ-1: منتجات موبيليس:

هناك نوعين من المنتجات لمؤسسة موبيليس كما أشرنا إليها سابقا "عروض مسبقة الدفع, عروض مؤجلة الدفع"¹⁸.

❖ عروض مسبقة الدفع:

تتمثل العروض المسبقة الدفع لمؤسسة موبيليس في "موبيليس البطاقة, عرض (gosto)"¹⁹.

▪ عروض موبيليس البطاقة "Mobilis carte":

موبيليس بطاقة هي البطاقة مسبقة الدفع لها مدة غير محددة, و بأسعار تنافسية خاصة نحو جميع الشبكات.

○ الامتيازات

- مدة الاستعمال غير محدودة و أسعار تنافسية خاصة نحو كل الشبكات.
- اختيار كيفية التسعيرة "التكلفة بالثانية, أو كل ثانية بعد الدقيقة الأولى".
- Le GPRS-MMS, "تحديد مواقع الأشخاص, إرسال الصور".
- خدمة التحوال "Roaming Internatinal".

¹⁸ أنظر الملحق رقم (03)

¹⁹ www.mobilis.dz.

عرض Mobilis carte

مدة استعمال الرصيد	رصيد أولي	ثمن الدخول
غير محدودة	400 دج	500 دج
من 22 سا إلى 00 سا	من 00 سا إلى 12 سا	المكالمات المجانية
03 دقائق	03 دقائق	اتجاه موبيليس
الدقيقة	30 ثانية	معدل قيمة الرصيد
10 دج	05 دج	إلى حد 499 دج
09 دج	4.5 دج	من 500 دج إلى 999 دج
08 دج	04 دج	أكثر من 1000 دج

05 دج	SMS نحو جميع الشبكات
15 دج	SMS نحو الدولي
10 دج	ثمن الرسالة المصورة MMS
بجانا	الموزع الصوتي 123
04 دج/للمكالمة	خدمة الزبون 888
06 دج/للمكالمة	معرفة الرصيد 222
بجانا	معرفة الرصيد بجانا #222*
بجانا	تعبئة الرصيد 111
بجانا	خدمة المعلومات 505

○ تشغيل عرض باطل:

لتشغيل هذه الخدمة اتصل بالرقم #600*, اختر عرض جديد على القائمة بإرسال رقم "1", ثم اختر عرض باطل على القائمة بإرسال رقم "1", بعد هذه العملية قم بتعبئة رصيدك بمبلغ 500 دج أو أكثر للحصول على مكالمات و رسائل قصيرة غير محدودة²⁰.

- سعر تشغيل عرض باطل 45 دج.

■ عروض "gosto":

- هذه العروض متواجدة في الأسواق منذ 2007, جلبت آلاف الزبائن من الجزائريين, و هي بطاقة مسبقة الدفع تعطي أسعار مغرية لكل مكالمة أو بعث رسالة قصيرة.

- تعطي لك موبيليس الاختيار في الاتصال عبر الأرقام المختارة بأسعار جيدة, و هي 2.99 دج لكل 30 ثانية, و هذه المكالمات تحتسب على كل ثانية بعد 30 ثانية الأولى.

²⁰ أنظر الملحق رقم (03)

○ الامتيازات:

- مدة الاستعمال غير محدودة.
- أسعار تنافسية خاصة عبر كل الشبكات.
- التمتع بأربعة أرقام مفضلة "3 نحو موبيليس و 1 نحو الخارج".
- أسعار مغرية حسب المدة الزمنية المستعملة.
- اختيار كيفية التسعيرة بالثانية بعد 30 ثانية الأولى.
- Le GPRS و MMS "تحديد مواقع الأشخاص, و إرسال الصور".
- الدولي و خدمة التجوال.

عرض "gosto":

مدة استعمال الرصيد	رصيد أولي	ثمن الدخول
غير محددة	150 دج	250 دج

من الثامنة صباحا إلى الثامنة ليلا إلى الثامنة صباحا "ساعات الفراغ"	من الثامنة صباحا إلى الثامنة ليلا "ساعات العمل و الدراسة"	
04 دج في 30 ثانية		نحو قوسطو
04 دج في 30 ثانية	06 دج في 30 ثانية	نحو موبيليس و اتصالات الجزائر
04 دج في 30 ثانية	06 دج في 30 ثانية	نحو المتعاملين الآخرين

الثمن اتجاه الأرقام المفضلة	
2.99 دج / 30 ثانية	اتجاه موبيليس
06 دج / 30 ثانية	اتجاه العالم

- كما أنه يوجد عرض "مفتاح موبيكنت" الخاص بعروض الدفع المسبق.

▪ **مفتاح موبيكنت "MobiConnect":**

يسمح لك عرض مفتاح موبيكنت لموبيليس من الاستفادة من شبكة الانترنت أينما تواجدت, يستعمل بكلّ بساطة و ذلك حسب الخطوات التالية:²¹

- 1- أدخل مفتاح موبيكنت في جهاز الكمبيوتر النقال أو الثابت .
- 2- يشغل المفتاح أوتوماتيكيا دون استخدام قرص مرن، حيث يستعمل كجهاز المودم .
- 3- تتمتع بالإبحار عبر شبكة الانترنت بكل حرية.
- 4- توجه إلى إحدى محلات موبيليس و استفد من واحدة من الصيغ الآتية:

- شراء مفتاح موبيكنت:

مفتاح موبيكنت دون الترام	14.000 دج (باحتساب كل الرسوم)
--------------------------	-------------------------------

- اقتناء اشتراك جزائي لشبكة الانترنت عبر الهاتف²²:

مدة الالتزام بالاشتراك				الأسعار
27000 دج	13500 دج	6750 دج	2250 دج	الاشتراكات الجغرافية
12 شهر	6 أشهر	3 أشهر	شهر واحد	
اشتراك جزائي للانترنت غير محدود				مزاي الاشتراكات الجغرافية
+				
1000 رسالة قصيرة مجانية				

- شراء مفتاح موبيكنت مع اشتراك جزائي²³:

مدة الالتزام	شهر واحد	3 أشهر	6 اشهر	12 شهر
المفتاح مع الترام	14000 دج	10000 دج	7500 دج	5000 دج
الاشتراكات الجغرافية+ مفتاح	16250 دج	16750 دج	21000 دج	32000 دج

²¹ www.mobilis.dz/25/07/2010.

²² - أنظر الملحق رقم (04).
²³ - أنظر نفس الملحق.

- شريحة سيم الخاصة بالانترنت مهداة مع الاشتراك الجزافي .
- كما يمكنك تغيير اشتراكك الجزافي عند نهاية مدة الالتزام (الانتقال من اشتراك 3 أشهر إلى اشتراك 6 أشهر مثلا).

❖ عروض الدفع البعدي "المؤجل" (Poste Payés):

تتمثل عروض الدفع المؤجل لمؤسسة موبيليس في "عرض مقري (résidentielle), العرض الجزافي (forfait), عرض (flotte)".²⁴

➤ عرض مقري (المقيم) "résidentielle":

متوفر في جميع الوكالات التجارية في موبيليس, العرض المقري هو العرض الأول للاشتراك الذي وضع في السوق من طرف المتعامل في القطر الوطني للهاتف النقال, و تقدم بأسعار جد معقولة, و اشتراك شهري ذو فوائد إيجابية مع خدمات مجانية عديدة التي تدخل في هذا العرض.

حيث تسعيرة الاتصال للدقيقة في التراب الوطني و الدولي تقترح بأسعار تتحدى كل المنافسين, و كذا تسعيرات الرسائل القصيرة في موقع موبيليس, و عبر المواقع الأخرى.

زبائن عرض مقري لهم إمكانية للاتصال بهم في كل أقطار العالم و بسهولة, و هذا بفضل الاتفاقيات العديدة التي أبرمت مع المتعاملين موبيليس في الخارج, الذي يدخل في إطار اتفاقيات خدمة التجوال.

ثمن الاشتراك	
مصاريف بداية التشغيل	1200 دج بدون رسوم
ضمان الاشتراك	4000 دج
التكلفة الشهرية	750 دج بدون رسوم
تسعيرة المكالمات	
اتجاه موبيليس	4.5 دج / الدقيقة
اتجاه متعاملين آخرين	5.8 دج / الدقيقة
اتجاه العالم	7.5 دج / الدقيقة
تسعيرة الرسائل القصيرة	
اتجاه موبيليس	3.5 دج
اتجاه متعاملين آخرين	4.5 دج
اتجاه العالم	11.97 دج

²⁴ www.mobilis.dz/26/07/2010.

➤ العرض الجزافي "forfait":

نظرا لاحتياجات الزبائن العديدة و تطلعاتهم تسعى موبيليس إلى إعطاء عروض لإرضائهم و تحقيق رغباتهم لهذا تقدم موبيليس 05 أنواع من الاشتراكات للعرض الجزافي أو ما يسمى بـ "Premium" صيغات ذات فوائد و امتيازات استثنائية :²⁵



16- سا + 16

12- سا + 12 رقم

8- سا + 8 أرقام

6- سا + 6

04- سا + 04

رقم غير محدود

رقم غير محدود

غير محدودة

أرقام غير محدودة

أرقام غير محدودة

الضمانة	تكاليف التشغيل	الصيغة
4000 دج	1404 دج	4 سا, 6 سا, 8 سا
6000 دج	مجانية	12 سا, 16 سا

-مصاريف الاشتراك:

المكالمات التي تدخل في النظام الجزافي:

- المكالمات نحو أرقام الهواتف النقالة.
- المكالمات نحو أرقام الهواتف الثابتة.
- المكالمات التي لا تدخل في النظام الجزافي:
- المكالمات نحو الخارج.
- مكالمات خدمة التجوال.
- بعث الرسائل القصيرة SMS, و إرسال الصور MMS.
- المكالمات نحو الأرقام القصيرة "خدمات الزبائن", "666", الرسائل الصوتية "123".

➤ عرض "flotte":

هو عرض يتناسب مع كل المؤسسات و ذلك بتسعيرة ذات إيجابيات, و التي تسمح لهم بتسيير ميزانية فيما يخص الهاتف النقال.

²⁵ - أنظر الملحق رقم (05)

هناك خمسة أسباب لاختيار العرض "flotte" لموبيليس و هي:²⁶

- الدقيقة الأولى للمكالمة ابتداء من 3دج.
- تسعيرات تنافسية للمكالمات نحو الخارج, و ذلك ابتداء من 12دج خارج الضريبة نحو أوروبا, كندا و الولايات المتحدة الأمريكية.
- تفصيل الفاتورة للزبون.
- الوظيفة "Fax data" تسمح بعث أو استقبال الفاكس من و على النقال.
- خدمة التجوال.
- كما أنه يوجد عرض "مفتاح موبيكنت" الخاص بعروض الدفع المؤجل.

➤ عرض موبيكنت "MobiConnect":

يسمح لك عرض موبيكنت لموبيليس من الاستفادة من شبكة الانترنت أينما تواجدت .
- كيفية الاستعمال: للاستفادة من المزايا التي يقترحها عرض موبيكنت يكفي اقتناء "الباك موبيكنت" المتكون من :

-مفتاح موبيكنت

- سيم داتا

- حيط USB

- دليل الاستعمال

يتم إدخال المفتاح أوتوماتيكيا دون استخدام قرص مرن، حيث يستعمل كجهاز المودم, و تتمتع بعد ذلك بالإبحار عبر شبكة الانترنت بكل حرية.

1800دج (دون احتساب الرسوم)	الاشتراك الشهري
4273.50دج (دون احتساب الرسوم)	المفتاح
400دج (دون احتساب الرسوم)	الشريحة
اشترك جزائري لشبكة الانترنت غير محدود + 1000 رسالة قصيرة مجانية نحو شبكة موبيليس	مزايا الاشتراك الجزائري
4.25دج (دون احتساب الرسوم)	الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية
11.97دج (دون احتساب الرسوم)	الرسائل القصيرة نحو الخارج

²⁶ - www.mobilis.dz/28/07/2010.

❖ عروض مزدوجة :

تتمثل العروض المزدوجة لمؤسسة موبيليس في "موبي كونترول, موبي بوست".

➤ عرض موبي كونترول "Mobi Control":

هو عبارة عن عرض جزائي تسمح من خلاله موبيليس لزبائنهم معرفة رصيدهم مجاناً.

○ الامتيازات:

- التسعيرة بالثانية, و هذا ابتداء من الثانية الأولى.
- بدون ضمان, و بدون تعاقد.
- تعبئة الحساب باستعمال بطاقات مسبقة الدفع.
- رصيد تراكمي "محدودة إلى 50000 دج" لشهر نحو آخر.
- دولي و خدمة التجوال.

تحديد أسعار العروض الجغرافية.

الرسائل القصيرة المهداة	نحو متعامل آخر	نحو موبيليس	الاشتراك الشهري	الصيغة
12+ رسالة قصيرة/ للشهر	9.5 دج / الدقيقة	6 دج / الدقيقة	1200 دج	جزائي 1200
20+ رسالة قصيرة/ للشهر	9 دج / الدقيقة	6 دج / الدقيقة	2000 دج	جزائي 2000
30+ رسالة قصيرة/ للشهر	8.5 دج / الدقيقة	5.5 دج / الدقيقة	3000 دج	جزائي 3000
40+ رسالة قصيرة/ للشهر	8 دج / الدقيقة	5 دج / الدقيقة	5000 دج	جزائي 5000
50+ رسالة قصيرة/ للشهر	7.5 دج / الدقيقة	4.5 دج / الدقيقة	8000 دج	جزائي 8000

أسعار الرسائل القصيرة "SMS"

تسعيرة الرسائل القصيرة	الرسائل القصيرة "SMS"
3 دج	نحو موبيليس
5 دج	نحو الشبكات الوطنية الأخرى
14 دج	نحو الشبكات الدولية

الرسائل المصورة و الصوتية "MMS, خدمة GPRS"	
مجاني	سعر التشغيل
0.11 دج	سعر الكيلو أو كتي
9 دج	سعر الرسائل المصورة و الصوتية "GPRS, MMS"
أرقام موبيليس	
مجاني	البريد الصوتي (123)
4 دج / للدقيقة	خدمة الزبائن (888)

➤ عرض موبى بوست "Mobi poste":

أنشئت بفضل الشراكة بين موبيليس و بريد الجزائر, و هو المنتج الوحيد الموجود في السوق الجزائري مخصص للذين لهم حساب جاري بريدي "ccp", و هذا بثلاثة إمكانيات:²⁷

أحمر 3000	أصفر 2000	أخضر 1200
-----------	-----------	-----------

حيث يخصم للزبون و بطريقة أوتوماتيكية التسعيرة المستهلكة, و هذا حسب الإمكانيات الثلاثة المختارة و المذكورة أعلاه, إذا كانت الدقائق المدرجة في إطار المجان "الجزائري" قد نفذت قبل نهاية الشهر, يمكن للمستخدم تعبئة حسابه باستعمال البطاقات الموجودة في السوق, و التي تسمح له بالتكلم بحرية و بدون أي إشكال.

العرض	الاشتراك الشهري	نحو شبكة موبيليس	نحو الشبكات الأخرى
الأخضر 1200	1200 دج	8 دج للدقيقة	12 دج للدقيقة
الأصفر 2000	2000 دج	7 دج للدقيقة	10 دج للدقيقة
الأحمر 3000	3000 دج	6 دج للدقيقة	8 دج للدقيقة

أسعار الرسائل القصيرة "SMS"

تسعيرة الرسائل القصيرة	الرسائل القصيرة "SMS"
5 دج	نحو موبيليس
6 دج	نحو الشبكات الوطنية الأخرى
15 دج	نحو الشبكات الدولية

الرسائل المصورة و الصوتية "MMS, GPRS" خدمة	
مجاني	سعر التشغيل
0.29 دج	سعر الكيلو أو كتي
12 دج	سعر الرسائل المصورة و الصوتية "MMS, GPRS"
أرقام موبيليس	
مجاني	البريد الصوتي (123)
4 دج / للدقيقة	خدمة الربائن (555)

²⁷ www.mobilis.dz/27/07/2010.

أ-2: خدمات موبيليس:

➤ **كلمني:** هذه الخدمة تسمح بالاتصال مع المراسل و هذا رغم عدم وجود رصيد, و يكون استعمالها بهذه الكيفية **"*606*OK#06xxxxxxxx"** ولهذه الخدمة عدة امتيازات نذكر منها:²⁸

- خدمة مجانية مدى الحياة.
- هذه الخدمة تسمح لك ببعث رسالة تطلب فيها من مراسلك الاتصال بك و ذلك نحو كل العروض مسبقا الدفع لموبيليس.

➤ **سلكني:** هذه الخدمة في متناول جميع الزبائن ذوي الخدمة المسبقة الدفع لموبيليس, سهلة الاستعمال, و تسمح كذلك بإرسال رصيد نحو رقم آخر.

من أجل استعمال هذه الخدمة يجب أولا تشغيلها و هذا يتم بتغيير الرمز السري بإدخال **"*610*9999"** الرمز السري **OK#**, و الرمز السري الجديد سيكون بأربعة أرقام.

لإرسال الرصيد يجب إدخال الرموز التالية:²⁹

610 رقم المرسل إليه *المبلغ* الرمز السري **OK#**.

- بإمكانكم إجراء تحويلين في اليوم

- المبلغ للارسال محدد من 40 دج إلى 100 دج

- ثمن الارسال 10 دج باحتساب كل الرسوم.

- لتغيير الرمز السري يجب عليكم إدخال خدمة الدفع المسبق "سلكني" بإدخال ***610*** الرمز القديم* الرمز الجديد **OK#**.

➤ **خدمة الرسائل القصيرة SMS:** تسمح هذه الخدمة ببعث أو استقبال رسائل قصيرة عبر موقع **"GSM"**

جزائري و دولي, إذا كان النقال موجود خارج مجال التغطية أو مغلق, هذه الرسائل تكون مخزنة في

"serveur", الاستقبال يشغل أوتوماتيكيا حينما تكون الآلة مشغلة أو داخل مجال التغطية, و تمكن

المتصل من إرسال رسال قصيرة إلى شخص آخر حيث لا تتعدى الرسائل 160 حرف.

➤ **رسائل متعددة الخدمات MMS:** هذه الخدمة تسمح ببعث أو استقبال رسائل متعددة الخدمات أو

فيديو أو صورة, و هذا عن طريق **"GSM"** موبيليس فقط.

²⁸ - www.mobilis.dz/27/07/2010

²⁹ أنظر الملحق رقم (06)

- تقديم أو إظهار الرقم "clip": تسمح هذه الخدمة بمشاهدة رقم المتصل على شاشة الآلة.
- إخفاء الرقم "clir": تسمح هذه الخدمة بالمحافظة على سرية رقم المراسل, هذا عند إجراء المكالمات و ذلك باستعمال "#31#" إخفاء مؤقت للرقم.
- الرسائل الصوتية "Messagerie Vocale": إذا كان الهاتف النقال غير مشغل أو خارج مجال التغطية فالمراسلين في هذه الحالة موجهون أوتوماتيكيا نحو الرسالة الصوتية, حتى يشتغل النقال أو دخوله مجال التغطية, و تحتوي العلبه الصوتية على 20 رسالة صوتية.
- الاتصال المزدوج "Double Appel": يمكنك بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت, أي في حالة اتصال بشخص تستطيع استقبال مكالمه أخرى و جعل أحد المتصلين في حالة انتظار.
- تحويل الاتصال "Renvoi D'appel": تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته إلى هاتف آخر مهما كانت صفته "نقال أو ثابت" و هذا ضمنا من عدم ضياع أي مكالمه.
- المحاضرة الثلاثية "Conference A Trois" تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة أشخاص و التكلم معهم في نفس الوقت تماما كالمحاضرة.
- المكالمات الدولية "Apple Internationaux" تسمح هذه الخدمة باتصال الزبون إلى مختلف الدول سواء الهاتف الثابت أو النقال في أي وقت يريده.
- الرسالة المحسنة "EMS": تسمح هذه الخدمة بإرسال رسالة محسنة صغيرة إلى شخص آخر مكونة من شعار أو رمز أو دليل أو صورة صغيرة.
- نظام "GPRS": يتمثل في نظام جديد أفضل من "GSM" بعشر مرات و الذي يتميز بسرعة تحويل المعلومات 40Kbit/Sec.
- نظام "EDGE": هو نظام جديد أدخل حيز التنفيذ مع تكنولوجيا نظام "UMTS", و الذي يتمثل كوسيط بين "UMTS, GPRS" و يسمح بتحويل المعلومات مرتين أسرع من "GPRS" 144Kbit/Sec.
- نظام الانترنت "Net": هذا النظام يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال إلى مواقع الانترنت و تحميل "صور, رنات, فيديو, العاب, ... و غيرها".
- نظام "WAP": هذا النظام يسمح للزبون من إرسال رسالة إلكترونية "E-Mail" إلى زبون آخر أو الدخول إلى صندوق البريد الإلكتروني الخاص به.
- نظام إرسال الصورة عبر الهاتف (G3) Visiophone: تسمح هذه الخدمة من مشاهدة الشخص الذي تكلمه عبر الهاتف من مكان اتصاله بالصوت و الصورة, بفضل نظام "UMTS".
- الفاكس "Fax": يمكن للزبون بإرسال فاكس بواسطة نقاله نحو أي هاتف آخر لدى شخص آخر.
- داتا "Data": تمكن الزبون من إرسال معلومات متوسطة الحجم إلى زبون آخر من شبكة موبيليس.

- **تغيير الرقم "Changement de Numéro D'appel"**: يتمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه و هذا بطلب منه في ذلك مع دفع المستحقات اللازمة (2340دج).
 - **تغيير البطاقة "Changement de Titulaire"**: يمكن للزبون من استرجاع بطاقة السيم و هذا من جراء سرقة, حدوث عطب بها, أو ضياعها و ذلك بدفع المستحقات اللازمة (1170دج).
 - **خدمة الرومينغ "Roaming"**: أي تلقي المكالمات و الرسائل القصيرة خارج التراب الوطني, و تتوفر هذه الخدمة بتقديم طلب إلى إحدى الوكالات التابعة لموبيليس.
 - **الفاتورة المفصلة "Facture Détaillée"**: يمكن للزبون أن يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع عن بعد (Mobilis Ligne) تمكنه من معرفة كل ما استهلكه و نوع المكالمات التي قام بها.
 - **الفاتورة الالكترونية "Facture Electronique"**: تمكن الزبون من معرفة مستحقاته بالدخول إلى موقع موبيليس الالكتروني, و ادخار رقم هاتفه و رقم الفاتورة في خانة الفاتورة.
 - **Streaming**: تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت و الصورة بشكل دائم على الهاتف النقال, و ذلك عبر شبكة UMTS .
 - فبفضل تكنولوجيا **Streaming** ، سترسل محتويات لقطات الفيديو بتدفق مستمر دون أن يتطلب ذلك وقتًا طويلاً أو أيّ تسجيل. كما أنها ستمكنك من مشاهدة الأفلام على هاتفك النقال.
 - **خدمة راسيمو "Racimo"**: إذا كان لديك حساباً بريدياً جارياً تمكنك خدمة التّعبئة الإلكترونيّة "راسيمو" لموبيليس من تعبئة رصيدك أو رصيد شخص آخر مجاًناً، أينما كنت و دون أن تنتقل, هذا العرض موجه لجميع مشتركي الدفع المسبق أو البعدي لموبيليس.
- لإرسال الرّصيد من خطّك عبر "خدمة راسيمو"، يكفي :
- تشكيل الرّقم 9030 على هاتفك النقال.
- إتباع تعليمات الموزّع البريدي لخدمة راسيمو مع اختيار اللّغة للقيام بإحدى التّعبئات التّالية:
- تعبئة خطّك موبيليس للدّفع المسبق:
- اضغط على الرّر "1".
 - أدخل رقمك السّري.
 - أدخل الرّصيد الذي تريد تحويله، ثمّ تحقق من نجاح العملية عبر الموزّع الصّوتي لخدمة راسيمو.
 - اضغط على "1" لإنهاء العملية
 - اضغط على "0" إذا أردت إلغاء العملية
 - انتظر وصول إشعار الموزّع الصّوتي لخدمة راسيمو ليعلمك بنجاح العملية .
 - تعبئة رصيد جميع خطوط موبيليس للدّفع المسبق الأخرى

- اضغط على "2"
 - أدخل رقمك السري
 - أدخل الرصيد الذي تريد إرساله. سيؤكد لك هذا الرصيد من قبل الموزع الصوتي لخدمة راسيمو .
 - اضغط على "1" لإهاء العملية.
 - اضغط على "0" لإلغاء العملية .
 - انتظر وصول إشعار الموزع الصوتي لخدمة راسيمو ليعلمك بنجاح العملية.
 - سيتلقى الشخص الذي استقبل الرصيد رسالة قصيرة SMS تخبره بقيمة الرصيد المعبئ.
- هام:** إن رمزك السري شخصي، فإتاك المسؤول الوحيد على استعماله.
- لذا ينبغي الاحتفاظ به و عدم تقديمه للغير.
- لمزيد من المعلومات يمكنك الاتصال بالأرقام التالية :
- 1530** أو **888** من أي خط موبيليس أو **0660600888** من أي هاتف ثابت أو متعامل آخر.

➤ **خدمة أرسلني:** هي خدمة للتعبئة الإلكترونية ، تمكنك من التحكم بكل حرية في ميزانيتك، تقترح عليك موبيليس إمكانية تعبئة رصيد يتناسب مع حاجياتك ، و ذلك على مستوى إحدى الوكالات التجارية لموبيليس أو أي نقطة من نقاط البيع المعتمدة.

إذا كنت حائزاً على خط " موبيليس كارت " ، " فوسطو " ، " موبو بوست " أو " موبو كترول " يمكنك الاستفادة من هذه الخدمة بالتوجه إلى أقرب بائع للقيام بتعبئة رصيدك أو رصيد أحد أقاربك حتى وإن كان في الخارج.

هناك المزيد من الفوائد و المزايا، تقترح عليك موبيليس اختيار الرصيد الذي تريد تعبئته، تتراوح قيمته ما بين **40 و 5000** دج، بصلاحية غير محدودة .

(لا يطرأ أي تغيير على مدة صلاحية عروض "موبو بوست" و "موبو كترول") .

-كيف تتأكد من تعبئة رصيدك:

بعدما ينقل البائع الرصيد المطلوب إلى حسابك، سيتلقى رسالة قصيرة تعلمه عن نجاح العملية، بما فيها قيمة الرصيد الذي حوّل، رقم هاتفك و رقم المعاملة.

- كما تتلقى بدورك إشعاراً آخر عبر رسالة قصيرة* بها قيمة الرصيد الذي حوّل إلى حسابك، مع رقم المعاملة .

ملاحظة :

يجب عليك التحقق من تلقي رصيدك قبل مغادرة نقطة البيع .

(*) احتفظ بتلك الرسالة القصيرة، لأنها قد تمكن مصلحة خدمة الزبائن من الإطلاع على رقم المعاملة عند الضرورة.

وفي حالة ما إن لم تصلك رسالة قصيرة متعلقة بالإشعار، ندعوك إلى الإطلاع على رصيدك بإدخال الصيغة * 222 # .

✓ خدمة #600*: سيتمكن مشتركو عروض "موبيليس كارت"، "فوسطو"، "موبي بوست" و "موبي كترول" من استخدام و بكل سهولة مختلف خدمات اشتراكات الدفع المسبق، و ذلك بفضل القائمة التي تظهر بتشكيل رقم قصير واحد، و هو #600* .
-ستظهر على هاتفك النقال قائمة الخدمات التالية:

1. تعبئة الرصيد (111) .

2. الإطلاع على الرصيد (222) .

3. خدمة سلّكني (606) .

4. خدمة كلمني (610) .

5. الخروج.

- لاختيار واحدة من الخدمات:

- اضغط على (ok)

- أدخل رقم الخدمة المختارة، مثلا: 2

- بعد عملية الاختيار، ستتلقى دليل استعمال الخدمة, يكفي بعد ذلك إدخال اختيارك.

- ستصلك رسالة قصيرة تؤكد نجاح العملية.

-معلومات حول الخدمة:

- خدمة موجهة لمشتركي الدفع المسبق.

- خدمة تتماشى مع كل أنواع الهواتف النقالة.

- الدخول إلى الخدمة مجاني.

- خدمة صالحة في حالة استعمال التجوال الدولي.

- تحتفظ الخدمات المتعلقة بالقائمة #600* على نفس الخصوصيات المذكورة سابقا.

➤ خدمة 644: سواء كنت من مشتركي الدفع المسبق أو البعدي، يمكنك التعرف مجانا على كل المكالمات التي فاتتك في حالة ما إن كان هاتفك مغلق أو خارج مجال التغطية ، وهذا بفضل خدمة " 644 " .

فبالتالي عند إعادة تشغيل هاتفك النقال، ستتلقى رسالة قصيرة SMS تعلمك عن :

- رقم الشّخص المتّصل بك.

- تاريخ و ساعة الاتصال.

يمكن تشغيل خدمة "644" بكلّ بساطة:

- ادخل إلى قائمة "تحويل المكالمات" الموجودة في جهازك النقال ثم اختر "اتصال غير ممكن" و أدخل

الرقم 644 أو أدخل مباشرة الرقم #62*644**، ثم اضغط على الزرّ (ok)

لإلغاء خدمة: "644".

- أدخل إلى قائمة "تحويل المكالمات", اختر "غير قابل للاتصال" ثم الغي "تحويل المكالمات", أو ادخل

مباشرة ##62###، ثم اضغط على الزرّ (ok).

ب- إستراتيجية الترويج:

من أجل الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين و إلى كافة فئات المجتمع فإن شركة موبيليس تستعمل جميع وسائل الترويج الممكنة و التي تعبر عن المزيج الترويجي.³⁰

❖ الإعلان:

عملت شركة موبيليس على إبراز منتجاتها من خلال كل وسائل الإعلان المتاحة.

- الإذاعة و التلفزيون:

حيث قامت شركة موبيليس بتنظيم ومضات إخبارية في القنوات التلفزيونية الجزائرية (الأرضية و الفضائية) و نفس الشيء بالنسبة لقنوات الإذاعة (الأولى, الثانية, الثالثة, البهجة).

- الصحف و المجالات:

اعتمدت شركة موبيليس على أغلبية الصحف و المجالات الجزائرية للتعريف بمنتجاتها بصفة مستمرة و اختيارات الصفحات الأولى و الأخيرة من الجرائد.

³⁰ وثائق مؤسسة موبيليس.

- الملصقات الجدرانية:

حيث تتواجد الملصقات في معظم الطرق الوطنية بالإضافة إلى مكاتب البريد المنتشرة في الوطن و كذلك في مكاتب الجزائرية للاتصالات, مما يمكن من وصول الرسالة الترويجية بطريقة كفؤة, و التعرف على منتجات موبيليس في فترة وجيزة.

❖ البيع الشخصي و الدعاية و العلاقات العامة:

تقوم شركة موبيليس بتقديم خدمات ما بعد البيع عن طريق العروض المقدمة في مراكز الخدمات, كما تقوم الشركة برعاية عدة تظاهرات من بينها تمويل فرق رياضية مثل الفريق الجزائري لكرة اليد في بطولة تونس (بطولة العالم).

- و لا تزال مؤسسة موبيليس لحد الساعة تقترح ألعاب خاصة بمنتجاتها من أجل استقطاب الزبائن, بالإضافة إلى دعاية خاصة على الانترنت من خلال موقع خاص بها: www.mobilis.dz

- و كذلك قامت برعاية عدة مسابقات مثل مسابقات رمضان.

ج- إستراتيجية التوزيع:

يعتبر التوزيع عنصر من عناصر المزيج التسويقي حيث تهتم به الشركات من أجل تحسين سياساتها التسويقية.

و قد اعتمدت مؤسسة موبيليس على طريقتين أساسيتين لتوزيع منتجاتها و هما "التوزيع المباشر, التوزيع غير المباشر":

❖ التوزيع المباشر:

حيث لم تعتمد في هذه الحالة المؤسسة على وسطاء لتوزيع منتجاتها بل اعتمدت على التعامل المباشر مع المستهلك, حيث رأت هذه المؤسسة أن بناء نظام توزيعي داخلي خاص بها هو طريقة مرضية للوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين (الزبائن), هذا التوزيع تم عن طريق مكاتبها المنتشرة عبر أنحاء الوطن (مكاتب اتصالات الجزائر).

❖ التوزيع غير المباشر:

مع مرور الوقت أصبحت مؤسسة موبيليس مجبرة على التخلي عن بعض وظائفها التسويقية و التوزيعية للوسطاء فأصبح على هؤلاء الوسطاء نقل و توزيع المنتجات, و تحررت المؤسسة تقريبا من تكاليف التوزيع, حيث اعتمدت موبيليس على مجموعة من الموزعين و هم:³¹

- Touts les Actels ✓
- Algérie poste ✓
- Assilou.com ✓
- GTS Phone ✓
- Anep Messageries ✓
- Algérieka ✓
- SARL DJAZPHONE ✓
- EL Wassila Telecom ✓
- GSM Algérie ✓

تعتمد مؤسسة موبيليس حاليا على "15000 نقطة بيع", و "110 وكالة تجارية" منتشرة" عبر كل أنحاء الوطن.

❖ تنشيط المبيعات:

تعمل مؤسسة موبيليس في هذا المجال على رفع مبيعاتها من خلال حملة من التحفيزات:³²

- تغطية الشبكة للهاتف النقال على مستوى 100% من الوطن و معظم الطرق الوطنية.
- تقديم جوائز خاصة بمسابقات تنظمها المؤسسة.
- تخفيض السعر بالمقارنة مع المتعاملين الآخرين.
- العمل على إنشاء مكاتب جديدة لموبيليس في أرجاء الوطن لخدمة الزبون.
- تطوير الموارد البشرية و الاهتمام بالجودة.
- تحسين الاتصالات قدر المستطاع.
- إدخال أساليب جديدة على مستوى السعر و الخدمات و الجودة.

³¹ --www.mobilis.dz/18/04/2009

³² وثائق مؤسسة موبيليس.

III-2: إستراتيجية تحسين الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس":

من أجل إبراز و تأكيد الإمكانيات الخدمية التي يزخر بها المتعامل التاريخي موبيليس في الجزائر, و كذا معرفة حدود الإستراتيجية التسويقية التي تم استخدامها لتحسين الخدمات المقدمة من طرفه, حيث تم تصميم بعض العروض الخدمية و التي وضعت بناء على دراسة للبيئة التسويقية المحيطة بالمتعامل, قصد تحديد مختلف الشرائح المستهدفة ليتم بعدها طرح العرض المناسب لكل فئة تسويقية معينة, و يمكن استخلاص و استنتاج أهم المميزات التسويقية للإستراتيجية المتبعة من طرف موبيليس كما يلي:³³

➤ قيام موبيليس بتقسيم سوقها إلى قسمين أساسيين بدورهما يتجزآن إلى أجزاء تسويقية حسب طبيعة

و متطلبات الشرائح التسويقية المتواجدة في السوق الجزائرية.

➤ التحديث الدوري للعروض و الخدمات التي تقدمها موبيليس لاسيما و هي تعد الرائد في مجال التغطية خصوصا و هي تعمل دوما على التوسيع المستمر لشبكاتها و تحسين نوعيتها حتى لا تتدركها مؤسسة "جيزي" و تتفوق عليها.

➤ إضافة إلى ما سبق يمكن القول بأن موبيليس لا تزال تقوم بتقديم و طرح العروض الدورية و التي تحافظ من خلالها على حصتها السوقية, و هذا برسمها لخطط و إستراتيجيات تسويقية بعيدة الأمد موجهة بالدرجة الأولى للقضاء على أي تهديد مفاجئ قد يحدث لمكائنها و حصتها السوقية, خاصة و هي تواجه مزاحمة قوية و شرسة من قبل المتعاملين الآخرين "جيزي, نجمة".

➤ كما يمكن القول بأن موبيليس و على غرار منافسيها تستخدم في بعض الحالات النادرة إستراتيجية التقليد لخدمات المنافس, و ذلك باستخدام نفس العروض الخدمية المعتمدة من طرفها "عروض دورية كانت أو جديدة" بغية منع أي تهديد ضمني قد يؤثر على مكائنها في السوق الجزائرية, و بالتالي المحافظة على حجم الشريحة التي تخدمها.

➤ الميزة الأساسية لموبيليس هي امتلاكها لفرصة تسويقية مهمة جدا تتمثل في كونها المتعامل التاريخي الأول في خدمة الاتصالات السلكية و اللاسلكية, إضافة إلى أنها تعد مؤسسة مشتقة من القطاع العام الجزائري- بمعنى أنها منتج وطني 100%- الأمر الذي يجعل بعض المستهلكين الجزائريين يفضلونها على العديد من المنتجات و الخدمات الأجنبية.

➤ باعتبار أن نجاح خدمات أي مؤسسة يعتمد على توفير و صياغة مزيج تسويقي فعال, حيث نلمس من خلال العروض المقدمة لموبيليس هو اعتمادها على تحقيق معادلة المزيج التسويقي المناسب للشريحة المناسبة, و كان ذلك من خلال توفير لكل عرض مزيج تسويقي فريد من نوعه, كتقديم منتج جديد

³³ وثائق خاصة بمؤسسة موبيليس.

—مجدد— مع تطبيق أسعار تنافسية مميزة، إضافة إلى توسيع شبكة التوزيع و تغطية هذا العرض مع طرحه بإعلان تسويقي يحفز المستهلك الجزائري على اقتنائه أو تجربته.

المبحث الثالث: الدراسة الاستقصائية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس":

عند قيامنا بالدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" لجأنا إلى الخطوات التالية:

1- منهجية الدراسة الميدانية:

لقد اعتمدنا في إعداد دراستنا الميدانية على عدة أدوات منها: المقابلات الشخصية المتعمقة، الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة، الملاحظة، و كذلك الاستقصاء و يعتبر هذا الأخير الأداة الأكثر استخداما من جانب الباحثين لجمع البيانات الأولية، و مما يؤكد أهمية هذه الأداة أن معظم الأدوات السابقة الذكر تستخدم عادة كأدوات مكملة "لعملية الاستقصاء" في الدراسة الميدانية، و لذلك تم التركيز في دراستنا هذه على "عملية الاستقصاء" من التحضير إلى التحليل و استخلاص النتائج.

1-1: المقابلات الشخصية المتعمقة:

لقد قمنا بمقابلة بعض إطارات مصلحة التسويق و على رأسهم: مدير المصلحة، مديرة الأعمال المكلفة بتطوير المنتج، إضافة إلى رئيس قسم الموارد البشرية المكلف في جزء من مهامه بشؤون المتربصين، كذلك مدير قسم المبيعات للجمهور الكبير.

1-2: الوثائق:

حيث تم استخدام مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة و التي لها علاقة بالنشاط التسويقي، بالإضافة إلى المطويات الصادرة عن المؤسسة، و كذا موقعها على شبكة الانترنت.

1-3: الملاحظة:

خلال فترة التربص سجلنا عدة ملاحظات عن نشاط المؤسسة: علاقات العمل، كثافة النشاط، بعض التصرفات اتجاه المنافسين "ترصد كل التطورات التي يقوم بها المنافسون".

إضافة إلى ملاحظة نشاط بعض مراكز الخدمة التابعة لمؤسسة موبيليس "الجزائر العاصمة، البليدة"، من حيث معاملة أفراد الاتصال للمشاركين و سلوك هؤلاء اتجاه خدمات المؤسسة، و كذلك بعض نقاط البيع.

I-4: الاستقصاء:

إن طبيعة موضوع بحثنا هذا استلزم منا القيام بدراسة استقصائية على مستوى المؤسسة المدروسة لتدعيم النتائج المتوصل إليها، و على ضوء الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث ارتأينا أنه من الضروري إجراء عملية استقصاء للآراء على مستويين:

- إطارات التسويق بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس.
- مشركي خدمة الهاتف النقال للمتعامل "موبيليس".

II- خطوات الدراسة الاستقصائية:

لقد اعتمدنا في دراستنا الاستقصائية على الخطوات التالية:

II-1: أسباب اختيار مؤسسة موبيليس:

اخترنا مؤسسة موبيليس كحالة لمعالجة الدراسة الميدانية نموذجاً حقيقياً و معبراً للأسباب التالية:

- مؤسسة موبيليس هي المتعامل التاريخي في الجزائر أي لها الأسيقية في قطاع الهاتف النقال بالجزائر.
- اعتبار مؤسسة موبيليس منافساً قوياً لمؤسستي "جيزي, نجمة", و المنافسة تؤدي إلى التجديد و الإبداع.
- نشاط مؤسسة موبيليس في مجال استراتيجي و حيوي بالنسبة للاقتصاد الوطني "الاتصالات".
- مؤسسة موبيليس هي مؤسسة وطنية "100%" و هذا ما يؤدي بها إلى المساهمة في تطوير و تدعيم الاقتصاد الوطني.
- تنوع خدمات مؤسسة "موبيليس" التي تلمس مختلف القطاعات السوقية الجزائرية "أشخاصاً و مؤسسات".
- الطابع التجاري "الربحي" للمؤسسة و هو ما يسمح بتحليل الممارسات التسويقية الحديثة أكثر.
- أهمية الدور الذي يلعبه التسويق في قطاع الخدمات, خصوصاً في قطاع اتصالات الهاتف النقال الذي يتميز بحركيته و فعاليته في التسيير غالباً.

II-2: أهداف الاستقصاء:

- يرمي الاستقصاء الموجه لإطارات التسويق إلى تحقيق جملة من الأهداف:
- تحليل الممارسة التسويقية لمؤسسة موبيليس من خلال:
- تحليل المزيج التسويقي لخدمة الاتصال لمؤسسة موبيليس أي:

- ✓ ماذا تقدم مؤسسة موبيليس من خدمات؟ و ماذا عن مستوى جودتها؟
 - ✓ ما هي السياسة التسعيرية لهذه الخدمات؟
 - ✓ و من حيث التوزيع, هل خدمات المؤسسة متاحة للعميل بشكل أفضل؟
 - ✓ و ماذا عن البرنامج الترويجي (العروض الترويجية) الذي تستخدمه المؤسسة للتأثير على العملاء؟
 - معرفة مدى تطبيق المفاهيم التسويقية لخدمة اتصال الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس؟
 - الجهود المبذولة لتكوين مزيج تسويقي يحقق أهداف المؤسسة و رضا العميل على حد سواء.
- أما الاستقصاء الموجه للمشاركين فيهدف إلى:
- التحقق إلى حد ما من صحة إجابات إطارات المؤسسة.
 - استقصاء المشاركين بطريقة غير مباشرة لمدى رضاهم عن خدمات "موبيليس", من خلال التعبير عن مشاكل حصولهم على الخدمة, و كذا معايير تفضيلهم لهذه الخدمة دون غيرها.
 - معرفة آمال و رغبات المشاركين من خلال إعطائهم فرصة تقديم اقتراحات.
 - تشكل نتائج هذا الاستقصاء ركيزة هامة للمؤسسة فيما يتعلق بتعزيز نقاط قوتها و كذا تصحيح و معالجة نقاط ضعفها مما يحقق رضا المشترك أولا و أخيرا.

II-3: تكوين العينة:

- ارتأينا أن نستقصي عينة مكونة من 60 إطارا من إطارات مديرية التجارة و التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال بموبيليس بالمديرية العامة, ما بين رؤساء المصالح, رؤساء الأقسام.
- أما عن المشاركين محل الدراسة, فقد اعتمدنا على أسلوب "العينة العشوائية البسيطة" في اختيارهم, و التي شملت 520 شخصا من الولايات التالية: "تلمسان, وهران غارداية, الجزائر العاصمة", هذا ما يعطينا فرصة إبعاد كل أشكال التحيز أو منح الاستقصاء إتجاها معينا.

II-4: تصميم قائمة الاستقصاء:

- اعتمدنا في تصميم قائمة الاستقصاء (الاستمارة) على مجموعة من المبادئ العلمية حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاستقصاء, و ذلك بمراعاة وضوح الأسئلة و عدم الإطالة في القائمة حتى لا تأخذ طويلا في الإجابة, (سواء الاستقصاء الموجه للإطارات أو المشاركين), و في بداية الاستمارة قمنا بوضع عنوان يحدد وجهة الاستبيان "استبيان موجه لإطارات التسويق بمؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس), (استبيان موجه لمشركي متعامل الهاتف النقال موبيليس)", و بعد ذلك ذكر الجهة المشرفة على الدراسة (الكلية و الجامعة), ثم دياجة تحتوي على اسم القائم بالدراسة و عنوان بحثه, و في آخر

- الדיباجة شكر مسبق على حسن التعاون, كما فضلنا أن تشمل قائمة الاستقصاء "سواء المتعلقة بالإطارات أو المشتركين" مجموعة من الأسئلة على أن تكون هادفة و خادمة للنتائج المراد التوصل إليها.
- اعتمدنا في تصميم هاتين القائمتين على الأسئلة المغلقة و الأسئلة المفتوحة و كذلك على الأسئلة المختلطة (مغلقة و مفتوحة),.
- الأسئلة المغلقة تتضمن إجابات محددة مسبقا, أما الأسئلة المفتوحة تتطلب إجابات مفتوحة بدون قيود و يتم التعبير عنها من جانب المستقصى منه, و بأسلوبه الخاص في ضوء إدراكاته الشخصية, أما الأسئلة المختلطة فهي تجمع بين النوعين السابقين (المغلقة و المختلطة).
- و في نهاية الاستمارة تم تخصيص جزء للمعلومات الشخصية كالجنس, السن, المهنة, المنطقة الجغرافية.
- تم تصميم قائمتي الأسئلة باللغة العربية, و تم توزيعها على المستقصى منهم (إطارات و مشتركين), أنظر الملحقين: "(07), (08)".

II- 5: الإطار الزمني و المكاني للدراسة الاستقصائية:

- تعتبر المديرية العامة لمؤسسة موبيليس بجريدة (الجزائر العاصمة) مكان إجراء الدراسة الميدانية بالإضافة إلى الزيارات الميدانية إلى بعض الوكالات على مستوى ولاية (الجزائر), إلا أن القوائم الاستقصائية وزعت فقط على إطارات التسويق بالمديرية العامة, و كذلك مشتركى متعامل الهاتف النقال "موبيليس".
- أما الفترة الزمنية للدراسة الميدانية فقد تمت خلال شهري "ماي و جوان" 2010.

II- 6: معدل الردود:

-بالنسبة للإطارات: فقد تم توزيع 60 قائمة إلا أنه تم استرجاع 51 قائمة و كلها صالحة للتحليل, و لم تستوفى باقي القوائم لأسباب مهنية و كذلك لضيق الوقت.

-أما بالنسبة للمشاركين: من بين 520 قائمة التي تم توزيعها تم استرجاع 504 قائمة بمعدل رده: 96.92% أما عدد الإجابات الصالحة للتحليل هي 487 أي بمعدل 96.62%, و لم تستوفى باقي القوائم لأسباب أقل ما يقال عنها أنها غير مبررة.

II-7: فرضيات الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات التي تخص قائمة الاستبيان المتعلقة بالاطارات و التي يمكن أن تكون لها علاقة كبيرة في بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس من خلال الاعتماد على مختلف الأنشطة التسويقية, و قد قمنا بتقسيم الاستبانة الخاصة بالإطارات إلى خمسة (05) محاور أساسية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس, و هذه المحاور متمثلة في "أهمية وظيفة التسويق, تقييم مستوى عناصر المزيج التسويقي, تأثيرات البيئة التسويقية, درجة الاهتمام بالعملاء, مستوى التميز بالخدمات", و بناء على هذا يمكن التعبير عن الفرضيات العدمية (H_0) كالتالي:

-الفرضية الأولى: إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس لا تتعلق أساسا بدور و أهمية الوظيفة التسويقية في تحقيقها.

- الفرضية الثانية: إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس لا تتحقق من خلال اعتمادها على تحقيق معادلة المزيج التسويقي المناسب للشريحة المناسبة.

- الفرضية الثالثة: إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس ليست مرتبطة بقدرتها في الاستجابة للتغير و التكيف مع بيئتها التسويقية.

- الفرضية الرابعة: إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس لا تتحقق من خلال اهتمامها الكبير لعملائها.

-الفرضية الخامسة: لا تقوم مؤسسة موبيليس بتوفير خدمات متميزة لعملائها من أجل بناء و تعزيز ميزتها التنافسية.

II-8: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان الخاص بالإطارات:

لتحليل عبارات الإستبانة قمنا بالاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في:

II-8-1: أسلوب التحليل الإحصائي:

من أجل دراسة و تحليل نتائج الاستقصاء سواء ذلك المتعلق بإطارات المؤسسة أو بالمشركين, اعتمدنا على برمجية إدخال البيانات المتوافر حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية و المعروف باسم

(SPSS), كما تم استخدام أسلوب الفرز السطحي و الذي يقصد به تحليل المتغيرات كل واحدة على حدا و ذلك باستخراج نسبة تكرارها.

II- 2-8- المدى العام : لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أبعاد الدراسة الخمس و تم حساب المدى (5-1=4) و للحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي $0,8=5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة ،وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة حيث :

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة ما بين [1,8 - 1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق تماما .

- أما إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة ما بين [1,8 - 2,6] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق .

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة ما بين [2,6 - 3,4] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل محايد .

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة ما بين [3,4 - 4,2] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق .

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة ما بين [4,2 - 5] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق بشدة .

II- 3-8- المتوسط الحسابي : يستعمل لأجل التعرف على مركز الإجابات المتعلقة بمستويات درجات الموافقة.

II- 4-8- الإنحراف المعياري : يستخدم للتعرف على مدى تشتت قيم استجابات العملاء عن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الإستبانة, حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات حول متوسطها الحسابي و انخفض تشتتها.

II-8-5: إختبار "t": يستخدم لإختبار فرضيات بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس من خلال الاعتماد على مختلف الأنشطة التسويقية, و ذلك من خلال أن المتوسط الحسابي المرجح لكل بعد من أبعاد الفرضية يفوق متوسط المقياس المستخدم $test\ value=3$ بشكل معنوي و التي تكون بمقارنة مستوى دلالة 0.05 مع احتمال t المحسوب (*sig 2-tailed*) كما يلي:

-نرفض فرض العدم H_0 إذا كانت (*sig 2-tailed*) $\alpha = 0.05 >$ و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 (معنوي).

-نقبل فرض العدم H_0 إذا كانت (*sig 2-tailed*) $\alpha = 0.05 <$ و بالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 (غير معنوي).

و قبل إخضاع نتائج الاستبيان للتحليل الإحصائي نقوم بحساب الارتباط الداخلي للأسئلة أي مستوى الثبات و التناسق الداخلي للعوامل المكونة للمحاور الخمسة المحددة من أجل بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس و ذلك باستخدام مقياس "كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)" حيث اعتمدنا في هذا على برمجية إدخال البيانات المتوافرة حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية و المعروف باسم (SPSS).

-تعتبر طريقة معامل (Cronbach Alpha) "من أفضل طرق قياس الثبات الداخلي لقائمة الأسئلة حيث تعمل على قياس ارتباط بين أسئلة الاستبيان التي تقيس نفس الخاصية, أو الارتباط بين بنود السؤال ذاته و الذي يقيس خاصية معينة في الاستبيان.³⁴

فإذا كان للأسئلة قيمة ألفا قريب من الواحد كانت بنود السؤال متماسكة داخليا أو كانت الأسئلة التي تقيس الخاصية عالية الارتباط و العكس بالعكس فحينما يقترب المعامل من الصفر يكون التماسك و الارتباط منخفض مما يعني قلة الثبات.

لكن المختصين يعتبرون المقياس ثابتا و مقبولا حينما يقع المعامل ألفا بين "0.6 و 0.8" في حين يكون مثاليا إذا فاق ذلك و غير مقبول إذا قل عن "0.6".

³⁴طويطي مصطفى, "الجودة و التخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات المصرفية باستخدام النماذج الإحصائية و الرياضية", رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسات, جامعة تلمسان, 2010, ص 103.

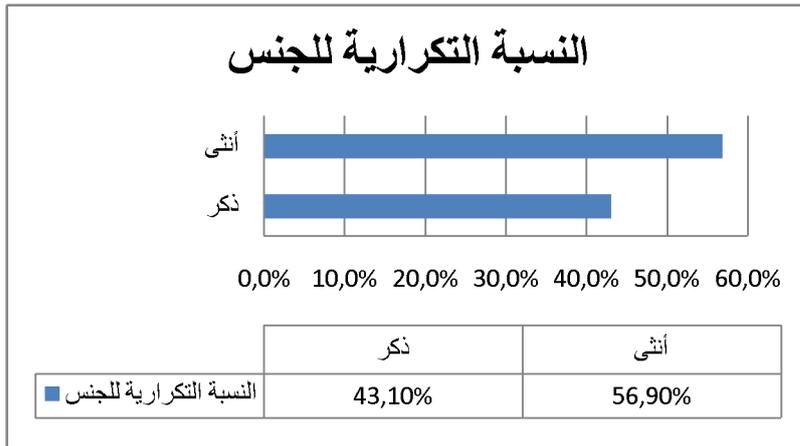
III- دراسة و تحليل نتائج الاستقصاء:

لقد قمنا بتوزيع قائمتي استقصاء واحدة متعلقة بإطارات التسويق بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس³⁵, و أخرى متعلقة بمشركي الهاتف النقال "موبيليس"³⁶.

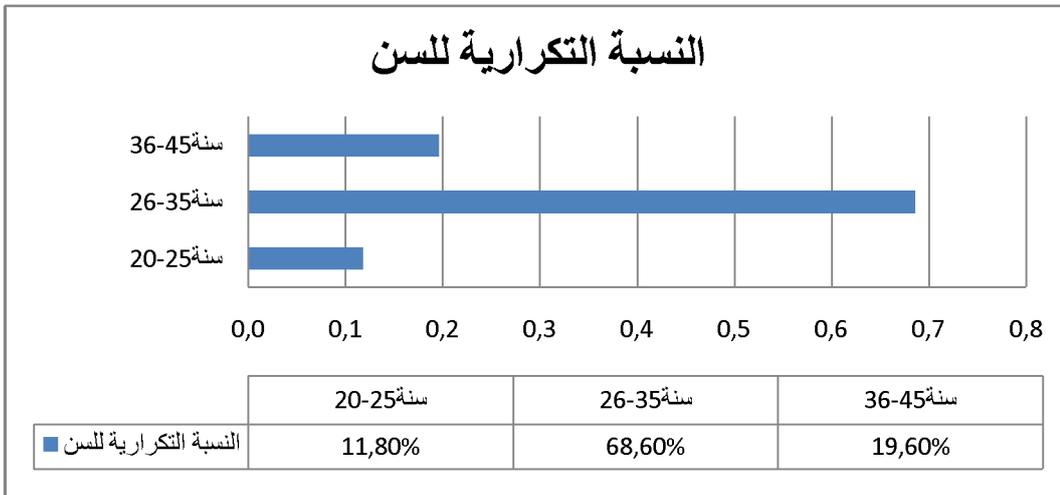
III-1: تبويب و تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالإطارات:

نشير إلى أن أغلب المستقصي من الإطارات هم من مديرية التجارة و التسويق بنسبة 89%, ذوي تخصصات علمية مختلفة, من تطوير المنتج, بحوث التسويق, تقييم المبيعات, الاتصالات..الخ, و كلهم من مستوى جامعي تنوعت شهاداتهم ما بين: ليسانس, مهندس دولة, و كذا ماجستير في مختلف الفروع: التسويق, إدارة الأعمال, الاتصالات, تجارة دولية, و بسنوات خبرة مختلفة تراوحت من سنة إلى 12 سنة.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية:



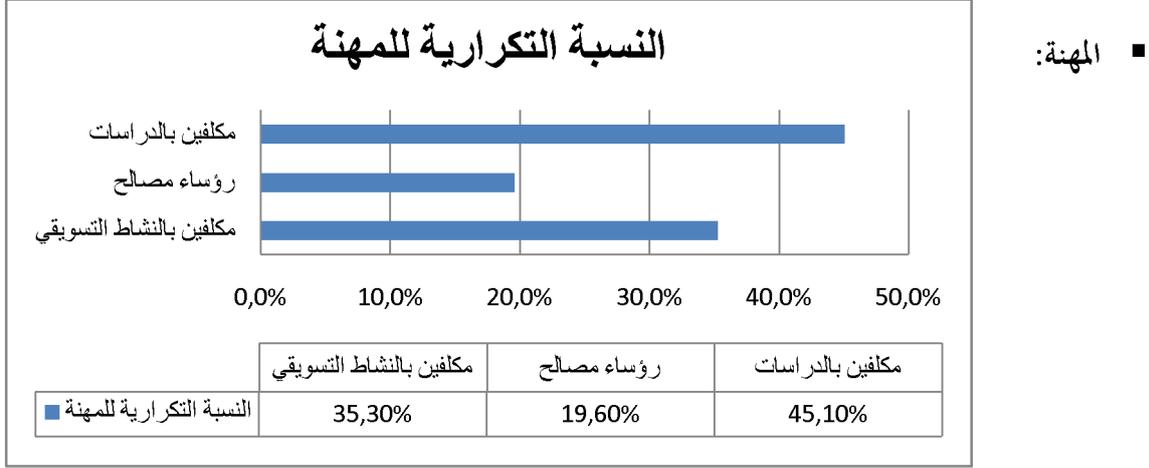
-بعد جمع الإجابات كانت هيكلية العينة مكونة من 56.9% إناث, 43.1% ذكور أي أن أغلب المستجوبين



³⁵ - أنظر الملحق رقم (07).

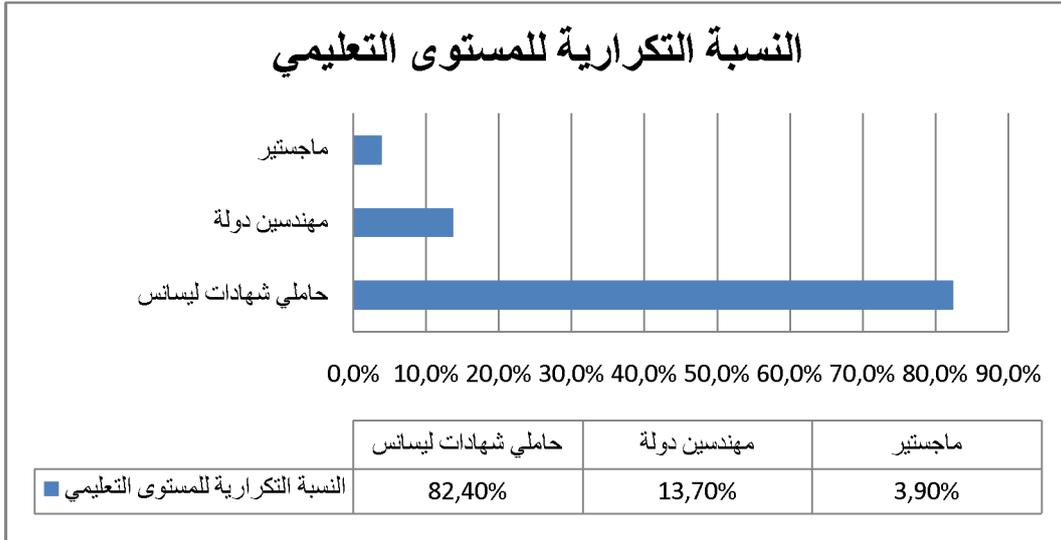
³⁶ - أنظر الملحق رقم (08).

نلاحظ أن كل المستجوبين من فئة الشباب, و هذا ما يعني أن مؤسسة موبيليس تعتمد على الموارد البشرية والكفاءات الشابة و هذا ما يسمح لها بخلق نشاط و حيوية أكثر داخل المؤسسة, لأن فئة الشباب تكون أكثر طموحا و سعيا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.



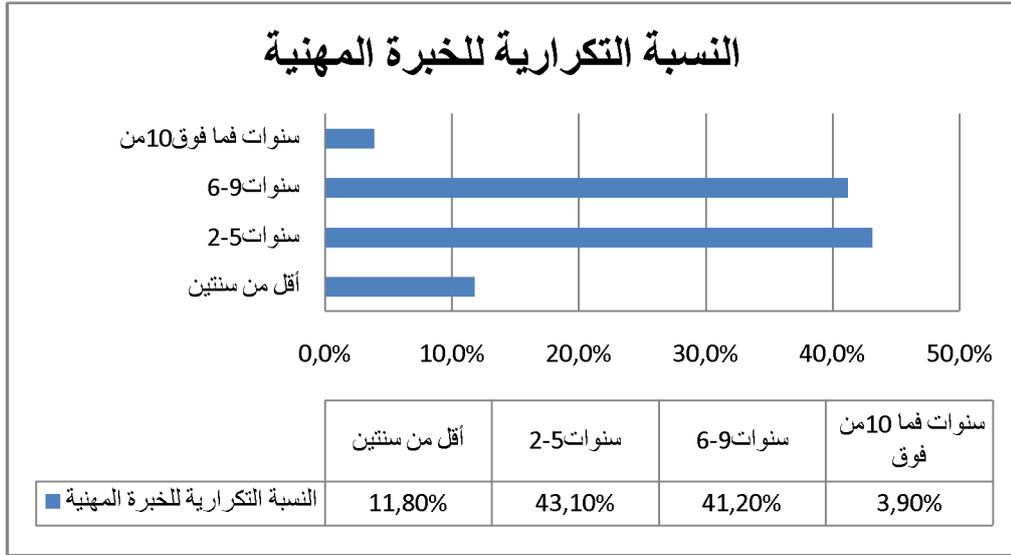
من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المستجوبين هم إطارات بمديرية التجارة و التسويق لمؤسسة موبيليس, و هذا ما يسمح لنا بفهم كل الخطط و الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من طرف المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية أكبر و الوصول إلى الأهداف المسطرة, لأن هؤلاء الإطارات هم على دراية بكل الأنشطة التسويقية التي تقوم بها مؤسسة موبيليس.

■ المستوى التعليمي:



من خلال الجدول نلاحظ أن كل المستجوبين ذوي شهادات جامعية, معناه أن مديرية التجارة و التسويق بمؤسسة موبيليس تعتمد على الكفاءات, و هذا ما يسمح لها بالتسيير الجيد داخل المؤسسة.

■ الخبرة:



من خلال نتائج الجدول نلاحظ بأن أغلب المستجوبين لديهم خبرة تفوق السنتين, معناه أن إطارات التسويق بمؤسسة موبيليس لديهم خبرة, و هذا ما يسهل في فهم و تسيير شؤون المؤسسة بكل ارتياح.

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات:

سنناقش في هذا الجزء مدى قبول أو رفض الفرضيات التي تم صياغتها و ذلك من خلال أحكام و توجهات الاطارات فيما يخص بتقييمهم للمحاور الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس من خلال الاعتماد على مختلف الأنشطة التسويقية, مدى تكرار العبارات المفرغة ضمن مقياس ليكرت الخماسي نعرضها في الجدول أدناه.

الجدول رقم(III-13): يبين درجة تقييم الاطارات لعبارات الاستبانة من خلال المحاور الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس:

درجة تقييم أفراد العينة للمعيار	معامل "Alpha Cronobach"	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										البنود	المحاور
			موافق تماما (5)		موافق (4)		محايد (3)		غير موافق (2)		غير موافق تماما (1)			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
موافق بشدة	0.698	4.51	58.8	30	35.3	18	3.9	2	2	1	0	0	1	أهمية وظيفة التسويق
موافق		3.51	11.8	6	41.2	21	33.3	17	13.7	7	0	0	2	
موافق		3.67	17.6	9	41.2	21	31.4	16	9.8	5	0	0	3	
محايد		3.39	7.8	4	41.2	21	33.3	17	17.6	9	0	0	4	
موافق	0.800	3.63	7.8	4	51	26	37.3	19	3.9	2	0	0	5	تقييم مستوى عناصر المزيج التسويقي
موافق		3.57	7.8	4	54.9	28	27.5	14	5.9	3	3.9	2	6	
محايد		3.16	5.9	3	31.4	16	39.2	20	19.6	10	3.9	2	7	
موافق		4	27.5	14	56.9	29	5.9	3	7.8	4	2	1	8	
موافق		3.63	9.8	5	56.9	29	19.6	10	13.7	7	0	0	9	
محايد		3.02	2	1	29.4	15	41.2	21	23.5	12	3.9	2	10	
موافق		3.73	13.7	7	54.9	28	21.6	11	9.8	5	0	0	11	
موافق	0.719	3.84	31.4	16	29.4	15	33.3	17	3.9	2	2	1	12	تأثيرات البيئة التسويقية
محايد		3.18	3.9	2	33.3	17	45.1	23	11.8	6	5.9	3	13	
موافق		3.69	7.8	4	62.7	32	21.6	11	5.9	3	2	1	14	
موافق	0.740	3.92	21.6	11	60.8	31	7.8	4	7.8	4	2	1	15	درجة الاهتمام بالعملاء
محايد		3.31	9.8	5	45.1	23	19.6	10	17.6	9	7.8	4	16	
محايد		3.08	2	1	33.3	17	41.2	21	17.6	9	5.9	3	17	

محايد	0.639	3.18	9.8	5	29.4	15	39.2	20	11.8	6	9.8	5	18	مستوى التميز بالخدمات	
محايد		3.12	3.9	2	43.1	22	19.6	10	27.5	14	5.9	3	19		
0,902								" Cronobach Alpha " المعامل الكلي							

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل " كرونباخ ألفا " بالنسبة للمحور الأول المتعلق بأهمية وظيفة التسويق قدر بـ **0.698** و هو ما يدل على مستوى الثبات و التناسق ما بين العبارات الذي يحتويها هذا المحور, و كذلك بالنسبة للمحور الثاني و المحور الثالث و المحور الرابع و المحور الخامس حيث قدرت معاملاتهم على التوالي بـ **"0.639, 0.740, 0.719, 0.800"** و هو ما يدل على مستوى الثبات و التناسق بين كل المحاور و العبارات التي تحتويها, و كذلك نلاحظ المعامل الكلي " Cronobach Alpha " الذي قدر بـ **0.902** و هو ما يدل على مستوى الثبات و التناسق بين كل عبارات الاستبانة المتعلقة بالإطارات.

1- اختبار الفرضية الأولى:

سنقوم باختبار الفرضية الأولى التي جاءت كما يلي: إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس لا تتعلق أساسا بدور و أهمية الوظيفة التسويقية في تحقيقها.

الجدول رقم (III-14) يبين المتوسطات, الانحراف و الخطأ المعياري لإجابات الإطارات عن بنود الاستبيان بخصوص أهمية وظيفة التسويق المتعلقة بالفرضية الأولى.

رقم البنود	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
1	التسويق له أهمية كبيرة في مجال الخدمات	4.51	0.674	0.094	0.000	معنوية
2	تبنى إستراتيجية مؤسستكم على تطبيق المفهوم التسويقي	3.51	0.880	0.123	0.000	معنوية
3	إن مكانة الوظيفة التسويقية مهمة جدا في مؤسستكم	3.67	0.887	0.124	0.000	معنوية
4	تقوم مؤسستكم بإعداد خطة تسويقية رسمية مكتوبة و معلنة	3.39	0.874	0.122	0.002	معنوية

يتضح من خلال الجدول أعلاه ارتفاع متوسطات جميع بنود الاستبيان المتعلقة بمحور "أهمية وظيفة التسويق" عن متوسط القياس المستخدم 3, كما يتضح أن جميع الفروق معنوية, و بالتالي يمكن القول بأن الإطارات و من خلال إجاباتهم المبينة في الجدول بأن لوظيفة التسويق أهمية كبيرة لمؤسسة موبيليس في مختلف النشاطات التي تقوم بها.

الجدول رقم (III-15): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق
3.769	0.603	0.85	9.102	50	0.000	بدرجة ثقة 95% معنوية

يتضح من الجدول أن متوسط المحور الذي يحدد "أهمية وظيفة التسويق في مؤسسة موبيليس" 3.769 أكبر من متوسط القياس المستخدم $test\ value = 3$, كما أن قيمة احتمال t المحسوبة $sig(2-tailed) = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية المستخدم $\alpha = 0.05$ أي أن الفروق عند درجة الثقة 95% معنوية, و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تتعلق أساسا بدور و أهمية الوظيفة التسويقية في تحقيقها.

2- اختبار الفرضية الثانية:

سنقوم باختبار الفرضية الثانية التي جاءت كما يلي: إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس لا تتحقق من خلال اعتمادها على تحقيق معادلة المزيج التسويقي المناسب للشريحة المناسبة.

الجدول رقم (III-16) يبين المتوسطات, الانحراف و الخطأ المعياري لإجابات الإطارات عن بنود الاستبيان بخصوص تقييم مستوى عناصر المزيج التسويقي المتعلقة بالفرضية الثانية.

رقم البنود	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
5	يختار الزبون خدمة متعاملكم على أساس جودة الخدمة التي تقدمها مؤسستكم	3.63	0.692	0.097	0.000	معنوية
6	تعتبر السياسة المتبعة في تسعير خدماتكم حاليا جيدة مقارنة بالمنافسين	3.57	0.878	0.123	0.000	معنوية
7	تعتبر السياسة المتبعة في توزيع خدماتكم جد ناجحة	3.16	0.946	0.132	0.242	غير معنوية
8	إن الخدمات التي تعرضها مؤسستكم موزعة على نطاق واسع الانتشار	4	0.917	0.117	0.000	معنوية
9	تعتمد مؤسستكم على معدات و تجهيزات جد متطورة لتوزيع خدماتها	3.63	0.848	0.119	0.000	معنوية
10	تعتبر السياسة الترويجية الحالية التي تتبعها مؤسستكم جيدة	3.02	0.883	0.124	0.875	غير معنوية
11	تعتمد مؤسستكم على عدة أنواع من الاتصالات لترويج خدماتها	3.73	0.827	0.116	0.000	معنوية

يتضح من خلال الجدول أعلاه ارتفاع متوسطات جميع بنود الاستبيان المتعلقة بمحور "تقييم مستوى عناصر المزيج التسويقي" عن متوسط القياس المستخدم 3, كما يتضح أن جميع الفروق معنوية ما عدا البند السابع و العاشر الذي كانت فروقهم غير معنوية على الرغم من ارتفاع متوسطاتهم الحسابية , و بالتالي يمكن القول بأن الإطارات و من خلال إجاباتهم الميينة في الجدول بأن مستوى عناصر المزيج التسويقي تتناسب بدرجة كبيرة مع احتياجات و متطلبات العملاء.

الجدول رقم (III-17): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
3.509	0.570	0.799	6.377	50	0.000	معنوية

يتضح من الجدول أن متوسط المحور الذي يحدد "تقييم مستوى عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس و مدى تطابق هذه العناصر مع احتياجات و متطلبات العملاء" 3.509 أكبر من متوسط القياس المستخدم

test value =3, كما أن قيمة احتمال t المحسوبة =0.000 (sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم $\alpha =0.05$ أي أن الفروق عند درجة الثقة 95% معنوية, و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة (H1) القائلة إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تتحقق من خلال اعتمادها على تحقيق معادلة المزيج التسويقي المناسب للشريحة المناسبة.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

سنقوم باختبار الفرضية الثالثة التي جاءت كما يلي: إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس ليست مرتبطة بقدرتها في الاستجابة للتغير و التكيف مع بيئتها التسويقية.

الجدول رقم (III-18) يبين المتوسطات, الانحراف و الخطأ المعياري لإجابات الإطارات عن بنود الاستبيان بخصوص تأثيرات البيئة التسويقية المتعلقة بالفرضية الثالثة.

الرد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
12	تعمل مؤسستكم ضمن بيئة تسويقية تتميز بتغيراتها السريعة و المستمرة	3.84	0.987	0.138	0.000	معنوية
13	تبنى إستراتيجية مؤسستكم على تطبيق مفهوم اليقظة التنافسية لرصد تغيراتها البيئية	3.18	0.910	0.127	0.172	غير معنوية
14	تعمل مؤسستكم على الاستجابة للتغير و التكيف مع بيئتها التسويقية المتغيرة	3.69	0.787	0.110	0.000	معنوية

يتضح من خلال الجدول أعلاه ارتفاع متوسطات جميع بنود الاستبيان المتعلقة بمحور "تأثيرات البيئة التسويقية" عن متوسط القياس المستخدم 3, كما يتضح أن جميع الفروق معنوية ما عدا البند الثالث عشر الذي كانت فروقه غير معنوية على الرغم من ارتفاع متوسطه الحسابي , و بالتالي يمكن القول بأن الإطارات و من خلال إجاباتهم المبينة في الجدول بأن عوامل البيئة التسويقية لها تأثير كبير على مختلف الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة موبيليس, و كذلك يمكن القول بأن مؤسسة موبيليس لديها القدرة على الاستجابة للتغير و التكيف مع بيئتها التسويقية المتغيرة.

الجدول رقم (III-19): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
3.568	0.718	0.1	5.648	50	0.000	معنوية

يتضح من الجدول أن متوسط المحور الذي يبين "تأثيرات البيئة التسويقية لمؤسسة موبيليس" أكبر من متوسط القياس المستخدم $test\ value = 3$, كما أن قيمة احتمال t المحسوبة $sig(2-tailed) = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية المستخدم $\alpha = 0.05$ أي أن الفروق عند درجة الثقة 95% معنوية، و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس مرتبطة بقدرتها في الاستجابة للتغير و التكيف مع بيئتها التسويقية.

4- اختبار الفرضية الرابعة:

سنقوم باختبار الفرضية الرابعة التي جاءت كما يلي: إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس لا تتحقق من خلال اهتمامها الكبير لعملائها.

الجدول رقم (III-20) يبين المتوسطات، الانحراف و الخطأ المعياري لإجابات الإطارات عن بنود الاستبيان بخصوص درجة الاهتمام بالعملاء المتعلقة بالفرضية الرابعة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
15 تعمل مؤسستكم على توفير عدة مراكز للخدمة التابعة لها من اجل التقرب أكثر من الزبائن و حل مشاكلهم	3.92	0.891	0.125	0.000	معنوية
16 يتم تسجيل شكاوي العملاء و اقتراحاتهم و الاهتمام بها من طرف مؤسستكم	3.31	1.122	0.157	0.051	غير معنوية
17 تقوم مؤسستكم بإصدار لوائح و تعليمات تدعو للحفاظ على راحة العميل	3.08	0.913	0.128	0.542	غير معنوية

يتضح من خلال الجدول أعلاه ارتفاع متوسطات جميع بنود الاستبيان المتعلقة بمحور "درجة الاهتمام بالعملاء" عن متوسط القياس المستخدم 3, كما يتضح أن جميع الفروق غير معنوية ما عدا البند الخامس عشر الذي كانت فروقه معنوية, و بالتالي يمكن القول بأن الإطارات و من خلال إجاباتهم المبينة في الجدول بأنه هناك نوع من التقصير من طرف مؤسسة موبيليس في الاهتمام بعملائها.

الجدول رقم (III-21): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق
3.437	0.795	0.111	3.930	50	0.000	بدرجة ثقة 95% معنوية

يتضح من الجدول أن متوسط المحور الذي يبين درجة اهتمام مؤسسة موبيليس بعملائها 3.437 أكبر من متوسط القياس المستخدم $test\ value = 3$, كما أن قيمة احتمال t المحسوبة $sig(2-tailed) = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية المستخدم $\alpha = 0.05$ أي أن الفروق عند درجة الثقة 95% معنوية, و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة إن بناء و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تتحقق من خلال اهتمامها الكبير لعملائها.

- اختبار الفرضية الخامسة:

سنقوم باختبار الفرضية الخامسة التي جاءت كما يلي: مؤسسة موبيليس لا تقوم بتوفير خدمات متميزة لعملائها من أجل بناء و تعزيز ميزتها التنافسية.

الجدول رقم (III-22) يبين المتوسطات, الانحراف و الخطأ المعياري لإجابات الإطارات عن بنود الاستبيان

بخصوص درجة التميز بالخدمات المتعلقة بالفرضية الخامسة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق
18 لدى مؤسستكم خطط طويلة الأجل للتحسين المستمر في خدماتها	3.18	1.090	0.153	0.253	غير معنوية
19 تقدم مؤسستكم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين	3.12	1.052	0.147	0.428	غير معنوية

يتضح من خلال الجدول أعلاه ارتفاع متوسطات جميع بنود الاستبيان المتعلقة بمحور "درجة تميز خدمات مؤسسة موبيليس عن خدمات المنافسين" عن متوسط القياس المستخدم 3, كما يتضح أن جميع الفروق غير معنوية على الرغم من ارتفاع متوسطاتهم الحسابية, و بالتالي يمكن القول بأن الإطارات و من خلال إجاباتهم المبينة في الجدول بأن خدمات مؤسسة موبيليس لا تتميز عن خدمات باقي المنافسين.

الجدول رقم (III-23): يوضح نتائج اختبار الفرضية الخامسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق
3.147	0.918	0.128	1.144	50	0.258	بدرجة ثقة 95% غير معنوية

يتضح من الجدول أن متوسط المحور الذي يبين "درجة تميز خدمات مؤسسة موبيليس عن خدمات منافسيها في السوق" 3.147 أكبر من متوسط القياس المستخدم $\text{test value} = 3$, بينما قيمة احتمال t المحسوبة $\text{sig}(2\text{-tailed}) = 0.258$ أكبر من مستوى المعنوية المستخدم $\alpha = 0.05$ أي أن الفروق عند درجة الثقة 95% غير معنوية, و بالتالي نقبل فرضية العدم القائلة مؤسسة موبيليس لا تقوم بتوفير خدمات متميزة لعملائها من أجل بناء و تعزيز ميزتها التنافسية, أي أن مؤسسة موبيليس لا تعتمد في بناء و تعزيز ميزتها التنافسية على توفير خدمات متميزة لعملائها عن باقي المنافسين.

الفرع الثالث: تحليل نتائج الأسئلة المفتوحة:

جاءت الأسئلة المفتوحة المتعلقة بالإطارات كما يلي:

- 1- على ماذا تركز مؤسستكم من حيث أبعاد جودة خدماتها للرفع من ميزتها التنافسية؟
- 2- في رأيك, ما هو الدور الذي يلعبه التسويق لرفع الميزة التنافسية لمؤسستكم؟
- 3- ما الذي تقترحونه على مؤسستكم كأفاق مستقبلية للرفع من ميزتها التنافسية؟

- بعد تحليلنا لنتائج هذه الأسئلة تمثلت إجابات أغلب الإطارات فيما يلي:

- 1- أجمع أغلب الإطارات على أن مؤسستهم تقوم بالتركيز من حيث أبعاد جودة خدماتها للرفع من ميزتها التنافسية فيما يلي:

- ❖ توفير مراكز للخدمة التابعة لمؤسستهم من أجل التقرب أكثر من الزبائن و حل مشاكلهم.
- ❖ الضمان و الثقة في المنتجات التي تقدمها مؤسستهم من أجل المحافظة على الزبائن.
- ❖ السرعة في التعامل مع شكاوي و مقترحات العملاء "الزبائن" .
- ❖ توفير التسعيرة المناسبة للزبائن, و هي منافسة لأسعار المتعاملين الآخرين.
- ❖ توفير الخدمة و المعلومة للعميل 24/سا/24 سا.
- ❖ السرعة و الانتظام في تقديم الخدمات و المنتجات المعروضة.

- 2- أجمع أغلب الإطارات على أن الدور الذي يلعبه التسويق لرفع الميزة التنافسية لمؤسستهم يتمثل فيما يلي:

- ❖ يعمل التسويق على ترسيخ صورة المؤسسة (سمعتها) في ذهن الزبون و يقوم بتحسينها, و هذا بالاعتماد على عناصر المزيج الترويجي المناسب.
- ❖ يساهم التسويق في انتشار و تواجد المنتجات المعروضة من طرف مؤسستهم في جميع أرجاء السوق الحالي, و هذا بالاعتماد على سياسة توزيعية جد فعالة.
- ❖ يعمل التسويق على الكشف على حاجات و رغبات الزبائن من خلال دراسة السوق و بحوث التسويق المعتمدة من طرف مؤسستهم, من أجل العمل على التحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة, و هذا ما يسمح بوضع و تحديد إستراتيجيات و خطط ناجحة في عرض منتجات تكون مناسبة و مطابقة مع احتياجات و متطلبات الزبائن.

- ❖ التسويق يعتبر همزة الوصل ما بين المؤسسة و زبائنها من خلال وسائل الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة.
- ❖ يعمل التسويق على جذب الزبائن و محاولة الحفاظ عليهم من خلال الاعتماد على مختلف الأنشطة المتعلقة بالمزيج التسويقي "السعر المناسب, جودة الخدمات المعروضة, سياسة توزيعية جد فعالة, سياسة ترويجية ناجحة, العلاقة الجيدة مع الزبائن".
- ❖ يسمح التسويق بالتكيف مع التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التسويقية التي تعمل ضمنها مؤسستهم, و هذا من أجل معرفة نقاط قوة و ضعف المنافسين و كذلك القدرة على مواجهة خطر المنافسة و محاولة التميز عليهم.

3-أجمع أغلب الإطارات على تقديم هذه الاقتراحات كآفاق مستقبلية للرفع من الميزة التنافسية لمؤسستهم و هي كما يلي:

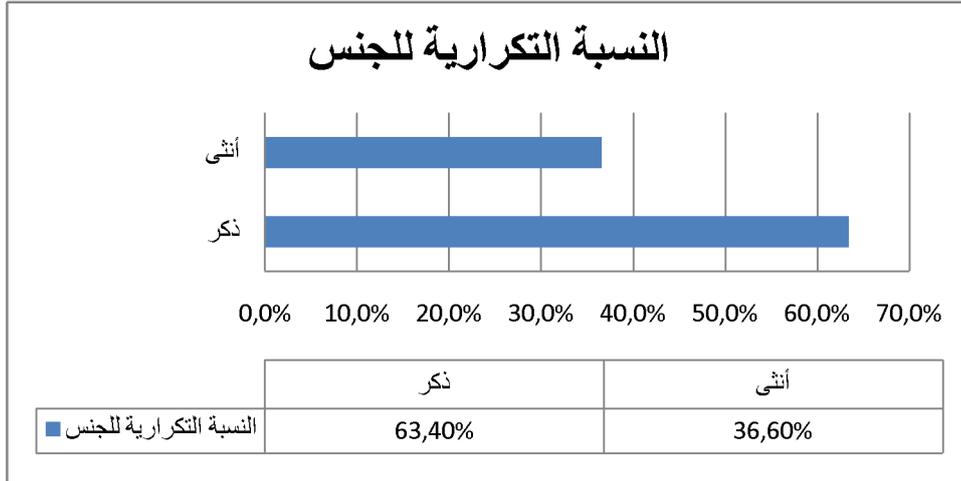
- ❖ إعادة النظر في السياسة التسويقية الحالية و العمل على تحسينها و تطويرها, مع الأخذ بعين الاعتبار السياسات التسويقية المتبعة من طرف المنافسين و محاولة تقليدهم في كل ما تراه المؤسسة مناسب لها بالاعتماد على أسلوب "Benchmarking".
- ❖ العمل على تحسين و تطوير المستوى التكويني للعمال و كذا الإطارات, و الأخذ بعين الاعتبار عاملي "الخبرة و الكفاءة" كعوامل أساسية في تحفيز و تقديم المناصب.
- ❖ الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة و المتطورة.
- ❖ توسيع شبكة الاتصال و تحسينها.
- ❖ العمل على تطبيق سياسة الوفاء للزبائن و ذلك بعرض منتجات جديدة و متميزة عن باقي المنافسين.
- ❖ التركيز على اليقظة التنافسية و التكنولوجية.
- ❖ الانفتاح أكثر على الأسواق العالمية و أخذ نظرة أو فكرة على السياسات التسويقية المنتهجة من طرفهم.
- ❖ القيام بدراسات سوقية متعمقة من أجل الوصول لاكتشاف احتياجات و رغبات الزبائن الخفية و محاولة إرضائهم و ذلك بالحصول على مناطق سوق جديدة.
- ❖ يجب على المؤسسة أن تركز على التطبيق الفعلي لمفهوم "التسويق الداخلي" مما يسمح بتبادل المعلومات بين الموظفين و كذلك تحسين العلاقات فيما بينهم و هذا ما يساعد على التسيير الجيد داخل المؤسسة.

III-2: تبويب و تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالمشاركين:

بعد توزيعنا للاستمارة المتعلقة بالمشاركين على العينة التي تم استقصاؤها، و هذه الاستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة كبيرة بموضوع الدراسة، فقد تم الإجابة عليها، فكانت النتائج كما يلي:

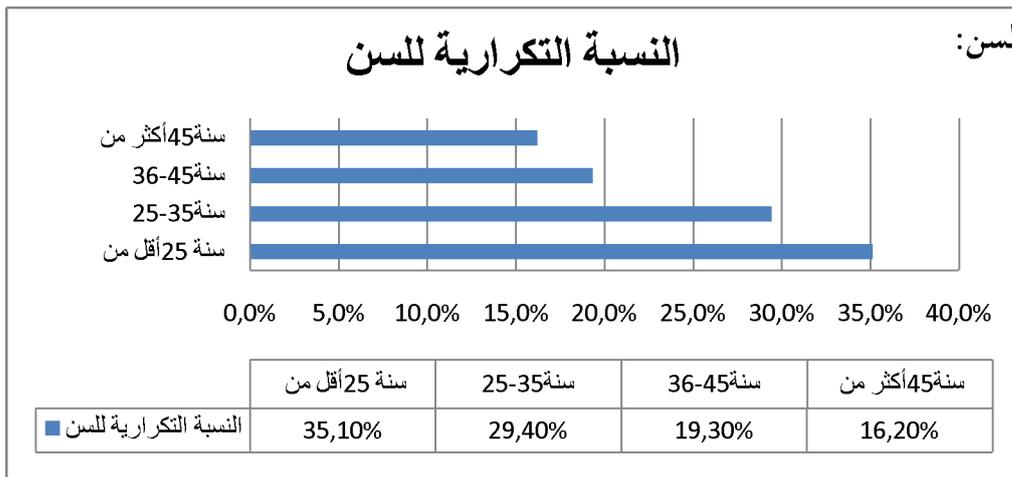
الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية:

• الجنس:



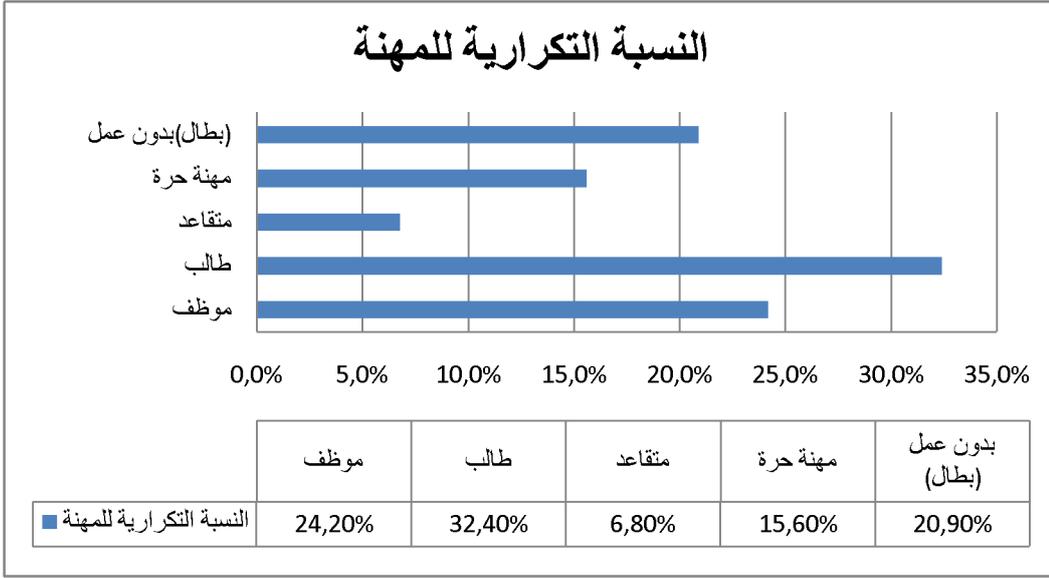
- بعد جمع الإجابات كانت هيكلية العينة مكونة من 63.4% ذكور، 36.6% إناث، أي أن أغلب المستجوبين من المشاركين ذكور.

• السن:



- نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن أغلب المشاركين من فئة الشباب أقل من 45 سنة بنسبة 83.8% أي "35.1%+29.4%+19.3%", في حين قدرت فئة المشتركين الأكثر من 45 سنة "16.2%", مما يعني أن أغلب المشاركين للمتعامل موبيليس هم من فئة الشباب.

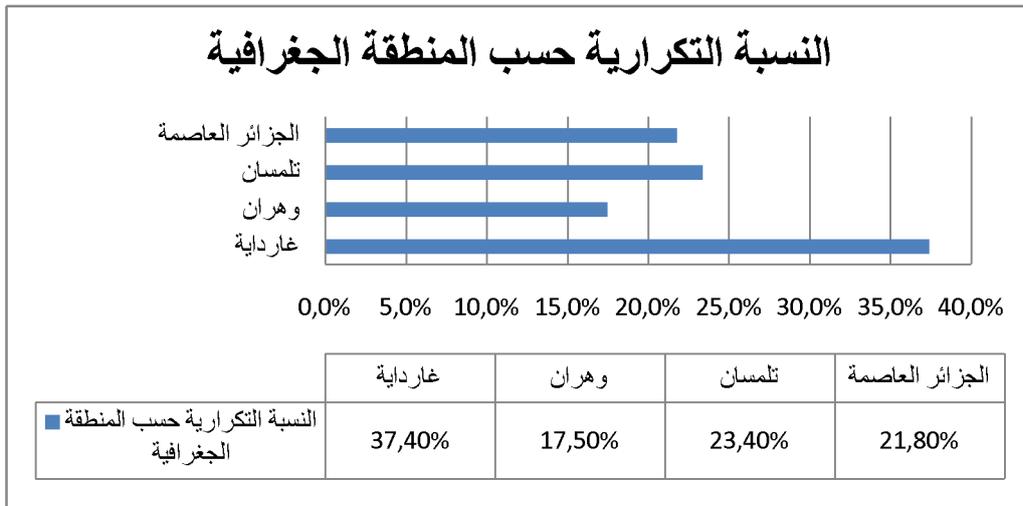
● المهنة:



- من خلال نتائج الجدول الخاص بمهنة المشتركين نلاحظ أنه هناك تقارب بين فئات الطلبة و الموظفين و البطالين بنسب على التوالي "32.4%", "24.4%", "20.9%", ثم تليهم فئة أصحاب المهن الحرة بنسبة "15.6%", و أضعف نسبة كانت لفئة المتقاعدين "6.8%", منه من خلال هذه النتائج نستنتج بأن الهاتف النقال أصبح ضروري لكافة الفئات و على الصعيدين الشخصي و المهني.

● المنطقة الجغرافية:

- إن العينة المستقصاة تمثلت في أربع ولايات كما هي موضحة على الجدول الموالي:



- من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاستمارة الخاصة بالمشركين قد وزعت على أربع ولايات "غارداية, وهران, تلمسان, الجزائر العاصمة", هذا من أجل إعطاء فرصة إبعاد كل أشكال التحيز أو منح الاستقصاء إتجاهها

معينا، و كذلك من أجل الحصول على التنوع في الآراء و الملاحظات المختلفة من طرف المستجوبين حسب كل منطقة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج الأسئلة الخاصة باستمارة المشتركين:

-من خلال تحليلنا لنتائج الاستمارة المتعلقة بالمشاركين فكانت النتائج كالتالي:

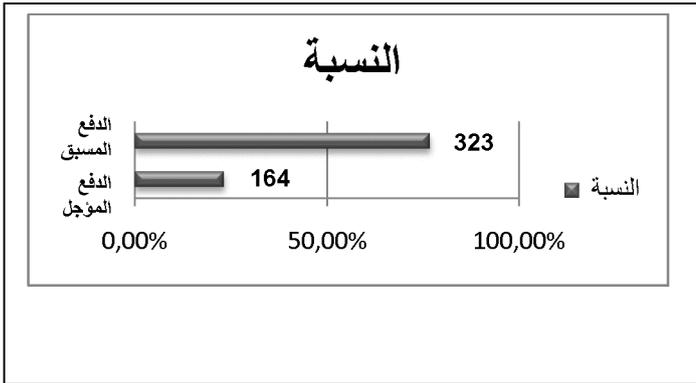
1-يهدف السؤال رقم (1): لمعرفة ما هو سبب اختيار المشاركين للمتعامل موبيليس؟، و قد قمنا بإعطاء مجموعة من الاقتراحات فكانت نتائج الإجابة على هذا السؤال كما يلي:

البيان	السرعة في إجراء و تلقي المكالمات	التسعيرة الجيدة	تنوع الخدمات المعروضة	السمعة (شهرة المتعامل)	بناء على نصائح بعض الأصدقاء	المجموع
التكرار	104	92	78	107	106	487
النسبة(%)	21.4	18.9	16	22	21.8	100

-من خلال هذه النتائج نلاحظ تقارب في النسب بين كل الاختيارات، إلا أن عامل السمعة (شهرة المتعامل) هي أكبر نسبة "22%"، و هذا طبيعي لأن المتعامل موبيليس يعتبر المتعامل التاريخي في سوق الهاتف النقال بالجزائر، و كذلك النصائح التي يقدمها المشاركون فيما بينهم لها تأثير كبير في اختيار الزبون للمتعامل الذي يراه مناسباً له.

2-يهدف السؤال رقم (2): لمعرفة ما هو نمط (نوع الاشتراك) بالنسبة للمشاركين فيما يتعلق بالاشتراكات

التي يوفرها المتعامل موبيليس؟، فكانت النتائج كما يلي:



النسبة	التكرار	البيان
66.3%	323	الدفع المسبق
33.7%	164	الدفع المؤجل
100%	487	المجموع

-من خلال هذه النتائج نلاحظ أن نوع الاشتراك المستعمل بصفة كبيرة من طرف المشاركين هو أسلوب الدفع المسبق "66.3%"، لما له عدة إيجابيات من بينها إمكانية التعبئة الفورية و الآلية للرصيد في الوقت و المكان الذي يريده الزبون، أما المشاركون الذين يستخدمون أسلوب الدفع المؤجل فقدرت نسبتهم ب"33.7%"، و الأغلبية منهم من فئة الموظفين، و هذا طبيعي لأنه يناسبهم بدرجة كبيرة لعدم توفر الوقت لديهم من أجل تعبئة رصيدهم في كل مرة.

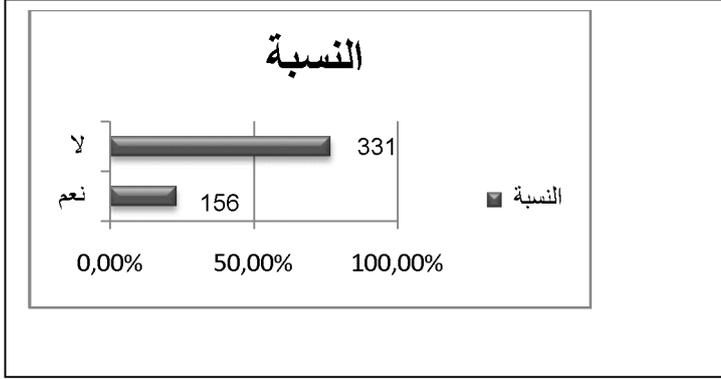
3- يهدف السؤال رقم (3): لمعرفة ما هو مستوى تقييم الخدمات المقدمة فعليا من طرف المتعامل موبيليس فكانت النتائج كما يلي:

عدم الإجابة		ضعيفة		متوسطة		ممتازة		البيان
النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	
-	-	4.93	24	42.3	206	52.77	257	التغطية
-	-	6.99	34	57.08	278	35.93	175	تسعيرة المكالمات
-	-	15.61	76	39.63	193	44.76	218	الرسائل القصيرة "SMS"
33.06	161	11.09	54	29.98	146	25.87	126	الرسائل الصوتية
-	-	25.46	124	30.39	148	44.15	215	تحويل المكالمات
31.21	152	3.7	18	13.55	66	51.54	251	المكالمات المزدوجة
-	-	9.44	46	17.87	87	72.69	354	الكشف عن الرصيد
-	-	12.52	61	20.33	99	67.15	327	إظهار و إخفاء الرقم
-	-	4.52	22	27.11	132	68.38	333	تحويل الرصيد "Flexy"
50.92	248	16.63	81	18.28	89	14.17	69	خدمات الدولي
52.16	254	17.25	84	19.3	94	11.29	55	خدمات الانترنت
50.72	247	19.71	96	12.53	61	17.04	83	السفر و التجوال "Reaming"
25.036	122	15.81	77	12.11	59	47.02	229	اختيار و تغيير الرقم

- يتضح لنا من خلال النتائج المبينة على الجدول أعلاه, بأن الخدمات التي حققت مستوى جودة ممتازة بالنسبة للمستهلكين تتمثل بالدرجة الأولى في كل من: الكشف عن الرصيد, تحويل الرصيد, إظهار و إخفاء الرقم بنسب على التوالي "72.69%, 68.38%, 67.15%", في حين يشير أفراد العينة المستقصاة بأنه لا يزال معدل تسعيرة المكالمات المطبقة من طرف المتعامل موبيليس متوسطة "57.08%", لاسيما في التسعيرات المعتمدة مع المتعاملين الآخرين, و التغطية ممتازة بنسبة "52.77%" و هذا لا يكفي بالنظر إلى الأهمية القصوى لهذه الخدمة, و عليه لا بد على المتعامل موبيليس أن يبذل مجهودات كبيرة لتحسين جودة الشبكة بدرجة أكبر مما هي عليه في الوقت الحالي.

- و نظرا لجهل نسبة معتبرة لبعض الخدمات أو لطريقة استعمالها الأمر الذي منع البعض من تقديم تعقيبات عليها مثل "خدمات الانترنت, التجوال "Reaming", خدمات الدولي, الرسائل الصوتية, المكالمات المزدوجة, اختيار و تغيير الرقم", يجب على المتعامل موبيليس أن يأخذ هذه الملاحظات و النتائج بعين الاعتبار و أن يعمل أكثر لجذب الزبون في استخدامه لهذه الخدمات.

4- يهدف السؤال رقم (4): لمعرفة هل هناك صعوبات و عراقيل يتعرض لها المشتركون أثناء إجرائهم اتصالات؟ فكانت النتائج كما يلي:



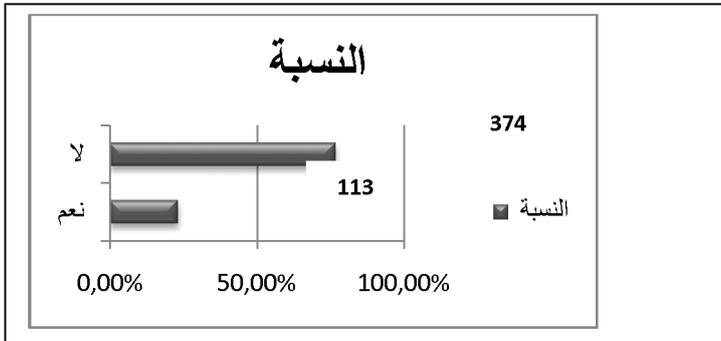
البيان	التكرار	النسبة (%)
نعم	331	68%
لا	156	32%
المجموع	487	100%

-وفقا لنتائج هذا الجدول نلاحظ بأن 68% من المشتركين واجهتهم بعض الصعوبات أثناء قيامهم بالاتصال، و قد تجلت هذه الصعوبات في الانقطاع المتواصل للمكالمات، فقدان و نقص التغطية، صعوبات أخرى و هي موضحة في الجدول التالي:

البيان	نقص التغطية	الانقطاع المتواصل	إجابات أخرى	المجموع
التكرار	174	100	57	331
النسبة (%)	52.51	30.23	17.26	100

-من خلال هذا الجدول نلاحظ نقص التغطية يعتبر من العراقيل الكبيرة التي يواجهها الزبون أثناء قيامه باتصالات، خاصة في فترات يكون في أمس الحاجة إليها، و نجد أن "17.26%" من المشتركين وجدوا صعوبات أخرى أرجعوها إلى مضايقات بعض المشتركين كالاتصال السري، إرسال عروض كاذبة من طرف المتعامل و اختفاء الرصيد في بعض الحالات دون مبرر، و عليه من خلال هذه النتائج لا بد على المتعامل موبيليس أن يعمل من أجل تصليح هذه المشاكل و العراقيل و يقوم بتحسين جودة خدماته.

5- يهدف السؤال رقم (5): لمعرفة هل يقوم المشترك بالاحتجاج على الصعوبات و العراقيل التي يواجهها أم لا؟، فكانت النتائج كالتالي:



البيان	التكرار	النسبة (%)
نعم	113	23.2%
لا	374	76.8%
المجموع	487	100%

-وفق النتائج الموضحة على الجدول نلاحظ أنه بالنظر إلى العينة التي تلقت بعض الصعوبات و العراقيل أثناء إجرائها أو أدائها نجد "76.8%" منهم لا يقومون بالاحتجاج على تلك المشاكل، و حسب رأي أصحاب هذه

العينة يعود سبب الامتناع عن الاحتجاج هو عدم توفر الوقت المناسب, في حين يتم الاحتجاج بالنسبة لـ "23.2%" من المشتركين عن طريق القيام بالاتصال لمصلحة الزبائن, و الجدولين التاليين يوضحان ذلك:

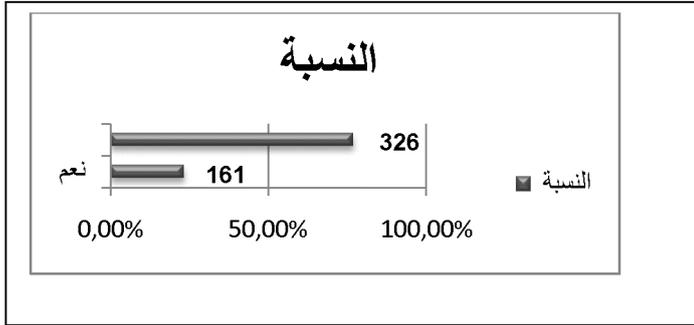
-في حالة الإجابة بنعم

النسبة(%)	التكرار	البيان
17.81	20	التوجه لأحد فروع المتصل
82.19	93	الاتصال بمصلحة الزبائن
0	0	إجابات أخرى
100	113	المجموع

-في حالة الإجابة بلا

النسبة(%)	التكرار	البيان
61.45	230	عدم وجود و توفر الوقت المناسب
18.21	68	كون الاحتجاج لا يثمر أي نتيجة
9.8	37	لعدم الثقة في المعلومات المقدمة
10.45	39	إجابات أخرى
100	374	المجموع

6-يهدف السؤال رقم (6): لمعرفة هل هناك نية من طرف المشتركين في تغيير المتعامل موبيليس و التوجه لأحد منافسيه أم لا؟, فكانت النتائج كما يلي:



منافسيه أم لا؟, فكانت النتائج كما يلي:

النسبة(%)	التكرار	البيان
33.1	161	نعم
66.9	326	لا
100	487	المجموع

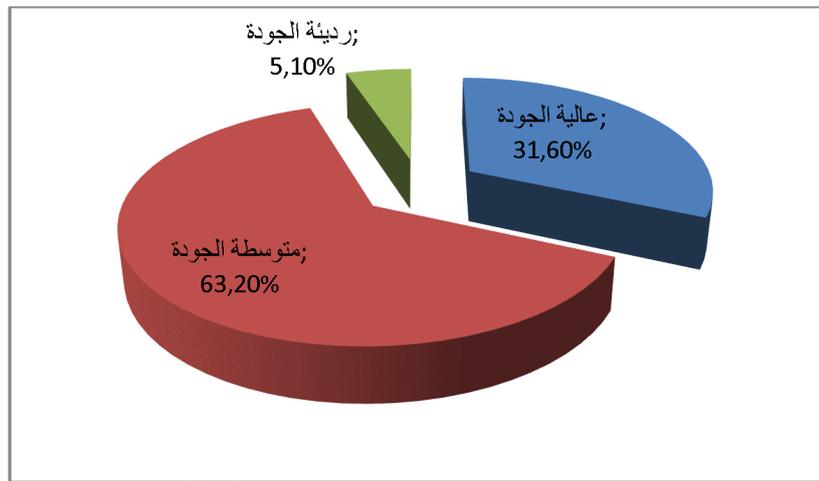
-من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ بأن هناك "66.9%" من المشتركين لا ينوون تغيير متعاملهم, و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى رضا وولاء الزبائن لمعاملهم و الخدمات التي يعرضها, و أغلبهم لا ينوون تغيير المتعامل موبيليس بسبب كون هذا المتعامل وطني, هذه الميزة لها تأثير كبير على هؤلاء الزبائن في عدم نيتهم لتغيير المتعامل موبيليس و التوجه لأحد منافسيه, في حين صرح "33.1%" من أفراد العينة بأنهم ينوون تغيير متعاملهم و ذلك للأسباب الموضحة في الجدول الموالي:

البيان	عدم الإشباع من طرف العروض الحالية	البحث عن العروض الجديدة	البحث عن أحسن و أجود الخدمات	إجابات أخرى	المجموع
التكرار	31	38	84	8	161
النسبة(%)	19.57	23.31	52.11	5.01	100

-من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب المشتركين الذين ينوون تغيير متعاملهم هو من أجل البحث عن أحسن و أجود الخدمات, معناه لا بد على المتعامل موبيليس أن يأخذ بعين الاعتبار هؤلاء المشتركين و يحاول المحافظة عليهم من خلال تحسين خدماته المعروضة و جعلها ذات جودة عالية.

7-يهدف السؤال رقم (7): لمعرفة ما هو مستوى جودة خدمات الاتصال التي يقدمها المتعامل موبيليس؟, فكانت النتائج كما يلي:

البيان	عالية الجودة	متوسطة الجودة	ردئية الجودة	المجموع
التكرار	154	308	25	487
النسبة(%)	31.6	63.2	5.1	100



-من خلال هذه النتائج نلاحظ أن نسبة "63.2%" من المشتركين يقرون بأن خدمة الاتصال المقدمة من طرف متعاملهم هي متوسطة الجودة, معناه على المتعامل موبيليس أن يقوم بتحسين خدمة الاتصال لكي تصبح ذات جودة عالية من أجل رضا وولاء زبائنه له.

8-يهدف السؤال رقم (8): لمعرفة ما هي محددات الجودة في نظر المشتركين؟, فكانت النتائج كما يلي:

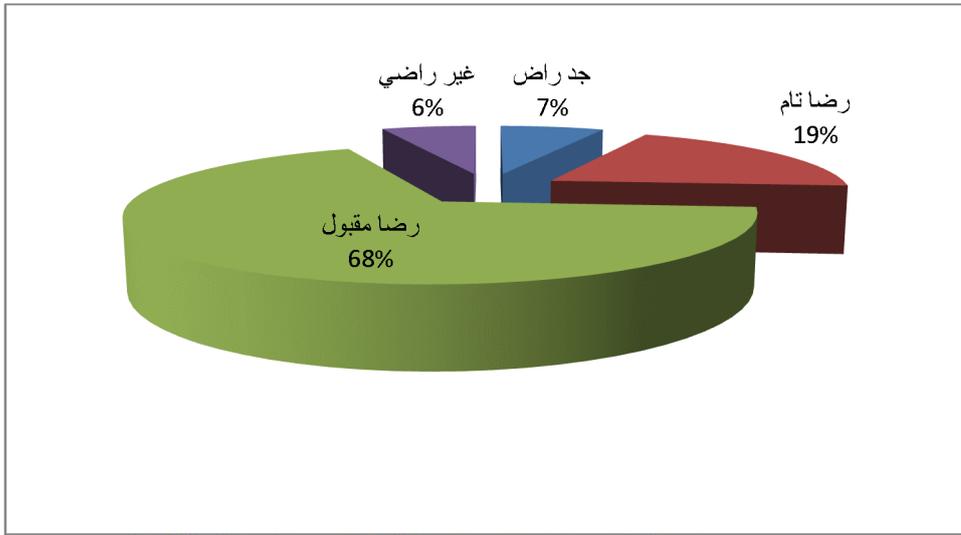
البيان	السرعة	الانتظام	السعر المناسب	أخرى	المجموع
التكرار	135	189	161	2	487
النسبة(%)	27.7	38.8	33.1	4	100

-من خلال هذه النتائج نلاحظ إجابات المشتركين جاءت متقاربة في تحديدهم لمحددات الجودة "السرعة, الانتظام, السعر المناسب", لهذا على المتعامل موبيليس أن يحافظ على هذه المحددات في جودة خدماته المعروضة.

9- يهدف السؤال رقم (9): لمعرفة ما هو درجة رضا المشتركين عما يقدمه متعاملهم؟, فكانت نتائج الإجابة

المجموع	غير راضي	رضا مقبول	رضا تام	جد راض	البيان
487	30	329	95	33	التكرار
100	6.2	67.6	19.5	6.8	النسبة(%)

على هذا السؤال كما يلي:



-وفقا لهذه النتائج نلاحظ أن أغلب المشتركين راضين عما يقدمه متعاملهم بدرجة مقبولة, و لكن لا بد على المتعامل موبيليس أن يعمل على إرضاء زبائنه بدرجة كبيرة و ذلك بتقديم مزيج تسويقي مناسب لحاجات و متطلبات هؤلاء الزبائن.

10- يهدف السؤال رقم (10): لمعرفة رأي المشتركين في مراكز الخدمة التابعة لمتعاملهم من حيث التهيئة؟ فكانت الإجابة على هذا السؤال كما يلي:

المجموع	لا يوجد مركز	سيئة	عادية	مهياة	البيان
487	10	22	260	195	التكرار
100	2.1	4.5	53.4	40	النسبة(%)

-وفقا لهذه النتائج نلاحظ بأنها جاءت محصورة بين مراكز عادية "53.4%" و مهياة "40%" معناه أنه على المتعامل موبيليس أن يعمل على تحسين مراكز الخدمة التابعة له و يجعلها مهياة جدا و بأحدث التجهيزات و المعدات لأن هذا العامل له تأثير كبير في نفسية الزبائن و كذلك مما يعطي المؤسسة هيبتها, و نلاحظ بأن نسبة المشتركين الذين أجابوا بأنه لا يوجد مراكز لخدمتهم قدرت ب"2.1%", مما يدل على أن المتعامل موبيليس منتشر بشكل واسع في كل المناطق التي تم استقصاؤها و يعمل على توفير خدمات لراحة زبائنه بدرجة كبيرة.

11- يهدف السؤال رقم (11): لمعرفة ما هو درجة إعلام المتعامل موبيليس لمشركيه على خدماته؟, فكانت النتائج كما يلي:

البيان	جد كاف	كاف	غير كاف	المجموع
التكرار	68	325	94	487
النسبة(%)	14	66.7	19.3	100

-وفقا لنتائج و معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب المشتركين أجابوا بأن متعاملهم يعلمهم على خدماته بشكل "كاف", في حين أن هناك مشتركين أجابوا على الاقتراح الثالث "غير كاف" و الذي قدرت نسبتهم "19.3%" مما يعني أنه يجب على المتعامل موبيليس أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الملاحظات و يعمل على إعلام زبائنه بمختلف الخدمات التي يعرضها بدرجة كبيرة حتى يكون كل زبائنه على علم بكل الخدمات التي يعرضها متعاملهم, لأنه كما رأينا في تحليلنا للسؤال رقم (3) هناك خدمات لا يعرفها الزبائن و بالتالي لا يستخدمونها و هذا قد يؤثر على سمعة المؤسسة في ذهن الزبون.

12- يهدف السؤال رقم (12): لمعرفة ما هي الخدمات الملحقه الأكثر استعمالا من طرف المشتركين؟ فكانت النتائج كما يلي:

البيان	الرسائل الصوتية	النداء المزدوج	تحويل النداء	رسائل "SMS"	خدمة الدولي	كشف الرصيد	الفاتورة المفصلة	إظهار الرقم	إخفاء الرقم	المجموع
التكرار	6	21	31	193	1	113	110	12	0	487
النسبة (%)	1.2	4.3	6.4	39.6	0.2	23.2	22.6	2.5	0	100

-من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الخدمات الأكثر استعمالا من طرف المشتركين هي "رسائل (sms) الكشف عن الرصيد, الفاتورة المفصلة", مما يعني أنه على المتعامل موبيليس أن يحافظ على هذه الخدمات, كما يجب أن يفهم ما هو سبب عدم استعمال الزبائن للخدمات الملحقه الأخرى؟, و هذا من أجل تحسينها و تطويرها و جعل الزبائن يقبلون على استخدام هذه الخدمات.

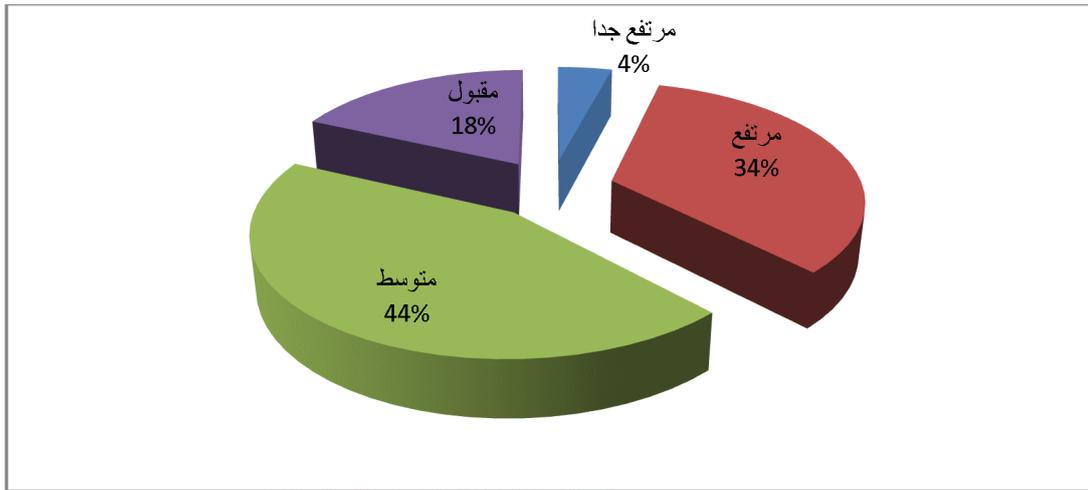
13- يهدف السؤال رقم (13): لمعرفة ما هي الأسباب التي تحول دون استعمال بعض الخدمات الملحقمة؟ فكانت النتائج كما يلي:

البيان	عدم المعرفة بها	ارتفاع سعرها	عدم الحاجة إليها	المجموع
التكرار	156	149	182	487
النسبة(%)	32	30.6	37.4	100

-وفقا لنتائج الجدول نلاحظ أن النسب جاءت متقاربة, منه يجب على المتعامل موبيليس أن يعمل على تحسين و تطوير هذه الخدمات و يقوم بتحفيز الزبائن لاستعمالها.

14- يهدف السؤال رقم (14): لمعرفة كيف يرى المشتركون مستوى تسعيرة خدمات متعاملهم؟, فكانت نتائج الإجابة على هذا السؤال كما يلي:

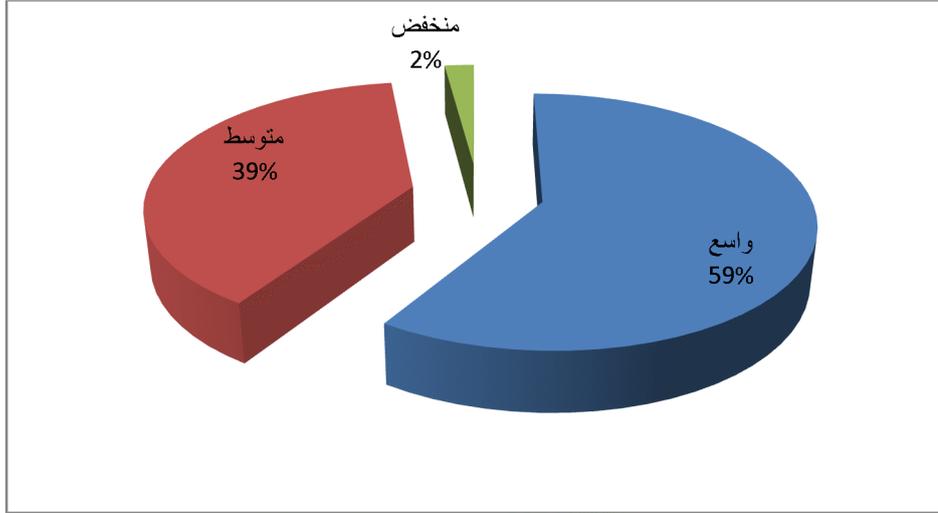
البيان	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	مقبول	المجموع
التكرار	20	164	215	88	487
النسبة(%)	4.1	33.7	44.1	18.1	100



-وفقا لهذه النتائج نلاحظ أن أغلب المشتركين يرون بأن السعر متوسط "44.1%", و كذلك "33.7%" يرونه مرتفع, و هذا ما يدل على أنه على المتعامل موبيليس أن يعمل على تحسين و تطوير سياسته التسعيرية المعتمدة حاليا, خاصة مع المتعاملين الآخرين لأن التسعيرة لها تأثير كبير على قرارات و سلوك الزبائن.

15- يهدف السؤال رقم (15): لمعرفة ما هو رأي المشتركين في مدى انتشار المتعامل موبيليس؟، فكانت النتائج كما يلي:

البيان	واسع	متوسط	منخفض	المجموع
التكرار	288	189	10	487
النسبة(%)	59.1	38.8	2.1	100

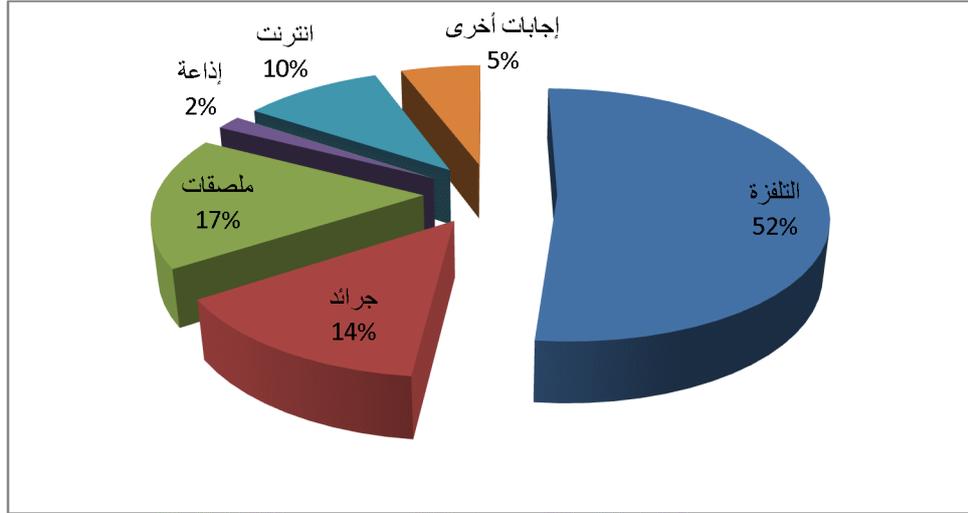


- وفقا للنتائج الموضحة على الجدول نلاحظ أن أغلب المشتركين يرون بأن متعاملهم منتشر في كل مكان و

بشكل واسع "59.1%"، في حين يرى "38.8%" من المشتركين بأن متعاملهم منتشر بشكل متوسط، من خلال هذه النتائج يجب على المتعامل موبيليس أن يأخذها بعين الاعتبار و يعمل على الانتشار أكثر من أجل إيصال منتجاته إلى عدد كبير من الزبائن مما يسمح له بالحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين، و هذا بالاعتماد على سياسة توزيعية جد فعالة.

16- يهدف السؤال رقم (16): لمعرفة عن طريق أية وسيلة تعرف بها المشتركون على خدمات متعاملهم؟ فكانت الإجابة على هذا السؤال ممثلة في الجدول الموالي:

البيان	التلفزة	جرائد	ملصقات	إذاعة	انترنت	إجابات أخرى	المجموع
التكرار	252	68	82	9	48	28	487
النسبة(%)	51.7	14	16.8	1.8	9.9	5.7	100



-من خلال النتائج الموضحة على هذا الجدول نلاحظ أن أغلب المشتركين "51.7%" تعرفوا على منتجات المتعامل موبيليس من خلال التلفزة, ما يعني أن لها تأثير كبير في تعريف هذه المنتجات, و منه لا بد على مؤسسة موبيليس أن تعتمد بدرجة كبيرة على التلفزة في تعريف منتجاتها للزبائن, ثم تليها باقي الوسائل الأخرى حسب ترتيب النسب الموضحة على الجدول من أجل جذب زبائن جدد, أما الإجابات الأخرى من طرف أغلب المشتركين تمثلت في "نصائح بعض الأصدقاء" و هذا بسبب شهرة (سمعة) المتعامل موبيليس.

الفرع الثالث: تحليل نتائج الأسئلة المفتوحة:

جاءت الأسئلة المفتوحة المتعلقة بالمشتركين كما يلي:

1- في رأيكم (المشركون), ما الذي يميز المتعامل موبيليس عن باقي المنافسين؟

2- ما الذي تقترحونه على المتعامل موبيليس من أجل تحسين خدماته مستقبلا؟

تمثلت الإجابة على هذين السؤالين فيما يلي:

1- أجمع أغلب المشتركين على أن المتعامل موبيليس يتميز عن بقية منافسيه في السوق فيما يلي:

- المتعامل الوطني الوحيد في سوق الهاتف النقال بالجزائر.
- يتميز بسمعته الجيدة و كذلك بالأقدمية كونه المتعامل التاريخي في الجزائر.
- يعتبر الأول في مجال انتشار التغطية مقارنة بمنافسيه في السوق.
- الأرقام الخاصة المجانية (24/سا/24سا) بالنسبة لمشاركي الدفع المؤجل.
- (06 دقائق مجانية) يوميا بالنسبة لمشاركي الدفع المسبق.

- الثقة المتبادلة بين المتعامل و زبائنه.
 - جودة الخدمة مع العروض المحفزة (الإغرائية) و بأسعار معقولة مقارنة بالمنافسين.
 - توفير امتيازات بالنسبة لمشركي الدفع المؤجل مثلا "تخفيضات بنسبة 50% في حالة الاتصال مع موبيليس, 25% في حالة الاتصال بالثابت", يستفيد من هذه التخفيضات كل من "فئة المجاهدين, أولاد الشهداء, الأسلاك المشترك (الأمن الوطني, الدرك الوطني, الجيش الشعبي الوطني)".
- 2-أجمع أغلب المشتركين على تقديم مجموعة من الاقتراحات للمتعامل موبيليس من أجل تحسين خدماته مستقبلا و هي:

- تخفيض التسعيرة خاصة المعتمدة في الاتصال مع المتعاملين الآخرين.
- تخفيض أسعار خدمات الانترنت و العمل على تحسينها.
- تحسين جودة الشبكة و تغطية كل مناطق التراب الوطني (100%).
- تقريب مراكز الخدمة إلى الزبائن و التقرب أكثر منهم.
- تنويع العروض بما يتناسب مع حاجات و متطلبات الزبائن.
- الوفاء بالوعود لكسب ثقة الزبون أكثر.
- المداومة على تقديم عروض و امتيازات جديدة خاصة في مختلف المناسبات "الأعياد, شهر رمضان..الخ".
- الإكثار من العروض الترويجية.
- الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات المشتركين على مستوى مصلحة الزبائن.
- الإبداع في الخدمات و الاعتماد على تكنولوجيا جد متطورة.
- إعطاء أهمية أكثر لخدمات "MultiMedia".
- الاستفادة من خبرات الدول الرائدة في مجال الهاتف النقال.

IV- حوصلة نتائج الدراسة الاستقصائية:

من خلال تحليل نتائج الاستقصاء سواء ذلك المتعلق بإطارات التسويق لمؤسسة موبيليس أو مشتركها توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات نوجزها فيما يلي:

1-IV: نتائج الدراسة الاستقصائية المتعلقة بإطارات التسويق لمؤسسة موبيليس:

من خلال الدراسة التي استهدفت عينة من إطارات التسويق لمؤسسة موبيليس توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي يمكن حصرها وحوصلتها فيما يلي:

- تحظى وظيفة التسويق في مؤسسة موبيليس باهتمام كبير من طرف مسؤولي المؤسسة, و هو الأمر الذي فرضته عليها المنافسة الحادة التي تشهدها سوق الهاتف النقال بالجزائر.
- إن أهم عامل من عوامل البيئة التسويقية و أكثرها تأثيرا على النشاط التسويقي لمؤسسة موبيليس هو عامل المنافسة.
- يرى إطارات مؤسسة موبيليس بأن مؤسستهم تعمل على التكيف مع التغيرات التي تشهدها بيئتها المحيطة بها إلا أننا في الواقع لم نلاحظ ذلك و خير دليل على ذلك هو التأخر الذي تشهده المؤسسة مقارنة مع المنافس الأول لها مؤسسة أوراسكوم تيليكوم, رغم أن موبيليس هو المتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر.
- تعتبر المعلومات التسويقية مورد استراتيجي لترقية الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس, من خلال جمع البيانات, معالجتها و تحليلها, توفير المعلومات و إرسالها إلى المصالح التي تحتاجها مع دعم النظام بتكنولوجيا الإعلام الآلي لتسهيل نقل المعلومات, كما يعتبر نظام المعلومات التسويقية سلاح لمواجهة المنافسة.
- تكتسب مؤسسة موبيليس ميزة تنافسية تكمن في حيازتها على أكبر شبكة توزيع لخطوط الهاتف النقال فموبيليس تعتبر أول مؤسسة تحوز على أكبر تغطية لخدماتها, و هذا أيضا ما أثبتته سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية "ARPT", كذلك نجد أن موبيليس و اعتبارا بأنها المتعامل التاريخي الأول في سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر, إضافة إلى أنها تعتبر المنتج الوطني الوحيد بين منافسيها, فقد كان ذلك له تأثير كبير على بعض أفراد المجتمع الغيورين على بلادهم و الحريصين على استغلال و استخدام كل ما هو وطني.
- تعتبر عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس متوسطة المستوى في كل ما يتعلق "بالسياسة التوزيعية الحالية, السياسة الترويجية, كذلك جودة الخدمات المعروضة", في حين يرى أغلب إطارات مؤسسة موبيليس أن السياسة التسعيرية الحالية المنتهجة من طرف مؤسستهم جيدة و هذا ما لمسناه من خلال الإجابات المقدمة من طرفهم, و عموما فإن مؤسسة موبيليس تتميز بموقع تنافسي متوسط مما يجعل إطاراتها يقدمون إجابات متوسطة فيما يتعلق بجميع النشاطات التسويقية التي تقوم بها مؤسستهم.
- يرى بعض إطارات مؤسسة موبيليس بأنه هناك نوع من التقصير من طرف مؤسستهم في الاهتمام بشكاوي و اقتراحات الزبائن و هذا ما يؤثر على سمعتها في السوق.

- كذلك يرى بعض الإطارات بأنه هناك نوع من التقصير من طرف مؤسستهم في بناء استراتيجياتها التسويقية على تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بين موظفيها داخل المؤسسة, و هذا ما لمسناه خلال فترة تربصنا بالمؤسسة, فهناك قلة الاتصال و تبادل المعلومات فيما بين الموظفين و مختلف المصالح التابعة لمديرية التجارة و التسويق و ما قد يؤثر سلبا على التسيير الجيد لمؤسسة موبيليس.

2-IV: حوصلة نتائج الدراسة الاستقصائية المتعلقة بالمشاركين:

من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية و التي تناولت موقف المستهلك الجزائري من الخدمات المعروضة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فقد تم التوصل إلى بعض النتائج نذكر منها ما يلي:

- على الرغم من قيام مؤسسة موبيليس بتوفيرها لمنتجات "اشترك الدفع المسبق, اشترك الدفع المؤجل" فنجد أن الأغلبية الساحقة من المشاركين يستخدمون طريقة الدفع المسبق "66.3%" و هذا راجع للامتيازات التي يوفرها التعامل موبيليس في هذا النوع من الاشتراك, و منه يجب الاهتمام أكثر بسوق خدمة الدفع المسبق كونها سوقا جماهيريا مربحا, و كذلك يجب على التعامل موبيليس أن يقوم بتشخيص و معرفة الأسباب التي جعلت من مشتركيه يجذون اشتراك الدفع المسبق على اشتراك الدفع المؤجل و هذا من أجل الوصول إلى تحقيق التكافؤ في عدد مشتركى الطريقتين.
- توفر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس خدمات متعددة و متميزة, إلا أن بعض هاته الخدمات لا تزال مجهولة لدى فئة كبيرة من أفراد المجتمع الجزائري, الأمر الذي يتعين على التعامل موبيليس إعادة النظر فيها من حيث الوظيفة التي تؤديها و الكيفية التي تستخدم بها, و الوسيلة الإعلانية التي ينبغي استخدامها للتعريف بهاته الخدمات.
- و على عكس ما سبق تشير الدراسة إلى وجود بعض الخدمات التي أصبح من المستحيل على المشاركين الاستغناء عنها, و الذي ينبغي على التعامل موبيليس إذا كان حريص على تحقيق الرضا لمشاركيه و من ثم ولائهم لمنتجاته و لعلامته التفكير في كيفية جعل تلك الخدمات ذات إقبال دائم و مستمر, و هذا بابتكاره لبرامج تحفيزية تدعم من ثقة المشترك به.
- هناك "66.9%" من المشاركين لا ينوون تغيير متعاملهم ما يدل على أن التعامل موبيليس قد استطاع تحقيق رضا و ولاء المستهلك لعلامته و لخدماته بدرجة كبيرة, في حين نجد أن "33.1%" من المشاركين ينوون تغيير متعاملهم الأمر الذي يتطلب من التعامل موبيليس القيام بمراجعة تامة و شاملة لخطة التسويقية مع تشخيص دوري للبيئة المحيطة به, و كذلك استحداث خدمات و عروض جديدة من أجل محاولة الحفاظ على ولاء هذه الفئة من الزبائن.
- يرى أغلب المشاركين بأن مستوى عناصر المزيج التسويقي للمتعامل موبيليس متوسطة من حيث جودة الخدمة التي يقدمها, التسعيرة المعتمدة من طرفه, و كذلك السياسة الترويجية الحالية نظرا لجهل العديد

من المشتركين لبعض الخدمات و كيفية استعمالها", منه على المتعامل موبيليس أن يعمل على التحسين المستمر لمختلف عناصر مزيج التسويق و جعلها تناسب أكثر مع حاجات و متطلبات كل الفئات المختلفة من المشتركين معه.

- يرى أغلب المشتركين بأن متعاملهم منتشر بشكل واسع على عكس المتعاملين الآخرين "جيزي نجمة", و هذا يدل على أن المتعامل موبيليس قد وفق بدرجة كبيرة في تغطيته الشاملة لمختلف مناطق الوطن "97.6%", إلا أنه من حيث جودتها فهي متوسطة, و قد عبر الكثير من المشتركين على وجود صعوبات أثناء إجراء اتصالات و منها نقص التغطية, و هذا قد يؤثر على سمعة المتعامل موبيليس, منه يجب عليه تحسين جودة شبكته لضمان ولاء زبائنه له.
- أجمع أغلب المشتركين على أن الميزة التنافسية للمتعامل موبيليس تكمن في كونه المتعامل الوطني الوحيد في سوق الهاتف النقال بالجزائر, و على الرغم من تدني مستوى بعض خدماته مقارنة بمنافسيه إلا أن هذه الميزة لها تأثير كبير على بعض أفراد المجتمع الغيورين على بلادهم و الحريصين على استغلال و استخدام كل ما هو وطني, منه على المتعامل موبيليس أن يستغل هذه الميزة أحسن استغلال.

من خلال نتائج الدراسة الاستقصائية سواء المتعلقة بإطارات مؤسسة موبيليس أو مشركيها توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات و بعض المفارقات ما بين إجابات الإطارات و إجابات المشتركين فيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي عموما نوجزها فيما يلي:

1- في حين يؤكد إطارات مؤسسة موبيليس على أن سياسة خدمتهم جيدة من حيث العرض و جودة المكالمات فإن أغلبية المشتركين يعتبرون أن خدمتهم أقل جودة نظرا لكثرة المشاكل التي يتعرضون لها أثناء استهلاكهم لبعض الخدمات.

2- رغم أن إطارات المؤسسة يعتبرون أن أسعار المتعامل موبيليس معقولة و تنافسية, فقد سجلنا عكس ذلك لدى أغلب المشتركين و اعتبروا أن أسعار متعاملهم مرتفعة و يأملون أن تنخفض مستقبلا.

3- أجمع كل من الإطارات و المشتركين على أن الميزة التنافسية للمتعامل موبيليس تكمن في تغطيته الشاملة لمختلف مناطق الوطن "97.6%", و كونه المتعامل الوطني الوحيد في سوق الهاتف النقال بالجزائر, منه على المتعامل موبيليس أن يعمل أكثر على تحسين و رفع هذه الميزة التنافسية بالاعتماد على مختلف السياسات و الأنشطة التسويقية, و أن يركز على تحسين جودة شبكته.

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق و كخلاصة لهذا الفصل يمكن إنجاز محتواه و أهم ما توصلنا إليه فيما يلي:

-قمنا في هذا الفصل بمحاولة معرفة الإصلاحات التي شهدها قطاع الاتصالات بصفة عامة و قطاع الهاتف النقال بصفة خاصة, و انعكاسات قانون "2000-03" على المؤسسات الناشطة في مجال خدمات الهاتف النقال و تطرقنا إلى دراسة التطور الذي شهدته قطاع الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس في كل المحطات التي قامت بها من سنة "2003-2010", و بعد تحليل سوق اتصالات الهاتف النقال قمنا بتشخيص محيط المؤسسة المدروسة من خلال تحليل بيئة نشاطها الداخلية و الخارجية و كذا تقييم وضعها التنافسي, و في مرحلة أخرى حاولنا الوقوف على دور إستراتيجية التسويق في بناء و رفع الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس من خلال تحديد مختلف عناصر المزيج التسويقي التي تقدمها هذه المؤسسة, و كذلك تحديد مختلف الخدمات المعروضة من طرفها, و كذلك تطرقنا إلى إستراتيجية تحسين الخدمة لمؤسسة موبيليس من أجل العمل على إرضاء و ولاء الزبائن لهذه المؤسسة.

- كما قمنا بإجراء دراسة استقصائية شملت عينة من إطارات التسويق بمؤسسة "موبيليس" لمعرفة مختلف الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من طرف مؤسستهم و الوقوف على مختلف الملاحظات و الاقتراحات التي يقدمونها, و كذلك شملت الدراسة الاستقصائية عينة من مشتركي الهاتف النقال "موبيليس" و هذا لمعرفة آرائهم حول مختلف الخدمات و المنتجات المقدمة من طرف متعاملهم, و كذلك لمعرفة درجة رضا و ولائهم له, و هذا للأخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات و الاقتراحات التي يقدمونها من أجل تحسين و تطوير مختلف خدمات و منتجات متعاملهم مستقبلا.

-و مما سبق تبين أن الاهتمام بالنشاط التسويقي أدى إلى تحسين الوضع التنافسي لمؤسسة موبيليس, و هذا ما يؤدي بها إلى رفع و تحسين ميزتها التنافسية, أي أن "الوظيفة التسويقية دور كبير في رفع الميزة التنافسية لهذه المؤسسة", كما توصلنا إلى أن مؤسسة موبيليس رغم اهتمامها بالنشاط التسويقي عموما لازالت تعاني من مجاهدة المتعاملين الآخرين لها في سوق الهاتف النقال بالجزائر و تهديدها لمصالحها, و رغم أن مؤسسة موبيليس تحتل مرتبة الوسط من حيث الحصة السوقية إلا أنه من المفترض أن تكون الرائدة في السوق نظرا لكونها المتعامل التاريخي في الجزائر, و لتحقيق ذلك لابد عليها من تدارك أوضاعها بعدم الاستهانة بالمنافسين و الأخذ بعين الاعتبار أي تحركات تنافسية تقوم بها المؤسسات المنافسة "جيزي, نجمة" و ذلك بالاعتماد على مختلف الممارسات التسويقية, و هذا ما يؤهلها بالتكيف مع التغيرات البيئية و الانفتاح على محيطها الخارجي و بالتالي تنمية قدراتها على مجاهدة و مواجهة المنافسة الحالية و المحتملة و هذا ما يسمح لها برفع ميزتها التنافسية في السوق مقارنة بمنافسيها.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

بعد القيام بدراسة الدور الذي يقوم به التسويق للرفع و التحسين من الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس", و هذا من خلال التعرف على أهم الخطوات التي يمكن لأي مؤسسة خدمية تعمل في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر التطرق إليها من أجل إيجاد مكانة متميزة و مرموقة في السوق الجزائرية.

و أمام المنافسة الشديدة التي يعرفها القطاع بانفتاح سوق الهاتف النقال على الاستثمار المباشر, أين وجدت المؤسسات الأجنبية ضالتها من خلال دخولها للسوق الجزائرية و استغلالها لكل الفرص التسويقية المتاحة أمامهم, لاسيما و كون هذا النوع من الاستثمار لا يزال في مرحلة النمو, الأمر الذي نتج عنه قيام هذه المؤسسات المستثمرة في مجال الهاتف النقال إلى إجراء تحسينات دورية و بصفة دائمة و التي ستؤدي دون شك إلى إحداث تطور كبير في مسار عمل و نشاط قطاع الاتصال مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى, و لعل أهم ميزة يتصف بها المتعاملون في هذا المجال و خاصة المتعامل "موبيليس" هو توفر إدارتهم على وظيفة التسويق التي تساهم في رسم خطط و إستراتيجيات تسويقية تنتج عنها توزيع الفرص و الإمكانيات التسويقية و الإنتاجية المتاحة لدى هذه المؤسسات, و هذا من خلال تجزئة سوقية مميزة يتخللها تحديد مختلف الفئات التسويقية التي يمكن استهداف بعضها و العمل على خدمتها, و لأجل تحقيق مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" للأهداف المسطرة لديها مع كسب رضا و ولاء المستهلكين لخدماتها ينبغي عليها وضع إستراتيجية تسويقية مناسبة تتمكن بها من تحسين مستوى الأداء الفعلي للخدمات الموجهة لزبائنها, و الذي سيمكنها من تحقيق معادلة النجاح الفوري و الدائم لمنتجاتها بالموازاة مع تنفيذها لخدمات تتصف بالإنتاجية و الجودة و التمييز, إضافة إلى توجيهها المباشر لتلبية رغبات و احتياجات زبائنها الحاليين و المحتملين, لكل ذلك عمدنا إلى معالجة موضوع تسويق الخدمات و الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس", حيث تم القيام بمعالجة السؤال: **ما هو الدور الذي يقوم به التسويق للرفع من الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر, و هذا في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها هذا القطاع؟**.

- و لغرض توضيح إشكالية الظاهرة المدروسة تم طرح مجموعة من التساؤلات التي يدور حولها نفس الموضوع, كما أتبعناها بمجموعة من الفرضيات حول الكيفية التي يمكن بها تبني إستراتيجية تسويقية تحسن و ترفع من الميزة التنافسية للمتعامل "موبيليس", و التي تم معالجتها بنوع من الجدبة من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا إلى توزيع قائمتي استبيان "قائمة خاصة بإطارات التسويق بالمديرية العامة لمؤسسة "موبيليس", قائمة

خاصة بمشركي المتعامل "موبيليس"، و التي من خلالها تمكنا من تحديد مختلف الملاحظات و الآراء المقدمة من كلا الجانبين، و كذلك تحديد نقاط التشابه و الاختلاف في كل الملاحظات التي يقدمونها.

❖ من خلال معالجتنا لإشكالية هذا البحث و بعد طرحنا للفرضيات المقدمة في هذا البحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج الهامة و التي سوف نحددها بعد تصنيفها إلى نتائج تم الوصول إليها من خلال الدراسة النظرية، و أخرى من خلال الدراسة الميدانية، و بناء على تلك النتائج قمنا بوضع توصيات و اقتراحات يرى الباحث أنها تحسن من أداء مؤسسة "موبيليس" و ترفع من ميزتها التنافسية و بعد ذلك قمنا بتحديد أهم الجوانب الجديرة بالمعالجة في البحوث المستقبلية و التي لم تتوسع فيها نظرا لحدود دراستنا و ذلك على شكل آفاق لهذا البحث.

أ-النتائج العامة لموضوع الدراسة:

لقد قادنا هذا العمل إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج على مستوى الدراستين "النظرية و الميدانية" نورد أهمها فيما يلي:

❖ نتائج الدراسة النظرية:

-تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة و محددة لنجاحها، فالتسويق نشاط متميز ينطوي على إحداث نوع من التوافق بين احتياجات العملاء من جهة و موارد المؤسسة من جهة أخرى.

-كما أن النشاط التسويقي نشاط شامل و ضروري لكافة أنواع المؤسسات بغض النظر عن أهدافها و موضوع (طبيعة) نشاطها.

-أصبحت الخدمات محركا للنشاط الاقتصادي و هذا ما يفسر تحول الكثير من الدول لاسيما المتقدمة منها من اقتصاد التصنيع إلى اقتصاد الخدمات.

-تأخر تطبيق التسويق في مجال الخدمات تأخرا ملحوظا، حيث لم تعرف الأدبيات التسويقية اهتماما قائما بهذا الموضوع سوى بعض المساهمات المحدودة و التي تركز على الخدمة من حيث التعاريف، الخصائص و أوجه الاختلاف بينها و بين السلع المادية، و منذ بداية الثمانينات بدأ الاهتمام بتسويق الخدمات كفرع متميز من فروع التسويق له أدبياته و مفكروه من اقتصاديين و رجال تسويق.

-إن تغيرات البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة تؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية للمؤسسة، و رغم أن البيئة الداخلية ذات أهمية لا يمكن الاستهانة بها إلا أن المؤسسة تستطيع إلى حد ما التحكم في تغيرات هذه

البيئة، أما البيئة الخارجية فلا سبيل للمؤسسة التحكم فيها و هذا ما جعلها ذات تأثير قوي على تنافسية المؤسسة.

-إن الترصّد البيئي هو أحد الأساليب الضرورية للتكيف مع المحيط و بالتالي تنمية قدرات المؤسسة على مواجهة المنافسة، و يعتبر نظام المعلومات التسويقية أداة فاعلة لترصد التغيرات البيئية التسويقية للمؤسسة و الكشف عن مستجداتها.

-إن تحقيق مفهوم الخدمة المتميزة يستند إلى تضافر مجموعة من العناصر الأساسية كخلق الرؤية التي تعكس أهمية الزبون، وجود مجموعة من الطاقات البشرية تتقن خدمة الزبائن إضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية تدعم خدمة الزبائن... الخ، و في حال تحققت تلك الخدمة المتميزة فسوف يكون انعكاسها ايجابيا على ربحية المؤسسة و يعطيها ميزة تنافسية لخدماتها المعروضة.

-تعتبر أهم التوجهات الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تسويق و تحسين الخدمات في محاولة المؤسسة للخدمة توفير الخدمات لزبائنها بالجودة و النوعية المناسبة، حيث يتعين عليها الاهتمام و التوجه للمستهلك الذي من خلال تحقيق نوع من الرضا و القبول لديه يمكن المؤسسة من مواصلة البحث و التطوير لمستوى أداء خدماتها و منه التحسين الدوري لها من خلال تبنيها لاستراتيجيات تسويقية بناءة.

❖ نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

1-إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عن التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية في مختلف دول العالم، و أن زحف هذه التغيرات إلى بيئة المؤسسة الجزائرية رغم أنه تدريجي إلا أنه سريع جدا، و قد بدأت هذه التغيرات تظهر على قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال فتحه على المنافسة تطبيقا لقانون "03-2000".

2-أثناء قيامنا بهذه الدراسة تم التوصل إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" تستخدم التسويق بجميع وظائفه لتحقيق أهدافها المسطرة، حيث أنها تعتمد على مختلف المبادئ التسويقية "تسعير إعلان و ترويج، توزيع شبكي متميز عن باقي المنافسين"، إضافة إلى أن ميزة المنافسة المباشرة مع المتعاملين الآخرين جعلت هذه المؤسسة تسعى جاهدة دائما إلى تقديم أفضل ما عندها من عروض و خدمات لكسب رضا و ولاء مشتركها و محاولة جلب زبائن المنافسين.

3- يوفر المتعامل "موبيليس" مجموعة من العروض و الخدمات التي يمكن لأي فرد الحصول عليها بعد قيامه باشتراك في خدمات أحد المتعاملين, بحيث تمثل هذه العروض المادة الأولية التي تستخدم في بناء حصة سوقية معتبرة.

4- أثناء التطرق للعروض و الخدمات التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" و من خلال استقصاء بعض مشتركى المؤسسة نلاحظ أيضا بأن "موبيليس" تستخدم تجزئة سوقية ممتازة لخدماتها, و ذلك من خلال تلبية رغبات و احتياجات كل قسم بتوفير عروض خدمية له و التي عمدت المؤسسة بها إلى كبح كل الإجراءات التسويقية التي يتخذها منافسيها.

5- كذلك نجد أن مؤسسة "موبيليس" و اعتبارا منها بأنها المتعامل التاريخي الأول في سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر إضافة إلى أنها تعتبر المنتج الوطني الوحيد بين منافسيها, فقد كان ذلك له تأثير كبير على بعض أفراد المجتمع الجزائري الغيورين على بلادهم و الحريصين على استغلال و استخدام كل ما هو و طني.

6- إن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" و باعتبارها المتعامل التاريخي في الجزائر تعاني من منافسة حادة من طرف المتعاملين الأجبيين.

7- تسعى مؤسسة "موبيليس" جاهدة لتدارك ما فاتها و ما انتزع منها من الحصة السوقية و ذلك بتكثيف النشاط التسويقي و تحسين العلاقات مع الزبائن الحاليين.

8- على إثر المنافسة القوية لموبيليس و لكونها المتعامل التاريخي الأول في هذا المجال بالجزائر و لارتباطها المباشر بالمؤسسة الأم "اتصالات الجزائر", فقد مكنتها ذلك من الحصول و بكل سهولة على مختلف الإمكانيات المادية و التي مكنتها من الحيازة على أكبر شبكة توزيع لخطوط الهاتف النقال, فموبيليس تعتبر أول مؤسسة تحوز على أكبر تغطية لخدماتها و هذا أيضا ما أثبتته سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.

9- إن لمؤسسة "موبيليس" قدرة جيدة على مواجهة المنافسة, و هي تعتمد أساسا في ذلك على محاولة التكيف مع بيئتها و مواكبة التطورات التكنولوجية, لأن معظم مفاتيح التنافسية في مجال الهاتف النقال تعتمد على التكنولوجيا كنوعية الشبكات المستخدمة و جودة الاتصالات و نسبة التغطية الجغرافية للمشاركين.

10- إن مؤسسة "موبيليس" تدرك الفرص المتاحة أمامها إلا أنها لا تبذل الجهود اللازمة لاستغلالها.

11- على الرغم من الجهود و العروض المقدمة من طرف المتعامل "موبيليس" نجد بأنه هناك بعض النقص أو الخلل في كيفية توصيل هاته الخدمات للمستهلك الجزائري, حيث لمسنا ذلك أثناء القيام بتوزيع الاستبيان و ملاحظة الانطباعات الأولية على المستقصى منه لتلك الخدمات التي يقدمها هذا المتعامل, فقد وجدنا بأن هناك

مجموعة من بعض المشتركين يجهلون لعناصر كبيرة من الخدمات المعروضة, و إن كان يعلم بها نجده يجهل الكيفية أو الطريقة المتبعة لاستخدامها, الأمر الذي مكننا من استنتاج بأن مؤسسة "موبيليس" و على الرغم من الجهود المبذولة غير مهتمة و إلى حد كبير بالمشاركين ذوي الدخل أو العلم المحدود, و هذا كونها عند توفيرها لبعض الخدمات لا تراعي المستوى العلمي و المعرفي لكل طبقات المجتمع و الذي نجم عنه الجهل الكبير لبعض الخدمات المعروضة.

12- تعتبر مؤسسة موبيليس متأخرة في مجال الإعلانات مقارنة بمنافسيها, فنجد أن مؤسسة الوطنية للاتصالات "WTA" تدخل من خلال إعلاناتها في أعماق التقاليد الجزائرية, و معظم إعلانات مؤسسة أوراسكوم تيليكوم "OTA" هادفة و ذات فاعلية في إيصال الرسالة الإعلانية إلى مستقبلها, و هذا ما تفتقده مؤسسة "موبيليس".

❖ نتائج دراسة الإشكالية و الفرضيات الموضوعية قيد الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي قادتنا إلى التعرف على أهم التوجهات الإستراتيجية المؤدية إلى تسويق و تحسين خدمات الاتصال و بالتالي الرفع من الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس", و إجابة على الإشكالية المطروحة و الفرضيات الموضوعية قيد الدراسة تم التوصل و الخروج بالنقاط الرئيسية التالية:

- بدأت مؤسسة موبيليس في تحسين وضعيتها التنافسية "خاصة في استرجاع و زيادة الحصة السوقية" ابتداء من الفصل الأخير لسنة 2004 و هي نفس الفترة التي بدأت فيها الاهتمام بالوظيفة التسويقية فقد بدأت المؤسسة منذ تلك الفترة بتكثيف جهودها التسويقية و تخصيص ميزانية أكبر لوظيفة التسويق, بالإضافة إلى زيادة الكفاءات البشرية في مصلحة التسويق و الاستعانة بالخبراء الأجانب سواء في التكوين أو في إجراء البحوث و الدراسات, و هو الأمر الذي فرضته عليها المنافسة الحادة التي تشهدها سوق الهاتف النقال بالجزائر, و مما سبق نفهم بأن الاهتمام بالنشاط التسويقي أدى إلى تحسين الوضع التنافسي لمؤسسة موبيليس.
- إن السياسة التسويقية المتبعة حاليا لمؤسسة موبيليس ليست فعالة بنسبة كبيرة مقارنة بالمنافسين و هذا ما أكدده لنا أغلب إطارات التسويق حيث عبروا على أنه يجب على مؤسستهم إعادة النظر في السياسة التسويقية الحالية و العمل على تحسينها و تطويرها, مع الأخذ بعين الاعتبار السياسات التسويقية المتبعة من طرف المنافسين و محاولة تقليدهم في كل ما تراه المؤسسة مناسب لها بالاعتماد على إستراتيجية التقليد و أسلوب "Benchmarking".

-و تأسيسا لما سبق يتم تحقيق النجاح لهذه النتائج انطلاقا من تبني مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" لإستراتيجية تسويقية فعالة أين تعتمد فيها على تحديد كل الأهداف و كذا الفرص التسويقية المتاحة, مع محاولة السيطرة الكلية على مختلف الأسواق المستهدفة, بالإضافة إلى حرصها الشديد على دراسة كل خطوات و تحركات منافسيها في هذا المجال لكي تتمكن من تحديد كل التهديدات التي قد تؤثر على الوضعية و المكانة السوقية لها, و بعدها تقوم باستغلالها لنقاط قوتها و نقاط ضعف منافسيها, و كل هذا ما يسمح لها برفع ميزتها التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر مقارنة بمنافسيها.

■ و على العموم يمكن القول بأن الظروف التنافسية الحادة التي تشهدها سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر فرضت على مؤسسة موبيليس الاهتمام بالوظيفة التسويقية كوسيلة و أداة لمواجهة المنافسة الحادة التي يشهدها قطاع اتصالات الهاتف النقال بالجزائر, و كذلك لرفع ميزتها التنافسية في السوق.

-و بعد دراستنا للموضوع و طرحنا للفرضيات الأولية يمكن الجزم بأن الفرضيات التي تم معالجتها صحيحة إلى درجة كبيرة, و ذلك كون أن المتعامل "موبيليس" اعتمد لغرض استغلال خدماته و منتجاته المعروضة بالدرجة الأولى على تجزئة كلية للسوق الجزائرية, و ذلك من خلال تحديد مختلف الشرائح الممكن التعامل معها ثم القيام بتوفير مختلف العروض و الخدمات ذات المميزات العالية و التي تمكنهم من السيطرة على ذلك السوق المستهدف من أجل كسب ميزة تنافسية في السوق, و كل هذه المراحل التي قامت بها مؤسسة "موبيليس" خاصة بعد الاهتمام الكبير للعميل تعتبر توجهات حديثة في التسويق و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

■ كما أن مؤسسة "موبيليس" لديها إستراتيجية تسويقية لمواجهة كل التغيرات البيئية المستمرة و المحيطة بها و تحاول التكيف معها لما لها من تأثير كبير على تنافسيتها في السوق, و هذا من خلال تحديد كل الفرص السوقية المؤدية بها إلى إنتاج خدمات متميزة, و كذلك لمواجهة كل التهديدات و خطر المنافسة الذي تشهده بيئتها التسويقية, و تعمل على التركيز على نقاط قوتها و نقاط ضعف منافسيها الأمر الذي يعطيها صورة واضحة للوضعية الحالية للمنافسين في السوق و منه تحاول التميز عليهم من خلال إتباعها لسياسات تسويقية جد فعالة و هو ما يسمح لها بتعزيز ميزتها التنافسية, و كذلك للمحافظة على زبائنها, و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية بدرجة كبيرة.

II- صعوبات الدراسة:

أثناء إعدادنا لهذه الدراسة صادفتنا بعض الصعوبات و العوائق نذكر منها:

-قلة المراجع المتخصصة فمعظم المراجع التي تحصلنا عليها تناولت إما موضوع التسويق و تسويق الخدمات أو الميزة التنافسية كل منها على حدة, و هذا ما جعلنا نبذل جهدا في التركيب و الجمع, إضافة إلى صعوبة الحصول على الدراسات السابقة من الجامعات الأخرى هذا ما يتعلق بالجانب النظري من هذا البحث.

-أما الصعوبات التي واجهتنا في الجانب الميداني لهذا البحث تمثلت في تحديد الحجم الكلي للعينة المستقصاة إضافة إلى وجود بعض العراقيل أثناء القيام بالبحث عن المعلومات المتعلقة بصلب الموضوع حول العروض الخدمية و الإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرف مؤسسة موبيليس, و ذلك بحجة مراعاة المؤسسة لطابع الكتمان و سرية الأعمال نظرا للمحيط التنافسي الحاد الذي تتواجد فيه هذه المؤسسة.

III- توصيات و اقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إعطاء التوصيات و الاقتراحات التالية:

✚ يجب على مؤسسة "موبيليس" محاولة محو الصورة السيئة لدى الزبون, و هي الصورة الموروثة عن المؤسسة الأم "كسوء التسيير و عدم الاهتمام بالزبائن و الاحتكار", و يمكن لموبيليس تحقيق ذلك من خلال الاتصال المكثف مع الزبائن و الظهور بصورة المؤسسة المستقلة و الحديثة و المتطورة, كما يمكن لها تحقيق ذلك من خلال بحوث التسويق قصد التعرف على حاجات و رغبات الزبائن.

✚ على "موبيليس" زيادة الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية و محاولة تفعيله, من خلال تحفيز رجال البيع في مختلف الوكالات و نقاط البيع على جمع البيانات و إرسالها إلى المصالح المعنية بالتحليل و المعالجة, و كذلك من خلال تكوين فريق للاستخبارات التسويقية يستهدف المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

✚ يتوجب على مؤسسة "موبيليس" التعمق في فهم استراتيجيات المنافسين, فعلى سبيل المثال إستراتيجية مؤسسة أوراسكوم "OTA" في الاستثمار في مجال الهاتف الثابت في الجزائر, يرى الباحث أنها تهدف أساسا إلى محاصرة مؤسسة "موبيليس" من كل الجهات و تضيق الفرص عليها, ففي الفترة التي تشهد فيها الحصة السوقية لموبيليس تزايدا ملحوظا تذهب "OTA" إلى المنافسة من جهة أخرى, و يشير الباحث أن خدمات الهاتف الثابت تعتبر خدمات بديلة للهاتف النقال "لأن حاجة الزبون تتمثل في الاتصال و ليس في وسيلة الاتصال".

يمكن لموبيليس تطوير مصادر قوتها و تحويلها إلى مزايا تنافسية, و من أهم مصادر أو نقاط قوة موبيليس نجد توسع شبكتها و التغطية الجيدة, و هذا ما أثبتته آخر التقارير الصادرة عن سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية "ARPT".

على مؤسسة "موبيليس" بذل كل الجهودات بغية استغلال الفرص المتاحة أمامها و عدم تضييعها و بالموازاة يجب عليها التنبؤ بالتهديدات و تجنبها.

كذلك من أجل التحسين الفوري لخدمات الهاتف النقال يتعين على المتعامل "موبيليس" العناية أكثر بخدمات الانترنت من خلال تسهيل عملية استغلالها.

على مؤسسة "موبيليس" التطبيق الفعلي لمفهوم التسويق الداخلي بين موظفيها داخل المؤسسة, لتوطيد العلاقة و تبادل المعلومات فيما بينهم هذا من جهة, و من جهة أخرى تحسين علاقة الموظفين مع الزبائن, و هذا كله من أجل التسيير الجيد داخل المؤسسة و كسب ثقة الزبائن.

محاولة نشر الثقافة التسويقية بين المتعاملين من خلال تسهيل كل الإجراءات و الاتصالات البنينة, و محاولة وضع مسار عمل مشترك بينهم يهدف إلى نشر ثقافة الهاتف النقال لمنع لأي تجاوزات قد تحدث من طرف أحد المتعاملين.

لا يزال سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر في مقارنة ببعض الدول, و هو في تغير سريع ناجم عن تغير أذواق و رغبات المستهلك الجزائري, و لهذا ينبغي على المؤسسات العاملة في خدمة هذا السوق مراعاة هذا التغير المستمر, و ذلك من خلال قيام ببحوث و دراسات تسويقية دورية لمواكبة هذا التطور في حالة رغبتهم المحافظة على حصصهم السوقية, و محاولة الرفع منها و زيادتها.

4-آفاق البحث:

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع وجدنا مجموعة من المتغيرات الجديدة بالبحث و التحليل إلا أننا لم نتوسع فيها كونها تخرج عن حدود دراستنا, و لذلك فهي تعتبر آفاق لدراستنا هذه و مجالات مفتوحة للبحوث المستقبلية و يمكن ذكر هذه الآفاق على شكل عناوين متمثلة فيما يلي:

- التوجه بالمستهلك كمدخل لتحقيق التميز التسويقي.
- الخدمات التسويقية وإمكانية تدعيم الميزة التنافسية لها.
- الثقافة التسويقية رؤية مستقبلية للمؤسسات الخدمية.
- أثر النشاط التسويقي على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- أثر البيئة التسويقية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

و في الأخير لا ندعي كمالا لعملنا و لا ننفي قصورا في جهدنا, غير أننا نسأل الله عز و جل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع و في محاولة دراسته ميدانيا, و أن تكون ثمرة بحثنا هذا بذرة لبحوث أخرى.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

- 1- السيد إسماعيل, "الإدارة الإستراتيجية", المكتب العربي الحديث, الإسكندرية, مصر, 1990.
- 2- السيد إسماعيل, "التسويق", الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 1999.
- 3- المغربي كامل محمد, "الإدارة و البيئة و السياسة العامة", الطبعة الأولى, مكتبة بغداد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 1994.
- 4- الغبري هشام, "إدارة البقاء (مدخل استراتيجي)", الطبعة الأولى, دار الصفاء للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 1998.
- 5- المؤذن محمد صالح, "مبادئ التسويق", دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2002.
- 6- العلاق بشير, "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال - مدخل تسويقي-", دار الوراق للنشر, عمان, الأردن, 2002.
- 7- العبدلي قحطان و بشير العلاق, "التسويق: أساسيات و مبادئ", دار زهران للنشر و التوزيع, عمان الأردن, 1999.
- 8- المصري محمد سعيد, إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية, المفاهيم والاستراتيجيات, (الإسكندرية, مصر: الدار الجامعية), 2002.
- 9- العلاق بشير, الطائي حميد, "إدارة عمليات الخدمة", دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2009.
- 10- الصميدعي محمود حاسم, ردينة يوسف عثمان, "سلوك المستهلك", دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2001, ص 56.
- 11- البرواري نزار عبدالمجيد و البرزنجي أحمد محمد فهمي, "استراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف", عمان, دار وائل للنشر 2004.
- 12- الصميدعي محمود حاسم, "استراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي)", دار الحامد للنشر, عمان, الأردن, 2004.
- 13- الصحن محمد فريد, "التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات", الإسكندرية, الدار الجامعية, القاهرة, 1998.
- 14- الصحن محمد فريد, "قراءات في التسويق", الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 1996.

قائمة المراجع

- 15- ادريس ثابت عبدالرحمان, بحوث التسويق: أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر, 2003).
- 16- ادريس ثابت عبدالرحمان و جمال محمد المرسي, "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية", الإسكندرية: الدار الجامعية (2005).
- 17- العسكري شاكراً أحمد, "دراسات تسويقية متخصصة", عمان: دار زهران للنشر, الأردن, 2000.
- 18- السلمي علي, "خواطر في الإدارة المعاصرة", دار غريب للنشر, القاهرة, 2001.
- 19- السلمي علي, "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية", دار غريب, القاهرة, 2001.
- 20- السلمي علي, "إدارة التميز" (نماذج و تقنيات في الإدارة عصر المعرفة), دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع, 2002, ص 21.
- 21- الحناوي محمد صالح, محمد فريد الصحن, "الأعمال و المال", الإسكندرية, الدار الجامعية, 1999.
- 22- أبو قحف عبدالسلام, "أساسيات التسويق", الدار الجامعية الجديدة للنشر, الإسكندرية, مصر, 2002.
- 23- أبو قحف عبدالسلام, "التسويق وجهة نظر معاصرة", مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, مصر, الطبعة الأولى, 2001.
- 24- أبو قحف عبدالسلام, "التسويق مدخل تطبيقي", دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, مصر, 2002.
- 25- أبو قحف عبدالسلام, "كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)", الدار الجامعية الإسكندرية, مصر, 2003, ص 206.
- 26- أبو فارة يوسف أحمد, "التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت" عمان, دار وائل للنشر و التوزيع, 2004.
- 27- بن عيسى عنابي, "سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)", الجزء الأول, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2003.
- 28- بن عيسى عنابي, "سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)", الجزء الثاني, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2003.
- 29- حداد شفيق, نظام سويدان, "أساسيات التسويق", دار حامد للنشر و التوزيع, عمان الأردن, 1998.

قائمة المراجع

- 30- خليل المساعد زكي, "التسويق في المفهوم الشامل", دار زهران للنشر و التوزيع, الأردن, 1997.
- 31- خليل المساعد زكي, "تسويق الخدمات و تطبيقاته", دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان الأردن, 2003
- 32- خليل مرسي نبيل, "الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس)", دار المعارف للنشر, الإسكندرية, مصر, 1995
- 33- خليل مرسي نبيل, "الميزة التنافسية في مجال الأعمال", كلية التربية, جامعة الإسكندرية, مصر, 1998.
- 34- ردينة عثمان يوسف, "بحوث التسويق", دار المناهج, عمان, الأردن, 2000.
- 35- رزق الله عايدة نخله, "سلوك المستهلك و الاستراتيجيات التسويقية (منهج بيئي اجتماعي)", مكتبة عين شمس, مصر, 1999 .
- 36- سعداوي سليم, "المنافسة في سوق الهاتف النقال" دار الحديث للكتاب, الجزائر, 2008
- 37- عبدالفتاح محمد سعيد, "التسويق", المكتب العربي الحديث, الإسكندرية, مصر, 1995.
- 38- عبيدات محمد إبراهيم, "مبادئ التسويق مدخل سلوكي", الطبعة الثالثة دار المستقبل للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 1999.
- 39- عبيدات محمد ابراهيم, "سلوك المستهلك (مدخل إستراتيجي)", الطبعة الثالثة (عمان: دار وائل للنشر, 2001).
- 40- عبدالمحسن محمد توفيق, "بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية", دار الفكر العربي, القاهرة, 2004.
- 41- كوتلر فيليب, ترجمة بابكر فيصل عبدالله, كوتلر يتحدث عن التسويق "كيف تنشئ الأسواق و تغزوها و تسيطر عليها", الطبعة الثالثة, الرياض, مكتبة جرير, 2004.
- 42- محمد عبود عبدالعليم, "مبادئ التسويق", مطبعة جامعة القاهرة, مصر, 1992.
- 43- محسن عبدالكريم و صباح مجيد النجار, "إدارة الإنتاج و العمليات", بغداد, مكتبة الذاكرة, 2004.
- 44- معلا ناجي و رائف توفيق, "أصول التسويق: مدخل تحليلي", دار وائل للنشر, عمان, الأردن, 2005.
- 45- محمد مرسي جمال الدين, مصطفى محمود أبو بكر, "دليل فن خدمة العملاء, و مهارات البيع", الإسكندرية, مصر, الدار الجامعية, بدون سنة نشر.
- 46- محمود حسين محمود أمينة, "نظام المعلومات التسويقية", مطبعة جامعة القاهرة, مصر, 1995.

قائمة المراجع

- 47- منديل عبدالجبار, "أسس التسويق الحديث", دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2002.
- 48- نظام موسى سويدان, شفيق إبراهيم حداد, "التسويق وجهة نظر معاصرة", دار حامد للنشر, عمان, الأردن, الطبعة 2003.
- 49- وصفي عقيلي عمر و آخرون, "مبادئ التسويق (مدخل متكامل)", دار زهران للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 1996 .
- 50- ويلسن, أوبري, ترجمة لنيفين غراد, "اتجاهات جديدة في التسويق", الدار الدولية للنشر و التوزيع, القاهرة, 2000.

❖ البحوث العلمية:

- 1- براينيس عبدالقادر, "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية", أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر, 2007.
- 2- بريش فايزة, "دور الكفاءة الخورية في تدعيم الميزة التنافسية", رسالة ماجستير في الاقتصاد, جامعة البليلة, 2005.
- 3- بن عنتر عبدالرحمان, "لحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية", أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر, 2004.
- 4- بن حرورة, حكيم "دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال", رسالة ماجستير, جامعة البليلة, 2007 .
- 5- خواني ليلي, "إشكالية خصوصية قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر", رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 2000.
- 6- صغور مسعود, "انفتاح قطاع الاتصالات في الجزائر على الاستثمار الأجنبي المباشر خلال الفترة 2005/2002", رسالة ماجستير في علوم التسيير, جامعة الجزائر 2006.
- 7- قاشي خالد, "نظام المعلومات التسويقية و ترشيد القرارات التسويقية", رسالة ماجستير, جامعة البليلة 2005.
- 8- ساهل سيدي محمد, "آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات العمومية الجزائرية", أطروحة دكتوراه, جامعة تلمسان, 2005 .

قائمة المراجع

- 9-طويطي مصطفى, "الجودة و التخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات المصرفية باستخدام النماذج الإحصائية و الرياضية", رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسات, جامعة تلمسان, 2010,
- 10-كاريش صليحة, "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة", رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 2006.
- 11-مزوغ عادل, "البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي", رسالة ماجستير, جامعة البليدة, 2005 .

❖ المؤتمرات:

- 1-عبدالله علي, "الأداء المتميز", المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات, 08-09 مارس 2005, جامعة ورقلة, 2005.
- 2-مقري زكية, "التوجه بالمستهلك كمدخل إستراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال", المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات, جامعة ورقلة, 08-09 مارس 2005
- 3-هادي عباس صلاح, "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز", المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات, جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.

❖ القوانين:

القانون 03-2000, المؤرخ في 2000/08/05, المحدد للقواعد المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.

❖ مواقع الانترنت:

www.mobilis.dz

www.djezzy.dz

www.nedjma.dz

ثانيا قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

❖ Les ouvrages :

1. Ben sahel. L, " Introduction à l'économie des services,« Presses universitaires de Grenoble, 1997.
2. Baker -Michel j, The Marketing Book, fourth edition, ED: Butterworth-Heinemann, OXFORD.
3. Dupont Frédéric, "management des services" , édition ESKA, Paris, 2000.
4. Dumoulin Christiane et Jean-Paul Flipo, "entreprise de service, 7facteur clé de réussite,« 2^{ème} tirage édition d'organisation, paris1993.
5. Djitli, M,S, Marketing Stratégique. Alger : Djitli édition (1998).
6. E.Auckenthaler et p. D'Huy, « le renouveau du marketing passera par l'innovation de rupture » Revue Française du marketing Ada tem, N° 164 (1997).
7. Eiglier Pierre et Eric Langeard, "servuction : le marketing des services » , 7^{ème} tirage édition science internationale, 1999
8. Graham J. Hooly & John Saunders, « Competitive Positioning: The Key to market success (London: Ed: prentice hall international, 1993).
9. Kotler et Dubois. "Marketing management".10^{ème} Edition. Union edition. Paris. France.2000
10. Kotler Philip & G. Armstrong: "Principles of Marketing,« 11th edition (New Jersey: Pearson prentice Hall, 2005).
11. Langlois Michel et Gérard Toquer, "marketing des services:le défi relationnel ,Gaétan Morin éditon, Paris 1992.
12. Lendrevie Jaques et Lindon Dennis, "Mercator,« 6^{ème} édition, Dalloz, Paris.2000

13. Lambin Jean Jaques : le marketing stratégique, science édition, Paris, France 7^{ème} édition, 1993.
14. Lambin, J-J & Champitaz, R « Marketing Stratégique et Opérationnel » : du marketing à l'orientation marché, 5^{ème} édition, paris : DUNOD,2002.
15. Lendrevie Jacques, Denis Lindon : Mercator, Dalloz édition, Paris, France, 7^{ème} édition, 2003.
16. P.Baranger & J.Chen, « Management de la production et des opérations », (Paris : Litec, 1994).
17. Porter, Michael, "L'avantage concurrentiel des nations", paris : inter-éditions. 1999.
18. Smadja Alain. « Segmenter ses marchés » : Application pratique dans les techniques de segmentation dans le marketing, (Suisse : presses Polytechniques Romandes, 1988)
19. Tocquer Gérard. Michel Langlois. "Le Marketing des services:Le Défis relationnel" ,1992.

❖ Les documents :

- 1- Annuaire statistiques télécommunication 1974-1983(12^o édition), UIT Genève 1985.
- 2- Bilan des télécommunications 1980-1989, MPTT.
Bilan d'activité de l'ARPT 2009 -3

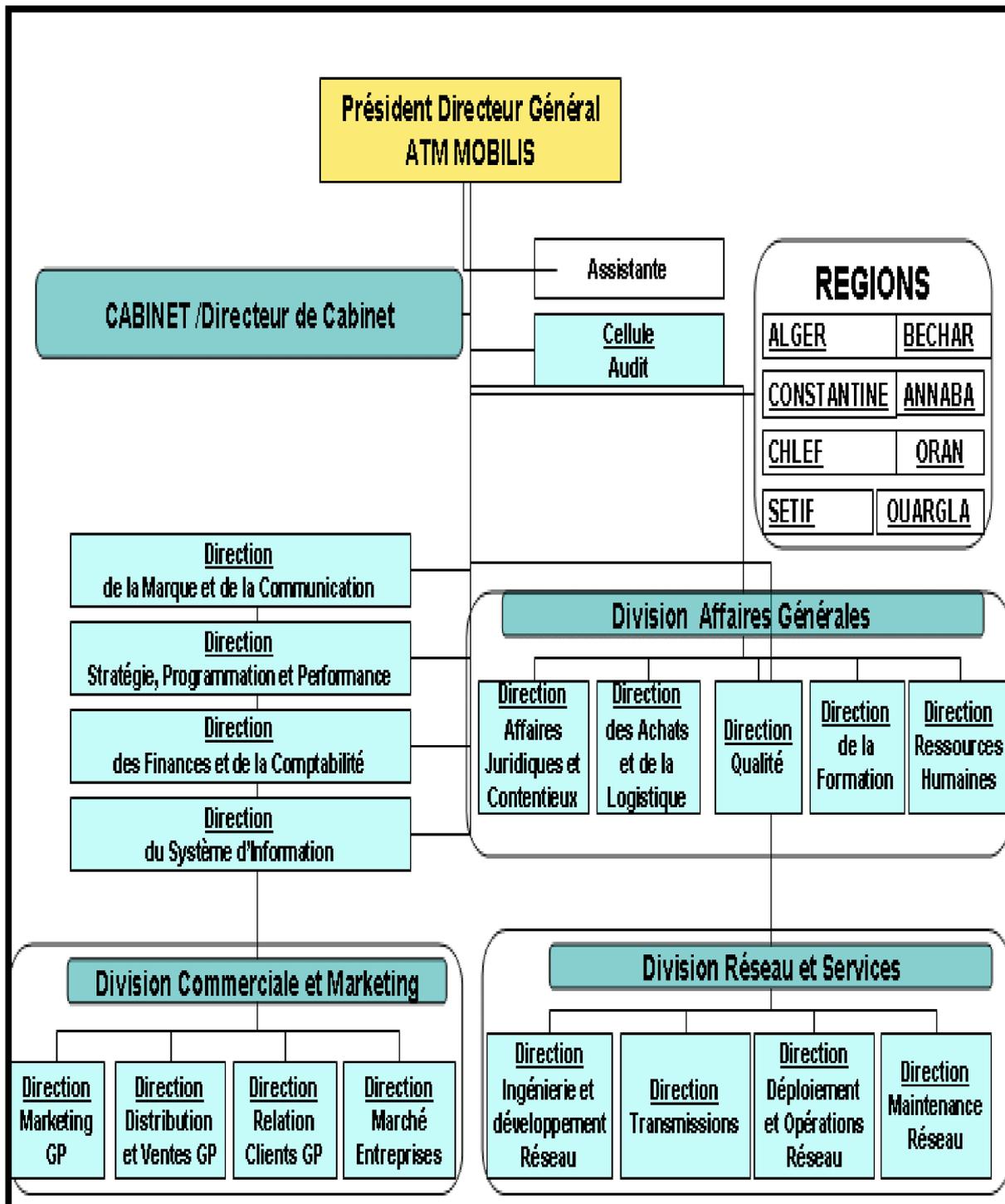


الملاحق

Organigramme de Mobilis

(La Direction Générale)

L'organigramme général de MOBILIS :



استبيان موجه إلى إطارات التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

يسعدنا أن تكون هذه القائمة الاستقصائية بين أيديكم, و نفيدكم أن الطالب
"أولادحيمودة عبداللطيف" يقوم بدراسة ميدانية لإعداد رسالة ماجستير تخصص
"تسويق الخدمات" حول موضوع:

دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر

"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"

و لأن آراؤكم و انطباعاتكم ذات أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة, نأمل أن

تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل صراحة.

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم

ملاحظة: ضع علامة (X) في خانة الإجابة التي تراها مناسبة.

رقم	عبارات الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التسويق له أهمية كبيرة في مجال الخدمات					
2	تبنى إستراتيجية مؤسستكم على تطبيق المفهوم التسويقي					
3	إن مكانة الوظيفة التسويقية في مؤسستكم مهمة جدا					
4	تقوم مؤسستكم بإعداد خطة تسويقية رسمية مكتوبة و معلنة					
5	يختار الزبون خدمة متعاملكم على أساس جودة الخدمات التي تقدمها مؤسستكم					
6	تعتبر السياسة المتبعة في تسعير خدماتكم حاليا جيدة مقارنة بأسعار المنافسين					
7	تعتبر السياسة الحالية لتوزيع خدماتكم جد ناجحة					
8	إن الخدمات التي تعرضها مؤسستكم موزعة على نطاق واسع الانتشار					
9	تعتمد مؤسستكم على معدات و تجهيزات جد متطورة لتوزيع خدماتها					
10	تعتبر السياسة الترويجية الحالية التي تتبعها مؤسستكم جيدة					
11	تعتمد مؤسستكم على عدة أنواع من الاتصالات لترويج خدماتها					
12	تعمل مؤسستكم ضمن بيئة تسويقية تتميز بتغيراتها السريعة و المستمرة					
13	تبنى إستراتيجية مؤسستكم على تطبيق مفهوم اليقظة التنافسية لرصد تغيراتها البيئية					
14	تعمل مؤسستكم على التكيف مع بيئتها التسويقية المتغيرة					
15	تعمل مؤسستكم على توفير عدة مراكز للخدمة التابعة لها					

					من اجل التقرب أكثر من الزبائن و حل مشاكلهم	
					يتم تسجيل شكاوي العملاء و اقتراحاتهم و الاهتمام بها من طرف مؤسستكم	16
					تقوم مؤسستكم بإصدار لوائح و تعليمات تدعو للحفاظ على راحة العميل	17
					لدى مؤسستكم خطط طويلة الأجل للتحسين المستمر في خدماتها	18
					تقدم مؤسستكم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين	19

أسئلة أخرى إضافية:

1- على ماذا تركز مؤسستكم من حيث أبعاد جودة خدماتها للرفع من ميزتها التنافسية؟

.....

.....

.....

2- في رأيك, ما هو الدور الذي يلعبه التسويق لرفع الميزة التنافسية لمؤسستكم؟

.....

.....

.....

3- ما الذي تقترحونه على مؤسستكم كأفاق مستقبلية للرفع من ميزتها التنافسية؟

.....

.....

البطاقة الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 20 سنة إلى 25 سنة من 26 سنة إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

المهنة:

إسم المنصب:

المستوى الدراسي:

الخبرة:

مقر الإدارة:

استبيان خاص بالمشتريين

جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

بغية التمكن من إثراء دراستنا حول "خدمات مؤسسات الاتصال بالجزائر" و ذلك قصد تحضير مذكرة نهاية الدراسة من أجل الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص " تسويق الخدمات", قمنا بإعداد استقصاء يتعلق بموضوع الدراسة و المتمثل في "دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر-دراسة حالة مؤسسة "موبيليس", و لهدف المساهمة في إعداد تقييم لهذا الموضوع, و ذلك من أجل التعرف على مدى رضا المستهلك الجزائري للخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة, نضع تحت أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.

مع تشكراتنا المسبقة لتعاونكم

ملاحظة ضع علامة (X) في خانة الإجابة التي تراها مناسبة.

1- ما هو سبب اختياركم للمتعامل موبيليس؟

السرعة في اجراء و تلقي المكالمات التسعيرة الجيدة تنوع الخدمات المعروضة

السمعة (شهرة المتعامل) بناء على نصائح بعض الأصدقاء

2- ما هو نمط (نوع) الاشتراك في خدمة هاتفكم النقال؟

الدفع المسبق الدفع المؤجل

3- كيف تقيمون مستوى الخدمات المقدمة فعلياً من طرف متعاملكم؟

تقييم الامتيازات المعروضة			الخدمات
ضعيفة	متوسطة	ممتازة	
			التغطية
			تسعيرة المكالمات
			الرسائل القصيرة
			الرسائل الصوتية
			تحويل المكالمات
			المكالمات المزدوجة
			الكشف عن الرصيد
			إظهار و إخفاء الرقم
			تحويل الرصيد
			المكالمات الدولية
			خدمات الانترنت
			السفر أو التحوال (le reaming)
			اختيار و تغيير الرقم

4- أثناء إجراء اتصالات هل تعرضتم لبعض الصعوبات و العراقيل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بلا توجه مباشرة إلى السؤال رقم 5؟

- في حالة الإجابة بنعم فيما تجلت هذه الصعوبات؟

نقص التغطية التسعيرة الانقطاع المتواصل

أخرى اذكرها.....

5- في حالة حدوث مشاكل أثناء الاتصال فهل قمتم بالاحتجاج بذلك؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بلا فهل يعود ذلك ل:

- عدم وجود و توفر الوقت المناسب كون الاحتجاج لا يثمر أي نتيجة لعدم الثقة في المعلومات المقدمة أخرى اذكرها.....

- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم الاحتجاج؟

- التوجه لأحد فروع المتعامل الاتصال بمصلحة الزبائن

أخرى اذكرها.....

6- هل تتنون تغيير متعاملكم و التوجه لأحد منافسيه؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم فهل يعود هذا ل:

- عدم الإشباع من طرف العروض الحالية من أجل البحث و اكتشاف العروض الجديدة من أجل البحث عن أحسن و أجود الخدمات المعروضة أخرى اذكرها.....

- في حالة الإجابة بلا إلى ماذا يعود ذلك؟

.....

7- ما تقييمكم لخدمة الاتصال المقدمة من طرف متعاملكم من حيث الجودة؟

- عالية الجودة متوسطة الجودة رديئة الجودة

8- ما هي محددات جودة الخدمة في نظركم؟

- السرعة الانتظام السعر المناسب أخرى

أذكرها.....

9- ما هو درجة الرضا عما يقدمه متعاملكم؟

- جد راض رضا تام رضا مقبول غير راضي

10- ما رأيكم في مراكز الخدمة التابعة لمعاملكم من حيث التهيئة؟

مهياة عادية سيئة لا يوجد مركز

11- هل يعلمكم متعاملكم على خدماته بشكل؟

جد كاف كاف غير كاف

12- أية الخدمات الملحقة أكثر استعمالا من بين التالية؟

إخفاء رقم المتصل (clir)	إظهار رقم المتصل (clip)	الفاتورة المفصلة	خدمة السعر	خدمة الدولي	رسائل SMS	تحويل النداء	النداء المزدوج	الرسائل الصوتية

13- ما هي الأسباب التي تحول دون استعمال بعض الخدمات الملحقة؟

عدم المعرفة بها ارتفاع سعرها عدم الحاجة إليها

14- ما رأيكم في سعر خدمة متعاملكم؟

مرتفع جدا مرتفع متوسط مقبول

15- هل تعتقدون بأن متعاملكم منتشر في كل مكان بشكل؟

واسع متوسط منخفض

16- عن طريق أية وسيلة تعرفتم على خدمة متعاملكم؟

تلفزة جرائد ملصقات إذاعة انترنت أخرى

اذكرها.....

17- في رأيكم ما هو الشيء الذي يميز متعاملكم عن باقي المنافسين؟

.....

.....

18- ما الذي تقترحونه لمعاملكم من أجل تحسين خدماته مستقبلاً؟

.....

.....

19- البطاقة الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

الفئة الاجتماعية المهنية:

موظف طالب متقاعد مهنة حرة بدون عمل

المنطقة الجغرافية:

.....

المخلص

باللغة العربية:

على إثر التطورات و التغييرات التي يعرفها قطاع الاتصال بالجزائر والتي تخللها تطبيق الحكومة الجزائرية لقانون 03_2000 الذي يركز في المقام الأول على فتح سوق هذا القطاع أمام الاستثمار وفق مبدأ المنافسة، الأمر الذي نجم عنه دخول بعض المؤسسات الأجنبية للاستثمار في مجال الهاتف النقال منافسة ل موبيليس المتعامل الوحيد في السوق آنذاك. ونتيجة لهذه التغييرات أصبح من الضروري على هذه المؤسسات البحث عن الوسائل الملائمة لتحقيق مزاي تنافسية والحيازة على أكبر حصة في السوق. ويأتي هذا البحث لبيان لهذه المؤسسات وخاصة مؤسسة موبيليس أن وظيفة التسويق هي أحد الوظائف الهامة لتحقيق هذا الغرض، وذلك من خلال انتهاج إستراتيجية تسويقية يكون المنطلق الأول فيها هو تقسيم وتحديد كل الأسواق المستهدفة بعد دراسة معمقة لهذه الأسواق ومن ثم وضع برنامج استراتيجي يركز على تصميم أحسن وأجود المنتجات والعروض الخدمية التي يمكن من خلالها تلبية كل احتياجات ورغبات المستهلك الجزائري. وفي الأخير يمكن القول بأن نجاح أي مؤسسة في السوق لا بد أن يمر عبر الاعتماد على نجاعة الإستراتيجية التسويقية المتبعة لكسب ميزة تنافسية في السوق وكسب ولاء المستهلكين ومنها تحقيق الأهداف، وكذلك نجاح هذه المؤسسات مرتبط بكفاءة رجال التسويق فيها.

الكلمات المفتاحية: التسويق, تسويق الخدمات, البيئة التسويقية, المنافسة, الميزة التنافسية, اتصالات الجزائر, الهاتف النقال, مؤسسة موبيليس.

En Français:

Entrecoupés par l'application du gouvernement algérien de la loi 2000-03 fondée essentiellement sur l'ouverture du marché face aux investissements selon le principe de la concurrence, le secteur des télécommunications connaît des évolutions et des changements. Cela a résulté l'entrée des compagnies étrangères afin d'investir dans le domaine de la téléphonie mobile, et concurrentes de **Mobilis**, l'unique opérateur disponible sur le marché à l'époque. En conséquence à ces changements, il est devenu indispensable pour ces compagnies d'apercevoir des moyens congruents pour obtenir des promotions concurrentielles et acquérir la plus grande part de clientèle sur le marché.

De ce fait, la présente recherche est élaborée pour déployer à ces compagnies, notamment **Mobilis**, que le marketing est l'une des fonctions importantes requises pour atteindre cet objectif, grâce à une stratégie de marketing dont la première perspective est de diviser et de définir tous les marchés cibles suite à une étude approfondie, puis de mettre en place un programme stratégique basé sur la conception des produits de meilleure qualité et des offres de services qui peuvent satisfaire toutes les exigences et les souhaits de la clientèle algérienne.

Enfin, nous pouvons constater que le succès d'une compagnie sur le marché doit s'appuyer sur l'efficacité de la stratégie commerciale suivie pour obtenir un avantage concurrentiel sur le marché et gagner la fiabilité des clientèles. Le succès de toute compagnie est effectivement lié à la compétence du personnel chargé du marketing.

Mots clés: Le Marketing, Marketing des Services, L'environnement Marketing, la Concurrence, L'avantage Concurrentiel, Algérie Telecom, Téléphonie Mobile, Mobilis Corporation.

In English:

The Algerian government's Application of Law 2000-03 is principally based on market-opening deal with investments under the principle of competition. Interspersed with this law, the telecommunications sector has known developments and changes. This has result the entry of foreign companies to invest in the field of cell telephony competing **Mobilis**, the only then operator on the market. In consequence of these changes, these companies had to seek for matching means for competitive features and to win the largest share of customers in the market.

Thus, the hereby research is set up to show to those companies, especially **Mobilis**, that marketing is one of the important functions required to achieve this purpose throughout a marketing strategy in which the first perspective is to divide and define all targeted markets following a deep study of these markets, then to develop a strategic program based on the design of the best products with high quality and service offers that can satisfy all the needs and wishes of the Algerian customers.

Finally, we note down that the success of any company on the market ought to rely and depend on the value of the followed thriving marketing strategy to obtain competitive advantages in the marketplace and gain the reliability of clients as well as the objectives achievement. The success of any company is actually linked furthermore to the skill of its resources charges of marketing.

Key words: Marketing, Services Marketing, Marketing Environment, Competition, Competitive Advantage, Algeria Telecom,

Cell Phone, Mobilis Corporation.