

جامعة سعد دحلب بالبليدة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال  
- دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر -

من طرف

حكيم بن جروة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيساً	جامعة البليدة	أستاذ محاضر،	مسعود دراوسي
مشرفاً ومقرراً	جامعة البليدة	أستاذ محاضر،	كمال رزيق
عضواً مناقشاً	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر،	العنابي بن عيسى
عضواً مناقشاً	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر،	عمر لعلاوي
عضواً مناقشاً	جامعة البليدة	أستاذ مكلف بالدروس،	محمد نبيل برصالي

البليدة، جوان 2007

## ملخص

على إثر التطورات والتغيرات التي يعرفها قطاع الاتصال بالجزائر والتي تخلفها تطبيق الحكومة الجزائرية لقانون يرتكز في المقام الأول على فتح سوق هذا القطاع أمام الاستثمار وفق مبدأ المنافسة، الأمر الذي نجم عنه دخول بعض المؤسسات للاستثمار في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والذي تمخض عنه تقديم بعض العروض الخدمية التي كان هدفها الأول جلب أكبر عدد ممكن من المشتركين في خدمات اتصالات الهاتف النقال، لاسيما وأن سوق هذا الأخير بالجزائر يعرف تطوراً كبيراً إذ عرف دخول مرحلي لثلاث متعاملين وهم أوراسكوم تيليكوم الجزائر، اتصالات الجزائر للهاتف النقال، والوطنية تيليكوم الجزائر، حيث كان لدخولهم أثر كبير في ازدهار ونمو قطاع الاتصالات بالجزائر الذي لا يزال يعرف تطوراً ملحوظاً في كل مجالاته سواء التكنولوجية أو الخدمية.

ومن أجل مواجهة مؤسسات الاتصال للمنافسة المحتدمة بينهم ولغرض الحيازة على أكبر حصة سوقية لها، فقد عملت على القيام بالتحسين الدوري لخدماتها من خلال انتهاز إستراتيجية تسويقية يكون المنطلق الأول فيها هو تقسيم وتحديد كل الأسواق التي سيتم استهدافها، ومن ثمة وضع برنامج إستراتيجي يرتكز على تصميم أحسن وأجود المنتجات والعروض الخدمية التي يمكن من خلالها تلبية كل احتياجات ورغبات المستهلك الجزائري.

وبما أن المادة الأولية التي تعتمد عليها مؤسسات الاتصال تتمثل في الخدمات فلكي تتمكن هاته الأخيرة من الوصول إلى المستهلك الجزائري فإنه ينبغي عليها أن تتصف بالجودة والتميز المطلق والدائم، حيث يعتبر هاذين العنصرين من بين أهم التوجهات الإستراتيجية التي يجب على صانعي الخدمات التحكم فيها، وهذا ما سيتم التأكد منه من خلال قيامنا بمعالجة هذا الموضوع الذي سيبحث عن أهم الأساليب والمميزات التي تعتمد عليها كل من جيزي، موبيليس ونجمة في التحسين من خدماتها والتميز بها وفق إستراتيجية تسويقية مناسبة لذلك.

ومن أجل التعرف على مساهمة المستهلك الجزائري في عملية التحسين من الخدمات المقدمة من طرف مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، سنقوم بدراسة ميدانية وذلك بالتقرب من المشتركين الفعليين في خدمات الهاتف النقال وتوزيع قائمة أسئلة أين يمكننا من خلالها تحديد موقفهم الفعلي من الخدمات المقدمة لهم، ومن ثمة استخلاص أثر إستراتيجيات التسويق المتبعة من طرف المتعاملين في التحسين من مستوى أداء خدماتها.

## شكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي له الفضل والمنة في...  
كل نجاح وفقنا فيه...  
إلى الذي علمنا ما لم نكن نعلم...  
إلى الذي ملأ الوجود نوره فما لنا من نور سواه...  
الله عز وجل  
ومن بعده يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى...  
كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتي على إنجاز هذا العمل...  
وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور كمال رزيق الذي لم ييخل عليًا بما يستطيع...  
كما لا أنسى الدكتور العنابي بن عيسى على كل المعلومات والإرشادات القيمة...  
كما أتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير...  
قسم ما بعد التدرج بجامعة سعد دحلب - البليدة - خاصة فرع التسويق...  
محمد، نور الدين، عابد، بالقاسم، قسمية، صارة ومليكة...  
هذا وما كان صوابا فمن الله، وما كان فيه الخطأ فمن نفسي ومن الشيطان...  
ونسأل الله أن يجعل هذا العمل كله خالصا لوجهه الكريم...  
والحمد لله رب العالمين....

حكيم بن جريرة

## قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
33	إستراتيجيات الاستهداف	01
98	مراحل تطور قطاع الاتصال وفتحته للمنافسة	02
99	تطور عدد المشتركين في خدمات قطاع الاتصالات في الجزائر	03
101	مقارنة نمو قطاع الاتصالات بالجزائر وبعض الدول العربية	04
109	الأنواع الرئيسية لعرض جيزي كلاسيك Djezzy Classic	05
109	الأنواع الرئيسية لعرض جيزي مراقبة Djezzy Control	06
112	تعريفه عرض Flotte حسب عدد الخطوط	07
115	الأنواع الرئيسية لعروض الدفع المؤجل Post-payé	08
129	ملكية الهاتف النقال	09
130	طبيعة متعامل المشترك	10
130	دوافع اختيار المتعامل	11
131	نوع الاشتراك	12
131	استعمالات الهاتف النقال	13
132	الخدمات التي تم استخدامها	14
133	سبب عدم استخدام بعض الخدمات	15
134	نظرة المشترك للخدمات والعروض الدورية المقدمة من طرف متعامله	16
135	تقييم مستوى الخدمات المقدمة فعليا	17
135	صعوبات إجراء الاتصالات	18
136	نوع الصعوبات	19
136	القيام بالاحتجاج	20
137	سبب عدم الاحتجاج	21
137	طريقة الاحتجاج	22

137	تغيير المتعامل	23
138	سبب التغيير	24
138	امتلاك أكثر من خط للهاتف النقال	25
139	الخطوط المملوكة	26
139	سبب استخدام الخط البديل	27
140	توزيع العينة حسب الجنس	28
140	توزيع العينة حسب السن	29
141	توزيع العينة حسب المهنة	30
141	توزيع العينة حسب الدخل	31

## قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	أسس تقسيم السوق
02	المرور من السوق العام إلى السوق المستهدف
03	خطوات اختيار السوق المستهدف
04	عناصر المؤسسة الخدمية
05	انعكاسات الخدمة الجيدة على أداء المؤسسة
06	خطوات اتخاذ القرار لدى المستهلك
07	التوجه بالمستهلك والميزة التنافسية
08	ملكية الهاتف النقال
09	طبيعة متعامل المشترك
10	دوافع اختيار المتعامل
11	نوع الاشتراك
12	استعمالات الهاتف النقال
13	الخدمات التي تم استخدامها
14	سبب عدم استخدام بعض الخدمات
15	نظرة المشترك للخدمات والعروض الدورية المقدمة من طرف متعامله
16	صعوبات إجراء الاتصالات
17	القيام بالاحتجاج
18	تغيير المتعامل
19	سبب التغيير
20	امتلاك أكثر من خط للهاتف النقال
21	الخطوط المملوكة
22	سبب استخدام الخط البديل
23	توزيع العينة حسب الجنس
24	توزيع العينة حسب السن
25	توزيع العينة حسب المهنة
26	توزيع العينة حسب الدخل



37	2.1. الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة
38	1.2.1. ماهية الخيار الإستراتيجي
38	1.1.2.1. مفهوم الخيار الإستراتيجي
39	2.1.2.1. مسار الخيار الإستراتيجي
40	3.1.2.1. العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي
41	2.2.1. البدائل الإستراتيجية للمؤسسة
41	1.2.2.1. إستراتيجيات النمو
42	1.1.2.2.1. إستراتيجيات النمو المكثف
43	2.1.2.2.1. إستراتيجيات التنويع
44	2.2.2.1. إستراتيجيات الاستقرار
44	3.2.2.1. إستراتيجيات الانكماش
45	3.1. تقسيم وتحديد السوق المستهدف
46	1.3.1. تقسيم السوق
46	1.1.3.1. مدخل لتقسيم السوق
48	2.1.3.1. التحليل الخاص بتقسيم السوق
51	2.3.1. السوق المستهدف
51	1.2.3.1. الانتقال من السوق العامة إلى السوق المستهدف
52	2.2.3.1. خطوات اختيار السوق المستهدف
53	2.2.3.1. الإستراتيجيات البديلة للسوق المستهدف
55	2. التوجهات الإستراتيجية لتسويق وتحسين الخدمات
56	1.2. مدخل لدراسة الخدمات التسويقية
56	1.1.2. ماهية الخدمات
56	1.1.1.2. تعريف الخدمة
57	2.1.1.2. طبيعة الخدمات
58	3.1.1.2. المميزات الأساسية للخدمات
59	2.1.2. علاقة التسويق بالخدمات
59	1.2.1.2. تعريف تسويق الخدمات
61	2.2.1.2. تحديات التسويق بقطاع الخدمات
61	1.2.2.1.2. الجودة



61	2.2.2.1.2 الإنتاجية
61	3.2.2.1.2 التمييز
62	3.2.1.2 الإستراتيجيات التسويقية في مجال الخدمات
62	1.3.2.1.2 الإستراتيجية التسويقية الهجومية
63	2.3.2.1.2 الإستراتيجية التسويقية الدفاعية
64	3.3.2.1.2 إستراتيجية الرشادة التسويقية
64	3.1.2 المؤسسة ونظام إنتاج الخدمات
65	1.3.1.2 مفهوم المؤسسة الخدمية وتحدياتها
65	1.1.3.1.2 مفهوم المؤسسة الخدمية
66	2.1.3.1.2 تحديات المؤسسة الخدمية
66	2.3.1.2 المؤسسة الخدمية كنظام - نظام إنتاج الخدمة-
68	2.2 التميز بالجودة في أداء الخدمات
69	1.2.2 ماهية جودة الخدمة
69	1.1.2.2 تعريف جودة الخدمة وتحديد لها
69	1.1.1.2.2 تعريف جودة الخدمة
70	2.1.1.2.2 آليات تحديد جودة الخدمة
70	2.1.2.2 معايير تقييم وقياس جودة الخدمة
72	3.1.2.2 قياس جودة الخدمة
72	1.3.1.2.2 القياس الخارجي
73	2.3.1.2.2 القياس الداخلي
73	2.2.2 تأثير جودة الخدمة على أداء المؤسسة
74	1.2.2.2 التأثير الايجابي لجودة الخدمة
76	2.2.2.2 التأثير السلبي لجودة الخدمة
76	3.2.2 متطلبات تحقيق التميز في الخدمات
77	1.3.2.2 مفهوم التميز
77	2.3.2.2 السمات الأساسية لتحقيق التميز في الخدمة
79	3.3.2.2 الميزة التنافسية كمطلب للتميز
80	3.2 المستهلك وتحسين الخدمات
81	1.3.2 المستهلك وسلوك المستهلك

81	1.1.3.2 من هو المستهلك
81	2.1.3.2 سلوك المستهلك
83	3.1.3.2 المفاتيح السبعة لفهم سلوك المستهلك
85	2.3.2 تميز المؤسسة من خلال رضا المستهلك
85	1.2.3.2 الرضا والتميز بالمستهلك
85	1.1.2.3.2 رضا المستهلك
86	2.1.2.3.2 التميز برضا المستهلك
86	2.2.3.2 آليات الاحتفاظ بالمستهلك
88	3.3.2 تحسين الخدمات بالتوجه للمستهلك
88	1.3.3.2 تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوجه بالمستهلك
89	2.3.3.2 محاور اكتساب ميزة تنافسية تحسن من خدمة المستهلك
92	3. الإستراتيجية التسويقية لخدمات مؤسسات الاتصال
93	1.3 واقع قطاع الاتصال بالجزائر
93	1.1.3 تقديم عام لقطاع الاتصال بالجزائر
93	1.1.1.3 لمحة تاريخية حول قطاع الاتصال بالجزائر
95	2.1.1.3 قطاع الاتصال بعد قانون 2000 - 03
97	3.1.1.3 اهتمامات الجزائر بتطوير قطاع الاتصال
98	2.1.3 تطور قطاع الاتصال بالجزائر
98	1.2.1.3 تطور سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية
100	2.2.1.3 نمو سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الدولة العربية
101	3.1.3 سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر
101	1.3.1.3 أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)
101	1.1.3.1.3 لمحة تاريخية عن المتعامل (OTA)
102	2.1.3.1.3 محطات جوهرية حول إنجازات (OTA)
103	2.3.1.3 اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM)
103	1.2.3.1.3 لمحة تاريخية عن المتعامل (ATM)
104	2.2.3.1.3 محطات جوهرية حول إنجازات (ATM)
105	3.3.1.3 الوطنية تيليكوم الجزائر (WTA)
105	1.3.3.1.3 لمحة تاريخية عن المتعامل (WTA)

- 106 2.3.3.1.3 محطات جوهريّة حول إنجازات (WTA)
- 107 2.3 الإستراتيجية التسويقية والعروض الخدمية لمؤسسات الاتصال بالجزائر
- 107 1.2.3 إستراتيجية التسويق لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر - جيزي-
- 108 1.1.2.3 العروض الخدمية لأوراسكوم تيليكوم الجزائر
- 108 1.1.1.2.3 عرض جيزي الأفراد Djezy Particulier
- 110 2.1.1.2.3 عرض جيزي المؤسسة Djezy Entreprise
- 112 2.1.2.3 إستراتيجية تحسين الخدمة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر
- 113 2.2.3 إستراتيجية التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-
- 113 1.2.2.3 العروض الخدمية لمؤسسة اتصالات الجزائر
- 114 1.1.2.2.3 عروض الدفع المؤجل Post-payé
- 115 2.1.2.2.3 عروض الدفع المسبق Pré-payé
- 117 2.2.2.3 إستراتيجية تحسين الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر
- 118 3.2.3 إستراتيجية التسويق لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر - نجمة-
- 118 1.3.2.3 العروض الخدمية لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر
- 119 1.1.3.2.3 عرض الدفع المسبق Pré-payé
- 120 2.1.3.2.3 عرض الدفع المؤجل Post-payé
- 122 2.3.2.3 إستراتيجية تحسين الخدمة لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر
- 123 3.3 موقف المستهلك الجزائري من خدمات مؤسسات اتصال الهاتف النقال - الدراسة الميدانية-
- 123 1.3.3 تحضير وإنجاز الاستبيان
- 124 1.1.3.3 تحضير الاستبيان:
- 124 1.1.1.3.3 أهداف وفرضيات البحث
- 125 2.1.1.3.3 مجتمع الدراسة ( وحدات المعاينة)
- 125 3.1.1.3.3 طريقة سحب العينة
- 125 4.1.1.3.3 حجم العينة
- 126 5.1.1.3.3 أنواع الأسئلة المستعملة
- 126 2.1.3.3 إنجاز الاستبيان
- 127 2.3.3 عرض وتحليل نتائج الاستبيان
- 128 1.2.3.3 مراجعة وترميز وجدولة المعلومات باستعمال برنامج Excel
- 128 2.2.3.3 عرض وتفسير نتائج الاستقصاء

129	1.2.2.3.3 . تحليل معطيات المحور الأول
132	2.2.2.3.3 . تحليل معطيات المحور الثاني
137	3.2.2.3.3 . تحليل معطيات المحور الثالث
139	4.2.2.3.3 . تحليل معطيات المحور الرابع
142	3.3.3 . نتائج الدراسة الميدانية لخدمات مؤسسات الاتصال
145	خاتمة
156	قائمة المراجع
162	الملاحق

## مقدمة

يمر العالم الاقتصادي في الوقت الراهن بمجموعة من المتغيرات التي أثرت ولا تزال تؤثر عليه لاسيما مع تنامي الجهود التكنولوجية، والتي أثمرت عن ميلاد حقبة جديدة من الامتيازات والتعديلات المستمرة الرامية إلى تنمية وتطوير كل المجالات التي تتمكن من خلالها المؤسسات الاقتصادية من تمييز منتجاتها بالجودة والنوعية المطلوبة، والتي ستمكنهم من افتكاك مكانة سوقية في جو مبني على مبدأ المنافسة.

الأمر الذي يتطلب من أي مؤسسة مهتمة بتحقيق التميز في مستوى أداء منتجاتها إلى رسم إستراتيجية تسويقية تستجيب للتغيرات التي تؤدي بها إلى التحسين الدوري والمستمر لمنتجاتها، والذي سيمكنها من احتلال أكبر الحصص السوقية وهذا من خلال استقطاب فئة كبيرة من الزبائن سواء الحاليين أو المحتملين.

ومن أجل تحسين الإنتاج ونوعية الخدمات المقدمة لغرض إشباع رغبات وحاجيات زبائننا، تجد المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام واقع اقتصادي يتطلب منها القيام بخدمة هذا الزبون من خلال عرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المناسب له، محاولة بذلك التغلب على منافسيها وذلك بتبنيها لإستراتيجية تسويقية يتم من خلالها كسب ميزة تنافسية تجابه بها منافسيها.

وبناءً عليه تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لإستراتيجية تسويقية ببناءً تعتمد فيها على صياغة وتنفيذ إستراتيجيات تسويقية تهدف من خلالها إلى رصد وجلب كل ما يتعلق بمنافسيها، بدءاً بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم المستقبلية، ووصولاً إلى إستراتيجياتهم التسويقية المتبعة، ولتحقيق هذا كله فإنه على المؤسسة القيام بوضع دراسات تسويقية يكون الهدف منها هو محاولة التكيف مع الواقع التنافسي إضافة إلى قيامها برصد كلي لمتطلبات ورغبات زبائننا، وهذا من أجل خلق وابتكار وسائل مرضية لهم بالاعتماد على توفير الخدمات التي بها تحقق احتياجاتهم.

وأمام التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم وبتبني المؤسسات الاقتصادية للخدمات ك مجال 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، وهي تشهد حالياً تطوراً مستمراً حيث نلمس ونلاحظ اتجاه العديد من المؤسسات إلى العمل في هذا المجال الخصب والهام، فتنوعت مجالات الأنشطة الخدمائية وظهرت المنافسة فيها وأصبح من الضروري الاعتماد على التسويق واستراتيجياته للرفع من مستوى هذه الخدمات.

ولعل من بين أهم القطاعات الخدمية التي يمكن الاهتمام والاستثمار فيها نجد قطاع الاتصال الذي يمثل أحد الأنشطة الاقتصادية التي لها صدى وأهمية كبيرة لدى الدول لاسيما مع ظهور الثورة التكنولوجية الحديثة والتي على رأسها نجد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي أخذت حيزاً كبيراً من التطور والاهتمام العالمي والذي تطلب الأمر وجود إستراتيجيات خدمية مبنية على أسس تسويقية صحيحة.

والجزائر على غرار كل الدول يعتبر قطاع الاتصال فيها من بين القطاعات التي عرفت تطوراً سريعاً في هياكلها وتقنياتها وخدماتها وهذا باستعمالها لتكنولوجيات الاتصال الحديثة خاصة مع انفتاح السوق الجزائرية على الاستثمار الأجنبي، وبظهور التقنية الرقمية الحديثة حيث يعرف العالم اليوم ثورة ضخمة في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية لاسيما مع انتشار الهاتف الخليوي (النقال)، والذي أحدث صدى كبيراً لدى الأوساط الاجتماعية، إضافة إلى ظهور مؤسسات اقتصادية تبنت فكرة استخدام تقنيات الاتصال السلكية واللاسلكية والتي تعمل في أساسها على تقديم أفضل وأجود الخدمات من خلال استخدام أحدث الاستراتيجيات التسويقية والتي يعتبر لها الفضل في قيام مثل هذه المؤسسات وانتشارها محلياً وعالمياً.

أمام جملة المعطيات التي تم سردها يمكن إبراز معالم الظاهرة المدروسة من خلال التساؤل الرئيسي والمصاغ على النحو التالي:

- كيف يمكن لمؤسسات الاتصال التميز بخدماتها والتحسين من جودتها لتحقيق أكبر النتائج من حيث مستوى أداء الخدمات الموجهة لزيائنها؟ وهل تكمن سبب النجاح في اللجوء إلى استخدام إستراتيجية تسويقية فعالة؟

ولكشف جوانب هذه الدراسة من خلال التساؤل الذي تم طرحه يمكن الاعتماد على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الاستراتيجيات التسويقية المستخدمة لدى مؤسسات الاتصال والتي بدورها تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة من طرفهم؟؛
- كيف يمكن التحسين من الخدمات وجعلها ذات ميزة تنافسية تمكن مؤسسات الاتصال في نهاية المطاف من مزاحمة بعضها البعض؟؛
- كيف يمكن لمؤسسات الاتصال مسايرة مستوى أداء خدماتها وجودتها مع توقعات وآمال زبائنها، وما هو موقف المستهلك من هاته الخدمات المعروضة؟؛
- ما هي أهم الممارسات التسويقية المنتهجة لدى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر والمؤدية إلى إنتاج خدمات تمكن من تحقيق الرضا والتميز بالأداء وهذا في ظل المنافسة القائمة بينهم؟.

#### فرضيات الدراسة:

وكمحاولة منا لتقديم دراسة بناة لهذا الموضوع فقد تم الاعتماد على بعض الفرضيات المصاغة على النحو التالي:

- تعتمد معظم المؤسسات الاقتصادية لاسيما مع التحول الكبير الذي يشهده الجانب الاقتصادي عالميا إلى استخدام التجزئة السوقية لمنتجاتها بما يتناسب ومتطلبات السوق المستهدف أين يمكن لهاته المؤسسات أن تقدم وتعرض أفضل وأجود خدماتها للفئة المستهدفة وهذا بغرض التمسك الكلي بها.
- يعتبر الزبون (المستهلك) نقطة البداية الأولى والأساسية التي يعتمد عليها منتج الخدمات لغرض استقطاب أكبر فئة منهم، وهذا من خلال تحقيق وتلبية كل ما يفكر فيه المستهلك محاولين بذلك استخراج كل الفرص التسويقية والتي تساعدهم على تقديم البدائل والخيارات الإستراتيجية المؤدية إلى إنتاج خدمات متميزة.
- من خلال القيام بدراسة إستراتيجيات المنافسين فإن هذا يؤدي إلى اعتماد غالب المتعاملين في مجال الاتصال بالجزائر إلى استخدام إما إستراتيجية التقليد أو الإتباع وهذا قصد المحافظة على حصتهم ووضعيتهم السوقية.

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في كون الدراسة تدخل في إطار التحضير لشهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، وبالتالي تساعد العديد من المؤسسات والمهتمين بقطاع الخدمات، وبالضبط خدمات قطاع اتصالات الهاتف النقال وذلك بالتقرب أكثر من هذا القطاع وبالتحديد التعرف على أهم المميزات والخصائص التي يمكن أن يحتويها تسويق خدمات هذا القطاع، إضافة إلى الأهمية التي أصبح يكتسبها هذا القطاع من حيث استخدامه لأحدث التقنيات التكنولوجية المتاحة، والتي تساعد على النهوض السريع بهذا القطاع لاسيما وهي تعتبر مفتاح من مفاتيح الانفتاح على العالم الاقتصادي.

### أهداف الدراسة:

- إذا كان من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة فإن هذه الدراسة بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث تهدف إلى تحقيق مجموعة من العناصر أهمها:
- التعرف على أهم الخطوات وكذا الإجراءات التي ينبغي القيام بها أثناء تصميم وتنفيذ أي إستراتيجية تسويقية؛
  - التطرق إلى أهم المميزات والخصائص التي يتم تطبيقها في تسويق الخدمات؛
  - التعرف على أهم التوجهات الإستراتيجية لتسويق وتحسين الخدمات؛
  - التأكد من الدور الحقيقي الذي يمكن أن يلعبه الزبون في المساهمة في رسم ووضع إستراتيجيات تسويقية تساعد على تحديد التوجهات التي يمكن من خلالها القيام بالتحسين المستمر للخدمات؛
  - التعرف على أهم العروض الخدمية التي يوفرها متعاملي اتصالات الهاتف النقال بالجزائر، مع محاولة بناء صورة تسويقية للكيفية التي يتم بها تطبيق التسويق وإستراتيجياته في الارتقاء بهذا القطاع؛
  - التقرب من المستهلك الجزائري وإبراز موقفه ودوره الأساسي في تنمية قطاع الاتصال.

### مبررات اختيار الموضوع:

بالنظر إلى كون قطاع الخدمات أضحى قبلة العديد من المؤسسات الاقتصادية، وبتبني الدولة الجزائرية لسياسة الانفتاح الاقتصادي لقطاع الاتصال، ومع إدماج الجزائر لتكنولوجيات الإعلام والاتصال والذي أدى إلى بروز مؤسسات وطنية وأجنبية اهتمت بتطوير هذا القطاع من خلال استغلالها لتكنولوجيات الاتصال السلكية واللاسلكية، وأمام المنافسة القوية التي يعيشها سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر، من خلال التعديلات والتغيرات الدورية في مستوى أداء الخدمات والتي تتم من خلال بناء خطة تسويقية إستراتيجية تهدف إلى التحسين المستمر في الخدمات مع تحقيق السيطرة الكلية على



السوق الجزائرية، الأمر الذي أدى بنا إلى محاولة التقرب منهم والتعرف أو استنتاج الكيفية التي يتم بها رسم إستراتيجية تسويقية تؤدي في نهاية المطاف إلى التحسين من خدماتهم.

#### الدراسات السابقة:

أثناء القيام بالدراسة الأولية للموضوع ومن خلال المسح المكتبي لرسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراء التي تناولت هذا الموضوع سواء بصفة كلية أو لجزء منه، فقد تم العثور على بعض الدراسات التي قامت بالتطرق لبعض محتويات هذه الدراسة والتي منها نذكر:

- من ناحية الإستراتيجية التسويقية نجد الباحث عمر لعلاوي والذي قدم أطروحة دكتوراه دولة تحت عنوان دراسة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي 2003-2004 بالمدرسة العليا للتجارة، أين تم فيها الحديث عن المسار والخيار الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى الحديث الخطوات والمراحل الأساسية التي يتم من خلالها القيام بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، في حين سنحاول نحن من خلال هذه الدراسة القيام بتحديد أهم المراحل والخطوات التي تدخل في صياغة الإستراتيجية التسويقية وما هي أهم البدائل والخيارات الإستراتيجية التي تبنى عليها إستراتيجية أي مؤسسة؛

- رسالة الماجستير للطالب بركاني شعبان تحت عنوان الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لسنة 2002 بجامعة الجزائر، حيث ركزت هذه الدراسة على تحديد آليات تطبيق التسويق الحديث في المؤسسات الخدمية وهذا بالاعتماد على خصائص ومميزات الخدمة، بينما تتناول الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تحديد وتعريف أهم التوجهات الإستراتيجية لتسويق وتحسين الخدمات وهذا من خلال التوجه بالمستهلك والاعتماد على توفير خدمات ذات جودة عالية؛

- رسالة الماجستير للطالبة مديوني جميلة تحت عنوان تسويق خدمات الهاتف النقال جيزي لسنة 2005 بجامعة سعد دحلب البلدية، حيث ركزت هذه الرسالة على دراسة كيفية تأثير طبيعة الخدمات وخصائصها على تكوين المزيج التسويقي لخدمات الهاتف النقال لمؤسسة جيزي وقد أثمرت دراستها بالقيام بعرض ميداني من خلال استقصاء هدفت به إلى تحديد مميزات وخصائص المزيج التسويقي للمؤسسة جيزي، بينما سنحاول نحن القيام بدراسة الإستراتيجية التسويقية لمؤسسات الاتصال والتي منها مؤسسة جيزي، محاولين بذلك استخلاص أهم التوجهات الإستراتيجية المؤدية إلى تحسين الخدمات وكيفية تحقيق مؤسسات الاتصال للتميز الدائم في مستوى أداء خدماتها؛

- إضافة إلى رسالة الماجستير للطالب تاوتي عبد العليم، والمقدمة في جامعة قاصدي مرباح بورقلة لسنة 2006، تحت عنوان دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر للفترة من 2000 إلى 2005، حيث قامت هذه الدراسة بتحديد خصائص سوق الهاتف النقال من خلال استخدام أسلوب دراسات السوق، في حين نهتم نحن بدراسة التوجهات الإستراتيجية لتحسين وتسويق الخدمات وهذا من خلال التعرف على الكيفية التي يتم بها التأثير على المستهلك الجزائري وما هي أهم 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.

#### المنهج والأدوات المستخدمة:

من أجل القيام بتقديم دراسة بناءة ومتميزة فقد تم الاعتماد في معالجة هاته الظاهرة على كل من المنهج الاستنباطي والاستقرائي، بحيث يستخدم المنهج الاستنباطي من خلال تطبيق الأسلوب الوصفي الذي يعتمد على وصف وسرد الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة فتم بذلك تقديم مختلف المفاهيم ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة بالموضوع، في حين يعتمد المنهج الاستقرائي على استخدام الأسلوب التحليلي وهذا انطلاقا من القيام بعرض مختلف التوجهات والعروض الإستراتيجية للحالة التي نحن بصدد معالجتها ومن تم استخلاص بعض النتائج والتوصيات التي تخدم أغراض البحث.

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

- القيام بالمسح المكتبي وكان 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 والدكتوراء، الملتقيات والمراسيم التنفيذية، فضلا عن الاعتماد على بعض المواقع الحديثة والمتنوعة المتواجدة عبر شبكة الانترنت.

- الاعتماد على أسلوب الملاحظة والاستبيان من أجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة، وقد تم توزيع هذا الأخير على مختلف المشتركين في خدمات اتصالات الهاتف النقال بالجزائر وهذا بغرض معرفة موقفهم الفعلي من الخدمات والعروض الدورية التي يتم طرحها من طرف متعامليهم.

### مجتمع وحدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة التي سيتم القيام بها في محاولة ربط التوجهات الإستراتيجية لتسويق وتحسين الخدمات والتي يتم تطبيقها من طرف مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، وهذا في الفترة الممتدة من بداية عرض وتقديم خدمات الهاتف النقال أي من سنة 2000 ووصولاً إلى نهاية سنة 2006، ويعود سبب اختيارنا لهذه الفترة كون أن آخر المعطيات والتقارير المقدمة من طرف المتعاملين بالإضافة إلى سلطة الضبط تتلخص في تلك الفترة المقدمة بالذات أي بين 2000 و2006، بينما يمثل مجتمع الظاهرة المدروسة في المشتركين الفعليين في خدمات الهاتف النقال بالجزائر والذين سيتم الاستعانة بهم في تحديد نوعية الخدمات المعروضة من طرف المتعاملين، في حين تتمثل الحدود المكانية للظاهرة المدروسة في توزيع استمارة استبيان حول مشتركين هذه المؤسسات في مناطق تواجدنا بالولايات التالية: الجزائر العاصمة، البليدة وورقلة.

### المصطلحات الأساسية المستخدمة في البحث:

تتلخص أهم المصطلحات المستخدمة في دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:  
الإستراتيجية التسويقية، تقسيم وتجزئة الأسواق المستهدفة، الخدمات التسويقية، جودة الخدمات، الميزة التنافسية، الاتصال، الهاتف النقال... الخ.

### صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بإعداد هذه الدراسة في تحديد الحجم الكلي للعينة المستقصاة، إضافة إلى وجود بعض العراقيل أثناء القيام بالبحث عن المعلومات حول العروض الخدمية والإستراتيجية التسويقية المتبعة لكل مؤسسة من المؤسسات التي تم التوجه إليها أو الاتصال بها من أجل الحصول على رخصة إجراء التربص أو جلب المعلومات.

### خطة وهيكل البحث:

من أجل تقديم دراسة وافية وشاملة للظاهرة المدروسة ارتأينا تنفيذها وفق خطة مقسمة إلى جانبين نظري وتطبيقي، فالجانب النظري تم معالجته من خلال فصلين أساسيين يتمحور الأول في تقديم مفاهيم عامة حول الإستراتيجية التسويقية من حيث إعدادها وتنفيذها في حين تناول الفصل الثاني التوجهات الإستراتيجية المؤدية إلى تسويق وتحسين الخدمات وهذا من خلال التعرف على أهم أساسياتها والمتمثلة في التميز بالجودة والمستهلك (الزبون) الوفي لمنتجاته، بينما نعالج في الجانب التطبيقي أهم العروض والخدمات التسويقية المقدمة من طرف مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر وهذا بالإضافة

إلى التعرج على موقف المستهلك الجزائري من الخدمات المقدمة من طرفهم، واستنادا لهذا سيتم إتباع الخطة التالية:

- الفصل الأول تحت عنوان مفاهيم عامة حول إستراتيجية التسويق، وذلك من خلال معالجة الخطوات التالية المبحث الأول: مدخل للإستراتيجية التسويقية، المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، والمبحث الثالث: تقسيم وتحديد السوق المستهدف؛
- بينما عُنونَ الفصل الثاني بالتوجهات الإستراتيجية لتسويق وتحسين الخدمات، وفق المباحث التالية: المبحث الأول:مدخل لدراسة الخدمات التسويقية، المبحث الثاني:التميز بالجودة في أداء الخدمة، المبحث الثالث:المستهلك وتحسين الخدمة؛
- ويمثل الفصل الثالث دراسة ميدانية لموقف المستهلك الجزائري لخدمات مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، وذلك تحت عنوان: الإستراتيجية التسويقية لخدمات مؤسسات الاتصال، وذلك بالتطرق للمباحث التالية: المبحث الأول: واقع مؤسسات الاتصال بالجزائر، المبحث الثاني: الإستراتيجية التسويقية والعروض الخدمية لمؤسسات الاتصال بالجزائر، المبحث الثالث: المستهلك الجزائري وموقفه من خدمات مؤسسات الاتصال - الدراسة الميدانية-.

## الفصل 1

### مفاهيم عامة حول إستراتيجية التسويق

في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم، كان لزاماً على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على بعض الاستراتيجيات التسويقية من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت تمثل إما فرصة أو تهديد لها، كما أنها تعد من أبرز محركات العمل الربحي لها.

لذا فقد عملت هاته المؤسسات في الآونة الأخيرة إلى التنفيذ الكلي والسريع لمختلف الاستراتيجيات التي تصدر عنها، والتي نجم عنها بروز بعض الممارسات التسويقية والمشكلة لأكثر من ثلثي إجمالي النشاطات المؤدية إلى تحقيق أكبر النجاحات، الأمر الذي تولد عنه وضع أو صياغة إستراتيجية تسويقية يكون الهدف منها هو محاولة دراسة وتحليل الوضعية التسويقية للمؤسسة، وهذا لغرض تقديم مجموعة من البدائل أو الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها من حين لآخر.

وعلى هذا الأساس فقد تم تخصيص هذا الفصل بالذات للتحديث عن الإستراتيجية التسويقية وهذا من خلال القيام بدراسة المباحث التالية:

- مدخل للإستراتيجية التسويقية؛
- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تقسيم وتحديد السوق المستهدف.

### 1.1.1. مدخل للإستراتيجية التسويقية

باعتبار أن هدف أي مؤسسة هو محاولة إفتكالك الريادة والسيطرة على أكبر حصة في السوق بين منافسها، فإنه كان لزاماً عليها انتقاء وتنفيذ برنامج عمل طويل الأمد يعتمد بالدرجة الأولى إلى صياغة إستراتيجيات خاصة بها، وبالنظر إلى كون الإستراتيجية تتسم بالسرعة والتطور والتغير الدائم، إضافة إلى أنها ذات اهتمام كبير من طرف مختلف المؤسسات الناشطة في المجال الاقتصادي، لاسيما وأنها تعد مفتاح نجاح المؤسسة في حالة استخدامها وفق معطياتها ومعاييرها الصحيحة.

وبالتالي فإنه من أجل تحديد المؤسسة لأسواقها المستهدفة من جهة، ودراسة وتحديد مختلف زبائنها ومنافسيها من جهة أخرى، فإن هذا يؤدي بها إلى استخدام إستراتيجية تسويقية أين ستعمل من خلالها على وضع نقاط القوة التي سيتم استغلالها ونقاط الضعف التي يتطلب معالجتها، بالإضافة إلى التعرف على الفرص الواجب اغتنامها مع التهديدات الواجب أيضا تجنبها.

ومع تصفح طيات هذا المبحث سنتعرف بشيء من التفصيل للعناصر التالية:

عموميات حول الإستراتيجية؛

الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة؛

خطوات بناء إستراتيجية تسويقية.

### 1.1.1.1. عموميات حول الإستراتيجية

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية (strategos) والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى المجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطاتها [1] ص 22، ولذا وبالنظر إلى كون المؤسسات تعتبر في صراع دائم مع منافسيها فقد تطلب الأمر منهم محاولة التغلب عليهم وهذا بالاعتماد على إستراتيجية تسويقية مناسبة لهم، تؤدي في نهاية المطاف إلى إفتكالك أكبر الحصص في السوق، مع تحقيق الرضا للزبون.

#### 1.1.1.1.1. تعريف الإستراتيجية

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها، فمن الناحية

اللغوية يمكن تعريف كلمة الإستراتيجية بأنها «خطة، أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل» [2] ص 13، وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية، حيث لا يمكن تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية

الدائمة للمؤسسة ككل وعليه فقد زاد الاهتمام بتحديد مفهوم الإستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المؤسسة وعلى هذا الأساس فقد توارت التعريفات حول الإستراتيجية\* ولعل من أهمها نذكر:

تعريف كل من أوليفر وأصدقائه Oliver & al للإستراتيجية بأنها « مجموعة من الخيارات المتواجدة لغرض تنمية وتطوير المؤسسة ضمن متطلبات البيئة المحيطة بها»، وذلك كون الإستراتيجية تتكون من مجموعة من القرارات والأعمال المرتبطة باختيار الوسائل المتعلقة بالموارد و الأهداف المنتظر تحقيقها [3] ص ص 413.414.

فمن هذا التعريف يمكن القول بأن الإستراتيجية تعبر على مجموع الخيارات والفرص التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة من أجل تنمية مواردها وتحقيقها للأهداف المراد الوصول إليها.

كما يعرف طومسون Thompson في كتابه strategic management بأن الإستراتيجية هي « الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، ويمكن أن يكون هناك إستراتيجية عامة لمؤسسة وإستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة» [4] ص 19.

بالتطرق إلى هذا التعريف يمكن القول بأن الإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة من أجل بلوغ المؤسسة لأهدافها، انطلاقاً من خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة بالإضافة إلى أنها قد تكون عبارة عن مجموعة من الخطط الفرعية الموضوعية لغرض تلبية أهداف تتعلق بمنتج محدد بذاته.

وقد حدد بورتر Porter مفهوم للإستراتيجية على أنها « عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون» [5] ص 35.

\* - هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بالإستراتيجية ومفهومها والتي كانت انطلاقاً منها تعود لـ: ألفريد شاندرل Alfred Chandler والذي ربطها بكيفية تحديد المؤسسة لأهدافها بالنظر لمواردها المتوفرة لها، كذلك نجد ansoff والذي أضاف إلى تحديد الأهداف كيفية تصور المؤسسة لمسار عملها وهذا بعد دراسة البيئة المحيطة ، وبالإضافة إلى هاذين نجد كل من Thompson ، Jauch & Glueck ، Kotler ، porter..... الخ

باعتبار أن بورتر هو احد رواد الاستراتيجيات التنافسية فقد نظر للإستراتيجية من زاوية المنافسة واعتبرها بأنها عملية بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية والتي بدورها تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية أين يصعب على منافسيها تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المرتبطة بها.

وبناء على هذه التعاريف التي تم سردها يمكن القول بأن الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة والمتعلقة بكيفية تخطيط مسار عملها، وهذا بتحديد أهدافها المستقبلية على المدى البعيد، إضافة إلى تحديد مختلف الأنشطة التي تنوي القيام بها سواء في الوقت الراهن أو في الوقت المستقبلي وهذا بالاعتماد على معظم الفرص المتاحة لها من أجل التكيف التام مع البيئة المحيطة بها.

### 2.1.1.1. مستويات الإستراتيجية

تسعى كل المؤسسات إلى استخدام إستراتيجية محددة، يكون الهدف الأساسي منها هو محاولة مجابهة منافسيها، وتحسين صورتها لدى زبائنها، ولكي يتم اختيار الإستراتيجية التي سيتم الاعتماد عليها فإنه هناك ثلاث مستويات تختلف في مضمونها ومحتواها وهذا حسب حجم المؤسسة وكذا طبيعة عملها، بحيث تتلخص هذه المستويات في النقاط التالية:

- مستوى الإستراتيجية العامة: الإدارة العامة للمؤسسة مسؤولة عن تصميم المخطط الاستراتيجي العام لقيادة المؤسسة ككل، وتتخذ القرارات حول الموارد التي تخصص لكل نشاط بالإضافة إلى النشاطات التي تبدأ بها أو تدخلها أو تقوم بحذفها، والمسؤولية الأولى لهذا المستوى هو الإجابة عن الأسئلة التالية: [6] ص 8

ما هي النشاطات التي تمارسها المؤسسة حالياً؟، وما هي النشاطات التي يجب أن تكون بها؟، ما هو الجزء الذي يجب تخصيصه من موارد المؤسسة ككل لنشاط لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة؟.

إضافة إلى أنه على المستوى العام للمؤسسة يتم التطوير والمحافظة على الكفاءة المتميزة، وذلك بالتركيز على نوعية الموارد البشرية وجلب الأموال والموارد التكنولوجية، وتصميم هيكل تنظيمي فعال يساعد على تطبيق إستراتيجية المؤسسة العامة، وكما تعمل طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمؤسسة ككل، وذلك من خلال القيام بدراسة نقاط ضعف وقوة المؤسسة واستخدامها في اتخاذ القرارات



الإستراتيجية وتتميز الاستراتيجيات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا بأنها استراتيجيات طويلة المدى، ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً ويكون أثرها على مستوى المؤسسة ككل.

- مستوى إستراتيجية الأعمال: تهتم هذه الإستراتيجية بكيفية التنافس داخل الأعمال، كما تحدد أيضاً الأسلوب التنافسي الذي يمكن لمؤسسة (وحيدة المنتج) تنتج سلعة واحدة إتباعه، ويتم وضع هذه الإستراتيجية لكل وحدة أعمال إستراتيجية.

وتتصف هذه الإستراتيجيات بتغطيتها لجزء من المؤسسة أو لكل وحدة أعمال إستراتيجية أي أنها إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، حيث يكون لكل وحدة أعمال الإستراتيجية الخاصة بها، وتقع مسؤولية وضع هذه الإستراتيجيات على مديري هذه الوحدات أو على الإدارة العليا في حالة ما إذا كانت المؤسسة تنتج سلعة أو تقدم خدمة واحدة وتغطي هذه الإستراتيجيات فترة تتراوح من 01 إلى 03 سنوات ويكون محور تركيزها على العمليات التشغيلية كما أنها تتصف بالتحديد [7] ص 268.

- مستوى الإستراتيجية الوظيفية: ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المؤسسة الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد ... بحيث تتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك نجد القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات [8] ص 21.

وبالتالي ففي هذا المستوى تهتم الإدارة بوضع الأهداف والإستراتيجيات للنشاطات المختلفة، ومنها استراتيجيات النشاط التسويقي التي تركز على مفرد خط المنتجات بالتأكيد على تقسيم السوق ومكانة المنتج في ذهن المستهلك، والترويج لترسيخ هذه المكانة في ذاكرة زبائن المؤسسة.

### 3.1.1.1. مراحل القيام بالإستراتيجية

تمر الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات السالفة الذكر بثلاث مراحل متتالية تشكل في معظمها عملية ذات خمس خصائص أساسية هي: [9] ص 7.

- أنه لا يمكن البدء بمرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة.
- تتوقف جودة كل مرحلة على جودة المرحلة السابقة لها.

- مراحل الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة فيما بينها.
- إن الإستراتيجية عملية مستمرة فعلية تقييم ورصد التغيرات البيئية تتم على فترات دورية بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي مكوناتها.

وفيما يلي استعراض للمراحل التي تمر بها الإستراتيجية: [8] ص 16.

- صياغة الإستراتيجية - التصميم:- ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في [5] ص 82:

- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل؛
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر؛
- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف؛
- تحديد البدائل الإستراتيجية؛
- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

- تطبيق الإستراتيجية - التنفيذ:- تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات، بحيث تتضمن هذه المرحلة وضع الأهداف القصيرة الأجل، ورسم سياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما يتطلبه ذلك من تعديل للهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات [8] ص 16.

- مراجعة وتقييم الإستراتيجية: وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فإنه هناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي [5] ص 83:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح؛

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروريان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

### 2.1.1. الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

يرجع نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها إلى كيفية إدارتها لأنشطتها التسويقية والذي سيؤدي بها إلى استخدام إستراتيجية تسويقية مناسبة يكون الهدف الأساسي منها هو محاولة تحقيق وتكييف موارد وإمكانيات المؤسسة من أجل إرضاء زبائنها والتميز عن منافسيها، وبناء على هذا قد يتبادر إلى أذهاننا تساؤل حول الإستراتيجية التسويقية من حيث المفهوم وكيفية التنفيذ إضافة للخطوات الأساسية التي تمر بها الإستراتيجية التسويقية؟.

#### 1.2.1.1. تعريف الإستراتيجية التسويقية

قدمت العديد من التعاريف حول الإستراتيجية التسويقية والتي سوف نورد منها البعض على سبيل المثال لا الحصر بحيث نجد تعريف ديب dibb الذي نظر إلى الإستراتيجية التسويقية على أنها « اتجاهات أسواق معينة توجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تطور وتستنمر »، وتحتاج الإستراتيجية عادة إلى وجود أهداف واضحة تشير وتركز على نمط واحد وبنفس الاتجاه أهداف المؤسسة الكلية وعلى المستهلكين الحقيقيين أن يستهدفوا بفاعلية أكبر مما يفعله المنافسون كما يجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرنامج التسويقي الذي يؤدي تنفيذه بنجاح إلى اتجاه إستراتيجية التسويق [10] ص 11.

كما عرفت الإستراتيجية التسويقية من طرف طومسون Thompson بأنها « الأسواق المستهدفة والاتجاه الذي يجب إتباعه والحاجات التي يجب تلبيتها لخلق وضعية تنافسية يمكن الدفاع عنها، متلائمة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة في هذه الأسواق، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بسلوك المشتري وقرار استهداف معين » [6] ص 28.

وبالتطرق لعبد السلام أبو قحف فيرى أن الإستراتيجية التسويقية هي « الإستراتيجية التي يتم بها تخصيص المواد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق هدفين وهما تحليل المستهلك، وتحليل المنافسين، كإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة » [11] ص 51.

واستنادا لما تم سرده يتضح لنا بأن إستراتيجية التسويق حسب ما قُدمَ لها من تعاريف تشترك في مجملها في أربع نقاط أساسية يدور محتواها حول:

- أهداف المؤسسة؛
- تقسيم السوق؛
- تحديد الفئة المستهدفة؛
- تحديد مكانة أو وضعية المنتج؛
- بالإضافة إلى عنصر خامس يتمثل في دراسة وتحديد المنافسة مع القيام بالبحث عن الميزة التنافسية للمؤسسة.

إذن فلا بد لإستراتيجية التسويق أن تكون منبثقة وفقا لمتغيرات أساسية يسعى واضعها إلى تحقيق غايات وأهداف يعتمد نجاحها على مدى وعي وإدراك الأشخاص القائمين عليها بهذه الأهداف، بالإضافة إلى أن تقسيم السوق سيؤدي إلى تحديد ومعرفة الفئة المستهدفة من قبل المؤسسة بمعرفة حاجياتهم وكيفية تلبيتها، والذين يوجه لهم المنتج ومحاولة ترسيخه لدى المستهلك من خلال تحديد مكانته ثم القيام بدراسة منافسيها ومحاولة لإيجاد ميزة تنافسية يمكن من خلالها الحفاظ على المستهلك وهذا بالطبع لن يتم إلا من خلال استخدام إستراتيجية تسويقية مناسبة.

وعليه فالإستراتيجية التسويقية تنشق كباقي الإستراتيجيات الأخرى من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وتتناغم معها بالاعتماد على تحليل الموقف (تحليل وتدقيق العوامل الداخلية للكشف عن مواطن القوة والضعف في الوحدات الوظيفية للشركة، وتحليل وتدقيق البيئة بمكوناتها المستهلكون، الاقتصاديون، الحكومة، المنافسة، التكنولوجيا)، وذلك لتحديد الفرص السوقية والتهديدات، وبالتالي فإستراتيجية التسويق هي: الخطط العريضة لتحقيق أهداف رئيسية [12] ص 37.

### 2.2.1.1. توصيات لبناء إستراتيجية تسويقية سليمة

- يتطلب إعداد إستراتيجية تسويقية والتي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة، التطرق إلى بعض بعض التوصيات التي ستساهم في بنائها بطريقة سليمة والتي من أهمها [13] ص 51.
- إن مدير التسويق يجب أن يصمم عددا من الإستراتيجيات البديلة لمواجهة أي تغير في الظروف؛
  - إن الإستراتيجية التسويقية ليست مجموعة من التصرفات أو الأنشطة والأعمال المحدد ولكنها تشير إلى تحديد ما هي المجالات التي سوف توجه إليها الجهود الرئيسية للمؤسسة ككل لتحقيق الهدف الأساسي؛
  - إن الهدف الرئيسي وما يرتبط به من توجيهات عامة لجهود المؤسسة يتولد منه أهداف فرعية، فزيادة المبيعات يمكن تحقيقه من خلال زيادة متوسط الوحدات المباعة وزيادة حجم المبيعات، محاولة

رفع قيمة المبيعات بأعلى سعر ممكن، كما أنه يمكن زيادة حجم المبيعات من خلال تنمية السوق ورفع معدل نموه؛

- يجب على مدير التسويق مراعاة الوضوح والدقة ما أمكن في صياغة الإستراتيجية التسويقية؛
- عند قيام مدير التسويق بتصميم وبناء الإستراتيجية العامة، يجب مناقشة مدير الأنشطة الرئيسية الأخرى بالمنظمة، أي يقوم بمشاورة ومناقشة مدير الإنتاج حول إمكانيات تحقيق أو تنفيذ الإستراتيجية من ناحية الطاقة الإنتاجية المتاحة والموارد الإضافية المطلوبة مثلا، وكذلك مناقشة مدير الإمداد والموارد حول إمكانية تدبير احتياجات الإنتاج من الخامات والمستلزمات السلعية والإنتاجية الواجب توفيرها... الخ.

### 3.2.1.1. العناصر المكونة لإستراتيجية التسويق

باعتبار أن إستراتيجية التسويق تساهم في رسم الخطوط العريضة لمستقبل المؤسسة على المدى البعيد، وهذا بغية تحديد الفئة والمكانة السوقية لمنتجاتها وعليه فإنه للقيام بتقديم إستراتيجية تسويقية بناءة ينبغي اعتماد العناصر التالية:

#### 1.3.2.1.1. تجزئة السوق:\*

وهي الخطوة التي سيتم بموجبها تقسيم السوق المستهدفة من المستفيدين الفعليين والمحتملين إلى فئات وأجزاء تشترك في صفات ومواصفات معينة، إضافة إلى توحيدها في حاجاتها [14] ص 115.

ولكي يتمكن رجل التسويق من اختيار السوق الذي ينوي الدخول إليه، فإنه يحتاج أولا إلى توصيف هذا السوق وذلك بتحديد الخصائص التي يتسم بها الأفراد الذين يُكونون أو يشكلون هذا السوق وهذا ما يطلق عليه تقسيم السوق، وثانيا فإنه يحتاج إلى قياس حجم الطلب المرتقب للتأكد من كفايته لتوليد حجم مقبول من الأرباح، وهذا هو ما يطلق عليه اسم التنبؤ بالمبيعات [15] ص 62.

ولهذا فإنه على كل مؤسسة أن تحدد السوق الذي يمكن خدمته بكفاءة، ولكن نجد أن الواقع العملي يعكس ممارسات مختلفة عن ذلك المفهوم فتفكير المرؤوسين في هذا الخصوص يمر من خلال ثلاث مراحل رئيسية وهي [16] ص ص 197-198:

- التسويق الواسع الانتشار: ووفق هذا المفهوم فإن المؤسسة تقوم بالاعتماد على الإنتاج والتوزيع

\* - سوف يتم التطرق لهذا العنصر بشيء من التفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

والترويج الواسع الانتشار لسلعة واحدة لكافة المستهلكين، وبالتالي فالأساس الذي يعتمد عليه التسويق الواسع الانتشار هو قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة ومن ثمة وضع سعر منخفض للسلعة يُمكنها من الوصول إلى شريحة كبيرة من السوق.

- التسويق القائم على تشكيلة المنتجات: ووفق هذا المفهوم فإن المؤسسة تقوم بإنتاج منتجين أو أكثر يختلفون في الملامح والحجم والجودة... الخ والهدف من وراء هذا الإجراء هو تقديم عدد من المنتجات للمستهلكين دون محاولة خدمة قطاعات سوقية مختلفة.

- التسويق المستهدف: وفي هذا الموقف تقوم المؤسسة بتحديد القطاعات السوقية واختيار قطاع أو أكثر وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع.

ويلاحظ أن معظم المؤسسات اليوم قد اتجهت إلى تطبيق فكرة التسويق المستهدف حيث انه يساعد على تحديد الفرص التسويقية المتاحة ويزيد من قدرة المؤسسة على خدمة أسواقها بكفاءة ويلاحظ أن الأخذ بهذا المفهوم يعتمد على التوجه بالمستهلك والذي يركز على تحديد احتياجات المستهلكين ومحاولة تصميم المنتجات التي تشبع هذه الاحتياجات، ولتطبيق مفهوم التسويق المستهدف نجد أنه يمر بثلاث خطوات أساسية وهي:

- قطاعية السوق: ويتم تقسيم السوق إلى مجموعات من المستهلكين والذين يشتركون في خصائص معينة واحتياجات متشابهة ومن ثمة يتم توجيه منتجات معينة وبمزيج تسويقي معين.
- الهدف السوقي: ويتم فيه تقسيم مدى جاذبية كل قطاع واختيار واحد أو أكثر من قطاع والدخول فيه.
- المركز السوقي: ويتم فيه وضع المركز التنافسي للسلعة والعناصر التفصيلية للمزيج التسويقي المزمع استخدامه.

### 2.3.2.1.1. الاستهداف

بعد تجزئة السوق يجب على المؤسسة اختيار الجزء أو الأجزاء من السوق التي ترغب في دخولها، بحيث تقوم في البداية بدراسة جاذبية كل تقسيم حسب معايير الملائمة كالحجم، المرودية، مستوى المخاطرة، أهداف وموارد المؤسسة، بمعنى أن تكون التقسيمات المختارة موافقة لأهداف المؤسسة ولها إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة ومدى إمكانية المؤسسة من تلبية حاجات المستهلكين وتحقيق مردودية ملائمة، وعليه فالاستهداف هو « اختيار من بين العديد من التقسيمات لأسواق المستهلكين ما هو السوق

المناسب لممارسة المؤسسة لنشاطاتها ومن ثمة تحديد الفئة أو الفئات المستهدفة لوضع وصياغة قرارات إستراتيجية يكون الأساس منها تنمية المنتج في ذهن المستهلك» [17] ص ص 141.150.

ومن أجل استهداف فئة سوقية معينة فإنه على المؤسسة أن تختار من بين خمس إستراتيجيات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: إستراتيجيات الاستهداف [19] ص 301.

الإستراتيجية	أهم خصائصها
التركيز على الثنائي ( منتج / سوق )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على العوائق المتعلقة بالزوج منتج / سوق.</li> <li>• كسب المؤسسة مركز قوة في القطاع المختار.</li> <li>• اكتساب معدل مردودية مرتفع للمشتريات من خلال الاختيار الدقيق للفئة.</li> <li>• احتمال دخول منافسين جدد للقطاع المختار أو فشله.</li> </ul>
التخصص في المنتج	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على نوع واحد من المنتجات.</li> <li>• كسب سمعة وخبرة من طرف المؤسسة.</li> <li>• احتمال تراجع مردودية المؤسسة.</li> </ul>
التخصص في السوق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على عدة أنواع من المنتجات.</li> <li>• التخصص القطاعي وتلبية حاجات ورغبات الزبائن المختارين بكفاءة.</li> <li>• احتمال ضعف جاذبية هذا القطاع.</li> </ul>
التخصص الانتقائي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استهداف مجموعة من الأسواق الفرعية والمنسجمة.</li> <li>• تخصيص مزيج تسويقي لكل قطاع.</li> <li>• إمكانية تقليص المخاطر المرتبطة بالمنتج أو بالسوق.</li> </ul>
التغطية الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على استهداف كامل للسوق.</li> <li>• التطبيق من خلال نوعين من التسويق.</li> <li>- التسويق الموحد: - تقليص الفروقات الموجودة بين القطاعات.</li> <li>- اعتبار الأفراد أن لهم نفس الخصائص.</li> <li>- التسويق غير الموحد: - استغلال على الأقل قطاعين.</li> <li>- توجيه منتج وبرنامج عمل خاص بكل قطاع</li> </ul>

### 3.3.2.1.1. التموضع:

بعد استهداف الفئات يقوم رجل التسويق بخلق انطباع في ذهن المستهلك اتجاه منتج وهذا ما يسمى بالتموضع أو بالمركز الذهني للمنتج الذي يوضح كيفية إدراك المستهلكين المستهدفين من قبل المؤسسة لما تخلقه من منتجات من خلال مقارنتها بما يخلقه المنافسون الآخرون، وحسب شيروز (Y) Chirouze التموضع هو « رد إستراتيجي لمواجهة الاكتظاظ الموجود في السوق مبني على إعطاء موقع خاص لمنتج المؤسسة في أذهان المستهلكين أو الزبائن المحتملين وهذا لتمييزه بوضوح عن منتجات المنافس » [18] ص 85.

كما عرف فيليب كوتلر التموضع بأنه « إعطاء التموضع لمنتج يعني تصميمه والترويج له بطريقة ليكتسب من خلالها قيمة أو ميزة تفرقه عن المنتجات المنافسة له في السوق المستهدفة » [19] ص 346.

ومن هذين التعريفين يمكن القول بأن التموضع يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق كما أنه يلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلكين كما انه يعمل على تحقيق وتوفير الانسجام بين مختلف عناصر المزيج التسويقي إذ في غيابه يصعب تحقيق هذا الانسجام، وعلى هذا الأساس فإن لفظ التموضع يغطي ثلاثة أفكار وهي [20] ص 16 :

- الرغبة: وهي تعريف المكان المعطى للمنتج أو العلامة في ذهن الزبائن المحتملين، بمعنى التموضع المستهدف؛
- السيرورة: أي الأخذ بعين الاعتبار عدة قرارات كتحديد سعر المنتج، اختيار نقاط بيعه، القيام بحملات إعلانية... وغيرها؛
- النتيجة: وهو المكان المشغول من طرف المنتج أو العلامة في ذهن الزبون اتجاه المنافسة، بمعنى التموضع المدرك.

### 3.1.1. خطوات بناء إستراتيجية تسويقية

من أجل نجاح الإستراتيجية التسويقية ينبغي التطرق إلى المراحل أو الخطوات الأساسية التي تؤدي إلى بناء وصياغة إستراتيجية تسويقية مناسبة للمؤسسة، ولكي نتعرف على هذه الخطوات فقد وردت العديد



من الدراسات\* التي تتحدث عنها والتي بدورها تعكس وجهة نظر الكاتب، وعلى العموم فإن معظم هذه الاختلافات الواردة إنما تنعكس في مجملها في الشكل وبالضبط في عدد الخطوات المؤدية لبناء إستراتيجية تسويقية فعالة:

وعموماً يمكن ذكر أهم الخطوات التي تمر بها صياغة الإستراتيجية التسويقية كما يلي\*:

### 1.3.1.1. تحديد الفرص التسويقية

وهي عبارة عن وضع سوقي معين توجه إليه كافة الجهود التسويقية، وتمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط التسويقي لضمان تسويق السلع والتقليل قدر الإمكان مما لا يمكن تسويقه من السلع، ومن أجل التحديد الجيد للفرص التسويقية للمؤسسة ينبغي القيام بـ[14] ص ص 179.180:

- تحديد جمهور السوق والتعرف عليهم: وهذا يحتاج إلى الإجابة على السؤال التالي: من هم جمهور السوق؟، أو بالأحرى ما هو السوق أو السوق المستهدف؟.
- اختبار الحاجات التي يجب أن تشبع: بحيث أن كل مؤسسة لديها مجموعة من الاحتياجات والتمثلة في احتياجات المستهلكين الفعليين، احتياجات المستهلكين المحتملين، واحتياجات الآخرين، وذلك كون أن احتياجات هذه الفئات تتغير بحسب طبيعة وخصوصية كل فئة.
- التعرف على محددات السوق: وتشمل المحددات المالية، القانونية، السياسية، الاجتماعية، المكانية، التكنولوجية والسرية، بحيث لا يمكن دراسة وتحليل السوق دون التطرق إلى المحددات التي تم ذكرها والتي تؤثر حتماً في السوق المستهدفة من جهة وتحكم المؤسسات من جهة أخرى.

### 2.3.1.1. تحديد الأسواق المستهدفة والأهداف التسويقية

بعد تحديد المؤسسة لمختلف الفرص التسويقية يتعين عليها وضع الأهداف التسويقية التي ينبغي عليها القيام بتنفيذها داخل أسواقها المستهدفة وتأسيساً لما سبق فالخطوات المالية لتحديد الفرصة التسويقية للمؤسسة تتلخص في [21] ص ص 69.70:

\* باعتبار أن الإستراتيجية التسويقية جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة فإنه سيتم حصر مراحل إعدادها على العناصر المهمة والخاصة بمجال التسويق بالدرجة الأولى، ومنه فإن يتم التطرق إلى المرحلة الأولى أو بالأحرى المرحلة التمهيديّة والتي حسب رأينا تكون منسجمة مع أهداف المؤسسة العامة، أي أنها تتشابه مع الخطوة الأولى في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتمثلة في القيام بتشخيص الموقف الحالي للمؤسسة من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومنه تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها عن طريق التعرف على نشاط المؤسسة وما هي مختلف الحاجات التي تحرص على إشباعها وكذا الاتجاه الصحيح المراد الوصول إليه بالإضافة إلى تحديد الوحدات الإستراتيجية، تخصيص الموارد... وغيرها.

- إن هذه الخطوات مستوحاة من طرف الطالب بناءً على تصفح بعض الدراسات التي تم الإطلاع عليها والتي منها نذكر Christian michon، وكتابه. "le marketeur fondements et nouveautés du marketing"، p.amerein et al ، وكتابه ( ، marketing (strategies et pratiques إضافة إلى بعض الرسائل الجامعية وأطروحات الدكتوراء.

- تحديد الأسواق المستهدفة: يتضمن تحديد الأسواق المستهدفة، تعريف دقيق للأسواق من حيث ما هو وارد في النظام الصناعي للبلد الذي تعمل فيه المؤسسة، وبعدها تحديد أماكن تواجد الزبائن في هذا النظام فطالما تحدد ذلك ينبغي على رجل التسويق أن يقيم بشكل موضوعي المقاومة التي تنشأ والصعوبات الواجب التغلب عليها أثناء تسويقه لهؤلاء الزبائن.

فالمؤسسة تدرس الأسواق المستهدفة، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية حول ما يجب أن تقوم به، فتقوم بدراسة خصائص المستهلكين والمؤسسات المنافسة، وتحدد بذلك العلامات السلعية أو الخدمية في السوق الكلي وتحديد خصائص المستهلكين لها، ثم اختيار إستراتيجية السوق المستهدفة القادرة على التعامل مع أهداف المؤسسة.

- تحديد الأهداف التسويقية: من خلال تحديد المؤسسة لمختلف أسواقها المستهدفة فإنه عليها في المرحلة الموالية لبناء إستراتيجية تسويقية تحديد الأهداف المرجوة، والتي يجب أن تكون مستندة في الأصل لأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وعموماً فإن الأهداف التي تسعى أي إدارة تسويقية إلى تحقيقها تتلخص في ثلاث نقاط رئيسية تتعلق بـ:

- تطوير رقم أعمال المؤسسة وزيادة الهامش الربحي؛
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة لدى زبائنها.

### 3.3.1.1. تصميم مزيج تسويقي فعال ثم القيام بالرقابة والمراجعة التسويقية

وأثناء القيام بإعداد الإستراتيجية التسويقية لأي مؤسسة ينبغي الأخذ بعين الاعتبار خصائص السوق الذي تنوي توجيه هذه الإستراتيجية له وبالتالي يتعين عليها القيام بالتصميم الجيد للمزيج التسويقي الذي سيتم اعتماده في تلكم الإستراتيجية، مع القيام بعملية المراقبة والمراجعة الدورية لهاته الإستراتيجية، ومنه فالخطوات الموالية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة تتمحور في العناصر التالية:

- تصميم مزيج تسويقي فعال: يعتبر المزيج التسويقي للمؤسسة والمتمثل في كل من المنتج، السعر، الترويج والتوزيع هو الوسيلة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تنفيذ الإستراتيجية التسويقية على أرض الواقع بحيث أن تصميم المزيج التسويقي بما يتوافق والمكانة المرغوبة من طرف المؤسسة يؤدي إلى

إعطاء صورة جيدة للمؤسسة لدى زبائنها، إضافة إلى كون كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يحتوي على مجموعة من القرارات التسويقية والتي يجب على إدارة التسويق اتخاذها حتى يخرج في صورته المتكاملة، لأنه الأداة الفعلية لترجمة التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة من أجل صياغة وتنفيذ إستراتيجية تسويقية متميزة وناجحة.

- القيام بالرقابة والمراجعة التسويقية: من الطبيعي أن وضع وإعداد الإستراتيجية التسويقية ووضعها موضع التنفيذ بناءً واستناداً إلى التحليل الإستراتيجي للبيئة العامة والبيئة التسويقية ليس كافياً لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والوصول إليها، بحيث أنه لو أعدت الخطة الإستراتيجية إعداد جيداً ونسقت ثم نفذت فإنه لا يزال هناك احتمال حدوث المشاكل والعقبات التي تعيق جهود المؤسسة في الوصول إلى أهدافها والسبب الجوهرى وراء ذلك يكمن في وجود عناصر في البيئة التسويقية لا تملك المؤسسة السيطرة عليها وهي لا تزال تعتبر عناصر لا يمكن التأكيد منها كما يصعب التنبؤ بها حيث من بين هذه العناصر نجد القوى الاقتصادية المختلفة والتي تتأثر بمؤشرات خارج سيطرة المؤسسة، إضافة إلى وجود القوى التنافسية المتمثلة في المنافسون، الموردون، الزبائن.....الخ.

وبالنظر إلى هذا فإن احتمال نجاح الإستراتيجية التسويقية يرتبط بمدى قيام المؤسسة بمراقبة وكذا مراجعة هاته الإستراتيجية التسويقية والذي يهدف من خلالها إلى التأكد من مدى التنفيذ الجيد لهذه الإستراتيجية إضافة إلى محاولة التعرف على التقدم الحاصل لتنفيذ هذه الأهداف والذي يرافق ذلك دوماً وضع الأسس والإجراءات التصحيحية التي تعدل وتكيف أي انحراف من المسار المرسوم لتنفيذ الأهداف.

## 2.1. الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

من أجل الاستخدام الأمثل للإستراتيجية التسويقية التي تتوي المؤسسة تنفيذها للقيام بنشاطاتها والتي لم يتم انتقائها من فراغ، بل اعتمد على تخطيط وبناء إستراتيجي ناجم عن تحليل المحيط وكذا دراسة إستراتيجيات منافسيها وهذا باستخدام جملة من أساليب التحليل الإستراتيجي.

ولغرض اختيار المؤسسة لإستراتيجية تسويقية مناسبة لها فإنه هناك جملة من البدائل أو الخيارات الإستراتيجية التي ينبغي للمؤسسة اختيار بديل معين منها وهذا من أجل تطبيقه في ضوء المهمة المتفق عليها وأهداف المؤسسة، هذا ويعتمد اختيار أفضل بديل إستراتيجي مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة على مجموعة من المعايير والتي عند تطبيقها سيؤدي إلى تحقيق النجاح في مستوى الأداء وكذا المساهمة في الرفع من مكانة المؤسسة لدى زبائنها وبين منافسيها.

وبالتطلع على محتويات هذا المبحث سنتعرف على كل ما يدور حول الخيار الإستراتيجي وكذا مختلف الخيارات الإستراتيجية الممكن انتقاء بديل منها وهذا وفقا للعناصر التالية:

- ماهية الخيار الإستراتيجي؛

- أنواع الخيار الإستراتيجي.

### 1.2.1. ماهية الخيار الإستراتيجي

يعتبر الخيار الإستراتيجي للمؤسسة النقطة الحاسمة التي يمكن للمؤسسة من خلالها اتخاذ القرار المناسب لتنفيذ نشاطاتها.

### 1.1.2.1. مفهوم الخيار الإستراتيجي

الخيار الإستراتيجي هو عملية للاختيار من بين البدائل التي تم استحداثها باستخدام تحليل swot\* حيث يرى كل من مونتوغومري وليننت Montgomery & Lant بأن الخيار الإستراتيجي هو « قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة بحيث هذا القرار قد يتأثر بمستوى طموح صانع القرار والأهداف السابقة الأداء» [22] ص 207.

من خلال هذا التعريف يمكن النظر للخيار الإستراتيجي بأنه قرار يتم اتخاذه بغرض القيام بجملة من الأنشطة تكون نقطة البداية فيها هو محاولة الربط بين مختلف الوسائل المؤدية إليه والتي على رأسها الفرد(المقرر)، البيئة المحيطة بالمؤسسة، ونشاط المؤسسة في حد ذاته.

كما يرى كل من جلويك وجاوش Jauch & Glueck بأن الاختيار الإستراتيجي يشير إلى « العملية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحديد الخيار الإستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة» [23] ص 201.

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن القول بأن الخيار الإستراتيجي هو الوسيلة الذي تتمكن المؤسسة من خلالها إلى انتقاء بديل إستراتيجي يتلاءم وأهدافها المراد تنفيذها وتحقيقها، ومنه فالتطرق إلى الخيار

\* - يعتبر تحليل swot أحد الأدوات المساعدة على تحديد المعايير التي يستخدمها مدير التسويق أثناء اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، إضافة إلى تحديد السوق المستهدف والمزيج التسويقي المناسب له ويشير هذا التحليل الذي أنشئ له الحروف الأولى من الكلمات التالية: strengths, weaknesses, opportunities & threats والتي تعني تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف إلى كيفية التعرف على الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية ومقابلتها مع نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة التي ترغب في بناء إستراتيجية تسويقية مناسبة .

الإستراتيجي يساعد المؤسسة بشكل كبير في تحديد الإستراتيجية المناسبة لتأدية أنشطتها.

أما بالنسبة لـ Mc Glashan فيشير إلى أن الخيار الإستراتيجي هو « حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى » [10] ص 98.

من هذا التعريف يمكن القول بأن التطرق إلى الخيار الإستراتيجي يساعد المؤسسة بشكل كبير في تحديد الإستراتيجية المناسبة لتأدية أنشطتها والذي يركز على استخدام عناصر التحليل الإستراتيجي كمدخل أساسي لتحديد الخيار الإستراتيجي.

وكخلاصة للتعريف السابقة نجد بأن الخيار الإستراتيجي يتلخص في العناصر التالية:

- تحديد الخيار الإستراتيجي يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات بالمؤسسة؛
- نوع الخيار يعتمد على العلاقة بين الأفراد والمؤسسة والبيئة، إضافة إلى الأهداف الماضية ونتائج تقويم الأداء ؛
- الخيار الإستراتيجي عملية لتنفيذ إستراتيجية هادفة لتحقيق نشاط المؤسسة؛

### 2.1.2.1. مسار الخيار الإستراتيجي

تمر عملية الاختيار الإستراتيجي بثلاث مراحل أساسية تتلخص في المراحل التالية:

- مرحلة توليد البدائل: إذ لابدّ من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف، وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتناسب مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية [22] ص 208.

- تقويم البدائل الإستراتيجية: وتتم عملية التقويم بالاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى التقليل من عدد البدائل المتاحة، ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى ولكنها بصفة عامة تتضمن معايير كمية كصافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل... الخ، ومعايير نوعية تتمثل في مقابلة الإستراتيجية للأهداف، تحقيق المرونة والتكيف، تلاؤم الإستراتيجية مع البيئة... الخ [2] ص 151.

- مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي المناسب: وتبدأ هذه المرحلة بعد إنجاز عملية التقويم بنجاح، حيث تتضمن هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمؤسسة قد تختار إستراتيجية واحدة

أو أكثر، [10] ص 100 وهذا في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى.

### 3.1.2.1. العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي

بعد أن تم تقييم البدائل الإستراتيجية يبقى على المؤسسة إجراء تصفية نهائية للوصول إلى توليفة مثالية للإستراتيجيات المتحصل عليها والذي ينبغي للمؤسسة استخدام عدة معايير تمكنها في نهاية المطاف من تحديد التوليفة المناسبة لها حيث تمثل هذه العوامل في العناصر التالية [22] ص ص 216.209:

- شدة تمسك الإدارة بالإستراتيجيات السابقة: بحيث تكون البدائل الإستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا أو التي استخدمت في الماضي القريب.
- اتجاه الإدارة نحو الخطر: تميل معظم المؤسسات إلى تجنب المخاطرة بحيث أن غالبيتها تعتمد إلى استخدام إستراتيجيات ذات مخاطرة محدودة والتي يكون في الأصل تعديل للإستراتيجيات المستخدمة من طرف المؤسسة بدلا من الغوص في ابتكار إستراتيجيات جديدة.
- التوقيت الملائم للتصرف: تؤثر العديد من جوانب الوقت على تقييم الاختيارات الإستراتيجية البديلة والمتاحة أمام المؤسسة، وأهم هذه الجوانب هو مقابلة الموعد النهائي للقرار، وكذا الأوقات التي سوف تحتاج فيها المؤسسة إلى الأموال، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلا، ومتى يكون السوق مستعدا لاستقبال نتائج الإستراتيجية الجديدة.
- الموارد المتاحة للمؤسسة: بحيث أن توفر الموارد المناسبة للمؤسسة يمكنها من تطبيق الإستراتيجية الملائمة لها، والتي تتمثل في:
  - التمويل: فكلما توفر التمويل اللازم للمؤسسة تستطيع التعامل مع البدائل المتاحة بمرونة أعلى.
  - التسهيلات المادية: حيث أن القيمة الإستراتيجية لهذه التسهيلات تأتي من موقعها بالنسبة للسوق، أو مصادر العمالة، أو مصادر الموارد الأولية، أو موقع المؤسسات المنافسة في السوق، والموارد المادية ذات الموقع الاستراتيجي تمثل أصلاً هامة للمؤسسة.
  - الموارد البشرية: بحيث تمثل الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة أحد المؤشرات الهامة عند قيامها باختيارها الإستراتيجي، وعندما يتم تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لا بد من مراعاة القدرات البشرية المتوفرة لديها.

- الحصة السوقية للمؤسسة: فبتمتع المؤسسة بحصة كبيرة في السوق يجعلها تستخدم إستراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في السوق، إضافة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمنتج قوي تستخدم إستراتيجيات مختلفة عن إستراتيجيات مؤسسات ذات المنتج الضعيف.

### 2.2.1. البدائل الإستراتيجية للمؤسسة

تعتبر البدائل الإستراتيجية أمام المؤسسة امتيازاً لها، والتي على أساسها تقوم باختيار ما يناسب وضعيتها وإمكانياتها وأهدافها العامة ضمن خطة إستراتيجية تعتمد الإدارة العليا فيها بالإجابة على مجموعة من الأسئلة تمهيداً لوضع البدائل الإستراتيجية، على ضوء سؤال رئيسي يتمثل في [23] ص 202: ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل؟، والذي تنفرع منه الأسئلة التالية:

- هل ينبغي أن نبقى في مجال أو مجالات العمل الحالية نفسها؟؛
- هل ينبغي ترك مجال عمل معين كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع جزء من المؤسسة؟؛

- هل ينبغي أن نحاول النمو أساساً عن طريق التوسع في مجالات أخرى؟؛
- هل ينبغي استخدام إستراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمؤسسة؟.

وبناء على هذا فالخيار الاستراتيجي إما يحرك المؤسسة إلى الأمام، أو يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو يبقيها ثابتة ومستقرة في بيئتها، وقد صنف باحثو الإدارة الإستراتيجية الوصول إلى الوضع الاستراتيجي المرغوب إلى تصنيفات متعددة، إلا أنهم يشتركون في وجود ثلاث أنواع من الاستراتيجيات أو بالأحرى البدائل الإستراتيجية والمتمثلة في:

### 1.2.2.1. إستراتيجيات النمو

تتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية عندما تسعى إلى تحقيق زيادة ملحوظة في مستوى أدائها ومستوى تحقيق أهدافها وأنشطتها الحالية بصورة أفضل أو أعلى من مستوى تحقيقها في الماضي وللفترة الزمنية المحتملة، وذلك عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة أو الأسواق الجديدة أو تقييد منتوجات جديدة أو خدمات جديدة لنفس زبائنها الأصليين وأسواقها الحالية، وتركز في قدراتها الاستهلاكية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها وقد تستخدم المؤسسة إستراتيجية النمو لعدة أسباب ومبررات منها [4] ص 104:

- تعد إستراتيجية النمو ضرورية لإبقاء المؤسسة التي تعمل في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كثيرة وكبيرة؛
- اعتقاد البعض أن المجتمع يستفيد من إستراتيجية النمو والاتجاه نحو تقديم منتجات جديدة أو خدمات جديدة بنوعية معينة وهذه تحتاج إلى استثمارات مالية وأيدي عاملة لعملية الإنتاج؛
- اعتقاد الإدارة بأن النمو سوف يكسب المؤسسة قوة احتكارية؛
- أن نمو المؤسسة في حجمها وخبرتها سوف يؤدي إلى تحسين أدائها وخفض التكاليف وتطوير إنتاجها.

وبالتالي فإنه من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها عن طريق تنفيذ إستراتيجية النمو فإنها ستثمر ذلك انطلاقاً من ثلاث مستويات رئيسية للنمو وهي [6] ص 178:

- النمو المكثف: وهذا عن طريق النمو في السوق الذي تشتغل فيه المؤسسة في الوقت الراهن.
- النمو عن طريق التنويع: وهذا عن طريق النمو خارج قطاع المؤسسة الصناعي، بحيث قد تجد فرصاً جديدة في البيئة الخارجية أي في منتجات أخرى غير تلك التي تتعامل معها في الوقت الراهن.
- النمو التكاملي: ويتم هذا عن طريق النمو داخل قطاعها الصناعي وذلك بالتوسع الجانبي لنشاطها الأصلي خلفياً وأمامياً.

#### 1.1.2.2.1. إستراتيجيات النمو المكثف

وفي هذا المجال للمؤسسة ثلاث خيارات إستراتيجية وهي:

- إستراتيجية اختراق السوق: وتعتمد على محاولة زيادة مبيعات المؤسسة من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية، من خلال تبني بعض الطرق أو الوسائل كتقديم مزيج تسويقي أكثر عدوانية نحو السوق، أو محاولة المؤسسة التركيز على علاقتها مع العملاء ودفعهم نحو المزيد من الشراء لمنتجاتها، أو محاولة جذب عملاء حاليين غير مستخدمين للمنتج، أو جذب عملاء يتعاملون مع المنافسين [11] ص 169، وعموماً ولغرض تنفيذ هذه الإستراتيجية يكون على المؤسسة تنفيذ إحدى الخيارات أو الطرق التالية [6] ص 178:

- دفع أو استمالة المشتري الحالي إلى زيادة معدل استخدامه للسلعة عن طريق زيادة كمية الشراء باقتراح استخدامات جديدة للسلعة أو جذب زبائن جدد بسعر مغري عند الشراء بكميات كبيرة.



- جذب زبائن المنافسة عن طريق تقوية صورة العلامة التجارية وزيادة الجهود الترويجية خاصة تنشيط المبيعات.

- استقطاب من لا يستعملون المنتجات الحالية من أقسام السوق الحالية ومحاولة إقناعهم بتجربتها واستخدامها من خلال تكثيف تنشيط المبيعات.

- إستراتيجية تطوير السوق: إن هذه الإستراتيجية تعكس قرار المؤسسة بتحقيق أهداف النمو من خلال تنمية الطلب على منتجاتها الحالية في أسواق جديد، بحيث قد تكون هذه الأخيرة قطاع أو شريحة سوقية جديدة في نفس المنطقة الجغرافية كما أنها قد تكون نفس الشريحة ولكن في منطقة جغرافية جديدة [24] ص 95، وبالتالي فعند إتباع أي مؤسسة لهذه الإستراتيجية، فإنها تركز على محاولة إيجاد أسواق جديدة مستهدفة وزبائن جدد لمنتجاتها الحالية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة المبيعات عن طريق اقتحام هذه الأسواق بالتوسع الجغرافي، أو جذب تقسيمات سوق جديدة لم تكن تتعامل معها من قبل.

- إستراتيجية تطوير المنتجات: تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات متطورة لنفس المنتج الحالي أو إضافة أشكال جديدة له، ويكون الغرض من ذلك زيادة حجم المبيعات، وأمام المؤسسة في هذه الحالة ثلاث فرص يمكن إتباع ما يتوافق مع إمكانياتها وأهدافها ومتطلبات السوق وهي:

- إحداث تغييرات وتعديلات على المنتج أو تطويره بهدف إيجاد سوق أو طلب جديد عليه.
- الإنتاج بمستويات مختلفة من الجودة لنفس المنتج لاستهداف أقسام سوق مختلفة.
- إضافة نماذج جديدة لخط المنتجات الحالي.

### 2.1.2.2.1. إستراتيجيات التنويع

التنويع يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية والمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي، وقد لا ينتمي إليه وبالتالي فإنه انطلاقاً من هذا يكون أمام المؤسسة بعض الخيارات للنمو بالتنويع تتجسد فيما يلي [6] ص 181:

- التنويع المركز: المؤسسة التي تتبعه تعمل على تقديم منتج له علاقة ترابط بنشاطاتها الحالية، أي يرتبط معها مثلاً تكنولوجيا، كما أن المؤسسة تستفيد من مشاركة الموارد خاصة من طرق وخبرة وتسويق للمنتجات الحالية.

- التنوع المختلط: وهنا المؤسسة تعمل على إدخال نشاطات جديدة لا ترتبط بنشاطاتها الحالية لا من الناحية التسويقية، بحيث أن السوق والمستهلكين المحتملين مختلفين، فهذه الإستراتيجية تركز على تقديم منتجات جديدة لاحتياجات وفئات جديدة من المستهلكين.

### 2.2.2.1. إستراتيجيات الاستقرار

وتسمى أيضا بالإستراتيجية الحيادية، إذ تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المؤسسة على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه، وتتجه المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية إذا اعتقدت أن أدائها الحالي جيد، أو في حالة عدم ميل مديرها الإستراتيجي نحو تبني مستوى عال من المخاطرة، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة وتفضيل العاملين للعمل بدلا من التفكير، فإستراتيجية الاستقرار تعني عدم فعل شيء وإنما الاستقرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها وتتخذ إستراتيجية الاستقرار أنواعا منها [25] ص 214:

- إستراتيجية النمو الإضافي: تستمر المؤسسة ضمن هذا النوع من الإستراتيجية بالمحافظة على المستوى السابق من إنجازها لأهدافها بالتركيز على خطة منتج واحد، وتنمو ببطء، وبشكل متزايد وتتسم هذه الإستراتيجية بصلاحياتها مادامت البيئة مستقرة ولكنها تتعرض لخطر عال في حالة تغير البيئة.

- إستراتيجية الربح: تسعى المؤسسة إلى تحقيق هدفها الأساسي ( الربح مقابل التضحية ) بالنمو في حصتها السوقية، ويرتكز أدائها نحو تخفيض تكاليف البحث والتطوير.

- إستراتيجية التريث: تخفيض المؤسسة من مستوى أهدافها بما يدعم تحقيق مستوى من النمو الذي تحافظ عليه للتوجه نحو تحسين فاعليتها لاسيما في المؤسسات التي حققت نموا سريعا.

- الإستراتيجية الحذرة والنمو المحافظ: عندما يسود الإدارة اعتقاد بأن الظروف غير مؤاتية لإتباع إستراتيجية النمو، كوفرة المواد، أو توقعات ناتجة من النقص في المواد الأولية، أو تدهور الأوضاع الاقتصادية فإن القرارات الإستراتيجية تتخذ بماديات ضعيفة من النمو.

### 3.2.2.1. إستراتيجيات الانكماش

إن إستراتيجيات النمو والاستقرار تعد بدائل إستراتيجية لدى المؤسسات التي تمتلك قوة تنافسية عالية في السوق، ولكن في حالة كون الأداء متدني فإنه لابد من إتباع إستراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المؤسسة المتدني والذي ما إذا استمر قد يعرضها إلى مخاطر، وبالتالي فقد تلجأ إليها المؤسسة في حالات منها [26] ص 228:

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
- ضرورة تقليص خطوط إنتاجها أو خدماتها، وتقليص أسواقها، أو وظائفها.
- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

وتتضمن إستراتيجية الانكماش أشكالاً متعددة من أهمها [26] ص ص 230.228:

- إستراتيجية التخفيض: تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وإزالة ترهل المؤسسة عن طريق تخفيض التكاليف والحجم، وتشكل هذه المرحلة وصفا داعما نحو تثبيت المؤسسة لتعزيز موقعها الإيجابي لغرض المحافظة على مبيعاتها وأرباحها، وقد يتحول الفشل وبعض التغييرات في طريقة الإدارة والتفكير التي عادة ما تصاحب التغييرات في الإدارة العليا إلى إحداث نقلة إستراتيجية نحو معاودة التوسع.

- إستراتيجية التخلي: وذلك عن طريق استبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المؤسسة التي تقوم بأدائها، وتلجأ المؤسسة لتبني هذه الإستراتيجية عادة عندما ترغب في زيادة أداء إحدى وحدات النشاط، أو خطوط الإنتاج بسبب كون الأداء الكلي للوحدات أو خطوط الإنتاج منخفضة جدا.

- إستراتيجية التصفية: وهي تمثل البديل الإستراتيجي الأخير أمام المؤسسة للجوء إليه، في حالة فشل إستراتيجيات الاستقرار وإستراتيجيات الانكماش الأخرى، بحيث أن إتباع إستراتيجية التصفية، يعني فشل المؤسسة في جميع أنشطتها، وبالتالي فإن التصفية تمثل حالة انقراض لما يمكن إنفاذه.

### 3.1. تقسيم وتحديد السوق المستهدف

يعد اختيار المؤسسة لإستراتيجيتها التسويقية والتي ستعمل من خلالها إلى ممارسة مختلف الأنشطة التسويقية المدرجة ضمن أهدافها، من المهام الأساسية والتي ستؤدي من دون شك إلى تحقيق النجاح لها سواء على المدى البعيد أو القريب .

ومن أجل التمكن من استخدامها الاستخدام الأمثل، يتطلب من المؤسسة القيام بتحديد السوق المستهدف الذي تعمل فيه أو ترغب في الدخول إليه، حيث أن دراسة المؤسسة لهذا السوق المستهدف سوف يساعدها في معرفة الوضع الذي تتمتع به قياسا بالمؤسسة المنافسة لها، والذي لن يتم تحقيقه إلا من خلال قيام المؤسسة بتقسيم إستراتيجي للسوق ومن ثم استهداف قطاع سوقي خاص بها.

وبناء على هذا سنحاول دراسة هذا المبحث بالتطرق للعناصر التالية:

- تقسيم السوق؛
- السوق المستهدف.

### 1.3.1. تقسيم السوق

إن اختلاف المستهلكين والمشتريين من حيث التركيبة الإحتياجية يؤدي بالمؤسسة إلى استحالة تقديم منتجات (سلع/خدمات) ذات مواصفات جيدة إلى هؤلاء الأفراد والذي يمكن من خلالها تحقيق وإشباع حاجياتهم ورغباتهم وفي المقابل لا يمكن إنتاج سلع/خدمات خاصة لكل مستهلك، فكان الحل هو تقسيم المستهلكين إلى مجموعات أصغر أو إلى قطاعات، بحيث يكون لهم نفس الحاجيات والرغبات، لدى فإن تقسيم السوق بشكل متجانس يمكن خدمته بعد اختيار المزيج التسويقي المناسب، وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها.

### 1.1.3.1. مدخل لتقسيم السوق

من بين المهام الأساسية لنجاح أي مؤسسة هو قيامها بدراسة السوق الذي تتواجد وتعمل فيه، أو السوق الذي ترغب في الدخول إليه رغبة منها في العمل فيه، ولكي تحدد المؤسسة هذا السوق عليها تحديد كل متطلباته والتي من خلالها يمكنها التعرف إلى مدى إمكانية التوافق معه.

- متطلبات السوق: يمثل السوق مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين تتوفر لديهم الحاجة لمنتجات معينة، ولديهم القدرة والاستعداد والسلطة لشراء مثل هذه المنتجات (المشتررون)، والتي يقوم بعرضها مجموعة أخرى من الأفراد أو المؤسسات (المنتجون أو البائعون)، ولكي يصبح هناك سوق لابد من توافر مجموعة من المتطلبات والتي يمكن حصرها في النقاط التالية [24] ص 187:

- توفر الحاجة لدى الأفراد أو المؤسسات للمنتج ( أي توافر الرغبة)؛
- توفر القدرة على شراء المنتج والتي تعكس ما يسمى بالقوة الشرائية؛
- توفر الاستعداد لدى الأفراد أو المؤسسات لاستخدام قوتهم الشرائية؛
- توفر السلطة لدى الأفراد أو المؤسسات لشراء منتجات معينة.

- تعريف تقسيم السوق: لتقسيم السوق أو تجزئة السوق عدة تعاريف، وأول من عرفه هو وليام سميث w. smith سنة 1956م وقد جاءت بعده عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

حسب فيرنت (E) vernette فإن تقسيم السوق هو « تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات متجانسة ويكون من خلال معايير انتقاء محددة تسمى بمعايير تقسيم السوق » [27] ص 140.

أما كوتلر Kotler فيعرفه بأنه « عبارة عن تجزئة السوق إلى قطاعات أو مجموعات فرعية يمكن أن تختار كهدف تعمل المؤسسة من أجل الوصول إليه، عن طريق مزيج تسويقي مخصص » [19] ص 305.

وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية تقسيم السوق بأنه « عملية تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشترين أو المستهلكين الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف بمعنى تصنيف المستهلكين إلى مجموعات تتمتع باحتياجات وخصائص وسلوكيات مختلفة » [15] ص 62.

من خلال التعاريف التي تم سردها نستنتج بأن تقسيم السوق هو كل الإجراءات التي يتم من خلالها تقسيم السوق الكلية لسلعة أو خدمة ما إلى أجزاء أو أسواق فرعية من المستهلكين المتشابهين نسبياً، مع اختيار سوق أو أكثر مستهدف يراد الوصول إليه من خلال مزيج تسويقي خاص .

ومنه فإن عملية تقسيم أو تجزئة الأسواق إلى قطاعات معنية تحقق درجة من التجانس النسبي يمكن المؤسسة من صياغة الإستراتيجية التسويقية التي تتسجم وتتلاءم مع ظروف كل قطاع من القطاعات وخصائصه، أو شريحة من شرائح المجتمع التي نشطها السوق الكلية وبالتالي يشمل عملية توجيه جهودها الترويجية بشكل كبير والتي تخدم كل قطاع من هذه القطاعات.

- أهداف تقسيم السوق: هناك عدة أهداف تسعى المنظمات المختلفة للوصول إليها وتحقيقها من خلال عملية تقسيم السوق وهي [28] ص 81:

- تشخيص أجزاء السوق الجذابة ذات الربحية الأفضل؛
- صياغة الإستراتيجيات والخطط التسويقية المناسبة لكل جزء يتم اختياره من قبل المؤسسة؛
- تحديد القطاعات السوقية التي تستطيع استيعاب المنتجات المسوقة بشكل أسهل وأفضل؛
- تركيز الجهود التسويقية وعدم تشتتها في قطاعات لا تمثل عامل جذب أو ربحية جيدة؛

- التعرف على طبيعة المنافسة في هذه القطاعات وسياساتها وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية وفي أي قطاع يواجه منافسة حادة.

### 2.1.3.1. التحليل الخاص بتقسيم السوق

تعتمد العديد من المؤسسات أثناء قيامها بتقسيم السوق إلى مجموعة من المعايير أين يمكن من خلالها تحديد مختلف الأسواق الممكن استغلالها والعمل على تطويرها، ومنه فإن من بين العناصر الداخلة في تحليل الأسواق نجد:

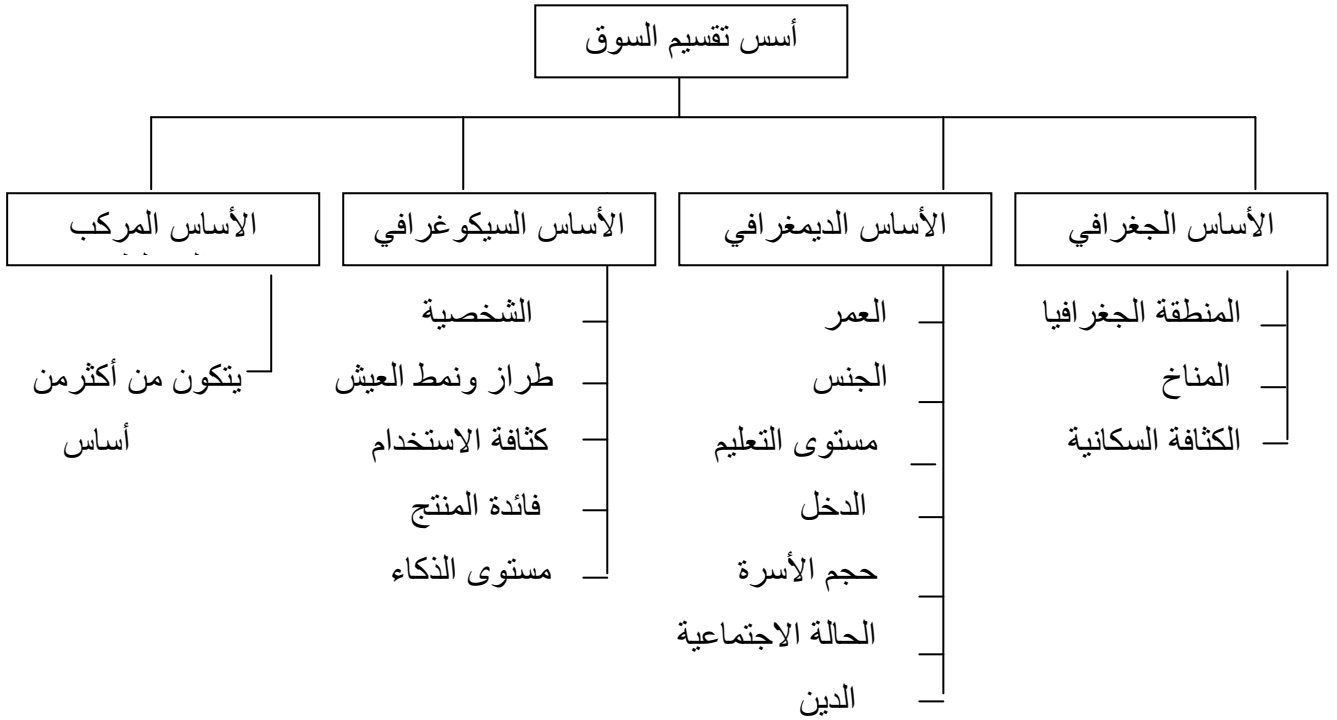
- معايير تقسيم السوق: من أجل وضع الإستراتيجية التسويقية وصياغتها صياغة فعالة ومؤثرة لتقسيم السوق لابد من توفر عدد من المعايير والتي يمكن رصدها فيما يلي [29] ص 42:

- يجب أن تكون هذه القطاعات السوقية بأحجام تبرر صياغة البرامج التسويقية الخاصة بالقطاع وتصميمها وتوجيهها؛
- يجب أن تكون هذه القطاعات قابلة للقياس الكمي من حيث عدد المستهلكين داخل القطاع، وحجم المبيعات المتوقعة، وحجم العائد المتوقع؛
- إمكانية الوصول إلى هذه القطاعات في السوق الكلية، سواء بوسائل الترويج المختلفة ومنافذ التوزيع؛
- يجب أن تكون هذه القطاعات مربحة من حيث جذب أعداد من المستهلكين جذبا يبرر التكاليف المترتبة عن دخول أي قطاع؛
- إمكانية تطبيق الإستراتيجية والبرامج التسويقية في هذه القطاعات؛
- يجب أن تكون هذه الإستراتيجيات والبرامج التسويقية للمؤسسة ملبية لحاجات كل قطاع وطموحاته واهتماماته ووفقا للخصائص المميزة لكل قطاع؛
- يجب أن تكون البرامج التسويقية مرنة وتتكيف وفقا لردود الفعل المضادة وسواء في هذه القطاعات أو من قبل المؤسسات المنافسة والمتواجدة في القطاعات نفسها؛
- يجب أن تكون هذه البرامج بمستوى يمكن فهمه وإدراكه وفقا للمعايير الخاصة بظروف البيئة المحيطة بكل قطاع.

- معايير الاختيار بين إستراتيجيات تقسيم السوق: يتوقف الاختيار بين استراتيجيات تقسيم السوق على مجموعة من المعايير والتي يجب دراستها بعناية فائقة والمتمثلة في المعايير التالية [24] ص ص 204.203:

- موارد وإمكانيات المؤسسة: فعندما تكون هذه الموارد والإمكانيات محدودة ولا تكفى للتعامل مع أكثر من قطاع فإنه من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق المركز؛
- تجانس السوق: كلما كان العملاء في السوق متفاوتين من حيث الحاجات والرغبات فإنه من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع والعكس صحيح؛
- درجة تجانس المنتج: فكلما كانت علامات المنتج الواحد أكثر تجانسا فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق الغير متمايز أو الغير متنوع، أما في حالة وجود علامات متفاوتة، أو منتجات مختلفة فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع؛
- المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته: فعندما يتم تقديم منتج جديد في السوق فيفضل التركيز على صنف واحد أو علامة واحدة من المنتج ومنه فالمناسب هو إتباع إستراتيجية التسويق المركز؛
- المنافسة: فعندما تكون الرغبة لدى المؤسسة هي مواجهة منافسين أقل، أو عدم الخوض في مجال أوسع من المنافسة فإنه ربما يكون من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز لقطاع واحد معين من السوق.

- أسس تقسيم السوق: من الناحية النظرية، ورغم اعتراف رجال التسويق بصعوبة الاتفاق على تقسيم معين دون غيره فإنه لا يوجد تفاوت كبير بين الأسس المعتمدة في تقسيم السوق لدى مؤسسات الأعمال فيما يتعلق بتسويق منتجاتها، ولكن هناك شبه اتفاق على أربعة معايير أساسية مهمة يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 01: أسس تقسيم السوق [28] ص 85

وفيما يلي شرح لهذه الأسس [28] ص 84:

- الأساس الجغرافي: ويتم تقسيم السوق إلى عدة وحدات إقليمية يتم خدمتها بعد تحديد نتائج الوحدة التي يفكر الدخول فيها مع تصميم مزيج تسويقي ملائم حيث من هذا الأساس نميز بين الأساليب التالية: تقسيم حسب المنطقة الجغرافية: مناطق زراعية، ساحلة، صحراوية أو مناطق شمالية، جنوبية... تقسيم حسب المناخ: كالتقسيم حسب فصل الشتاء، الصيف... حسب الكثافة السكانية.

- الأساس الديمغرافي: ويعتبر المعيار الأكثر استعمالا نظرا لرغبة المستهلكين باستعمال منتجات ترتبط بالمتغيرات الاجتماعية، وأن المتغيرات التي يعتمد عليها في التقسيم سهلة القياس كالسن، الجنس، الدخل، مستوى التعليم،... الخ؛

- الأساس السيكوغرافي: ويعتمد على الأفراد ونمط حياتهم إذ يمكن للأفراد أن تنتمي لنفس التقسيم، كالتقسيم على أساس شخصية الفرد، مستوى ذكاءه... الخ؛

- الأساس المركب ( الخليط ): ويعتمد على معيار واحد أو أكثر من المعايير سواء أكان من الأساس نفسه أو من أساسين أو أكثر مختلفين، كاعتماد الأساس الجغرافي والديموغرافي والسيكولوجي معاً.



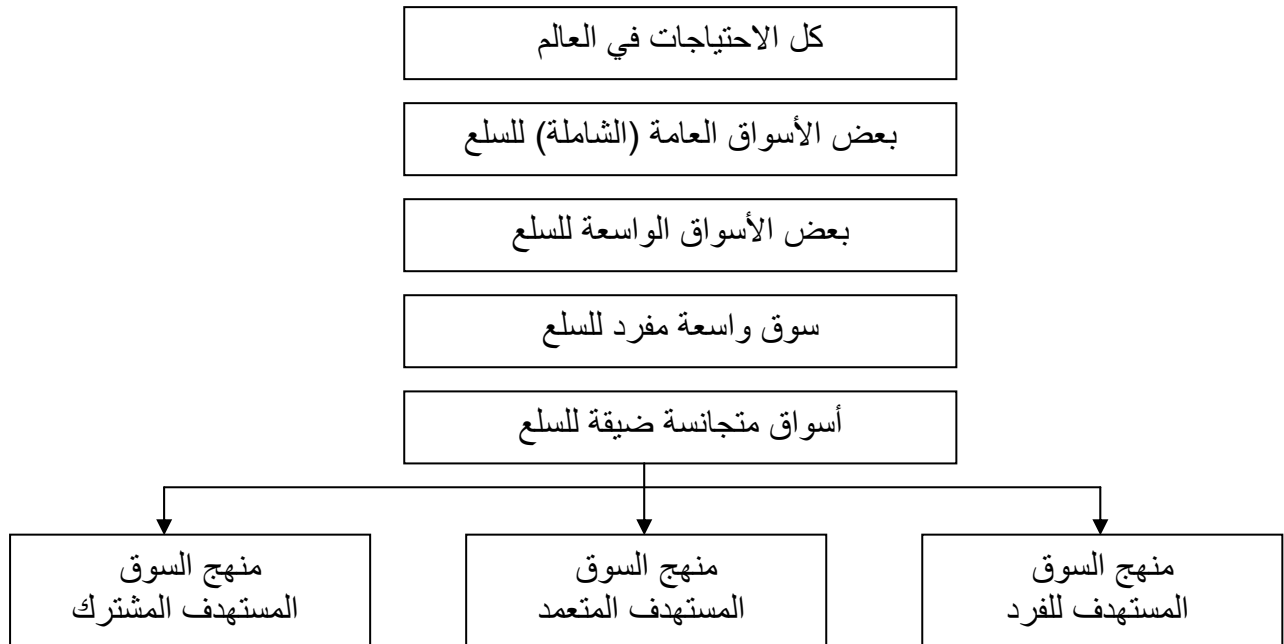
### 2.3.1. السوق المستهدف

يتضح من تقسيم السوق إلى قطاعات وكذلك الأسس المتبعة في التجزئة القطاعية، والهدف من هذه التجزئة هو تحديد قطاعات سوقية متماثلة نوعيا لكي تصبح سوقا مستهدفة للمؤسسة تسعى لدخولها.

#### 1.2.3.1. الانتقال من السوق العامة إلى السوق المستهدف

تعتبر السوق المستهدفة عن مجموعة من المستهلكين ذوي حاجات متشابهة مشخصة أو محدودة من قبل إدارة التسويق وتستهدفها الجهود التسويقية إذ قد تحتاج هذه الجهود إلى تطوير منتجات جديدة لملاقة حاجات السوق المستهدفة.

كما تمثل السوق مجموعة من المستهلكين ممن يمتلكون قوة شرائية وذو حاجات متشابهة، ومجموعة من البائعين يعرضون مختلف السلع لإشباع حاجات المستهلكين، وهنا تعمل إدارة التسويق على تطوير مزيج تسويقي موجهة لقطاع سوقي معين، حيث إن توجه المؤسسات للتركيز على السوق المستهدفة هو أمر هام وحيوي، فالوصول إلى السوق المستهدفة يتطلب تضيق السوق العامة أو الشاملة مرورا ببعض الأسواق الواسعة للسلع ومن ثم تحديد سوق واسعة للسلع وبعدها تحديد أسواق متجانسة للسلع ثم اختيار منهج معين من مناهج السوق المستهدفة التي ترغبها المؤسسة وتتلاءم مع ظروفها [28] ص 96، والشكل الموالي يوضح كيفية الانتقال من السوق العام إلى السوق المستهدف:



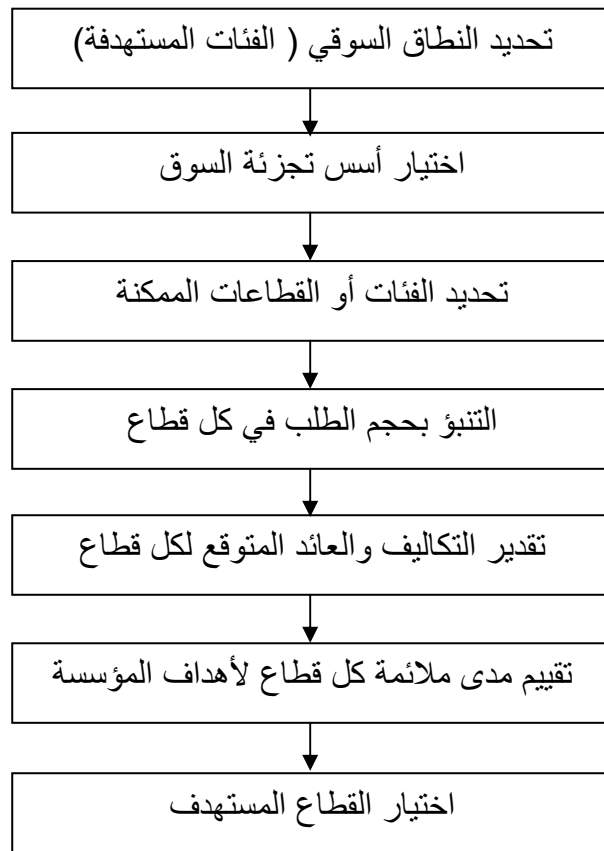
الشكل رقم 02: المرور من السوق العام إلى السوق المستهدف، [28] ص 97.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن العمليات التي سبقت ظهور السوق المستهدف تتلخص بداية وجود بعض احتياجات الأفراد لمختلف السلع، والذي أدى إلى بروز بعض الأسواق العامة التي عملت على تلبية ولو الجزء القليل منها، ليتم بعد ذلك إنشاء بعض الأسواق الواسعة وفقا لمتطلبات ورغبات الأفراد، لتتحول بعدها إلى أسواق واسعة متخصصة في منتجات سلعية معينة، والذي أدى في نهاية الأمر إلى بروز بعض الأسواق التي تستهدف منتجات وأفراد معينين كما هو موضح في الشكل أعلاه.

### 2.2.3.1. خطوات اختيار السوق المستهدف

إن تحديد السوق المستهدفة واختيارها يمثل إحدى الأولويات المهمة في تصميم الإستراتيجية التسويقية التي تتناسب مع كل قطاع سوقي، وأن القيام بتحديد فئات المستهلكين التي سوف يتم استهدافها بإستراتيجية ملائمة وتتناسب مع حاجات هذه الفئة من المستهلكين ورغباتهم ومتطلباتهم، كل على حدا يمثل الإطار الصحيح لبناء إستراتيجية تسويقية فعالة ومؤثرة وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية والتكتيكية .

وبالتالي فإن اختيار السوق المستهدف لا يتم بشكل اعتباطي بل يجب على المؤسسة أن تتبع الخطوات الموضحة في الشكل التالي:



من خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن اختيار السوق المستهدف يستلزم القيام بعملية تحديد كلي لمختلف الفئات التسويقية المستهدفة، والذي سيساعد في اختيار أسس ومعايير تجزئة هذا السوق، وبالتالي تحديد كل الفئات والقطاعات التسويقية الممكن التعامل معها، إضافة إلى إمكانية القيام بالتنبؤ لحجم الطلب المتوقع في كل سوق، ومنه تقدير مختلف التكاليف والعوائد المتوقعة لكل قطاع سوقي، مع القيام بمقارنة وتحديد ما هي القطاعات السوقية التي تتناسب وأهداف وطموحات المؤسسة والرامية لتحقيقها، والتي ستساعدها في عملية الاختيار لنوع القطاع المستهدف.

### 3.2.3.1. الإستراتيجيات البديلة للسوق المستهدف

هناك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على وجود ثلاث أنواع من الإستراتيجيات البديلة للتعامل مع السوق المستهدفة، والتي يمكن للمؤسسة اختيار إحداها أو أكثر وفقا لمتطلبات وخصائص السوق المستهدفة وخصائصها وهي:

- إستراتيجية السوق المركز: وتقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على منتج واحد لقطاع واحد مستهدف في السوق الذي أمكن تقسيمه [24] ص 199، حيث يتم تركيز متغيرات المزيج التسويقي على هذا القسم، إضافة إلى كون هذه الإستراتيجية تتبع من طرف المؤسسات التي لها موارد قليلة لا تسمح لها بتغطية أكثر من سوق، أو أن هذا القسم غير مستغل في السوق من قبل المنافسة فتحاول المؤسسة الإنفراد بخدمته [30] ص 71.

- إستراتيجية التسويق المعمم: يستند هذا المدخل على تصنيف السوق إلى وحدة واحدة دون تقديم إي امتياز أو اختلاف لجزء منه وبالاستناد لهذا يتم وضع مزيج تسويقي واحد ومتشابه يوجه لجميع القطاعات السوقية باعتبارهم سوق مستهدفة، ويفترض في هذا المدخل عدم وجود أي تفاوت بين فئات المستهلكين داخل كل قطاع من القطاعات من حيث الخصائص والحاجات والرغبات والتطلعات [31] ص 135.

- إستراتيجية التسويق المتنوع: وهنا تعتمد المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية على فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات وتقديم سلعا مختلفة ومزيج تسويقي مختلف لكل القطاعات، كما أن المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية على فكرة الحاجات المتباينة للأفراد ومن تم فإن تصميم سلع مختلفة لإشباع هذه الحاجات سيمكن المؤسسة من تحقيق مبيعات أعلى من خلال خدمته لكل قطاع بكفاءة [16] ص 189.

ومن خلال ما تم التطرق إليه بين ثنايا هذا الفصل فقد تم التوصل إلى أنه كي تتمكن المؤسسة من تحقيق السيطرة على سوقها المستهدف ينبغي عليها القيام بتحديد السهر على تنفيذه، حيث أن هذا الأمر لن يتم تحقيقه إلا من خلال قيام المؤسسة برسم خطة أو مسار إستراتيجي مبني على أهداف تسويقية تسعى إلى بلوغها والتغلب من خلالها على مزاحمها، ومن هنا يتجلى على المؤسسة القيام بوضع إستراتيجية تسويقية يكون الأساس فيها هو استخدام المبادئ التسويقية على وجهها الصحيح.

ولكون انطلاقة أي مشروع تسويقي يقتضي الإلمام بكل الإستراتيجيات التسويقية التي تحقق ذلك، ومن هذا القبيل ارتأينا القيام بتقديم حوصلة عامة حول الإستراتيجية التسويقية وهذا مروراً بالحديث عن الإستراتيجية بصورة كلية ثم الوصول إلى الإستراتيجية التسويقية التي تتجسد في كيفية تنسيق موارد التسويق والنشاطات لغرض إنجاز أهداف المؤسسة بالنسبة لمنتوج/سوق، مع العلم أن المجال الحقيقي للإستراتيجية يتمحور في كيفية تحديد الأسواق المستهدفة مع القيام بدراسة منافسيها ومحاولة إيجاد ميزة تنافسية يمكن من خلالها الحفاظ مستهلكيها.

وعلى اعتبار أن إستراتيجية التسويق تساهم في رسم الخطوط العريضة لمستقبل المؤسسة على المدى البعيد، وهذا بغية تحديد الفئة والمكانة السوقية لمنتجاتها وعليه فإنه للقيام بتقديم إستراتيجية تسويقية بناءة ينبغي اعتماد مجموعة من العناصر المتمثلة في تجزئة أو تقسيم السوق، مع تحديد مكانة المؤسسة والذي يعرف بالتموضع ومن ثمة استهداف سوق معينة انطلاقاً من الإستراتيجيات البديلة للتعامل لاختيار هذا السوق.

وعلى غرار هذا كله فإنه يتم اختيار الإستراتيجية بالاعتماد على مجموعة من الإستراتيجيات والمتمثلة في إستراتيجيات النمو، الاستقرار والانكماش.

## الفصل 2

### التوجهات الإستراتيجية لتسويق وتحسين الخدمات

تسعى العديد من المؤسسات الخدمية إلى تقديم أفضل وأجود منتجاتها وهذا بهدف التقرب أكثر من زبائنهم ومحاولة تحقيق الرضا لهم، والذي بدوره سيؤدي إلى تحقيق السمات الأساسية التي تصبوا إليها من خلال الحفاظ عليهم، مع استقطابها لفئات جديدة منهم.

وبناء على هذا كان جديراً على هاته المؤسسات استخدام أحسن التقنيات الخاصة بعملية البناء والتحفيز والتميز لخدماتها وهذا اعتماداً على مواصفات الجودة من جهة، والمستهلك لهذه المنتجات من جهة أخرى والذي دونه لن تتمكن تلك المؤسسات من التواجد أو التعريف بما يمكن أن تبذره مخرجاتها.

وعلى هذا الأساس فقد تم تخصيص هذا الفصل بالذات للتحدث عن التوجهات الإستراتيجية لتسويق وتحسين الخدمات والتي ستؤدي بالمؤسسة إلى كسب ميزة تضاهي بها منافسيها وهذا من خلال القيام بدراسة المباحث التالية:

- مدخل لدراسة الخدمات التسويقية؛
- التميز بالجودة في أداء الخدمات؛
- المستهلك وتحسين الخدمات.

## 1.2. مدخل لدراسة الخدمات التسويقية

في إطار التطورات التي يشهدها مجال الخدمات لدى المؤسسات العاملة فيها، وهذا نتيجة للتحويلات السريعة والغير منتظمة على المستوى الداخلي والخارجي لها، ونظرا للفروقات الموجودة في الطبيعة والخصائص بين المنتجات المادية والخدمية، فقد ألزم الأمر مسؤولي التسويق بتوسيع الأبحاث في هذا المجال وتقديم تسويق خاص به يسمى بتسويق الخدمات.

وتأسيسا لما تقدم فإن فهم الخدمة من حيث المفاهيم والآليات وأساليب التعامل، والمكونات، والنظم التي تحكمها، بالإضافة إلى التعرف على كل المميزات والإستراتيجيات التي تؤدي بها لأن تكون متميزة يحتم على المتطلع لدراستها المرور عبر العناصر التالية:

- ماهية الخدمات؛
- علاقة التسويق بالخدمات؛
- المؤسسة ونظام إنتاج الخدمات.

### 1.1.2. ماهية الخدمات

تركز الخدمة في الأساس على محاولة التقرب من المستهلك بغية تقديم له أفضل ما تم إنجازه لدى المؤسسات العاملة في هذا المجال، الأمر الذي يحتم على المسؤولين في هذا المجال محاولة تفهم ومعرفة أساسيات ومضامين الخدمة وماهية درجة استقطابها للزبائن وكيف يتم ذلك.

#### 1.1.1.2. تعريف الخدمة

اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف للخدمة، وتعددت بناءً على ذلك التعاريف التي تناولت هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (مثل إيجار العقار والخدمات الفندقية) بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة (مثل الصيانة)، وهناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة لا تتطلب ارتباطها بسلعة ما (مثل الخدمات الصحية، التأمين، الاتصال...الخ)، وعلى هذا الأساس نورد بعض التعاريف التي صدرت عن بعض الكتاب والتي نذكر منها:

تعريف كل من كريستوفر لوفلوك وزملاؤه Christopher Lovelock & al للخدمات بأنها « منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها أو متصلة بشيء مادي، وتكون قابلة للتبادل، ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير محسوسة» [32] ص 9.

أما كوتلر فقد عرف الخدمات بأنها « نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة ولا يترتب عليها ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون » [19] ص 454.

ومن خلال هذين التعريفين يمكن القول بأن الخدمة عبارة عن منتج موجه لإشباع حاجات ورغبات الزبون يتسم بأنه غير ملموس كما أنه قد يرتبط بالمنتج المادي في بعض النقاط وقد لا يرتبط به (يكون غير مادي بحث)، إضافة إلى أن الزبون أو العميل يكون له دخل في تكوينه وإنتاج وإحداث مختلف التعديلات التي قد تطرأ عليه، وهو في الأساس كما ذكر بأنه منتج يتم إدراكه بالحواس وهذا من خلال المنفعة التي سيقدمها للمستفيد منه، ولتأكيد كل ما جاء في هذه التعاريف فقد صاغ الدكتور هاني حامد الضمور تعريفاً شاملاً للخدمات بحيث يري بأن « الخدمات في الأصل هي أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبياً سريعة الزوال وهي تمثل نشاط أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية » [33] ص 23.

وبالتطرق لهذا التعريف نؤكد ما قد تم سرده سابقاً ونضيف بأن في هذا التعريف إشارة واضحة إلى مميزات وخصائص الخدمات، وعلى العموم فمن هذه التعاريف يمكن الخروج بالنقاط التالية وهي:

- الخدمة شيء معنوي غير ملموس، وهي موجهة لإشباع رغبة معينة؛
- للزبون دور أساسي في إنتاج الخدمة؛
- الخدمة سريعة الفناء ولا يمكن تخزينها ولا نقلها؛
- الخدمة يمكن أن تكون مرتبطة بمنتج مادي أو غير مادي؛

### 2.1.1.2. طبيعة الخدمات

يرجع أصل كلمة خدمة إلى اللغة اللاتينية *servicium* والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد الملوك، إلا أنه في النشاط الاقتصادي أصبح السيد هو المستهلك أو العميل [34] ص 28، كما يمكن فهم طبيعة الخدمة من خلال تحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية وهذا بسبب الترابط والتزامن الوثيق فيما بينها، لاسيما في مراحل التسليم والامتياز، فتصنيف الخدمة لا يمكن أن يكون بمعزل عن المنتج، وعليه فكلمة خدمة في طبيعتها لا تزال غير واضحة المعالم وهذا عائد إلى عدة أسباب نوجزها في النقاط التالية [35] ص 22.21:

- أن كلمة خدمة توشي بشيء معنوي أكثر منه مادي، ولذلك غالبا ما يستعمل لفظ منتج للتعبير عن الخدمة كقولنا مثلا: منتجات مالية، منتجات سياحية...؛
- أن كلمة خدمة لا تشمل نشاط معين، وإنما تمتد إلى عدة قطاعات، أي أن قطاع الخدمات متنوع جدا؛
- كما أن الخدمة دائما مرتبطة بالعنصر البشري، إلا أنه حاليا أخذ هذا المفهوم يتراجع لاسيما بعد اكتساح الآلة لميدان الخدمات وبالتالي فالخدمة تتغير بتغير وتطور المجال التكنولوجي في العصر الراهن؛
- إضافة إلى ذلك تؤدي الخدمة والسلعة نفس الوظيفة وهي إشباع حاجيات ورغبات الزبائن والمستهلكين لها.

هذا ويتضمن عرض المؤسسة لمنتجاتها في غالب الحالات إلى عنصر الخدمة، والذي قد يكون ثانويا في طرف ورئيسيا في طرف آخر، إضافة إلى ذلك قد يتراوح العرض من منتجات مادية بحثه إلى خدمة بحثه في جانب آخر، وعليه يشير كوتلر Kotler في هذا السياق إلى وجود 04 أنواع من العروض الممكن تقديمها والمتمثلة في [19] ص ص 443.445:

- المنتج المرفق بخدمات متعددة: وهنا المؤسسة تقترح منتجا رئيسيا ملموسا مرافق بعدة خدمات محيطية به، فمثلا عند بيع سيارة ( منتج ملموس ) فإنها ستكون مرافقة بخدمات.
- خدمة مرفقة بمنتجات أو خدمات أخرى: وهنا عرض المؤسسة يتكون من خدمة رئيسية مرفقة ببعض المواد أو الخدمات الأخرى الملحقة مثلا شركة طيران فهي تقدم خدمة النقل كخدمة أساسية ونجد منتجات ( جرائد، مأكولات...) كخدمة تكميلية.
- المنتج الصافي: وهنا العرض يتوقف على المنتجات أو المواد الملموسة بشكل عام ومن دون أن ترافقها خدمات.
- الخدمة الصافية: وهنا تعرض المؤسسة في هذه الحالة خدمة وحيدة لا ترافقها أية منتجات أو خدمات أخرى.

### 3.1.1.2. المميزات الأساسية للخدمات

كغيرها من المنتجات السلعية تنفرد الخدمات بمجموعة من المميزات والسمات التي قد تؤثر فيها وتجعلها تتميز عن السلعة، لاسيما وهي تتصف بأنها المنتجات الغير مادية حيث من بين هاته المميزات والخصائص نذكر:



- عدم قابلية اللمس: إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة هو أنها غير ملموسة، بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي، أبعد من أنها تنتج أو تحضر تم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها، كما يترتب على هذه الخاصية هو صعوبة معاينة أو فحص أو تجربة الخدمة قبل شرائها، أي أن المستفيد منها لن يكون قادرا على إصدار قرارات أو إبداء أي رأي بالخدمة استنادا إلى تقييم محسوس من خلال حواس البصر، الشم، والتذوق قبل شرائها واستعماله لها [36] ص 21.

- التماسك - الملازمة:- إن الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت، وهذه الخاصية لا تنطبق على السلع التي تصنع، وتوضح في المعارض أو توزع على البائعين، ومن خلالهم إلى المشتريين ليتم استهلاكها لاحقا، وتشير خاصية التماسك إلى وجود علاقة مباشرة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، بحيث يتطلب الأمر، في الغالب حضور وتواجد المستفيد من الخدمة، كما أن تواجده سوف يؤثر على النتائج المتوقعة من الخدمة [14] ص 85.

- التباين - عدم التجانس- : كل وحدة منتجة من وحدات الخدمة تختلف عن باقي الوحدات بشكل نسبي مما يجعل من الصعب وضع معايير ثابتة تتبع أثناء إنتاج الخدمة، كذلك يزداد الأمر تعقيدا بسبب عدم القدرة على الحكم على جودة الخدمات قبل شرائها مما يجعل مهمة الزبون صعبة في المفاضلة بين الخدمات المتباينة والمختلفة [36] ص 28.

- قابلية الفناء - الهلاك- : يمكن القول بشكل عام أن الخدمات لا يمكن تخزينها والاحتفاظ بها لفترة من الزمن، كما أنها لا تتجاوز زمنيا الطلب المتحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب متقلب أو غير مستقر للخدمات التي يطلبها الأفراد [37] ص 24.

- الملكية: إن عدم الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها (مثل ذلك غرفة في فندق أو مقعد في طائرة)، فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء، بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له حق التصرف بها [33] ص 32.

## 2.1.2. علاقة التسويق بالخدمات

يؤدي التسويق دورا هاما في توجيه الجهود والموارد من أجل إشباع حاجات ورغبات العملاء سواء الحاليين أو المحتملين، ولهذا على رجل التسويق ومنه إدارة التسويق إن أرادت تحسين خدماتها المقدمة الاعتماد على خطط واستراتيجيات تسويقية كفيلة بتحقيق ما تصبوا إليه مؤسستهم.

### 1.2.1.2 تعريف تسويق الخدمات

التسويق في مجال الخدمات هو منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها

كل العاملين بالمؤسسة، وتختص بإدارة مزيج تسويقي متكامل ومتميز من خلال البناء والحفاظ على الزبون وتدعيم علاقات مستمرة ومربحة معه تهدف إلى تحقيق انطباع إيجابي في الأجل الطويل، وإلى تحقيق منافع ووعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات" [38] ص 185.

وبالنظر إلى هذا التعريف لا يمكن القول بأن تسويق الخدمات يتكون من مجموعة من الأنشطة المتكاملة والتي تسعى إلى تحقيق وتلبية حاجيات الزبائن، وهذا انطلاقاً من العمال الذين يساعدون المؤسسة في بناء وصياغة 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، بعث منتج جديد، سياسة الخدمة، التوزيع،... الخ، وبهذا المفهوم الجديد للتسويق فقد أضحت مهماً في المجال الاقتصادي، مما يجعله كوظيفة تسييرية تهتم بالتحليل العلمي والتخطيط السليم والمراقبة الفعالة لمختلف النشاطات، وبالتالي فهو لا يقتصر على السلع المادية الملموسة فقط بل يتعداه إلى مجال الخدمات والأفكار، بحيث أصبح من الضروري إظهار الخدمة الموافقة لمتطلبات السوق المستهدف، وعموماً فإن إدماج التسويق في مجال الخدمات يتم من خلال ظاهرتين أساسيتين، تخص الأولى أزمة أو مشكل للحل، وهنا يمكن إدراج الحالات التالية:

- حاجة القطاع للتسويق لحل مشاكل تنظيمه الداخلي وتطوير تسييره، إضافة إلى اكتساب روح الإبداع؛
- ضرورة إيجاد الوسائل التنظيمية والتقنية 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 كمعرفة رغبات الجمهور، وما هي تصورات وموقفه من الخدمة المقدمة؛
- ضرورة تقريب هذا القطاع من الجمهور أكثر، وتحسين العلاقة معه من خلال تكثيف الخدمات التي تتوافق مع رغباته واحتياجاته؛
- ضرورة تحسين الصورة السلبية للجمهور تجاه هذا القطاع.

هذا وتتمثل الظاهرة الثانية التي تفسر إدماج التسويق في الخدمات والتي لا تقل أهمية عن سابقتها في أهمية ازدهار التسويق، وعلى هذا الأساس فقد أصبحت العديد من المؤسسات تخصص حصصاً معتبرة من إنفاقها على الخدمات كالنقل، الاتصال، التأمينات، والخبرات المحاسبية، ولا غرابة أن نسمع اليوم

بعدما رأينا أهمية قطاع الخدمات أن تتحول العديد من المؤسسات من نشاطها الصناعي أو التجاري إلى النشاط الخدماتي.

### 2.2.1.2. تحديات التسويق بقطاع الخدمات

تتسم الخدمات بالعديد من المشكلات التسويقية، أو بالأحرى هي تحديات تواجهها المؤسسة الخدمية والمتمثل في الجودة، الإنتاجية والتميز [34] ص ص 37.35.

#### 1.2.2.1.2. الجودة

أصبحت الجودة بالنسبة لمديري التسويق صخرة الدفاع الأولى بالنسبة لهم في مواجهة المنافسة كونها تعد السبيل الرئيسي لتحقيق الأرباح والنمو، بحيث يجب أن تتسم الخدمة المقدمة للزبون بجملة من الخصائص أهمها:

- أنه في اللحظة التي يقبل فيها العميل على التعامل مع المؤسسة الخدمية، ولنا أن نتوقع أنه توجد لديه حاجات يرغب في إشباعها، كما يوجد لديه توقعات يأمل أن ترقى الخدمة إلى مستواها؛
- الخدمة في الأساس هي تفضيلاً لاحتياجات وتوقعات العميل وليس خط إنتاج منتظم؛
- ولاء العميل للخدمة الممتازة عملية موقفية وعابرة بطبيعتها، وبمجرد أن ينخفض مستوى الخدمة عن مستوى توقعاته، يتخذ العميل قراره الفوري بالتحول إلى مؤسسة خدمية أخرى لإشباع رغباته واحتياجاته، والبحث عن توقعاته.

#### 2.2.2.1.2. الإنتاجية

تعرف الإنتاجية على أنها العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات ونظراً لكون هذين العنصرين متداخلين في مجال الخدمات فإنه يصعب قياسها أو التنبؤ بها وعلى إثر ذلك باتت إنتاجية الخدمات من العناصر الهامة التي يجب أن توليها المؤسسة الخدمية عناية خاصة، لأنه إذا ارتفعت أسعار الخدمات معنى ذلك أن الإنتاجية منخفضة، وهذا يؤثر على العميل من ناحية وبالتالي ينعكس على النشاط الاقتصادي الوطني من ناحية أخرى.

#### 3.2.2.1.2. التميز

يشكو مسوقي الخدمات غالباً من صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات منافسيهم، وبالتالي فإن عدم انتظام عدداً من الخدمات كالاتصالات والنقل والبنوك أوجد منافسة سعرية حادة، والحل في مواجهة هذه المنافسة السعرية يكمن في تطوير عرض تفاضلي أو متميز فيما يخص الرمز، أي استخدام علامة

مميزة للخدمة، كما يمكن أن يتضمن العرض ميزات مبتكرة قياسا بالعروض التنافسية، وعليه فالجودة تؤدي بالمؤسسة الخدمية إلى دخول الأسواق في حين أن التمييز هو مفتاح النجاح في هذه الأسواق.

### 3.2.1.2. الإستراتيجيات التسويقية في مجال الخدمات

من المجالات الرئيسية التي يجب أن يركز عليها نشاط التسويق في مجال الخدمات ما يلي [39] ص ص 375.374:

- تطبيق سياسة تملك الخدمة أو على الأقل تكوين الإحساس لدى الزبون بتمككها وتقديم بعض أساليب إشباع هذا الإحساس، ويعد أسلوب امتلاك جزء من الوقت في المجال السياحي أحد أوجه التطبيق لذلك.
- الاستفادة من الرصيد السابق للمؤسسة في جودة الأداء لخدمات متميزة والاستدلال بالشواهد العملية والأدلة الواقعية على قدرة المؤسسة لتحقيق ذلك.
- توجيه قدر أكبر من الجهد لتكوين مهارات الاتصال الشخصي والاعتماد على مهارات الأفراد للترويج للخدمات بدلا من الجهود الغير شخصية.
- استثمار فئة الزبائن التي تربطهم علاقات قوية مع المؤسسة ولديهم رصيد من المعاملات الناجحة معها وعلى درجة عالية من الرضا عن المؤسسة وخدماتها وذلك كمتحدثين عنها ومروجين لها.
- وضع آلية الاتصال بالزبون بعد حصوله على الخدمة للتعرف على مستوى رضاه عنها، وتقديم خدمات ما بعد البيع للاطمئنان إلى كسب ثقة الزبون وانتمائه للمؤسسة وولائه للعلاقة معها.
- التعامل مع بروتوكول العلاقة مع الزبون وأنظمة أداء الخدمة كجزء رئيسي من الخدمة ذاتها، والتأكد من ملائمة ذلك ومساهمته في تحقيق رضا الزبون عن المؤسسة وما تقدمه من خدمة.
- العمل على تنويع الخدمات للزبون وتقديم حزمة متكاملة من الخدمات التي تستجيب لنطاق أوسع من توقعاته.
- وضع آلية للاطمئنان إلى تحقيق الأداء الجيد من أول مرة في تقديم الخدمة والتأكد أن نسبة الخطأ المحتملة تصل إلى الصفر واتخاذ كافة الترتيبات لمعالجة ما قد يحدث خلاف ذلك.

وبناء على هذا تستخدم العديد من المؤسسة ذات النشاط الخدمي مجموعة من الإستراتيجيات والخطط التسويقية والتي نذكر منها ما يلي [40] ص ص 101.98:

### 1.3.2.1.2. الإستراتيجية التسويقية الهجومية:

والتي بدورها تشمل عدة إستراتيجيات نذكر منها:

- إستراتيجية التوسع الجغرافي في السوق الحالي: تقوم بتغطية جميع أنحاء السوق الحالية التي تعمل فيها مؤسسات الخدمات بهدف:

- الحصول على تعاقدات مزيد من العملاء ( الزبائن)؛
- زيادة استغلال الطاقة الحالية؛
- التضييق على المؤسسات المنافسة؛
- الاستفادة من كثرة الزبائن التي يحققها التوسع الجغرافي لمكاتب البيع وفروع المؤسسة.

- إستراتيجية اختراق أسواق جديدة : تقوم على دراسة تحليلية متكاملة لكافة المناطق الجغرافية التي لم يمتد إليها النشاط الخدماتي لاكتشاف وسيلة مناسبة للتعامل معها وذلك ب:

- توفير الإمكانيات اللازمة لجعل المكان الجديد منطقة جذب للزبائن؛
- جذب مجموعة جديدة من الزبائن بتخفيض التكلفة وبتقسيم الثمن حتى يتناسب مع القدرة على الدفع.

- إستراتيجية احتكار السوق الحالية: تقوم على زيادة سيطرة مؤسسة الخدمات على السوق من خلال مجموعة من الأدوات أهمها:

- تقديم عرض مكثف ومتنوع من البرامج الخدمية الناجحة والمتناسبة مع القدرات المالية للزبائن؛
- إبرام تعاقدات طويلة الأجل مع مصادر التجمعات الخدمية كالمؤسسات والوزارات والهيئات؛

- إستراتيجية قيادة وتوجيه السوق: وهي بغرض تعميق مكان مؤسسة الخدمات في نظر الزبائن بإيجاد المبتكرات ذات الطبيعة الخاصة التي تجذبهم أو تستقطب انتباههم ما يتطلب تكتلا بين مؤسسات الخدمات، وتستخدم هذه الإستراتيجية مجموعة من الأدوات منها:

- التنسيق بين السياسات الترويجية والبيعية وخطط تقديم البرامج؛
- تقسيم السوق بشكل يجعل المؤسسات تتكامل في تغطيته بشكل كبير؛
- لتعميق السيطرة يجب أن تتوفر لدى المؤسسة قدرة مادية وتسويقية مؤثرة، وبانتشار فروعها محليا وعالميا ووجود كفاءات بشرية مؤهلة ومدربة وراغبة في ممارسة النشاط الخدماتي.

### 2.3.2.1.2. الإستراتيجية التسويقية الدفاعية:

تقوم على مبدأ عدم المواجهة مع المؤسسات الكبرى بل العمل على إيجاد مصلحة بينهم وكذا اجتناب نفقات البحوث والدراسات المرتفعة ومن أهم الإستراتيجيات نجد:

- إستراتيجية التبعية السوقية: تقوم على قبول المؤسسة التبعية للمؤسسات الكبرى للحفاظ على نصيبها في السوق دون ممارسة الضغط لزيادة هذا النصيب.
- إستراتيجية التقليد السوقي: تقوم على اعتماد مؤسسات الخدمات انتهاج نهج إحدى المؤسسات الكبرى الناجحة وتقليد برامجها للاستفادة من ذلك.
- إستراتيجية التخفيض في الجودة والنزول بالأسعار: تقوم على تقديم برامج مشابهة لبرامج المؤسسات الكبرى الناجحة، ولكن بأقل جودة وسعر منخفض لجذب عدد مناسب من الزبائن الذين لا تهمهم الجودة ولكن يهتمهم السعر.
- إستراتيجية الدفاع الإيجابي: تقوم على مبدأ الهجوم على اعتبار أن أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم حيث تقوم المؤسسة بدراسات معمقة على الزبون والسوق لإعداد برامج مناسبة لإشباع فائض الطلب الموجود.

### 3.3.2.1.2. إستراتيجية الرشادة التسويقية:

- وهي إستراتيجية ظرفية مرتبطة بالسوق الخدماتي وتأثره بالربحية مما يتطلب من مؤسسة الخدمات ترشيد أوجه الإنفاق لرفع إنتاجيتها وموازنة هيكلها المالي، ونذكر من بين هذه الإستراتيجيات:
- إستراتيجية تحسين الأداء: تقوم على زيادة كفاءة نظام التشغيل والبيع والسعر من أجل زيادة إنتاجية ما تم الاتفاق عليه.
- إستراتيجية تخفيض التكلفة: تقوم على تحليل كافة عناصر تكاليف النشاط التسويقي في مؤسسة الخدمات لمعرفة وجود الإنفاق غير الضروري للاستغناء عنه وإتباع سياسات لتخفيض التكاليف وترشيد الاقتراض من الخارج.
- إستراتيجية تعظيم الربح: والمقصود بها تحقيق أكبر ربح ممكن من خلال السعي لتنفيذ البرامج ذات الربحية المرتفعة لتناسبها مع التكاليف والجهود المبذولة من طرف مؤسسة الخدمات.
- إستراتيجية تنشيط مزيج الخدمات: تقوم على اعتبار أن الطلب دائم ومستقر وإن كان فيه بعض الفتور الناتج عن محدودية معرفة مجال الخدمة المقدمة، ومن ثمة فإن القيام بمجهودات ترويجية مكثفة يمكن أن يقلل من هذا الفتور أو يساعد على جذب زبائن جدد رغم الكساد الذي يمر به السوق.

### 3.1.2. المؤسسة ونظام إنتاج الخدمات

بعد تصفحنا لتعريف الخدمة فيما سبق اتضح لنا بأنها تتحدث عن الخدمة من ناحية كونها أنشطة غير ملموسة موجهة لتلبية حاجيات الزبون ورغباتها، وبالتالي فهي تحدد مفهوم وخصائص الخدمة، إلا أنه

هناك بعض التعاريف التي أخذت بالمدخل النظامي في تعويضها للخدمة وبالتالي فهي تشير بصورة غير مباشرة حول المؤسسة الخدمية ومنه نظام أو مسار إنتاج الخدمة فيها حيث من بين التعاريف نجد:

تعريف كل من بيار وإيريك Pierre eiglier & Eric langeard للخدمة بأنها « نشاط أو مجموعة من الأنشطة الناجمة عن تفاعل شخص أو آلة من المؤسسة والمستهلك قصد إرضاء هذا الأخير» [41] ص 8، كذلك تعريف هورتز horwitz الذي يرى بأن الخدمة هي « محصلة التداخل في العلاقات بين العناصر الأساسية لإنتاج الخدمة والمتمثلة في العميل، أفراد الاتصال والدعم المادي بحيث هذه المحصلة تُكوّن الربح الذي يُمكن من إرضاء العميل» [40] ص 10.

ووفقا لما سبق فإن الخدمة تعتبر كنظام يتكون من أفراد الاتصال، العاملين بالمؤسسة، الدعم المادي والتقني، بالإضافة للعميل المستفيد من الخدمة المقدمة وبالتالي فكون الخدمة تمثل نظام يتم من خلال توفير متطلبات العميل فإن هذا سيؤدي إلى استخدامها وفق مسار عمل يكون مبني على أساس منظم من خلال وضعه في مؤسسة خاصة به والتي يتطلب تحقيق مردوديتها حسب ما أشار إليه كل من بيار وإيريك Pierre eiglier & Eric langeard توفير العناصر التالية [34] ص 37:

- التنظيم الداخلي للمؤسسة الخدمية؛
- أفراد الاتصال والدعم المادي؛
- العميل وعرض الخدمة.

### 1.3.1.2. مفهوم المؤسسة الخدمية وتحدياتها

من خلال الاهتمام الكبير الذي أضحى العالم الاقتصادي يقدمه اليوم للخدمات فقد بادرت نخبة من المهتمين بتطوير وصناعة الخدمات إلى تكوين وإنشاء مؤسسات خدمية يكون الأساس فيها توفير كل ما هو غير ملموس وغير مادي لمختلف الفئات الاجتماعية وهذا بغية خلق قيمة جديدة ومضافة يتمكن المستفيد منها من تلبية كل احتياجاته ومتطلباته وعليه:

### 1.1.3.1.2. مفهوم المؤسسة الخدمية:

المؤسسات الخدمية هي تلك المؤسسات التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا، ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية [34] ص 28.

ومن هذا التعريف يمكن القول بأن المؤسسة الخدمية ما هي إلا الهيكل الذي يتم من خلاله إنتاج وتكوين الخدمة والتي ستوجه للزبون بغية تحقيق حاجياته ورغباته، وبالتالي تمثل المؤسسة المسار الذي يتم من خلاله توفير وإنتاج الخدمة إضافة إلى أنها المكان الذي يتم فيه دراسة وتحليل حاجيات الزبائن ومحاولة تعديلها أو تحسينها وفق ما يراه الزبون ومنه القيام بخلق خدمات ذات ميزة خاصة تتصف بها المؤسسة عن باقي منافسيها.

### 2.1.3.1.2. تحديات المؤسسة الخدمية

بسبب المنافسة المتزايدة، فالمؤسسات الخدمية أصبحت في مواجهة ثلاثة تحديات وهي\*:

- التمييز: حيث أن المؤسسات الخدمية تعاني دائما من صعوبة تمييز عرضها عن المنافسة، فالاتجاه نحو اللاتنظيم في بعض الأسواق كالاتصالات، النقل، البنوك،... قد زاد من تهديدات هذه المنافسة، ولمواجهة السعر التنافسي فعلى المؤسسة الخدمية التميز بصورتها وعرضها، وللتوصل لذلك عليها إضافة تجديلات في الخدمة المقدمة.

- الجودة: من إحدى الاستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات، هو ضمان مستوى من الجودة العالية، فيجب أولا معرفة حاجات ورغبات الزبائن من حيث الجودة (ماذا يريدون؟ متى؟ أين؟ وبأي شكل؟).

- الإنتاجية: بما أن عمل الخدمة مستهلك لليد العاملة، فتكاليفها يمكن أن ترتفع بسرعة، ولتحسين إنتاجية الخدمة يمكن القيام ببعض الإجراءات منها:

- تقوية أو تعزيز تأهيل العاملين في كل المستويات والمراتب بالتوظيف والتكوين الجيد؛
- البحث عن تحسين وجودها دائما؛
- التركيز على التطورات التكنولوجية لاكتشاف موارد جديدة للإنتاجية، فلا يجب الاهتمام برفع الإنتاجية على حساب الجودة.

### 2.3.1.2. المؤسسة الخدمية كنظام - نظام إنتاج الخدمة-

بعدما تم التطرق لمفهوم المؤسسة الخدمية تم الخروج بأنها الهيكل الذي يتم من خلاله إنتاج الخدمة ومن أجل معرفة المسار الذي يمر به إنتاج الخدمة فقد قدم كل من بيار وإيريك & Pierre eiglier

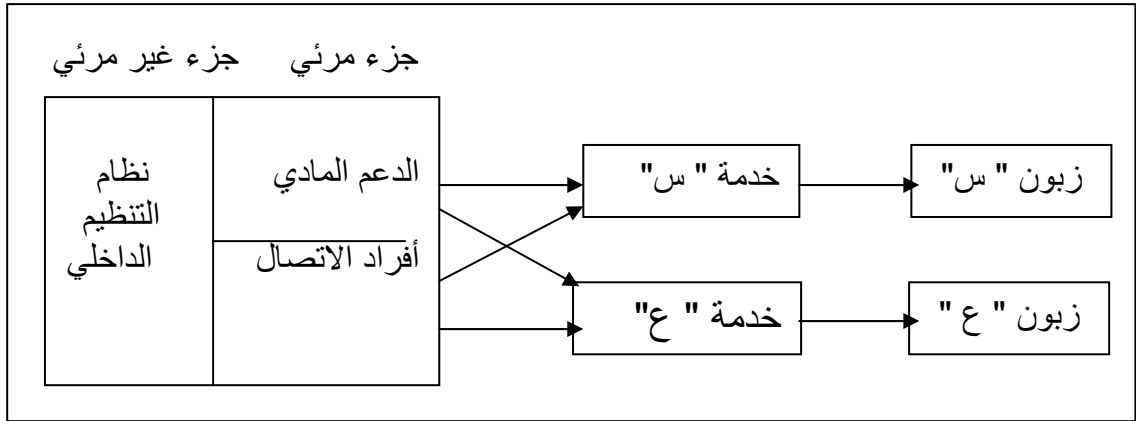
\* سبق وقد تم الإشارة إلى هذه التحديات في المطلب السابق، وللمزيد من المعرفة يرجى مطالعة (ph) Kotler et(B) Dubois Marketing management, op-cit pp450.457.



Eric langeard نموذجاً لنظام إنتاج الخدمة يعتمد على العناصر الخمس التالية [35] ص 26 :

- التنظيم الداخلي؛
- أفراد الاتصال؛
- الدعم المادي؛
- العميل أو الزبون؛
- عرض الخدمة.

والشكل الموالي يوضح نظام أو العناصر الداخلة في تكوين المؤسسة الخدمية:



الشكل رقم 04: عناصر المؤسسة الخدمية [35] ص 26

وفيما يلي عرض لهاته العناصر [35] ص ص 29.27:

- نظام التنظيم الداخلي: نظام التنظيم الداخلي تختص به المؤسسة بحيث يشمل أو يمثل الإستراتيجية، التسويق، المالية، تسيير الأفراد، والوظائف الخاصة بالمؤسسة كالتأمين، وهي تعبر عن قاعدة خفية، فالزبون لا يمكنه رؤيتها ولكنها تمارس تأثيراً مباشراً على نوعية الخدمات لأسباب مختلفة، كما يعتبر نظام التنظيم الداخلي بأنه مصدر للقرارات الخاصة بـ : عرض الخدمات، توظيف وتسيير الموارد البشرية التي لها اتصال بالزبون، الاتصال بين المؤسسة والمستهلكين،...

- أفراد الاتصال: والمقصود بهم موظفو مؤسسة الخدمات والذين لديهم علاقة مباشرة مع الزبائن كالعارضين في وكالة تجارية للنقل الجوي، أو مسؤولي الشبائيك في مؤسسة مالية مثلاً، كما أن أفراد الاتصال يلعبون دوراً مهماً في تقديم الخدمات فهم بمثابة صورة المؤسسة لدى الزبائن ودورهم في العادة يكون تجارياً وتقنياً، كما يتطلب في موظف الاتصال أن يتميز بالكفاءة، الثقة في النفس، المعرفة الجيدة بالمؤسسة وأهدافها، وزبائنها، ومنافسيها.

- الدعم المادي: هو مجموع اللوازم الضرورية التي تدخل في إنتاج الخدمة سواءاً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويستعمل من طرف الأعوان أو الزبائن أو كلاهما معاً، ويمكن تقسيمه إلى:

- العتاد المهم في الخدمة: كالأثاث، الآلات... الخ؛
- المحيط: كل ما يحيط بهذا العتاد من محلات أو عمارات أو المكان الذي يتم فيه إنتاج الخدمة.

- الزبون: وهو عنصر مجهول لدى المؤسسة حيث لا يمكنها السيطرة عليه بسبب صعوبة التنبؤ برود فعله وإنما يمكن توجيهه، كما يعد عنصراً ضرورياً لوجود الخدمة، وبناءاً عليه يجب على المؤسسة الخدمية بناء علاقات قوية بالاعتماد على توفير الجودة في خدماتها لتحقيق الرضا والإشباع لدى زبائنها.

- عرض الخدمة: عرض الخدمة يتكون من اندماج وتفاعل كل من الزبون، الدعم المادي وأفراد الاتصال، وهم في الغالب يمثلون الركيزة العامة أو الدعامة الأساسية للخدمة والتي توجد من أجل إشباع الحاجيات الأساسية للزبون والتي بدورها تؤدي إلى تحقق الربح للمؤسسة.

## 2.2. التميز بالجودة في أداء الخدمات

تتواجد المؤسسة بين مجموعة من المؤسسات والتي تسعى كل منها إلى محاولة كسب حصة من السوق وذلك بالتقرب من زبائنها بغية تحقيق الإشباع لديهم وتلبية كل احتياجاتهم ومتطلباتهم ومن ثمة الوصول إلى الرضا المرجو منهم، ومن هذا المنطلق تقوم كل مؤسسة لديها الرغبة في البقاء والنمو ومنه التفوق على مزاحمها في السوق إلى تبني فلسفة جديدة تركز في المقام الأول على تقديم قيمة مضافة للفئة المستهدفة وهذا بالاعتماد على توفير منتجات تنسم بالجودة والكفاءة العالية وهذا ضمن إستراتيجية تسويقية مناسبة، بالتالي كيف يمكن أن يكون لمنتوج خدمي ومنه لمؤسسة خدمية أن تُكَيِّفَ منتجاتها بجودة تخدم زبائنها وتحقق من خلالها التميز على منافسيها؟.

ومن هذا التساؤل سنحاول التعرف على الجودة ومدى تطبيقها في النشاط الخدمي وهذا بالاستناد للعناصر التالية:

- ماهية جودة الخدمة؛
- تأثير جودة الخدمة على أداء المؤسسة؛
- متطلبات تحقيق التميز في أداء الخدمة.

## 1.2.2. ماهية جودة الخدمة

لجودة الخدمة دور أساسي في تصميم منتج الخدمة وتسويقه لما لها من أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، بحيث ازداد إدراك مؤسسات الخدمات لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة وذلك من أجل تحقيق التميز في أدائها ومنه اكتسابها لميزة تنافسية، والذي يحتم على أصحاب القرارات التسويقية لأي مؤسسة التركيز على الجودة في منتجاتها وذلك للأسباب التالية [33] ص 435:

- أن الجودة تعد وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق.

- أن الجودة تؤثر على حجم الطلب على الخدمة وعلى ذلك الذي يصنع الطلب عليها.

- أن دور التسويق في تطوير جودة الخدمة يعد دورا مهما، فحاجات وتوقعات العملاء تعد عوامل مهمة في تقديم جودة الخدمة والحكم عليها.

### 1.1.2.2. تعريف جودة الخدمة وتحديدها

لا يتوقف نجاح المؤسسات بمجرد توفر البنية الأساسية للنشاط الذي تؤديه، بل أصبح الأمر بخلاف ذلك حيث يعتمد النجاح في المقام الأول على الإدارة الرشيدة التي تدرك أهمية الجودة في بناء صرحها حيث تُعبر الجودة على أنها « توفر خصائص وصفات في المنتج (سلعة، خدمة، فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل المعلنة والغير معلنة، بحيث يأتي ذلك بترجمة هذه الاحتياجات والتوقعات إلى تصميم جيد للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم » [42] ص 15.

### 1.1.1.2.2. تعريف جودة الخدمة

تعد الجودة من الأساليب المؤدية إلى تحقيق التميز للمؤسسة على منافسيها ومن هذا المنطلق يمكن تعريف جودة الخدمة بأنها « جودة الخدمة تعتبر مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات الزبائن، وأن الجودة التي يدركها الزبون للخدمة هي الفرق بين توقعات الزبون لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل » [43] ص ص 257.258، كما عرفت جودة الخدمة بأنها « المقارنة بين توقعات الزبون قبل استخدامه للخدمة ورأيه فيها من ناحية الجودة المتوفرة فيها عند انتهاء عملية استخدامها » [44] ص 45.

ومن هذين التعريفين يمكن القول بأن جودة الخدمة تمثل التصور الذي يربط نظرة المستفيد من الخدمة قبل وبعد استخدامه لها والذي سينجم عنه إما الرضا أو عدم الرضا، وبالتالي تعتبر جودة الخدمة

بمثابة وسيلة أو أداة قياس لما تم تحقيقه من نتائج على مستوى الخدمات المعروضة للزبون ومدى تقبله أو رفضه لها وعلى العموم يمكن استنتاج النقاط التالية:

- أن جودة الخدمة تعتبر معياراً لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي وتوقعات الزبائن لها.
- أن الزبون هو الطرف الأساسي في تقييم مستوى الخدمة.
- أن جودة الخدمة هي نتاج المقارنة بين: توقعات الزبون للخدمة و إدراكه لمستويات الأداء.
- أن جودة الخدمة هي حصيلة مراقبة أداء المؤسسة لخدماتها مع رد فعل الزبون لها بعد استخدامها.
- أن جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء

### 2.1.1.2.2. آليات تحديد جودة الخدمة

يمكن أخذ عدة عوامل تؤثر في تحديد إدراك عامل الجودة بالنسبة للخدمات منها [45] ص 69:

- القدرة على الجذب ويعني ما إذا كانت الخدمة جذابة؛
- المعقولية في إمكانية الوثوق بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- درجة معرفة مقدم الخدمة باحتياجات المستفيد لها ودرابته لرغباته ؛
- تأمين الحصول على المنتج واعتباره أمر مؤكد؛
- إعداد وتأهيل الأشخاص العاملين في مجال الخدمات إعداداً جيداً بحيث تكون لهم القدرة على المنافسة؛
- إتباع السلوك الجيد واستخدام الأساليب المناسبة بحيث تكسب ود المستفيدين بتحقيق رغباتهم؛
- قدرة المؤسسات الخدمية على الاتصال والإقناع والتوضيح الجيد لمميزات الخدمة المقدمة؛
- الاستعداد لتقديم الخدمة بتهيئة العاملين وجعلهم على الاستعداد لتقديم الخدمة للمستفيدين.

ومنه ومن أجل الحصول على منتج خدمي وبدرجة عالية من الجودة ينبغي التركيز على مجموعة من الأبعاد المذكورة مجتمعة في صورتها الشاملة، فالمظاهر والمعرفة الدقيقة لاحتياجات المستفيدين والقدرة على تقديم الخدمات المفيدة هي محصلة نشاطات تسويقية داخلية، ومن الضروري في هذا المجال التأكيد على أن عنصر الثقة والمخاطرة هما عنصران متلازمان عند تقديم الخدمة.

### 2.1.2.2. معايير تقييم وقياس جودة الخدمة

يرى كل من بيتر وزايتنل Bither & Zeithmal أن المعايير التي يعتمد عليها في تقديم جودة

الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة بنفسه من الخدمة، بحيث قدّمًا 09 معايير قد يلجأ إليها المستفيد للحكم على جودة الخدمة المقدمة وهي:

- الاعتمادية: تشير إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز، تماما مثلما تم وعده بذلك وأن يعتمد على المزود الخدمة في هذا بذاته، فمثلا قد يسأل المستفيد: هل لي بأن أطمئن بأن سيارتي ستكون بأيدي ميكانيكي ماهر، وأن تتم صيانتها في الوقت المحدد؟... وغيرها [28] ص 209.

- مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان: وهذه تتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية ومعرفة وجهة نظر العملاء المستفيدين والمستهدفين [33] ص 444:

- هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده العميل؟؛
- هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يريده العميل؟؛
- هل سيحصل العميل على الخدمة متى طلبها؟؛
- كم من الوقت يحتاج العميل لانتظار الحصول عليها؟؛
- هل من السهل الوصول إلى مكان تلقي الخدمة؟.

- الاستجابة، التوكيد والأمان: الاستجابة وهي العاملين وقدرتهم واستعدادهم على تقديم الخدمة المناسبة للمستفيدين والاستجابة لطلباتهم بشكل سريع، أما التوكيد فيعود إلى المعرفة وحسن الضيافة المقدمة من قبل العاملين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين المتفقين بالخدمة، في حين الأمان هو معرفة هل أن الخدمة خالية من الخطورة والمخاطرة والشك؟ [28] ص 210.

- الأشياء الملموسة، ودرجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل: تشير الأشياء الملموسة إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية والمعدات ومظهر الأفراد المتعاملين مع مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم، في حين يشير معيار تفهم الخدمة لحاجات العميل إلى مدى قدرة مقدمي الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات العمال وتزويدهم بالرعاية والعناية ومثال ذلك: كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة حتى يتعرف على حاجات العميل ويدركها؟ وما مدى تفهمه لمشاعر العميل وتعاطفه مع مشكلته؟ [33] ص 544.

- الجدارة والاتصال: تعتمد الجدارة على معرفة المستوى الذي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والإستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، في حين يشير الاتصال إلى هل يمكن أن يكون مزود الخدمة قادر على شرح وتوضيح طبيعة الخدمة المقدمة، والدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة؟ وبالتحديد، وهل يتم إبلاغ المستفيد من الخدمة بالأعطال أو العراقيل التي قد تحصل في نظام تقديم الخدمة؟ [28] ص 211.

### 3.1.2.2. قياس جودة الخدمة

يعد قياس جودة الخدمة نقطة البداية لمسيرة هدفها هو تحقيق الرضا للزبون وهي تمثل الدراسة التي تسمح للمؤسسة من التقرب من المستهلكين بغرض معرفة جودة خدماتها بالإضافة إلى محاولة الحصول على إجابة للأسئلة التالية:

- ما هو المظهر أو الجانب المهم لدى الزبون؟؛
- ما هي المظاهر التي تحتاج إلى تحسين فوري بالنسبة للخدمات المقدمة؟؛
- كيف يمكن التأثير على حاجيات الزبون لتحقيق الجودة في الخدمات؟؛
- ما هو تأثير المنافسة في تحديد مردودية الخدمة؟؛
- كيف يؤثر الموظفون على إرضاء الزبون؟.

ومن خلال تحديد المعلومات الناتجة عن الأسئلة السابقة تتمكن المؤسسة الخدمية من توجيه نشاطاتها المستقبلية وعلى هذا الأساس يتم قياس جودة الخدمات بالاعتماد على طريقتين وهما:

- القياس الخارجي: وهو يهتم بدراسة المستهلك ومدى تمكين المؤسسة من إرضاء رغباته؛
- القياس الداخلي: ويهتم بمعالجة وقياس نظام إنتاج الخدمة ومدى إمكانية تحقيقها لرضا الزبون.

### 1.3.1.2.2. القياس الخارجي:

وهنا مؤسسة الخدمات تستخدم 5 طرق متكاملة من أجل قياس جودة الخدمات المقدمة لزيائنها والمتمثلة في [35] ص ص 56.53:

- طريقة العرض الحرج: وتسمح هذه الطريقة بمعرفة الدراسة النوعية لمزايا وصعوبات تشكيل المؤسسة المتعلقة بها عن طريق الاتصال بالزبائن، والمعلومات المتحصل عليها لا يمكن الاستفادة منها في توظيف وتكوين العمال.

- طريقة تسيير الشكاوي: وتتمثل في عملية تسجيل شكاوي الزبائن وتسييرها وبالتالي السماح للمؤسسة بتحديد كل الصعوبات الملاحظة ومحاولة تعديلها.
- طريقة الزبون الخفي: يعتبر هذا الزبون عامل من عمال المؤسسة يقوم بمراقبة مختلف مطالبها، وكذا ملاحظة الظروف الحقيقية التي تم فيها استقبال الزبون وتقديم الخدمة لهم، وبالتالي لهذه الطريقة ميزة أساسية تكمن في إعطاء فرصة للكشف عن سلوك العمال.
- طريقة بطاقة التعليق: هذه البطاقة عبارة عن استمارة توضع تحت تصرف الزبون في أي مكان سهل المثال، كما تساعد هذه البطاقة في معرفة الاحتياجات والاقتراحات التي تمثل رضا أو عدم رضا الزبون وهذا عن طريق المعلومات المتحصل عليها من البطاقة.
- طريقة تحقيق الرضا: وتسمح هذه الطريقة بتحقيق:
  - التوضع مقارنة بالمنافسة على أداء الجودة؛
  - توضيح الصعوبات المقدمة من طرف الزبائن والتي لم يتم حلها بعد؛
  - تشخيص الأسباب الداخلية المسؤولة عن عدم الرضا للزبون؛
  - تنفيذ البرامج الفعالة لتحسين الجودة؛

### 2.3.1.2.2. القياس الداخلي:

- يسمح هذا القياس بالأخذ بعين الاعتبار محيط العمل ورغبات العمال، بحيث هناك عدة أنواع للقياس الداخلي بالتركيز على الجو الملائم للعمل والتمثلة في [44] ص 54:
- معرفة درجة رضا المدراء عن طريق بعض الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة؛
  - التحقق من خلال وجهات نظر العمال؛
  - التحقق بهدف اتخاذ القرار من خلال العمال، أو من خلال الدراسة المتعلقة بفرص الترقيات، وهذا القياس يحدد جو العمل المناسب؛
  - تحقيق الرضا الداخلي المتعلق بالمراقبة، في حالة وجود مصالح مختلفة، حيث أن مختلف الموظفين والمستخدمين
  - يوظفون جماعات لصيانة العلاقة بين الزبائن.

### 2.2.2. تأثير جودة الخدمة على أداء المؤسسة

تعتبر كل من الجودة والتميز من المفاتيح الأساسية لخلق رؤية واضحة ومميزة للمؤسسة الخدمية مقارنة بمنافسيها حيث يتصف تحقيق المؤسسة للجودة في تقديم الخدمة بموجب المواصفات والمعايير التي تحتويها الخدمة، أما التميز في هذه الخدمات فيخاطب رضا الزبون من خلال التفاعل معهم وجها

لوجه، وبالتطلع على الطرق والوسائل التي تجعل الزبون يشعر بالخصوصية في حصوله على الخدمة فان هذا سيتم من خلال تحقيق ما يلي [29] ص 283:

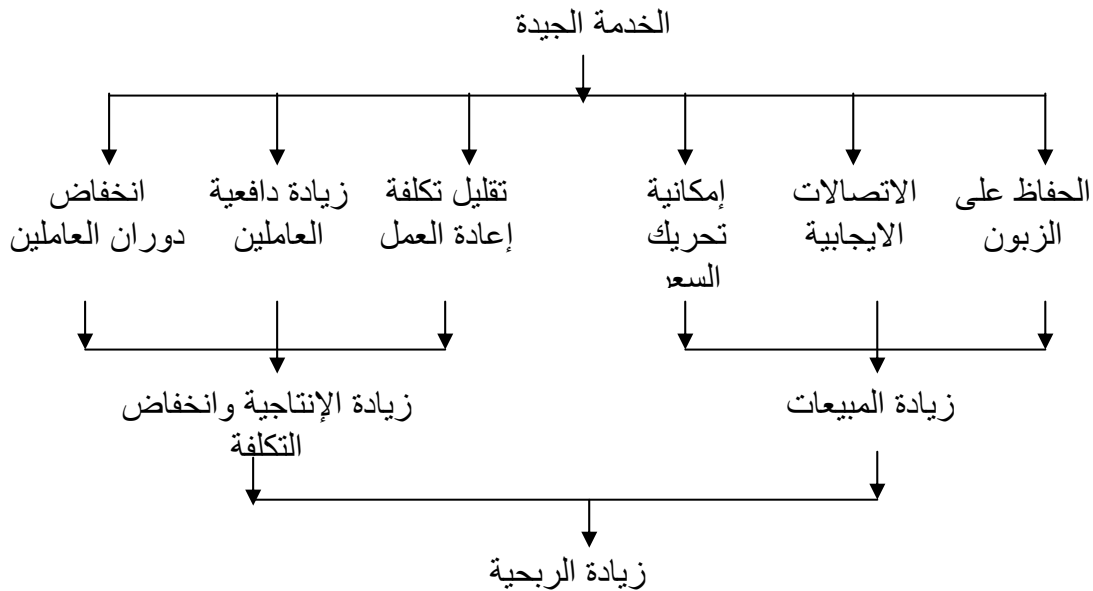
- الإثارة المستمرة والتصرفات الطيبة أثناء تقديم الخدمة التي لا يقلدها المنافسون والاهتمام بالتفاصيل المرافقة للخدمة؛

- تعديل مستوى الخدمة بالاستفادة من المؤشرات المستقاة من ردود فعل الزبون.

وبناء عليه فإنه كما تُحَقِّق الخدمة ذات الجودة والتميز العالي نتائج على مستوى رضا الزبون فإن ذلك الأمر لا يقتضى بعدم تأثيرها على المؤسسة في حد ذاتها، بحيث يساعد أداء الخدمة في كل الأحوال إلى تمكين المؤسسة من زيادة فعاليتها التسويقية وتحقيق الكفاءة في التشغيل والذي يساهم في تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الربحية لها، كما أنه قد يحدث العكس ومنه يمكن النظر إلى تأثير الجودة على المؤسسة من هاتين الزاويتين كما يلي:

### 1.2.2.2. التأثير الإيجابي لجودة الخدمة

يعتمد هذا التأثير على النتائج والانعكاسات التي تتركها الخدمة الجيدة للزبون والذي بدوره سيساهم كما أشرنا سابقا في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة بالإضافة إلى تحقيق الربحية ومن خلال الشكل الموالي نوضح هذا التأثير على النحو التالي:



شكل رقم 05: انعكاسات الخدمة الجيدة على أداء المؤسسة [46] ص 34

وبنتبع الشكل السابق يمكن الخروج بنتائج هامة حول انعكاس الخدمة الجيدة على أداء المؤسسة حيث

يؤدي هذا إلى تحقيق ما يلي [46] ص ص 37.34:



- الخدمة الجيدة تنمي ولاء الزبون: بحيث هناك علاقة واضحة بين مستوى الخدمة وولاء الزبون، فكلما ارتفع مستوى أداء الخدمة المقدمة للزبون، كلما زاد رضائه عن المؤسسة، ومن ثم استمر تعامله معها، بل زاد نطاق التعامل، ومن ثم تزداد الربحية الناتجة عن استمرار تعامله معها، إضافة إلى أن الزبون الدائم أقل تكلفة عن غيره، وأكثر ربحية، وبالتالي من الممكن أن يؤثر في جلب زبائن جدد للمؤسسة.

- الخدمة الجيدة تجذب زبائن جدد: تساعد الخدمة الجيدة في ذات الوقت إلى تناقل الاتصالات الإيجابية بين الزبائن، ومن ثم تحسين سمعة المؤسسة، مما يؤدي إلى جذب زبائن جدد، وهذا كما تشير إليه نتائج الدراسات على أن الزبون الراضي يستطيع أن يجذب خمس زبائن آخرين للتعامل مع المؤسسة، ودون أن تكون هناك جهوداً ترويجية لهذه المؤسسة.

- الخدمة الجيدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف: ويتم ذلك عن طريق:

- تجنب تكرار تكلفة العمل؛
- انخفاض ميزانية الإعلان والترويج نتيجة الاتصالات الشخصية الإيجابية؛
- انخفاض المصاريف الإدارية نتيجة لاستغلال الطاقة؛
- انخفاض تكلفة جذب زبائن آخرين.

- الخدمة الجيدة تساعد على وجود المزيد من الحرية في تسعير المنتجات: لا شك أن الزبائن يقدرّون المؤسسات التي تقدم لهم خدمات متميزة أو تضيف قيمة لمعاملاتهم معها، ويعني ذلك أنهم على استعداد للتضحية ببعض الشيء مقابل استمرار حصولهم على المستويات الراقية من الخدمة، ولعله من الدروس المستفادة من الحروب السعرية بين المؤسسات هو أن أكثر الزبائن لا يمتلكون حساسية كبيرة للفروق السعرية طالما أنها تعكس فروقا في القيمة، وهو ما يعني وجود حرية أكبر في عمليات التسعير طالما ظلت العلاقة بين القيمة والسعر في حالة تعادل.

- الخدمة الجيدة تساهم في الحفاظ على العمالة: من الدروس المستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في خدمة الزبائن هو أن الخدمة الجيدة تساعد في الحفاظ على الموارد البشرية والكفاءات المتميزة في المؤسسة، وتبدو العلاقة بين جودة الخدمة والحفاظ على العاملين واضحة، حيث تساهم الخدمة الجيدة في تحقيق رضا الزبائن، ومن ثم استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، وتوسيع نطاق معاملاتهم معها، وهو

ما يؤدي إلى زيادة أعمال المؤسسة، ومن ثم توافر فرص الترقية والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين، الأمر الذي يؤدي بهم إلى الاستمرار في تقديم الخدمة الجيدة.

- الخدمة الجيدة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي: يعتبر تحسين الأداء المالي ممثلاً في العائد على الاستثمار ناتج عمليات زيادة المبيعات أو حجم النشاط، وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة والتي تعد جميعاً بمثابة الآثار الإيجابية للخدمة الجيدة.

### 2.2.2.2. التأثير السلبي لجودة الخدمة

مثلاً انه للخدمة الجيدة تأثير على أداء المؤسسة وعلى مستقبلها فإنه للخدمة الرديئة انعكاسات سلبية قد تؤدي إلى إعلان المؤسسة لإفلاسها وغلقها لخدماتها وعليه فانه من بين الآثار المترتبة عن سوء الخدمة نجد [46] ص ص 38.37:

- استنزاف وقت العمل: كالقيام بتصحيح الأخطاء، ومحاولات استرضاء الزبون.
- التأثير السلبي على بيع المنتجات/ الخدمات الأخرى: والذي ينتج عنه التردد في توسيع نطاق المعلومات، بالإضافة إلى التجارب السلبية للزبون.
- ارتفاع تكلفة التسويق: وذلك من خلال زيادة الإعلان، والقيام بتخفيض الأسعار.
- ارتفاع معدلات دوران العمل: والذي يعود إلى تدني الحوافز والأجور، سوء معاملة الموظف، والتأثير على معنويات العاملين.
- ضعف القدرة على جذب زبائن جدد: والناتج عن تأثير الاتصالات الشفهية السلبية.
- تهديد المكانة السوقية نتيجة للسمعة السلبية.
- ارتفاع التكلفة مع انخفاض الأرباح.

### 3.2.2. متطلبات تحقيق التميز في الخدمات

إن التميز لن يتحقق إلا بالتركيز على أمر واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل، بل السعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والمحافظة على هذا المستوى بالالتزام بالنظر إلى الأداء كمفهوم متغير الأبعاد وعليه فالمقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون بخدمتهم فقط ولكن أيضاً الجودة التي تؤدي عملهم بمعنى مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يقابلها المنتج ومدى رضا العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة [47] ص 23.

### 1.3.2.2. مفهوم التميز

يستند مفهوم التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظمومي الذي يرى بأن المؤسسة منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثمة تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة وعليه فالتميز هو « القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطة بالمؤسسة » [48] ص 21 ، وعلى هذا الأساس يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية، حيث أنه قد أجريت العديد من الدراسات عن التميز والتي خلصت في مجملها إلى إعزاء التميز في أداء المؤسسات إلى عدد من السمات منها [47] ص 56.232:

- النزعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي، نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة 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 والواضح 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 وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين تتحقق من خلال إرضاء العميل.

### 2.3.2.2. 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 وسعي دؤوب لتحقيق الأفضل من منظور الزبون بحيث تبدأ رحلة التميز في خدمة الزبون من قمة التنظيم أي من الإدارة التي تحدد رسالة وأهداف المؤسسة، هذا وقد أثبتت الدراسات التي قامت بها العديد من المؤسسات الرائدة في هذا المجال مثل جنرال موتورز، مايكروسوفت، تويوتا... الخ، والتي حققت المعادلة الصعبة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء الفعلي لها، بحيث تشير إلى أهمية وجود ست متطلبات أساسية لتحقيق الريادة في خدمة الزبون والتي نعرضها على النحو التالي [46] ص 169.151:

- خلق الرؤية التي تعكس أهمية الزبون: حيث يقصد بالرؤية " المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها"، كما أن الرؤية تستمد أهميتها من تركيزها على مجالات النشاط الحالية والمستقبلية، ونوعية احتياجات الزبائن التي تسعى إلى إشباعها، والمداخل المميزة لتحقيق ذلك، وعلى العموم فإن تحديد الرؤية أو الرسالة يتطلب تعريف طبيعة عمل المؤسسة، تحديد الأسواق أو الشرائح التي تخدمها وكذا المبادئ والقيم التي تلتزم بها المؤسسة تجاه زبائنها.

- وجود ثقافة تنظيمية تدعم خدمة الزبائن: تمتلك كل مؤسسة ثقافتها المميزة، وتعرف الثقافة بأنها " مجموعة القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غاياته الأساسية، وكيفية أداء المهام، ومداخل التصدي للمشكلات، وأساليب اتخاذ القرارات، وماهية الأدوار أو الأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة"، وتتضمن الثقافة القواعد والإجراءات ولغة الاتصال والقيم والعادات والعلاقات وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة، هذا وتوجد العديد من الشعارات التي تعكس ثقافة المؤسسة مثل " الزبون دائما على حق، الزبون هو الملك... الخ، وعليه فإن تحقيق التميز في خدمة الزبائن يتطلب أن تتحول هذه الشعارات إلى واقع عملي، بمعنى أن تصبح قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا ليس فقط للزبائن، بل للعاملين أيضا.

- وجود تعهد والتزام إداري نحو خدمة الزبائن: إن أكبر عائق لتقديم خدمة جيدة أو تطوير مستوى الخدمات الحالية، إنما يتمثل في الإدعاءات بالابتكار والتحسين قولا دون أن يترجم ذلك في شكل إجراءات واقعية يلمسها الزبون ويعبر عن رضاه عنها، ويساعد 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 المصداقية لدى العاملين وإشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة خدمة الزبائن إلى واقع ملموس.
- المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.
- تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وإعمار قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة.

- وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها 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، وبصفة عامة يجب أن تعكس المعايير المطبقة توقعات الزبائن للخدمة، ومن ثم الأساس الذي يستند إليه الموظف في الأداء، أو الذي تحتكم إليه الإدارة في تقييم ذلك الأداء.

هذا وتبرز أهمية وضع معايير للخدمة في ما يلي [46] ص 157:

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

- انتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات: تؤكد نتائج العديد من الدراسات أن المؤسسات الرائدة تمتلك القدرة على الاختيار والتوظيف، حيث تتمكن من الحصول على المرشحين الذين تتفق مؤهلاتهم الفنية والسلوكية مع متطلبات الأداء المتميز للوظيفة.

- العمل الجماعي وسيادة 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، وتستند فكرة العمل الجماعي إلى تأكيد المبادرة والاتصالات المفتوحة وتحمل المسؤولية والثقة بين العاملين عند التصدي للمهام الوظيفية المختلفة أو التعامل مع المشاكل التي تعوق الأداء.

### 3.3.2.2. الميزة التنافسية كمطلب للتميز

تبحث المؤسسات عن مسار يأخذ بالاعتبار الإجابة على سؤال حيوي هو (كيف نتميز عن المنافسين وتحقيق الحصة السوقية المطلوبة؟)، والإجابة هنا تتمثل ببساطة في أن تكون للمؤسسة ميزة تنافسية أو أكثر، ولا يقف الأمر عند هذا الحد، بل يتعداه إلى أن المؤسسة لو حصلت على الميزة التنافسية، تبدأ بالتفكير الجاد في تعزيز تلك الميزة وإدامتها لفترات طويلة، وهذا الأمر ليس بالهين فهو يتطلب تخطيط قائم على أساس علمي دقيق وقدرات وإمكانيات تحقق ذلك.

ومنه تعرف الميزة التنافسية بأنها «أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها»، وضمن هذا الاتجاه للميزة التنافسية يعتقد Doyle بأن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يتم من خلال تقديمها لقيمة أكبر للزبون بحيث تدفعه إلى تكرار عملية الشراء ومن ثمة تزداد حصتها السوقية، وعليه فبمجرد حصول المؤسسة على الميزة التنافسية فإنها ستحقق بذلك مجموعة من المزايا أبرزها هو تحقيق ولاء ورضا الزبون، إضافة إلى الحصول على حصة سوقية أكبر ومنه زيادة في حجم أرباحها [49] ص 163.

### 3.2. المستهلك وتحسين الخدمات

شهدت الفترة الحالية اهتماما ملحوظا بتفهم سيكولوجية المستهلك ومبررات تصرفاته والتنبؤ بها قدر الإمكان والنظر إليه كجماعات يؤثر بعضها ببعض إضافة إلى الاهتمام بالتغيير الذي يحدث في سلوكهم وتحديد أسباب ذلك التغيير.

ولقد أضحى المستهلك حاليا يحتل المرتبة أو المكانة الأولى ويشكل المحور الأساسي للأنشطة التسويقية والتي لا يمكن أن يكتب لها النجاح وتحقيق أهدافها ما لم تكن مسندة في تصميمها وإعدادها على فلسفة تفهم المستهلك وسلوكه عن طريق معرفة حاجيات ورغباته ومحاولة توفيرها في الوقت، المكان والجودة المناسبة.

وإذا كانت من سمات المنتج الخدمي أنه غير مادي فكيف يمكن تفهم حاجيات المستهلك لتوفير منتج يتناسب واهتماماته؟ وكيف يمكن للمستهلك أن يكون له دور في إنتاج مثل هذه الخدمات؟ وكيف يمكن أن يساهم المستهلك في جعل الخدمات منتجات ذات قيمة وميزة بين المنافسين على إنتاجها؟.

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

- المستهلك وسلوك المستهلك؛
- تميز المؤسسة من خلال رضا المستهلك؛
- تحسين الخدمات بالتوجه للمستهلك.

### 1.3.2. المستهلك وسلوك المستهلك

يعد المستهلك حجر الزاوية في التسويق الحديث، ويتوقف نجاح المؤسسات على مدى إشباعها لحاجات ورغبات المستهلكين، ولهذا لا بد على المؤسسة من دراسة ظاهرة اتخاذ قرار شراء المنتج المقترح ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى أن مستهلكا آخر يعدل عن الشراء، وعليه 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، وبناء عليه فإنه على هاته الأخيرة معرفة أصل وماهية المستهلك المتعامل معه.

#### 1.1.3.2 من هو المستهلك

لقد تم استخدام لفظ المستهلك للتمييز بين نوعين أساسيين من المستهلكين والتمثلة في [50] ص ص 16.15:

- الأفراد: حيث يمكن تعريف المستهلك بصفة شخصية من خلال طرق مختلفة وفيما يلي أهمها: « المستهلك الفردي هو الشخص الذي يقوم بشراء السلع والخدمات 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 والخدمات المعروضة للبيع بهدف إشباع الحاجات والرغبات الشخصية أو العائلية ».

وبالنظر إلى هاذين التعريفين، نستطيع القول بأن كل شخص يعتبر مستهلكا بحيث يتمثل الدافع الأساسي له في إشباع حاجات ورغبات شخصية أو عائلية، إلا أن طريقة الاستهلاك يمكن أن تختلف من شخص لآخر.

- المنظمات أو المستهلكون الصناعيون أو التنظيميون: وفي هذه الحالة تكون الوحدة المشتريّة عبارة عن أي منظمة كانت تهدف للربح أو لا تهدف للربح، أو منظمة حكومية، أو منظمة دينية وتعليمية، 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 وعملية الشراء نفسها، ويتمثل الدافع الأساسي للشراء بالنسبة للمنظمات في شراء سلع ومعدات بهدف تشغيلها لإنتاج سلع أو تقديم خدمات أخرى.

#### 2.1.3.2 سلوك المستهلك

من أجل التقرب من المستهلك وتحقيق كل متطلباته ينبغي على المهتمين بذلك القيام بتحديد وتعريف

كل الخصائص والمميزات التي يمكن أن تساعد على معرفة كل سلوكيات المستهلك ومنه توفير كل رغباته وهذا انطلاقاً من :

- السلوك: يثير مفهوم السلوك جدلاً وخلافاً عميقاً بين الباحثين والكتاب وتتمثل نقاط الخلاف والجدل حول ما إذا كان السلوك نشاطاً خارجياً للإنسان، أم أنه يشمل أيضاً الأنشطة الجسمية والأنشطة العقلية والذهنية للإنسان وعموماً يمكن الخروج بتعريف السلوك بأنه « الاستجابة الحركية والفردية، أي أنه الاستجابة الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه »، كما يمكن تعريفه بأنه « 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 وحتى يتحقق له البقاء ولجنسه الاستمرار» [51] ص 56.

ومن هاذين التعريفين يمكن القول بأن السلوك الإنساني يمثل كل استجابة لفظية أو حركية للمؤثرات الداخلية والخارجية التي يواجهها الفرد والتي يسعى من خلاله إلى تحقيق توازنه البيئي.

- تعريف سلوك المستهلك: مما لا شك فيه بأن سلوك المستهلك هو أحد أنواع السلوك الإنساني وبالتالي فإنه يتأثر بمؤثرات متعددة وأن المؤثر الواحد يؤدي إلى أنواع متباينة من السلوك وقد تؤدي المؤثرات المتباينة إلى سلوك واحد وبناءً عليه فإن دراسة سلوك المستهلك هي عملية معقدة وذلك كون أن فهم دوافع المستهلكين ليس بالأمر السهل والبسيط حيث نجد العديد من التعاريف الواردة حول سلوك المستهلك والتي منها نذكر: تعريف أنجل Engel لسلوك المستهلك على أنه « الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة ويتضمن إجراءات اتخاذ قرار الشراء » [51] ص 56.

وتعرف عائشة مصطفى المنيأوي سلوك المستهلك بأنه « تصرفات الأفراد التي تتضمن الشراء، واستخدام السلع والخدمات وتشمل أيضاً القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات »، في حين يرى عنابي بن عيسى بأن سلوك المستهلك يشير إلى « دراسة المستهلكين عندما يقومون بتبادل شيء ذو قيمة بالسلعة أو الخدمة التي تشبع حاجاتهم »، وبمنظور آخر يعرف سلوك المستهلك بأنه « السلوك الذي يقوم به المستهلك عندما يبحث ويشترى ويستعمل ويقيم ويتخلص من السلع والخدمات (بعد استعمالها) والتي يتوقع أنها تشبع حاجاته » [50] ص 12.



وبما أن دراسة سلوك المستهلك تهتم بالأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها المستهلك والمرتبطة مباشرة بإشباع حاجاته ورغباته والتي تحكم بالتالي على عملية الاستهلاك وعليه فمن هذا المنظور يمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه « مجموعة التصرفات التي تصدر عن الأفراد، والمرتبطة بشراء واستعمال السلع الاقتصادية والخدمات، وبما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات » [52] ص 11.

- من خلال سردنا التعاريف السابقة يمكن الخروج بجملة من النقاط حول سلوك المستهلك:
- أن سلوك المستهلك يلقي الضوء على الأنشطة التي يبذلها الفرد بهدف الحصول على/ واستخدام السلع والخدمات التي تشبع حاجاته.
  - كذلك فإن جوهر دراسة سلوك المستهلك هو الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بـ: ماذا يشتري المستهلك؟ ولماذا يشتري؟ وكيف يشتري؟ ومتى يشتري؟ ومن أين يشتري؟ ومدى تكرار الشراء؟.
  - إن فهم سلوك المستهلك يتطلب التعرف على ما يحدث ما قبل الشراء وأثناء الشراء حيث أنه قد يتوقف اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة على مستوى الإشباع الذي يحققه عند استعماله لها.
  - تتعلق دراسة المستهلك بالتعرف على كيفية قيامه باتخاذ العديد من القرارات التي تتفاوت في أهميتها وفي درجة المخاطرة التي تتضمنها.

### 3.1.3.2. المفاتيح السبعة لفهم سلوك المستهلك

يمكن أن نفهم سلوك المستهلك عن طريق دراسة المفاهيم المرتبطة بهذا السلوك، حيث نجد أن wilke قد اقترح أسلوباً لذلك سمي بالمفاتيح السبعة في فهم سلوك المستهلك وفيما يلي وصف لهذه المفاتيح [53] ص ص 9.4:

- سلوك المستهلك هو سلوك دوافع وحوافز: حيث يقصد بالدوافع تلك القوى المحركة الداخلية والتي تدفع المستهلك إلى انتهاج سلوك معين، في حين الحوافز هي العوامل الخارجية والمتمثلة في المكافآت التي يتوقعها المستهلك نتيجة القيام بعمل ما.

- سلوك المستهلك يحتوي على مجموعة من الأنشطة: يتضمن سلوك المستهلك مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها المستهلك في كل مرحلة لعملية اتخاذ القرار الشرائي أو الاستهلاكي وتتمثل هذه الأنشطة في البحث عن السلع والخدمات التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته.

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



شكل رقم 06: خطوات اتخاذ القرار لدى المستهلك [52] ص 17

- سلوك المستهلك يختلف حسب الوقت والتركيبية: يختلف سلوك المستهلك حسب الوقت والتركيبية، حيث يقصد بالوقت هو معرفة متى يتم الشراء؟ وما هي مدة الشراء؟، أما التركيبية فيقصد بها المراحل التي يتبعها المستهلك للقيام بعملية الشراء.

- سلوك المستهلك يحتوي على أدوار مختلفة: بحيث نجد كل عضو من أعضاء العائلة يقوم بعدة أدوار أثناء عملية اتخاذ القرار ومن الأدوار نجد: دور متخذ القرار، الرقيب على المعلومات، المؤثر في قرارات المشتري، معد السلعة، مستخدم السلعة، القائم بالصيانة، القائم بالتخلص من السلعة.

- سلوك المستهلك يتأثر بعوامل خارجية: يتأثر سلوك المستهلك الشرائي والاستهلاكي بعدة عوامل بيئية خارجية حيث من بين هذه العوامل نذكر: الثقافة، الثقافات الجزئية، الطبقات الاجتماعية، الجماعات المرجعية، العائلة، الظروف أو العوامل الموقفية المحيطة بعملية الشراء والاستهلاك...

- سلوك المستهلك يتأثر بعوامل شخصية أو نفسية: يتأثر السلوك الشرائي والاستهلاكي للفرد بمحددات ذاتية ترجع إلى المستهلك نفسه كالدوافع والإدراك والتعلم والشخصية والاتجاهات...

### 2.3.2. تميز المؤسسة من خلال رضا المستهلك

تزود دراسات سلوك المستهلك المسيرين في المؤسسات المعاصرة بالعديد من المضامين الإستراتيجية التي يجب أن يتم البناء عليها للاستفادة منها عند بناء الإستراتيجيات العامة لمؤسساتهم، ومهما كان التوجه الاستراتيجي فيجب أن يعمل على تحقيق الرضا ونقل القيمة والقناعة إلى المستهلك.

### 1.2.3.2. الرضا والتميز بالمستهلك

لكي تتمكن مؤسسات الخدمات من تلبية كل احتياجات ورغبات المستهلك ومن ثمة محاولة تحقيق الرضا له، والذي سيؤدي بها إلى كسب ميزة أساسية لمنتجاتها وهذا بتميزها في نوع وعدد مستهلكيها، ولأجل تحقيقها لكل ما سبق الإشارة إليه يتعين عليها الاهتمام بـ:

### 1.1.2.3.2. رضا المستهلك:

منذ زمن بعيد قال داركر وليفيت "رضا العميل هو هدف مؤسسات الأعمال"، حيث تتوقف مسألة رضا العميل/المستهلك على أداء العرض بالنسبة لتوقعاته فحسب كوتلر فإن القناعة أو الرضا هو شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات المستهلك له، بحيث أن عملية المقارنة تحدد أن المستهلك يكون راضيا إذا تطابق الأداء مع توقعاته ويكون غير راضي إذا كان الأداء أقل من ذلك، كما يكون راضي بدرجة جيدة إذا كان الأداء يفوق التوقعات بصورة كبيرة جدا.

وتهدف العديد من المؤسسات إلى تحقيق الرضا العالي وذلك لأن المستهلك الذي يكون راضيا أو راضيا بالتقريب يكون من السهل عليه التحول إلى عروض أخرى، أما المستهلك ذو الرضا العالي يكون أقل استعداداً للتحول وبالتالي تكون نتيجته الولاء الكلي للمؤسسة، بحيث يرتبط الولاء بالنسبة للمستهلك بأربع أنواع رئيسية وهي [54] ص 414:

- ولاء عن يقين: ومفاده أن المستهلك جرّب وبطريقة مكثفة عدّة علامات وأصبح وقياً للعلامة التي تحقق له أقصى إشباع؛

- ولاء برضا كسلان: المستهلك جرّب عدّة علامات، وأصبح وقياً للعلامة التي تحقق له الرضا، وهو غير مقتنع بأنه بإمكان علامات أخرى أن تحقق له رضا أكبر؛

- ولاء بتخوف من الخطر: الخطر يجعل الفرد يبقى وفيها للعلامة التي تحقق له الرضا؛
- ولاء جامد: الاختيار محدد بالتعود والمستهلك لا يتساءل فيما إذا كان بإمكان علامات أخرى أن تحقق له رضا أعلى.

ومن خلال هذا الاقتراح فإن ولاء المستهلك لا يوحى بالثقة، إذ يتوجب على مسيري المؤسسات التعرف على كل أنواع الولاء ومتابعة تحركات المستهلكين فيما إذا كانت في اتجاه المؤسسة أم في اتجاه المنافسين ولماذا؟، كما يمكن أيضاً تقبل فكرة تعدد الولاء لدى المستهلك تبعاً لعدد الحاجيات لديه، وتختلف العلاقة بين الولاء والرضا تبعاً لنوع الولاء فلا يمكن اعتبار رضا مستهلك ذو ولاء جامد متساو مع رضا مستهلك ذو ولاء متخوف أو ولاء عن يقين، وعليه فإن توقعات المستهلكين تكون متأثرة بخبرتهم الشرائية السابقة، كالأصدقاء، نصائح المؤسسات ومعلومات المنافسين والمسوقين وعودهم، إذ تعتبر المؤسسات في الوقت الحالي مسؤولة بصفة كبيرة عن تكوين كل ما ينتظره المستهلك من خدمات وتحفيزات وعروض تجلبه وتبقيه على ولاء تام له [54] ص 414.

### 2.1.2.3.2. التميز برضا المستهلك

يعتبر السبب الرئيسي لتواجد المؤسسات هو خدمة المستهلك، وعليه فقد أصبح التوجه للمستهلك فلسفة المؤسسات الناجحة في عصرنا الحديث، وفي الآونة الأخيرة وسَّعت المؤسسات الحديثة هذا المفهوم ليشتمل نوعين من المستهلكين وهما المستهلك الداخلي، والمستهلك الخارجي\*، وذلك لأن تحقيق درجة عالية من الرضا للمستهلك الداخلي يضمن وإلى حد كبير تحقيق الرضا للمستهلك الخارجي للمؤسسة.

وبالتالي فالمستهلك هو الأصل الوحيد الذي تملكه المؤسسة، بحيث أن شعوره بالرضا والإشباع والولاء هو الذي يجعل من المؤسسات تستمر في السوق ولا تتعرض للإفلاس، كذلك فإن المستهلك الذي يشعر بالرضا تجاه منتجات وخدمات المؤسسة سوف يكون على استعداد للعودة إليها مرة أخرى ودفع الأموال نظير الحصول على نفس المنتج أو الخدمة مرة أخرى، ومن هذا الأساس فإن العمل على خدمة المستهلك والحفاظ عليه يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في الأجل الطويل [55] ص 59.

### 2.2.3.2. آليات الاحتفاظ بالمستهلك

لم تعد المعركة تدور حول حصة السوق، بل في كيفية جلب المستهلك والاحتفاظ به لاسيما مع وجود

\* - ينبغي الإشارة هنا إلى أن العديد من الكتاب والباحثين يركزون على مصطلح العميل، والذي يمثل صورة شاملة لكل من تحتك بهم المؤسسات أثناء قيامها بنشاطاتها سواء الإنتاجية أو التسويقية وحتى الإدارية، والذي يندرج ضمنهم إطارات وعمال المؤسسة في حد ذاتها، إلا أننا في هذا المقام نستخدم لفظ المستهلك للدلالة على كل من الزبون الخارجي للمؤسسة (المشتري) وموظفيها على حد سواء.

المنافسة الشرسة بين المؤسسات والتي تسعى كل منها إلى الظفر بحصة الأسد من حيث عدد المتعاملين معها وعلى هذا الأساس فمن أجل الحصول على زبون (مستهلك) والحفاظ عليه هناك مجموعة من السبل أو الإجراءات التي ينبغي على المؤسسة الاعتماد عليها والتي منها نذكر [56] ص ص 225.232:

- إغراء المعلومات التي تنسي هموم الواقع: حيث اعتمدت الكثير من المؤسسات على ما بحوزتها من قواعد بيانات ومعلومات متعلقة بالزبائن لتكون بمثابة الحل السحري لها في حالة الاحتفاظ بالمستهلك والتي تجعلها قادرة على التنبؤ بسلوكهم ، إضافة إلى السيطرة عليهم في بعض الأحيان.

- اجتذاب المستهلك المناسب: قد تكون عملية الاحتفاظ بالمستهلك أكثر تعقيدا مما تدركه معظم المؤسسات التي تسوق منتجاتها، لكن ذلك لا يعني وجوب التخلي عن الهدف.

- معرفة ما الذي يريده أفضل زبائنك (مستهلكيك): حيث تتمثل الخطوة الأولى لزيادة حصتك من مشتريات أفضل زبائنك في اكتشاف السبب الذي يدعوهم إلى البقاء كأفضل زبائن لك حتى الآن، حيث أنهم قد يعتقدون أنك تقدم لهم أفضل قيمة ويؤمنون أن منتجاتك وخدماتك موثوق بها بالإضافة إلى المكافئة على الولاء لها أو العقاب في حالة التخلي، ومنه يمكن التعبير عن آلية الحفاظ بالمستهلك كما يلي:

الاحتفاظ بالمستهلك = قيمة متوقعة + ثقة + تكلفة مرتفعة لتبديل الولاء

- التركيز على القيمة: حيث نجد أن بعض الزبائن يعطون قيمة للأسعار الرخيصة كل يوم، والبعض يفضلون الابتكار المستمر، وفي كلتا الحالتين أنت بحاجة لإدخال النوعيات التي تثمن قيمتها كل من المستهلكين في كل نقطة اتصال معهم، وعلى هذا الأساس فمن أجل التركيز على ما يُقدَّر المستهلك قيمته فعلا يجب إتباع الإرشادات التالية:

- لا تفرض أن كافة مستهلكيك يكتشفون منتجاتك ويجربونها بالطريقة نفسها، وبالتالي عليك تركيز اهتمامك على تعزيز النوعية التي يقيمها أفضل مستهلكيك؛

- لا تفكر ضمن أطر ضيقة ووظيفية، بل حاول اكتشاف كيف جرب أفضل مستهلكيك علامتك التجارية بدءاً باللحظة التي علموا بها بالمنتج، ووصولاً إلى شرائه واستعماله وخدمته واستبداله؛

- لا تجعل عزوف بعض المستهلكين عن منتجك يسبب لك القلق، بل حاول إجبار منافسيك على خدمة المستهلكين الذين لا تريدهم أنت.

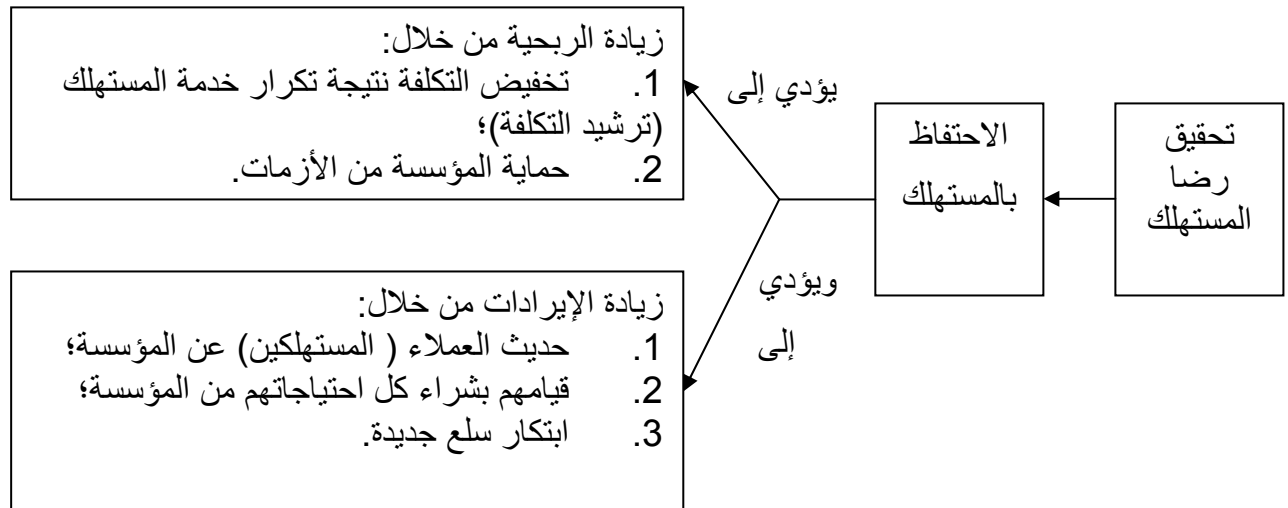
### 3.3.2. تحسين الخدمات بالتوجه للمستهلك

إن زيادة الاهتمام بالأسواق يترتب عنه أن يفكر المسيرون عالميا وأن يتصرفوا محليا وبشكل جيد، حيث أن مفاتيح النجاح هو دراسة الأسواق وخصائص المستهلكين فيها وتكييف منتجاتها مع خصائص المستهلكين ورغباتهم، وعليه فإن عملية تحسين خدمة المستهلك تعتبر أحد المساعي الأساسية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والذي يتم من خلال تقديم منتجات مميزة للمؤسسة تتسم بالجودة العالية مقارنة مع العروض المقدمة من قبل المنافسين لها.

ولكي 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، ومن ناحية أخرى تحقق رضا العاملين الذين يشعرون بالفخر والاحترام لوظائفهم.

#### 1.3.3.2. تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوجه بالمستهلك

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، والتي تحقق لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة، بحيث تستطيع المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد التنافسية\*، وتركز عليها من خلال تقديم السلع والخدمات التي ترضي حاجات الزبون، وعلى ضوء هاته الأبعاد تتحدد أهداف المؤسسة، وعموما يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توجيهها بالمستهلك والذي يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائدها حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 07: التوجه بالمستهلك والميزة التنافسية [57] ص 206

\* - تتمثل الأبعاد التنافسية في 5 مجموعات كل منها يعد بمثابة مصدر للميزة التنافسية والمتمثلة في: الجودة **Quality**، التسليم **Deliver**، المرونة **Flexibility**، الكلفة **Cost**، والإبداع **Innovation**، وللمزيد من التعريف يمكن الاطلاع على هذه الأبعاد في المداخلة التي ألفها الأستاذ سناء عبد الكريم الخناق بعنوان، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08، 09 مارس 2005، ص: 39.

ويمكن توضيح هذا الشكل على النحو التالي [57] ص ص 210.206 :

- ترشيد التكاليف: من أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هو المحافظة على الزبون (المستهلك)، فالاستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة عليه تعتبر أقل تكلفة من نظائرها والخاصة بالحصول على زبون جديد وطبقا للبحوث الميدانية فإن تكلفة المحافظة على الزبون=1/5 من تكلفة الحصول على الزبون الجديد، والتوجه بالمستهلك يمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين لأطول فترة ممكنة ومن ثمة المحافظة عليهم.

- 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 قد بدل الكثير من الوقت والجهد في البحث عن واختيار المؤسسة التي يتعامل معها، وقد يكون غير قادر على تغييرها.

- حماية المؤسسة من الأزمات: وهي النتيجة الثالثة للتوجه بالمستهلك والتي تؤدي إلى زيادة الربحية، حيث أن الحماية تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها، وذلك كون أن المستهلك ذو الولاء المرتفع سيقاوم أي محاولة للتلاعب من قبل المنافسين، وهذا من خلال تقديمه لكل المعلومات عن المنافس للمؤسسة المتعامل بها.

- انتشار الحديث الايجابي: وهي 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 وتعتبر 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 ومستوى الرضا المرتفع سوف يشارك في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة وتقديم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لابتكار هذه السلع والخدمات الجديدة.

### 2.3.3.2. محاور اكتساب ميزة تنافسية تحسن من خدمة المستهلك

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

التالية [54] ص 419:

- الخدمات المساعدة: إن المؤسسات التي تقدم خدمات ذات مستوى عالي ستؤثر ودون شك على منافسيها، لذا ينبغي على هاته المؤسسات تحديد حاجيات المستهلكين بدقة وذلك أثناء تصميمها لمنتجاتها، فالإستراتيجية المثالية لأي مؤسسة هي جعل سلع منافسيها وخدماتهم تبدو عاجزة عن مجاراتها، وبالتالي من الأفضل على المؤسسة محاولة السيطرة على السوق من خلال تقديم و عرض الخدمات ذات الجودة الممتازة وذلك بـ:

- تصميم خدمات ذات تأثير أكبر؛

- إيجاد نجوم خدمة؛

- تقديم خدمات تكميلية جديدة وغير معمول بها لدى منافسيها؛

- جعل حصول الزبائن على الخدمة أكثر سهولة.

- الجودة الكلية: إن مستوى الجودة مرتبط بالحاجات والطموحات وبطلب جزء تسويقي معين، لذا فالمؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق الجودة الكلية بغية تحقيق أو اكتساب ميزة لا تقهر، ولأجل ذلك يتعين عليها مراعاة ما يلي:

- يجب أن يتم فهم وإدراك الجودة من قبل المستهلكين، كما يجب أن تبدأ أعمال الجودة مع حاجات المستهلك وأن تنتهي مع فهم مدرك له؛

- يجب أن تكون الجودة منعكسة وواضحة في كل نشاطات المؤسسة وليس فقط في منتجاتها؛

- أن الجودة الكاملة تتطلب الالتزام من الموظفين ويمكن تحويلها أو توصيلها فقط في المؤسسات التي يكون موظفوها ملتزمين بالجودة ومحفيين ومدربين لنقل الجودة؛

- التكاليف والأسعار: هناك عدة دوافع أو حواجز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي، توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.

- خدمة الزبون عبر الانترنت: من المهم إيجاد سبل جديدة لتحقيق خدمة أفضل للمستهلكين، ويعتبر الانترنت من أحدث الطرق المستعملة لتحقيق هذا الهدف، حيث أن الانترنت يسمح باتصال سهل وسريع بين المستهلك والمؤسسة، ومن هذا المنطلق أضحت خدمة الانترنت أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية وذلك كونها تمكن المستهلك من الإفصاح وبكل حرية عن حاجياته ورغباته الخصوصية .



وخلصه لكل هذا فقد ارتأينا القيام بدراسة تسويقية في الميدان الخدماتي حيث أنه بعد دراسة هذا الفصل فقد تم التوصل إلى أنه من أجل تحقيق أي مؤسسة خدمية النجاح في ميدانها التجاري ينبغي عليها القيام بوضع إستراتيجية تسويقية والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الريادة والسيطرة على مستوى القطاع السوقي التي تعمل فيه، ولهذا الأساس فتعتبر الانطلاقة الأساسية لرصد وفهم كل الخطوات التي تسعى من خلالها تلك المؤسسات إلى بناء وإنتاج خدمات ترقى بالمستوى والنهج المطلوب من طرفهم في معرفة وفهم الخدمات التسويقية وما هي السبل التي تتمكن من خلالها المؤسسة من التحسين منها وهذا بغية تحقيق التميز والقضاء الكلي على منافسيها.

ومن تصفحنا لخطوات ما جاء به هذا الفصل يمكن الخروج بالنقاط التالية:

- أن الخدمة هي شيء معنوي غير ملموس موجهة لإشباع رغبة معينة، يلعب فيها الزبون (المستهلك) الدور الأساسي في إنتاجها؛
- أن الأساس الذي تعتمد عليه أي مؤسسة خدمية هو محاولة تحقيقها لمعادلة ثلاثية الأبعاد يدور محتواها في كل من التمييز وذلك كونها تعاني دائما من صعوبة تمييز عرضها عن المنافسة، فعلى المؤسسة الخدمية التميز بصورتها وعرضها، وللتوصل لذلك عليها إضافة تجديدات في الخدمة المقدمة، الجودة وهي إحدى الاستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات، فضمان مستوى من الجودة العالية، يتم أولا بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن من حيث الجودة (ماذا يريدون؟ متى؟ أين؟ وبأي شكل؟)، وأخيرا الإنتاجية وذلك باعتبار أن عمل الخدمة مستهلك لليد العاملة، فتكاليفها يمكن أن ترتفع بسرعة، ولتحسين إنتاجية الخدمة يمكن القيام ببعض الإجراءات منها كتنقية أو تعزيز تأهيل العاملين في كل المستويات والمراتب بالتوظيف والتكوين الجيد، البحث عن تحسين وجودها دائما، والتركيز على التطورات التكنولوجية لاكتشاف موارد جديدة للإنتاجية، فلا يجب الاهتمام برفع الإنتاجية على حساب الجودة؛
- أن أهم التوجهات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في التحسين من خدماتها وتحقيق التميز في أدائها تتجسد من خلال ثلاث محاور أساسية وهي: توفير الخدمة الجديدة، التميز بالجودة العالية في أداء الخدمات، والتوجه بالمستهلك من خلال محاولة الاحتفاظ به وكسب ثقته ومن ثمة تحقيق رضاه (الوفاء).

### الفصل 3

#### الإستراتيجية التسويقية لخدمات مؤسسات الاتصال

من خلال الدراسة النظرية التي تم القيام بها للتوجهات الإستراتيجية لتسويق وتحسين الخدمات ومن قبلها تم التعرج على المفاهيم الأساسية للإستراتيجية التسويقية وكيفية صياغتها سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم طرحه وهذا بغية معرفة المكانة والنظرة التسويقية التي يمكن إتباعها من طرف مسيري ومسوقي مؤسسات الاتصال في الجزائر - مؤسسات اتصال الهاتف النقال- لتسويق وتحسين خدماتهم في ظل المنافسة المتاحة بينهم، وهذا بالمرور على أهم الخطوات التي يتم من خلالها صياغة وتحديد الإستراتيجية التسويقية الموجهة لتكثيف الخدمات المقدمة من طرفهم وفق متطلبات وتوقعات المستهلك الجزائري، مع الحديث عن أهم العروض والخدمات المتاحة لكل منهم، وبعدها سيتم القيام بدراسة ميدانية للتعرف على مدى انسجام وتوافق هاته الخدمات مع ما كان ينتظره المستهلك الجزائري وهذا من خلال توزيع استبيان لمختلف المشتركين في خدمة الهاتف النقال بالجزائر، ومنه محاولة التعرف على مدى توافق الإستراتيجية التسويقية لكل مؤسسة مع ما تقدمه من خدمات فعلية للشريحة المستهلكة لمنتجاتها.

ولهذا الغرض سيتم معالجة هذا الفصل من خلال دراسة النقاط التالية:

- واقع قطاع الاتصال بالجزائر؛
- الإستراتيجية التسويقية والعروض الخدمية لمؤسسات الاتصال بالجزائر؛
- المستهلك الجزائري وموقفه تجاه خدمات مؤسسات الاتصال - الدراسة الميدانية-.

### 1.3. واقع قطاع الاتصال بالجزائر

يعتبر قطاع الاتصال في الجزائر من بين القطاعات التي عرفت تطوراً سريعاً في هياكلها وتقنياتها وخدماتها وهذا باستعماله لتكنولوجيات الاتصال الحديثة، خصوصاً مع دخول الاستثمار الأجنبي إلى السوق الجزائرية، وظهور التقنية الرقمية الحديثة حيث يعرف العالم اليوم ثورة ضخمة في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية لاسيما مع انتشار الهاتف الخليوي (النقال)، والذي نجم عنه بروز مجموعة من المتعاملين الاستثماريين في مجال خدمة اتصالات الهاتف النقال، حيث يسعى كل منهم إلى كسب حصة ومكانة قوية في السوق الجزائرية، وعلى هذا الأساس سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم المراحل والانجازات التي عرفها قطاع الاتصال مع التعرج على أهم المراحل التي شهدتها خدمة الهاتف النقال بالجزائر، وهذا من خلال دراسة النقاط التالية:

- تقديم عام لقطاع الاتصال بالجزائر؛
- تطور قطاع الاتصال بالجزائر؛
- سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر.

#### 1.1.3. تقديم عام لقطاع الاتصال بالجزائر

عرف قطاع الاتصال بالجزائر تبني سياسة الانفتاح على الاستثمارات الخاصة، وذلك لما كان يعاني منه هذا القطاع، وهو ما يعتبر سيرورة للإصلاحات المعتمدة من طرف الدولة فيما يخص اعتماد نظام المنافسة كوسيلة لمحاولة تحقيق الانتعاش لهذا القطاع على أن يتم ذلك وفقاً لبرنامج الإصلاح الذي خصت به الحكومة القطاع وذلك منذ سنة 2000 والذي يهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة لهذا القطاع.

##### 1.1.1.3. لمحة تاريخية حول قطاع الاتصال بالجزائر

أدرج قطاع الاتصال منذ بداياته الأولى وبشكل رسمي بقطاع البريد والمواصلات الموروث عن الحقبة الاستعمارية، التي خلفت ورائها العديد من الأوضاع الكارثية، فقد كان قطاع الاتصال مسير من طرف مجلس تقني فرنسي إلى غاية 23 جويلية 1962 أين تم تأميمه وذلك بواسطة المرسوم رقم 01-62 والمؤرخ في 27 من شهر سبتمبر 1962، ومنذ ذلك التاريخ عرف القطاع عدة تحولات وتغيرات باعتبارها قطاع عمومي خاصة بموجب الأمر 75-89 والمتعلق بالبريد والمواصلات، إلا أنه ولغاية سنة 2000 بقي هذا القطاع خاضع لوصاية وزارة البريد والمواصلات، ولم يكن هناك فصل حقيقي وهيكلية

بين النشاط الخاص بالبريد والنشاط الخاص بالموصلات السلكية واللاسلكية، وعلى هذا الأساس فقد ظل هذا القطاع طوال هذه الفترة يعاني من نقص فادح في الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى سوء التسيير والنتائج من الأسباب التالية [9] ص 130:

- نقص الإمكانيات الخاصة بعمليات التوصيل بالشبكات المختلفة؛
- غياب المحاسبة التحليلية، عمليات التخطيط، ومركزية القرارات وتأثيرها على عملية التسيير؛
- تفشي البيروقراطية، خاصة بالنسبة للاستفادة من خط هاتفي؛
- عدم التنسيق مع القطاعات الأخرى خاصة قطاع الأشغال العمومية؛
- كثرة الإنفاق والافتقار إلى تمويل الدولة (الميزانية الملحقة)؛
- سياسة التسعير بدون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف؛
- عدم مواكبة التطور التكنولوجي خاصة في مجال الموصلات السلكية.

ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة في العالم فقد عملت الدولة الجزائرية على التحسين من خدمات ونشاطات هذا القطاع وذلك باستغلال واستخدام مختلف التقنيات والتكنولوجيات الحديثة والمرتبطة به، والتي من شأنها أن تساهم في التحسين من شبكات الاتصال وبالتالي الزيادة في إنتاجية هذا القطاع الذي أضحت قبلة العديد من المؤسسات الاستثمارية التي سعت إلى استخدام التكنولوجيات المتطورة بغرض التكفل باحتياجات المشتركين في خدمة هذا القطاع، حيث أظهرت دراسة قام بها الباحث عبد الحفيظ بنور إلى أن استخدام واستغلال القطاع للتكنولوجيات الحديثة للاتصال سيساهم في التحسين من إنتاجية هذا القطاع [58] ص 138.

ومن هذا المنطلق فإنه ومع حلول سنة 2000 قامت الحكومة الجزائرية بتسطير برنامجاً لإصلاح وتطوير قطاع الاتصالات هادفة بذلك إلى تكريس مبدأ المنافسة مع التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، حيث أن هذا البرنامج يسمح ببيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال والثابت بالإضافة إلى فتح رأس مال مؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف فروعها، ولكي يتسنى للجزائر تحقيق هذا البرنامج بكل أنشطته فقد عمدت على تحويل وزارة البريد والموصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومن ثمة فتح قطاع الاتصال للمنافسة وهذا من خلال سنّها لقانون 2000-03 والمؤرخ في 05 أوت 2000 والذي بموجبه تم تحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والموصلات السلكية واللاسلكية، مع القيام بتكريس مبدأ المنافسة وتحديد مختلف النشاطات والإجراءات التي ينبغي لدولة

الجزائر ومنها قطاع الاتصال أن يستثمر فيها، وعلى العموم فإن أهم المبادئ والأهداف التي تم وضعها في هذا القانون تتلخص في النقاط التالية [59] ص 22:

- تكريس مبدأ المنافسة، حيث نصت المادة الأولى من هذا القانون على تطوير وتقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛
- تسهر الدولة في إطار الصلاحيات المرتبطة بمهامها العامة على احترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحررة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛

### 2.1.1.3. قطاع الاتصال بعد قانون 2000 - 03

بعد صدور قانون 2000 - 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 والداعي إلى إصلاح قطاع الاتصال تميزت المرحلة الموالية له بحدوث بعض التعديلات لاسيما تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وانفتاح السوق الجزائرية على الاستثمارات والمنافسة الدولية فقد نتجت عن تلكم الإصلاحات عدة تطورات خاصة في الفترة الممتدة من 2001 إلى 2003 حيث تم فيها:

- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT)؛
- إنشاء اتصالات الجزائر وهي متعامل الهاتف الثابت؛
- إنشاء اتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع موبيليس؛
- إنشاء بريد الجزائر والخاص بمختلف المعاملات البريدية.

وكما كان مقرر في برنامج الإصلاح لقطاع الاتصال فإنه قد تم الفتح التدريجي لكل أجزاء السوق الجزائرية على الاستثمار والمنافسة، حيث نلمس هذا من خلال دخول ثاني متعاملي الهاتف النقال للجزائر والمتمثل في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)، تحت الاسم التجاري جيزي (GSM)، وذلك بتاريخ 11 جويلية 2001 وبمبلغ قدره 737 مليون دولار بعد حصولها على

ترخيص إقامة شبكة ثانية للهاتف النقال ضمن مساعي الدولة الجزائرية لإلغاء الاحتكار على هذا القطاع، وكان ذلك يوم 31 جويلية 2001 بإطلاقها لأول عروضها لخدمات الهاتف النقال، ليتم بعدها دخول المتعامل التاريخي الأول بالجزائر وهو اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) تحت اسمها التجاري موبيليس، والتي كانت إطلالتها النهائية في هذا المجال بعد استقلالها عن المؤسسة الوطنية اتصالات الجزائر في أوت 2003، وبمرور أقل من سنة على دخول (ATM) ينظم لمنافسة هاذين المتعاملين الفرع الكويتي بدخول متعامله للسوق الجزائرية والمتمثل في مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر (WTA) تحت الاسم التجاري له نجمة، وحيث كان الدخول الرسمي لها بتاريخ 25 أوت 2004 وهذا بطرحها لمنتوجها نجمة في المدن الكبرى للجزائر [60].

كان هذا في مجال الهاتف النقال، في حين تم بيع أول رخصة تشغيل للهاتف الثابت في أفريل 2005 الأمر الذي سمح بدخول المتعامل الثاني في هذا المجال وهو شركة أوراسكوم تيليكوم هولدينغ مناصفة مع اتصالات مصر بالاسم التجاري لكم.

ونظرا لوعي الجزائر بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد أدى هذا بها إلى مباشرة العديد من الإصلاحات كما سبق الإشارة لها من خلال قانون 2000 – 03، الأمر الذي نجم عنه إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومقسمة إلى قسمين الأول يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والثاني بالاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث نلمس من بين أهم المهام التي تولتها سلطة الضبط نجد [61] ص 8:

- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين؛
- إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين؛
- المصادقة على عروض التوصيل البيئي المرجعية؛
- منح تراخيص الاستغلال واعتماد تجهيزات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتحديد المواصفات والمقاييس الواجب توفرها فيها؛
- الحصول من المتعاملين على كل المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها؛
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى أو الهيئات الوطنية والأجنبية ذات الهدف المشترك؛

- إعداد التقارير والإحصاءات العمومية وتقرير سنوي يتضمن وصف نشاطاتها وملخصا لقراراتها وأرائها وتوصياتها مع مراعاة طابع الكتمان وسرية الأعمال وكذا التقرير المالي والحسابات السنوية وتقرير تسيير الصندوق الخاص بالخدمة العامة.

### 3.1.1.3. اهتمامات الجزائر بتطوير قطاع الاتصال

تعتبر الجهود التي تبذلها الجزائر لترقية قطاع الاتصال من أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة خاصة وأن الجزائر تفتتح على اقتصاد السوق والاقتصاد العصري وتمتلك موارد هامة تشجع على تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال السلكية واللاسلكية في السوق الجزائرية، حيث تبرز الجهود التي تبذلها الدولة والتي تتمثل في مشاريع وتنظيمات تهدف إلى ترقية قطاع الاتصال لما تملكه الدولة من كفاءات في هذا المجال، زد على دورها كمحرك للتنمية الاقتصادية حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية أكثر وعياً بأن الاتصال يعد من بين الوسائل الإنتاجية، ومن جهة أخرى تعتبر السوق الجزائرية للاتصال في أوج تطورها تزامناً مع نمو متوقع ومعتبر بالنسبة للثلاث سنوات المقبلة لأهمية السوق الجزائرية في المغرب العربي فيما يخص الإمكانيات [62].

وتأتي هذه المشاريع والبرامج في تنمية الاتصالات وتحرير المبادرات واقتصاد السوق لتفتح المجال للمنافسة أمام الشركات الخاصة والعمومية، وقد تَمَنَّت الحكومة أي مبادرات شراكة تبرم بين المؤسسات الجزائرية أو الجزائرية والأجنبية، خاصة وأن الإنتاج في مجال التكنولوجيا لا يمكن أن يتم انفرادياً كما يستلزم إشراك كل الكفاءات، وإن الوقت قد حان لتأسيس شركات من أجل تطوير المنشآت الأساسية وإدخال خدمات ذات قيمة مضافة.

وتأتي هذه المبادرات بين المؤسسات الجزائرية لتعجب النقص الذي تركته المؤسسات الأجنبية التي اختفت من السوق، لأنها لم تدرك كيف تُكَيَّف وسائلها ولم تتحالف مع المؤسسات الأخرى للاستفادة من خبرتها، كما أن تجسيد الأهداف المرسومة يستلزم مقاربة جديدة مغايرة لتلك المتبعة حتى الآن، ومنها الوصول لتحقيق 10 نسب، 80% للكثافة الهاتفية و40% في وصل الإنترنت و20% في نشر الحاسوب وهو ما يعد رهانا يفرض إيجاد حلول جديدة وإقامة شراكات جديدة، ضف إلى ذلك أن ما ينتظر المتعاملين الاقتصاديين هو العمل لتمكين الجزائر من مواصلة قطع الأشواط المتبقية في مجال التكنولوجيا حتى تقترب من نظيراتها في العالم أجمع [62].

### 2.1.3. تطور قطاع الاتصال بالجزائر

شهدت الجزائر وعلى غرار دول العالم تطوراً ملحوظاً في استغلال واستخدام تقنيات الاتصال السلكية واللاسلكية، حيث تُركِّز معظم المؤسسات التي تسعى لتطوير خدماتها ضمن هذا القطاع إلى أن تتجاوز الحدود الإقليمية وتنافس المؤسسات العالمية، وغير بعيد عن هذا كله فقد عرفت الإصلاحات التي تم تطبيقها إلى فتح قطاع الاتصالات في الجزائر على المنافسة وفقاً لمراحل أين تم من خلالها تقسيم القطاع إلى عدة أجزاء كالهاتف النقال، الهاتف الثابت، شبكة (GMPCS)، شبكة (VSAT)، والانترنت، والجدول التالي يوضح نوع النظام الذي يسمح بتوفير الخدمات للجمهور:

الجدول رقم 02: مراحل تطور قطاع الاتصال وفتحه للمنافسة [63] ص 184

السوق	النظام	2001	2002	2003	2004	2005
الهاتف الثابت	رخصة	احتكار تام	احتكار تام	احتكار تام	احتكار ثنائي	منافسة
الهاتف النقال	رخصة	احتكار تام	احتكار ثنائي	احتكار ثنائي	منافسة	منافسة
شبكة (GMPCS)	رخصة	-	-	احتكار تام	منافسة	منافسة
شبكة (VSAT)	رخصة	-	-	احتكار تام	منافسة	منافسة
الانترنت	ترخيص	منافسة	منافسة	منافسة	منافسة	منافسة

فمن خلال الجدول السابق يتبين لنا مختلف المراحل التي تمثل انفتاح قطاع الاتصالات على المنافسة، حيث نلاحظ أن سوق الهاتف الثابت فُتِحَت على المنافسة من خلال بيع رخصة التشغيل في أفريل 2005 للمتعامل أوراسكوم تيليكوم هولدينغ بالاشتراك مع اتصالات مصر، أما في مجال الهاتف النقال فنلاحظ التغييرات في سنة 2002 وهي سنة بداية تقديم الخدمات من طرف (OTA) بعد أن كان السوق محتكراً من طرف مؤسسة (ATM)، بالإضافة إلى فتح الشبكات المتطورة مثل شبكة (GMPCS) و (VSAT) على المنافسة سنة 2004، بينما نلاحظ أن توفير خدمات الانترنت فتح على المنافسة منذ سنة 2001 من خلال منح التراخيص للمؤسسات المعنية [63] ص 184.

### 1.2.1.3. تطور سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية

عرف سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر تطوراً ملحوظاً ناتج عن الإصلاحات التي تبنتها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال منذ سنة 2000، والتي كانت تتسم بالضعف مقارنة



بالتطور الحاصل على المستوى العالمي، حيث نجد أن حظيرة الهاتف المثبت بلغت 2,2 مليون خط منها 30 % لحساب الإدارات والتجار والمصالح والمؤسسات، أما نسبة استفادة المواطنين فتبقى جُد ضعيفة بأقل من 30 % [64].

الأمر الذي دعا إلى فتح السوق الجزائرية للاستثمار وفق شروط المنافسة النزيهة والذي أثمر عن دخول مجموعة من المتعاملين سواء في مجال خدمة الهاتف الثابت أو النقال، حيث أثمرت المجهودات المبذولة من طرفهم إلى نمو السوق الجزائرية وهذا من خلال تطور عدد المشتركين في خدمة اتصالات الهاتف النقال والثابت بالجزائر إضافة إلى تطور خدمات الانترنت، وهذا ما نلمسه من الجدول التالي:

الجدول رقم 03: تطور عدد المشتركين في خدمات قطاع الاتصالات في الجزائر (بالملايين) [60]

الانترنت	الهاتف النقال	الهاتف الثابت	المجال السنوات
0.15	0.086	1.8	2000
0.20	0.099	1.9	2001
0.50	0.5	2	2002
0.70	1.4	2.1	2003
1.50	4.9	2.5	2004
1.55	13.7	2.5	2005
3	18.6	2.8	جويلية 2006

من الجدول السابق يتضح لنا التطور الهائل الذي عرفه سوق الاتصالات بالجزائر لاسيما الهاتف النقال الذي أضحى وسيلة ضرورية يعتمد عليها غالبية المشتركين، بالإضافة إلى وجود متنافسين متميزين في خدمة هذا السوق حيث بلغ عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال ما يقارب الـ 16 مليون خلال سنة 2006 وهو مرشح بالارتفاع إن لم نقل أنه قد قفز عن هذا الحجم بكثير وما يبرر هذا هو كون خدمة الهاتف النقال بالجزائر لا تزال في مرحلة النمو ناهيك عن حب المستهلك الجزائري لمثل هذه التكنولوجيا المتطورة وإقباله الشديد لاقتناء واستخدام مثل هذه الخدمات الاتصالية والتي تساهم في تطور هذا القطاع وتحقيق كثافة ربحية لكل المتعاملين في هذا المجال [65].

وقد دخلت خدمة الانترنت للجزائر في عام 1993 عن طريق مركز CERIST وهو مركز للأبحاث تابع للدولة، وبعد خمسة سنوات من هذه البداية المحدودة صدر المرسوم الوزاري 256 لعام 1998 الذي أنهى احتكار الخدمة من الدولة وسمح للشركات الخاصة بتقديم خدمات الإنترنت، واشترط المرسوم في مقدمي الخدمة لأغراض تجارية أن يكونوا جزائري الجنسية، ويتم تقديم الطلبات مباشرة إلى وزير الاتصالات، وفي عام 1998 ظهرت أولى شركات التزويد الخاصة وارتفعت أعداد مقدمي الخدمة إلى 18 شركة، وبالنظر إلى بدايات استخدام الانترنت في الجزائر نلاحظ التطور المذهل والفائق لكل التوقعات وهذا نتيجة للتقنيات الجديدة التي استخدمتها الجزائر لتحقيق ذلك، حيث أصبح النفاذ إلى الانترنت يتم عن طريق استخدام نظام الـ ADSL والذي مكن كل الجزائريين من دخول عالم الانترنت واستغلاله في معظم المعاملات التي يريدونها في أي وقت وبأقل التكاليف، وهذا ما أكدته وكالة الأنباء الجزائرية في تقرير لها نشرته بأن السوق الجزائرية في قطاع الاتصالات شهدت طفرة غير مسبوقة خلال عام واحد -مقارنة بالأرقام السابقة المتاحة- وأن عدد مستخدمي شبكة الانترنت قد بلغ ثلاثة ملايين مستخدم بحلول شهر جويلية 2006، في حين بلغ من يستخدم الانترنت عالي السرعة ADSL منهم 700 ألف شخص، وخلال هذه الفترة أيضا بلغ عدد المشتركين في خدمات الهاتف المحمول 18.6 مليون شخص [64].

### 2.2.1.3. نمو سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الدولة العربية

من خلال إدراج الجدول الموالي يتضح لنا مدى تطور عدد المشتركين في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، فبالأمس القريب فقط كانت الجزائر تحتل المراتب الدنيا من حيث استغلالها لقطاع الاتصال سواء من ناحية خدمات الهاتف النقال أو الثابت وحتى الانترنت، وهي تعد حالياً - انطلاقاً من سنة 2005 وإلى غاية أواخر شهر ماي 2007\* - من أهم القطاعات التي شهدت تطوراً كبيراً في العالم العربي ومقارنة بالذات بجارتها تونس والمغرب.

\* - لقد تم تحديد هذه الفترة لأنها حسب علمنا تعد الفترة التي عرفت فيها سوق الاتصالات الجزائرية النمو والازدهار وقد تم تحديدها بأواخر شهر ماي 2007 وهو تاريخ كتابة هذه المذكرة ووضعها لدى مكتبة الكلية إضافة لعدم التنبؤ بالمستقبل الذي يمكن أن يزول إليه قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

الجدول رقم 04: مقارنة نمو قطاع الاتصالات بالجزائر وبعض الدول العربية (عدد المشتركين

بالآلاف) [63] ص 186

المجموع		الهاتف النقال		الهاتف الثابت		البلد
الكثافة %	العدد	الكثافة %	العدد	الكثافة %	العدد	
49.34	16233	41.52	13661	7.82	2575	الجزائر (ديسمبر 2005)
44.52	13321	40.06	11977	4.05	1344	المغرب (سبتمبر 2005)
63.10	6348	50.83	5107	12.35	1241	تونس (أوت 2005)
33.10	24082	18.50	13682	14.60	10400	مصر (نوفمبر 2005)

### 3.1.3. سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر

انطلاقاً من التحول الذي عرفه قطاع الاتصال بالجزائر وهذا بصدور القانون 2000 - 03 والذي نجم عنه فتح السوق الجزائرية أمام المنافسة، حيث عرف هذا الأخير دخول ثلاثة متعاملين في مجال خدمة الهاتف النقال وهم - حسب تاريخ انطلاق عروض تلك المؤسسات لخدماتها - أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)، اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM)، الوطنية تيليكوم الجزائر (WTA) حيث سيتم التطرق لسوق كل متعامل وفق الخطوات التالية:

#### 1.3.1.3. أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)

رغبة من الجزائر في تطوير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية والالتحاق بركب الاقتصاد العالمي، فقد عمدت إلى تبني سياسة الاستثمارات الأجنبية والذي تمخض عنه دخول مؤسسة أوراسكوم تيليكوم للسوق الجزائر واستغلالها لخدمات الاتصال، حيث نلمس من دخولها ما يلي:

#### 1.1.3.1.3. لمحة تاريخية عن المتعامل (OTA):

تعتبر مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر Orascom Télécom Algérie ثاني متعامل في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM دخل السوق الجزائرية بداية من 11 جويلية 2001 وهو تاريخ حصولها على رخصة الاستغلال بقيمة مالية قدرت بـ: 737 مليون دولار، وهذا بعد المنافسة الحادة التي قابلتها بين كبار المتعاملين الأجانب في هذا المجال، وقد دخلت (OTA) السوق الجزائرية بـ: 53% من الأسهم، في حين تم توزيع النسبة المتبقية على مجموعة من المساهمين من بينهم نجد مؤسسة

سيفيتال (Cevital) بـ: 3.44 من رأسمال (OTA)، هذا وتعد (OTA) مؤسسة ذات أسهم يبلغ رأسمالها 29558750000 دج ومقرها الاجتماعي الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، وهي حاليا تحوز على حصة الأسد من السوق الجزائرية حيث قدر عدد مشتركها حسب إحصائيات سلطة الضبط لشهر أفريل 2006 بـ: 8613737 [66].

وتعتبر جيزي (Djezzy) التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) للاتصالات في شبكة (GSM)، داخل التراب الجزائري وهي تسمية مشتقة من كلمتين الجزاء والجزائر وقد تم الإعلان عنها في 07 نوفمبر 2001، حيث أنها وبمجرد انطلاقتها الفعلية في خدمة الهاتف النقال رسمت (OTA) أولويتها الإستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية الثماني والرربعين (48) ولاية قبل نهاية 2003 [67] ص 91.

### 2.1.3.1.3. محطات جوهرية حول إنجازات (OTA) :

كان الهدف الذي تسعى إليه مؤسسة (OTA) هو توفير أرقى وأجود الخدمات لمستخدميها محاولة بذلك التغلب على كل الإنجازات التي يقوم بها مزاحميها، فقامت برسم إستراتيجية تسويقية كانت الوجهة الأولى لها هي تحقيق الإشباع والرضا لزبائننا وبالتالي كسبهم لصورة حسنة للخدمات التي تعرضها ومن تم القضاء التدريجي على مختلف الإسهامات المقدمة من طرف منافسيها، وفيما يلي أهم المحطات الجوهرية التي مرت بها رحلة (OTA) في خدمة مشتركها [34] ص ص 117.118:

- 07 نوفمبر 2001: أول لقاء صحفي للمؤسسة بعد منحها الرخصة، أين تم فيها الإعلان عن الاسم التجاري لها ألا وهو جيزي Djezzy GSM وهو اسم مشتق من عبارة (جزاء الجزائر) مما يعني خدمة الجمهور الجزائري والعمل على تلبية متطلباته؛
- 28 ديسمبر 2001: فتح أول نقطة بيع بقصر المعارض بالصنوبر البحري وإقبال كبير للجمهور الجزائري؛
- 25 فيفري 2002: بداية الاستغلال التجاري للشبكة وفتح أول مركز للنداءات Center D'appel بالجزائر؛
- أوت 2002: طرح خدمة الشرائح مسبقة الدفع تحت اسم Djezzy Carte لأول مرة في الجزائر وتبنت شعار عيش الحياة Eich la vie؛
- أوت 2003: بلغ عدد مشترك جيزي GSM 900000 مشترك، كما تم تغطية مقرات الـ 48 ولاية؛

- سبتمبر 2003: طرح خدمة جيزي كلاسيك Djezzy Classic بأنواعها: خدمة العرض الاقتصادي، خدمة العرض المريح وخدمة العرض الممتاز، كما بلغت جيزي GSM مليون مشترك؛
- 29 ديسمبر 2003: باستكمال دفع المؤسسة لثمن الحصة الثانية من الرخصة والمقدر بـ: 368.5 مليون دولار عملا بشروط منح الرخصة؛
- 15 فيفري 2004: احتفال المؤسسة بعيد ميلادها الثاني أي بمرور عامين على تواجدها في السوق الجزائرية وبحصيلة مرضية:
- 48 ولاية مغطاة، 105 مليون مشترك، 26 مركز خدمات، 3000 نقطة بيع، 09 موزعين، 1500 عامل.
- 7 جويلية 2004: نجحت في تحقيقها لمليون مشترك؛
- ديسمبر 2004: بلوغها الـ 03 ملايين مشترك، مارس 2005: بلوغها لـ 04 ملايين مشترك، جوان 2005: حصولها على المشترك رقم 05 مليون؛
- أبريل 2006، بلغ عدد المشتركين 8613737 مشترك [68]؛

### 2.3.1.3. اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM)

لتكريس مبدأ المنافسة التي تسعى الجزائر إلى تطبيقه فقد تطور سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر باستغلال مؤسسة اتصالات الجزائر لخدماتها في هذا المجال وكان ذلك بفتح فرع لها وهو:

### 1.2.3.1.3. لمحة تاريخية عن المتعامل (ATM)

اتصالات الجزائر للهاتف النقال Algérie Télécom Mobile المتعامل التاريخي الأول في مجال خدمة الهاتف النقال، وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم رأسمالها الاجتماعي يقدر بـ: 100000000 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم تقدر بـ: 100000 دج، وهي أحد فروع المؤسسة الوطنية اتصالات الجزائر أصبحت مستقلة بذاتها بداية من شهر أوت 2003 لتكون بذلك مؤسسة ذات أسهم، مقرها الاجتماعي بحيدرة الجزائر العاصمة، وقد بدأت موبيليس في تقديم خدمات الدفع المسبق للجمهور في أوت 2004 [169].

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM أول متعامل ظهر كمنافس لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر حيث تلخصت أهم الأهداف والمهام التي كانت تسعى لتحقيقها هو محاولة الظفر بحصة سوقية تزاحم من خلالها منافسيها وتخدم من خلالها مشتركها، وهذا انطلاقا من قيامها بتركيب واستغلال وتطوير شبكة الهاتف النقال، إستيراد وتوزيع التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال، القيام

بمختلف التعاملات المالية والصناعية والتجارية والعقارية والتي من شأنها أن توسع وتنمي المؤسسة، بالإضافة إلى هذا فهي تسعى إلى تحقيق تغطية شاملة لشبكاتها بما يقارب أو يفوق الـ 95% من المشتركين مع الوصول إلى قرابة الـ 09 مليون مشترك مع نهاية السنة الحالية، إضافة للتحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة من طرفها.

### 2.2.3.1.3. محطات جوهرية حول إنجازات (ATM)

تهدف أي مؤسسة لتنفيذ مجموعة من البرامج المسطرة ضمن جدول أعمالها وكأي مؤسسة نجد أن موبيليس سعت إلى تحقيق ذلك وخير دليل هو إصرارها الدائم على الالتحاق بمزاحمها الأول جيزي بتطبيقها لجملة من الانجازات مبنية في الدرجة الأولى على توفير أرقى وأجود الخدمات لمستخدميها محاولة بذلك كسب حصة سوقية معتبرة لاسيما وهي تعد المتعامل التاريخي الأول لخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية وهذا راجع لانتمائها في بداية مشوارها لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال كفرع رئيسي في مؤسسة اتصالات الجزائر العمومية، ولهذا الأمر فقد عملت المؤسسة على مواجهة كل الإنجازات التي تقوم بها مزاحمها، ومنه فقد عمدت وعلى غرارهم برسم إستراتيجية تسويقية كانت الوجهة الأولى لها القيام بالمنافسة النزيهة والشريفة مع متعاملها، ومن ثمة التوجه نحو مشتركها ومحاولة القيام بتحقيق الإشباع والرضا لهم ولذلك سنقوم بالتعرف على أهم الانجازات التي قامت بها موبيليس من خلال سردنا للمحطات التاريخية التي مرت بها كما يلي [63] ص ص 206.205:

- جانفي 1999: إطلاق أول عرض GSM من طرف وزارة البريد والمواصلات، والشبكة لا تغطي سوى بعض المناطق الكبرى كالجزائر، وهران وقسنطينة؛
- أوت 2000: القانون 2000 - 03 يفتح قطاع الاتصالات على المنافسة، والنتائج تحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT والمكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة؛
- أوت 2001: منح الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به؛
- عام 2002: استقادت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق في الفاتح من جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمات الهاتف النقال لمؤسسة اتصالات الجزائر باستكمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

- أوت 2003: تمت عملية تفريع مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال تحت اسم ATM في شكل مؤسسة ذات أسهم؛
- خلال 2004: موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين في شهر ماي، وتقدم خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة بداية شهر أوت، وفي ديسمبر تم تدشين أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا، وفي نفس الشهر أيضاً تحرز موبيليس على مليون مشترك؛
- خلال 2005: موبيليس تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف (GPRS/MMS) تحت اسم (MOBI+) وكان هذا في شهر فيفري، أما شهر مارس فقد قامت موبيليس باقتراح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت مع تدشين أول وكالة تجارية، كما كانت هذه السنة عام الانجازات حيث أحرزت في أفريل مليوني مشترك ثم قفزت إلى ثلاث ملايين في شهر سبتمبر فأربعة ملايين مشترك في شهر أكتوبر؛
- خلال 2006: تدخل موبيليس العام الجديد بخمسة ملايين مشترك في شهر جانفي لئسجلَ المشترك رقم 6 مليون خلال شهر مارس، في حين بلغ عدد المشتركين في شهر أفريل 6144415 [68].

### 3.3.1.3. الوطنية تيليكوم الجزائر (WTA)

أمام فتح الجزائر لسوق الاتصالات للاستثمار وسعيها لمواكبة كل التطورات التي تحدث في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية لاسيما مع التطور الهائل الذي يعرفه مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، فقد عمدت إلى جلب كل من لديه اهتمام بتنمية وتطوير هذا السوق، حيث يتضح هذا جلياً من خلال دخول ثالث متعامل في خدمة الهاتف النقال للاستثمار في الجزائر وهو:

#### 1.3.3.1.3. لمحة تاريخية عن المتعامل (WTA)

يرجع الموطن الأصلي لمؤسسة الوطنية للاتصالات إلى دولة الكويت أين تم تأسيسها سنة 1999، وهي تعتبر من أكبر المؤسسات الخاصة في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وقد عرفت الوطنية للاتصالات نمواً كبيراً في الشرق الأوسط وكذا دول شمال إفريقيا، إضافة لهذا فهي تشغل أكثر من نصف سوق اتصالات الهاتف النقال بالكويت، وذلك كون أن ما يفوق الـ 78% من سكان الكويت مشتركون في خدمة الهاتف النقال، وتعتبر مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر Wataniya Télécom Algérie المتعامل الثالث في خدمة الهاتف النقال بالجزائر وهي أحد فروع المؤسسة الكويتية الوطنية للاتصالات تحصلت على رخصة استغلال خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية

بالجزائر في 02 ديسمبر 2003 بفضل مناقصة وطنية تمت لذلك الغرض حيث قدمت مشروعها بقيمة مالية قدرت بـ: 421 مليون دولار [70].

وقد قام المتعامل بطرح متوجه للسوق الجزائرية بتاريخ 25 أوت 2004 تحت التسمية التجارية لمنتوجها الخدمي من خلال العلامة المسماة بـ: نجمة، وهذا بانطلاقها في خدمة مشتركها في المدن الكبرى للجزائر مع سعيها الدؤوب لأن تحقق حصة سوقية معتبرة لاسيما مع وجود متعاملين اثنين منافسين لها يسعى كل واحد منهم إلى الفوز بأكبر حصة سوقية ممكنة.

### 2.3.3.1.3. محطات جوهريّة حول إنجازات (WTA)

لقد كان بدخول مؤسسة الوطنية تيليكوم (WTA) للجزائر تأثيراً كبيراً على مسار سوق الاتصالات بها وذلك كون هذا السوق كان إلى وقت قريب تحت سيطرة متعاملين لا يُستهان بخبرة ونوعية الخدمات التي يقدمها كل منهم، الأمر الذي تطلب من (WTA) وضع منهج إستراتيجي تنافسي يُمكنها من كسب حصة سوقية معتبرة ولما لا الحصول على أكبر حصة سوقية في السوق الجزائرية، وقد اتضح هذا جلياً من خلال الإنجازات التي حققتها على الرغم من أن فترة تواجدها بالسوق الجزائرية تعد الأقصر بين المتعاملين، حيث أنه لم يمر على تواجدها سوى ثلاث سنوات ونصف، ولهذا الأساس سوف نتطرق لأهم المحطات الجوهريّة التي تزامنت مع عمر مؤسسة الـ (WTA) على التراب الجزائري تسعى لخدمة مشتركها والحياسة على أكبر عدد منهم مستقبلاً [71]:

- 02 ديسمبر 2003: حصول المؤسسة على رخصة استغلال خدمات اتصال الهاتف النقال بالجزائر وهذا بعد مناقصة وطنية تمت لذلك الغرض حيث قدمت مشروعها بقيمة مالية قدرت بـ: 421 مليون دولار؛

- 25 أوت 2004: طرح المؤسسة لمتوجها في السوق الجزائرية لأول مرة تحت التسمية التجارية له (نجمة)، وهذا بانطلاقها في خدمة مشتركها في المدن الكبرى للجزائر على أن يتم توسيع سوقها في أقرب وقت ممكن؛

- 25 أفريل 2005: إطلاق المؤسسة لثاني عرض لها في إطار خدمات الدفع المسبق تحت التسمية التجارية له بـ: ستار la puce star مع منح المشترك لامتيازات منها الخمس أرقام المفضلة favoris والتي من خلالها يتم الاستفادة من تخفيض بـ 50% من تسعيرة المكالمة في إطار خدمة الأصدقاء والعائلة؛



- سبتمبر 2005: نجحت في تحقيقها أكثر من مليون مشترك حيث بلغ عددهم 1170000 مشترك؛
- بداية سنة 2006: القيام بطرح عرض جديد يعد الأول من نوعه في سوق الهاتف النقال بالجزائر من خلال منح مدة صلاحية لا محدود La validité illimitée لرصيد مشترك الدفع المسبق والخاص بعرض la puce star، مع طرح بطاقات التعبئة ذات التسعيرة 200دج؛
- خلال سنة 2006: تقديم خدمة الانترنت تحت تصرف المشتركين، مع القيام بالمشاركة في تمويل وإعداد برنامج ثقافي ترفيهي مناصفة مع التلفزيون الجزائري ألا وهو برنامج المسابقات آخر كلمة؛
- 29 مارس 2006: إطلاق عرض جديد لبطاقات الدفع المسبق وفق التسمية التجارية له بـ: Nedjma la 55، أين تم استخدام نظام التسعيرة بالثانية ابتداءً من الثانية الأولى مع تقديم خدمة الانترنت والـ: MMS مجاناً كل يوم جمعة؛
- 31 أوت 2006: إطلاق عرض جديد لخدمة الدفع المسبق والمتمثل في بطاقة Nedjma plus والتي هي عبارة عن منتج بديل لبطاقة نجمة التي تم طرحها في السوق الجزائرية منذ 24 أوت 2004؛
- أبريل 2006، بلغ عدد المشتركين نجمة: 1779738 مشترك؛ [68]

### 2.3. الإستراتيجية التسويقية والعروض الخدمية لمؤسسات الاتصال بالجزائر

كما سبق الإشارة إلى موضوع الدراسة والمتعلق بدور إستراتيجية التسويق في التحسين من خدمات مؤسسات الاتصال فإننا سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة الإستراتيجيات التسويقية لمعاملتي اتصالات الهاتف النقال بالجزائر ومدى مساهمتها في تقديم خدمات اتصالية ذات جودة عالية، مع ربطها بالعروض الخدمية المقدمة من طرفهم، وذلك بتحديد التقسيمات السوقية لعروضهم ومنه تحديد أهم الأسواق المستهدفة وطبيعة الخدمات المتاحة ضمنها، ومن ثم التأكد فيما إذا كانت الإستراتيجية التسويقية المتبعة واضحة وموجهة لتحقيق الأهداف المرغوبة، مع ملائمتها للفترة الزمنية المقدمة فيها، وهل تم إعداد التموضع المناسب لكل سوق مستهدف وكيف تم تخصيص الموارد المتاحة لكل متعامل مع النظرة الإستراتيجية له.

#### 1.2.3. إستراتيجية التسويق لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر - جيزي-

منذ أن تم الإعلان الرسمي عن دخول مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر -جيزي- للسوق الجزائرية وهي تسعى جاهدةً لكسب رضا المستهلك الجزائري، ولهذا الغرض الأساسي فقد عملت جيزي على رسم

خطوط تسويقية إستراتيجية تستطيع بها تحقيق أعلى الدرجات من حيث حجم الأرباح، عدد المشتركين، الحصة السوقية والتغطية الجيدة لشبكتها، لاسيما وهي تعد أول متعامل أجنبي دخل قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، وثاني متعامل قام بتوفير خدمات الاتصال لشبكة الهاتف النقال، وبناءً على هذا كله سيتم التعرف على الخطوات الإستراتيجية في تسويقها لعروضها الخدمية مع محاولة استنتاج الكيفية التي يتم بها التحسين من خدماتها.

### 1.1.2.3. العروض الخدمية لأوراسكوم تيليكوم الجزائر

من أجل تحقيق المكانة السوقية المناسبة لها والتي تعتبر من بين الأهداف التي تسعى لبلوغها فقد عملت جيزي كل ما بوسعها لبلوغ ذلك، وقد تجلّى هذا العمل من خلال العروض الخدمية التي وفّرتها جيزي لمختلف الشرائح المتعاملة معها حيث قامت جيزي منذ انطلاقتها إلى توفير عرضين أساسيين وُضِع كل واحد منهما بغرض كسب شريحة تسويقية معينة، وفيما يلي سيتم التعرف على عرضي أوراسكوم المُقدّمينَ لخدمة متعاملي سوق الهاتف النقال بالجزائر [72]:

#### 1.1.1.2.3. عرض جيزي الأفراد Djezzy Particulier

وهو عرض موجه للأشخاص العاديين، أين يتم تقديم خدمات ذات الدفع المؤجل والدفع المسبق، وهو ينقسم بدوره إلى أنواع أهمها:

- عرض جيزي كلاسيك Djezzy Classic : تم طرح خدمة جيزي كلاسيك بداية من شهر سبتمبر 2003، وهي عبارة عن خدمات ذات دفع جزافي مؤجل تتكون من 3 أنواع وهي العرض الاقتصادي، العرض المريح والعرض الممتاز، حيث تسمح هذه التشكيلة للمشارك من تسيير المكالمات بكل حرية وحسب نوع وقيمة الاستهلاك المسموح به، مع توفير مجموعة من الخدمات المجانية والتي منها نذكر: الرسائل القصيرة، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، إظهار الرقم، بالإضافة إلى استخدام نظام التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى، والجدول التالي يوضح أهم المميزات التي توفرها عروض جيزي كلاسيك:

الجدول رقم 05: الأنواع الرئيسية لعرض جيزي كلاسيك Djezzy Classic [72]

العروض	العرض الاقتصادي	العرض المريح	العرض الممتاز
الاشتراك الشهري	1200 دج	2000 دج	3000 دج
عدد دقائق المكالمات	120 دقيقة	250 دقيقة	450 دقيقة
عدد الرسائل القصيرة	10 رسائل قصيرة	20 رسالة قصيرة	30 رسالة قصيرة
الرصيد الأولي	500 دج	500 دج	500 دج
سعر المكالمة نحو جيزي	6 دج	5.5 دج	5 دج
سعر المكالمة نحو الثابت	8 دج	7 دج	6.5 دج
سعر المكالمة نحو النقال	9 دج	9 دج	9 دج

- عرض جيزي مراقبة Djezzy Control: يعتبر عرض جيزي مراقبة وسيلة ربط بين المزايا التي يقدمها الاشتراك والدفع المسبق، وذلك من خلال السماح بمراقبة مختلف تكاليف المكالمات وقياسها، حيث تعرض هذه الطريقة تشكيلة متنوعة من العروض والتمثلة في (جيزي مراقبة 1000، 2000، و3000)، أين يتم بها تقديم فاتورة شهرية ثابتة مع السماح بتزويد الرصيد في حالة نفاذه ببطاقات تعبئة جيزي، إضافة إلى توفير جملة من الخدمات المجانية التالية الرسائل القصيرة، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، إظهار الرقم، والدولي، وتوضيح أهم المميزات التي توفرها عروض جيزي مراقبة ندرج الجدول التالي:

الجدول رقم 06: الأنواع الرئيسية لعرض جيزي مراقبة Djezzy Control [72]

العروض	جيزي مراقبة 1000	جيزي مراقبة 2000	جيزي مراقبة 3000
الاشتراك الشهري	1200 دج	2000 دج	3000 دج
عدد دقائق المكالمات	120 دقيقة	250 دقيقة	450 دقيقة
الرصيد الأولي	500 دج	500 دج	500 دج
تسعيرة المكالمة نحو جيزي	6 دج	6 دج	6 دج
تسعيرة المكالمة نحو الثابت	8 دج	8 دج	8 دج
تسعيرة المكالمة نحو النقال	10 دج	10 دج	10 دج

- عرض جيزي بطاقة Djezzy Carte : من خلال هذا العرض يمكن لأي فرد استغلال الخدمات التي توفرها جيزي لمشاركتها وذلك بالاعتماد على نظام الدفع المسبق، ومن دون اشتراك شهري يسمح للفرد بإجراء المكالمات بكل حرية فقط عن طريق استخدام بطاقات التعبئة التي وقّرتها جيزي لمشاركتها بعد دراسات وبحوث تسويقية [34] ص 124، قامت بها المؤسسة قبل طرح النهائي لها في السوق الجزائرية، والتي من بين ثمار هذه الدراسة هو اكتشاف أن 97% من المستقصى منهم يفضلون هذا النوع من الخدمة ومستعدون لاقتنائها.

كما أن استخدام هذا العرض يمكن المشترك من الاستفادة من الخدمات التالية: الرسائل القصيرة، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، إظهار الرقم، إخفاء الرقم، الدولي، وخدمة الـ Roving، كما يمكن الاختيار بين نمطين من التعريفية وهما: التعريفية بثلاثين ثانية، أو التعريفية بالثانية بعد الدقيقة الأولى.

ولتوفير هذه الخدمة بشكل جيد فقد قدمت جيزي بطاقات تعبئة مختلفة كانت في بداية استخدامها تتميز كل منها بمدة صلاحية وفترة سماح ثم فترة الصلاحية قبل فقدان النهائي للخدمة، إلا أنها ونظراً للمنافسة الشديدة التي يعرفها هذا القطاع بالذات فقد عمدت على جعل مدة صلاحية الرصيد مدى الحياة على أن يتم إجراء مكاملة واحدة على الأقل طيلة ثلاثة أشهر من التعبئة للرصيد.

ولغرض القضاء على المنافسة أيضا فقد بادرت جيزي على توفير خدمة التعبئة الآلية للرصيد وذلك بطرحها لعرض جديد بغرض التحسين من خدماتها، والمتمثل في عرض تحويل الرصيد بالتوجه إلى أقرب نقطة بيع خدماتها أو من أي هاتف نقال مشترك في خدماتها وقد أطلقت على هذه التسمية بخدمة الـ Flexy.

### 2.1.1.2.3. عرض جيزي المؤسسة Djezzy Entreprise

إن عرض جيزي مؤسسة هو عرض وُجِدَ خصيصاً للمؤسسات والهيئات ورجال الأعمال، حيث يقدم لهم خدمات متنوعة وبأسعار أقل، حيث يوفر لمشاركتها من هذا النوع إلى جانب الخدمات المقدمة لمشاركتها جيزي أفراد الخدمات التالية:

- خدمة GSM FAX: وهي خدمة تسمح لمشاركتيها من استقبال وإرسال الفاكس انطلاقاً من الهاتف النقال وباستعمال خدمة الفاكس يُمكن استقبال رسالة فاكس مع إمكانية تخزينها ومعاينتها في جهاز كومبيوتر أو طبعها انطلاقاً من جهاز فاكس كلاسيكي؛

- خدمة GSM DATA: وهي خدمة تسمح لمشاركتيها من استعمال الانترنت أو الدخول في شبكة المؤسسة بغية تبادل المعطيات ومن أجل استغلال هذه الخدمة على المشترك إلحاق رقم خاص قصد تحويل المعطيات.

ونظراً لأهمية خدمة الهاتف النقال في نمو وترقية المؤسسات وكذا رجال الأعمال بالجزائر، فقد قامت مؤسسة جيزي بطرح عروضاً خاصة بالمهنيين ورجال الأعمال تمكنهم بذلك من إمكانية الحيازة على ثلاث خطوط للهاتف النقال فأكثر، وبالتالي فهذا العرض يقترح تشكيلة متنوعة من الخدمات يمكن سردها كما يلي [72]:

- عرض Djezzy Business Control: من خلال هذا العرض يمكن للمشارك استخدام الخدمات التالية:

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

- عرض Djezzy Business: هذا العرض مخصص لرجال الأعمال حيث يُمكنهم من الوصول للامتيازات التالية:

- فاتورة الاستهلاك بالثانية بعد الدقيقة الأولى؛
- رصيد أولي يتكون من 500 دج؛
- الأسعار الأقل على مستوى التراب الوطني.

- عرض Business Control Plus: يقدم هذا العرض اشتراكات شهرية ومصاريف دخول بأسعار أقل وهذا لتلبية رغبات المؤسسات الكبيرة وكذا لجان الخدمات الاجتماعية والنقابات، فهو يقدم نفس عروض المؤسسة السابقة باختلاف فقط في تعريفة الاستغلال وهذا لأكثر من 100 خط كما يلي:

- مصاريف الدخول تقدر بـ: 800 دج؛
- الاشتراك الشهري قُدّر بـ: 900 دج؛

- الرصيد الأولي مُقدَّر بـ: 500 دج؛ - عدد الدقائق الممنوحة هي: 500 دقيقة.

- عرض Flotte: وهو يسمح بالاستفادة من التخفيضات المطبقة على أسعار مصاريف الدخول وحقوق الاشتراك الشهري، وهذا كلما زادت عدد الخطوط المقتناة، ولهذا العرض نفس مزايا Djezzy Business وDjezzy Business Control، ومن الجدول التالي نوضح التعريف المطبقة حسب عدد الخطوط المقتناة:

#### الجدول رقم 07: تعريف عرض Flotte حسب عدد الخطوط [72]

عدد الخطوط	9 - 2	29 - 10	59 - 30	أكثر من 60
مصاريف الدخول	1200 دج	1000 دج	950 دج	890 دج
الاشتراك الشهري	1500 دج	1400 دج	1350 دج	1290 دج
الرصيد الأولي	500 دج	500 دج	500 دج	500 دج

### 2.1.2.3. إستراتيجية تحسين الخدمة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر

باعتبار أن تقسيم السوق يهدف إلى تجزئة السوق إلى قطاعات أو مجموعات فرعية يمكن أن تختار كهدف تعمل المؤسسة من أجل الوصول إليه، عن طريق تحديد واضح لكل من المشتريين أو المستهلكين الذين يحتاجون إلى سلع أو خدمات مختلفة، بمعنى تصنيف المستهلكين إلى مجموعات تتمتع باحتياجات وخصائص وسلوكيات مختلفة، وللغرض ذاته ومن أجل التحسين المستمر في الخدمات التي توفرها فقد قامت مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر وبعد دراسة تسويقية إلى تقسيم سوق خدماتها إلى عرضين أساسيين كما سبق وتم الإشارة إليهما والمتمثلين في:

- عرض جيزي الأفراد: وهو العرض الذي يمكن من خلاله للمؤسسة استقطاب فئة كبيرة من المشتركين ذوي الدخول المختلفة والذين يتمكنون من استغلال وكذا استعمال معظم الخدمات التي يتم توفيرها لهم من طرف المؤسسة وبذلك يمكن القول بأن هذا العرض ومن دون شك قد زاد من حجم الحصة السوقية التي كانت تحظى بها جيزي مقارنة بمنافسيها وهو الأمر الذي أثمر بالتحسين المستمر في العروض والخدمات المقدمة لهم وكان ذلك من خلال بعض الامتيازات التي وفرتها جيزي لعملائها كتوفير شريحة جديد تعمل وفقها على حيازة أكبر عدد ممكن للمشاركين وهذا بطرحها لهاته الخدمة

بالتسمية التجارية لها بـ: ALLOOTA والتي عرضت من خلاله خدمات جديدة كتخفيض تسعيرة المكالمات وتوحيدها في نفس الوقت مع مختلف الخطوط الثابتة والنقالة، كما تعد جيزي أول متعامل وقر خدمة التعبئة الآلية للرصيد باستعمال نظام الـ Flexy إضافة إلى التخفيض التدريجي في تسعيرة المكالمات والرسائل بنوعها مع منح مدة صلاحية غير محدودة... الخ من الخدمات التي استطاعت بها التحسين من خدماتها وتحقيق الرضا والولاء لمنتجاتها وعلاماتها التجارية.

- عرض جيزي المؤسسة: وكما سبق الإشارة إليه فإن هذا العرض وُضِع خصيصا لفائدة المؤسسات ورجال الأعمال أين عملت جيزي على تقديم بعض الخدمات التي تسمح للفئة المستهدفة من استغلالها بطريقة مباشرة مع منحهم بعض الامتيازات التي تجعلهم يواظبون ويحرصون على التعامل الدائم معها إضافة إلى أنها بهذا الأسلوب تجعل مشتركي هذا العرض يؤثر على غيرهم من المؤسسات ورجال الأعمال، الأمر الذي يساهم في جلب المزيد من المشتركين في هذه الخدمة، حيث استطاع كسح مكانة معتبرة منهم لاسيما وقد قامت بتوفير بعض الخدمات كخدمة الفاكس والتي تسمح للمشارك باستقبال رسالة فاكس مع إمكانية تخزينها ومعاينتها في جهاز كومبيوتر أو طبعها انطلاقا من جهاز فاكس كلاسيكي، إضافة إلى توفير خدمة الانترنت.

### 2.2.3. إستراتيجية التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-

بالنظر إلى طبيعة نشاط أي مؤسسة تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية -خدمات الهاتف النقال- فإنه من أجل التحكم الجيد في خدمات هذا القطاع ينبغي على المؤسسة التي تهتم بذلك مواكبة كل التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة التكنولوجية والتسويقية له، لاسيما وهي أمام مواجهة مباشرة من قبل منافسيها خصوصا مع دخول المتعامل الثالث لخدمة الهاتف النقال، وعليه كان لزاما على موبيليس القيام بتصميم إستراتيجية تسويقية تتمكن بها من المحافظة على حصتها السوقية واكتساب المزيد من المشتركين، بالإضافة إلى التغلب على كل المزاحمات التي تتم من طرف منافسيها، ومن أجل هذا سنحاول معرفة أهم الخطوات التسويقية التي تلجأ إليها موبيليس من أجل التحسين من خدمات المعروضة لفائدة مشتركها وبالتالي التعرف على الكيفية التي بها تحقق نسبة معتبرة من الأرباح والخدمات المرضية لمستهلكيها.

### 1.2.2.3. العروض الخدمية لمؤسسة اتصالات الجزائر

بصدور قانون 2000 – 03 والذي نتج عنه إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس التي طرح أول خدماتها الاتصالية في شهر أوت 2003 ومنه الافتتاح الرسمي للسوق الجزائرية أمام

المنافسة، ولأجل بقاء هذا المتعامل التاريخي في الطليعة مع محاولة تحقيق احتياجات ورغبات المستهلك الجزائري فقد عملت موبيليس على توفير وتقديم أفضل ما لديها من إنجازات تحوز بها على حصة سوقية معتبرة وتنمي بها منتجاتها، وقد تجلّى ذلك من خلال العروض الخدمية التي وقّرتها لمشتريها فقامت بتوفير عرضين أساسيين يهدف كل واحد منهما إلى كسب شريحة تسويقية معينة، حيث تلخصت العروض فيما يلي:

### 1.1.2.2.3. عروض الدفع المؤجل Post-payé

إن أهم ما يميز عروض الدفع المؤجل هو إمكانية قيام المشترك بدفع قيمة المكالمات والخدمات التي يتم استخدامها بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض، بحيث تتم عملية التسديد عبر فاتورة يتفق المشترك على الشكل النهائي لفترة وكيفية تسديدها، ولأجل استغلالها فقد تم اقتراح ثلاثة أنواع من العروض والموضحة كما يلي [73]:

- عرض الاشتراك العادي Résidentiel Mobilis : يعد هذا العرض الأول في مجال خدمات الدفع المؤجل وعن طريق الاشتراك الشهري انطلاقاً من توفير خدمات الاتصال للمشارك دون تسبيق الدفع على أن يتم التسديد كل شهرين وعبر فاتورة تُسَلَّم له، بالإضافة إلى تمكين المشارك من الاستفادة من الخدمات التالية: الرسائل القصيرة، إظهار الرقم، إخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، المكالمات بثلاث أطراف، GPRS-GSM، فاتورة تفصيلية، والمكالمات الدولية، كما يمكن الاختيار بين نمطين من التعريفات وهما: التعريفات بـ ثلاثين ثانية، أو التعريفات بالثانية بعد الدقيقة الأولى.

- العرض الجزافي Forfait: وهو عبارة عن منح المشارك الاختيار بين 04 أنماط من العروض وهي: 08 ساعات، 06 ساعات، 04 ساعات، وساعتين من المكالمات محتواة في الاشتراك (طيلة شهرين) مع إمكانية زيادة الاستهلاك على تلك المدة - الثماني ساعات- مقابلة دفع المشارك لقيمة الاتصالات التي أجراها بعد انتهاء رصيد تلك المدة والمشار إليها في الفاتورة، مع توفير نفس الخدمات التي سبق الإشارة إليها في عرض الاشتراك العادي.

- عرض المؤسسات Flotte : وهو عرض موجه بالدرجة الأولى للمؤسسات والذي يُمكنهم من خلاله مباشرة خدمات موبيليس للهاتف النقال بالاشتراك بعشرة خطوط هاتفية فما فوق، مع تقديم تخفيضات لأسعار الخدمات في حال زيادة عدد الخطوط الهاتفية المستغلة من طرف المؤسسة، وللزيادة



تحفيز المؤسسات للإقبال على هذا العرض فقد أدرجت بالإضافة للخدمات المتاحة في العرضين السابقين خدمة FAX DATA وهي الخدمة التي تُمكن المستفيد منها من إرسال واستقبال الفاكس.

ومن خلال هذا العرض الوجيز لعروض الدفع المؤجل ندرج التعريفية المقترحة لكل عرض في الجدول التالي:

### الجدول رقم 08: الأنواع الرئيسية لعروض الدفع المؤجل Post-payé [73]

العروض	مصاريف الدخول	الاشتراك	سعر الدقيقة
الاشتراك العادي Résidentiel Mobilis	800000 دج	750 دج شهريا	من 3 دج إلى 7.5 دج
العروض الجزافي Forfait	7500 دج	4000 دج كل شهرين	من 3 دج إلى 7.5 دج
عرض المؤسسات Flotte من 10 إلى 19 خط	750 دج	540 دج شهريا	من 3 دج إلى 8.60 دج
عرض المؤسسات Flotte 20 خط فأكثر	600 دج	450 دج شهريا	من 3 دج إلى 8.60 دج
سعر الـ SMS من 4 دج إلى 5 دج لكل العروض			
سعر الـ MMS 10 دج لكل العروض			

### 2.1.2.2.3. عروض الدفع المسبق Pré-payé

باعتبار أن عروض الدفع المؤجل تعتمد على الدفع الشهري للخدمات التي يتم الاستفادة منها، ومن أجل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق الرضا لجميع الأطراف المتعامل معها في السوق الجزائرية فقد قامت بطرح نسخة جديدة من الخدمات ميزتها الأساسية هي الدفع المسبق لقيمة الخدمات المعروضة وذلك من خلال تقديمها للعروض التالية [73]:

- عرض موبيليس البطاقة Mobilis la Carte: يُمكن هذا العرض المشترك من اقتناء خط -رقم- لهاتف نقال من دون دفع أي اشتراك شهري، بل يتم الدفع مسبقا من خلال بطاقات التعبئة التي توفرها موبيليس عبر مختلف نقاط البيع المعتمد لديها، وهو يعتبر عرض جديد قديم لأن موبيليس قامت بدمج

عرضين سابقين لخدمة الدفع المسبق لموبيليس والمتمثلين في موبيليس كارت وموبيليت Mobilight، بعد دراسة تسويقية قامت بها والتي هدفت من خلالها إلى تكييف خدماتها مع إمكانيات الزبون المادية، إضافة إلى محاولة التغلب على المنافسة القوية التي يعرفها القطاع لاسيما مع ازدياد السوق الجزائرية بمنافس ثالث وهو الوطنية تيليكوم الجزائر بمنتوجها التجاري نجمة، وباستخدام المستهلك الجزائري لهذا العرض يُمكنه الاستفادة من الخدمات التالية: الرسائل القصيرة، إظهار الرقم، إخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، المكالمات بثلاث أطراف، التذكير الآلي والمجاني بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمة أو رسالة، التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى، وخدمة ال-Roming.

وكغيرها من المؤسسات المنافسة فقد بادرت موبيليس إلى توفير خدمة التعبئة الآلية للرصيد وذلك بطرحها لعرض جديد بغرض التحسين من خدماتها والقضاء على أي خطوة يخطوها منافسوها، والمتمثل في عرض تحويل الرصيد بالتوجه إلى أقرب نقطة بيع خدماتها أو من أي هاتف نقال مشترك في خدماتها وقد أطلقت على هذه التسمية بخدمة سلكيني والتي لاقت إقبالاً وترحيباً كبيراً بين الأوساط المستغلة لعروض موبيليس.

- عرض Gostou: بعدة دراسة قوية بادرة بالقيام بها موبيليس والتي أثمرت بطرح عرض Gostou للدفع المسبق وهذا من خلال تطبيق أسعار جد تنافسية، لمشتركي هذا العرض تصل إلى غاية 02 دج للدقيقة كتسعيرة المكالمة من Gostou إلى Gostou مع تقديم ثلاث أرقام مفضلة يستفيد منها المشترك ويتمكن من الحصول على تخفيض للمكالمات المجرات لتك الأرقام.

- عرض Mobipost: لقد تم طرح هذا العرض مناصفة مع مؤسسة بريد الجزائر وذلك بتاريخ 13 أبريل 2005، أين تم تخصيصه للزبائن الذي يملكون حساب بريدي جاري CCP يُمكنهم من استغلال خدمات الدفع المسبق من خلال اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب البريدي الجاري للمشارك، وقد قدمت موبيليس لهذا العرض ثلاث صيغ يمكن الاستفادة من إحداها كما يلي:

- الصيغة الخضراء: بمبلغ يقدر بـ: 1200 دج؛
- الصيغة الصفراء: بمبلغ يقدر بـ: 2000 دج؛
- الصيغة الحمراء: بمبلغ يقدر بـ: 3000 دج.

وأثناء الاستخدام المتواصل لأحد الصيغ المذكورة تقوم المؤسسة بالاقتطاع الآلي للرصيد المستخدم مع إمكانية تزويد الرصيد في حالة نفاذه بأحد بطاقات التعبئة المتوفرة في المحلات أو عبر التعبئة الآلية له.

### 2.2.2.3 إستراتيجية تحسين الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر

من أجل إبراز وتأكيد الإمكانات الخدمية التي يزخر بها المتعامل التاريخي لموبيليس في الجزائر وكذا معرفة حدود الإستراتيجية التسويقية التي تم استخدامها لتحسين الخدمات المقدمة من طرفه، حيث تم تصميم بعض العروض الخدمية والتي وُضعت بناءً على دراسة للبيئة التسويقية المحيط بالمتعامل، قصد تحديد مختلف الشرائح المستهدفة ليتم بعدها طرح العرض المناسب لكل فئة تسويقية معينة، ومن خلال العرض التي تم تقديمه في الفرع الأول يمكن استخلاص واستنتاج أهم المميزات التسويقية للإستراتيجية المتبعة من طرف موبيليس كما يلي:

- قيام موبيليس بتقسيم سوقها إلى قسمين أساسيين دورهما يتجزأ إلى أجزاء تسويقية حسب طبيعة ومتطلبات الشرائح التسويقية المتواجدة في السوق الجزائرية؛
- الميزة الأساسية لموبيليس هي امتلاكها لفرصة تسويقية مهمة جداً تتمثل في كونها المتعامل التاريخي الأول في خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية إضافة إلى أنه تعد مؤسسة مشتقة من القطاع العام الجزائري - بمعنى أنها منتج وطني 100%- الأمر الذي يجعل بعض المستهلكين الجزائريين يفضلون على العديد من المنتجات والخدمات الأجنبية؛
- باعتبار أن نجاح خدمات أي مؤسسة يعتمد على توفير وصياغة مزيج تسويقي فعال حيث نلمس من خلال العروض المقدمة لموبيليس هو اعتمادها على تحقيق معادلة المزيج التسويقي المناسب للشريحة المناسبة، وكان ذلك من خلال توفير لكل عرض مزيج تسويقي فريد من نوعه كتقديم منتج جديد - مجدد- مع تطبيق أسعار تنافسية مميزة، إضافة إلى توسيع شبكة توزيع وتغطية هذا العرض مع طرحه بإعلان تسويقي يحفز المستهلك الجزائري على اقتنائه أو تجربته؛
- التحديث الدوري للعروض والخدمات التي تقدمها موبيليس لاسيما وهي تعد الرائد في مجال التغطية خصوصاً وهي تعمل دوماً على التوسيع المستمر لشبكاتها وتحسين نوعيته حتى لا تتداركها جيزي وتتفوق عليها؛
- إضافة إلى ما سبق يمكن القول بأن موبيليس لا تزال تقوم بتقديم وطرح العروض الدورية والتي تحافظ من خلالها على حصتها التسويقية وهذا برسمها لخطط وإستراتيجيات تسويقية بعيدة الأمد موجهة

بالدرجة الأولى للقضاء على أي تهديد مفاجئ قد يحدث لمكانتها وحصتها السوقية ، خاصة وهي تواجه مزاحمة قوية وشرسة من قبل جارتها في خدمة قطاع اتصالات الهاتف النقال جيزي ونجمة؛

- كما يمكن القول بأن موبيليس وعلى غرار منافسيها تستخدم في بعض الحالات النادرة إستراتيجية التقليد لخدمات المنافس، وذلك باستخدام نفس العروض الخدمية المعتمدة من طرفه - عروض دورية كانت أو جديدة - بُغية منع أي تهديد ضمني قد يؤثر على مكانتها في السوق الجزائرية، وبالتالي المحافظة على حجم الشريحة التي تخدمها.

### 3.2.3. إستراتيجية التسويق لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر - نجمة-

بمجرد دخول مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر -نجمة- للسوق الجزائرية إلا والتفت حولها مجموعة من المشتركين المهتمين بالبحث عن الجديد من ناحية الخدمات والعروض الدورية التي ما قَبِلَتْ المؤسسة طرحها لمشتركيها لاسيما وهي تعتبر من أحد أشهر المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية بالكويت، الأمر الذي ساعدها على رسم صورة جميلة لدى أذهان المستهلكين الجزائريين حتى قبل انطلاقتها الرسمية في طرح خدماتها داخل السوق الجزائرية ووسط المنافسة الشديدة التي كانت قائمة بين كل من جيزي وموبيليس من أجل افتكاك الريادة والكسب الفوري لرضا المستهلك الجزائري، ولهذا الغرض الأساسي فقد عملت مؤسسة نجمة هي الأخرى على وضع إستراتيجية تسويقية تحقيق من خلالها الأهداف التي تم تسطيرها، وبناءً على هذا كله سيتم التعرف على الخطوات الإستراتيجية في تسويقها لعروضها الخدمية مع محاولة استنتاج الكيفية التي يتم بها التحسين من خدماتها.

### 1.3.2.3. العروض الخدمية لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

كان لدخول مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر للسوق الجزائرية بتاريخ 25 أوت 2004 تحت التسمية التجارية لمنهجها نجمة، انطلاقة جديد للمنافسة النزيهة بين متعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر، حيث يتضح ذلك جلياً من خلال العروض الخدمية التي قام كل متعامل بطرحها أمام مشتركيه، وخير دليل على ما ذلك تلّكم العروض المقدمة من طرف كل من جيزي وموبيليس والتي سبق الإشارة إليها، ومن أجل تحقيق نجمة لحصة سوقية هي الأخرى في السوق الجزائرية كان لزاماً عليها تقديم بعض العروض الخدمية التي تمكنها من كسب المشتركين مع قيامها بالابتكار والتحسين المستمر في تلّكم الخدمات المعروضة، وعلى هذا الأساس فقد قامت نجمة بتوفير عرضين أساسيين وهما [71]:

### 1.1.3.2.3. Pré-payé عرض الدفع المسبق

يعرف هذا العرض باسم عرض الجمهور الكبير Grand public، وهو عرض مخصص للجمهور والأشخاص العاديين حيث من خلاله يتمكن المشترك من امتلاك خط الهاتف النقال والذي يُمكنه من استخدام واستغلال كل الفرص والخدمات التي يتوفر عليها العرض الذي بحوزته، لكون أن مؤسسة نجمة عملت على تقديم لكل شريحة سوقية مستهدفة عروض خدمية متميزة عن غيرها، لذا فإن عرض الدفع المسبق بدوره يحتوي على مجموعة من العروض التالية:

- عرض LA PUCE STAR: يتصف هذا العرض بأنه من دون اشتراك بل يتم عن طريق الدفع المسبق حيث تعود الانطلاقة الرسمية له في السوق الجزائرية بتاريخ 25 أبريل 2005، والذي يمكن المشترك من اختيار 05 أرقام مفضلة بين الأصدقاء والعائلة والذي يُمكنه من الاستفادة من تخفيض في تسعيرة المكالمات التي قد تصل إلى 50%، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من خلال هذا العرض من الزيادة في الرصيد كل شهر وهذا نسبة إلى وقت المكالمات التي يتم استقبالها خلال ذلك الشهر، كما يتميز هذا العرض بمنح مدة صلاحية غير محدودة للرصيد، مع إمكانية تعبئة الرصيد آلياً وهذا بالاستعانة بخدمة (Nedjma STORM).\*\*

- عرض بطاقة نجمة + (بطاقة نجمة سابقاً) L'offre Nedjma Plus (ex La Carte (Nedjma): عرض نجمة+ خاص بخدمات الدفع المسبق تم طرحه في السوق الجزائرية بداية من 31 أوت 2006، وهو كبديل لعرض بطاقة نجمة العادية والتي تم طرحها بداية من 24 أوت 2004، وهو بمثابة عرض مسبق الدفع يمكن المشترك من خلاله التعبئة رصيده انطلاقاً من بطاقات التعبئة المتوفرة لدى مختلف الأكشاك والمحلات المختصة في مجال اتصالات الهاتف النقال، وعلى إثر طرح المؤسسة لهذا العرض فقد سعت إلى جلب العديد من المشتركين فيه، وكان ذلك بتقديم مجموعة من الخدمات الخاصة به والمتمثلة في منح المشترك لمكالمة مجانية يقوم بها إلى مشترك خدمة نجمة وهذا كل يوم ولمدة 5 دقائق متواصلة مع تخفيض في تسعيرة المكالمات والرسائل القصيرة، إضافة إلى الزيادة في مدة الصلاحية والاستقبال للرصيد .

\*\* Nedjma STORM : Système de rechargement électronique offrant aux clients Nedjma des montants variables et flexibles, et Le montant de rechargement est à partir de 50DA TTC.

- عرض نجمة L'offre Nedjma la 55 55 : لقد تم طرح هذا العرض في السوق الجزائرية بداية من 29 مارس 2006 وهو خاص باشتراكات الدفع المسبق أين يمكن للمستهلك من تعبئة رصيده عبر البطاقات المتاحة في السوق في الوقت الذي يريد، إضافة إلى أن المؤسسة قامت بتوفير مجموعة من الخدمات التي تميز هذا العرض عن غيره والتي منها نذكر:

- التسعيرة (التعريف) بالثانية انطلاقاً من الثانية الأولى؛
- الانترنت والرسائل المصورة MMS مجاناً كل يوم جمعة؛
- رقم خاص ومميز 055؛
- رصيد أولي يقدر بـ: 500 دج مع فترة صلاحية تقدر بـ: 30 يوم، 10 أيام استقبال و20 يوم تعبئة؛
- إمكانية التعبئة الآلية للرصيد باستخدام (Nedjma STORM)؛
- مدة صلاحية رصيد التعبئة مميزة، حسب نوع بطاقة التعبئة.

### 2.1.3.2.3. عرض الدفع المؤجل Post-payé

وهو عرض يحتوي بدوره على مجموعة من العروض ووضعت من أجل تلبية رغبات كافة الفئات المتواجدة في السوق الجزائرية والتي من أهمها نذكر [71]:

- عرض نجمة اشتراك L'abonnement Nedjma: وهو عبارة عن عرض جزافي للدفع المشترك تم طرحه في السوق بداية من 25 أوت 2004، إلا أنه قد أجريت عليه بعض التعديلات وذلك بإضافة بعض الخدمات والامتيازات أين تم الإعلان عنها بداية من 19 ديسمبر 2006، والتي من أهمها نجد:

- التسعيرة بالثانية انطلاقاً من الثانية الأولى؛
- منح المشترك مكاملة مجانية يقوم بها يومياً لمشركي نجمة وذلك من الساعة الخامسة صباحاً وإلى غاية الخامسة مساءً ولمدة خمس دقائق كاملة؛
- الانترنت والرسائل المصورة MMS مجاناً كل يوم جمعة؛
- رقم خاص ومميز 050؛
- رصيد أولي يقدر بـ: 400 دج مع صلاحيته خلال الشهر الموالي؛
- إمكانية التعبئة الآلية للرصيد باستخدام (Nedjma STORM).

- العرض الجزافي لنجمة Le Forfait Nedjma: من خلال هذا العرض يمكن للمشارك استهلاك كل ما يحتاجه على أن يستلم فاتورة في نهاية الشهر تلخص له تفاصيل المكالمات التي قام بها، ولأجل أخذ الحيلة والحذر يمكن للمشارك أن يبرم عقد شهري يتفق من خلاله على تفاصيل هذا الاشتراك الذي يقدم ثلاث أنواع من العروض الجزافية التالية:

- عرض جزافي بـ: 1200 دج: مع منح 100 دقيقة في الشهر بـ: 8 دج؛
- عرض جزافي بـ: 1800 دج: مع منح 200 دقيقة في الشهر بـ: 7.5 دج؛
- عرض جزافي بـ: 2500 دج: مع منح 350 دقيقة في الشهر بـ: 6.5 دج.

- العرض الجزافي المجزأ Le Forfait Partagé: باستخدام هذا العرض يمكن للمشارك الاستفادة من 350 دقيقة في الشهر مجزأة بين الأشخاص الذين يتم اختيارهم من طرفه - أكثر من 03 أفراد وأقل من 12 فرد -، حيث يمكن لكل فرد أن يستخدم الوقت المتاح له حسب احتياجاته وبناءً على طلب المشترك يمكن استقبال فاتورة واحدة مفصلة بالمكالمات وحسب كل خط، كما أنه بواسطة هذا العرض يمكن للمشارك أن يستفيد من الخدمات التالية:

- التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى؛
- أسعار منخفضة نحو الخارج كفرنسا مثلاً ابتداءً من 7.5 دج؛
- الاشتراك الشهري للخط يقدر بـ: 2500 دج؛
- الاشتراك الشهري لكل خط إضافي يقدر بـ: 500 دج؛
- المدة الجزافية تقدر بـ: 350 دج، وسعر الدقيقة بـ: 6.5 دج؛

- عرض نجمة المؤسسة L'abonnement Nedjma Entreprise: وهو عرض مخصص للهيئات والمؤسسات ورجال الأعمال حيث يقدم لهم خدمات متنوعة وبأسعار أقل، وقد تم طرحه في السوق الجزائرية بداية من 29 جويلية 2006، كما أن هذا العرض يُمكن المؤسسة أو المشارك من استغلال خدمات نجمة بإشراك أكثر من خط هاتفية وفق العروض الجزافية التالية:

- عرض جزافي بـ: 900 دج؛
- عرض جزافي بـ: 1500 دج؛
- عرض جزافي بـ: 2500 دج؛
- عرض جزافي بـ: 3500 دج؛

كما يمكن لمشاركي هذا العرض الاستفادة من الخدمات التالية:

- التسعيرة بالثانية انطلاقاً من الثانية الأولى؛
- رصيد أولي يقدر بـ: 400 دج؛
- يمكن للمشارك استخدام بطاقات التعبئة والخاصة بعروض الدفع المسبق؛
- إمكانية التعبئة الآلية للرصيد باستخدام (Nedjma STORM)؛
- تكلفة وضع الخطوط تقدر بـ: من 1 إلى 9 خطوط: 700 دج، من 10 إلى 49 خط بـ: 500 دج، أكثر من 50 خط بـ: 400 دج.

### 2.3.2.3 إستراتيجية تحسين الخدمة لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

إن قيام أي مؤسسة لصياغة إستراتيجية تسويقية يأتي بعد دراسة طويلة ومعقدة لأهم الخطوات والأهداف التسويقية التي ينبغي للمؤسسة السعي من أجل تحقيقها، ولهذا الأساس فقد اعتمدت مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر -نجمة- على رسم إستراتيجية تسويقية تتمكن بها من الدخول إلى السوق الجزائرية وتنافس بها المؤسسات المتواجدة فيها والعامله في نفس المجال، ومن الدراسة التي تم القيام بها يمكن استنتاج العناصر الأساسية الداخلة في تصميم هذه الإستراتيجية والهادفة إلى التحسين المستمر والدوري للخدمات والعروض المقترحة من طرف نجمة والتي نذكر منها:

- بمجرد دخول الوطنية تيليكوم الجزائر للسوق الجزائرية تبنت فكرة تقسيم سوق اتصالات الهاتف النقال إلى قطاعات تسويقية تتمكن من توفير لكل سوق عروض وخدمات تسويقية تتناسب والشريحة المستهدفة، وقد تجسد ذلك من خلال تصميم منتج وخدمات محددة لكل قطاع سوقي على جدا، على أن يتم الدخول لهذا السوق بأسعار تحفيزية وخدمات ذات جودة عالية؛
- كما أنه ومنذ الوهلة الأولى ل طرحها لخدماتها عملت على تصميم وصياغة رسائل إعلانية ترويجية مكثفة وذات جودة عالية من حيث شكل عرض هذا الإعلان وكذا الأسلوب المعتمد في طرح وصياغته بشكل جميل وجذاب، يؤثر على المشاهد ويجعله يفكر في مضمون الخدمات التي سيتوفر عليها هذا المنتج وبالتالي الإقبال على اقتنائه؛
- لقد كان بدخول نجمة للسوق الجزائرية تأثيراً كبيراً على منافسيها الذين كانوا يسعون إلى محاولة السيطرة الكلية على هذا السوق، إلا أن هذا الدخول أثمره عنه التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من طرف كل المتعاملين ومن دون استثناء، حيث من بين الخدمات التي لاقت الترحيب من طرف المستهلك الجزائري ما قدمته نجمة لمشاركي الدفع المسبق لعرض LA PUCE STAR بمنحهم مدة صلاحية



غير محدودة، مع تخفيض تسعيرة المكالمات للخمس أشخاص يختارهم المشترك إضافة إلى المكافآت المالية للصيد من جراء استقبال مكالمات أكثر... الخ؛

- هذا وتعتبر الخطوات والانجازات التي قامت بها مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر ولا تزال تقوم بها من أجل تحسين خدماتها إضافة إلى تحقيق مكانة سوقية معتبرة لدى أذهان المستهلكين الجزائريين من أهم المحطات المتميزة التي يشهدها قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

### 3.3. موقف المستهلك الجزائري من خدمات مؤسسات اتصال الهاتف النقال - الدراسة

#### الميدانية-

نظراً للدراسة التي قادتنا إلى التعرف على أهم العروض الخدمية التي يوفرها متعاملي سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر وهذا في خضم المنافسة القائمة بينهم، مع محاولة استنتاج أهم الخطوات والإجراءات المؤدية إلى رسم الإستراتيجية التسويقية المعتمدة من طرف كل متعامل لاسيما وأنهم يعتبرون من أرقى المؤسسات التجارية المهمة بتطوير وترقية قطاع الاتصالات وبالأخص خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية في موطنهم الأصلي.

ومن أجل الإلمام التام بهذا الموضوع ارتأينا التقرب من العنصر الأول الذي تهتم به مؤسسات خدمة الهاتف النقال والذي دونه لن تتمكن من تحقيق أي هدف أو تخطيط ورسم أي مسار إستراتيجي لأنشطتها الحالية والمستقبلية، ألا وهو المستهلك الجزائري الذي يعتبر تعامله المباشر مع تلكم المؤسسات من خلال استغلال خدماتهم المعروضة هو الحكم الوحيد على مدى إمكانياتهم وقدرتهم على توفير خدمات ذات جودة عالية، ومن هذا المنطلق تم القيام بدراسة ميدانية عن طريق توزيع قائمة أسئلة - استبيان - يتم من خلالها التعرف على موقف المستهلك الجزائري من الخدمات المعروضة فعلياً من طرف متعاملي الاتصال بالجزائر ومن تم الخروج بأهم التصورات والرؤى الميدانية التي يحكم من خلالها المستهلك الجزائري على تلكم المؤسسات.

#### 1.3.3. تحضير وإنجاز الاستبيان

يعتبر الاستبيان من بين أهم الوسائل التي يمكن استعمالها من أجل معرفة بيانات شخصية ووجهات نظر معينة مثل شعور واتجاه ودوافع وآراء المستهلكين تجاه سلعة أو خدمة معينة، أو إعلان معين، أو رسالة إعلانية معينة...، وهذا من أجل التأكد من فرضيات البحث.

وللقيام بالاستقصاء هناك طرق يتم الاعتماد عليها مثل المقابلة الشخصية، البريد(المراسلة)، الهاتف، الإنترنت... الخ، حيث أنه وقبل أن تضع المؤسسة الطريقة التي ستعتمد عليها يجب إعداد وبعناية فائقة أهم أدوات الاستبيان، وهي قائمة الأسئلة، التي يتم من خلالها توجيه بعض الأسئلة للمستقصى منه للإجابة عليها بأحد الطرق المذكورة أعلاه، لذا فمن الضروري أن يتأكد الباحث من أن الأسئلة المختارة تتناسب وطبيعة المشكل محل الدراسة والتساؤلات التي تثيرها الدراسة وأهدافها، وأن تكون مناسبة لمنطق المستقصى منه وليس المستقصى، كما يجب أن تكون مُقَدِّمَةً للإجابة على التساؤلات لغرض الحصول على بيانات تتميز بالمصداقية.

### 1.1.3.3. تحضير الاستبيان

قبل التنفيذ الفعلي للدراسة الميدانية ينبغي القيام بتحديد بعض النقاط الرئيسية والتي تمثل الرؤى التوضيحية التي يتم عليها بناء وصياغة الاستبيان، ويتجلى ذلك بمعرفة هدف الدراسة وكذا الفرضيات التي سيتم من خلالها بناء الأسئلة إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المدروسة وطريقة سحب تلك العينة وحجمها، بالإضافة إلى نوع الأسئلة المطروحة في الاستبيان.

### 1.1.1.3.3. أهداف وفرضيات البحث

لكل دراسة هدف معين، وهدف هذا البحث هو جمع أكبر عدد ممكن من البيانات الميدانية لمعرفة آراء وانطباعات مختلف الشرائح - المستهلكين - والمستغلين لخدمات مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر خاصة تلك الفئة التي تتابع كل جديد وحديث من الخدمات التي يتم طرحها في السوق الجزائرية بصفة دورية.

كما كانت لنا الرغبة في معرفة نظرة وموقف المستهلك الجزائري من التحسينات التي يتم القيام بها في خدماتهم وما مدى تأثيرها على الإستراتيجية التسويقية المسطرة من طرف المتعاملين، مع استخلاص درجة الجودة الفعلية التي وصلت لها تلك التحسينات الدورية للخدمات.

كما ارتأينا أيضا معرفة أهم الخدمات المستخدمة بصورة متكررة والخدمات التي لم يتم استخدامها مع التعرف على الأسباب التي منعت من وصول وعلم المستهلك الجزائري بها، ومن ثمة محاولة إعطاء تقييم لهذه النتائج مع تقديم بعض الاقتراحات إن أمكن ذلك، ولأجل هذا كله فقد تم الاعتماد على بعض الفرضيات التي نذكر منها:

- تحسين وتطوير خدمات مؤسسات الهاتف النقال تعتمد بالدرجة الأولى على تعريف المشترك بمختلف الخدمات المتاحة مع توضيح طرق ووسائل استخدامها؛
- من بين العوامل المساعدة على التحسين المستمر للخدمات هو النظر للمستهلك بأنه العنصر الأول الذي ينبغي للمؤسسة الاهتمام به؛
- وجود إرادة قوية لدى المتعاملين للتحسين تمكنهم من بلوغ مختلف النقاط التي يسعون إليها؛

### 2.1.1.3.3. مجتمع الدراسة ( وحدات المعاينة)

كون الموضوع المختار للدراسة يتعلق بدور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال -اتصالات الهاتف النقال-، فإن المجتمع المحدد يتمثل في مختلف الشرائح والأفراد المالكة لهاتف نقال والمشاركة مع أحد متعاملي اتصالات الهاتف النقال بالجزائر، وقد تم اختيارهم حسب مناطق تواجد الباحث في الولايات التالية الجزائر العاصمة، البليدة وورقلة.

### 3.1.1.3.3. طريقة سحب العينة

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب البيانات ارتأينا تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة التي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها، لذا فقد تم الاعتماد على الطريقة غير العشوائية، وهذا لكونها ميسرة بالنسبة للقائم بالبحث ونظراً لسهولة اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة.

### 4.1.1.3.3. حجم العينة

إن تحديد الحجم المناسب للعينة هو الآخر يعتبر أمراً مهماً، إذ يتم الاعتماد على عدة طرق إحصائية حتى تكون محددة بدقة، فمن الناحية العلمية يجب أن يكون حجم العينة المدروسة أكبر أو يساوي 7/1 من حجم المجتمع الكلي، ونظراً لارتفاع الحجم الكلي للمشاركين في خدمات الهاتف النقال فقد ارتأينا تحديد ودراسة عينة يبلغ عددها الـ600 مشترك، وبعد عملية المراجعة الأولية لقوائم الاستبيان وإجراء عملية الفرز الأولية للإجابات المقدمة من طرف العينة المستقصاة، فقد تم الاعتماد في تحليل النتائج على 545 إجابة من بين 600 استمارة للأسئلة التي تم توزيعها وبالتالي فإن معدل الأجوبة التي تم جمعها هو: 600/545 أي بنسبة: 90.833% من الأجوبة المقدمة، هذا وقد تراوحت فترة توزيع الاستبيان حوالي ثلاثة أسابيع نهاية شهر أفريل وبداية شهر ماي، مع العلم أن عملية مراجعة وترميز وجدولة المعلومات كانت تتم بصفة دورية بعد كل مقابلة أو توزيع للأسئلة على الفئة المختارة.

### 5.1.1.3.3. أنواع الأسئلة المستعملة

وفيما يتعلق بنوع الأسئلة التي تم الاعتماد عليها يمكن القول بأنها جاءت متنوعة من حيث الشكل بما يتماشى مع طبيعة المعلومات التي نريد جمعها والتي نرغب في الحصول عليها، حيث تم الاستعانة بـ\*

- الأسئلة المغلقة: وهي أسئلة يتم من خلالها تحديد الإجابات البديلة على السؤال مسبقاً، وعلى المستقصى منه اختيار إجابة من بينها مثل السؤال رقم 01؛
- الأسئلة المغلقة المتعددة الخيارات: وهي الأسئلة التي تمنح للمستقصى منه حرية الاختيار بين الإجابات المقترحة مع منحه الحق في تقديم إجابات أخرى مثل السؤال رقم 03؛
- أسئلة سلمية: هي أسئلة يحدد فيها المستقصى منه الأجوبة وذلك بدرجات سلمية، وعليه أن يحدد الدرجة التي يراها مناسبة مثل السؤال رقم 09؛

### 2.1.3.3. إنجاز الاستبيان

تم الاعتماد في عملية طرح الاستبيان على الأفراد المختارين بالاستناد إلى طريقة المقابلة الشخصية بهدف ربح الوقت مع تقديم تفسيرات حول الهدف من الدراسة، والشرح المباشرة لكيفية ملء القوائم مما يقلل من احتمالات حدوث أخطاء أثناء الإجابة، وإمكانية تفسير بعض الأسئلة الغامضة للمجيبين إذا تطلب الأمر ذلك وكل هذا من أجل الحصول على إجابات دقيقة، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمقابل أن يتأكد من مدى جدية المستقصى منه أثناء الإجابة وفي نفس الوقت استخدام أسلوب الملاحظة، بغرض تحديد الانطباعات الأولى للمستقصى منه حول الموضوع المدروس، كما أن المقابلة الشخصية تتميز بالارتفاع في نسبة الرد مقارنة بالطرق الأخرى، حيث يتمكن المقابل من تخفيض درجة تردد أو تكاسل المستقصى منه من الاستمرار في الإجابة.

ويجب الإشارة إلى أنه قبل الشروع في عملية التوزيع النهائي للاستبيان أنه تم القيام باختبار قائمة الأسئلة عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين وكذا طلبة الماجستير بالكلية - في حدود 05 أساتذة و15 طالب ماجستير- ، وهذا من أجل تحديد أي لبس أو غموض في أسلوب وشكل الأسئلة المطروحة، حيث أنه وبالفعل وُجد الكثير من الغموض والتكرار في نوع وشكل وحتى صياغة الأسئلة الأمر الذي أدى بنا إلى إعادة صياغة الأسئلة.

\* - بغية التعرف على الاستبيان الذي طرح يرجى التقرب من الملحق رقم -1-.

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن الاستبيان يحتوي على 16 سؤال بالإضافة إلى 05 أسئلة تمثل البطاقة التعريفية للمستقصى منه، وعموما فقد تم ترتيب وتبويب الأسئلة وفق محاور رئيسية على النحو التالي:\*

- المحور الأول: ويتمحور حول امتلاك المستقصى منه للهاتف النقال والدوافع والأسباب التي أدت به لامتلاكه مع الحديث عن النظرة الأولية للهاتف النقال في ذهنه، وهي تحتوى على خمسة أسئلة من السؤال الأول إلى غاية السؤال الخامس.

- المحور الثاني: وتم تخصيصه لدراسة الرؤية الأولية للمستقصى منه من متعامله ومدى معرفته وكذا استخدامه لكل الخدمات المعروضة من طرف متعامله، وهي تحتوى على ثمانية أسئلة بداية من السؤال السادس ووصولاً للسؤال الثاني عشر.

- المحور الثالث: وتهتم بمعرفة مدى ولاء المستقصى منه لمتعامله وخدماته ومن تم التعرف على الموقف الفعلي له من الخدمات التي يتم توفيرها من طرف متعامله وما مدى رضاه الفعلي عليها، وهي تحتوى على أربعة أسئلة انطلاقاً من السؤال الثالث عشر ووصولاً للسؤال السادس عشر.

- المحور الرابع: يمثل البطاقة الشخصية للمستقصى منه من حيث الجنس، السن، المنطقة الجغرافية، المهنة والدخل.

### 2.3.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان

تعتبر هذه المرحلة مهمة جداً إذ تتضمن عدة خطوات من الضروري إتباعها، وتتمثل في مراجعة قوائم الاستبيان والعمل على تجهيزها من أجل القيام بعملية التبويب، وهذا بعد التأكد من سلامة العينة المختارة من مجتمع الدراسة للوصول إلى جدول هذه النتائج بصفة ملخصة تساعد في إعداد التقرير النهائي الذي يتم من خلال تقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة، ويمكن توضيح هذه الخطوات كما يلي:

\* - بغية التعرف على محاور الأسئلة المطروحة في الاستبيان وكذا الهدف من وضع كل سؤال يرجى التقرب من الملحق رقم - 2 - .

### 1.2.3.3. مراجعة وترميز وجدولة المعلومات باستعمال برنامج Excel

تم الاعتماد على هذا البرنامج من أجل معالجة المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان، وهذا بعد القيام بالإطلاع والمراجعة لكل قوائم الاستبيان المتحصل عليها، وهذا من أجل التعرف على القوائم التي لم يتم ملؤها كاملة أو تلك التي تم ملؤها بطريقة عشوائية وهذا من خلال النقاط التالية:

- التأكد من أن جميع المعلومات قد تم تحصيلها من مفردات العينة المختارة.
- التأكد من عدم وجود التناقض والغموض في إجابات المستقصى منهم.
- التأكد من أن الإجابات واضحة.

ومن أجل هذا فقد تم إلغاء بعض الإجابات المتعارضة والغامضة وكذلك تلك التي لم يتم ملؤها بطريقة سليمة، إلا أنه تم في بعض الحالات التدخل في تعديل بعض الأجوبة التي وردت فيها بعض الأخطاء العفوية.

وبعد إجراء هذه المراجعة فقد تم التوصل إلى أن أغلبية القوائم صالحة للتحليل باستثناء 15 قائمة أين تم حذفها مع فقدان 40 قائمة لم يتم استردادها وهذا ناتج عن إهمال بعض الأفراد لها بحجة النسيان أو الضياع.

ولمعالجة هذه القوائم اعتمدنا على الطريقة الآلية بواسطة برنامج متخصص في تحويل النتائج إلى جداول إحصائية وعلى شكل نسب، بغرض الحصول على نتائج دقيقة وفي مدة قصيرة وهذا من خلال ترميز وتسمية المتغيرات لتسهيل العمل.

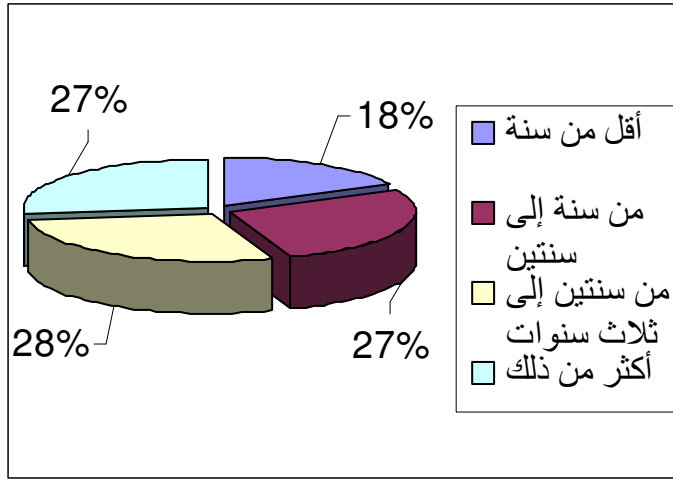
### 2.2.3.3. عرض وتفسير نتائج الاستقصاء

اعتمادا على الجداول الإحصائية التي تم الحصول عليها، قمنا بدراسة نتائجها وتحديد معناها بالنسبة للإشكالية المطروحة، وعلى ضوء هذه الدراسة تم الوصول إلى بعض الاستنتاجات، وبالتالي كانت النتائج التالية:

### 1.2.2.3.3. تحليل معطيات المحور الأول

من خلال هذا العنصر سيتم التعرف على وجهة نظر العينة المستقصاة فيما يخص معطيات المحور الأول والمتعلق بامتلاك المستقصى منه للهاتف النقال والدوافع والأسباب التي أدت به لامتلاكه مع الحديث عن النظرة الأولية للهاتف النقال في ذهنه.

- مدة امتلاك الهاتف النقال: من خلال امتلاك المشترك لخط هاتف نقال واستغلاله له لمدة معينة يستطيع تقييم مختلف الخدمات التي استخدمها، حيث من العينة المستقصاة تم التعرف على النتائج التالية:



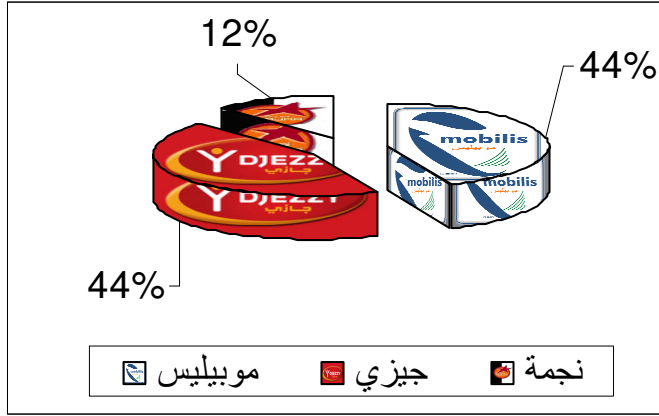
الجدول رقم 09: ملكية الهاتف النقال [74]

النسبة المئوية	التكرار	
17.77	96	أقل من سنة
26.90	147	من سنة إلى سنتين
28.43	155	من 2 إلى 3 سنوات
26.90	147	أكثر من ذلك
100	545	المجموع

الشكل رقم 08: ملكية الهاتف النقال [74]

من الجدول الشكل أعلاه، حيث يمكن القول بأن نسبة 28.43% من أفراد العينة تعتبر مدة امتلاكهم لخط هاتف نقال تتراوح بين السنتين والثلاث سنوات، وهي مقاربة جداً لأفراد العينة المالكين للهاتف النقال في الفترة من سنة إلى سنتين ومن امتلكه لأكثر من ثلاث سنوات بنسبة متساوية وهي 26.90% مما يدل على الأهمية التي يلعبها وجود هاتف نقال لدى الجميع لاسيما وهو يعد أسرع وأحدث وسيلة اتصال ونقل للمعلومات.

- طبيعة متعامل المشترك: بطبيعة الحال يتعامل كل مشترك في خدمات الهاتف النقال مع متعامل أو أكثر من المتعاملين المتواجدين في السوق الجزائرية، ومن العينة المستقصاة تم التحصل على النتائج التالية:



الجدول رقم 10: طبيعة متعامل المشترك [74]

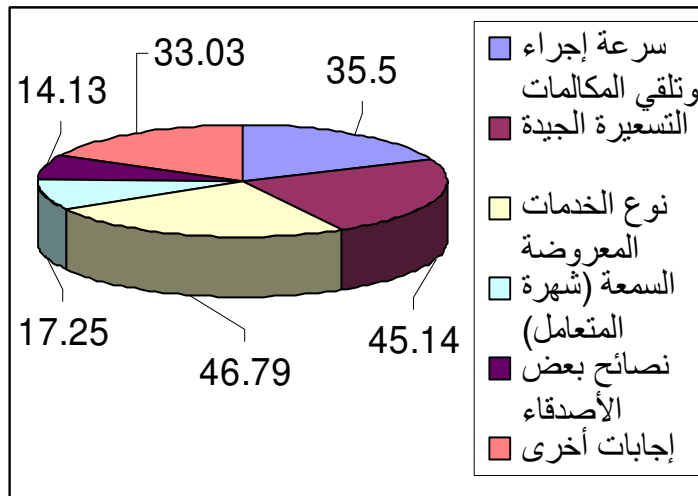
النسبة المئوية	التكرار	
43.67	238	موبيليس
44.22	241	جيزي
12.11	66	نجمة
100	545	المجموع

الشكل رقم 09: طبيعة متعامل المشترك [74]

من النتائج المعينة في الجدول والشكل أعلاه، يتبين لنا امتزاج العينة المختارة في اشتراك مع متعاملي خدمات الهاتف النقال بالجزائر حسب النسب التالية موبيليس بـ: 43.67% أي ما يعادل 238 مشترك، جيزي بـ: 44.22% بما يعادل 241 مشترك، في حين المتعامل نجمة بحدود 66 مشترك وبنسبة 12.11%، ويمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها إلى المناطق التي تمت فيها عملية التوزيع والتي كان مرحلة تغطية المتعامل هي الأساس في تحصيل تلكم النتائج.

- سبب اختيار المتعامل: قد يرجع اشتراك أي فرد مع أحد المتعاملين إلى سبب أو أكثر، وحسب المستقصين في هذه الدراسة فإن من بين الأسباب المؤدية لاختيار متعامل عن آخر ندرجها في كل من الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم 11: دوافع اختيار المتعامل [74]



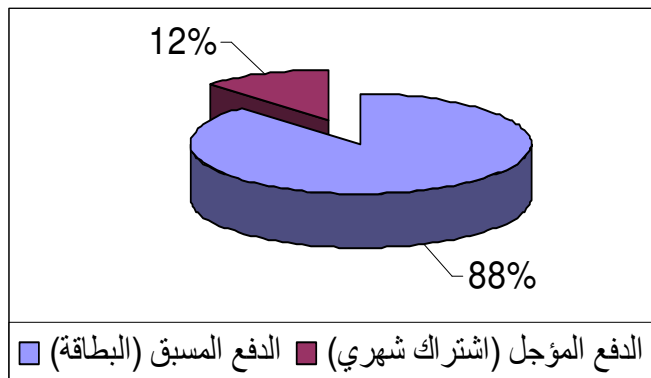
النسبة المئوية	التكرار	
35.5	191	سرعة إجراء وتلقي المكالمات
45.14	246	التسعيرة الجيدة
46.79	255	نوع الخدمات المعروضة
17.25	94	السمعة (شهرة المتعامل)
14.13	77	نصائح بعض الأصدقاء
33.03	180	إجابات أخرى

الشكل رقم 10: دوافع اختيار المتعامل [74]



تنوعت أسباب اختيار المتعامل للمشارك بين نوع الخدمات المعروضة، التسعيرة الجيدة والسرعة في إجراء وتلقي المكالمات ومن الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأنه إلى جانب الأسباب المذكورة فقد أضاف 33.03% من المشاركين بعض الأسباب الأخرى كأن يكون الخط فُدم له كهدية من طرف أحد الأقارب أو الأصدقاء، أو أنه أول متعامل قام بتغطية منطقته، أو أنه منتج وطني - موبيليس -، أو أنه المتعامل الوحيد الذي يغطي منطقته... وغيرها من الأجوبة ذات نفس السياق.

- نمط الاشتراك المتبع: باعتبار أن خدمات الاشتراك في الهاتف النقال لكل المتعاملين مجزأة إلى نمطين من الاشتراك، ومن خلال مراجعة أجابة العينة المستقصاة تم التحصل على النتائج التالية:



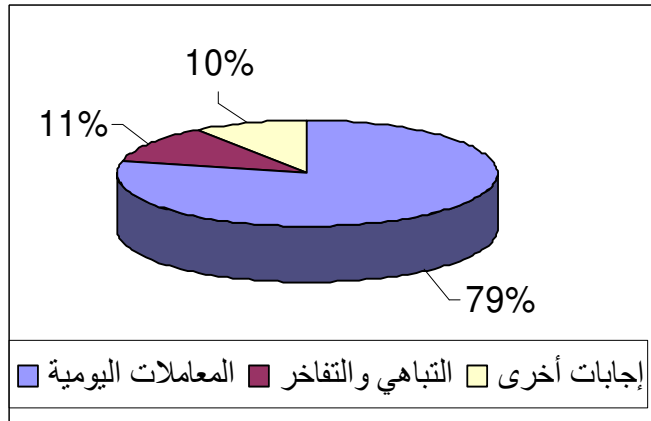
الجدول رقم 12: نوع الاشتراك [74]

النسبة المئوية	التكرار	
87.89	479	الدفع المسبق (البطاقة)
12.11	66	الدفع المؤجل (اشترك شهري)
100	545	المجموع

الشكل رقم 11: نوع الاشتراك [74]

بالنسبة لنمط الاشتراك يفضل أغلبية المشاركين استخدام أسلوب الدفع المسبق وهذا بنسبة 87.89%، لما له من إيجابيات من بينها هو إمكانية التعبئة الفورية والآلية للرصيد في الوقت والفترة والمكان الذي يريده.

- الدور الحقيقي للهاتف النقال في نظر المستقصى منه: يتم استغلال الهاتف النقال في مجالات عديد ومن العينة المستقصاة توصلنا إلى النتائج التالية:



الجدول رقم 13: استعمال الهاتف النقال [74]

النسبة المئوية	التكرار	
97.43	531	المعاملات اليومية
14.13	77	التباهي والتفاخر
12.11	66	إجابات أخرى

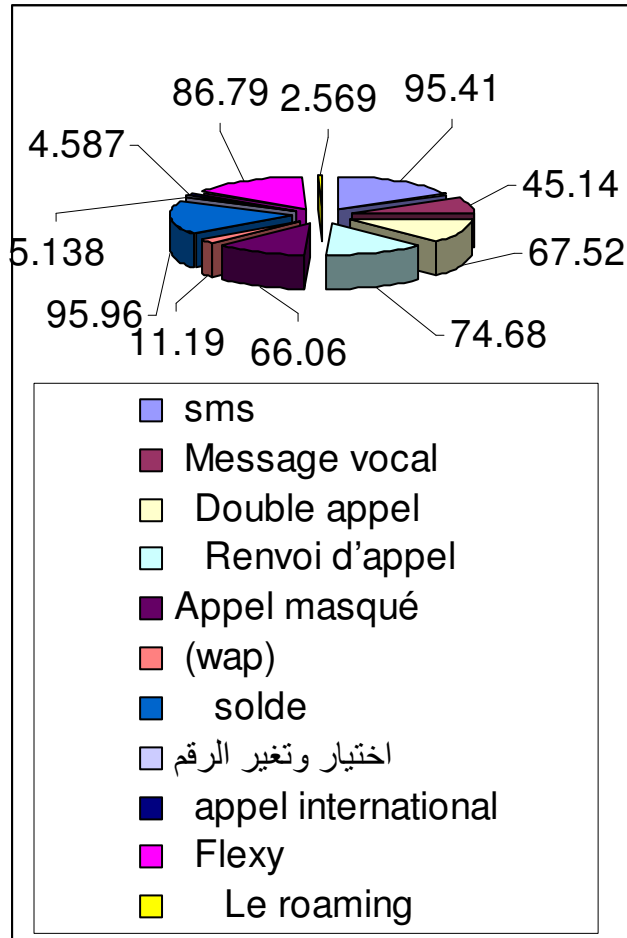
الشكل رقم 12: استعمال الهاتف النقال [74]

يجمع 97.43% من المشتركين في خدمة الهاتف النقال بأن الدور الحقيقي والمسطر لوجود الهاتف النقال هو استغلاله واستخدامه في إجراء مختلف المعاملات اليومية كالاتصال بالأهل والأقارب، المعاملات المهنية... الخ.

### 2.2.2.3.3. تحليل معطيات المحور الثاني

من خلال هذا العنصر سيتم التعرف على وجهة نظر العينة المستقصاة فيما يخص معطيات المحور الثاني والمتعلقة بدراسة الرؤية الأولية للمستقصى منه لمعامله ومدى معرفته وكذا استخدامه لكل الخدمات المعروضة من طرفه.

- الخدمات التي تم استخدامها من طرف المستقصى منه: يُوفر كل المتعاملين في خدمات الهاتف النقال مجموعة من العروض التي تتراوح بين اليومية والمجانية، وبين العروض الدورية وذات المقابل والتي يمكنه للمشارك استغلالها، ومن المعطيات المتحصل عليها تم الخروج بالنتائج التالية:



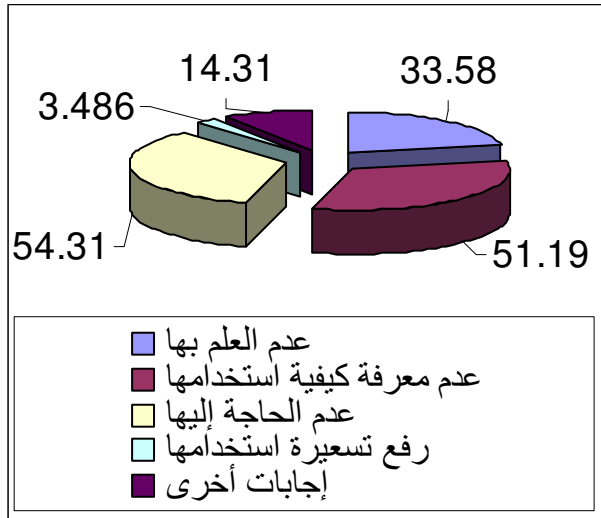
الجدول رقم 14: الخدمات التي تم استخدامها [74]

النسبة المئوية	التكرار	الخدمة
95.41	520	الرسائل القصيرة sms
45.14	246	الرسائل الصوتية Message vocal
67.52	368	المكالمات المزدوجة Double appel
74.68	407	تحويل المكالمات Renvoi d'appel
66.06	360	إظهار وإخفاء الرقم Appel masqué
11.19	61	الانترنت (wap)
95.96	523	الكشف عن الرصيد solde
5.138	28	اختيار وتغير الرقم
4.587	25	الدولي appel international
86.79	473	تحويل الرصيد Flexy
2.569	14	السفر والتجوال Le roaming

الشكل رقم 13: الخدمات التي تم استخدامها [74]

بالنظر للجدول أعلاه يتبين لنا بأن خدمتي الرسائل القصير والكشف عن الرصيد من أكثر الخدمات استعمال لدى أفراد العينة وهذا بنسبة 95.41% و 95.96% على التوالي، إضافة إلى الخدمة المستحدثة تحويل الرصيد بنسبة 86.79%، في حين تعتبر كل من الخدمات التالية السفر والتجوال، الدولي، واختيار وتغيير الرقم من أقل الخدمات التي تم استخدامها، بينما بقية الخدمات فغالبيتها يتم استخدامها بمعدلات تتراوح بين الـ: 74.68% و 45.14%.

- سبب عدم استخدام بعض الخدمات: بالنسبة للخدمات التي لم يتم استخدامها أو تلك التي أسُخدمت بمعدل صغير فإنه وحسب الفئة المستقصاة يعود سبب ذلك إلى عدم العلم بها لاسيما للخدمات ذات المعدلات الضئيلة، والجدول والشكل المواليين يؤكدان ذلك.

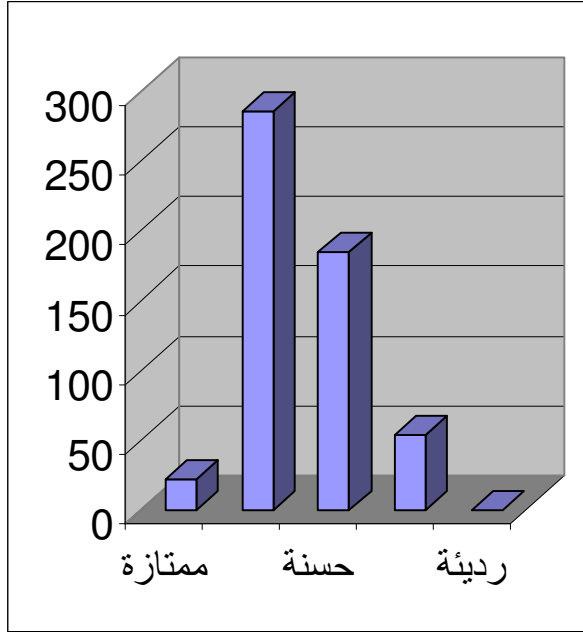


الجدول رقم 15: سبب عدم استخدام بعض الخدمات [74]

النسبة المئوية	التكرار	السبب
33.58	183	عدم العلم بها
51.19	279	عدم معرفة كيفية استخدامها
54.31	296	عدم الحاجة إليها
3.486	19	رفع تسعيرة استخدامها
14.31	78	إجابات أخرى

الشكل رقم 14: سبب عدم استخدام بعض الخدمات [74]

- نظرة المشترك للخدمات والعروض الدورية المقدمة من طرف متعامله: من خلال الاستخدام الدائم لبعض الخدمات المتاحة لدى مؤسسات الاتصال ومن النتائج المتحصل عليها من العينة المستقصاة توصلنا إلى طرح التقييم التالي:



الشكل رقم 15: نظرة المشترك للخدمات

والعروض الدورية المقدمة من طرف متعامله [74]

الجدول رقم 16: نظرة المشترك للخدمات

والعروض الدورية المقدمة من طرف متعامله [74]

النسبة المئوية	التكرار	
0	0	رديئة
9.73	53	متوسطة
33.94	185	حسنة
52.29	285	جيدة
4.04	22	ممتازة
100	545	المجموع

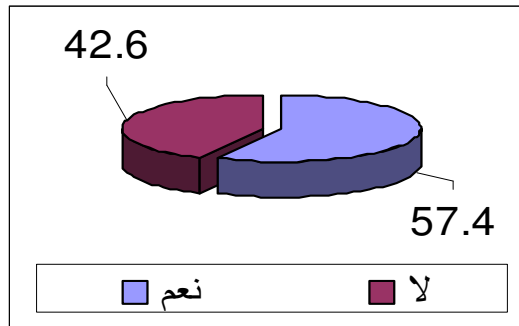
من خلال الدراسة التي تم القيام بها يمكن القول بأن نظرة المشتركين للخدمات والعروض الدورية التي يقدمها المتعاملون في عمومها تعد جيدة بدرجة 52.29% وهي حسب ترتيب المتعاملين من خلال دراسة استطلاعات مشترك كل متعامل نجد أن خدمات مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر تحتل الصدارة من حيث رضا المستهلك عليه تليها مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس في حين لم نلمس الرضا لمشركي نجمة وهذا عائد لاقتصار الدراسة على ثلاث ولايات أين تكاد تنعدم خدمات هذا الأخير في منطقة الجنوب نظراً لعدم توفر التغطية اللازمة.

- تقييم مستوى الخدمات المقدمة فعلياً للمشارك: يتضح لنا من النتائج التي تم جمعها من أفراد العينة بأن الخدمات التي حققت مستوى جودة ممتاز بالنسبة للمشاركين تتمثل بالدرجة الأولى في كل من الكشف عن الرصيد ومدة صلاحيته بنسبة 72.66% و 70.09% على التوالي، في حين يشير 56.88% بأن معدل تسعيرة المكالمات المطبق من طرف المتعاملين لا يزال متوسط لاسيما في التسعيرات المعتمدة بينهما، إلا أنه ونظراً لجهل نسبة معتبرة لبعض الخدمات أو لطريقة استخدامها الأمر الذي منع البعض من تقديم تعقيبات عليها كخدمتي الانترنت والتجوال Le roaming الذين وُصفا بأنهما خدمات ضعيفة المستوى وهذا بنسبة 42.2% و 34.5% على التوالي، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 17: تقييم مستوى الخدمات المقدمة فعلياً [74]

ضعيفة		متوسطة		ممتازة		التقييم الخدمات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
5.138	28	42.2	230	52.84	288	التغطية Le réseau
7.156	39	56.88	310	35.96	169	تسعيرة المكالمات
17.78	86	39.63	216	44.77	244	الرسائل القصيرة sms
23.85	130	33.03	180	25.87	141	الرسائل الصوتية Message vocal
4.589	25	30.46	166	44.22	241	تحويل المكالمات Renvoi d'appel
8.073	44	33.58	183	45.69	249	المكالمات المزدوجة Double appel
2.569	14	17.8	97	72.66	396	الكشف عن الرصيد solde
18.35	100	20.37	111	54.86	299	إظهار وإخفاء الرقم Appel masqué
10.09	55	27.34	149	58.35	318	تحويل الرصيد Flexy
10.64	58	10.09	55	70.09	382	مدة الصلاحية Délai de la validité
18.35	100	18.35	100	14.13	77	الدولي appel international
42.2	230	19.27	105	17.25	94	خدمات الانترنت (wap)
34.5	188	17.25	94	7.156	39	السفر والتجوال Le roaming
27.34	149	33.58	183	17.25	94	اختيار وتغيير الرقم

- صعوبات إجراء الاتصالات: بعد التعرف على التصور الذي يراه المستقصي لجودة الخدمات المعروضة من طرف متعامله من خلال استغلاله بمختلف الخدمات والعروض المقدمة، وأثناء قيامه ببعض المعاملات الخاصة به من خلال الهاتف النقال تم التوصل إلى إمكانية حدوث بعض العراقيل والصعوبات أثناء الاتصال أو الاستقبال للمكالمات، حيث أكد ذلك بعض المستقصين وفقاً للنتائج التالية:



الجدول رقم 18: صعوبات إجراء الاتصالات [74]

النسبة المئوية	التكرار	
57.43	313	نعم
42.57	232	لا
100	545	المجموع

الشكل رقم 16: صعوبات إجراء الاتصالات [74]

وفقاً للجدول والشكل المقترحين نلاحظ بأن 57.43% واجهتهم بعض الصعوبات أثناء قيامهم بالاتصال وقد تجلت هاته الصعوبات في الانقطاع المتواصل للمكالمات، مع فقدان التغطية ونقصانها في فترات يكون المشترك في أمس الحاجة إليها، إضافة لكل هذا نجد بأن 47.6% ممن وجدوا بعض العراقيل والصعوبات أرجعوها إلى مضايقات بعض المشتركين كالاتصال السري مثلا أو إرسال عروض كاذبة من طرف المتعامل، إضافة لرسائل الإعلان المتكررة من طرفهم، ناهيك عن اختفاء الرصيد دون مبرر مقنع والجدول التالي يوضح ذلك.

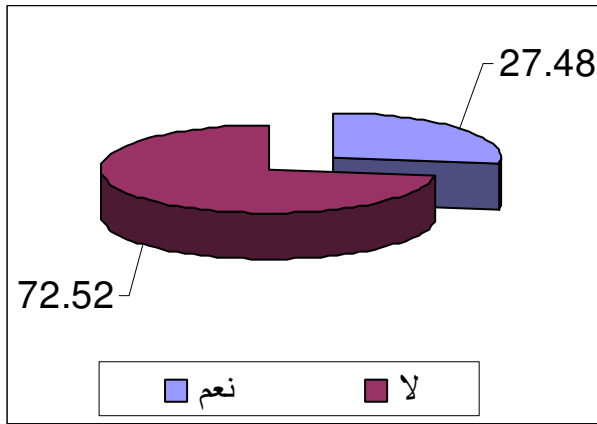
الجدول رقم 19: نوع الصعوبات [74]

التكرار	نقص التغطية	التسعيرة	الانقطاع المتواصل	إجابات أخرى
180	180	100	180	149
57.51	57.51	31.95	57.51	47.6

- الاحتجاج على المشاكل : تعتمد مؤسسات الاتصال بالجزائر إلى توفير كل احتياجات ورغبات زبائنهم، ومن أجل ذلك هي مستعدة دائماً لاستقبال كل الاحتجاجات والشكاوى التي قد يبادر المشترك إلى طرحها، ومن العينة المستقصاة يمكن الخروج ببعض النتائج المتعلقة بمدى استغلال المشترك لهذه الميزة المقترحة من طرف متعامله وفقاً لما يلي:

الجدول رقم 20: القيام بالاحتجاج [74]

النسبة المئوية	التكرار	
27.48	86	نعم
72.52	227	لا
100	313	المجموع



الشكل رقم 17: القيام بالاحتجاج [74]

بالنظر للعينة التي تلقت بعض الصعوبات والعراقيل أثناء إجرائها أو أدائها للاتصالات نجد أن 72.52% منهم لا يقوم بالاحتجاج على تلك المشاكل وحسب رأيهم يعود سبب الامتناع عن الاحتجاج هو عدم توفر الوقت المناسب لذلك وهذا بنسبة 73.13%، في حين يتم الاحتجاج بالنسبة لـ: 27.48% عن طريق القيام بالتوجه لأحد فروع المتعامل أو الاتصال بمصلحة الزبائن، والجدولين المواليين يوضحان ذلك.

الجدول رقم 22: طريقة الاحتجاج [74]

النسبة المئوية	التكرار	
100	86	التوجه لأحد فروع المتعامل
80.23	69	الاتصال بمصلحة الزبائن
25.58	22	إجابات أخرى

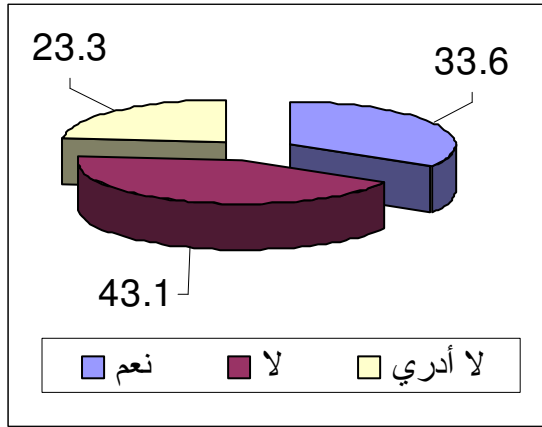
الجدول رقم 21: سبب عدم الاحتجاج [74]

النسبة المئوية	التكرار	
73.13	166	عدم وجود وتوفير الوقت المناسب
23.35	53	الاحتجاج لا يثمر أي نتيجة
29.07	66	عدم الثقة في المعلومات المقدمة
14.54	33	إجابات أخرى

### 3.2.2.3.3. تحليل معطيات المحور الثالث

من خلال هذا العنصر سيتم التعرف إلى أي مدى يمكن لمعاملي الاتصال بالجزائر تحقيق الولاء لخدماته ومن تم التعرف على الموقف الفعلي للمشارك من الخدمات التي يتم توفيرها من طرف متعامله وما مدى رضاه الفعلي عليها.

- تغيير المتعامل: نظرا للمنافسة الكبيرة لهذا القطاع يجد المشترك نفسه أمام خيارات عديدة تجعله يفكر في بعض الأحيان إلى تجربة متعامل آخر أو التوجه المباشر إليه ومن ثم قيامه بتغيير اشتراكه، ومن النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى ما يلي:



الجدول رقم 23: تغيير المتعامل [74]

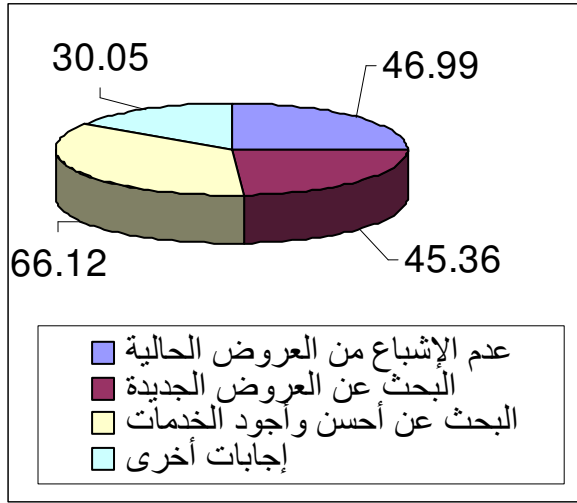
النسبة المئوية	التكرار	
33.58	183	نعم
43.12	235	لا
23.3	127	لا أدري
100	545	المجموع

الشكل رقم 18: تغيير المتعامل [74]

من الجدول الموضح أمامنا نلاحظ بأن 43.12% من أفراد العينة لا ينوون تغيير متعاملهم وهذا إن دلّ على شيء فإنه يدل على مدى رضا وولاء المستهلك لمعامله وللخدمات التي يعرضها، في حين نجد أن 23.3% من المشاركين لا يعلمون إن كانوا سيغيرون متعاملهم أو لا الأمر الذي يمثل خطورة كبيرة على المتعامل وذلك راجع لأنه في أي لحظة يمكن للمشارك تغيير متعامله والتوجه للمنافس، وإلى جانب

هذا فقد صرّح 33.58% من أفراد العينة بأنهم ينوون تغيير متعاملهم وذلك للأسباب الموضحة في الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم 24: سبب التغيير [74]

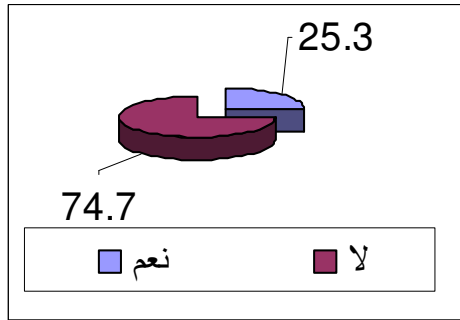


النسبة المئوية	التكرار	
46.99	86	عدم الإشباع من العروض الحالية
45.36	83	البحث عن العروض الجديدة
66.12	212	البحث عن أحسن وأجود الخدمات
30.05	55	إجابات أخرى

الشكل رقم 19: سبب التغيير [74]

- امتلاك أكثر من خط للهاتف النقال: من المنافسة الشديدة الناجمة عن خدمات الهاتف النقال ومن العروض الدورية المتكررة والمحفزة لجلب أكبر عدد ممكن من المشتركين، قد ينجم عنه توجه بعض المشتركين إلى اقتناء أكثر من خط للهاتف النقال ومنه إستغلال متعدد لخدمات المتعاملين، حيث من العينة التي تم معالجتها كانت لدينا النتائج التالية:

الجدول رقم 25: امتلاك أكثر من خط للهاتف النقال [74]

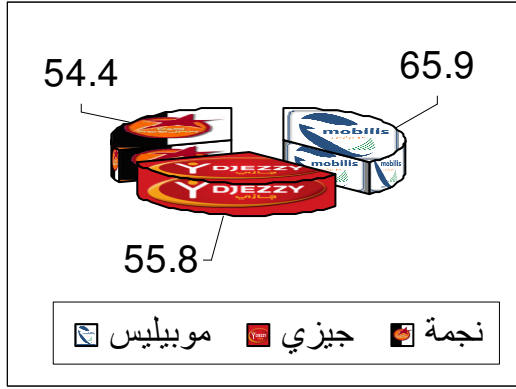


النسبة المئوية	التكرار	
25.32	138	نعم
74.68	407	لا
100	545	المجموع

الشكل رقم 20: امتلاك أكثر من خط للهاتف النقال [74]

من بين الـ 545 مستقصى يشير 74.68% منهم إلى أنهم لا يمتلكون سوى خط واحد للهاتف النقال وهذا ما يؤكد على ولاء المشترك لمعامله، بينما نجد 25.32% يمتلكون أكثر من خط وحسب تحليل العينة نجد بأن 65.94% يمتلكون خطين للهاتف النقال أحدهما موبيليس، في حين نجد أن 55.8% منهم يمتلكون خطين من بينهم جيزي، أما من يملك خطين من ضمنهم نجمة فهم 54.35% ولتوضيح ذلك ندرج الجدول والشكل التاليين:





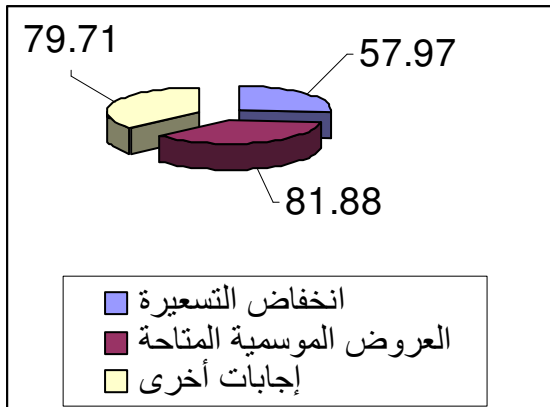
الجدول رقم 26: الخطوط المملوكة [74]

النسبة المئوية	التكرار	
65.94	91	موبيليس
55.8	77	جيزي
54.35	75	نجمة

الشكل رقم 21: الخطوط المملوكة [74]

وقد أرجع من يملكون أكثر من خط للهاتف النقال بأن سبب استخدام الخط البديل هو احتوائه على عروض خدمية موسمية يستفيد منها باستغلاله للخط البديل في تلك الفترة، إضافة لهذا فقد أشار 57.97% منهم إلى انخفاض التسعيرة الأمر الذي جعله يقتني الخط الثاني، ولتوضيح أكثر ندرج البيان التالي:

الجدول رقم 27: سبب استخدام الخط البديل [74]



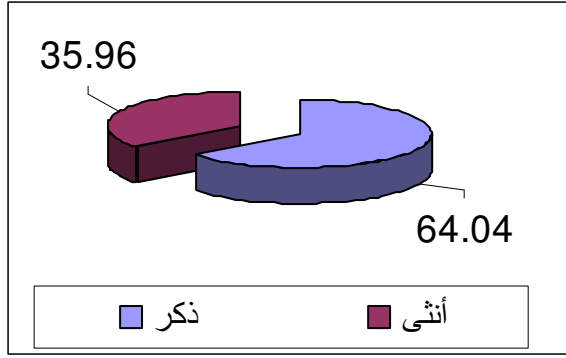
النسبة المئوية	التكرار	
57.97	80	انخفاض التسعيرة
81.88	113	العروض الموسمية المتاحة
79.71	110	إجابات أخرى

الشكل رقم 22: سبب استخدام الخط البديل [74]

#### 4.2.2.3.3. تحليل معطيات المحور الرابع

من خلال هذا العنصر سيتم عرض أهم خصائص ومميزات العينة التي تم استقصائها، وهذا من خلال التطرق إلى النقاط التالية: الجنس، السن، المنطقة الجغرافية، المهنة والدخل.

- الجنس: تراوحت العينة المختارة بين الذكور والإناث بنسب 64.04% و 35.96% على التوالي.

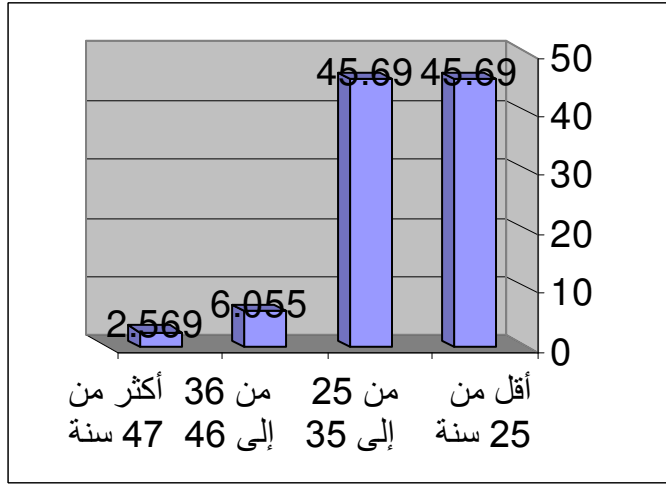


الجدول رقم 28: توزيع العينة حسب الجنس [74]

النسبة المئوية	التكرار	
64.04	349	ذكر
35.96	196	أنثى
100	545	المجموع

الشكل رقم 23: توزيع العينة حسب الجنس [74]

- السن: من خلال العينة المستقصاة كانت لنا النتائج التالية:



الجدول رقم 29: توزيع العينة حسب السن [74]

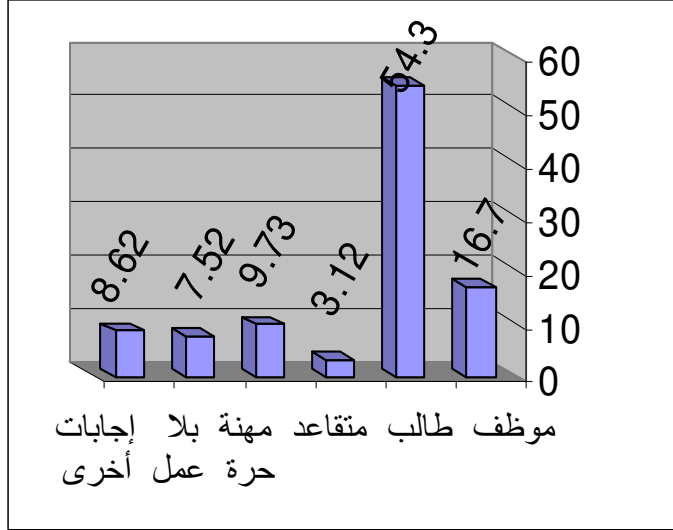
النسبة المئوية	التكرار	
45.69	249	أقل من 25 سنة
45.69	249	من 25 إلى 35 سنة
6.055	33	من 36 إلى 46 سنة
2.569	14	أكثر من 47 سنة
100	545	المجموع

الشكل رقم 24: توزيع العينة حسب السن [74]

من البيان المقدم أمامنا نلاحظ أن 45.69% من الفئة المستقصاة أعمارهم أقل من 36 سنة وهو ما يوضح بأن العينة المستخدمة تمثل في غالبيتها فئة الشباب المهتم بكل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصال.

- المنطقة الجغرافية: على الرغم من انحصار الدراسة على ثلاث ولايات كما وسبق أن أشرنا لذلك إلا أننا وجدنا تنوع في العينة المستقصاة بين الشمال والجنوب والشرق، حيث تتلخص أهم المناطق المنتمين إليهم الـ 545 مستقصى في كل من الجزائر العاصمة كباب الزوار، الحراش، باب الواد، بن عكنون، باش جراح، إضافة للمناطق التالية: تقرت، ورقلة، بسكرة، بوسعادة، المسيلة، تامنراست، عين صالح، تبسه، البويرة، حاسي مسعود، تيبازة، الشلف، عين وسارة... الخ.

- الفئة الاجتماعية المهنية: فيما يخص الفئة الاجتماعية المهنية فكانت أعلى نسبة مشاركة في صف الطلبة الجامعيين بنسبة 54.31% وذلك راجع لكونهم يمثلون أعلى نسبة في القطر الجزائري، تليها فئة الموظفين فأصحاب المهن الحرة كما يلي:

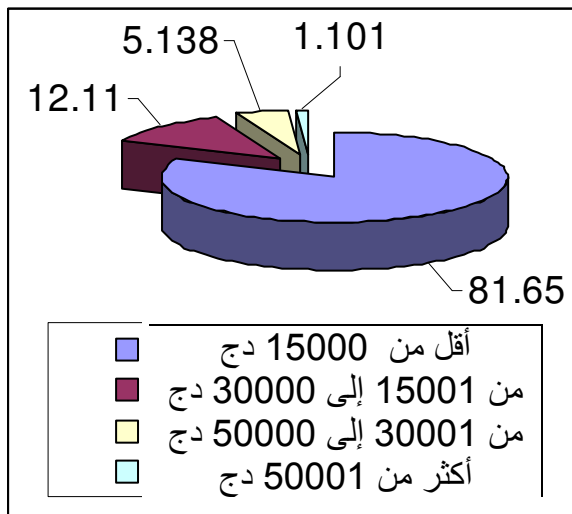


الجدول رقم 30: توزيع العينة حسب المهنة [74]

النسبة المئوية	التكرار	
16.7	91	موظف
54.31	296	طالب
3.119	17	متقاعد
9.725	53	مهنة حرة
7.523	41	بلا عمل
8.624	47	إجابات أخرى
100	545	المجموع

الشكل رقم 25: توزيع العينة حسب المهنة [74]

- الدخل: كون أن أكبر نسبة لأفراد العينة المستقصاة تمثل الطلبة فلا عجب من كون غالبية العينة هم ذوي الدخل المحدود حيث نجد أن 81.65% منهم يتقاضون دخل شهري أقل من 15000 دج، في حين نجد أن 12.11% فقط ذو المدخول الشهري المتراوح بين 15001 دج إلى 30000 دج في حين تراوحت النسبة بين الـ: 5.138% و 1.101% ممن يتقاضون أكثر من 30001 دج ونوضح أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:



الجدول رقم 31: توزيع العينة حسب الدخل [74]

النسبة المئوية	التكرار	
81.65	445	أقل من 15000 دج
12.11	66	من 15001 إلى 30000 دج
5.138	28	من 30001 إلى 50000 دج
1.101	6	أكثر من 50001 دج
100	545	المجموع

الشكل رقم 26: توزيع العينة حسب الدخل [74]

### 3.3.3. نتائج الدراسة الميدانية لخدمات مؤسسات الاتصال

من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية والتي تناولت موقف المستهلك الجزائري من الخدمات المعروضة من طرف مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الخاصة بالخدمات المقدمة من طرف مؤسسات الاتصال بصفة عامة وبخدمات كل متعامل وهذا من خلال الملاحظة التي تم من خلالها استنتاج بعض النقاط التي كان ينبغي على كل متعامل أخذها بعين الاعتبار حيث من بين هذه النتائج نذكر:

- على الرغم من أن المرحلة التي تم فيها استخدام الهاتف النقال من طرف العينة المستقصاة تتراوح بين السنتين فما فوق إلا أننا نلمس نوع من التقصير من طرف المتعاملين والمشاركين على حدٍ سواء في استخدام واستغلال كل الفرص والعروض المتاحة لديهم من أجل التأثير وكذا التحسين الدوري والمستمر للخدمات المقترحة والتي سيتم اقتراحها لتلبية دور أساسي في عالم الاتصالات السلوكية واللاسلكية؛

- لا يزال سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر في مرحلة النمو خصوصا وأن الفترة التي ذاع فيها صيته لا تتعدى الخمس سنوات، ومن الدراسة التي تم القيام بها يمكن القول بأن المستهلك الجزائري على اطلاع سطحي بالخدمات المتواجدة بصفة دائمة لدى المتعاملين، في حين نلمس حرصه الشديد على العروض الدورية والموسمية التي تُطرح من حين لآخر؛

- توفر متعاملي الهاتف النقال بالجزائر على خدمات متعددة وتميزة إلا أن بعض هاته الخدمات لا تزال مجهولة لدى فئة كبيرة من أفراد المجتمع الجزائري، الأمر الذي يتعين على جميع المتعاملين إعادة النظر فيها من حيث الوظيفة التي تؤديها والكيفية التي تستخدم فيها، والوسيلة الإعلانية التي ينبغي استخدامها للتعريف بالخدمة؛

- وعلى عكس ما سبق تشير الدراسة إلى وجود بعض الخدمات التي أصبح من المستحيل على المشاركين الاستغناء عنها، والذي ينبغي على كل متعامل حريص على تحقيق الرضا لمشاركيه ومن ثم ولأنهم لمنتوجه وعلامته التفكير في كيفية جعل تلك الخدمات ذات إقبال دائم ومستمر وهذا بابتكاره لبرامج تحفيزية تدعم من ثقة المشترك به؛

- من النظرة التي تم تقديمها من طرف المشاركين للخدمات والعروض الدورية التي طرحها المتعاملون والتي وُصفت بأنها جيدة وبدرجة 52.29%، والتي احتلت فيها مؤسسة أوراسكوم تيليكوم

الجزائر الصدارة من حيث رضا المستهلك، يمكن التوصل إلى أن خبرة أوراسكوم ودراستها المطولة للسوق الجزائري هي التي مكنتها من احتلال تلك المكانة التي هي عليها الآن؛

- ومن النتائج التي تم جمعها من أفراد العينة بالنسبة للخدمات التي تمتاز بالجودة العالية تمثلت في الكشف عن الرصيد، مدة صلاحية الرصيد، تحويل المكالمات، إلا أنه ومن منطلق آخر توجد بعض الخدمات التي لا تحقق الإشباع للمستهلك الجزائري كخدمات الانترنت والتجوال Le roaming الذين وُصفا بأنهما خدمات ضعيفة المستوى، الأمر الذي يتعين على كل متعامل حريص على تحسين خدماته إعادة النظر فيها وذلك عن طريق إعادة صياغة الأسلوب المستخدم في إدارة تلك الخدمات إضافة إلى استخدام وسائل إعلانية وترويجية تؤثر في المشترك وتدفعه إلى محاولة استخدام ولما لا تجربة هذه الخدمة علها تنال رضاه مستقبلا؛

- كذلك من النتائج المتحصل عليها هو وجود حوالي 25% من المشتركين الذين يملكون أكثر من خط للهاتف النقال، الأمر الذي يشير إلى كون المستهلك الجزائري لا يزال في تردد كبير حول مَنْ مِنَ المتعاملين يمكن أن يُوقَّر خدمات ذات نوعية وجودة عالية وهذا الأمر قد يجعل المستهلك يعزف عنهم في مواقف ويتقرب منهم في آخر؛

- ومن النتائج المتحصل عليها هو أن 43.12% من المشتركين لا ينوون تغيير متعاملهم وبالتالي يمكن الخروج بأن زبائن تلك المؤسسات قد استطاعت تحقيق رضا وولاء المستهلك لعلامتها وخدماتها، في حين تكمن الخطورة في الـ: 23.3% من المشتركين الذين لا يعلمون إن كانوا سيغيرون متعاملهم أو لا، الأمر الذي يتطلب من متعاملي هذه الفئة القيام بمراجعة تامة وشاملة لخطتها التسويقية مع تشخيص دوري للبيئة المحيطة بها من أجل استخلاص نقاط ضعفها وكذا التهديدات التي تحيط بها ليتم بعدها استحداث خدمات وعروض جديدة.

ولكون الدراسة المراد معالجتها تركز في المقام الأول في معرفة مسار الإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرف مؤسسات الاتصال والرامية إلى التحسين من خدماتهم المعروضة لتلبية متطلبات ورغبات مشتركهم، ومن خلال هذا الفصل فقد تم القيام بمعاينة شاملة لمختلف الخدمات التي يعرضها متعاملي اتصالات الهاتف النقال بالجزائر مع محاول استخلاص أهم الخطوات والإجراءات الرئيسية التي تُبنى عليها إستراتيجيتهم التسويقية حيث تم الخروج ببعض النقاط التي نذكر منها:

- أن تبني الجزائر لقانون 2000-03 والداعي إلى فتح قطاع الاتصال للاستثمار وفق مبدأ المنافسة، مع التحسين المستمر لخدمات هذا القطاع قد أثمر عن دخول ثلاث متعاملين استثماريين لخوض غمار المنافسة النزيهة وصياغة خدمات تسويقية تتسم بالنوعية والجودة المناسبة؛

- يتصف سوق اتصالات الهاتف النقال بالنمو السريع والمتطور وهذا ناتج عن وجود ثلاث مؤسسات خدمية تنشط فيه وهي مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر بعلامتها التجارية جيزي، مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ومؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر بمنتوجها نجمة، أين يسهر كل منهم على تقديم أفضل وأحسن الخدمات الاتصالية والتي تمكنهم من كسب حصة سوقية معتبرة في السوق الجزائرية؛

- من خلال الاطلاع على أهم العروض الخدمية المقدمة من طرف المتعاملين يتضح لنا أنها خدمات متشابهة إلى حد كبير، على الرغم من وجود بعض المميزات الخاصة لعرض كل متعامل تُركز في المقام الأول على تقديم أسعار تنافسية قد تؤثر على القرار النهائي للمشارك الجزائري؛

- ومن أجل التأكد من الجهود التسويقية المبذولة من طرف المتعاملين فقد تم القيام بدراسة ميدانية تلخصت في معرفة مدى ملائمة الخدمات والعروض اليومية والدورية التي يقدمها كل متعامل من خلال إدراج مشتركين تلهم المؤسسات في إعطاء تقييم شامل للنتائج الفعلية التي يتم الحصول عليها من طرف المؤسسات المشتركين معها، وقد كانت لنا نتائج من أهمها أن المستهلك الجزائري وبصفة عامة لا يزال يجهل بعض الخدمات المتاحة في كل عرض، وإن كان يعلمها فهو لا يجيد استغلالها الاستغلال الصحيح؛

- على الرغم من حجم الإعلانات اليومية -المرئية والمقروءة- إلا أننا نلاحظ نقص كبير في طرح إعلانات تُمكن المستهلك من التعرف على كل الخدمات التي يوفرها كل متعامل، الأمر الذي يتعين على متعامل أخذه بنوع من الجدية وهذا من أجل النهوض بمستوى خدماته، وتحقيق مكانة وحصة سوقية مرموقة ومتميزة.

## خاتمة

بعد القيام بدراسة الدور الذي يمكن لإستراتيجية التسويق أن تلعبه في التحسين من خدمات مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، وهذا من خلال التعرف على أهم الخطوات التي يمكن لأي مؤسسة خدمية تعمل في مجال الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر التطرق إليها من أجل إيجاد مكانة متميزة ومرموقة في السوق الجزائرية.

وأمام المنافسة الشديدة التي يعرفها القطاع بانفتاح سوق الهاتف النقال على الاستثمار المباشر، أين وجدت المؤسسات الأجنبية ضالتها من خلال دخولها للسوق الجزائرية، واستغلالها لكل الفرص التسويقية المتاحة أمامهم لاسيما وكون هذا النوع من الاستثمار لا يزال في مرحلة النمو، الأمر الذي نتج عنه قيام مختلف المؤسسات المستغلة لخدمات هذا القطاع إلى إجراء تحسينات دورية وبصفة دائمة والتي ستؤدي دون شك إلى إحداث تطور كبير في مسار عمل ونشاط قطاع الاتصال مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى.

ولعل أهم ميزة يتصف بها المتعاملون في هذا القطاع هو توفر إدارتهم على وظيفة التسويق التي ساهمت في رسم خطط وإستراتيجيات تسويقية نتج عنها توزيع الفرص والإمكانيات التسويقية والإنتاجية المتاحة لذا المؤسسات الخدمية، وهذا من خلال تجزئة سوقية مميزة يتخللها تحديد مختلف الفئات التسويقية التي يمكن استهداف بعضها والعمل على خدمتها.

ولأجل تحقيق مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر للأهداف المسطرة لديها مع كسب رضا وولاء المستهلكين لخدماتها ينبغي عليها وضع إستراتيجية تسويقية مناسبة تتمكن بها من التحسين من مستوى الأداء الفعلي للخدمات الموجهة لزبائنها، والذي سيمكنها من تحقيق معادلة النجاح الفوري والدائم لمنتجاتها بالموازاة مع تنفيذها لخدمات تتصف بالإنتاجية والجودة والتميز، إضافة إلى توجيهها المباشر لتلبية رغبات واحتياجات زبائنها الحاليين والمحتملين.

لكل ذلك، عمدنا إلى معالجة موضوع الخدمات التسويقية لمؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر وكان ذلك تحت عنوان دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال، حيث تم القيام

بمعالجة السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن لمؤسسات الاتصال التميز بخدماتها والتحسين من جودتها لتحقيق أكبر النتائج من حيث مستوى أداء الخدمات الموجهة لزيائنها؟ وهل تكمن سُبُلُ النجاح في اللجوء إلى استخدام إستراتيجية تسويقية فعالة؟.

ولغرض توضيح إشكالية الظاهرة المدروسة تم طرح مجموعة من التساؤلات التي يدور محورها حول نفس الموضوع، كما أتبعناها بمجموعة من الفرضيات حول الكيفية التي يمكن بها تبني إستراتيجية تسويقية تحسن من الخدمات المعروضة من طرف المتعاملين في مجال الهاتف النقال، والتي تم معالجتها بنوع من الجدية من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا إلى توزيع قائمة أسئلة حول مختلف العروض والخدمات التي يوفرها المتعاملون، والتي من خلالها سنتمكن من تحديد الموقف الفعلي لمستهلكي تلك الخدمات ومعرفة إمكانية المتعاملين في تحسين خدماتهم بالاستعانة على وضع إستراتيجية تسويقية مناسبة لتلك التحسينات.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بكل من الدراسة النظرية وكذا الميدانية إضافة إلى استخلاص بعض الملاحظات حول عروض وخدمات متعاملي سوق الهاتف النقال بالجزائر حيث يمكن القول بأن:

أ. نتائج الدراسة النظرية: بعد قيامنا بالدراسة النظرية لكل من إستراتيجية التسويق وكذا التوجهات الإستراتيجية لتسويق وتحسين الخدمات استخلصنا مجموعة من النقاط نوجزها في العناصر التالية:

- أن الإستراتيجية التسويقية لأي مؤسسة اقتصادية تتم من خلال تخصيصها لمنتجات وخدمات يتم توزيعها واستخدامها لتحقيق هدفين أساسيين وهما تحليل المستهلك، وتحليل المنافسين، كإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالتالي فإن الإستراتيجية التسويقية تعبر عن تخطيط طويل الأمد لمختلف أهداف ومتطلبات المؤسسة والتي ستعمل من خلالها إلى تحديد نقاط قوتها، وضعفها، إضافة إلى الفرص والتهديدات التي ستواجهها في الوقت الحالي أو المستقبلي، لهذا الأمر يتعين على المؤسسات أثناء قيامها بإعداد أي إستراتيجية تسويقية تحديد أهدافها التسويقية، تم العمل على تجزئة وتقسيم سوقها إلى قطاعات متنوعة يمكنها من تحديد الفئة المستهدفة ومنه العمل على تحديد مكانة أو وضعية المنتج، ومن دون أن ننسى السهر على دراسة وتحديد المنافسة مع القيام بالبحث عن الميزة التنافسية لمنتجاتها؛



- كذلك نجد بأنه قبل تحديد المؤسسة للإستراتيجية التي سيتم تبنيها هناك مجموعة من البدائل والخيارات التي يمكن الاستعانة بإحداها من أجل التمكن من ممارسة معظم نشاطاتها، حيث نجد من بين البدائل والخيارات الإستراتيجية إستراتيجيات النمو وهذا باعتبار أن هدف أي مؤسسة هو النمو المستمر الذي يمكنها من الوقوف في وجه المنافسة، بالإضافة لذلك نجد إستراتيجيات الاستقرار والتي تتجه إليها المؤسسة في حالة اعتقادها بأن أدائها الحالي جيد، أو في حالة عدم ميلها إلى تبني مستوى عال من المخاطرة، كما نجد عنصر ثالث من البدائل الإستراتيجية والمتمثل في إستراتيجيات الانكماش والتي تتبناها المؤسسة في حالة انخفاض معدل تحقيق الأهداف؛

- تعتبر الخدمات التسويقية المنطلق الأول الذي يتم من خلاله بناء صورة توضيحية لطبيعة ونوعية الخدمات التي سيتم استخدامها كمنتوج يعمل على تلبية رغبات المستهلكين والمستغلين له، وبالتالي فالخدمات التسويقية هي عبارة عن أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبيا سريعة الزوال وهي تمثل نشاط أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات الزبائن وتحقيق الرضا لهم؛

- أن الأساس الذي تعتمد عليه أي مؤسسة خدمية من أجل التمكن من بناء صرح مؤسستي هو اعتمادها على ثلاث عناصر أساسية وهي التمييز: كونها تعاني دائما من صعوبة تمييز عرضها عن المنافسة وذلك بإضافة تجديدات دورية لخدماتها المقدمة، الجودة: حيث أن ضمان مستوى عال من الجودة، يتم أولا بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن من حيث الجودة (ماذا يريدون؟ متى؟ أين؟ وبأي شكل؟)، وأخيرا الإنتاجية وذلك باعتبار أن عمل الخدمة مستهلك لليد العاملة، فتكاليفها يمكن أن ترتفع بسرعة، ولتحسين إنتاجية الخدمة يمكن القيام ببعض الإجراءات كالبحث عن تحسين جودتها، والتركيز على التطورات التكنولوجية الحديثة لاكتشاف موارد جديدة للإنتاجية؛

- 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، وفي حال تحقق تلك الخدمة المتميزة فسوف يكون انعكاسها إيجابيا على ربحية المؤسسة؛

- يعتبر التميز بالجودة في أداء الخدمة نمطا فكريا إداريا وحتمية مفروضة على المؤسسة بسبب العديد من الظروف أهمها المنافسة، وهناك ثلاثة مسببات محورية لجعل المؤسسة تحقق تميزا وهي:

توفير الخدمة الجديدة، التميز بالجودة العالية في أداء الخدمات، والتوجه بالمستهلك من خلال محاولة الاحتفاظ به وكسب ثقته ومن ثمة تحقيق رضاه (الوفاء)؛

- تعتبر أهم التوجهات الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تسويق وتحسين الخدمات في محاولة المؤسسة الخدمية توفير الخدمات لربائنها بالجودة والنوعية المناسبة، حيث يتعين عليها الاهتمام والتوجه للمستهلك الذي من خلال تحقيق نوع من القبول والرضا لديه يمكن المؤسسة من مواصلة البحث والتطوير لمستوى أداء خدماتها ومنه التحسين الدوري لها من خلال تبنيها لإستراتيجيات تسويقية بناءة.

ب. نتائج الدراسة الميدانية: حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها لنتائج الاستبيان الوصول إلى تقديم موقف أو نظرة المستهلك الجزائري للخدمات المعروضة من طرف متعاملي اتصالات الهاتف النقال بالجزائر، ومحاولة معرفة مدى اهتمام وإدراك الفئة المختارة للخدمات والجهود التسويقية التي تتبعها تلك المؤسسات في التحسين المستمر لخدماتها وذلك بتبنيها لإستراتيجية تسويقية مخصصة لذات الغرض، وأثناء القيام بعرض وتوزيع الاستبيان على الأفراد المالكين لخطوط هاتف نقال ومن خلال الملاحظة المباشرة لأراء وانطباعات والردود الأولية تم الخروج بمجموعة من النتائج الهامة والتي نذكر منها:

- أن قطاع الاتصال بالجزائر يزخر بالعديد من الإمكانيات التي إن تم القيام بخدماتها وتطويرها تتمكن الجزائر من تحقيق وتحسين وضعيتها بين نظرائها في مجال صناعة منتجات اتصالية، لاسيما مع التطور الهائل الذي يشهده هذا القطاع من خلال ظهور تقنيات وتكنولوجيات إعلامية واتصالية جُدّ متطورة؛

- كما أن سعي الجزائر الدؤوب على النهوض بقطاع الاتصالات نتج عنه صدور بعض القرارات والقوانين التي عملت على تطوير هذا القطاع وبالتحديد ميدان الاتصالات السلكية واللاسلكية، وقد تم تجسيد هذه القوانين من خلال فتح سوقه للاستثمار وتكريس مبدأ المنافسة، الأمر الذي أدى إلى دخول بعض المتعاملين للاستثمار في هذا المجال وإبراز كل ما يمكن لهم توفيره من عروض وخدمات تمكنهم من تطوير اتصالات الهاتف النقال والحياسة على أكبر حصص سوقية ممكنة؛

- وأثناء القيام بهذه الدراسة تم التوصل إلى أن معظم مؤسسات الاتصال بالجزائر تستخدم التسويق بجميع وظائفه لتحقيق أهدافها المسطرة، حيث أنها تعتمد على مختلف المبادئ التسويقية من تسعير جيد،

إعلان وترويج مناسب، توزيع شبكي لا بأس به، إضافة إلى أن ميزة المنافسة المباشرة القائمة بينهم جعلت من كل متعامل يسعى جاهداً إلى تقديم أفضل ما عنده من عروض وخدمات لكسب رضا وولاء مشتركيه ومحاولة جلب زبائن المنافسين؛

- يوفر متعاملو اتصالات الهاتف النقال بالجزائر مجموعة من العروض والخدمات التي يمكن لأي فرد الحصول عليها بعد قيامه باشتراك في خدمات أحد المتعاملين، بحيث تُمثل هذه العروض المادة الأولية التي تُستخدم في بناء حصة سوقية معتبرة؛

- وعلى الرغم من المجهودات والعروض المقدمة نجد بأنه هناك بعض النقص أو الخلل في كيفية توصيل هاته الخدمات للمستهلك الجزائري، حيث لمسنا ذلك أثناء القيام بتوزيع الاستبيان وملاحظة الانطباعات الأولية على المستقضى منه لتلك الخدمات التي يقدمها المتعاملون، فقد وجدنا بأن هناك مجموعة كبيرة من بعض المشتركين يجهلون لعناصر كثيرة من الخدمات المعروضة وإن كان يعلم بها نجده يجهل الكيفية أو الطريقة المتبعة لاستخدامها، الأمر الذي مكنا من استنتاج بأن مؤسسات الاتصال وعلى الرغم من المجهودات المبذولة غير مهتمة وإلى حد كبير بالمشاركين ذوي الدخل أو العلم المحدود، وهذا كونها عند استخدامها وتوفيرها للخدمات لا تراعي المستوي العلمي والمعرفي لكل طبقات المجتمع والذي نجم عنه الجهل الكبير لبعض الخدمات المعروضة؛

وعلى إثر معالجتنا لمختلف العروض الخدمية لمتعاملي الاتصال يمكن سرد أهم النتائج الخاصة بكل متعامل وهذا حسب نظرة مشتركهم للخدمات والامتيازات التي يتم منحها لهم حيث يمكن القول:

#### 1. بالنسبة لعروض وخدمات مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر:

من ناحية الإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرفهم لتحسين خدماتها نرى بأنها تتوفر على جميع العناصر والخطوات التسويقية المحددة لذلك فهي تستخدم تجزئة سوقية جيدة لقطاع الاتصال وذلك من خلال طرحها لعروض وخدمات تسويقية حسب كل قطاع سوقي، وهو الأمر الذي مكنها من احتلال الرضا التام لخدماتها وعروضها من طرف مشتركها؛

كذلك تجزئتها لخدماتها حسب طبيعة وخصائص المستهلك الجزائري مكنها من تحديد السوق المستهدف وخدمته حسب متطلباته وبالتالي التمكن من وضع أي خطة أو خدمة تسويقية تحفز المستهلك لمباشرة استغلالها والتواصل معها؛

كما أن إتباعها لإستراتيجية تسويقية تتسم بالتحديد الكلي لكل سوق واستهدافه وفقاً لطبيعته مكنها من مجابهة المنافسة القوية المعتمدة من طرفهم؛

إضافة إلى تمتع المؤسسة بامتلاك شبكة تغطية ممتازة لكامل القطر الجزائري مكنها من أن تكون المتعامل الأول الذي لقي إقبال العديد من المستهلكين لخدماته.

## 2. بالنسبة لعروض وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس:

أثناء التطرق للعروض والخدمات التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ومن خلال استقصاء بعض مشتركى المؤسسة نلاحظ أيضاً بأن موبيليس تستخدم تجزئة سوقية ممتازة لخدماتها، وذلك من خلال تلبية رغبات واحتياجات كل قسم بتوفير عروض خدمية له والتي عمدت المؤسسة بها إلى كبح كل الإجراءات التسويقية التي يتخذها منافسيها؛

كذلك نجد أن موبيليس واعتباراً بأنها المتعامل التاريخي الأول في سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر إضافة إلى أنها تعتبر المنتج الوطني بين منافسيها، فقد كان ذلك له تأثير كبير على بعض أفراد المجتمع الجزائري الغيورين على بلادهم والحريصين على استغلال واستخدام كل ما هو وطني؛

إن هذا الامتياز الذي تحظى به موبيليس مكنها من الالتحاق بمنافستها في هذا المجال جيزي، وتقديم عروض خدمية مماثلة ومتشابهة معها والذي مكننا من القول بأن موبيليس تتبع إستراتيجية التقليد في تسويقها لخدماتها، الأمر الذي مكنها من الحفاظ على حجم مشتركها بل نتج عنه الزيادة الكبيرة لاسيما وأن هذه المنافسة الشديدة مكنت من عرض وطرح العديد من المنتجات والعروض وبصفة دورية ومستمرة؛

وعلى إثر المنافسة القوية لموبيليس ولكونها المتعامل التاريخي الأول في هذا المجال بالجزائر ولارتباطها المباشر بالمؤسسة الأم اتصالات الجزائر، فقد مكنها ذلك من الحصول وبكل سهولة على مختلف الإمكانيات المادية والتي مكنتها من الحيازة على أكبر شبكة توزيع لخطوط الهاتف النقال، فموبيليس تعتبر أول مؤسسة تحوز على أكبر تغطية لخدماتها وهذا أيضاً ما أثبتته سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية؛

### 3. بالنسبة لعروض وخدمات مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر:

بدخول مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر للسوق الجزائرية وطرحها لمنتجاتها الخدمية نجمة عرف سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر نوع من الحركية الناتجة عن محاولة كل متعامل الفوز بأكبر حصة سوقية منه، وكما كان منتظر فقد النف حول نجمة منذ انطلاق خدماتها مجموعة لا بأس بها من المشتركين، خاصة وهي تستخدم أحسن وأجود التقنيات الإستراتيجية لإقناع وجلب المستهلكين الجزائري لتجربة عروضها وخدماتها ومن ثمة التمسك بها؛

وعلى غرار منافسيها فقد تبنت نجمة هي كذلك إستراتيجية تسويقية تهدف بها إلى التعريف بمنتجاتها الخدمية ومن تم القيام بالحياسة على حصة سوقية معتبرة، الأمر الذي جعلها تستخدم إستراتيجية التقليد لعروض منافسيها من جهة وطرح إستراتيجية تسويقية خاصة بها، حيث نلمس من خلال العديد من الانجازات التي قدّمتها نجمة أنها في الكثير من الأحيان تكون هي المبادر الأول في طرح بعض الخدمات التي لم يتم عرضها من طرف منافسيها كخدمة الانترنت والرصيد الغير محدود الصلاحية، والذي أثر على موازين القوى التنافسية وجعل الإقبال الجماهيري الكبير لمنتجات وعروض نجمة الخدمية؛

ونظراً لكون الإعلان يعد أهم وأقرب وسيلة يمكن لأي مؤسسة تهتم بجلب أكبر عدد من الزبائن فقد عمدت نجمة منذ بداياتها الأولى إلى طرح منتجاتها من خلال عروض إعلانية تنسم بالجودة والدقة المتفانية من حيث الأداء الذي يحفز المشترك على التوجه المباشر والغير إرادي لتجربة هاته العروض ذات الصفات والإعلانات المتميزة؛

ومن خلال إجراء الاستبيان وبحديثنا مع بعض أفراد الاستقصاء حول منتجات نجمة خاصة في بعض المناطق الجنوبية استنتجنا بأن هناك إرادة قوية على الاشتراك في خطوطها إلا أن المانع الكبير يعتبر في النقص الفادح لشبكات التغطية لمؤسسة نجمة، الأمر الذي يجعلهم يعرضون عنها ويعبرون على أنها لا تزال من أسوأ المؤسسات التي لم تتمكن بعد من توفير شبكة تغطية ذات نوعية وجودة مناسبة.

### ت. نتائج الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي قادتنا إلى التعرف على أهم التوجهات الإستراتيجية المؤدية إلى تسويق وتحسين الخدمات الاتصالية، وإجابة على الإشكالية التي تم طرحها يمكن التوصل واختباراً للفرضيات الموضوعية قيد الدراسة يمكن الخروج بالنقاط الرئيسية التالية:

- أن مؤسسات الاتصال بالجزائر يمكنها التميز بخدماتها والتحسين من الجودة المقدمة من طرفهم وهذا بغية تحقيق أكبر النتائج من حيث مستوى الأداء للخدمات الموجهة لزبائنها من خلال حرصها الكامل على تلبية احتياجات ومتطلبات مستهلكيها، حيث يتم ذلك بالتوجه المباشر والكلي لهم والقيام بتوفير وتحقيق كل التصورات والتوقعات التي تتمكن بها من غرس صورة كاملة وشاملة لمنتجاتها في أذهانهم، الأمر الذي يحقق الرضا والولاء التام لتلك المؤسسات الخدمية،

- وتأسيساً لما سبق يتم تحقيق النجاح لهذه النتائج انطلاقاً من تبني مؤسسات الاتصال لإستراتيجية تسويقية فعالة أين تعتمد فيها على تحديد كل الأهداف وكذا الفرص التسويقية، مع محاولة السيطرة الكلية على مختلف الأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى حرصها الشديد على دراسة كل خطوات وتحركات منافسيها في هذا المجال لكي تتمكن من تحديد كل التهديدات التي قد تؤثر على الوضعية والمكانة السوقية لها؛

- وبعد دراستنا للموضوع وطرحنا للفرضيات الأولية يمكن الجزم بأن الفرضيات التي تم معالجتها صحيحة إلى درجة كبيرة، وذلك كون أن مختلف المتعاملين المتواجدين بالجزائر لغرض استغلال خدمات الهاتف النقال يعتمدون بالدرجة الأولى على تجزئة كلية للسوق الجزائرية، وذلك من خلال تحديد مختلف الشرائح الممكن التعامل معها ثم القيام بتوفير مختلف العروض والخدمات ذات المميزات العالية والتي تمكنهم من السيطرة على ذلك السوق المستهدف، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

- كما أن المتعاملون في الجزائر يتوجهون إلى المستهلك وذلك باعتباره الهدف الأول الذي تسعى المؤسسة إلى تلبية رغباته، الأمر الذي يساعدهم في تحديد كل الفرص التسويقية المؤدية بهم إلى إنتاج خدمات متميزة، وهو ما حاولنا إثباته في الفرضية الثانية، إلا أنه لم نتمكن من إثباتها بصفة كلية نظراً لنقص المعلومات المقدمة من طرف مؤسسات الاتصال التي تم التوجه والاتصال بها؛

- وأمام كل هذا ومن خلال الفرضية الثالثة يمكن القول بأن متعاملي الهاتف النقال بالجزائر يعتمدون في توفير وتلبية احتياجات ومتطلبات زبائنهم إلى إتباع وتقليد كل ما يقوم به أحد المنافسين، الأمر الذي يجعلهم يحافظون على حصصهم السوقية بل قد يمكنهم من رفعها وهذا عائد للاستخدام المماثل لنفس العروض والخدمات المقدمة من طرفهم، إضافة إلى ابتكارهم لعروض جديدة تنافسية، من هذا المنطلق يتم إثبات الفرضية الثالثة.

### ث. اقتراحات عامة للمتعاملين:

على ضوء الدراسة التي قمنا بها فيما يتعلق بإستراتيجية التسويق للمؤسسة الخدمية وكذا التوجهات الإستراتيجية لتسويق وتحسين الخدمات الاتصالية، وعلى ضوء نتائج الاستبيان المحصل عليه يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الهادفة إلى تحسين الخدمات التسويقية المقدمة من طرف كل من جيزي، موبيليس ونجمة وتعزيز قدرتهم على المواجهة والصمود في وجه المنافسة من أجل ضمان حصص متميزة في السوق الجزائرية.

#### 1. نظرة إستراتيجية للمتعاملين تجاه السوق:

من ناحية اتجاه السوق فمن المستحسن للمتعاملين الاستعانة ببعض الدراسات النوعية والكمية للسوق الجزائرية التي تتسم بالتغير والتقلب الدائم والمستمر، وهذا من أجل اكتساب معرفة مسبقة، دقيقة وعميقة لكل الخصائص التي تتسم بها السوق الجزائرية، بدأ بالمعرفة الأولية لكل ما يحدث للفئات المستهدفة ووصولاً إلى تبني معايير جديدة لتحديد مختلف قطاعات السوق التي تعبر عن التباين الكبير في حاجيات ورغبات المستهلك الجزائري، والذي سيؤدي إلى رسم صحيح ودقيق لمختلف الأجزاء والقطاعات المناسبة ومنه إمكانية خدمتهم بالشكل والكيفية المرضية لهم.

#### 2. نظرة إستراتيجية لمتطلبات تحسين الخدمات الاتصالية:

- إن من بين التوجهات الإستراتيجية الرامية إلى تحقيق التميز لأي مؤسسة في مستوى أدائها لخدماتها هو اعتمادها على تقديم جيد ومرضي للخدمات المقدمة من طرفهم، ولكي يتسنى تحقيق ذلك فعلى الجهات المسؤولة على ذلك تبني فكرة التطبيق السليم لمبادئ الجودة الشاملة وهذا انطلاقاً من التحديد الدقيق لكل العناصر المهمة لتحسين الخدمة، ثم القيام بتحليل كلي وشامل لتلك العناصر، مع التصحيح الفوري لأي خلل قد يحدث، ووصولاً إلى منع العناصر والأجزاء التي ستحول دون التحسين من جودة الخدمة المقترحة؛

- كذلك لتحسين مؤسسات الاتصال لخدماتهم ينبغي عليهم التوجه للمستهلك الجزائري من خلال التقرب منه ومحاولة استنتاج أهم العناصر والأولويات التي يسعى لتحقيقها، حيث نجد بأن المجتمع الجزائري يتصف معظمه بأنه من الأفراد الذين يحبون دوماً التجديد والتنويع لكل العناصر التي يستخدمونها في مشاريعهم وانشغالاتهم اليومية، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة الراغبة في تحقيق الرضا والإشباع ومنه الولاء لخدماتها أن تستعين بزبائننا الحاليين وهذا عن طريق نشر الحديث الإيجابي والتميز حول الخدمات والامتيازات الممنوحة من طرفهم، وهي تعد من أفضل الطرق التي ستؤدي إلى

تحسين الخدمات وبالتالي نمو أعمال وأنشطة المؤسسة من خلال الحصول على زبائن جدد وبدون أي استثمار.

### 3. سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر

- لا يزال سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر فتي مقارنة بالدول الأخرى وهو في تغير سريع ناجم عن تغير أذواق ورغبات المستهلك الجزائري، ولهذا الأمر ينبغي على المؤسسات العاملة في خدمة هذا السوق مراعاة هذا التغيير المستمر وذلك من خلال قيامهم ببحوث ودراسات تسويقية دورية لمواكبة هذا التطور في حالة رغبتهم المحافظة على حصصهم السوقية ومحاولة الرفع منها وزيادتها؛

- محاولة نشر الثقافة التسويقية بين المتعاملين من خلال تسهيل كل الإجراءات والاتصالات البينية مع محاولة وضع مسار عمل مشترك بينهم يهدف إلى نشر ثقافة الهاتف النقال لمنع أي تجاوزات قد تحدث من طرف أحد المتعاملين؛

- كما ينبغي على كل المتعاملين القيام بعروض تعريفية لجميع الخدمات التي يمكن للمشارك الاستفادة منها والتي لا يزال معظمهم يجهلون كيفية استخدامها؛

- من أجل كسب ثقة المشتركين بصورة كلية ودائمة فعلى جيزي، موبيليس ونجمة عدم القيام بالإعلان عن أي منتج قبل التأكد النهائي من إمكانية تلبية خدماته، حيث نجد أن هذا الاقتراح قد تم تقديمه من طرف أحد المشتركين وهذا راجع للعديد من الإعلانات التي تُنبئُ بقدوم بعض العروض إلا أن المستهلك الجزائري لا يجد منها شيء وهذا ما أطلق عليه اسم العروض الكاذبة، التي قد تنقص من مكانة المؤسسة؛

- وفيما يخص مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر فمن أجل التحسين من خدماتها والحفاظ على المكانة التي تحتلها ينبغي عليها زيادة دعم ثقة مشتركها فيها وهذا بالتفاني الدائم في تقديم أجود وأحدث العروض الخدمية كما عودت جيزي مشتركها في ذلك؛

- وبالنظر لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فإنه لتحقيق التحسين المستمر لخدماتها عليها الاهتمام بكل الأنشطة والخدمات التي يتم طرحها لمشاركها من خلال قيامها بتوفير التغطية الجيدة لكافة شبكتها لاسيما وهي تعد المتعامل الرائد في توفير تغطية كبيرة وشاملة لكافة القطر الجزائري؛



- في حين نجد أن مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر والتي تعتبر آخر متعامل دخل السوق الجزائرية تتميز بنوع من الدقة والجودة في شكل الخدمات والعروض المقترحة منها إضافة إلى الإعلانات الجذابة والمقنعة لخدماتها، إلا أنها لا تزال بعيدة نوعاً ما عن تحقيق التغطية الشاملة لمستوى خدماتها والنتائج عن سوء توزيع شبكة تغطية منتجاتها خاصة في المناطق الصحراوية التي لا تزال إلى حد الآن تنتظر الدخول الرسمي لخدمات نجمة من خلال توفير التغطية الجيدة لجميع المناطق الصحراوية؛

- كذلك من أجل التحسين الفوري لخدمات الهاتف النقال يتعين على كل من جيزي، موبيليس ونجمة العناية أكثر بخدمات الانترنت من خلال تسهيل عملية استغلالها؛

- ولصناعة خدمات تتسم بالجودة الكبيرة يُطلب من مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر التفكير في كيفية إدراج وإطلاق خدمات الجيل الثالث.

#### ج. آفاق الدراسة:

بحكم الدراسة التي تم معالجتها يمكن للمهتمين بمجال التسويق للمؤسسات الخدمية ولتسويق الخدمات مواصلة مشوار البحث من خلال التطرق لأحد المواضيع التالية:

- التوجه بالمستهلك كمدخل لتحقيق التميز التسويقي؛
- الخدمات التسويقية وإمكانية تدعيم الميزة التنافسية لها؛
- الثقافة التسويقية رؤية مستقبلية للمؤسسات الخدمية.

## قائمة المراجع

1. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، (ط1؛ الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2002).
2. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيمها مداخلها، عملياتها المعاصرة)، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000).
3. Oliver Perrier, marie Camille debourg, joel clavelin, « pratique du marketing » , berti édition, Alger.
4. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، (ط2؛ عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004).
5. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ( إدارة جديدة في عالم متغير)، (ط1؛ عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004).
6. لعلاوي عمر، دراسة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتوراء دولة غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004.
7. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005/2004.
8. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
10. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق ،مدخل كمي وتحليلي، (ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002).
11. عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، التسويق، (الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2006).
12. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، (ط: 4، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006).
13. عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي، ( مصر: المكتب العربي الحديث، 1999).

14. ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، (ط1؛ عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004).
15. بشير العلاق، قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، (عمان الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1998).
16. محمد فريد الصحن، التسويق، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 1999).
17. Christian michon, "le marketeur fondements et nouveautés du marketing", éducation Pearson, paris, 2006.
18. (Y) Chirouze, « le marketing », édition ellipses, paris, 1995.
19. (PH) Kotler & (B) Dubois « Marketing management », 10 éme édition, paris, 2000.
20. (G) Marion ; et al « Marketing, mode d'emploi »; 2éme édition; 3éme tirage; 1999.
21. خالد خالفي، البيئة التسويقية والإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2005.
22. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، (ط1، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).
23. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، (ط1، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004).
24. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، (ط1؛ الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005).
25. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، (المدخل والمفاهيم والعمليات)، ط1؛ عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004).
26. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، (عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005).
27. (E) vernette, "L'essentiel du marketing", marketing fundamental ,éditions d'organisation ,2<sup>e</sup>meédition,7eme tirage2003.
28. حميد الطائي وآخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث، مدخل شامل، ( ط1؛ عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006).

29. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2000).
30. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإعلامي مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
31. P.amerein et al, marketing (strategies et pratiques), edition Nathan/her, 2000.
32. Christopher lovelock & al, « marketing des services » , 5 éme édition, Pearson éducation, paris, 2004.
33. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (ط3؛ عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).
34. جميلة مديوني، تسويق خدمات الهاتف النقال جيزي Gsm، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2004.
35. Michel Langlois, Gérard tocquer, « Marketing des services le défi relationnel», gaetan morin éditeur, 1992.
36. بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، مدخل إستراتيجي، وظيفي وتطبيقي، ( عمان، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع، 1999).
37. ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، (عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005).
38. سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2002).
39. مصطفى محمود أبو بكر، مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).
40. قاسم عبد الكريم، ترقية السياحة في الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المدرسة العليا للتجارة، 1998.
41. Pierre eiglier & Eric langeard, «serviction : le marketing service », 7éme tirage, édition science international, 1999.
42. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 (دليل عصري للجودة والتنافسية)، بدون دار نشر، 2005.

43. بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2005.
44. (G) toker & (L) loi, Marketing des services (le défi relationnel), », édition dunoud, 1992.
45. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، (ط1، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006).
46. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء، ومهارات البيع، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، بدون سنة نشر).
47. علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09-2005، جامعة ورقلة، 2005.
48. علي السلمي، إدارة التميز ( نماذج وتقنيات في الإدارة عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
49. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08، 09 مارس 2005.
50. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، (عوامل التأثير البيئية)، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
51. محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط:1، 2001.
52. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، (عوامل التأثير النفسية)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
53. حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك، مدخل متكامل، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997).
54. مقري زكية، التوجه بالمستهلك كمدخل إستراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08، 09 مارس 2005.
55. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز ( الطريق إلى منظمة المستقبل)، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
56. مايكل ج. سليقر شتاين- جورج ستاك الابن، الحل الوسط ( اغتنام الفرص في أسواق المستهلك)، ترجمة معين محمد الإمام، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003.

57. عبد السلام أبو قحف: كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

58. Abdelhafid Bennour, essai d'élaboration d'un système pour le management et la tarification des services publics algériens des télécommunications, thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat d'état en sciences économiques, université d'Alger, 2004-2005.

59. القانون رقم 03-2000 والمؤرخ في 05 أوت 2000 والمتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 2000/48.

60. موقع سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT <http://www.arpt.dz> ، وكان ذلك بتاريخ 15 أفريل 2007.

61. القانون رقم 03-2000 والمؤرخ في 05 أوت 2000 والمتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 2000/48.

62. عبد المالك حداد، واقع قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة في الجزائر، نقلا عن موقع الشهاب للإعلام ، <http://www.chihab.net/modules.php?name=News&file=article&sid=923>

، بتاريخ 2007-04-24.

63. خري عبد الناصر، دور نظام المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2006.

64. حسان الشامي، الاقتصاد الجزائري: شهادة نجاح، نقلا عن: [read.php?t=8072](http://www.4eqt.com/vb/Showthread.php?t=8072) ، بتاريخ 2007-05-13.

65. بدون كاتب، ثلاثة ملايين مستخدم لشبكة الإنترنت في الجزائر، نقلا عن:

<http://www.middle-east-online.com/?id=42007> ، بتاريخ 2007-05-19.

66. -Djezzy , "Historique",

<http://www.otalgerie.com/propos/historique.asp> , page consultée le 16-04-2007.

67. تاوتي عبد العليم، دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر الفترة من 2000 إلى 2005، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، 2006.

68. Communiqué\_ Statistiques sur le Marché de la téléphonie mobile Avril 2006, <http://www.arpt.dz>, page consultée le 20-11-2006.

69. -Mobilis , "Mobilis Présentation et objectifs" ,  
<http://www.mobilis.dz/brochure.ppt>, page consultée le 20-11-2006.

70. -Nedjma , "Historique", <http://www.nedjma.dz/watweb/history.do> ,  
page consultée le 28 - 04 - 2007.

71. NOTICE DE PUBLICITE DES TARIFS WATANIYA TELECOM  
ALGERIE. Date de création : 24 mars 2007 Tarifs en vigueur à partir du :  
27 mars 2007, <http://www.nedjma.dz> , page consultée le 15 - 04 – 2007

72. Djezzy, <http://www.otalgerie.com>, page consultée le 16/05/2007.

73. Mobilis, <http://www.mobilis.dz>, page consultée le 16/05/2007.

74. تحليل نتائج الاستبيان.

الملحق رقم - 01 -  
خاص بالاستبيان الموزعة على العينة المستقصاة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعد دحلب - البليدة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

بغية التمكن من إثراء دراستنا حول « خدمات مؤسسات الاتصال بالجزائر » وذلك قصد تحضير مذكرة نهاية الدراسة من أجل الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، قمنا بإعداد استقصاء يتعلق بموضوع الدراسة والمتمثل في « دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال - حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر- »، ولهدف المساهمة في إعداد تقييم لهذا الموضوع، وذلك من أجل التعرف على مدى رضا المستهلك الجزائري للخدمات المقدمة من طرف هاته المؤسسات ، نضع تحت أيديكم هذه الإستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.

مع تشكراتنا المسبقة لتعاونكم معنا.

❖ ضع العلامة (X) في المكان المناسب، مع الإجابة على الأسئلة التي تتطلب ذلك:

- 1- منذ متى وأنت تملك هاتف نقال؟  
 أقل من سنة؛  بين السنة والسنتين؛  من سنتين إلى ثلاث سنوات؛  أكثر من ذلك
- 2- من هو متعاملكم في مجال خدمة الهاتف النقال؟  
 موبيليس؛  جيزي؛  نجمة
- 3- ما هو سبب اختيارك لهذا المتعامل؟  
 السرعة في إجراء وتلقي المكالمات؛  التسعيرة الجيدة (السعر المناسب)؛  
 تنوع الخدمات المعروضة؛  السمعة (شهرة المتعامل)؛  
 بناء على نصائح بعض الأصدقاء؛  أخرى، أذكرها.....
- 4- ما هو نمط (نوع) الاشتراك في خدمة هاتفكم النقال؟  
 الدفع المسبق (البطاقة)؛ /  الدفع المؤجل (الاشتراك الشهري)



- 5- ما هو الدور الحقيقي للهاتف النقال حسب رأيكم؟  
 استخدامه في إجراء كل المعاملات اليومية ؛  التباهي والتفاخر بين الناس؛  
 أخرى، أذكرها.....
- 6- حدد وبدقة مختلف الخدمات المتواجدة لدى متعاملكم والتي قمتم باستخدامها؟  
 الرسائل القصيرة sms؛  الرسائل الصوتية Message vocal؛  
 المكالمات المزدوجة Double appel؛  تحويل المكالمات Renvoi d'appel ؛  
 إظهار وإخفاء الرقم Appel masqué ؛  الانترنت (wap)؛  Le roaming  
 الكشف عن الرصيد Consultation de solde ؛  اختيار وتغيير الرقم Choix et  
 الدولي changement du numéro؛  Flexy ؛  Flexy ؛  
7- الخدمات التي لم تقم باستخدامها يعود سبب ذلك لـ:  
 عدم العلم بها؛  لعدم معرفة كيفية استخدامها؛  لعدم الحاجة إليها؛  
 رفع تسعيرة استخدامها  أخرى، أذكرها.....
- 8- كيف ترى الخدمات والعروض الدورية المقدمة من طرف متعاملكم؟  
 رديئة؛  متوسطة؛  حسنة؛  جيدة  ممتازة
- 9- كيف تقيم مستوى الخدمات المقدم فعلياً من طرف متعاملكم؟

تقييم الامتيازات المعروضة			الخدمات
ضعيفة	متوسطة	ممتازة	
			التغطية، Le réseau
			تسعيرة المكالمات
			الرسائل القصيرة Sms
			الرسائل الصوتية Message vocal
			تحويل المكالمات Renvoi d'appel
			المكالمات المزدوجة Double appel
			الكشف على الرصيد
			إظهار وإخفاء الرقم Appel masqué
			تحويل الرصيد Flexy
			مدة الصلاحية Délai de la validité
			المكالمات الدولية
			خدمات الانترنت (wap)
			السفر أو التجوال Le roaming
			اختيار وتغيير الرقم

10- أثناء إجراء اتصالات هل تعرضتم لبعض الصعوبات والعراقيل؟  نعم؛  لا

• في حالة الإجابة بلا توجه إلى السؤال رقم 13.

11- في حالة الإجابة بنعم: فيما تجلت هاته الصعوبات؟

نقص التغطية؛  التسعيرة؛

الانقطاع المتواصل  أخرى، أذكرها.....

12- في حالة حدوث المشاكل أثناء الاتصال فهل قمت بالاحتجاج بذلك؟  نعم؛  لا

• في حالة الإجابة بلا فهل يعود ذلك لـ:

عدم وجود وتوفير الوقت المناسب؛  كون الاحتجاج لا يثمر أي نتيجة؛

لعدم الثقة في المعلومات المقدمة؛  أخرى، أذكرها.....

• وفي حالة الإجابة بنعم كيف يتم الاحتجاج؟

التوجه لأحد فروع المتعامل؛  الاتصال بمصلحة الزبائن؛

أخرى، أذكرها.....

13- هل تنوي تغيير متعاملكم والتوجه لأحد منافسيه؟  نعم؛  لا؛  لا أدري

• في حالة الإجابة بلا إلى ماذا يعود ذلك؟.....

• وفي حالة الإجابة بنعم فهل يعود هذا إلى:

عدم الإشباع من طرف العروض الحالية؛  من أجل البحث عن واكتشاف العروض الجديد؛

من أجل البحث عن أحسن وأجود الخدمات معروضة؛  أخرى، أذكرها.....

14- هل تملك حاليا أكثر من خط للهاتف النقال؟  نعم؛  لا

• في حالة الإجابة بلا توجه إلى السؤال رقم 16.

• وفي حالة الإجابة بنعم أذكرهم:.....

15- هل باستطاعتك وصف كيفية استخدام هذه الخطوط؟

• الاعتماد على الخط الرئيسي في معظم الحالات وهو.....

• استخدام الخط البديل وهو..... وذلك لغرض:

تسعيرته منخفضة بين المتعاملين؛  العروض الموسمية المتاحة في تلك الفترة؛

أخرى، أذكرها.....

16- ما الذي تقترحه لمتعاملك من أجل تحسين الخدمات التي يقدمها مستقبلا؟

.....  
.....

## 17- البطاقة الشخصية:

الجنس:

 ذكر؛  أنثى

السن:

 أقل من 25 سنة؛  من 25 سنة إلى 35 سنة؛

 من 36 سنة إلى 46 سنة؛  أكثر من 47 سنة

المنطقة الجغرافية:.....

الفئة الاجتماعية المهنية:  موظف؛  طالب؛  متقاعد؛
 مهنة حرة؛  بدون عمل،  مهنة أخرى، أذكرها.....

الدخل:

 أقل من 15000 دج؛  ما بين 15001 دج إلى 30000 دج؛

 ما بين 30001 دج إلى 50000 دج؛  أكثر من 50001 دج

## الملحق رقم - 02 -

هدف كل سؤال من الأسئلة المقدمة للفئة المستقصاة في الاستبيان الموجهة لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر

إن هذا الاستبيان تم تقسيمه إلى أربعة محاور وفقاً للبرنامج والتالي:

- المحور الأول: ويتمحور حول امتلاك المستقصى منه للهاتف النقال والدوافع والأسباب التي أدت به لامتلاكه مع العروج عن النظرة الأولية للهاتف النقال في ذهنه، وهي تحتوى على خمسة أسئلة من السؤال الأول إلى غاية السؤال الخامس.
  - المحور الثاني: وتم تخصيصه لدراسة الرؤية الأولية للمستقصى منه من متعامله ومدى معرفته وكذا استخدامه لكل الخدمات المعروضة من طرف متعامله، وهي تحتوى على ثمانية أسئلة بداية من السؤال السادس ووصولاً للسؤال الثاني عشر.
  - المحور الثالث: وتهتم بمعرفة مدى ولاء المستقصى منه لمتعامله وخدماته ومن تم التعرف على الموقف الفعلي له من الخدمات التي يتم توفيرها من طرف متعامله وما مدى رضاه الفعلي عليها، وهي تحتوي على أربعة أسئلة انطلاقاً من السؤال الثالث عشر ووصولاً للسؤال السادس عشر.
  - المحور الرابع: يمثل البطاقة الشخصية للمستقصى منه من حيث الجنس، السن، المنطقة الجغرافية، المهنة والدخل.
- وفيما يلي يتم التعرف على كل سؤال والهدف الأساسي لطرحه مع ذكر نوع هذا السؤال:

الرقم	السؤال	الهدف منه	نوعه
01	منذ متى وأنت تملك هاتف نقال؟	تحديد المرحلة التي تم فيها استخدام الهاتف النقال من طرف المستقصى منه ومنه معرفة مدى تجربته للخدمات المعروضة من طرف متعامله.	مغلق
02	من هو متعاملكم في مجال خدمة الهاتف النقال؟	تحديد الاتجاهات العامة للمستقصى منهم ومحاولة ربط كل متعامل بالتقييم المقدم من طرفه.	مغلق
03	ما هو سبب اختيارك لهذا المتعامل؟	معرفة ما إذا كانت نوعية الخدمات المعروضة هي السبب أم أن هناك دوافع أخرى .	مغلق متعدد الخيارات
04	ما هو نمط (نوع) الاشتراك في خدمة هاتفكم النقال؟	التعرف على الأسلوب الأنسب للاشتراك في خدمة الهاتف النقال.	مغلق
05	ما هو الدور الحقيقي للهاتف النقال حسب رأيكم؟	معرفة تفكير الفئة المستقصاة وتوجهاته في استخدام الهاتف النقال.	مغلق متعدد الخيارات
06	حدد وبدقة مختلف الخدمات المتواجدة لدى متعاملكم والتي قتم باستخدامها؟	معرفة هل المستقصى منه على علم ودراية بكل الخدمات المتوفرة والمناحة لدى متعامله ومنه استنتاج ما مدى استطاعة المتعامل توصيل مختلف خدماته لزيائنه.	مغلق متعدد الخيارات
07	الخدمات التي لم تقم باستخدامها يعود سبب ذلك لـ:	التأكد من أن المؤسسة قد اتبعت إستراتيجية تسويقية في عرض وتوفير الخدمات لزيائنها أم لا.	مغلق متعدد الخيارات
08	كيف ترى الخدمات والعروض الدورية المقدمة من طرف متعاملكم؟	تقديم وصف واضح من طرف المتعامل لمختلف الخدمات والعروض الدورية لمتعامله ومدى تقبله ورضاه عنها.	سلمية
09	كيف تقيم مستوى الخدمات المقدمة فعلياً من طرف متعاملكم؟	تحديد الموقف الحقيقي للمستقصى منه من الخدمات المعروضة ومن ثمة مدى رضاه أو عدمه منها.	سلمية
10	أثناء إجراء اتصالات هل تعرضتم لبعض الصعوبات والعراقيل؟	تحديد سلبيات المتعامل من وجهة نظر المستقصى منه.	مغلق
11	في حالة الإجابة بنعم: فيما تجلت هاته الصعوبات؟	تحديد أهم نقاط ضعف المتعامل.	مغلق متعدد الخيارات
12	في حالة حدوث المشاكل أثناء الاتصال فهل قتم بالاحتجاج؟	معرفة مدى إقبال المستقصى منه على متعامله والتقرب منه ومن ثمة استنتاج مدى اهتمامه بخدمات متعامله.	مغلق
.....	في حالة الإجابة بلا فهل يعود ذلك وفي حالة الإجابة بنعم كيف يتم الاحتجاج؟	معرفة نظرة المستقصى منه لمتعامله وخدماته.	مغلق متعدد الخيارات

مغلق	معرفة مدى رضا ووفاء المستقصى منه لمعامله مع استنتاج مدى تأثير الإستراتيجيات التسويقية على مسار المتعامل.	هل تنوي تغيير متعاملكم والتوجه لأحد منافسيه؟	13
مفتوح	الدافع من عدم التغيير.	في حالة الإجابة بلا	.....
مغلق متعدد الخيارات	الدافع للتغيير.	وفي حالة الإجابة بنعم	.....
مغلق	تحديد درجة الولاء للمتعامل.	هل تملك حالياً أكثر من خط نقال؟	14
مفتوح	تحديد مختلف المتعاملين	وفي حالة الإجابة بنعم أذكرهم	.....
مغلق متعدد الخيارات	معرفة الغرض الأساسي من تعدد الخطوط الهاتفية للنقال.	هل باستطاعتك وصف كيفية استخدام هذه الخطوط؟	15
مفتوح	تحديد مختلف الأفكار والإقتراحات التي يمكن للمستقصى منه أن يدعم بها متعامله.	ما الذي تقترحه لمعاملك من أجل تحسين خدماته التي يقدمها مستقبلاً؟	16
مغلق متعدد الخيارات	تحديد كل الفئات المستقصاة من حيث الجنس، السن، المهنة، المنطقة الجغرافية والدخل.	البطاقة الشخصية	17

### الملحق رقم - 03-

#### المصطلحات التقنية المستخدمة في مختلف عمليات الهاتف النقال

1. النظام الشامل للنقل (Global System for Mobile Communication (GSM):  
النظام الشامل للنقل (GSM) هو نظام عالمي للنقل - كان أوريبيا في بداياته- حيث بواسطته تكون هناك إمكانية نقل الصوت والنص البسيط (SMS) فقط، ولا يسمح بالدخول للانترنت وإرسال واستقبال الصور...الخ، وهو يستغل عدة موجات (900، 1800 كيلو هرتز في معظم دول العالم و1900 كيلو هرتز في دول شمال أمريكا).
2. نظام (Global Packet Radio Service (GPRS): يعتمد هذا النظام على تحويل المعطيات على شكل حزم (Paquets) بين جهاز الهاتف ومحطة الراديو وتصل قوة بثه إلى أكثر من عشر مرات من قوة بث الـ (GSM)، وهو ما يسمح باستعمالات جديدة مثل الدخول للانترنت، إرسال رسائل من نوع الـ (MMS)، ولا يعتبر هذا النظام شبكة مستقلة بل هو إصدار متطور لنظام الـ (GSM)، وقد تم ظهوره بعد تعديلات وتحسينات لبرامج هذا الأخير.
3. نظام (Universal Mobile Technology System (UMTS): سرعة نقل المعطيات تصل إلى 200 مرة أكثر من الـ (GSM)، هذه التكنولوجيا تسمح بالدخول للانترنت بسرعة كبيرة، مشاهدة التلفزيون على الهاتف النقال وتحميل الأفلام.
4. خدمة الرسائل المصورة (Multimedia Message Service (MMS): هذا النظام يسمح انطلاقاً من هاتف نقال بإرسال واستقبال صور، أفلام فيديو، مقاطع موسيقية... الخ إلى هاتف نقال آخر.
5. نظام (Enhanced Message Service (EMS): هذا النظام يسمح بإرسال واستقبال الـ (SMS) يحتوي على نصوص، رموز، علامات وأصوات بسيطة.

6. خدمة Roaming : تسمح هذه الخدمة للمشاركين الموجدين خارج الوطن بإرسال واستقبال مكالمات بنفس الرقم المستعمل داخل الدولة، حيث يقوم المتعامل بإبرام اتفاقيات Roaming مع متعاملين أجانب.

7. خدمة La Visiophonie : وهي عبارة عن تكنولوجيا تسمح برؤية المراسل عبر شاشة الهاتف النقال وأثناء إجراء المكالمات الهاتفية، وهي ممكنة في الهواتف من نوع الجيل الثالث (UMTS).

8. خدمة الرسائل القصيرة (SMS) Short Message Service : وهي عبارة عن نظام يسمح بإرسال واستقبال رسائل رقمية /حرفية- وبحدود 160 حرف على الأكثر.

9. نظام Wireless Application Protocol (WAP) : وهو عبارة عن نظام يسمح بالدخول للانترنت عبر الهاتف النقال.

10. الرسائل الصوتية Message Vocale : عندما يكون الهاتف النقال مغلقاً، أو عندما يكون مالك الهاتف مشغولاً ولا يستطيع الرد على المكالمات الواردة له، أو في حالة كونك ترجي مكالمات في ذات اللحظة التي يتم الاتصال بك، فإن خدمة الرسائل الصوتية تسمح لك بتحويل تلك المكالمات إلى رسائل صوتية لتتمكن من سماعها في التي ترغب فيه.

11. المكالمات المزدوجة Double Appel : عندما تكون هناك مكالمتين في آن واحد فإن خدمة المكالمات المزدوجة تسمح بإرسال أو استقبال مكالمتين في آن واحد، حيث عندما تكون تتكلم مع الأول يمكنك وضع الثاني في الانتظار.

12. تحويل المكالمات Renvoi d'appel : عندما تكون خارج مجال التغطية أو تكون البطارية غير مشحونة أو غير ذلك، يمكنك تحويل المكالمات إلى رقم آخر مختار، كما تسمح هذه الخدمة بالتحويل الأوتوماتيكي للرسائل إلى هاتف نقال آخر.

13. إظهار الرقم Identification d'appel (Clip) : من خلال هذه الخدمة يمكنك معرفة من يتصل بك قبل قيامك بالرد عليه، بحيث يظهر رقم المرسل على شاشة الهاتف النقال.



14. إخفاء الرقم (Clir) Mode Anonyme : تسمح هذه الخدمة بالاتصال بهاتف نقال آخر من دون أن يظهر الرقم على شاشة هاتف الشخص المتصل به.

15. الدولي L'international : بواسطة هذه الخدمة يمكن إرسال مكالمات نحو الخارج انطلاقا من هاتف نقال ومن داخل التراب الجزائري.

16. المكالمة متعددة الأطراف Appel en Conférence : هذه الخدمة تسمح بالاتصال في نفس الوقت وبعده هواتف.

لقد تم استنباط مفاهيم هذه المصطلحات التقنية للهاتف النقال انطلاقا من تصفح المواقع التالية:

Mobilis, Glossaire, [http:// www.mobilis.dz /glossaire.htm](http://www.mobilis.dz/glossaire.htm)

Djezzy, Lexique de GSM, [http:// www.djezzygsm.com /misc/lexique.asp](http://www.djezzygsm.com/misc/lexique.asp)

Djezzy, Services Djezzy, [http:// www.otalgerie.com /services/default.asp](http://www.otalgerie.com/services/default.asp)