



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

التخصص: مالية

الشعبة: علوم التسيير

مذكرة بعنوان

دور وظيفة التسويق في إستدامة الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر – ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

إشراف الأستاذ :

- فرحات هولي

إعداد الطلبة :

- العربي نصيرة

- بوضف منيرة

شكر

أشكر الله العلي القدير لتوفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع ، وبعبارات ملؤها الإمتنان والشكر التي يعجز اللسان عن وصفهما ، نتقدم بشكر خالص وخاص إلى الأستاذ " هولي فرحات" لقبوله الإشراف وتأطير بحثنا ، وصبره علينا . وعلى كل المساعدة التي قدمها لنا .

إلى كل أساتذة المركز الجامعي -ميلة- وأخص بالذكر الأستاذ "طرش جمال" الأستاذ "عقون شراف" .

وننتوجه كذلك بتحية شكر وإحترام إلى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر -ميلة- خاصة " سمير صدراتي" الذي ساعدنا واستقبلنا ولم يبخل علينا لا من الجانب العلمي ولا من الجانب المعنوي .فشكرا لكل فرد ساعد في إتمام عملنا .

الحمد لله

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل ، ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا .

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا ه .

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا على إنجاز هذا العمل ، الشكر العظيم لربي الكريم الذي وفقني في عملي المتواضع وإلى رسوله خير الخلق أجمعين .

إلى من حملتني وهنا على وهن في بطنها وأرضعتني وغمرتني بعطفها وحنانها إلى التي رغم بعدها عني فهي قريبة من قلبيأمي الغالية " مليكة"
إلى من ربنتي وتحملتني ولم تبخل علي بعطفها ولا بحنانها ، وكانت أما ثانيةأمي الغالية " نصيرة" أطال الله في عمرهما .

إلى من تعبوا ولا يملأ وأعطيني ولم يبخلوا إلى من سقياني الحنانأبي العزيز " جيلالي" وأبي العزيز " الهاشمي " .أطال الله في عمرهما .
إلى براعم البيت ، أحباء قلبي "شروق " و " أبو بكر " .
إلى من لا أَرْضَى عنهما بديلا " سلمى " و " خديجة"
إلى أعز الأحاباب أخواي "ياسين "و"عادل"

إلى رفيق دربي والغالي على قلبي " حمودي" وكل عائلته فردا، فردا خاصة الأبوين الكريمين " رشيد" و " عقيلة" أطال لنا الله في عمرهما وحفظهما لنا .

إلى كل أفراد عائلتي ، إلى كل من يحبونني كما أحبهم إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي ، إلى كل صديقاتي "منيرة" ، " آمال " ، " ياسمينة" ، إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي ، إليكم كلكم أهدي هذا العمل .

نصيرة

أهداء

الحمد لله الذي أراني نوره وسددني إلى طريق عمله، فلو لا أن هداني لما كنت أهتدي ،
فالحمد لله أولاً والحمد لله ثانياً ، والحمد لله دائماً .

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه ، وصدقها قلبه وإلى كل من صلى على خير
البشرية محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من قال فيها المصطفى : الجنة تجت أقدام الأمهات ، إلى من كبرتني وسهرت على
راحتي وبكرت لإيقاضي ، إلى من حملتني وهنا على وهن في بطنها وأرضعتني في
صدرها وغمرتني بعطفها وحنانها ، أمي الغالية "حدة" حفظها الله وأطال عمرها .

إلى غارس هذه البذرة ، وقدم لها الرعاية وسقاها بعرق جبينه وحصد ثمارها اليوم ، أبي
العزیز " عبد الفتاح " حفظه الله وأطال عمره .

إلى من تقاسمت معهم حياتي وحب الوالدين إلى إخوتي : " فوزية ، فوزي ، منير ، فاطمة
الزهراء "

إلى الذي يتمنى أن يراني الوردة التي لاتذبل في غياب الربيع ، إلى رفيق الدرب والعزیز
الغالي : " عبد الرحيم " وكل عائلته .

إلى كل صديقاتي وأخص بالذكر : " نصيرة " ، " أمل " ، " يسمينة " ، " فوزية "

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي .

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

منيرة

المقدمة العامة

يقال أن كل نظرية اقتصادية صالحة لزمان صالحة و مكان معينين ووفق فرضيات محددة ، فالنظرية الاقتصادية الكلاسيكية كانت وليدة الظروف الإقتصادية التي صاحبت الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن التاسع عشرة ، و من بين هذه الظروف قلة المعروض من السلع مقابل ارتفاع الطلب و هو ما يجسده قانون ساي " العرض يخلق الطلب الموازي له " و هذا ما جعل المؤسسات توجه كل نشاطها إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية و تخفيض تكاليفها من أجل ضمان أعظم الأرباح ، إلا أنه أصبح من الصعب تحقيق ذلك بكل سهولة مع ظهور التطورات التكنولوجية التي عرفها العالم مع مطلع القرن الماضي ، و التي أدت إلى تحسين وسائل و طرق الإنتاج ، مما أدى إلى زيادة العرض على الطلب و أصبح من الواجب على أي مؤسسة إقتصادية تسعى إلى تحقيق الأرباح و ضمان الإستمرار ، البحث عن مستهلكين لمنتجاتها و خاصة مع التحولات التي يعرفها العالم نحو ظاهرة العولمة الإقتصادية و التي من بين ما تعنيه ، شمولية السوق أي فتح الأسواق أمام منتجات الشركات الأجنبية ، مما يزيد من حدة المنافسة.

و لهذا لم تعد مشكلة عالم اليوم أن تنتج المؤسسة السلعة ، و لكن أصبحت " كيف تكون المؤسسة قادرة على تسويق هذه السلعة " ، و أصبح السؤال الذي يحير المدير في المؤسسة ليس كيف أنتج المنتج ؟ و لكن كيف أسوقه ؟ إذن فالبقاء في السوق أصبح يعتمد أساسا على دراسة إحتياجات المستهلك و سلوكه ، هذه الإحتياجات و السلوكيات الإنسانية تتميز بالتجديد و التغير المستمر و ما على المؤسسة الا متابعة هذه المتغيرات و محاولة إكتشافها و الوصول إليها قبل منافسيها .

و من هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى وظيفة التسويق التي تضمن للمؤسسة تصريف منتجاتها في السوق ، كما تعمل على وضع إستراتيجيات تسويقية فعالة لمواجهة منافسيها في السوق .

الاشكالية : كيف تساهم وظيفة التسويق في إستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟ و لتبسيط هذا السؤال إرتأينا طرح بعض الأسئلة الفرعية و التي يمكن أن تساعدنا في الإجابة عن السؤال الرئيسي و هي :

- ما المقصود بوظيفة التسويق ؟

- ما هي أدوات المزيج التسويقي ؟

- ما هي علاقة التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمزايا التنافسية للمؤسسة ؟ و ما دوره في تحقيق هذه المزايا ؟

- كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على القدرات التنافسية للمؤسسة ؟
فرضيات البحث :

حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة منافسيها في الأسواق لا يدلها من تخطيط إستراتيجي للتسويق فعال و ناجح .

يعتبر القصور في تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي للتسويق ، إحدى الأسباب في نقص تنافسية المؤسسة الجزائية .

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة من بين المحاولات الجديدة لتسليط الضوء على مجموعة من المتغيرات المترابطة فيما بينها حيث تبدأ بوظيفة التسويق و تنتهي بدراسة تنافسية المؤسسات ، و بيان أثر كل متغير من هذه المتغيرات على المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها ، مع إظهار العلاقة التي تظهر بين التسويق و تنافسية المؤسسة ، مع محاولة صب المحتوى النظري لهذه الدراسة على الواقع الجزائري بإعتبار أن المؤسسات الجزائرية معنية أكثر من غيرها بزيادة المنافسة .

أهداف البحث :

ومن الأهداف التي نرجوا أن نصل إليها في بحثنا ما يلي :

-السعي إلى زيادة المعارف الخاصة بالموضوع .

-التحديد الدقيق للمتغيرات التي إشتملها البحث بصورة تجعل القارئ يفهمها ببساطة .

-مساعدة المؤسسات على تبني مفهوم التسويق لتحقيق مزايا تنافسية على حساب منافسيها.

-تقليل العقبات أمام المؤسسة التي تسعى إلى الدخول إلى أسواق جديدة من خلال التعرف على طبيعة هذه الأسواق و سلوك المستهلكين المتواجدين بها قبل الدخول إليها .

-العمل على إبراز أهمية إكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية و القدرة على المحافظة عليها خاصة في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر .

حدود الدراسة :

نحاول في الجانب النظري لهذا البحث التركيز على وظيفة التسويق بالإضافة إلى تحديد مفهوم التنافسية و التطرق لأهم مؤشرات قياسها ، و كذا توضيح ماهية المزايا التنافسية و التطرق لأهم مؤشرات قياسها ، و كذا توضيح ماهية المزايا التنافسية و دور وظيفة التسويق في تحقيقها ، أما الجانب التطبيقي في هذه الدراسة ، فقد حصرت حدودها في الجزائر و بالتحديد في مؤسسة ، إتصالات الجزائر - ميلة -

أسباب إختيار الموضوع :

لقد تعددت اسباب إختيار هذا الموضوع نوجز أهمها فيما يلي :

- الرغبة في معالجة الموضوع بإعتباره موضوع حديث من جهة و اثراء معارفنا في هذا الميدان من جهة أخرى .

رغبنا في التعمق في مجال التسويق .

- التعرف على خصوصيات المتغيرات التي يتضمنها البحث و الاشياء التي جعلت هذه المتغيرات مهمة بالنسبة للمؤسسة .

المنهج المتبع في البحث :

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة ، تم إختيار المنهج الوصفي الذي سيتم إستخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم الأساسية في البحث ، و بيان أهميتها و تأثيرها ، أما الجانب التطبيقي فسيتم إستخدام المنهج التحليلي بإعتباره الأنسب لتحليل الوثائق و المعلومات الخاصة بالمؤسسة .

تقسيمات البحث :

و قصد الإحاطة الجيدة بهذا الموضوع فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول ، يتناول الفصل الأول منه أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق ، حيث يتضمن التطور التاريخي له مع توضيح أهميته بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية و خاصة الجزائرية منها.

أما الفصل الثاني فسينتظر إلى التنافسية بشكل عام و كذا دراسة الميزة التنافسية و محدداتها و الاسس العامة لبنائها و اثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على تنافسية المؤسسة.

أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة مؤسسة ، إتصالات الجزائر - ميلة -

معوقات البحث :

نقص المراجع التي شكلت عائقا كبيرا في إثراء البحث من حيث المعلومات و تنويعها .
صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية خاصة للقيام بالدراسة الميدانية مع صعوبة الحصول على
البيانات المتعلقة بموضوع البحث .

الفصل الأول : مدخل عام للتسويق

تمهيد :

عرف العالم منذ ظهور الثورة الصناعية في أوروبا ، تغيرات اقتصادية وتكنولوجية في بيئة أعمال المنظمات أدت إلى زيارة الكميات المعروضة من السلع بشكل فاق فيه الطلب ، وأصبحت المؤسسات معها تعاني مشكلات تصريف منتجاتها ومنه فإن التسويق ليس مفهوم دقيق يقتصر على ممارسة قسم أو إدارة معينة ، بل إنه اتجاه فكري وفلسفة ومدخل لعلاج المشكلات التي تواجه هذه المؤسسة ، هذه الفلسفة يجب اعتناقها بواسطة كافة المسؤولين على التنظيم بدءا برئيس مجلس الإدارة أو المدير العام إلى غاية مستويات الإدارة الدنيا ، تمتد أهمية التسويق لتشمل الأفراد والمؤسسات بمختلف أنواعها ومن ثم المجتمع بوجه عام ، ولقد زادت أهميته نظرا للظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تحيط بهذا العصر الذي شهد تحولات جوهرية خاصة بسبب ما شهده قطاع تكنولوجيا المعلومات من تطورات ، ويقوم التسويق على فكرة أساسية مفادها أن العميل يجب أن يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمؤسسة ..

المبحث الأول : ماهية التسويق

ظهر التسويق منذ أن مارس الإنسان التبادل السلعي والمقايضة لإشباع حاجاته المختلفة وتطور تدريجيا ولكن بدرجات مختلفة حسب الفترات التاريخية والمناطق الجغرافية الخ

وإلى يومنا هذا والتسويق يوجد في كل نشاط اقتصادي ويمس كل واحد منا في حياته اليومية عن إدراك مسبق أولا ، لذلك تعتبر دراسة التسويق وعناصره وأهميته أمر هام يتطلب الوقوف عندها .

المطلب الأول : نشأة وتطور التسويق

لقد مر الفكر التسويقي بالعديد من المراحل منذ بداية الثورة الصناعية إلى يومنا هذا ، وفيما يلي نعرض أهم هذه المراحل :

1- مرحلة التوجه الإنتاجي للتسويق : كان التركيز في هذه المرحلة منهيًا على

الطاقة الإنتاجية من حيث حجم الإنتاج وتكاليفه ، لكون الطلب أكبر من العرض"

كل ما ينتج يباع " (1)، وكان اهتمام المدير بنشاط المؤسسة وتطبيق تكنولوجيا الإنتاج لخدمة العمليات الصناعية وكذلك التركيز على المواصفات والمعايير وجودة الإنتاج (2)، وكان الهدف في تلك المرحلة زيادة الإنتاج بأقصى قدر ممكن لتلبية الطلب (3)، وكانت مصلحة المؤسسة تتفوق عن باقي المصالح الأخرى .

2- **مرحلة التوجه البيعي للتسويق :** في نهاية المرحلة السابقة زاد حجم الإنتاج وأصبح هناك فائض في العرض على الطلب بدرجة كبيرة ، لذلك اتجه التركيز نحو كيفية تصريف المنتج (4)، بإرغام المستهلك على شراء منتجات المؤسسة حتى لو كان مشبع منها ، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات لدفع المبيعات من بينها ترقية المبيعات والإعلان وقد رجحت مصلحة المؤسسة على المصالح الأخرى .

3- **مرحلة التوجه الحديث للتسويق :** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها ورغبات المستهلكين ومحاولة ملاءمتها مع منتجات المؤسسة من خلال عناصر المزيج التسويقي لضمان إشباع كل الرغبات بشكل فعال مقارنة مع المنافسين (5) ، مع ضرورة تعظيم الربح على المدى الطويل بواسطة تكامله مع جهود الإدارات الأخرى وأهدافها (6) ، إذ يظهر التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك .

4- **مرحلة التوجه الاجتماعي للتسويق :** "تعتبر المؤسسة في هذه المرحلة عضو في المجتمع لها مسؤولية اجتماعية تنتج بمشاركتها في الأنشطة المختلفة ذات الصلة الغير بيعية ، حيث يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار مصلحة المجتمع ومشاكله (الفقر ، البطالة ، التلوث، نقص الموارد الاقتصادية ، الزيادة في عدد السكان

1- عبد العزيز مصطفى أبو نبعه ، أصول التسويق و تطبيقاته الإسلامية ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 27.

2- فريد نجار ، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ، ص 27.

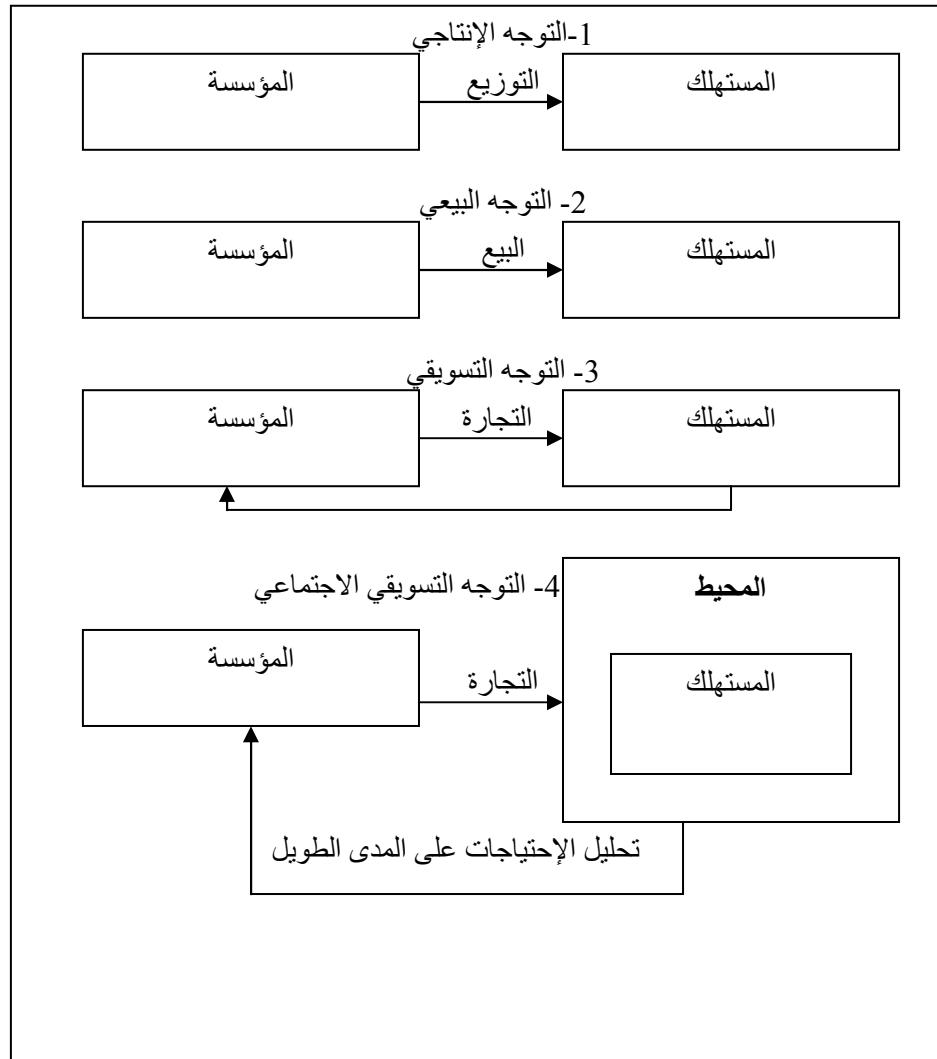
3- عبد العزيز أبو نبعه ، مرجع سابق ، ص 27.

4 - احمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون ، مبادئ ادارة الأعمال : الاساسيات و الإتجاهات الحديثة ، الرياض ، مكتبة العيكات ، 2004)
5 - P.Kotler , B.Dubois ; Marketing Management : analyse ; planification et contrôle , 3eme édition , Publi-union ; Paris ; 1977 P : 18.

6 نظام موسى سويدان ، شفيق ابراهيم حداد ، التسويق : مفاهيم معاصرة 2003 ، عمان ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 32.

...الخ) أثناء ممارسة نشاطها التسويقي ، وبذلك أصبحت مصلحة المستهلكين و رغباتهم ورضاهم في المقدمة .
ويمكن توضيح العلاقة بين المستهلك والمؤسسة في كل مرحلة وفقا للشكل التالي :

الشكل رقم (01) : مختلف المقاربات المتعلقة بالتسويق



Source : sylvie martin ,jean- pierre védrine, Marketing les concept-clé,chibab, ALGER.1996,p :14.

ويمكن القول أنه في الوقت الحالي ظهرت بعض المفاهيم والاتجاهات المعاصرة في مجال التسويق التي تعتبر امتدادا للمرحلة الأخيرة من مراحل تطور الفكر التسويقي مثل التسويق

البيئي ، التسويق المباشر ، التسويق الأخضر ، كما ظهرت مفاهيم أخرى نتيجة التطورات التكنولوجية الحاصلة في المحيط منها التسويق الإلكتروني ، التسويق عبر الأنترنت .

ويمكن تلخيص المراحل التي مر بها مفهوم التسويق في الجدول التالي (01) :

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة	الخصائص
التوجه بالمنتج	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	إنتاج أكبر قدر ممكن	-صنع منتج جيد سوق يشتريه الناس	-التركيز منصب على الطاقة الإنتاجية . -الطلب أكبر من العرض -مصلحة المؤسسة هي الأولى -كل ما ينتج يباع -لم يكن سوق منافسة
- التوجه بالمبيعات	- المنتجات الحالية	-جهود بيعية مكثفة وجهد إعلانية	- كلما زاد حجم المبيعات زاد ربحنا	- البائع المتميز يحل كل المشاكل - البائع يقوم ببيع كل ماينتج	- التركيز على عنصري التوزيع والترويج -لرجل الأعمال دور وأهمية كبيرة . -ظهور الحاجة بمنافذ جديدة لزيارة حجم الطلب .
التوجه بالتسويق	-الحاجة الحقيقية للمستهلك ورغباته	-المزيج التسويقي المتكامل	- أن نربح خلال إشباع المستهلك	- إنتاج ما يريد المستهلك إستهلاكه - البحث عن رغبات المشترين	- التركيز على التسويق وليس البيع -مراعاة تصميم السلع التي تناسب مع رغبات المستهلكين . -إستخدام بحوث التسويق من أجل تحديد الإحتياجات والرغبات . -هناك موازنة بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك .
التوجه بالمجتمع	- الحاجات المباشرة وغير المباشرة للمستهلك والمجتمع	-حملات التسويق الإجتماعي	- أن نربح على المدى الطويل من خلال خدمة المجتمع	- إنتاج ما لايتعارض مع مصالح بيئةالتسويق . - البحث في رغبات ومشاكل المجتمع	- إنتقال المفهوم التسويقي إلى خدمة أهداف المجتمع - المؤسسة أصبحت تعمل على إشباع رغبات المجتمع بأكثر فاعلية وكفاءة .

المصدر (1) : نوري منير التسويق مدخل للمعلومات والإستراتيجيات ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2009،ص21.

المطلب الثاني : العوامل المساعدة على ظهور مفهوم التسويق .

هناك عدة عوامل ساعدت على ظهور وتطور مفهوم التسويق نذكر منها :

1-ارتفاع العرض مقارنة بالطلب : في القديم لم تكن هناك حاجة إلى التسويق لأن السلع نادرة والإنتاج حرفي والمنافسة ضعيفة والمجتمعات مغلقة والتبادلات التجارية شبه غائبة ، فالبيع أو تاجر المصنوعات الجلدية لا يحتاج إلى التسويق لتصريف هذه السلع فهو لا يملك معلومات عن زبائنه ولا عن السوق الذي ينشط فيه ، والمحيط يتميز بالاستقرار حيث أن أفعال اليوم هي نفسها أفعال الأمس وهي التي تتكرر غدا وإن حدث تغيير يكون بسيطا هذا ما جعل الاهتمامات توجه إلى السلع وطرق التفاوض للحصول على سلع أخرى أو نقود طالما أن الطلب حاضرا وموازي للطلب (1).

لكن حينما أصبح الزبون نادرا مقارنة بالسلع ، فقد انتقل انشغال واهتمام المؤسسات إلى البحث عن طلب فعال لسلعها وذلك عن طريق التأثير في المستهلك بالسعر والجودة وشروط البيع ومحاولة معرفة متطلبات السوق .

فالتسويق إذن جاء كحل للمشاكل الخاصة بكسب وإرضاء الزبائن في عالم يتميز بالتغير والتعقيد يوما بعد يوم ، والسبيل الوحيد لمعرفة ما يحدث في المستقبل وضمان الإستمرار هو البحث والتطوير والتنبؤ والإشهار وتطوير المنتجات الحالية .

2-النمو في تكاليف المواد المصنوعة (المنتجات) : إذا قمنا بتفحص بنية السعر لمنتج

صناعي مهما كان هذا السعر ، فإننا نلاحظ ظاهرة رئيسية تعكس تطور ونمو تقارير تكاليف الصنع والتي تتجسد في قيمة المواد الأولية وأجر العمال والإهلاكات وكل تكلفة تدخل في إنتاج السلع ، أما تكاليف التسويق فهي عبارة عن مجموع تكاليف البحث والتطوير والإعلان والترويج ، بالإضافة إلى التكاليف التجارية المباشرة وغير المباشرة وهامش الوسطاء .

إن هذا التطور في البنية الداخلية للأسعار سبب نتيجتين هما :

أ- أهمية تكاليف التسويق : إن ضمان المؤسسة لتوسعها واستمرارها في المستقبل يتعلق بالعناصر المكونة لتكاليف تسويق المواد المصنعة ، حيث أن تخفيض هذه

1 - فرحات هولي ، التخطيط الإستراتيجي للتسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، تبسة ، المركز الجامعي ، 2007 / 2008 ، ص

التكاليف يسمح بتحسين الحصة السوقية للمؤسسة ورقم أعمالها وكذلك زيادة كمية الوحدات المباعة ، وهذا هو ما تنتظره المؤسسة من إدارات التسويق .

ب- أهمية هيكل المؤسسة : إذا كانت مردودية الشركة متعلقة بنوعية الحلول المقدمة من طرف مديريات التسويق ، فإن الفعالية تنحصر فيما تقدمه مصلحة التسويق من أفكار ومبادرات متعلقة ببنية المؤسسة وخاصة طريقة توزيع السلطة والمسؤولية داخلها .

3-هيكل وتنظيم سياسة العلامات : إن الكلام عن العلامة يجرنا إلى طرح السؤال التالي : "إذا اشترى شخص منتج معين ، كيف يعطي له الولاء ؟" إن الإجابة عن هذا السؤال يوضح لنا دور العلامة التجارية جيدا ، والمتمثل في دعم ولقاء المشتريين لمنتجات المؤسسة .

فمثلا في القديم إذا قام أحد الأشخاص بشراء القهوة أو الحليب فهو يعطي الولاء للبقال . أما اليوم فقيامه بشراء هذه المواد يعطي الولاء لعلامتها التجارية وليس للبقال . فالعلامة التجارية هي ضمان من المنتج (صانع المنتج) لأمن المستهلك النهائي ، لأنها إشارة على الوفاء بجودة المنتجات . إن هذا التطور في مجال استعمال العلامة قد عزز دور التسويق داخل المؤسسة وذلك من خلال :

- العمل على كسب ولقاء الزبائن وبأقل التكاليف لعلامة المؤسسة من خلال الإستثمار في الإشهار والاتصالات الإعلانية .
- الإهتمام بإختراع منتجات جديدة وفي نفس الوقت الإهتمام بإختراع العلامات .
- توضيح وإيجاد تقنيات لحماية عمر العلامة وحفظها من التقليد .

4-ارتفاع مستويات المعيشة وتغير سلوك المشتري : إن الإرتفاع المستمر والعام في مستويات الحياة ، أحدث تغيير في أنظمة القيمة ، فهذه الأخيرة تعتبر إطار مرجعي للتعبير وإظهار الحاجات التي يتضمنها سلوك الشراء . هذا السلوك الذي تغير كثير مع ظهور الإنفتاح على العالم الخارجي وزيادة المعروض من السلع ، فالشاب صاحب العشرين سنة مثلا يرى أن امتلاك السيارة أمر طبيعيا وعادي بل ويعتبرها حاجة ، أما بالنسبة لأبيه فتعتبر من الكماليات ، أما جده فيراها من الأمور الزائدة . كما أن هناك سلع يعتبرها الطباخ في المنزل من الضروريات ، حيث كانت من قبل تعتبر من الكماليات

،فحدود النافع وغير نافع وضروري والكمالي تغير في ظل ارتفاع مستويات المعيشة للأفراد وهذا ما سمح للمنتجين بتقديم منتجات جديدة تتوافق مع التطور التكنولوجي والذي يقدم الملايين من المنتجات وذلك لأحداث توازن بين هذه المنتجات والطلب المتغير عليها. ومن خلال هذه النظرة يمكن تعريف التسويق على أنه مجموع الإمكانيات المستعملة من طرف المؤسسة والمجتمع من أجل رفع الطلب إلى مستوى العرض ، إذن فالتسويق جاء كحل للمشاكل الجديدة والخاصة التي تواجهها المؤسسة والمفروضة عليها من قبل محيطها.

5-زيادة حدة المنافسة : إن زيادة حدة المنافسة ، سواء المحلية أو الخارجية ، أجبرت الشركات على محاولة التفكير بنفس اللغة التي يستعملها المنافسون ،فعنصر المنافسة ،ومن خلال عملية الإستيراد مثلا ، يحتم على المؤسسات الإهتمام بالتسويق حتى تكون منتجاتها من حيث الجودة والأسعار على نفس مثيلتها الأجنبية ، لأن هذه الأخيرة تستقدم معها أحدث أساليب التسويق والترويج على وجه الخصوص ومن ثم تكون بمثابة مرشد أو أداة تعليمية من هذه الممارسات .⁽¹⁾

هذه بعض الأسباب التي تجبر إدارة المؤسسات على تبني المفهوم التسويقي وإنشاء مصالح داخلية تعمل على تطبيق هذا المفهوم ، ليس من الناحية الشكلية فقط دون الإهتمام بالجواهر كأن تقوم بحملة إعلانية مكثفة أو تقديم مختلف المنتجات الجديدة دون وجود إقناع فعلي من جانب المسؤولين بأهمية إشباع حاجات المستهلكين ، فالإهتمام بالإجراءات الشكلية هو ابتعاد عن مفهوم التسويق ، هذا الأخير سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث : مفهوم التسويق

1-تعريف التسويق :

رغم إستعمال وتداول مصطلح التسويق منذ القديم إلا أن مفهومه ظل محل خلاف بين الباحثين ، حيث عجزوا عن إعطاء تعريف محدد وثابت للتسويق وهذا يرجع بالأساس إلى التطورات الإقتصادية والإجتماعية التي يعرفها التسويق من جهة واختلاف وجهات النظر من جهة أخرى وستقوم بعرض مجموعة من التعاريف بهدف الوصول إلى تعريف متكامل يمكننا الإستعانة به في بحثنا هذا :

1- محمد فريد الصحن ، التسويق المفاهيم و الإستراتيجيات ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1977 ، ص 50.

ومن بين هذه التعريف نذكر مايلي :

-تعريف عصام الدين أبو علفة : التسويق هو مجموعة الأنشطة والجهود المتكاملة التي تؤدي إلى تدفق وإنسياب السلع والخدمات والأفكار التي تشبع رغبات الأفراد والجماعات والمنشآت من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف ، في إطار إداري وإجتماعي وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة .⁽¹⁾

ومن خلال تطرقنا لهذا التعريف يمكننا ملاحظة أنه إهتم بدور التسويق والمتمثل في خلق القيمة ونقلها وذلك عن طريق التبادل أي من المنتج إلى المستهلك مع مراعاة مصلحة المجتمع والتغيرات البيئية المحيطة بعملية التبادل .

-تعريف فليب كوتلر : أعطى فليب كوتلر تعريفين مختلفين للتسويق.

لقد تضمن التعريف الأول : أن التسويق عبارة عن وضعية فكرية ومجموعة من التقنيات تسمح للمؤسسة بأن تستولي على الأسواق بخلقها والإحتفاظ بها وتطويرها .⁽²⁾ وقد سلط هذا التعريف الضوء على الجانب الإداري في العملية التسويقية حيث إعتبر التسويق مجموعة من التقنيات والمهارات التي تمكن المؤسسة من إختيار الزبائن ودراسة حاجاتهم ورغباتهم وقد ركز على المصالح الإقتصادية .

أما التعريف الثاني : فقد عرف التسويق بأنه نشاط الأفراد الموجه لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل .⁽³⁾

لقد ركز هذا التعريف على المصالح الإجتماعية التي تجنيها الأطراف المعنية من العملية التسويقية ولضمان استمرار المؤسسة تصريف سلع وخدمات ذات قيمة للأفراد والمجتمع.

-تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق : (AMA) : لقد اقترح أعضاء هذه الجمعية تعريفا للتسويق يوصف بالوضوح والشمول من قبل الباحثين والكتاب ووفقا لهذه الجمعية فالتسويق " هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج السلع أو الخدمات أو الأفكار اللازمة لإتمام التبادل والتي تؤدي إلى اشباع حاجات الفرد وتحقيق أهداف المنظمات .⁽⁴⁾

1- فرحات هولي ، مرجع سابق ، ص 11.

2- منير نوري ، التسويق مدخل للمعلومات و الإستراتيجيات ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2009 ، ص 13

3- نفس المرجع ، ص 13

4- فرحات هولي ، مرجع سابق ، ص 12.

ومن خلال عرضنا للتعريف السابقة يمكننا إقتراح التعريف التالي : التسويق هو عملية إدارية وإجتماعية تمكن الأفراد والجمعات من الحصول على ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عن طريق إنتاج وتبادل المنتجات والقيم مع الآخرين .

-وذلك بتوجيه التدفق الإقتصادي للسلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين بطريقة تحقق التوازن الكفاء بين إحتياجاتهم وكذا تحقيق أهداف المجتمع ، بواسطة أنشطة تخطيط المنتج ، التسعير ، التوزيع والترويج التي تساهم في تحقيق الإشباع المطلوب من خلال عملية التبادل مع مراعاة مصلحة المجتمع وظروف ومتغيرات البيئة المحيطة .

المطلب الرابع : دور وأهمية التسويق :

تكمن أهمية التسويق في المهام التي يؤديها ، ومن هذا المنطق يتم أولا عرض مهامه قبل التطرق إلى أهميته .

1-مهام التسويق : تختلف باختلاف نوع نشاط المؤسسة ومكانة التسويق فيها ، إلا أنه يمكن التمييز من بينها :

أ-المهام المتعلقة بعملية التبادل : تشمل جهود البيع الشخصي ، لإبرام الصفقات مع العميل عن طريق الإتصال المباشر ، والبيع الغير شخصي لحث العميل وجعله يتقبل ما يعرض عليه من سلع وخدمات ، بالإضافة إلى القيام بالدراسات النوعية والكمية للسوق والتنبؤ بالمبيعات ، والشراء الذي يتضمن البحث عن البدائل المتاحة من المنتج لإشباع إحتياجات المستهلك ، تقييم هذه البدائل ، إختيار البديل المناسب من وجهة نظر المستهلك ، ومن ثم توفير المعلومات الخاصة بالمنتجات ، وأماكن تواجدها ، والسعر الذي سوف يدفع في مقابل الحصول عليها .⁽¹⁾

ب-المهام المتعلقة بالتوزيع :وتشمل كل من نقل المنتجات من نقطة إنتاجها إلى الموقع المناسب للمشتري ، والتخزين الذي يهتم بتخزين المنتجات حين الحاجة لبيعها .

ج-المهام التسهيلية : وتشمل وضع المنتجات في رتب(رموز)متفق عليها ، وتصنيفها بشكل تدريجي حسب نوعيتها ، وكذا تمويل العمليات التجارية التي يقوم بها البائع نفسه أو البنك أو المؤسسات المالية ، كما تضم بحوث التسويق التي تهتم بجمع

1 - محمد الناشد ، التسويق وإدارة المبيعات ، مدخل كمي تحليلي - حلب ، مديرية المكتبة و المطبوعات الجامعية ، 1978/1979 ، ص 183.

وتسجيل وتحليل البيانات والإحصائيات بهدف توفير المعلومات المفيدة لإتخاذ القرارات التسويقية .

إلا أن القيام بهذه المهام يتطلب وجود تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه للجهود التسويقية ، للتمكن من تقديم المنتجات في الوقت ، المكان والسعر المناسب ، محققة بذلك رغبات وحاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين ، مع الأخذ بعين الاعتبار الترابط والتفاعل فيما بينها .

2- أهداف التسويق : تعرف الأهداف بصفة عامة على أنها النتائج التي ترغب المؤسسة الوصول إليها من خلال ممارسة الجهود التسويقية داخل المنظمة ومن بين هذه الأهداف نذكر مايلي : (1)

أ- هدف الربح : والذي يعتبر أحد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال في عالم اليوم والتي تسعى إلى تحقيقه من خلال الجهود والأنشطة التسويقية المبذولة بداخلها من أجل اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة واختبار القطاعات السوقية المربحة .

ب- هدف النمو : بالرغم من أهمية هدف الربح بالنسبة للمؤسسة ، فإن هدف النمو غالبا ما يكون ذو تأثير مباشر على تحديد أهداف التسويق والتي تترجم إلى زيادة حجم المبيعات ، زيادة الحصة السوقية ، التوسع في الأسواق وكسب ولاء الزبائن .

ج- هدف البقاء والاستمرار : إن الخوف من التغيرات المستمرة التي تحدث في المحيط جعل المؤسسة توجه نشاطاتها التسويقية نحو هدف البقاء والاستمرار وذلك من خلال :
- العمل على كسب ولاء الزبائن والمحافظة عليهم .

- البحث عن فرص تسويقية جديدة ، تضمن لها الحصول على الأرباح .

- تطوير نظام المعلومات التسويقية الذي يساعد على رصد التغيرات البيئية ، كما يساهم في تحقيق الأهداف التسويقية والمساهمة في التخطيط واتخاذ القرارات . (2)

2- أهمية التسويق : يمكن حصرها في :

أ- خلق عدد كبير من الوظائف يعمل فيها أفراد المجتمع ، فعمليات التوزيع مثلا تحتاج إلى أعداد كبيرة من مندوبي المبيعات الخ .

1- محمد فريد الصحن ، أساسيات التسويق.

2- عصام الدين ابو علفه ، التسويق - المفاهيم و الإستراتيجيات ، الاسكندرية ، مؤسسة هورس الدولية للنشر و التوزيع ، 2002 ، الجزء الاول ، ص 38.

ب- إشباع حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية ، بتقديم مجموعة من السلع المصاحبة لمجموعة من المهام التي تضمن الحصول على السلعة في الوقت الحقيقي والجودة المناسبة وكذا منقذ التوزيع المناسب .

ج- يعمل على إنعاش التجارة الداخلية والخارجية وبذلك يسهل حركة التبادل .بالإضافة إلى :

- يساعد المؤسسات في تقدير حجم الإنتاج الممكن بيعه في ضوء نتائج دراسات وبحوث التسويق التي تجريها من وقت إلى آخر ، إذ يعتبر التسويق حلقة وصل بين إدارة المؤسسة والمجتمع الذي يعمل فيه ، وبذلك تمكن المؤسسات من الإستمرار والإزدهار.⁽¹⁾
-يساعد على تنمية مهارات الفرد ومعارفه المتخصصة ليصبح مستهلكا واعيا.⁽²⁾

- يساعد في توظيف الأرباح المحققة من بيع المنتجات الحالية في تطوير منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيات حديثة مما يجعلها قابلة للتسويق دوليا ، مما تحقق إسهامات كبيرة في تنمية إقتصاديات الدول التي تعود إليها وبالتالي فهو يساهم في التنمية الكلية .⁽³⁾
- يشارك في تنمية النواحي الإقتصادية ،الإجتماعية ، والثقافية للفرد والأسرة والجماعات الصغيرة والمجتمع بوجه عام ، فخلق المنافع المكانية والزمنية عن طريق التسويق تعتبر تنمية مستدامة للمجتمع .⁽⁴⁾

يلعب دور في تحديد وضعية المؤسسة وعلاقتها التجارية وتشكيلة منتجاتها في السوق بطريقة تتلاءم مع احتياجات الحالة والتطلعات المستقبلية للسوق ، مع تحديد على المدى القصير والطويل اتجاهات النمو بطريقة تحقق أهداف المؤسسة .

وهكذا نلاحظ تداخل أهمية التسويق لتمس الفرد ، المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت .

المبحث الثاني : التسويق الخدمي :

شهدت الكتابات التسويقية المعاصرة إهتماما متزايدا بقطاع الخدمات منذ منتصف السبعينات حيث إهتمت هذه الكتابات بمحاولة إيجاد مدخل تسويقي للخدمات على إختلاف أنواعها وقد مر الإهتمام بتسويق الخدمات بعدة مراحل فقبل بداية السبعينات كانت

1- محمد الباش ، محمد رسلان الجبوسي ، مبادئ التسويق الحديث ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2000 ، ص 16.
2- جمال الدين المرسي ، ثابت بن عبد الرحمان ادريس ، المنشآت التسويقية -إدارة مفاد التوزيع ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007 ، ص 27

3 ثامر البكري ، التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، 2006 ، ص 37.
4 - Nathalie Yanlacthem , toute la fonction Marketings , Paris , Dunod, 2005 , P 8.

الكتابات محدودة للغاية وتتركز حول تعريف الخدمة وطبيعتها وخصائصها وأوجه الاختلاف بينها وبين السلع المادية بعد ذلك بدأت الكتابات تهتم بمحاولة تطبيق المفاهيم والأدوات التسويقية المطبقة بنجاح في تسويق السلع المادية ومحاولة نقلها في مجال الخدمات وفيما يلي محاولة لتعريف الخدمة وإبراز خصائصها وأنواعها وأهم الفروقات بينها وبين السلعة وكذا التطرق إلى التسويق الخدمي .

المطلب الأول : مفهوم الخدمة :

الخدمات عادة ما تكون صعبة التعريف بسبب تنوعها ، فالطريقة التي ابتكرت بها الخدمات وسلمت أو وزعت لمستهلك هي غالبا من الصعب فهمها أو إدراكها ونجد اتجاهان لتعريفها يمكن عرضهما فيما يلي :

1-تعريف الخدمة :

-الخدمة هي نشاط أو أداء يقدم من طرف لأخر بالرغم أن العملية يمكن أن تكون مرتبطة بمجهود مادي ، الأداء غالبا يكون غير ملموس وفي الحالات العادية لا يتم نقل ملكية أي عنصر من عناصر الإنتاج .

- الخدمة هي نشاطات اقتصادية تخلق القيمة وتوفر منفعة للمستهلك في أوقات وأماكن محددة ولهذا فهي تجلب من حولها وتطلب التغير أو تكون في الوسط لمتلقي الخدمة .
من جهة أخرى الخدمة يمكن وضعها أيضا كأي شئ يباع ويشترى ولكن الا يمكن أن تدوسها بقدمك .⁽¹⁾

-تعريف كولتير : الخدمة نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة ، ولا ينتج عنها ملكية أي شئ .⁽²⁾

- تعريف الجمعية الأمريكية : عرفتها على أنها الأنشطة والمنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة له أو مرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه.⁽³⁾

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الخدمة تعني :

¹ -- P.Kotler , B.Dubois ; Marketing Management : analyse ; planification et contrôle , 3eme édition , Publi-union ; Paris ; 1977 P : 18.

2 - خالد الراوي ، حمود الشد ، مبادئ التسويق الحديث ، الاردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2000 ، ص 342.

3- محمد سعيد عبد الفتاح ، إدارة التسويق / مصر ، دار الجامعة ، 1992 ، ص 320.

1- فوائد أو نواحي إشباع تتحقق من خلال إستهلاك سلع معينة مثل خدمات الإيواء ، خدمات الانتقال ، وهي أيضا تعتبر خدمات مستقلة .

2- فوائد أو نواحي إشباع تتحقق من خلال إستهلاك سلع معينة مثل خدمات الإيواء ، خدمات الانتقال ، وهي أيضا تعتبر خدمات مستقلة .

3- فوائد أو نواحي إشباع تباع مرتبطة ومتصلة ببيع سلع وخدمات أخرى غير ملموسة مثل خدمات التدريب والتشغيل والصيانة والتي تصاحب بيع السلع الإنتاجية أو خدمات التغليف وتوصيل السلع للمنازل أو الإئتمان والتي تصاحب بيع السلع الإستهلاكية .

2- مفهوم التسويق الخدمي : ينظر إلى التسويق الخدمي بإتجاهين هما :

الإتجاه الأول: ينظر إلى التسويق الخدمي على أنه نشاط وظيفي وبالتالي فإنه يتضمن مجموعة من الأنشطة تتعلق بتطوير خدمات جديدة ، تسعيرها ، ترويجها ، توزيعها ، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة .

الإتجاه الثاني : هنا يجب النظر إلى التسويق الخدمي من خلال مضمون أوسع واعتباره طريقة تفكير أو فلسفة عمل لا تقتصر على إدارة التسويق بل يكون المستهلك أو الزبون هو الركيزة الأساسية لها .⁽¹⁾

فهذا المفهوم الحديث يضع المستهلك قلب العملية التسويقية ففهم إحتياجاته ، رغباته ، تفضيلاته ، ومحاولة تحديدها ثم إشباعها ، إن محاولة المنظمة الخدمية تحقيق هذه الأهداف يعتمد على تحقيق رضا الزبون وبالتالي ولأنه لهذه المنظمة وهذا يتطلب من المنظمة القيام بما يلي :

1- فهم حاجات ورغبات وتفضيلات الزبائن الحاليين والمستقبليين ومحاولة تحديدها بشكل دقيق واضح في الأسواق التي تتعامل معها .

2- بناء علاقة طويلة المدى مع الزبائن عن طريق تحقيق رضاهم ومن ثم ولأنهم للمنظمة ومنتجاتها الخدمية .

3- تحديد الأسواق المستهدفة وفئات الزبائن الأكثر ربحية للمنظمة الخدمية .

4- التركيز على نوعية وجودة الخدمات .

1- محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، الاردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2010 ، ص 64.

- 5- تصميم إستراتيجيات المزيج التسويقي المناسب .
- 6- محاولة تعظيم قيمة الزبون واستثماره بشكل ناجح
- 7- اعتبار الزبون هو الهدف الذي تسعى المنظمة لإسعاده وانعكاس ذلك على ربحية المنظمة .

المطلب الثاني : أنواع الخدمة :

يمكن تصنيف الخدمة تبعا لنوع السوق الذي تخدمه وتهدف للوصول إليه ، فكما هو الحال للمنتجات (السلع) فهناك خدمات للمستهلكين مثل التأمين على الحياة ، تأمين السيارات والرعاية الصحية ، وهناك خدمات صناعية .

ويمكن لنفس الخدمة أن تقدم للمستهلك النهائي أو المشتري المستعمل الصناعي أو كليهما . وقد قسم Kotler et Armstrong الخدمات إلى ثلاثة أنواع :

1-الخدمات الحكومية : مثل المحاكم ومكاتب التشغيل والمستشفيات الحكومية والجيش والشرطة والبريد والمدارس والجامعات الحكومية .

2-الخدمات الخاصة غير الربحية : الجمعيات الخيرية ، المساجد والكنائس .

المطلب الثالث : خصائص الخدمة

تتميز الخدمة بالعديد من الخصائص التي تقدمها عن السلع المادية و سيؤدي وجود هذه الخصائص إلى ظهور مشاكل تسويقية و تطبيقات تسويقية قد تختلف عن نظيراتها في حالة السلع المادية.

و لكي نستطيع الإجابة عن إختلاف المدخل المستخدم في تسويق الخدمات عن السلع المادية ، يلزم الأمر التعرض أولا للخصائص التي تميز الخدمات و المشاكل التي قد تنشأ عن هذه الخصائص ، و مناقشة إلى أي مدى يمكن اتباع نفس الأسس و المفاهيم التسويقية المطبقة للنجاح في حالة السلع المادية و نقلها و تطبيقها في حالة الخدمات.

و سوف نتعرض بشيء من التفصيل إلى هذه الخصائص : (1)

الفرع الأول : الخدمات غير ملموسة

تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية عن الخدمة فبينما يمكن للمستهلك أن يلمس أو يتذوق السلع المادية بحواسه المختلفة فإن الأمر غير ممكن في حالة

1 - محمد فريد الصحن ، قراءات في التسويق ، (الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، مصر 1999) ، ص ص : 334 - 335.

الخدمات فمن السهولة أن يتم وصف طبيعة و أداء السلع المادية و ذلك بإستخدام معايير موضوعية مثل صلابة الحجم ، الشكل إلخ.

و هذا متاح بدرجة محدودة في حالة الخدمات ، و تؤدي هذه الخاصية إلى جعل عملية تقييم و إختيار المستهلك للعروض التنافسية للخدمة منها أصعب منها في حالة الخدمات عنها في حالة السلع، و بالرغم من أن الأدوات الترويجية المتاحة في حالة السلع المادية يمكن استخدامها في حالة الخدمات إلا أن أوجه التركيز سوف تختلف ، فإن مقدم الخدمة يحتاج إلى التركيز على الملامح الملموسة في الخدمة لجذب إنتباه المستهلك و يلفت إهتمامه للخدمة ، بينما نجد منتجي السلع المادية قد يركزون في ترويجهم على المنافع غير الملموسة التي تصاحب الإستهلاك.

و يمكن تقسيم الجوانب الملموسة التي يمكن التركيز عليها في ترويج الخدمة إلى :

- **التسهيلات الإنتاجية المادية** : مثل المعدات أو السلع المستخدمة في إنتاج الخدمة مثل الطائرات المستخدمة في النقل الجوي ، الوجبات المقدمة في المطعم.
- **التسهيلات البشرية** : و هي قدرات الافراد المشتركين في أداء الخدمة مثل الاطباء العاملين في المستشفى ، المحامين العاملين في مكتب الإستشارات القانونية.
- **التسهيلات البيئية** : و هي الجوانب التي تؤثر على أداء الخدمة مثلا المواقع الملائمة ، تصميم البنوك من الداخل و الخارج ، و الفنادق إلخ.

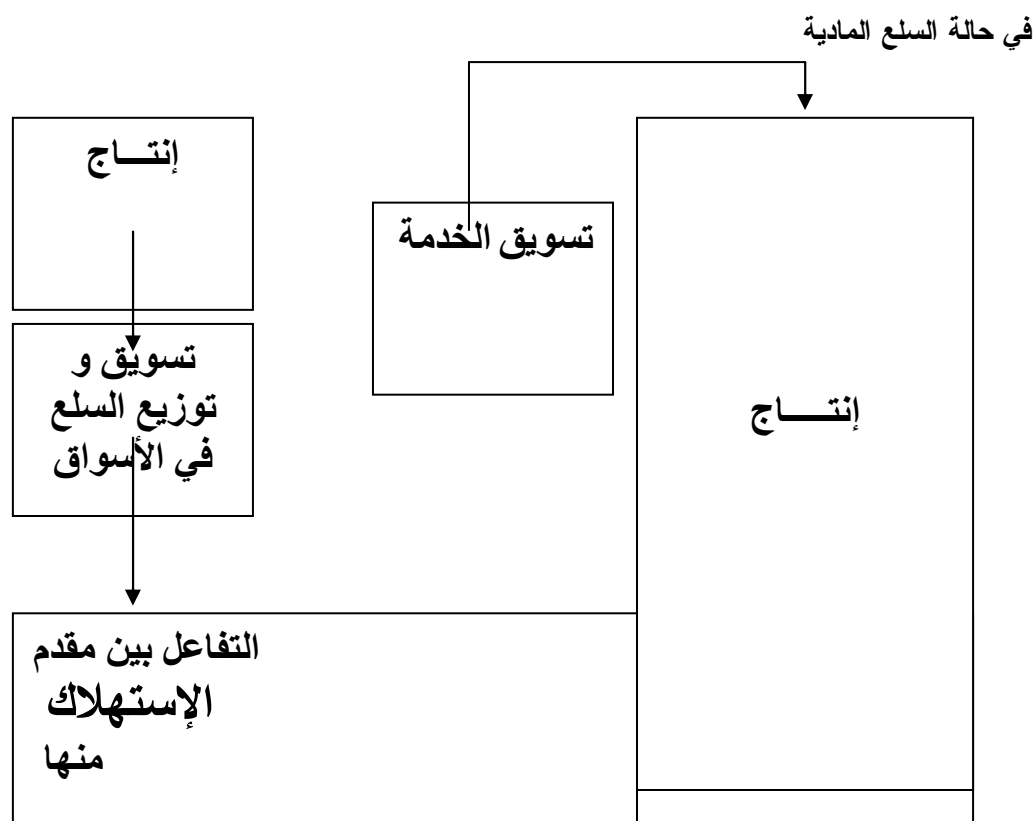
و بطبيعة الحال فإن التركيز على هذه الجوانب في الجهود الترويجية سوف تختلف تبعا لنوع الخدمة ، فعلى سبيل المثال مقدمي الخدمات التي تعتمد على درجة عالية من الآلية سوف يركزون على التمييز في المعدات التي يستخدمونها ، بينما نجد التركيز سوف يكون على مهارة و كفاءة الأفراد في حالة الخدمات الإستشارية والتي تعتمد على الأفراد في أدائها و يطلق على الجهود المبذولة في إطار الجوانب الملموسة في الخدمة بإدارة الشواهد .

الفرع الثاني : التزامن اللحظي لعملية الخدمة :

بالإضافة إلى أن الخدمة غير ملموسة ، فإن العامل الثاني و الذي يميز الخدمة عن السلعة هو تلازم عملية الإنتاج و الإستهلاك نتيجة التزامن اللحظي لعملية تقديم الخدمة و إستهلاكها ، فالملاحظة أنه في حالة السلع المادية فإن إنتاج السلع يتم بعيدا عن الأسواق و

المستهلكين ، و قبل عملية البيع بفترات زمنية طويلة نسبيا ، أما فيما يخص الخدمات فإن عملية التسويق تتم أولا و يتم إنتاج و إستهلاك السلع في نفس اللحظة و يظهر الشكل التالي تتابع عملية الإنتاج و الإستهلاك في كل من السلع و الخدمات .

الشكل رقم (02) تتابع عملية الإنتاج و الإستهلاك في حالة السلع و الخدمات



ويلاحظ أن خاصية عدم انفصالية الخدمة تخلق العديد من المشاكل التسويقية التي تتطلب بعض المعدلات التسويقية المختلفة ، ومن ضمن هذه المشاكل : إن المستهلك يتأثر بكافة الجوانب المشتركة في عملية إنتاج الخدمة سواء كانت بشرية أو غير بشرية
 * إن المستهلك يمكنه أن يؤثر على جودة الخدمة المقدمة وسلوك مقدم الخدمة .
 * إن جودة الخدمة تتأثر بمقدمتها من ناحية مهاراته ، استعداداته ، ونفسيته ، وقت تقديم الخدمة إن تقديم الخدمة والنطاق الذي تغطيه محدود بإمكانية مقدمي الخدمة ، ومن ثم فإن العديد من الخدمات تتطلب توزيعا مباشرا بين الشركة والمستهلكين .

الفرع الثالث : عدم تجانس الخدمة :

وتعني هذه الخاصية عدم القدرة على توحيد الخدمة نتيجة لعدم تجانسها ، بينما نجد أن مخرجات السلع المادية تكون موحدة في المقاس والمواصفات والخصائص نتيجة لإستخدام أساليب الحجم الكبير وطالما أن جودة الأداء في الخدمة تعتمد على مقدمها فإنه من الصعب التنبؤ والحصول على مستوى ثابت من الجودة عبر الوقت سواء من شخص لآخر

وقد أدى وجود هذه الخاصية إلى زيادة الإهتمام بقياس جودة الخدمة حيث أنها تختلف من فرد لآخر ، وتتأثر بأداء مقدم الخدمة ومستهلكها في نفس الوقت .

الفرع الرابع : فنائية الخدمة وتقلب الطلب عليها .

تتميز الخدمة بعدم قابليتها للتخزين طالما أنها غير ملموسة ويتطلب أدائها وجود البائع والمشتري في نفس الوقت ومن ثم فهي تفي بمجرد إنتاجها ويترتب على ذلك أن الطاقة غير المستغلة من الخدمة تعتبر إيراد مفقود إلى الأبد ، فالمقاعد الشاغرة في رحلة الطيران من الجزائر إلى لندن مثلا لا يمكن تخزينها وإضافتها إلى الرحلة الثانية ومن ثم فشركة الخطوط الجوية الجزائرية تفقد الإيراد الممكن تحقيقه من هذه المقاعد .

وتظهر هذه المشكلة بصفة خاصة عند تقلب الطلب بشكل كبير مما يخلق مشاكل عديدة متعلقة في تخطيط الخدمة وترويج والتسعير ، وعلى هذا تظهر مشكلة كيفية تحقيق التفاعل بين الجانب المعروض من الخدمة والطلب عليها فهل تحدد الشركات طاقتها على مستوى الطلب المنخفض وتواجه فرصا بيعية مفقودة في حالة زيادة الطلب أم تخطط الطاقة عند المستوى العالي للطلب وتواجه طاقات غير مستغلة عند انخفاض الطلب ، وهناك العديد من الإستراتيجيات المطلوب تطبيقها في الشركات الخدمية للتأثير على كل من جانبي العرض والطلب على الخدمة .

الفرع الخامس : عدم تملك الخدمة

طالما أن الخدمة غير ملموسة فإن المستهلك يستفيد منها ولا يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية ، تمثل هذه الخاصية مشكلة تسويقية لمديري الشركات الخدمية حيث أن المستهلك كجزء من اشباعاته يشعر بالسعادة عند تملك السلعة ومن ثم على مديري التسويق في الشركات الخدمية أن يستخدموا بعض الدلائل المادية التي تشير إلى استهلاك

الفرد للخدمة وتوحي بملكيته مثل العضوية في "نادي فندق شيراتون" والهدايا التي تقدم على رحلات شركات الطيران... الخ
ويظهر الجدول التالي كملخص للخصائص المختلفة والمشكلة التسويقية الناتجة عن استراتيجيات المقترحة في هذا الصدد .

جدول رقم (02) : الخصائص و المشاكل التسويقية

الخاصية	المشاكل التسويقية	الإستراتيجيات التسويقية المقترحة
الخدمة غير ملموسة	1- الخدمة لا يمكن تخزينها 2- هناك صعوبة في تقييم المشتري للخدمة 3- لا يمكن حمايتها ببراءة الاختراع 4- لا يمكن عرضها في حالات العرض 5- الصعوبة في وضع الأسعار	1- التركيز على الشواهد الملموسة عند ترويج الخدمة. 2- استخدام المصادر الشخصية بصورة اكبر من المصادر غير الشخصية للإتصالات. 3- استخدام الإتصال عن طريق الفم. 4- خلق صورة ذهنية قوية للشركات. 5- استخدام محاسبة تكاليف جيدة لوضع الأسعار. 6- القيام بإتصالات ما بعد الشراء.
عدم الإنفصال	1- إشترك المستهلك في عملية البيع 2- التفاعل اللحظي بين مقدم الخدمة و المستفيد منها. 3- صعوبة تغطية الخدمة لأسواق و مناطق جغرافية واسعة.	1- التركيز على اختبار و تدريب الأفراد المؤدين للخدمة. 2- إدارة و التفاعل بين مقدم الخدمة و المستفيد منها استخدام أكثر من موقع لأداء الخدمة.
عدم تجانس الخدمة	1- صعوبة تنميط الخدمة. 2- تأثر أداء الخدمة بمقدمها على المستفيد منها و كافة المستهلكين الموجودين اثناء تأدية الخدمة . 3- صعوبة تطبيق مفاهيم الرقابة على الجودة في حالة الخدمات.	1- استخدام مفاهيم تصنيع الخدمة ووضع الاجراءات النمطية لأداء الخدمة. 2- تقديم الخدمة بصورة شخصية. 3- تغيير انماط استهلاك الفرد للخدمة. 4- تغيير طريقة تفاعل المستهلك مع مقدم الخدمة.
فنائية الخدمة	1- لا يمكن تخزين الخدمة . 2- تقلب الطلب على الخدمة 3- تحديد الطاقات المعروضة من الخدمة	1- استخدام الإستراتيجيات التي تحقق مقابل من الطلب و العرض. 2- القيام بتعديل الطلب و طاقات المتاحة للتوصل إلى أفضل تناسق بين الطلب و العرض.
عدم تملك الخدمة	عدم تحقيق الإشباع بالنسبة للمستهلك من تملك الخدمة و إستخدامها في الوقت الذي يشاء .	استخدام بعض الوسائل الملموسة لإيحاء بتملك الخدمة و تقديم بعض الإشباع في هذا الصدد .

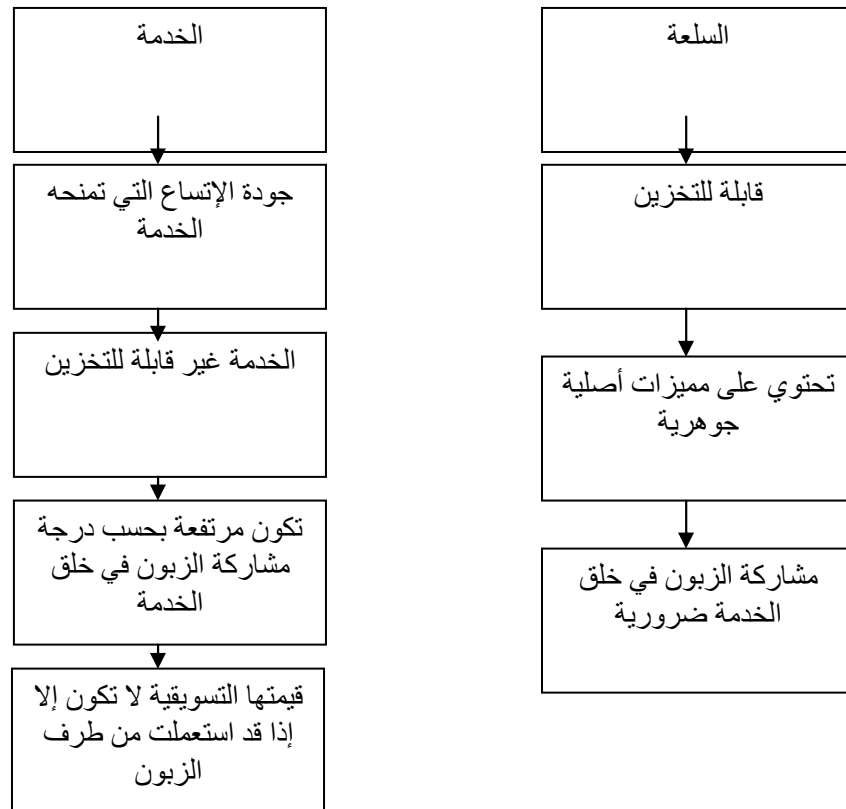
المصدر : محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 338.

المطلب الرابع : الفرق بين مميزات الخدمات والسلعة .

تعرف الخدمات على أنها مجموعة الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم بغرض بيعها وتكون السمة الأساسية فيها أنها غير ملموسة أي لا يمكن للفرد تذوقها أو تجربتها أو الإستماع إليها ، وهناك العديد من الخصائص الأخرى المرتبطة بالخدمة والتي تختلف عن السلع المادية مثل إرتباط الخدمة بمقدمها ومستهلكها ، وفنائية الخدمة وعدم تجانسها ، أي أن الوحدات المقدمة من الخدمة لا يمكن تمييزها .

أما السلعة تعرف على أنها مجموعة المنافع التي حصل عليها المستهلك لإشباع إحتياجاته ، وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للسلعة والمنافع النفسية التي يحصل عليها بإقتنائه السلعة ، فالمستهلك الذي يشتري سيارة معينة لا يشتريها لقوتها وقدرتها على التحمل فحسب وإنما تعطيها مركزا إجتماعيا معيناً مصحوبة بخدمات وصيانة وتوافر قطع غيارها في الأسواق ومنه يمكن تمييز الفرق بين مميزات السلع والخدمة في الشكل الآتي :

الشكل (03) : الفرق بين مميزات السلع والخدمة .



المصدر : محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص300.

إن أية مؤسسة تقدم إلى الجمهور منتجاتها سواء كانت خدمات أم سلعاً لابد أن تتفهم وتتماشى مع مدخل المفهوم التسويقي الحديث بعناصره إن أرادت إقبالا على ما تقدمه من المجتمع .

على تلك المنظمات أن تراجع وتتفهم مكونات الإطار التسويقي السليم والذي يقوم على عناصر المؤسسة الخدمية ونظامها والعلاقة بينها وبين مستهلك الخدمة ، وطبيعة العرض والطلب على الخدمة التي تختلف عن السلع وذلك لإختلاف الخصائص والمميزات بينهما.

المبحث الثالث : عناصر المزيج التسويقي

المطلب الأول : مفهوم المزيج التسويقي

1- تعريف : هناك تعاريف مختلفة للمزيج التسويقي نذكر منها :

- **التعريف الأول :** المزيج التسويقي هو مجموع الأدوات المستعملة من طرف المؤسسة من أجل التأثير في المبيعات ، هذه الأدوات تتمثل في المنتج ، السعر ، المكان ، الترويج ، و التي يعبر عليها بالرمز 4 p ⁽¹⁾.

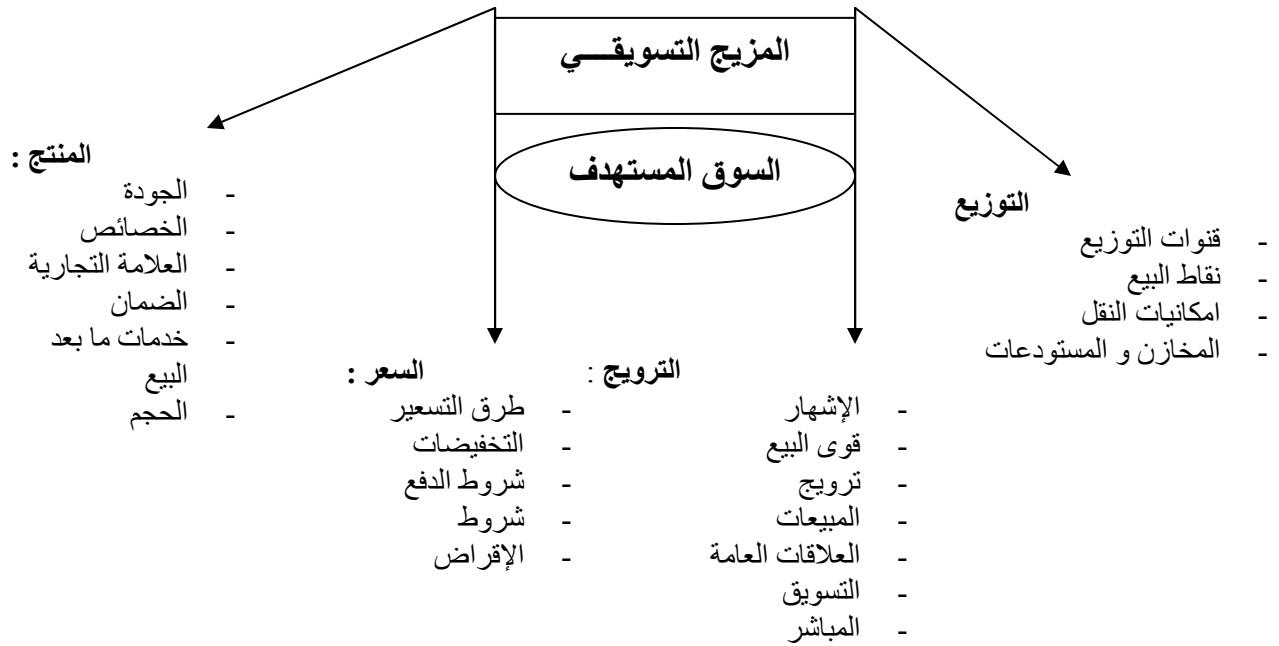
- **التعريف الثاني :** يقصد بالمزيج التسويقي مجموع العناصر و المتغيرات التي يمكن التحكم فيها و السيطرة عليها من جانب المؤسسة و التي توظفها لتحقيق أهدافها التسويقية من خلال التأثير الإيجابي على مستهلكي منتجاتها و خدماتها. ⁽²⁾

و من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن المزيج التسويقي هو مجموع الأدوات و المتغيرات المتحكم فيها من طرف المؤسسة التي تستعملها للتأثير على المستهلكين بغية زيادة مبيعاتها في الأسواق المستهدفة.

و قد إقترح MC carthy جميع هذه المتغيرات في أربع اصناف تسمى 4p و هي المنتج ، السعر ، المكان ، الترويج ، و الشكل التالي يوضح مكونات عناصر المزيج التسويقي.

¹ - Philippe Kotler , les Clés de Marketing , Village Mondial , 2003 , P.103.

2 - عبد السلام أبو قحف ، التسويق بين النظرية و التطبيق ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000 ، ص 60.



Source (04) : Philipe Kotler et deboi , Marketing , Paris , P 21.

2- أهم الانتقادات الموجهة لعناصر المزيج التسويقي : إن تسمية عناصر المزيج التسويقي بما يعرف في الأدبيات التسويقية بـ 4 p كان محل إنتقاد ، و من بين هذه الإنتقادات نذكر ما يلي : (1)

أ- المؤسسات التي تنشط في إنتاج المواد التجميلية يعتبرون التعبئة عنصر يجب اضافته الى المزيج التسويقي لكن المدافعون عن 4p يرون بأن التعبئة متضمنة في العنصر الأول للمزيج وهو المنتج .

ب- المديرون التجاريون تساءلوا هل أن قوى البيع أقصيت من المزيج لأنها لا تبدأ بالحرف p ؟ إلا أن المدافعين يرون بأن مدمجة في الترويج للمبيعات ، كما أن المختصون في التسويق الخدمي تساءلوا بقولهم هل أن الخدمات تنتمي إلى المزيج أم لم تدرج لان اسمها لا يبدأ بـ p ؟ كما طالبوا كذلك باهتمام أكبر بالأهمية المتزايدة للخدمات من خلال اقتراح ثلاث عناصر جديدة للمزيج هي الاشخاص ، العمليات ، و العرض .

¹ - Philipe Kotler , Les Clé de MarKeting , Op .cit .103-104.

أما فليب كوتلر ، فقد اقترح عنصرين هما : العلاقات العامة و القوة السياسية لما لهما من تأثير على زيادة المبيعات.

ج- أما الإنتقاد الأخير الموجه للمزيج التسويقي ، فيمكن في أن هذه العناصر المشكلة للمزيج هي تعبير بنظرة البائع و ليس المشتري حيث يرى Robert Luterborn أن المؤسسة يجب عليها الإهتمام بـ 4C و ليس 7p يجب عليها الإهتمام بالقيمة المقدمة للمستهلك بدل المنتج و التكلفة التي يتحملها المستهلك بدل السعر ، و الرفاهية بدل التوزيع و الإتصالات بدل الترويج ، و إذا قامت المؤسسة بدراسة هذه المتغيرات جيد ستكون في مكان الزبون المحتمل و بذلك تستطيع تحديد عناصر المزيج التسويقي (4p) بسهولة .

المطلب الثاني : المنتج - التسعير :

1- المنتج :

1- تعريف : هو عبارة عن مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع إحتياجاته ، هذه المنافع تشمل المنافع المادية و النفسية .⁽¹⁾ أو هو أي شيء يعرض في السوق يجلب الإهتمام و الرغبة في التملك ، أو الإستعمال ، أو الإستهلاك ، و له القدرة على إشباع الحاجات و الرغبات.⁽²⁾

و إنطلاقا من التعريفين السابقين يتبين لنا أن المنتج ينطوي على جانبين : الجانب الظاهري و الملموس كالغلاف أو الشكل أو الطعن أو الإسم إلخ ، و الجانب الضمني مثل مدى الإشباع أو النواحي النفسية و السلوكية المرتبطة بالسلعة من وجهة نظر الفرد. أما بالنسبة للخدمة أو الفكرة كمنتج ، فإن الخصائص الضمنية هي الجانب الرئيسي المسيطر أو المكون الاساسي لها بغض النظر على الأبعاد المادية الظاهرة المرتبطة بتقديم الخدمة أو الفكرة.⁽³⁾

2- أهمية المنتجات بالنسبة للمؤسسة : تعتبر السلعة أو الخدمة جوهر المزيج التسويقي أو أهم الأدوات العملية التسويقية و ذلك من خلال ما يلي :⁽⁴⁾

1 - عصام الدين أبو علفة ، مرجع سابق ، ص 39.

2- Philip Kotler and Gary Armstrong John Saunders , Veronica Wrong , Principles of Marketing , Prentice Hall Europe , Second European edition , 1999, P 561.

3 - عبد السلام أبو قحف ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، بيروت ، مكتبة الإشعاع الفنية ، 2001 ، ص 302.

4 - المرجع نفسه ، ص 305.

أ- نعتبر السلعة نقطة إنطلاق جميع نشاطات المؤسسة مثل إنتاج الإمداد التخزين و إدارة القوى العاملة و غيرها .

ب-إن تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة يتوقف على ما تقدمه من سلع جديدة أو تطوير السلع الحالية .

ج-تعتبر السلع أو الخدمات القوة الدافعة للمؤسسة ، هذه القوة تمثل أحد أركان بناء أي استراتيجية.

د- إن عوامل النجاح الرئيسية لأي مؤسسة ، قد تكمن ليس في السلعة في حد ذاتها ، و لكن في عنصر واحد أو أكثر من العناصر التي ترتبط بها مثل : التكلفة ، التصميم و التكنولوجيا المتعلقة بإنتاجها.

3- **سياسات السلعة** : يرتبط بالسلعة عدد من السياسات و الجوانب نذكر منها :

أ- **تنمية و تطوير المنتجات الجديدة** : يكمن تعريف المنتج الجديد على أنه أي شيء يكمن تغييره أو اضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات و خصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو الخدمات المرافقة له.⁽¹⁾ كما يمكن تعريفه على أنه أي شيء يمكن تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك أو المؤسسات حول هذا المنتج ، كما يعتبر المنتج جديد أي تغير يحدث في المنتجات الحالية . و أما عن أهمية المنتجات الجديدة فيمكن تلخيصها فيما يلي :

- تعتمد المؤسسات بدرجة كبيرة على المنتجات الجديدة كوسيلة لزيادة المبيعات ومن ثم تعظيم الحصة السوقية و تقوية مرزها التنافسي داخل السوق،

-المساعدة في تجنب الأخطار التجارية مثل حالة انخفاض الطلب على المنتجات القديمة أو الحالية .

ب-**دورة حياة المنتج** : تساعد عملية دراسة و تحليل مراحل دورة حياة المنتج في تحديد السياسات و التصرفات التي يمكن تبنيها من طرف المؤسسة ، و هذه المراحل هي :

- **مرحلة التقديم** : و تتميز هذه المرحلة بزيادة بطيئة في المبيعة وجهود تسويقية معتبرة و تكون المؤسسة المقدمة للمنتج في حالة إحتكار للسوق و المؤسسات الأخرى في حالة انتظار.

1 - مأمون نديم عكروش و سهيل عكروش ، نظريات المنتجات الجديدة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2004 ، ص 94.

- **مرحلة النمو :** في هذه المرحلة تبدأ منحنيات الطلب في الإرتفاع كما تبدأ المؤسسات المنافسة في الدخول إلى الأسواق و تنتهي هذه المرحلة مع بداية تناقض معدلات الزيادة في الطلب .

- **مرحلة النضج :** و أهم ما يميز هذه المرحلة هو إستقرار المبيعات لأن المنظمة قد توصلت إلى اشباع المستهلكين المستهدفين.

- **مرحلة الإنحذار :** و هنا تبدأ المبيعات في الإنخفاض السريع و يبقى على المؤسسة حلين : إما الخروج من السوق أو إبتكار منتجات تسمح لها بالبقاء.

و تجدر الإشارة هنا أنه لا يوجد شكل يصور مراحل حياة السلعة لان الامر يختلف من سلعة الى اخرى طبقا لخصائص السلع و مدى تطابقها مع الأذواق.

ج- التغليف و التعبئة : إن المنتج المغلف جيدا يبيع نفسه بنفسه ، هذه المقولة تعبر على مدى أهمية الغلاف كأحد مكونات الجانب الظاهري للمنتج ، و هذه الأهمية تتجسد في :

- كون الغلاف من أكثر العناصر فعالية في التأثير على المستهلك فهو يساعد على تشكيل إدراك و تصور حول السلعة في ذهن المستهلك ،

- تسهيل عملية نقل و تخزين و استخدام السلعة ،

- حماية السلعة من المؤثرات الخارجية التي تؤدي إلى تلفها.

2- التسعير :

يجب على كل المؤسسات ، سواء الخدمية أو الإنتاجية منها ، تحديد اسعار ثابتة لمنتجاتهم ، هذه الاسعار تأخذ اشكال مختلفة فتسمى التسعيرة بالنسبة للبنك ، و تسمى العلاوة بالنسبة لمؤسسات التأمين و الأجرة بالنسبة للمالك ، و العمولة بالنسبة للوسيط.

إذن فالسعر يعتبر عنصر اساسي في المزيج التسويقي حيث يؤثر على الحصة التسويقية و مردودية المؤسسة . و التسعير هو فن ترجمة القيمة في وقت معين و مكان معين للسلع و الخدمات المعروضة الى قيم نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع.(1)

1- أهمية التسعير : تعتبر عملية التسعير من أكثر العناصر المكونة للمزيج التسويقي حساسية بالنسبة للإدارة ، و يرجع هذا الدور الكبير الذي يلعبه التسعير في تحقيق أهداف المؤسسة مثل : (1)

- أ- القدرة على مواجهة المنافسة أو تحقيق ميزة تنافسية ،
- ب- تحديد كمية الإنتاج أو تخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين الأسعار و كمية الإنتاج ،
- ج- القدرة على الإحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل حالة أو مرحلة من مراحل دورة الأعمال (كساد أو ركود) .
- د- القدرة على ترقية المنتجات و ذلك من خلال إستخدام سياسة اسعار الجذب حيث تكون ذات هامش منخفض من أجل جذب المستهلكين لهذه المنتجات ، أو سياسة اسعار الجودة العالية و ذلك لإعطاء صورة جيدة عن المنتج .
- 2- أهم إستراتيجيات التسعير : عادة ما يركز الباحثون في أدبيات التسويق على نوعين من الإستراتيجيات التسويقية هما :
- أ- إستراتيجية الإختراق : و تتمثل هذه الإستراتيجية في تحديد سعر منخفض للمنتج و هذا بغرض الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة و تحفيز الطلب ، فالدخول بسعر منخفض يمكن المؤسسات المبتكرة من الإستيلاء على حصة سوقية كبيرة زيادة على أن السعر المنخفض يعني هامش ربح منخفض هذا ما سيمنع المنافسين من الدخول إلى السوق و منافسة المؤسسة المبتكرة ، حيث تكون هذه الإستراتيجية ملائمة عندما يكون للمؤسسة القدرة على تخفيض تكاليفها و يكون المستهلكون حساسون للتغيرات في الأسعار .
- ب- إستراتيجية كشط السوق : و تتمثل هذه الإستراتيجية في تحديد سعر مرتفع للمنتج و هذا بغرض تغطية التكاليف و الحصول على أرباح بأسرع وقت ممكن ، و تكون هذه الإستراتيجية ملائمة عندما يكون سوق المؤسسة يتميز بكبر حجمه ، أي يضم عدد كبير من المستهلكين و الذين هم على إستعداد لدفع سعر عالي مقابل الحصول على المنتج ، و تتميز هذه الإستراتيجية بأنها أكثر الإستراتيجيات أمانا حيث إذا شعرت الإدارة أن السعر مرتفع جدا أمكنها ببساطة القيام بتخفيضه قليلا و هكذا حتى تصل إلى المستوى المرضي للمستهلك و الذي يحقق لها أهدافها و هذا على عكس إستراتيجية الإختراق أين يصعب على المؤسسة المتبنية لهذه الإستراتيجية رفع أسعارها خوفا من إعراض المستهلك عن منتجاتها التي تعود شرائها بأسعار منخفضة.(2)

1 - عبد السلام أبو قحف ، التسويق بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 343 .

2 - عبد السلام أبو قحف ، التسويق بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 356 .

المطلب الثالث : سياسة التوزيع - الترويج :

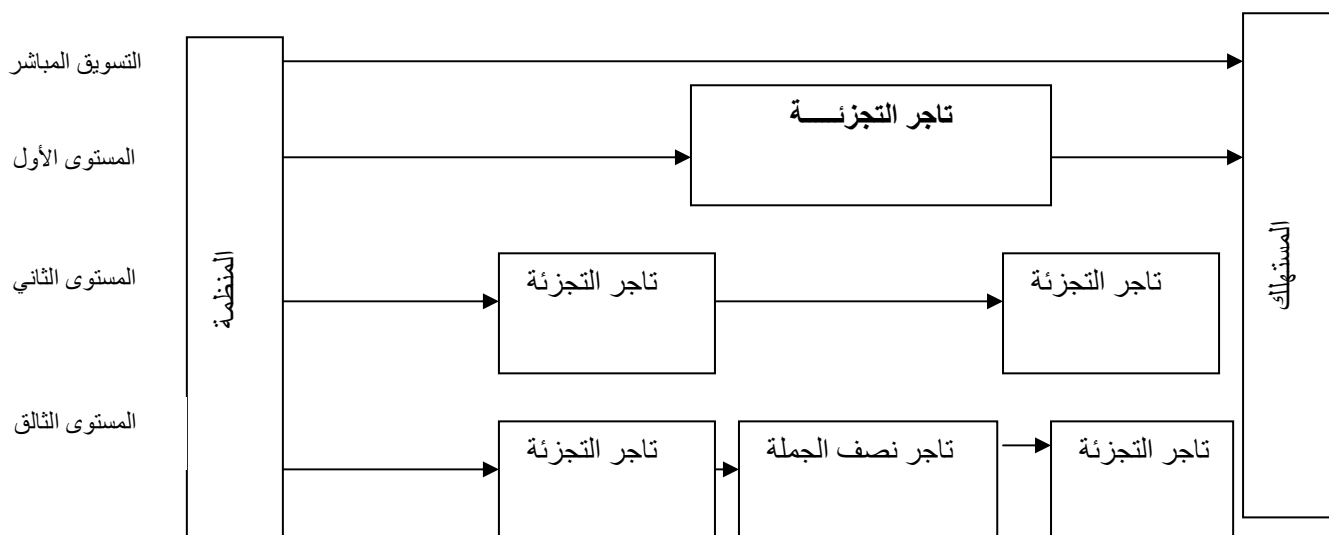
1- سياسة التوزيع :

1- تعريف التوزيع : هو التدفق الإنسيابي للسلع و الخدمات من نقطة الإنتاج إلى نقطة الإستهلاك الأخيرة عن طريق قناة أو عدة قنوات".⁽¹⁾

2- قناة التوزيع (المفهوم و المستويات) : " قنوات التوزيع هي بذلك المنظم بين البائع و المشتري ، أو هي الممر الذي يحدد الوقت و الطريق الذي تسلكه السلع من المصنع إلى المستهلك النهائي".⁽²⁾

و تختلف مستويات قنوات التوزيع باختلاف عدد الوسطاء المستعملين في عملية التوزيع ، و عادة ما تعتبر القناة طويلة كلما كان عدد الوسطاء كبيرا ، كما تعتبر القناة قصيرة كلما كان عدد الوسطاء قليلا أو معدوما ، و الشكل التالي يبين المستويات التي يمكن أن تأخذها قناة التوزيع .

الشكل (05) : مستويات قنوات التوزيع



المصدر : عبد السلام أبو قحف ، التسويق بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، بتصرف ، ص 367.

1 - محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، مصر ، جامعة الإسكندرية ، 1995 ، الطبعة الخامسة ، ص 139.

2 - فرحات هولي ، التخطيط الإستراتيجي للتسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 28.

3- أهمية قنوات التوزيع : يمكن تلخيص أهمية إستعمال الوسطاء في عملية التوزيع فيما يلي :

- الحصول على معلومات حول المستهلكين و هذا راجع للإتصال بين البائع و المشتري.
- تقديم تسهيلات للمشتري مثل : إعطاء معلومات كافية حول المنتج و طرق إستعماله.
- التفاوض مع المشتري بشأن شروط البيع و نقل الملكية ،
- نقل و تخزين المنتجات (خلق المنفعة المكانية و الزمنية).

4- إستراتيجيات التوزيع : تهتم إستراتيجية التوزيع بالقنوات الموظفة من طرف المؤسسة لإيصال السلع للمستهلك بصورة نافعة ، و من بين هذه الإستراتيجيات نجد: (1)
أ- إستراتيجية التوزيع المحصور : تحاول المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية حصر منتجاتها في عدد محدود في نقاط البيع حيث تعني هذه الإستراتيجية الإعتماد على بائع تجزئة وحيد في كل نقطة من نقاط البيع ، التي تتواجد فيها هذه المؤسسة و من بين مزايا هذه الإستراتيجية :

- فرض رقابة عالية على بائع التجزئة الذي تتعامل معه المؤسسة ،
- هذه الإستراتيجية من شأنها تعزيز ولاء تاجر التجزئة لمنتجات المؤسسة ،
- سهولة مراقبة وجرد مخازن المؤسسة .

ب- إستراتيجية التوزيع المكثف : و تسعى المؤسسة المتبنية لهذه الإستراتيجية التواجد في جميع نقاط البيع المتاحة بغية تغطية شاملة ، و تتلائم هذه الإستراتيجية مع المنتجات الواسعة للاستهلاك مثل المواد الغذائية و مواد التنظيف ، لكن يعاب على هذه الإستراتيجية انخفاض هامش الربح المحقق نظرا لارتفاع التكاليف الخاصة بهذه المنتجات، بالإضافة على ضعف الرقابة على العدد الكبير من وكلاء البيع المعتمدين من طرف المؤسسة لتوزيع سلعها .

ج- أستراتيجية التوزيع الإنتقائي : بين إستراتيجية التوزيع المحصور و المكثف هناك حالات عديدة عادة ما تجمع في إطار إستراتيجية التوزيع الانتقائي ، فالتوزيع الانتقائي إستراتيجية تلجأ إليها المؤسسة الهادفة إلى تحقيق تغطية معقولة للسوق و العمل على مراقبة الوسطاء الذي تتعامل معهم و تكون هذه الإستراتيجية ملائمة للمؤسسة التي تنتج

1 - فرحات هولي ، التخطيط الإستراتيجي للتسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 29.

مواد واسعة الاستهلاك و هذا ما من شأنه أو يولد أرباح لها نظرا لإعتمادها على عدد قليل من الوسطاء الشيء الذي يسمح لها بتخفيض التكاليف ، كما تكون هذه الإستراتيجية فعالة في حالة ما إذا كانت المؤسسة تريد دعم مركزها التنافسي.0

2- الترويج :

1- تعريف : الترويج هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات و في تسهيل بيع السلع و الخدمات أو في قبول فكرة معينة و إثارة اهتمام المستهلك بها و إقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع و الخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته و ذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ القرار بشرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل.(1)

و من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الترويج هو عبارة عن عملية إتصال بين البائع و المشتري ، و لهذا فهي تضم العناصر التالية :

- المرسل : وهو المؤسسة التي تقوم بإنتاج أو توزيع السلعة،
- المستقبل : أي الجمهور الذي يستقبل ما ينقله المرسل ،
- الرسالة : و هي الصفات التي تتمتع بها السلعة،
- وسيلة الإتصال : اذ تعتبر من الامور الهامة لانها تقوم بإيصال المعلومات الى المستقبل عبر التلفاز ، الجرائد ، الهاتف ،.
- العراقيل (الضوضاء) : و هي تجمع كل ما يمكنه التأثير سلبا على عملية الإتصال.

2- اهداف عملية الترويج : يمكن تلخيص اهداف الترويج في : (2)

- أ- إمداد المستهلك بالمعلومات عن السلع : يعتبر توفر المعلومات نقطة البداية في اتخاذ القرار بالشراء ، و منها يمثل الهدف الخاص بتوفير هذه المعلومات احد أهداف الترويج ،
- ب- إثارة الاهتمام بالسلع : لا يقتصر دور النشاط الترويجي على مجرد تزويد المستهلكين بالمعلومات حول السلعة بل يجب عليه إثارة إهتمامهم بها ، و من بين الاساليب التي تستعملها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف تمييز سلعها عن سلع المنافسين مما يسهل على المستهلك إدراكها بالإضافة إلى إختيار وسائل الترويج المناسبة و غيرها من الوسائل الأخرى ،

1 - عبد العزيز ابو نبعة ، التسويق بين النظرية و التطبيق ، عمان ، دار المناهج ، 2002 ، ص 205.
2 - امين عبد العزيز حسين ، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين ، القاهرة ، دار قباء للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص 257.

ج - اتخاذ قرار الشراء : تتحقق أهداف البرنامج الترويجي بدفع المستهلك الى اتخاذ القرار و يكون هذا القرار متمثل في :

- شراء السلعة أو الخدمة ،
- الإستمرار في استعمال السلعة ،
- الشراء بمعدلات أكبر ،
- حث الآخرين على شراء السلعة ،

3- المزيج الترويجي : تتمثل عناصر المزيج الترويجي في الوسائل المستخدمة من طرف المنظمة لإيصال رسالتها الى الزبائن ، و سنحاول هنا التركيز على : (1)

أ- البيع الشخصي : يعرف البيع الشخصي على أنه التقديم الشخصي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون المرتقب نحو شرائها أو الإقتناع بها ، و البيع الشخصي من الوسائل التي اصبحت تفضلها كثير من المؤسسات و هذا لما لهذه الوسيلة من مزايا تميزها عن الوسائل الأخرى حيث أن :

- البيع الشخصي أتصال من الجانبين ، حيث يعطي الزبون المرتقب فرصة لتوجيه الاسئلة لموظفي المؤسسة ،

- مرونة الرسالة البيعية حيث تتناسب مع مرونة كل زبون على حدى ،

-إن موظف المؤسسة في مركز يمكنه تحفيز الزبون على إتخاذ قراره و التفاوض حول شراء المنتج .

و رغم هذه الميزات التي يتمتع بها البيع الشخصي ، إلا أنه قد يكون استعماله مضر بالمؤسسة خاصة إذا تولى البيع موظفون غير متخصصون أو لا يحسنون التعامل مع الزبائن.

ب- الإعلان : يمكن تعريف الإعلان على أنه مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور بغرض حثه على شراء السلع أو الخدمات أو تقبل فكرة معينة أو أشخاص أو منشآت تعلن عنها ، و من خلال التعاريف يمكن استخلاص الخصائص التالية للإعلان :

- إن العلاقة التي تربط المرسل و المستقبل هي علاقة غير شخصية على عكس البيع الشخصي ،

- وصول الرسالة الإعلانية يكون من خلال جهة معلومة هذه الجهة تمثل الوسيلة الإعلانية و توجد العديد من الوسائل الإعلانية مثل الصحف ، المجالات ، الإذاعة ، البريد .

ج- العلاقات العامة : تعرف العلاقات العامة على أنها عمليات شخصية تقوم بها المؤسسة على عدد معتبر من الجماهير لإعلامهم و كسب ولائهم و دفعهم إلى نشر المعلومات التي قدمت لهم ، و في هذا الصدد نختار المؤسسات الأشخاص الذين يملكون قوة التأثير على الآخرين مثل الصحفيين و قادة الرأي ، و تعتبر الملتقيات و الزيارات و الإستضافات التي تقوم بها المؤسسة أكبر العلاقات العامة شيوعا .

د- تنشيط المبيعات : تعرف تنشيط المبيعات بأنها مجموعة التقنيات التي تؤدي إلى زيادة سريعة و لكن مؤقتة من خلال تقديم ميزات خاصة للموزعين و المستهلكين النهائيين للمنتج .⁽¹⁾

و عادة ما يستخدم في تنشيط المبيعات وسائل نذكر منها :

- العروض الخاصة بالاسعار كتخفيضات آخر الموسم ، تقنيات التعويض ،

- البيع من خلال منح الهدايا مع المنتجات المشتراة.

- القيام بالأعمال الخيرية في البيئة و المجتمع الذي تنشط فيه بغية تحسين صورتها بداخله.

المطلب الرابع : أدوات المزيج التسويقي الخدمي المستحدثة

1-العنصر البشري (الأفراد) : من أهم العناصر المؤثرة على مكونات الخدمة و التي بدورها تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة إليهم العنصر البشري ، الذي يشمل كافة الأفراد و الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة التي تحتك بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء و التي يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهاراتهم عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية أو فيما يتعلق بمعاملة العملاء و استقبالهم حيث من المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات و القدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالمؤسسة خاصة أولئك ممن لديهم اتصال مباشر بالعملاء .

1 - عبد السلام أبو قحف ، التسويق بين النظرية و التسويق ، مرجع سابق ، ص 428.

أ- دور العنصر البشري

إن السمات المميزة لكثير من المؤسسات أن الموظفين يقومون بأدوار مزدوجة فمن جهة يقومون بدور عملي يضطلع بانجاز الخدمة و آدائها بالإضافة إلى دورهم في التفاعل و الاحتكاك بالعميل و التقنن في خدمته بمختلف التقنيات و المهارات .

و في هذا السياق و لما كانت نوعية العلاقة بين مقدم الخدمة و متلقيها هي التي تقرر احتمالية التبادل المستمر بين الطرفين في المستقبل أصبح من الضروري العناية و الإهتمام بالعنصر البشري من قبل المؤسسات نظرا لأهميته ليس في استكمال عملية البيع أو دعم و تكامل المزيج التسويقي للمؤسسة فقط بل في العملية التسويقية كاملة ، إذ لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون تعبئة لمواردها البشرية، فالمؤسسة تنمو و تتطور بجهود و أفكار موظفيها و لكي يحققوا هذا الدوى المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة و الفعالية و التحفيز في أداء و طائفهم و كما يؤكد Davidson بالقول : "إن السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علنا بأن العاملين من ذوي الاتصال المباشر بالعملاء هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الأفراد في مؤسسة الخدمة " و هو ما يؤكد إذن أهمية العنصر البشري في تسويق الخدمة بشكل تلقائي و بما يؤدي في النهاية إلى الإهتمام أكثر بما يسمى " بالتسويق الداخلي " الذي يقر بأهمية انتقاء ، تدريب و تحفيز العنصر البشري بالمؤسسة من خلال تطوير الوظائف و تشجيع السلوك الفعال "للكادر" (الإطار) من أجل تطوير أداء المؤسسة و تقديم عرض متميز للخدمات بما يضمن لها المزيد من الربحية و الأمان .

ب- أهمية الإرتقاء بالعنصر البشري في العمل الخدمي :

إن الإرتقاء بالأداء البشري هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل الأفراد في المؤسسات و ذلك على نحو منظم يحقق أهداف المؤسسة ، و هو عبارة عن مجموعة من الأساليب و الإجراءات التي تهدف إلى الرفع من كفاءة و فعالية الموظفين في المؤسسة خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء .

و تتمثل المبادئ التي تركز عليها الإرتقاء بالعنصر البشري في المؤسسة الاعتماد على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الاداء النموذجي له و الإستجابة الدائمة

و الفعالة لاحتياجات كل عميل و التي تتحدد بالتحكم في ثلاث متغيرات أساسية إضافة إلى عنصر التسويق و هي كل من المعلومة ، التوزيع ، التمكن التكنولوجي ، حيث يشكل كل واحد منها مصدرا مستقلا بذاته في تطويلا الأداء الأمثل للخدمات .

و بذلك أصبح العنصر البشري من أعظم الأصول التي تحظى باهتمام الغدارات الخدمية الحديثة و بشكل متزايد حيث يساهم الأفراد المميزون في تنفيذ المزيج التسويقي للمؤسسة بشكل جيد و بالتالي المحافظة على العملاء و اكتساب ميزة تنافسية من شأنها الدفاع عن حظوظ المؤسسة أمام المؤسسات الأخرى .

2- التسهيلات المادية (الدعم المالي) :

لقد سبق و أن بينا أن مخرجات الخدمة هي مخرجات غير ملموسة في الغالب و أنه من الصعب على العميل الحكم على جودتها قبل شرائها أو الاستفادة منها بل و حتى بعد شرائها و الاستفادة منها لا يمكن الحكم على جودتها بشكل دقيق ، و هو الأمر الذي يزيد من الخطورة المتأصلة في قرار الشراء و التعامل بالخدمات .

لذلك فإنه من الأهداف العامة لإستراتيجية المزيج التسويقي الخدمي تقليل مستوى هذه المخاطرة بتقديم دليل ملموس أو توفير تسهيلات مادية ، تكون مهمتها تسهيل تدفق و انسياب الخدمة نحو العملاء حيث تحقق لهم المنفعة الزمنية و المكانية بواسطتها .

و تتخذ هذه التسهيلات أشكالا عدة ترتبط في أغلب حالاتها بالتهيئة الداخلية للمبنى الذي تقدم فيه الخدمات ، و كذا التهيئة الخارجية له ، نعني بها حسن تموقع المؤسسة بالنسبة للعملاء بالإضافة إلى كافة المعدات و الأجهزة و الإجراءات اللازمة لإنتاج الخدمة و تقديمها كالحاسبات، و أجهزة الصرف الآلي ، البرامج، و سائل الإتصال و غيرها .

و مما تجدر الإشارة إليه هنا أن هذه التسهيلات المادية و كما تؤثر كذلك على الأفراد موظفي المؤسسة ، و هو ما يدفعنا إذن إلى الحديث عن ضرورة وجود توازن بين أفراد هذا الدعم و النظام الداخلي للمؤسسة و أفرادها حيث يؤدي ذلك إلى تسهيل تدفق الخدمة وفق ما تتطلبه السياسة العامة للمؤسسة ، إذ لا يمكن أن تكون هذه السياسة و التي سطرها النظام الداخلي لها تسعى إلى بلوغ أهداف تفوق ما بحوزة المؤسسة من دعم مادي و بشري كأن يسطر البنك هدف الحصول على مليون حساب جاري خلال الموسم القادم و هو لا يستطيع بلوغ ثلث النصيب ماديا مما يضع البنك في تناقص بلا شك كما يجب على

المؤسسة تكيف دعمها المادي (التقني) و وفقا لعملائها و مثال على ذلك ما نجده في مؤسستين خدميتين فأما الأولى فإن خدماتها موجهة إلى عملاء رفيعي المستوى و عليه فإن المؤسسة تهئ مبنائها و مكاتبها بحيث يمكن عملائها من التوجه إلى المكاتب أو الشبائيك مباشرة أما الثانية فإنها توجه خدماتها إلى العملاء أقل من مستوى من سابقهم و لهذا فإن هذه المؤسسة و حتى لا تحصل هناك فوضى فإنها تقوم بتهيئة المبنى بتجهيز قاعة الاستقبال بحيث يقوم العميل بتقديم بياناته و سبب زيارته ليرى بعد ذلك ما إذا أمكن دخول العميل أو لا .

وفقا لما سبق نستنتج أن التسهيلات المادية لا تقل أهمية ن وجود الخدمة أو سعرها عند تسويقها و لذلك من الضروري العناية من الطرف المؤسسات خاصة و أن حكم العملاء على جودة أداء العديد من الخدمات أصبح يستند في الوقت الحاضر إلى العديد من المعايير و التي من إبرازها توافر التسهيلات المادية بالمؤسسة .

3- العمليات :

يقصد بالعمليات كافة الأنشطة و الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات أو الخصائص التي يرغبها العميل في الخدمة فهذه العمليات هي الأخرى لها جودتها التي قد ترضى العميل او لا ترضيه حيث يبدو ذلك واضحا إذ أنه لا يكف أن يقتنع العميل بمستوى الخدمة التي يتلقاها في النهاية بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب التي تؤدي به هذه الخدمة .

فعملية تقديم الخدمة تتضمن أشياء غاية في الأهمية مثل السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل المؤسسات لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين كما تشمل هذه العملية على نشاطات و بروتوكولات أخرى مثل المكننة و تدفق النشاطات و حرية التصرف أو الإختيارات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة (الصلاحيات) و كيفية توجيه العملاء و معاملتهم - و أساليب تسويق العلاقة معهم و كيفية تحفيزهم على المشاركة الفعالة في عملية إنتاج الخدمة أو تقديمها فكل هذا يعطي إشارة قوية للمؤسسة إلى ضرورة الإهتمام بعملية تصميم الخدمة و بما يسمح بانسيابها بسرعة لتلبي طلبات العميل لها و ذلك من خلال ..

- تقليص دورة العمليات الطويلة

- تبسيط الإجراءات الروتينية
 - تخفيض وقت انسياب العمل من إدارة إلى أخرى
 - القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة
 - الأخذ برأي العملاء في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة
- و في الأخير لابد من الإشارة إلى الانتقادات التي تعرضت إليها العناصر المزيج التسويقي المستحدثة حيث أوضح العديد من الكتاب بأنه لا فائدة لهذه العناصر باعتبارها امتداد للعناصر الأربعة التقليدية المكونة للمزيج التسويقي البسيط محسبهم عناصر التسهيلات المادية يمكن دراسته من خلال عنصر التوزيع للخدمة أما عنصر الأفراد المشتركين في أداء الخدمة (العنصر البشري) فيعتبرونهم من مكونات المزيج الترويجي (البيع الشخصي) في حين أن العنصر الانسياب في عمليات الأداء و التوزيع للخدمة فهو يرتبط بالجودة التي هي عنصر فرعي من عناصر مزيج الخدمة ، لكن هذا لا ينقص من أهمية العناصر الثلاثة في تحقيق النجاح التسويقي لخدمات أي مؤسسة خاصة في ظل تأكيدات البعض الآخر من الباحثين (Judd في 1987 و magrath في 1988) و لذلك يجب التركيز على هذه العناصر مجتمعة ولا شك في ذلك الإرتقاء بمستوى المؤسسات إلى الأحسن .

المبحث الرابع : البيئة التسويقية

المطلب الأول : مفهوم البيئة التسويقية

إن إدارة التسويق في المنظمة لا تعمل في فراغ ، فالواقع التطبيقي يبين أن هناك العديد من العوامل (المتغيرات) البيئة التي تؤثر في قراراتها الخاصة بوضع السياسات و الخطط و البرامج التسويقية و تنفيذها التي يمكن أن تساعد في فشلها إذا ما تم تجاهلها أو سوء تقدير أثرها.

و البيئة التسويقية هذه تصنف بالتغير المستمر و تفرز نتيجة لذلك فرصا تسويقية Opportunities قد تساعد المنظمة على زيادة قدرتها التنافسية و تجعلها في وضع أفضل ، و تهديدات Threast و قد تؤدي إلى إضعاف قدرتها التنافسية و مكانتها في السوق أو إفلاسها أو فنائها و لذلك يتوجب على المنظمة أن تتابع التغيرات الحالية التي

تطراً على العوامل البيئية الداخلية و الخارجية ، و التنبؤ بسلوكها مستقبلاً مستخدمة البحوث التسويقية كأداة للحصول على المعلومات اللازمة عن ذلك.⁽¹⁾

و يمكن تعريف بيئة التسويق للمعلومات بأنها : " مجموعة العوامل و المؤثرات و القوى الداخلية و الخارجية ، التي تؤثر على قدرة و إمكانيات إدارة التسويق في تطوير و تحقيق عمليات تبادل ناجحة مع عملائها الحاليين و المتوقعين و المرتقبين ، و لكي تنجح المؤسسة في نشاطاتها التسويقية فإن عليها أن تكيف مزيجها التسويقي بحيث يتناسب مع التطورات و المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية و الخارجية " .⁽²⁾

و عادة تقاس القدرة في إتخاذ القرارات في المؤسسات و المنظمات المختلفة بمدى قدرتها على :

- أ- التكيف مع المتغيرات الخارجية المحيطة.
- ب- التنبؤ باتجاه و قوة هذه المتغيرات مستقبلاً.
- ج- إدارة المتغيرات البيئية الداخلية و السيطرة عليها بكفاءة.
- د- بعض عوامل البيئة التسويقية داخلية و نابعة من المنظمة نفسها و البعض الآخر منها خارجية تعود إلى البيئة المحيطة بالمنظمة و سيتم التطرق إليها في المطلبين الآتيين:

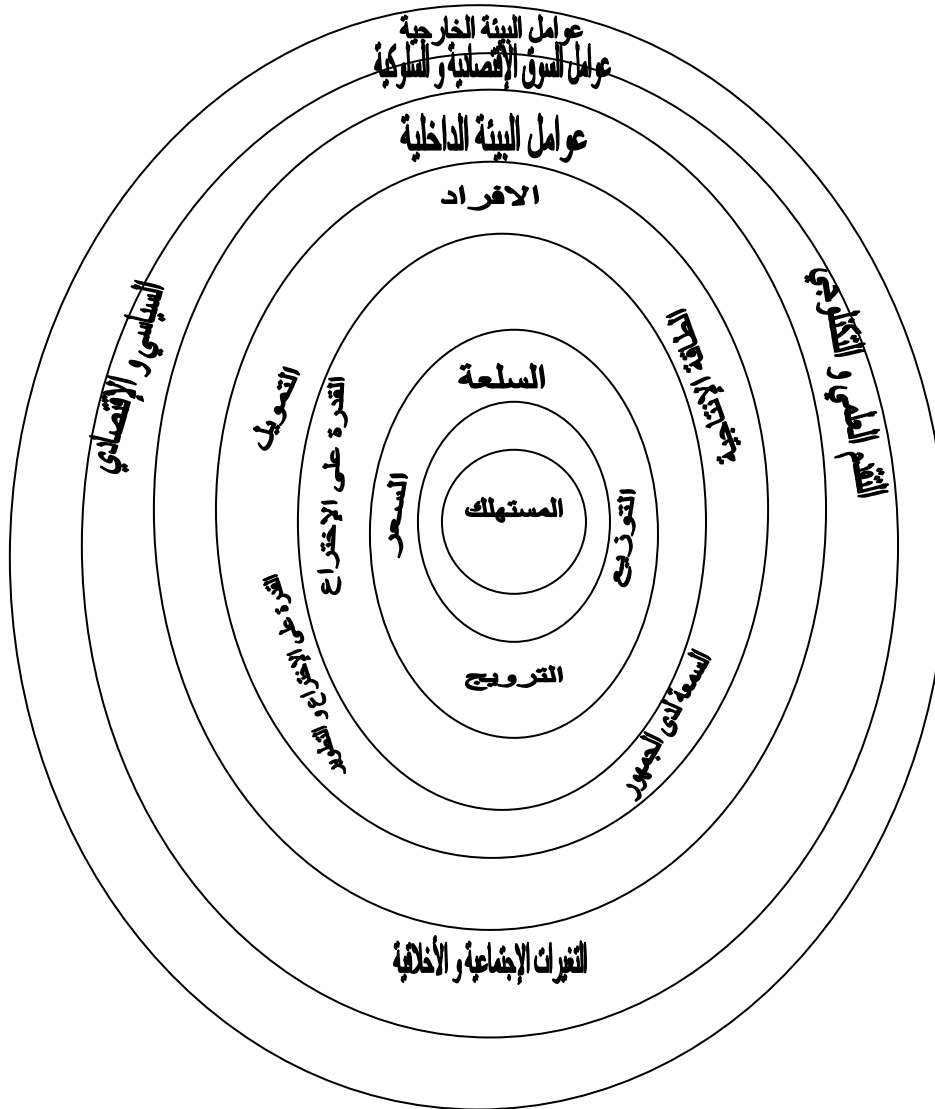
المطلب الثاني : البيئة الخارجية للتسويق

و يطلق عليها أيضاً البيئة الكلية و البيئة البعيدة ، و البيئة غير المسيطر عليها يطلق عليها هذا المصطلح لأنها خارجة عن إرادة و سيطرة المؤسسة و لا يمكن التحكم بعواملها المختلفة و يجب على إدارة المؤسسة التعرف على هذه العوامل قبل إتخاذ القرارات لكي تعمل على هذا الحد من أثرها ، و تقسم البيئة الخارجية إلى :

- * البيئة الخارجية الكلية للتسويق (غير المباشر) .
- * البيئة الخارجية للتسويق (المباشر) .

1 - ريجي مصطفى عدلان ، أسس التسويق المعاصر ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 73 .
2 - نفس المرجع ، ص 35 .

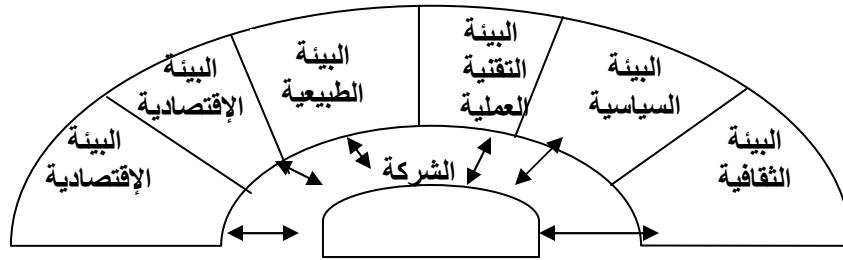
و الشكل الموالي يوضح لنا عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للتسويق :
الشكل (06) : عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للتسويق



المصدر : زياد محمد الشerman ، عبد الغفور عبد الله عبد السلام ، مبادئ التسويق ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2001 ، ص 49.

1- البيئة الخارجية الكلية للتسويق (غير المباشرة) :

و تشمل البيئة الخارجية الكلية إلى مجموعة من القوى و المتغيرات التي تؤثر بصورة غير مباشرة في قدرة المؤسسة على اشباع حاجاتها و تلبية رغباتهم ، و سوف تناول هذه المكونات في الشكل التالي (07):



المصدر : فليب كوتلر ، التسويق ، الجزء الثاني ، منشورات دار علاء الدين ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص27.

و يمكن شرح هذه العوامل في النقاط التالية :

أ- العوامل السياسية : Potitical Factors

تتأثر القرارات التسويقية بشكل كبير بالتطورات أو التغيرات التي تحدث في البيئة السياسية المحيطة حيث تتأثر الخطط التسويقية التي تضعها إدارات التسويق في أي بلد من البلدان بالسياسات الحكومية و التوجهات السياسية و جماعات الضغط الموجودة في البلد و التي تؤثر غالبا في سياسته.

-كذلك فإن الإستقرار السياسي أو غيابة عن البلد يؤثر بشكل كبير على مختلف الأنشطة و الفعاليات التسويقية للمشروعات الصناعية و التجارية و المعلوماتية و غيرها ، كما يؤثر النظام السياسي القائم على نوعية و حجم الأنشطة و الفعاليات التسويقية التي يمكن ممارستها أو إنجازها.(1)

و يمكن تصور مدى تأثير العوامل السياسية على خطط و نشاطات التسويق للمعلومات عندما تقوم الدولة يقطع علاقاتها مع دولة معينة أو عدد من الدول و أيضا الأثر الكبير لمدى الحريات السياسية في البلد و مستوى الرقابة الحكومية على أنشطة التسويق.

1 - رجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 76.

ب - العوامل القانونية : إن القانون أو الإثار القانوني للدولة هو الموجه للأنشطة التسويقية و عادة تتحدد دور و أهداف المؤسسات المعلوماتية ضمن هذا الإطار ، و يمكن التعرف على تأثير العوامل القانونية على تسويق المعلومات من خلال الأمور التالية : (1)

1- يتأثر النشاط التسويقي بحجم الإنفاق الحكومي المقرر في الميزانية العامة و عرض النقد ، و الضرائب المفروضة .

2- يتأثر النشاط التسويقي عادة بحجم الإنفاق الحكومي على المشروعات المختلفة.

3- يتأثر النشاط التسويقي بحجم المعونات أو الدعم الحكومي للقطاعات المختلفة .

4- يتأثر النشاط التسويقي بالقوانين و الأنظمة الحكومية المرتبطة بحماية المستهلك.

ج- العوامل الإقتصادية : Economic Factors

و تشمل العوامل التي تؤثر على القوة الشرائية و أنماط الإنفاق لدى المستهلك ، و يتأثر النشاط التسويقي بعدد من العوامل الإقتصادية مثل : (2)

-الدورة الإقتصادية

-مستوى التضخم

-معدلات الفائدة

-مستوى الأسعار

-الإدخار و الائتمان

-العرض و الطلب

د- العوامل الديمغرافية Demographic Fact

و تتعلق هذه العوامل بالسكان ، حيث يجب على إدارة التسويق إعداد دراسة لأعداد السكان و التنبؤ بالزيادة أو نقصان في المستقبل ، و التي على ضوءها توضع الخطط التسويقية ، و تشمل العوامل الديمغرافية :

-حجم السكان

-توزيع السكان في المناطق المختلفة

-الكثافة السكانية في المناطق المختلفة

-الفئات العمرية للسكان و أعداد كل فئة (الأطفال ، الشباب ، الكبار ،..... الخ)

1 - نفس المرجع ، ص 77.

2 - ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

-الجنس (الذكور ، الإناث و اعدادهم)

-الثقافات المختلفة بين السكان

- مستوى دخل الفرد و الأسرة

- الطبقات الإجتماعية السائدة

-المؤهلات العلمية للفئات المختلفة.(1)

العوامل الإجتماعية و الثقافية Social and Cultural Factors

إن العادات و التقاليد و القيم و المعتقدات السائدة سواء في الثقافة الرئيسية أو الثقافات الفرعية ، و يجب ان تراعي و تؤخذ بعين الاعتبار عند إنتاج السلع أو تقديم الخدمات المختلفة ، و يجب أن لا تصطدم هذه المعلومات و الخدمات التي وجدت لإشباع حاجات المجتمع مع العادات و التقاليد و الثقافات السائدة فيه ، و على إدارة التسويق أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية خلق إنطباع إيجابي لدى المجتمع بكافة فئاته و ثقافته الفرعية السائدة.

و - العوامل التكنولوجية technological Factors

يجب على إدارة التسويق متابعة التقدم الفني أو التقني و العلمي و الإستفادة من كل ما هو جديد ، و توظيفه لإشباع حاجات المستفيدين ، و إذا لم تتمكن إدارة التسويق من متابعة آخر التطورات في مجال التكنولوجيا بشكل عام ، و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات بشكل خاص فإنها تسير باتجاه الفشل.(2)

2- البيئة الخارجية الجزئية للتسويق (المباشر) :

و تتكون العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على الأنشطة و الفعاليات التسويقية ، و يتضمن العوامل التالية :

أ- السوق Marketing (العملاء) Customers : يعرف السوق بأنه : المكان الذي ستجرى فيه مختلف أنشطة و فعاليات التسويق ، و يعني أيضا كيفية الوصول إلى ذلك بنجاح و ربحية من خلال تخطيط و تنفيذ و تقسيم الأنشطة و الفعاليات التسويقية ، كما يعرف السوق بأنه : مجموعة من الأفراد و المشروعات .(3)

1 - زياد محمد الشerman ، عبد الغفور عبد الله عبد السلام ، مبادئ التسويق ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص 41.

2 - ربيعي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 78.

3 - زياد محمد الشerman ، عبد الغفور عبد الله عبد السلام ، مرجع سابق ، ص 43.

لديها حاجات و رغبات يمكن إشباعها يمكن التصرف بها ، و لذلك لبد من توافر ثلاثة عناصر رئيسية لقيام السوق و هي :

- 1- أفراد أو مجموعات لديهم حاجات و رغبات .
- 2- قدرات شرائية لهؤلاء الأفراد أو المجموعات.
- 3- حدوث الفعل الشرائي بطريقة اختيارية .

وقد يكون السوق ، سوق المستهلك النهائي أو الأسواق لصناعية أو الوسطاء التجاريين أو الأسواق الدولية أو مؤسسات مختلفة إعلانية ، حكومية ، جمعيات أو منظمات .

ب- الموردون : "الموردون م الشركات ولأشخاص الطين يؤمنون للشركة ومنافسيها المصادر المادية الضرورية لإنتاج البضائع وتقديم الخدمات ."

ويتم الحصول على هذه المواد من الأسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية ، ولذلك يجب على مدراء التسويق مراقبة توافر هذه المواد لأن النقص أو التأخير في توفيرها سوف ينعكس على تكاليف المبيعات أو توقف الإنتاج ، و يجب على إدارة التسويق بالإتفاق مع إدارة المشتريات أن تقوم بإختيار المورد المناسب في ضوء عدة إعتبارات أهمها : (1)

- جودة المواد .
 - السرعة في توريد المواد
 - الشروط التي يضعها المورد للبيع و التسليم و التسديد و الخصم
 - الضمانات و الكفالات
 - السمعة التجارية
 - القدرة الإنتاجية
 - الخدمات التي يقدمها مثل : الصيانة ، تدريب الموظفين .
- " و عدم إختيار المورد المناسب فإن ذلك سوف يؤثر على الخطط التسويقية ". (2)

1 - ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 79.

2 - زياد محمد الشerman ، عبد الغفور عبد الله عبد السلام ، مرجع سابق ، ص 44.

ج - المنافسون Competitors :

كل مؤسسة معلوماتية تواجه عددا كبيرا من المنافسين و لكي تتغلب المؤسسة على منافسيها في السوق عليها أن تقدم سلعا أو خدمات تشبع حاجات و رغبات جمهورها بشكل أفضل من منافسيها و قد آتت المنافسة من مصادر رئيسية هي :

- مشروعات تباع سلعا متشابهة .

- مشروعات تباع سلعا بديلة.

و قد تكون المنافسة : (1)

- منافسة كاملة : أي هناك حرية في الدخول و الخروج من السوق ، و الأسعار تتحدد حسب العرض و الطلب .

- منافسة إحتكارية : (عدد بائعين و مشتريين) و حرية الدخول للسوق و هناك بعض التمايز في المنتجات .

- منافسة إحتكار القلة : عدد محدود من البائعين و المنافسة كبيرة و السلع قد تكون متشابهة و متميزة و الدخول للسوق يكون صعبا.

- منافسة الإحتكار الكامل : بائع واحد و لا توجد منافسة و الدخول للسوق صعب جدا و سيطرة البائع كاملة على الأسعار من خلال ما تسمح به الدولة.

د - الوسطاء التسويقيون : هم شركات مستقلة تساعد الشركة على ترويج ، و بيع منتجاتها إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي و قد يكون الوسطاء . (2)

* مؤسسات هدفها إعادة بيع السلع أو الخدمات لتحقيق الربح و قد يكونوا تجار جملة أو تجزئة أو مؤسسات تقدم خدمات نقل ، تخزين ، تمويل ، تأمين.

* شركات التوزيع المادي ، تعمل على تخزين و نقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها مثل شركات التخزين.

* وكالات الخدمات التسويقية مثل : شركات أبحاث السوق ، و الإستشارات التسويقية ووكالات الإعلان.

1 - نفس المرجع ، ص 46.

2 - ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 80.

* الوسطاء الماليون مثل : البنوك ، شركات التأمين و غيرها التي تقوم بتمويل النشاط أو التأمين ضد المخاطر .

المطلب الثالث : البيئة الداخلية للتسويق

هي مجموعة العوامل الداخلية المتحكم بها و المسيطر عليها من قبل المؤسسة و تستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق ، من هنا عليها البعض البيئة القريبة و عموما فإن المشروعات الصناعية تتأثر بمجموعتين من العوامل الداخلية هما :

1- مجموعة العوامل غير تسويقية : و تتضمن العوامل التالية : (1)

أ- المنشأة : تؤثر الأقسام في المنشأة على خطط التسويق و نشاطاته ، فالتنظيم المتبع و العلاقات و طرق الإتصال ، و مدى التخصص يؤثر على النشاطات التسويقية للمؤسسة و العلاقات و طرق الإتصال .

ب- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة : حيث تستطيع المؤسسة أن تزيد انتاجها او التقليل منه و ذلك يتأثر بحدود الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسة فإن كان هناك روجا في السوق فإنها تستطيع أن تعمل بكافة طاقتها الإنتاجية و في أوقات الكساد تقلل من الإنتاج .

ج- كفاءة الأفراد : و هذا الأمر تتحكم به المؤسسة فباستطاعتها استخدام المتخصص و الخبراء و عمل الدورات التدريبية اللازمة ، و بإمكانها العمل على عكس ذلك .

د- القدرات المالية : فالمؤسسة هي تحدد إن كانت بحاجة لزيادة رأسمالها إما عن طريق طرح أسهم جديدة أو الإقتراض سواء الداخلي أو الخارجي .

هـ - موقع المنشأة : فالموقع له تأثير كبير على نشاطات المؤسسة التسويقية فالموقع الجيد يساعد و يسهل عملية التسويق ، و هذا القرار يعود للقائمين على المؤسسة في أن يختاروا لها موقعا جيدا و قريبا من الأسواق المستهدفة .

و - القدرة على الإختراع و التجديد : فإدارة المؤسسة هي التي تستطيع أن تخصص ميزانية للتطوير و ذلك بالإعتماد العوامل الأخرى كالقدرة المالية .

ي - سمعة المؤسسة : فالنشاطات التسويقية للمؤسسة تتأثر بسمعة المؤسسة ، فإذا كانت المؤسسة ترغب في بناء سمعة جيدة لها فإنها تقوم على خدمة المستهلكين بنفسها و تؤدي النشاطات التسويقية بالإعتماد على قدرتها . (1)

1 - زياد محمد الشerman ، عبد الغفور عبد الله عبد السلام ، مرجع سابق ، ص 48 .

2- مجموعة العوامل التسويقية : و تتضمن عناصر المزيج التسويقي ، السلعة أو الخدمة (المنتج) ، السعر ، الترويج و التوزيع ، و يلاحظ أن جميع عناصر المزيج التسويقي و القرارات التي تتخذ بشأنها ستؤدي إلى تأثير كبير على النشاطات التسويقية في هذه المؤسسة.

و سيتم التطرق إلى هذه العناصر في المبحث القادم.

المطلب الرابع : تحليل البيئة التسويقية :

يؤثر التسويقي و يتأثر بكل خطوة يقوم بها في البيئة التسويقية ، هذا التأثير و التأثير قد يحدث بمجال ضيق ، عندما تتعامل المؤسسة مع تاجر تجزئة ، و في مجال أوسع عندما تقرر القطاعات الصناعية التعامل مع الحكومة بشأن موضوع ما ، فالتغيرات البيئية تحدث فرصا جديدة و لغي أخرى ، بينما التغيرات البيئية مستمرة ، هذه التغيرات قد تكون محبطة ، مربكة و قد تكون جذابة ، و عليه فإن البيئة قد تؤدي إلى بروز صناعات جديدة و قد تؤدي إلى إغلاق أخرى و إفلاسها.(2)

و لكي يتم فهم البيئة بشكل أفضل ، تستمر المؤسسات الناجحة في دراسة و تقييم جميع العوامل البيئية المختلفة من خلال أولا جمع المعلومات عنها و من ثم تحليل المعلومات السوقية الهدف إذا فهم و تفسير كيف تؤثر العوامل المختلفة على المنتجات ، التوزيع و التسعير في الوقت الحاضر و المستقبل فمتابعة التغيرات البيئية تساعد التسويقي في التقاط مؤشرات عن فرص جديدة قادمة مثل نمو السوق و حاجات سوقية غير مشبعة و العكس صحيح ، ففشل التسويق من مواكبة ما يحدث في البيئة من تغييرات قد تفقده فرصا ممتازة يستطيع منافسوه من إدراكها و إلقاطها و تقديم منتجاتهم بفترة زمنية كافية.

و لمراقبة و متابعة التغيرات في البيئة التسويقية بفاعلية ينشغل التسويقيون بالمسح البيئي و التحليل البيئي فيطلق على عملية جمع المعلومات البيئية المختلفة " المسح البيئي Environmental Scanning " و يمكن الحصول على هذه المعلومات من الزبائن ، مندوبي المبيعات ، المجهزون للمواد الأولية ، الموزعون ، المؤسسات الحكومية ، و الإصدارات المختلفة مثل التقرير الإحصائي العام الصادر عن دائرة الإحصاءات المركزية الأردنية ، كما يطلق على عملية تحليل البيانات و المعلومات المتأتية من المسح

1 - زياد محمد الشerman ، عبد الغفور عبد الله عيد السلام ، مرجع سابق ، ص 49.

2 - نظام موسى سويدان ، شفيق إبراهيم حداد ، مرجع سابق ، ص 52.

البيئي بـ " التحليل البيئي Environmental Analys فالتسويقي يقوم بتحليل هذه المعلومات و عينة على منتجاته و مؤسسته و خططه التسويقية كيف يمكن أن تتأثر بهذه المتغيرات الآن أو في المستقبل ، ليصار إلى تعديل تلك الخطط التسويقية تبعاً للمستجدات الجديدة.⁽¹⁾

خلاصة الفصل :

تتناول هذا الفصل الوظيفة التسويقية و تطورها داخل المؤسسة الإقتصادية ، حيث تم التطرق في البداية إلى ظهور مصطلح التسويق الذي صاحب الثروة الصناعية و ما تركته من اثر كبير على الإنتاج ، ليتطور هذا المفهوم ، مع تطور الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية ليصل إلى ما يعرف بالمفهوم الإجتماعي للتسويق ، أي زيادة المسؤولية الإجتماعية للتسويق من أجل ضمان ولاء الزبائن على المدى الطويل .

ثم تطرقنا إلى مفهوم التسويق و أهميته في المؤسسة المعاصرة ، و الذي أخذ حيزا كبيرا من إهتمام المؤسسات بإعتباره المحرك الأساسي لنشاطاتها و أهدافها ، كما تم تناول عناصر المزيج التسويقي و سياساته حيث تمثل هذه العناصر أهم الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهداف المستهلك و المؤسسة ، و قد تمثلت عناصر هذا المزيج في المنتج ، السعر و التوزيع و الترويج .

و في الأخير قمنا بدراسة البيئة التسويقية و أهم مكوناتها و الأدوات التي تستعملها المؤسسة لمراقبتها ، حيث استخلصنا أن وجود و بقاء المؤسسة مشروط بضرورة التعرف على هذه البيئة و مراقبتها و التكيف معها ، بحيث ان كل طرف يؤثر و يتأثر بالطرف الآخر ، حتى و إن كان وجود البيئة يسبق وجود المؤسسة في كل الظروف.

هذه البيئة تتطوي على متغيرات داخلية تتمثل في المؤسسة و ادارتها و متغيرات خارجية عامة و التي يشترك فيها جميع المؤسسات مثل البيئة الإقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، و متغيرات خارجية خاصة بكل مؤسسة مثل الموردين المنافسين و الزبائن .

الفصل الثاني : التسويق و تنافسية المؤسسة :

تمهيد :

لقد أثرت ولازالت سرعة التغيرات البيئية على اقتصاديات الدول بصفة عامة و المؤسسات الناشطة فيه بصفة خاصة ، و مما زاد من حدة تأثير هذه التغيرات ظهور العولمة و إنفتاح الأسواق العالمية و زيادة حدة المنافسة ، و بغية مواجهة هذه التحولات الجديدة و المتميزة أيضا بالديناميكية ، أصبح من الضروري إنتهاج سبيل التنافسية و تحقيق مزايا تنافسية لضمان البقاء و الإستمرار و النمو .

و لقد أدى التغير الشديد ، في بيئة اليوم ، إلى تعاظم أهمية و انتاجية القوة العقلية و المهارات البشرية و تناقصت الفجوى بين المنتج و المستهلك ، الأمر الذي أدى إلى إنتقاء عصر فرض الرؤى النمطية على المستهلكين و الزبائن ، و من ثم خضوع السياسة الإنتاجية في المؤسسات ، بشكل عام إلى رغبة الزبائن و رضاهم.

و في خضم كل هذه التطورات ، تسعى المؤسسات إلى تعزيز تنافسياتها و تحقيق مزايا تنافسية مستدامة ، و لهذا سنتناول في هذا الفصل التنافسية و أنواعها و اثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق عليها من خلال التطرق الى النقاط التالية :

- مفهوم التنافسية و أهميتها.

-أنواع التنافسية و إنتقاداتها.

- الميزة التنافسية و مصادر الحصول عليها .

- علاقة التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالتنافسية.

المبحث الأول : مفهوم التنافسية

المطلب الأول : التنافسية و المنافسة

يتسم مفهوم التنافسية كغيره من مفاهيم العلوم الإجتماعية بالنسبية و الغموض و هذا راجع الى إختلاف الكتاب و الباحثين و تعدد نظرهـم إليها من جهة ، و تداخله من جهة أخرى ، مع عدة مصطلحات شبيهة مثل الميزة النسبية و المنافسة ، هذه الأخيرة يصعب على الكثير التفريق بينهما و بين التنافسية ، رغم أن بعض الباحثين أقروا بأن هناك فرق بينهما حيث يقول أحدهم " تعرف التنافسية على أنها قدرة البلد على تصريف بصنـاعته في الأسواق الدولية ، أما المنافسة او المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة

في البلد المعني ، و بالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية ، إن المنافسة و التنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج و التجارة الدولية ، كما تشترك سياسيات المزاخمة و سياسات رفع القدرة التنافسية في هدف واحد هو التوجه نحو الفعالية ، و أن الإجراءات المتخذة نحو أحدهما في أي من الميادين بلا شك تؤثر على الآخر ، فالإجراءات الهادفة الى تقوية المنافسة في الأسواق المحلية تزيد أيضا من التنافسية الدولية ، و بالمقابل فإن الإجراءات الموجهة إلى رفع متانة التنافس الدولي سيكون لها أثر على هيكل السوق المحلي و على شكل المزاخمة في السوق الداخلي".⁽¹⁾

1- تعريف المنافسة : لا يمكننا الحديث عن المنافسة إلا من خلال التطرق إلى مستوياتها:

أ-المنافسة على مستوى القطاع : و فيه تتنافس المؤسسات بغرض بيع منتجات بديلة لبعضها البعض ، حيث تقسم هذه القطاعات حسب عدد الموزعين و درجة تمييز المنتج ووجود عوائق الدخول و التنقل و الخروج من الأسواق ، هيكل التكلفة ، درجة التكامل العمودي و الأفقي.⁽²⁾

ب-المنافسة على مستوى السوق : و فيه تتنافس المؤسسات فيما بينها على مشتركات الزبائن خاصة إذا علم لديها أن المستهلك له دخل محدود.⁽³⁾

ج - المنافسة المباشرة : و هي صيغة تحدث بين المؤسسات ذات المنتجات المتشابهة مثل شركات : IBM,Apple, NEC لصناعة الحاسب الآلي .⁽⁴⁾ و لكي تستطيع المؤسسة فهم المنافسة بصورة جيدة عليها الإجابة بوضوح على الأسئلة التالية :

-ماهي المنتجات المنافسة لنا و ما هي المنتجات التي سنركز عليها ؟

- ماهي الأسواق المستهدفة و العروض التي تستجيب للحاجات ؟

-كيف يتم السبق للمنتجات و الخدمات الجديدة ؟

1- محمد عدنان وديع ، " القدرة التنافسية و قياسها " ، الكويت ، المعهد العربي للتخطيط ، ديسمبر 2006 ، الطبعة الثانية ، ص 05.
Marketing , Y van Valsecchi - Page "2 ? Locader 066a.html ? ,thus .ch/Article sur site : WWW.marketing

=intro, date consltation : 04/02/2008.

-Idem 3

4 - نظام موسى سويدان ، و شفيق ابراهيم حداد ، التسويق مفاهيم معاصرة ، عمان ، دار محمد للنشر و التوزيع ، 2006 ، الطبعة الثانية ، ص 60.

- ماهي نقاط القوة و الضعف للمؤسسة في كل قطاع مقارنة بالمنافسين ؟

2-تعريف التنافسية : لا يوجد تعريف شامل للتنافسية نظرا للتحول الكبير في مفاهيم و إختلاف الكتاب حول مفهومها ففي حين يرى Landou : أنها فكرة عويصة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الإقتصادي ، " فإن آخرين يعطونها مفهوم ضيق يركز على تنافسية السعر و التجارة ، و لقد تطورت مفاهيمها من الميزة النسبية للدولة ، أي امتلاكها موارد رخيصة أو متوفرة تسمح بإنتاج رخيص نسبيا ، إلى الميزة التنافسية ، ثم اليقضة التنافسية و الإعتماد على أمور أخرى كالتكنولوجيا و الأفكار و نوعية الإنتاج و تفهم حاجات و رغبات الزبون ، إذن فمفهومها يتراوح بين مفهوم شيق يرتكز على السعر و التجارة إلى حزمة شاملة تتضمن كل نشاطات الإقتصاد و المجتمع ككل .(1)

و يختلف مفهوم التنافسية بإختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة ، أو عن قطاع ، أو عن دولة ، لكن العلاقة بين التنافسية على صعيد المستويات المشار إليها سابقا هي علاقة تكاملية ، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى ، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة القطاع لإكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي ، غير أن عدم وجود الشركة أو الصناعة لا يؤدي إلى إمتلاك الدولة لهذه الميزة ، و في المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع و مستمر لدخل الفرد يعد ليلا على أن النشاطات الإقتصادية المختلفة تملك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

و من هنا يمكن القول أن التنافسية هي قدرة البلد أو المؤسسة على تصريف المنتجات و الخدمات في الأسواق المحلية و الدولية ، أو هي قدرة وحدة إنتاجية على إحتكار حصة مهمة في السوق بطريقة مربحة و مستمرة (2) ، و تتميز التنافسية بالخصائص التالية :

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية .

-سرعة الإنتشار الجغرافي لظاهرة الرواج و الكساد.

-التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.

1 - محمد عدنان وديع ، مرجع سابق ، ص 06.

2 - زليخة تفرقنيت ، " تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية " ، رسالة ماجستير ، باتنة ، جامعة الحاج لخضر ، 2004/2003 ، ص 63.

اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.

المطلب الثاني : أهمية التنافسية و أهدافها

1-أهمية التنافسية : يتميز مفهوم التنافسية بالحدثاثة و لا يخضع لنظرية إقتصادية معينة ، بل هو وليد الظروف الديناميكية للبيئة المعاصرة ، و هذا يدل على أهميته البالغة في عالم اليوم هذه الأهمية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تكمن أهمية التنافسية في أنها تساعد على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة و الإنتاجية ، ألا و هي عقبة ضيق السوق المحلي ، كما أن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الإقتصادية و تعزيز النمو الإقتصادي و تحسين مستويات المعيشة .

- تمكن التنافسية من تعظيم الإستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي ، و التقليل من سلبياته و يشير تقرير التنافسية العالمية إلى أن الدول النامية أكثر قدرة على الإستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية للشركات فرصة للخروج من محدودية السوق المحلي الى رحابة السوق العالمي.⁽¹⁾

- أن التنافسية وسيلة رئيسية لتطوير القدرات الإقتصادية للدول المتقدمة و النامية و زيادة فرص التعايش في ظل بيئة دولية متسمة بالعولمة و الإنفتاح الإقتصادي و تحرير الأسواق.⁽²⁾

- تستطيع المؤسسات ذات القدرات التنافسية العالية رفع معيشة أفراد دولها ، كون من مستوى معيشة تلك الأفراد مرتبطة بشكل كبير بنجاح تلك المؤسسات في تقديم منتجات تنافسية عالية الجودة.⁽³⁾

2-أهداف التنافسية : تهدف التنافسية و سياستها إلى تشجيع المنافسة و خلق البيئة المناسبة للمنافسة في الأسواق المحلية و الدولية و ذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية و تحقيق الفعالية في توظيف الموارد و عدالة الدخول إلى الأسواق و الخروج منها ، إضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار.

1- يوسف سعداوي ، " القدرات التنافسية و مؤشرات قياسها " ، مقال من المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، البلدية ، جامعة سعد دحلب ، 08-09 مارس 2005 ، ص 01.

2- المرجع نفسه ، ص 1.

3- محمد الطيب دويس ، " براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة و الدول " ، مذكرة ماجستير ، ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح ، 2005 ، ص 02.

و يتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر يتلخص أهمها في : (1)

- توفير البيئة السوقية التي يتساوي فيها السعر مع النفقة الحدية للإنتاج.

- تحقيق الشركات لمستوى إنتاج بأقل التكاليف الممكنة.

- منع التركيز المفرط و عدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة.

- حماية المستهلك من الإحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار و تقليص العرض .

و ترتبط هذه الأهداف إرتباطا وثيقا مع التنظيم الإقتصادي ، و الذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق أهداف التنافسية ، خاصة في ما يتعلق بالكفاءة الإقتصادية و رفاهة المستهلك في إطار عمل آلية السوق ، لكن تلك الآليات لوحدها غير كافية لتحقيق أهداف التنمية الإقتصادية و الإجتماعية المطلوبة خاصة في الدول النامية ، الأمر الذي يتطلب تدخل الحكومات بوضع قيود تنظيمية لعمل السوق ، سواء إن كان ذلك متعلق بالمستهلك أو المنشأة أو بآليات توزيع الموارد.

و يقصد بالتنظيم الإقتصادي القوانين و النظم و الأنشطة التدخلية للهيئات الحكومية المختصة في آلية السوق بشكل مباشر و غير مباشر عبر التأثير على العرض ، الطلب ، المنافسة و التوزيع ، و مما يدفع الحكومة إلى التدخل بحماية المنافسة سببين هما : (2)

-التركز الطبيعي للأسواق : و يدخل ضمن هذا السبب المنتجات التي تتميز بالتكاليف العالية في الدعاية و الترويج و المنتجات ذات المخاطر العالية و الوفورات في الحجم ، بحيث يتطلب نوع من التركيز حتى تصبح النشاطات ذو جدوى إقتصادية كما هو الحال في قطاع الكهرباء ، المياهإلخ ، و التي يصبح معها التدخل الحكومي ضروري و إلا سيتم عرض سلع بأسعار تفوق التكلفة الحدية أو التقليل من عرض السلع لتحقيق أكبر قدر من الأرباح .

-التضارب بين نتائج عمل الأسواق و أهداف السياسة العامة : و من الأسباب الداعية إليه نجد سوء توزيع الثروة ، تدني مستوى الدخل و البنى التحتية مما يدفع إلى تدخل الدولة لوضع القيود و الحوافز مثل القيود على الواردات اللازمة لإستيراد أدوات الإنتاج بدلا من

1- حسين بسير محمد نور ، " سياسات التنافسية و أثرها على الإستثمار في السودان " ، مقال على الموقع الإلكتروني : www.Mascenter.Com ، تاريخ الزيارة 2008/02/04 ، ص 3.
2- حسين بشير محمد نور ، مرجع سابق ، ص 4.

إغراق السوق بالسلع الكمالية رغم تعارض ذلك مع سياسة دعم المنافسة و التحرر الإقتصادي .

و يتطلب تحقيق تلك الأهداف سن التشريعات اللازمة الخاصة بقانون المنافسة مثل دعم المنافسة في أسواق السلع و الخدمات و أسواق عناصر الإنتاج غضافة لسن قوانين محاربة الإحتكار و حماية المستهلك ووضع معايير و آليات التنظيم الخاصة بالتدخل الحكومي لضبط آليات السوق و توجيهها بما يخدم المصالح الإستراتيجية و خلق المناخ الملائم للاستثمار.

د- ضعف ربحية الزبائن .

هـ- تهديد الزبائن للتكامل الخلفي.

و- أثر منتج القطاع على منتجات و خدمات الزبون.

و من خلا ما سبق نقول أن القوى الخمسة للتنافس و بناءها يمكن أن تحدد الوظائف و الخصائص الجوهرية للقطاع الصناعي ، و الإستراتيجية التنافسية في هذه الحالة هي التي تمكن من تحدد الوظائف و الخصائص الجوهرية للقطاع الصناعي ، و الإستراتيجية التنافسية في هذه الحالة هي التي تمكن من تحديد الصناعة المثلى و فهم القوى الخمسة أحسن من المنافسين . ومع هذا فإن الإستراتيجيات يمكنها التأثير على القوى الخمسة - خاصة إذا كانت الشركة كبيرة - حيث يمكن أن تحدث تغيير اساسي نحو الاحسن أو الأسوأ في القطاع.(1)

و بقي أن نشير في الأخير إلى الإقتراح الذي تقدمت به بعض الشركات (كشركات التقنية العالية) بإضافة عاملين مهمين للقوى التنافسية هما : (2)

أ- القوة التنافسية للمنتجات المكملة : حيث تمكن من زيادة قيمة السلع الموجودة.

ب- تأثير التدخل الحكومي : مثل وضع عوائق الدخول و الخروج من الأسواق.

المطلب الثالث : أنواع التنافسية و إنتقاداتها

1- أنواع التنافسية : تتعدد أنواع التنافسية بحسب معيار التصنيف حيث يمكن تقسيمها إلى :

أ- حسب التقنيات المستعملة : تنقسم التنافسية بحسب هذا المعيار إلى :

-التنافسية بالتكلفة: فالبلد ذو التكاليف الارخص يتمكن من تصدير السلع الى الاسواق الخارجية بصورة أفضل و يدخل هنا اثر سعر الصرف ، و يمكن حسابه وفق المعادلة التالية: (1)

$$CC = \frac{Cu^*}{CU} \dots\dots(1)$$

مؤشر تكلفة الإنتاج بالوحدة لسلعة في الخارج مؤشر تكلفة الإنتاج بالوحدة لسلعة في البلد

إذا كان $CC > 1$ يكون البلد في وضعية تنافسية بالنسبة للخارج .

إن التغير في تنافسية التكلفة يكون كالتالي :

$$CC=CU^*-CU\dots\dots\dots(2)$$

و المعادلتين (1) و (2) مجردتان من سعر الصرف و لكن في الواقع للمقارنة يحتم

استعمال سعر الصرف ، و تصبح المعادلتين على الشكل التالي :

$$CC = \frac{CU^*}{CU_e} - CU_e \text{ و } CU_e = CU^*$$

CC

إن أي زيادة أو تخفيض يترجم بتخفيض في المعدل $e : e < 0$ ، و التغير في e يعوض التغيرات في المتغيرين الآخرين ، فمثلا إذا ارتفعت التكلفة الأجنبية بـ 2 % و إرتفعت التكلفة الوطنية بـ 5 % و هناك إنخفاض في سعر العملة بـ 3 % فمستوى تنافسية التكلفة يكون مساوي $0 = 3\% - 2\% - 5\%$.

التنافسية غير السعرية : بأعتبار ان حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية ، فإن بعض الكتاب يتكلمون على المكونات غير السعرية في التنافسية و التي يقصد بها العوامل غير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية ، و

التي يقصد بها العوامل غير تقنية و غير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية مثل الموقع ، العادات التقاليد....إلخ.(1)

التنافسية النوعية : و تشمل بالإضافة الى النوعية و الملائمة ،عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية الجيدة و الاكثر ملائمة للمستهلك ، و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق ، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع المنافسين.(2)

التنافسية التقنية : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في الصناعات عالية و الأكثر تعقيدا.

ب-تقسيم التنافسية حسب الزمن : يمكن تقسيم التنافسية حسب الزمن إلى :

-التنافسية الحالية (الجارية) : و تركز على مناخ الاعمال عمليات المؤسسات و إستراتيجياته ، و تحتوي على عناصر التكلفة ، النوعية ، الحصة السوقية ،.....إلخ.(3)و.

تستعمل الهيئات الدولية لقياس التنافسية الحالية مؤشر CCI (Current competitiveness Index) ، حيث يستعمل المؤشرات الإقتصادية الجزئية لقياس هياكل السوق و السياسات الإقتصادية ، التي تضمن مستوى آني من الإزدهار ، و هو يهدف لقياس القوة الإنتاجية الآنية لنفس الدول.

التنافسية المستدامة (المستقبلية) : و تركز على الإبداع التكنولوجي و رأس المال البشري و الفكري ، و تحتوي على عناصر مثل : التعليم ، رأس المال البشري ، الإنتاجية ، مؤسسات البحث و التطوير ، الطاقة الإبداعية و قوى السوق ، و يعتبر مؤشر (Index Growth Competitiveness) CGI مناسب لقياس هذا النوع من التنافسية ، حيث يركز على كون التنافسية مجموعة مؤسسات و سياسات إقتصادية تضمن معدلات نمو مرتفعة على المدى المتوسط ، و يهدف إلى قياس إمكانيات النمو للخمس سنوات القادمة.

1- حسين بشير محمد نور ، مرجع سابق ، ص5.

2 - محمد الطيب دويس ، مرجع سابق ، ص7.

3 - المرجع نفسه ، ص 7.

ج-التنافسية حسب الوظائف : و تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى :⁽¹⁾

التنافسية المالية : إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة و مقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع ، و مما لاشك فيه توجد ترسانة من النسب المالية و التي تتوقف على طبيعة النشاط ، و خصوصية المؤسسة ، و دورة حياتها، إلا أن هناك شائعة الإستعمال مثل :

*نسب رأس المال الدائم =الأموال الدائمة / الأصول المتداولة .

*نسبة الإستقلالية المالسة =الأموال الخاصة /الديون

*نسبة المردودية = الأرباح /الأموال الخاصة

ومن خلال هذه النسب و أخرى كثيرة ، تستطيع المؤسسة معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها بالإضافة إلى القدرات الأخرى.

-التنافسية التجارية : ان القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين ، و معرفة ذلك ، يكون من خلال عذة مؤشرات منها :

*وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة و النوعية.

*شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها ، و تعاملها مع زبائنها، و فعالية سياساتها الإتصالية و الإشهارية...الخ.

*التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قناتها التوزيعية و قوتها البيعية ، و الخدمات المقدمة بعد عملية البيع ...الخ

التنافسية التنظيمية و التسيرية : و يتعلق الأمر هنا بتنظيم المؤسسة لوظائفها بطريقة تسمح لها من تحقيق أهدافها بصورة فعالة ، و هذا يتوقف على نوعية الأنشطة ، و طبيعة التنظيم و القدرات التنظيمية و درجة الاندماج ، أما قدرتها التسيرية ، فتتضح من خلال كفاءة مسيريتها ، و علاقتهم بمرؤوسيههم ، إن التنافسية التسيرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات ، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها ، و التي تتولد من التجارب السابقة و المعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين و التمهين .

2- الإنتقادات الموجهة إلى التنافسية :

لقد إنتقد بعض لباحثين التنافسية مثل ريكاردو بترلا ⁽¹⁾، حيث ركز على كونها أصبحت غاية و ليت وسيلة ، و من الآثار التي ترتبت عنها هي تقوية منطق الحرب لدى مؤسسات المستوى الدولي . فيما يخص العلاقات بين المؤسسات و المتعاملين الإقتصاديين استعملت في هذه المعركة كل الوسائل (البحث و التطوير ، براءة الاختراع ، إعانة الدولة ، المضاربة المالية ، الاندماج و الاستحواذ) ، و كذلك تقليص دور الدولة في نظر الأعوان الإقتصاديين ، السياسيين و الجمهور الى نظام واسع للهندسة القانونية و البيروقراطية و المالية الموضوعة في خدمة النجاح التجاري للمؤسسات ، بعد أن كانت تبحث عن الفائدة العامة للشعب ، و لم تعد ذلك المرفقي و الضمن لهذه الفائدة ، حيث أصبحت المؤسسات هي التي تحدد الاولويات في مجال الإستثمار و إختيار المنتجات و الخدمات و تحديد اماكن الإستثمار .

إن نقل أماكن عمل المؤسسات بغية تحقيق هدف واحد ، ألا هو ضمان مستوى مردودية لرأس المال المطلوب من اسواق البورصة (المتوسط الدولي لكل القطاعات + / -15%) ⁽²⁾ ، يمثل شكل قوي للعنف .

و من نتائج اشتداد التنافسية بين المؤسسات ، هو العنف الإجتماعي و السياسي ، و الذي يعبر عنه على المستوى الدولي باشكال قانونية منها ، إجبار الدول التي تستفيد من قروض البنك الدولي و صندوق النقد الدولي على خوصصة قطاعات معينة ، و هذه القروض توجه لإنجاز الهياكل القاعدية لمنفعة شعوبها ، و فرض عليها التخلي على سلطة القرار و المراقبة في مجال تخصيص الموارد ، خاصة الفوائد الإقتصادية لإستثمارات المؤسسات المتعددة الجنسيات لصالح المؤسسات الخاصة و مالكي رؤوس الأموال الخاصة في البلدان الغنية .

و التنافسية لا تسمح بـ ⁽³⁾:

1 - Riccardo Petrella , Critique de la compétitivité l'ideologie de la Guerre Economique et de la Survie Sociale des Meilleurs a la lumière du 11 septembre , P 2.

2-Idem , p 2.

-القضاء على عدم المساواة الإجتماعية و الإقتصادية الموجودة بين الدول و داخل الدولة الواحدة ، و ظاهرة التهميش الملاحظة في عدة مناطق من المعمورة.

-وقف تخریب البيئة (التصحر ، انقراض اصناف حيوانية و نباتية ، تلوث المياه و البحار).

-خفض تركيز البيئة بين أيدي المؤسسات الخاصة و التي تكون الأولوية الأولى فيها هي باتجاه مالكيها و ليس باتجاه العاملين فيها و المجتمع بصفة عامة.

العمالة مثلا ، فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضا عن زيادة المخرج لمستوى معين من مدخل العمل ، فإن جانب من المنافع المحقق من طرف المؤسسة يمكن أن يقابلها على مستوى الإقتصاد الوطني نقصا في الدخل ما لم يتم استيعاب تلك العمالة في منشآت أو مشاريع أخرى⁽¹⁾، و لا يعني هذا الكلام أن العلاقة بين تنافسية المؤسسات و الدولة هي علاقة عكسية ، بل و يشترط في تنافسية الدولة وجود مؤسسات قادرة على قيادة الدولة الى التنافس على المستوى الدولي و بالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل لهذه الدولة ، و في الوقت الحالي ، نلاحظ بأن الشركات هي التي تتنافس و ليست الدول ، حيث يرتبط مستوى معيشة دولة ما بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها و قدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الإستثمار الأجنبي⁽²⁾.

و تجدر بنا الإشارة في الأخير ، إلى ضرورة التفريق بين تنافسية المؤسسة و تنافسية المنتج ، هذه الأخيرة تعني قدرة المنتج على اختراق سوق معين ، و غالبا ما يتم الإعتماد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسيته ، بالإضافة الى معايير أخرى ذات دلالة كبيرة مثل خدمات ما بعد البيع ، الجودة ، أما تنافسية المؤسسة فهي اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج ، و ان كانت هذه الأخيرة شرطا أساسيا لتنافسية المؤسسة الى الاخذ بعين الاعتبار هوامش كل منتجات المؤسسة ، و التكاليف الاجمالية لها ، و التي من بينها : تكاليف البنية ، النفقات العامة ، نفقات البحث و التطوير ، و المصاريف الماليةالخ.

1 - محمد الطيب دويس ، مرجع سابق ، ص9.

2 - كمال رزق ، " تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية " ، ورقة ، جامعة قاصدي مرباح ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و تحديات الإقتصاد الجديد ، 22-23 أفريل 2003 ، ص 2001.

فاذا فاقت المصاريف الإجمالية مستوى الهوامش ، و استمر ذلك مدة اطول ، فإن ذلك سيؤدي الى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها ، و من ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ، و لا يتم ذلك الا اذا كانت حققة قيمة اضافية في كل المستويات .⁽¹⁾

المطلب الرابع : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

ان مفهوم التنافسية الاكثر وضوحا يبدو على مستوى المؤسسة ، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية ، و حسب النموذج النظري للمنافسة الكاملة ، فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسط أكبر من سعر منتجاتها في الأسواق ، و هذا لا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها ، و أن ثروتها تتضاءل أو تبدد ، و ضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة ، يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها ، و قد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن تكلفة عناصر الإنتاج أكثر أو للسببين معا.

و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد على فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية للأرباح تتعلق بالقيمة السوقية لها.

و تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل غنتاجها و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة و على إنفاقها الحالي على البحث و التطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها ، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى منها النوعية و التي تعتبر عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ، و من ثمة النفاذ إلى الأسواق و المحافظة عليها.⁽²⁾

2- تكلفة الصنع : يمكن لتكلفة الصنع أن تكون مؤشرا لتنافسية المؤسسة ، فإذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ، نقول عن المؤسسة أنه غير تنافسية ، و يرجع هذا إما لإنخفاض إنتاجيتها أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو هما معا ، فالسبب الأول يفسر على اساس سوء تسيير ، او عدم الفعالية ، أما السبب الثاني فيمكن للمؤسسة معالجته بالنظر إلى الموردين . كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات

1 - انيس كشاط ، " دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية " ، مذكرة ماجستير ، سطيف ، جامعة فرحات عباس ، 2006/2005 ، ص4.

2 - محمد الطيب دويس ، مرجع سابق ، ص 10.

متجانسة، فيمكن أن يعزي ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.⁽¹⁾

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس بالمنافسين تمثل مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ، و يمكن لتكلفة وحدة العمل ان تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأهم من التكلفة الإجمالية ، و لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF: Productivité Totale des Facteur) : تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، إلا أن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة .

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية ، و يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل ، أو تحقيق وفورات الحجم ، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية (لا فعالية تقنية ، أو لا فعالية أخرى تسمى لا فعالية x) أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

4- الحصة السوقية : من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة و نستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ، و يحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق ، و لتقرير الإحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

و ترتفع الحصة السوقية للمؤسسة في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس كلما كانت تكلفتها الحدية منخفضة بالنسبة لتكلفة منافسيها ، و كانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى ، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاج أو في تكلفة

عوامل الإنتاج ، أما في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس ، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن ان يفسر بالاسباب الآتية ، و لكن يضاف إليها احتمال تقديم منتجات أقل جاذبية من منتجات المنافسين بإفتراض تساوي الأمور الأخرى ايضا ، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع و من أهم النتائج : (1)

-في معظم الأنشطة الإقتصادية و فروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار و تكلفة عوامل الإنتاج.

-ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار و تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة و رأس المال (وفورات الحجم ، سلسلة العمليات ، حجم المخزون ، الإدارة ، علاقات العمل ... الخ).

-يمكن للمؤسسات أن تحسن أدائها من خلال التقليد و الإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات حسنة ذات مدخل على عوامل الإنتاج أكثر رخصا.

-من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على التنافسية تعني دور محدود للحكومة و تتطلب إستعمال تقنيات إنتاج مرنة و رقابة مستمرة على النوعية و التكاليف و التطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.

-ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين و إعادة تأهيل و النظر إلى العامل كشريك و ليس كعامل إنتاج.

المطلب الخامس: العوامل المحددة لتنافسية المؤسسة

هناك عدة عوامل و معايير محددة لتنافسية المؤسسة نذكر منها : الموقع في السوق المرونة ، معرفة كيفية العمل ، الجودة ، الخدمات ، التكاليف ، الإنتاج ، مردودية راس المال المستثمر (2) ففي إستطلاع لراي شمل مدراء المؤسسات ، الذين طرح عليهم السؤال التالي : ماذا فعلتهم حتى تصبح مؤسساتكم تنافسية ؟

و قد اسفرت الإجابات عن النتائج التالية :

1- عوامل مرتبطة بالتسيير : المرونة ، النمو ، القدرة على التأقلم ، البحث عن منتجات جديدة ، إختيار الأنشطة التي تمكن من التمييز ، تخفيض التكاليف ، الدراسة و التنبؤ 74 مرة.

2-عوامل مرتبطة بالبيع : الإشهار ، الترقية و السياسات التجارية 22 مرة.

3-عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن : الصورة ، الجودة ، الملحوظة و خدمات ما بعد البيع 60 مرة .

4-عوامل مرتبطة بالإنتاج : الإنتاجية ، سياسات الشراء ، التخزين ، التكنولوجيا ، الجودة 50 مرة.

5-عوامل مرتبطة بالكفاءات : تكوين المستخدمين ، معرفة كيفية العمل ، تحمل المسؤولية 45 مرة⁽¹⁾

و أدى تحليل النتائج على أساس التواتر الى ترتيب العوامل في مجموعات و هي كالتالي:
المجموعة الأولى : ذكرت 74 مرة ، هذا يعني أنها حرجة و يتوقف عليها بقاء و نمو المؤسسة أو إنسحابها.

المجموعة الثانية : ذكرت عواملها 60 مرة ، فهي مهمة و ليست بالحرجة.

المجموعة الثالثة : و ندرج ضمنها المجموعة المرتبطة بالإنتاج ، و المجموعة المتعلقة بالكفاءات و تعد أقل أهمية.

المجموعة الرابعة : تتضمن العوامل المرتبطة بالبيع ، فهي ذات أهمية ضعيفة.⁽²⁾

و تعد الإجابات المقدمة نسبية ، لأنها قدمت من قبل أشخاص يشغلون مناصب مختلفة و يملكون وجهات نظر و تجارب متفاوتة ، و كذا الإستناد إلى التواتر لتحديد درجة أهمية العوامل ، هو اساس نسبي كذلك فالكفاءات في الوقت الحالي مثلا هي الورقة الرابعة للمؤسسة ، فكيف تصنف في المجموعة الثالثة ؟ فلو إعتمدت اسس أخرى إلى جانب التواتر لأختلف الترتيب ، غير أن هذا التحليل للنتائج لا يمنع من إستخلاص بعض الأمور المفيدة و التي تساهم في فهم تنافسية المؤسسة.

في موارد المؤسسة الاقتصادية ينصب على التأثير الذي يمكن أن تخلقه هذه الموارد على مكامن القوة التي تتحقق لديها و من خلالها ، أو بالعكس عندما تكون في موضع ضعف أن افتقدتها و بالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي.⁽¹⁾

الموارد الملموسة : و هي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة و التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية بإتجاه خلق قيمة الى المستهلك ، و تشمل هذه الموارد المادية على :

المالية : و تتمثل بالنقد لديها ، و الحسابات المدينة و ما يرتبط بقدرتها على توليد النقد .

المادية : و تشمل أبنية المصنع ، التجهيزات ، المكائن ، المعدات.

التنظيمية : عمليات التخطيط الإستراتيجي للشركة ، تطوير العاملين ، أنظمة التقييم ، و أنظمة المكافآت ، براءات الاختراع... الخ

الموارد غير الملموسة : تعد من الموارد الصعبة ، و سواء كان ذلك للمدراء أو المالكين للمؤسسة ، و تتمثل هذه الموارد بالخبرة المتراكمة و التجارب التي تحصل في المؤسسة الاقتصادية كسياسات أو أعمال أو ممارسات مختلفة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مدار الوقت الذي عملت به المؤسسة و إدارتها ، و عموما يمكن تأشيرها بالآتي :

البشرية : و هي القدرات و الخبرات الموجودة لدى العاملين و الفاعلية التي يعملون بها كفريق عمل موحد و ما يمتلكونه من مهارات.

الإبداع : الخبرات العلمية و الفنية و الأفكار التي يتم التعامل بها في المؤسسة و بمتخلف المستويات .

السمعة (الشهرة) : و هي ما تمتلكه المؤسسة الاقتصادية من سمعة و مكانة في ذهنية الأطراف الأخرى سواء كان مستهلكين أو مجهزين أو وسطاء لجودة المنتج المقدم و العلامة التجارية التي تحملها منتجات المؤسسة فضلا عن إعتبار ثقافة المؤسسة كسمعة و ميزة تنافسية تدعم موقفها التنافسي اتجاه الآخرين.⁽²⁾

المبحث الثاني : الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :

لقد حظي مفهوم الإستراتيجية بعدة تعاريف و أخذ العديد من المعاني . ارتبط الكثير منها بعنصر المجابهة أو التحدي ، و ظهرت الإستراتيجية في بداية الأمر كمفهوم عسكري

1 ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 104.

2 نفس المرجع السابق ، ص 105 ، 106.

.انتقل بعد انتشار مصطلح الحرب الإقتصادية و اشتداد المنافسة الى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه بإعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين العسكري و الإقتصادي.

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية :

1-تعريف الإستراتيجية :

*يعرفها " بيتر دوكر " على أنها : " تحليل للموقف الحالي و تغييره إذا ما تطلب الأمر بما في ذلك تحديد ماهية و كمية الموارد ".⁽¹⁾

*يعرف " بورتر " الإستراتيجية بأنها : " تسعى للحصول على وضعية مستمرة و ذات مردودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع ".⁽²⁾

2- تعريف الإستراتيجية التنافسية :

تشير التنافسية الإقتصادية إلى اختيار المؤسسة الإقتصادية لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة (Porter , 1996) ، و الإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون.⁽³⁾

المطلب الثاني : ادوات صياغة الإستراتيجية :

إن كل مؤسسة تتبنى إستراتيجية و تعمل على تطبيقها ، فهي الحركة التي تقود المؤسسة إلى العمل على الإستمرار في بيئة تنافسية و زيادة حصتها السوقية و ذلك بالعمل على تشخيص اهدافها.

إن تحليل بيئة السوق و طبيعة البيئة و حالة المنافسة تعتبر من المعايير التي تأخذها المؤسسة بعين الإعتبار عند تحضير و صياغة إستراتيجيتها و حتى تكون هذه الأخيرة عملية لابد أن تصاغ على مفاهيم سهلة و واضحة.

و في هذا المنهج نتطرق إلى المثال التالي المتعلق بمؤسسات صناعة السيارات ، فجميع هذه المؤسسات تنتج السيارات لكن كل واحد منها تصور مختلف عن الاخرى ، كما توضحه الإستراتيجيات التالية : ⁽⁴⁾

1 - نفس المرجع السابق ، ص 24.

2 - Porter Michael , L'avantage concurrentiel , édition dumod , Paris , P 11.

3 - صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 303.

4 - نحاسية رتبية ، أهمية اليقضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2002 - 2003 ، ص 40-41.

VOLVO : سيارات أكيدة و مقاومة.

Mercedes- : السيارات الأحسن صنعا.

BMW- : متعة السياقة.

VOLKS WAGEN - : سيارات لكن مستوى الدخل.

إن هذه المؤسسات نادرا ما تتنافس فيما بينها بالرغم من أنها تنتج جميعا السيارات و هذا نتيجة لإستعمالها مفاهيم إستراتيجية واضحة و موجزة و هذا راجع إلى السببين :

- أنها لا تباشر في العمل بإستراتيجية لا تفهمها .

- أنها لا تقوم بتطبيق استراتيجية غير مقتتعة بها .

و لصياغة الإستراتيجية تم الإعتماد عدة طرق و اساليب من طرف الباحثين أهمها : Kinesy , MC, Little ADL, BCG و سوف نتطرق إلى كل واحدة و نركز على طريقة B.C.G لأنها أول الطرق ظهورا و اهمها و إستعمالها في نفس الوقت أكثر من أداة منها :

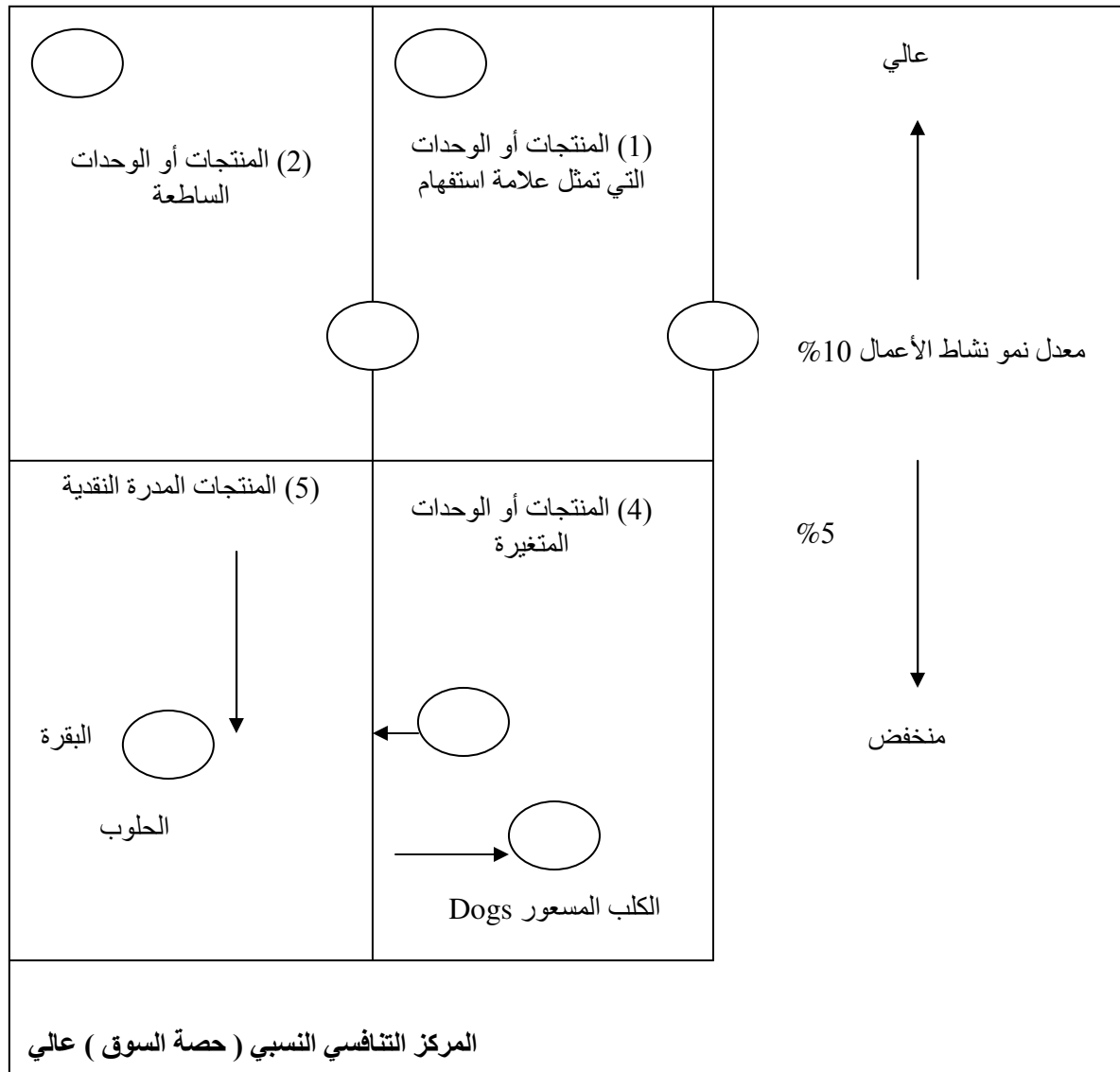
- منحى الخبرة أو التجربة .

منحى حياة المنتج.

1-طريقة B.C.G :

تتظر طريقة B.C.G بنظرة شاملة إلى كافة النشاطات التي تمارسها المؤسسة و من أجل القيام بتحليل نشاط المؤسسة تستعمل هذه الطريقة مصفوفة ذات بعدين هما : معدل نمو السوق و حصة السوث النسبية ، حيث تقسم هذه الطريقة المصفوفة إلى أربعة مناطق و التي تصنف فيها نشاطات المؤسسة وفق معدل نمو السوق الذي نتعامل معه ووفق الحصة النسبية لهذه النشاطات في السوق.(1)

و تطبيق هذه النظرية يمكن المؤسسة الإقتصادية من النظر في الوضعية التي يحتلها كل نشاط و بالتالي و التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها فتعمل على تقويتها ، و هذا بإتخاذ قرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات كما يمكن إتخاذ إستراتيجيات مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لإختلاف الوضعية و الشكل المالي يوضح ذلك :



الشكل 08 : نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية B.C.G

المصدر : عبد العزيز صالح بن جبور ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير .

و إنطلاقا من الشكل نلاحظ وجود أربعة أنواع رئيسية من النشاطات و هي : (1)

أ- **علامة الإستفهام** : هي أنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع ، و الإستراتيجية الملائمة غير محددة تعتمد على الظروف المحيطة و سياسة المؤسسة ، و غالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة وواعدة في السوق ، مع أداء غير مرضي لوحدات الأعمال.

ب- **النجم الساطع** : هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عالي ، و هذه المنتجات تمثل في الواقع أفضل فرص الإستثمار لما تحققه من ربحية و نمو و في نفس الوقت تحمل المؤسسة تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة على موقع منتجات النجم الساطع بالسوق ، و خاصة عندما تزداد شدة المنافسة.

ج- **البقرة الحلوب** : هي منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ، و نمو منخفض فيه .منتجاتهمدرة للنقدية ، ذلك لأن السوق يكون عادة أقل تنافسا ، كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على حصتها في السوق بالمقارنة مع المنتجات الأخرى.

د- **الكلب السعران** : و هي أنشطة متعثرة فهي ذات حصة سوقية ضعيفة و معدل نمو ضعيف و لا فائدة ترجى من وراء الإحتفاظ بهذا الإستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق إقتصاديات الحجم ، أو مزايا التعاونية أو تكامل خط الإنتاج و عادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها و أخذت تكلفتها بالزيادة ، و بالتالي يكون من الأفضل التخلص من هذا النشاط و تصفيته.

2- طريقة ADL : (2)

تعتبر مصفوفة ADL Arthur D Littel بمثابة تطوير لمصفوفة BCG حيث أنها إنطلقت من وراء معيار الحصة السوقية لا يمكن أن يدل دلالة كافية و نهائية عن المركز التنافسي لوحدة النشاط ، و من ناحية أخرى تعتبر المجموعة الإستشارية ADL أن معدل

الفصل الثاني ————— التسويق و تنافسية المؤسسة

نمو السوق غير كافي للدلالة عن جاذبية الصناعة أو جاذبية مجال النشاط ، ذلك أن جاذبية النشاط مرتبطة بدورة حياة المنتج.

أي أنها تختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها : إنطلاق ، نمو ، نضج ، تدهور ، و من هنا اعتمد نموذج ADL على بعدين هما ، درجة نضج النشاط و المركز التنافسي ، الشكل الموالي يوضح ذلك :

		انطلاق		نمو	نضج	تدهور
المركز التنافسي	مسيطر قوي	عائد جيد		عائد جيد		
		تدفق نقدي = 0		تدفق نقدي موجب		
		خطر متوسط		خطر ضعيف		
	ملائم مقبول	حاجة الى تمويل		الحاجة إلى التمويل		
	مقبول	عائد متعين		عائد ضعيف		
		تدفق نقدي سالب		تدفق نقدي موجب		
		خطر قوي		خطر متوسط		
	هامشي	حاجة كبيرة إلى التمويل		حاجة ضعيفة للتمويل		

↑

الحاجة إلى التمويل

العائد

↓

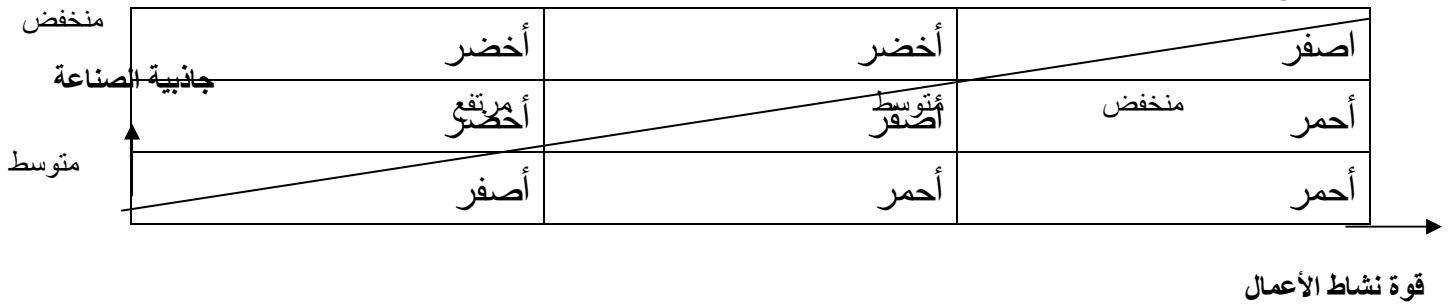
الشكل رقم 09 : مصفوفة . ADL Arthur D.Little

المصدر : رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة 2008.

هذه المصفوفة تعطي صورة عن وضعيات الأنشطة من جانب العائد و الإنفاق ، و يختلف حجم كل من العائد و التمويل المطلوب تبعاً للمركز التنافسي و مرحلة النضج ، فالأنشطة التي هي في مرحلة انطلاق تكون بحاجة كبيرة إلى التمويل " إستثمارات " و ينبغي دعمها إذا طالما كان وضعها التنافسي هاماً. و كلما ضعف وضعها التنافسي تقلصت عائداتها و زاد خطرها ، و هكذا بالنسبة لمختلف الوضعيات.

3- طريقة MC KINSEY : (1)

تتضمن مصفوفة MC KINSEY تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما : جاذبية الصناعة و الأعمال و المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة وحدات الأعمال ، هذا و يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاث مستويات و هي : قوي ، متوسط ، ضعيف و الشكل الموالي يوضح ذلك.



الشكل رقم 10 : مصفوفة MC KINSEY

المصدر : رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة 2008

إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع " اذهب " و هذا يعني يجب على المؤسسة الاقتصادية ان تزيد من حجم إنفاقها و إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع " اذهب " و هذا يعني يجب على المؤسسة الاقتصادية ان تزيد من حجم إنفاقها و استثمارها في أنشطة هذا القطاع و هذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة BCG .

أما الأنشطة التي تقع في الخلايا بالأحمر فهي تمثل قطاع " توقف " و هي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة البطة العرجاء.

تستخدم هذه الأنشطة التي تقع في قطاع " اذهب او توقف " استراتيجية تؤدي الى زيادة العائد منها مع درجة محدودة من الإنفاق ، و من هذه الإستراتيجيات إستراتيجية البناء او التصفية.

أما بالنسبة للخلايا الثلاثة القطرية الملونة بالأصفر تمثل قطاع " إحذر " و هي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة المأزق أو خانة البقرة الحلوب في مصفوفة BCG ، فإذا توفرت للمؤسسة الإقتصادية بعض الموارد فإنه يمكن الإتفاق عليها من أجل تطويرها و تحسينها . و إن لم تتوفر لدى المؤسسة الإقتصادية الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.(1)

المطلب الثالث : مستويات إستراتيجية : (2)

تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث المدى و الشمول لإهتمام المؤسسة كلها ، أو إنحصارها في إهتمامات مختلف القطاعات المحدودة فيها . و نستطيع أن نميز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية كما يلي :

1- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة : تحدد التوجه العام للمؤسسة ككل و كيفية بناء تشكيلة متجانسة و مترابطة من السلع و الخدمات . و كذلك التنسيق بين الإستراتيجيات و الأنشطة و هذا لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى المؤسسة ككل ، و تتخذ القرارات في هذا المستوى من طرف مجلس الإدارة التابع للمؤسسة و كبار المديرين.(3)

2- إستراتيجية وحدة النشاط : و تكون على مستوى نشاط رئيسي أو على مستوى القطاع و تهدف هذه الإستراتيجية إلى :

-إختيار طريقة المنافسة و تحديد أي نوع من الميزة التنافسية يمكن تحقيقها.

-الإستجابة إلى الظروف المتغيرة في مجال المنافسة.

-تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للسوق.

و يتم إتخاذ القرارات في هذا المستوى من طرف رؤساء وحدات النشاط أو رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية أو مديري خطوط الإنتاج .

3- إستراتيجية وظيفية : تهتم بتعظيم كفاءة وظيفية محددة داخل قطاع معين بالمؤسسة الإقتصادية . و تظهر الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بسبب وجود مشاكل طارئة لا تتحمل التأخير ، و من أمثلتها الإستراتيجيات التسويقية ، الإنتاجية

1 - نفس المرجع السابق ، 126.

2 - ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 117.

3 - نفس المرجع السابق ، ص ص 117 ، 119.

، التمويلية.....و يشارك في إتخاذ القرارات كل من رؤساء المجالات الوظيفية و رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.(1)

المطلب الرابع : مجالات التنافس و الإستراتيجيات المختلفة :

1- مجالات التنافس :

يمكن تحديد أهم المجالات التي يمكن التركيز عليها في المجالات التالية :

أ- **ضبط التكاليف** : تركز هذه الإستراتيجية على مواجهة المنافسين من خلال خفض تكاليف إنتاج السلعة من خلال وسائل عدة أهمها تقليل الهدر ، و تخفيض العمال ليكونوا حساسين جدا لمجالات الإسراف غير الضروري . و من شأن ذلك أن يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أسعار لا يقوى المنافسون على منافستها . ان من شأن ذلك أن يقوي مركز المؤسسة و يزيد من حجم مبيعاتها.

ب- **التنوع في المنتجات** : يمكن للمؤسسات أن تكسب السوق من خلال طرحها سلع عديدة بأصناف أو نوعيات مختلفة تتناسب مع مختلف فئات المستهلكين مما يضمن لها إجتذاب قطاعات كبيرة من المستهلكين.

ج- **التركيز على قطاعات محددة من السوق** : تلجأ بعض المؤسسات إلى تركيز جهودها على تصميم و غنتاج سلع تتناسب مع قطاعات محددة من المستهلكين ، بدل التوسع للعمل في أسواق كبيرة إذ يعطي التخصص الدقيق فرصة لمواجهة المنافسة لأنه أكثر قدرة على التجاوب مع طلبات المستهلكين و هو أمر قد لا تستطيع المؤسسات موزعة الإهتمامات ان تقوم به بنفس الدرجة من الإتقان.(2)

2- الإستراتيجيات التنافسية : (3)و يمكن تقسيم استراتيجيات المنافسة من حيث طبيعة

الدور الذي يقوم به المنافس في السوق على النحو التالي :

أ- **الإستراتيجية القائدة** : تتمثل هذه الإستراتيجية بالأسلوب الذي تتبعه الشركات الكبيرة التي تتمتع بالحصصة السوقية الأكبر ، مما يعطيها القدرة على تطوير المنتجات و تغيير الأسعار و توزيع برامج الترويج و منافذ التوزيع بشكل أكبر ، و لذلك تعمل الشركة التي

1 - خليل نبيل مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار المعارف ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 57.

2 - نفس المرجع السابق ، ص 74.

3 - محمد قاسم القريوتي ، مبادئ التسويق ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2009 ، الطبعة الثانية ، ص 73.

تتبع هذه الإستراتيجية على زيادة الطلب على منتجاتها و توسيع سوقها و حماية الحصة السوقية من المنافسين الآخرين.

ب- استراتيجية التحدي و الهجوم : يمكن لبعض المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في مواجهة منافسين كبار إذا كان لديها ميزة تنافسية لا تتوفر عند غيرها ، أو في مواجهة المنافسين الصغار ممن لا تتوفر لديهم القدرات المالية و الذين يمكن إخراجهم من السوق نهائياً بفعل الإستراتيجية الهجومية.

ج- إستراتيجية التقليد : تعتمد هذه الإستراتيجية على محاولة تقليد المنافسين الرئيسيين و الغستفادة من الخبرات و المعلومات التي طورها و لم يعد بإمكانهم إحتكارها ، و هذا وضع ينطبق بشكل خاص على دخول مجال الخدمات التي لا يمكن إحتكارها حق الإستثمار فيها كما هو شأن السلع ذات الماركات المسجلة غير المسموح لغيرهم تصنيعها.

المبحث الثالث : الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية :

تنشأ لميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الإقتصادية إلى إكتساب طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، أما التنافسية فتعني قدرة المؤسسة على تصريف المنتجات و الخدمات في الأسواق المحلية و الدولية.

المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

1-تعريف الميزة التنافسية : يرى " Porter " أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة و إنما بالمؤسسة ، " فالميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي إستطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة".

كما ينظر للميزة التنافسية على : >> قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك ، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية <<(1)

و يعرفها علي السلمي : >> أنها مجموعة المهارات و التكنولوجيات و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و إستثمارها بهدف إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون ، و تأكيد حالة من التميز و الإختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها << .

2- أهمية امتلاك و تحسين الميزة التنافسية : (1)

أ - أهمية امتلاك الميزة التنافسية : يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الإقتصادي الحالي ، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك ، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء كان صناعي أو خدمي) ، مثل الجودة العالية أو السعر المنخفض ، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية ، و البشرية ، و التكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، و التميز عن المنافسين .

فلقد أكد " PORTER " : على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها ، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض ، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بمنافسين .

ب - أهمية تحسين الميزة التنافسية :

لقد أفرزت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الإقتصادية إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها التنافسي حيث برزت مداخل تساهم في تنمية و تحسين هذه القدرات التنافسية و من أهمها ما يلي :

- مداخل تلبية حاجات العملاء : يتوقف نجاح المؤسسة على اختراق الأسواق في ظل المناخ الإقتصادي الحالي على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين مقارنة بالمنافسين و بالتالي يتطلب الأمر ما يلي :

* سرعة الإستجابة في تلبية هذه الحاجات .

* تقديمه منتج متقن .

* تقديم منتج بأسعار جذابة .

* تحقيق رضا المستهلكين ، و ذلك مرهون بتقديم القيم و المنافع القادرة على تحقيق

الإشباع العالي لحاجياته المتنوعة . (2)

¹ - أحمد بن عشاوي ، إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات ، مداخل في ملتقى دولي جامعة ورقلة ، نوفمبر 2005 ، ص 307.

² - نفس المرجع السابق ، ص 307.

3- مصادر الميزة التنافسية : (1)

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية ، القدرات و الذكاء) و الموارد المتميزة (كالموارد المالية ، طاقة إنتاجية ممتازة)

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية ، التي تعد الكفاءات و المعرفة و الجودة أحد عناصرها الأساسية و يمكن من خلال توفير هاذين المصدرين و استغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية :

أ- **الكفاءة** : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاج مخرجات محددة ، باعتبارها المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية .

ب- **الجودة** : نتيجة التغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

ج- **المعرفة** : تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة ، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة ، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الإستثمارية ، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ، و براءات الاختراع ، و العلامات

¹ - سمالي يحضبة ، سعيدي وصاف ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

التجارية المتميزة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو في تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات (1).

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية : (2)

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة ، و متفاوتة في الأهمية ، و من بين أبرزها القدرات الإبداعية ، و الإنتاجية ، و التسويقية .

1- القدرات الإبداعية : طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة الاقتصادية و استطاعتها تقديم منتج يرضي جميع الرغبات ، و في كل الأوقات ، فإنها مضطرة على إحداث تغييرات في خصائص و مواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق و رغبات المستهلكين ، و الحصول على حصة معتبرة من السوق ، و هذه العملية تعتمد أساسا على ما يلي :

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي ، و المتوقع ، و الإستماع إلى شكاوي و آراء الزبائن (المستهلكين) حول ما تقدمه المؤسسة من منتج ، و لا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة .

- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية ، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا ، و ما هو مقبول اجتماعيا و اقتصاديا .

و يمكننا القول أن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة و غيرها ، بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات ، و زيادة الإنتاجية و استبدال الإنتاج بأخرى و أكثر كفاءة و سلامة و تخفيف المعانات علة العمالإلخ.

2- القدرات الإنتاجية : إن القدرات الإنتاجية تعني عنصرين مهمين و هما ، الجودة و الإنتاجية .

أ- الجودة : و هي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته و رغباته ، حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها : « مجمل مظاهر و خصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة ».

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 44.

² - احمد بن عشاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 308.

و بالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته ، كذلك بالخدمات المرافقة له ، و من بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ما يلي :

- جمع المعلومات و تحليلها لمعرفة حاجات و رغبات الزبائن .
 - الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج .
 - إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق و المواصفات المطلوبة و تسليمها في الوقت و المكان و بالسعر المناسب .
- ب - الإنتاجية :** تعتبر الإنتاجية معيار لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها و يعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات ، و من تم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، كما أنها معيار رئيسي لقياس كفاءة المؤسسة الاقتصادية مقارنة بمنافسيها .⁽¹⁾

3- القدرات التسويقية : تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية أحد مرتكزات قدرتها التنافسية ، مما يلزم توفره من معلومات عن حاجات و رغبات المستهلكين و تطلعاتهم و كذا عن تغيرات المحيط الخارجي و تقلباته ، و ذلك من خلال بحوث التسويق ، دراسة السوق ، و تحليل سلوك المستهلك .

أ- بحوث التسويق : تعني بجمع و تحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات و يمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي (المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج)⁰

- ب - دراسة السوق :** تهتم بجمع و تحليل البيانات الخاصة بكل من :
- المشترين الحاليين ، و المتوقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية .
 - المنافسين ، منتجاتهم ، أسعارهم ، سياساتهم إلخ .
 - القوانين و التشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد ، و التسويق خصوصا ، و انعكاس ذلك على نشاط المؤسسة الاقتصادية .
 - البيئة الاقتصادية ، الدخل القومي و كيفية توزيعه ، التضخم ، البطالة إلخ .
 - الواقع الاجتماعي من عادات و تقاليد و ديانات إلخ .

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 308 ، 309.

ج- تحليل سلوك المستهلك : و الذي يتضمن جمع و تحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب و دوافع الشراء لديهم و عاداتهم الإستهلاكية ، للعمل على توفير هذه المتطلبات و في أحسن الأحوال ، اعتبار أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة .

4- القدرة على الترصّد :

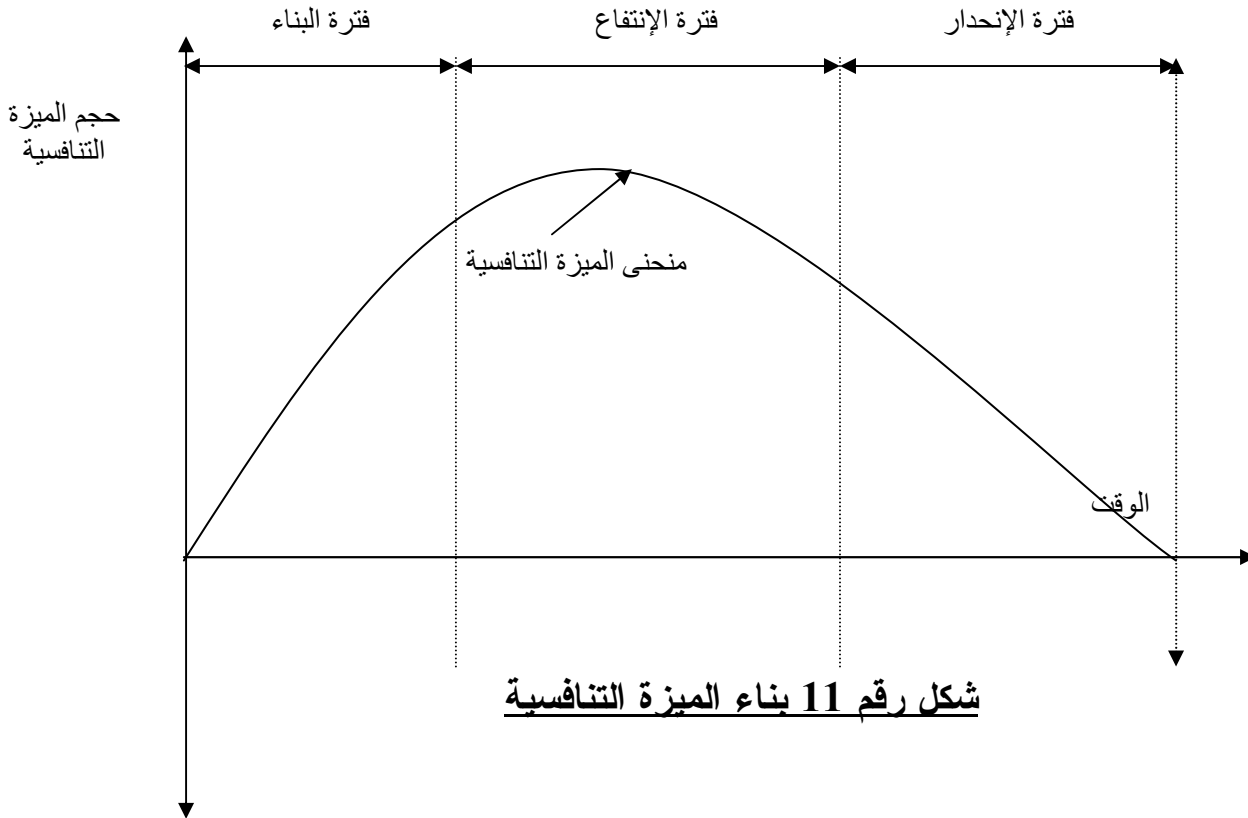
إن المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية يتطلب منها المتابعة المستمرة و الدائمة لما يجري في محيطها ، و هذا من أجل معرفة و فهم طبيعة التغيرات و التطورات الواقعة ، أو التي سوف تحدث ، و التي تشكل إما فرصا لاستثمارها أو تهديدات لتجنبها ، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات ، و معالجتها و تخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية و الإستراتيجية كما يجب أن تأخذ عملية الترصّد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المؤسسة و يحوي جميع العناصر الداخلية و الخارجية فيها من عمال ، و موردين ، و زبائن ، و منافسين ، إلخ و يجب أن يكون دائما و مستمرا .⁽¹⁾

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية: (2)

إن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة و ضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات و المصادر المتاحة لبنائها ، و التي قد تستغرق فترة زمنية طويلة . و يمكن أن يوضح الشكل المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء و مدى علاقتها بعامل الزمن.

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 309.

² - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره ، ص 195.



المصدر : ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، 2008

- تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية و التي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها و طبيعة السوق التي تعمل بها و حجم المنافسة السائدة فيها. و كلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات و استخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة .
- أما فترة الإنتفاع التي تجنيها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة و تعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها و بسهولة ،و قد انعكس ذلك على ارتفاع التكلفة المترتبة على بنائها أو الإمكانات و المهارات البشرية اللازمة لتشييدها .
- أما فترة الإنحدار فإنها تعني بان الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية و فقدت قوتها التأثيرية في السوق ، و يتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة ، و قد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها : امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل .

و لكي تتمكن المؤسسة الإقتصادية من بناء ميزة تنافسية خاصة بها ، فهناك مدخلين أساسيين و هما :

1- مدخل البناء الداخلي :

إن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق ، و التي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة ، لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة و هي متفائلة بذلك .

2- مدخل البناء الخارجي :

تساهم العوامل البيئية الخارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية و تتأثر بشكل خاص في التشريعات و القوانين الحكومية التي تقدمها إلى السوق الأعمال ، كما هو مثلا في الإعفاءات الضريبية ، الجمركية، الاستيراد و التصدير... إلخ ، فضلا عن حالة الانتعاش الاقتصادي و الذي تشهده السوق .⁽¹⁾

المطلب الرابع : تطوير الميزة التنافسية : (2)

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك كامل بأهمية و ضرورة التطوير و أهمية السعي إلى تحقيقه ، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإن التطوير و التجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات ، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية .

1 - أسباب تطوير الميزة التنافسية :

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفها و استثمارا و تكتيكا في آن واحد ، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة الاقتصادية البقاء و الإستمرار في السوق ، و تطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية و في جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ، و في ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى تطوير ميزتها التنافسية فيما يلي :

1- نفس المرجع السابق : ص 197 ، 198.

2- خليل نبيل مرسي ، مرجع سبق ذكره : ص 98 ، 99.

أ- **ظهور تكنولوجيا جديدة** : يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة ، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، و طرق التسويق عبر الإنترنت ، و هذا يدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج ، و هنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل .

ب - **ظهور حاجات جديدة للمستهلك** أو تغييرها عندما يرغب العملاء ، في تلبية حاجات جديدة لديها أو تغيير أولوياتها ، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراءات تعديلات على ميزتها التنافسية، أو تنمية ميزة تنافسية جديدة ، خاصة و أن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و المستهلك هي علاقة تأثير و تأثر متبادل ، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع ، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة و إلى درجة الإرتقاء بالحاجة و نظرا لهذا الإتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات و اختراع الرغبات .

ج - **تغير تكاليف المدخلات** : عادة م تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها ، حيث تلجأ المؤسسة الاقتصادية إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف و من ثم تحقيق التميز مرة أخرى .

د- **التغير في القيود الحكومية** : عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق ، فغن المؤسسة الاقتصادية ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ، و من ثم الصمود في وجه المنافسين .⁽¹⁾

2- شروط فعالية الميزة التنافسية : (2)

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون :

- حاسمة : أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين .
- ممكن الدفاع عنها : خصوصا من تقليد المنافسين لها .

¹ - محسن أحمد الخضري ، صناعة المزايا التنافسية ، مصر ، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، ص 116.

- مستمرة : أي إمكانية استمرارها خلال الزمن .
و تضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية ، لأن كل شرط مقرون أي مرتبط بالآخر .

المطلب الخامس : قياس الميزة التنافسية : (1)

تكون المؤسسة الاقتصادية بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها و يتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي :

1- **مقاييس نوعية** : تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة الاقتصادية قياسا بالمنافسين الآخرين ، و يمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية و التي تمثل الميزة التنافسية و هي :

أ- **النوعية المتوقعة** : و هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج ، و هو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب القياس و الاختلاف بين خصائص و حاجات ورغبات الزبائن .

ب- **النوعية المدركة** : و هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج و قد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه .

ج - **النوعية القياسية**: ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية و التي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحدد من قبلها مسبقا و المخطط لها.

2- **مقاييس كمية**:

و هي المقاييس الأكثر اعتماد من قبل المؤسسة الاقتصادية في قياس الميزة التنافسية و ترتبط أساسا بالأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في السوق و يتم ذلك عبر عدد من المؤشرات و من أبرزها:

- **مقياس جودة المنتج النسبي**: يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات الاقتصادية التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق و بالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها.

¹ - ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 200 ، 201.

و يعتمد في تحديد هذا القياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتري ، كما يتضح في الآتي :

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{اجمالي مردودات المبيعات}}{\text{اجمالي المبيعات}}$$

$$= \frac{\text{اجمالي مردودات المبيعات للزبائن}}{\text{اجمالي قيمة المبيعات}}$$

- **المنتجات الجديدة النسبية :** و تعبر عن مقدار إسهام و تأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية و المبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة ، و مت تحققة بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى المؤسسة ، حيث تشير الدراسات إلى أن من أرباح المؤسسات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسات في السوق .⁽¹⁾

- **تكاليف التسويق :** و هي مجمل التكاليف المباشرة و الغير مباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط بمجمله قياسا بالمنافسين ، وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية الإعلان في المؤسسة .

- **الحصة السوقية :** و هو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من مبيعات إلى إجمالي مبيعات البضاعة ذاتها ، و كلما ارتفعت هذه النسبة كلما اتضحت قوة المؤسسة في السوق كما يلي :

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{اجمالي مردودات المبيعات للمؤسسة}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات البضاعة}}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي : ⁽²⁾

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 202.

² - نفس المرجع السابق ، ص 202.

و كلما كانت نتيجة تقرب إلى الواحد فغن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق و العكس صحيح ، أما إذا كانت النتيجة واحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ،⁽¹⁾ هي الأقوى و القائد للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق .

- **نسبة الربحية :** و هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ، و من أبرز هذه النسب ، ما يلي :

$$\text{هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{100 \times \text{اجمالي قيمة المبيعات}}$$

$$\text{العائد على الإستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{100 \times \text{مجموعة قيمة الموجودات}}$$

$$\text{العائد على الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{100 \times \text{حق الملكية}}$$

و بطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية .⁽²⁾

المبحث الرابع : أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على تنافسية المؤسسة

المطلب الأول : التخطيط الإستراتيجي للتسويق والمزايا التنافسية .

وانطلاقا مما سبق نلاحظ أن المؤسسات تبدل جهدا كبيرا من أجل اكتساب وتطوير والمحافظة على المزايا التنافسية لأطول مدة ممكنة لأن ذلك يضمن لها إحداث النمو والتطور المطلوبين ، وهذا ما جعلها تستجد بعدد من الوسائل والإنكانيات مثل استحداث نظم المعلومات وإنشاء أنظمة اليقظة بكل أنواعها ، التخطيط الإستراتيجي ، التخطيط

1- نفس المرجع السابق ، ص 203.

2- نفس المرجع السابق ، ص 203.

الإستراتيجي للتسويق هذا الأخير يلعب دورا بارزا في التأثير على المزايا التنافسية من خلال :

1- الكشف عن المزايا التنافسية : لايمكن لمؤسسات اليوم التواجد في جميع القطاعات أوخدمة جميع الزبائن ، فهم يفضلون التواجد في القطاعات المربحة وتجنب القطاعات المكلفة أو غير مربحة .

ولهذا يجب على المؤسسة اختيار حافظة النشاطات التي تضمن لها المزايا التنافسية وذلك من خلال دراسة وتحليل طبيعة القطاعات ومردوديتها وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية :

-ماهو القطاع الذي يمكن خدمته بصورة أفضل؟

- ماهي مصادر النجاح لدى المؤسسة ؟

-هل النجاح مرتبط بتقديم منتجات وخدمات جديدة؟ أم هو مرتبط بالقدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات ؟

إن الإجابة وبوضوح عن الأسئلة السابقة تعد من مسؤولية المكلف بعملية التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة ، لهذا فهو مطالب بإعداد الخطة الإستراتيجية وتحديد المزايا التنافسية ومصادرها التي تضمن للمؤسسة خدمة القطاع السوقي الذي تتواجد فيه بصورة جيدة .

2-ضمان مرونة المزايا التنافسية : يقصد بالمرونة الإستجابة الحساسة إلى التغيرات التي قد تطرأ على الميزة التنافسية سواء كانت هذه التغيرات ناتجة عن البيئة الداخلية أو الخارجية ، فالمسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة يقوم بإستمرار برصد هذه التغيرات والتكيف معها ، وذلك من خلال إعداد الخطط التكتيكية والتي لا تتعدى مدتها ستة أشهر أو سنة -التي تضمن الإستجابة للتغيرات البيئية والملائمة مع قدرات المؤسسة .

3-الإستمرارية :تتطلب الإستفادة من استمرارية الميزة التنافسية من المؤسسة القيام ب:-
-الفهم الواضح من طرف المديرين لمصادر الميزة التنافسية من أجل الحصول والحفاظ عليها .

-بدل جهود فريدة لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية

-الإستثمار المتواصل في تحسين ورفع مستويات الميزة وتنويع مصادرها .

-خلق حواجز التقليد والتبني أمام المنافسين .

ومن خلال استعراض العناصر السابقة نلاحظ أن دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق استمرارية المزايا التنافسية كبير، فمثلا المؤسسة التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي ستزيد من كفاءة الإستخدام الأمثل للموارد ، الشئ الذي يساعدها على تخفيض التكاليف ، ومنه بناء حواجز الدخول أمام المنافسين وحماية ميزتها ،هذا فضلا عن كون التخطيط الاستراتيجي للتسويق عملية إدارية مستعملة في فهم المزايا التنافسية كما هو موضح سابقا.

4- التأثير على القيمة المقدمة للزبون : إن قيام المسؤول على عملية التخطيط الإستراتيجي بدراسة الزبائن وتحليل رغباتهم ،سوف تمكن المؤسسة من تقديم منتجات ذات قيمة أكبر لمستهلكيها ، مما يسمح لها بالتميز القائم على المزايا التنافسية ، ونشير إلى أن جودة المنتج مرتبطة بمدى تماشيها مع تحقيق الإستجابة لحاجات العميل ، وكذا تطوير المنتجات بإضافة سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق ،كما تمكن دراسة هذه الحاجات من الوصول أكثر فأكثر إلى القطاع السوقي الذي يمكن للمؤسسة خدمته بصورة فريدة يصعب على المنافسين الدخول في منافسة معها .

وتجدر بنا الإشارة بنا هنا ، إلى أن تبني عملية التخطيط الإستراتيجي للوظيفة التسويقية لا يضمن مزايا تنافسية فحسب ،بل يمكنه عن طريق القيام بتحليل فعال للمنافسين من معرفة نقاط القوة والضعف لديهم ومهاجمتهم ، مما يؤدي إلى إضعاف مزاياهم التنافسية وتقليل دورة حياتها .

والخلاصة التي يمكن أن نصل إليها في الأخير ، هي أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعتبر أداة فعالة لإكتساب المزايا التنافسية هذه الأخيرة تعتبر عنصر مهم من عناصر الخطة الإستراتيجية التي توضح الأهداف والإستراتيجيات التي يجب إتباعها ، وأي غياب أو ضبابية في فهم وتحديد هذه المزايا سيؤدي إلى اضطراب الخطة وتغيرها عبر الزمن نظرا لكونها غامضة .

المطلب الثاني : التخطيط الإستراتيجي للتسويق واليقظة التنافسية :

1-تعريف : إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ، حيث نشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعني بالمعلومة تسييرها ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن

مفهوم اليقظة في أوربا مرتبط بالمعلومات التكنولوجية .في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية ، فهو مرتبط بالمنافسة ، فضلا عن ذلك ، فقد بين porter في الثمانينات أن الدور الأول في نجاح المؤسسة راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين .

وتعرف اليقظة كمفهوم عام أنها النشاط الذي يمكن المؤسسة من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله .كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير .

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ تعدد أنواع اليقظة التي يمكن أن نجدها داخل المؤسسة ، فمنها التكنولوجية والتجارية ، والاجتماعية والبيئية والتنافسية ، هذه الأخيرة تهتم بالمنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة (وذلك بمعرفة أدائهم الحالي ، إستراتيجياتهم ، أهدافهم ، قدراتهم ، نقاط ضعفهم ، ونظرتهم إلى المستقبل) ، تبقىها على اطلاع دائم حول البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وتحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها ، ويتم ذلك من خلال مراحل مكررة تشكل حلقة كما يبينها هذا الشكل .

مزايا و شروط فعالية اليقظة

1.المزايا: تقدم اليقظة التنافسية مزايا عديدة للمؤسسة نلخص أهمها في⁽¹⁾:

- المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسة،
- اكتساب مواقع جيدة تمكنها من طرح سلع و خدماتها المبتكرة في الأسواق،
- تقليص دورة حياة المنتجات،
- زيادة أثر التعاضد أو التعاون في المؤسسة (Synergie)،
- توفير المعارف و الخبرات،
- الاستجابة لحاجات الزبائن بسرعة و بأقل تكلفة،
- التسيير الجيد للوقت و في جميع المجالات،
- الوعي في اتخاذ القرارات و حل المشاكل بصفة سريعة،
- التحسين المستمر في السلع و الخدمات و تطوير العلاقة مع الموردين و الزبائن،

¹ . ، مرجع سبق ذكره، ص 97.

2. شروط فعالية اليقظة و التنافسية: هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن اليقظة و هي (1) :

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا،
- اتصال داخلي جيد، و هذا من أجل السماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف الهيئات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي،
- التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، و الميزانية المناسبة لذلك ،
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وحدات محددة،
- روح جماعية قوية و هذا بين مختلف الموظفين.

نستخلص مما سبق أن المؤسسة لا تتمكن من تحقيق ميزات تنافسية، و لا الفهم الجيد الخاصة ببيئتها التنافسية، و لا التنبؤ أو التخطيط، ما لم تكن تعتمد على نظام اليقظة مصدرا للتزويد بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة. كما تعتبر إحدى الركائز الهامة التي يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي للتسويق في عملية تحليل المنافسين، فهي تساعد على تحديد الإستراتيجية و الأهداف و الخطط المناسبة للمؤسسة. كما أن عملية التخطيط الفعالة ستزيد من درجة يقظة المؤسسة و استعدادها من خلالها تقديم التوقعات و ردود الأفعال و محاولة إحباطها، كما يساعد أيضا على التنبؤ بالمستقبل و الكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للاستعداد و التيقظ لمواجهةها.

المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية العامة و عملية التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين. و تتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات رئيسية هي: (2)

1 . Revellic, Intelligence Stratégique sur Internet, Paris, édition Dunod, deuxième édition, 2000, P.12.

2.، مرجع سبق ذكره، ص 50.

– طريقة التنافس: و تشمل على عدة استراتيجيات كإستراتيجية التسعير و إستراتيجية التوزيع...الخ،

– ميدان التنافس: و يتضمن اختيار الأسواق و الزبائن،

– أساس التنافس: و يشمل على الأصول الملموسة و غير الملموسة و المهارات المتوفرة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

و يرى بورتر Porter أن الاستراتيجيات العامة للتنافس لا تقود الى أداء أحسن من المنافسين الا اذا كانت تتميز بشيء من الاستمرارية بالمقارنة بالمنافسين، أما الشيء الكفيل بضمان استمرارية هذه الاستراتيجيات هو امتلاكها لمزايا تنافسية لا تتآكل أمام سلوك المنافسين و النمو الصناعي (1).

كما أن استمرارية هذه الاستراتيجيات مرتبط كذلك بامتلاك حواجز صعبة التجاوز من طرف المنافسين و التي تجعل عملية تقليد هذه الاستراتيجيات أمر مستحيل، و من الواجب في هذه الحالة اختيار أهداف متغيرة و مختلفة عن المنافسين.

و نظرا إلى الدور المحوري الذي تقوم به المزايا التنافسية في تحقيق الأداء المتفوق للمؤسسات و ضمان استمرارية استراتيجيات التنافس، فإن دور المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الشركة، هو إعداد خطة إستراتيجية توضح الإستراتيجية العامة للمؤسسة، هذه الأخيرة تعتبر المحدد الرئيسي للميزة التنافسية، و التي تتخذ كدليل لاتخاذ الإجراءات اللازمة في كل مجال وظيفي. و يرى بورتر أنه في الواقع توجد الكثير من الخطط الإستراتيجية لا توضح ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة و لا الأعمال اللازمة للوصول إليها، هذه الخطط من المحتمل أن يكون لها إغفال للهدف الأساسي للإستراتيجية التنافسية و الذي يجب أن تبني عليه آليات التخطيط (2). و بالتالي فإن الخطط التي يتم وضعها على أساس التوقعات المستقبلية للأسعار و التكاليف قد تكون مضللة، و لهذا يجب التركيز على الفهم الواضح لهيكل الصناعة و المزايا التنافسية و التي تحدد الربحية مهما كانت التكاليف و الأسعار.

و قد انتقد بورتر اعتماد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطة الإستراتيجية على الحصة السوقية لتحديد قطاع النشاط الاستراتيجي ذو الوضعية

¹ . Michael Porter, Competitive Advantage, op.cit,P.25.

² .Michael Porter, Competitive Advantage, op.cit,P.26.

التنافسية، رغم أن هذه الأخيرة لها صلة بالوضعية التنافسية (بسبب اقتصاديات الحجم مثلا) ، إلا أن الريادة في القطاع الصناعي ليست سببا أو أداة لفعالية الميزة التنافسية و التي تعتبر المطلب الأول للمخطط داخل المؤسسة عند إعدادة للخطة الإستراتيجية. و يمكن القول أن الاستراتيجيات العامة للتنافس المختارة من طرف بورتر تركز على عاملين هما⁽¹⁾:

الأهداف الإستراتيجية التي تطمح لتحقيقها المؤسسة،

المزايا الإستراتيجية التي تحققها هذه الأهداف.

وفقا لبورتر، فإن نجاح الإستراتيجية يتوقف على مدى فهم ماذا يحدث في القطاع الصناعي الذي تتواجد فيه المؤسسة و اختيار القطاع السوقي الذي تنشط فيه و تسعى إلى احتكاره، و من ثم الحصول على المزايا التنافسية التي تضمن للمؤسسة تحقيق طموحاتها.

المطلب الرابع: تأثير التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أداء المؤسسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق من أهم المفاهيم المستعملة من طرف المديرين من أجل تطوير أداء شركاتهم، فلقد بينت دراسات عديدة أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي للتسويق قد حققت فرصا للنجاح، كما أوضحت الدراسة المنفذة من قبل Thume و House ، و التي تضمنت المقارنة لأداء 181 مؤسسة أمريكية متوسطة و كبيرة الحجم، و في مجالات مختلفة و ذلك بالاستعانة بعدد من المعايير كمعدل النمو و العائد على الاستثمار و المبيعات من خلال تقسيمها الى مجموعتين الأولى تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، و الأخرى لا تمارسه، حيث بينت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى، كما أوضحت أيضا تحسن أداء المؤسسات بعد تبنيها لأنظمة التخطيط الاستراتيجي⁽²⁾.

وقد بينت دراسة لعدد من الباحثين في معهد علم التسويق، أن التخطيط الاستراتيجي قد قدم المساعدة الفعالة لزيادة أرباح الشركات، كما أشارت دراسة أخرى إلى أن ثلثي الشركات ذات النمو السريع في أمريكا تقوم بإعداد خطط لأعمالها، هذه الأخيرة تعتبر كأداة للتكيف و المراقبة. كما تمكن كذلك من تسيير الوظائف الحساسة و تحقيق النمو السريع و الإنتاجية العالية و اكتشاف المنتجات الجديدة و الخدمات، كما أشارت أيضا هذه

1 Jain.Subhash, op.cit, P.270.

2. محمد محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص33

الدراسة إلى أن دخل الشركات ازداد بـ 69% خلال خمس سنوات الأخيرة و التي استعمل فيها التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالسنوات السابقة لاستعماله (1).

إن الأسباب الدافعة لضرورة تبني المؤسسات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي مختلفة و قد سجل Umni سببين هامين الأول، هو توفير التخطيط الاستراتيجي لظروف مقترنة بوضوح الأهداف الموجهة لمستقبل المؤسسة، أما الثاني فهو توفير معايير للمقارنة مع الأداء المستقبلي، و من بين المزايا التي يحققها التخطيط الاستراتيجي للتسويق ما يلي (2) :

– يقوي التنسيق و التعامل بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية و الإنتاجية و التمويلية و الذي من شأنه تحقيق تفكير مشترك و واضح و استغلال أفضل لموارد المؤسسة،

– يساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع و تقويم الأهداف المستقبلية الهامة للمؤسسة،

– التخطيط الاستراتيجي يحقق أجواء فعالة لإدارة عملية التغيير و ذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير في التصرفات اللازمة إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة،

– يدفع التخطيط الاستراتيجي المدراء إلى الإجابة عن الأمور ذات الأهمية العالية للمؤسسة و يطور مهارات المدراء،

– يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة تسمح للمؤسسة من اتخاذ القرارات عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل و التي تحدد الحاضر بدلا من انتظار حدوثها و أن التخطيط يعمل على تصنيف الفرص و كذلك التهديدات التي تواجه المؤسسة،

– التخطيط الاستراتيجي طريقة فعالة للنظر إلى المشروع كنظام و بالتالي عمله على منع تقليل شأن الأجزاء على حساب كامل المؤسسة،

– يساعد على تشخيص المشاكل الإستراتيجية و وضع الأولويات و التعامل معها،

– يساعد المؤسسة في التعامل مع ارتفاع درجة تعقيد نشاط الأعمال خاصة في المؤسسات الكبيرة،

¹ . Norton Paley, op.cit, p.202.

² . محمد محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- توجيه الإستراتيجية للحصول على أرباح عالية و إيرادات كما يقوم باكتشاف منتجات جديدة، و توسيع الأعمال القائمة و إنشاء الأسواق الجديدة،
 - انشاء شبكة من العلاقات مع الزبائن و الموردين و المنافسين لكسب المزيد من المزايا التنافسية،
 - اضافة الصبغة الديمقراطية على العمليات الاستراتيجية و ذلك باشارك جميع القوى التي تضمها تخصصات المؤسسة،
 - كما يقوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق بتقييم النمو في الأسواق الحالية و التنبية التسويقية و استغلالها و تنظيم و تحديد الأهداف و الاستراتيجيات و التكتيكات اللازمة.
- (1).

خلاصة الفصل

قد بينا في هذا الفصل مفهوم التنافسية و مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات الراغبة في تحسين وضعيتها التنافسية، و رغم أن معظم الاقتصاديين و الهيئات الاقتصادية الدولية لم يتفقوا على تعريف موحد للتنافسية و مؤشرات قياسها ، إلا أنها تعبر عن مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على احتكار حصة سوقية في السوق بطريقة مربحة ومستمرة ، و التنافسية بهذا المفهوم تختلف اختلاف جذريا عن الميزة النسبية والتي إمكانية الدولة على إنتاج سلع وخدمات ذات تكاليف أقل نتيجة موارد طبيعية رخيصة ، كما تختلف عن المنافسة لكون هذه الأخيرة عبارة عن مجموع الآليات التي تحكم السوق.

تختلف التنافسية باختلاف محل الحديث إن كان على مستوى الدولة أو القطاع أو المؤسسة ، وتلعب دورا هاما في التأثير على التنافسية عن طريق سياساتها التوجيهية والبنية التحتية والقوانين للإستثمارات في القطاعات المختلفة ، هذه الأخيرة تتأثر ربحيتها حسب بورتر بخمس قوى أساسية تعرف بالتنافسية وهي المنتجات البديلة ، شدة المنافسة ، القوة التفاوضية للموردين ، القوة التفاوضية الداخلين الجدد .

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى المؤشرات التي تقيس التنافسية ، فعلى المستوى الدولي تتعدد المؤشرات الخاصة بقياس تنافسية الدولة منها نمو الدخل الحقيقي للفرد وارتفاع النتائج التجارية للدولة . أما تنافسية ، فيتم قياسها عن طرق الحصة الدولية من السوق ، والميزان التجاري ومؤشرات التكاليف. وتعتبر الإنتاجية الكلية للعوامل والحصة السوقية ، الربحية وتكلفة الصنع ، مؤشرات جيدة للتعبير حسن نمو وتنافسية المؤسسة ، هذه الأخيرة ، وفي سبيل تحقيق موقع جيد في الأسواق العالمية ، صبت على الحصول على المزايا التنافسية سواء عن طريق التمييز عن المنافسين بسلع وخدمات أكثر الزبون ، أو التمتع بميزة التكلفة الأقل ، كما أن هذه المزايا تكون أكثر فعالية إذا كانت قائمة على أساس الكفاءة والتجديد والجودة والإستجابة لحاجات الزبون .

و في الأخير بينا مدى ارتباط هذه المزايا بمفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي يساهم في اكتشافها حافظة عليها وتتميتها ، كما يعتبر المحدد الرئيسي للإستراتيجية العامة للتنافس والقطاع السوقي المستهدف ، وكذا مسؤوليته في وضع الخطة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة . والسؤال الذي يطرح نفسه ما مدى تبني المؤسسة الجزائية لمفهوم

الفصل الثاني ————— التسويق و تنافسية المؤسسة

التخطيط الإستراتيجي للتسويق لتحسين تنافسياتها و مواجهة المنافسة الدولية أو المحلية على الأقل؟ أو بصيغة أخرى هل المؤسسة الجزائرية مدركة لأهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تدعيم قدراتها التنافسية ؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل القادم .

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

تمهيد :

بعد التطورات التكنولوجية التي حدثت خاصة في مجال الإتصالات والتي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة ، أدى إلى زيادة الإهتمام بالإتصال ووسائله في جميع المناطق والبلدان ، فأنشأت الشركات والمؤسسات التي تهتم بهذا المجال وهذه الأخيرة يتوقف نجاحها على مدى جودة وفعالية الإتصال الداخلي والخارجي ومدى تطور وسائل الإتصال لديها والتي من بينها المؤسسة العمومية الإقتصادية لإتصالات الجزائر وهي تسعى لتوفير جميع خدمات ووسائل الإتصال لزبائنها من أجل تسهيل الإتصال والتواصل في المجتمع ، وقد وزعت فروعها في جميع الولايات والمناطق ومن بينها " الوحدة العملية لإتصال ميلة" ، وهذه الأخيرة هي محل دراستنا وتحليتنا ، وقد وقع اختيارنا ، على هذه المؤسسة لإجراء تربصنا وإنجاز مشروع التخرج لأنها تنشط في مجال تخصصنا وأيضاً لما لها من أهمية وتأثير كبيرين في مجال الإتصالات ولأن لها خلية للبقطة تتماشى والتطورات التكنولوجية كما تساعد على تحسين جودة المعلومات بإتباعها لنظام الذكاء التنافسي .

المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

المطلب الأول : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963 م و كانت تهتم بالإتصال عبر البريد ، بعد ذلك أدخلت خدمة الإتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر ، و في سنة 1993 م أدخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة GSM ، وفي سنة 1998 م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت و هي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات. و بتاريخ 05 أوت 2000 م و بمقتضى القانون 2000/03 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى متعاملين هما : اتصالات الجزائر و بريد الجزائر و سلطة ضبط مركزية ، حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية و اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي قدره 100.000.000 دج و المعتمدة في السجل التجاري تحت رقم b 02-18083 الكائن مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 ، الديار الخمس ، المحمدية 16130 - الجزائر .

و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الإتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و حتى الثقافية ، ووفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الإتصالات و الإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروعها لها في ولايات الوطن ، من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة ، حيث تأسس في 2003/01/01 بموجب قانون 2000/03 و قدر رأسمالها بـ 50.000.000 دج و الكائن مقرها بشارع أول نوفمبر ببلدية ميله بولاية ميله ، و تمتد فروعها عبر كامل تراب الولاية و خاصة البلديات الكبرى ذات الكثافة السكانية العالية مثل فرجوة و شلغوم العيد و ميله و القرارم قوقة ، أما عدد زبائنها فبلغ 5 128 262 زبون منهم 2.922.731 عدد زبائن الهاتف الثابت .

فإن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية و إستجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى لها و هي : (1)

- 1- فرع الهاتف النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال .
 - 2- فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية : اتصالات الجزائر ساتيليت .
 - 3- فرع خدمات الإنترنت : اتصالات الجزائر للإنترنت .
- لهذا الفرع بعد وطني و دولي يعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر .

و لهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004 م و 2008 م و يظهر ذلك في التالي : (2)

- إدخال تكنولوجيات جديدة في تحويل المعطيات و البيانات .
- إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال .
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع و متعدد الخدمات .
- إدخال تكنولوجيا جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية .
- تنفيذ نظام إدارة و مراقبة الشبكة .

1- مقابلة مع السيد صدراتي سمير .

2- مقابلة مع السيد صدراتي سمير .

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

تأسست اتصالات الجزائر - ميلة - عام 2003 م في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس و خدمات الإنترنت جواب ، و الإتصالات الفضائية ، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و لفصل قطاع البريد عن قطاع الإتصالات و قد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003 م . اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال اتصالات السلكية و اللاسلكية و التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها ، اتصالات الجزائر و وضعت عروضاً حسب احتياجاتها و ليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية و خفض التكاليف .

إن قطاع الإتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد و لا يزال يشهد تغييرات عميقة و أهمها خلال 2008 و خاصة في النطاق العريض و الإنترنت المتنقلة مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للإتصالات الثابتة و المتنقلة و الأقمار الصناعية و الإنترنت و تقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية .

المطلب الثالث : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

يشمل هذا الفرع كل من الأهداف المنوطة بوكالة اتصالات الجزائر - ميلة - إن الهدف الرئيسي للوكالة هو إقناع الزبائن معنى تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة و الكفاءة ، أما الأهداف فتتمثل في :

- المرونة - التطور - التكيف في عرض خدمات جديدة .
- توجيه و إسناد الزبائن من خلال المضي في الجودة .
- إعطاء أنجح الحلول لاحتياجات الزبائن و مستشاريها الهاتفيين .
- السهر على تسهيل اتصال الزبائن بالمختصين القادرين على الدخول الفعال .
- ربط المناطق المعزولة بالمؤسسات التعليمية بأشكال وسائل معتبرة .
- تحسين النشاط التجاري و مستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق و تحسين صورة المؤسسة
- تطوير استغلال الشبكات العمومية و الخاصة .

المطلب الرابع: مهام وكالة اتصالات الجزائر بميلة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تمتلك شبكة ممتدة على كامل التراب الوطني و من بين مهامها :

- توفير خدمات الزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية لتبادل المعلومات مع ذلك في تسيير الموارد البشرية المحاسبة .
- تسيير الزبائن - تسيير المداخل إلخ .
- تسيير و تكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة ، و هذا من خلال البرامج التي تقوم بإعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك .
- إعداد المخطط السنوي في إطار التنمية و تنفيذها .
- ضمان جودة منتجاتها و خدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة .
- رفع مستوى خدماتها و إنجازاتها تقنيا و اقتصاديا و اجتماعيا .
- تطوير شبكات الاتصال السلكي و اللا سلكي .
- الأمن و الثقة و جودة الإتصالات من أجل نيل رضا الموارد البشرية .
- توفير الإتصالات السلكية و اللاسلكية لتبادل و نقل الصورة و الصدق بالمعلومات ، البيانات ، الرسائل النصية ، و الوسائل السمعية البصرية .

المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

1-التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية ، و تضع مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - 52 عامل يوزعون على مختلف مصالحها على النحو التالي :

الفصل الثالث ————— دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

جدول توزيع العاملين على مستوى المصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة

المصالح الوظيفة	منسق الوحدة العملياتية	الموارد البشرية	الوسائل العامة	المحاسبة	الزيائن	إستغلال شبكات المشتركين	إستغلال الشبكة القاعدية	المجموع
مسؤول	1	1	1	1	1	1	1	7
مرؤوس	/	5	21	4	5	4	6	45
المجموع	1	6	22	5	6	5	7	52

الجدول (03) : توزيع العاملين على مستوى مصالح اتصالات الجزائر - ميلة -

المصدر : رئيس مصلحة الممتلكات و الاستثمارات بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة

-

و يظهر الهيكل التنظيمي الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة فيما بينها و الهيكل التنظيمي لمختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة فيما بينها ، و الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل التالي يبين هذه العلاقات حسب السلم الهرمي للسلطة :

الفصل الثالث ————— دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

بالرغم من وجود عدة مصالح متنوعة لإتصالات الجزائر مثل مصلحة الزبائن ، مصلحة الموارد البشرية ...إلخ ، و من خلال بحثنا هذا نلاحظ إنعدام في مصلحة تخص مبيعات المؤسسة و هذا يؤثر في رقم أعمال المؤسسة وحصتها السوقية و على هذا ننصح المؤسسة بإنشاء مصلحة (مكتب) خاص بالمبيعات التي تمتلكها المؤسسة لأننا أنه من صالح المؤسسة إنشاؤها في أقرب وقت ممكن .

2- المكونات البشرية للمؤسسة : تعمل المؤسسة بطاقة عمالية قدرها 273 عامل ، حيث تقوم المؤسسة باختيار العمال من ذوي المؤهلات في مجال العمل خاصة ممن كانت لهم الخبرة .

فئات العمال	الإطارات	العمال	
العدد	81	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ
		59	133
النسب	% 29.67	% 12.61	% 78.72

جدول (04) : التركيبة البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

المصدر : إدارة مصلحة الموارد البشرية .

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال ينقسمون إلى فئتين ، الفئة الأولى هي فئة الإطارات و عددهم (81 إطار) ، الفئة الثانية هي فئة العمال و تضم أعوان التحكم (59 عون) و أعوان التنفيذ (133 عون) .

3- عمليات وكالة اتصالات الجزائر - ميلة - :

تتخصر عمليات الوكالة فيما يلي :

1- عملية الشراء : تقيد فيها كل العمليات التي من خلالها يقوم العميل من الإستفادة بخدماتها ، مثل :

شراء جهاز WPP زائد خط الهاتف و يتم هذا من خلال ملء الفاتورة : يتم ملء الطلب للإستفادة من هذه العملية .

2- إدراج المشتركين الجدد : يتم إدراج كل المتعاملين في هذه العملية .

3- عملية التحويلات : و هو القيام بتحويل خط هاتفي من منطقة لأخرى شرط أن تكون على المستوى الوطني ، مثل : تحويل خط هاتفي من ميلة إلى جيجل مع اشتراط تغيير رقم الهاتف .

4- **عملية التحويلات المحلية** : تكون عملية التحويل على المستوى المحلي لنفس الولاية مع اشتراط تغيير رقم الهاتف ، مثل : تحويل خط هاتفي من بلدية إلى أخرى .

5- **عمليات التنازل** : و تقدم إلى مصلحة التنازل عن رقم أو خط هاتفي من شخص إلى آخر .

6- **تغيير رقم الهاتف الثابت** : و هو تقديم طلب إلى مصلحة الإتصالات لتغيير رقم الهاتف الغير مرغوب فيه .

7- **توقيف الخط** : طلب زبون من الوكالة بتوقيف خطه و ذلك بعد دفع كل المستحقات المترتبة عليه و يكون توقيف الخط على مرحلتين :

- يكون بحسب طلب الزبون لمدة شهر أو شهرين تكون مدفوعة الأجر لشهر أو شهرين .

- توقيف يكون من طرف مصلحة الإتصالات لسبب عدم تسوية مستحقات الفاتورة المترتبة على الزبون .

8- **التوقيف لخط الهاتف** : و تخلي الزبون عن خدمة الهاتف .

9- **تجديد الخط** : و هو طلب الزبون بتشغيل خط هاتفي بعد ما كان موقفا و ذلك بعد اتخاذ بعض الإجراءات اللازمة .

رابعا : زبائن وكالة اتصالات الجزائر - ميلة -

قيام الوكالة التجارية بتقديم خدماتها و عملياتها حسب نوعهم و أصنافهم و هم على النحو التالي :

- **زبائن عاديون** : هم زبائن يتعاملون مع الوكالة بصفة غير دائمة أي عندما تقتضي الحاجة إلى ذلك و تقدم لها خدمات و القيام بالعمليات اللازمة حسب طلباتهم مثل : تقديم شكاوى ، دفع فواتير الهاتف .

- **أكشاك متعددة الخدمات** : و يعد تقديم خدماتهم و عمليات حتى اتفاقية تبرم بين الوكالة و هذه الأخيرة التي تحدد لهم النشاطات التي يقومون بها مثل : خدمة الهاتف ، نسخة طبق الأصل ، خدمة الهاتف العمومي للزبائن .

- **مؤسسات و شركات** : تسمى أيضا الحسابات الأخيرة و هي على اختلاف أنواعها (كبيرة ، متوسطة ، صغيرة) لأنهم زبائن غير عاديين لذا فلهم مكاتب خاصة بهم و يتم

الفصل الثالث ————— دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

استقبالهم فيها لحل مشاكلهم و تلقي شكاويهم و غيرها من تساؤلات و خدمات يريدونها.

- **مصالح عمومية:** مثل قطاع التعليم و الصحة أيضا لهم مكاتب خاصة لتقديم الخدمات و القيام بعمليات ضرورية التي يتم طرحها من طرفهم من خلال شكاوي و هم أيضا زبائن غير عاديين .

- **هواتف عمومية :** و هي تأخذ شكلين :

- **هواتف عمومية ذات التعامل بالقطع النقدي :** تضعها تحت تصرف زبائنها جميعهم على اختلاف صفاتهم و مستوياتهم و أصنافهم .

- **هواتف عمومية ذات التعامل بالبطاقة :** كالمواقف العمومية (حرية) التي تعتبر متعامل مع شركة اتصالات الجزائر التي تقدم خدماتها للزبائن كلهم حسب الاختلاف أيضا من حيث الصنف و النوع .

المطلب السادس : الخدمة المقدمة من وكالة اتصالات الجزائر - ميلة -

- تقوم الوكالة بتقديم مجموعة من خدمات الهاتف و هي على النوع التالي :

1- إعلام ببدء في الإنتظار :

هذه الخدمة تسمع للمشارك في حالة المكالمة بإخباره أن هناك مشترك آخر يحاول الإتصال و ذلك بإشارة سمعية .

المشارك يستطيع أن : 1- لا يبالي 2- يحرر النداء الأول و يأخذ الجديد 3- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني .

- **كيفية الاستعمال :**

كي تستغل الخدمة شكل # 43 *

كي تتأكد أن الخدمة تستغل شكل # 43 *

كي تلغي الخدمة شكل # 43

ملاحظة : - رنة تعلم ببدء جديد .

كي تترك النداء الجديد شكل (R) حرارة (O)

من أجل تحرير النداء الحالي و أخذ الجديد شكل (R) حرارة (1).

للإنتقال من أخذ آلة آخر شكل (R) حرارة (2).

2 - النداء بدون ترقيم :

هذه الخدمة تسمى بالحصول على رقم أوتوماتيكيا بدون تشكيله و الذي يتم برمجته مسبقا و ذلك عند رفع السماعة و بعد مرور خمس ثواني يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا .

- كيفية الاستعمال :

كي تشغل الخدمة شكل : $PQHCDU \# 53 *$ (هو الرقم المبرمج)

كي تتأكد من أن الخدمة قد تم برمجتها شكل : $PQMCDU \# 53 *$

كي تلغي الخدمة $\#53$

ملاحظة :

- قبل التشكيل انتظر الحرارة .

- قبل الإقفال انتظر الحرارة .

3 - الترقيم المختصر :

هذه الخدمة تسمى باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة اتصل إلى 10 أرقام برقم واحد.

- كيفية الاستعمال :

كي تشغل الخدمة شكل : $PQMCDU \# 53 *$

N : هو الرقم المختصر لرقم مكون من 6 أرقام .

كي تتأكد من أن الخدمة تشغل شكل : $\#51 * N \#$

كي تتأكد من أن رقم الهاتف قد تم برمجته برقم مختصر n شكل : $OQMCDU \#$

$\# 51 * N *$

كي تتصل بالرقم Pqmcdu و الذي رقمه المختصر هو الشكل n **

كي تلغي خدمة (رقم واحد فقط) شكل : $\#51 * N \#$

ملاحظة : قبل التشكيل انتظر الحرارة .

قبل الإقفال انتظر الحرارة .

4 - تحويل الخدمة :

هذه الخدمة تسمح للمشتري أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة .

كيفية الاستعمال :

كي تشتغل الخدمة اضغط : *21*PQMCDU#

كي تتأكد من أن الخدمة تشتغل شكل : #21# *

كي تتأكد أن رقم المشترك مبرمج شكل : *#21*PQMCDU#

كي تلغي الخدمة (رقم واحد فقط) شكل : #21#

ملاحظة : قبل التشغيل انتظر الحرارة .

قبل الإقفال انتظر الحرارة .

5- المحاضرة الثلاثية :

هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكلميه أو الربط بينهما .

يجب توفر الرمز " R " على الهاتف المستعمل .

كيفية الاستعمال : - الإتصال المشترك B بتشكيل رقمه PQMCDU

- الإتصال بالمشارك C و الحفاظ على المشترك B .

- اضغط على R .

- انتظر الحرارة ثم شكل رقم المشترك R .

في حالة عدم الرد أو الازدحام للمشارك B و العودة نحو اضغط على "R" .

- كي تقوم بالمحاولة الثلاثية :

* اضغط على "R"

كي تلغي كل النداءات المبرمجة شكل : # 55 #

ملاحظة : قبل التشكيل انتظر الحرارة .

قبل الإقفال انتظر الحرارة .

6- المراسلات الصوتية :

للدخول في الخدمة اتصل بالرقم 1015 انطلاق من خطها الهاتفي ثابت فقط .

كيفية الاستعمال :

كي تشغل الخدمة شكل : # 1151 * 61 *

كي تلغي الخدمة شكل : # 61 # .

7- إقفال الاستعمال الدولي :

هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يحرر إستعمال الدولي 00 و ذلك من جهازه و التحديد يتم عن طريق إدخال الرقم السري الذي يتم الحصول عليه .

كيفية الاستعمال :

كي تتحكم في الدولي شكل : # 32 *

كي تحرر في الدولي شكل : ABCD * 32 # (ABC هي أربعة أرقام السرية الخاصة بك)

إقفال قبل الاستعمال .

ملاحظة :

عندما يتم إحكام الخط لا يمكن الاتصال بالدولي عن طريق 00

كي يتم استغلال هذه الخدمة لا تنسى أن تحكم بعد الاستعمال .

قبل التشكيل انتظر الحرارة .

قبل الإقفال انتظر الحرارة .

8 - الفاتورة المفصلة :

هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الإتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة .

9- التعريف برقم طالب المكالمة :

هذه الخدمة تسمح بكشف رقم المكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم .

خدمات أخرى :

- الاطلاع على الفاتورة عبر الإنترنت : الإطلاع على الفاتورة عبر الموقع

الالكتروني لاتصالات الجزائر (WWW.Algerietelecom.dz)

- الإطلاع على الفاتورة عبر الهاتف : الإطلاع على الفاتورة بتشكيل رقم 1544 من أي جهاز ثابت .

- مركز الإستعلامات : لإستعمال على أي معلومات حول الخدمات الهاتفية لاتصالات الجزائر تشكيل مجانا من أي جهاز ثابت الرقم :

- 100 الزبائن العاديين .

- 101 الحسابات الكبيرة .

- 102 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

- الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر هي الخلية الرئيسية القاعدية الناشطة التي توكل لهل مهمة تقديم جميع خدمات شركة اتصالات الجزائر لزبائننها ، أي أنها تعتبر القبلة و الواجهة لزبائن المؤسسة .

يقع الفرع التجاري للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - ميله - بشارع زروقي .
تحتوي الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر باعتبارها المكلف بتقديم الخدمات و التعامل مع الزبائن على المكاتب التالية :

- استقبال الزبائن :

" أهلا و سهلا و مرحبا بكم في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر " جملة إجبارية .
يجب تكرارها كل مرة عند استقبال أي زبون . يتبعها التعريف بالموظفة التي يتعرف على اسمها الزبون من خلال البطاقة التي تحملها . بعدها تطلب الموظفة من الزبون حاجته من خلال العبارة " سيدي هل من خدمة نقدمها لكم ؟ " .

من خلال الاستماع إلى طلب الزبون توجهه إلى مكاتب الخدمات الموجودة ، و التي تقوم بتلبية طلباته أن تقوم بعملية التعريف و الإشهار للخدمات و المنتجات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر مع تقديم مجموعة من الإعلانات المطلوبة المتعلقة بالمنتجات و الخدمات التي توفرها اتصالات الجزائر .

إضافة إلى اطلاعها الزبائن على الإجراءات التي يجب توفرها (البطاقات اللازمة) .

و هي كذلك مسؤولة عن المستجدات المتعلقة بالملصقات الإشهارية (الإتصال التجاري الخارجي)

و كذا الإعلانات المطلوبة التي تقدم للزبائن .

- مكتب الزبائن متعدد الوظائف :

تدوين كل العمليات التجارية (الزبائن الجدد - التبديل - التعليق - التحويل)

القيام بدراسات ذاتية للأرقام الهاتفية و الخطوط التقنية .

تحديد العقود و الاتفاقيات بين الزبون و اتصالات الجزائر .

إعلام الزبائن بسير عملية تلبية طلباتهم .

اطلاع الزبون على فاتورته .

إعلام الزبائن بوضعيتهم المالية .

اطلاع الزبون على تسعيرة الخدمات و المكالمات .

نسخ و تقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن سواء ما استهلكه أو ما استقبله .

تقديم تفاصيل كل المكالمات المستهلكة بالتدقيق في حالة طلب الزبون .

- مكاتب الادياسيل و الخطوط الهاتفية اللاسلكية WLL :

مهمتها تنحصر أساسا في تقديم الاستعلامات و الشروحات للزبائن و كذا تتكفل بعملية البيع المباشر لهذه المنتجات .

- مكتب الخزينة :

التحصيل المالي من خلال (الفوترة إلخ)

طبع و الموافقة على عمليات الشراء من خلال الخاتم .

ينهي عمله من خلال تخصيص وقت لمراقبة خزينته .

- مكتب " أمر الزبائن " :

تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن قيد دراستها .

توزيع الخطوط الهاتفية و الأرقام التقنية و العملية للطلبات الممكن تحقيقها " كمشروع " من قبل المختصين التقنيين .

تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن .

معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها .

معالجة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها .

دراسة الطلبات الخاصة بالإستعلامات .

المبحث الثاني : تحليل بيانات و نتائج الدراسة

المطلب الأول : خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

1- الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر- ميلة -

تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر عدة منتجات و ذلك بغرض رضا الزبائن و من بين هذه المنتجات :

بطاقة الدفع المسبق التي تحصل عليها من بريد الجزائر لتسويق منتجاتها فهي توزع فقط على الهواتف العمومية و هذا يساعدها على تحقيق أكبر حجم من المبيعات .

الفصل الثالث ————— دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

تعرض المؤسسة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد أو بطاقة الدفع المسبق ، و من أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزبائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات نذكر منها :

- فتح الأبواب كل يوم ماعدا يوم الجمعة من الثامنة صباحا إلى السادسة مساء على مستوى كل الوكالات التجارية .

- توظيف متخصصين في الهاتف الثابت و الإنترنت من أجل المعالجة السريعة لاحتياجات الزبائن

- اقتراح عروض بسيطة تكون سهلة الإستعمال من طرف الزبائن .

- التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها و تكنولوجياتها.

- بناء شبكة تتميز بالجودة العالية .

- إمكانية توجيه المكالمات في أحسن شروط مهما كانت المسافة المطلوبة .

- الاستجابة لجميع الاحتياجات في أحسن الأوقات .

2- برنامج تطوير شبكة الإتصالات عن بعد 2009-2010

إن مجموع الإستثمارات في هذا المجال لدى شركة اتصالات الجزائر تقدر ب 52 مليار دج للهاتف الثابت ، هذه الإستثمارات تشمل كل تجزئات النشاطات للمؤسسة و تستخدم هذه الأخيرة شبكة وطنية للإنترنت بقيمة 09 مليار دج ، كما أنها لديها توسعات في نوعية الشبكات المستخدمة .

المطلب الثاني : عرض البيانات

1- برنامج ترقية المبيعات الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2010

شهدت الجزائر تطورا كبيرا في استعمال تقنيات الإتصال و المعلومات و قد نمت هذه السوق بشكل سريع في السنوات الأخيرة ، و قد منحت مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من العروض سنتطرق إليها فيما يلي :

من خلال معائناتنا و لملاحظات حصلنا على العروض التالية :

1- بالنسبة للهاتف الثابت (عرض خاص بالزبائن الشخصيين) .

- عرض راحة : و هو عبارة عن مكالمات بلا حدود (24 سا / 24 سا) نحو أرقامكم الهاتفية المفضلة باختيار حتى 10 أرقام داخل شبكة الهاتف الثابت الوطني لإتصالات

الفصل الثالث ————— دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

الجزائر ، و يستفيد الزبون من 50 % تخفيض على مكالماتكم في شبكة الهاتف الدولي باختيار حتى 04 أرقام نحو الدول المذكورة في الأسفل .
و أسعار المكالمات الدولية هي كالآتي :

البلاد	نوع الشبكة	السعر (30 ثاب ك ر)	
		العادي	50 % تخفيض
أوروبا،فرنسا،إسبانيا،بلجيكا، النمسا ،اليونان ،سويسرا ،هولندا ، البرتغال	الثابت	6.5 دج	3.25 دج
أمريكا الشمالية (و م أ)	الثابت و النقال	11 دج	5.50 دج

و نلاحظ من خلال هذا العرض أن المؤسسة يمكنها تحصيل أكبر عدد ممكن من الزبائن و هذا قد يؤدي إلى ارتفاع عدد مبيعات المؤسسة و يؤثر هذا على رقم أعمال المؤسسة نحو الأحسن خلال نهاية عام 2010 .

2- بالنسبة للهاتف النقال :

عرض بطاقة أ مال : هي عبارة عن شريحة يمكن أن يستعملها الزبون في أي مكان كان ، و مكن مزايا هذا العرض هو التحكم في ميزانيتكم و رصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكالمة بطاقة هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم ثلاثة أنماط من الأرصدة ،50 دج ،100 دج ،200 دج مع بطاقة أ مال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان نقال أو دولي ، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر .
و بطاقة أ مال متوفرة عبر كل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر و مكاتب البريد و كذا الموزعين المعتمدين .

سعر المكالمة الوطنية :

	سعر 30 ثانية الأولى	سعر الثانية
مكالمات محلية	1.41	0.05
مكالمات وطنية	2.81	0.10
	11.92	0.16
	6.32	0.21

الفصل الثالث ————— دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

و يساعد هذا العرض على استمرارية الزبائن في العمل داخل الوطن أو خارجه بأسعار معقولة و هذا يمنح اتصالات الجزائر في زيادة عدد مبيعاتها و حصصها السوقية و كذا زيادة في رقم أعمالها خلال سنة 2010 .

3- بيني فيكسي BENIFIXE

هو عبارة عن عرض جديد لخدمة الهاتف الثابت يمكن من ربح امتياز bonus و من مزايا هذا العرض هو التحكم في الميزانية و بإمكان الزبون الإتصال بأي متعامل ثابت كان بعد الدقيقة الخامسة ، نحو شبكة الهاتف الثابت أو المحمول الوطني يمكن أن يستفيد حتى 20 د من مزايا هذه الخدمة . و من إيجابيات BENIFIXE :

- يمكن للزبون أن يحصل على امتياز ابتداء من الدقيقة الخامسة من الاتصال
- إمكانية معرفة الإمتياز المستفاد منه للإتصال المجاني إنطلاقا من خط ثابت 1544

4- الثريا

الجزائرية للإتصالات بالأقمار الصناعية تعطي قدرة الرد أكثر بسرعة و أكثر استعمال في كل المصادر ، هذه القدرة الإقتصادية ثنائية التوجيه في زمن الحقيقي للإرسال ، الإستمرار و المراقبة تساعد في تخفيض الجودة ، خدمة الزبائن و هذا يمنح المؤسسة من زيادة حصتها السوقية و بالتالي زيادة في رقم الأعمال و كذلك زيادة في مبيعات المؤسسة .

5- الإنترنت

عرفت زيادة في عدد المشتركين و قد يرجع السبب إلى ربط هذه الشبكة بالهاتف الثابت و النقال و لها عدة أشكال منها ما يلي :

1/ جواب Djaweb : هو عبارة عن منفذ بالربط النوعي لا يترك المسافة مع المنافس و اتصال بواسطة الخدمة التي يعرضها "جواب" و التي تعمل بشاحن الخدمة المشتركة الاتصال بسهولة و مضاعفة .

و الاتصال بالربط النوعي في مختلف التدفقات (64 kb حتى 2 mb/s) ، و هو مثالي التركيبية لشبكة الإنترنت و أسعاره سهلة المنال و مختلفة عن جميع المنافسين .

2/ بلاك بيري Black Berry

الحلول عند بلاك بيري في مجموعة اتصالات الجزائر تسمح بأبسط (clic) على هاتفك بلاك بيري للاستفادة من عدة إيجابيات منها : استقبال و إرسال رسائل الشخصية و الخاصة و أيضا اتصال و استقبال رسائل SMS و MMS .

3/ وافي WIFI

و هي شبكة محلية من نمط ETHERNET بمنافذ اللاسلكي التي تسمح بزيادة التدفقات بحيث تستطيع أن تصل إلى 2MB/S في موجة تردد 2.4 ghz في برنامج WIFI معرف ب WACO و هدف WIFI هو وحدة جميع التكنولوجيات التأثير و مبدأ عمل WIFI هو حذف النواقل .

- و من خلال هذه العروض كلها التي تملكها مؤسسة اتصالات الجزائر يمكنها من كسب عدد كبير من المشتركين و هذا يساعد على زيادة كبيرة في مبيعات المؤسسة و قد يرجع السبب الرئيسي إلى الإهتمام بترقية المبيعات و الإعلان عن جميع العروض في الوقت المناسب و معرفة الزبائن بكل هذه العروض و هذا يؤثر إيجابيا على رقم الأعمال المؤسسة و كذا حصتها السوقية خلال السنوات الأخيرة.

ثانيا : تطور رقم أعمال المؤسسة و الحصة السوقية 2009-2010

السنة	2009	2010
البيان		
رقم الأعمال	285 مليار دج	290 مليار دج
الحصة السوقية	10 %	9.5 %
عدد المشتركين	53+25 مليون مشترك	2 537 000 32 780 165+ مشترك

الجدول : (05) يوضح رقم أعمال الحصة السوقية لمؤسسة اتصالات الجزائر -

ميلة -

المصدر : من إعداد الطلبة

نلاحظ انخفاض الحصة السوقية لمؤسسة اتصالات الجزائر فبعد أن كانت تمثل 10 % من السوق الجزائري للاتصالات سنة 2009 أصبحت تمثل 9.5 % خلال سنة 2010 و رغم هذا الانخفاض إلا أنه لم يؤثر على رقم أعمالها الذي زاد بما مقداره 5 مليار

الفصل الثالث ————— دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

دينار جزائري بين سنتي 2009 و 2010 و قد يرجع هذا إلى مختلف العروض المغرية المقدمة من قبل المؤسسة و هي عبارة عن عروض لترقية المبيعات و التي تم التطرق إليها سابقا كما نلاحظ انخفاض عدد المشتركين في الهاتف الثابت فقد بلغ عددهم 25 مليون مشترك في الهاتف الثابت الخطي و 53 مشترك في الهاتف WLL سنة 2009 و خلال 2010 انخفض إلى 2 537 000 مشترك قد يرجع هذا إلى استغناء الأفراد على الهاتف الثابت و إقبالهم على الهاتف النقال و هذا ما نلاحظه فعلا فقد بلغ عدد المشتركين في الهاتف النقال خلال سنة 2010 إلى 32 780 165 و في سنة 2011 زاد الطلب على الهاتف الثابت و قد يرجع هذا إلى ربط الهاتف الثابت بشبكة الإنترنت.

المطلب الثالث : طرق التسعير :

تسعيرة الخدمات الموفرة من طرف اتصالات الجزائر:

-سعر المكالمات الوطنية :

جدول رقم (06) سعر المكالمات الوطنية

الوحدة :دج

سعر 30 ثانية الأولى	سعر الثانية	
1.41	0.05	مكالمات محلية
2.81	0.10	مكالمات وطنية
7.92	0.16	نحو متعامل ثابت آخر
6.32	0.21	نحو النقال

المصدر : من إعداد الطلبة ورئيس قسم التسويق ، إتصالات الجزائر

- سعر المكالمات الدولية :

جدول رقم (07) : سعر المكالمات الدولية التسعيرة بالثانية بعد 30 ثانية الأولى

المجموعة	البلاد	الشبكة	السعر 30 ثا الأولى
1	فرنسا ، إيطاليا ، إسبانيا ، ألمانيا ،	الثابت	
	النمسا ، اليونان ، سويسرا ، هولندا ، برتغال ، بلجيكا	النقل	
2	دول أخرى أوروبية : كندا ، وم أ	الثابت / النقل	
3	دول المغرب : ليبيا ، مغرب ، موريتانيا ، تونس	الثابت النقل	
4	الدول العربية : المملكة العربية السعودية ، سوريا ، مصر .	الثابت النقل	
5	أمريكا الجنوبية ، إفريقيا ، آسيا	الثابت / النقل	
6	دول أخرى : كوبا ، ساوتومي ، وبرنسيب ، غينيا ، بيسو ، أسانسيون ، صومال ، كوريا شمالية	الثابت / النقل	

المصدر : من إعداد الطلبة ورئيس قسم التسويق ، اتصالات الجزائر

المطلب الرابع: قنوات التوزيع :

- هي مجموعة مؤسسات والأشخاص الذين يشاركون في تحريك السلع وخدمات من مراكز إنتاج إلى نقاط الإستهلاك النهائي .

أو هي مجموعة الوسطاء الذين يقومون بعملية مترابطة لتوجيه المنتج إلى المستهلك

*أنواع قنوات التوزيع :

قنوات توزيع الرئيسية : تتمثل في قنوات التوزيع الرئيسية المتواجدة على مستوى الولاية ميلة والتي يقع على عاتقها العبء الأكبر في إدارة البضاعة وتوصيلها إلى المستهلك .

الفصل الثالث ————— دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

قنوات توزيع التسهيلية (مساعدة) : تشمل الوكالات التي تخصص في القيام بأنشطة التسويقية التي تسهل تدفق السلع والخدمات بين أعضاء القنوات التسهيلية والرئيسية .

المطلب الخامس : الأدوات التي تستعمل في الترويج :

- من خلال دراستنا وتحليلنا لواقع قطاع اتصالات الجزائر توصلنا إلى أن الأدوات التي تستعملها مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل ترويج منتجاتها هي :
الإعلان : وذلك من خلال مختلف الإعلانات المكتوبة والمقروءة في جميع المجالات والجرائد

الإشهار : وذلك من خلال مختلف الإشهارات البصرية التي تعرض في التلفزيون ووسائل الإعلام المسموعة .

• المعوقات التي تواجهها المؤسسة عند استعمال إستراتيجية تسويقية :

إن مؤسسة اتصالات الجزائر لاتعاني من أي معوقات لأنها تعتبر الوحيدة في مجالها وهو مجال الاتصالات . وذلك من خلال التسهيلات التي تمنحها للزبون .

المطلب السادس : أسباب تبني إستراتيجية تسويقية :

إن أسباب تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لإستراتيجية تسويقية هي :

-المحافظة على أكبر نسبة من المبيعات

-المحافظة على معدل المبيعات المحدد

-عدم إنخفاض نسبة المبيعات .

وهذه الأسباب تساعد في زيادة ربح المؤسسة وبقاء توازنها في السوق . مع عدم إمكانية خفض نسبة المبيعات .

المطلب السابع : دراسة التنافسية داخل المؤسسة :

من خلال الدراسة والتحليل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لاحظنا أنها لا توجد فيها منافسة مع مجالات أخرى من جانب الهاتف الثابت حيث تعتبر المؤسسة الوحيدة التي تغطي هذا المجال ، وإنما المنافسة تكون بين وكالات هذه المؤسسة في مختلف الأمكنة حيث تهدف كل وكالة في مكان معين أن تكون أكبر وكالة محققة للربح .

أما الجانب التنافسي فهو من جانب الأنثرانات حيث هناك منافسة وذلك من جهة مثلا :

" nedjma " نجمة "و. djezzy " جيزي " بينما مؤسسة موبيليس فهي تابعة لها.

خلاصة الفصل الثالث :

تعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات نشاط خدماتي تعد الوحيدة في مجال الهاتف الثابت على مستوى التراب الوطني و هذا يعني أنها تحتكر السوق في هذا المجال .

من خلال نتائج الدراسة الميدانية إتضح لنا أن إتصالات الجزائر لا تملك منافسين من جانب الهاتف الثابت بينما هناك منافسين من جانب الأنثرنات و لذلك فإن مؤسسة إتصالات الجزائر تستعمل الذكاء الإقتصادي من أجل الزيادة في السوق و ذلك بالإستغلال الأمثل للتكنولوجيات و تكوين العاملين في حالة ظهور تكنولوجيات جديدة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم .

الخاتمة العامة

في عالم تزداد فيه حتمية المنافسة من يوم إلى آخر ،خاصة مع ظهور الشركات العابرة للقارات والتي أدت إلى اتساع نطاق وحجم الأسواق ، حيث عرفت هذه الأخيرة تغييرات بفعل تأثير وسائل الإعلام والتكنولوجيات المختلفة على أنماط الحياة ، مما عجل بظهور حاجات ورغبات جديدة سمحت لهذه الشركات من تقديم منتجات تتناسب مع ما هو مطلوب في السوق .

وبناء على ماسبق ، فقد ركزت المؤسسات اهتمامها أكثر على الممنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية من الجودة والثقة والأسعار الملائمة .ومنها بدأت المؤسسات تهتم بمفهوم الميزة التنافسية من أجل ضمان تحقيق أهدافها التسويقية والعامة ، ومن هنا راحت المؤسسات تتسابق على تبني المفاهيم التسويقية التي تجعلها أكثر تنافسية من غيرها .

وفي هذا الإطار ، سلط الضوء في هذا البحث على وظيفة التسويق وأثرها على تنافسية المؤسسة الإقتصادية ، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الوظيفة التسويقية وتطورها ، بإعتبارها الوظيفة التي تدور حولها جميع الأنشطة الأخرى بالمنشأة ، فهي المسؤولة عن إيجاد العملاء الإحتفاض بهم وزيادة عددهم . كما أنها تعتبر النشاط الذي يحفظ للمنشأة نموها ويحدد مستقبلها ، كما تم التعرّيج كذلك على تحليل البيئة التسويقية وأهميتها فيتحديد مسار المؤسسة وأهدافها وتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المناسبة .

كما سلط الضوء في الفصل الثاني على التنافسية على تنافسية المؤسسة والتي تعتمد على الكفاءة والجودة والإستجابة لحاجات العميل كأسس عامة لبناء مزاياها .هذه الأخيرة ترتبط ارتباط وثيق بمفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي يساهم في اكتشافها والمحافظة عليها وتميمتها .كما يعتبر المحدد الرئيسي للإستراتيجية العامة للتنافس والقطاع السوقي المستهدف ،بالإضافة إلى مسؤوليته في وضع الخطة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ..

أما الجانب التطبيقي ، فقد أوضح أهم التطورات الحالية في قطاع الخزف الصحي ، كما تم التطرق بالتحديد إلى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، والتي تحاول تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي للتسويق من أجل النهوض بتنافسياتها في السوق الجزائرية ، التي بدأت تشهد زحف المنافسين الأجانب وزيادة حدة المنافسة من قبل الخواص . ولهذا اعتمدت المؤسسة إستراتيجية تهدف إلى تحسين تنافسياتها بما يتناسب مع إمكانياتها

والمحيط الإقتصادي الذي تعيش فيه ، وتضم هذه الإستراتيجية الإدارة بالأهداف التي تشمل أربعة محاور هي المالية ، الزبائن العمليات الداخلية ، التعلم والنمو . كما استعملت المؤسسة بعض المفاهيم التسويقية مثل المزيج التسويقي ، والخطط التسويقية والدراسات السوقية الخاصة .. ورغم هذه الجهود المبذولة لازالت المؤسسة تحتاج الكثير من أجل تحسين وضعيتها التنافسية وخاصة انعدام مصلحة للتخطيط التي من شأنها السهر على تنفيذ الخطط والقرارات التسويقية اللازمة ، بالإضافة إلى انعدام نظام معلومات واتصالات فعال وكفاء يضمن وصول المعلومات في الوقت الذي تحتاجها المؤسسة ، مع نقص الإهتمام بالبحث والتطوير لإكتشاف منتجات قد تضمن للمؤسسة الأسبقية في السوق . وعلى هذا الأساس وقبل الوصول إلى النتائج والتوصيات ، يمكننا القيام بدراسة مدى صحة الفرضيات التي تم اعتمادها في هذا البحث :

أ- **اختبار صحة الفرضية الأولى :** أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق الناجح يمكن المؤسسة من التعرف على زبائنهم والإقتراب منهم واكتشاف حاجاتهم ورغباتهم ، الشيء الذي يجعل المؤسسة تختار السوق المناسب عند صياغة الإستراتيجية ، هذا السوق هو الذي يحدد دور المؤسسة التنافسي ، ويجب أن يتلائم هذا الدور مع بيئة المنشأة الداخلية والخارجية التي من المحتمل ألا تحدها فيه مؤسسات أخرى أو تطردها منها ، وليس من السهل الحصول على مثل هذا الموقع السوقي لذا يجب على المؤسسة أن تبحث دائما على الفرص السوقية الجذابة في شرائحها السوقية .

ب- **اختبار صحة الفرضية الخامسة :** لقد أطلعنا نتائج الدراسة الميدانية على النقص الكبير في تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية ، ويعود ذلك إلى نقص الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأهميته رغم إدراك المسؤولين مدى خطر المنافسة الذي أصبح أمر حتمي وضروري لأي مؤسسة ترغب في مواصلة مشوارها بنجاح .

النتائج والتوصيات :

وبناء على الدراسة السابقة توصلنا إلى أن التنافسية هي مفهوم معقد يتطلب تحقيقه ، من المؤسسة تبني المفاهيم الحديثة في التسيير ، ومنها التخطيط الإستراتيجي للتسويق والذي

أصبح في ظل البيئة الديناميكية أمر حتمي من أجل ضمان مزايا تنافسية تكسب بها المؤسسة الزبائن وتحافظ عليهم ، وهذا ما يكسبها القدرة على الإستمرار في موقع تنافسي قوي .

إن المؤسسة الجزائرية في وضعيتها الحالية وإطاراتها المتوفرة يلزمها تنني الكثير من الإجراءات من أجل وضع استراتيجيات تأهلها لتحسين مركزها التنافسي ، فهي قادرة على تحسين وضعيتها التنافسية واللاحق بالمؤسسات العالمية بتصميم استراتيجيات تتلاءم مع إمكانياتها ومواردها وإطاراتها .

وانطلاقا من مما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية :

-الإهتمام بإنشاء نظم المعلومات التسويقية وبحوث السوق لما لها من أهمية في تحقيق نجاح التخطيط الإستراتيجي فضلا عن تأثيرها على مختلف مصالح المؤسسة .

-ربط خطط الإنتاج داخل المؤسسة بخطط المبيعات المستهدفة ، والتي تعد بمعرفة إدارة التسويق والبيع على أن يتم تقييمها خلال فترة زمنية ، مع إعداد نماذج تحليل المبيعات دوريا .

الإهتمام الخاص بالبيئة الخارجية عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها ، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها، ولا يتم ذلك إلا عن طريق إنشاء جمعيات تهتم بدراسة قطاعات نشاط المؤسسات من أجل تسهيل عملية الحصول على المعلومات .

-بث ثقافة التخطيط الإستراتيجي للتسويق بين المستخدمين وإشعارهم بأنه أصبح ضرورة لا مفر منها .

-إنشاء إدارات خاصة بإعداد وتنفيذ الخطط داخل المؤسسة ، الشئ الذي يسمح بتوضيح الرؤى والمسؤوليات داخل المؤسسة فيما يخص إعداد وتنفيذ ومراقبة خطط المؤسسة .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

1- الكتب :

1. أحمد بن عبد الرحمان الشهيمري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال ، الأساسيات والإتجاهات الحديثة ، الرياض ، كتبة العيكات ، 2004.
2. إسماعيل السيد ، نبيلة عباس ، التسويق ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003/2004.
3. أمين عبد العزيز حسين ، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، دار قباء للنشر والتوزيع ، 2001.
4. بشير عباس ، العلاق ، حميد عبد النبي الطائي ، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ، عمان ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 2001.
5. تامر البكري ، التسويق ، أسس ومفاهيم معاصرة ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، 2006.
6. تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2005.
7. جمال الدين محمد المرسي ، ثابت بن عبد الرحمان إدريس ، المنشآت التسويقية ، إدارة منافذ التوزيع ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007.
8. خالد الراوي ، حمود السند ، مبادئ التسويق الحديث ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2000.
9. خليل نبيل مرسي ، إدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 2003.
10. ربحي مصطفى عليان ، أسس التسويق المعاصر ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2009.
11. ردينة عثمان يوسف ، محمد جاسم الصميد علي ، تكنولوجيا التسويق ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2004.

12. زياد محمد الشرمان ، عبد الغفور عبد الله عبد السلام ، مبادئ التسويق، عمان ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2001.
13. عبد السلام أبو قحف ، التسويق بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ،الدار الجامعية ،2000.
14. عبد السلام أبو قحف ، التسويق وجهة نظر معاصرة ،بيروت ،مكتبة الإشعاع الفنية ، 2001 ،
15. عبد العزيز أبو نبعة ، التسويق بين النظرية والتطبيق ،عمان ،دار المناهج ،2002،
16. عبد العزيز مصطفى أبو نبعه ، أصول التسويق -أسسه وتطبيقاته الإسلامية - عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، 2010.
17. عصام الدين أبو علفة، التسويق -المفاهيم والإستراتيجيات ، الإسكندرية ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع /2002 ، الجزء الاول.
18. علاء أحمد ، أحدث إستراتيجيات الإرتقاء بالعنصر البشري ، القاهرة ، مركز الخدمات المهنية للإدارة ، 1999.
19. فريد النجار ،إدارة منظومات التسويق العربي والدولي الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة 2004.
20. مأمون نديم عكروش وسهيل نديم عكروش ،تطوير المنتجات الجديدة ،عمان ،دار وائل للنشر ،2004.
21. محمد أحمد الخضري ، صناعة المزايا التنافسية ،مصر ، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى .
22. محمد الباش ، محمد رسلان الجيوسي ، مبادئ التسويق الحديث ، عمان،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،2000.
23. محمد الصيرفي ، مبادئ التسويق ،دراسة نظرية تطبيقية ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ،2005.
24. محمد الناشد ، التسويق وإدارة المبيعات ،مدخل كمي تحليلي ،حلب ،مديرية المكتبة والمطبوعات الجامعية .

25. محمد جاسم الصميد علي ، ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010
26. محمد زاهر دعبول ، محمد أيوب ، مبادئ تسويق الخدمات ، سوريا ، دار الرضا للنشر ، 2003.
27. محمد سعيد عبد الفتاح ، ادارة التسويق ، مصر ، دار الجامعة ، 1992.
28. محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، مصر ، جامعة الاسكندرية ، 1995.
29. محمد فريد الصحن ، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 1977.
30. محمد فريد الصحن ، قراءات في التسويق، مصر ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع 1999.
31. محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طبعة الثانية ، 2009.
32. نسيم حنا ،مبادئ التسويق ، الرياض ، دار المريخ ، 2011.
33. نظام موسى سويدان ، شفيق إبراهيم حداد ، التسويق : مفاهيم معاصرة 2003، عمان دار حامد للنشر والتوزيع ، 2003.
34. نوري منير ، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية 2009.

الرسائل والأطروحات :

35. أنيس كشاط ، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية ، مذرة ماجستير ، سطيف ، جامعة فرحات عباس ، 2006/2005.
36. هولي فرحات ، التخطيط الإستراتيجي للتسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة تبسة ، 2008/2007.

ملتقيات :

37. أحمد بن عيشاوي ، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات ، مداخلة في ملتقى دولي ، جامعة ورقلة ، نوفمبر 2005.

38. محمد زيدان ، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية لبنوك ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحديات الاقتصادية ، واقع وتحديات ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الشلف ، جامعة حسيبة بن بوعلي 14-15 ديسمبر 2004.

39. نحاسية رتبية ، أهمية اليقظة والتنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم إقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2002./2003.

40. يحضية سملاي ، وصاف سعدي ، نحو تسيير إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، نوفمبر 2005

المراجع باللغة الأجنبية :

41-philipe kotler , les clés de marketing , paris village mondial ,2003

42-philipe kotler and gary armstrong and john saunders ,veronica wong , principles of marketing , prentice hall europe ; second european edition , 1999.

43-Jain subhash , marketing planning and strategy ;6th edition .

44-Erica olsen , strategie planning for dummies, canada , wiley publishing 2007.

45-Petzki,h ; la strategie d'entreprise , edition economica ,pris

قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق

1- قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
01	مختلف المقاربات المتعلقة بالتسويق	03
02	تتابع عملية الإنتاج و الإستهلاك في حالة السلع و الخدمات	16
03	الفرق بين مميزات السلع و الخدمات	19
04	مكونات عناصر المزيج	21
05	مستويات قنوات التوزيع	26
06	عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للتسويق	36
07	مكونات البيئة الخارجية الكلية للتسويق	37
08	نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية BCG	64
09	مصفوفة ADL Arthur D.little	66
10	مصفوفة MC KINSEY	67
11	بناء الميزة التنافسية	76
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	97

2- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المراحل التي مر بها مفهوم التسويق	04
02	الخصائص و المشاكل التسويقية	18
03	توزيع العاملين على مستوى مصالح اتصالات الجزائر	96
04	التركيبة البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر – ميلة –	98
05	رقم اعمال الحصص السوقية لمؤسسة اتصالات الجزائر – ميلة	109
06	سعر المكالمات الوطنية	110
07	سعر المكالمات الدولية للتسعيرة بالثانية	111