

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: العلوم التجارية التخصص: تسويق

التسويق الاستراتيجي وعلاقته برضا الزبون وولائه  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر  
فرع مستغانم

تحت اشراف الدكتورة :  
دراقوي أسماء

مقدمة من طرف الطالبة :  
نفيدي كوثر

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			
مقررا			
مناقشا			

السنة الجامعية: 2017/2016

# كلمة شكر

الحمد لله الذي افتتح كتابه بالحمد فقال : الحمد لله رب العالمين.  
الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على ما من به نعم لا نحصيها.  
إن بحثنا هذا لم يكن لينجز لولا فضل الله ونعمته علينا فله الشكر والحمد أولا وأخيرا.  
نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام وإلى كل أساتذة جامعة عبد الحميد بن باديس  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، وعلى رأسهم الأستاذة: درقاوي أسماء على  
النصائح والإرشادات التي قدمتها  
لي، ونسأل العلي القدير أن يجعل ذلك من ميزان حسناتها يوم القيامة.  
كما لا ننسى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل، كما نوجه الشكر الخاص إلى السيد  
الأستاذ محمد بغرنوط المشرف على  
كل المساعدات التي قدمها لي من خلال التربص في مؤسسة اتصالات الجزائر.

بارك الله فيكم جميعا

# الإهداء

أحمد الله سبحانه و تعالى والذي منحني الصحة والعافية للقيام بهذا العمل المتواضع الذي هو

ثمرة جهدي وسنوات من الجد والمثابرة وجهد الليالي.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع الى من أنارت في قلبي حب العلم

والدتي الكريمة و إلى أصحاب القلوب الطاهرة والنفوس البريئة والنوايا الصادقة إلى من  
تذوقت معهم لذة الحياة وأخواتي رائدة التي ساندتني في مشواري الدراسي و أختي سندس  
التي ساعدتني وزهرة كما لا ننسى أختي الصغيرة وريدة التي هي نور وفرحة البيت.

و خاصة أخي ذوالفقار الذي هو سند و عماد الدار

والى كل الأصدقاء خاصة زميلي في العمل غنام والى كل من وسعهم قلبي وكل من قدم يد  
المساعدة من قريب ومن بعيد.

الفهرس

# الفهرس

الاهداء

التشكر

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

المقدمة العامة :..... أ

## الفصل الأول: التسويق الاستراتيجي

1 تمهيد الفصل :.....

2 المبحث الأول: التسويق الاستراتيجي.....

2 المطلب الأول : مفهوم التسويق الاستراتيجي.....

7 المطلب الثاني: عناصر، خصوصيات وأهداف التسويق الاستراتيجي في المؤسسة.....

13 المبحث الثاني : مستويات التسويق الاستراتيجي.....

15 المطلب الأول: التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة.....

19 المطلب الثاني: التسويق الاستراتيجي على مستوى مجال النشاط.....

20 المطلب الثالث: التسويق الإستراتيجي على مستوى المنتج.....

21 خلاصة الفصل الأول:.....

## الفصل الثاني : كسب رضا الزبون وولائه

23 تمهيد الفصل :.....

24 المبحث الأول : دراسة الزبون.....

24 المطلب الأول : دراسة الزبون و قراراته الشرائية.....

29 المطلب الثاني : تقسيمات الزبائن.....

33 المطلب الثالث : أهمية دراسة سلوك الزبون.....

36 المبحث الثاني : التسويق العلائقي.....

36 المطلب الأول : مدخل إلى تسويق العلاقة.....

39 المطلب الثاني: متطلبات و مراحل تطبيق التسويق بالعلاقة.....

41 المبحث الثالث رضا الزبون و بناء وولائه.....

- 42.....المطلب الأول تعريف لرضا الزبون و أهميته:
- 43.....المطلب الثاني :السلوكيات الناجمة عن الرضا و عدم الرضا.
- 45.....المطلب الثالث: الولاء.
- 50.....المطلب الرابع :محددات رضا وولاء الزبون.
- 55.....خلاصة الفصل :

### الفصل الثالث :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

تمهيد

- 57.....الفصل
- 58.....المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الأم اتصالات الجزائر
- 58.....المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.
- 60 .....المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
- 65 .....المطلب الثالث : مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.
- 67 .....المبحث الثاني : المديرية العمليانية للاتصالات بمستغانم.
- 67 .....المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمديرية العمليانية للاتصالات بمستغانم.
- 73 .....المطلب الثاني : منتجات وخدمات المديرية العمليانية للاتصالات وأهم أهدافها.
- 73 .....المطلب الثالث : شبكة معلوماتية للمديرية العمليانية للاتصالات.
- 76 .....المبحث الثالث : ادارة التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم
- 77 .....المطلب الأول : تعريف ادارة التسويق.
- 77 .....المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق و مهام مصالحها.
- 78 .....المطلب الثالث : أهداف ادارة التسويق و أهميتها.
- 78 .....المبحث الرابع : الاتصال التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم
- 78 .....المطلب الأول : خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم".
- 81 .....المطلب الثاني : عناصر اتصال التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم".
- 88 .....المطلب الثالث :مكونات عملية اتصال التسويقي " مستغانم "
- 88 .....المطلب الرابع : نتائج و معوقات مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم".
- 90.....خلاصة الفصل:
- 92 .....الخاتمة.

94.....قائمة المراجع  
99.....الملاحق

# فهرس الأشكال والجداول

# الأشكال

- الشكل رقم 1 : مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار.....14
- الشكل رقم 2 : مصفوفة BCG ..... 18
- الشكل رقم 3 : غلق الفجوة من خلال الإستراتيجية التسويقية.....20
- الشكل رقم 4 : مراحل و العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.....26
- الشكل رقم 5 : مصفوفة زبائن المؤسسة ..... 32
- الشكل رقم 6 : التحول إلى مفهوم التسويق بالعلاقات ..... 37
- الشكل رقم 7 : علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية الموقفية.....48
- الشكل رقم 8 : علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية السلوكية.....48
- الشكل رقم 09 : المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر DTT.....60
- الشكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....64
- الشكل رقم 11 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم.....68
- الشكل رقم 12 : هيكل شبكة المعلومات بالمديرية العملياتي.....75
- الشكل رقم 13 : الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق.....77

# الجداول

- الجدول رقم 14: خصائص التسويق بالعامل و التسويق بالعلاقة.....37
- الجدول رقم : 15 عرض ترويجي.....83
- الجدول رقم: 16: التسعيرة.....85
- جدول رقم: 17: تسعيرة المكالمات الدولية.....86



المقدمة

العامّة

## المقدمة العامة :

يعتبر الفكر الاستراتيجي أحد الركائز المهمة لنجاح وتفوق أية منظمة أعمال، تحدد من خلاله قدرة إدارة المنظمة بشكل علمي وكفؤ وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات لمهام وأنشطة المنظمة وتنفيذها بشكل فعال وصولاً إلى أهداف المنظمة.

إن التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والتقنيات المستخدمة، إضافة إلى التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال تجعل من المنهج الاستراتيجي أداة مهمة وصائبة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على مجمل عمليات وأنشطة المنظمة وأمرأ لا بد منه من أجل فهم الواقع الراهن ومحاكاة المستقبل.

إن التسويق الاستراتيجي يعتبر الموجه العام لإدارة التسويق حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات، والتحديات) من أجل صياغة استراتيجيات تسويقية تعتبر أداة لتنفيذ هذا التوجه.

إن السبب الذي يكمن وراء الاهتمام بالتسويق الاستراتيجي يعود لكون هذا المفهوم يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حالياً وما تريد أن تصل إليه مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي تتحدد على ضوءه الاستراتيجيات التسويقية المراد تحقيقها ضمن رؤية رسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية.

في الواقع هناك لبس في فهم التسويق الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق حيث تمثل الثانية ترجمة فعلية وعملية للمفهوم الأول وهذا ما سعى هذا الكتاب لتوضيحه ضمن محتوى المتعدد الفصول.

إن مواجهة التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال يتطلب تسليح المنظمة وإدارة تسويقها بالفكر والتوجه الاستراتيجي للقدرة على التكيف السريع لما يحدث في هذه البيئة من خلال وضع العديد من الخيارات الاستراتيجية البديلة، وهذه الخيارات تترجم إلى خطط تسويق استراتيجية قادرة على التعامل السريع مع ما قد يحدث في بيئة الأعمال من تغييرات ذات أثر مباشر وغير مباشر على عمل المنظمة وإدارة تسويقها.

كما ان التفكير و التخطيط الاستراتيجي للتسويق، لا بد على المؤسسة الخدمية الطموحة للبقاء و النمو و الاستحواذ على حصة سوقية و تكسب رضا و ولاء الزبون، إن ترسم استراتيجية واضحة و موضوعية و قابلة للتحقيق عامة . و خاصة بعناصر المزيج التسويقي الخدمي .

كما تهدف هذه الدراسة مدى إمكانية تطبيق و استخدام المؤسسة لإبعاد التسويق الاستراتيجي و العلاقات لإرضاء الزبون و تحديد لأبعاده . ليتم تحديد أبعاد علاقة المؤسسة بزبائنها و الحرص على تلبية رغباتهم بغرض المحافظة عليهم وصولاً إلى تحقيق الرضا و الولاء , لزبائنها و ذلك بفضل خدماتها .

و تساهم أيضاً في اكتساب المؤسسة للريادة عن طريق تميزها عن نظائرها في السوق ، و لن تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه الاستراتيجية التسويقية إلا بتبنيها لمفهوم و أبعاد التسويق الاستراتيجي و علاقتها بإرضاء الزبون و ولاءه.

و على اثر هذا الطرح، نقترح الإشكالية التالية :

**إلى أي مدى يمكن للتسويق الاستراتيجي تحقيق كسب رضا الزبون ولاءه ؟**

و تنطوي تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية و منها :

- ✓ مفهوم التسويق الاستراتيجي ؟ و ما هي الاستراتيجيات التسويقية المقترحة للمؤسسة ؟
- ✓ ما هي طرق كسب رضا الزبون و ولاءه؟
- ✓ باعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر، و من خلال ما تقوم به من الأنشطة التسويقية، ما مدى نجاحها في تحقيق كسب رضا زبائنها و ولاءهم لها؟
- ✓ ما هو واقع اتصال التسويقي في المؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم " محل الدراسة ؟

## أ) الفرضيات :

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية و الفرعية المقترحة و للإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث و اختبار مدى صحتها.

- ❖ يسعى التسويق الاستراتيجي من أجل الحفاظ على الزبائن بتبني التسويق العلائقي و هذا بإرضائهم و بناء ولائهم.
- ❖ القيام بدراسات التسويق الاستراتيجي و مستوياته ، أهميه و أنواع التسويق الاستراتيجي.
- ❖ القيام بدراسات سلوك و رضا الزبون و ولائه ، مع توفر نظام معلومات تسويقي يوفر معلومات دقيقة عنه لبناء علاقة تسويقية .
- ❖ يرتبط نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر على وجود إدارة تسويقية تهتم بالتسويق الاستراتيجي لكسب زبائنها قصد رضائهم و ولائهم بصورة دائمة .

## ب) دوافع اختيار الموضوع :

تنطلق أسباب اختيار الموضوع في معرفة كيفية عمل المؤسسات الجزائرية في الحفاظ على زبائنها و كذا أهم الأسس المتبعة في ذلك.

فان الاهتمام بموضوع التسويق الاستراتيجي و رضا الزبون و لائه , لا زال يعرف نقصا على المستويين التطبيقي و الأكاديمي .حيث تسجل الجزائر افتقارا شديدا للمراجع المتخصصة في هذا الموضوع .فالميول الشديد للتسويق بصفة عامة,و إهمال التسويق الخدمي ك مجال متخصص.

وقد كان اختيارا هذا الموضوع لعدة دوافع موضوعية و دوافع ذاتية تمثلت في :

### الدوافع الموضوعية :

- ❖ معرفة مزايا التسويق الاستراتيجي في المؤسسة و سياسته المتبعة في جلب الزبون..
- ❖ معرفة أهم ما جاءت به المستجدات النظرية و العلمية في مجال التسويق الاستراتيجي.
- ❖ دراسة الجانب المتعلق بالأنشطة و الأساليب المؤدية إلى كسب الزبون .

❖ دراسة تطبيقية للتسويق الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر و علاقته برضا الزبون و ولاءه.

### الدوافع الذاتية :

- ❖ الميول الشخصي لمواضيع التسويق و الرغبة في معرفة المستجدات في هذا الميدان.
- ❖ طبيعة التخصص في الدراسة الجامعية.
- ❖ محاولة ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي عبر إسقاط هذه الدراسة على ارض الواقع.
- ❖ معرفة ما تحتاجه المؤسسة الجزائرية لمواجهة قوى المنافسة المحلية و الدولية.

### **(ج) الهدف من الدراسة :**

القيم التي جاءت بهذا البحث لإبراز الهدف من وجود التسويق الاستراتيجي في المؤسسة من خلال المساعدة في تحقيق النجاح خصوصا و أن الشائع عن أمر التسويق هو مساهمته في زيادة الأعباء دون تحقيق الأرباح لغياب المحاسبة الدقيقة عن تكاليف أنشطته، كون أن التسويق حديث النشأة ومفهومه محصور في الإشهار ولهذا كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والدور الذي يلعبه التسويق الاستراتيجي في الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة وكسبها رضا و ولاء الزبون .

ومن جهة أخرى محاولة فهم المسير و متخذ القرار في هذا المجال واطلاعه على الثقافة التسويقية و التسويق الاستراتيجي وكيفية تسيير الأسواق محلية و جلب الزبائن ورضائهم من طرف مؤسساتنا الجزائرية، لإزالة الغموض فيما يخص تسويق الخدمات و تطبيقاته وكذا الاستراتيجيات المتعلقة به .

### **(د) أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في معرفة الفائدة من وجود التسويق الاستراتيجي على سد الفجوة في محيط عمل المؤسسة الخارجي وخاصة الزبون لما له من دور كبير في المساهمة في تدعيم قوتها من خلال م ساهمته في تدعيم حصتها السوقية , وبتالي على كل مؤسسة ان تكون دارية بكل أنشطة

التسويق وكيفية صياغتها وإدارتها بما يضمن التكامل بين هذه الأنشطة وتحقيق الفعالية من اجل التأثير الايجابي على الزبون ومعرفته المساهمة في بناء علاقة قوية مربحة تضمن لها البقاء في السوق .

## (و) منهجية البحث :

لدراسة موضوع البحث انتهجنا المناهج المعتمدة و المتداولة في البحوث الاقتصادية والاجتماعية فلقد استعنا بالمنهج الوصفي عبر عرض المفاهيم المتعلقة بالدراسة بصفة عامة، كما استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي قصد وصف التسويق الاستراتيجي في المؤسسة وأهميته وتحليل آثار عملياته المزاوله من أجل كسب رضا و ولاء الزبون و المحافظة عليه وقد قمنا بدراسة حالة في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة في إحدى المؤسسات الجزائرية ( اتصالات الجزائر ) إلى جانب أدوات التحليل الإحصائية لعرض نتائج الدراسة الكمية .

## (ي) حدود الدراسة :

و بالنسبة لحدود الدراسة فهي كما يلي:

-الحدود المكانية :وسجلت في وكالة اتصالات الجزائر بمستغانم.

-الحدود الزمنية: فالجانب النظري تمت معالجته بنظريات ومقاربات علمية حديثة، والجانب التطبيقي فكان من بداية 02 ماي 2017 حتى 22 ماي 2017.

## هـ) خطة البحث:

من اجل تغطية الموضوع قسمنا البحث إلى جزئين جزء نظري و جزء تطبيقي.

أولا جزء نظري وصفي لمختلف المفاهيم بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من البحوث والمراجع و هو مقسم إلى فصلين .

الفصل الأول وهو التسويق الاستراتيجي نقوم بدراسة التسويق الاستراتيجي وماهية الاستراتيجية ومكانة المنتجات والخدمات للاستراتيجية العامة للتسويق ودراسة عناصر وخصوصيات وأهداف التسويق الاستراتيجي في المؤسسة وخطوات التسويق الاستراتيجي ودراسة مستوياته.

الفصل الثاني و هو كسب رضا الزبون و ولاءه في المؤسسة ودراسة الزبون وقراراته الشرائية وكذلك تقسيمات الزبائن ودراسة التسويق العلائقي ودراسة رضا الزبون وولائه نتطرق أيضا الى السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدمه ودراسة محددات الرضا وولائه.

و بالنسبة للجانب التطبيقي و هو متكون من فصل واحد لدراسة حالة لمؤسسة جزائرية .

الفصل الثالث و هو لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .

نسعى من خلال الفصل الأخير إلى إسقاط الدراسة على أرض الواقع لإثبات مدى صحة إشكالية الدراسة ضمن بحث ميداني و يتمثل في دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث نبدأ بتقديم عرض وضع المؤسسة ونشاطها و معرفة واقع إدارة التسويق فيها و الأنشطة التسويقية المزاولة من طرفها مع الاعتماد على إجراء دراسة حول الميدان و نحاول من خلاله الربط بين محورين أساسيين للبحث و هما التسويق الاستراتيجي و كسب رضا الزبون في المؤسسة سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على واقع الاتصال التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - -

# الفصل الأول

التسويق الاستراتيجي



## تمهيد الفصل الأول :

في معظم المؤسسات ، أكدت الدراسات الحديثة أن سبب نجاح العديد من كبرى الشركات العالمية و غيرها من الشركات الأخرى التميز على أسس تسويقية استراتيجية بالدرجة الأولى، حيث أن كل منها قد بذلت جهودا فائقة للتعرف المستمر على حاجات و رغبات عملائها . و مع إمكانية كبيرة في تحديد الأسواق المرتقبة للنشاط ، و القدرة على تحفيز و دفع العاملين لديها لإنتاج و تطوير خدمات عالية الجودة تتناسب مع حاجات و رغبات العملاء .و قد أصبحت وظيفة التسويق الاستراتيجي الأساس الأول لبناء الكيان التنظيمي و هيكل الإنتاج ، باعتبار أن مسؤولية المؤسسة في إشباع رغبات و حاجات لعد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق المبادئ و المفاهيم الأساسية للتسويق الاستراتيجي العملاء المتطورة و المتغيرة تعتبر المبرر الاقتصادي و الاجتماعي لوجودها.

كما سنتطرق في هذا الفصل إلي عدة مباحث تتعلق بالتسويق الاستراتيجي:

- المبحث الأول: فيتعلق بمدخل التسويق الاستراتيجي و ماهية الاستراتيجية و خصائصه .
- المبحث الثاني: فيتعلق بأهداف التخطيط للتسويق الاستراتيجي، أنواع التسويق الاستراتيجي و دراسة الخطة التسويقية.
- المبحث الثالث : مستويات التسويق الاستراتيجي في المؤسسة و مستوى نشاط المؤسسة و على مستوى مجال المنتج و مستوى النشاط الاستراتيجي .

## المبحث الأول: التسويق الاستراتيجي

في الوقت المعاصر الذي تنحصر فيه الفواصل الزمنية والمكانية حيث الأسواق مفتوحة على كل التأثيرات والتفاعلات فيما بينها وبين البيئة التسويقية المتغيرة يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة السليمة لبقاء المنظمة ونموها واستقرارها وتحقيق الأداء الفعال على المدى الزمني الطويل والقصير على حد سواء.

أن المؤسسات يجب أن تحتفظ بمعارفها ومهاراتها التي حققت لها النجاح في الماضي غير أنها إذا كان تأمل أن تتطور وتتفاعل مع معطيات الاقتصاد المعاصر فانه يتوجب عليها أن تتبنى فهما ونهجا جديدين لتحديد إمكاناتها المستقبلية، يجب عليها أساسا مراجعة استراتيجيتها من خلال تركيز بنائها على الاستراتيجية التسويقية، انه يتحتم عليها اذا إعادة التفكير في دور التسويق، وجعله في قلب استراتيجية المؤسسة.

## المطلب الأول : مفهوم التسويق الاستراتيجي

## أولا - ماهية الإستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "strategia" و تعني "فن الحرب" ، لذلك فان نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل فن "الإدارة أو القيادة" ، و قد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال و المؤسسات و كانت أول التطبيقات التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث احتل العمل الزائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه "The concept of corporate" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية .

كما قد تناول موضوع الإستراتيجية العديد من رواد الفكر الإداري ، قد وردت في بعض التعريفات التي جاءت من قبل هؤلاء الرواد ،فقد عرفها هوفر و شندال Hofer et Schendel على أنها التلميح الموجه للمنظمة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها. و عرفت الإستراتيجية على أنها نمط لأهم ال<sup>1</sup>أهداف و الغايات و السياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف ، تصاغ بطريقة ما ، لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة ، و تريد أن تكون فيه و ما الشكل الذي تريد أن تصبح عليه.

<sup>1</sup> سليمان بلعور ، اثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2003 ص 20

2 د. محمود محمد جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الاردن، الطبعة 2 2004 ص 18

و عرفها طمسون Thompson سنة 1994 في كتابه "Strategie managment" بأنها الطريقة التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها. و يمكن أن تكون هناك إستراتيجية عامة للمنظمة و استراتيجيات فرعية مثل إستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة. و عرفت الإستراتيجية على أنها الطريق أو المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة لبلوغ رسالتها ، وتحقيق أغراضها الرئيسية في إطار الظروف البيئية المحيطة .

و تم تعريف الإستراتيجية بأنها الطريقة أو الخطة أو أسلوب السير، مع استخدام مختلف العلوم و الفنون لتحقيق غاية معينة.

فالاستراتيجية هي أسلوب التحرك الرئيسي لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية ، و يأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة ، تسعى إلى تحقيق أهداف المشروع و يتمشى مع سياساتها.

إن الهدف الأساسي لكل أنشطة المؤسسة في ظل المفهوم التسويقي هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات ليس حبا في ذلك ولا منة في المؤسسة ، ولكن إشباع الأفراد هو السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة له من نمو وجني الأرباح، إن تبني هذه الفلسفة ووضعها حيز التنفيذ في المؤسسة يكون عبر مسارين متكاملين:<sup>2</sup>

أ / تحليل مستمر لحاجات السوق ومن ثم تطوير منتجات ذات أداء جيد توجهها المؤسسة لفئة محددة من المستهلكين (يمثلون سوقها المستهدف ) حيث يرون فيها جودة خاصة تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين وبالتالي تضمن للمنتج ومنه للمؤسسة ميزة تنافسية قوية ودائمة وهذا ما يقوم به المسار الأول وهو "التسويق الاستراتيجي"

ب/ تنظيم عملية البيع والاتصال من اجل تعريف الزبائن بخدمة المؤسسة وإقناعهم بمدى جودتها وتميزها، وبالتالي تجنيبهم عناء وتكلفة البحث عن الخدمة في السوق وهذا هو دور "التسويق الميداني أو التكتيكي"

### ثانيا - تعريف التسويق الاستراتيجي:

يعرف التسويق الاستراتيجي على انه "نشاط تبناه المؤسسة الموجهة بالسوق ، يهدف الى تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه ،من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق منتجات

1سليمان بلعور ، اثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية،جامعة الجزائر ،2003 ص 20

2. د. محمود محمد جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الاردن، الطبعة 2 2004 ص 18

وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين".

إن التسويق الاستراتيجي عملية<sup>3</sup> تبدأ في المقام الأول من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات، وفي إطار المفهوم التسويقي فإن المستهلك لا يشتري المنتج لذاته وإنما يشتريه لما يأمل إن يقدم له الخدمات أو لما سيجد فيه حل لمشكلة لديه، إن هذا الحل الذي يقدمه المنتج يمكن الحصول عليه من تطبيق تقنيات متعددة وتغيير باستمرار كما تتغير مشاكل ورغبات المستهلكين، لذلك فإن دور التسويق الاستراتيجي هو متابعة التطورات الحاصلة في أذواق ورغبات المستهلكين من أجل تجديد الأسواق والقطاعات الحالية أو المحتملة و المنتجات التي تقابل هذه الأسواق، إن عملية التحديد هذه يجب إن تقوم على قاعدة التحليل تنوع واختلاف الحاجات التي يجب إشباعها لدى أولئك المستهلكين .

وبعد تحديد المنتجات والأسواق التي تمثل فرصة جذابة للمؤسسة فإنه يتعين قياس تلك الجاذبية إما كميًا عن طريق مفهوم "السوق المحتمل" أو في شكل ديناميكي من خلال قياس مدة صلاحية المتوج والسوق وهذا ما يمثله مفهوم "دورة حياة المنتج أو السوق"، وبالنسبة للمؤسسة فإن جاذبية المنتجات ترجع بدرجة أكبر إلى قدرها على مقابلة طلب المستهلك بكفاءة اعلي مما قدمه خصومها وبمعنى أدق إلى درجة تنافسية هذه المنتجات، والتي يمكن تحصيلها إما عن طريق خلق منتج ذو جودة متميزة، وإما عن طريق إنتاجية بحجم كبير يضمن لها ميزة في تخفيض التكاليف .

إن هذه الميزة التنافسية تعتمد في تحصيلها على احد العوامل الأساسية لنجاح أي استراتيجية تنافسية وهو التحديد الدقيق لثنائيات المناسبة "منتج /سوق" من خلال المراحل الثلاثة : التجزئة التسويقية، الاستهداف، المتوقع، والتي تسمح بملائمة عرض المؤسسة مع قطاعات المستهلكين الموجهة إليهم.

و لذلك فإن التسويق الاستراتيجي في جوهره يهدف الى المؤسسة في تحديد و اختيار:

- الأسواق و القطاعات التي تستهدف المؤسسة و خدمتها
- المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين .
- الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المر دودية، النمو المطرد و المتوازن للمبيعات، و توسيع الحصة السوقية.....

1 سليمان بلعور، اثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003 ص 20

2 د. محمود محمد جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن الطبعة 2 2004 ص 18

إن مسار التسويق الاستراتيجي و الذي يعمل على المدى المتوسط و البعيد يهدف الى تحديد مهمة و رسالة المؤسسة و أهدافها ، بناء إستراتيجية لنموها ، و السهر على إيجاد حافظة منتجات متوازنة .

إن هذا التفكير و التخطيط الاستراتيجي يختلف تماما عن التسويق الميداني (العملي) و يتطلب مهارات أخرى عند الأفراد الذين يمارسون هذا التفكير ، إن هذين الدورين للتسويق يتكاملان بشكل مباشر ذلك أن بناء مخطط استراتيجي له علاقة مباشرة بالتسويق العملي ، هذا الأخير الذي لن يكون مجديا ما لم يتم بناءه و صياغته على من الخيارات الاستراتيجية المناسبة ، فان أي حركة دون تفكير هي ضرب من الخطر المؤدي للفشل ولذلك نفهم ان هذا النوع من التفكير الاستراتيجي في التسويق له مكانته وأهميته في مواجهة التغيرات التكنولوجية ،الاقتصادية ،التنافسية والاجتماعية والثقافية التي تميز بيئة المؤسسة.

### ثالثا - مكانة المنتجات في الاستراتيجية العامة للتسويق :

الاستراتيجية العامة للتسويق<sup>4</sup> مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية وتشمل عدة فروع مثل استراتيجية المنتجات واستراتيجية الترويج واستراتيجية التوزيع واستراتيجية التسعير وغيرها، ويجب على المؤسسة تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات التسويقية الجزئية وإذا حدث خلل في أحد الاستراتيجيات بسبب عجز توازن السوق فيجب تعديل استراتيجية المنتجات و حديد أساليب الترويج والتسعير والتوزيع المناسبة وقد الخدمات وإعادة تصميم المنتجات مع تبنى استراتيجية الخدمة أو السلعة غزو السوق بكميات كبيرة مرة واحدة أو تدريجيا بتقديم كميات محدودة ولكن متزايدة، وقد تركز شركة في التسويق على سلعة واحدة أي التخصص السلعي في حين تعمل شركات أخرى بالتنوع السلعي وتوزيع عدد كبير من الأصناف المتكاملة مثال ذلك بيع إطارات السيارات فقط أو بيع جميع قطع غيار السيارات لماركة واحدة أو لعدة ماركات في نفس الشركة، وتختلف استراتيجية المنتجات من حيث العمق التسويقي ومدى شمول الاستراتيجية مما تختلف أيضا ولكن يجب مراعاة تفضيل السوق للمنتجات يجعل تكلفة تطبيق كل من والخدمات مع ضغط التكاليف ويعتبر تحديد المنتجات والخدمات ودرجات تقسيم كل منها هام جدا لاختيار استراتيجية تسويق المنتجات ودرجات ويتم ذلك من خلال التعرف الفعلي على المنتجات ؛ ويركز هذا المبدأ على الخصائص والمواصفات كالشكل واللون والأبعاد

4 د. محمود محمد الجاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ص 19

2 د. توفيق عبد الرحمان ، منهج مهارات التسويق و البيع ، الطبعة الثالثة ص 3

**رابعاً - مكانة التوزيع في الاستراتيجية العامة للتسويق:**

في القنوات المختلفة فتوضح بدائل التدفق المختلفة من يجب أن تحدد الاستراتيجية العامة للتسويق أساليب التوزيع مرحلة التصنيع الى مرحلة الاستهلاك الأخير، إما بطريق توزيع مباشرة أو غير مباشرة كما يجب تحديد عمق قنوات التوزيع أيضاً من حيث الاعتماد على تجار نصف الجملة والسماصرة والوسطاء، ومدى تغطية حلقات التوزيع للمستهلكين والأسواق.

**خامساً - مكانة الترويج في الاستراتيجية العامة للتسويق :**

يجب أن تعطي الاستراتيجية العامة للتسويق يا لعناصر المزيج الترويجي المتمثلة في الإعلان وتنشيط اهتماماً أساس المبيعات والعلاقات العامة والنشر والبيع الشخصي وذلك لضمان تدفق المنتجات والخدمات المختلفة<sup>5</sup> كما يجب أيضاً تحديد دور كل عنصر في الترويج السلعي فمثلاً نسبة المبيعات الى ترجع لمجهودات البيع الشخصي ونسبة المبيعات الراجعة لمصاريف الاعلان أو تنشيط المبيعات، وتحتاج بعض السلع الى جهود كبيرة في البيع الشخصي لضمان المبيعات في حين تحتاج أخرى الى جهود إعلان مكثفة أو حملة واسعة من تنشيط المبيعات في مناسبات معينة.

**سادساً - التسويق الميداني أو العملي :**

التسويق العملي هو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المؤسسة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، إن وظيفته الأساسية هي تحقيق رقم الأعمال المناسب ، ومن أجل ذلك فهو يستعمل وسائل البيع الأكثر فعالية والأقل تكلفة ، إن هدف تحقيق رقم أعمال مريح يجب إن يترجم قبل ذلك من خلال برنامج تصنيع ملائم لوظيفة الإنتاج وسياسة سعريه متوازنة ، يليها برنامج للتخزين والتوزيع أي أن التسويق العملي هو تفعيل ما يسمى بالمزيج التسويقي أو السياسات التسويقية الأربع : المنتج ، السعر ، التوزيع والاتصال ، ان التسويق العملي يهدف الى:

- تنظيم عملية غزو واختراق الأسواق الحالية .
- تفعيل المزيج التسويقي .
- تسيير ميزانية التسويق.
- تسيير ومراقبة الحصص السوقية للمؤسسة.

<sup>5</sup> محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره.ص 23

فالتسويق العملي هو عامل فاصل في أداء المؤسسة وبخاصة في الأسواق كثيفة المنافسة، فكل منتج مهما كانت جودته عالية يجب أن يكون له سعر مقبول في السوق ، وان يكون متاحا في القنوات التوزيعية المناسبة للعادات الشرائية للزبائن المستهدفين ، أن يدعم بعد ذلك بحملة إعلانية موجهة للتعريف بوجوده وبخصائص الجودة التي يحتويها والتي يتميز بها في السوق ،إن فعالية التسويق العملي مرتبطة بمدى جودة الموقع الذي تختاره المؤسسة لمنتجاتها في سوقها المستهدف

## المطلب الثاني: عناصر، خصوصيات وأهداف التسويق الاستراتيجي في المؤسسة

### (1) خصائص التسويق الإستراتيجي:

- ✓ الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق استراتيجي يضبط بطلب السوق.
- ✓ التسويق الاستراتيجي سياسة إبداع و تغيير مستمر في المؤسسات و منتجاتها سلع و الخدمات.
- ✓ التسويق الاس<sup>6</sup>تراتيجي وسيلة التمييز التنافسي.
- ✓ التكامل و الترابط مع جميع وظائف المنشأة.
- ✓ توقع ردود فعل المنافسين و الإحباط ضدها.
- ✓ التكيف مع الظروف البيئية و خاصة الخارجية.
- ✓ تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المنشأة و أهدافها الرئيسية.
- ✓ النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها.
- ✓ المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- ✓ المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- ✓ الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنشأة.
- ✓ توفير التعديلة المرتردة بالمعلومات.

### (2) أهمية التسويق الاستراتيجي :

مستويات التسويق الاستراتيجي في المؤسسة يترتب على إعداد التخطيط الإستراتيجي الفعال حصول المنظمة على العديد من المزايا و الفوائد تذكر أهمها في:

✚ مساعدة المنشأة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها و الكشف عن الفرص البداية المتاحة أمامها، و القيود و التهديدات التي تؤثر على عم تحقيق التوازن بين المنشأة و البيئة التي تعمل

<sup>6</sup> محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره.ص 23

فيها.

✚ مساعدة المنشأة على تحديد و تحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي و الحاضر و المستقبل.

✚ مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل و الكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها .

✚ مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.

✚ مساعدة الإدارة على تحديد و تحليل مواطن القوة و الضعف في المنشأة بالمقارنة بمنافسيه.

✚ مساعدة المنشأة على قياس و تحليل و تقييم الفرص التسويقية و اختيار أسسها و تحديد أهداف أكثر واقعية.

✚ تحقي<sup>7</sup>ق التكامل و الترابط بين أنشطة و عمليات التسويق من جهة، و بينها و بين أنشطة و عمليات المنشأة من جهة أخرى.

✚ تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق و التخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

### (3) خطوات التسويق الإستراتيجي :

كما رأينا أن النشاط التسويقي يقوم على مجموعة من الوظائف مترجمة في مجموعة السياسات و الإستراتيجيات الجزئية تعمل كلها لأجل تحقيق غايات و أهداف الوظيفة التسويقية، و لتحقيق هذه الأهداف لابد من وجود خطوات تمر عليها الخطة الإستراتيجية للتسويق ، من بين هذه الخطوات مرحلة التحليل و تقييم الفرص في التسويق الاستراتيجي .

تتضمن عملية التحليل الخطوات التالية:

### 3-1 تحليل و تقييم وحدات العمال و المنتجات:

بعد فهم تركيب أعمال المنشأة و تحليلها و تقييم موقفها من الأمور الهامة في التخطيط الإستراتيجي و يتألف من:

- تحليل و تركيب الأعمال و تقييم الوحدات الإستراتيجية .

- التقييم الإستراتيجي لوحدات الأعمال المنتجات.

و هذا لإتحاد القرارات الإستراتيجية و هناك عدة إستراتيجيات أمام وحدات الأعمال مثل إستراتيجية النمو في حالة المنتجات الجديدة، إستراتيجية الانكماش في حالة نضج المنتج

<sup>7</sup> محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره.ص 24



### 2-3 تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات:

يتطلب على إدارة المنظمة تحليل ومعرفة نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات على مستوى المنظمة ككل:

أ. نقاط القوة: تمثل قدرات و موارد المنشأة الداخلية.

ب. نقاط الضعف: تعني عدم توافر قدرات داخلية معينة لدى المنظمة.

ج. الفرص: و هي العوامل الخارجية التي تساعد في تحقيق أهدافه.

د. التهديدات: عوامل خارجية تؤدي إلى فشل التنظيم في أهدافه.

لقد ظهرت عدة دراسات اهتمت بتحليل المنظمة نذكر منها مصفوفة النمو لمجموعة بوستن الاستشارية و مدخل جنرال إلكتريك و مصفوفة (SWOT) للفرص و التهديدات و التي يوضحها التحليل التالي:

#### / العوامل الخارجية:

W.O S.O قائمة بالفرص الخارجية O

W.T S.T قائمة بالتهديدات الخارجية T

من تحليل هذه المصفوفة المنظمة تعرف الوضعية التي هي فيها و تتخذ الإستراتيجية المناسبة لحالتها: الحالة الأولى: (W.T) تهديد داخلي و ضعف داخلي يعني موقف حرج، مما يستلزم اتخاذ مجموعة من الإستراتيجيات مثل إسقاط منتج، أو سوق معين أو الاندماج مع مؤسسة أخرى.

الحالة الثانية: (W.O) ضعف داخلي و فرص خارجية، نقطة الضعف الداخلي قد تعود على العامل التكنولوجي الذي يكون التعاون مع مؤسسة أخرى في هذا الجانب حل لهذا الضعف. الحالة الثالثة: (S.T) قوة داخلية و تهديدات خارجية مما يستوجب زيادة القوة الداخلية لتقليل التهديد.

الحالة الرابعة: (S.O) قوة داخلية و فرص خارجية يعني وضع مثالي للمنظمة.

### 3-3 الإستراتيجيات التسويقية في مراحل دورة المنتج :

تختلف الإستراتيجيات التسويقية التي تطبقها المنظمة باختلاف المرحلة التي يمر بها المنتج و ذلك كما يلي:

<sup>8</sup> محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره.ص 25

أ. الإستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم : في هذه المرحلة يمكن إتباع الإستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية السعر المرتفع و الترويج المكثف.
- إستراتيجية السعر المرتفع و الترويج المنخفض.
- إستراتيجية السعر المنخفض و الترويج المرتفع.
- إستراتيجية اختراق السوق التي تعتمد على السعر المنخفض و الترويج المكثف.

ب. الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو :تحاول المنظمة في هذه المرحلة التطور السريع باستغلال كل الفرص المتاحة أمامها.

ج. الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج : في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بـ:

- تعديل السوق :البحث عن سوق<sup>9</sup> جديد، زيادة الاستخدامات المستهلكين الحاليين، البحث عن استعمالات جديدة للسلعة و ترويجها.
- تعديل المنتج :من خلال تحسين الجودة، الصورة، الموديل(النمط)
- تعديل المزيج التسويقي :محاولة زيادة المبيعات من خلال إحداث تغيير في أحد عناصر المزيج التسويقي أو أكثر.

#### 4) الأهداف التسويقية:

أ- تحديد الأهداف التسويقية : الأهداف التسويقية تعد بمثابة النتائج الكمية التي تحاول المنظمة

الوصول إليها، و بعدما تم تحليل الفرص و الإستراتيجيات البديلة، و الأهداف صنفين صنف متعلق بالأداء المالي، و صنف بالأداء الإستراتيجي وهناك أربعة مراحل لتحديد الأهداف التسويقية هي:

-مراجعة الأهداف البيعية .

-مراجعة السوق المستهدف.

-مراجعة الفرص و التهديدات.

-صياغة الأهداف الرشيدة.

ب - تحديد و صياغة الإستراتيجية :يتم صياغة الإستراتيجية تبعا للأهداف المسطرة و لتحقيقها باستعمال مختلف السياسات و القرارات التكتيكية.

<sup>9</sup> محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره.ص 26

## 5 ) أنواع الإستراتيجيات التسويقية:

أ/ الإستراتيجيات القومية و الإقليمية و إستراتيجيات السوق المحلية :

تساعد هذه الإستراتيجية في تحديد هوية الخطة التسويقية هل هي قومية أم أنها مزيج من خطط على المستوى القومي الإقليمي و المحلي .

ب/ الإستراتيجيات الموسمية: إن القرارات الإستراتيجية التي يجب التفكير فيها هي متى تقوم بالإعلان عن المنتج أو الترويج له أو تخزينه.

ج/ نموذج (PORTIER) للإستراتيجيات العامة: يفترض PORTIER وجود ثلاث

إستراتيجيات يمكن أن تحقق من خلالها المنظمة ميزة تنافسية أكيدة كما يوضحها الشكل

د/ التكتيكات التنافسية: التكتيكات تلك الخطة الشغيلة أو التنفيذية، يمكن النظر إليها كحلقة وصل بين صياغة و تنفيذ الإستراتيجية.

تنفيذ لوحدة الأعمال أن تمارس إستراتيجيتها التنافسية بشكل هجومي أو دفاعي.

### 1. التكتيكات الهجومية: و أهم الطرق التي يمكن استخدامها للمهاجمة:

-الهجوم أو الانقضاض من خلال المواجهة المباشرة ضد المنافس باستخدام كافة الأساليب.

-المناوره على الأجنحة : يعتبر تكتيك بديل لهجوم المواجهة المباشرة، عن طريق مهاجمة السوق الذي يكون المنافس فيه ضعيف.

-الهجوم المتعدد الجبهات.

-هجوم التجنب: يمكن لمنظمة أن تتجاهل المنافس و تركز على أسواق أسهل لتوسيع مواردها.

-هجوم العصابات: يتمثل هذا التكتيك بديل بالنسبة للشركات صغيرة الحجم، فهذه الشركات تقوم بهجمات محدودة و متقطعة لإرباك المنافس.

### 2. التكتيكات الدفاعية: هذه التكتيكات تستهدف خفض أو تحويل على أقل تهديد، و تحاول جعل

الميزة التنافسية لها أكثر استمرارية .

المجال التنافسي هدف عام

التركيز Focus B3 مركز للتكلفة A3 هدف خاص محدود

### نموذج PORTIER و فيه الاستراتيجيات التالية :

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة: هي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع

<sup>10</sup> محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره.ص 26

الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية و البيع بالأسعار الرائدة في السوق.

ب. إستراتيجية التمييز: من خلال البحث عن التمييز أو الأفراد بخصائص استثنائية مثل الأسعار الشخصية و خدمات ما بعد البيع.

ج. إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف العمل في هذا الجزء، لإبعاد الآخرين و منعهم من التأثير على المنظمة في حصة هذا الجزء.

د. استراتيجيات المزيج التسويقي: يمكن التعبير و التحكم في عناصر المزيج التسويقي(المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) بما يخدم أهداف المنظمة.

ر. استراتيجيات للإففاق: لتدعيم المبيعات الضعيفة و المنافذ و الأسواق ذات المبيعات الأقل يتطلب هذا استثمارات مالية.

#### 6 ) اختيار الإستراتيجية :

بعد تقييم المميزات و العيوب للبدائل الإستراتيجية التي سبق تحديدها فهنا من اللازم اختيار بديل معين لتنفيذه، و قد تختار المنظمة أكثر من إستراتيجية، لكن السؤال كيف يمكن تحديد و اختيار أفضل إستراتيجية ؟ إن اختيار أحسن إستراتيجية تشتمل على المعايير التالي:

- قدرة المنظمة على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي سبق تنميتها من خلال أسلوب تحليل

#### SWOT.<sup>11</sup>

قدرة المنظمة على مقابلة ما تم الاتفاق عليه من أهداف، و في ضوء ما تقدم يصبح من الأهمية يمكن تنفيذ خطة مؤقتة مع تحديد السيناريوهات المحتملة أثناء عملية التنفيذ باستخدام موازنات و بيانات عن الآثار الجانبية المحتملة لكل إستراتيجية .

#### - تنفيذ الخطة التسويقية

بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، تأتي مرحلة وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي، و قبل تنفيذ الخطة التسويقية لابد من النظر إلى طبيعة الهيكل التنظيمي و مختلف الوظائف. يتمثل في التنفيذ تلك الأنشطة المختلفة اللازمة للممارسة الإستراتيجية عمليا، لكن الشيء الضروري الذي تركز عليه المنظمة هو التركيز على مرحلة التنفيذ، لن النتائج الميدانية لمعظم المنظمات كان سبب فشل أفضل إستراتيجياتها سوء تنفيذ الإستراتيجية .

<sup>11</sup> محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره.ص 26

وعلى الإدارة الواعية قبل مرحلة التنفيذ طرح الأسئلة الثلاثة الآتية و الإجابة الواضحة عليها:  
 من هم الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟  
 ما الذي يجب القيام به لتجهيز عمليات المنظمة للتوجه للمقصود الجديد؟  
 كيف يمكن لكل فرد في المنظمة أن يقوم بما يجب أن يقوم به؟  
**\* ما الذي يجب عمله؟**

يقوم مدراء الفروع و الوظائف الأساسية بالتعاون مع رؤوسهم من المديرين الآخرين بتنمية البرامج و الموازنات و الإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية المختارة، كما يجب تحقيق التعاون بالتناوب و التبادل بين الفروع و الوظائف التنفيذية حتى يمكن تحقيق الميزة التنافسية.

### - مرحلة التقييم و المراقبة

حتى تكتمل عملية الإستراتيجية التسويقية الفعالة، لا بد أن تشتمل على عملية التقييم و الرقابة، للتأكد من أن ما تم تحقيقه من أداء موافقا لما تم تخطيطه إستراتيجيا، أي الأداء الفعلي بالأهداف المرسومة، إن عملية التقييم توفر التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا و يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقادم الإستراتيجية التسويقية لتقييم النتائج و اتخاذ<sup>12</sup> القرارات و التصرفات التصحيحية المناسبة، كلما دعت الحاجة لذلك. بغض النظر عن مدى جودتها وتميزها، ولذا فمن الضروري القيام دوريا بمراجعة و تقييم الإستراتيجية المنفذة والرقابة عليها، إن هذه الرقابة تساعد في تحديد مواطن القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي مما يؤدي بالنهاية إلى ترقية أداء هذا الأخير من أجل تحقيق أهداف الإستراتيجية المرجوة.

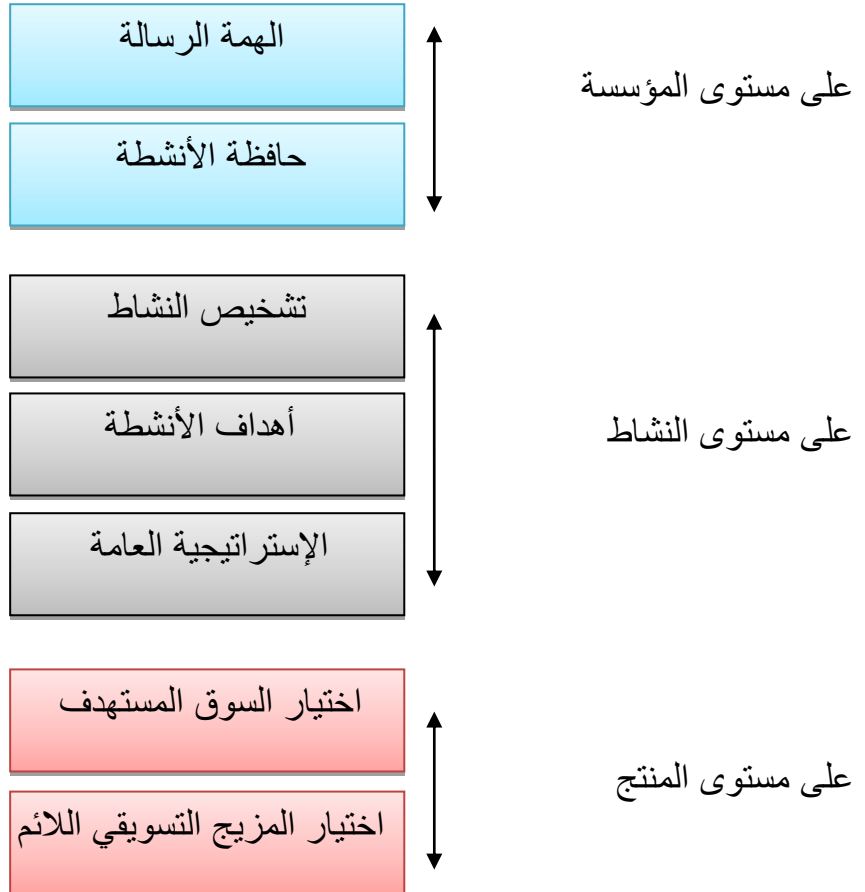
### المبحث الثاني : مستويات التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات التي تهدف إلى الوصول لغاية معلومة وهدف محدد مسبقا (مثلا رفع الحصة السوقية)، إن القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية تتطلب أساسا تضافر جميع أنشطة ووظائف المؤسسة في المدى المتوسط والبعيد، ولذلك فإنه من أجل بناء الإستراتيجية التسويقية فإنه يجب أولا تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة وسياستها العامة، ثم بعد ذلك تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الإستراتيجية لكي نصل في النهاية إلى تحديد الإستراتيجية التسويقية الخاصة بكل منتج والتي تكون محكومة بالخيارات المحددة مسبقا على المستوى الكلي للمؤسسة وعلى مستوى مجالات النشاط الإستراتيجية .

<sup>12</sup> محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره.ص 28

إن التفكير الاستراتيجي يتم في المؤسسة على نوعين: أولاً ما يتعلق بالإستراتيجية العامة وثانياً الإستراتيجيات المتعلقة بالوظائف المختلفة (التسويق، الإنتاج، الأفراد...) وبالطبع فإن الإستراتيجية التسويقية تقع في هذا المستوى الثاني، إن الإستراتيجية التسويقية يتم تفعيلها حسب مسار متتابع مرتبط بالإستراتيجية العامة للمؤسسة كما يبين ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم 1 مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار



المصدر: Martin, Vedrin, marketing les concepts clés, édition Chihab, Alger 1996 : p, 162

إن مسؤول التسويق يجب عليه أولاً صياغة وفهم رسالة (مهمة) المؤسسة، ثم بعد ذلك استكشاف نشاط المؤسسة وتصنيفه في مجالات إستراتيجية يحدد لك مجال الأهداف والإستراتيجية العامة التي تتعلق به والتي تتوافق مع السوق المستهدف الذي تم اختياره، وفي النهاية وعندما يتم تحديد العرض التجاري المناسب الذي يقابل حاجة السوق فإن المؤسسة تتخذ قرارات عملية تنفيذية تسمح له بالتكيف السريع مع الوضعيات التي يلقاها على المدى القصير ويتعلق الأمر هنا بالسياسات التسويقية الأربع.

إن التسويق الاستراتيجي يعنى إذا بالمستوى الكلي للمؤسسة ثم بكل نشاط استراتيجي على حدة،

<sup>13</sup> المصدر: Martin, Vedrin, marketing les concepts clés, édition Chihab, Alger 1996 : p, 162

1 د توفيق غلد الرحمان . منهج مهارات التسويق والبيع الطبعة الثالثة 2002 ص 24

ثم في النهاية بفئة معينة من الزبائن تمثل سوقا لمنتوج ما، إن هذه السوق هي نقطة الالتقاء لجميع الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ولمنافسيها، فالكمل يبحث عن الاستحواذ على الوضعية الأنسب في السوق.

### المطلب الأول: التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة

إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال إعطاءها تعريفا واضحا ومناسبا لمهمتها مما يمكنها من إعداد حافظة أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام وباستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.

**1- المهمة (الرسالة) (mission corporate):** إن كل مؤسسة تبدأ أولا بتحديد وتعريف مهمتها ورسالتها قبل وضع الإستراتيجية التسويقية فالمهمة هي الغرض والمبرر الأساسي لوجودها، إن مهمة المؤسسة قد تتسم بالضيق كما قد تتسم بالعمومية أو الاتساع، إن المهمة الضيقة تحدد بدقة ووضوح نطاق عمل المؤسسة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة، ويؤخذ على التعريف الضيق للمهمة أنه يحد من قدرة المؤسسة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها<sup>14</sup> ومنتجاتها الحالية، من جهة أخرى فإنه يعاب على المهمة الواسعة أنها لا تبين بوضوح المجالات التي ترغب في التركيز عليها الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم لدى قطاعات العاملين والعملاء على حد سواء، إن المهمة والرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد بوضوح الغرض الأساسي للمؤسسة والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة المشابهة، وتحدد كذلك مجال عملياتها من منظور منتجاتها والأسواق التي تستهدفها، إن مفهوم المهمة يندرج تماما ضمن بناء الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وقد أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60% من المؤسسات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن الشركات الناجحة عادة ما تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة مع الشركات ذات الأداء الضعيف

وفي مقالته المشهورة "myopia Marketing" يقول ليفيت (Levitt.T) بأن المؤسسات التي تعرف مجال نشاطها تعريفا ضيقا من منظور منتجاتها التي تتعامل بها فقط، أو من منظور التكنولوجيا التي تنتج تلك المنتجات يمكن أن تضمحل أو تزول حتى ولو كانت حاجات المستهلك

114 د توفيق غلد الرحمان . منهج مهارات التسويق والبيع الطبعة الثالثة 2002 ص 24  
نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص 21.

التي تقوم بإشباعها تتميز بنمو مُتّرد، وبسبب هذا التركيز على المنتجات فإن المؤسسات الأخرى يمكن أن تستفيد من مزايا هذا النمو، فقد لاحظ مثلا أن هيئة السكك الحديدية في الخمسينات كانت تركز على خدماتها بدلا من الحاجات الأساسية للعميل وهي التنقل، ولو قامت هذه الشركات بتعريف نشاطها على أنها تعمل في مجال إشباع حاجة النقل لتمكنت من مواكبة التطورات الحاصلة في هذا القطاع الهام ولكنها فشلت وتضاءل نشاطها، ويفسر ليفيت ذلك بأن المنتجات والتكنولوجيا تتغير باستمرار بينما تبقى حاجات المستهلك العامة ثابتة ، إن المهمة ببساطة تكمن في الآتي: لا تعرف نشاطك في ضوء ما تقدمه من منتجات وبدلا من ذلك عرفه في ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك والتي تحدد سلوكه تجاه تلك المنتجات .

**2- مجالات النشاط الاستراتيجي :** إن تعريف مهمة ورسالة المؤسسة لا يكفي وحده لتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق وتبيان الإستراتيجية التسويقية لها، ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي ينتقل إلى مستوى أدنى من السابق بغية تحديد أكثر لنشاطات المؤسسة من خلال اعتباره لمهمة المؤسسة كمجموعة من النشاطات المختلفة والتي تكون ما يسمى بحافظة الأنشطة، إن التحليل الجيد للأبعاد المتعلقة بهذه الحافظة هو الذي يسمح للمؤسسة بتقييم أفضل لوضعيتها في السوق، ومن أجل ذلك فإنه من الضروري اللجوء إلى تجزئة إستراتيجية (Segmentation<sup>15</sup>) ( strategic ) تعتمد على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أجزاء وأقسام متجانسة، تسمى وحدات النشاط الاستراتيجي ، إن هذا التقسيم سيسمح بعد ذلك بتبني الإستراتيجية المناسبة لكل مجال نشاط، كذلك فإنه يساعد في تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية الكافية لكل نشاط أو كل مجال .

وخلافا للمستوى السابق الذي يحدد المهمة الكلية للمؤسسة فإن التقسيم الاستراتيجي يساعد على تحسين الوضعية التنافسية لمنتجات أو خدمات المؤسسة التي تنتمي إلى هذا القسم أو ذلك، فقد تم تنظيم كل مجال أو قسم استراتيجي على أنه يضم مجموعة من المنتجات المتشابهة مثلا: الأدوات المنزلية، أو الأجهزة الكهربائية...، وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة (مجال) الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة بذاتها تمتلك السلطة في تنمية إستراتيجيتها الخاصة وذلك في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

15Theodore Levitt , p: 26-48

2 Yves chirouse, Le marketing stratégique p : 17

3 جمال الدين المرسي ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2002 ص 45



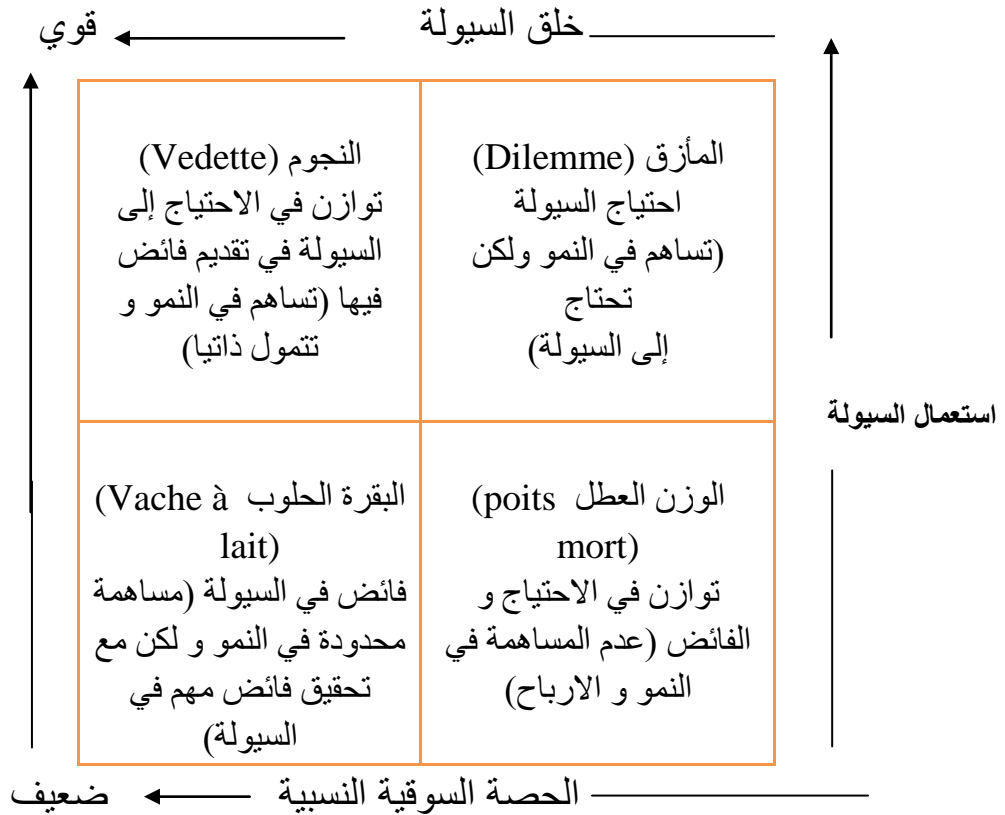
إن تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية يتم من خلال ثلاثة أبعاد<sup>1</sup>: فئة الزبائن الذين يتم خدمتهم بمنتج ما، الحاجة التي يشبعها هذا المنتج، والتكنولوجيا المستعملة في إنتاجه. إن المؤسسات غالباً ما تعمل في مجالات أنشطة متعددة ولذلك فإنها تكون مضطرة وفي إطار مواردها المحدودة إلى تخصيص تلك الموارد بتوازن على كل الوحدات الإستراتيجية، وقبل أن تقوم المؤسسة بوضع الإستراتيجية الملائمة لكل قسم وما يلزمها من موارد فإنه من المهم تحليل هذا القسم من خلال مختلف الأدوات التي قدمها التسويق الاستراتيجي لهذا الغرض.

**3- أدوات التحليل الاستراتيجي:** إن التسويق الاستراتيجي يعرض لمجموعة من الأدوات المستخدمة في تحليل حافظة الأنشطة ومن هذه الأدوات: دورة حياة المنتج والسوق، مصفوفات التحليل الاستراتيجي، BCG, McKinsey, ADL، نموذج PIMS،... وسنقتصر على مصفوفة BCG نظراً لشهرتها وشيوع استعمالها في المؤسسات الأمريكية، فقد أوصت مجموعة بوسطن الاستشارية (Group Consulting Boston) بأنه يجب إدارة وحدات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة كما يتم إدارة حافظة الأوراق المالية، وبالرغم من أن كل وحدة إستراتيجية لها مهمتها ومجال العمل الخاص بها، إلا أن جميع مجالات النشاط تعمل لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتتولى الإدارة العليا فقط اتخاذ القرارات الخاصة بمجالات النشاط التي يجب إنشاؤها، أو تلك التي يجب الاحتفاظ بها أو التخلص منها، ويركز منهج BCG في إدارة مجالات النشاط الإستراتيجية على ثلاث عوامل هي: <sup>2</sup>نمو السوق، حصة السوق النسبية لمجال النشاط، والتدفق النقدي (flow Cash) ويتم تحديد الحصة السوقية النسبية لمجال النشاط بقسمة الحصة السوقية للمؤسسة على الحصة السوقية لأكبر منافس لها، وتصنف المجموعة الاستشارية لبوسطن مجالات النشاط الإستراتيجية وفقاً للتدفق النقدي الذي تحققه إلى أربعة مجموعات كمايلي<sup>16</sup>:

<sup>16</sup> Michel Marchesney, Management stratégique, édition de l'ADREG, Paris 2004, p : 79.

<sup>2</sup> شريف أحمد شريف، التسويق النظرية و التطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2004 ص 64.

<sup>3</sup> المرجع السابق ص 66.3.

الشكل رقم 2<sup>17</sup>: مصفوفة BCG

<sup>1</sup> المصدر : عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000 ، ص 154

\* المجموعة الممتازة (النجوم): وتشمل مجالات النشاط الإستراتيجية التي تحقق معدلات نمو عالية وكذلك تقدم تدفقات نقدية معتبرة.

\* المجموعة القوية (البقرات الحلوب): تحقق تدفقات نقدية مرتفعة ولكنها في سوق يتصف بمعدل نمو منخفض .

\* المجموعة الحرجة (المأزق): وتشمل المجالات ذات التدفقات النقدية المنخفضة ولكنها في سوق يتميز بمعدلات نمو عالية.

\* المجموعة الضعيفة (الوزن العاطل): وهي المجالات ذات التدفقات النقدية المنخفضة، كذلك فإنها توجد في سوق يتسم بمعدل نمو ضعيف.

وفي ضوء هذا التحليل فإنه يمكن اقتراح أربعة قرارات إستراتيجية تتفق مع منهج مجموعة بوسطن الاستشارية وهي :

أولاً: بناء أو إنشاء، ويكون هذا الإجراء صالحاً مع بعض نشاطات علامات الاستفهام(المأزق).

<sup>17</sup> المصدر : عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000 ، ص 154

**ثانياً:** حفاظ و دعم، و يكون الهدف حينئذ هو المحافظة على الحصة السوقية للنشاط المعني و تدعيم بقائه و استمراريته، كما هو الشأن بالنسبة لنشاطات الأعمال في مرحلة البقرات الحلوب.

**ثالثاً:** حصاد و قطف، حيث يكون الهدف في هذه الحالة زيادة جني و تحصيل التدفقات المالية على المدى القصير، كما هو شأن بعض نشاطات البقرات الحلوب التي أخذت تضعف في أدائها.

**رابعاً:** تصفية و تجريد و، يكون الهدف حينها بيع و تصفية النشاط و ذلك لأن الموارد التي يستنزفها يمكن الاستفادة منها أكثر إذا ما وجهت إلى مجالات أخرى، وهذا صالح مع نشاطات علامة الاستفهام(المأزق) و النقاط الميتة (الوزن العاطل)، التي تعمل على امتصاص موارد المؤسسة دون أن تقدر على التحول إلى نجوم أو بقرات حلوب . ومما لا شك فيه أن هذا المنهج التحليلي و غيره من المناهج والأدوات التي وضعتها مدارس التحليل الاستراتيجي يساعد بشكل فعال في رسم الخطط والاستراتيجيات التسويقية.

### المطلب الثاني: التسويق الاستراتيجي على مستوى مجال النشاط

بعد تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط فإن المؤسسة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية كل نشاط على حدة، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة و الضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

**1- تحديد الأهداف:**

بعد أن تنتهي المؤسسة من تحليل وضعيتها فإنها يمكن أن تقرر ما هي تلك الغايات التي تود الوصول إليها من خلال جهودها التسويقية، ولذا فإن الخطوة القادمة في تخطيط النشاط التسويقي هي القيام بتحديد الأهداف، ويمكن تعريف الأهداف بأنها نتائج تسعى المؤسسة لتحقيقها إتباعاً لرسالتها ومهمتها الأساسية، وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمة لأنها تحدد الاتجاه وتساعد في التقييم وتخلق التعاونية وتكشف الأولويات وتركز على التنسيق وتقدم أساساً لوضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة، لذلك فإنه ينبغي أن تكون الأهداف في مستوى إمكانات المؤسسة وأن تكون قابلة للقياس ومتجانسة وواضحة، وفي المؤسسة ذات الأنشطة الإستراتيجية المتعددة فإنه لا بد من وضع أهداف كلية وأهداف جزئية لكل نشاط.<sup>18</sup>

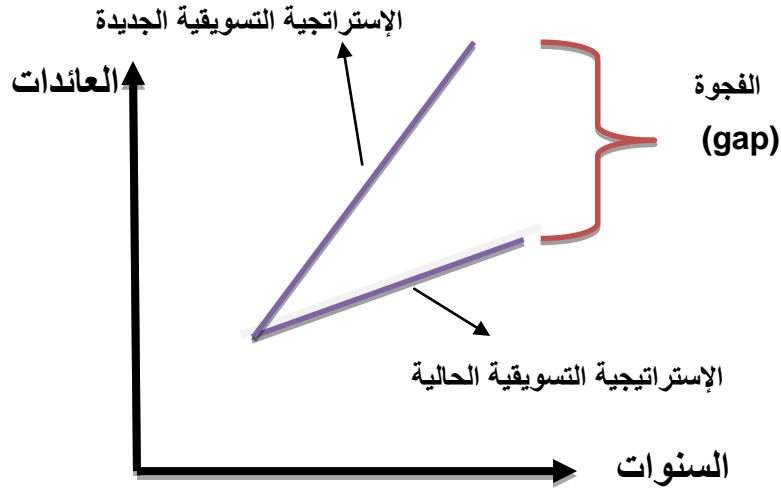
<sup>18</sup> أحمد السيد كردي منتدى تنمية الإدارة الاستراتيجية مفهوم و خصائص التسويق الاستراتيجي

### المطلب الثالث: التسويق الإستراتيجي على مستوى المنتج

بعد تحديد الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فإن مدير التسويق يكون مستعداً لوضع الخطة الإستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف إن إستراتيجية التسويق هي خطة بعيدة المدى لتنمية مزيج تسويقي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع أفضل لحاجات السوق المستهدف ويعني ذلك أن وضع الإستراتيجية التسويقية لا بد وأن يبدأ بتحديد ذلك السوق المستهدف من طرف المؤسسة .

إن الإستراتيجية التسويقية هي محاولة نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أفضل مرغوب فيه عن طريق غلق الفجوة بين ما هو حاصل وبين ما هو مخطط له، إن أسلوب تحليل الفجوة كما يوضحه الشكل رقم 194 بين عائدات الإستراتيجية الحالية وبين العائدات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يقدم إطاراً جيداً توضع من خلاله الإستراتيجية التسويقية الجديدة.

#### الشكل رقم 3: غلق الفجوة من خلال الإستراتيجية التسويقية.



المصدر : Lazer et Culley, , p : 135

إن الاستراتيجية هي الإسمت المسلح الذي يسمح للمؤسسة ببناء وعرض قيمة دائمة ومتميزة لسوقها المستهدف، ولفهم المسار الاستراتيجي للتسويق لا بد من الرجوع إلى وظيفة المؤسسة في حد ذاتها، إن دور المؤسسة هو خلق قيمة في سوق معين تمكنها من جني الأرباح.

19 المصدر : Lazer et Culley, , p : 135

1 إسماعيل السيد ، مرجع سبق ذكره ص 81

## خلاصة الفصل الأول:

إن الأسباب التي أدت إلى ظهور التسويق بمفهومه الاستراتيجي، كانت ولا تزال مرتبطة بالبيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات، فظروف العرض والطلب على السلع والخدمات وحالة التنافس الشديد بين تلك المؤسسات من أجل تلبية طلب يتنوع ويتعدد أكثر فأكثر من خلال تزايد الرغبات والحاجات الإنسانية، هي التي دفعت إلى البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تعين المؤسسة على أداء أفضل في ظل تلك البيئة التسويقية المضطربة، وهذا ما يقوم به التسويق من خلال تبنيه لمدخل استراتيجي يقتضي دراسة معمقة لبيئة النشاط تتعين من خلالها الفرص المتاحة والتهديدات المقبلة، وبمقابلة هذه الفرص والتهديدات مع نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها تتحدد قراراتها واستراتيجياتها...

إن هذه القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية تستدعي تضافر جميع مستويات المؤسسة ووظائفها ولذلك فإن التسويق من أجل بناء الإستراتيجية التسويقية يبدأ أولاً بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة عن طريق تعريف رسالتها ومهمتها وتمييز أنشطتها المختلفة في مجالات ووحدات متجانسة فيما بينها، ويقوم مدير التسويق بتحليل كل نشاط على حدة مستعملاً في ذلك مختلف أدوات التحليل التي يقدمها التسويق الاستراتيجي وغايته من وراء هذا التحليل استكشاف القرارات المتعلقة بكل نشاط وتحديد الأهداف المستقبلية له.

ومن أجل مواجهة تعدد الرغبات والحاجات فإن التسويق يعتمد على المستوى الثالث وهو مستوى المنتج من أجل أن يحدد له إستراتيجيته التسويقية الخاصة به والتي تتمثل في تقديم قيمة للزبون أعلى مما يقدمه المنافسون، والوسيلة إلى ذلك هي إتباع ثلاثية التسويق الاستراتيجي: التجزئة، الاستهداف، التموقع، وانتهاء بالعملية التنفيذية التي تتضمن المزيج التسويقي وإجراءات الرقابة والتقييم. و العمل بمستويات الثلاث للتسويق الاستراتيجي.

# الفصل الثاني

## كسب رضا الزبون وولائهم

**تمهيد الفصل الثاني :**

إن التسويق الاستراتيجي يعمل على إدارة أعمال التسويق التبادلي المعروفة، كما يكن له أن يبني جسور الثقة بين محيط المؤسسة الداخلي و بين أكبر عامل مؤثر عليها من المحيط الخارجي أي "الزبون" ، بحيث المؤسسة تحاول معرفته و دراسته و تصنيفه على أساس ما يحققه لها من أرباح ، ولكي تحافظ على مصادر ربحها تسعى إلى إقامة علاقات تسويقية مع هؤلاء الزبائن تمتاز بالقوة و الثقة ، بمحاولتها لإرضاء الزبون كخطوة أولى نحو وولائه و جعله أصل من أصول المؤسسة التي وجب الحفاظ عليه لضمان البقاء و النجاح ،

بتبنيها لفلسفة التسويق العلائقي و قد جاء هذا الفصل ليبرز أهم ما جاء في موضوع دراسة الزبون و أسس إدارة العلاقات مع الزبون ، و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي :

● المبحث الأول : دراسة الزبون و تقسيماته

● المبحث الثاني : التسويق العلائقي .

● المبحث الثالث : رضا الزبون و بناء وولائه.

## المبحث الأول : دراسة الزبون

يعد الزبون العنصر الأساسي في العملية التسويقية و محور النشاط التسويقي و موضوع الأبحاث و الدراسات التسويقية ، التي تقوم بها المؤسسة و لهذا فان دراسة سلوك الزبون دراسة جيدة تمكن من معرفة حاجاته قصد إشباعها لأطول فترة ممكنة ، لهذا تركز معظم الدراسات على دراسة الزبون انطلاقا من سلوكياته (دوافعه و حاجاته )، و تقسيماته و العوامل المؤثرة على قرار شراء الزبون ، و كذلك من حيث مساهمته في ربحية المؤسسة من أجل تبني نموذج يسهل على المؤسسة كسب رضا الزبون المربح.

## المطلب الأول : دراسة الزبون و قراراته الشرائية.

## أ/ تعريف سلوك الزبون:

- أ-1 التعريف الأول : " هو دراسة الزبون عندما يقوم بتبادل شيء ذي قيمة بسلعة أو خدمة التي تشبع حاجاته"
- أ-2 التعريف الثاني : " هو السلوك الذي يقوم به الزبون عندما يبحث و يشتري و يستعمل و يقيم و يتخلص من السلع و الخدمات (بعد استعمالها) و التي يتوقع أن تشبع حاجاته "
- أ-3 التعريف الثالث "ذلك التصرف الذي يبرزه الزبون في البحث عن شراء أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته حسب الإمكانيات الشرائية المتاحة لديه".

## ب/ أهداف دراسة سلوك الزبون: تفيد الباحث و رجل التسويق بما يلي:

- ب-1 تمكنه من فهم ما يتخذه من قرارات شرائية تساعد على الإجابة على الأسئلة المعتادة<sup>20</sup>التالية:
- ❖ ماذا يشتري ؟ : أي التعرف على الأنواع المختلفة من السلع و الخدمات ، موضوع الشراء التي تشبع حاجات الزبون.
- ❖ لماذا يشتري ؟ : أي التعرف على الأهداف التي من أجلها يقوم بالشراء و العوامل أو المؤثرات التي تحثه على شراء السلع و الخدمات:

<sup>20</sup> 1 عنابي بن عيسى ، سلوك الزبون (عوامل تأثير البيئة)،ديوان المطبوعات الجامعية ،طبعة الأولى الجزائر 2003،ص 16

2محمد إبراهيم عبيدات ،سلوك الزبون (مدخل استراتيجي)،دار وائل للنشر طبعة ثانية، الأردن1998،ص 13

3عنابي بن عيسى، نفس المرجع السابق ص 21



❖ كيف يشتري ؟ : أي التعرف على العمليات و الأنشطة التي تنطوي عليها عملية الشراء .

ب-2 تمكن الباحث من فهم العوامل الشخصية و العوامل الخارجية (البيئية) التي تؤثر على تصرفات الزبون.

ب-3 تمكن دراسة سلوك الزبون رجل التسويق من معرفة سلوك المشتريين المحليين و المحتملين و البحث عن الكيفية التي تسمح له بالتأقلم معهم أو التأثير عليهم و حملهم على التصرف بطريقة تتماشى مع أهداف المؤسسة.

### ج/ أسباب تعقد دراسة الزبون:

و تبقى عملية دراسة سلوك الزبون معقدة لعدة أسباب منها:

ج-1 اختلاف النظريات التي حاولت تفسير سلوك الزبون على أساس علمي.

ج-2 تعقد الظاهرة : إن السلوك الشرائي يتأثر بالعديد من العوامل أو المؤثرات المتداخلة مما يؤدي الى تفسيرات مختلفة لنفس الظاهرة.

ج-3 حداثة علم سلوك الزبون ، حيث يعتبر من العلوم الحديثة نسبيا و هذا ما يجعل المعرفة المتحصل عليها لحد الآن قد لا تكون كافية لعمل تعميمات أو وضع قواعد نهائية.

### د/ مراحل قرارات الشراء لدى الزبون:

تمر عملية اتخاذ قرار الشراء من قبل الزبون بخطوات و هي:

د-1 **الشعور بالحاجة:** إن بداية عملية اتخاذ قرار الشراء للزبون تكون عندما يدرك وجود حاجة ما غير مشبعة لديه ، و عندما تصل هذه الحاجة غير المشبعة إلى الحد الذي يولد لديه دافعا للبحث عن كيفية إشباع هذه الحاجة و شعور بقوة الحاجة يتوقف على مدى الفرق بين حالته العادية المشبعة و الحالة التي هو عليها و التي تتمثل في الشعور بالنقص<sup>21</sup>

د-2 **جمع المعلومات:** يقوم المشتري بجمع المعلومات عن السلعة أو الخدمة و خصائصها التي يحتاجها من مختلف المؤسسات و هذا لمعرفة جميع البدائل المختلفة لإشباع هذه الحاجة، لهذا و جب على المسوق تقديم المعلومات من خلال مختلف الأنشطة التسويقية المناسبة لتوفير قاعدة معلومات للزبائن تساعدهم في اتخاذ قرارهم الشرائي على أن تكون المعلومات صادقة مما يؤدي إلى بناء الثقة بين الزبون و المؤسسة .

د-3 **تقييم البدائل:** وهذا بمقارنة البدائل المتاحة مع مستوى الإشباع والرضا الذي يتوقع الحصول

<sup>21</sup> محمد فتحي، مدير المبيعات الناجح ، دار الإسلامية للنشر والتوزيع ، مصر ، طبعة اولى 2000 ص 99

2كاسر نصر المنصور ، سلوك المستهلك دار المناهل ، الأردن 2002 ص 77

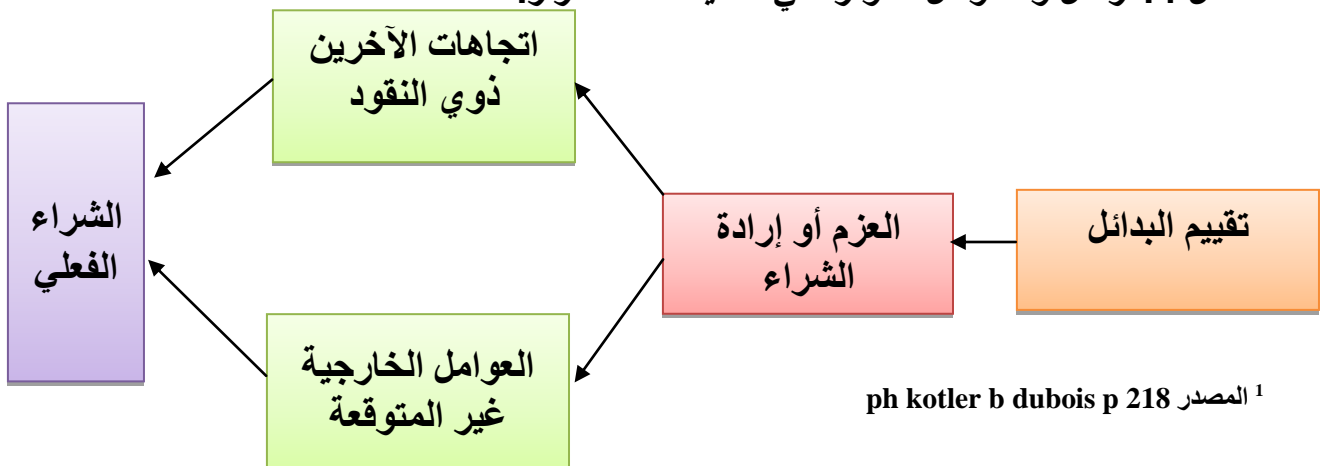
3 محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ، ص 110

عليه من خلال ذلك واحتمال الخطأ الذي قد يحدث في اتخاذ قرار الشراء ،ففي حالة شعور الزبائن بأنهم سوف يحصلون على الإشباع والرضا الذي يطمحون إليهما فإنهم سوف يقومون باتخاذ قرار الشراء .

تقييم البدائل ومقارنتها تتم وفق المعايير التالية:

- معايير الجودة ، السعر ودرجة الاعتماد على السلعة .
  - الاعتقاد: وهي درجة اعتقاد الزبون بان السلعة أو الخدمة المراد استخدامها تتضمن مختلف الخصائص التي يريدها .
  - الاتجاهات : وهي درجة حب أو كره الزبون للسلعة أو الخدمة .
  - النية والقصد : كلما تكونت لدى الفرد اتجاهات ايجابية زادت النية لشراء المنتج او الخدمة
- د-4 اتخاذ قرار الشراء :** بعد تقييم البدائل يتكون لدى الزبون مجموعة من التفضيلات بين هذه البدائل تؤدي به إلى الاقتناع العقلي والعاطفي يؤدي به إلى الشراء الفعلي كقرار متخذ ، وقبل الشراء الفعلي تظهر بعض العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ قرار الشراء .
- د-5 سلوك ما بعد الشراء :** تحوي هذه المرحلة على عدة وظائف مفيدة للزبون تتمثل في التالي:
- زيادة خبراته المتراكمة ومعلوماته المخزنة في ذاكرته .
  - مراجعة قراراته الشرائية بصورة كلية .
  - يساعد رد الفعل الذي حصل عليه في تعديل التغذية العكسية لسلوكه الشرائي مستقبلا .
- فالمعلومات المستمدة من استخدام السلعة تعتبر بمثابة تغذية عكسية لعملية الشراء المستقبلية<sup>22</sup>

الشكل 4:مراحل و العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.



<sup>1</sup> المصدر ph kotler b dubois p 218

<sup>22</sup> المصدر ph kotler b dubois p 218

1 محمد فتحي ،نفس المرجع السابق ، ص 99

2 سلوى العوادلي ، الإعلان وسلوك المستهلك ،دار النهضة العربي ، مصر ،2006 ص 24

و من هذا الشكل نبدأ بتحليله بشكل مفصل.

و/ المراحل والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ قرار الشراء :

و-1 العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الشراء :

و-1-1 اتجاهات الغير ذوي النفوذ : الذين لهم تأثير على قرار الشراء ويتوقف هذا على عاملين:

✓ درجة تأثير الغير على رأيهم في الشراء .

✓ درجة استعداد المشتري للخضوع للرأي.

و-1-2 العوامل الظرفية الغير متوقعة: فقد تظهر بعض العوامل الخارجية الظرفية التي تؤثر

على قرار الشراء مثل: تأخر الدخل أو عدم توفر السلعة في المكان و الوقت المناسب .

و-1-3 قيمة الزبون : الزبون بطبيعته معظم للقيمة وذلك في إطار دخله المحدود وتكاليف

المنتجات والمعلومات المتاحة إليه حيث يكون مجموعة من التوقعات ويتصرف على أساسها ،

وتعتبر قيمة الزبون الكلية عن مجموعة المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من السلعة او

الخدمة المقدمة اليه<sup>23</sup>

فقد يبني الزبون قرارات الشراء لديه بالاعتماد على القيمة وذلك بتقدير المنافع التي يحققها من

سلعة معينة وذلك على النحو التالي :

أولا -قيمة المنتج : وهي المواصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج مثل الصلابة

ومستوى الأداء ودرجة الاعتمادية ، وكل ما تتضمنه أبعاد الجودة لما لها من تأثير على قرارات

شراء الزبون .

ثانيا -قيمة الخدمات: وهي مجموعة المنافع غير الملموسة التي سيحصل عليها الزبون مثل

خدمات بعد البيع، طريقة التسليم والصيانة .

ثالثا -قيمة الأفراد : ويقصد بها مهارة العاملين في المؤسسة التي تؤثر على تقييم الزبون .

رابعا -قيمة الصورة الذهنية : تلعب الصورة الذهنية للمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها دورا هاما في

تقييم الزبون للمنافع ، وقد تعكس الصورة الذهنية أبعادا حقيقية في أداء المنتج وابتعادا نفسية

نتيجة لحصول الزبون على تلك السلعة وما تتضمنه من مركز اجتماعي معين أو رغبة في

التفاخر .

ولكي تنجح المؤسسة في التأثير على الزبون بشراء منتجاتها أو خدماتها فان أمامها ثلاث طرق

في تحقيق ذلك:

<sup>23</sup> 2، [محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ،الدار الجامعية مصر ، 2006 ص 66،65

\* زيادة القيمة الكلية المدركة للزبون من خلال التأكيد على المنافع المختلفة الخاصة بالمنتج ، الخدمة الأفراد والصورة الذهنية .

\* خفض التكاليف غير النقدية للزبون من خلال تخفيض تكلفة الوقت والجهد اثناء الشراء

\* خفض التكاليف النقدية للزبون .

### ي/ العوامل المؤثرة في سلوك الزبون :

ي-1 **العوامل الشخصية** : هي العوامل التي يتكون منها الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته المتكونة من مكونات مادية وغير مادية :

**أولا المكونات المادية (الفيزيولوجية)**: هي المكونات التي يولد بها الإنسان كالتلون والشكل واللون وكل ما له أثر على الانفعال والتصرفات .

**ثانيا المكونات غير المادية (العقلية والنفسية )** : هي مكونات غير ملموسة التي يولد بها الإنسان مثل الذكاء الإدراك والمزاج والثقة .

ي-2 **العوامل البيئية** : هي العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود الإنسان ، وتؤثر في سلوكه وتصرفاته بشكل مباشر أو غير مباشر وتنقسم العوامل البيئية إلى :

- البيئة الاجتماعية: وهي جميع محتويات النظام الاجتماعي السائد في البلد وتظم درجة التقدم الاجتماعي والقيم والعادات، التقاليد ...
- البيئة الطبيعية تتمثل فيما يحيط الفرد من ظواهر والتي ليس له أي دور أو عمل في وجودها مثل الحرارة والمناخ ...
- البيئة الثقافية هي المعارف والقيم والمعتقدات والأفكار التي تسود في مجتمع ما في فترة معينة .
- البيئة الاقتصادية مستوى المعيشة ونظم الادخار والدخل وأسعار الفائدة ...<sup>24</sup>
- البيئة التكنولوجية وهي فن تطبيق أو استخدام العلم أو المعرفة بهدف زيادة قدرات الإنسان على تحقيق أهدافه وما لها من تأثير على سلوك الزبون .
- البيئة القانونية : وتظم القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة وتظم الضرائب الاقتطاع الجمركي السجلات التجارية ذات التأثير الكبير على سلوك الزبون.

### المطلب الثاني : تقسيمات الزبائن

يمكن تقسيم الزبائن إلى عدة تقسيمات و هذا حسب المعيار المتبع سواء كان التقسيم حسب الهدف أو حسب الأهمية أو حسب الشخصية.

#### أ/ تقسيم الزبائن من خلال هدف الشراء:

يمكن تقسيم الزبائن من خلال الهدف الذي يتم من أجله الشراء:

**أ-1 الأفراد، الأسر:** و يتمثل الدافع الأساسي بالنسبة لهم في إشباع حاجات و رغبات مباشرة أي الاستهلاك يعتبر شخصي و يسمى الشراء الاستهلاكي.

**أ-2 المؤسسات:** و هي الوحدة المشتريّة للسلعة و الخدمات و يختلف الدافع هنا عن الأفراد من حيث أنها تنتج سلعة أو تقديم خدمة معينة و تنقسم إلى:

**1-2-1 المشتري الصناعي:** و يتمثل في مشروعات الأعمال مثل: النقل و البنوك و الهدف لإنتاج سلع و خدمات أخرى و بيعها لغرض الربح.

**1-2-2 المشتري الوسيط:** مثل تجار الجملة و التجزئة و الهدف من الشراء لديهم الربح.

**1-2-3 المؤسسات الحكومية و غيرها:** مثل الأجهزة الحكومية التي لا تهدف إلى الربح مثل المستشفيات و مدارس التعليم<sup>25</sup>

#### أ-3 عوامل الاختلاف:

- الأصناف التي تشتريها المؤسسات (السلع الصناعية) تتسم بأنها أكثر تعقيدا من الناحية الفنية.
- وجود بعض العلامات التجارية بين عمليات الشراء مثل أسلوب المبادلة.
- الطلب المشتق حيث أن الطلب على السلع الصناعية مشتق من الطلب على السلع النهائية التي تدخل في إنتاجها.

**أ-4 عوامل الاتفاق:** إن كل من الشراء الاستهلاكي و شراء المؤسسات يعتمد أساسا على عملية اتخاذ القرارات و كلاهما يقوم به الأفراد حيث أن السلوك الشرائي للمؤسسات مثل السلوك الشرائي الاستهلاكي.

#### ب/ التقسيم على أساس الخصائص الشخصية:

أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون و هي :

**ب-1 الزبون العاطفي :** هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليلا منطقيا لتصرفاته .

<sup>25</sup> 1 محمد صالح المؤذن ، سلوك المستهلك مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى ، 1997 ، ص 25

**ب-2 الزبون الرشيد:** على عكس الزبون العاطفي ، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك .

**ب-3 الزبون الودود :** يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع .

**ب-4 الزبون الانفعالي :** يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات الشراء العشوائية .

**ب-5 الزبون الهادئ :** يتميز بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع .

**ب-6 الزبون الخجول :** هذا الزبون لا يعبر عن رأيه ، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة . يعتبر هذا التصنيف ذا أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.

**ج/ تقسيم الزبائن من خلال تحديد المهن:** وهذا من خلال ما تنتجه المؤسسة من منتج أو خدمة وما يقدمه هذا المنتج من حلول لدى هؤلاء الزبائن للمهن المختلفة مثل مؤسسة تنتج ألواح خشب حيث أن الزبائن يمكن أن يكونوا :

- تجار المواد الذين يشاركون في الصنع ، النجارين والبنائين .
- الصناعات التي تستخدم المنتج لحاجات خاصة بها .
- الزبائن الذين يعملون في بناء منازل فردية .
- المتعهدون الذين غالبا ما يقررون نوعية المواد المختارة للبناء مثل المهندسين المعماريين والشركات العامة والخاصة للإسكان.
- زبائن المؤسسة المضمونين والنشطاء حيث نعتبر بشكل عام أن الزبائن النشطاء هم الزبائن الذين قاموا بعملية الشراء مرة على الأقل .
- الزبائن الجدد المستجلبون لدى المؤسسة ولها دراية بهم .

**د/ تقسيم الزبائن إلى مهمين والى زبائن متوسطي الأهمية وزبائن صغار :**

وهذا من خلال ثلاثة جهات نظر :

<sup>26</sup> 1 أحمد أمين عبد العزيز ، سلوك المستهلك الطبعة الاولى 2003 ص 46

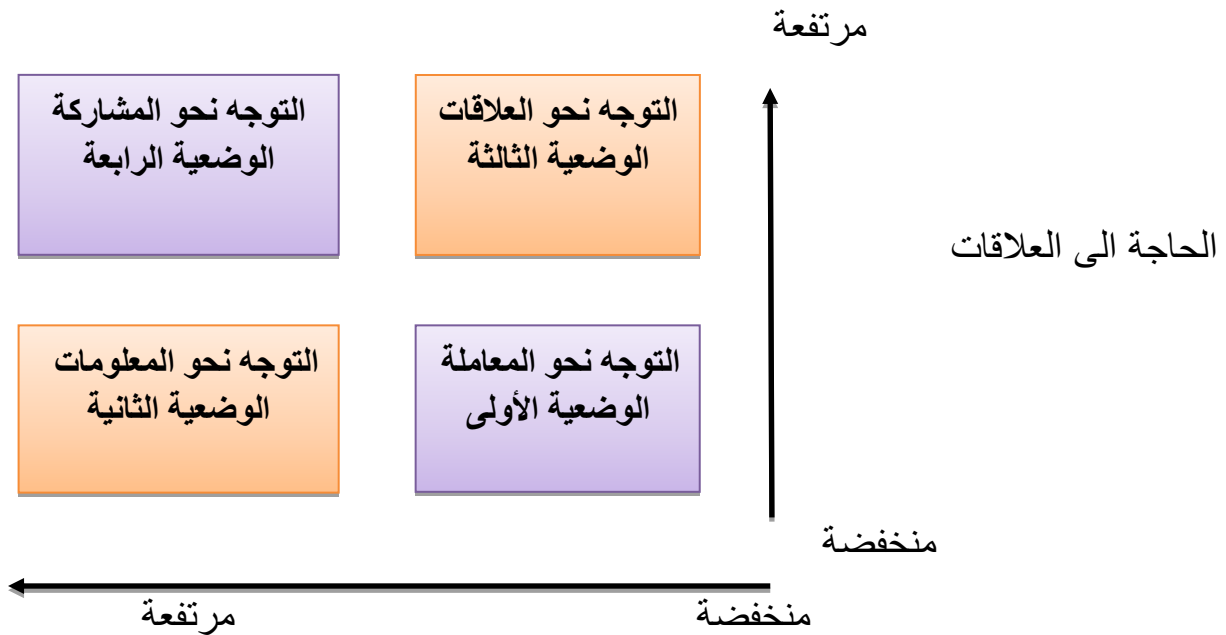
2 محمود جاسم الصميدعي ، سلوك المستهلك دار المناهج ، عمان الطبعة الاولى 2002 ص 19

3 روني مولينر ، المفاتيح العشرة للتسويق الناجح 2001 ص 23

- وجهة نظر الحجم (رأس المال والكمية المباعة).
  - وجهة نظر المردود .
  - وجهة نظر الأمان الذي يوفره الزبون وخطر مغادرته من حافظة الزبائن والصعوبات التي يمكن ان يخلقها للمؤسسة .
- حيث أن التقسيم للفئات الكبيرة وفق وجهات النظر الثلاثة السابقة ينتج عنه التقسيمات الآتية:
- د-1 زبائن مهمين :** يسمحون بتحقيق حجم مهم وهم لحد ما مربحون لان أهميتهم بالنسبة للمؤسسة تسمح لهم بمناقشة الأسعار والحصول على شروط معينة قد تؤدي إلى زيادة الأسعار ولكن الأمان الذي يحققه هؤلاء الزبائن ضعيف إذ أن إضاعة احدهم سوف تكون نتائجها قاسية على المؤسسة .
- د-2 زبائن متوسطى الأهمية :** يشكلون حجم أعمال مهم ، فمردودهم جيد والأمان الذي يقدمونه مهم لان إضاعة احدهم ستعوض بعددهم الكبير وبالتالي سيكون تأثيرهم مهملا على الحجم الكلي للأعمال .
- د-3 الزبائن الصغار :** لا يشكلون جزءا صغيرا من حجم نشاطات المؤسسة فمردودهم ليس مثاليا لأنهم قادرون على فرض شروط معينة ولكن نفقات متابعتهم الإدارية والتجارية تؤثر بشكل ملحوظ على النفقات العامة للمؤسسة ولكنهم عكس الكبار يقدمون أمانا جيدا للمؤسسة حيث أن انتقال احدهم إلى السوق للمؤسسات المنافسة الأخرى لا يؤثر عليه .
- و/ تصنيفات الزبائن :**
- لابد من معرفة صنف الزبون الذي تتعامل معه إدارة التسويق خاصة إذا كان من الزبائن الذين يحققون اكبر ربح للمؤسسة ، ما يسهل عليها تنظيم أنشطتها وتخصيس موارد لازمة لتحقيق الريادة في إشباع رغباته المتجددة ضمن إطار التسويق العلائقي قصد المحافظة عليه أطول فترة ممكنة .
- و-1 التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة :** تأخذ العلاقة التي يمكن ان تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه ، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما :
- حاجة الزبون إلى العلاقة والحاجة إلى المعلومات كما هو موضح في الشكل الموالي :<sup>27</sup>

<sup>27</sup> المصدر : رتشارد ويتني ،"الإدارة بالعملاء " مركز الخبرات 1988 ، ص 259

الشكل 5 : مصفوفة زبائن المؤسسة .



<sup>1</sup> المصدر : رتشارد ويتني ،"الادارة بالعملاء " مركز الخبرات 1988 ، ص 259  
 يوضح الشكل رقم 7 أربع وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والزبون وهي :  
 \* **الوضعية الأولى** : الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على انه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ، يتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة او المشاركة في المشروع .

\* **الوضعية الثانية** : هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات ، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج او الخدمة أو العلامة المراد شرائها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات ، يتسم الزبون الباحث على المعلومات بمعرفته لما يريد ولكنه بحاجة إلى التعلم .

\* **الوضعية الثالثة** : في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة ، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة على تلبيتها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي يملكها غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفتقد للخبرة ولا يرغب في بذل الجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات <sup>28</sup>

\* **الوضعية الرابعة** : الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها ان الزبون هو شريك للمؤسسة ن والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة : تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية .

<sup>28</sup> المصدر : رتشارد ويتني ،"الادارة بالعملاء " مركز الخبرات 1988 ، ص 259



**و-2 التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة :**

بناء على تأثيرات المختلفة للزبائن على ربحية المؤسسة يمكن تصنيف الزبائن إلى :

أ - **الزبون الاستراتيجي** : هو الزبون الأكثر مردودية ، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عال لمنتجات أو خدمات أو علامة المؤسسة .

ب - **الزبون التكتيكي** : هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى احسم .

ج - **الزبون الروتيني** : هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة معها ويعرف بأنه الزبون المشكل : بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد<sup>29</sup>

**المطلب الثالث : أهمية دراسة سلوك الزبون**

يمكن دراسة سلوك الزبون حسب مقاربتين أساسيتين وهما :

❖ المقاربة الوصفية .

❖ المقاربة التفسيرية .

اللذان تعتبران في نفس الوقت مختلفتين ومتكاملتين ، المقاربة الوصفية تقوم بدراسة الأفعال ( أي الزبون وماذا يستهلك ؟ بأي كمية في أي ظروف ومن أين يشتري ؟ ) بينما تقوم المقاربة التفسيرية أساسا على دراسة الأسباب (لماذا هذا الزبون يتصرف بهذه الطريقة ؟) وسنحاول فيما يلي تعريف المقاربتين:

**1/ المقاربة الوصفية** : تقوم المقاربة الوصفية أساسا على دراسة عدد من الوقائع والأحداث التي تنتج عن سلوك الزبون الكلي أو الجزئي بالنسبة لمؤسسة ما . قاعدة معلومات لمجموعة من الزبائن معرفة عن طريق مؤشرات متبعة ( الكمية بالوحدات أو بالقيمة ) وعن طريق مستوى الاندماج بالنسبة للسلع أو الخدمات (العائلة المجموعة ، القطاع ) أو حتى عن طريق وحدة الزمن ( السنة ، الشهر ، الأسبوع أو اليوم ) أو عن طريق مستوى الاندماج للزبائن ( الشعب ، القطاع ، البيت ) .

كما ان المقاربة الوصفية الجزئية هي تلك التي تعتمد عليها معاهد البحث ، وتقوم أساسا على اختيار عينة من الزبائن و دراسة سلوكياتهم الشرائية ، بينما المؤسسات الحكومية ( وزارة

<sup>29</sup> أحمد علي سليمان ، منتدى سلوك الزبون .

الاقتصاد و المالية ) في دراستها لسلوك الزبائن تعتمد على المقاربة الوصفية الكلية ، بحيث تسمح هذه المقاربة بمعرفة ملايين السلوكيات في فترة قصيرة .

**2/ المقاربة التفسيرية :** تقوم هذه المقاربة التحليلية أساسا على دراسة الدوافع المؤثرة على سلوك الزبون ( السلوك الاستهلاكي ) ويمكننا بطريقة عادية ترتيب عدة أسباب ممكنة ، وذلك على شكل فرضيات حدسية والتي يبقى علينا اختيارها للتأكد من صحتها .

يمكننا بناء تفسير على شكل شبكة عنكبوت حول كل فعل استهلاكي بحيث ان هذه المقارنة تبني عدة احتمالات حول كل فعل وذلك من الناحية النظرية ( اقتصادية ، اجتماعية ، نفسية ... ) وكل منظور يمتلك عدة مستويات من العمق . إذا لكل فعل استهلاكي عدد لمنتته من التفسيرات ، كما يمكن كل من التفسيرات الى مجموعات اكبر تربط بين كل مجموعة واخرى روابط قوية . بصفة اكثر اختصار دراسة سلوك الزبون من الممكن ان تركز على مقاربتين أساسيتين :

■ المقاربة الوصفية والتي تقوم على التعريف بفعل الاستهلاك في حد ذاته سواءا كان بطريقة كمية او كيفية .

■ المقاربة التحليلية وتقوم على أساس دراسة أسباب ودوافع الفعل الاستهلاكي ، ولا تركز على دراسة الفعل في حد ذاته .

بالإضافة إلى ما سبقت إليه الإشارة فان المقاربة الوصفية تعتبر أكثر واقعية بالمقارنة مع المقارنة التحليلية التي تهتم بالجانب النظري فعدد الحلول والتفسيرات المنتهية في الحالة الوصفية بينما تعتبر لا منتهية في المقاربة الثانية<sup>30</sup>

### أولا - أهمية دراسة سلوك الزبون :

تعتبر دراسة سلوك الزبون من أهم المواضيع التي تدرس من ضمن التسويق الاستراتيجي في المؤسسة ، وتكتسي أهمية أكبر من مؤسسة لأخرى ، إلا أن هنالك عدد من الأشخاص تهمهم هذه الدراسة بشكل قوي ، وتجلب لهم الفائدة ويمكننا تقسيم أهمية دراسة سلوك الزبون إلى مجموعات بحسب المستفيدين :

#### 1/ أهمية دراسة سلوك الزبون لرجال الأعمال والمؤسسات :

يستفيد رجال الأعمال والمؤسسات من دراسة سلوك الزبون في نواح عديدة نذكر منها ما يلي<sup>1</sup> :  
1-1 اكتشاف الفرص التسويقية المواتية للتسويق الاستراتيجي : فعند دراستها للأسواق التي تتواجد فيها ومقارنتها بالأسواق التي لم تقتحمها قد تجد فرصا تسويقية جذابة من الممكن لها ان

<sup>30</sup> أحمد علي سليمان ، منتدى سلوك الزبون .

تستغلها .

- 2-1 تجزئة السوق وتقييمه واختيار القطاعات المرعبة بهدف استهدافها.
- 3-1 الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات وخصائص الزبائن وتساعد دراسة سلوك الزبون في تفهم حاجاته ورغباته وخصائصه مما يمكن المؤسسة من إعداد وتطوير التسويق الاستراتيجي الملائم وتعديله بما يتناسب مع التغيرات في حاجات الزبائن ، ويشتمل ذلك النشاطات الآتية :
- تطوير المنتجات الجديدة التي تشبع الحاجات والرغبات المتغيرة والناشئة للأفراد .
  - إعداد الرسائل الإعلانية والترويجية التي تتناسب مع قيم الزبائن .
- تحديد قنوات التوزيع المناسبة لإيصال منتجات المؤسسة إلى السوق المستهدفة في الزمان والمكان المناسبين .<sup>31</sup>

- 4-1 تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها ،بالإضافة إلى السلعة فان المؤسسة قد تقوم بتقديم خدمات مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع كم أن هناك منظمات أخرى تسعى الى تقديم الخدمات مؤسسات خدمية وكلها تسعى لإرضاء الزبون الذي اخذ يزيد في طلباته يوماً بعد يوم ، ولتحقيق هذا الهدف زادت الجهود المبذولة في مجال بحوث الزبون بغرض الحصول على أكبر عدد من الزبائن وأكثر من ذلك الحفاظ عليهم أي الاستحواذ على وفائهم .
- 5-1 التأثير في الاتجاهات النفسية للزبائن : من الضروري على المؤسسة دراسة الميول النفسية للمستهلكين تجاهها واتجاه خدماتها بصورة منتظمة لتتمكن من تفهمها ومن ثم التأثير فيها
- 6-1 تصميم الموقع التنافسي المناسب لخدمات المؤسسة : إذا اكتشفت المؤسسة أحد خدماتها بدأت تنسى أو تفقد تأثيرها ، فانه من الواجب عليها تحسينها ومحاولة المحافظة على موقعها بالمقارنة مع المنافسين وذلك باستخدام الوسائل المناسبة إعلانية كانت أو ترويجية لإعادة منح الخدمة موقعها الخدمة وصورتها الملائمة وذلك عن طريق دراسة الزبون .

- 7-1 تفهم دور أعضاء الأسرة في القرار الشرائي : تساعد دراسة سلوك الزبون على تفهم دور الأسرة في القرار الشرائي بحيث يؤثر احد أو كل أفرادها على بعضهم البعض عند اتخاذ القرار الشرائي .

- 8-1 تفهم العلاقات الشخصية على القرار الشرائي : هناك نوعين من الزبائن الذين يؤثرون على باقي الزبائن ويدفعونهم في الكثير من الصاحيان إلى اقتناء السلع والخدمات وهم قادة الرأي أولئك الذين لهم تأثير على سلوك الآخرين من خلال موقعهم كشخصيات بارزة اما النوع الثاني

<sup>31</sup> أحمد علي سليمان ، منتدى سلوك الزبون .

فهي فئة الزبائن الابتكارين وهم أول من يتبنى الخدمات الجديدة التي يتم طرحها في السوق ، فالمؤسسة يمكن لها أن تتعرف على هاتين الفئتين من خلال دراسة الزبون ، ومن ثم التأثير عليهم برسائل إعلانية خاصة وذلك بالتأثير على باقي الزبائن .

9-1 التعرف على العوامل الاجتماعية المؤثرة في قرار الشرائي : هناك عدة عوامل اجتماعية تأثر في القرار الشرائي كشفت عليها دراسة سلوك الزبون مثل طبقة الزبون الاجتماعية ، بالإضافة لتأثره ببعض الشخصيات العامة ويعتبر العامة على هذه المؤثرات ذات أهمية كبيرة في تحديد إستراتيجية المؤسسة للتسويق الاستراتيجي .

10-1 مراعاة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع : تساعد دراسة الزبون في التعرف على القيم الجوهرية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع ومن ثم معرفة الإستراتيجية الملائمة لكل المجتمع بما يتلاءم مع عاداته.<sup>32</sup>

### المبحث الثاني : التسويق العلائقي

أصبح كسب الزبون و نيل رضاه ساحة المعركة التنافسية في السوق اليوم و في المستقبل أيضا حيث ترفع الكثير من المؤسسات شعارات تنادي باهمية الاهتمام بالزبون من بينها "الزبون على حق" أو "الزبون هو الملك" هذه الشعارات تلزم المؤسسات ترجمتها إلى الواقع من خلال تسويق العلاقة مع الزبون لما له من أهمية بالغة في تغيير حال المؤسسات المتنافسة و جعلها في الريادة ، و بهذا سنحاول معالجة التسويق العلائقي و أهم مرتكزاته من خلال هذا المبحث .

### المطلب الأول : مدخل إلى تسويق العلاقة.

#### 1/ آراء عن التسويق العلائقي:

قبل التطرق إلى تعريف التسويق العلائقي نذكر أهم الرواد الذين أسهموا في تطوير بالعلاقات و من بينهم : (Gummesson1998) حيث تركزت آراءه في التسويق العلائقي على دمج كل من تسويق الخدمات و ما يتعلق به من إدارة الخدمات و جودة الخدمات مع استخدامات التسويق الشبكي في التسويق الصناعي كما يشير Gummesson أن مصطلح التسويق بالعلاقات لم يستخدم إلا حوالي 1990، بالإضافة إلى Gummesson هناك العديد من المفكرين الذين أسهموا بأبحاثهم و آرائهم عن تطور التسويق بالعلاقات و اختلفوا في توجهاتهم و نظراتهم في تطور هذا المفهوم إلا أنهم كانوا متفقين في نهاية الأمر على أن التسويق بالعلاقة كان يهدف إلى

<sup>32</sup> مذكرة ماستير - دور ادارة التسويق في كسب الزبون دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية ص110

المحافظة على الزبون لأكثر وقت ممكن و يكون راضيا و وفيا للمؤسسة و كذلك ينادي المسوقون بضرورة مراقبة مستوى العلاقة بين المؤسسة و الزبون.

## 2/ مراحل التحول إلى التسوق العلاني :

يوضح الشكل التالي مراحل التحول إلى مفهوم التسوق بالعلاقات عبر محورين :  
المحور الأفقي يعبر عن التسويق على أنه عمل يقوم على الوظائف التسويقية فقط ، أما المحور الرأسي يعبر عن محور تركيز المؤسسة بمجرد الحفاظ على الزبون الحالي أو جذب زبائن جدد.  
الشكل رقم 6 : التحول إلى مفهوم التسويق بالعلاقات .

تسويق بالعلاقة

التركيز على المحافظة على الزبون

تسويق بالتعامل

التركيز على جذب الزبون

التسويق القائم على العلاقات

التسويق القائم على العلاقات

المصدر : أندرسون باين ، ص 8

يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك مجموعة من العناصر التي يركز عليها تسويق العلاقات مقارنة بالمفهوم التقليدي للتسويق و هي موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم 14: يمثل خصائص التسويق بالعامل و التسويق بالعلاقة

خصائص التسويق بالعلاقة	خصائص التسويق بالتعامل
- التركيز على الاحتفاظ بالزبون .	- التركيز على صفقة بيعية منفردة.
- التوجه صوب قيم الزبون .	- التركيز على خصائص المنتج .
- مدى زمني طويل .	- مدى زمني قصير.
- تركيز عال جدا على خدمة الزبون.	- تركيز على خدمة الزبون .
- اتصال عال مع الزبون.	- اتصال متواضع مع الزبون.
- الجودة هي قضية الجميع.	- الجودة هي مسألة تخص المنتج.

المصدر: بشير العلق، التسويق عبر العلاقات المستمدة للتكنولوجيا ، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الإمارات العربية المتحدة، 13-16 أكتوبر 2008 ، ص 22

<sup>33</sup>المصدر : أندرسون باين ، ص 8

المصدر: بشير العلق، التسويق عبر العلاقات المستمدة للتكنولوجيا ، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الإمارات العربية المتحدة، 13-16 أكتوبر 2008 ، ص 22

**3/ تعريف التسوق العلائقي:****3-1 التعريف الأول:**

يقصد بالعلاقة مع الزبون مجمل النشاطات التي لها اتصال مع الزبون و التي ترتبط ضمن منطوق التواصل مع الزبون.

**3-2 التعرف الثاني :**

عرفه هانت و مورغان على أنه إقامة و تقوية العلاقة مع الزبائن و المحافظة عليها. و لتحقيق مفهوم التسويق العلائقي لابد من توفر المؤسسة أو إنتاجها منها من تفعيل هذا المفهوم على أرض الواقع و هذا لن يتم إلا من خلال إدارة علاقة الزبون (Customer Relationship Management) حيث أن إدارة علاقة الزبون حسب "كوتلر" وجدت بسبب كثرة المعلومات عن الزبون المتولدة عن بنايات نقاط التماس الاتصال بين المؤسسة و الزبون عن طريق وسائل الاتصال الحديثة (الانترنت و الهاتف) كذا عن طريق الدراسات المسحية لقياس رضا الزبون المتمثلة في مشترياته، و هذه المعلومات تكون متوفرة بكثرة . و لهذا السبب وجدت CRM لإدارة المعلومات الكبيرة مستعينة بذلك بتكنولوجيا المعلومات و الموارد البشرية الملائمة لكسب الزبون و الاحتفاظ به و فيا و كسب رضاه . مما سبق يتضح أن هناك مجموعة من العناصر يركز عليها مفهوم التسويق العلاقة مقارنة بمفهوم تسويق المعاملات (التسويق التقليدي) و هي :

- 1- التركيز على العلاقات مع الزبون بدرجة أكثر من التسويق التقليدي .
- 2- فهم أعمق لاقتصاديات الحفاظ على الزبون و بالتالي الحفاظ على موارد الشركة.
- 3- الاهتمام بالتسويق الداخلي باعتباره محورا أساسيا لنجاح التسويق الخارجي .
- 4- التأكيد على أن التسويق العلاقات يجب أن ينتشر ويتكامل عبر مختلف مصلح إدارة التسويق و الإدارات الأخرى بصفة عامة.
- 5- التركيز على الجودة و خدمة الزبون حتى يحدث التكامل .<sup>34</sup>

**4/ أسباب تطور التسويق العلائقي:** أسباب تطور الاهتمام بالتسويق العلائقي عديدة من بينها:

❖ تنامي عنصر الوفاء في ظل الاقتصاد المطور ، بحيث أصبحت حصة المؤسسة من السوق تكون معتمدة على نسبة الوفاء لدى الزبائن و هذا لا يأتي إلا بقيام علاقة قوية بين الزبون و

<sup>34</sup> المصدر: بشير العلق، التسويق عبر العلاقات المستمدة للتكنولوجيا ، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الإمارات

المؤسسة.

- ❖ دمج قنوات الاتصال المختلفة كالانترنت و الرسائل الالكترونية قصد التواصل مع الزبون.
- ❖ تنامي إنتاجية إدارة التسويق من خلال آليات فعالة لتسويق العلاقة مع الزبون.
- ❖ التسويق الجماهيري الذي أصبح جد مكلف و هامش الربح المتدني الذي أثر في المؤسسة لعدة عوامل منها:

- اضطراب في قنوات التوزيع و تقارير رجال البيع عن النتائج المحققة مما أدى الى وجود فجوة و اتساعها بين المؤسسة و زبائنها.
- تآكل منهج التسويق الجماهيري و ضعف أساليبه في تلبية حاجات الزبائن المتجددة.
- التكلفة المتزايدة لتطبيقات التسويق التقليدي .

### المطلب الثاني: متطلبات و مراحل تطبيق التسويق بالعلاقة.

#### 1/ متطلبات تسويق العلاقة:

- إن تبني مفهوم التسويق بالعلاقات حول كيفية أداء العمل و كتوجه استراتيجي للمؤسسات و التحول من المفهوم التقليدي للتسويق إلى مفهوم التسويق بالعلاقة لا يمكن أن يتم بين ليلة و ضحاها و انما بحاجة الى تغير كبير في المؤسسات و توجهاتها الاستراتيجية و هياكلها التنظيمية. و يتضح هذا التغيير في المجالات التالية:
- التغيير في قيم و ثقافة المؤسسة.
  - التغيير في عقلية إدارة المؤسسة.
  - التغيير في نظام المكافآت و الحوافز المعمول بها في المؤسسة.
  - التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن الزبون المربح و ليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن و التعامل مع الزبون المستهدف<sup>35</sup>

و للوصول الى تطبيق فعال و ناجح لمفهوم التسويق بالعلاقة لابد من إتباع القواعد التالية:

- ❖ تعريف الزبون المستهدف و تحديد خصائصه.
- ❖ بناء علاقات مربحة و قوية مع الزبائن.
- ❖ قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية.
- ❖ تطبيق التسويق بالعلاقات اعتمادا على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات

<sup>35</sup> أحمد عبد السلام منتدى استراتيجية التسوق العلائقي

بناء نظم و قواعد المعلومات عن الزبائن و الاتصال الشخصي بهم.

## 12/ المراحل الخمس للتسويق بالعلاقة:

**أولا التعريف:** و هو بجمع معلومات و بيانات عن كل زبون مستهدف في مخطط الأنشطة ، و ذلك عن طريق الخدمة المقدمة، و خدمات ما بعد البيع ، مركز الاتصالات و الانترنت و البريد، حيث بامتلاك لقاعدة البيانات و معلومات عن هوية الزبون تمكن من تمييزه عن زبائن اخزين و تتبع المعاملات و التفاعلات معه بمرور الوقت، تتضمن هذه القاعدة البيانات التالية: اسم الزبون، رقم الهاتف، عدد الاتصالات السابقة للشراء و الموقع الذي يحتله في هرم الزبائن.

**ثانيا التقسيم:** أي تقسيم الزبائن بعد جمع المعلومات عنهم و معالجتها و دمجها في قاعدة البيانات ، بحيث يقسم الزبائن حسب أهمية الشراء لديهم و كذلك حسب حجم الشراء و المنتج المراد شراؤه و حسب القدرة الشرائية لديه، للضبط الجيد لسياسة التسويق بالعلاقة.

**ثالثا التفاعل :** ان الغرض من تعيين الزبائن و تقسيمهم و تمييزهم بحسب قيمتهم من أجل التفاعل معهم للتعرف على المزيد عن حاجاتهم و اهتماماتهم و أولوياتهم لأجل خلق حوار مستمر مع الزبائن من خلال قنوات الاتصال المتاحة للمؤسسة .

**رابعا التبادل:** تقوم المؤسسة بالاتصال مع الزبون هاتفيا أو عن طريق الرسائل الالكترونية لتكوين علاقة معه بإعطائه المعلومات التي يحتاجها ، أو أن الزبون يتصل بالمؤسسة عن طريق وسائل أخرى كالرسائل الالكترونية أو الالتقاء معه في نقطة البيع . وعلى المؤسسة أن تسعى بالزبون إلى إكمال عملية الشراء عند الالتقاء به.<sup>36</sup>

**خامسا التنمية:** أي تنمية علاقة الزبون ببنائها و تقويتها في نفس الوقت أثناء أول اتصال و الاحتكاك معه بحيث أن ممارسة الاتصال هو بعد هام لتحقيق الأهداف المسطرة و المعدة مسبقا، مؤشرات العلاقة يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- ✓ علامة تحقيق الرضا.
- ✓ رقم أعمال لكل زبون.
- ✓ المردودية لكل زبون و حصته.
- ✓ معدل تبادل الرسائل الالكترونية

<sup>36</sup> أحمد عبد السلام منتدى استراتيجية التسوق العلائقي



### 3/ مستويات تسويق العلاقة حسب التفاعل مع الزبون:

تنقسم المستويات العلاقة مع الزبون إلى خمسة مستويات و هي :

**أولا العلاقة الأولية أو الأساسية:** و فيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج فقط دون اتصال بالزبون بعد إتمام العملية البيعية.

**ثانيا العلاقة القائمة على ردود الأفعال:** و فيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج و لكنه يشجع الزبون على لاتصال به في حالة وجود أي عيوب تتعلق بالخدمة.

**ثالثا استمرارية الاتصال بعد الخدمة:** تقوم المؤسسة بالاتصال بالزبون من وقت لآخر قصد التعرف على مدى رضاه عن الخدمة.

**رابعا العلاقة القائمة على إمكانية المسؤولية:** يقوم رجل البيع بالاتصال بالزبون بعد فترة قصيرة من عملية البيع بهدف التعرف على رضاه.

**خامسا المشاركة:** تعمل المؤسسة بصورة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكن من استخدام المنتج أو الخدمة.

### 4/ الخطوات العملية للتسويق بالعلاقات:

**4-1 تحديد القطاع السوقي:** هو مجموعة من الزبائن الذين تتوافر فيهم مجموعة من الدوافع و الصفات لشراء منتجات و خدمات المؤسسة و يتم تحديدها وفق المعايير التالية:

- حجم الزبائن .
- إمكانية تلبية متطلباتهم .
- الاستجابة للنشاط التسويقي .

### 4-2 إنشاء قاعدة بيانات :

تجمع فيها بيانات الزبائن و تخزن في الحاسب الآلي بهدف الأعداد و الاستفادة و التفاعل للوصول إلى المعلومات المطلوبة<sup>37</sup>

### المبحث الثالث: رضا الزبون و بناء وولائه.

يلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور واسع وملحوظ لمصطلح رضا الزبائن أو رضا العملاء، خاصة في ظل تزاخم وزيادة عدد منظمات الأعمال التي تعمل في القطاع ذاته، وخاصة مع اتساع الأسواق الدولية والعالمية، ومع زيادة حجم ومعدل المخرجات السلعية والخدمية، مما يتطلب من كل منظمة الحفاظ على قائمة عملائها كونهم الجزء الأكثر أهمية والغاية الأسمى التي تبذل هذه

<sup>37</sup> أحمد عبد السلام منتدي استراتيجية التسوق العلائقي

المنظمات مجهوداً للاحتفاظ بها، من منطلق أنهم السبب الرئيسي الذي يضمن لهذه المنظمات الاستمرارية والنجاح والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية كما يعد مفهوم رضا الزبون من المفاهيم التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين و المهتمين بشؤون الإدارة و التسويق ،وذلك لإدراك العديد من المؤسسات يف العامل أن سبب تميزها قائم على أساس احترام الزبون والعمل على إرضائه ،لذا تطرق اغلب الباحثين إلى هذا المفهوم.

### المطلب الأول تعريف لرضا الزبون و أهميته:

#### أولاً : مفهوم الرضا:

- ❖ إذا عرف كل من ( Hall,Reed 1997 ) رضا الزبون على انه : "درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته"
- ❖ تعريف (Kotler Philip) على أنه: هو الانطباع الايجابي أو السلبي تجاه تجربة شراء أو استهلاك ويتشكل هذا الانطباع من خلال المقارنة بين أداء المنتج و توقعات الزبون<sup>1</sup>.
- ❖ حسب معايير ISO 9000 لسنة 2000 فإن الرضا هو: رأي الزبون حول تلبية حاجاته و توقعاته من خلال أداء المنتجات و الخدمات.
- ❖ و قد عرف Goodman الرضا بأنه: الحالة التي يتم فيه مقابلة احتياجات و رغبات و توقعات العميل أو التفوق عليهما إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج أو الولاء المستمر للمنظمة
- ❖ عرفه (AFNO'L) على أنه " رأي العميل الناتج عن الفجوة بين إدراكه للمنتج المستعمل و بين توقعاته"

هذا التعريف يضعنا أمام ثلاث مستويات، تعتبر في الواقع دالة الفرق بين الأداء و التوقعات هي:

- الأداء أقل من التوقعات ← الزبون غير راض
- الأداء مساوي للتوقعات ← الزبون يكون راض.
- لأداء أكبر من التوقعات ← الزبون غير راض

#### 2/ أهمية الرضا:

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبرى يف سياسة أي مؤسسة ويعد من أكثر المعيارية فعالية

38 عمروش نجوى، دور الخدمة في تحقيق رضا العميل،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة 66ص

2أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك، مكتبة فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2000 ،ص68 3 . فريد الصحن، طارق طه ، ادارة التسويق 3في بيئة العولمة و الانترنت، الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية، 2004 ،ص 123.

للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة

- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة , فان قراره بالعودة إليها سيكون سريعا.
- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المؤسسة فانه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى أو منافسة.
- أن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسة السعرية.
- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة للزبون.
- إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.
- يعد رضا الزبون مقياس جودة الخدمة.

### 3/ كسب رضا الزبائن:

- يعج السوق بالعديد من الأطراف المتعارضة التي يسعى كلّ منها لاستقطاب كافة الزبائن لصفه، حيث إنّ هدف كلّ طرف أن يُسخر كافة الموارد المتوفرة لديه ليتغلب على الآخر، وعليه أن يدرس جميع العوامل الخارجية والداخلية المُتاحة ليكسب العملاء بصورة تضمن زيادة حجم المبيعات، وتحقيق الأرباح، وبالتالي تحقيق الأهداف المادية.
- 4/ **علاقة رضا الموظفين برضا الزبائن:** توجد علاقة وثيقة بين رضا الزبائن ورضا الموظفين عن العمل في المنظمة، حيث إنّ حصول الموظف على كامل حقوقه المادية والمعنوية يزيد من حبه لوظيفته وولائه لعمله، ويزيد كذلك من دافعيته للعمل، مما ينعكس إيجاباً على أداءه المهني وإنتاجيته الكمية والنوعية، ويزيد من رضا الزبائن عن هذه المخرجات<sup>39</sup>

### المطلب الثاني: السلوكيات الناجمة عن الرضا و عدم الرضا.

#### 1/ السلوكيات الناجمة عن الرضا.

- 1- **سلوك تكرار الشراء:** إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم أن البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء، ولكن الحقيقة هناك اختلاف جوهري بينهما من حيث أن

<sup>39</sup> منتدى مفهوم رضا الزبون ، رزان صلاح 2017

سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء كما يرى البعض إن الذين يكررون الشراء هم الذين يستمرون في شراء نفس العلامة من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالعلامة.

**2\_ سلوك التحدث بكلام إيجابي:** يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا، فالرضا يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الإيجابي عن المنتج، إن رضا العميل ينتج عنه إحساس إيجابي يخزن في ذاكرة العميل قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها العمل جماعة مرجعية في السلوك الشرائي للفرد من خلال التأثير على اعتقادهم و اتجاههم و قيمهم و سلوكهم بالإيجاب.

**3- سلوك الولاء:** يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا وهو يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل. إن سلوك تكرار الشراء "الشراء المنتظم" لعلامة معينة بسبب التعود أو بسبب هذه العلامة المتاحة أمامه لا يعد ولاء وإنما الولاء هو إصرار العميل وتمسكه بعلامة معينة وسعيه لاختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع.<sup>40</sup>

## 2/ السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا:

**1-2 التحول عن التعامل مع المنظمة إلى المنافسين:** يعده تحول العميل رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج مما ينتج عنه حالات هروب العملاء، لذا يجب على المنظمة الوصول إلى صفر عيب أو رضا وهذا عن طريق القضاء عن كل أسباب التحول والتي نذكر منها:

- ✓ عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالعميل الخارجي.
- ✓ استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل.
- ✓ عدم توفر المنتج المطلوب.
- ✓ مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى.
- ✓ عدم قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها، كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدتها المنظمة والجودة التي يتميز بها المنتج فعلا.

<sup>40</sup> [حبيبة كشيدة، استراتيجيات رضا العملاء، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة البليدة، 2003، ص 58.

ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، شركة الجلالة للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص63

✓ عدم القدرة على التعامل مع شكاوي العملاء بطريقة ترضيهم.

## 2-2 سلوك الشكوى:

يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل عن المنتج بسبب وجود أخطاء عند تقديم المنتج، مثل: التأخير في تسليم المنتج أو تقديم منتج لم يطلبه العميل، عدم توفير ما يطلبه العميل في الوقت والمكان المتفق عليه.

إن المنظمة في الماضي كانت تحاول تفادي حصول شكاوي مع الزبائن وكانت تعالج المشاكل حين حصولها بعيد عن الإدارة العليا، وكانت بالنسبة لها تعتبر مصدر إزعاج.

أما المنظمة الحديثة فقد أدركت ازدياد أهمية شكاوي العملاء، وتبين لها بأن تلك الشكاوي وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء وسماع آرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالمنتج، والخدمات الخاصة وبالتالي أصبحت المنظمة تنفق الكثير من المال والجهد لتشجيع العملاء للتعبير لكل الوسائل الممكنة عن شكاوهم وتعليقاتهم المختلفة.

**2-3 غياب رد الفعل:** هناك عملاء لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوي أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، وهنا المنظمة تكون معرضة لخطر فقدان العميل وبالتالي تآكل أصولها من العملاء وهذا بدون إعلام المنظمة بسبب تدميرهم.

## المطلب الثالث: الولاء.

1/ مفهوم الولاء: تعددت الأبحاث والدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبديه الزبون اتجاه العلامة أو السلعة أو الخدمة و من أهم التعريفات للولاء ما يلي:

### 1-1 الولاء للعلامة:

1- الولاء مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون.

2- الولاء مفهوم يتصف بالتحيز ( غير عشوائي) <sup>41</sup>

\* ينطوي على استجابات سلوكية (القيام بالشراء) .

\* يتم التعبير عنه عبر الزمن ( القيام بالشراء أكثر من مرة على مر الزمن)

\* بواسطة وحدة اتخاذ قرار معينة(فرد، أسرة، لجنة مشتريات، إدارة، شركة)

\* وهو نتاج لبعض العمليات النفسية للوحدة<sup>2</sup>.

3- يعرف ولاء الزبون على انه توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقاً من خبرة

إيجابية سابقة. بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة

<sup>41</sup> 1حبيبة كشيدة، منتدى رضا الزبون الانترنت

مرات وبشكل متتالي، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وفيما إذا قام بشراء أو أربع مرات نفس العلامة بشكل متتالي و حيث يتكون عنده اعتقاد إيجابي تجاه هذه العلامة .

4- يعرف كل منكينز و جاكوبي الولاء عله أنه استجابة سلوكية، غير عشوائية المعبرة عنها عبر الزمن من طرف وحدة القرار، وتتعلق بوحدة أو عدة علامات مأخوذة من مجموعة من العلامات والتي نتجت عن عملية نفسية للتقييم.

### 2-1 الولاء السلعي:

الولاء السلعي هو تكرار عمليات الشراء لنفس السلعة، ولكن ليس مجرد تكرار الشراء يعني ولاءً سلعيًا، وإنما يتكون الولاء نتيجة التعود على سلعة معينة وبالتالي هذه العادة تنمو مع الزبون ذاتياً أو تلقائياً يقوم بشراء هذه السلعة بينما لو انقطع المنتج أو السلعة من السوق نتيجة ارتفاع سعرها بما يزيد عن توقعات التجار والزبائن وقام الزبون بشراء سلعة أخرى بديلة وتجربتها فإن ولاءه لهذه السلعة أو العلامة يكون قد انتهى ويتحول له السلعة الجديدة .

وعندما يتكون لدى الزبون ولاءً حقيقياً من القناعة الكاملة في ينتقي أثر السعر إلى حد كبير ويصبح لديه نوع القناعة الكاملة في استخدام هذا المنتج.

### 3-1 الولاء للخدمة: أغلبية الأبحاث التسويقية درست الولاء الخدمي بنفس المفهوم الذي درست

به الولاء للعلامة التجارية ونجد ذلك في أبحاث راندل Rundle " ، "Thiel تيال"، "مكاي

" Makay" و أن مفاهيم الولاء للعلامة التجارية تبقى سارية المفعول على الخدمة إلا أن علماء آخرون من أمثال براون " Brown" أشاروا على صعوبة تطبيق نفس مفاهيم الولاء للعلامة أو المنتج على الخدمة، وذلك لما تتميز به الخدمات من خصائص معينة منها:

- الاتصال المباشر بين الزبون ومقدم الخدمة إذ أن هذا التفاعل الشخصي يعتبر العمود الفقري للولاء الخدمي. الولاء يكون بصفة كبيرة بين الزبائن في حالة الخدمة<sup>42</sup>

- غالباً ما يفترض في زبون قطاع الخدمات أن يكون وفياً لخدمة واحدة.

- الخصائص غير الملموسة مثل المصادقية والثقة تمثل مفاتيح زيادة الولاء الخدمي.

- المتغيرات الموقفية تلعب دوراً كبيراً في تحديد الولاء الخدمي وخاصة الرضا.

كما يعرف الولاء للخدمة على أنه " النية في إحداث مجموعة من السلوكيات من أجل الحفاظ على

42. 1د يوسف حجيم سلطان الطائي ،هاشم فوزي دباس العابدي ،إدارة علاقات الزبون ،الوارق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، الطبعة الأولى،2009، ص251 .

2د. علاء عباس علي ،ولاء المستهلك كيفية تحقيقه والحفاظ عليه،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2009، ص35

علاقة مع المؤسسة وتخصيص حصة عالية نسبيا من حافظة المؤسسة للخدمات والتزام إيجابي من الفم إلى الأذن وتكرار الشراء."

و يعرف أيضا الولاء للخدمة على أنه "رغبة المستهلك لإعادة تفضيل نفس مقدم الخدمة أو الشركة بشكل متسق، حيث يكون هذا التفضيل أول اختيار له من بين البدائل، وذلك بصرف النظر عن المؤثرات الموقفية والجهود التسويقية التي تهدف إلى تحويل السلوك."

## 2/ مستويات الولاء :

يقسم الولاء إلى ثلاث مستويات هي:

**1-2 الولاء القوي:** وهذا يمثل غاية المثالية لعملية الولاء حيث يصمم المستهلك على شراء علامة معينة دون غيرها من العلامات المتاحة، وهذا الولاء تسعى الكثير من المؤسسات للوصول إليه والحفاظ عليه لكي تحمي نفسها من هجوم المنافسين،

ولكنه يحتاج إلى جهد ووقت ودراسة والمهم أن يتعرف رجل التسويق على أسباب الولاء القوي للمستهلك تجاه العلامة بهدف التوصل إلى اختيار المثيرات التي تشجع على ذلك.

**2-2 الولاء المتوسط:** يحدث هذا النوع من الولاء عندما نجد أن المستهلك يقسم الشراء بين علامتين أو أكثر، وقد يحدث التحول في ولاء الزبون لعدة أسباب ومنها ما يلي:

\* نفاذ العلامة المفضلة لديه.

\* قد تشكل الإعلانات المتكررة ضغطا على المستهلك مما يؤدي به إلى الاستجابة وبالتالي قد يتغير ولاؤه للعلامة التي تعود على استهلاكها في السابق.

\* ظهور علامة جديد تمتاز بخصائص ومميزات تشبع حاجاته.

\* عندما تكون تكلفة التحول إلى علامة جديدة قد تتناسب مع العائد<sup>43</sup>

**3-2 الولاء الضعيف:** يظهر الولاء الضعيف (أو عدم الولاء) عندما لا يقوم المستهلك بشراء علامة معينة في كل مرة وقد يرجع ذلك لعدة أسباب مثل:

\* الشراء في أوقات التخفيضات الترويجية.

\* عرض نقطة البيع القريبة من المستهلك لنفس العلامات.

\* الميل الطبيعي للتغيير بحيث نجد أن المستهلك غالبا ما يرغب في العلامات حتى لا يتولد لديه نوع من الملل تجاهها.

\* قد تظهر معلومات جديدة عن نفس العلامة بأن فيها مواد ضارة أو مغشوشة، مما يؤدي إلى

<sup>43</sup> 1 عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)، الجزء الأول، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص143

2 محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل، 2004، عمان، ص141.

انخفاض الولاء تجاهها.

\* عدم الشعور بالإشباع من استخدام العلامة الحالية.

\* الاهتمام بسعر السلعة على حساب الولاء لها.

إلا أنه هناك مجموعة من الأسباب الكامنة وراء الولاء الضعيف كشدة المنافسة والتطور التكنولوجي السريع في مجالات سلعية أو الخدمية عديدة من الأسباب الرئيسية والمؤثرة على تحول ولاء الزبائن إلى علامات أو مؤسسات أخرى.

### 3/ علاقة الرضا بالولاء.

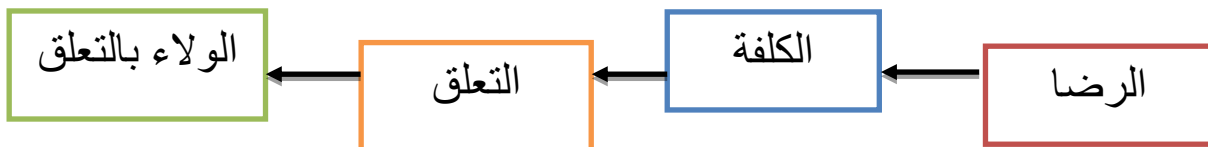
**3-1 الرضاء يقود إلى الولاء:** نجد أن الرضاء يقود إلى الولاء وفق نظريتي الولاء وهما

النظرية الاعتقادية الموقفية والنظرية السلوكية<sup>44</sup>

أ - علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية الموقفية:

حيث يتولد عن الإحساس بالرضا مستوى معين من الثقة هذه الثقة تقود وفق تسلسل منطقي إلى حالة الولاء بالتعليق كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 7: علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية الموقفية

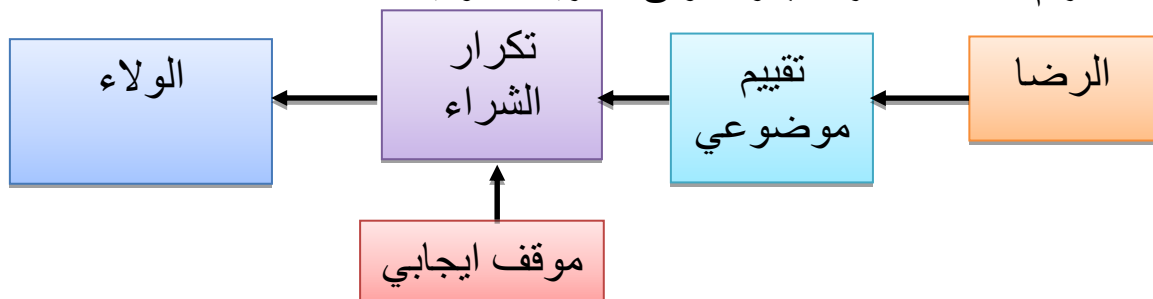


<sup>1</sup> المصدر: ميسون بلخير، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، ص 39.

ب - علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية السلوكية:

تنشأ عن كون الزبون الراضي ينتهج سلوك تكرر الشراء مدعوم بموقف إيجابي تجاه المؤسسة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 8 : علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية السلوكية



المصدر: ميسون بلخير، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2010، ص 40.

<sup>44</sup> المصدر: ميسون بلخير، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، ص 39. المصدر: ميسون بلخير، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2010، ص 40.



**2-3 الرضا لا يقود دائما إلى الولاء:** على الرغم من أن بعض الباحثين قد توصل إلى أن الرضا هو شرط ضروري ومسبق لتحقيق ولاء المستهلك، إلا أن الاستنتاج السابق لا يمكن اعتباره قاعدة عامة. فالعديد من المستهلكين الذين أظهروا شعورا عاليا تجاه المنتجات التي قاموا بشرائها قد تحولوا إلى شراء منتجات أخرى .

ومن ناحية أخرى فالمستهلك الذي لا يشعر بالرضا قد يظل ولاءه كما هو ، ويستمر في التعامل مع نفس المنظمة وبشكل متكرر (المواطن العادي قد يشعر بعدم الرضا تجاه بلده الذي يعيش فيه، ولكن ولاءه لهذا البلد يظل عاليا) . ومع ذلك فإن الدراسات الحديثة قد توصلت إلى أن المستهلك الذي يشعر تماما بالرضا يكون لديه أقل الاحتمالات للتحول نحو منتج آخر. وهذا يقودنا إلى الافتراض بأن كثافة الشعور بالرضا وليس الشعور بالرضا في حد ذاته هو عنصر أساسي لتحقيق ولاء المستهلك<sup>45</sup>

وقد لاحظ Soderlund أن هناك ارتباط إيجابي بين رضا المستهلك وبين ولاءه، ولكن زيادة مستويات الرضا لا تؤدي إلى زيادة مماثلة في الولاء بالنسبة لكل المستهلكين على السواء. ولذا يمكن القول بأن العلاقة بين الرضا وبين الولاء ليست بسيطة، وليست خطية والجدير بالذكر أن عدم الرضا قد لقي اهتماما محدودا من الباحثين حتى يومنا هذا. وكما سبق القول فإن المستهلكين الذين يشعرون بالرضا لا يشترط أن يكونوا ذوي ولاء ،ومن بين الأسباب التي تبرر تخلي المستهلك عن المؤسسة رغم رضاه هي :

- البحث عن التنويع.
- الرضا المفرط.
- البحث عن الإثارة.
- العروض التنافسية.

وأياضا فإن المستهلكين الذين لا يشعرون بالرضا أو الغير الراضين، لا يشترط أن يتحولوا إلى شراء منتجات وقد يكونوا مستهلكين ذوي ولاء رغم عدم رضاهم.

45 1 ذكره،ص علاء عباس،مرجع سبق 229

(المستهلك قد يشعر بالرضا التام عندما يتناول وجبة في أحد المطاعم المشهورة...ولكن نفس المستهلك عندما يشعر بالجوع قد يتحول إلى أي مطعم آخر) 1 ذكره،ص ميسون بلخير، مرجع سبق 40

2عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص128.

## المطلب الرابع: محددات رضا وولاء الزبون

**1/ المحددات الاقتصادية لرضا الزبون:** دراسة سلوك الرضا لدى الزبون تتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة.

**1-1 التوقعات:**

تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون الحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ القرار ويمكن ان تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي:

\* توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة)

\* توقعات عن المنافع والتكاليف الاجتماعية.

\* توقعات عن تكاليف المنتج.

**2-1 الأداء المدرك:**

يعبر الاداء المدرك عن مستوى الاداء الذي يحصل عليه الزبون فعلا نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج، ويرى كل من Churchill و Permant أن الأهمية الأساسية للأداء تكمن فيكونه يعتبر مرجعي لتحديد مدى تحقيق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من بين مجموع البدائل.

**3-1 المطابقة (التثبيت):**

تمثل المطابقة إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج، وتعرف على أنها "درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي ظهر قبل عملي الشراء".<sup>46</sup>

**2/ المحددات الاقتصادية لولاء الزبون:**

لعدة سنوات ساد اعتقاد بان الرضا لوحده هو العامل الوحيد المفسر لوجود الولاء، وذلك بالاعتماد على الفرضية التالية "إذا كان هناك اعتقاد يحقق رضا الزبون فانه سيكون وفيا ولا محاله"، غير أن الدراسة التي أجريت في موضوع الولاء بينت أن هناك عدة مسببات للولاء وهي كالتالي:

<sup>46</sup> مولاي عبد الله، مقراني قدور، مرجع سابق، ص 52.

2) اكرام عبد الرزاق، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاء للعلامة، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، ص

**2-1 الجودة المدركة في المنتج:**

سواء تعلق الأمر بالجودة الموضوعية (الأداء الوظيفي للمنتج) أو بالجودة الذاتية (إعطاء صورة ذاتية للزبون)، فإن إدراك الزبون للجودة يعتبر دافعا لاستمراره في التعامل في التعامل مع علامة.

**2-2 سعر المنتج والخدمات المرفقة:**

مثل وجود تسهيلات الدفع ومقارنتها بعروض المنافسين، أيضا تعتبر الخدمات المرافقة محددات هامة لوجود الولاء، حيث يبدي الزبون اهتماماتها مثل: خدمة المنزل، عمليات الصيانة، التركيب، الإصلاح، الإرشادات وغيرها .

**2-3 شهرة العلامة وصورتها:**

حيث أن العلامة المشهورة تعتبر في نظر الزبون !! علامة تحظى بثقة عدد كبير من الزبائن، وإدراك الزبون لها بشكل ايجابي يلعب دورا كبيرا في بقاءه وفيه له من خلال استمراره في شرائه لها والدفاع عنها.

**2-4 صورة القطاع:**

يعتبر إدراك الزبون للقيم التي يمكن أن يحصل عليها من خلال انتمائه الى قطاع معين، محددًا لمدى ولاءه للعلامة.

**2-5 الضمانات الممنوحة:**

تقدم المؤسسة عدة ضمانات تدعم اختيار الزبون وتنمي ثقته في العلامة المختارة، خاصة مع تنامي المسؤولية الأخلاقية من جانب الزبون.

**2-6 الخبرات السابقة :**

يشير Oslen إلى أن ولاء الزبون لا يتعلق بالرضا الذي يحصل عليه من آخر عملي شراء، بقدر ما يتعلق بالخبرات الايجابية المتراكمة من خلال تعامله مع الزبناء.

**2-7 الخطر المدرك:**

يعتبر هذا المفهوم مفهوما مهما، حيث أن الزبون قد ينتابه الشك حول مدى ملائمة قراره الشرائي، ويؤثر مستوى الخطر المدرك على عملية الشراء، و بالتالي فإدراك الزبون للخطر متدني عند شرائه للعلامة يعتبر سببا لاستمراره في شرائها أو على الأقل أن يكون موقفه تجاهها

<sup>47</sup> 1مولاي عبد الله، مقراني قدور، مرجع سابق، ص52 .

2إكرام عبد الرزاق، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، صص83 84).

موقف ايجابيا.

## 8-2 وقت المبذول في الشراء:

أصبح هذا العامل عاملا مهما في نظر الزبون، يعكس في اعتباره أحد محددات اتخاذ القرار الشرائي عند المفاضلة بين مختلف البدائل.

## 3/ المحددات النفسية والاجتماعية لرضا وولاء الزبون.

إلى جانب المحددات الاقتصادية للرضا هناك محددات نفسية واجتماعية تؤثر على سلوك الزبون في اتخاذه قرار الشراء ومن ثم كسبه الرضا تجاه السلعة أو العلامة أو الخدمة التي يشتريها ومن أعم المحددات هي:

### 3-1 الشخصية:

نقصد بالشخصية مجموعة الخصائص أو السمات النفسية التي تحدد تفضيلات الفرد وأسلوب سلوكه. وهي مجموعة مستقرة من الصفات والميول التي تحدد أفكار الفرد ومشاعره وأعماله في تفاعله مع الضغوطات الاجتماعية والبيولوجية في لحظة معينة. فالشخصية هي المجموع الكلي لسمات الفرد الجسدية والعقلية والعاطفية والاجتماعية كما يراها الآخرون، وتعتبر السمة بموجب هذا التعريف الصفة أو الخاصية المميزة للفرد، بما في ذلك أنماط السلوك والصفات الجسمانية والشخصية.

### 3-2 مدى مظهرية السعة أو الخدمة:

يكون الزبون راض على السلعة أو الخدمة حسب ما إذا كانت ما كانت مظهري أو تفاخريه أم لا، وحتى تكون السلعة أو الخدمة تفاخريه ومشوقة من قبل يجب أن تكون خاصة، بمعنى أنه لا يمكن أن يملكها كل الناس ومن السهل رؤيتها وملاحظتها من قبل الآخرين أثناء استعمالها. ومن أمثلة هذا النوع السيارات الفاخرة، والعلامات المكلفة من الكاميرات<sup>48</sup>

### 3-3 الجماعات المرجعية:

وهي كذلك مجموعة الأشخاص التي تؤثر ايجابيا أو سلبا على الفرد في اتجاهاته وسلوكاته وعلى حكمه التقويمي. ويكون رضا الزبون تجاه سلعة أو خدمة وهذا لتأثره إذه الجماعات وهي:

### \* الأسرة :

تعتبر الأسرة من المتغيرات الخارجية الأكثر تأثيرا على رضا الزبون تجاه السلعة أو الخدمة وترجع أهمية الأسرة إلى سببين هما:

<sup>48</sup>كاسر نسر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2006، ص 188

- الخلية الأولى التي تربي فيها الزبون وبالتالي تؤثر على تكوين قيمه واتجاهاته والأنماط الشرائية له.

- هي وحده شرائية واستهلاكية على حد سواء.

### \* الأصدقاء:

يأتي تأثير الأصدقاء على رضا الزبون للسلعة أو الخدمة بعد تأثير الأسرة كمن حيث الأهمية، فالزبون يلجأ إلى ها النزاع من الجماعات بمحض إرادته وبالتالي يشارك اهتمامات الأعضاء الآخرين، ويعتمد عليهم لأخذ النصيحة والمشاورة فيما يخص اختياره للسلع أو الخدمات التي يقوم بشرائها واستهلاكها وكلما كان هناك ترابط وتشابه كبيرين بين الأصدقاء كلما كان تأثيرهم على رضا وسلوك الزبون كبير .

### \* الجمعيات الرسمية:

وبعكس الأصدقاء فان الجماعات الاجتماعية الرسمية أكثر تأثيرا على رضا الزبون حيث لأنها تخدم أو تؤدي وظائف مختلفة للأفراد المنظمين لها، ينظم أحيانا لأحدى الجمعيات الدينية أو السياسية أو الرياضية أو الاجتماعية لهدف تحقيق بعض الهداف الشخصية كتكوين صداقات جديدة مثلا أو الجماعية كالمشاركة في إنجاز أعمال خيرية لصالح العام. وتسمح هذه الجمعيات بتكرار الاحتكاك بين أفرادها وتبادل الآراء والتجارب المتعلقة باستهلاك بعض السلع والخدمات.

### \* جماعات التسوق:

وهي جماعة تسويقية تتكون من فردين أو أكثر يقومون غالبا بالتسوق معا من محلات الأغذية أو الملابس أو حتى لقضاء أوقات فراغهم في التجول بين المحلات. تتكون هذه الجماعات عادة من بعض أفراد الأسرة، الجيران، أو الأصدقاء<sup>49</sup>

### \* زملاء العمل:

يعتبر جماعات العمل من الجماعات المرجعية الرسمية حيث يؤثر الأفراد في الرضا والسلوك الشرائي لبعضهم البعض وتجدر الإشارة إلى أن هناك إمكانية كبيرة لتكون بعض الصداقات بين الأفراد العاملين في هذه المؤسسة أو تلك وهو ما نسميه بجماعات العمل غير الرسمية الأفراد الذين أصبحوا أصدقاء بحكم العمل المشترك أو غيره والذين يمتد تأثيرهم إلى ما بعد فترات العمل.

<sup>49</sup> 1مولاي عبد الله، مقراني قدور، مرجع سابق ص62

**4-3 المواقف:**

المقصود بالمواقف تلك الميول الناتجة عن التعلم والذي يجعل الزبون يتصرف بطريقة ايجابية أو سلبية ثابتة نحو شيء ما. ببساطة المواقف ما هي إلا تعبير فعلي على المشاعر الداخلية لدى الأفراد والتي تعكس أو تكشف فيما اذا كان لديهم ميول ايجابي أو سلبي نحو صنف أو ماركة من سلعة أو خدمة أو نحو اسم محل.

**5-3 قادة الرأي:**

يتمتع بعض الزبائن في الجماعات بقدرة التأثير على غيرهم، ويرجع ذلك إلى معرفتهم إلى موضوع خاص ودقيق، يطلق على هذه الشريحة من الزبائن مصطلح قادة الرأي. ويتعزز تأثيرهم بفضل تصديق الزبون للاحتكاكات والاتصالات من نوع "من الأفواه غالي الأذن". ويعرف قائد الرأي بأنه: "الشخص الذي يستعمل كوسيط بين السوق الإجمالي ووسائل الإعلام خاصة حالة تقديم سلع أو خدمات جديدة"<sup>50</sup>

<sup>50</sup> 1مولاي عبد الله، مقراني قدور، مرجع سابق ص62

### خلاصة الفصل الثاني :

جاء في هذا الفصل أهم المهام التي تزاولها المؤسسة الموجهة للزبون و التي تسعى إلى بناء علاقة قوية مع زبائها انطلاقا من دراسة لسلوك الزبائن الذين تتعامل معهم و معرفة أقسامهم و أصنافهم لمعرفة الزبون المربح، الذي يدفع بالمؤسسة إلى الاستقرار و عليه يجب عليها المحافظة عليهم عبر إقامة علاقات فردية قوية بما تتيحه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتحقيق الاتصال الشخصي معه ضمن أطر التسويق المتمثلة نتائجه في مشاركة الزبون بإبداء رأيه و تقديم اقتراحات بخصوص منتجاتها بما يكرس منطق أسماع صوت الزبون داخل و خارج المؤسسة ، و انتهاج فلسفة الجودة الشاملة التي تركز على الزبون لدرجة تحقيق رضاه بعدها الدخول في مرحلة بناء ولائه القوي ما يقدم من مزايا للمؤسسة تتمثل في تحسين شهرتها و بناء سمعتها بفضل عدة عوامل أخرى لها من لايجابية على المؤسسة ما يؤدي بها إلى التركيز على هذا المنهج و تطويره.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة  
اتصالات الجزائر "فرع  
مستغانم"



## تمهيد الفصل الثالث:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بغية إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات، بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات.

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

وتدعيما لما تم عرضه في الفصلين السابقين، سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على واقع الاتصال التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المستغانم – حيث قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

-المبحث الأول : تقديم مؤسسة " اتصالات الجزائر "

-المبحث الثاني :المديرية العملياتية للاتصالات "مستغانم"

-المبحث الثالث : إدارة التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"

-المبحث الرابع :الاتصال التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"

**المبحث الأول : تقديم مؤسسة " اتصالات الجزائر "**

سننظر من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

**المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر**

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

**أولا - تاريخ اتصالات الجزائر:**

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات .

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 .

جاء هذا القانون لانتهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدارسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة<sup>51</sup> وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

<sup>51</sup> 2015 ، ص - 03 - 1 تاريخ الاطلاع 23 : ، - 1 http://www.algeriatelecom.dz الموقع الالكتروني

**ثانيا - ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:**

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 .

في 01 جانفي 2003 ، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال .لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة<sup>52</sup>

**ثالثا - تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:**

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب 99 عام، وبرأسمال عمومي قدر ب 50.000.000.000 :دج، هي ملك للدولة بنسبة 100 % ، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 الكائن مقرها الاجتماعى بالطريق الوطنى رقم 05 الديار الخمس ،المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد" مسعود شتيح "الرئيس المدير العام، من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام" محمد تشولاق "من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا تقدم مجموعة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعية المنزلي والأعمال، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة

<sup>52</sup>المرجع السابق، ص 1

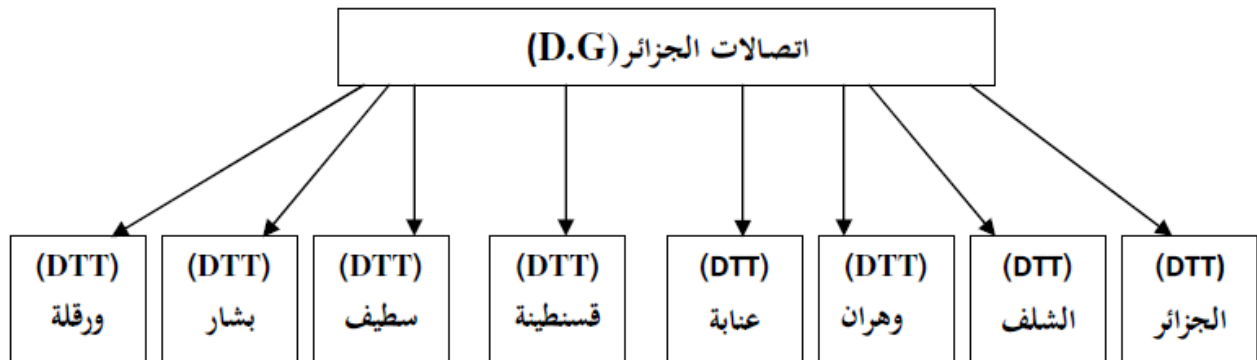
العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/2003 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والاتصالات:

المردودية، الفعالية، جودة الخدمة.

رغباتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تحت وصايتها 08 مديريات وهي:

الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، بشار، ورقلة، وهذا ما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم ( 9 ) : المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر DTT



<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطلبة بالرجوع إلى الوثائق المقدمة من طرف المديرية

### المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

#### 1. الرئيس المدير العام (PDG) :

هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه

<sup>53</sup> المصدر: من إعداد الطلبة بالرجوع إلى الوثائق المقدمة من طرف المديرية

- مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:
- الحفاظ على الحصص السوقية، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
  - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
  - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
  - النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

## 2. مدير المشروع (IDT) :

ويقوم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديرين غير المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطيلات.

## 3. المفتشية العامة:

وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة ب:

- قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام<sup>54</sup>

## 4. المفتشية المركزية:

ومن مهامها ما يلي:

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.
- تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.

## 5. مديرية الوسائل العامة اليومية:

وهي مكلفة ب:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.
- تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.

وتتكون من أربعة مديرين هم على التوالي: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة.

### 6. مديرية تجهيزات الربط:

وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوبي... الخ.

### 7. مديرية التراسل:

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة والزبائن.

### 8. مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات:

وهي مكلفة ب:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.
- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة<sup>55</sup>

### 9. مديرية مشروع موارد الحاسوب:

وهي مكلفة ب:

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
- متابعة مخططات الاستثمارات.

- تخطيط، تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

### 10. مديرية الطاقة والبيئة:

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة ، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

### 11. مديرية الموارد البشرية:

وهي مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير<sup>56</sup>

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافأة والتحفيزات.

### 12. مديرية الإدارة العامة والإمدادات:

وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.
- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

### 13. مديرية المالية والمحاسبة:

وهي مكلفة ب:

- تقديم المساعدة للهياكل وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
- تسيير الميزانية والجباية، وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

### 14. الخطوط المباشرة:

وهي على التوالي:

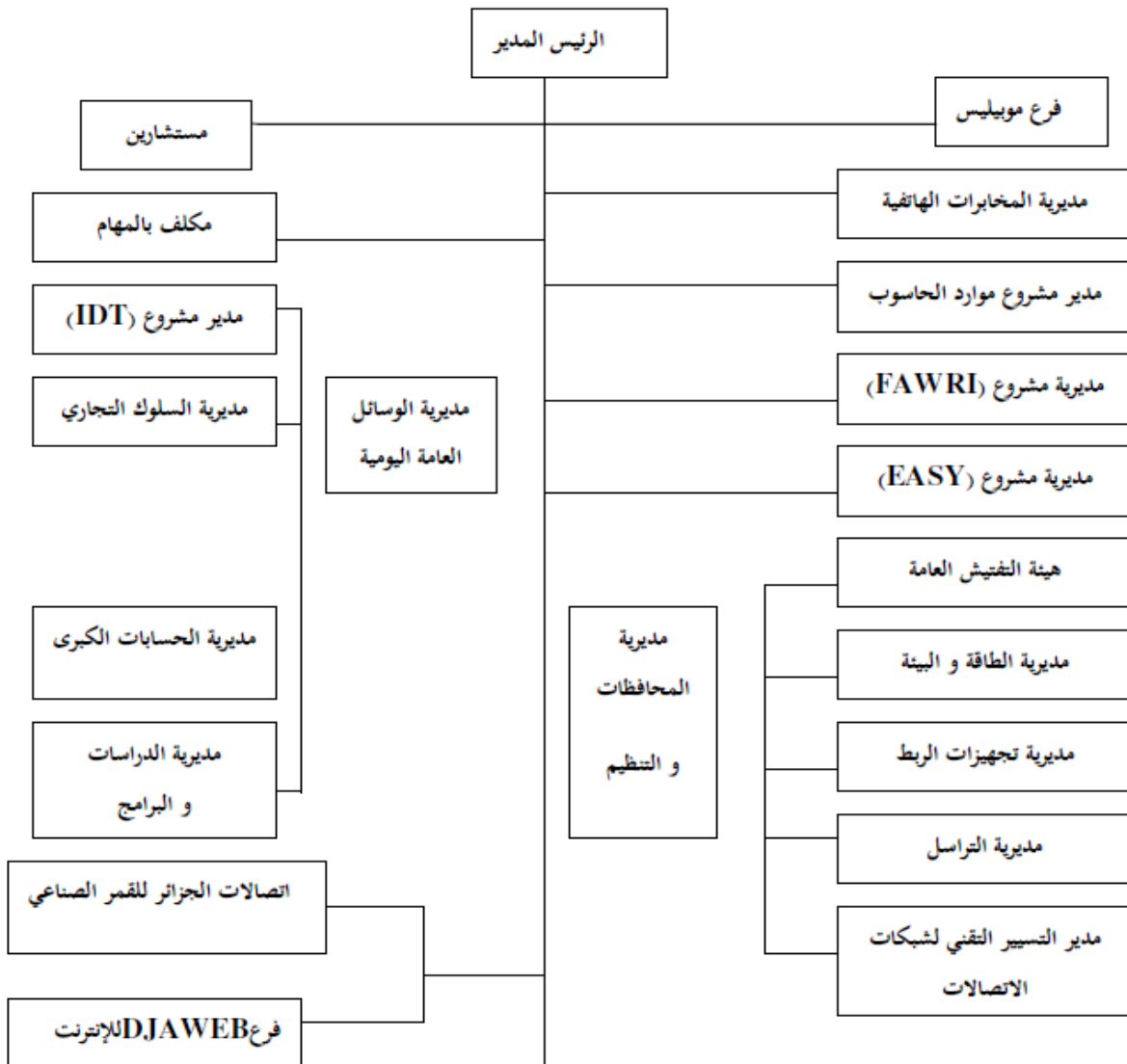
<sup>56</sup> - 03 - 2015. تاريخ الاطلاع 23 ، : 1 - http://www.algeriatelecom.dz الموقع الالكتروني للمؤسسة

- خط موبيليس : وهو خط خاص بالهاتف النقال (mobilis).
- خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي : وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.
- خط جواب (Djaweb): وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

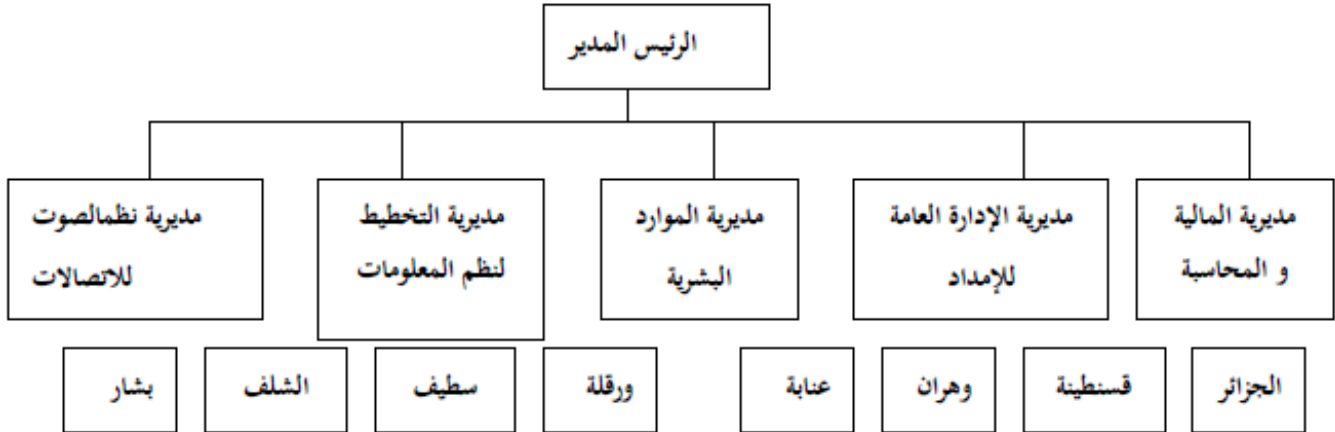
بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات ( Actel )، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

ويخلص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم ( 10 ) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر







50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 وحدة عملياتية للاتصالات ولانية 03 + وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر)

### المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

#### أولا - مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائننا كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت... الخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة<sup>57</sup>
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
  - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
  - محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز GAIA وفاء للزبائن، وذلك عن طريق ما يلي:
    - كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه،... الخ.
    - إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق)
    - السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت
- يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة<sup>58</sup>.

### ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المشاركة كممثّل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

<sup>58</sup> مرجع سبق ذكره، ص 2 ، - 1 : <http://www.algeriatelecom.dz> الموقع الالكتروني للمؤسسة

- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلوماتية والتوجيه.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... الخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

### المبحث الثاني: المديرية العملياتية للاتصالات بمستغانم

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم المديرية العملياتية للاتصالات بمستغانم، فيما يخص نشأتها وهيكلها التنظيمي، وكذا منتجاتها وأهدافها.

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بمستغانم

بهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بما يسمح بترقية خدماتها، من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام للمديرية العملياتية للاتصالات<sup>59</sup>

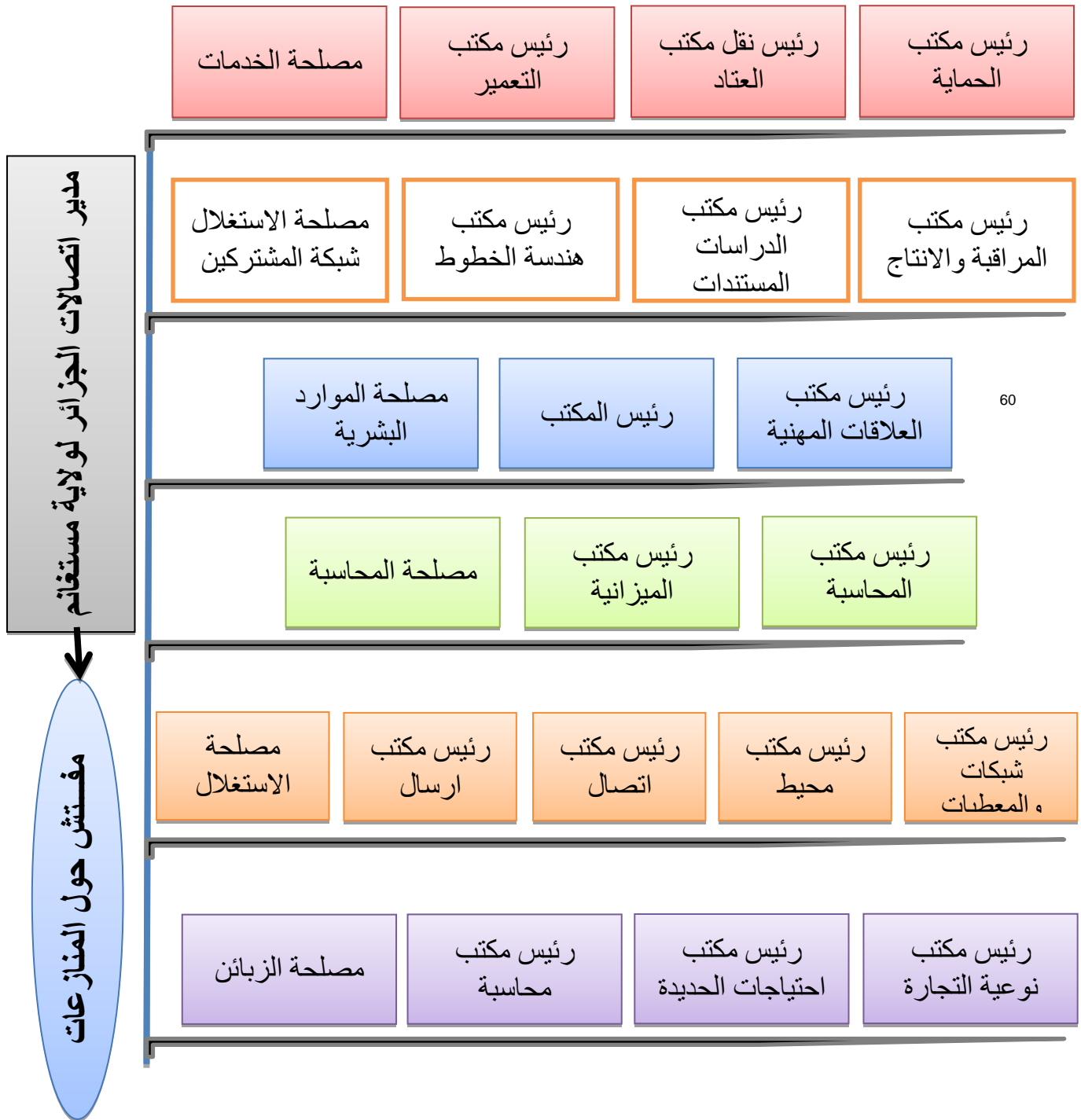
### أولا -نشأة المديرية:

نعلم أن لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها وطبقا للقانون 30-2000 فإنه يحدد تنظيم هيكل الوحدات اتصالات الجزائر بقرار من وزارة البريد والتكنولوجيات والاعلام والاتصالات طبقا للأحكام التشريعية أو التنظيمية المعمول بها ، وبما أن ميدان دراستنا كان باحدى الوحدات لاتصالات الجزائر التي هي وحدة تنتمي الى المديرية الجهوية الموجودة بوهران ، الواقع مركزها بوسط مدينة نهج سكار بوجمعة قابضة البريد المركزي مستغانم ، والتي بدورها بنت تنظيمها الهيكلي طبقا للأحكام السابقة فان الشكل رقم 17 التالي يوضح ذلك :

<sup>59</sup> 1-3- المرجع السابق، ص ص2

المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية للاتصالات الجزائر 1- 07/ .تعلية مصلحة،

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم



### ثانيا - الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة:

ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملي اعتمدت المؤسسة على أهداف بغية التطور التقني وتنافسية السوق، ونظرا للاختلاف المطروح حول انفصال الوظائف انبثق هيكل المديرية العملياتية، وتنظيم المديرية العملياتية للاتصالات مصادق عليه من طرف القرار رقم: 252 في 27 ماي 2016 وفق التعليمات التالية:

- إدارة الموارد البشرية والوسائل.
- الإدارة التجارية.
- الإدارة التقنية.
- الإدارة المالية والمحاسبية.

### ثالثا - مهام المديرية العملياتية للاتصالات بمستغانم

#### 1. المهام الرئيسية :

يمكن حصر المهام الرئيسية للمديرية العملياتية للاتصالات بمستغانم في النقاط التالية:

- رفع مستوى التحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
- ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية، وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي، وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL
- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.<sup>61</sup>
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية ( أنترنت) وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات ( استقبال وإرسال)، مثل الخطوط الخاصة.
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية، وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

#### 2. مهام ومسؤوليات الإدارات والمصالح :

إن المديرية العملياتية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا، تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة إدارات أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي

<sup>61</sup> المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية للاتصالات الجزائر 1- /07/. تعليمة مصلحية، الصادرة بتاريخ 06 2016

للاتصالات، ومهام ومسؤوليات هذه الإدارات كما يلي:

أ -المدير : وهو يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

ب -الإدارة التقنية : وهي تقوم ب:

- التنسيق ما بين مختلف المصالح التقنية، وكذا متابعة انجازات المصالح التقنية.

- متابعة انشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكة الاتصالات.

- متابعة مختلف المرسلات والتقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية المرفوعة إلى المديرية العامة.

حيث أن القسم التقني ينقسم إلى 03 مصالح، وهي:

● **مصحة الهياكل القاعدية**: وهي تقوم على :

- السهر على الصيانة جميع الأجهزة والعتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات عبر المراكز الجهوية<sup>62</sup>

- إعداد برامج الصيانة للأجهزة والتوصيلات (الألياف البصرية)

- إعداد المخططات الحالية والمستقبلية لشبكة الاتصالات، وإعداد تقارير أسبوعية وشهرية وتبليغها للمصالح المعنية.

- متابعة الانجازات الجديدة على مستوى العتاد والأجهزة على مستوى الولاية (المراسلات، الألياف البصرية)

● **مصحة شبكة المعطيات**: وهي تقوم ب:

- متابعة شبكات المؤسسات والمديريات على المستوى الولاية (الداخلية، الصحة، العدالة... إلخ -). متابعة الشبكات الجديدة (العتاد) ، ومتابعة حالة عتاد الشبكة (الانترنيت على مستوى كل الولاية).

-المشاركة في إعداد البرامج التوسعية لشبكة الاتصالات.

● **مصحة شبكة الدخول**:

وهي تقوم ب:

تسيير شبكة الخطوط الهاتفية على مستوى الولاية بواسطة المراكز الموجودة عبر الدوائر.

-إعداد برامج الصيانة وشبكة الخطوط، وصيانة الهياكل القاعدية) قنوات إيصال الكوابل، الخزانات).

-إعداد برامج توسعية لشبكة الخطوط على مستوى مختلف البلديات) كابل، قنوات، حذف الكوابل).

-إعداد تقارير أسبوعية وشهرية وسنوية ورفعها إلى الجهات المعنية.

**ج -إدارة الموارد البشرية والوسائل :وهو يقوم ب:**

- متابعة أعمال المصالح الملحقة والتنسيق في ما بينها، ومتابعة برنامج التشغيل وانجاز البيانات

- حيث أن قسم الموارد البشرية ينقسم إلى أربعة مصالح كل منها يهتم بعمل معين:

● **مصلحة تسيير الموظفين والرواتب :**وهي تقوم ب:

- متابعة ملفات العمال من حيث الراتب، التغييرات المختلفة في السيرة العملية للعامل (أقدمية، علاوات)

- إعداد ملفات العمال الجدد والمحاليين على التقاعد.

● **مصلحة تسيير التكوين :**وهي تقوم ب:

-إعداد برامج التكوين بالمساواة مع مختلف المصالح للمدير.

- متابعة ملفات التكوين لجميع العمال بمختلف المستويات.

● **مصلحة تسيير الوسائل :**وهي تقوم ب:

- متابعة صيانة مختلف الهياكل المؤسسة، ومتابعة البرامج الجديدة من حيث البناء.

- متابعة وصيانة وسائل النقل للمؤسسة، واقتناء احتياجات المديرية من حيث لوازم المكاتب... إلخ.

- اقتناء احتياجات المدير من حيث لوازم الصيانة، ومتابعة فواتير الكهرباء والماء والغاز

للمؤسسة<sup>63</sup>

● **مصلحة تسيير الممتلكات :**وهي تهتم ب:

- إحصاء جميع ممتلكات المؤسسة على المستوى الولاية، ومتابعة الوثائق أو الملفات

<sup>63</sup> - I المرجع السابق.

الإدارية للممتلكات.

- متابعة الممتلكات الجديدة، ومتابعة الإحصاءات السنوية للمؤسسة.

د -الإدارة التجارية :وهي تنقسم إلى ثلاثة مصالح، وهي:

**مصلحة العلاقات مع الزبائن** :ومهامها تتمثل في:

\* السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.

\* المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، وتكوين المستخدمين في المصلحة.

\* دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن، والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

**مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية** :وتتمثل مهامها في:

\* ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة، والقيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.

\* إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية وكالة، قسم.

\* تكوين المستخدمين في المصلحة.

**مصلحة الاتاوات وتسوية الديون** :وتتمثل مهامها في:

\* ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

\* إعداد ميزانية الفواتير، وإرسالها إلى المديرية الإقليمية، والعمل على ضمان صحة

المعلومات للمساهمة في إرضاء الزبون<sup>64</sup>

ه -الإدارة المالية والمحاسبية والشؤون القانونية :وتتكون من أربعة مصالح، وهي

الميزانية، المالية والمحاسبية، ومهامها مشتركة الهدف، منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريد التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة الشؤون القانونية والتأمين التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

و -مهام الخلايا :وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وخليّة تسيير النوعية، وتوجد بجانب مكتب المدير العملي، حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

<sup>64</sup> - 1 المرجع السابق.



**المطلب الثاني: منتجات وخدمات المديرية العملية للاتصالات وأهم أهدافها**

سننتظر في هذا المطلب إلى أهم المنتجات التي تقدمها المديرية، وكذلك أهدافها.

**أولا -منتجاتها وخدماتها:**

من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بمستغانم، هي: الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة الطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (جواب..)، الأكواد المتعددة الخدمات KNS والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك، مثل ميزة النداء، المحاور الثلاثية، تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس ... إلخ.

**ثانيا - أهداف المديرية العملية للاتصالات بمستغانم:**

لقد شاركت اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع الأهداف التالية:

- زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين خاصة المناطق الريفية.
- تحسين جودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.
- تطوير شبكة فعالة تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم الخدمات المساعدة التقنية.
- تنفيذ تقارب الصوت والبيانات.
- تحسين قيمة المبيعات<sup>65</sup>.

**المطلب الثالث: شبكة المعلوماتية للمديرية العملية للاتصالات**

سنتناول في هذا المطلب الشبكة التي تعتمد عليها المديرية العملية للاتصالات بمستغانم، ومكوناتها، وشكلها الهندسي.

**أولا -تعريفها ونشأتها:**

هي شبكة انترانيت محلية تربط المديرية العملية للاتصالات مع مختلف وحداتها التجارية

<sup>65</sup> - 1 وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بمستغانم،

والتقنية ( وكالات تجارية ،مراكز الإنتاج ، أقسام تجارية ، أقسام تقنية ) وهذه الشبكة مربوطة بموجة Router على مستوى المديرية الإقليمية ، حيث ترتبط هذه الأخيرة بالخادم المركزي على مستوى المديرية العامة. وقد بدأ العمل بها في نهاية 2004م أين بدأت عملية التسيير المعلوماتي للزبائن على مستوى الوكالات التجارية ومراكز الإنتاج للاتصالات، ثم بدأت المديرية في توسيع الشبكة لتشمل مقر المديرية، وجميع الأقسام التجارية والتقنية.

### ثانيا - مكونات ووسائل الربط:

تتكون الشبكة الخاصة بالمديرية العملياتية ووحداتها من عدة تجهيزات، وهي:

- 1- أجهزة الحاسوب.
- 2- المحولات.
- 3- الموجه.
- 4- مودم للربط بشبكة الانترنت.
- 5- بطاقة الشبكة أو ما يسمى كروت الشبكات، وهي مدمجة مع جهاز الحاسوب.
- 6- كابل ألياف البصرية للربط بين الوحدات.
- 7- كابل الزوج الملتوي أو المجدول غير معزول UTP وهو يتكون من 08 نواقل منفصلة ومعزولة مرتبة في أربعة أزواج تستخدم معها وصلات لربط أجهزة الحاسوب بالمحولات.
- 8- طابعة الشبكات.
- 9- نظام استغلال<sup>66</sup>

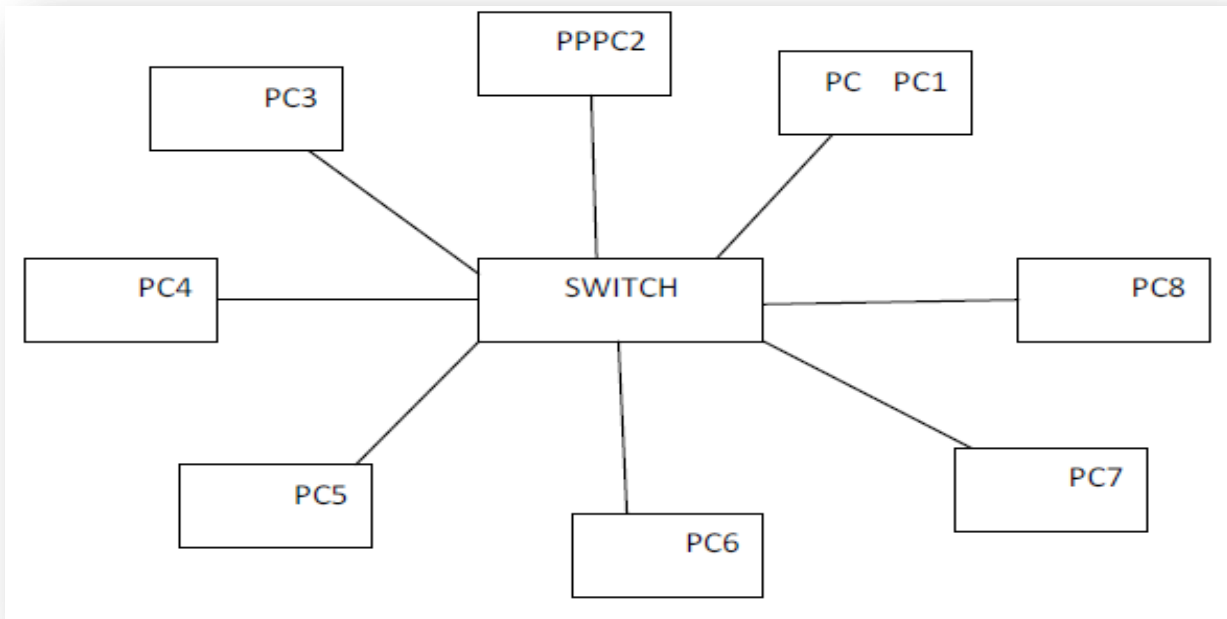
### ثالثا - الشكل الهندسي للشبكة:

إن الشكل الهندسي المعمول به في المديرية العملياتية هو الشكل النجمي (STAR) بحيث يرتبط كل حاسوب بالمحمول المركزي (SWITCH) للمديرية ونفس التصميم يطبق على باقي الوحدات التابعة لها.

يمكن أن نوضح بشكل تفصيلي تصميم الشبكة وفق الشكل التالي:

<sup>66</sup> - 1. وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم،

الشكل رقم ( 12 ) هيكل شبكة المعلومات بالمديرية العملياتي



<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

رابعا - التطبيقات المعلوماتية على شبكة الانترنت بالمديرية العملياتي للاتصالات:

إن شبكة الانترنت في المؤسسة هي بمثابة حامل أو سند تحمل عليه التطبيقات المختلفة للمؤسسة ونعرفها كالتالي:

### 1- نظام المعلومات ( GAIA ) :

وهو نظام معلوماتي يضمن تسيير شبكة زبائن اتصالات الجزائر، ويعمل هذا النظام على تحليل واستغلال تسيير الزبائن في الميدان الجاري والتقني والمالي، كما يساهم في تسهيل نقل المعلومة والوثائق وتطوير هيكل المؤسسة، ويستخدم هذا النظام من طرف جميع أفراد المؤسسة في القطاع التجاري والتقني، حيث يملك كل فرد اسم مستخدم وله كلمة مرور خاصة به، وتختلف درجة البلوغ إلى المعلومات من فرد إلى آخر، حسب منصبه فالعون العادي مسموح له بالدخول والعمل في مجال محدد، بينما الإطار يسمح له بالدخول إلى مجالات أوسع، ويغطي نظام GAIA أربعة ميادين وهي:

- تسيير الزبائن والتسيير التجاري.

-التسويق من خلال العروض للمنتوجات والخدمات.

<sup>67</sup> المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

-وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتي للاتصالات مستغانم

-تسيير الشبكة.

-الفواتير والتحصيل.

## 2- نظام تسيير أجور المستخدمين (HRACCESS):

وهو نظام يستغل شبكة الانترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين ومتابعة كل ما يتعلق بهم من تصنيفات مختلفة، ترقية، علاوات، برنامج تكوين كل موظف، إذ هذا النظام يضمن وجود بطاقات تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة ويتابع سير برنامج العطل السنوية والمرضية.

## 3- تطبيق خاص بالبريد الإلكتروني (MESSAGERIE):

ويستخدم هذا التطبيق لتبادل الرسائل الالكترونية بين المديرية العامة، وباقي المديريات العملية على مستوى الوطن، وهذه الرسائل عبارة عن بريد الكتروني (E-mail) محتواه عبارة عن تعليمات مصلحة، طلب إحصائيات، التعريف بخدمة جديدة، شرح مشروع جديد، وهو يختلف من مصلحة لأخرى، ولا يسمح الدخول والوصول إليه إلا لعدد محدد من إطارات المؤسسة من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور.

## 4- موقع المؤشر (Mouacher):

وهو عبارة عن موقع وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر خصيصا كلوحة قيادة فيها العديد من المؤشرات والإحصائيات، يمكن أن يطلع عليها المسؤولين في المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم، والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومخصص أيضا لعدد محدود من الإطارات، حيث يسمح لهم بالدخول من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور، والمعلومات والإحصائيات التي يوفرها تتعلق بكل مديرية على مستوى الوطن ولعدة سنوات في مجالات عدة، وهي: التحصيل للمستحقات الهاتفية، تطوير رقم الأعمال في المؤسسة التكاليف، الخزينة، الأجور، وتقسيم الموارد البشرية<sup>68</sup>

## المبحث الثالث: الإدارة التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم"

تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر من عدة مصالح أهمها إدارة التسويق باعتبارها مصلحة مهمة جدا في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريفها هيكلها التنظيمي وكذا أهدافها وأهميتها.

<sup>68</sup> وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم

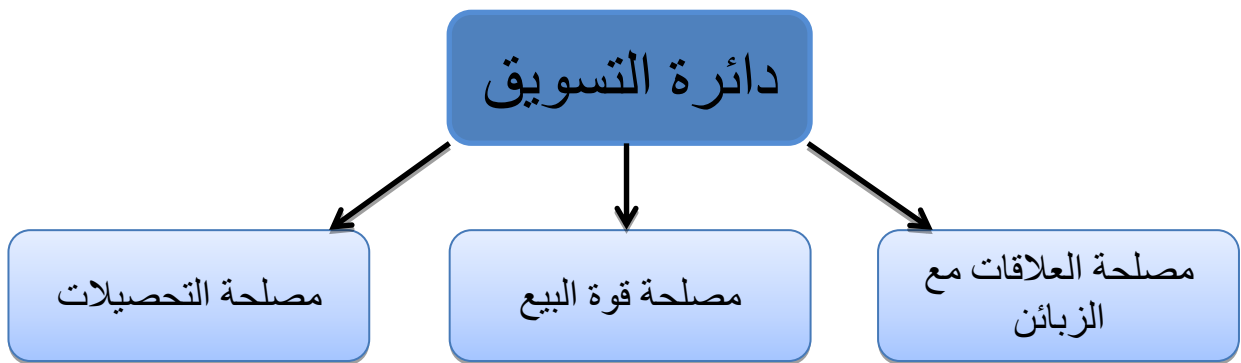
**المطلب الأول : التعريف بالإدارة التسويقية**

هي إدارة مهمة من بين الإدارات التي تتكوم منها مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي بدورها تتكون من ثلاثة مصالح وهي: مصلحة البيع، مصلحة العلاقة مع الزبائن، مصلحة التحصيلات حيث كل مصلحة لها مهام يقوم بها المسؤول عن هذه المصلحة.

**المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي لدائرة التسويق**

يمكن توضيح التنظيم الهيكلي لدائرة التسويق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم : ( 13 ) الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق



<sup>1</sup> المصدر: دائرة التسويق

تتكون هذه الدائرة التسويقية من ثلاث مصالح هي:

**1. مصلحة البيع:**

تقوم بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للتسويق وهي تتمثل فيما يلي:

- زيادة اشتراكات الزبائن في الهاتف والانترنت.
- القيام بجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن على خدمة (4G).
- الرغبة في بيع كل بطاقات التعبئة المخصصة لمديرية مستغانم FIMAKTABATI بأنواعها.

- القيام بتوسيع الشبكة الهاتفية في حالة التشبع وكذلك في حالة عدمها يطلبون خلق شبكة في حالة الطلب عليها<sup>69</sup>

**2. مصلحة العلاقات مع الزبائن:**

ويعني تحصيل الأموال أو الديون المتواجدة لدى الزبائن سواء الزبائن العاديين أو المهنيين

<sup>69</sup> المصدر: دائرة التسويق

على الخدمات التي تلقوها ولم يدفعوا ثمنها.

### 3. محصلة التحصيلات:

ويعني تحصيل الأموال أو الديون المتواجدة لدى الزبائن سواء الزبائن العاديين أو المهنيين على الخدمات التي تلقوها ولم يدفعوا ثمنها.

#### المطلب الثالث : أهداف إدارة التسويق وأهميتها

لدائرة التسويق أهداف وأهمية هي كما يلي:

##### أولا - أهداف إدارة التسويق:

من أهم أهداف إدارة التسويق:

-كسب رضا وولاء الزبائن، وذلك من خلال تلبية كل طلباتهم وكذا معالجة مشاكلهم وضمان التحقق الجيد للإنترنت بالإضافة إلى كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

-بيع كل الخدمات المتوفرة.

-تحقيق أكبر قدر من الأرباح.

##### ثانيا - أهمية إدارة التسويق:

تعتبر إدارة التسويق أهم إدارة في مؤسسة اتصالات الجزائر، بحيث تقوم ببيع كل خدمات هذه المؤسسة، فلولا وجود هذه الإدارة لكانت خدمات المؤسسة باقية أي لن تباع كون هذه العلية من مهام إدارة التسويق.<sup>70</sup>

#### المبحث الرابع : الاتصال التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم"

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة خدمية تقوم بعملية الاتصال التسويقي حيث أن لهذه العملية عناصر مختلفة وبفضل هذه العناصر نحقق نتائج، وفي هذا المبحث ندرس خدمات هذه المؤسسة وعناصر الاتصال التسويقي ونتائجها.

##### المطلب الأول :خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم"

تقدم اتصالات الجزائر خدمات متنوعة وهامة منها:

##### أولا - خدمات الهاتف الثابت:

هي خدمة محتكرة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر حاليا المتعامل الوحيد الذي يقدم هذه

<sup>70</sup> وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم

الخدمة.

في إطار هذا النظام هناك 3 عروض لـ IdoomFixe وهي:

1. عرض 250.00 دج شهريا: كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محددة.
2. عرض 500.00 دج شهريا: كل المكالمات المحلية والوطنية بصفة غير محدودة.
3. عرض 1000.00 دج شهريا: كل المكالمات المحلية والوطنية وبصفة غير محدد للهاتف

الثابت مع خصم

30% بالنسبة للمكالمات في اتجاه الهاتف المحمول.

أما بالنسبة للمكالمات الدولية والهاتف المحمول كما هو مبين في الأسفل:

### خدمات إضافية لنظام IdoomFixe :

- عرض الرقم؛

- مكالمات في الانتظار؛

- محاضرة عن بعد؛

- تحويل مؤقت؛

- نداء بدون ترقيم؛

- ترقيم مختصر.

### عروض IdoomFixe:

تتضمن فترة التزام 12 شهرا بالنسبة للزبائن القدماء والجدد، حيث في فترة الالتزام يستطيع الزبون تغيير العرض إلى الأعلى دون إعادة التزام.

الزبون لا يستطيع تغيير العرض أقل بل يجب انتظار نهاية الالتزام أو إلغاء الالتزام. الملحق

رقم 8.4<sup>71</sup>

### ثانيا - خدمة الانترنت IdoomADSL:

تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار خدمة الانترنت أنواع مختلفة من التدفق العالي كما يلي:

#### 1. الزبائن العاديين:

عرض من 1 غلى 8 ميغابايت التسعيرة كما يلي:

<sup>71</sup> وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم

01 ميغا ← 1600 دج / الشهر.

02 ميغا ← 2100 دج / الشهر.

04 ميغا ← 3200 دج / الشهر.

08 ميغا ← 5000 دج / الشهر.

## 2. الزبائن المهنيين:

عريض إيدوم 1000 دج / الشهر

- تخفيض أسعار الموبايل إلى 15% 6.8 دج للدقيقة.

- أما بالنسبة للمكالمات الدولية فالتخفيضات % 10 :فرنسا، المغرب، السعودية، بلجيكا، تركيا، تونس.

- 20% تخفيضات للإمارات العربية المتحدة، ألمانيا، الصين، إسبانيا، إيطاليا.

- 30% تخفيضات للوم، أ، كندا، سويسرا.

- أما بالنسبة لبعض الدول فلحد الآن لم تستفد من أي تخفيضات. (أنظر الملحق رقم 6)

## ثالثا - نظام الجيل الرابع 4G:

هي خدمة جديدة ومتطورة وموجهة إلى المناطق التي لا يتوفر بها الشبكة الهاتفية، وتوفر حاليا خدمة الانترنت بالتدفق العالي والتسعيرة الخاصة بهذا النظام هي كما يلي:

01 جيغا ← 1000 دج / الشهر.

03 جيغا ← 2500 دج / الشهر.

05 جيغا ← 3500 دج / الشهر.

10 ميغا ← 6500 دج / الشهر أنظر الملحق رقم 2 .

رابعا - خدمة دفع الفواتير الهاتفية والانترنت:

## خدمة أخلاص Khalas:

هي خدمة جديدة تمت بالاتفاق بين الزبون مؤسسة بريد الجزائر، حيث تسمح بالاقتطاع من رصيده قصد دفع الفواتير مع توفير عناء تنقله إلى المصالح الإدارية المختلفة باستعمال الموقع الإلكتروني Espace client Algérie Télécom (أنظر الملحق رقم 9. 10.72)



## خامسا - ثقافية وعلمية:

## خدمة FIMAKTABATI:

هذه الخدمة تسمح باقتناء بطاقة Fimaktabati Générale بمطالعة عدد معتبر يقدر بالآلاف الكتب والمراجع وهذه الخدمة متوفرة بالفرنسية فقط بمبلغ 2400.00 دج / سنويا.

## خدمة Fimaktabati أكاديمي:

نفس الصيغة وموجهة أساسا للطلبة والباحثين الجامعيين وكذا الأكاديميين، متوفرة بالفرنسية فقط بمبلغ 3000.00 دج سنويا (أنظر الملحق رقم 12).

## خدمة NoonBook:

نفس الخدمة ولكن باللغة العربية وبمبلغ 2400.00 دج سنويا.

## سادسا: خدمة OneClick الانترنت:

يمكن فتح موقع للمهنيين مع دفع 5000.00 دج سنويا. (أنظر الملحق رقم 11)

## المطلب الثاني : مزيج الاتصال التسويقي للمؤسسة

من بين هذه العناصر:

## أولا - الإعلان:

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بعملية الإعلان وذلك عن طريق الإذاعة وذلك لنشر المعلومات وإذاعة الرسائل الإعلانية المسموعة على الجمهور بغرض تعريفه بالخدمة التي تقدمها المؤسسة وخصائصها وأهدافها وغيرها من الأشياء التي تخص الخدمة وذلك لحث الزبائن على شراء الخدمة.

بالإضافة إلى الإذاعة تستعمل اللافتات الموجودة على الطرقات أيضا للعملية الإعلانية وذلك بإصاق لافتات مرسوم فيها شكل يعبر عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة وكذا بعض مزاياها أو شعار معين.

بحيث تهدف المؤسسة من خلال هذا الإعلان إلى تعريف الجمهور بخدماتها الموجودة وكذا التعريف بمزايا هذه الخدمات وحثهم على اقتنائها.<sup>73</sup>

اتصالات الجزائر تتوج بجائزتي اللوحة الذهبية والفضية 2016 للملصقات الإعلانية.

توّجت اتصالات الجزائر، يوم الثلاثاء 03 مارس 2016 ، بجائزتي اللوحة الذهبية والفضية

<sup>73</sup> وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم

لأفضل ملصقة وإعلان إشهاري، خلال الطبعة الثامنة للوحات الذهبية. وقد أقيم حفل تسليم الجوائز لأفضل حملات الملصقات الإشهارية لسنة 2016 بفندق الهلتون، بحضور العديد من المدعويين والمهنيين المتخصصين في مجال الاتصال الإشهاري ووسائل الإعلام.

وافتكت اتصالات الجزائر أفضل الجوائز المتمثلة في اللوحة الذهبية فئة الشبكات عن حملتها للاتصال المؤسساتي بمناسبة توقيعها الجديد " دائما أقرب"، كما عادت جائزة اللوحة الفضية، فئة M22 ، لاتصالات الجزائر من خلال حملتها الإعلامية الخاصة بخدمة الدفع الإلكتروني " خلاص".

ويأتي هذا التتويج المزدوج في واحدة من المسابقات المرموقة في الإعلانات الإشهارية في الجزائر ليكفل المقاربة الجديدة التي تنتهجها اتصالات الجزائر في مجال الاتصال الإبداعي، وهي استراتيجية جديدة تبرز خدمات مبتكرة، بالتوازي مع الجهود والاستثمارات التي تبذلها كل يوم بهدف تحسين نوعية خدماتها.

### ثانيا - البيع الشخصي:

تقوم المؤسسة بعملية البيع الشخصي عن طريق الاتصال المباشر، مثلا زيارة الجامعة وتوزيع منشورات صغيرة على الطلبة تحتوي على اسم الخدمة وبعض المعلومات عنها، كما يقوم رجل البيع بشرح ونشر المعلومات الأخرى غير المذكورة في المنشور كخصائص الخدمة هذه أو سعرها مثلا. حيث يحاول رجل البيع إقناع الطلاب بأهمية هذه الخدمات لمشوارهم الدراسي كخدمة Fimaktabati مثلا، فهذه الخدمة تساعد الطالب على مطالعة عدد معتبر يقدر بالآلاف الكتب والمراجع وهذه الخدمة متوفرة بالفرنسية فقط، أما خدمة Noon Book وهي نفس الخدمة ولكن باللغة العربية. لدى رجل البيع التمتع بصفات جيدة ومهارات عالية حتى يتمكن من إقناع الطلاب بخدمات المؤسسة التي يمثلها وبيع أكبر قدر ممكن من هذه الخدمات وبالسعر الجيد.

### ثالثا - التسويق المباشر:

كما تقوم المؤسسة بالتسويق المباشر عبر وسائل غير شخصية مع زبائن مختارين للحصول على استجابة فورية منهم، حيث يتم التسويق المباشر عبر وسائل كالهاتف، الفاكس، البريد

الإلكتروني، الإنترنت، وهي وسائل لها فاعلية كبيرة في عملية التسويق لأن معظم الزبائن يستعملون الهاتف والإنترنت وغيرها من هذه الوسائل.

**رابعاً: تنشيط المبيعات**

**-تشغيل الهاتف المتعدد الخدمات MSAN بولاية مستغانم**

قامت المديرية العملية لاتصالات الجزائر وهران يوم 07 أفريل 2016 ، بتشغيل جهاز التكنولوجيا الجديدة للهاتف المتعدد الخدمات بقدرة 500 مشترك على مستوى منطقة أعومر. **عرض ترويجي:** بمناسبة السنة الجديدة 2016 ، تهدي اتصالات الجزائر لزبائنها حتى 6 أيام إنترنت مجانية عند شراء بطاقات التعبئة ADSL :

1000دج و 2000دج و 3000دج<sup>75</sup>

**الجدول رقم : 15 يمثل عرض ترويجي**

أيام الإنترنت + الهدايا					
التدفق	أسعار ADSL	بطاقة التعبئة 500 دج	بطاقة تعبئة 1000 دج	بطاقة تعبئة 2000 دج	بطاقة تعبئة 3000 دج
512 kbs	1 556,00	11	21 (يوم إنترنت مجاني)	42 (03 أيام إنترنت مجانية)	64 (06 أيام إنترنت مجانية)
Mbs1	2 019,00	8	16 (يوم إنترنت مجاني)	33 (03 أيام إنترنت مجانية)	51 (06 أيام إنترنت مجانية)
Mbs2	2 900,00	6	12 (يوم إنترنت مجاني)	24 (03 أيام إنترنت مجانية)	38 (06 أيام إنترنت مجانية)
Mbs4	4 100,00	4	9 (يوم إنترنت مجاني)	18 (30 أيام إنترنت مجانية)	28 (06 أيام إنترنت مجانية)
Mbs8	6 500,00	3	6 (يوم إنترنت مجاني)	13 (30 أيام إنترنت مجانية)	20 (06 أيام إنترنت مجانية)

<sup>75</sup> وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم

هذا العرض صالح من 05 إلى 31 جانفي 2016 لكل زبائن اتصالات الجزائر الخواص (الغير المتعاقدين) و الذين لديهم اشتراك ADSL يتجاوز أو يساوي تدفقه 512 kbs.

- تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE بطاقة تعبئة جديدة 500 ميغا أوكتيه بسعر 500 دج
- تعلن اتصالات الجزائر عن إطلاق بطاقة تعبئة جديدة 500 ميغا أوكتيه بسعر 500 دج فقط، لفائدة زبائنها الذين يملكون أجهزة مودم 4G LTE

وحددت مدة صلاحية بطاقة التعبئة الجديدة ب 10 أيام ابتداء من تاريخ التعبئة. وتأتي بطاقة التعبئة 500 ميغا أوكتيه لتثري مجموعة بطاقات التعبئة الخاصة بعرض الجيل الرابع 4G LTE التي أطلقتها اتصالات الجزائر، بحيث صممت بطاقات التعبئة المقترحة خصيصا لتلبية احتياجات واستخدامات الزبائن، وهي:

1 جيجا أوكتيه بسعر 1000 دج/الشهر، 3 جيجا أوكتيه بسعر 2500 دج/الشهر، 5 جيجا أوكتيه بسعر 3500 دج/الشهر و 10 جيجا أوكتيه بسعر 6500 دج/الشهر.

- بطاقات التعبئة الجديدة 500 ميغا أوكتيه متوفرة على مستوى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.

- لمزيد من المعلومات حول عرض 4G LTE لاتصالات الجزائر، زوروا موقعنا الإلكتروني /4g.at.dz

**التخفيضات في مكتبتني:** تخفيض بنسبة % 50 على سعر بطاقات " في مكتبتني " لاتصالات الجزائر بمناسبة يوم العلم 16 أفريل، تعلن اتصالات الجزائر عن تخفيض بنسبة % 50 على سعر بطاقات " في مكتبتني " الخاصة بالمكتبة الرقمية العامة الموجهة للجمهور العريض. هذا التخفيض صالح من 16 أفريل إلى 15 ماي، بسعر 1200 دج فقط عوض مبلغ 2400 دج. للإشارة، فإن بطاقة " في مكتبتني " صالحة لمدة سنة واحدة ابتداء من تاريخ أول تشغيل على حاسوبكم<sup>76</sup>

- تسمح المكتبة الرقمية " في مكتبتني " الزبائن اتصالات الجزائر بالإطلاع على آلاف الكتب الصادرة عن دور النشر الدولية المرموقة، التي تعالج مختلف المواضيع على غرار التاريخ، الطفل، التعليم أو الصحة.
- للإطلاع على هذا المحتوى الثري، يكفي فقط الدخول إلى الموقع المخصص للمكتبة الرقمية على الرابط: [www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz) وإدخال الرمز الظاهر على البطاقة.

<sup>76</sup> وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم

للتذكير، فإن بطاقات " في مكتبتي "متوفرة في كافة الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر  
الموزعة عبر كامل التراب الوطني.

**بطاقة أمال: مزايا العرض**

- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مابين عند بداية كل مكالمة.
- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم.
- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج ، 100 دج ، و 200 دج.
- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان ، نقال ، وطني أو دولي ، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر.
- بالاتصال بالرقم 1501
- بالاتصال بالرقم 1517 عن طريق الهوائف العمومية

**الجدول رقم : ( 16 ) التسعيرة**

الاتجاه	الدقيقة الأولى بدون رسوم	تكلفة الحساب ب 30 ثانية	تخفيض تسعيرة المكالمات (*) 3%	تخفيض تسعيرة المكالمات 50% (*)
المكالمات المحلية	2 دج/خ ر	1 دج/خ ر	0,67 دج/خ ر	0,5 دج/خ ر
المكالمات الوطنية	4 دج/خ ر	2 دج/خ ر	1,33 دج/خ ر	1 دج/خ ر

الاتجاه	الدقيقة الأولى بدون رسوم	تكلفة الحساب ب 30 ثانية	تخفيض تسعيرة المكالمات (*) 33%	تخفيض تسعيرة المكالمات 50% (*)
الهاتف النقال	9 دج	9 دج	/	/

**سعر منخفض -33%:**

- أيام السبت إلى الأربعاء من الساعة 21.00 مساء إلى الساعة 00.00 منتصف الليل
- الخميس من الساعة 12.00 إلى الساعة 00.00 منتصف الليل<sup>77</sup>
- أيام العطل والمناسبات من الساعة 05.00 مساء الى الساعة 00.00 إضافة إلى يوم الجمعة

**سعر منخفض -50%:**

- أيام السبت إلى الأربعاء من الساعة 00.00 إلى الساعة 05.00 مساء.
- أيام العطل والمناسبات من الساعة 00.00 إلى غاية الساعة (05.00 إضافة إلى الجمعة).

<sup>77</sup> وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم

## جدول رقم: ( 17 ) تسعيرة المكالمات الدولية

	نحو شبكة الهاتف الثابت	نحو شبكة الهاتف النقال
المجموعة الأولى		
دج 26 أو 02 دينار لكل 4.6 ثانية	دج 12 أو 02 دينار لكل 10 ثانية	أروبا
المجموعة الثانية		
دج 34 أو 02 دينار لكل 3.5 ثانية	دج 20 أو 02 دينار لكل 06 ثانية	المغرب والدول العربية
المجموعة الثالثة		
دج 21 أو 02 دينار لكل 5.7 ثانية	دج 21 أو 02 دينار لكل 5.7 ثانية	أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية - كندا)
المجموعة الرابعة		
دج 34 أو 02 دينار لكل 3.5 ثانية	دج 34 أو 02 دينار لكل 3.5 ثانية	أمريكا الجنوبية أفريقيا آسيا أوقيانوسيا
المجموعة الخامسة		
دج 55 أو 02 دينار جزائري لكل 2.2 ثانية	دج 55 أو 02 دينار جزائري لكل 2.2 ثانية	بلدان أخرى كوبا - ساو تومي وبرينسيبي - غينيا بيساو - اسكيتنسيو - الصومال - كوريا الشمالية

## خامسا: العلاقات العامة

## رقم أخضر لخدمة النساء ومكافحة سرطان الثدي :

تضع اتصالات الجزائر، بالشراكة مع جمعية " الأمل CPMC لمساعدة الأشخاص المصابين بالسرطان، رقما أخضر مجاني 03 30 تحت تصرف النساء المصابات بسرطان الثدي والنساء اللواتي يرغبن في معرفة المزيد عن هذا المرض. وقد جرى تدشين الرقم الأخضر 03 30 يوم الأربعاء 04 مارس 2015 ، على مستوى مركز الاتصالات التابع للمديرية العامة لاتصالات الجزائر، بحضور معالي وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال السيدة زهرة دردوري، إلى جانب الرئيس المدير العام لاتصالات الجزائر، السيد أزواو مهمل وكذا إطارات وممثلي جمعية " الأمل CPMC للمرة الأولى في الجزائر، يتم فتح مركز اتصالات لخدمة النساء اللواتي يتسنى لهن من الآن فصاعدا الاتصال من أجل الاستفسار عن مختلف الجوانب المتعلقة بسرطان الثدي، بدء بأعراض وأسباب الإصابة بسرطان الثدي إلى التوجيهات والمعلومات العملية حول المراكز الصحية بالجزائر.

وقد تم إعداد قاعدة البيانات التي تشكل أرضية الإجابات من طرف أطباء أخصائيين.

علاوة على ذلك، يعمل مركز الاتصالات كمركز توجيه من خلال توفير وتقديم المعلومات المتعلقة بأقرب المراكز المتخصصة في مكافحة السرطان، مراكز التصوير والطب الإشعاعي، المستشفيات، الخ.

وقد تم تكوين المستشارين الهاتفيين بشكل جيد للرد بطريقة احترافية ومهنية وواضحة على انشغالات المتصلين.

من خلال هذه العملية، تكون اتصالات الجزائر قد خطت رفقة جمعية " الأمل CPMC خطوة نوعية أخرى في إطار الشراكة التي تربطهما للعمل سوية على مكافحة سرطان الثدي في الجزائر<sup>78</sup>

**-اتصالات الجزائر تشارك في الطبعة الثانية للصالون Event Expo :**

شاركت اتصالات الجزائر في الطبعة الثانية للصالون "Event Expo" من 16 إلى 18 فيفري 2016 بالشركة الجزائرية للمعارض و التصدير بالصنوبر البحري. احتضن الصالون خلال ثلاثة أيام، معرض لمهنيي مجالات الاتصال و تنظيم التظاهرات.

-إعادة فتح وكالة تجارية "مستغانم"

<sup>78</sup> وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم

قامت المديرية العملية للاتصالات بولاية مستغانم يوم 22 فيفري 2015 ، بإعادة فتح وكالة تجارية على مستوى المقر القديم للوكالة التجارية لمستغانم، شارع عمروش مولود.

### **المطلب الثالث : مكونات عملية الاتصال التسويقي**

تتكون عملية الاتصال التسويقي لمؤسسة من عناصر مختلفة لكن من أهمها أربعة عناصر وهي:

#### **أولا - المرسل:**

يتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تهدف إلى إيصال أفكار ومعلومات عن خدماتها المختلفة إلى الزبائن.

#### **ثانيا - الوسيطة أو قناة الاتصال:**

فالمؤسسة تستعمل الإذاعة، الملصقات، اللافتات الموجودة على الطرقات كوسائل أو قنوات للاتصال بالزبائن حيث يتم عن طريقها نقل الرسالة من المرسل الذي هو مؤسسة اتصالات الجزائر إلى المستقبل الذي يختلف (طلاب، مؤسسات، شركات، أشخاص عاديين) ،.... و هي تحوي على معلومات وأفكار حول الخدمات المختلفة للمؤسسة.

#### **ثالثا - الرسالة:**

وهي مجموعة من الأفكار والمعلومات حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة حيث ترسلها المؤسسة إلى زبائنها عن طريق قناة اتصال، تحاول المؤسسة من خلالها إقناع الزبائن بشراء هذه الخدمات واستعمالها، وتنتظر المؤسسة التغذية العكسية من خلال هذه الرسالة ومن ثم التعرف على مدى فعالية رسالتها التي أرسلتها لزبائن<sup>79</sup>

#### **رابعا - المستقبل:**

يتمثل في الزبون سواء كان فردا أو مؤسسة أو جماعة أو شركة وغيرها، حيث يستقبل الرسالة إما بطريقة سلبية أي لا تؤثر فيه محتويات هذه الرسالة وبالتالي لا يفتنيها، أو بالإيجاب حيث أن محتواها قد أثر فيه وأعجب بالخدمة وسوف يفتنيها ويستعملها ويستفيد منها.

### **المطلب الرابع : نتائج ومعوقات مؤسسة اتصالات الجزائر:**

بعد عملية الاتصال التسويقي تتحصل على نتائج معينة أما أثناء هذه العملية فتواجه معوقات

<sup>79</sup> وثائق مقدمة من طرف المديرية العمليانية للاتصالات مستغانم



وسوف نتطرق إليها فيما يلي:

### **أولا - النتائج المحصل عليها:**

من بين هذه النتائج نجد:

- كسب عدد كبير من الزبائن وكذا نحسب ولأنهم ورضاهم؛
- تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الزيادة في الأرباح؛
- رفع حصيلة رقم الأعمال؛
- نشر شبكة الهاتف الثابت والانترنت في جميع المناطق.

### **ثانيا - المعوقات التي تواجهها المؤسسة:**

من بينها نجد:

- تأخر الزبائن في دفع مستحققاتهم<sup>80</sup>
- سرقة الكوابل الهاتفية مما يؤدي إلى تعطل الخدمات وانقطاع التغطية وبالتالي خسارة المؤسسة أموال طائلة؛
- ضعف التغطية مما يؤدي إلى الانقطاعات المتكررة في تدفق الانترنت ؛
- التعطل المتكرر لخطوط الهاتف؛
- عدم التنويع في وسائل الاتصال التسويقي.

<sup>80</sup> وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم

**خلاصة الفصل الثالث:**

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات الجزائر، حيث تعمل على تقديم أفضل الخدمات للزبائن من أجل كسب رضاهم وثقتهم وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن لتحقيق حصة سوقية ورفع أرقام أعمالها والحفاظ على مكانتها في السوق. وللقيام بذلك لا بد أن تقوم بعملية إعلام الزبائن بخدماتها عن طريق الإعلان والمقابلة الشخصية، والتسويق عبر الانترنت وهذه العناصر هي التي تعتمد عليها المؤسسة بكثرة حيث تواجه المؤسسة "اتصالات الجزائر" صعوبات إلا أنها استطاعت التفوق والنجاح.

# الختامة

# الخاتمة العامة

يحتل التسويق الاستراتيجي دورا مهما في جميع المؤسسات سواء الاقتصادية أو الخدمية، بالتسويق الاستراتيجي له العديد من المميزات التي يتمتع بها، على رأسها جذب زبائن جدد، و زيادة المبيعات، و يحدث التسويق الاستراتيجي في المؤسسات تغييرات أساسية، كما ويساعد على نشر المعلومات و الأفكار حول الخدمات فتطبيق التسويق الاستراتيجي في المؤسسات يؤثر على الزبائن و يزيد من حجمهم.

فعلى المؤسسات العمل على البحث عن الوسائل و التقنيات الملائمة لموضوع الرسالة المنقولة في العملية الاتصالية بين المؤسسات و الزبون لقد توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من استنتاجات على الصعيدين النظري والميداني بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات في اقتراحها لمساعدة المؤسسة على زيادة مبيعاتها ورفع رقم أعمالها، و تحقيق الأرباح. كما يلعب عناصر المزيج التسويقي دورا كبيرا و متميزا في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الخدمية، من خلال دورها في التعريف بالمؤسسة و خدماتها و دورها التجاري في زيادة مبيعاتها، و هي فرضية صحيحة لان لعناصر المزيج التسويقي، دورا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال تعريف الزبائن بخدماتها وخصائصها و إقناعهم بشرائها.

هناك اهتمام متزايد من طرف مسيري مؤسسة اتصالات بالاتصال الجزائر " فرع مستغانم " التسويقي فقد استحدثت المؤسسة مديرية خاصة للاتصال و لعمل على تخطيط و تنفيذ الأنشطة و الحملات المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي للمؤسسة و تسعى لتحقيق جملة من الأهداف التجارية للتسويق الاستراتيجي في المؤسسة.

كما تسعى المؤسسة الخدمية من خلال علاقاتها العامة الى بناء سمعة حسنة لها مما يؤدي إلى تحسين صورتها، و صورة مختلف منتجاتها و علاماتها و إضفاء مصداقية أكبر عليها أمام زبائنها ، كما تساهم في تحسين فعالية رجال البيع و التوزيع الخدماتي، بالإضافة إلى كونها التي تلجأ الى عناصر التسويق الاستراتيجي لكسب رضا الزبون وولائه.

# المراجع

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

- 1-1 سليمان بلعور ، اثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003 ص 20
- 2-2 د. محمود محمد جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الاردن، الطبعة 2 2004 ص 18
- 3-1 د. محمود محمد الجاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ص 19
- 4- د. توفيق عبد الرحمان ، منهج مهارات التسويق و البيع ، الطبعة الثالثة ص 3
- 5-1 محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ص 23
- 6-1 محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ص 24
- 7-1 محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ص 25
- 8-1 محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ص 26
- 9-1 محمود محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ص 28
- 10-14 د توفيق غلد الرحمان . منهج مهارات التسويق والبيع الطبعة الثالثة 2002 ص 24
- 11-2نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ص 21.
- 12-2جمال الدين المرسي ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002 ص 45
- 13-2شريف أحمد شريف ، التسويق النظرية و التطبيق ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، 2004 ص 64.
- 14 - 2 المرجع السابق ص 66.3.
- 15-1 المصدر : عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000 ، ص 154
- 16-1 أحمد السيد كردي منتدى تنمية الادارة اللاستراتيجية مفهوم و خصائص التسويق الاستراتيجي
- 17 -1-إسماعيل السيد ، مرجع سبق ذكره ص 81
- 18-1 عنابي بن عيسى ، سلوك الزبون (عوامل تأثير البيئة)، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة الأولى الجزائر 2003، ص 16
- 19-2محمد إبراهيم عبيدات ، سلوك الزبون (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر طبعة ثانية، الأردن 1998، ص 13
- 20-3عنابي بن عيسى، نفس المرجع السابق ص 21
- 21-1- محمد فتحي، مدير المبيعات الناجح ، دار الإسلامية للنشر والتوزيع ، مصر ، طبعة اولى 2000 ص 99
- 22-2كاسر نصر المنصور ، سلوك المستهلك دار المناهل ، الأردن 2002 ص 77
- 23-3 محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ، ص 110
- 24-1 محمد فتحي ، نفس المرجع السابق ، ص 99
- 25-2سلوى العوادلي ، الإعلان وسلوك المستهلك ، دار النهضة العربي ، مصر ، 2006

- ص 24
- 26-1، 2 محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ،الدار الجامعية مصر ، 2006 ، ص 65،66
- 27-1 محمد صالح المؤذن ، سلوك المستهلك مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، 1997، ص 25
- 28-1 أحمد أمين عبد العزيز ، سلوك المستهلك الطبعة الاولى 2003 ص 46
- 29-2 محمود جاسم الصميدعي ، سلوك المستهلك دار المناهج ، عمان الطبعة الاولى 2002 ص 19
- 30-3 روني مولينر ، المفاتيح العشرة للتسويق الناجح 2001 ص 23
- 31-1 المصدر : رتشارد ويتني ،"الادارة بالعملاء " مركز الخبرات 1988 ، ص 259
- 32-1 أحمد علي سليمان ، منتدى سلوك الزبون .
- 33-1 مذكرة ماستير –دور ادارة التسويق في كسب الزبون دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية ص110
- 34- المصدر: بشير العلاق، التسويق عبر العلاقات المستمدة للتكنولوجيا ، الملتقى الأول التسويق
- 35- في الوطن العربي الإمارات العربية المتحدة، 13-16 أكتوبر 2008 ، ص 22
- 36-1 المصدر : أندرسون باين ، ص 8
- 37-1 المصدر: بشير العلاق، التسويق عبر العلاقات المستمدة للتكنولوجيا ، الملتقى الأول
- 38- التسويق في الوطن العربي الإمارات العربية المتحدة، 13-16 أكتوبر 2008 ، ص 22
- 39-1 أحمد عبد السلام منتدى استراتيجية التسوق العلائقي
- 40-38 عمروش نجوى، دور الخدمة في تحقيق رضا العميل،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة 66ص
- 41-2 أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك، مكتبة فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2000 ،ص 68 3 . فريد الصحن، طارق طه ، ادارة التسويق 3في بيئة العولمة و الانترنت، الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية، 2004 ،ص 123.
- 42-1 منتدى مفهوم رضا الزبون ، رزان صلاح 2017
- 43-1 -حبيبة كشيدة، استراتيجيات رضا العملاء، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة البلية، 2003 ، ص 58.
- 44- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، شركة الجلالة للطباعة، الإسكندرية، 2002 ،ص 63
- 45-1 حبيبة كشيدة، منتدى رضا الزبون الانترنت
- 46-1 د يوسف حجيم سلطان الطائي ،هاشم فوزي دباس العابدي ،إدارة علاقات الزبون ،الوارق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، الطبعة الأولى، 2009، ص 251 .
- 247د. علاء عباس علي ،ولاء المستهلك كيفية تحقيقه والحفاظ عليه، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2009، ص 35
- 48-1 عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)، الجزء الاول، الديوان

- الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص143
- 249 محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل، 2004 ، عمان، ص141.
- 50-1 المصدر: ميسون بلخير، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، ص 39.
- 51- المصدر: ميسون بلخير، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2010، ص 40.
- 51-1 ذكره، ص علاء عباس، مرجع سبق 229
- (المستهلك قد يشعر بالرضا التام عندما يتناول وجبة في أحد المطاعم المشهورة... ولكن نفس المستهلك عندما يشعر بالجوع قد يتحول إلى أي مطعم آخر) 1 ذكره، ص ميسون بلخير، مرجع سبق 40
- 53-2 عائشة مصفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص128.
- 54-1 مولاي عبد الله، مقراني قدور، مرجع سابق، ص52 .
- 55-2 اكرام عبد الرزاق، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، صص 83 84 ) .
- 56-1 كاسر نسر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2006، ص 188
- 57-1 مولاي عبد الله، مقراني قدور، مرجع سابق ص62
- 58-1 المرجع السابق، ص1
- 59-2 جريدة اتصالات الجزائر، العدد0 ، سبتمبر2003
- 60-1 المصدر :من إعداد الطلبة بالرجوع إلى الوثائق المقدمة من طرف المديرية
- 61-1 -1 -3. المرجع السابق، ص ص2
- المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية للاتصالات الجزائر 1- /07/ .تعليمية مصلحة،
- 62-1 المصدر: مذكرة تقرير حول وحدة اتصالات الجزائر ولاية مستغانم2015-2016
- 1المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية للاتصالات الجزائر 1- /07/ .تعليمية مصلحة، الصادرة بتاريخ06 2016
- 63-1 - 1 المرجع السابق.
- 64-1 - 1 .وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم،
- 65-1 المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.
- 66-1 وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم
- 67-1 المصدر: دائرة التسويق
- 68-1 وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات مستغانم



## مراجع باللغة الاجنبية:

- 1 -1 Martin, Vedrin, marketing les concepts clés, édition Chihab, Alger 1996 : p, 162
- 2- 15Theodore Levitt, , p: 26-48
- 3-2 Yves chirouse, Le marketing stratégique p : 17
- 4- Michel Marchesney, Management stratégique, édition de 1
- 5-1'ADREG, Paris 2004, p : 79.
- 6-Lazer et Culley, , p : 135 1
- 7-ph kotler b dubois p 218 1
- 8-Email <http://www.algeriatelecom.dz> 1 ، 1 – 03 –:p 23 ، . 2017 1  
\_ Email <http://www.algeriatelecom.dz> : 1 – ،.2017 – 03 –: 23 1  
– Email 2017/03/: 23 <http://www.algeriatelecom.dz> : 1  
– Email <http://www.algeriatelecom.dz> : 1 – Email ، p2 1

# الملاحق



عقد اشتراك للخوادم  
CONTRAT D'ABONNEMENT RESIDENTIEL



Coordonnées de l'Agence Commerciale

معلومات خاصة بالوكالة التجارية

N° Tél : ..... : رقم الهاتف : Agence : ..... : وكالة  
 Contrat N° : ..... : عقد رقم : N° CCP : ..... : الحساب البريدي رقم  
 Adresse : ..... : العنوان :  
 N° d'appel : ..... : رقم النداء : N° de client : ..... : رقم الزبون :

Etes vous client actuellement?

لا  
Non

نعم  
Oui

هل أنت زبون حاليا؟

Informations personnelles

معلومات شخصية

Nom et Prénom : ..... : الإسم واللقب :  
 Adresse : ..... : العنوان :  
 Commune : ..... : الرمز البريدي : بلدية :  
 Fonction : ..... : الوظيفة :  
 N° (CNI/PC) : ..... : رقم : الهوية ( ب.ت.و / ر.س / س.ت )  
 Délivré(e) à : ..... : le : ..... : المسلمة بتاريخ :  
 Téléphone mobile : ..... : رقم المحمول :  
 E-mail : ..... : البريد الإلكتروني :

Service de base

خدمة قاعدية

Demande de réalisation d'une ligne téléphonique à usage Personnel : ..... : طلب إنشاء خط هاتفي ذات استعمال شخصي :  
 Adresse d'installation : ..... : عنوان تثبيت الهاتف :  
 Adresse de facturation : ..... : عنوان الفوترة :

Offres idoom

عروض idoom

idoom Autre ..... :  
 idoom 1000 DA ..... :  
 idoom 500 DA ..... :  
 idoom 250 DA ..... :

Services additionnels gratuits

خدمات إضافية مجانية

مكالمات دون ترقيم : Appels sans Numérotation : دائرة هاتفية معلقة : Téléconférence : كشف الرقم : Affichage du numéro  
 اختصار الأرقام : Numérotation abrégée : تحويل المكالمات : Renvoi temporaire : وضع المكالمات في الانتظار : Appel en attente

نققات التوصيل : ..... دج  
 نققات التلوج : ..... دج  
 نققات التنازل : ..... دج  
 نققات التحويل : ..... دج  
 نققات تغيير الرقم : ..... دج  
 نققات الجهاز الهاتفي : ..... دج  
 نققات الخدمات الإضافية : ..... دج  
 المجموع د.أ.ر : ..... دج  
 المجموع الكلي : ..... دج

الرسوم الأولية  
Frais préliminaires

يصرح الزبون الموقع أدناه أنه اطلع على جميع البنود التعاقدية المدونة في ظهر الصفحة ووافق على الامتثال لها، كما يلتزم بدفع جميع الفواتير المترتبة عن استعمال الخط الهاتفي الممنوح تحت طائلة إتباع الطرق القانونية.

Le client reconnaît avoir pris connaissance de toutes les clauses contractuelles inscrites au verso et accepte de s'y conformer et s'engage au paiement de toutes les factures qui découleraient de l'usage de la ligne concédée

ختم و توقيع المصلحة التجارية

توقيع الزبون

التوصيل المسجل بالوصول ..... في ..... تحت رقم .....  
 تمت الخدمة بواسطة : ..... بتاريخ : .....

تم ب : ..... في : .....  
 مسبوق بعبارة « قرئ وصادق عليه »

ختم و توقيع مدير الوكالة التجارية

الإمضاء

طابع محصل  
حساب الدولة

ملاحظة هامة : المكالمات غير محدودة لغرض شخصي واستعمال معقول



عقد اشتراك انترنت الجيل الرابع  
Contrat d'Abonnement Internet 4G LTE

وكالة : .....  
N° CCP : ..... الحساب البريدي رقم :  
Adresse : ..... العنوان :  
N° Tél : ..... رقم الهاتف :  
Contrat N° : ..... عقد رقم :  
N° de client : ..... رقم الزبون :  
N° d'appel : ..... رقم النداء :

L'abonnement Forfait 5 Go  Forfait 10 Go  الإشتراك

**معلومات الخاصة بالاشتراك المهني**  
Type d'activité : ..... نوع النشاط التجاري :  
N° de registre du commerce : ..... رقم السجل التجاري :  
Adresse : ..... العنوان :  
Commune : ..... بلدية :  
Nom et Prénom : ..... الاسم واللقب :  
Fonction : ..... الوظيفة :  
N° (CNI/PC) : ..... الهوية (ب.ت.و / ر.س / س.ت) رقم :  
Délivré(e) à : ..... المسلمة بتاريخ :  
Fax / téléphone : ..... رقم الهاتف :  
Téléphone mobile : ..... رقم المحمول :

**معلومات الخاصة بالاشتراك الشخصي**  
Nom et Prénom : ..... الاسم واللقب :  
Adresse : ..... العنوان :  
Commune : ..... بلدية :  
Fonction : ..... الوظيفة :  
N° (CNI/PC) : ..... الهوية (ب.ت.و / ر.س / س.ت) رقم :  
Délivré(e) à : ..... المسلمة بتاريخ :  
Fax / téléphone : ..... رقم الهاتف :  
Téléphone mobile : ..... رقم المحمول :  
E-mail : ..... البريد الإلكتروني :

**خدمة قاعدية**  
Demande de réalisation d'une ligne téléphonique à usage :  تجاري Commercial  شخصي Personnel : طلب الإشتراك لغرض :  
Adresse d'installation : ..... عنوان تثبيت الخدمة :  
Adresse de facturation : ..... عنوان الفوترة :

يصرح الزبون الموقع أدناه على أنه قد علم بجميع البنود التعاقدية المدونة في الظاهر و يلتزم بدفع جميع الفواتير المترتبة من استعمال الخدمة الممنوحة

*Le Client reconnaît avoir pris connaissance de toutes les clauses contractuelles inscrites au verso et accepte de s'y conformer et s'engager au paiement de toutes les factures qui découleraient de l'usage de l'accès 4G LTE.*

**ختم و توقيع المصلحة التجارية**  
التحصيل المسجل بالوصل ..... في ..... تحت رقم .....  
تمت الخدمة بواسطة : ..... بتاريخ : .....  
ختم و توقيع مدير الوكالة التجارية

**توقيع الزبون**  
تم ب : ..... في : .....  
مسبقو بعبارة " قرىء و صودق "  
الإمضاء  
طابع محصل  
حساب الدولة

**idoom** *Fixe* 

La téléphonie illimitée  
à partir de 250 DA par mois

Parlez ++, rien ne vous arrête




[www.idoom.dz](http://www.idoom.dz)

L'illimité pour tous,  
par Algérie Télécom



# idoom Fixe


La téléphonie illimitée  
à partir de 250 DA par mois

Avec **idoom** , bénéficiez de nouvelles offres de téléphonie illimitée pour tous, à partir de 250 DA par mois et jusqu'à 30% de réductions sur vos communications vers le mobile et l'international.

<p><b>250</b> DA HT / mois</p>	<p>Toutes vos communications fixes locales (intra-wilaya) en illimité.</p>
<p><b>500</b> DA HT / mois</p>	<p>Toutes vos communications locales et nationales en illimité.</p>
<p><b>1 000</b> DA HT / mois</p>	<p>Toutes vos communications fixes locales et nationales en illimité et jusqu'à 30% de réductions vers le mobile et l'international.</p>

Les communications vers les mobiles sont facturées aux tarifs HT Mobile.

## Services inclus

La gamme **idoom**  vous permet également de bénéficier gratuitement des services suivants :



**Affichage du numéro**  
pour connaître le numéro  
de la personne que vous  
appelez.



**Teleconférence**  
pour parler en relation  
avec plusieurs appels à la fois  
(jusqu'à 3).



**Appel sans numérotation**  
pour appeler directement  
un numéro professionnel  
enregistré.



**Appel en attente**  
pour gérer 2 appels  
en même temps.



**Renvoi temporaire**  
pour transférer temporairement  
vos appels vers un autre  
numéro.



**Numérotation abrégée**  
pour appeler les contacts  
numéro directement avec  
une touche (1 à 9/0/1).



[www.idoom.dz](http://www.idoom.dz)

L'illimité pour tous,  
par Algérie Télécom



idoom Fixe 

ALL $\infty$

ألو : مكالمات غير محدودة ابتداء  
من 250 دج للشهر

www.idoom.dz

تكلّموا ++، لا شيء يوقفكم

غير المحدود للجميع  
من إتصالات الجزائر



www.idoom.dz

idoom Fixe 

**GOOL**

قول : استفيدوا من تخفيضات تصل الى غاية 30 %  
نحو النقال و الدولي


تكلّموا ++، لا شيء يوقفكم

غير المحدود للجميع  
من إتصالات الجزائر



[www.idoom.dz](http://www.idoom.dz)




**idoom** FMN 

**KH∞D**

خود، اختاروا عرض خدمة الهاتف الثابت  
الذي يناسبكم

تكلّموا ++، لا شيء يوقفكم

غير المحدود للجميع  
من إتصالات الجزائر

 الهيئة الجزائرية  
للتنظيم والإشراف  
على الاتصالات

[www.idoom.dz](http://www.idoom.dz)


**idoom** Fix 2

# GOOL

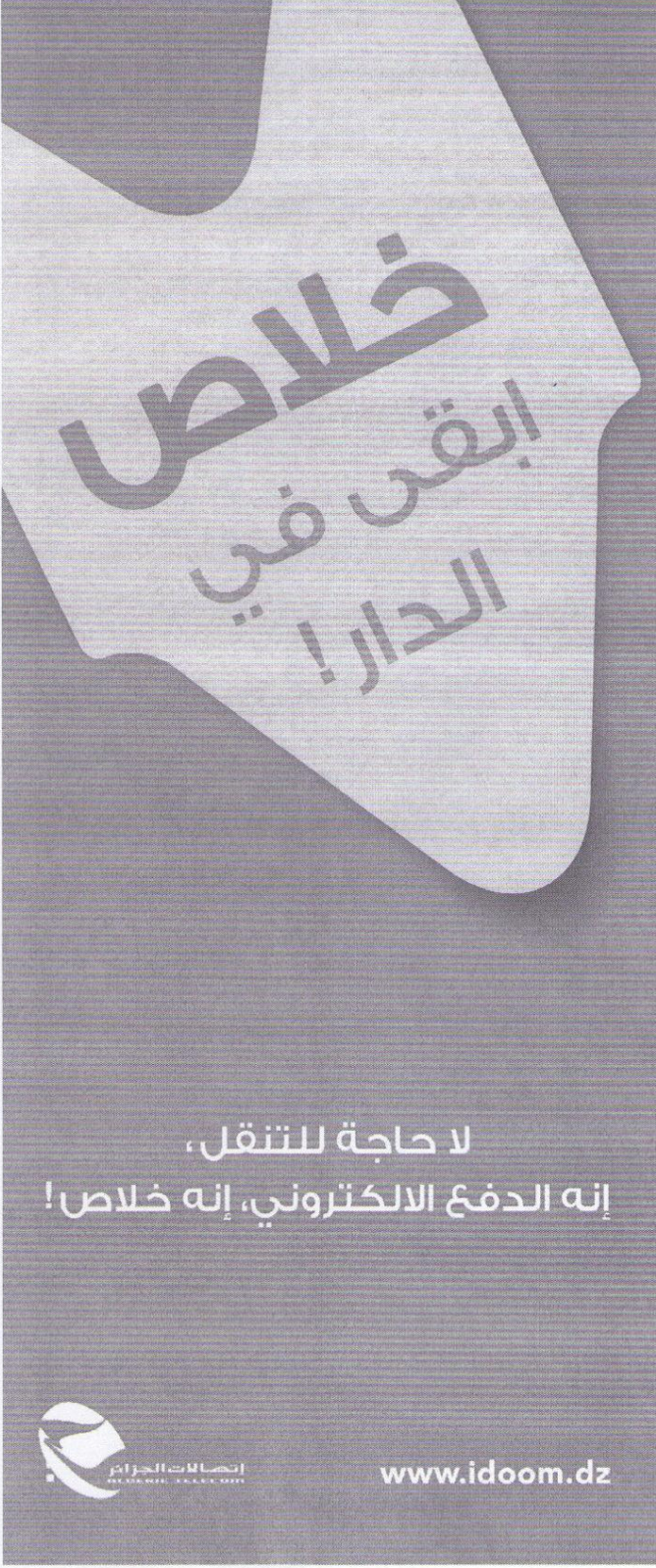
قول : استفيدوا من تخفيضات تصل إلى غاية 30 %  
نحو النقال و الدولي

تكلّموا ++، لا شيء يوقفكم

غير المحدود للجميع  
من إتصالات الجزائر


 اتصالات الجزائر  
REGULATORY AND CONTROL

[www.idoom.dz](http://www.idoom.dz)



خلاص  
ابقى في  
الدار!

لا حاجة للتنقل،  
إنه الدفع الإلكتروني، إنه خلاص!

 اتصالات الجزائر  
ALGERIAN TELECOM

[www.idoom.dz](http://www.idoom.dz)



**خلاص**  
**RESTEZ  
CHEZ  
VOUS!**

C'est sans déplacement,  
c'est le e-paiement, c'est KHLASS !

[www.idoom.dz](http://www.idoom.dz)

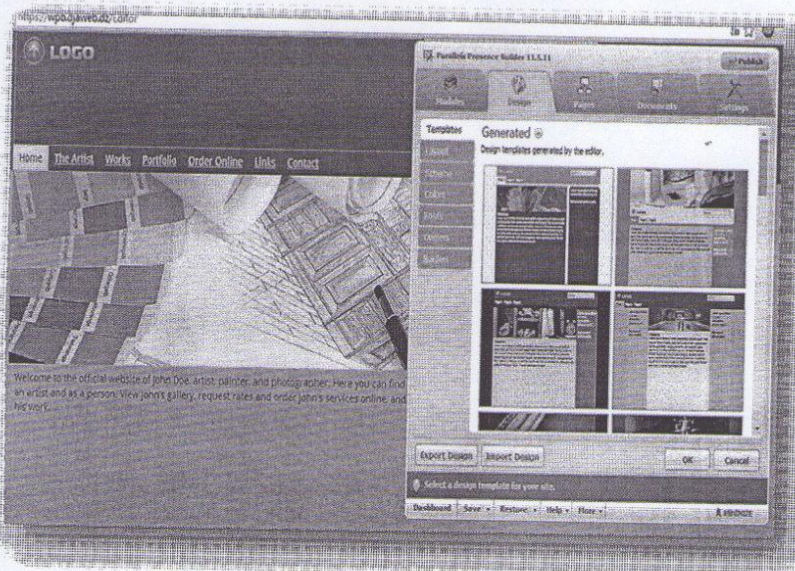


اتصالات الجزائر  
ANP

SIVA (Oneclick)



### L'assistant de création de site Web *OneClick*



#### Modèles professionnels

Une centaine de modèles professionnels sont mis à la disposition des clients leur offrant un large choix de Template.

#### Simple, Rapide et Ergonomique

Possibilité de modifier en toute simplicité les couleurs, les textes et les images d'une manière intuitive.

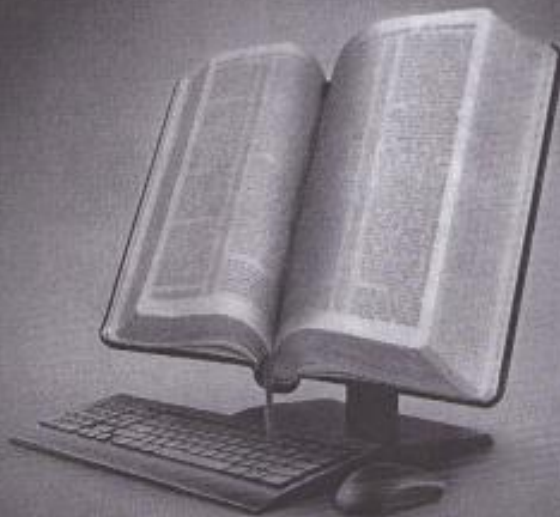
#### Complet et personnalisable

Possibilité de créer en quelques clics un site web à l'image de l'entreprise et du secteur d'activité.

# FIMAKTABATI

VOTRE BIBLIOTHEQUE NUMERIQUE

LE SAVOIR À PORTÉE DE CLICS



DES MILLIERS DE LIVRES À VOTRE PORTÉE

Algérie Télécom met à votre disposition **FIMAKTABATI**, une bibliothèque numérique qui vous permet d'accéder à un contenu riche et varié, couvrant un large domaine de connaissances (sciences, éducation, culture générale, santé, vie pratique... etc.)  
Demandez votre carte de licence auprès d'une de nos agences commerciales pour seulement **2400 DA** l'année.

Tous les ouvrages sont consultables en ligne sur :  
[www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz)

