

جامعة عبد حميد ابن باديس مستغانم

كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير تخصص : تسيير الاستراتيجي دولي

الموضوع :

أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة

"دراسة حالة مؤسسة موبيليس"

تحت إشراف الأستاذ:

مقدمة من طرف الطالب :

- قوديج جمال

- بوجمعة وليد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	تفالي سفيان	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	قوديج جمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	دحمان أحمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2018/2017

تشكرات

بداية نحمد الله الكريم المنان ونشكره ان من علينا بانجاز هذا العمل ووقفنا اليه راجين منه سبحانه ان نكون نافعين منتفعين به ، ثم نتقدم بشكرنا هذا الى :

المؤطر الجامعي الاستاذ " قوديح جمال "

الذي تشرفنا بالعمل تحت اشرافه اذ لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته فكان جزاه الله خيرا الاستاذ ، والاخ والصديق كما اننا نتوجه بجزيل الشكر الى :

الى كل من ساعدنا في اعداد تقريرنا هذا من خلال تزويده لنا باهم المعلومات و المعطيات المرتبطة بموضوع التقرير.

كما نشكر كافة شركة موبليس وهذا على رحابة الصدر وتقديم مايلزم من معلومات لاتمام هذا العمل .

كما لا ننسى ان نشكر كل من ساهم من قريب او من بعيد في انجازنا لهذا العمل .

بوجمعة وليد

إهداء

إلى سبب وجودي في هذه الحياة إلى ينبوع الحب والعطاء،
إلى من وقّرا لي كل ما يستطيعان إليه سبيلا دون مللٍ أو منٍّ
إلى والديّ الحبيبان أطال الله في عمرهما .

إلى سندي في هذه الحياة بحلوها ومرّها، أخوتي و إلى كل
أفراد عائلتي الكبيرة،
وإلى كل أصدقائي .
إلى كل من أحبّني في الله .

الملخص

ترتكز دراستنا هذه على دراسة أثر التسويق الإستراتيجي على انتفسية المؤسسة احلة شركة اتصالات الجزائر موبيليس يحث رلئياً القورط إلى كل من الخنطيط الإستراتيجي وعتقلاله لإبتراد الإستراتيجية لإبضافة إلى استراتيجيات المزيج الستويي من سياسة المحدث، السعر التزويغ اولتوريغ كما حضية الإستراتيجية التسويقية ابهتام ابعابرها أحد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة ومركز اهتامها وباشنداد حقد المسفانة أبصحت كل مؤسسة حبتت على بسل للحفاظ على مكتناها في السقو زويادتها ذولك من لاخل إشابع احجايث الزينان روغبهم.

وحتى تصل المؤسسة إلى أهدافها تلجأ إلى التوجه الاستراتيجي وهاذ عن رطيق غايصة إستراتيجية ستويقية ومزيج ستويي سانمب بهفد إعطاء المؤسسة مكناة انتفسية، ابسختماد ستويي إستراتيجي لزيادة حصتها السوقية أمام انمسفيا إباذخل أسليب حذثية في التسير يظهر في جتو تتمجاتها وتنويغ خدمتها، وبابتعار نأ الزينان اولدين تيمثلن وفي عدد المشتركين هما جحر الأساس في السقو اكن بلاد عليها نأ احتول فمهم ومعرفة اماذ يفضلنو ويلقو ادئما وأفايه لها ويتم من لاخل المعلومات التي تيم جهمعا على الزينان عن رطيق نظام المعلومات التسويقي.

Résumé

Notre étude se base sur l'étude de l'impact du marketing stratégique sur la compétitivité de l'entreprise tel est le cas pour Algérie Telecom Mobilis. En outre, nous nous sommes décidés d'aborder le sujet de la planification stratégique et sa relation avec la gestion de la stratégie, en plus des stratégies du marketing amalgamé englobant la politique du producteur, le prix et la publicité. Sur ce, la stratégie du marketing est devenue d'une importance capitale du moment qu'elle constitue l'une des activités principales de l'entreprise et le centre de ses préoccupations. Vu l'intensité de la compétitivité, chaque entreprise a entamé des recherches pour identifier les moyens nécessaires lui permettant de préserver et renforcer sa position dans le marché par la satisfaction des besoins et les tendances de sa clientèle. Afin que l'entreprise puisse réaliser ses objectifs, elle devra faire appel à l'orientation stratégique et élaborer une stratégie de marketing appropriée visant à donner à l'entreprise une position plus compétitive et augmenter sa part sur le marché parmi ses concurrents par l'introduction des méthodes plus modernes sur son système de gestion, caractérisées par la qualité et la diversité de ses services. Attendu que les clients de l'entreprise sont considérés comme étant le pilier du marché, celle-ci devra identifier et comprendre leurs tendances et désires afin de gagner leur fidélité, à travers les informations recueillies par le système informatisé du marketing.

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

الملخص

الفهرس

اقائمة اجلوال و اشلاكال

المقدمة أ-ز

الفلسد الأول: الإفراد الإستراتيجية وتنافسدي المؤسسة

مدخل

02

البمحث الأول: التنافسدي و إستراتيجيات التنافس

03

المطلب الأول: تعريف الانتفسدي و أنواعها

03

ولأ: تعريف اتلنافةيسد

03

يناثا: أنرعو اتلنافةيسد

04

المطلب الثاني: طومل و يقاس اتلنافةيسد

05

ولأ: طومل اتلنافةيسد

05

ايناثا: ايقس الانتفسدي

06

المطلب الثالث: اتسراتيجيات اتلنافس

08

ولأ: أنرعو الاستراتيجيات وكيفية التمرکز ضمن المسفانة

08

ايناثا: اتسللراتييدج اتلنافةيسد للمؤسسة

11

البمحث الثاني: الإفراد الإستراتيجية وعلاقتها بلاتخطيط الاستراتيجي

16

المطلب الأول: الختطيط الاستراتيجي وخصئاصد

16

ولأ: تعريف اختطيط اتسللراتييدج

16

ايناثا: خصائص اختطيط اتسللراتييدج

18

المطلب الثاني: عتريف الإفراد الإستراتيجية وعقلها ابلختطيط الإستراتيجي

20

ولأ: عتريف الإفراد الإستراتيجية و أهمئتها

20

يناثا: علاقة الختطيط الإستراتيجي لإاقراد الإستراتيجية

22

البمحث الثالث: الحتليل البيي و نظام اللعمومات التسويقي

23

المطلب الأول: الحتليل البيي و اخلاتاير اتسللراتييدج

23

23	وَألا: اليلحتل ابلييْد
28	ايناثا: اخلاتاير اتسلالاتي ج
31	المطلب الالثي: نظام المعلومات الستويي ق
31	وَألا: ماهتي نظام المعلومات الستويي ق
34	ايناثا: رود نظام المعلومات الستويي ق
36	اثثا: ظوئاف ونماجذ نظام المعلومات الستويي ق
42	خلاةص الفصل الأول

الفصل الثاني: التسويق الاستراتيجي

44	مدخل
45	البمحث الأول: يهافمم عن التسويق اولتسويق الاستراتيجي
45	المطلب الأول: الستويق و مراحل تروط
45	وَألا: مراحل ام بقل التوجه التسويق
46	يناثا: مرحلة التوجه الستويي قاولاتجماعي
48	المطلب الثاني: مفاهيم عن التسويق الإستراتيجي
48	وَألا: الأشذة التعريف ومستويات التسويق الإستراتيجي
51	يناثا: خصئاص و أهمية التسويق الإستراتيجي
52	اثثا: قراط إعداد الخطة التسويقية
54	المطلب الثالث: ختاوط الستويق اتسلالاتي ج
54	وَألا: حنليل موقف المؤسسة (تحليل الموقف)
56	ايناثا: تيلحل وضع المؤسسة
60	البمحث الثاني: مناجذ مساعذة في التحليل الإستراتيجي اوستواتيجي التسويق
60	المطلب الأول: نمجذو مننحي البخر ونمجذو مصفوفة BCG
60	وَألا: نمجذو مننحي ابخر
60	يناثا: نمجذو مصفوفة BCG جمموعة بوسنط الاستاشرية
63	اثثا: نمجذو مصفوفة شركة نجال اليكتريك وماكفيز
66	المطلب الثاني: رطيقاة أثر الريح ونمجذو Porter
66	وَألا- رطيقاة أثر الريح عي- إستواتيجية التسويق (Pims Method)

66	ايناث- نموذو Porter
73	المطلب الثالث: وضع استراتيجيات انلمو
73	وَألا: استراتيجيات انلمو المكثف
75	ايناث: استراتيجيات انلمو انتلويجي
77	المطلب الرابع : إستراتيجية التسويق
77	وَألا : تعريف إستراتيجية التسويق
77	يناثا : أنغو إستراتيجيات الستويق
80	البحث الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي
80	المطلب الأول : إستراتيجية المجدتد
80	وَألا: تعريف المجدتد
81	ايناث: مراحل تروط المنتجات اجلديد
83	اثاثا: استراتيجيات الستويق لُرود يحاة المنتج
86	المطلب الثاني: إستراتيجية استلغير
86	وَألا: مافهيم أسايسد حول السعر
88	ايناث: استراتيجيات استلغير
88	اثاثا: قرط استلغير
89	المطلب الثالث: إستراتيجية الترويغ
89	وَألا: امهية الترويغ
90	ايناث: قنتاو أشكال الترويغ
91	المطلب الرابع :إستراتيجية الترويغ
91	وَألا: تعريف الترويغ اوتسواتيجهات
92	ايناث: انعصر المزيج الترويغي
95	خلاصة الفصل اي ناثا

الفصل الثالث: التسويق الإستراتيجي في موبيليس و نتافسيه المؤسسة

97	مدخل
98	البحث الأول: مدلذ عتريفي لشركة موبيليس
98	المطلب الأول: تقديم سقو خدمة الهتاف النقال

98	وَأَلا : لمحّة عن الهتاف النقال في العالم
99	ايناث:لمحّة عن الهتاف النقال في الخوائر
101	المطلب الاثني: تعريف ,مهام أو هفاد شركة اتصالات الخوائر موبيليس
101	وَأَلا :تعريف اتصالات الخوائر موبيليس
103	يناثا :مهام أو هفاد مؤسسه "موبيليس"
104	المطلب الاثلاث:الهيكل التنظيمي لهؤسسه "موبيليس"
104	وَأَلا :عزر الهيكل التنظيمي لهؤسسه "موبيليس"
105	يناثا : الهيكل التنظيمي مهيوتر التسويق
107	البحث الاثاني : التنافسية في مؤسسه موبيليس
107	المطلب الأول: اتنافس بتطبيق نمجذو اقلو اخلمس
107	وَأَلا- تكافة المنافسه
108	يناثا : تأثير بادئل الهيفتا الاقلته
109	اثلاث: المجهوز اولزبان اولمسفاننو المتحملنو
110	المطلب الاثني: مدراو موبيليس ومؤشدرتا الانتنفسية
110	وَأَلا: مدراو موبيليس
113	ايناث: مؤشدرتا الانتنفسية في موبيليس
115	المطلب الاثلاث: اتسللا اتيهيج اتلنافيسه لموبيليس
115	وَأَلا: بهئي موبيليس
117	ثاينا: تيلحل بهئي المؤسسه
118	اثلاث: الإسواتييهجه التسويقية الانتنفسية لموبيليس
119	البحث الاثلاث: اسواتييهجات المزيج التسويقي في موبيليس
120	المطلب الأول: إسواتييهجه المنتج اولسعر
120	وَأَلا: إسواتييهجه المجهتد
128	ايناث: إسواتييهجه استلعير
132	المطلب الاثني: إسواتييهجه الترويع اولتوريج
132	وَأَلا: إسواتييهجه الترويع
138	ايناث: إسواتييهجه التوريج

144

146

150

الخاصة افصل الثالث

الخاتمة العامة

قائمة امراجع

اللامحق

قائمة الأبحاث

الصفحة	النعناو	الرقم
الفصل الأول		
07	رطيقان انتلفسية المؤسسة	(1-1)
13	الاستراتيجيات العامة انتلفس	(2_1)
18	العلاقة بين الختطيط الإستراتيجي او لإستراتيجية.	(3-1)
19	العلاقة بين الختطيط الاستراتيجي او لاستراتيجية التسويقية	(4-1)
20	ختاوط الختطيط الإستراتيجي	(5-1)
22	العانصر الرئيسية لمعلية الإفراد الإستراتيجية	(6-1)
27	مصفوفة اشل shell	(7-1)
32	نظام المعلومات التسويقية	(8-1)
34	رود نظام المعلومات التسويقي	(9-1)
38	نمجزو واين وساتفرو نظام المعلومات التسويقي	(10-1)
40	نمجزو Mcleod نظام المعلومات التسويقي	(11-1)
41	نظام المعلومات التسويقي لكونتر	(12-1)
الفصل الثاني		
49	مراحل تروط مفهوم التسويق	(1-2)
52	ثلث التسويق الاستراتيجي (3C,s)	(2-2)
55	مستويات التسويق الاستراتيجي من أعلى لـ سلالف	(3-2)
55	مستويات التسويق الاستراتيجي من أسلف علألى	(4-2)
56	ختطيط الأهداف و ضع الخطط.	(5-2)
63	مصفوفة جمموعة بوسنط الاستاشرية.	(6-2)
64	حئتر وحتاد اعأمال الإستراتيجية	(7-2)

66	مصفوفة نجرال إلكتروك وماكنيز .	(8-2)
69	أقلو الانتفسية الرئيسية الخمس بلوتر .	(9-2)
76	استواتجايت النمو الكمئف .	(10-2)
85	قود ايحة المئئت	(11-2)
93	أذعو نقتاو الترويع	(12-2)
الفصل الثالث		
104	تروط سقو الهتاف النقال ابليزائر	(1-3)
111	الهيكل الننتظيمي لمديرية التسويق	(2-3)
112	الحصة السوقية للمتعاملين لسنة 2008	(3-3)
120	يمثل مراحل الترويع في "موبليس"	(4-3)
140	قرط الترويع في موبليس	(5-3)

قائمة الجداول

الصفحة	النعنوا	الرقم
الفصل الأول		
24	العلاقة بين الخنطيط الإستراتيجي اولاإفراد الإستراتيجية	(1-1)
26	مقارنة بين التقييم على مستوى المؤسسة اولا لتقييم على مستوى وحدة اعلآمال	(2-1)
الفصل الثاني		
59	فصر وتهياد المؤسسة	(1-2)
60	أمثلة عن نقاط اقلنو و الضعف	(2-2)
61	مصفوفة اقلنو اواضعف اوفصر اولا تهياد (SWOT)	(3-2)
الفصل الثالث		
102	عدد المشتركين في العالم في قطاع اتلإصالات	(1-3)
106	الهاتف النقال اولا كاتفة الهاتفية في الجزائر (2004 - 2008)	(2-3)
113	تروط الحصة السوقية لموبيليس (2004 - 2008)	(3-3)
119	ستعير Mobilis carte ماجتاب الشبكات	(4-3)
127	تسعيتوا مويي كونتورل	(5-3)
131	أسعار خدمة الدفع المبسق - موبيليس البطاقة و موبيلاييت -	(6-3)
136	أسعار عضر Flotte	(7-3)
137	أسعار عضر Forfait	(8-3)

متهيد

دعف مرور اقتصاد الجزائر من اقتصاد مغلق إلى اقتصاد مفتوح وجملة المؤسسات التي شنتظ يفه إلى مسيئر نظمه وقلونينه لضمان بقائها ووتسمرليتها من لاخل تفاعلها معه، اولتي اعدت ام تفتشل في بتتغ أسلوها و التغير عليها اولحتكم يفها ذلك نأ الأسواق تتغير كل بضع نستاو وحتت تتغير تطلابت المعيل وكذلك اقليو اللاننفسية قرط جرنية فقد تصح: إستراتيجية الأمس المربحة إلى إستراتيجية ساحت اليمو أوصح: الناشط التسويقي بكامله في احلة تغير ذولك نأ التسويق لم بيقى بمفهومه التلقيد المتعلق بإشباع رغابت المستهلك الالحية، اونما تجازو ذلك في ظل المانفعد الشديعد إلى النرظ في رغابت المستهلك في اجلال الوطيل و توجيهها أفضل من الميسفانن

ومع انفتاح الأسواق اولتقدم التكنولوجي المتاسعر و ثرو العمومات و زيادة شعد المسفانة هذه الحتايت الكيئر تؤثر شكل مبشار علي بينتها اللاننفسية لاذ جيب إجروا التعديلات الملائمة عي: إستراتيجياتها التسويقية لضمان البئية اللاننفسية اولتقليل من الماخراط المتحملة يفها مما ييدو للوصول إلى يمزز اننفسية تكمنها من البقاء اولاستقرا و الوصول إلى الأسواق العالمية من لاخل حنديد الأهداف وصدغاية الاستراتيجايت ومعرفة أية جزئية ستوقية اولستراتيجية انمسة لناشط المؤسسة يعبئر قطاع الهناف النقال من أهم اقلطاعات في الجزائر و هو مكنو بين لاثت تعاملين هم ورأسكمو تلإصلالات الجزائر اولطويةنة تلإصلالات الجزائر اولتصلالات الجزائر موبيليس و نكمجنو اختناذ موبيليس جلا روا نواسة يمادينة عليها ، كونها تمعل لضمان انتاشر تتمجتها وخدمتها ذا بمجر استقلالها عن المؤسسة الأم "إتصلالات الجزائر" عملت علي خلق سلكو إستهلاكي جديد في الجزائر ألا وهو " الهاتف النقال"، فكان عليها مسباة الزمن من أجل حنقيق اللاننفسية من لاخل خلق يقمة لزيئناها تضمن ولائهم بتبني إستراتيجية اننفسية فعالة تكمنها من زيادة حصتها السوقية و حنقيق رباح تميزها عن نماغسيها

وأل: إشكالية البحث

لكسب المؤسسة مكناة اننفسية عي: انمفسيتها وجب عليها وضع استراتيجايت ستوقية فعالة أنتقل مع تمغيرتوا البئية التسويقية وضمن هاذ السايق يكمن إيزا إشكالية بحننا المتمثلة يفما يلي :

هل ميكن تسويق الإستراتيجي نأ يوترعي: نتافسي المؤسسة الإقتنادي ؟

وضمن هذه الإشكالية التي احنول معالحتها نحرط التاسؤلات افرعية اللاتية:

1. امهي اللاننفسية ؟ وما هو رود التشخيص افعال لبئية المؤسسة الالحية و الالحية في حنديد الإستراتيجية اللاننفسية ؟
2. هل ييدو وضع إستراتيجايت فعالة للمزيج التسويقي الرفع من الحصة السوقية ؟
3. هل تطبيق التسويق الإستراتيجي في المؤسسات يعبئر ضرور تحمية؟

4. كيف يكمن للمؤسسة موضوع الدراسة التطبيقية الرفع من انتفستيتها في ظل تطبيقها لتسويق الاستراتيجي؟

ثانياً: فرضيات البحث

احمولة نما لعمالجة الإشكالية وضعنا افلرضيات التالية

1. الانتفسية كمفهوم متعدد ابالأبعاد تجتهد المؤسسة إلي حقيقها؛ قصد احلائل موقع سفانتي من لاخل حتليل بيئتها الادلخية و الانتفسية
2. نا إتعمااد المؤسسة لإستراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي ييدو إلي حقيق أهادهفا التسويقية
3. لقد عاسد تطبيق المؤسسة موضوع الراسة الميادينة لتسويق الاستراتيجي زيادة الحصاة السوقية و نمه الرفع من انتفستيتها

ثالثاً: بمرنوا إختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت نبا إلى إختيار هاذ الموضوع فيما يلي:

- الرغبة في العمرفة أكثر عن الملوضيع المتعلقة ابلتسويق و اخصة التسويق الإستراتيجي روده في ظل الحتولات الادلخية

- دل اكانا لأهمية التسويق اتسللراتي جيد ومد أتثيره في حتيسن صقرو المؤسسة و الرفع من حصتها السوقية

- تمشاي موضوع البحث مع طبيعة ختصاص الراسة في فعر التسويق

- معرفة موقع المؤسسة الجوائية من سقو الهتاف النقال في ظل المسفانة اقلوية من تعاملين أناجب

رابعاً: أهفاد و أهمية البحث

لقد تمحترو أهفاد و أهمية بكانث حول النقاط التالية:

- التركيز على الجونب المتخفلا المرتبطة ابلتسويق الإستراتيجي.

- احمولة إيزا مفهوم التسويق الاستراتيجي و إنقع الهمتمين بماجل التسويق بضرور نبتي هاذ المفهوم في ظل اتقصاد السقو و اشتداد المسفانة

- الوقفوع على رود التسويق الاستراتيجي في إكتساب المؤسسة موقع سفانتي و مكناة في السقو

- لفت الامابنت لرود اليز يلعبه التسويق الاستراتيجي في حقيق موقع سفانتي للمؤسسة و ذلك برفع حصتها السوقية و زيادة ربحها على المياد الوطيل

- التفرع على اواعق تطبيق التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الجوائية أوهمتيه في تعزيز موقعها السفانتي

- التوصل إلى حجئات تجيب أسئلة طلاب العلم في اجمل التسويق الاستراتيجي و انتفسية المؤسسة

خامساً: حدود البحث

1- الحدود المتعلقة بمبدأ الواسعة

مع دراكنا نأ البحث موضع الواسعة يكمن القرط إليه من جنوب تخمة فلظوي في إستراتيجي تنظيمي... الخ إفن هاذ الموضوع تيسم انتوله من مدخل الاستراتيجي و ذلك لمئلامته لموضوع الانتفسية و التسويق الاستراتيجي

2- البعد الزمني:

امتتد نقر دواسننا لهاذ الموضوع من 2004 التي توفق البادية افلعية لموبيليس إلي ياغة 2008

3- البعد المكاني:

يفما تيعلق ابلواسة الميادينة فهي تتعلق حابيد تمعامي. الهتاف النقال في الخوائر هاذ اقطاع الذي يتشكل من لاثث مؤسسات هي ورأسكمو تلاصلات الخوائر و الطوينة تلاصلات الخوائر و كذلك اتصالات الخوائر موبيليس وقد شملت الواسعة الأنشطة المتخة فل هذه الأيقتر بعر المديريات الجهوية اولفرعية عي. مستيو التبو الطوني

ساعبا_ منهج البحث و الأتاود المستخدمة

ولباجلة على إشكالية الحبث اوابثت حصة الفرضيات المانبتة من عدهما، اتخرنا المنهج التحليلي و المنهج الوصي في اليز يعتمد علي جمع الحقائق و المعلومات مع احمولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى حجئات تيم من لاخلها وضع اتقراحت وتوصايت اخصة نأ المنهج انتيسب مع موضوع بحثنا في اجنبيه لاشتماله عي. تاودأ تمعقدد نمها البحث الكمبي و الوثاقي، المحسد و واسة الاحل و تحليل الأثار و وصف الطوائف اولناشطات، أما ابلنسبة للأتاود المستخدمة و خاصة بما تيعلق ابلواسة الميادينة تمتل في

- المجالات اولوثاق المتخة فل بحث تم الاطلاع عي. العديد من الوثاق الادخية اولاخرجية الاخةص ابلمؤسسة، ابلنسبة للوثاق الادخية تم الحصول عي. معلومات مفيدة من جروا حفص المجالات اولمطبوعات التي تصرها المؤسسة أما يفما خيص الوثاق الاخرجية تم حفص ملوعق الباو "WEB" الاخةص ابلمؤسسة وكاذ الواسات السباقة لإضافة إي. اقلوين و التشريعات الصفرود عن سلطة بضط البريد و الموصلات السلكية و اللاسلكية حول المؤسسات اللاثث
- المقابلات اولزيا نوا التي تعتدد مع طبا نوا المؤسسة للوقفو علي حقيقة التسويق الاستراتيجي اولمانفسة في المؤسسة وقد تم من لاخلها تطويف أسئلة الاسايبتن
- الملاحظة اولتي لها رود بيكر في إثروا الحبث ابلعديد من المعلومات يحث جسلت عي. إثر الزيا نوا العديقد بعض الملاحظات التي اسخدمت كبانايت عاسند في الوصول إلى النجئات المرجتو من الحبث.

ثانما_ كيهل البحث

لعمالجة إشكالية البحث سقمنا الموضوعو إلى فصلين نرظين وفصل تطبيقي، تحيو كل فصل على لاثت حابم،ث يحث تنسحر في **الفصل الأول** إلى انتفسية المؤسسة،نوعها وكيفية قياسها لإبضافة إلى أنعو الاستراتيجيات الانتفسية وكاذ التعريف ابختطيط الإستراتيجي و أهمتيه وعنقله لإبتراد الإستراتيجية، لنانتول في الأيخر الخاير الاستراتيجي ونظام المعلومات التسويقي، مكوناته أوهم نماذجه

أما في **الفصل الثاني** ترظنا إلى مفهوم التسويق الإستراتيجي وخطوته و كذلك تاودأ التحليل الإستراتيجي لنصل في ايخلأر إلى أنعو الإستراتيجيات التسويقية وتسواتاجيت المزيج التسويقي. انه احنول إسقاط ام تم القورط إليه في الجنا ب الخيرظ في شكل واسة يمادينة شركة موبيليس من لاخل التغير على المؤسسة حمل واسة وهيكلها التنظيمي وتحليل بيئتها رودو مزيجها التسويقي في تحقيق الانتفسية للمؤسسة وكاذ أهم انجئاتاو لأهداف الإستراتيجية للمؤسسة دوراسة الاستباين الموجه لمديور هذه المؤسسة وهاذ كله جنده في **الفصل الثالث** وفي الأيخر تخمنا هاذ البحث ككل البحث وبخامة اعمة، نتضمن بعض النجئاتاوتوصايت

تاسعا_ الواسات السابقة

تميز موضوع التسويق الإستراتيجي قبلا البحث يفه، وحادتته في أساط اعلامال لهاذ لم تكن الواسات حوله اوفر وكيفاة، لكن هاذ لا يمنع أنه من لاخل الحتضير لهاذ الموضوع، اصدانتف جملا من الرسائل سطو رسئال جامسيتر وأ دكتوراه وهاذ اكن إما في اجمل التسويق عموما وأ في الميقر الانتفسية وأ ام تعلق ابلواسة الميادينة ومنها جند:

- 1 - واسة أحمد لابلي بعنو "الميقر الانتفسية للمؤسسة انتقلاصادية بين مدروها لاختص و بيئتها الخارجية، حاة مؤسسات قطاع الهتافية النقالة ابجوائر لفلقر 2006/2000" انتولت هذه الواسة في باجها الخيرظ الميقر التانفسية و الإلام بكل جوبنها و كذلك تقلاعها لإبتراد الإستراتيجية و انتولت أياض الإصلاحات في قطاع الهتافية النقالة في الجوائر ليتقل إلى واسة التانفسية في قطاع الهتافية النقالة من لاخل التضرر إلى حنليل يهكل هاذ اقلطاع اسانتاد إلى نمجذو قيو المسفانة الخمسة

¹ - أحمد لابلي ، "الميقر التانفسية للمؤسسة الانتقادية بين مدروها الخاصة و بيئتها الخارجية، حاة مؤسسات قطاع الهتافية النقالة ابجوائر لفلقر 2006/2000" ورطأحة دكتوراه ولة غير مشقرو في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير اجمعة الجوائر 2006

لامدقمة العامة

- 2 - واسة سملاي حياضية ، "أثر التسيير الإستراتيجي للرداو البشرية و تنمية الكفاتاء عي.ل الميقر اللانفسيية للمؤسسة اتقلاصاوية (مدخل الجدو اولعمرفة) ² ، 2004 ، ترطقت الواسة إي.ل ناجب الإطار المفاميهي و الفيرظ للميقر اللانفسيية و التسيير الاستراتيجي (الإفراد الإستراتيجية) مختلف المقاربات المورطحة حول الموضوع ،مركز عي.ل إيزارود التسيير الاستراتيجي للرداو البشرية و الكفاتاء عي.ل فخلق الميقر اللانفسيية للمؤسسات ذو،لك لابرنكاز عي.ل مدخل العمرفة و نظام تسيير الجدو ،ماخصة في ظل اتقصاد العمرفة
- 3 - واسة أتوتي بعد العليم "واسة سقو خدمة اتصالات الهتاف النقال في الجزائر لفلقر الممتد ³ ميبان 2000 و 2005،حيث قرط الباحث في الجنااب الفيرظ لهذه الواسة إي.ل واسة السقو أما بناجها التطبيقية فقد أنصب عي.ل قطاع الهتافية النقال في الجزائر و مؤسسته الثالث يحث قرط إي.ل كل تعامل من لاخل عورضه المقدمة في سقو الهتافية النقال ابلخائر
- 4 - واسة عمار بوشانف" الميقر اللانفسيية في المؤسسة اتقلاصاوية ،مصارها،تتمتها و توطيرها " ¹ نتاولت هذه الواسة الثيبة من لاخل حتليل قيو اللانفص اوبزا الميقر اللانفسيية جبيع جلوبنها من تعريف أونعو و محتادد وكاذ مصارها التي قرط إليها الباحث من ناجب التفكير الاستراتيجي و مدخل الرداو و الإطار الطوني المنشئ لزايا انفسيية طوينة احيلول في الأيخر الباحث ستليط الضعو عي.ل الميقر اللانفسيية المستقر من لاخل ابلعاع التكنولوجيا و التنظيمي اولتسويقي

عاشرا _ الصعوبات التي اوجهنا أثناء البحث

تتمثل أهم الصعوبات التي اوجهنا أثناء وراستنا هذه في النقاط اللاتالية :

- عمد حصولنا عي.ل الوثائق اللازمة التي خنص الموضوع من فرط الشركة حمل الواسة.
- _ النقص في الواسات الميادينة المركز عي.ل التسويق الإستراتيجي كأسس لموضوع الواسة
- قلة العواجع المختصة بأ الواسات السباة ذل جند مواجع تمعقت في الميقر اللانفسيية التي نتاولت سقو الهتاف النقال في الجزائر رويطه ابلتسويق

² - سملاي بيضحة ، " أثر التسيير الإستراتيجي للرداو البشرية و منتبة الكفاتاء لعي الميقر اللانفسيية للمؤسسة

الاقتصادية (مدخل الجدو اولعمرفة"، رسالة دكتوراه ولة غير مشقرو في التسيير ، كلية الاقصاد و علمو التسيير اجمعة الجزائر 2004

3- تأوتي عبد العليم "واسة سقو خدمة اتصالات الهتاف النقال في الجزائر لفلقر املمتد اميبان 2000 و 2005"، مذكر امجسيتر في الحنليل الاقصاد غير مشقرو ، فعر وراسات اقصادية،كلية الققو و العلمو الاقصادية اجمعة روقلة 2006

¹ - عمار بوشانف "الميقر اللانفسيية في المؤسسة الاقتصادية ،مصارها،تتمتها و توطيرها"، مذكر امجسيتر غير مشقرو، فعر التسيير اجمعة الجزائر ، كلية علمو اقصادية و علمو التسيير ، 2002

لابستواتيبيجة و الهومش و الأرباح

حايد عشر: العتريف بلاصمطلحات

اشتمل الحبت على جموعة من المصطلحات تكرر اسخاتدهما لاخل مراحل البحث المثلوية، وقد رأياذ توضيحها من البادية جلاتانب يأ بلس في العمني وأ غمضو في افلهم، وهذه المصطلحات هي:

النتافسة: تعدد الآروا ووجهات نرظ الكاتب و اليثحابن حول اللانتفسية ولكن يمكن تعريفها بي ه اقترد على إنتاج السلع اولخدمات ابلنوعية اليجد اولسعر المسانب، وفي الوقت المحدد، وهاذ يعني تلبية احجات المستهلكين شبكل أكثر كفاءة من المؤسسات اخلأخر.

وللانتفسية عقد أنغو نمها انتفسية المؤسسة التي هي ميذ مقرنتها على ملوجهة المسفانة ساءو في الأسواق اللادخلية وأ اللخرجية

الإراد الإستواتيبي: هي جموعة اقترابا و التصرفات التي تيرتب عليها تكوين وتنفيذ المصممة تلحقق أهداف المنظمة وأ بي ه تصرو المؤسسة لعنقلها المتوقعة مع بيئتها

التسويق الإستواتيبي: هو ذلك الناشط اليزركز على الوسائل التي تستطيع بلوسطتها المؤسسة تمييز نفسها شبكل فعال عن انمفسياها اولاستفاعة من نقاط قوتها المتميز تلقديم يقمة أفضل للمستهلك **الفعالية:** اقترد على حتقيق الأهداف.

المعامل: هو يأ خشص طبيعي وأ منعيو يستغل بشكة الملوصلات السلكية اوللاسلكية، وأ يقمد للجهمرو خدمة الملوصلات السلكية اوللاسلكية.

الفصل الأول

الإقراء الإستراتيجية وتنافسي

المؤسسة

- الحزمة الأول : التنافسية إستراتيجية التنافس
- الحزمة الثاني : الإقراء الإستراتيجية وعلاقتها بالخطيط الإستراتيجي
- الحزمة الثالث : التحليل النبي ونظام المعلومات التسويقي

مدخل

تعيش المؤسسات اليوم في ظل نئية دانيميكية، معقدة ومتغير تناظام. بحث أصح البقاء اولنمو مرهنو ابملائك مزايا انتفسية يغر باقلة للتقليد وأ الماحكاة في ظل تعدد المنافسين اولتغير المستمر لأقاوذ المستهلكين ووجود تنمجات بديلة، لذلك افن احلائل مكناة في السوق في ظل هاذ الصرع البيئي تطلب من المؤسسة نأ تكنو يقظة لكل التغيرتوا اولتوطبتوا التي حتصل سءو في البئية الادخلية وأ الالخرجية، وخصوصا فما يعتلق ابلميسفانن باعد من معرفة من هم أهم المنافسين في السوق نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم وصولا إلى استراتيجتايهم المبتعة.

المبحث الأول: التنافسية و إستراتيجيات التنافس

إن التنافسية حقيقة تتحدد اجنح وأشفل المؤسسة، التي أصبحت في موقف تحيم عليها العمل الاجد و المستمر لاكتساب الميوتوا التنافسية لإكمنهاا حتسين موقعها في الأسواق و المحافظة عليه في ملو جهة ضغطو المنافسين الالحيين و المتحملين. و عليه فهي مطالبة بالعمرفة الديققة للتنافسية، وكل ام تعلق بها و أسيهم في شتكيلها

الطلب لولاً: عتفير انتنافسية و ونأعهاا

الأو: عتفير انتنافسية

يصعب تقديم تعريف اوحد حمدد دويق للتنافسية لإخلائف و جهات النظر حولها و يمكن توضيح ذلك من لاخل العديد من الكتابات اولناقشات التي اقم بها العديد من المفكرين فعرفها كمال زريق أنها: " اقترد على توزيد المستهلك بمنتجات وخدمات شبكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين اخلايين في السوق الولية"¹.

أما Ricardo Petrella فير "أن التنافسية لا تعود نأو تكنو أسلوبا سيلكه اعلانو اتقلاصايين في يحط الأسواق التنافسية، وكل عنو وعل وجه الخصصو - المؤسسة- حبتث عن وضعيات ومزايا انتنافسية في ظل اتحرما اقلوعد المحدد ومع توفر اكفة الشطور العادة للجميع². من لاخل ما بسق حلائظ نأ التنافسية تمعدد ابالأعاد تمعل المؤسسة عي معرفتها لمو جهة ما يحيط بها في السوق و احلائل موقع سفانتي و المحافظة عليه ومنه نعبتر التنافسية احلة ذهينة تدعف إي التفكير في الكيفيات التي جتعل المؤسسة تروط موقعها لأوطل تفر و أ هي قرد المؤسسة عي تحقيق يمتاز انتنافسية عي انمفسيها، ومنه نأ التنافسية حمفز تدفع حنو بذل المزيد من الجهد و العمل و هاذ حنلسين عاداً المؤسسة

اثينا: أنعو التنافسية

1- كمال زريق وفلسر سمرود، "مفهوم التنافسية" الملقتى الولي حول تانافية المؤسسة الاقتصادية وتحولات اليحط سقم التسيير اجمعة محمد خضير سبقت 29-30 أكتوبر 2002، ص: 105

2- أيمز محمد عبد السيمع عمثر، " تحليل القرد التنافسية للقطاع السياحي امليور"، رسالة امجسيتر غير مشقرو كلية الاقصاد و العلوم الساييسية اجمعة القهقر 2002، ص 08

اولتي يمكن تصنيفها إلي نصفين هما:

1- التنافسية بسحب الموضوع:

وتتضمن انتنفسية المنتج وتنافسية المؤسسة

أ- تنافسية المنتج

وهذه الانتفسية تعتبر شطرا مهما ولكن اذنهك من يعتمد علي سعر التكلفة لتقويم انتفسية جتتم معين ومع هاذ فهانك معيار أخير قد تكنو أكثر دلائل مثل الجدو و خدمات ام بعد البيع وعليه لا بد من اخايتر معيار دقيقة تيدو إلي معرفة وضعية المجتد في السوق لاخل يأ وقت¹

ب تنافسية المؤسسة

لمقد خأند في تقويمها هومش كل المنتجات وكذلك الابدلاء اإلمالية التي من نبيها النفقات العامة عليها نفقات البحث و التطوير كذلك المصاريف المالية التي جيب نأ لا تكنو أكبر من الهومش المتعلقة وطيلة و إلا تسيديو إلي خساركيتر و لما اكن عي المؤسسة تقديم يقمة لزبنائها لهاذ بلاد تحقيق يقما إضافية في كل المستويات ناو هذه الانتفسية تقيم علي مستوي أشمل من تلك بالمنتج وأ تغر كذلك في مي دقرتها عي ملوجهة المسفانة سطو في الأسواق الادخلية وأ الالخارجية²

2- التنافسية وفق الزمن

وتشمل الانتفسية الملحظة او قترد الانتفسية

أ- التنافسية الملحظو

وتخأذ بعين الابدعلا النجئات ايلإيجابية المحقق و لكن بلاد عي المؤسسة نأ تتفاعل بهذه النجئات التي قد تكنو باعتر لفتو وجيز وأ فورظ جعلت المؤسسة في وضعية إتحكارية فهذه النجئات قد لا تستمر لفتو وطيلة³

ب- القرد التنافسية

تعتمد اقترد الانتفسية على مجموعة من العمييارمنها الموقع في السوق، المورنة، معرفة يلفية العمل، الجدو التكاليف، الإنتاجية الموابطة يفما نبيها وضرورة ذلأها يبتن ناجب من جلوب اقترد

¹ - H. LESCA, " Structure et système d'information", Facteurs de compétitivité, MASSON, 1982 pp. 11-13.

² - سملاي محمد بيضحة ، "أثر التسيير الاستراتيجي ملدراو البشرية و منتية الكفءاء لعي امليز التنافسية ملؤسسة الاقتصاءية مدخل الجدو و المعرفة " ، ورطأحة دنكورا ولة في العلمو الاقتصاءية غير مشنقرو اجمعة الجزائر ، كلية العلمو الاقتصاءية و علمو التسيير 2003 / 2004 ص112

³ - نفا س لمرجع لسابق ، ص 115

النتافسية ويجعل المؤسسة قوية وصامدة في ثيبة مضربة لإبضاة إيـ ذلك فهي تختص ابفصر المستقبلية وبقرظ وظيفـ الميـ عيـ عـ ودتوا استغلال¹

في الأيـر جيب التفرة بين اذلاعو السباة حتى لا تضع الجهدو اولمراو في حتقـق أهفاد
اوستمرا المؤسسة وأ تروطاها

املطبـ الثاني: عومل و قايس النتافسية

ما ادمت نأ النتافسية تمعـدـ الأبعاد بلاد للمؤسسة نأ تمعل عيـ معرفتها للماحظة عيـ
موقهها و مكتتها في السقو و لإبضاة إلي هاذ فهي نأنتر بعومل تيـؤو إيـ رفهها وأ إخنفاضاها

وألا: عومل النتافسية

انـهـ عـد عومل يكمن دلـاجها كما يلي² :

1- عومل مرتبـة بـلتسيير: و التي أههما المورنة، الـمـو، القرد على الأتقـم، الحبـ عن اجتممت
جديـ، قد اخايتـر الأنشـة التي تكمن من التميز، ختفيض التكاليف

2- عومل مرتبـة بـلـعبيـ: ومن هذه العومل: الإشهار، الترقية، السيسة الاجتريـ.

3- عومل مرتبـة بعـمـية الاتصال بـلـبـانـ: وهي الصـقرو الجدو الملحظة، خدمات ام بعد البيع.

4- عومل مرتبـة بـلـانـتـاج: الإـتـايـة، سيسة الشـعـوا الختزيـن، التـكـنـلـوجـايـ، الأجل، الجدو .

5- عومل مرتبـة بـلـاكفـاتـاء: تكوين المسختـمـين، معرفة يكفية المعـل، الحتفيـوز حتـمـل المسوؤلية.

ثاينا- قايس النتافسية

من لاخل الثنينة فعالية - إـتـايـة وكاذ مقارنة اذأنها في السقو أبعاد انمفسيتها ، تسنطيع

معرفة و لو نسبيا موقع المؤسسة من النتافسية

1- الثنينة عفاةي - إـتـايـة:

أ - العفاةي: اذا حقت المؤسسة الهفـد وأ الأهفاد المسقرط لها نفقول أنها فعالة ويمكن ايقس هذه

الأيـر ابـنسـة بين النـجـاتـ المحصل عليها و النـجـاتـ المنقرظ

ب- الإـتـايـة: هي النسبة بين النـجـاتـ المحصل عليها اولوسئال المسقر حتلقيقها.

ج- العفاية - الإـتـايـة: فمها يملانـ رطيقان حنو النتافسية³

يكمن ابـتـعـر النتافسية كمحصلة التوليف بين افعالية او لإـتـايـة، ويمكن توضـح ذلك من لاخل

الشكل الاتلي:

الشكل(1-1): رطيقان نتافسية المؤسسة.

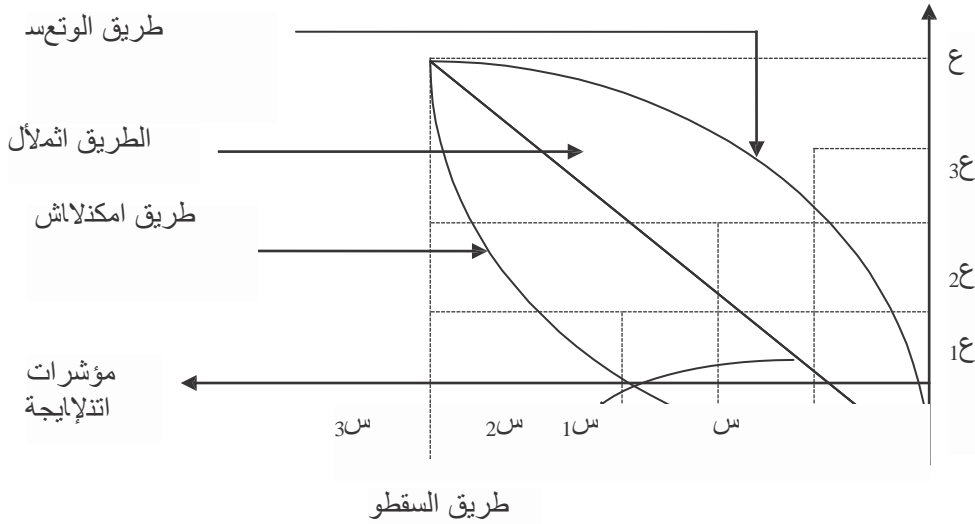
¹ - عمار بوشناف، "املقـر النتافسية في المؤسسة الإصـتـاقـية، مصارها، تمنهتها و توظريها"، مذكر امجسيتـر غير

مشقرو، فـعـر التسيير اجـعـمـة الجـائر، كلية علمو اقصادية و علمو التسيير،

² - مرجع سابق، ص 13

³ - G.LAVETTE et M.NICULESCU. les Stratégies de croissance. ed. d'organisation.

1999. pp. 220-229



الصمرد: G.LAVETTE et M.NICULESCU. 1999. p. 227

جنته المؤسسات اذا اوجعت وضعيات صعبة حنو البحث عن قزاو جديد حتقيق وفتوا

إتاجية, وحتى تتكمن من ذلك سفو خنتلي عن اليد العاملة نلأها تقينا أسهل وسميت هذه المعلية برطيق اندلامكاش إلا أنه قد ييدؤ إيلا اخمرط بيكر عيلا المييد الوطيل وهاذ نلأها خنتت عن مها نتوا تربت بادخلها و يصعب تعويضها

أما الرطيق اللانتي يفمعل عيلا الرفع من الجئاتد بكسب طلاابت جديدة اوستغلال فعال للوسئال المتحاة وهو رطيق التوسع في وجدو تفكير ستويقي اشمل ,مجته حنراوضاء المتعاملية (الزيتان , المروين,النبك,و... الخ) وجعلهم أكثر مؤشبتوا للفعالية ومنه اقلرطيق اللانتي يعد الأفضل ابتعابره يعتمد عيلا انبه قفو انتفسية انتمية في ئيبة معققد

نإ معرفة الرطيق المييدؤ إيلا المحتقم سقو انتفسية, تيم من لاخل حساب مورنة (*) الإيتاجية ابالنسبة لفعالية. ونجد نها لاثث لاحت :

- رطيق التوسع (Upsizing) وتكنو المورنة يفه أكبر من اللوحد
- الرطيق الأمتل وهنا المورنة استيو اللوحد
- رطيق اندلامكاش (Downsizing) وتكنو يفه المورنة أقل من اللوحد

2- قاييس اتدنافيسة قمارنة بلامانفيسن

$$(*) \text{ المورنة} = (\Delta \text{س} / \text{س}) / (\Delta \text{ع} / \text{ع})$$

وبينم "ذها مقارنة عادا المؤسسة ابعاد انمفسيها في السقو ، من لاخل سحاب حصة السقو النسبية اولتي هي النسبة بين حصة سقو المؤسسة وحصة سقو المنافس ادأ ملو يحث جند ثلاث لاحت:

- حصة السقو النسبية أكبر من اللوحد، هاذ يعني نأ عادا المؤسسة يضاهي عادا المنافس .
 - حصة السقو النسبية تسليو اللوحد، وهاذ يكنو عادا للمؤسسة يمثل عادا المنافس
 - حصة السقو النسبية أقل من اللوحد، هاذ يعني نأ للمؤسسة عادا أقل من عادا المنافس .
- من هذه المقارنة بنترر يتجبتين إيجابيتين :
- ستمح ابلتموقع بين أحسن الحثانتد.
 - تدفع المؤسسة للمعل على حثسين عادها، ومن ثمة تنمية اننفسيتها .
- من لاخل ما بسق جند أنه نيرظ إلى عملية اقلابيس من وليبتن تخمفليتهن لكنمها تمكاملية،ن يحث تعتمد الأولى على اقلابيس اللادخلي بوساطة الثنيائة فعالية - إبتنايجة، وتعتمد الثنيائة على اقلابيس اللارخي من لاخل مقارنة عادا المؤسسة ابعاد انمفسيها في السقو .
- نإ الاودزيجة في القرض تكمن من معرفة الموقع اللاننفسى بصفة تنمظمة، وبشكل سيمح ابلتنصر في الوقت المسانوب.
- أويخرا لا يكمن حصر اللاننفسية في ئاقمة من العلوم حفسب بل هي دلؤا ومعرفة اوصغاء بكل ام يحيط ابلؤسسة من تغربوتا وبانلؤ على ذلك تيم وضع معيار معتبر وقلوعد مضبطوة على معرفة رجة التنافسية مقارنة جبماعة المنافسيهن قصد حثسين الأءاد التنافسي سو ضمان ادئم تساعد

استمرية الناشط

املطلب الثالث: استراتيجيات الننافس

نإ حثقيق اللاننفسية للمؤسسة تطلب إعابتها استراتيجيت اننفسية تؤهلها لكاذ وتكمنها من اعلاء الرياءد في سقو تطبعه المسفانة الشرسة

وألأ: أذعو اللاترواتيچايت و كيةيف المتركز مضم املنافسة

1_ معتريف اللاترواتيچية

يستمد مصطلح اللاترواتيچية جرونه من الكلمة اليونينية " STRATEGOS"، وهو اللذي رلأبط مفهومها ابلخطط المسختمة في قرادل المعاكسر إلا أنها امتتد بعد ذلك إلى اجمال افلكر الإيراد

وصلتر مفضلا اللاسختماد لىد مؤسسات اعلامال، و اجتء عقد تعاريف للإسترواتيچية من فرط اللعديد من لور افلكر الإيراد

يحت عرفها Subhash C.Jain نأبها اقلب غلألب الأهفاد الغايات أوهم السابسات اولخطط
حتقيق هذه الأهفاد التي حتدد اماذ تريد المؤسسة وكيف تيم ذلك¹.

أما "Porter - بروتر" وهو أحد لور الإستراتيجيت الانتفسية، فيغو الإستراتيجية على لها:
"إيجاد المقاومة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع الميحد، المقاومة تبع ضرورة ليس فقط لبذاء
النتافسية، ولكن لديمومتها أيضا، يحدب يصعب على الميسفانن تقيدها وتلقيدها جمل الأنشطة
المترابطة"²

ومنه إق الإستراتيجية هي الاخذ القوانا وطية لإلال الموجهة حنو حتقيق أهفاد المؤسسة
ومن لاخل نواسة عومل اقلقو اولضعف. في ئبية المؤسسة الادلخية رويطها وتكيفها مع افصر
اولتهديتاد في البنية الالخرية الميحدة بالمؤسسة³.

وبابتعار نأ الإستراتيجية أبصحت ضرور ملحة في اسمر المنظمة حتقيق بقائها⁴ اوستمرها،
اولتهج التفكير الإستراتيجي لم يكن لولا توفر بعض المعطيات الجديدة التي جعلت من الضيور
اعتماد الإستراتيجية كمدخل يكسب المنظمة تعاملها افعال مع هذه المعطيات الجديد، التي أههما هي
وجو ظاهر المسفانة اولتي تعتبر من إحد أهم المبرتا دلإثاد وتنفيذ الإستراتيجية لموجهة
التهديتاد اولتهج افصر نذا، فلإستراتيجية عده مزايا يكمن نأ جنتر نعهما في فاحلة تطبيقها بصقرو
جيو، وتتمثل في الآتي⁵:

- توفر الإطار الاشمل اولكامل للمنظمة اولتي تيم من لاخلها حتقيق الأهفاد الرئيسية للمنظمة
ككل وبصقرو اوضحة، مع الربط بين اترخ المنظمة ومستقبلها.
- حتقيق أفضل رجة مكمنة لاستغلال المداو (البشرية، المالية، التكنولوجية) ولجونب اقلقو
التي تميز المنظمة في ظل المتغيرتا التي تمعل يفها.
- زيائد قيمة المنظمة من وجهة نظر المعلاء اولماسهمين اولمتجمع ككل.
- ملوجهة الماشكل اولتعامل مع المتغيرتا الادلخية اولالخرية ودلالات عمد الأتكد، وبالالتي ل
فهي تمثل طإار عمل رئيسي من لاخلها تستطيع المنظمة نأ تؤكد استمرها اولتكيف مع هذه
المتغيرتا قصد الحصول على مزايا انتفسية.

¹- Subhash C.Jain, " **marketing planning and strategy**", 6th edition, without house and year, p 08.

²- لاقح سحن عياد الحسنيني، "الإفراد الإستراتيجية مفاهيم مادخالها لمعيات املاصقر"، الطبعة الأولى، لورادل
لنش، رمعان 2000، ص 17.

³- محدو جاسم محد اليمصدي، "إستراتيجية التسويق"، راد الحامد للنشر اولتوزيع، عمان 2004، ص 35.

⁴- عبد اللاسم أبو قدهف، "أساسيات الإفراد الإستراتيجية"، مبنكة الإشعاع للطباعة اولنشر اولتوزيع، الإسكربية،
الطبعة الثالث، 1997، ص 56.

⁵- أمحد القطايم، "الإفراد الإستراتيجية احلات ونماجذ تطبيقية"، الطبعة الأولى، راد مجدلايو عمان، الأندر

- اخذت قوانينا رشيدة مبنية لعي معطيات الروعق تانو لاعقة بمعل المؤسسة ومنتجتها، أو سلوهقا الاحلية اولمستقبلية.
- التوفيق بين اقلد نوا الادخلية اولبئية الاخرجية، فهي تمثل المحرو الأساسي اليذ تيم من لاخله دجم اقلد نوا التنظيمية اولفصر في ادخل البئية الانفسية.
- تقمو بعلاج مظاهر الخلل ذولك من لاخل تقديم بادئل التصفر و تقديم حلول تيمكر.
- فرد المنظمات عى لذلوا الصعوبات اولتعقيتاد التي ثلوجهها إبطارها الاشمل.
- تسهل انذ حثديد نقاط البادية الاخرة ابلتغير طويعة زومن وقوعه رانوته أيضا.

2_ أنعو الاستراتيجيات

تتمثل أنعو الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المسفانة يفما يلي

أ _ استراتيجيات الوائد: في كل سقو توجد مؤسسة رائدة و التي ابترد تقديم اجتنمت جديدة و تغيير الأسعار و لها نظام اوسع تلزويح و تقمو حجمات اعلاينة و توريبة شاكل اوسع و التي احتول كل المؤسسات الأذخ بمانفستها عن رطيق قتلئدها بجرط نفس المجتد في السقو ولكي تتجنب المؤسسة الوائد المسفانذ من الغير و تحتفظ بكمنتها بلاد لها اقلابم بما يلي¹:

_ رفع الطلب الأولي مع اخلاذ بعين اتعلابار حصتها في السوق و تقمو نتبمية الطلب عى ل تتمجتها عن رطيق الحصول عى مستمعلين جدد الذين لم تكن لهم معرفة ابلمجتد وكذلك الاجيد وأ تصور استمعلات جديدة للمجتد، و أياض رفع مستوي الاستهلاك عن رطيق الانقع المستهلك شبروا المجتد _ حماية حصة السقو عن رطيق نراسة انمفسهاو معرفة نقاط ضعفهم و الاستفانذ منها و عى ل المؤسسة الوائد نأ تقمو انما جتبيد تتمجتها و نتويح أشكالها من أجل احمفظتها علي عى ل مكنتها السوقية و يكمن التمييز بين نسة استراتيجيت تادفع بها المؤسسة الوائد عى ل مكنتها و هي :

- الدافع عن الموقع عن رطيق تكيثف المنتجات
- الدافع الأمامي عن رطيق البء ابلايقم ببعض الختاوط تلافيد الدخول المفجائى الميسفانذ
- الدافع الوقائي يحث بءءاد المؤسسة بجرط تتمجتها الجديدة في السقو بقل ايقم المانفسين بذلك
- الهجمو المضاد و تقمو به المؤسسة نعدما تيمكن انمفس ما من أخذ مكناة في السقو
- الدافع المحكّر و هو نعدما ثلوجه المؤسسة سفانمة اكد نإفها تقمو ابلائتقال من اشنطها السباق إي ل اشنط جديد

¹ _ ناحسية رتبدي، "أهمية اليقظة التنافسية في تنعيم امليز التنافسية مللؤسسة" ر رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادت الماجستير في علمو التسيير و العلمو الاقصادية، فعرقراد أعمال، كلية العلمو الاقصادية و علمو التسيير، جامعة الجزائر 2002/2003

- الانسحاب الاستراتيجي، نعدام لا تستطيع المؤسسة ملو جهة المسفانة نإفها نتسحب من اقطاعات الغير ممهه و تحتفظ باقطاعات المهمة فقط و هاذ تلديم وضعيتها الانفسية
- توسيع حصة السقو و تلكن من زياده و أ الرفع من ربحها عن رطيق توفير جتته جديد و ذ نوعية و جدو اعليه و سعر معقول

ب_ استر ايتجيه الحتميد

كل مؤسسة حتمل المرتبة الثينة ال، لثلاثة اولو اربعة في السقو و تكنو في وضعية المحتيد يحث تقمو إباخير الحثد وهو رفع حصة السقو علي حساب المانفسين اخلارين و ذلك إبستمعال بعقد قرط كهجمامة الائد تتلأ زح بعض حصته، و أ مهاجمة انمفسين لهم نفس المستيو مهعا و ماحولة إقصائهم و أ الهجوم عي ليا ناجب ي ف قطع معين أين يكنو المانفس ضعيف يفه و يكمن مهاجمة الميسفانن ابستمعال الاستراتيجيات التالنية: ¹

- **استراتيجية التفخيز:** تستعملها المؤسسة المحتدية يحث تضر نفس المجتد اليد ينجته الائد و سبعر أقل

- **استراتيجية البحث عن الرفاهية:** و تتمثل في دااخل جتته و ذ جدو اعليه و سبعر مرتفع
- **استراتيجية تنويع التتمجات:** تقمو المؤسسة المحتدية عي ل مجباهة المؤسسة الائد تعلاماد علي تنويع الأواوذ و التصاميم للمتتمجات النعرضة
- **استراتيجية اکتب لار:** يا بستق المؤسسة المحتدية المؤسسة الائد يفما تعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي و اللاجر

- **استراتيجية تحسين الخدمة:** القيام حتبسين الخدمات و تقديهما لزين و نفس السعر السباق
- **استراتيجية اکتب لار في منجذو الترويع:** قايم المؤسسة المحتدية إبصراد أنضمة جديد للبيع قصد تنمية و توطير حصتها في السقو

- **استراتيجية تقليص الكتايف:** القايم ختفيض تكاليف الااتج برطيقه تكم من الختفيض من الأسعار ، و يتم ذلك بفضل التموين اليجد ، وكاذ الاصنقدايت اليد العامة.

- **استراتيجية الاسمثار في الاهشار:** بإكمان المؤسسة المحتدية نأ تزيد من حصتها في السقو و ذلك للإبفاق عي ل المؤسسة الائد يفما خيص الاستثمار في الاشهار

- ج - **استراتيجية العبات:** بعض المؤسسات التي هي في احلة الحثيد لا تخاثر الهجوم عي ل المؤسسة الائد ذلك انطلاقا من حثليل نقاط اقلو و اكامانابت دودر أفعال المؤسسة الائد، قد في هذه الاحلة تمعل كل مؤسسة للحفاظ عي ل وضعيتها في السقو عن رطيق الاتحفاظ بزبنائها و ولائهم لها و عليها نأ باتت حركات السقو و كل الوظهور التغيرتوا الجديد ²

د_ استراتيجيه التمخصص

¹ - ناحسية رتبية، "أهيمه القبطه الانتسفي في تيمنه اليمز الانتسفية للمؤسسة ، مرجع اسبق ص 44

² - نفا سمرجعا لسابق ، ص 46

نذاك مؤسسات ستعي من أجل الحصول علي حصة صغيرة من السوق بحيث ختتصص في
ماجل معين و توجه كل جهودها إليه عن رطيق التعريف ابلمجتد وكل انعصر المزيج التسويقي
للزبائن وللاجنح ياً مؤسسة ي ف تخصصها في اجمل معين جيب نأ تيميز هاذ الأيخر ابلخصائص
التالية¹

- نأ يكنو وذ حجم اكف ابلنسبة لقفرد الشرائية

- نأ تحييو عي طاقة نمو بيكر

- نأ يكنو اجمل ممهل من فرط الميسفانن

- مكيانة الدافع نعه ي ف احط الهجمو عليه

ثانيا: الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

بغية تحقيق مزايا انتفسية مقارنة ابلميسفانن في قطاع وأ عانصة معينة يمكن للمؤسسة انتهاج
لائث استراتيجيات نتافسية، وهاذ تعلا ابلاماد عي دراوها وطومل اقلقو لديها.

بعمني نأ اجنح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات تطلب ابلضقور تظويف مختلف
المدراو اولكفاتء اللادخلية، فقد أكد "Tarondeau" عي نأ الإسواتييجة اللانتفسية للمؤسسة جيب نأ
تصمم شبكل ييدو إي السيطر و التحكم في المدراو و الكفاتء التي ستمح للمؤسسة ابلتميز عن
انمفسيا وتوسيع اشنطاتها، كما جيب نأ تتسم تلك الإسواتييجة ابلمورنة الكيفاة دلإثاد التكيف
ايلإجابي مع تغيرتوا البنية اللانتفسية اوسواتييجات الميسفانن²، ويمكن تعريف إسواتييجة اللانتفس نأبها
"مجموعة تكاملة من التصرفات تيدو إلي تحقيق يمز تملوصة ومستقر عن الميسفانن" وتحتدد
إسواتييجة اللانتفس من لائل لائث مكونات أسسية وهي³ :

- رطيقة التنافس: وتشمل علي عقد استراتيجيات إكسواتييجة التسعير ، الترويع ... الخ

- يماند التنافس : ويتضمن اخايتر السوق اولميسفانن

- أساس التنافس : ويشمل عي الأصول اولهما تروا المتوفر ليد المؤسسة اولتي تعتبر أساس

الميز اللانتفسية المملوصة

¹ - ناحسيهر بيته ، مجرع سابق ، ص 45

² - Tarondeau j.C, Le management des savoirs. Paris. 1998 , PUF, p17

³ - نبيل خليل مرسي، إلهراد الإسواتييجة تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس راد، العمفر الإسكركية

مصر ، 1995 ، ص 52

الكشل (2_1) الاسؤاؤائجاء العامة للنافس

المؤز الاسؤاؤائجاء

تكفء أقل	ؤمؤز المؤؤء
اؤقءء الكفءة	ؤؤمؤز
	ؤؤكؤز

النصءاء ككل

الهدف الاسؤاؤائجاء

قءاع سؤقؤ مؤعؤن

الصمرد: د. بؤنل مرسؤ خؤل، المؤز النافسؤة فؤ مءال امءال، مءكز الإسكؤرؤة للكاء، 1998، ص 116.

1- إسؤاؤائجاء القؤاءة فؤ الكفءة

ؤسؤطؤع المؤسؤة نأ ءنقق يؤز انؤفسؤة اءا اسؤءاعاء نأ ءؤفؤ من ءكفلؤها ءءبؤ يؤكؤها بؤع مءاؤؤؤها وأ ءءمؤاها سبءر أقل من ذلك السءر الاءص بلمؤسفاؤن ءءبؤ سؤمء لها الءصول على ءصءة اءمة فؤ السقو و ءنقق قرد كؤب من الرؤء، وؤهفء هءه الإسؤاؤائجاء إؤى ءءؤق اؤقءء العانصءة فؤ اءنفاؤ سءر البؤع من لاءل ءمؤوءة من القرءاؤلساؤساء الطؤؤفؤة أهماء¹:

- نؤمؤة يؤم نؤظؤمؤة ءرؤز أسسا على الاءءمام الوءى للعامل بؤن أشبؤن ءكفءة، اءا يؤهفء العاملؤ وشبكل أسسؤ إؤى المءل على ءؤقؤؤ ءكالف إؤى اءنؤى ءء مءكن.
- ءقؤؤم ءؤؤم أسساؤ نؤؤى أ نءو من المءالائء اؤفاؤلؤة ءؤؤؤ إؤى زؤاءة ءكفءة إءاؤه.
- ءءؤل الأنؤؤة اؤلمءالائء ءاؤ ءكالف العالؤة، اكسبؤاؤل المءالائء البؤؤة بمءالائء آؤة رءؤصءة ءؤمؤن.
- اسءءمءاؤ مءاؤ وآؤة ءنمفؤة السءر نؤؤ الماسس ءبءؤو المءؤء.
- ءؤفؤؤ ءكالف الءبؤو اؤؤؤؤؤر اؤلإءلان.

¹ - إمساعؤل مءء السؤء، "الإءراء الإسؤاؤائجاء مءاهؤم وءللاء ءؤؤؤة"، لإسكؤرؤة، ءكمب العرؤى الءؤؤء، 1993،

ونافسة لامؤسسة

يعد وجود طلب منر للسعر من أهم الشطور اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية¹، يحث ييدو نفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، ونطمية السلع المقدمة، لإضافة إلى عمد وجود قرط ك يث تلميز. الم تنج، كما تستطيع المؤسسة من لاخل هذه الإستراتيجية حتىق عمد مزايأ توفر لها قوا من الحماية التي تمكفها من ملو جهة قوا اللانفس الخمس التي حددها " برو تر"، وتمثل هذه الغزايأ في²:

فهما تعلق ابلميسفانن حتنل المؤسسة المنجئة تبكفلا أقل موقعا أفضل من يحث المنسفاة على الأسعار ابالنسبة للمشترين تتمتع المؤسسة المنجئة تبكفلا أقل بحماية ضد المنافين لعمد قرشهم على نفيض الأسعار يفما تعلق ابلمروين يمكن للمؤسسة المنجئة تبكفلا أقل في بعض الحالات نأ تكنو في مأم من الرومبان لأقوياء اختصد يفما تعلق بضغو رلفاع أسعار الدمخلات الهامة.

فهما تعلق بدخول المنافين ابلمتحملين إلى السقو تحنل المؤسسة المنجئة تبكفلا أقل موقعا انفسيا ممزأ يمكنها من تبني سياسة نفيض الأسعار لومجهة يأ جهمو من المنافين الجدد.

فهما تعلق ابلسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنجئة تبكفلا أقل اسختماد نفيضات السعر لومجهة السلع البديلة ولتي قد تتمتع سابعار جاذبة.

ومن أهم المشاكل التي يمكن نأ تعترض هذه الإستراتيجية، تركيز المؤسسة على ناجب اوحد من جوانب التكلفة او هامل الجونب اخلاو وعمد فهم الإفراد للعلوم ال تي تؤثر على تكفلا الوحد. اللوح، قد علاقو على إغفال المؤسسة لقرنتهم على نفيض التكاليف من لاخل اءأأ اشنط المشتريات بصقرو أكثر عافلية¹، لإضافة إلى أنه لا تجود محولات نفيض التكاليف إلا على المعلايت الحالية المستخدمة في المؤسسة.

2- إستراتيجية اليمتر

تستطيع المؤسسة نأ تخلق نلفسها مكرأ انفسيا ممزأ رذوة اعلية من التميز من لاخل هذه الإستراتيجية، ولتي تقمو على التميز اونلاقرا بخائص اسثنائية في جمال العانصة. فمن لاخل هذه الإستراتيجية سنعى المؤسسة إلى تكوين صقرو وأايخل ذ هني مبجب حول مناجتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصقرو القعانة أبين تتمجات المؤسسة تعد جوهرية، وفريدة و مميز عن تتمجات المنافين³.

ومثل هاذ التميز سيمح للمؤسسة بعضر السعر اليزقواه انمسا وباللات لي زيادة عدد الوحتاد.

¹ - نبيل خليل مرسي، "الميز التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكربية للاتكب، 1998، ص 116.

² - سعد اغلب اي ين "الإفراد الويلة"، عمان، راد اليوروز العلقيم، ط1، 1999، ص 160.

³ - إسما دعل محمد السيد، مرجع سابق ذكره، ص 204.

ونافسة للمؤسسة

المباعة، كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من لاخل محولتها تفخيز رجة المخاطر اولتكفط التي حتميلها المستهلك نعد ثوائه للمجتد¹، وكذلك في محولتها خلق مزايافريد في عاداً المنجت مقارنة بمنتجات المنسفاين. ولكي حنقق المؤسسة اللانح في إستراتيجية التميز جيب عليها مراعاة بعض الشطور نعد تطبيق هذه الإستراتيجية، وهي:

أ_ الشطور الرقبطة بالمحيط الخراجي: توجد جملة من الشطور نذكر أهمها:

- دإلوا المستهلك لقيمة أفقر ين حنتم المؤسسة ومنتجات المنافين من لاخل الميز التي تنوفر يفه.

- لئوفق اسخندامات المنجت مع رغابت المستهلكين وتنوعها.

- عمد وجدو مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

ب_ الشطور الرقبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة: ضمن هاذ الإطار جندد:

- توفرف مداو وألية تاذ نوعية ريفية ستمح تبوف جدو ءادأو تميز للمجتد النهائي.

- بذل مجهتادو كقرب في جمال الحبثو وتوطير المنجت بهفد تصميم حنتم بخصائص وملوصفات ممتمز وفناقة الأءاد تئوفق مع رغابت المستهلك مع التركيز على لاجدو وتحنيسها.

- الاسخنداد الأمثل للمدراو افلكرية اولمها نوا اولوقت اولجهد اولأفردا.

- وجدو نظام معلومات ستوييق وخدماء، ت يوفرف ل معلومات الكيفاة عن كيفية شتغيل المناجنت، ويسمح

تقديم المسعات اد افلينة للمستهلك ويوفرف نايسة سريعة دويقة كما اسيدهم في سرعة تلبية الطلبات.

3- إستراتيجية التركيز

تعد من الاستراتيجيات الثلاث التي تهفد إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق وبناء يمز انتفسية للمؤسسة من لاخل المعل في قطاع معين، حنث نالكليف استراتيجياتها الدفيعاة تحدها على بعض اقلطاعات الاختصدي في السوق الذي يمكن يفه حنر سلع وخدمات تميز وبتكاليف حنمفةض²، افلؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تمعل في السوق أبمكله بل تتعامل وترکز على قطاع صنغ ير ومحدد من السوق.

وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تعجل المؤسسة افرد على خدمة اقلطاع السوقي برطيقه أفضل، فكل الدراوم اولمجهتادو موجهة لخدمة هاذ اقلطاع وحده، وبالآلي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه

¹- سعد اغلب اي ين ، الإفراد الولية ، مرجع اسبق ص 160.

²- سملاي محمد بيضحة ، "أثر التسيير الاستراتيجي ملادراو البشرية ومنتبة الكفاءات لعي امليز التنافسية

مللؤسسة الاقتصادية ، مدخل الجدو و المعرفة" ، ورطأحة دكتوروا ولة في العلمو الاقتصادية غير مشقرو ، اجعمة

الجزائر ، كلية العلمو الاقتصادية و علمو التسيير 2004/2003

ونتافسة لأمسوسة الإستراتيجية من لائل أختيار اقطاع العانصي اليز تيم يفه اللانفس و تحديد مد اجذبتيه انبه على ل كل من حجم القطاء، عرو بحتيه ومدد. شقد قو اللانفس الخمس يفه، و تحديد كيفية انبه انتفسية في اقطاعات السوقية المستهدفة¹.

كما نأ تطيق هذه الإستراتيجية يستلمز جملة من الشطور لإنجزها بصقرو ئلاممة وهي:

- وجود أعداد مختفلا من المشترين لهم رغابت وحاجات نتموعة رطوبة اسخدامهم للمجتد تمايز.

- مدع محوالة يا انمفس آخر التركيز على نفس اقطاع السوقى المستهدفد.

- المعل على توف المها نوا اولراوم اللازمة لخدمة اقطاع السوقى المستهدفد.

- اشتداد حدق قو اللانفس الخمس مما جتنيذعه اخلائف اجذبية قطاعات العانصة.

- تقاتو قطاعات العانصة من يحث الحجم، معدل النمو، و الربحية.

كما خأذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي²:

أ- **تيمنت السقو**: تيم تنمية وتوسيع سقو تتمجات وخدمات المؤسسة من لائل الحصول على أكبر صحة في السقو اللالطى، وأ الدحول إلى أسقو جديدة على المستوى العاليم.

ب- **تيمنت المنجت**: تهتم إستراتيجية التركيز جأبروا تعدلايت و تحانيسات و تغيدوتوا على تتمجات وخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمجتد، وأ بما يوثق صلا المستهلك ابلمنتجات اولخدمات المتحاة في السقو اللالطى من لائل تلبية رغتابه وحاجتابه رغم نتموعها وتجددها، وبالائلى تحقيق رضما عن تتمجات المؤسسة.

ج- **الكتالم الأفقى**: يعنى نأ المؤسسة تعمل على املائك وأ شروا بعض الوحتاد ا لجديدة وأ شروا بعض المؤسسة الوحتاد المنسفاة، وأ على الأقل السيطرة عليها تلبية رغابت المستهلكين المروايد وأ استغلال فصر استثمار جديدة بهفد الحد من المنسفاة القى تمثلهما، وأ الحتكم في ججهما أو سلوبها وبالئالى حتقق المؤسسة من لائل التكمال كفاءة وسيقراط روقباة كبر على السقو.

و في الأيخر تسنطيع اقلول نأ المؤسسة حتقق اللانفسية إلا اذا اكت لديها اققرد على خلق يقمة

لزيانها تضمن بها ولائهم من لائل بنتى اسواتيية انتفسية يجقد و فعالة تضهر اخلائتها عن

نمافسيها و جعلها اققرد على انمفستهم بزيقد حصتها السوقية و حتقيق رباح تضمن لها التفقو اولنمو

¹ - إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره ص، 204

² - سعد اغلب اي يسن مرجع سبق ذكره، ص 168.

املبحث الماثي: الإفراد الإستراتيجية وعقلاها لابلخطيط الإسرائيبي

حخلق المؤسسة تكيف مع تمغيرتوا يحمطها يعد من الضورور لها الاعتماد على الخطيط الإسرائيبي في رادئها، نظرا لما له من أهمية أكسلبو فجال حخلق هاذ التكيف.

املطلب الأول: الخطيط الإسرائيبي وخصائه

اكن بالأد للمؤسسة من فهم ما يحيط بها من تغيرتوا اخرجية و ادخلية اخصة لكسب مكناة وموقع فانتهي في السقو لاذ وجب عليها تطبيق الخطيط الإسرائيبي الذي يهدف إلى التكيف مع المتغيرتوا في نبية المنظمة، من لاخل سحن تطويف المدراو اوستغلال نقاط اقلقو لاقتانص ام تهنيه البنية و توقي وأ ختيف ام تفرضه من تهديتاد. ومن ثم يمكن بلغو الأهداف التي صممت الإسرائيبي كسيل بلوغها

وألا : عتريف الخطيط الإسرائيبي

"Mohamed Bouhadida" على أنه: "تحديد التوجهات الرئيسية للمؤسسة في المدى

بوعه

البعيد، مع مراعاة تمغيرتوا يحمطها، وهو يركز على نمو السقو اولوضعية الانتفسيية، ذلك من لاخل حخلق القزوا اللادخي لاولاخرجي اولختييص اليجد للمدراو المحاتة"¹.

أما سعيد محمد المصير فعرفه أنه "المعلية التي حتتد بموجبا رسالة المؤسسة ولأهداف المراد ححقها، اولسايسات اولإسرائيبيات التي حتمك الاستخدام افعال للمدراو المحاتة، اولتي بلوسطها حتقق الأهداف المنشكو في ملوجهة المسفانة"².

و نعمة ابعس الخفجاي فعرفته بقولها أنه تخييص تلك الأنشطة التي تتضمن حتديد رسالة المؤسسة وصغاية أهدافها وتوطير إستراتيجيت تكمنها من المعل اجنبح في ظل يحمطها³ أما نافر جمعة اصلح اللاجر يغير أنه وضع توجهات السيسة العامة للمنظمة⁴.

وبصفة اعمة الخطيط الإسرائيبي هو تنمية و تكوين الخطط وطيلة اجلال للتعامل بفعالية مع افصر اولتهديتاد الموجدكو في البنية الخارجية الميحنة ابلمنظمة، في ضعو مصادر اقلقو اولضعف للمدراو التي تملها المنظمة في بيتها اللادخلية.

اولشكل الملولي يوضح العلاقة بين الخطيط الإسرائيبي اولإسرائيبيية.

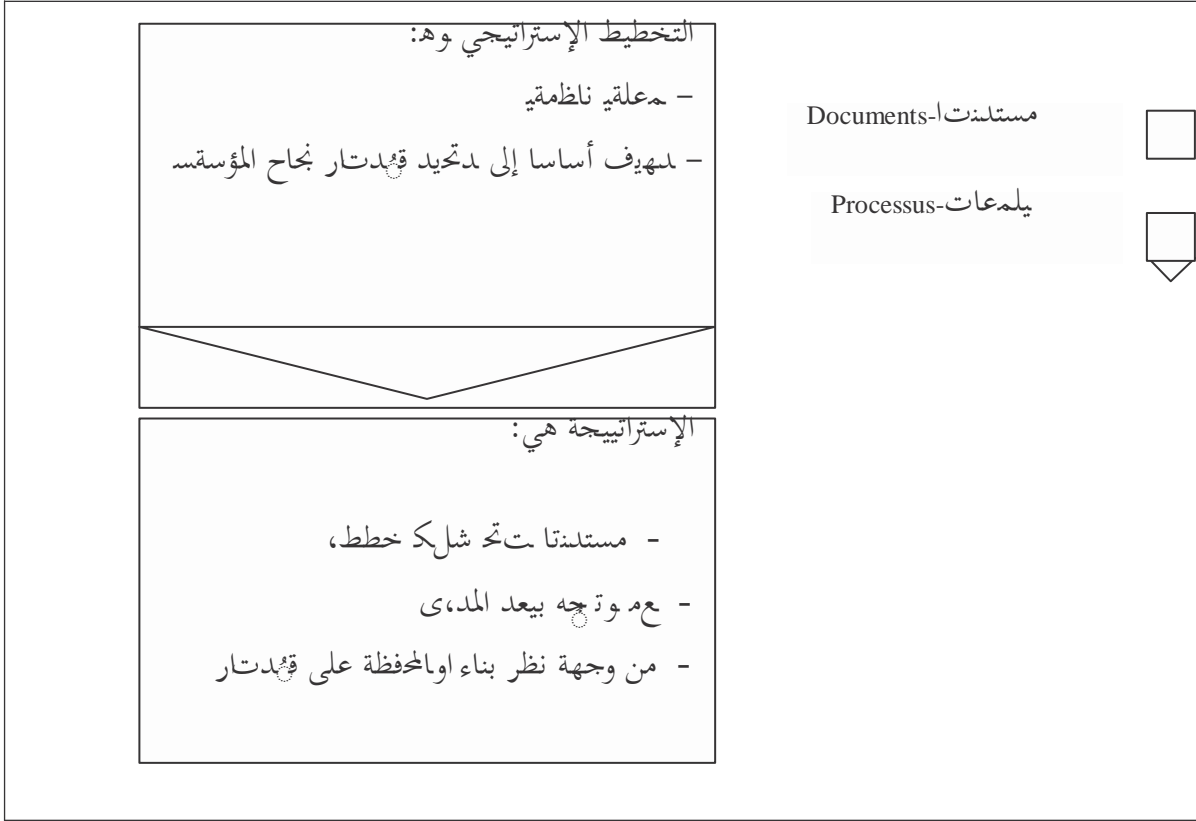
¹- Mohamed Bouhadida. "Dictionnaire de finance des affaires et de management", 2002 Casbah édition, Alger, p. 163.

²- سعيد محمد المصير "قراد و تسويق الأنشطة الخدييم"، الراد الجاتيم، الإسنكريية، 2001-2002، ص 195.

³- نعمة عباس الفخاجي، "الإفراد الإستراتيجية املخل و املفاهيم و العلميات" طعة الأولى 2004، راد القثفة لنشر و الترويع عمان الأ، نذر ص 32.

⁴- افيزر جمعة اصلح الجتار "نمط املعلومات الإرابية"، راد احمد عمان، بنود طعة، 2005، ص 262.

الكشل (1-3) يوضح الالعة بين التخطيط الإستراتيجي اولإستراتيجية.



Source : Rudolf Grunig et Richard kuhn, (2004), Planifier la Stratégie « un procédé pour les projets de planification stratégique », 1^o édition, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, Suisse, p. 05.

من لاخل الشكل أعلاه، أن الختطيط الإستراتيجي تيضمن جممعو المعلايت التي تيم من تيوضح

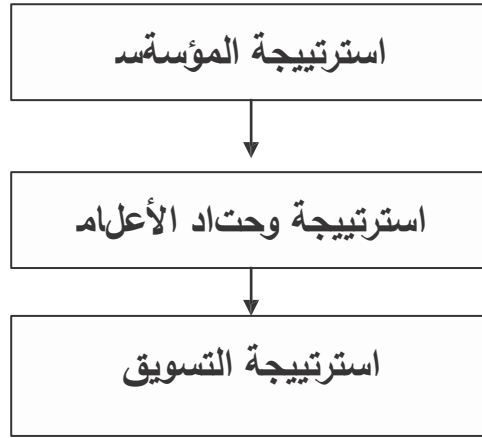
- لاخلها انبء الإستراتيجية في المؤسسة، ويمكن شحر هذه المعلقة في النقاط الالئية¹:
- الختطيط الإستراتيجي هو معلقة نمظمة، لا تهتم غايصبة إستراتيجية تعتمد على لقلد لتوا الالدية فقط
- الحتليل هو أساس الختطيط الإستراتيجي، وهكاذ فهو تيوجه إلى المء البعء
- تيم إءءاء الإستراتيجية على مستوى الإءراء العليا وأ على مستوى أسقم المؤسسة؛
- حتتيد قءتوا التميز (الانح) المستقبلية هي الهداف الأساسي للختطيط الإستراتيجي؛
- يضمن حتقيق أهداف المؤسسة في المء البعء.

¹ Rudolf Grunig et Richard kuhn. 2004, op. cit, p. 04.

كما يتضمن التخطيط الإستراتيجي الأنشطة التسويقية التالية¹:

- الماشركة في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
 - تطوير إستراتيجية وحتاد اءلأمال بما يتناسب مع وأليات المؤسسة وقدراتها المالية وأبشرية .
- يمكن توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة أو لاستراتيجية التسويقية كما في الشكل التالي .

الكشل (1-4) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الاستراتيجية التسويقية



الصمرد: ينمر زهورو التسوبق مدخل المعلومات أو لاستراتيجيد، تين أو المطبوعات الابعمية،
الزائر 2007

ثاينا- خصائص التخطيط الاستراتيجي

ختلطيپ الإستراتيجي عءد خصائص اولتي أههما

- يختص حتبيد التوجهات الكبر للمؤسسة التي ستمح لها حتبيق يمقر انفسية ادئمة؛
- تبوجه، اءءد إلى المود البعيد؛
- تيم، اءءد على مستقو الإءراد العليا
- الختطيپ الإستراتيجي يركز على افعالية، نيبما يركز الختطيپ التكتيكي على الكفاءة، أي على سحن استغلال المءراو المحاة للمؤسسة.
- تيصف الختطيپ الإستراتيجي الرسمي ابلتقين اولكباتة، فعاءد ام تكنو الإستراتيجية الرسمية مكتوبة ومعلنة².

¹ - مينر زهورو "التسويق مدخل معلومات أو لاستراتيجيات" . دين أو المطبوعات الابعمة الزائر 2007 ص 198 .

² - اءمل السيد غ عوا "الإءراد الإستراتيجية أصول مدعية وءلات معلنة"، الطبعة الأولى، 1994 مطابع اءعمة الملك سعءو الرباض ص 11.

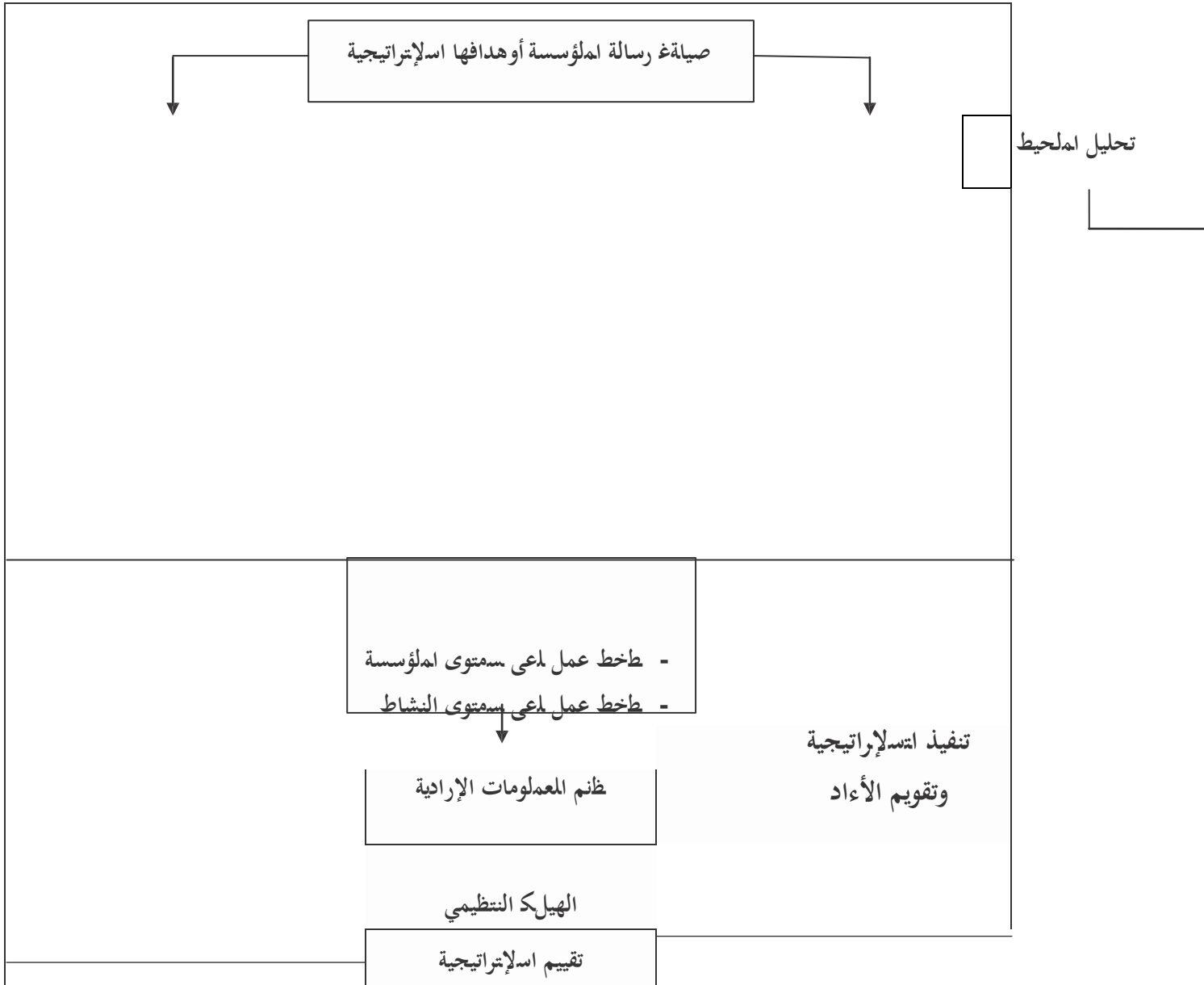
- المستقبلية, بحث يهتم ابلمستقبل اوستقوائه اسانئاد إىل الالحضر, فهو عملية نمظمة حتئد افرصر اولئهدتاد المستقبلية¹.

- المورنة؛ وتتمثل في فرد المؤسسة على الحئول من إستوائتجة ذلأور نعد تغئر الفورظ الئببة.

- الشمولية، فهو شمل المؤسسة ككل وليس جلهز نمها فقط فهو نظام تكامل ولقلايم بمعلية

الخطيط الاستوائتجي بلأد من المرور خبتاوط وأ مراحل كما بئبها الشكل اللال

الشكل (1-5) ختاوط الخطيط الإستوائتجي



الصمرد :اندية العفر, الإفراد الإستوائتجبة " قرادإ الألفية اللالئة " 2000 / 2001 الراد اللاجعمبة, الإسكئربة, ص 24

¹ - اندية العافر "الخطيط الإستوائتجي اولعولةم", 2001 / 2002 الراد اللاجئعم, الإسكئربة, ص 09.

وما حلائظه من لائل المذ، ططن ختاوط وأ مراحل الإفراد الإستراتيجية تتكن و من

مرحلتين أساسيتين:

مرحلة التخطيط الإستراتيجي: وتتضمن المعاليت التالية:

- تحديد رسالة المؤسسة أو هادها الإستراتيجية.

- تحديد الموقف الإستراتيجي وما يتطلبه من ضرور حائل الميحت اللادخي ولميحت اللارخي

- اختيار الإستراتيجية المناسبة بعد تقييم الخايتوا المحاتة.

مرحلة يفتنذ الإستراتيجية اولرقابة عليها: وتتضمن المعاليت التالية:

- ترجمة الإستراتيجية إلى خطط عمل.

- مراعاة لوفق الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية

- الرقابة الإستراتيجية وتقويم الأداء .

املطلب اللالثي: عتريف الإفراد الإستراتيجية وعقلاها لابلخاتيط اللاتراييد

وألأ: عتريف الإفراد اللاتراييد و أهمياها

1_ عتريف الإفراد اللاتراييد

انهك عتد عتاريف للإفراد اللاتراييد فقد عرفها David عيلا أنها علم و فن غايصة و تطبيق

و تقديم اقلاوتوا الطويفية المتخفظ اللتي تكمن المؤسسة من حتقيق أهدافها¹

أما 1965 Ansoff يفعبترها تصرو المؤسسة لعقلاها المتوقعة مع بيتنها يحثب يوضح هاذ

التصرو نوع المعاليت اللتي جيب اقلايم بها عيلا المييد البعيد اللذي جيب نأ تذهب إليه المؤسسة و

الغايبت اللتي جيب نأ حتققها¹.

ومنه أنها جمموعة اقلاوتوا اولممارسات الإراية اللتي حتدد الأداء و طيل اجلال لمؤسسة ما

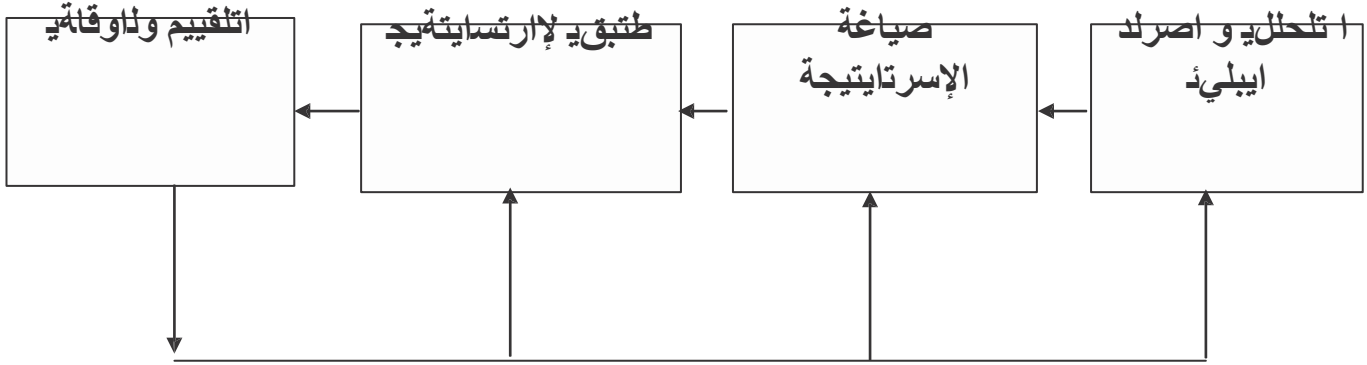
ويضمن اذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها اولتقويم اولرقابة ، اولشكل الملولي يوضح العانصر

الأسسية لمعلية الإفراد اللاتراييد

الللكش (1-6) العانصر الرئيسية لمعلية الإفراد اللاتراييد

¹ – Hunger J. David, Wheelen Thomas, 1997 Strategic Management, 6th ed. An Imprint of Addison Wesley Leugwen, New York, USA, p. 09.

¹ – مؤيد سيعد اسلم، "أساسيات الإفراد اللاتراييد" راد، اوئل لنشر عمان ط، 1، 2005 ص، 18،



الصمرد: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإفراد الإستراتيجية، الطبعة الأولى، راد اوئل لنشر 2005

ولحتدد المؤسسة إستراتيجيتها عليها إتابع لاثث ختاوط رئيسية¹:

- التعريف المحدد جلاًزوا السقو المستهدفة.
- حتديد اكفة الخطط اولبادئل المتعقلة بهاذ الهدف.
- توجيه العضور البيعية للسقو المستهدف.

ويتم غايصة الإستراتيجية على ضوء أهداف و إكمانت الإفراد و، قد متر الإفراد الإستراتيجية

أبرع مراحل اتملية ي ه :

أ. _ مرحلة تخطيط اليزانية و المراقبة على تنفيذها : يكنو التخطيط على المسائل المالية

وعلى المزونات وهدف الرقابة هو الرقابة التشغيلية على الطوائف.

ب. _ مرحلة التخطيط وطيل الألدج : التخطيط المبني على التنبؤ ويهدف إلى تخطيط أثر

فعالية النمو من لاخل احمولة التنبؤ ابل مستقبل.

ج. _ مرحلة التخطيط الإستراتيجي : نها التخطيط تيعود اللادخل أوصحج موجه إلى اللآخر

ويهدف إلى الاستجابة الموائية للأسقوا اولمسفانة من لاخل احمولة إاجيد أسقوا جديدة وما

هي الأسقوا المتحملة (التفكير الإستراتيجي).

د. - مرحلة الإفراد الإستراتيجية: تهفد إلى إفراد كل مدر او المؤسسة وكذلك إلى تطبيق الميزر

الانتفسية اولمعاسد في فخلق ومعرفة المستقبل.

2- أةيمه الإفراد الإستراتيجية

للإفراد الإستراتيجية أهمية بنتع من مهام لمؤسسة و نوجزها يفما يلي²:

- تقييم البنية للمنظمة بما تتضمنه من قوو ومتغيرتا سئو البنية العامة، وأ تلك التي توجد

في بنية المسفانة.

¹- Philip KOTLER, marketing insights from A to Z, (John Wiley & Sons, Inc, USA 2003), p 08.

²- طهار محسن مصنرو الغالبي، أومعل محمد صحبي رديس. "الإفراد الإستراتيجية منروط منهجي متكلما". راد

اوئل لنشر و الترويع ط 1 2007 عمان ص 51 .

- نطقية صقرو المنظمة اولتي تظهر ورظفها وقواتها ومدراوها الادخلية.
- غايصة ممهة روساقل المنظمة اولتي نتضمن ابقر حمقمد تكعس غرضها الرئيسي وفلسفتها أوهادفها
- إاخيتير جمموعة من الأهداف وطيلة اجلال أو لإستراتيجيات العامة التي يكمن نأ عاستد المنظمة ي فحقيق أكبر اقضر اجذبية .
- حنقيد الأهداف السنوية أو لإستراتيجيات قصير اجلال أولتي ستنتق مع الأهداف وطيلة اجلال أو لإستراتيجيات العامة .
- حنليل البادلل الإستراتيجية من لاخل احمولة أحتاد التلوقق بين مدرأو المنظمة ، اولفورظ السئاتد في البنية الاخرجية .

- حنقيد أكثر البادلل الإستراتيجية من يحث الاجذبية في ضعو رساقل المنظمة ومدراوها ورظوفها البيئية
- نطقيد الخايتروا الإستراتيجية من لاخل خنقيص المدرأو مع مراعاة ابلأعاد الاخقصه ابلهمام أو لأقرا اولهايكل ، اولتكنولوجيا أوظمة الحنقيز .
- نطقيسمد اجنح المعلية الإستراتيجية ، اولاستفاقد اقلصو من العملومات المتولقد في زيائد فعالية اقراوتوا الإستراتيجية المستقبلية .

ثاينا :علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإفراد الإستراتيجية

اكن الإهتمام الكبير ابلختطيط الإستراتيجي بسبب في إهمال عملية نطقيد الإستراتيجية تظهر ما سيمي لإاقراد الإستراتيجية نكجية تلروط مفهوم الخنقيط الإستراتيجي وتوسيع نطاقه ليشمل تخملف جلونب المؤسسة من نطقيد روقبابة¹ ، ومن جهة أقر أصح نعصر مهم من انعصرها وليس الإفراد الإستراتيجية اذتها².

افلخنقيط الإستراتيجي تيم اعقد على مستوى الإفراد العلاي ويركز على الأهداف العامة، أما الإفراد الإستراتيجية فتشمل كل المستويات في المؤسس ،ة فهي بذلك تعد أكثر شمولاً من الخنقيط الإستراتيجي اوليد بعد أحد انعصرها إضافة إلى النطقيد اولرقبابة على الإستراتيجية، وهو ام يوضح ه الجولل التالي

الجولل رقم (1-1): العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإفراد الإستراتيجية

الحنليل البيئي	غايصة الإستراتيجية	نطقيد الإستراتيجية	الرقبابة الإستراتيجية
----------------	--------------------	--------------------	-----------------------

¹ سعد اغلب ياسين، الإفراد الإستراتيجية، الطعبة العربية، راد الاليروز العلمية، عها، 2002، ص 17.

² أمحد سيد مصطفى، "تحديات العولة اولتخطيط الإستراتيجي"، الطعبة الرابعة، راد التكب، الكويد،

(2003/2002)، ص 92.

الختطيط	استراتيجي
الإفراد الإستراتيجية	

Source: Hunger J. David, Wheelen Thomas, 1997 Strategic Management, 6th ed. An Imprint of Addison Wesley Leugwen, New York, USA, p. 09.

من الجول حلاظ نأ الختطيط الإستراتيجي يغبّ أحد الكمونات الأساسية لإفراد الإستراتيجية ، فهو جتية ماجتاب انبه إستراتيجيات حمقدد تهفد إلى استغلال مدراو المؤسسة في ظل تهديتاد الميحت الخارجى وصولا اجنلاز أهفاد المؤسسة وأ هو "عملية حتليلية ذهينة ايتخلار الوضع المستقبلي للمؤسسة، بتعا للتغريوتا الاحصلة في الميحت الخارجى ومد تكيف المؤسسة مهعا، وهو عملية لا ننتشأ من ف، غا بل بتأد بعملية حتديد رسالة المؤسسة وتحليل الميحت (ادخى- وخارجى) وحتديد الأهفاد وتوطير الإستراتيجيت ثم تقييها اوخايتز الأنسب نمها للمؤسسة"¹؛ وهاذ المفهوم تبيضن العانصر التاليتة:

- هو نعر أسساي من انعر الإفراد الإستراتيجية، يهفد إلى لإفراد مدراو المؤسسة وتوطير الميتر الانفسية؛
- عملية مستقبليته تهفد إلى تحقيق انتقال نمظ من وضعية احلية إلى وضعية مستقبليته مرغوبة.

املبحت الثالث: التليد البيئى و نظام املعومات التسويق

يكتسي الحتليل البيئى أهمية ابلغة في نمجزو الإفراد الإستراتيجية العاسي ودما إلى ترقية وتعزيز انفسية المؤسسة في ظل نيبية أعمال دانيكمية ومتغير ابستمر

املطلب الأول: التليد البيئى و اخلايتار الاتسراتيىج وألا: التليلى البيئى

لقد تعتدد التعاريف المقدمه لمفهوم البيئية سحقب اجكسو و بوركترو ويزلور أوخرين نأبها تمثل جملة العانصر الميحتة ابلىشى ياً أنها تكعس المضامين اتقلاصدية اولاتجميعة اولساييسية اولطبيعية التي يحتظ ابلمؤسسة² وهانك من يير نأبها شتمل اكفة العومل و الفورظ و المتغريوتا

¹ مؤيد سيعد التاسم، "التكلم ما بين التختطيط الإستراتيجى اواملسات الخاصة بإفراد املاو البشرية في منظمات الأعمال العربية"، وقائع مؤتمر المداو البشرية وتحديات القور الجديد، اجمعة اليرمك و الأ، نبر يو: 20 تمزو 2000، ص 17.

² - محدو جاسم اليمصدي، مرجع اسبق، ص 48 صو 49

التي تلوجه المؤسسة و تؤثر في اسمها الاستراتيجي , سءاو تعلق الأمر بعناصر ادخل المؤسسة مأ اخرجها¹

1_ البيئة الكلة

حسب كل من Kotler et Dubois تتعلق جبمًا من العومل الاخرجية العامة التي لا ختضع لسقيرط المؤسسة و تيعين عي. هذه الأيخر التكيف مهعا , وتنقسم هذه العومل ياملي:
أ- **البيئة الديموقراطية**

نا الناس يعبتزور العنصر الأول المشكل لبيئة المؤسسة بما يمتلونه من مصدر الطلب عي. تتمجتها لاذ اكن جيب الاهتمام بمتخلف خصائصهم من يحث جهم و تفاتهم و حتركتهم وتروعهم الجوافي ومعدلات الولائد و الوفايت لديهم و تحي شتكتيلاهم الإثينة المنتوعة بما لهذه العانصر من أثير اونكعاسات عي. المؤسسة
ب- **البيئة الاقتصادية**

تتعلق بخصائص النظام اتقلاصايذ اليز تمعل في طياره المؤسسة , خاةص تلك المحدد لقفرد الشرائية لفلر و حامدتها الأربعة التي هي الدخل و السعر و الائتمان و الاداخر , وما لهذه المحتادد من رلابط قروء اعلام و مواحلها المتخلف (رخاء , ركوء , كاسد , انتعاش)

ج _ البيئة الطبيعية

وتشتمل عي. المصادر الطبيعية و فورظ المناخ و اعلاض الجوافية المتخفظ تاذ التثيرات ايلجابي اولسليبي عي. المؤسسة لإضافة إي. يثائر اسنلان عي. الطبيعة بفعل الحركة التصنيعية المانتمية من تلثو ئيبي و أثير سلبية تمعدد قد شيكل البحث عن حلول لها اجملا من مجالات اعلام ' كما نيچرد في هاذ الإطار أياض الورد المانتم للولة اولحركات الجمومية في المايل الايكولوجي بماهل من انكعاسات عي. المؤسسة

د-البيئة التكنولوجية

و تؤثر عي. المؤسسة اخصة في ظل التوطنتوا التكنولوجية اوفلينة الراهنة وما تيدو إليه من رفع في كفاءة العاملين و حتسين ادائهم و تدينة للتكاليف و اتقصاد في الوقت
و- **البيئة السياسية - التشريعية**

لا تمعل المؤسسات بعمزل عن البيئة الساييسية الميخطة بها, فهذه الأيخر بمنوظمتها التشريعية اولننظيمية اولإراية حتد الإطار اليز بموجه يكن و اشنط الأفراد اولمؤسسات اكلشطور المتعقل بلمسفانة و قلوبين رقابة المنتجات , لاذ افن المؤسسة ملزمة ابوا ك من نأشه نأ شيكل فرصا حناسة أماهما اذا أحسننت استغلالها

¹ - اثبت عبد الرحمان رديس , جمال الدين المرسي , "الإفراد الإستراتيجية , مفاهيم و امئذ تطبقة", الراد الجامعة

الإسكريفية , 2003, ص246

ه- النية الاجتماعية - الثقافية

- ويؤثر هاذ النوع بما شميل عليه من تقلياد ومعتقداد وقيم مما يستدعي منها حتليل هذه البنية للتغفر علي جملة اضقليا التي شتكل نذو القيم في المتجمع و حتدد طبيعة رغتابه وميولات هـ وكاذ اضقليا التي تعتبر حمل رفض اومانذع اولتشريعات الادعمة لهاذ التوجه لإابضافة إلي جملة قضيا اتجميعة و تقيافة أخير أنماط السلكو المتخفلة ثمل:
- خحر المرة للمعل له أأثر ابالنسبة للمؤسسات منها توسيع نطاق اخايتز المنظمات لألفردا العاملين بها زوياد دخل الأسقر ومن تم زياد الطلب على بعض الماجتنت.
 - التغيرتوا السكينة تتمثل الزيادة السكينة فرصة للمنظمات اعلامال يحث يذلز الطلب على تتمجاتها... كذلك إفن زياد تموسط أعمار الأفراد و الزيادة في عدد الموليد الجدد يفحت أسلواق جديد أمام العديد من المتنظمات كما نأ تقلص حجم السكان قد يدعف المنظمة على التعامل مع الأسقاو الالخرجية.
 - رتفاع مستوى التعليم يحث تؤثر زياد رجة التعليم في المنظمات من لاخل زياد الدخل و الطلب وكذلك توفير نبية عمل جديد و مستقر إبضافة إلي زياد طموحات و تطلعات الأفراد حنو المنتجات و المعل زوياد التوقعات حول السلكو الماثي للمنظمات
 - المسؤولية الاتجميعة لمنظمات اعلامال هي نمطات اتقصادية و بابتعارها نأ المنظمة جلهز من المتجمع و عضلو هاما يفه إفن عليها إلى جراو سموؤلتيا اتقصادية بعض المسؤوليات الاتجميعة.

2_ البنية التنافسية

- وتسمى كذلك البنية الالخرجية الالخصه وأ نبية العانصة لكونها أكثر رلابط ابلمؤسسة كما تغفر على أنها العلوم التي تكنو قريبة من المؤسسة و على اتصال تتممظ مهعاو ابلماتي فهي تاذ يثأتر ابمشر علي أنشطتها اوستراتيجيها مما تيطلب حتليلها و مواقتبها بشكل مستمر وتكنو من:
- أ- **العملاء:** و هم جممعو الزبائن افلعلين اولكامينن الذين ستعي المؤسسة لكسبهم, سذو أكناو مستهلكين اعديين ما انصعيين ولأنهم تأينو في مركز اهتمام الناشط اتقلاصاي الذي يهدف لتلبية رغتابهم و احايتجته م , افن قوتهم المادية اولتغفر إلي سلوكتاهم الشوائية و خصائصهم المتخفظ
 - حيطي ابليانة الالخصه للمؤسسة وأهم اقلطاع المستهدف الذين يستهلكنو السلع اولخدمات التي تقدمها المنظمة¹, اولمفهمو التسويقي الحديث أسساه الوصول إلى حتقيق أقصى إشابع احلجات روغابت هؤلاء المستهلكين, وهاذ من لاخل الإهتمام بواسة وحتليل المستهلكين ومنه إفن المؤسسات تحي

¹ - عبد اللام أبو قدهف " التنافسية وتغير قوعد اللعبة وريية مستقبلية", مبنكة طوبع الإشعاع, الإسكريدية, 1997,

تأخذ على بقائها في نية اعلآمال و معرفة الاماآة الذا سفو سنلكه و كاذا الستاآراتجاآب الذا بآآها فها مآالبا لآاهآام بكل ما له لآاآة ابلماآهلك من النآس الآافا، اللآة، الذاآا، نمآ العمأشا، العاآا الآراآا، الجماعاآ المآآر عىل االمآآ اآراآا الستاآلكاآا، الذاآول اولمآصص نمها نلاآفاق الآاسساآا للآآو وكاذا الأساار...الخ.

ب- المنوآرو : و شآكلنو جمآل المؤسساآ الذا آآو المؤسسة ابلماآو و الآناآلوجاآ و الجآهآآا المآآلآة بآآر اسآناآهماآا ف عملآاآها الإآناآاآة علما نأ هآه الماآو و الجآهآآا آآآكم شآكل بآكر فآ جآو و آكآفل المآآاآ و مورآة المآلاآ ، و بالآاآا فها آاذا انآعاآ مآآار عىل انآفساآة المؤسسة و بصفة اعمآة إفن الآلاآة بآن المنآمة اولمآرو آمآل فرصآة فآ اآلأول الآاآاآة: ¹

- إاآ آكمنآ المؤسسة من الآصول عىل اما آآاآآ إآه سآبعاار أقل ومساآو جآو اعلآة.
- الآصول عىل شآور آعفا أفضل اما آآصل عىله المسفاآنو .
- ملو عآ الآسلاآ نمضبآة اولملوصفاآ مطباقا.
- المورآة فآ بقول مآاآوآر المآآراآا.
- آآمل نقفاآ النآل اولاآآمآن .
- آلاآة اآاآاآاآ المنآمة فآ وآفاآ الأزاماآ .

ج- المنافسنو: يمكن آعرف المآسفاآن بآآرو اعمآة عىل أنهم جمآع المؤسسة الذا انآآس فمما نآبها فآ الآصول عىل المآراو

وآعفو المنافسنو أآضا عىل أنهم اباآر عن المؤسسة الذا آآمآ سلعا و آآماآاآ آمشابها مآآاآا المؤسسة و أ الذاآاآة نعاها للآقو و إآى نفس المآلاء المآآلمآن ،لاذا آآب الآعفر عىلهم و آآآآ الماآفسآن الآآلآآن و المآآلمآن فآ المسآآل و آآآآآ حآركآاآهم و آواسة و حآآل مآركآهم النآافساآة و آصصهم السواقآة و نقاآ اآآو و الضعف لآهم بما آكمن من انبآ إساآاآآاآة انآفساآة فعآل فآ ملوآة اسآراآاآاآهم و آآآاآهم

د- الوساآاء: و شآكلنو آآقلا الوصل بآامن المؤسسة و زآناآها سآو أكان آولاء و وكلا ء و أ آآر جمآل و أ آآر آآرآة ، و ابلنرآ لما لهم من روآ بآكر فآ آصرف نآمآاآا المؤسسة و إآصالها للمساآلكآن ،كان لا بآ من آواسة اآآامآاآهم و أماكن آروآعهم و شآور الآعاآل مآهم

و- الممولنو و مآآموا الآآماآا: شآكل الممولنو أسساا من املكآ الأسهام لإابضاآة إآل مآارآ الآآآمان اآلأر اآلنآكو و بآآو انلاآصرا المآآقلا ، فآ آآن اآن مآآمآ الآآماآا آمآلنو كل الجهاآ الذا آربآها ابلمؤسسة اآلاآة و مآاملاآ و آآق ة فآ آآمل الآآماآا المربآة بناشآها كوآلاآا الإشاار و مآآاب الراساآا و مؤسساآا النآل و الآآرآن

¹ - مآآ أمآ آصو "الإراآا الآساآاآاآة، لأصول اولاأسس العملآة" ، الراآ الجاآعما للآشر اولآروآع، الإسنكراآة،

ترطو الناشط انقلاصاي و تنكعش شبكل مباشر عي المتعاملين انقلاصايين اكلتشريعات الضريبية و الأتمينات و شتريعات المعل اوجلأرو و شطور التصدير اولا سيتدرا

3- البيئة الداخلية

يؤكد كل من Johnson et Scholes نأ نواسة و حتليل البيئة الداخلية تتم من أجل التغر عي اقلدتوا الاذيتة للمؤسسة مما عاسيد ي فحتديد نقاط اقلتو اولتي من لاخلها تنكمن المؤسسة من ملوجهة الماشكل المتولد من التغير البيئي ونقاط الضعف التي سفو تتم مقبالتها ابلتغير البيئي¹ , و يجب عليها نأ نكرد ابن نقاط قوتها تنتابن أهميتها نعالابماد علي نعو الاستراتيجية التي بنتها و ليس بمقراد أية مؤسسة نأ تضع إستراتيجيتها ونما حتليل بليتها الداخلية إلي ناجب بيتتها الخارجية, وبتعلق الحليل الداخلي بكافة اقلدتوا و الإكمانت المتوفر لديها سفو أكنات امدية مأ معنوية و في أغلب الأحيان تيم القورط لهذه العانصر من نمروظ ظويفي يحثب تتمثل أهمها في أ- **العلوم المتعلقة بالامتويل:** وبتعلق الأمر حتليل جملة العلوم المرتبطة لإاقراد المالية اوماحسية للمؤسسة إستراتيجيتها التمويلية, ذوك يعكس أشنطتها الاستتمارية و طية اجلأل ومصارو تمويل هذه الاستتمابتوا من جهة وكاذ حتديد انعصر اقلتو اولضعف في يزانة المؤسسة و ام يلحق بها من حتليل تخلف النسب اومؤشرتوا التي تمكن من التغر عي لسأ المال العامل و ايبين التذقات النقدية ومقارنتها مع مؤشرتوا العانصة

ب- **العلوم الإنتاجية:** يأ حتليل الأنشطة الاخصة ابلإنتاج اومعايت للوقفو علي نقاط اقلتو اولضعف فيها , اكلتغر عي نوايا و عيبو أنظمة التصنيع و وامج اصلناية اولجكو و حتليل نهضة القيمة , لإابضافة إلي أنظمة الرقابة عي المخوز و غيرها من العلوم المنرجة ضمن إستراتيجية قرادا الإنتاج و المعايت

ج- **العلوم التسويقية:** و في هاذ المستيو تيم التغر عي مي فعالية الطوية و التسويقية ي ف غايصة و ننفيز روقابة الإستراتيجية التسويقية و مي لاعممة المزيج التسويقي للأسقاو المستهدفة وينجر في هاذ الإطار جملة الحبو و التسويقي دوراسات السقاو أنظمة العملومات التسويقية و غيرها م ن العلوم الإستراتيجية التسويقية

د- **العلوم المتعلقة بالمدراو البشرية:** و تضم جملة العلوم التي تهتم بمسخدمي المؤسسة و متخلف ايسسات الأفرا, ذوك من يحث استقطباهم و تطويهم و تربيبهم و تنمية قوتهم و حتفيزهم و خلق طار المعل الماناسب لهم نظرا لما لهذه العلوم من رود يحيو مبشار عي نجات اعلأمال , و تمانر

¹ سحن على الزغبى "نمط املعلومات الإستراتيجية", راد اوئل لنشر و الترويع عمان 2005 الطبعة الأولى, الحفصة

هذه العلوم إضافة إلى ذلك بكونها تلمس جميع طوائف المؤسسة فضلا عن صعوبة قياسها طبيعتها
الإنسانية مما يعني نأ استثمارها يتطلب يانعة اختص.¹

و- **الهيكل التنظيمي:** اولغزر نها هو الوقوف على مد نفوق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع
الإستراتيجية المبتعة، وللتذكير، فقد توصل " A. Chandler " إلى أن الإستراتيجية تسبق الهيكل
التنظيمي، فهاذ الأيخر يعبتر اعملا تمغورا بتعا لمنطابات الإستراتيجية.²

ثاينا: الاختيار الإستراتيجي

1_تعريف الاختيار الاستراتيجي

يبشر اليتخلار الإستراتيجي إلى العملية التي تسمح للمؤسسة من حثديد الأيخر الإستراتيجي
المانسب من بين جمموعة الخاينوا المحاتة، اوليد يمتل أفضل رطيق للوصول إلى أهادهفا، وتتضمن
هذه العملية لاثت مراحل أساسية، كما لّلها تأنتر بمجموعة من العلوم.

2_توليد الخاينوا الإستراتيجية

ولقد صنف ثحابو الإفراد الإستراتيجية الخار الإستراتيجي المرغبو يفه تصنيفات عديدة انبه إباحة
المؤسسة للسلول: ام هو الشكل اليز بنيغي نأ تكنو عليه في المستقبل،؟ إلا أن أغلبهم يجمع على
رابع إستراتيجيات أساسية:

أ- **إستراتيجيات الاستقرار:** الهدف منها هو ضمان البقاء ولاستم برا يحث احتفظ المؤسسة على
نفس اجمل الناشط وتركز كل إكمانتاها في هاذ الماغل بهفد تقويته وتحسين ما لديها من مزايا
نتافسية.

ب- **إستراتيجيات النمو:** الهدف منها هو زيادة ييمعات رأواح المؤسسة، ويتم النمو عن رطيق إضافة
ناشط وأ كوث إلى اجمل الناشط الالحلي للمؤسسة، كما قد تبيضن إضافة تتمجات وأ الدخول إلى
أسقوا جديد، وفي العديد من اللاحث تتطلب هذه الإستراتيجيات افقرد على الجتديد و لا تبكار، البحث
عن افصر الجديد وتحمل الماخراط وتعتمد المؤسسة على هذه الإستراتيجية، اختص، في فاحظ
المحيط اليز تيصف ابلتغور السريع.

ج- **إستراتيجيات الانكماش:** قد تتم هذه الإستراتيجية عن رطيق تلقيص بعض الأنشطة وأ الختلص
بعض أصول المؤسسة، مع الإشر إلى لّلها في احلة تطبيق هذه الإستراتيجية اجنبح إقى ذلك
مقدمة لتطبيق إستراتيجية النمو في المستقبل، وتغّر هذه الإستراتيجية مرحلة حرجة في ايحة من

يعتبر

إفما نأ جنتح في انلاطلاق من جديد بعد اجنرو مرحلة الشغل او ما انلاسادب نهائئ.

المؤسسة؛

¹- أمحد لابل، "املتقز النتافسية مللؤسسة الاصتقادية بين مدرأوها الخاصة و بنيتاها الخارجه"، ورطأحة دتكرأه
وذلة في قرادإ امعألأل غير مشقرو، جامعة الجزائر كلية العلوم والاقتصادية و علمو التسبير 2006/2007

²- أمحد القطايم، ن، مرجع اسبق، ص 67.

الإستراتيجيات المركبة: ليس من الواجب على المؤسسة ابداع إستراتيجية واحدة وإنما قد ينع مزيج من الإستراتيجيات التي انتتسب مع رسالتها، ويكون هاذ اعدا ابلنسبة للمؤسسات يبكر الحجم ومتعدد الأنشطة.

3- ييقتم الخياتوا الإستراتيجية

تيوفر أمام المؤسسة عدد كبر من الخياتوا الإستراتيجية اولتي لانتتم مع رسالتها أوهادها وتانبس مع جئاته تحليل يحمطها اللادخي و يحمطها اللادخي، وعليه يقع على تاعق الإفراد ضرور المفاضلة بين الخياتوا الكمنة، وهي عملية سيلت سهلة وتحتاج إلى لقرء اعلية على اللتحليل، وتعتمد المؤسسة في ذلك على جموعة من الأساليب التي عاستدها في اقلابم بهذه المعلية، وتتميز عملية التقييم لابستمرلية، نظرا لعمد وجدو إستراتيجية مثلى تصلح لجميع المؤسسات وألاذ المؤسسة في ملوقف تخمفلة¹، كما أن عملية اللتحليل هذه تتم على مستو المؤسسة ككل وأعلى مستو وحتاد اعلامال الإستراتيجية*

تستعين المؤسسة بمجموعة من الأساليب لخر اقلابم بمعية تقييم الخياتوا الإستراتيجية

أههما:

أ_ مناخذ تحليل المفحظة : اولتي من نبيها نمخذو الجمعة الاستاشرية بلوسنط " Boston

Consulting Group- BCG"، نمخذو شركة نرال إلكترك "GE"...الخ،

ب - منخذو الساعة الإستراتيجية "strategy clock": تيكنو نمخذو العاسة الإستراتيجية من البادل اللاتلية :

- إستراتيجية العسر : تشير هذه الإستراتيجية إلى ختفيض السعر مع يقمة مضافة صغير

اولتركيز على جز حمدد من السقو هذ اه لإستراتيجية لا حبتث على المسفانة في السقو اونما احتول تلبية ايجاحت روغابت جز حمدد من السقو².

- إستراتيجية اليمتز: ضمن هذه الإستراتيجية احتول المؤسسة نأ تميز تتمجتها عن تتمجات

المنافسين من نفس النوع اولمعل على إضافة اجتمت جديدة، يحث يكنو التمييز عن رطيق

التصميم، العلامة اوغلافة. اولهدف من هذه الإستراتيجية هو حقيق أكبر حة سد سوقية

مكمنة وباللاتي لزيادة حجم المبيعات³.

¹- كامظ نزا الركابي، "الإفراد الإستراتيجية العولة ملو منافسة"، الطبعة الأولى، معاراد، ن اوئل للنشر اولترويع،

2004، ص 206.

* تيغير وحد الأعمال استلراتيجية على لها أحد الأقسام وأ الفعر في منظمة ما اولتي تتخص في سلعة وأ سقو وأ قطاع حمدد وأ مجموعة منيعة من المعلاء وأ منطقة جغرافية منيعة، ولها اكمل الحرية اولسلطة في اخذا القوانتا شطر نأ تكنو في طيار التوجهيات العامة للمنظمة وبما يخمد أهدافها.

²- سعد اغلب ياسين، معرر سبق ذكره، ص: 115.

³- أمين علي عمر، "رواسات متقدمة في التسويق"، الراد الجاتيعم، الإسكرية، 2006/2005، ص46.

ونتافسية للمؤسسة - الإستراتيجيات المختلطة: في هذه الإستراتيجية على المؤسسة تقديم اجتممت بقيمة مضافة

إلى زبناها وبنفس الأسعار .

- إستراتيجية اليمتز المركز: تطبيق هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتقديم تنمجات تاذ قيمة اعلية ويسعر اعلي.¹

ج- منجذو شال "shell" عام 1975 : نمي هاذ النمجذو على أساس بعدين الأول ربيحة اقلطاع ويشمل الأرباح المتوقعة لقلطاع و تنقسم إلى ثلاثة مستويات هي رباح جاذبة،متوسطة وغير جاذبة أما البعد الثاني فيشمل الإكمانايت اللانتفسية للمؤسسة و، يقصد بها اقلطو اللانتفسية النسبية للمجتمد مقارنة بلمنتجات المسفانة وينقسم إلى ثلاثة أبعاد إكمانايت قوية،متوسطة و ضعيفة² .

الشكل رقم (1-8): صمفوفة شال shell برحاة الطقاع التموعة

		يغر جاذبة	تموسطة	جاذبة
الإمكانات النتافسية للمسؤة	ضعيفة	1	2	3
	تموسطة	4	5	6
	قوية	7	8	9

الصمرد : حممدو اجسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مرجع بسق ذكره ، ص : 68.

كل خلية من يلاخا المصفوفة تمثل ايخر إستراتيجي للمؤسسة، وهذا لخيا نواي ه:

- الخلية رقم 1: الخاير الاستراتيجي للمؤسسة في هذه الاحل هو عمد الاستثمار في القطاع.
- الخلية رقم 2: للمؤسسة ايخرين في هذه الاحل، وأهم الانسحاب التريجي من اقلطاع في احل ما اذ لم يكن انهك جود من الاستم مراً أ الخاير النائي فيشمل مراجعة الختاوط المبتعة حتلايد موقعها ادخل السقو.
- الخلية رقم 3: وهاذ بنتع المؤسسة إستراتيجية إنعاش القطاع، ع أ و تيم الختلص نمه اذ لم تتكمن المؤسسة من توطير إكمانتاها.
- الخلية رقم 4: بتعا لهذه المرحلة تقوم المؤسسة لابنسحاب التريجي ذلأه لا أمل للوصول إلى رباح.
- الخلية رقم 5: تقوم المؤسسة في هذه الاحل إما النمو حبرذ وأ النمو.
- الخلية رقم 6: الخاير نها هو توطير اقلطو اللانتفسية للمؤسسة وهاذ لان الأرباح المتوقعة اعلية.
- الخلية رقم 7 : ويكنو نها الخاير هو احمولة تعظيم الربح في هاذ الناشط .

¹ - سعد اغلب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

² - محمدو جاسم اليمصدعي، "إستراتيجية التسويق"، مرجع سبق ذكره ، ص 68

- الخلية رقم 8 : الخاير الاسواتي جيد هو النمو احمولة للوصول إلى مركز اقلية في السوق

- الخلية رقم 9 : اخاير هو التوجه لاحلاتل مركز اقلية و المحافظة عليه .

املطلب الثالث: نظام املعلومات التسويقي

نا المؤسسات تعمل في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار وكثير المتغيرات لها تصل هذه المؤسسات إلى لقرط تخمةفلا جتلميع املعلومات ادخل نظام يطلق عليه اسم نظام املعلومات التسويقي الذي يعتبر سحرا يربط المؤسسة ببيئتها الاخرية فالدو تضمن ولاء المستهلك ابتعابه سيد الموقف.

وَألا: ماهية نظام املعلومات التسويقي

نا املعلومات التي يحجتها مدير التسويق تعتمد على ام يوجهه من اشكل ومتغيرات ستتم بالاستمرلية، و من ثم إفن عملية جمع اليبانن بنيعي نا تكنو عملية مستقر وفق نظام معين وهو ما تم تراكه أيخرا من بقل نمظمات اعلأمال الحديثة و التي بتأد في السعي إلى إاشء نظام معلومات ستويقي يوفر املعلومات اللازمة اختلاذ قاراتا ستويقية فعالة

1_ هفممو نظام املعلومات التسويقي

يمكن تعريف نظام املعلومات التسويقي على انه " : عملية مستقر ومنظمة جلعهم وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل اليبانات الماضية اولاحلية اولمستقبلية المتعلقة بأمال الم وؤسة، اولعناصر المؤثر يفها اولعمل على استرجعها للحصول على املعلومات اللازمة تلدعيم الميز التنفسية في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف الم وؤسة".

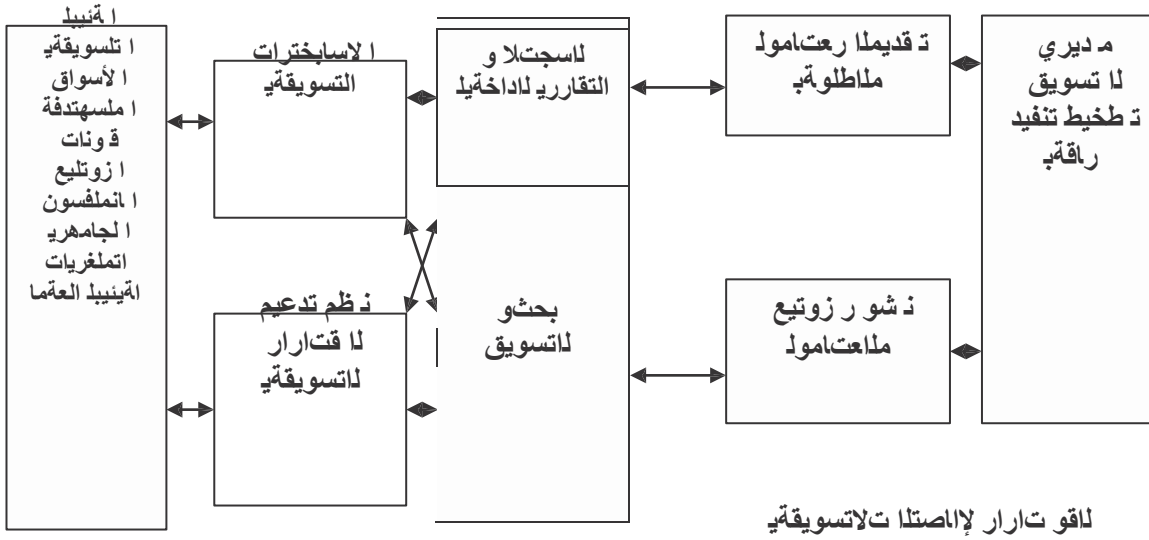
ويغفر كذلك على انه "هيكل من الأفرا اوجلأهز و اجلا تاروا المصممة جلعهم وحفظ وتحليل و تقييم و ترويع املعلومات الدقيقة اولتي يحجتها مدير التسويق و إاختذ اقاراتا التسويقية في الوقت المناسب"¹، هو " مجموعة من الجهدو المشتركة بين جميع العاملين ابلمنظمة جبعهم وتحليل و تصنيف و شنر املعلومات الاخصد بإاختذ اقاراتا لمعايت الختطيط و التنفيذ اولرقابة التسويقية و تحسنها"².

لاافهتام ابلميناد التسويقي أصبح من الضروريات التي تستوجب من المنظمة الاهتمام بها وتوطيرها، اخصد يفما تعلق بتعني نظام معلومات ستويقي فعال، لان هاذ الأيخر يعد نكظام للسمع اولرقابة اولحراسة اولطو، رذلشكل الالتي يوضح انل نظام املعلومات التسويقي

¹ - د. محمد فريد الحصن، مرجع اسبق الذكر، ص128.

² - د. عبد اللاسم أبو قدهف، مرجع اسبق الذكر، ص145

نظام المعلومات التسويقية



الصمرد: عبد اللاسم أبو حقف مرجع باسق الذكرف ص 145

تدلز الحجة إلى المعلومات التسويقية ووجدو نظام المعلومات التسويقي في الوقت الالحضر

أكثر من يأ وقت مضى ذولك بسبب بزور عدد من العلوم من أههما:

- الحنول من السقو المحي إلى السقو الولي يحث جتته معمظ المنظمات إلى توسيع

نطاق تغطيتها الجغرافية وعولمة أشنطتها، مما يد إلى واید جاحة المديرين إلى

المعلومات التي تتطلب وبدو نظام فعال يزوز المديرين بالمعلومات في الوقت وبالجدو

المنسايين.

- زيادة التركيز على الاستجابة لرغابت المعلاء بدلا من التركيز على تلبية احياتجتاهم.

- الحنول من المسفانة السعرية إلى المسفانة يغر السعرية.

- التقدّم الهئال في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات اتلاصلات عن بعد وبزور مفهوم اللاجر

الالكتورنية وكننتجية للعلوم السقبة وللرود افعلال الذي أصبحت تقم به نمظ المعلومات

بصفة اعمة و نمظ المعلومات التسويقية على وجه الخصصو زوا توجه المنظمات

العماصقر حنو بنتي نمظ المعلومات إكسواتييجة حنقق لها يمز انتفسية وتجتى إلى أهمتيه في:

• أحبصد نيرظ إلى حبثو التسويق عانصكة ئاقمة بانثها.

• يوفر المعلومات المعاسد في المخذ اقراونا التسويقية المتخلفة.

• نيرظ إلى أعمال المنظمة ككل وليس جأكزوا نمفصلة، ويضعها في اقلب اوحد

ويحلها شبكل تمكامل.

- يكمن من اسخترج مجموعة خضمة من المعلومات شبكل تقلائي عاسيد على حساب جود كل الأنشطة التسويقية، وبالناثي يمكن حتديد الاجتهات وسايسات الإفراد المستقبليية.
- إكميناة تعديل المعلومات نود جهد اولإجباة على إيا أسئلة تتعلق ابلمعلاء وأ السلع وأ رجال البيع شبكل فيرو.
- يسختمد في فحتليل جئاتد انلاشط اليومي المعزو جغافيا وأ طبقا نلوعية المعلاء، فضلا عن إكميناة اسختماد هذه المعلومات في فتقييم كفاءة السايسات التسويقية.
- كما يمكن حتديد بعض الخصناص نلظام المعلومات التسويقية على الحنو الناثي :
 - نا إظام المعلومات التسويقية هو تطبيق لمفهو النمط في اجمل المشكلاات التسويقية.
 - نا اسختماد نظام المعلومات التسويقي ييدو إيا زيادة فعالية المنظمة من لاخل معاسدتها في فحتقيق أهادهفا.
 - نا كل نمط المعلومات الطوفيفية جيب نا تمعل مع بعضها البعض وبما حيقق النكامل تلك النمط.

2_ كمونات نظام المعلومات التسويقي:

تيكنو نظام المعلومات التسويقية من ربة أنظمة فرعية في ه¹:

- أ_ نظام الاستخبارات التسويقية: يقصد به جمموعة من الأنشطة اولجلاات اراوا المسخترمة في ف توفير المعلومات اليومية لمديير التسويق حول التوطنرا الاحصلا في البنية التسويقية للمؤسسة.²
- ب_ نظام التقارير المحاسبية اولتجاري: يحث تعبتر بمباثة أنظمة معالجة البانايات يحث تقموترااإ التسويق ابستقابل طلبايت الشروا ثم تقموا إبرسال الملو المطلوبة رفقا فلوينر إيا العمنيين مع ربال نسخة من هذه افلوينر إيا سقم المحاسبة اوليذ يقموا بروه بمعالجة هذه الباناات خيلرجها في شكل تقارير.

ج_ نظام المنذجة و مساعداة اخاذ القرا : هو ابعز عن نظام بتيع الأسليب العلمية الحداثية المكية في فجمع وتقديم المعلومات التسويقية.

د_ نظام حبشو التسويق: يشير هاذا النظام إيا جمموعة الأنشطة افلقرد على حتضير جمع،

الحتليل اولستغلال المعطايت اولعلومات المتعلقة بوضعية ستويقية.³

¹ - د. محمد فريد الحصن، الستويق، مرجع اسبق الذكر، ص 129

² - مينر زيرو مرجع اسبق ذكره، ص: 70.

³ - عبد الرحمن توفيق، " املانهج التريسية املتكلما "، مجهذ مهاترا الستويق اولبيع- بحثو الستويق دوراسة

المسهلك الطعبة الرابعة، اليجز: PMEC، 2006، ص: 01.

نأ الرود الأساسي حبلتو التسويق يمكن في عاسمءء مءبر التسويق في المخذء اقرانوا التسوقية المءءلة، ووءع الاسءرائجيات التسوقية المءءلة بمءءلف انعصر المزيج التسويقي .

ثانيا: روء نظام المءلوءاء التسويقي

جئبي ل روء اوئر نظام المءلوءاء التسوقية في عءء لاجمء نءكر نمها ياملئ :

1) روءه في التسويق الإسءرائجي : نأ مؤسساء اليمو أصءبء تعمء عى لء الكيف اولاءءمؤ مع المءءبءوا الببئة وهاء لا آأيي إلا من ءلال وءع وءءطبء اسءرائجيات سءوقية من أءل ءءقبق هاءء الكيف ولا يكمن للمؤسساء الوصول إى لء هاءء التسويق الإسءرائجي بعمزء عن المءلوءاء وهاءه الأيئر لا ءبم ءوفبرها إلا من لاءل بءبئ نظام مءلوءاء سءويقي .

عى لء هاءء الأأسس ءبضء نلأ نأ نءاك عءء من الءلآر عى لء التسويق الإسءرائجي البء ءبءءها نظام مءلوءاء التسويقي وءءمءل هءه الءلآر يفما بلي :

- نأ نظام المءلوءاء التسويقي يعمء عى لء شءببص الببئة الاءربجة للمؤسسة من أءل اءءاشف افصر التسوقية .
- يعمء عى ءوفبر ومعالءة الببائء الاءءلئة اولاءربجة وهاءه الببائء ءبم عى لء أسسائها ءابصة الإسءرائجة التسوقية .
- ءءلب الببئة الائنفسية للمؤسسة و ءلك برصد ءمبء المءلوءاء الاءءءد بمائفسب الاءلبب و المءءلبب .
- و هو وسبء ءبم من لاءلها ءءقبق وءفعبل الأهفاء التسوقية .
- بقمو براسة قواءأءو آءاء روءبائ المءءلكبب فهو بمبائء الوسبءء الءب ءضمن ءسب ولاء المءءلكبب .
- يعمء عى لء براسة السقو و ءاء ءبءرءة السوقية من أءل ءءببء الهفاء التسويقي .
- عى لء مواربة وفءص عمبلة بفننء التسويق الاسءرائجي مما سبمء وأ عاسبء عى لء المخذء آءلآءاءءء الصءبببءة .
- بقمو براربة اشءبائ المؤسسة لءو ءاءء اعلام ال اسلآرءءبببءة بقصد ءءببء ءصءها من السقو سءب طبببءة المءءبائ في السقو .
- نأ نظام المءلوءاء التسويقي يعمء عى لء ءءقبق وأ باءلأور ءمان المبزر الائنفسية للمؤسسة ولهاءء إفن هءه الءلآر الءب ءببءها نظام المءلوءاء التسويقي لها أهمية ببءر نءء القابم بالتسويق الاسءرائجي ،بفوننه لا بمكن ءءقبق سءوقب اسءرائجي بءسب المؤسسة ءرء نءافسببءة .

من هاءء ءءل نأ نظام المءلوءاء التسويقي له أئر ابءء الأهمية في التسويق الإسءرائجي شبءر نأ بءو نظام المءلوءاء التسويقي بءء .

2 - روده في اتخاذ القوانا التسويقية: نأ نمظ المعلومات التسويقية من أه م. النمظ في المؤسسة، تطوفه التسويق تربط بين المؤسسة ولبئية الاخرجية ذوك من لاخل اليباننت الصفر د عن نظام التقارير الادلخية للمؤسسة، الاستخابنوا التسويقية ونمظ تدعيم اقوانوا التي تيم معالنجها اخلناذ القوانا التسويقية¹.

نأ نمظ المعلومات التسويقية رود أسلسي وفعال في الاخلناذ اقوانوا التسويقية شريطة نأ يكنو نظام المعلومات التسويقي يحد وفعال، اولمعلومات المسخدمة في الاخلناذ اقوانوا التسويقية صححية دويقة وسريعة تيفم اسنادهما في الوقت اولكان المانسرين لأفن نظام المعلومات التسويقي عاسيد في اناذ اقوانوا اللوجب الاخلناذ نأ منظمة التي اخلناذ للعديد من المجالات التسويقية الممثلة في المستهلك، اولقطاعات السوقية المسنهدفة وعصانر المزيج التسويقي واقوانوا المتعلقة بتقييم الأءاد التسويقي اولرقابة على نلوجن أءاماله.

3- الرقابة

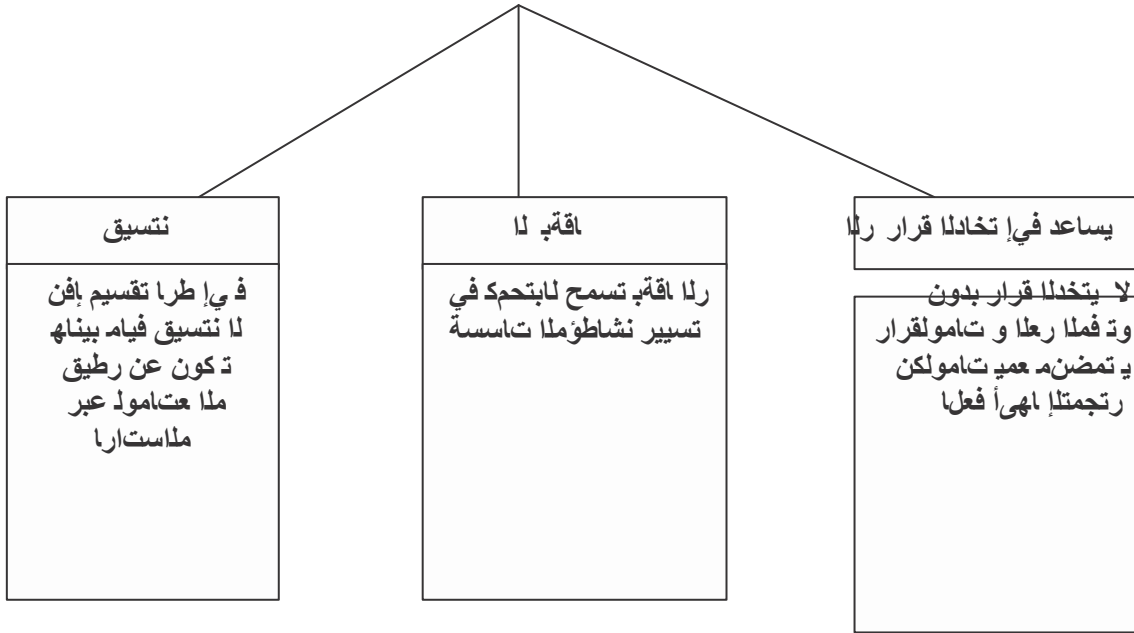
بعء وضع الإسنوا نجايت اولاخط التسويقية ننافيذها، لكن مرحة التنفيذ تنناب عملية الرقابة يأ بما يعني نظام معلومات عن مراحل التنفيذ لعمرفة مسنوا الأءاد من جهة اولاجيد الحلول الكمنة لمستويات الأءاد.

4-النسيق

نعد عملية النسيق ياغة في الأهمية ننافعال عمل اخلناذ الطوائف اولأنشطة في المنظمة، الأمر اليز سننديء وءنو نظام معلومات فعال يربط بين اخلناذ هذه الطوائف. ويمكن نلخيص رود نظام المعلومات التسويقية في الشكل النالي

¹- عبد اللاسم أبو قءءف أساسيات السننوا، ق مرءع اسبق الءكءر، ص 145

الكشل (10-1) دور نظام امعلوماتا التوسيقية



Source: M diriver broussard et autres, op. cit 1998, p116

ثالثا: ظوائف ونامجذ نظام امعلوماتا التوسيقية

1_ ظوائف نظام امعلوماتا التوسيقية

- جتزئة السوق ابتعابه في ظويةف التسويق من لاخل المعلوماتا المظمة، وهاذ تيم حسب استوائية المؤسسة.
- الترصد بمتخلف ألوهم سءاو التكنولوجي، الاننفسى، اللاجر وكاذ الاتجمي عا.
- الاستماع إلى تخلف الزبئان قصد التعرف على إاحابتجناهم روغبهم.
- نا نظام المعلوماتا التوسيقية هو نظام المراقبة.
- عاسيد في الجتزئة الإستوائية وكاذ الجتزئة التوسيقية.
- مراقبة وحتاد اعلامال الإستوائية.
- يسختم في يسحتن عملايت الختطيط اولننفيذ اولرقبابة التوسيقية، من لاخل جتمع، ختزين وتحليل المعلوماتا.
- نا نظام المعلوماتا التوسيقية يعمل على إ دراسة تغيوتا البئية.
- يقوم تبوفير المعلوماتا اللازمة التي عاستد في المخذ اقواتا التوسيقية المهمة.

2_ أهم امءء نظام املموماء

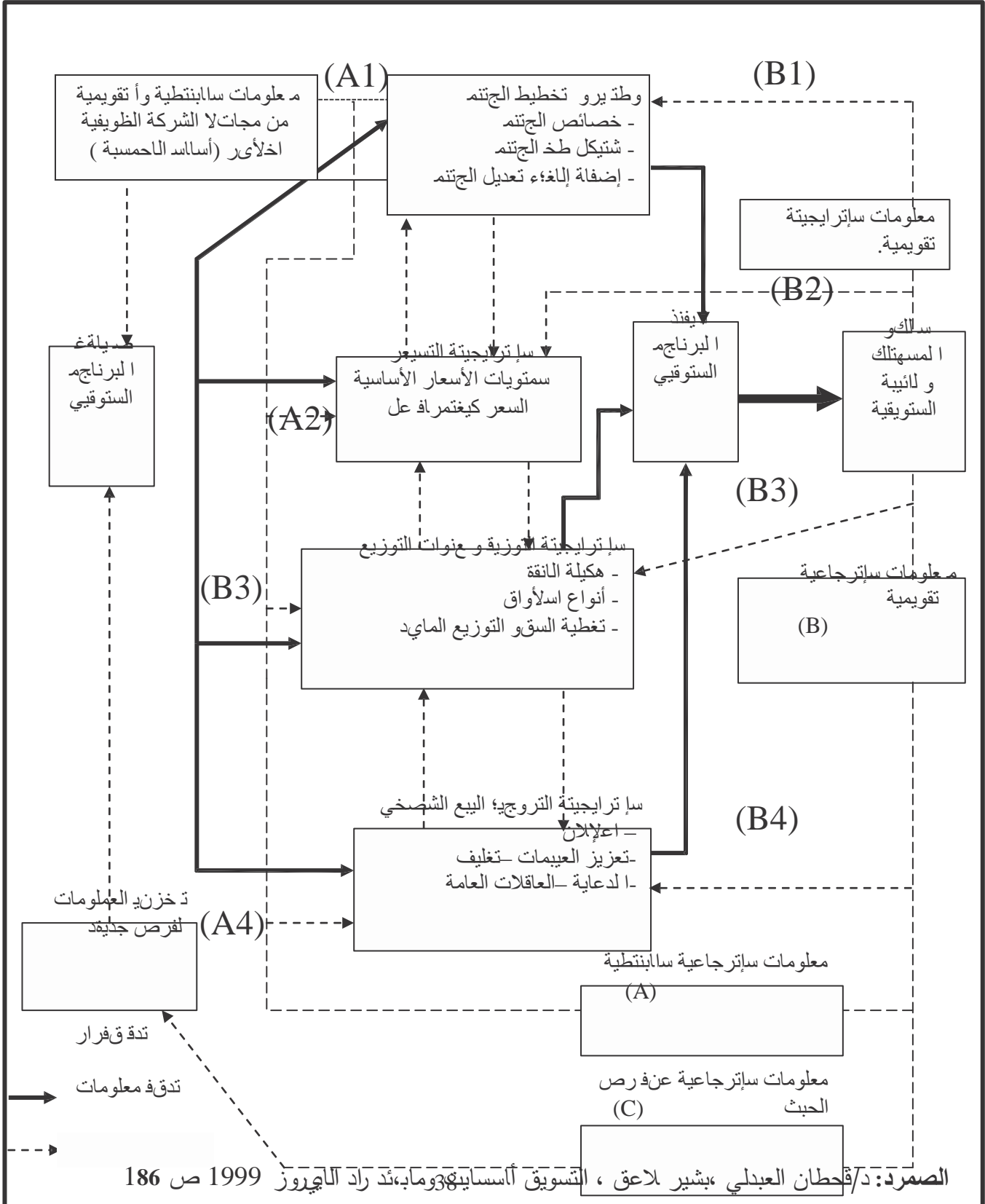
انهك ثلاثة نماء نظام الموماء المسوقف؁ ففسم فلفصفا ففما فلف¹:

أ_ نمءو وافن وسافرو

انباء علف هاء النمءو فكمف لمءفر المسوق فصمفم الإسواءففة المسوقفة فمضمفة الأرفة
انعصر للمزفء المسوقفة وهف المءء؁ السع؁ انلروف اولفورفء انباء علف الموماء الفف فم الحصول
علفها من الأنسطة الظوففة اءلأر فمل : الإاءء؁ ء التمويل اوفرر المسوقفة المءاءة للمنظمة. كما
فم فواسة ففأفر الإسواءففة المسوقفة المنفءء علف سلكو المعلاء اولبئفة المسوقفة للمنظمة فئلءفء
مء فءها وفعءف فلك الإسواءففة اءللمز الأمر.

¹ - معالف فمفف فء؁ رء مرءع سبء فكمص؁ 310

لكش رقم(11-1): منجذو واین وستافرو نلظام المعلومات التسويقي



ب_ منجُو ماكلیدو.

لقد اقم Mcleod تنقسیم نظام المعلومات التسویة إلی جموعیتین من الأظمة افرعية هما:

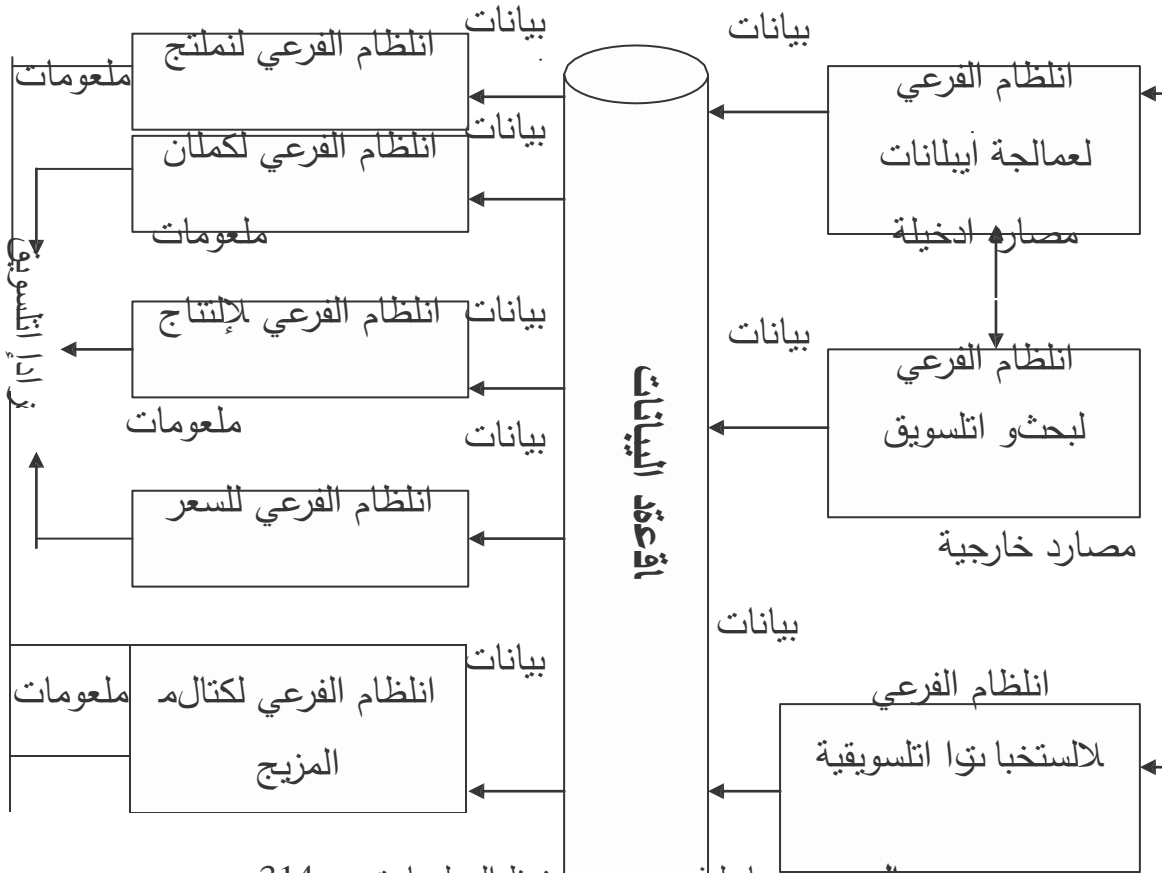
* النمط الفرعية للمدخلات: وتشمل:

- النظام افرعي لتشغيل البانایت.
- النظام افرعي للاستخابنوا التسویة.
- النظام افرعي حبلثو التسویة.

* النمط الفرعية للمخرجات: تتضمن خمسة أنظمة هي:

- النظام افرعي للمجند يقدم المعلومات عن تتمجات وأ خدمات المنظمة.
- النظام افرعي للترويع يقدم المعلومات عن بشكة ترويع المنظمة.
- النظام افرعي للتوريع ويقدم معلومات عن أنشطة الاعلان اولیبع الشخصي.
- النظام افرعي تلماكل المزيج ويقدم معلومات تكمن مدير التسویة من توطیر استراتیجایت المزيج التسویة في ضعو التیثار المابتدل لكل نعصر من انعصر المزيج التسویة سفو نوضح ذلك في الشكل الاتلي:

ل كشر رقم (1-12): منجُو Mcleod نظام المعلومات التسویة



الصم: رد معالی فمهي یدرد نمط المعلومات ص 314.

جـ. منجذو كوتلر¹

أما منجذو كوتلر يقسم نظام المعلومات إلى أربعة أنظمة جزئية هي :

- المحاسبة الداخلية. - لاستخابتوا التسويقية. - بحثو التسويق. - علم قرادإ التسويق

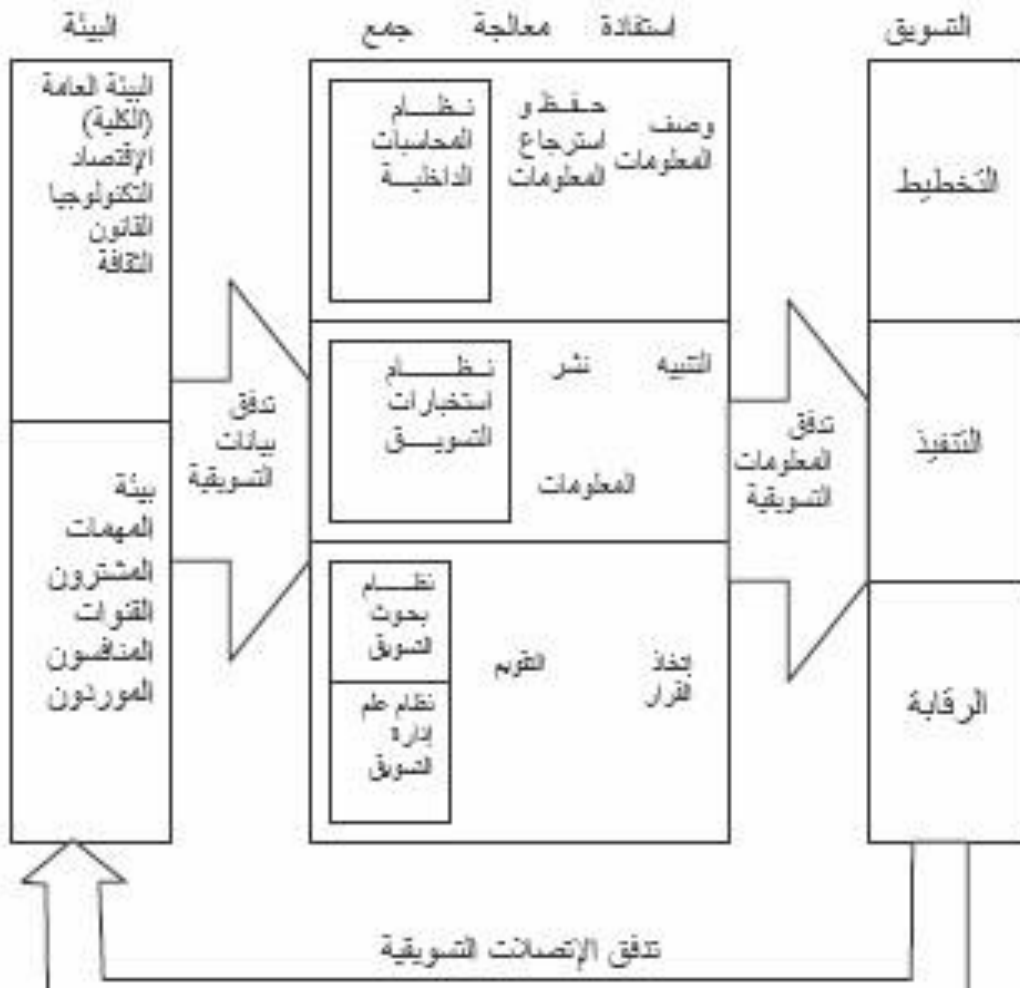
وتخأذ هذه النمط الجزئية يباننت من البئية وتحولها إلى معلومات أحر لمنفوذ الإفراد العلاي، وقد تميز نظام "كوتلر" خأبذه في الابتعلار نظام المحاسبة الداخلية اولعلاق الرمزية العتمتقد بين الطوائف للمشعور وفي الروعقنا نظام المحاسابت الادخلي هو اليز يقدم ربطا اشملا لاخل المشعور ككل جتبيع اناييت تصف المعلاييت افعلية ابسختماد هذه البياننت في إعداد مسنتتاد احمسبة وتقارير رادلية أسسية.

ويهتم نظام الاستخابتوا التسويقية أساسا بنشر المعلومات تلنيبه المدير إلى ام حيصل من توطبتوا جديقد في الأسقوا ويتخلف هاذ النظام عن نظام المحاسبة الداخلية نأ معلومات المخرجات تتجه صبو المستقبل بدلا من الوقت الواهن وأ الماضي ويقمو نظام المعلومات التسويقية ونظام علم قرادإ التسويق تبقديم معلومات للمدير عاستده في المخذن اقلا را، أما اشنت حبثو التسويق فهو اشنت وذ وجهيئن وينفذ العديد من المشورعات ويشمل هاذ انلظام جتميع البياننت الاحلية وتقديم النجئات لإفراد او، لشكل اللاتلي يوضح نظام المعلومات لكوتلر :

¹ - Philip KOTLER et al, marketing management, Pearson éducation, 12^{eme} édition Paris 2006

اللكش رقم (12-II) نظام المعلومات التسويقي كلوتلر

سجل رقم 11-7- نظام المعلومات التسويقي الحوتلر



الصمرد : د/ حقطان العبدلي، بشير بلاع، ق التسويق أساسايت وما،ئد ، راد الاليروز 1999 ص:

تصلاذ الفصل:

إستعرضنا في هاذ افصل مفهوا الانتفسية يحث ذلاعود و نأ تكنو أسلبو سيلكه اعلانو
انتقلاصادينو في يحمط الأسواق الانتفسية بل تعبتر تمعدد ابلأعاد تعمل المؤسسة علي معرفتها
لملوجهة ما يحيط بها في السقو اولتي يكمن قيساها من لاخل مقارنة اءاأ المؤسسة اءءاد انمفسيها
كما ترطقنا إيلا الإستراتيجايت الانتفسية التي يتطلب إعابتها في حتقيق الانتفسية للمؤسسة وتكمنها
من اعتلاء الرياآد في السقو ثم انتولنا الختطيط الإستراتيجي وعتقلاه لإاقراد الإستراتيجية يحث
يعبتر من أهم مراحلها يحث كما ترطقنا إلي ضرور إءعماد المؤسسة علي نظام العملومات التسويبي
للحصول علي العملومات لعمرفة ام يحيط بها اواختد اجلاآت اءوا المئالمة ايتخلاار وتطبيق
الإستراتيجية المانسة

نا ام يكمن الوصول إليه من لاخل هاذ افصل هو ضرور إابءع الإستراتيجية المانسة حتلقيق

موقع تنسفاي في ذل تمغيءوا البيئية الميحدة بها من انمفسين ...الخ

الفصل الثاني

التسويق الإستراتيجي

- **الجزء الأول:** مفاهيم عن التسويق أو لتسويق الاستراتيجي
- **الجزء الثاني:** نماذج مساعدة في التحليل الإستراتيجي
إستراتيجية التسويق
- **الجزء الثالث:** إستراتيجيات المزيج التسويقي

مدخل

يعد التسويق من المنروظ الحديث عملية توجيه كل أنشطة و جهود المنظمة حنو احياتجات و متطلبات السوق و إاجيد أفضل السبل التي تكمنها من تلبية و إشباع احجات المستهلكين من لاخل عملية تخطيط و توطير المنتجات و اخايتز انمفذ الترويج المثلأمة، هاذ ام يستوجب التغفر اليجد و الدقيق على الأسواق و تقسهميا و تصميم الوامج التسويقية المثلأمة لهذه الأسواق لاذ بلأد نأ سرد حيرذ البيئة المثلوجدة يفها نلأها قد حيتت لها ضرر معينة يكمن استغلالها، و أ تضرر عليها تهديتاد جيب تجبنها مستمعظ في ذلك إكمانتاياها وقواتها الادلخية ولا يكون ذلك إلا تببينها لمفاهيم التسويق وبالحتديد تطبيق التسويق الالستراتيجي نلأه يعتبر الوسيلة افلعاله في فحتقيق الأهفاد المستقرط.

املبحث الأول : اقميهم عن التسويق اولتسويق الاتسراتيجي

املطلب الأول التسويق و مراحل تروط

وآلا :مرحلة ما بقل التوجه التسويقي

في هذه المرحلة متر التوجهات اولوية للتسويق براحل يحث تمثل هذه المراحل حقبة زمينة تخمفلة ستمى مراحل المؤسسة في تاقلاعها مع السقو¹:

1 - مرحلة التوجه الإنتاجي:

في ذهه المرحلة اكن التركيز كله على المفهوم اجاتلإلي يحث تميثو هذه الفقر نقرند الماجتنت و قلة نتوعها لاذ إفن المستهلكين اعدت ما ناكلو على استعداد لقبول اكفة المنتجات اوابتعرها أفضل ام يكمن إنتاجه.

ولقد وصف أحد اتقلاصايبين افلرنسيين هاذ التوجه أبن الإنتاج يكمنه خلق الطلب يحث ناكت الفكر الأساسية وروا هاذ التوجه هي نأ المجتت وأ الماجتنت يكمن نأ يبتع نفسها².

و تدلر أهمية فلسفة المفهوم الإنتاجي في اخلتتن هما:

- زيادة الطلب على السلعة عن المعزور نمها يحث حنتصر اهتمامات المستهلكين في الحصول

على السلعة أكثر من اهتمامهم خبصائصها و قرنتها على تحقيق الإشباع المطلبو.

- نعدما تكنو تكاليف الإنتاج مرتفعة ويكنو اهتمام الإراد العليا نمصاب على المعل على ختقيض

التكف من لاخل زيادة الإنتاجية³.

2- مرحلة التوجه السلعي

يفتضر هاذ المفهوم نأ المستهلك يفضل المنتجات التي تقم أفضل جدو وأ ءادأ مما يعني

التركيز على جدو تنمجات المؤسسة اولمعل على حنتسنيها من وقت خلار.

نأ تطبيق المفهوم السلعي يدأ إلى ما سيمي ابقلصرو في افكر التسويقي يحث ركتز المؤسسة

جهودها على تقديم تنمجات في أعلى جدو مكنمة و المعل على توطيرها ابستمر نود نأ خأند بعين

ابتعلار الحتول المتحمل في قاودأ روغابت المستهلكين إلى اجتنتمت جديدة⁴.

3- مرحلة التوجه العيبي

اكتشف الكيثر من المنتيجن أنهم ينتجنو أكثر مما تسيطيع المستهلك شؤاه وأ اسختادمه كما

أبصحت المسفانة قوية شبكل لا يكمن معه اجتهلها أوصح الوصول إلى الأسواق نئشا معقاد وهاذ ما

¹- Philip KOTLER et al, **marketing management**, Pearson éducation, 12^{ème} édition Paris 2006, p 17.

²- محمد فريد الحصن ونبييلة عباس **مبادئ التسويق**، الراد الجاتيعم، الإسنكرية 2004، ص 34.

³- محمد فريد الحصن، **"قرايد التسويق"**، الراد الجاتيعم، الإسنكرية 1996 ص 39.

⁴- Introduction au marketing.thus.ch/loader5d40.html?page=Intro.

جعل الكثير من المؤسسات تفكر في كيفية الحصول على أسواق جديدة وواجيد مستهلكين جدد للماجتنت او لخدمات العمورضة ويتم التركيز في هذه الحالة على لظوية التوزيع عموما اوليبيع الشخصي على وجه الخصوص ومن تم إفن معايير اللانجح في هذه اللاحظة هو زياد المبيعات من تفر زمينة خلأخر¹.
في ف هاذ التوجه سيعى المنجنزو إلى لفضر سلعتهم في السقو وختسم دميين قرط الاعلان الكمئف أو اسليب الضغط في اليبع، و قد يدأ هاذ إلى لاعتقاد الأفراد نأ التسويق ما هو إلا إلعن وأ يبيع غاضط. و يقمو المفهمو اليبعي على لجمموعة من انفلراضات²:

- نأ المستهلك بطبيعتة لن يقمو بمعلية الشروا إلا اذا تم دفعه وتكئف الجهدو التوريبة حوله من لاخل اليبع الكمئف لإقعانه شبروا السلعة.

- نأ المستهلك اعقد ام ينسى البخنزا اسلئية اللانجئة عن الشروا السباق وعاعد لا يقمو نبلقها لغيره.

- نأ انهك لصر يبعيه يئكر حاتمة في السقو ومن ثم اللاهتمام ابليبع للمستهلك نود اللاهتمام بالاحتفاظ بولائه اعلاؤد الشروا.

ثانها - مرحلة التوجه التسويقي والاجتماعي:

1_ مرحلة التوجه التسويقي

انتشر المفهمو التسويقي في بادية ظهوره بالمؤسسة كلسفة بديلة عن افلسفات السباتق وتقمو على ل تكامل وتعانو كل الأنشطة التسويقية حتلقيق المنفعة المودرجة وهي إشباع احجات روغابت المستهلكين زوياد الأرباح وطيلة اجلال.

كما نأ التسويق كلسفة تعنتقها المؤسسة يرنكز على المفهمو التسويقي وهاذ الأيخر يقمو على ثلاث ابمئد³.

- الهداف الأساسي للمؤسسة هو إشباع احجات روغابت المستهلك.

- نأ إشباع احياجات المستهلك يتسلمز تكامل اجلهدو اوتلنيسق بين الأنشطة المتخلفة ادخل المؤسسة.

- نأ المنظمة جيب نأ تركز جهدها على حتقيق الأرباح في اجلال الوطيل.

¹ - محمد أيمن السيد علي، "أسس التسويق"، مؤسسة الوقا للنشر اولتروبع 2000، ص 21.

² - محمد فريد الحصن ونبيلة عباس مرجع اسبق، ص 41.

³ - نظام موسى سويناد وشيفق إواهم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، راد اللامد للنشر اولتروبع، عمان ط 2 2006،

ولقد بزر رود مدير التسويق في ظل تطبيق هاذ المفهوم كضرور إستراتيجية عملية وتنظيمية في المؤسسات حيث تم تحويل بعض المهام التخطيطية والتنفيذية التي ناكث مقالة على تاعق الإادات اذلأخر اكالإنتاج والمالية إلى لفراد التسويق.

2- مرحلة التوجه الاجتماعي

يعد هاذ المفهوم من المفاهيم العاصتر في اعلم التسويق التي تؤكد على ضرور ايقم المؤسسة بالبحث ومعرفة احجات روغابت المستهلكين ثم المعل على إعايشها بأفضل شكل ممكن آخذ بعين اعلابتار رفاهية ومصالح المستهلك او لمتجمع في نا اوحده ومن انه توضح انه على المؤسسة نا تربط بين العومل الثالث التالية نعد وضع السياسات ولخطط اولوامج التسويقية حتلقق أهدافها الأساسية¹:

- إشابه احايتجات المستهلكين.
- حتقيق الربح للمؤسسة.

- ويسمي كونلر هذه المرحلة ابلتسويق الكي ل وأ القرض الوسعة للتسويق ويحيو²:
 - التسويق العلاقي مع الزبائن المرويين بشكات الترويع اولشركاء.
 - التسويق الكي ل الوجود ادخليا في قراذ التسويق اولادات اولأخر اولمدراء.
 - ستويق المسؤولية الاتجمعية: الألاخ،ق البيئية، الجونب العمدتة اولجتمعات.
 - التسويق المتكامل ويحيو اتلاصلا،ت المجتد اولخدمة، بشكات الترويع.
- و يفما بي ل الشكل رقم (1-1) اليز يوضح مراحل تروط المفهوم التسويقي

الشكل رقم (1-2) مراحل تروط مفهوم التسويق



الصمد: محمد أمين السيد علي، مرجع بسق ذكره، ص 20

وكلاخصة لما بسق ونرظ للمراحل التي قطعا التسويق ظهر التسويق في مفهومه العاصر فقد عرفت الجمعية الأمريكية التسويق اعم 1985 "American marketing association": الناشط اليز يقوم على تقديم و ختطيط المزيج المتكامل (ختطيط الماجتنت / السعر / الترويج / اليبع اولترويع) ، اوليز يشبع احجات روغابت المستهلكين من لاخل الملاعمة بين أهداف المؤسسة اولمستهلكين في ظل فورظ

¹ - محمد أمين السيد علي، مرجع اسبق ص 23.

² - Philip KOTLER et al, Op.cit, p 22.

البئية الميحدة ويشمل التسويق المنتجات المادية اولخدمات اولأكفار ويستهدف تحقيق الابدلتات التي من نأشها حذمة أهفاد افدر اولمؤسسة¹.

ويعرفه Kotler و Armstrong 1999: نأبه جميع ما يحيط بك في شاشة التفاز اولمجلات وصنقود البريد وفي البيت اولمرسة وحيث تعمل وحيث تلعب نافك مضرر للتسويق يأى ش تقم به تقريبا².

أما تعريف Kotler 2002 : مقبلة اللاجحت بما حيقق الربح و أهفاد المؤسسة اولتوجه حنو اسختماد التقنايت المتقدمة في اجمل اتلأصال و المعلومات³.

ومن هاذ كله تسطيع اقلول نأ التسويق ذلك المعل اليز تيضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما يفها الإاتج و التمويل و البيع) في نظام عمل موحد.

المطلب الثاني: افميهم عن التسويق الإلستراتيجي ج

ولأ : الشنة التعريف ومستويات التسويق الإلستراتيجي ج:

1- الشنة و التروط:

نأ ظهرو مفهوم إستراتيجية اشنت الأعمال مرتبط ابلتقدم الالحصل في نستاو السبعانيهت يحث تقنايات التسويق بتأد تنصب على اميسى لابتسويق الالستراتيجي، هاذ المنهج اليز أثر تقنايات التسوي المبتعة في المؤسسة إلى الأتقلم مع السقو تبوطير الماجتنت ابستعمال تقنايات التسيير اللاجقير اللالخصة ابلمزيج التسويقيو، يلس بعياد عن قرط الليستر، افلتسويق الالستراتيجي يقترح نماجذ حتلليل الأجلوز (منتج-سقو) اولتي عرفت يشوعا بيكوا في نستاو السبعانيهت لأن المصفوفات العمتمةد يجتب على بسب اخايتز أنغو الماجتنت⁴.

وفي نستاو الثمنايانت أبصحت شمكةل التكنولوجيا الشغل الغاشل لهذه الحقبة، حيث أصح: مقاييس التكنولوجيا في حتلليل الناشط موضعو النماجذ الإلستراتيجية .

وفي العصر اللالحي، أصح: الحبت على دمج فعال لللالثني: تكنولوجياي-منتج-سقو (T-P-M) هو اهتامم اللابحيتن اتقلاصاديين.

¹ - نظام موسى سويناد وشيفق إواهم حداد مرجع اسبق ص 29.

² - Philip KOTLER and al, **principles of marketing**, Prentice Hall Europe, 199, p 09.

³ - نزا عبد اليجمد اليرلور اولمد محمد فمهي اليزرنجي، "إلستراتيجية التسويق" راد، اولل عمان، الأندر 2002، ص 36.

⁴ - Michel Marchesnay, **Management stratégique**, les éditions de l'ADREG, p,p 79-80.

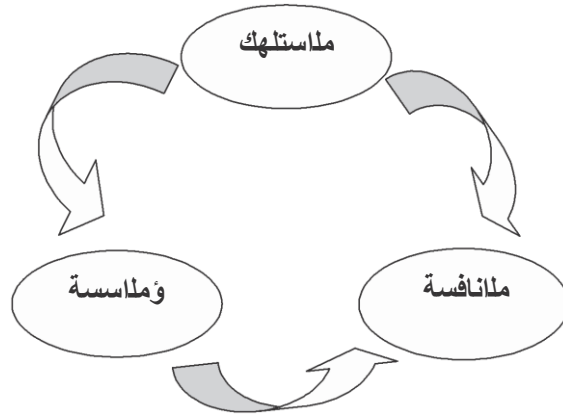
2- تعريف التسويق الإستراتيجي

عرفه زولالديوا أو محمد فمهي الزرنجي " كل اجلّات اراء الهادفة لتقييم تخمف العلوم البيئية، الأسهقو المسفانة وكافة العلوم المؤثر على الإستراتيجية شبل كل عم وعى وحساد المع كل على حى"¹.

أما ينمر فيرو بتأفره " كاذ الناشط اليز يركز على الوسئال التي تستطيع بلوسطها المؤسسة تميز نفسها شبل فعال عن انمفسها اولاستفاده من نقاط قوتها المتميز لتقديم قيمة أفضل للمستهلك" ويفغر كذلك على أنه "تصميم إستراتيجية ستوقية تبوفر اندصر المزيج التسويقي."²

أما إسميعال السيد يفغر التسويق الإستراتيجي على أنه " خطة وطيلة اجلال نتمية المزيج التسويقي اليز عاسيد على تحقيق أهفاد المنظمة من لاخل إشباع احجات السقو المستهدف"³. من لاخل التعاريف السباقه تسنطيع اقلول نأ التسويق الإستراتيجي تيزمن الماشركة في إعداد الأهفاد اولإستراتيجيت افلرعية لوحساد المعل الموجدو في المؤسسة. اوخايتر إستراتيجيت الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي سلعة وأ المزيج السلعي للمؤسسة، و توطير الأهفاد التسويقية، اولإشرفوا على تنفيذها، لإبضافة إي إشباع احجات روغابت المستهلكين، يحدت تيكنو من لاثت علوم ستمى ال 3C,s يعبر نعا ابلعلاقة الثلاثية في الشكل (2-1) المعفور بمثلث التسويق الإستراتيجي

الكشل (2-2) ثملث التسويق الاستراتيجي (3C,s).



الصمرد: نزا بعد الجميد البيوا أو محمد حممد فمهي الزرنجي، مرجع باسءق ص 144-147

¹ - نزا عبد اليمد البيوا أو محمد حممد فمهي الزرنجي، "إستراتيجيات التسويق املفاهيم الأسس اولظوائف"، الطبعة الأولى، راد اولل للنشر عما، 2004، ص 144_ 147

² - مينر زويرو الستويق " مدخل امعلومات اولإستراتيجية"، الجزائر: ديناو المطبوعات الجاتيعم، 2007، ص، 129.

³ - إسماعيل السيد، مرجع اسبق ص، 157

واتعماد على تفعال ال 3C,s المذكور آافذ نافه تطلب شتكيل إستراتيجية للتسويق اذعماد على ثلاث قواني ه¹:

- مكان الانتفس (حتديد السقو).
- كيفية الانتفس (تعديل المنتجو وأ تقديم آخر جديد).
- وقت الانتفس (توقيت الدخول في الأسواق).

كما نأ التسويق الإستراتيجي هو التركيز على إختيار المنتجات المناسبة في الأسواق المناسبة وفي الوقت المناسب وفيه حثدد الأهداف بشكل نمظ في مستويات تخمفلة بعد دراسة اكملة للمدخلات الضرورية و تزويج المدرأو تلغظيم الأداء الكي لأويخرا تصاغ الإستراتيجية بوجهة نظر اشمله.

3- مستويات التسويق الإستراتيجي

يدخل التسويق الإستراتيجي ضمن اهتمامات المؤسسة ككل لاذ إقنيّ ظويةف التسويق تحثل أهمية بيكر في المؤسسة ، كما أن القواني الاخةصده إستراتيجي تتخرو حسب مستويات الإستراتيجية وعلى الحنو الآتي²:

أ- المستوى الأول: (إستراتيجية المؤسسة):

تكنو مدخلات التسويق كاحتليل السفانتي وحركية السقو اولحتولات البيئة... إلخ أسسا غايصلة الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة.

ب- المستوى الثاني: (إستراتيجية وحتاد امعال):

انه نيبص اهتمام التسويق الإستراتيجي على المنتجات المقدمة حتلقيق الميقر الانتفسية للمؤسسة.

ج- المستوى الثالث: (إستراتيجية ظويةف التسويق كقراد):

نيصب اهتمام قراد التسويق على حتليل افصرر وتخطيط وامج التسويق وقراد الأنشطة

وغيرها.

د- المستوى الرابع: (إستراتيجية العشب التابعة لإقراد التسويق):

ويكنو الاهتمام حنو خطط نعاصر المزيج التسويقي وقرعاتها ورامج المعل اليومية... إلخ.

¹ - نزا عبد المجيد البيوا أومحد ممد فمهي النيزنجي، مرجع اسبق ص 144-147

² - Philip KOTLER, le marketing selon Kotler, Pearson éducation, Paris 2005, p 22.

اثينا : خصائص و أهيم التسويق الإستراتيجي ج:

1- خصائص التسويق الإستراتيجي:

يكننا تليخص خصائص التسويق الإستراتيجي في النقاط التالية¹:

- الماخترط المحسوبة، افلمسقو اعدت يعمل في فورظ عمد الأتكد برجة بيكر.
- توقع دودر فعل الميسفانن.
- التكامل اولتوابط مع جميع ظوائف المؤسسة .
- التكيف مع الفورظ البيئية.
- نتمية أكبر عدد من البادلل للوصول إلى مهمة المؤسسة أوهادها الرئيسية .
- رسم أسليب الحركة في السقو على شكل حققات متباعدة.
- الحاجة إلى لقرد بيكر من المعلومات أغلبها اخجر نطاق المؤسسة.
- التركيز على البعد الزمني للتروط نأ يكنو مكننا لوعقايد.
- حنديد وقت زمني انمسب حنقيق الأهداف.
- توفير التغذية المرتدة ابلمعلومات.

2- أهيمه التسويق الإستراتيجي:

تيرتب على إعداد الختطيط الإستراتيجي التسويقي ق افعال حصول المؤسسة على العديد من افلورث

اولتي من أههما²:

- عاسمقد المؤسسة على التغر على البنية التي تمعل يفها اولكشف عن افلور المحاتة أماهما اولقليدو اولتهديتاد التي تؤثر على عملها.
- حنقيق التزاو بين المؤسسة اولبنية التي تمعل يفها.
- عاسمقد المؤسسة على حنديد وتحليل خصائص السقو اليز تمعل يفه في الماضي اولاحضر اولمستقبل.
- عاسمقد رجال التسويق على البننو ابلمستقبل اولكشف عن المشكلات التسويقية المتحمل حونثها مما حيتي افلرصة لإلستعداد لموجهتها.
- عاسمقد رجال التسويق على التغر على الأثار المستقبلية لقراتهم الحالية.
- عاسمقد الإفراد على حنديد وتحليل من طلو اقلقو اولضعف. في المؤسسة مقارنة بمانفسيها.

¹- عصام الدين أيمن أبو علف، " التسويق امفاهيم اولإستراتيجيات "، مؤسسة حررو الولتي، الإسكريدية 2002،

² - Chibani-Chih AMINA, le marketing stratégique de A à Z, Chihab édition, alger 2004, p 22.

- عاصمة المؤسسة على ايقس وتحليل وتقييم افصر التسويقية اوخايتز أنسبها وتحديد أهداف أكثر او عقية.
- تحقيق الترابط و لتكامل بين أنشطة المؤسسة وعملية التسويق من جهة وبنيتها وبين أنشطة وعمليات المؤسسة اذلاؤر من جهة يناة.
- ستهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق و لختلص من وحتاد اعلآمال ئيسة الأءاد و أ توطيرها.

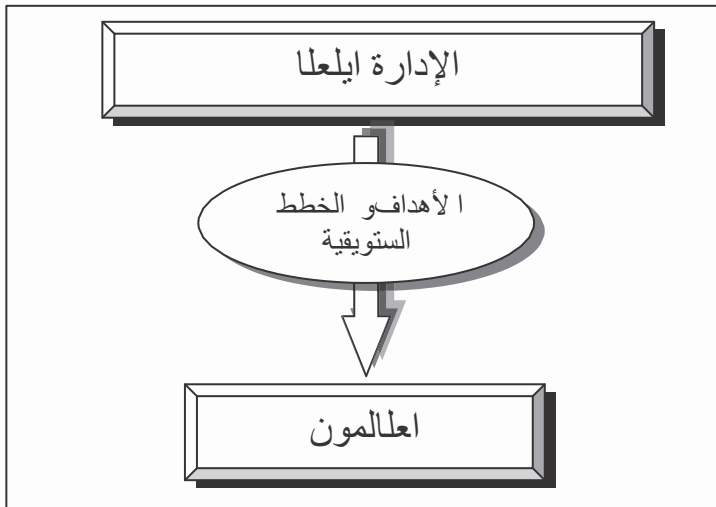
لاثا : قرط إعداد الخطة التسوية

بتتعد قراد التسويق اوحدت من بين لاثت قرط إعداد الخطة التسوية:¹

1-التخطيط التسويقي من اعلآلى إلى الألفس:

الإرءاد العليا هي التي تتولى سموؤلية حتديد الأهداف ووضع الخطط التسوية لكل المستويات الإرائية كما هو موضح في الشكل الالثاني:

الشكل (2-3): مستويات التسويق الاستراتيجي من أعلى لأفسل



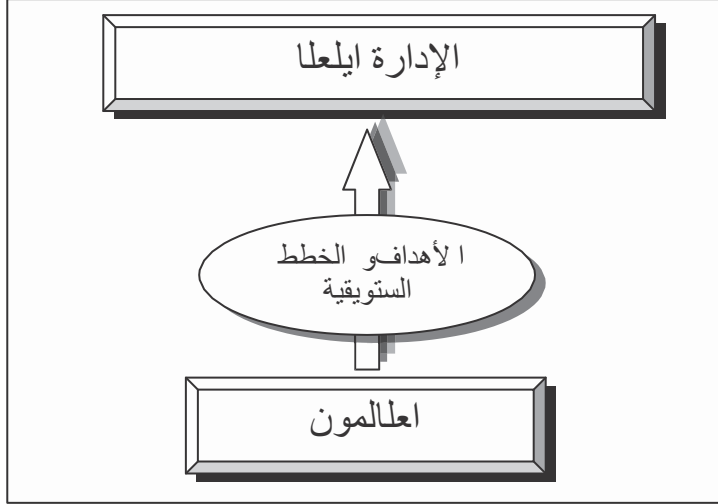
الصمرد: نظام موسى سويناد وشفيق إواهم حداد التسويق مفاهيم معاصقر راد الالحمد للنشر اولتروبع، عمان ط2 2006

2-التخطيط التسويقي من الألفس إلى اعلآلى

¹ - نظام موسى سويناد وشفيق إواهم حداد مرجع أسبق ص 36.

انه تقوم تخمف الوحتاد الإراية عايداد الأهداف و خططها الاختصدها و ترسلها إلى الإفراد العليا للملوفة عليها و إتمادها على الحنو الموضح في الشكل التالي:

الكشل (2-4): مستويات التسويق الاستراتيجي من أفسد على

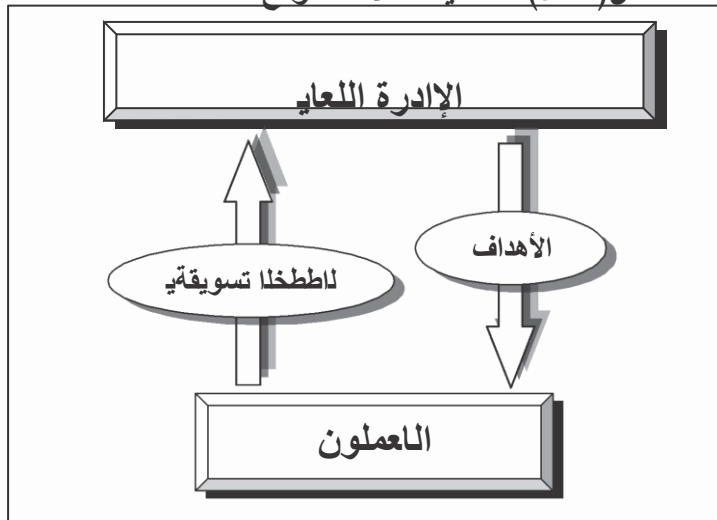


الصمرد: نظام موسى سويناد وشفيق إواهم حداد مرجع باسق الذكر ص 37

3- تخطيط أهداف و وضع الخطط:

وتعتبر هذه الرطيفة الأكثر إستمادما في معمظ المؤسسات يحث تقوم الإفراد العليا حتبديد رسالتها أوهادفها ثم تقوم الوحتاد الإراية بوضع و تطوير خططها التسويقية حتلقيق الأهداف و بعد أخذ ملوفة الإفراد العليا على هذه الخطط و إتمادها نإفها حصت خطة سنوية رسمية كما في الشكل التالي:

الكشل (2-5): تخطيط أهداف و عض الخطط.



الصمرد: نظام موسى سويناد وشفيق إبراهيم حداد مرجع باسق الذكص، ر 37

المطلب الثالث: ختاوط التسويق الإتراتي

وآلا : ليلحت موقف المؤسسة (تيلحل الموقف)

1_ تحديد مهمة المؤسسة

تمثل مهمة المؤسسة المبرر من وجودها في السوق وتحديد اه يعني الماغل اليز سفو تمعل فيه لإشابع احجات المعلاء بما تيضمنه ذلك من حتديد الاجته اه و ابخايتز نوعية المستهلكين اللذين ترغب في خدمتهم ونوعية الاحجات المزمع إشاعها وكذلك الوسئال اولتكنولوجيا التي يكمن من لاخلها إشابع هذه اللاجدات وبهاذ العمنى تكنو مهمة شركات الحاسابت الإلكترونية في ه توفير العملوما،ت ومهمة شركات الهوتف في ه يتسير اتصالات،ت وتقمو بعض المؤسسات حتبديد مهاهما شبكل جتري،يد كالمتحاف ممهتها الحفاظ على التثرا الحضوري¹.

تحدد رسالة ومهمة المؤسسة تعريف اجمل عملها، وليكنو التعريف يجاد بلاد نأ يكنو²:

- حمادد شبكل في فاك يحثب يؤثر في فسلكو المؤسسة، إفاذ اكن التعريف اوسعا سفو يفشل في إعطاء المؤسسة جهة حمعدد ختلطيطها الإتراتي فكلما اكن اوسعا كلما امل إلى المغضو.
- التركيز شبكل أكبر على إشابع احجات المستهلكين بدل التركيز على خصناص جتتم المؤسسة.
- نأ يكعس الهما تزا الاسلاسية للمؤسسة يركز التعريف اليجد على مقبالة احجات المستهلكين ذولك في طإار مستويات الهمئز اولمئز اللانفسية للمؤسسة.
- نأ يكنو من الممكن حتقيقه إلى ناجب ضرور نأ ستم المؤسسة ابلمح و نافه بلاد نأ يكنو التعريف بماجل عملها اوعفيا ومن الممكن حتقيقه في ف حدود مداروها وقدراتها.
- نأ يكنو التعريف مرنا بعمنى نأ تغر رسالة ومهمة المؤسسة سأبلبو سيمح لها ابلتغيير تمى اتحاجت إلى ذلك.

كما جيب موعاة بعض الطومل نعد حتديد رسالة المؤسسة وماجل تعريفها وأ إاعقد تغايصها

ومن أههما³:

- اتريخ المؤسسة فكل مؤسسة لديها اتريخ من الإاجذتوا اولأهداف اولسايسات لهاذ فعند إاعقد تصميم الرسالة لا بنيغي نأ تصاغ بعياد عن اتريخها وسعنتها في السوق.

1- شريف أحمد شريف، "اتسويق بنيا نظرية وتطبيق"، دارا لكتابا لمصرية 2004، ص 55

2- إسماعيل السيد، "التسويق"، الراد الجامعة الإسكندرية 2003/2004، ص 67.

3- محمد فريد الحصين، "قتاوا في قرادا التسويق"، الراد الجامعة الإسكندرية 2002، ص 99.

- التفصيلات اللاحقة للملاك أو لإيراد فاجتهات وتفويضات الإيراد المالية للمؤسسة وملاها كأهدافهم وروبتهم لماجل المعل لا يكمن فصلها عن عملية تصميم وأ إاعقد تصميم الرسالة.
- البئية التسويقية تمد المؤسسة ابفصر وتضر عليها تهديتاد خأتها ابالحابسن نعد بصغة الرسالة.
- مدراو المؤسسة التي حتتكم إلى حد يبكر في غايصة الرسالة.

2 _ حديد أهلافاد حسب مجالات النشاط الإستراتيجية

بعد نأ تيم حديد رسالة ومهمة المؤسسة تيم ترجمتها على شكل أعضا أهدافا رئيسية، وعادة ما تكنو للمؤسسة أهدافا يتكر (زيادة المبيعات حتسين الحصة السوقية للمؤسسة، زيادة الأرباح وأ تقديم تتماجت جديدة...)، ولذلك نأفها تقم بوضع وأليات لهذه الأهداف ااعمااد على بعض الطومل أههما مدى أهمية الهدف وتوقيتيه، كذلك انهك أهدافا تأتي نمطيا في باتتع معين، كما جيب نأ تكنو بقرد الإكمان أهدافا كمية حتى يكمن قياسها ومباعة التقد الذي تيم إحزله ابالنسبة حتلقيقها نأ وتتسم ابالوعقية اولتتساق يفما نيبها.

ويجب نأ تتصف الأهداف اليجد بما يلي¹:

- نأ حتدد شبكل اقطع: ما الليز جيب حتقيقه.
- نأ تعبر عن مستو الإاجنز المطلبو كماي.
- نأ حتدد طإار زمني حتلقيق الأهداف.

3_ عتريف و حديد وحتاد امعالال الإستراتيجية

تغر وحتد المعل الإستراتيجي على أنها سقم وأ أكثر من أسقم المؤسسة، وأ خطة تتماجات وأ مزيج سلعي توابط أو حنايا قد يكنو جمدو حتتم اوحد وأ تحي نصف وأ لاعمة اجترية معنية². افلكيثر من المؤسسات على اخلافت أحاجهما نتتعو في اجمل أعمالها يحبث يكنو انهك تتيسق بين مجالات اعلامال المتعدد وأ المنتجات المتخلف مع تعريف اجمل عمل المؤسسة ككل، وكل وحتد عمل إستراتيجية يكنو لها جمموعة من المستهلكين الخيسان بها ومانفسيا وتكفلتها المنفصلة، و كذلك مدير سموؤل ناعها³.

¹ - إسماعيل السيد، مرجع اسبق، ص 79.

² - عصام الدين أيمن أبو علقة، مرجع اسبق، ص 136.

³ - إسماعيل السيد، المرجع السابق، ص 71.

ثانيا: يلحتل وضع المؤسسة

ن الختوط الاتلية بعد حتديد رسالت المؤسسة أوهادفها و التعريف بوحتاد اعلآمال الإستواتيية
ي حتليل البئية الاخرية للمؤسسة وكذلك البئية الادلخية.

1- ليلحت البئية الاخرية

تقم المؤسسة حتليل التغيرتوا التي حتتد في البئية اولميط الاخرية لها اولتي توتثر بطبيعة
الاحل على الإستواتييات المتخفظ التي تيم تمصيهما اولاماجت التسويية لها فهي واقب هذه التغيرتوا
وتسرد يئاترها على أعمالها، وبصفة اعمة يمكن تقيسم تمغيرتوا البئية الاخرية إلى نوعين من
المتغيرتوا:

أ- يغيرتوا التئيب الاخرية العامة

وتشمل انعصر البئية اتقلاصدية، السايية، الاتجميعة، افلناونية، التكنولوية اولولية، اولتي
توتثر على عمل المؤسسات شبكل اعم ولا يكمن الحتكم يها، وعلى المؤسسة نأ تتكيف وتلاتمء مهعا.

ب- يغيرتوا التئيب الاخرية الخاصة

وتشمل المستهلكين، المانفسين، المورين اولزوين وعين وعلى المؤسسة نأ تقم جبعه الناييت
المتعلقة ابلتغيرتوا البئية حتلديد افصر التي تقدهما اولتهديتاد التي تفرضا عليها، وتمثل إما¹:
- الفصر: يقصد ابفصر البئية العومل الاخرية اولموقف التي استهم في عاسمء المؤسسة
في جهودها حتلقيق أوهادفها، ونجد على مستوى اعلآمال نأ افصر هي الوضايت السوية
المتحمظ التي تعبر عن وضع أفضل للمؤسسة جتعلها في موقف انتفسي يجد.
- التهديتاد: يه عومل اخرية قد تنشأ وتيذو إلى شفل المؤسسة ي حتقيق أوهادفها، وبالاتي
إفن التهديتاد هي الحتدايت المفورضة على المؤسسة نتجية الفورظ يغر المئامة اولتي
تيذو في ظل عمد وجدو تصفر ستويية انمسب إلى ركو وأ توقف أعمال المؤسسة.
ويوضح الجودل الاتي أمثلا لكل من افصر اولتهديتاد التي يكمن نأ تلوجه المؤسسات²:

الجودل (1-2) فصر وتهديتاد المؤسسة

التهديتاد	الفصر
-----------	-------

¹ - Philip KOTLER et al, marketing management, Op.cit, p 61.

² - محمد فريد الحصن، مرجع اسبق ص 112.

§ ظهور بادئ جديد من الناحيات.	§ إلغاء الدعم الحكومي للمؤسسة.
§ تروط بشكة ترويع اوسعة للأسقاو.	§ إصدار قوينن الحماية البيئية من التلثو.
§ صعوبة دخول المنافسين إلى السوق.	§ رفع الرسوم الجمركية على التلثو.
§ استقرار في موقف النقد الأجنبي.	§ زيادة سفانمة المنتجات اجلأنيية.
§ زيادة عدد المستهلكين.	§ ارتفاع أسعار الطاقة.
§ ثوفر مصادر التمويل في فسقو المال.	§ التروط السريع تكنولوجيا العانصة.

2- ليلحد اليية الادلخية

بعد الانتهاء من دراسة وتحليل البنية الخارجية جتته المؤسسة حنو دراسة مدارواها الادلخية سطاو ناكت ملموسة وأ يغر ملموسة، ذا تقمؤ المؤسسة بمراجعة اشمة لمدراوها المالية وأنظمة الإنتاج و الترويع... الخ، كما جيب عليها أياض دراسة وتحليل المدارو يغر الملموسة ثمل شهتر المؤسسة وصروتها في ذهن المستهلك كذلك جمموعة اقليم التي تعنتقها المؤسسة اولموهب اوقلد نوا الإراية لألفردا العاملين بها، ومىد اسحسية المؤسسة للمسفانة اولثأتر بها وبالرغم من صعوبة تقييم هذه العومل يغر الملموسة إلا أنها قد تكنو السبب ورو اجنح وأ شفل المؤسسة¹.

بعد هاذ التحليل الادلخي تقمؤ المؤسسة حتبيد وتقييم نقاط اقلقو ونقاط الضعف. لأدلها تحى تتكمن من الحكم على مىد إكمينة استغلالها لنقاط اقلقو وأ ملوجهة نقاط الضعف².

أ- تخشيص نقاط القفو و العصف

- **نقاط القفو:** تعبر عن قدينا المؤسسة الادلخية وأ ملوقف توضح مىد مدارواها المحاتة تلكمنا من كسب يمتز إستراتيجية في فوجهتها حنو حتقيق أهدافها.
- **نقاط الضعف:** تعني عمد ثوفر قدينا ادخلية معنية وملوقف قد تبيرو إلى فشل المؤسسة في حتقيق أهدافها وأ تؤثر عليها. و يوضح الجدول (2-2): يمثل أمثلة لكل من نقاط اقلقو اولضعف³:

الجدول (2-2): أمثلة عن نقاط القفو و العصف

نقاط الضعف	نقاط القفو
------------	------------

¹ - شريف أمحد شريف، مرجع اسبق ص 113.

² - عصام الدين أبو علقة، المرجع اسبق ص 63 .

³ - محمد فريد الحصن ، مرجع اسبق ص 113 .

§ تكاليف الإنتاج خنمفةضد.	§ عدم وجود سقم ختمصص في البحث اولتوطير .
§ افترد على إنتاج السلعة جبذو انمسة.	§ ضعف نظام الطوفز .
§ حصه سوقية بيكر .	§ موسمية الطلب على الماجنتت .
§ ثوفر قوو بيعية على رجة بيكر من الهمتر .	§ عدم وجود وامج ختلفيض التكاليف .
§ وجود خدمات ام بعد البيع .	§ عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المحاتة .
§ سعمة اعلية للمؤسسة في الأسواق .	§ رلفاع تكاليف النقل و الترويع .

ب - منجدو تحليل النبية الداخلة

مصفوفة التهديدات افصر اولضعف اوقلقو SWOT matrix هذه المصفوفة هي طبار مفهومي حتليل نمظ سيهل من إقامة لاعة بين افصر اولتهديدات ولوحي اقلقو اولضعف في المؤسسة ويتوصل إلى نتيجة تتعلق بمدى يتأثر كل اعمل من هذه العومل وتحديد ما اذا اكن هاذ التيتار يسكنو موجبا وأ سلايب، وكما هو حلامظ إفن اسم مصفوفة التحليل SWOT هو اسم تخمصر يعبر عن الحفور الإنجليزية الأولى لكل من جلوب اقلقو STRENGTHS، جلوب الضعف WEAKNESSES، افصر OPPORTUNITIES اولتهديدات THREATS¹.

الجدول (2-3): صمفوفة القوو اولعضف اولفصر اولتهديدات (SWOT)

العومل الداخلية	تاقمة نبلوحي اقلقو الداخلية S	تاقمة نبلوحي الضعف الداخلي W
العومل الاخرجية	تاقمة ابفصر الاخرجية O	تاقمة ابفصر الاخرجية T
	S.O	W.O
	S.T	W.T

ويمكن حتليل المصفوفة² كما يلي:

- حالة W.T : وجود تهديدات اخرجية T وضعف ادخلي للمؤسسة W هذه الحالة تمثل خرط لموقف المؤسسة وعليها إاجيد إستراتيجية لتلقليل كل من لوحي الضعف اولتهديد الاخرجي، الذي ذ لوجهه المؤسسة وتمعل على الكفاح من أجل البقاء، أو يا اكن نعو الإستراتيجية المخاطر (إسقاط بعض المنتجات وأ الأسواق وأ المعلاء...) إقني أي مؤسسة تمعل على نجتب الموقف W.T.

¹ - إسماعيل السيد ، مرجع اسبق ، ص 76 .

² - عصام الدين أبو علقه ، مرجع اسبق ، ص 144-145.

- حالة **W.O**: وجود ضعف ادخلي **W** وفصر اخرجية **O**، يكمن للمؤسسة نأ حثدد افصر في بيئتها الاخرجية ولكن انهك ضعف تنظيمي ام يمنهعا من استغلال هذه الميتر في السوق وعي ل المؤسسة نأ تطبق إستراتيجية تلتليل الضعف وتعظيم افصر.
- حالة **S.T**: وجود تهديتاد اخرجية **T** وقو ادخلية **S** وفي هذه الاحلة تعتمد المؤسسة عي ل قوتها ويكمن نأ تتعامل مع التهديتاد اقلنامه في البيئية.
- حالة **S.O**: وجود قو ادخلية **S** وفصر ملويته **O** وفي هذه الاحلة المؤسسة لديها اقلقو لاقتانص افصر وأ الميتر السوقية المتوفر.

المبحث الثاني: امجذ مساعدة في التليلد الإستراتيجتي ج و إستراتيجية ج التسويق

المطلب الأول: نمجذ منحى الخبر و نمجذ مصفوفة **BCG**

ولأ: نمجذ منحى الخبر¹

يعبتر منحى الخبر ةادأ حثليل تلقيدية حثليل المزيج السلعي وأ الخدمي، يشير منحى الخبر إلى أنه كلما ردا عدد الوحتاد المجتته من سلعة معنية كلما عي ذلك إلى انتقص التكاليف الكلية للوحدة بسبب الخبر المتواكمة في الإنتاج وهذه المقولة قد تكنو صححية في نبيية عمل مستقر نسبيا وليست معقده وتغير ابستم، كما يعبتر حجم المعليات اولتعلم الذي تيم اكتسباه عن رطيق الخبر لإبضافة عي ل مستوى التكنولوجيا المستخدمة من الأسباب الرئيسية حثشود أثر منحى الخبر عملاي.

بأد اسختماد منحى الخبر في السانيتت بلوسطة **Brence Henderson** الذي أسس جمموعة بوسنط الاستاشرية **BCG** من أجل توزيد المؤسسات خبدمات التسويق الإستراتيجتي التي تحجاتها من وقت خلأ، كما أشتر بواسات جمموعة بوسنط الاستاشرية عي ل يمل التكاليف الكلية عي ل الاخنفاض لعدد من السلع بسبب نحنمى الخبر و لكن السلؤل الأهم هو ل رجة الاعتماد على ناتج وأ مقولات هذه الأةاد لم يصمد وطيبلا بسبب يتأتر تخملف عومل البيئية الميحنة بمعل المؤسسة انقلاصادية وتجرده الإشتر انه إلى ل هذه الأةاد تقليدية بسبب افراضها ابثت النبيية الميحنة ابلمؤسسات من جهة لإبضافة عي ل أنها لا خأند في الحابسن عومل بيئية أكثر فعالية اكلتكنولوجيا الآلية اولقرو الهئاة في اجمل الاتصلالات.

ثانيا: منجذ صمفوفة **BCG** جمموعة بوسنط الاستاشرية

¹ - Philip KOTLER et al., "marketing management", Op.cit, p 503.

وفقا لسلايبو مجموعة بوسنط الاستشارية يكمن للمؤسسة تقييم تخلف أعمالها ومنتجاتها ذلك من لاخل مصفوفة النمو/الحصة السوقية الموضحة في الشكل 2-6¹

الشكل(2-6): صمفوفة مجموعة بوسنط الاستشارية.

معدل نمو السوق (اغسلال التدفقات القنلة ي)	مرتفع	المجموعة الحرجة (الاعمال اسلإتهفام) ? ? ?	المجموعة الممتازة (النجوم) ★ ★ ★
	منخفض	المجموعة العضية (اكلالاب) Z Z Z	المجموعة القوية (رقبتا التدفق النقدي) 
		منخفضة	مرتفعة
تصد السوق اليبسنة (القفدات النقدية)			

1 - حط المنجدو

يمثل المحرو المعيدو معدل نمو السقو الذي تنمي إليه المجتد:

$$\text{معدل نمو السقو} = \frac{\text{قيمة ييمعات العام اللاحق} - \text{قيمة ييمعات العام السابق}}{\text{قيمة ييمعات العام السابق}}$$

المحرو الأفقي يمثل الحصة السوقية للوحد الإستراتيجية ابلنسبة للحصة السوقية للمؤسسة الرائد:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{الحصة السوقية للمجتد}}{\text{الحصة السوقية الأكبر انمفس}}$$

وبالنظر إلى الشكل حلانظ وجدو ربع مجموعات من وحتاد أعمال:¹

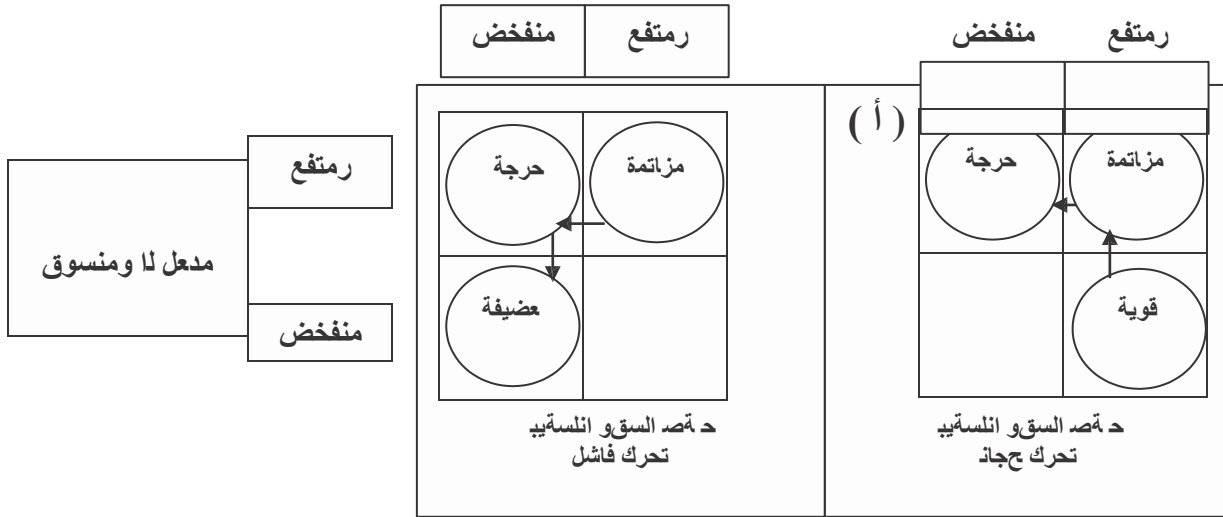
أ_ المجموعة التتمقر وأ مجموعة النجمو: وهي الوحتاد تاذ معدل النمو المرتفع اولحصة السوقية العالية وتحتاج إلى نقدية تلمويل النمو السريع الذي يستمر لفترة معنية ولا شملك في ذلك لأن وضهها السفانتي ممانتر عاسيدها على تحقيق رباح اعلية وعلى أحصاب اقدرا زيادة تمويلها.

¹ - شريف أمحد شريف مرجع اسبق ، ص 68 .

¹ - طقر السوييناد"قيادة السقو"، راد ابن حز للطباعة اولنشر اولترويع، بيتور 2000، ص 10.

- ب- المجموعة القوية وأ مجموعة بقتوا التدفق اقلويد: وهي الوحتاد الإستراتيجية تاذ معدل النمو المنخفض اولحصة السوقية الكبير وأ المرتفعة وتيدو هذه اعلالما إلى الحصول على نقدية بيكر تكمن من تدعيم و تمويل الكيثر من اعلالما وأ المنتجات اخلاو.
- ج- المجموعة الحرجة وأ مجموعة ملاعات الاستهفام: وهي الوحتاد الإستراتيجية تاذ معدل النمو المرتفع اولحصة السوقية المنخفضة وتحتاج إلى إنفاق بيكر لزيادة الحصة السوقية.
- د- المجموعة اليعضة وأ مجموعة اللاب: وتمثل الوحتاد الإستراتيجية تاذ معدل النمو المنخفض اولحصة السوقية المنخفضة اولتي من الكمن نأ تيولد نعا نقدية يفاكة للمحافظة على بقائها ولكن لا تنيرظ نمها نأ تكنو مصدر للنقدية في المستقبل.
- ولكي تكتمل الصقرو افلشكل اللاتي يمثل نمطين حنكر وحتاد اعلالما الإستراتيجية، أحدهما حنكر وحدد اعلالما حنو الأفضل "حنكر حجان" اولاتي حنكر حنو الأسلو "حنكر حنو افلشل"².

اللكش (2-7): حنكر وحتاد اعلالما الإستراتيجية



2- استراتيجيات تسوية تنفق عم مضمون والمنجذو

وفي ضعو هاذ الحنليل نأفه توجد ربع استراتيجيات سنويقية تنفق مع مضمون هاذ المنهج وهي¹:

² - شريف أمحد شريف مرجع أسبق ص 69 .

¹ - المرجع الأسبق ص 70 .

- أ - إستراتيجية البناء **build**: في هذه الإستراتيجية يكنو من المسانن حتويل وحتاد اعلآمال الحرجة "علامات الاستفهام" إلى وحتاد مماقر "نجمو" ذولك عن رطيق توجيه وتركيز الاستثمار في جلونب معنيد ثمل يسحتن جدو المنتجو وأ توطير الحملات التوريبةالخ.
- ب - إستراتيجية البثاا **hold**: وتسخند هذه الإستراتيجية في حماية وتحصين وترسخ أقماد وحتاد المعل اقلوية "بقنوا التدفق النقيد" وكذلك وحتاد اعلآمال المماقر "الجنمو" ذولك للمحافظة على مراكزها اقلوية.
- ج - إستراتيجية الحصاد **harvest**: نيحما بيود المستقبل معما لوحد اعلآمال سعو ناكت وحتد قوية "بقر التدفق النقيد" وأ وحتد ضعيفة "الكلاب" وأ تحى وحتد أعمال حرجة "علامات الاستفهام" إفنه يكنو من الأفضل حتقيق أكبر قرد مكنن من الأرياح بقل اسبتعاد هذه الوحد، و تيم حتقيق ذلك عن رطيق حتقيض انلفاق على التسويق وخاصة التوريب وكذلك الحبثو اولتوطير لإبضافة إلى التركيز على وفنوا الإنتاج ابتركيز على حتقيض التكاليف وتقليل خدمات المعلاء. اوجملا نإفه جيب تقليل جميع أنعو اتكاليف تحى تأتي الوقت اليز تستطيع يفه وحتد الأعمال نأ تغطي مصورفتاها من تدفقتاها النقدية الادخلة.
- د - إستراتيجية الاسعباا **Divest**: اذا ظل المستقبل معما لوحد اعلآمال الحرجة وأ لوحد اعلآمال الضعيفة وتأكد عمد جود وحتد اعلآمال في المؤسسة نإفه يفضل إسقاطها من وحتاد اعلآمال، اوسثمار السيولة المترتبة على الختلص من ثمل هذه الوحتاد في وحتاد أقر بالمؤسسة.
- وكما هو اوضح من الشكل إفن وحتاد اعلآمال الإستراتيجية للمؤسسة تيغير مركزها وحتكر بمرور الوقت وتفضل المؤسسة نأ حتول وحتاد اعلآمال الحرجة إلى وحتاد أعمال مماقر ولكن عندما خنيفض نمو المبيعات نإفها تفضل حتويل الوحتاد الحرجة إلى وحتاد قوية يحث يكمن اسخدام السيولة التي توفرها في تمويل وحتاد الأعمال الحرجة اخلأقر ابلمؤسسة ذولك اوضح من الجز أ من الشكل وهاذ هو النمط المائي. وأ الحجازي في حتكر وحتاد اعلآمال الإستراتيجية.
- أما نعدما سيعو الوضع، افن وحتد اعلآمال المماقر تققد جلز بيكروا من حصتها لحتول إلى وحتد أعمال حرجة، وحنياها يستمر الوضع في التدهرو ويخفض معدل نمو المبيعات شبكل بيكر لحتول من وحتد أعمال حرجة إلى وحتد أعمال ضعيفة كما هو اوضح في الجز ب من الشكل وحينئذ بنأا المؤسسة في التكبير في إسقاط وأ حسب وحتد اعلآمال هذه.
- ثلاثا: منجدو صمفوفة شركة نجال التكبير و مانيز

تروط هذه المصفوفة بلوسطة شركة نجرال اليكتريك لابشتلوا مع شركة امكيز وهي تتشابه مع مصفوفة بوسنط السباتو في أنها تستخدم مصفوفة تاذ بعدين و هما : اجذبية لاعمة المنتج في السوق و قوتو وحدد المعل وأ بعمنى وأضح قوتو المؤسسة في يمانها وهاذا ام يوضحه الشكل الاتلي¹.
الشكل(2-8): صمفوفة نجرال التكريك ومانيكيز.

		قوة المسؤة		
		وقي	متوسط	ضعيف
جاذبية ملاء التموج	ناعي			
	منفخص			

نا وحتاد اعلاما وأ المنتجات المماقر هي التي تقع في انصعات جاذبة برجة اعلية من ناحية وتمثل انصعر اقلقو في المؤسسة من ناحية أخير.

1- العومل المحددد لبرجة جاذبية ملاء التتموج (الملاعة في السوق)²:

أ-العومل المرتبطة بلاسقو:

- حجم السقو الكلي لكافة العلامات (الماركات) السلعية في عانصة ام.
- حجم كل سقو مستهدفة.
- نسبة النمو السنوية للسقو الكلي.
- رجة التتموج في الأسواق.
- خصائص وملوصفات المستهلكين.
- اسحسية المستهلكين للأسعار.
- رجة الموسمية للمدروين الأسييسان.

ب- العومل المرتبطة بلانمافسة :

- عدد و أنغو الميسفان.
- رجة التركيز ليد الميسفان.
- امهية التغير في يهكل المسفانة.

¹ - yvan valsecchi 200 marketing.thus.ch/loader5d40.html?page=Intro.

² - Chibani-Chih AMINA, Op.cit, p 64.

- امهية الدخول اولخجور في العانصة وأ الناشط.

- رجة التروط و التغير في التكنولوجيا.

ج- العولم الاقتصادية اولماتية:

- طوئق الدخول اولخجور.

- رجة اسختماد الطاقة اقلصو.

- افروء اتقلاصادية السئاتد.

- معدلات افلئاتد.

- رجة النمو اتقلاصايد.

د- العولم التكنولوجية:

- رجة التعقيد السئاتد.

- حقوق الامايتز اولحمية.

- عدد طويبة المتخراعات الجديدة.

هـ- العولم الاجماتية اولسياسية:

- الاجتهات اولوظهر الاتجميعة السئاتد.

- انلاظمة و اقلوين السئاتد روجة الاستقرا السايسي.

2- العولم التمحمة في قنو المؤسسة¹

أما العولم التمحمة في قنو المؤسسة فهي النصيب النسبي من السقو و المسفانة السعرية، جكو و المجدت، العمرفة ابلستهلك/السقو و فعالية المبيعات اولغوايا الجغرافية للمؤسسة.

افلؤسسة تاذ النصيب الأكبر من السقو تاذو السعر الأقل ابلمقارنة ابلمانفسين ولها الجكو و المميذ اولأكثر عمقا من يحث العمرفة ابلستهلك اولسقو و مبيعات أكثر فعالية و عندها مزايأ أكثر جغرافية في السقو تعتبر هي المؤسسة الأقو في السقو.

نذا تيميز هاذ النمجدو نأبه يركز الاهتمام على الاختلافات بين وحتاد المعل ادخل المؤسسة الوحدت إلا أنها تحاتج لتطبيقها بفعالية إلى معلومات وبيانات يثكر و متعة، دد. أما ام يعاب على هذه الرطبة

¹ - عصام الدين أيمن أبو علفة، مرجع اسبق ص 151.

هو أنّها لا تنوز رجال التسويق لأبدلة وأ الواهين المناسبة لما جيب نأ تكنو عليه الإستراتيجية المناسبة في المستقبل نلأها تتعامل مع تحليل وتفسير البانايث عن كل لاعمة سلعية بالمقارنة مع ثميلاها المسفانة شبل باثت نسيبا وليس على تفتوا زمينة وطيلة².

المطلب الياثي: رطية أثر الريح و نمجو Porter

ولأ: رطية أثر الريح لعي إستراتيجية التسويق (Pims Method)

تم توطير هذه الرطية بلوسطة مهعد الختطيط الإستراتيجي في بمكجر Cambridge على شكل نبك معلومات هدفه حتديد مستويات الأءاد لمجموعة من المؤسسات ابالنرظ لثيأر عدد بيكر من العولم على الأءاد العام لكل اوحد نمها، كما تتضمن هذه الرطية جمع وتحليل معلومات و اناييت عن المؤسسات العامة في يمناد عانصة اوحد لاخل تفر زمينة تتحوا ام بين 10-20 سن .

1- محتويات برنامج (Pims)

تيم الحصول على مدخلات البرنامج من كل مؤسسة اشركة (يفتضر نأ يكنو عددها أكثر من 100 مؤسسة) وعن عدد بيكر من العولم المؤثر على الأءاد العام لها، تيم تعبئة استمتر الاستصقاء بلوسطة كل مؤسسة مشاركة وبالالتلي يكمن القول تخابصار أن رطية Pims تقم و تبوزيد المؤسسات الماشركة بعدد المؤثبات الإستراتيجية على الريحة وصافي التدفق المالي من لاخل: اتكفة الاستثمار، الإلتناج، الحصة السوقية، رجة النمو سلقو السلعة، جدو السلعة وأ الخدمة المقدمة، رجة الابتكار، كما تؤثر الزيادة في اجلأرو الورتب أوسعار المناو الاخم شبل معقد وسلي على نسب الريحة وأ النقدية المراد حثقيها.¹

2- تقييم برنامج (Pims)

من نقاط اقلقو الملموسة بلبرنامج Pims لتك المتأثر إيكميناة حثليل يثأثر تخلف العولم على الأءاد العام لكافة المؤسسات ادخل عانصة اوحد. لكن ام يعاب على هاذ البرنامج أنه لا يوجد ضمان في نأ العاقلات الالحية بين العولم بعضها ببعض اقرد على إحتاد نفس رجات التأثير على الإستراتيجية التسويقية لذلك فهي تصنف اقلعت احلية ولا تعطي مؤشبات وأ حلولا عما جيب فعط مستقلاب.

2 - مرجع اسبق ص، 62

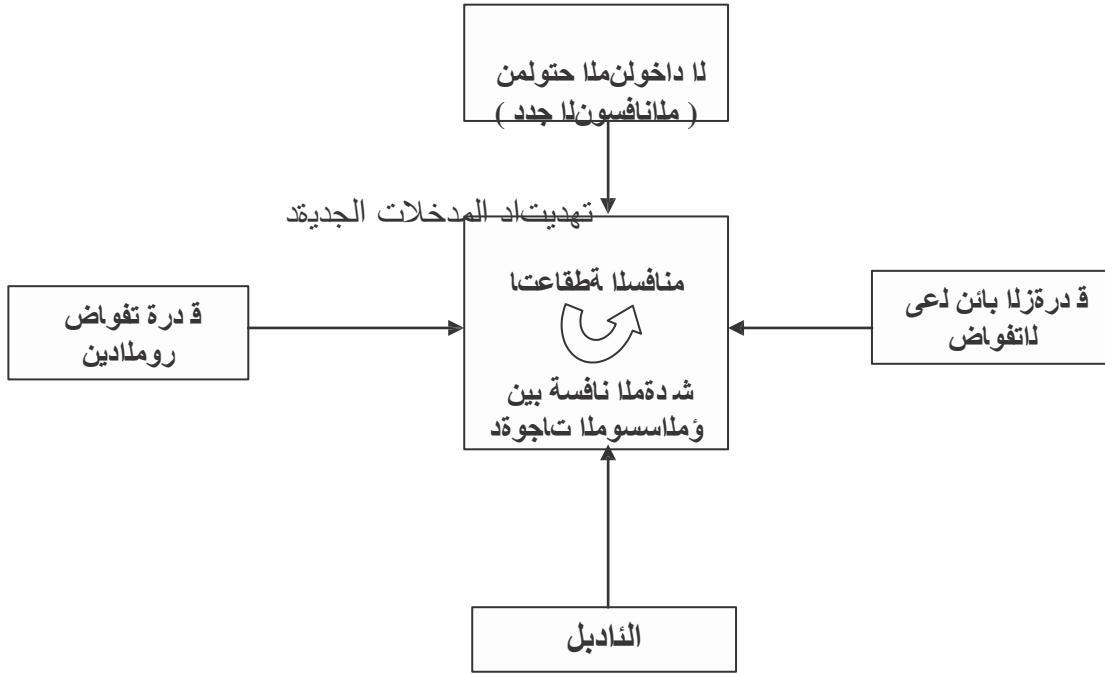
1 - نجار عبد اليجمد البريراو اومحد ممد فمهي، " إستراتيجية التسويق"، راد اوئل للنشر اولتوزيع، عمان 2004، ص

ثاينا_ نمجو Porter

اقتح Porter في بادية نستاو الثمانيات الرطقة التي حتدد وضعية قطاع معين يحث بور نأ هذه الأيقر مرتبطة خمبس قرو كما تضيف بعض شركات التقنية العالية يتأثر بعض العانصر اخلأور اكلولة، النقابات¹.

اذاو ناكت النماجذ الماضية قد أختد التشيخص على أساس المانفسة إفن Porter يعتبر هذه الأيقر ققو من بين القرو اللانفسية الخمس التي جيب أخذها في يعن الابتعلاار.

الكشل(2-9): القرو الننافسةي الرئيسيةي المخس بلروتر.



تهديتاد عن رطيق المنتجات الادخلة وأ المتوقعة

1- شقة المزاحمة وأ الننافسة بين المؤسسات الموجدو

خأتذ المزاحمة بين المانفسين النشطين في القطاع أشكالاً من المانوتوا للايقر على موقع تميز في السقو و تعلاابماد على خطط يبنمة على المسفانة من لاخل الأسعار، الإشهار، طبللق جتتم جديد، حتسين الخدمات اولضمانت المثلامة للزينو. ويرجع وجدو المزاحمة إلى أن انهك عدد من المنافسين يشعزور أبهم مدفوعين إلى حتسين موقعهم، يحث يزور إكمينة ذلك وللمعايت التي تعتمدھا

¹ - Michael PORTER, **L'AVANTAGE CONCURRENTIEL**, T Par: Philip de Lavergne, (édition Dunod , Paris, 1999), p 17.

المؤسسات ضد المنافس، أثرًا مهمًا على المنافسين، يحث تدفهم إلى بذل الجهدو للو على هذه المعايير، وتوصف الزاحمة في بعض اقطاعات على أنها قوية، نبيما توصف في قطاعات أخرى على أنها اهدئة، وتجنب الزاحمة الشديدة عن تصافر عدد من العولم الهيكلية و المتمثلة في :

ا_ عدد المنافسين في القطاع: يكون عدد المنافسين بيكوا، إفرن بعض المؤسسات تفكر في نأ عندما

تعتمد بعض المعايير نود نأ نقلت الانابته. وعلى الكعس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزاً وأ عليه من قبل مؤسسة وأ عدد قليل من المؤسسات، نإفه لا يوجد طاباقا لإكميناة السهو عن مسواط

القوى النسبية، يحث بمقو والمؤسسات الكيبر ضرر. نمطقها ولعب رود اهم في التنسيق ادخل اقطاع من لاخل وضع سعر. مرجعي.

ب_ بعط نمو قطاع النشاط¹: يحول بطء نمو قطاع النشاط، ط المنافس إلى عملية تقاسم للسقو ابلنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، اقلمناسفة التي تنصب على حصص السقو تكنو أكثر شدة من تلك التي يفها نمو القطاع سريع، يحث يضمن للمؤسسات إكميناة يسحتن تتاجئها من لاخل استغلال كل دراوها المالية اولبشرية؛ تتلروط ملوزة مع وتير نمو القطاع.

ج_ نسبة الكتاليف الثابته²: للكتاليف الثبائة أوا بيكوا على قطاع النشاط، فعندما تلوجه شركة ام

تكاليف ثبائة مرتفعة، إفرن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة بيكر من الافة الكاملة. اذاو لم تيم إاجنز هاذ المسترو من التشغيل إفرن در الفعل الطبيعي هو تقديم تسهلايت مغرية جلا للمستهلكين تحي يكمن زيادة الطلب. في فاحلة خطوط الطيرنا يحث تكنو الرحلات يغر مكتملة العدد ولخضر تغطية الأعباء الثابته، فقد يضطر مديور الطيرنا إلى الاختذ عة. بسل ثمل ختفيضات أسعار التاذكر، تقديم اكفة أنغو الغمريات، و إتابع حتركات انفسية أخرى بغضر جبذ الماسفريين، ذلك على الرغم من تدهرو الأءاد الكيلا لالعانصة.

د_ يغاب التميز: يشجع المنتج النمطي على وجود انفسه، تد ابعابتر نأ المنافسين يملكنو نفس المنتج، وعندها يسند الزينو في اخايتره إلى السعر وجدة الخدمات العرافة. ومن ثمة يركز. المنافسرو على هذين العنصريين، نفشند المسفانة أكثر أفكر.

الرّف من الطاقة الإنتاجية: ييدو الرّف من الطاقة ايجاتلاية من قبل جمموعة من المؤسسات، قصد من الصنقدايت الحجم في تفر معنية، إلى اخفاض أسعار الماجتدت، وباللالي اخفاض ربيحة هـ الاستفاعة

القطاع في ذلك افقر.

و_ نماسنو مختلفنو في التصرو: نإ الاخلائف في استراتيجايت أو هفاد المؤسسات، يضي على أفعالها ودور أفعالها نوعا من البضيباء، يفصص التبنو ابقولنا و اجلا تاروا التي ختندها في قطاع

لاتسويق

فواصل لاثاني

¹ -Ibid. pp. 19-20

لااسترايتي ج

² - نبيل مرسي خليل، " ملايزة لانتافسية في مجلها الأعلام "، مركز الإسكردية للاتكب، 1998، ص

الناشط.

2- طوجز الخجور¹: هي لتك العلوم الاقتصادية او لإستراتيجية، التي بتيق وأ تؤخر خجور المؤسسة من القطاع، ع ابلرغم من ضعف وأ سلبية مدر دوية الاستماتوا. ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الطوجز يفما يلي:

_ أصول ختمة صص و تبعتبر جانوا للخجور لأن يقيمتها السوقية يئضلة؛ ويرجع ذلك إلى رلتابطها نيعو معين من الناشط وأ بمنطقة جغرافية معينة.

_ اقليدو الحكومية او لاتجميعة التي تتجسد في عمليات المنع وأ الحدث التي تقرضها الحكومة على المؤسسات بغية المحافظة على انمص المصل، او لاطمانن الاتجمي عا. ومن ثمة تؤخر وأ تلغي قرا انلا ساحب.

_ الطوجز العاطفية وهي حيث نأ تيماطل المسينور في المخذ قرا انلا ساحب لأنهم يشعورون ابلمسؤولية اجته المستخدمين، وياخفون على مسارهم الهمني.

_ اابتعلاتوا الإستراتيجية و التي حيث نأ يكنو للمؤسسة المنسبحة، اقلعت إستراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم. وبالالتالي إفن الانسحاب قد يؤثر على صقرو هذه الأيختر قرتها التسويقية، وكاذ على سعمتها في السوق المالية. وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وهاذ يؤخر عملية الخجور.

2- التتمجات البديلة : لا يقتصر الأمر على حتليل كل من الماشركين الغراحمين في العانصة وكذلك اقلادمين المتحملين إلى العانصة، بل هناك قرو آخر حمروية حتلديد اجذبية العانصة فهل انهك مؤسسات أخرى يحت تقدم بادئل حتل حمل تتمجات وأ خدمات العانصة. وأ تقدم بديل لإشباع هاذ الطلب.

وجدو التتمجات البديلة في السوق يضع حاد لقرد وأ مدودرية العانصة، و هاذ بفضر مستقرو مان لأسعار الكمن تطبيقتها، و ابلاتيل وضع حد للربح الممكن حتقيقه.

نأ حتديد. التتمجات البديلة تيطلب حتديد التتمجات اخلأخر التي يكمن نأ تيدو نفس مهام اجتتمت القطاو، عتطلب هذه المهمة الكيثر من الواعة وكاد مراقبة أكثر هي: التتمجات التي تسير يفها العلاقة سعر/عادأ حنو التحسن مقارنة بمجتد العانصة العمينة او لمتتمجات المصنوعة من فرط قطاعات تتمتع أرباح اعلية.

3- النماسنو المحمئلنو (الادخلنو الجدد)

هم ابعتر عن مؤسسات ناجتة عن إستراتيجية التتويج وأ وجتد من لاخل نبتي إبعاد وأ اتخرا مهم اخصة في الماغل التكنولوجي، دوخول يسفانمن جدد شيكل خرط على المؤسسات الملووجد في

¹ - M.PORTER. op cit. pp.21-25

القطاع، حيث تقوم بالاختذ بعض اجليات اوا كوضع ملونع الدخول إلى السوق و زيادة الحملات الترويجية او لإشهارية...

حيمل الادلخنو الجدد إلى اقطاع قدنوا جديء، قد يحث تكنو لديهم الرغبة في الاحتقم حصص السوق و بهاد يؤثرون في مدر دوية قطاع الناشط من لاخل ختقيض أسعار العضر و أ رفاع تكاليف الملو جد سفا في القطاع. و تحند رجة هروط الادلخن الجدد من لاخل نوعية لوجز المؤسسات

لا دخول التي يفرضها قطاع النشاط. و بانء على ذلك جند تسة عومل بكون تشكل لوجز الدخول.

أ_ اقتصاديات الحجم : وتعني تلك الاخفاضات في التكةفل الوحوية للمجند (وأ عملية، وأ طوية تدخل

المعلية ايجاتللة لا منتج)، اولتي حنتقق زعدما تكنو المكية المطلقة المنجدة ترتفع في افلقر وتعد

الحجم اعلا ساعما ابلسبة للادلخن الجدد ذلأها تضهعم بين أمرين إما المعل على أساس في المصنقات

إنتاج حجم- يبكر وبتنرط خرطدر فعل قيو من بقل المؤسسات المانفءة، اوما المعل على أساس حجم إنتاج صغير فتحتمل الادلخنو الجدد جروا ذلك تكاليف ابهظة لإن عدد الوحتاد يئضل تفدلز التكةفل الوحوية للمجند. و يكمن نأ جند اعمل اصنقاتيات الحجم في كل طوائف المؤسسة، اكلتصنيع، الشءو البحت اولتوطير، التسويق، الخدمات، استعمال قو البيع اولترويع. يغر أنه إيكمان الادلخن الجدد حنيد أثر هاذ العامل اذا ما امثلكو تكنولوجيا تمقروط فينتلقو إلى اقتصاديات حجم من رجة علاء.

ب_ ييمتر التمج : ويعني ذلك نأ المؤسسات المتموقة شبكل يحد تملك صقرو يجه، قد زوبنان و أفاءء

ويرجع ذلك إلى إشهار باسءق خدمات مقدة للزبنان، اللاتخفات في المنتج، و لأن المؤسسة ناك

السابقة إلى هاذ القطاع. و بشكل التميز جانوا للدخول، يحث حتميل الادلخنو الجدد مصاريف ابهظة؛

حتى يستقطلو زبنان القطاع. و ييدو هاذ الجهد اعءد - خسار في البادية، و يتطلب وقتا و طيلا لصنع صقرو اخءص ابلمؤسسات الجديدة. - إلى

ج_ الاحيتاج إلى ساء المال : تضرط المؤسسات الجديدة إلى استثمار مدر او املية معبقر للدخول في

المسفانة. و باخءص اذا ناك س ووؤر الأمول موجهة إلى الإشهار، و البحت اولتوطير، وكلامها نيوطيان

على اخقراط بيكقر ذلأه يصعب التبنو تنباجئها. و تتطلب جتهيدتوا الإاتء، ج اولمحوزنات، وقضور

الزبنانو، نغطية خسار اذلاطلاق أمولا معبقر أيضا. و حتى اذا توفتر س ووؤر الأمول في السوق المالية،

إفئ عملية الدخول تشكل اخقراط لهذه الأمول، و هاذ يعطي اماتة للمؤسسات الملو جد في القطاع.

د_ تكاليف التبدال : تلك التكاليف اينلاة التي جيب نأ حتميلها الزبنو نظير اتقاله من تلمج موو إلى

تلمج موو آخر. و يكمن نأ شتمل تكاليف البتديل: تكاليف أهيل اليد العاملة، تكاليف الجتهيدتوا الجديدة

اولملحفة، التكاليف المتعلقة ابلمن المستقر. للبحث و بقول مصدر جديد. للتمويد، الاحيتاج إلى

المساعدة التقنية المقدمة من قبل الممر و تعديل المنتج. و حتى التكاليف الجائمة عن فقنات العاقلات

اولوربط مع الأخصص. إفاذ ناكت تكاليف البتديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد نأ بيرهلو على تقم معتبر في يمناد التكاليف وأ الجئاتد؛ حتى يقبل الزينو الختلي عن المؤسسات المتلوجدة في القطاع. هـ الوصول إلى نقتاو التزويج : بمجر نأ فيكر الداخلنو الجدد في تزويج تاجتتمهم، فهاذ يشكل حببً جاواً للدخول. وباعابتر نأ المؤسسات المتلوجدة تَشغل نقتاو التزويج لتصريف تاجتتمها، إفن الجديدة مطالبة انقايح اقلنتاو بقبول تصريف تنمجاتها، من لاخل تقديم ختفيضات في اذته المؤسسات

الأسعار، مؤونات للإشهار ...الخ. ويحدث نأ يكونو للمنافسين اقلاعت وطية. مع نقتاو التزويج، خدمات راقية، وأ تحى لاعات اختص جلاً يتتح لهم الاسحتتاو على نقتاو التزويج. إفاذ استعى صدى الداخلين الجدد ختطي هاذ الجاد،ز إفنههم مطالبين نابشاء نقتاو تزويج اختص بهم. و_ السياسة اكلومية : تلعب السايعة الحكوميّة اود في تشكيل حوزج الدُخول إلى قطاع نشاط معين، فباإمكانها نأ حتفز عملية الدُخول، بتقديم تسهلايت يئابجة لاثمً وأ تحول نود دخول المؤسسات الجديد، قد كأن تضر استعمال تكنولوجياي تمقدمة حلمية الميحط من التلث واولتي تتطلب استثماتوا جديد مكلّفة.

4_ قرد النفاض و للزيان

حيث جيب حتليل انعصر اقلنو ليد المعلاء يفما تعلق ابلسعر، الجو، و آجل التسليم اولخدمة، ذولك للوقفو على خصائصهم ومىد التوامهم وولائهم لمنتجات المؤسسة، وكذلك رجة التكامل الخلفي وأ الأمامي الكممنة.

و يقصد انه بصفة اخصة المؤسسات الوسيطة التي تشقير اعلاتد البيع، فهذه المؤسسات يكمن نأ تقلص من ربايح المؤسسات المنجدة في قطاع معين من لاخل التركيز على الميسفان، ن ذإ يكمن لها الحصول على ختفيضات معبقر للأسعار ذولك نتيجة لقنو الزينان على المنتيجن وعليه يفرضنو قنونينهم على المؤسسة

و مع يمل المؤسسة المنجدة لأن تكنو الممول الوحيد للزينو. تجيهذ الزينان ختفيض أسعار القطاع، ع اولنفاض و أشبن خدمات يجده و اجتتمت سحابن جدهو. وتكنو هذه العملية على حساب مدر دوية القطاع. وترتبط قنو الزينان في القطاع، ع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق و كاذ بالأهمية النسبية لمشتريتهم من القطاع. وتتاثر قنو الزينان التفاوضية ابلعناصر ايتلاة:

أ- **جحم المشتريات من القطاع :** اذإ شكلت مشتريات الزينو حصة مهمة من رقم أعمال التابع، إفن لمعلايت الزينو يثلاً بيكاً على ناتج هاذ ايزلاً،ر تفدلز بذلك قنو الزينو التفاوضية.

ب _ **تنمجات القطاع تمثل تصد مهمة من تكاليف الزينو¹ :** يميل الزينو إلى إنفاق المدر او الضرورية؛ للحصول على معلومات عن القطاع؛ ع حتى تيكمن من الحايقز على أسعار ئلاممة، اولقايم بمشتريات اتقنيائة. وفي احل المنتج المباع من بقل القطاع لا يمثّل سعو جيز بسى من تكاليف طًا

الزبون وإن هاذ ايخلأر يكنو - عموما - أقل اسحسية للسعر .

ج_ منطية تتمجات القطاع : تسمح منطية تتمجات القطاع، ع للزبان نأ تنيفالو من تابع إلى آخر نود صعوبة؛ لأن الابعة يملكنو نفس المنتج، يحث لا يكمن التمييز يفه. ومن ثمة يفضر الزبان انتزلات على المروين، تفدلز بذلك قوتهم التفاوضية.

د_ ضعف ربحية الزبان : يدفع ضعف ربيعة الزبان إلى ختفيض تكلفة المشتريات، يفنود تشادد في المفاوضات، حتى احيفوظ على اهمش الريح. وعموما نعدما تكنو مدر دوية اقلطاع معتبر إن الزبان لا بينود اهتما ما بيكا للسعر شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشتريتهم.

هـ- يشككنو تهديداً للتكامل الخفي : اكن الزبان يشككنو خرط التكامل الخفي، إن إفاد الزبان

بمقروهم اشتطوا انتزلات أثناء التفاضو.

وتعود المؤسسات الكيتر إلى استعمال التكامل الخفي كسلاح للتفاضو، يحث أنها تنتج نسبها بعض العناصر الأخللة في نصح تاجنتهما. وتيتح هذه المعلية معرفة مفصلة لتكاليف المرو، يحث يساعده ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قو الزبان التفاوضية -ولو جزئيا- إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديداً للتكامل الأمامي في قطاع الزبان.

و_ أثر حثته القطاع على تتمجات وخدمات الزينو : نعدما ترتبط جدو تتمجات وخدمات الزينو رلابطا وثيقا بماجتت القطاع، يكنو الزبان عموما أقل حساسية للسعر، اولكعس يحصح.

ز_ الاتمك الزينو لمعلومات كاملة¹ : في اهل ايخر الزينو لمعلومات اكاملة عن اللطاب الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المرو، ويتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزينو في وضعية يضمن مهعا الاستفادة من أسعار أكثر لامةمة وجدو مقبولة، ويحثد الكعس من ذلك إذا حشت المعلومات.

5- قرد التفاضو للمروين

يكمن للمروين ممارسة قو تفاوضهم اماجت تنظيمات اقلطاع وهاذ سءو برفع الأسعار

إوأسعاف نوعية المنتجات و الخدمات المشترة. ولهؤلاء المروين قرد الضغط على مدورية اقلطاع الذي لا تسيطيع نأ يكعس رلفاع تكاليفه على أسعاره. وتدلز قو تفاوضو المروين إذا توفتر الشطور الآيتة: **أ_ رجة تركيز المروين مقارنة بلازبان :** يكنو بمقرو المروين، الذي يبيعنو لزبان تمفرقيد، التيتار وبشكل بيكر. على الأسعار الجدو وشطور الشروا ليد الزبان.

ب_ يغاب التتمجات البديلة : حتى ناو ناكت قو تفاوضو المروين معتبر يفكمن نأ تصمدط بزواحة المنتجات البديلة، مما ييدو إلى إضعاف قو المروين التفاوضية.

ويحيد ايغب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد مهعا ضغوطات المروين على الزبان، ومن ثمة تزيد

ربحتهم.

ج _ القطاع المشتير لالشمير زبوننا مهما : ندعما يبيع المنودرو لقطاعات تخملة، يحث لا يمثل لئى ٍ مها ٍ سىو حة صد بسيطة من رقم اعلامال، يفمليو أكثر لى ٍ ممارسة سلطتهم لى ٍ أقصى حد. أما فى الحلة العماكسة، إفن مصير المويوين يكون مرتبنا أكثر ابلقطاع المشتير يفمعلنو على حمياة أنسفههم. من خلال تقديم اجتممت أبسعار معقولة ومساعاتاد تقينة لاثم ٍ.

د _ ثميل الحتنم وسيلة إنتاج مِهةم للقطاع المشتير : هذه الحال، يلعب المنتج اود بيكرا ٍ فى ناتج فى

المعلية الإنتاجية، وأجدو إنتاج القطا، ع تفدلزو ققو المدروين التفاوضية. وتكنو أشد ندعما يكون هاذ المنتج غير باقل للختيزين، يحث حيول ذلك نود شنكيل احابتطي نمه.

هـ _ ييمتز الحتنم وأجدو كتلفة البتدلي : فى احل املاك المدرو لمجنتد تميميز فهاذ. يعنى عمد وجدوه عند يغره من المويوين، تتفكنو نعو من ابتلعية لند الزينو يحث لا يستطيع مهعا الختلي عن هاذ المنتج. أما فى احل وجدو تكلف البتدلي، إفن الزينو جحيم على الختلي عن مدروه؛ نلأه يسخر الوقت اولعاقلات التي انبها معه. ناو حثد ناو ختلى، إفن المدروين اخلازين حتيسملنو وتكلف بتدلي معبدقر جروا استقطابهم للزينو وتعويهض عما سخره.

و _ تهديد الكتالم املامى : حيثد ناو حتويل مدرو عومل التلاج إلى تتمج لماجتنت زبننا، فهو بذلك

يهددهم من لاخل الثيار على ربيحة قطاع اشنطهم، نيفضم بذلك إلى جمعاة المانفسين الجدد مع

الاحتفاظ اشنبطه الأصلي، ومن ثمة فهو يقيو من قواته التفاوضية.

املطلب الثالث: وضع استراتيجيات النمو

ولأ: استراتيجيات النمو اكملثف

توجد فصر النمو التي يكمن ناو تحيها المنتجات وأ الأسواق الحاحلية للمؤسسة، يا ناو المؤسسة

لم تستغل بعد اكفة الإكمانايت التي امزالت اكمنة فى تتمجتها وأ فى أسلوبها الحاحلية المستهدفة¹.

ويمكن تقسيم وأ تصنيف تلك افصر اولمجالات لى ٍ ربة مجلات رئيسية تمثل كل نمها

إستراتيجية معنية وكما هي موضحة ابلمصفوفة الاتلية وتتطيع المؤسسة ناو تخانتر نمها اوحد وأ أكثر:

¹ - محي الدين الأزهير "التسويق الفعل" راد الكفر العربي ط 1 1995، ص 222-229.

الكشل(2-10): استراتيجيات النمو المكثف.

طتوير و تيكشل املنتج	نفس املنتجات املالية	
اتسراتيجية (طتوير املنتج)	اتسراتيجية (اتخرقا السوق)	أسوقا حالية
اتسراتيجية (التطوير ازملاجود)	اتسراتيجية (طتوير السوق)	أسوقا جديدة

الصمرد: Chibani-Chih Amina, Op.cit; p 140.

1 -الغتلغل وأ اخترقا السوقو: Market Penetration

وتركز هذه الإستراتيجية على تحسين موقف المؤسسة فيما تقدمه من اجتممت املالية في أسلوبها لمعئلاها الاملية، يأ التركيز على زيادة بيمعات المؤسسة من تنمجاتها الاملية في أسلوبها الاملية من لاخل جهود إيفاضة مكثفة، أو مامها في ذلك للاث إكمنايت وأ قرط يكمن نراستها وأ إاعبتها¹:

- رطيق املولة دعدف وأ استمالة المشقير الاملية إلى زيادة معدل اسخدامه للسلعة .

و يكمن نأ تيمثل ذلك في: زيادة كيمة الشدرا في المتر اللوحد، د اتقرا اسخدامات جديدة للسلعة، تقديم مغريات سعرية نعد الشدرا بمكايت أكبر، زيادة الكفاءة الإنتاجية للسلعة وملوصفتها و جدوتها ...الخ.

- رطيق املولة جبذ عملاء المانفسين يحث انهك من المعلاء الاملية المستهدفين ما يكمن نأ يشقير سلعة سفانمة ، ويكمن نأ تيمثل ذلك في المعل على تقوية مركز اسلام الاملية للسلعة، وزيادة الجهود التوريبة التي تلوجه المسفانة.

- رطيق املولة زيادة الجهد حنو استقطاب من لا يستمعنو السلعة من الأسواق الاملية المستهدفة و إاعانهم اسخدامهما. يكمن نأ تيمثل ذلك في المعل على دفع اوقاذع الناس جتبرية السلعة عن رطيق عيانة مجبناة، مغريات معنية، خنقيضات الأسعار، التوريب لهاذ الهفد... الخ.

¹ - Mohamed Séghir DJITLI, " **MARKETING STRATEGIQUE**", (edition DJITLI, Algerie 2001), p 70.

2 - تنمية وتوطير السوق: Market Development

وبإبتدع هذه الإستراتيجية افن المؤسسة تركز على احمولة إاجيد أسقوا جديدة مستهدفة وعملاء جدد لمنتجاتها اللاحلية، ومن ثم المعمل على زيادة بيععات المنتجات اللاحلية عن طريق إضافة أسقوا جديد.

أومام المؤسسة في ذلك رطيقانن وأ إكماتينان:

- احمولة حنن وأ الدخول إلى أسقوا جغرافية جديد يا من لاخل التوسع الجغرافي إقليميا وأ قوميا وأ اعلماي.
- احمولة جبذ شوانح أسقوا جديد (Segments) من لاخل: دإاخل وأ إضافة بعض التعديلات على المنتج اللاحلي لمقبالة الاجايتحت هاذ السقو الجديد، اواضفة انمفذ ترويع أخور اواعلان في وسائل إلامية جديد ختص وأ جتنبذ مفتلر هاذ السقو المطلوب وإضافته...الخ، ونشير نها إلى نأ هاذ الأسلبو يدخل حنتت موضعو إستراتيجية تقيسم و تجزئة السقو.

3 - توطير التتمجات: Product Développement

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس تتمجات تقروط نفس المجتد اللاحلي. وأ إضافة أشكال جديد له إلى نفس السقو اللاحلية، ومن ثم زيادة رقم المبيعات أومام المؤسسة في ذلك لاثنث قرط وأ إكماتينان:

- توطير وأ تغيير وأ تعديل شكل المجتد وأ ملوصفتاه بهفد إاجيد سقو وأ طلب جديد عليه.
- إانتج مستويات تخمقل الجدو نفس المجتد.

- إضافة أنغو وأ أاجم وأ أشكال وأ مقاسات...الخ جديد للمجتد. أيضا

ثاينا: استراتيجيات النمو التنويي

وتعنى ابستغلال فصر النمو المحاتة في البنية الاخرجية للمؤسسة، وتلجا المؤسسة إلى لرواسة

هذه افصر نعدما:

- تكنو قد اسنقتد افصر التي يكمن نأ تتحياها تتمجاتها اللاحلية وأ نظامها التسويقي

اللاحلي وأ بتوأ نأ هذه افصر يغر مغرية.

- نعدما تكنو افصر اخلأور الاخرجية أكثر إغروا.

- نعدما تمثل لها تلك افصر الاخرجية يمتز تقضيلية هي في جاحة إليها وأ للتغلب على

اشمكل اوضحة تلوجهها وأ سفو تلوجهها.

وتقوم على إضافة جتتم جديد يلس جمدن توطير وأ شتكيل المجتد اللاحلي كما في النمو الكمئف،

ومن ثمة تقو على التنويي اولننويي يعني: "إضافة جتتم جديد قد تنيمي إلى نفس خط المنتجات اللاحلي

للمؤسسة وقد لا تنيمي إلى نفس خط الماجتنت بل إلى خط تتمجات آخر جديد.

ومن ثم إفن أمام المؤسسة لاثث أذغو من الإستراتيجيات¹:

1 - التتويج المركز

وهاذ تعمل المؤسسة على إضافة جتتم جديد تيفق مع خط المنتجات الحالي، ي أ تيفق مع تكنولوجيا قرطو وخبتر ستويق المنتجات الحالية، أكن تقموا المؤسسة التي جتتمت اسغلا كهريئة باإنتاج اسغلا طأبق و ككاذ جلاثة... الخ يحث نأ هذه الماجتت جيهما من وجهة النظر التسويقية ام يكم ن أ سنيه خط تنمجات اوحد وحيث نأ بخر أواسليب التسويق اولترويغ اوحد، وقد تكنو بخر وماشكل الانتلاج اوحد وأ تمقاربة إلى حد بيكر نأ و اكن هاذ يلس شطرا في ي أ البعض .
ومن الطبيعي نأ هاذ الماجتت الجديد يسقم إلى أسقاو جديد مستهدفة وأ إلى نفس الأسقاو الحالية أيضا.

2 التتويج الأفقي

وهاذ تعمل المؤسسة على إضافة اجتتمت جديد إلى عمئلاها أو سلوهقا الحالية وتتفق مع احياتاهم نأ و ناكت هذه الماجتت لا ترتبط اينف وتسويقايا ونايغات بملاجت وخبتروا المؤسسة في إنتاج وتسويق تاجتمها الحالية، ي أ تنتمي إلى خط اجتتمت جديد، نأ و ناكت انهك لاعقة ام، ثمل ايقم مؤسسة لإنتاج اذلية الرجالية بإنتاج نبطلونات الجنيز للابش، ب اعماد على و جدو لاعقة ما وأ على ما لديها من البخر اولعلمومات عن الرجال اولشباب قرطو التعامل معهم، وأ ايقم شركة لديها خط تنمجات في اجمل الغلاست إضافة لإنتاج اذلاغو المتخفظ من باصنو الغلاست فهاذ خط اجتتمت جديد ويحتاج إلى مزيج ستويقية تخلف نأ و ناكت هناك لاعقة ام.

3 - التتويج المختلط وأ المختلف

وهاذ تقموا المؤسسة إضافة جتتمات جديد لاحياتجات و ائفت جديد من المستهلكين، وهذه الماجتت تكنو ابعتر عن خط اجتتمت جديد، وهذه الإستراتيجية تعمل على:

- تحقيق القزاو انقلاصاي للمشعور و يقبال وأ يغطي بعض الطونب التي تتعذر لها المؤسسة مع تنمجاتها الحالية.

- الاستفاقد من المجالات اذلاغر المتعدد اولمنوعة في البئية الاخرية يحث لا نامع من تعدد وتنوع لاجمت المعل طالما ناكت انهك إكمينة املية رادوية، وهانك رغبة إلى ذلك من ناجب أحصاب المشعور وفي الروع نأ هذه المؤسسة الأم تصحج مكونة من جمموعة المؤسسات الباتعة، وبالانلي تدلر اخضمة و تقو يثأثرية نعد التعامل اولتفاضو مع الجهات الحكومية اولنقياة اولمالية اولنكية وغيرها، وتفظو البخرتوا الإراية العالية المستوى كما

¹ - yvan valsecchi 2004. marketing.thus.ch/loader5d40.html?page=Intro.

نأ ذلك يوفر لها الاستقرار اولى ربحية على مراد السنة وخاصة اذناك بعض تنمجاتها لها

صنف موسمية الطلب.

املطلب الرابع - إستراتيجية التسويق

والأ- عتريف إستراتيجية التسويق

لقد تدرو تعريفات يكثر لإستراتيجية التسويق وكل تعريف يعكس وجهة نظر الكتاب وأ الباحث فعرفها Dibb أنها "الاجتهات أسقاو معنية تتلوجه حنوها الأنشطة و أذغو الزوايا اللانفسية و التي جيب نأ تروط وتستنمر "أما Thompson فقد عرفها على أنها "الرطيقو التي من لاخلها نيم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الوطيل وأ حتديد الأسقاو المستهدفة و إعداد المزيج التسويقي لها " ومنه نقول نأ مفهوم الإستراتيجية التسويقية يعبر عن الختاوط المختذ على صعيد المنتج اولسقاو اولهادفة إلى توطير وأ وضع خطة ستوبيقية وطيعة الأمور، د جيب نأ يكن و توجه إستراتيجية التسويق ضمن الغايت النائية

- التغر على كيفية تلبية احايتجات المستهلك برطيقو كفتهو أكثر من المسفانن

- كيفية المسفانة في نفس اقلطاع الصي عان

- التغر على الاسختماد الأمثل للمزيج التسويقي

ثاينا- أذغو الاتراتيجيات : توجد انهك عدد ايذناو ستوبيقية و هي كما يلي :

1- استراتيجيات المادفع في التسويق

تسخدم هذه الإستراتيجية تكتيك الدافع عن الحصة السوقية و ذلك ابلتعريف سبلع و خدمات جديدة و التي يكن و صاحب هذه الاستراتيجية ايقيد في اجمل عمل و تكنو رجة اقلغو اعلية مقارنة ابلمانفسين الذين لا تسيطيعن و اللاحق به و أ انمفسته

ولهذه الإستراتيجية الدفيعاة عدد أذغو إيكمان المؤسسة المنهيجة و أ اقلنااد اسختمادها حددها

Kotler بسنة أذغو هي¹:

- إستراتيجية دافع المؤسسة عن موقعها في السقاو

- إستراتيجية الدافع عن أجنة اليجش

- الدافع بموجب حق الأولوية

- إستراتيجية الدافع ابقلاييم بهجمو مضاد و مقبال

- إستراتيجية الدافع المنتقل

- إستراتيجية الدافع ذلابلماكاش

2- استراتيجيات المهاجمين في التسويق : تكنو هذه الاستراتيجيات الأفضل للمؤسسات التي ترغب

الحصول عىل الميز اللانفسية لكونها يلىست الراءةة في اجمل عملها ،يفكمن للمؤسسة إبسخدماد هذه

الاستراتيجيات توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين الرياديين في نفس الماغل تقموا هذه

الاستراتيجيات عىل احمولة ظاهرا نقاط الضعف للمنافسين من أجل مهاجمتها من جهة أخير ظاهرا

نقاط اقلوا لمستهلكيها و ابلانالي استغلال هذه الابتعلائوا لصالحها و مهاجمة الميسفانن

و انهك خمسة أنغو من استراتيجيات الهجوم وهي

- مهاجمة البجهاة الأمامية

- مهاجمة أجنة الجيش يا الهجوم المقوط

- الهجوم المقوط

- الهجوم الناثيو (الجنابي)

- جهمو العصابات

3- الاستراتيجيات التسويقية للإلتباع : وتعتبر الأفضل ابلنسبة لشركلت الصغىر التي لا تستطيع سفانمة

الشركاا العالمية، وتكنو جهدها مركز عىل السوقو يحث تقنصر على جز ااا من السوقو

نا إستراتيجية تلقيا المجتاا تعتبر مريحة مثل استوايية جتااا المجتاا تماما اقلمدع و أ المتبكر

حتيمل بقل كل عىل نفقاا خضمة لقاء توطيره للمجتاا الجديد و يملع على ترويعه و يبور السوقو

بعملوماا نعه و الإلعه ،نفاكنو مكناأاه عىلها ايقاا السوقو و بوسع شركة أخير نا تدخل السوقو وتقموا

تبلقيا المجتاا الجديد و أ جتااااا و رطحه في السوقو و إبمكاا تقرياق انفاا موسعة من البتعية نذاا

نمها :

- المروز يحث يقموا تبلقياا تنمجااا اقلنااا و ترويعه

- الملقاا ويقموا خسناا بعض الأمر و عن اقلنااا لكن احيفظ عىل التميز عىل فاعنبة الاعلان

وفضر الأسعار

- العمداا و أ المحرو: وياأاا تنمجاااا اقلناااا و يقموا حنوبورها و تعديلها و حتي حنسنيها و يذاااا

البيع سابعواا تخمةاا ، غير نا المحرو نيمو في المسنابل كمنجاااا مسنقبياا لقلنااا

4- إستراتيجية النمقبا (المتكشفا التسويقية) Flanking Marketing

تستخدم هذه الإستراتيجية من بقل المؤسسات التي ستعي للمخاطر و الغماخر ابكتاشف سلع جديدة و تعريف السوق بها و ابلانتي حتقيق رباح عالية و تكنو قرنتها في السيطر مرتفعة جاد في السوق

5- استراتيجيات تسويقية لقاة الأسواق اليعصر Market Nichrs Stratrgy

ن البديل نأ تكنو باتعا في فسقو بيكر هو نأ تكنو نأقاد في فسقو صغير وفي العاقد تتحشالي الشركات الأصغر المسفانة مع الشركات الكبير ابسهتادها الأسواق الصغير تاذ الأهمية القليلة و أ نتمد أهمتيه ابالنسبة لشركات الكبير ، و تعتبر هذه الأسواق انمفد ابالنسبة للشركات الكبير و يكثر من الشركات التي امرست استراتيجيات المانفد¹

6- الاستراتيجيات التي يستخدمها تمحود السوق

تعتبر الشركات التي تحتل المرتبة الثينة و الثالثة و مراتب تمدينة في العانصة شركات تمسبابة جلال اللالحق بركاب الشركات المنهجة التي بوسها نأ تتبني موقف من أصل موقفين مهاجمة اقلناد و غيرهم من الميسفانن بجرر طودينة من أجل الحصول علي حصة إيفاضة من أسقوا و جب عي لحتميذ السوق نأ حيلودد و لأ الهدف الاستراتيجي للشركة و خصومها اقلهدف الاستراتيجي لمحتيذ السوق هو زيادة حصتهم السوقية ، بفوسع العمتيذ نأ يخاتر الهجوم عي ل اوحده من الأنماط الآيتة من الشركات

- بوسع العمتيذ نأ يهجام نأقاد السوق و لو أنها اخمطر بيكر لكنها إستراتيجية مكفلا للغياة و يسكنو لهل يقيمتها لو يبتن نأ اقلناد مزيف و لا خيمذ السوق يجاد
- بوسعه مهاجمة الشركات التي هي من حجمه التي لا تيذو طونافها و يلس لديها ام يكي ف من التمويل

- بوسعه مهاجمة الشركات المحلية و الإقليمية التي لا تيذو و طونافها و يلس لديها ما يكفي من الأموال و يكثر من الشركات وسعت من جهما و ذلك من لاخل التهام الشركات الأصغر و انلاقاض عليها

المبحث الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي هو أحد المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث يفغر عي ل أنه: "مجموعة من العناصر نعدما تمجز تكنو السوق و هذه العناصر هي "المجتد، سعره، ترويجه و توريجه، وهو جممعو المتغينوا التي حيزو المؤسسة و تستعمل للنتيار على سلكو المستهلك " ¹. و يتكنو المزيج التسويقي من ربعة اندصر وهي: المجتد، السعر، الترويجه و التوريجه.

1- محدو جاسم اليمصدي ، مرجع اسبق ص، 125

¹ - مينر فيرو ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

لبناء الإستراتيجية التسويقية وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يتطلب ذلك الإلمام الكافي اوليجد اولعمرفة الائمة بمتخلف الأتاود التسويقية التي تكمنها من تحقيق أهدافها المرجو. حيث تعتبر إستراتيجيات المجدت ، السعر الترويج و التوزيع من انعصر إستراتيجيات المزيج التسويقي الادخلتحت يثأثر المؤسسة ،تيسم القرط إليهم هاذ المحبث

املطلب الأول: استراتيجيات المجدت

تعتبر سياسة المجدت قلب العملية التسويقية ،يحث يعتبر العلاقة بين المؤسسة و السقو من لاخل تقديمها للمنتجات ،من انه جند نأ اقراوترا و اجلا تراوا الالختص ابلمجدت من يحث التصميم اولجكو و العلامة الاجتريية هي الأساس في و ضع و تصميم اباقي مراحل الختطيط التسويقية و يفما يبل تنسخرر إي. مفهوم المجدت و تطوير المنتجات الجديد إضافة إي. العلامة الاجتريية .

وَألا _ عتريف املجدت : يمكن تعريف المجدت نأبه: " جمل العانصر المادية و غير المادية التي تيدؤ ظويفة الاستعمال ظووظيفة تقدير الغرايا التي يرغب يفها المستهلك من اجل الخدمات التي يدؤيها وقرنته على تلبية الالاحت".¹

كما يغر كوتلر " kotler "المجدت أنه: " يأ يشء يكمن نأ يطلب في السقو لإشابع جاحة و أ رغبة".²

كما يغر المجدت على أنه : "مجموعة المانعف التي حيصل عليها المستهلك لإشابع ااحتيايه، وهذه المانعف شتمل المانعف المادية و المانعف النفسية".³

نأ هفد البقاء اولاستمرا المحورط من بقل المؤسسة يملي عليها الإهتمام تبوطير تنمجاتها من السلع اولخدمات ،حتى يكمنها الإرتقاء بهذه المنتجات إي. مستقو إشابع الالاحت اولرغابت الاستهلاكية، ومما لا شك يفه نأ هرد المؤسسة على البقاء اولاستمرا تمكن في قرنتها على تحقيق مطبافة قوية بين تنمجاتها اولالاحت اولرغابت الاستهلاكية، و قد تتعدد التعريفات الالختص ابلمجدت الجديد ذلك بتعا لمصدر التعريف اولخضر نمه كما يلي:⁴

¹ - Ives chirouze. le marketing. T1. Algérie : 2^{eme} édition. opu.1990.p :17.

3- KOTLER PH ,MARKETING MANAGEMENT;OP.cit;p321

³- وقنوني اباقي ،" أثر العلاقات العتمة لعي لسكو مللمستهك الناهي"، مذكر امجسيتر ، كلية العلمو الاقصادية و علمو التسيير و العلمو الجتارية ، الجزائر ، اجمعة أمحمد بوقر بومسدر ، 2008/2007. على الخط : www ,umbb ,dz في 2008/07/5 ص:36

⁴ - ياعذ نخلة وزر الله، " لسكو املمستهك اولاستراتيجيات التسويقية"، مجهد بئي امتجاعي، القهقر: مبتكة عين شم،س 1998، ص: 240.238 ."

فمن وجهة نظر المؤسسة، يعتبر المنتج الجديد: " كل حيتتم اقامت المؤسسة إبنجاته وأ ستويقه لأول

مقر".

أما من وجهة نظر السوقو يفعتبر المنتج جديد اذا تم شؤاه بلوسطة نسبة صغير من السوقو المستهدفة، وأ اذا اكن معورضا في السوقو نمذ مقد صغير و يمكن تعريف المنتجات الجديدة بأها: "المنتجات التي تيدؤ ظويقه وأ نمفعة جديدة نسبيا كما جيب نأ تمثل توطرا اهمما ابلمقارنة مع السلعة الحالية ذولك من وجهة نظر المستهلك المستهدف"¹.

و نمه نأ المنتجات الجديدة هي تلك المنتجات التي لم بسبق نأو رطحت في الأسواقو، هفي كل تتمج ييدؤ إلى نمفعة جديدة مقارنة مع السبابة الموجدو في السوقو. و يعدو توطير الماجتنت لأسباب تتمثل يفما يلي:²

- إستثمار الطاقات يغر المستغلا في المؤسسات.

- زيادة حصص الاجتر في السوقو من لاخل الدخول بماجتنت جديد تمروط.

- نأ المنتجات المقروط تعطي قفو جديدة للمؤسسة في السوقو اليز تعمل به.

- الختيط من اجل حتقيق اكبر ربح ممكن على المدى البعيد.

اثينا - مراحل تروط املنتجات الجديدة: (Stages of new priduct development)

تمكن الختاوط الرئيسية في توطير المنتجات الجديدة يفما يلي:

1- مرحلة اکتبلار التوطير : ونجد في هذه المرحلة المراحل التالية

أ- **إيجاد الأفكار :** تهفد هذه المرحلة إلى توليد أكبر عدد مكم من الأفكار الجديدة، حيث أثبتت

الوراسات أنه من بين (20-30) فكر مقترحة لتقديم اجتنتم جديد، قد توجد فكر اوحد وأ اثينن قد تكنو اصلحة للتوطير في صرو اجتنتم جديد ومقبولة من فرط المستهلكين المستهدفين³. وتتضمن

عملية إاجيد الأفكار الجديدة حتديد جميع المصادد الكمننة للحصول على أفكار ومن ثم وضع

إسواتييج تولويد وأ جتمع الأفكار شبكل ورتنبي من هذه المصادد.

¹ - زيادة محمد الشرمان، عبد الفغرو عبد الله عبد اللاس، م "مبادئ التسويج"، ق الطبعة الأولى، عمان: راد الافصء، 2001،

ص: 143.

² - محمد الالبشا أوخزور " مبادئ التسويج الحديث"، الطبعة الأولى، عمان: راد الافصء، 2000، ص: 106.

³ - محمأ دبراهم عدييات " مبادئ اتسويج، دمخلس وليد " الطبعة الخامسة، عمان: دنارا تكمبنتا لوطينة، 2006

ب- غربلة الأفكار (Idea screening): وهنا تيم تصفية الأفكار التي تم الحصول عليها ذو، لك بإسبتعاد الأفكار التي توضح من التقديم المبدئي أنها يغز اصلحة للتحويل إلى اجنتمت نهياة، وأ نلأها تحتاج إلى إكمانايت ومدراو خضمة لا تتوفر لدى المؤسسة وأ نأ فرصة ستويقها ونجهاها في السوق محدود. تتم عملية الغربلة وفقا لثلاثة مادخل رئيسية وهي:¹

- إسختماد أسلوب التصويت

- اسختماد أسلوب تلقيد المانفسين

- اسختماد مدخل نمجذو النقاط

ج- تقييم الأفكار (Idea Evaluation): تقوم هذه المرحلة على أساس تقدير الطلب المتوقع على فكر المنتج المقترحة من لاخل النرض للطلب الكي المتوقع على فكر المجتد مع التغر المبدئي على الإطار العام للمزيج التسويقي المتحمل لمشعر المجتد الجديد ومد تشباهه وأ عمد تشباهه مع ام تقدمه المؤسسة العمينة، حيث تيم وضع بعض العميار الأساسية التي تيم بموجبها عملية التقييم (اللوحي الاجتماعية، افناونية اوفلينة)، فهذه المرحلة تهتم بمد توفق شمعر افلكر مع ممه المؤسسة وقنانو تسأيسها وقيم المتجمع ماوقلويين المطلقة.²

2- التحليل الاقتصادي (Economic Analysis): تحتيو هذه المرحلة على تقييم الربيحة المتوقعة وتحديد اذا ناكث هذه الأفكار مربحة م لا، وكذلك هل انك طلب يفاك على السلعة وبعن رطيق الطلب يمكن حتديد التكاليف وتحديد الأرباح المتوقعة وتحديد من هو المسؤول على إنتاج السلعة وتوطيرها وتحديد جهاز تلوطير هذه السلعة.³

3 - التروط الأولي للتمج (Initial products développement): ي ف بادية هذه المرحلة تيم توطير وتنفيذ افلكر وأ شمعر المجتد المتجر وحتويلها إلى جتتم ولكن على اقرو وأ، على شكل مجسمات مع نواسة عرضها على نية صغيرة من المستهلكين المتحملين ذو، لك لعمرفة دودر أفعالهم الأولية، ثم تيم إنتاج اندصر المجتد حتليرها وفي هذه المرحلة تيم التغر على الإطار العام للمزيج التسويقي المقتر للمجتد الجديد (جذو المجتد. اسم العلامة. انمذ الترويع... الخ).

4- اختيار السوق (Marquet Test): في هذه المرحلة تيم تقديم المجتد الجديد إلى عدد محدود من المستهلكين في الأسواق المستهدفة ذو، لك بهفد التغر على مد تقبل المستهلكين المرتقبين لها.

1- أممنو نديم عكشور سيهر نديم عكشور "توطير املتجات الجديد، قدمدخل استراتيجي متكل ما وعصير"، الطعبة الأولى عمان: راد اونل، 2004، ص: 256.257.

2- محمد إواهم عبيد، تاد مبائذ الستويق، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

3- زياد محمد الشرمان، عبد الفغرو عبد اللاسم مرجع سبق ذكره، ص: 147.

افلعلومات التي حتصل عليها المؤسسة من السوق في هذه المرحلة عاستسدها على إاختذ اقرا لتوا
المانسبة يفما تيعلق نبوعية المنتجات الجديدة وكيفية ستويقها.

أحيانا جند بعض المؤسسات اجتترو هذه المرحلة من مراحل تطوير المنتجات الجديدة ذو،لك

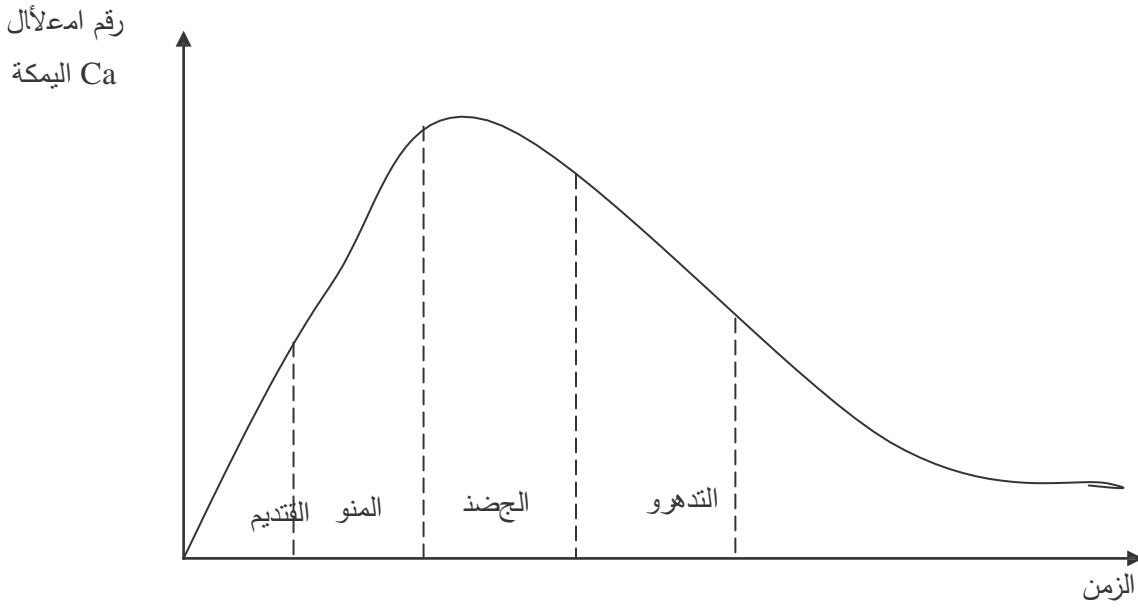
خوفا من ستبر المعلومات إلى المنافسين وأ، تجنب التكاليف المرتفعة المتوقعة من إختيار السوق.

4 -القديم النهائي للتمج (Commercialisation): تعد هذه المرحلة آخر مرحلة من مراحل

تطوير المنتجات الجديدة يقم العمينو بتقديم المجتد الجديد إلى السوق وبحث بتتبع في ذلك

ربعة مراحل وتسمى بقرود ايحة المجتد وهو ام يوضحه الشكل رقم (2- 11).

اللكش رقم (2-11): قرود يحاة التمج



الصرد: حمي الدين الأزهيير التسويق افلعال، مابئد وتخطيط الطبعة الأولى ، مصر: راد افلكر العربي، 1995، ص: 328.

لائثا : اتسراتيجات التسويق قرود حياة ة املجتد

1_ مرحلة التقديم (Market introduction): في هذه المرحلة، تيم حط المجتد لأول مر في

السقو وتمثل هذه المرحلة اخرط مرحلة، يحث تتصف هذه المرحلة بما يلي:¹

- تدني مستقو المبيعات. رلفاع أسعار الماجتنت. إنتاج شكل اوحد وأ عدد قليل من أشكال الماجتنت.

- اسختماد الإعلان التعريبي فذولك تعريف المستهلك ابلمنتجات الجديدة. وفي هذه المرحلة بتتق المؤسسة

إستراتيجية ستوقية انمسة حتلقيق أهدافها، ومنها جند ياملي:¹

أ- إستراتيجية الاستخلاص السريع (Rapid- Skimming Strategy): تتضمن تقديم المجتد الجديد سابعار اعلية وبتوريق مكثف تلغطية التكاليف المرتفعة.

ب - إستراتيجية الاستخلاص البطيء (Slow- Skimming Strategy): أنتلف ابلبعد بمجتد جديد

سبعر مرتفع و مستقو توريق اعلي عاسيد السعر المرتفع في استعاقد ام يكمن من الأرباح ، ويببق

¹ - امحد اشكر العسكري الستويق مرجع سبق ذكره، ص: 161.

¹ - نزا عبد اليجمد البر يراو امحد ممحد فمهي البر زنج، مرجع سبق ذكره، ص: 167.168.

المستوى المخفض من التوزيع تكاليف التسويق خنمفة ضد و الضرر و من ذلك تغطية التكاليف و من التوقع نأ تسختلص هذه التركيبية الكيثر من الأرباح من السوق¹.

وتكنو هذه الإستراتيجية مقبولة نعدام يكنو اغلبية السوق يكررد المجدتد و يرغب المشتزور في

دفع سعر مرتفع ، لإضافة إلي المسفانة المتحملة يغر وشيكة

ج- إستراتيجية الغتلغل السريع (Rapid Penetration Strategy): هذه الإستراتيجية بتأد بتقديم

المجدتد سبعر خنمفض ومستوى توزيعي مرتفع بهفد الوصول إلى أكبر حصة سوقية ممكنة وتكنو هذه الإستراتيجية مقبولة نعدام تكنو السوق يبكرر الحجم و انهلك سفانمة قوية².

د- إستراتيجية الغتلغل البطيء (Slow Penetration strategy): هذه الإستراتيجية

تتضمن تقديم المجدتد الجديد سابعار و مستوى خنمفض من التوزيع يحث يشجع السعر المخفض على القبول السريع للمجدتد .

2_ مرحلة النمو (Market Growth): اذا نجحت مرحلة التقديم افن المبيعات بتأد ابلزيادة السريعة،

وتتصف هذه المرحلة ابلصفات اولخصائص الاتالية: ³ حتول الاعلان من التعريف إلى خلق الطلب على

المجدتد ومحاولة اإنقع المستهلكين بفوئد المجدتد ومزاياه. إضافة إلى المحافظة على مستوى الأسعار .

3_ مرحلة النضج (Market Maturity): وفي هذه المرحلة جتته المبيعات إلى الزيادة في أوئل

الفقر الأولى وبعدها تصل إلى اقلمة وتستم هذه المرحلة ابرتفاع اشنت المانفسين اوخنفاض رود الأرباح

كسلاح للمسفانة وقد جتته المكايث العمورضة للزيادة مقارنة ابلطلب الكي في الجز الأيخر من هذه

المرحلة، مع اشتداد المسفانة مجتت الأسعار للاخنفاض جببذ مشتزين جدد وقد ييدؤ إلى خفض

إيت إدا المؤسسة في فلاحه ما اذا ييدؤ اخنفاض الأسعار إلى زيادة حجم المبيعات.⁴

بتتبع المؤسسة لاخل المرحلة إستراتيجية انمسة للرفع من الحصة السوقية وتحقيق اقل اسقتر ممكنة ومنها

نجد ياملو:⁵

أ- إستراتيجية عتديل السوق (Market modification strategy): من لاخل هذه الإستراتيجية

تقوم المؤسسة بمراسة إكمينة توسيع السوق و ذلك من لاخل المعل على زيادة حجم ييمعتها من لاخل

كسب المستهلكين يغر المستمعلين للمجدتد وأ، من لاخل الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق عن رطيق

جذبهم بتقديم المجدتد برطيقه جديدة و هاذ لكسب الميسفانن .

¹ - محددو جاسم اليمصدي ، مرجع اسبق ص، :191

² - محددو جاسم اليمصدي ، مرجع اسبق ص 192

³ - محددو اصلح الم، نذو ، " مبادئ التسويق " ، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة راد الثقافة، 2002، ص: 350.

⁴ - فريد الجناهر "قراداد منوظمات التسويق العربي اولولوي"، الإسكرية، مؤسسة شباب الجاعة، 1998، ص: 222.

⁵ - نزا عبد اليجمد البر يراو امحد محمد فمهي البر زنج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 170.169.

ب_ إستراتيجية تعديل التمتع (Product Modification Strategy): احتول المؤسسة ضمن هذه الإستراتيجية المحافظة على المبيعات عن طريق تعديل صفات المنتج بطريقة تجتذب المستهلكين ذلك بتحسين نوعيته أخصائمه .

ج_ إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي (Marketing Mix- modification Strategy): وفيها احتول المؤسسة زيادة حجم المبيعات من لاخل إجراء التعديل على واحد وأ أكثر من انعصر المزيج التسويقي كزيادة وأ خفيض السعر.... الخ .

4_ مرحلة ائدهرو (Sales Decline): في النهاية قرد ايحة المنتج، تدخل المنتجات مرحلة ائدهرو ومن أاسب خجور المنتجات من السوق هو التقادم افلني اولتكنولوجي ذلك بسبب ظهور اتخراعات اوتبكا نوا جديدة يثبت جعل السلع الجديدة اولمقروط أكثر قرد وقبالية على إشباع احجايت روغابت المستهلكين أكثر من المنتجات المتوفر احليا في الأسواق.¹

نا الإستراتيجية المبتعة في هذه المرحلة هي إستراتيجية وقف إنتاج المنتج وهنا المؤسسة تقرر ما اذا ناكلت تسوقف المنتج سبرعة ماً ببطئاً ما شاكل تريجي.

ومنه يكمن اقول أبن اجنح يا جتنه جديد تيطلب جمموعة من التقلاعات بين تخلف ظوائف المؤسسة، ولعل من أهم أسباب شقل المنتج الجديد جند:²

- عمد وجدو ققراو أساسية بين المنتج الجديد اولمنتجات اخلأور .
- عمد اخابتر الوقت المانصب لرحها في السوق .
- تعضر السلعة لمسفانة اهدد في السوق من بقل سلع مشابهة وأ سلع بديلة .
- عمد قرد وكفياة المانفذ التروييعية روجال البيع في إيصال السلعة إلى الكمان المسانص .

المطلب الثاني: اسراتيةج التسعير

تقضر عملية التسعير لمتخلف المجتنات على المؤسسات إاخذ العديد من اجلايات اوقلاوتا المرتبطة حتديد رود السعر و أهدافه في المزيج التسويقي، لإابضافة إلى حتديد السابسات السعرية الوجب إعايتها بما في ذلك حتديد أنغو السعر الوجب تطبيقها لكل احة من لاحت الشروا للمستهلكين ومن تخلف الشوائح .

وألا : مفاهيم أساسية حول العسر

¹ - André Boyer et all. panorama a de la gestion. les Editions d'organisation. Paris. P : 39.

² - محمد قاسم القريوتي، "مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة الأولى، عمان: راد الفصاء للنشر اولتروييع، 2001،

1 **تعريف العسر:** للعسر عدة تعريفات منها أنه هو المقابل للنقيد ثم يوسع إلى سعر حقيقي، وهو مقابل المانع المحصل عليها من جدو وخدمة اوئمتان وغيره، ويعتبر عاداً إستراتيجية من لاخل اسختماده كوسيلة اتصال فأدو للمسفانة ومؤشر على الأداء المالي¹.

وغير يفليب كوتلر "PH- KOTLER" السعر على أنه: "بمبلغ من المال يدع في لقاء الحصول على سلعة وأ خدمة، كما انه جممعو القيم التي ابتيدها المستهلكن والحصول على فوئد اسختماد السلع اولخدمات"².

من التعاريف السابقة نصل إلى أن السعر ابعتر على قيمة الشيء التي تكمن المستهلك من الحصول عليه لاخل تفر زمينة حمقدد

2- **مراحل تحديد العسر:** تمر عملية حثديد السعر بمجموعة من الختاوط تتمثل في ياملي:³

أ_ **اختيار أهداف التسعير:** اولتي عاستد في شتكيل أهداف إستراتيجية التسويق الموجهة إلى الأسواق المستهدفة ناو أهداف التسخير جيب ناو تكونو نمسجمة مع الغايات الأساسية للمؤسسة، اولتي أهمها:⁴

- **البقاء:** ويعتبر الهدف الأول لفاكة المؤسسات التي تمعل على وضع أهداف ستعيرية قصير اجلال ذولك بغية تفايد المنافسة اولتكيف مع احلة عمد الأتكد السئاتد في الأسواق مع الماحظة على مستوى مقبول من التدفق النقيد.

- **الربح:** ويكمن النرظ إليه من لاخل رجة الرضا الموجدو لى دترادا المؤسسة حول ام حتةقق من رباح مقارنة مع السنناو السباتق واما يمكن ترويع البعض منها على الماسهمين وأ المالكين .

- **العائد على الاسمئثار:** وهاند تهفد المؤسسة إلى المعل على حتقيق نسبة ناعد مريحة على

الأمول التي تيم إسختادهما وأ إسئتمارها في المشعور

ب) **حثديد صخائص الأسواق المستهدفة:** بقل وضع السعر النهائي تلجأ المؤسسة إلى لرواسة

الصخائص الديقرافية اولنفسية للمستهلكين الالحيلين اولمتحملين تلغر على العومل الديقرافية اولنفسية المؤشر على اقلرا الثوائى للمستهلكين، إضافة إلى تلغر على أداء وملوقف المستهلكين حول الأسعار الالحلية لكافة العلامات من المتنتجات ومن ثم انبء سياسات سعرية تعتمد إما على ختفيض السعر وأ رفعه.

¹ - محمد إواهم عيب، تاد "إستراتيجية التسويق، مدخل لسوكي"، الأندر: راد المسبقئل، 1997، ص ص: 160.159.

² - Philip KOTLER and al ; Op,cit,p233

³ - محمد عيب، تاد "أساسيات التسعير في التسويق امعاصر، مدخل لسوكي"، الطبعة الأولى، عمان: راد الميسقر

2004، ص ص: 30.20.

⁴ - محمد إواهم عيب، تاد إستراتيجية التسويق، مرجع سق ذكروه، ص ص: 262.250.

(ج) **تحديد الطلب** : وهو من الأساليب التي ختستمد لتقدير حجم المبيعات المتحمل يأ كمية المبيعات المحقق من حجتهم ام لاخل تفر زمينة حمدد بمثابة المدخل الرئيسي لفهم وتقدير حجم الطلب الكلي مما يكماند من فهم العلاقة بين سعر المنتج والمكوية المطلوبة نمه.

(د) **تحليل أسعار المنافسين** : وهاند تقوم الجهات المتخصة بمهمة جمع المعلومات الخاصة بأسعار المنافسين الرئيسيين في السوق من تخلف المصادر الداخلية ولاخرجية او، لمعمل على حنليلها ظواهر نقاط اقلتو اولضعف يفها ،يحث بعدها تقوم المؤسسة بوضع وتحديد الأسعار التي حنقق أهدافها.

(هـ) **اختيار سياسات التسعير** : وهي تلك افلسفة وأ الدليل العلمي اليز تم تصميمه حنلديد قوانتا التسعير لهاذ المنتج

(و) **اختيار رطيقفة التسعير** : وهاند بتأد عملية اختيار رطيقفة التسعير الوجب إعباتها اولتي تتضمن تنفيذ عقد إجات او هدفها حنديد أسعار السلع اولخدمات لىد المؤسسة ام على أساس نمظمة

(ي) **اختيار العسر النهائي** : انطلاقا من اختيار رطيقفة التسعير تقوم المؤسسة ابختيارر السعر النهائي للمجنت المحررط.

ومنه تقوم المؤسسة حنديد الأهداف المراد حنقيقها من ورا التسعير ،مكوية الطلاب جمعوع التكاليف التي تم إنفاها، إضافة إلى الأوضاع الائنفسية السائد ثم تقوم ابختيارر سياسة السعير ومنه اختيار رطيقفة التسعير، أويخرا تقوم المؤسسة حنديد السعر النهائي لمنتجتها

ثاينا: استراتيجيات التسعير

1- إستراتيجية العسر المستقر : من لاخل هذه الإستراتيجية ستعى المؤسسة إلى المحافظة على استقرار أسعارها ذلك تلجنب المسفانة السعرية، يحث نأ هذه الإستراتيجية تفضر نأ المؤسسات التي بنتع هاذ الأسلوبو تتمتع ابلرود اقلايدي في السوق.¹

2- إستراتيجية تخفيض اسعلاار : وهي بمباثة إستراتيجية دفيعاة لموجهة المنافسين وأ اقلاضء عليه،م حيث تهتم هذه تبليبة احجات المستهلكين في ئيبة تمغير يحث تيدؤ إلى احنفاض في اهمش الربح مع زيادة الحصة السوقية.²

3- إستراتيجية زيادة العسر : وهاند تقوم المؤسسة بتسعير نتمجتها سابعار مرتفعة مقارنة مع انمفسيتها ، بهفد إشباع الرغبة لىد المشترين الذين شيعنور ابرتفاع مكتناهم في المتجعم ،لذلك تمعمل المؤسسة على حنديد سعر مرتفع للمجنت، اولمعمل على ترويعه وبعأداد قليلة على اجتر الجترئة العمورفين.³

¹ - امحد اشكر العسكري التسويق النصاعي، مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عمان: راد اول، 2007ص:، 131.

² - نزا عبد اليجمد لبيرلور امحد ممد فمهي البر زنج، ي مرجع سبق ذكره، ص: 199.

³ - ممد اصلح الم، نذؤ " مبادئ التسويق "، الطبعة الأولى، عمان: مبنكة راد الثقافة، 2002، ص: 374.

ثالثا: قرط التسعير: نأ قرط اتسعير يجب نأ تتلامء عم مختلف القطاعات التسويقية وتلوفق مع أهفاد المؤسسة قرطو التسعير هي :

- 1- التسعير عىل أسس التكلفة
 - 2- التسعير عىل أسس السقو وهنا تيم ستعير تتمجات المؤسسة عىل أسس السعر السئاد في السقو مع مراعاة التكاليف و المصاريف
 - 3- التسعير حسب الطلب في بعض الأايحن تقمو المؤسسة حتبدد أسعار تتمجاتها بما انتيسب مع مستويات الطلب السئاد على المتجات التي تيعاملنو بها إفاذ ما اكن الطلب عىل المجتد بيكر يكنو السعر عىل اولكعس ابلكعس ومنه بلاد للمؤسسة نا تقمو تبقدير المكاييت المطلوبة من المجتد لعدت مستويات من الأسعار اوخايتر السعر الليذ حيقق أعىل مستو من ايلإ تادا.¹
 - 4- التسعير حسب الميسفانن وهنا تيم ستعير الماجتنت عىل أسس أسعار الميسفانن، ويضيف إليها نسبة معنية وأ نيقص نمها نسبة معنية، نود اتعلاماد عىل الطلب عىل المجتد وأ مفراد تكلف المجتد.²
 - 5- التسعير السيكولوجي تقمو هذه الرطيقة عىل أسس حتليل ابلعاد السيكولوجية ثلأر السعر عىل اقلرا الشرائي للمستهلك ، وتسختم هذه الرطيقة لربط العلاقة بين السعر اولجندو ، فنجد أحيانا بعض المستهلكين يعتقون نأ المتجات تاذ الأسعار العالية توجي جبندو اعلية اولكعس ابلكعس ، فناطلاق من هذه القرط جند أبن بعض أسعار المتجات لها أثر عىل اقلرا الشرائي للمستهلك من النايحة السيكولوجية اولبعض اخلأر لا يؤثر عىل المستهلك في بقوله للسعر.³
 - 6- التسعير عىل أسس العناد المرتقب لالستثمار (ROI)⁴: تيم حتديد سعر تتمجات المؤسسة إنطلاقا من حتديد معدلا للعناد عىل الاستثمار ذولك لاخل تفر زمينة حمقدد يحث تعبتر هذه الرطيقة من اقل القرط يشوعا كونها تتطلب معلومات ديققة عن التكاليف اولاستثمار.⁵
- املطلب الثالث: إستراتيجية التزويج**
- من أجل تعريف تتمجو المؤسسة في السقو المستهدف تيم عن رطيق إيصال المتجات إيلى المزوعين من اوىل تخلف المانقو وتأمين وصولها للمستهلكين .

¹ - محمد إراهيم عيب، تاد مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

³ - Eric Vernet, l'essentiel du marketing, paris : édition d'organisation, avril 2002, p : 270.

⁴ - ROI : Return on investment.

⁵ - امحد اشكر العسكري التسويق النصاعي، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

وَألا: ماهية اتلزيوع

1-تعريف اتلزيوع: للتزيوع تعريف عةء نمها تعريف يفليب كوتلر PH- KOTLER "عء أنه: "مجموعه الأنشطة التي يقوم بها المجةء في شكله النهائي إءء نأ يصل المجةء إءء المستهلك النهائي، يءء يكنو المجةء مهياً لالستهلاك في أشكال أو اءجم ملوفةة اءلءاء روءابء المستهلكين"¹ وأ كما عرفه أءمء اءءل راءء هو: "عملية انسايب وءءفق السلع بعء الإءنهاء من إءءاءها وءعبءئها وءءلغفها وءسعبرها من المجةء إءء المستهلك النهائي ءو،لك من لاءل نءءاءو وأ اسملك تزويعية نموعه."²

انءلاق من هاء إءن عملية التزيوع ءءمءل في ءنقل المجةء من المءز إءى المستهلك وأ إءء الوءطاء

2-ظوءائف التزيوع: نإ الوءطاء في عملية التزيوع و الميجءنن يقومو بعءء ظوءائف نءقسمة إءى :

أ. اءبءو عن رءيق ءعم العملوماء ءءلئلها، وءصيفئها، ءوئك بهءء اءءء اءلر انءا وءءطيط الساساء وءءءءد الأهفاء.³

ب. النلق وهاء نبلق المءءءاء من المجةء إءء المستهلك وبالاءل ءيءو إءء ءلق نمفعة مكينة، يءء ءقوم نأ المؤسسه اءءائءر وسبب النلق، وءءءلف وسبب النلق سءب طءببعة السلعة المنقولة و الوءء اللاءر للنلق.⁴

ء. النفاضو الاءقئر الءذ يءغر علبء أنه شقائمة وأ ءراو اهفاء ببن رءقبن ءربطمها مصلعة مشءركة، ءسءهءء الوصول إءء اءفاق مرءب اسبهم في ءءءقبق أهفاء كل نمها.⁵

ء. الظوءائف المالية للتزيوع الءء اسءهم في ءمول المءزوز و ءءمل الماءرء إءءة إءء بضء اءلوءبءر وعملية ءءفع.⁶

ه. الإءلام اولاءعلاءن في هءه الظوءائف ءكنو انهءك معلوماء للمستهلك عءء المجةء بكافة ملوصفءاه و ءلوءءه، و معلوماء إءى المجةء ءءمءل في روءابء وشكلىو المستهلكبن، ومنه ءقوم المؤسسه ءاءبءوا ءءءبلاء المانسبة

¹ - KOTLER PH ,MARKETING MANAGEMENT ,8 EDUTION ,PARIS PUBLI UNION.1994, P ::364

² - اءمء اءءل راءءء مباءء ءلءسوق ءرءاءو املببعاء لبنا: راء الضهنة العربية، 1980، ص: 359.

³ - اهنبء اءمء المءءر و ءرءاء ءنءاءو ءلزيوع، الطعبه ءاءائءبء، عمان: راء اوءل، 2002، ص: 24

¹-رضناو المءءمو المعر مرءع سبب ءكره، ص: 376.

⁵ بوءءو إسماءعل، عبوظ عبء القاءرء ءلزيوع أءءاء امءقاربة ءلءسوبقبء لرفع ءنافسببة املؤسسه الإءءابببة في ءءائر،

المءقءى الوءلبى: ءانءسبببة المؤسساءء وءءولاء الءءمءط أيام 29-30 أءكؤبءر، اءءعة سببءر 2002، ص: 76.

⁶ - نفا س لمءرء لسابق، ص 77

و. المئلامة يا شتكيل الماجتنت برطيقه انتسب تمطلابت المشتير اولتي شتمل اشنطات عديدة
ومنا التصنيع، اولتريج اولتصينف اولتغليف وتجزئة المكايث بما سانيب احجايت
المستهلكين.¹

ثاينا: نقتاو و أكشال التزويج

1_ نقتاو التزويج و انواعها

أ- تعريف نقتاو التزويج

تغير نقتاو التزويج نأبها: "مجموعة من الوسطاء الذين يقع عليهم عبئ تزويج السلع من أماكن
إنتاجها إلى أماكن استهلاكها لأبوضاع أو لأوقات المنبيسان"²

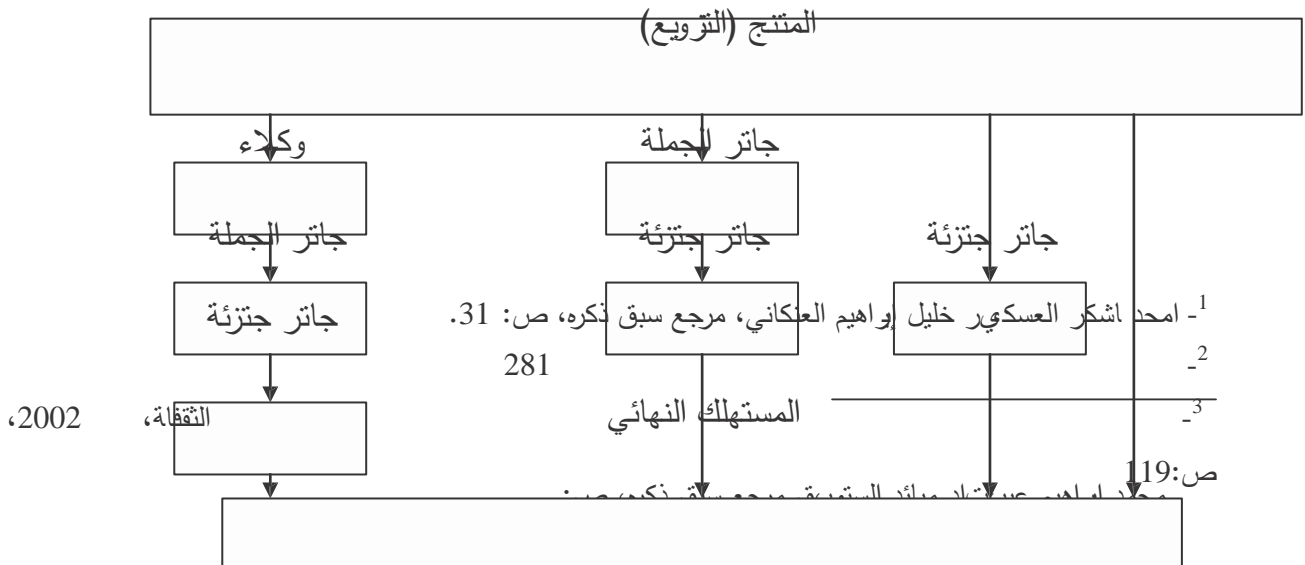
وأ تغير عيلا أنها: " الرطيق اليذ تسلكه السلعة وأ الخدمة في ف حركتها من مركز الإنتاج إلى
مركز الاستهلاك من لاخل جمموعة من المؤسسات التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية"³.

ب- أنواع نقتاو التزويج

و لقتناو التزويج أنواعو يبينها الشكل التالي :

- التزويج المباشر : يقوم الميجتنن تلاابصال ابلمستهلك تلصريف تتمجتاهم و ذلك إما ابليبع بحر
الانترنت وأ العمضرر وأ الفاوط على بيتو المستهلكين. و يسختم هاد التزويج في عقد لاحت نمها:
احفظ المتجات الجدي، داولمتجات التي تتصف بخناصص تقينة اعلية، و كاذ احفظ رلفاع يقمة المجتد.

اللكش رقم (2-12): أنواع نقتاو التزويج



Source ;Kotler pH, Dubois, marketing management, 10^{eme} édition, option, p :499.

-التوزيع يغر المباشر : ويتم انه تصريف المنتجات دنو اتلاصال مبشئر ابلستهلك النهائي ذلك عن طريق نقتاو تتشكل من نمشآت التوزيع المحاتة في الأسواق وهي:¹

- من المجتد إلى جاتر الجتزئة إلى المستهلك النهائي .
- من المجتد إلى جاتر الجملة إلى جاتر الجتزئة إلى المستهلك النهائي.
- من المجتد إلى الوكيل إلى جاتر الجملة إلى جاتر الجتزئة إلى المستهلك.

تيم اذه التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء، النوع الأول هم الوسطاء الذين يمتلكون المجتد وهم اجتر الجملة و اجتر الجتزئة، أما النوع الثاني فهم الوسطاء الذين لا يمتلكون المجتد و لكنهم يبيعونها لحساب المجتد وهم الوكلاء نأبلو عهم.

2_ أشكال التوزيع:

تلجا المؤسسة إلى إختيار شكل التوزيع اليز ترغب يفه، يحث تصنف أشكال التوزيع حسب رجة تغطيتها السوقية إلى:

أ_ التوزيع الشال ماولمئكف : تقوم هاد التوزيع على أساس اسختماد عدد بيكر من نقتاو التوزيع أثناء تصريف الماجتنت إلى المستهلك او يصلها إلى ابعده الحدود ومنه اكبر تغطية سوقية، نأ الماجتنت المزوعة بهاد الشكل بلاد نأ تتميز أبين يكنو الطلب عليها اوسع، و صغر حجم الشدرا ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع.²

ب_ التوزيع الانتقائي : في ظل هاد التوزيع تقوم المؤسسة بتوزيع تنمجاتها بعر نقتاو ترويعية حمقود بالمقارنة مع التوزيع الشامل ، ويلامء هاد النوع من التوزيع التعامل مع السلع التسويقية.³

ج_ التوزيع الوحيد/ المستقل: في هذه الحالة قيغو المجتد وأ التابع تبصريف تنمجاته من لاخل إما رجل بيع باتع له وأ من لاخل وكيل وحيد وأ من لاخل جاتر جملة أو جتزئة اوحده، ذلك بهفد الوصول إلى سوق حمقود.

¹ - اخلد ال يوا حمقود السند، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

² - Alain ollivier et Renauld de maricourt, pratique du marketing en Afrique, paris : édition Edicef, 1990, p : 178.

³ - امحد اشكر العسكري خليل إواهم العنكاني، مرجع اسبق ص: 52.

المطلب الرابع: استراتيجيات التوزيع

تعتبر إستراتيجية التوزيع أحد أهم إستراتيجيات المزيج التسويقي ، يحث نأ التوزيع تيم ابستعمال مختلف اودأته بهفد إنقع الأفردا المستهدين شبروا المنتجو ولتحقيق المؤسسة أهادهفا بلاد من اسختماد إستراتيجية توزيع فعاعل .

والأ : تعريف التوزيع و إستراتيجياته

1- تعريف التوزيع: لتوزيع عقد تعاريف مهنا

يغر كوتلر kotler التوزيع على أنه: " الناشط الذي ذ تيم ضمن يأ جهد ستويقي وينيوط على عملية اتصال إي عانق"¹

من وجهة آخر يغر عمر يخر الدين التوزيع نأبه " اتصال المناشة جباهيرها المتخفلة بهفد إوائهم ابلعلمومات اولتيتأر على سلوكهم"².

وعيله إفن التوزيع هو ابغر عن عملية اتصال بين المجتد (التابع) و المشتير (المستهلك)، تهفد إلى توزير المجتداولمستهلك على حد سءو ابلعلمومات.

2 - إستراتيجيات التوزيع

تتبع المؤسسة في هذه اللحظة نوعين من استراتيجيات التوزيع و هما تلاًكي :

أ_ إستراتيجياتي الجبذ و الدفع : وفقا تسلاإاتبيجة الدفع تقو المؤسسة تبوجيه الحملات اعلايانية للوسطاء بهفد إقاعنهم للتعامل مع تتمجات المؤسسة و ابلائي يقومو ابلتيتأر على المستهلكين شلروا المنتج و ذلك ابسختماد سياسة البيع الشخصي .أما إستراتيجية الجبذ تتضمن توجيه الحملات اعلايانية مبشئر إي المستهلكين لإقاعنهم شبروا النمجت ومنه طلبه من الوسطاء و الذين بروهم يطلبونه من المؤسسة ،يحث تسختمد المؤسسة في هذه اللحظة سياسة الاعلان³

ب_ إستراتيجياتي الغضط و الإلحاء : تعتمد إستراتيجية الغضط على اسختماد الأسلبو العلودني انتقلاع المستهلكين بمنتجات المؤسسة .في حين نأ المؤسسة قد تسختمد أسلبو الانتقلاع المسبب لتعريف المستهلكين ابلمنتجات نود الغضط عليهم و جعلهم ختتينوذ اقلرا بقعانة ائمة وهو ما سيمي إبستراتيجية الإلحاء⁴.

ثانيا: دعاصر المزيج التوريحي

3- KOTLER PH ,MARKETING MANAGEMENT;OP.cit;p334

4- عمر خير الدين، لاتسويق يو، ملا فاهيمو الاستراتيجيات، مصر: مكتبة عين شمس، 1997، ص: 383

1- مينر فيرو ،مرجع سبق ذكره ، ص 83.

2- محمود جاسم اليمصدي، استراتيجيته الستويقي، مرجس سبق ذكره، ص : 270.

أُتيلف المزيج التوريحي من عقد إشكال سيعى كل نمها إلى الماسهمة في حقيق الهدف العام للتوريح، وهي البيع الشخصي، العاقلات العامة، تيشط المبيعات او اعلان. نإ عملية إعاداد المزيج التوريحي المسانن بلاد و نأ يكن و تكامل مع انصر المزيج التسويقي اذ لأور بهدف حقيق أهفاد المؤسسة و لذلك بلاد نأ تصاغ إستراتيجيات المزيج التوريحي انطلاقا من إستراتيجية التسويق التي تتاننبا المؤسسة . و يفما ييلا اننسفش مكونات المزيج التوريحي .

1 البيع الخشي ص:

البيع الشخصي هو ابعثر " عن عميلة اتصال خشصي بين النابع اولمشقير في احمولة للإلام عملية الابطدل"¹.

وذلك نأ البيع الشخصي هو إتصال خشصي ابلستهلكين المرتقين ،يهفد إلى إخبارهم او قاندهم بشعرا اجتممت المؤسسة ،بلوسطة قفو بيع ختمة صص في المعل البيعي ومتقمة اجاقلت روغابت او كمانات المستهلكين المستهدفين ويطلق عليهم إسم رجال البيع

2- **العاقلات العامة:** يعرفها يقلب كونتر عيلا أنها " تخملف الأنشطة التي تقوم بها المنظمات العامة وأ اللاخصة، الأفرأ وأ الجماعات جلال خلق وأ إاشء وأ المحافظة وأ تدعيم الثقة اوفلهم و التعافط مع الجمهور الادخيلا و الاخرجي للمنظمة " أما اترسبتورا (Tarspetra): عرفها نأبها: " الجهدو التي بتنلها المؤسسة من اجل حتسين صروتها في فرظ العملاء، كما نيرظ لها البعض عيلا أنها دبلوماسية التعامل مع الجماهير"²

كما تغر أنها: " النشاط اليز تخيص بعلاقة او اتصال المنظمة جبهروها المتخلف"³.

من لاخل ام بسق يتبين نأ العاقلات العامة تختص ابلعاقلات العامة مع الجمهور بأ رطية معاملة الناس ومسيارتهم و كسب ييأندهم في المجالات التي تهتم بها المؤسسة وفق برنامج خمطط ومسورود و تتمثل أهفاد العاقلات العامة في النقاط التالية⁴:

- خلق سعمة طبية للمؤسسة و تتمجتها ليد المستهلكين .
- إاثر الطلب و كسب زئان جدد و ربطهم ابللمؤسسة
- اتلاصال المباشر ابلستهلكين.
- التغر عيلا قواذا المستهلكين .

¹ - محمفدرا ديبصلن ، التسويق ، الاسكندرية ، ادارا للجمعية ، 2001 ، ص : 328

⁴ - توفيق محمد عبد الحمسن ، التسويق ، مدخل تدعيم القرر التنافسية في الأسواق او الولة راد ، الضهنة العربية، صم، 1996، ص 289.

⁵ - إسماعيل السيد، الإلاع، ن الراد الجايعمة ، الإسكندرية، ص 25.85.

³ - محمفو جسام اليمصدي، إستراتيجية التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص : 265.

3- تنشيط العييمات: برغم من نأ الاعلان و البيع الشخصي يحلاتن الصقراد في اذعصر المزيج التسويقي إلا نأ عملية تنشيط المبيعات شهتد توطا ملحظوا في الإسختما لما له من رود في التينأر عي. اقدرا الشوائي و زياد عافلية المحلات التوريبة الحاجر نتيدها من بقل المؤسسة ويغر تنشيط المبيعات عي. أنها" مجموعة من الأنشطة التوريبة لابخف الاعلان، ابيع الشخصي، العاقلات العامة و النشر، اولتي تستهد إاثر طلب المستهلك من نايحة و حتسين الأءاد التسويقي من نايحة يناثة¹ حيث تهفد إلى:

- المعاسد علي جتربة وأ إخابتر اللسع الجديدة وأ المقروطاوستقطاب و جبذ المشتريين الجدد.
- حنق أسقاو جديدة و ستهيل عملية البيع
- الرفع من حجم المبيعات .

4- الإلاعن

يعبتر الاعلان أكثر الوسائل استمعلا من بقل المؤسسات للتوريب عن تتمجتها يفغر عي. أنه "وسيلة اتصال يغر خشوية مدفوعة اقلية لنشر رسال معنية، وغالبا ام تقمو به وكلات الاعلان و اتلاصال، يهفد إلى الإرشاد عن تتمج ام للينأتر علي الجمهورو المستهد اوقانعه ابلشروا مع الإفصاح عن خشوية العملن اليز أيمل في زياد المبيعات من لاخل المدودر انلاعلي العجال وأ اجلال² وأ هو: " التعريف السليم أوأمين ابلسلع اولخدمات اوفصر المحاة وهو احمولة تقريب الماسفة بين المجتد وأ مقدم السلعة إلى المستهلك النهائي"³ وأ " شكل من أشكال اتلاصال مدفوع اقلية يلاصال فكر وأ معلومة مرتبطة سبلعة وأ خدمة بلوسطة نمظمة ما او شخص معين"⁴ .

ومنه نأ الاعلان ابغر عي. وسيلة إتصال يغر خشوية بين التابع و المشقير بهفد نقل العملومات إلى المستهلك مرتبطة سبلعة وأخدمة

و تتمثل أهفاد الاعلان الأكثر يشوعا في ام يلي

- إءداد وتهئية و لفت الإمابتد و الإهتام ابلمجتد
- تميلل صفات يغر مملوسة للمجتد .
- دعم صقرو المؤسسة.
- تعزيز ملوقف المستهلك و تقيضتلاه

¹ - عبد اللاسم أبو قح، **التسويق وجهة نظر معاصرة** الإنسكربية: مطبعة الإشعاع التيف، 2000، ص: 516.

² - وسيدان اظنم موسي، حداشد ديفق ابراهيم **لاتسويق مفاهيم معاصرة**، دار احمد لنشرو التوزيع عمان، الأردن 2003 ص 335

³ - امحد محمد الصمير اعلاان الإنسكربية: مؤسسة شباب الجاةعم، 2000، ص: 11.

⁴ - عبد اللاسم أبو قح، **أساسيات التسويق**، بيتور: الراد الجاةيعم، 1990، ص: 386.

لإضافة إلى ذلك، انهمك العديد من الوسائل اعللاينة، اولتي يكمن اسختادهما لنشر
الانلاعلات، ونذكر من نمها اصلحف اولمجلات و إعلانت القرط ووسائل النقل وتسمي
وسائل الاعلان المقففور و جهاز النقل، ز السنيما، لالانرنل وتسمي الوسائل المرئية

ةصلاذ الفصل الثاني

إسئرضنا في هاذ افصل الئروط اليز حصل لئسويق يلصل إلى شكله الءلئ بمفهومه
العماصر يءل أءبصـ يلعب ووا ءوهريا في المؤسسة، فها افئرد الكيئر على ءلق الئلب وئئشيطه،
وئمان اسئمرلية كما ئرطفنا إلى مفهمل الئسويق الإسئوائيجي
فهو عن رطيق القرض الءئليلية للئبية الالءلية اولالءرجية للمؤسسة يوفر العملوماة اولمءءلاة
المءئلفة عن الأسقاو اولايتءناها، و عن المءءءاة اولميسفان، ن اولفصر الئسويقية المءااة وكاذ
الئهءلءاء.

ئم انئولاء بعض النماء المءاسءة في الءئليل الإسئوائيجي نمها نمءءو بورئر مصفوفة منئي
الءئر و مصفوفة BCG الئي أهم ام يعاب على هاذ النمءءو وأ المصفوفة هو عمء الئبءرها بلعض
العلوم الإسئوائيجية المهمة ئمل ئيبة الءعانص وأ الناشط و هيكل المسفانة في السقاو ، لإبءافة إلى

عمد الابتعرها بعض نقاط اقلتو وأ الضعف لىد المنافسين الرئيسيين لنتقل إيلى وضع إستراتيجيات النمو ،
كما نرطقنا في الأيخر إيلى إستراتيجيات المزيج التسويقي من جتنم و سعر و ترويع و ترويج
وما يكمن الوصول إليه من هاذ افصل هو نأ المؤسسة تضع الإستراتيجية التسويقية التي تراها
انمسة من لاخل إتعمادها على إستراتيجيات لمزيجها التسويقي أخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية
المحطة بها و هاذ كل في ظل تطبيقها للتسويق الإستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو
الوصول إليها اولتي أهمها المحافظة على موقعها و كاذ حصتها السوقية التي عاستدها على البقاء و
النمو .

الفصل الثاني

التسويق الإستراتيجي في

موبيلس و تنافس المؤسسة

- البحث الأول: مدخل تعريفي لشركة موبيلس.
- البحث الثاني: التنافسية في موبيلس.
- البحث الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي في موبيلس.

مدخل

قد ردكمت معمظ المؤسسة، بغض النظر عن رجات تقدمها اتقلاصاي د أهمية دراسة وتطبيق تخملف المفاهيم التسويقية ، ذلك لأن النمو الاتقصادي يعتمد على فرد تلك المؤسسة على توطير أنظمة فعالة لتسويق.

افلمستهلك الذي أصحبت تضرر أمامه العديد من أذغو الماجتنتت بمختلف الأشكال ،الاجدلأم اولأسعار فمن الطبيعي نأ يلجأ إلى المتنتجات التي تلبى احياتجته ووفقا لقرنته الشرائية ،ولمشكلة المورطحة أمام المؤسسة هي يكف يكمنها تقديم المتنتجات المانسة للمستهلكين و هاذ ام ييدؤ إلى تطبيق التسويق الإستراتيجي من لاخل تصميم انعصر المزيج التسويقي المانسب و الكفيل تبليبة احياتجات المستهلكين اولمعل على التيتأر على قوراتهم الشرائية .

تيسم القرط من لاخل هاذ المبحث إلى دراسة يمادينة شركة اتصالات الجوائر موبليس التي شنتط في سقو الهتاف النقال المقسم بين لاثت تعاملين قصد التعقو إلى أثر التسويق الإستراتيجي على اننفسيتها.

املبث الاول: مدل ذ عتريي في لشركة موبليس

شهند الخوائر و امزالت شهند توطبنا بيكر و سريعة على مستوى الهتاف النقال، هاذ اقلطاع اليذ اصح يساهم نبسبة ممهه من الجتاز المحي ل الاخم اليذ وصل في 15 يفيبر 2005 إلى 2.99% و دلزا في نسه 2006 إلى طوي ل 5.20%، في فحن افق عدد المشركين في الخوائر 13.6 ملين و خشص في في نهيه 2005¹ يلصل انبريخ 30 أكتوبر 2008 بعد حثديد هويه بطاقات SIM بسمق الدغف المجهولة التي أشرفت على نطظيها سلطة بضط البريد و الموصلات السلكية و اللاسلكية انبريخ 27 يفيبر 2008 إلى 26667867² اليذ يمحن نسبة تغطية 81.5% و بسحب بيانت و قرا البريد و تكنولوجيايت اتلصال الخائرة، افي معدل الكائفة الهتافية في الخوائر انقل من 6% نسه 2000 إلى 92% نسه 2008، ما يرشح الخوائر لاسابق الافلرقة في يمناد اتلصالات الهتافية

املطلب الاول: تقديم سقو خدمة المهتف القتلا

نا خدمة الهتاف النقال عرفت توطرا سريعا و مذهلا يحن بير المواقبن و أنه قفز قفز نوعيه لاخل السنناو الأيخر

ولأ : نهحمل عن المهتف القتلا في العالم

لقد شهد العالم تروط مدهشا في استمعال تقنايت اتلصال اولعملومات التي نمت سبرعه لاخل السنناو الأيخر فكنات اتلصالات بعر الهتاف النقال السابقة لهاذ النمو و الجول رقم (3_1) اللاتي يوضح عدد المشركين في العالم

¹ - تاوتي عبد العليم ، " دراسة سقو المهتف النقالا في الخوائر للفتقر ام بين 2000 إلى 2005"، مذكر امجسيتر غير مشقرو ، اجعمة روقلة ، كلية القحو و العلمو الاقصادية 2006.

² - Arpt Info ، شقر فصلية سلطة البضط للبريد و الملواصت السلিকে و السلاليك رقم 5 و 6 سبتمبر 2006 ،

الجدول رقم (3-1) عدد المشتركين في العلام في قطاع الإتصالات (بلاملايين)

السنة	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	اليكموتر الخشبي	استعمال الإنترنت
1991	546	16	130	4.4
1992	572	23	155	7
1993	604	34	170	10
1994	643	56	200	21
1995	689	91	235	40
1996	738	145	275	74
1997	792	215	325	117
1998	846	318	375	183
1999	905	490	435	277
2000	983	740	500	399
2001	1034	955	555	489
2002	1083	1155	615	616
2003	1135	1417	650	721
2004	1204	1763	775	867
2005	1262	2219	808	989
2006	1263	2757	-	1168
2007	1278	3305	-	1344

الصدر: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at-glance/Key Telecom99.html> 20/11/2008

من الجدول حلائظ رلفاع عدد المشتركين في الهاتف البائث لاخل السنناو (2007/1991) من 546 مليونو إي.ل 1278 مليونو إي.ل نسبة 161.36% يلغفر الهاتف النقال قفز نوعية لاخل نفس السنناو من 16 مليونو إي.ل 3305 مليونو إي.ل نسبة 1558.13% جترود الإاشتر إي.ل نأ نسة 2002 ناكلت تاريخية ابلسبة لهاذ القطا، ع يحث افق عدد المشتركين في بشكة الهاتف النقال نظرائهم في الهاتف الثابث

ثاينا: ءحمل عن الهاتف القنلا في الجرائر

اتحكك الجرائر كغيرها من وبل العالم ابلكنولوجايت الحداثية التي شهتد توطا مذهبلا لاخل السنناو الأخير من نيبها تقبنة الهاتف النقال وأ ما سيمي نظام GSM و قد أعلنت وقزا البريد و الموصلاات نسة 1999 عن لايمد التقبنة الجديده للهاتف النقال GSM في الجرائر بتلأد انلاطلاقة افعلبية تلالصلاات الجرائرية اللاسلكية، و لكن مع عجز الوقزا في الحتكم في التكنولوجيا الديققة للهاتف النقال ومصاريفها الباهظة، تم حثف اتلاصلاات السلكية و اللاسلكية للمسفانة المحلية و اجلائبية قصد

إصحلاه او عطئه بصغة جديقة تتماي ش و التوطبوا التي تشهدها تكنولوجيا الإعلام و الاصتلال في العالم وبمقتضي اقلنانو 2000 - 03 المحدد لقلوعد العامة المتعلقة ابليريد و الموصلات السلكية اوللاسلكية تم فصل البريد اولموصلات, اونشاء شركة اتصالات الخوائر ابالنسبة تلالصالات السلكية و اللاسلكية و بريد الخوائر ابالنسبة للبريد, كما تم تأسيس سلطة الضبط للبريد و الموصلات السلكية اوللاسلكية ARPT* للسهر علي حماية المصلحة العامة ,وعيد وجدو سفانمة شمورعة في سوقي البريد و الملوصلات¹

وبعد ناقنو 2000 - 03 عر قطاع الهتاف النقال الخواير دخول وأل تعامل أجبني " ورأسكو تلالصالات الخوائر " حنت أسمه الالجقير " اجيز " يحث حصل عيـ رخصة استغلال الشبكة في 2001/07/11 وقد تم الاستغلال افلعي لأول مقر في 2002²/02/15 ثم ظهر المتعامل الطوني اتصالات الخوائر للنقال حنت أسمه الالجقير " موبيليس " كفعر من المتعامل اتصالات الخوائر و ذلك اتبريخ 2003/08/03³ و ملات المتعامل " الطوينة تلالصالات الخوائر بليمه الالجقير " جنمة " يحث حصل عيـ الوخة صد اتبريخ 2003/12/20 و اقم ابستغلال بشكته لأول مقر في 2004/08/25 اولمنحني الملولي يوضح تروط الهتاف النقال في الخوائر من 2001 إلي 2006

* ARPT: Autoité de régulation de la poste et la télécommunication

¹ _ القانونو رقم 2000 - 03 المخرو في 05 توأ 2000 , الجريقد الرسمية للهمجروية الخوايرية , العدد 48 الصادر في 06 توأ 2000 , ص 8

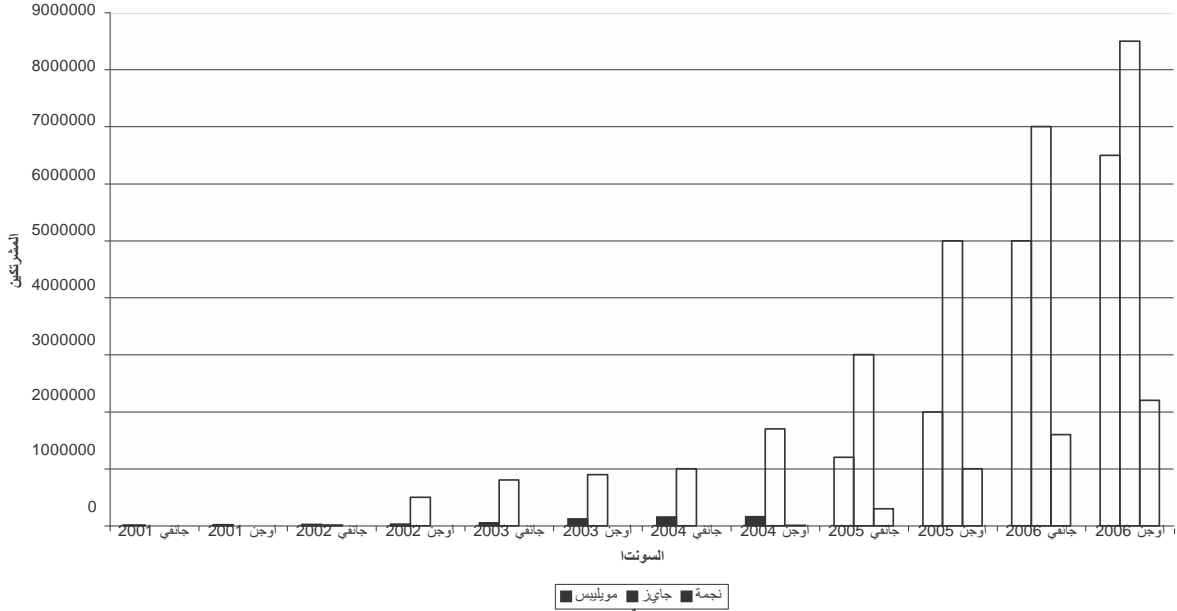
² 01/06/2007 www. Djezzy gsm.com

³ 03/07/2007 www.mobilis.dz

الشكل رقم (3-1): تروط سقو الهاتف النقال

بلاجزائر

تطور قوس الهاتف النقال في الجزائر



الصمرد : من إعداد الطالبة انء عي رقام ARPT

حلاظ من لاخل الشكل نا شركة موبليس نمذ بادتيها في 2004 احولت ادئما إئاب وءوها في السقو اولاتل مكناة يفه

ففي باءة نسة 2005 يظهر تروط الشركة أكتر وهو الوقت الءذ ءل يفه تعامل آءر إءل الجوائر لالستمار في ءمناد اتلاصلات و هي الطوينة تلإصلات الجوائر أءن أصء السقو مقسم بءن لائء تعاملءن ورأسكمو تلإصلات الجوائر ،تصلات الجوائر اولطوينة تللاصلات بقاء موبليس ادئما في تروط اءءول ادئما كسب المءرءن وهاذ للءاف عءل مكءائها

في السقو في ظل اسءءاء المسفانة

املءلب الاءء: عءرف ،مهام أوءفاد شركة الصءلات الجوائر موبليس

ولأ :عءرف الصءلات الجوائر موبليس

"موبليس" ابءءر عن مؤسسة عمومفة اءقصابفة تاذ أسهم EPE/SPA ، سراً املها بقرء بـ 100.000.000 ءء مقسمة عءل 1000 سهم، كل سهم بقاءة 100000 ءء وقد اءءء قرا ساءئسها في 03 ءوأ 2003 بعء انعءاء الءعمفة العامة الاسءءئبئاة اءبربء 2003/01/18، وكاذ المرسمو النءقفبء رقم 02-18 اءبربء 2002/05/26 الءذ أعطى الملوفة عءل ءءم رءصاة اسءءلال الشبكة العامة

تلاصلالات (GSM) يغر أنها لم تعتمد في ضرراً الروعق إلا في ناجي في 2004 و هي فرع من فعر
اتصلالات الخوائر التي تم تقسيهما إلى فرعين صغيرين هما¹:

- اتصلالات الخوائر للهتاف الباثت **Algérie Télécom (Fixe)**

- اتصلالات الخوائر موبيليس للهتاف النقال **Algérie Télécom Mobile (Mobilis GSM)**

كل فعر يهتم بماجل ختصصه وقد تمثلت المهمة الأولى لهاذ افلعر الأيخر في قرادا انمقصة
ولاية رطحتها الحكومة الخوائرية بهفد إنشاء بشكة للهتافية النقال. معاير GSM بطاقة اسيتعاب تقرد ب.
500000 خط نهاية 2003 بمعاسقد ينفة من المجهز ايركسو مقرها الاتجمعاي موجودو في الخوائر
العاصمة و ابلضبب في 07 اشعر ابقلسام عماني ابوردا يحترد، وبهاذ انضمت إلى 40 تعامل في العالم
ممن حتيكمنو في هذه التكنولوجيا، وبعدها شأبهر طألقت بلوتيبها (GPRS) و سعت المؤسسة إلى
تصميم "اسم اجقير" ذلك لإظهار هويتها المرئية وتم اخايتز اسلام الاجقير "موبيليس" مؤلف من كلميتين
"موبيل" التي تعني الهتاف النقال و"يس" التي تدل على املاذك اخلار للشيء ، وعليه افلعمنى الكامل
للكمة "موبيليس" هو "هتافك النقال".

أما يفما خيصوص الرمز فقد ابتقس من رمز مؤسسة الخوائر تلاصلالات مع إفضاء بعض
التعديلات التي لانتتم أو لأهفاد اتلاصالية التسويقية للمؤسسة "موبيليس" فهفد الابتقلاس اتصالي ابدرجة
الأولى يتمثل في ف توجيه قرظ وفكر المستهلك إلى المؤسسة الأم
تعتمد موبيليس في عملية تزويجها على زيد من 52500 نقطة بيع معتمدة بعر الذبوا الطوني و
116 وكالة اجترية وكاد بسعة مزوعين أساسيين إنثن نمهم طونيين و البقية تنتمي إلى اقلطاع
شنتط موبيليس في فسقو الهتاف النقال في الخوائر إلى ناجب ورأسكمو تلاصلالات الخوائر "اجيز" و
الطوية تلاصلالات الخوائر "نجمة"

بعد 5 نستاو من أشدة المؤسسة ومنذ التقسيم الأيخر في الشركة الأم فرضت موبيليس نفسها في
السقو الخوائرية وتمتيز هذه السننتاو بمحطات أساسية في تايجها (أنرظ المحلاق)

اثينا :مهام أو هفاد مؤسسة "موبيليس"

نمذ نشأتها وضعت علي تاعقها جمموعة من المهام المتخفظ وكاذ الأهفاد المرذا حنقيقها :

1_ مهام المؤسسة: نأ مهمة موبيليس هي تقديم خدمة الهتاف النقال في الخوائر ، ذلك من لاخل
عزر تتموجتها الخدمية على أحسن وجه و تتلخص مهم لها يفما يلي¹:

¹ - www.mobilis.dz ، موقع خاص شركة موبيليس

¹ - www.mobilis.dz ، موقع خاص شركة موبيليس (2008/01/25)

المطلب الثالث: اهليلك التنظيمي لمؤسسه موبيليس

نوضح في الشكل رقم (2_3) الهيكل التنظيمي لمؤسسه موبيليس اوليذ هو اسير المفعول نمذ 2006 (أنرظ المحلاق)

ألو: عرض هلايلك انتظيمي لمؤسسه وميبيليس

يعبتر الهيكل التنظيمي م يلاءة مؤسسه الإطار اليذ يصرو الوحتاد او اسقلام الكمونه لهذه المؤسسه، وكاذ المهام الموكلة لكل سقم، كما يبين أياض قرط وقنتاو اتلاصلات الرسمية ادخل المؤسسه. لاذ جيب نا نضر الهيكل التنظيمي لمؤسسه مبو طيس ذولك ابلقرط إيلا أهم الطوائف او اسقلام التي تحيو عليها.

تيم تسيير مؤسسه موبيليس من فرط فريق مرطو خزائر ثمة ابلئمئة ممثل في مسيرين حتت إشفوا الرئيس المدير العام ويتكنو الهيكل التنظيمي لمؤسسه موبيليس من 7 مديريات رئيسية يحث أنهم يكوننو الذهو الرئيسية للمؤسسه:

1 - مديريه المدراو البشرية : هذه المديرية مكفلة نتبمية وتوطير نمط تسيير المدراو البشرية وتحدد السياسات او لأساليب المبتعة في اجلأرو وترقية المعال، كما تهتم بتكوين و أهيل المعال و الإطانوا شبكل مستمر حسب تمطالبات المؤسسه اولتعريف بسايسات التسيير من لاخل تنفيذ التوجيهات الإستراتيجية للمديرية العامة وضمان الاجزها لإبضافة إلي ضمان باتمعة الاجتهات سقو المعال ووضع سياسة اتلاصل الادخيلا وضمان السير اولمباتعة.

2 - مديريه الملاءة: ويقع على تاعق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسه وجميع المعاليت المالية الاختص بها.

3 - مديريه الملاءة او لاتصال : تولى المؤسسه اهتمام بيكر للمعاليت التسويقية يحث جند للعلامة وللاتصال مديريه اختص بمها نمفصلة عن مديريه التسويق وهذه المديرية تهتم بتوطير العلامة او لاسقراييات اتلاصلية للمؤسسه.

4 - المديريه الإستراتيجية: تهتم شينزو الإستراتيجية اولسايسات المستقبلية للمؤسسه.

5 - مديريه النظام المعلوماتي: شقر على انلاظمة العملوميتاة في المؤسسه وتوز المصالح اخلاخر ابلعملومات اوليباننت اللازمة.

6 - مديريه صفقات الشركة: تهتم ابلصفقات وعقدو الشراكة وأ العقدو التي بتمر مع الشركات اخلاخر.

7 - المديريات الهجوية: مهمتها الإشفوا على تسيير المديريات الجهوية الثميناة المنتشر بعر التبو الطوني التي تيكنو تنظيمها من ادانوا فرعية سقمت حتلكم أكثر في افعلالية و تقديم أمثل للخدمات يحث حتتكم كل قرادإ جهوية في عدد من ولايت النطو و هاذ ختليف الضغط على الإفراد الأم.

اولى جانب المديریات المذكرو أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبليس على الاسقلام المعلية الاتلية:
قسم تقنيات الشبكة اولخدمات : اوليذ تحيو على كل من مديرية الهندسة وتوطير الشبكة ومديرية
النتمية.

قسم الشنوؤ العمومة¹: وهو يضم¹

- مديرية التسويق

- مديرية الترويع

- مديرية خدمة المشتركين

قسم الشنوؤ الادخلة: ويشتمل على مديرية الشنوؤ العامة و مديرية المراقبة اولنوعية

أما الديناو فهو تحيو على عدد من المستشارين الخيسان ابلرئيس المدير العام وهم:

- المستشار المالي اليزي يود رود المخذ اجلات اوا المالية اوعداد التقارير ومخططات المعل

السنوية

- المستشار التقني

- سمناشر الدراو البشرية

- سمناشر مكلف ابلشنوؤ اقلناونية

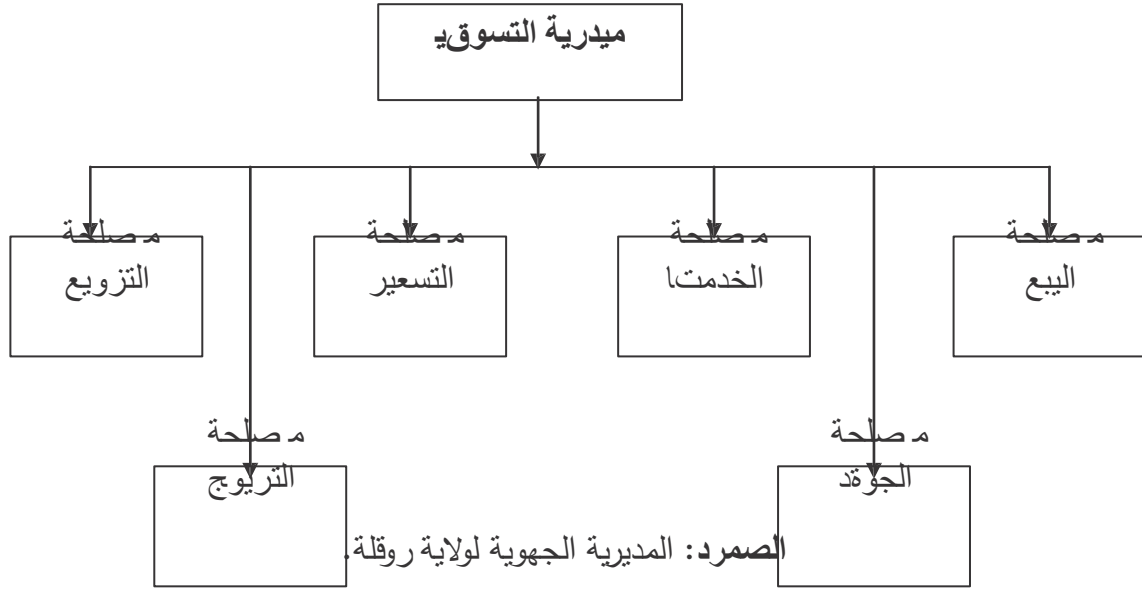
- عاسمقد اخصد ابلرئيس المدير العام

ثاينا: الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق

بما نأ الحبت يرود حول التسويق الإستراتيجي لمؤسسة موبليس احنصول عضر الهيكل

التنظيمي لهذه المديرية كما في الشكل الاتي.

اللكش رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق:



- 1 - مصلحة البيع: تختص ببيع الخدمات موبليس و تمظ نقاط البيع و التي يبلغ عددها 52500 نقطة.
- 2 - مصلحة الخدمات: و التي تمظ نقاط الخدمات المتوفر بعر التبووا الطوني و التي يبلغ عددها 116 وكالة.
- 3 - مصلحة التسعير: وهي المصلحة التي تراقب الأسعار و حددت جز من أسعار الخدمات ويتدخل في تحديد سعر موبليس كل من: شركة موبليس، السقو (المسفانة)، سلطة الضبط.
- 4 - مصلحة التوزيع: وهي التي تتكلف بتوزيع خدمات موبليس إلى المستهلك و تمظ:
 - أ- التوزيع المباشر: بلوسطة الوكالات الاجتريية.
 - ب- التوزيع الغير مباشر: بلوسطة مزوعين معتمدين و اليز يبلغ عددهم 7 مزوعين.
5. مصلحة الجدو: هي المصلحة التي تراقب نوعية و جدو. الخدمات المقدمة
6. مصلحة الترويج: وهي المسؤولة عن ترويج الخدمات و عملية الإشهار، الاعلان و التي تتعامل مع مؤسسة اختصدها الناشط و هي Avenir Décoration و بهاذ فور نأ الشركة تعتمد في نظامها وهيكلها التنظيمي على كل العانصر وأ المديريات

املبحث الثاني: النتافسة في مؤسسة موبليس

املطلب الأول : النتافس بتطبيق نمجذو اقليو المخس

لعمرفة بئاتر العومل الهيكلية المتعلقة عانصبة الهاتفية النقال. أونكعاستها علي انتفسية مؤسسه موبيليس نإفه يكمن اتعلاماد علي نمجذو اقليو الخمس لمياكل بروتر بتطبيقه عي. الحنو الاتلي:

وألأ: الكثافة النماسة : نمذ حتف سقو الهاتفية النقال. للمسفانة بقيت اتكفة المسفانة خنمفصة لصالح المتعاملين اللاتث و هاد بما خيمد الفزايا اللانتفسية للمؤسسه كما تكعسه الخصائص الهيكلية الاتلية

1- قلة عدد النتمافسين وتمركزهم : يحث نمذ إصلاحات نسه 2000 اكن اتحكار مطلقا

تلإصلاوات الخوائر إلي ياغة 2001/07/11 أين شهد دخول مؤسسه ورأسكو تلإصلاوات الخوائر سايبهما اجيز ولم تيم الحترير افلعي. للعانصه إلا بعد دخول الطوينة تلإصلاوات سايبهما جنمه في ناجي في 2004 يلصحب السقو الخوائر مكنو من لاتث تعاملين و مع هاد بيقى عدد المانتمفسين حمادود نظرا لما شيهده قطاع اتلاصلاوات من توطا

2 - رجة منو القطاع: ازال اقطاع يشهد نملو متاسرعا يكعسه تروط عدد المشتركين اليز وصل

في اواخر 2008 إلي حولي 26667867 مليون مشكح و الجول الاتلي يوضح تروط الكائفة الهاتفية و عدد المشتركين من 2004 إلي ياغة نهيأة 2008

الجول رقم (3-3): الهاتف النقال و الكثافة الهاتفية في الخوائر بين (2004_ 2008)

2008	2007	2006	2005	2004	العماملين / عدد المشتركين
7177602	9692762	7466000	4908000	1176000	إصلاوات الخوائر ATM
14492091	13382253	10531000	7277000	3418000	ورأسكو لإصلاوات الخوائر OTA
4998174	4487706	2991000	1477000	1288000	الطوينة لإصلاوات الخوائر WTA
26667867	27562721	20998000	13662000	4882000	المجموع
%80.89	%81.50	%63.60	%41.50	%15.26	الكثافة الهايطة

Source:ARPT. Info. (2005-2008),opcit,p p 22-24

حلائظ من الجول نأ عدد المشتركين في القطاع في فوايد مستمر يحث رلفع عدد المشتركين

حبلولي 6 بيلامن لاخل نسه اوحد و هاد راجع إلي النتجو في الخدمات و جدوتها من بقل المتعاملين

اللاتث وكاذ استهلاك المنطو الخوائر اليز أضحى أكثر طلبا للخدمات النوعية كل هذه الأسباب

جعلت سقو الهاتف النقال يفقر قفقر نوعية ، ل بتقي موبيليس تغطي نسبة ناهة نمه إبحلائها المرتبة

الثنياة بعد ورأسكو تلإصلاوات الخوائر نمذ نشأتها نسه 2004

كما حلائظ نا الكاتفة الهتافيه لسنة 2007 ناكت أكبر من 2008 وهاذ يرجع إلي حتديد الهويه بطاقات SIM مسبقه الدفع المجهوله التي أشرفت عي.ل تنظيمها سلطة الضبط البريد و الموصلات السلكيه و اللاسلكيه من 27 يفغير إلي ياغه 10 أكتوبر 2008 التي أسفتر عي.ل إلغاء حوالي 4 ملايين خط تدا إلي نقص عدد المشتركين للمتعاملين للثلاث

ستعي موبليس يكتنو ومرحله ام بعد إلغاء الشرائح "بلر وسلاما"، وفيما واهن اجيز عي.ل تعزيز صرائتها دوعم استقرها، ستعي موبليس إلي تذليل اقلقر اليز يفصلها نعاها و توفير أفضل الخدمات و أحسن استقبال مع تكلف اتم ابنشغلات الزبائن و تقديم خدمات متميز

3- انخفاض نسبة الكتلایف الثابته للقمیه الضمفاه : التي تعتبر خنمفصه وهاذ يعتبر أحد المحفوتوا العامه لتاسع الإستماتوا في المؤسسة و هذه التكاليف تعتبر ضعيفه ابالنسبه لقليمه المضافه

4- سعه مجال يمتز الخدمات: وهي كلما ناكت تتمجات المؤسسة متميز عن تتمجات انمفسيها كلما اكن انهك انتفس تلوطير أكثر للمتجات و استعمال أحدث التكنولوجايت وهاذ ام ييذو إي.ل نا تكنو تتمجات المؤسسة في تروط مستمر

ثاينا- تأيثر بادئل الهاتفي النقاله: ككل المجتئات إفن تتمجات الهتافيه النقاله لها بادئل نتبو نعاها وتنقاتو من يحث رجه اقلبول حتتل حملها وهاذ نيامكعس عي.ل الميتر الانفسيه للمؤسسه بتعا لأهميه المتجات البديله ومن أبرزها:

- 1- الهاتفي الثابته: نإ تروط الكاتفة الثباثه عر ركدو مقبال نظيرتها النقاله فحيث من اتكفه 5.8% نسبه 2000 لم تصل إلا إي.ل 8.85% في فجاو 2005¹ في يحن عرفت الهتافيه النقاله توطا سريعا ومنه نا الهتافيه الثباثه بتي قنود العميار الوليه
 - 2- شبكات VSAT: هي بشكه للموصلات السلكيه و اللاسلكيه بعر السنال وهي بشكات تاذ سلوئل اذينه المراد تمعل بمحطه رؤسيه مركبه عي.ل الأضر ستمي (HUB) تتولي ضمان الارتابط اللاسلكي مع السلوئل و مراقبه النفاذ إليها وفي الجوائر تم حتف هاذ الماغل للمسفانه لاخل 2004 عن رطيق انمقصه وديه أسفتر عن حنم رخيطنن جديدين إي.ل ناچب المتعامل التاريخي اتصالات الجوائر يلصح في هاذ النوع من الشبكات المتعاملين ابينلان:
- اتصالات الجوائر 58%
 - ديفونا الجوائر 25%
 - ورأسكمو تلاصالات الجوائر 17% وهاذ حسب إحصائايت 2005

¹ www.Arpt.info، نشر فصليه سلطة ضبط البريد و الموصلات السلكيه و السلايكه رقم 2، 2006

3 -الساتل العام للمكالمات الخشبةيص عي ل النقال GMPCS :و يقصد بها كل نموظمة اتصال

ترتكز علي سلونل تباثة و أ حتمركة المراد من ناشها نأ توفر للمستعملين النهائيين مبشتر خدمات نقالة للموصلات اللاسلكية و ذلك بعر المتعامل الحناز عي ل الرخصة التي إيكمناه نأ يقيم هذه السلونل و نأ يسجأترها ولقد حنق هاذ اقلسم المتخص ابلهتافية النقاله للمسفانة في 2004 وقد اكن من اتحكار اتصالات الخواثر ويشكل العضر يفه من اتصالات الخواثر

- الشركة افلرنيسة للموصلات السلكية و اللاسلكية النقاله عي ل السنال (FTMSCA)

- الثرية للموصلات السلكية و اللاسلكية عي ل السنال

4 -الهاتفية بعر الأنترنت VOIP : وهي عملية نقل الصوت و أ الهاتفية عب ر الأنترنت التي

خرجت اليور روط الجتريه بعد حنق هاذ السقو للمسفانة أوبصحت منجتا ابكي المتجات السلكية و اللاسلكية اخلاير بل وتخرط كمانفس للهتافية التثابة و النقاله و سابعار جد جاذبة اخصة للوجهات البعيد

ثلاثا- المهجنوز و الزبائن و النمافسن و المحمئلن و: ويمئلن و ابقي قيو المسفانة الخمس الذين بروهم لهم يثأدتوا تخمفلععلي انتفسية المؤسسة

1 - مساومة مهجيز الهاتفية النقاله :ولتي يكمن اقلول ذعها لاتشكل تهديد فعليا لاعانصة و

انتفسية المؤسسة اخصة ابالنرظ إلي حموديتها

2 - مساومة زبائن الهاتفية النقاله: لاشك يفه نأ تلبية رغابت و احايتجات الزينو سشكل حمرو

يا اشنط سنويي ق للمؤسسة اخصة نأ الزينو الخواثر أحيصد تيطلع إلي خدمات أكثر نتوعا ثلاثم تروط ونقه وتغير نمط إستهلاكه وخاصة مع تروط المسفانة لاذ جيب علي موبليس

أخذ هاذ بعين الابتعلاز كما أنه من البديهي نأ يطرأ سحتن نسبي في اسمومته عي ل الأسعار

3 - ج- تهديد الادخلين المحمئلين للقطاع :وهاذ بييق مرهوناذ بقرا الحكومة أبن تخرط رخصة

جديده تتعلق ابلهتافية النقاله من اليجل الثالث وهو أمر تهيا له المتعاملنو و نمهم موبليس وتيلع كل نمهم للحصول عليه ولأن القطاع بعيد عن التشبع وبماتز بوتيقر نمو اعلية

اخصة في ظل تحسن المؤشديتوا انتقلاصاد الطوني و وايد عدد السكان افن القطاع لا زال

يغير العديد من المؤسسات ولا شك نأ دخول تعامل و أ تعاملين جدد من ناشه نأ يؤثر

عي ل مدورية اقطاع و ابالنلي عي ل مؤسسة موبليس

املطلب الثاني مدراو موبليس و مؤشديتوا التنافسيه

وألا : مدارو موبيليس

ستعي موبيليس إلي حقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية ومنها استعادة مكتناها كرائد للسقو و زيادة حصتها السوقية للمؤسسة و حقيق رضا المعيل و كسب ولاءه و لا تيم هاذ إلا بلبتواتييجة انتفسية تسندت عي لمدراو تخمفلة

1- المدارو التنظيمية ملوبيليس

يمكن انتولها من ناجب ثقافة المؤسسة و ابدئها التنظيمية يحث نأ حتول المؤسسة الأم ومن ورائها فرعها ATM من قرادا إي ل مؤسسة لإضافة إي ل إشكالات تمعدد تاذ طبيعة اتجميعة ناكت لها انعاستها السلبية عي ل المؤسسة التي اكن يفضر أنها تمثل نمجزو الازح الازحير او لإيراد و المالي ابلنرظ إي ل إكمانتها و أسبقتها في السقو و من نها و اجنلأح الحتول الثقافي في الانتقال من قرادا إي ل مؤسسة فقد حتدد موبيليس مع نهاية العام 2004 جملة من المابؤد المتعلقة ابلننظيم تضمنها المقرر رقم 2004/084 المخرو في 10 نوفمبر 2004 الصارد عن المديرية العامة وقد تمثل أههما يفما يلي¹ :

- أ. رساء ضمايمن ننتظمة كحمومة تبوجهات السقو و طلب الزبون : و تيم اذه التوز ننتظيم حيدد الأراود اولمسؤولايت, ويجنب كل تادخل و اضطربوا و ذلك ضمن اسمريرادا يعزز الماقرد و الرقابة المعلييتاة و خدمة تطلعات الزينو في ظل يمكينازمات السقو
- ب. تركيز البمائد حول ليعفت رود الهياكل : ويتعلق الأمر تبفيعل ايهكل المعلييتاة و الطوفية سحب نعو الناشط الوجب إعابته و مستوي الممارسة لكل نمها
- ج. اسهتفاد تجانس النشاطات : و ذلك جلال الأءاد في ام تعلق ابلانشطات المعلييتاة ولأجل حقيق الملوكبة و المراقبة و خلق أثر الأترز بعر تجانس الانشطات الطوفية

2 - المدارو المادية ملوبيليس

دخلت موبيليس معئر المسفانة معزز ابلعديد من الإكماينات اولمقدنوا المادية للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر , و يكمن الإاثر عي لوجه الخصصو إلي:
 أ - تجهيتوا الشبكة: تهفد موبيليس إلي حقيق تغطية يجدد و فعالة لذلك أعتط اهتماما ابلغا نلالناشر عي ل هاذ المستوي , و قد عكس ذلك توقيع 03 اتفايقات للتوزيد ب 2000 حمة BTS في

¹ _ أمحد لابللي , " املقز النتافسية مللؤسسة الاصتقادية بين مداروها الخاصة و بئتها الخارجة ", ورطأحة دنكراه ولة في قرادا امعلاأل غير مشقو , جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و علمو التسيير 2007/2006ص:208.

أعقاب المانقصة العملنة في توأ 2004 و ذلك مع المجهز السويدي Ericsson و المجهزين

الصينيين Huawei et ZTE

و حسب أفر إحصائيات ARPT¹ تمتلك المؤسسة ام يبل :

4200 محطة ربط نيببي (BTS)

- 163 عاقند مراقبة (BSC)

- 13 مركز حتويل (MSC)

ب - المدراو الملاية و الاسمئتاوا: من النايحة المالية افن المؤشبتوا حسب الرئيس المدير العام

للمؤسسة تشير إيبل ووضعية املية يجند و مريحة ,يشهد عيبل ذلك تروط رقم أعمالها الذي رلأف ب.

20% عن رقم اعلأمال المحقق في نسة 2007² ,إبضافة إيبل الاستماتوا الضخمة و من ناجب أفر

نافه في طيار اقلضر المستتيدي الذي طأقلته المؤسسة الأم اتصالات الخائر ,اوليذ رلأفعت حصيلته

إيبل 2106 ملاير دانير (ماجئرو الهفد المحدد ب 20 ملاير دانير) فوبيليس تستفيد لوحدها من 80

% من حصيلة هاذ اقلضر التي تسوجه تلمويل اشمريهعا المتخفلة و تتوفر المؤسسة الآن علي 48

بمى لإبضافة إلي 35 مركز عمل و 25 خموز اخص بمنتجات المؤسسة³.

3- المدراو الشبرية لموبيليس

ضتم مؤسسة موبيليس عااد بيكر من المسخئدمين المزوعين عيبل مصالحتها ومراكزها المتخفلة

الختصاصات و المجالات , وبشكل يكعس أهمئتها المانئمية في هاد المايل من لاخل رلأف عدد

المسخئدمين فقد بلغ عدد مسخئدميها 2111 اعلا مع نهاية 2006 يلصل في نهاية 2008 إلي 3600

اعلا تيميزوز كلهم ابلمح و الإقا علما نأ أغلب المسخئدمين بئعنو و نظام التطويل يغر المحدود

حيث:

- 70% من المعال ئاحزين عيبل المستيو الاجعي .

- 60 % ابقر عن مهندسين و ئقيين.

- 80 % من المعال نسهم اقل من 30 نسة

- 60 % نمهم ممتركزوز في الناشط الاجئير و العاقلات مع الزئان كما يتشكل الطاقم الإيراد

من خائرئين نسبة 100%

¹ = www.Arpt.Info شقر فصلية سللطة البضط للبريد و الملولاصلت السليكة و السللائيك رقم 6 ديسمبر 2007

² Mobilis Le Journal , N°3 2007. , P 4 .

³ - أمد لابلي , مرجع اسبق ص, 185

داوركا نموها لروود المحيرو للمدراو البشرية ابعايتها المفاتيح الحقيفة للاجنح نافها توليها أهمية ابلةة و تركز شبكل أسسي عي الكفاتاء و في هاذ الإطار فقد سترط موبيليس للعام 2006 خمطط عمل لمديرية المدراو البشرية يقو عي و ضع و تصميم أنظمة عصرية لتسيير المدرو البشير حتى تيسني لهده الظوفية نأ تلعب وواظوفيا للتنيشط ، التنيسق و المقابلة لمراقبة ميدي تطباق عملايت التسيير فضلا عن ستريع إصلاحات انلأظمة اللاحية لإفراد المدراو البشرية ماجتاب تاودأ تمكاملا مرتكز عي الكفاتاء لتفعليل الأءاء و حتقيق الماشركة في التسيير للوقفو عي أهمية هاد النوع من المدراو و الاهتمام البيذ توليه المؤسسة لهاو للكفاتاء عي و جه الحنديد ، ناهه يكمن الإاثر إي و تحمي و هاد المشعور و أهدافه

أ- محتوي و مشعور قرادإ المدراو البشرية¹: نإ تحمي و شمعر المدراو البشرية الهافد لإفراد التغيير يرتكز علي جملة أعمال و ختاوط جيب اقلابم بها في تشي المجالات ، ويتعلق الأمر أساسا

- دسترو المؤسسة و سياسة قرادإ المدراو البشرية
- إعداد سلم الأتهيلات و نظام التعويضايت و تقييم الأءاء
- إعداد قوعد و إجتابوا لإفراد المدراو البشرية و السهر عي و ضع يحز التنفيذ لوسئال التسيير المقروط

- اتعماذ نظام التسيير بالكفاتاء و التروط الهمني و بعث و تفعليل نظام التكوين
- تنظيم المعل و حتسين و رظفه

ب- أهداف المشعور: يستهدف هاذ المشعور الوصول إلي جملة أهداف تتمحرو أساسا يفما يلي:

- بعث و إاعدد حتريك ظوفية و رود المدرو البشير من لاخل التكل فابلماشكل الاتجميعة و الهمينة للمعال
- توطير و ترقية أسلوب الماشركة
- الحتكم في الأءاء ابسختماذ وسئال المحلاظة ، الحتليل و تقييم الناشط و السلكو
- ضمان تسيير فعال و حجان لالستمتابتوا الظوفية
- نإ مؤسسة موبيليس و يتقنن نموها أبن اجنح هاذ المشعور تيطلب خمطط اتصال ديقق يستهدف إعلام و حتسيس و إقاحم كل المصالح المركزية و الجهوية في ذلك ، فنها تعتمد عي و يهكلا اتلاصال اللادخلية لديها و اخصة من لاخل ادأتها الشهرية "Mobilis le journal" و هاذ فلاضد عن توسيع الإعلام من لاخل تنويع اللقاتاء و إقاحم الجميع للوصول للنجئات المرجتو لئما عمتم المؤسسة بهفد

ولتير رأسمالها البشير إي ل إجراء تطويات اهمة تكنو بتموعة ابلعديد من الودتوا التكوينية لمستخدميها التاجريين و التقين

اثينا : مؤشرتوا النتافسية في موبيليس

يوجد الكيثر من المؤشرتوا التي تكعس انتفسية المؤسسة نمها الحصة السوقية و جدو الخدمة اولرحية لإابضافة إي ل وجدو مؤشرتوا أخير يمكن الاسانند إليها في ايقس اللانتفسية المحققة من بقل المؤسسة.

1_ الحصة السوقية

في 06 بواير 2007 صرد المقرر رقم 06 عن سلطة الضبط ARPT اليز يضقي بتسمية OTA كمسيرط علي خدمات سقو الهتافية النقالة ابلخائر (1) بللغو عدد مشتركيا طوي ل 10530826 مشتركيا في فنهاية ديسمبر 2006 و كاذ تلصردها الريادة في السقو نمذ العام الأول ذلأطلاها يلصل في نسبة 2008 طوي ل 13 ملينو مشكرك بعمني تصرد اجيز الريادة حبةصد سوقية تقرد ب 47% هاذ لم يمنغ موبيليس نأ احتول انما المعل عي ل رفع من حصتها التي وصلت اعم 2006 طوي ل 35.77% تلصل اعم 2008 إلي طوي ل 36% بتلي ق صابحة المرتبة اللاتثة جنمة حبةصد سوقية طوي ل 17% نأ كل ما حلايظه عن هذه الححص أنها ايجيابة لمجمعو المتعاملين عي ل البتعر و ايد أعداد مشتركياهم شبكل بيكر اليز وصل إي ل 26667867 ،مكا أنها بقيت احتفظ علي نفس الترتيب

الجدول رقم (3-4): تروط الحصة السوقية ملوبيليس (2005_ 2008)

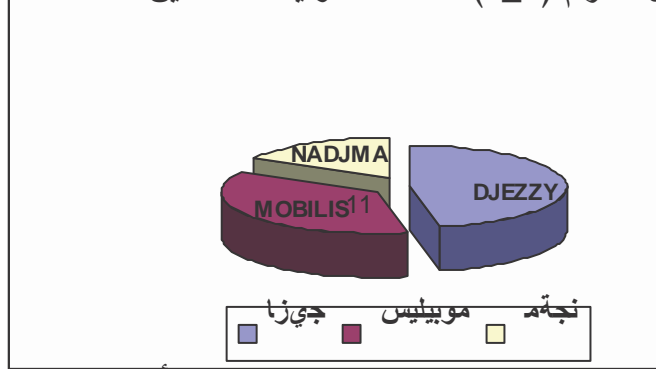
السنة	2005	2006	2007	2008
الحصة السوقية	33.74%	35.77%	36.28%	37%

من إعداد الطالبة إتمام عي ل رقم ARPT

(1)-20/03/2007 ARPT,Http://www.arpt.dz/decision-2007.htm,page Consultée

إنطلاق من الجودل يكمن باتمعة الحصة السوقية لنموبيليس كما في الشكل اللاتي

الل كشر رقم (3_4) الحصة السوقية للمعاملين لسنة 2008



الصمرد : من إعداد الطالبة إسانتاد إي. إ. رقم ARPT

من لاخل الجودل حلائظ نأ الحصة السوقية لموبيليس في ذ واید مستمر وهاذ يعدو إلي حتسين جتدو الخدمات المقدمة لإبضافة إي. إ. إهتمام المؤسسة بزبنائها وتطويد العلاقة معهم من أجل كسب ولانهم حيث تمعل اجهدت عي. إ. نأ بتي ق الحصة السوقية في الإرتفاع حنلقيق موقع اننفسيا يزيد من اننفسيتها

2_ الغتبية و جتدو الخدمة

نأ جتدو التغطية المحقةق و جتدو الخدمة تقاس بميذ مطباقتها للعميار الولية و تطبيقا دلأكام الماذا 14 من دنفر الشطور المتعاقدين في بشكات GSM المتعقلة بوجبو ضمان جتدو خدمة مطباقة للعميار الولية الاسرية المفعول فقد اقامت سلطة الضبط نابشاء مرصد لتقييم بشكات GSM في هاذ الماغل تسندت إي. إ. ضمان معيار نمها استمرلية المكالمة لمعد ديققتن و كذلك النوعية السعمية لكالمات الهتافية و للوقفو عي. إ. هاذ المؤشر يمك القورط جئاتنل تقييمين أجتتها سلطة الضبط فكان الأول بيا من 2005/12/03 إلي ياغة 2006/01/08 علي جملا من احمر و القورط و 140 جتعا سكاينذ بكائفة 2000 سنمة فلوحظ نأ موبيليس تغطي فقط 90 جتعا سكيننا يا 64.29% بجتدو خدمة أكثر من 90 % علما نأ دنفر الشطور تيطلب نسبة 95 % أما احمر و القورط فقد ناكلت نسبة التغطية يفها 90% التي نص عليها دنفر الشطور

لأما التقييم النائي فكان من 03 أكتوبر إلي ياغة 04 ديسمبر 2006 يحث تم إخابتر 273 جتعا لأكثر من 2000 اسكن تم إخابتره ومن نتاجئ هاذ التقييم نأ موبيليس حققت نسبة تغطية تقرد بـ 96.7 % عي. إ. مستيو الجتعات ،مع تسجل قسرو في التغطية المطلوبة (85%) عي. إ. احمر و القورط عي. إ. مستيو خمس ولايت¹

¹ _ أمحد لابلي ، مرجع اسبق ص ، : 194

وبهاذا الأساس تكنو موبيليس قد حققت أعلى معدل تغطية للخدمات السكنية المقدمة على انفسياها بالإضافة إلى ذلك يؤكد جدو الخدمة و التغطية وايد عدد المشتركين الذي هو في ارتفاع مستمر

3_ الإيتادا

يمثل سقو الهتاف النقال من أهم الأسقاو في الجزائر يحث جسل في نسبة 2007 رقم أعمال يقو 2.704 ملايين دولار ونسبة نمو قرها 23 % يحث تمثل إيتادا موبيليس ابلولار حوي إلى 57757625¹ لم تتعدد يفها نسبة المسحقات يغر المسددا ال 05 % أين رافع تموسط رقم أعمال المتعامل إلى 5.54 دولار للمشكتر في الشهر

يلصل في 2008 رقم أعمال سقو الهتاف النقال إلى مستوى 5 ملايين دولار وهو ام يمثل 4 ابلمئة من الناجت الاذخي الاخم للجزائر يحث بلغ رقم أعمال موبيليس 47 ملايين دانير، يا ام يعادل تقريبا 700 مليون دولار وهو رقم نيرذ ابلتقدم و التروط على مستوى موبيليس و هاد يرجع إلى عاجنة الإسواتيبيجة المبتعة

املطلب الثالث: الإسراتيبيج النتافسي لموبيليس

المؤسسة التي تتعامل في قطاع الهتاف النقال يلسن اكلمؤسسات اخلأير ويعدو السبب إلى المحيط الذي حثيول و تيروط سبرعة بيكتر أوامم هذه التغيرتوا يلس من حل ابلنسبة للمؤسسة سىو تطبيق انلاظمة الحداثية في التسيير، لهاذا الغرض تم تعيين قرادا حتمل على تاعقها احمولة بعث المؤسسة تروط أكثر أفكتر لهاذا أصبحت "موبيليس" تراد وفق أنماط التسيير العالمية التي ترتكز على:

- تطبيق نظام قرادا الجدو للحصول على الملوصة العالمية ابوز 9001-2000.

- تقديم ضرور جديده يفما خيص الدعف المسبق وأ الدعف المؤجل.

- تقديم إيضاحات بعر كل ايهكل المؤسسة يفما خيص الطوائف و التقنايت الجديده يفما خيص التسويق الجغرافي اولاتصال، لتدقيق و الجدو و كاذ تنمية المدراو البشرية.

ولكن مع ما شيهده العالم من تروط في التكنولوجيا و استخر في العمرفة وما شتهده موبيليس من منسفاة من اجيز ونجمة اكن بلاد لها من إتابع خطة وبانء إسواتيبيجة بنتتها ولا يكن و لاه إلا بعمرفة ما يحيط بها من تمغيرتوا سدو ناكنت اخرجية وأ ادخلية

وَألا: تئيبي موبيليس

لا تستطيع موبيليس نا تكنو نمفدر عن الوسط المحيط بها هوتر وتتاثر هاذ الوسط الممثل بمتخلف أشكامل الطبيعية، السايسية و الاتجميعة، التقيفاة اوتقلاصادية. ويمكن تعريف المحيط نأبه جمموعة من العانصر، الطوائف اولمؤسسات، الزيتان اولمدروين هذه العانصر تمادخلت تحت ضغطو

¹ www.Arpt.info، نشر فصلية سلطة ضبط البريد و الموصلات السليكة و السلايكة رقم 1، 2008،

ناقونية و رادلية التي تعتبر تهديد لفصر العديتد للمؤسسة، و لاذ يكنو من اللوجب حتليلها لتلاتمء مع اجليات اءا التي ختتذ في طار تسبيرها.

1. المحيط الخارجي للمؤسسة

ويتمثل في التهديدات و فصر المؤسسة

أ. التهديدات

- المسفانة الاحدد للسقو الطوينة من فرط تعاملين أجييين.

- التروط التكنولوجي السريع ووجبو حتديث إكمانتاها.

ب. الفصر التماحة

- الطلب الكبير لكل العصور.

- سهولة الاستثمار اولدخول في السقو الطوينة.

- المدراو البشرية المؤهلة، التي تستطيع رفع الحتيد.

- سهولة الشاكة وتابلد المعلومات.

- الكائفة السكتينا المتمثلة في عدد السكان و الذي هو في وايد مستمر

2. المحيط الادخي للمؤسسة: ويتمثل في نقاط الضعف و نقاط اقلقو التي تميز المؤسسة

أ. نقاط القيو

- موبليس لها اقلرد على تروبع الخطوط GSM من بريد وهاذ بمجر اتصال الزينان حايد

نقاط البيع الباتعة لها ، مما جعل تتمجتها في انتمول الجميع.

- ستعيتوا مكالماتها في انتمول أغلبية الجرائيين، حسب دخلهم المتوسط الشهير.

- إلاءن زينها عن رطيق (الإشهار، الدرايو، و التقلأ، ز اولملقصات)، وهاذ زيادة على العصور

التوريبة المقدمة للجهمرو الجرائير.

- تغطي بشكة موبليس أكبر مسحاة من اقلرط الطوني، وقرد ب

اجلامالية.

ب. اقلنط الضعف لموبليس

- قلذ اذلاءق على الإستتملر مقارنة بمانفسها

- عمد إكمينة جمع كل اسقلأم في الواكز الاتجميعة.

- ضعف بشكة التغطية.

ثاينا: األلل نفة املؤسفة

املل البفة الممطة ابلمرأة جمموفة اقلبو اللل األم اشنطها وأالل األا اوا اولأصرافا اللزما األمأها وأ بقلها و األمق األمها

1- الةئب العامة

الأمم جممط العلوم و المؤأبوا اللل أؤأر و بصرو مبشأر علل اشنط المرأة و أألم علل :

أ- الةئب اللمبوغافة : وهل أممأ جمم السكان و أمارهم و كأأ جمم طلأابهم فكلما أا معدل النمو اللمبوغافل رلأعل األمب و ربابل السكان م

ام بؤأر علل جمم الطلب وهأا ام أالل لموبلللس األمة مع رلأع األم السكان اللل أألم بصد بفقو 35 ملبن و أألمر

ب- الةئب الاأمصأاأة: وه هأ البفة بأرر العلاقة ببن العلوم األاصاأة و األمر الشرافة للمسألمك

أ- الةئب القانونفة : وهل شمل جممأ الللأراعل و اقلوبن اللل أألمها الوألة الكأواأب و كأا قوانوا سلأة الضبب حول الأسعار اللل أعلر األما فل الاألمأ نألمة شلأة المسفانة ببن المألملن

لإبأصافة إبل أألمل الهوة اللل أألمر علله سلأة الضبب فل 27 بفقفر 2008 و بالالل بلأا لهألمر المرأة نأ بكمو علل الوابة األمة بكافة ههه اقلوبن اواأأا األا اوا اللزما المألمها لكسب أكبر أرم مكمن من المألمركلن لإبأصافة إبل الشطور المألمة ابلمسفانة وقلوبن ألمة البفة اولمسألمك.

أ- الةئب الاألمبافة و الأألمفة

بلأا للمؤسفة نأ أكنو علل الوابة بمألمباب الزبأن و أألمهم وعاألمهم و أقالبهم أمل

المانسابل اللمببنة و الطوبنة و مبل أألمرهم بما بأمب بهم من أأما و ماهل رألم إمالأ المرأة الطوبنة بعاألمهم بملأنو أمر الأأس لناشطها

ه- الةئب النألمبوجفة

نل أألمو امبمسب ابلمعولمة أعل العالم فل اسأر مع الزمن وهأا ام أألم المأمط الأألمبوجفل فل أألما

مأهلا و بؤور ما سبمب ابلمسفانة اللل أبصأا فل أشأ شواسأها ببن المألملن الألا موبلللس و نأمة

وأولمها األمر نوا نأ نأسب الهألمفة الأألمة و كألك الهألمفة عن رطب اللأأرأ و هأا إبسأأا أألم

أصأم الأألمبوجاأل اوسبأراها أألم من اللأمر بأبهم الأسعار وهأا مكمن الأبأأر علل المرأة فل

زبأا الأكالبف

2 - الةئيب النتافسية

وتتمثل في ف جميع العومل انتقلاصاوية التي تؤثر على لاشنط الشركة، وهي لآاكتي:

أ- النمافسين: نا الحصة السوقية للشركة و الصقرو التي تكمنت من نائبها ليد زينئها وسعمتها أمام المستهلكين عاسدها في التغر على نقاط اقلقو و الضعف ليد انمفسيتها مما يكمنها من احلائل العرائب الأولى في السقو و أ الماحظة على مكتتها أمام انمفسيتها ورأسكمو تلاصلالات الخوائر (اجيز) و الطوية تلاصلالات (جئمة) بإضافة إي ل الهتافية الثئابة و الهتافية عن رطيق الانترنت ومع اشئداد المسفانة سفو عيؤ ابلشركة إلى توطير تتمجتها و نتويع في ف خدماتها لكسب زينان ومنه زيادة حصتها السوقية

ب- المستهلكين: تمناك شركة موبليس نوعين من الزينان و أ المستهلكين وهم الأفرا وكذلك المؤسسات فلابد للشركة نأ تغر مستهلكياها نيحما تقمو بجرط تتمجتها نلأمها تخيفلان في إستعمال هم لهده الهتاجت

ج- الةئيب التسويقية: و تضم هذه البيئة جمموعة من العومل التسويقية التي تؤثر ويقفو على ل

المستهلكين وتضم المجدد، السعر، للترويع و التوزيع لإضافة إي ل الممول اولحكومة

ثالثا: الإستراتيجية التسوقية النتافسية لموبليس

ناكت شركة موبليس بنتع إستراتيجية مبيئة على التمويع، الذي جيب نأ يكنو مبانيد على ل المانخن وود إغفال النقئا، ص فموبليس عملت نمذ رلأع نستاو على توطير بشكتها تلاصلالات، وشبكتها اللاجترية ولكن يا إستراتيجية لا يكمن نأ بتقى اجمء، قد جيب توطيرها حسب معطايئ السقو ومنظلتابه اوليمو في ه بجمئر على ائعماد إستراتيجية قطيعة، في ف الأول ناكل طتمح لاسقطاب المشتركين، أما الآن فدخلت في مرحلة استقرا السقو اولتي تيطلب الماحظة على عءد المشتركين، يا جيب بيئ ف مشتركوها وأفايء لها، مع ثهم على استهلاك تتمجتها وخدماتها وهدام شرعت يفه نمذ ناجفي 2008 حسب ما كشف عنه المدير العام لموبليس نأ هذه الإستراتيجية التي تتانبها الشركة تعتمد على ل

رلأعة احمرو بكر تتلخص في الجنااب التقني و هو الحفاظ على ل بشكة تغطية اعلية اولسعي إلى تغطية المناقظ التي لم تصلها بشكة اتلاصلالات، اخصة التغطية الاذخلية في المعانبرا اولفانقو اولمؤسسات اولحصر على توفير نايسة اعلية ونوعية خدمات يجءد، أما خبصصو الجنااب التسويقي تتفمئل في الخدمات اولعزور التي رطحتها الشركة مؤخرا وسوقت لها، على غرا رنتي "وموبيكونت وراسيمو" اولأرصءد المجبينة. يئث سئعي المؤسسة إي ل الرفع من مشركي يصغة الءع ف البعيء الذي شيكل 5 ابلمئة فقط من مشركيه، مقبال 95 ابلمئة في الءع اقلبلي، ذلك تبشيجع الزينان في الاشئلوا بها من لاخل اسحتشاد عزور جزافية جءيدة أويخرا العاقلات مع الزينو اولتلاصال وتسعي المؤسسة من وروا ذلك، إلى حئسين صروتها أكثر وتطويد العاقلات بين الزينان للحفاظ عليهم في فسقو تشئد يفها المسفانة

املطلب الأول: اسراتيةيج المجدتد و السعر

تتضمن شركة موبليس على مزيج اوسع من لاخل الخدمات المقدمة، التي انتتفس به ا في السقو الجزائري مع شركات تاذ سعمة اعلمية تمكمنة في اجمل اتلاصال و شمهور تاذ كفاءة اعلية.
وألأ - اسراتيةيج المجدتد

ليد موبليس تتمجات وخدمات تنموعة و تخمفلة تتميز كل نمها خبصوصتايه ا انتتسب مع التقمم التكنولوجيا، و المسفانة المثلوجتد في فسقو اتلاصلاات الجزائرية ، وبسأعار تتغير بفعل المسفانة وتتغزو هذه الماجتنتت على :

1- عضور الدعف المسبق offres prépaye

تعتبر عضور الدعف المسبق شبكل اعم الأهم او لأفضل ليد المستهلك الجزائري يحث تتميز بزوايا عديتد ختص المستهلك وموبليس في نفس الوقت وهي:
بلانسبة للمستهلك:

- الحتكم في التكاليف الشهرية المتعقلة ابلهتاف.
- مراقبة تكاليف الكالمات الهتافية باتحساب دئاقق الكالمة.
- الختلص من تكاليف الاشدلوا الشهرية الابهظة.
- الانتجب انءء ستديد افلتترو.

بلانسبة ملوبليس

- كل الكالمات مدفوعة مسبقا.
 - زيادة مدراو المتعامل كنو سعر الدقيةق اولرسنال اقلصتير مرتفع ابلمقارنة مع خدمة الدفع المؤجل
 - اجتانب اشمكل الزبئان الاختص بتسديد افلتترو
- أما عضور موبليس في الدعف المسبق تتفمئل في :

أ- موبليس البطاقة MOBILIS LA CARTE:

يمئل الحضر الأول بسمق الدعف للمتعامل اليز صرد في يفغير 2004 بنود تاهرو وأ ضمان وأ حققو اشدلوا شهرية و ستمح موبليس البطاقة باستفاقد من خدمات الرسنال اقلصتير و الرسنال الصوتية و الكالمات اليز اكن مقترحا بمبلغ 1400 جد و بمبلغ 1000 جد تمضمن في البطاقة و في 09 أبريل 2006 تضمن خنقيضا في قيمة البطاقة إلي 800 جد بكل الرسمو مع برمتجه لالستفاقد من الورمنيغ وأ الجول الولي

ب- جتتم موبلايت Mobilght :

تم طإلاقه في امسر 2005 يحث اجء لاستهفاد المزاونات الصغير كما يوضحه السعر المخفض اليذ انطلق به 600 جد للبطاقة المتضمنة لمبلغ اتبادئي بقيمة 300 جد ثم خفض في 09 أفريل 2006 إيـ 300 جد بكل الرسم مع العلم أنه استفاد من جميع الخدمات المتوفر عيـ بشكة GSM لموبليس يدمج مع باسقة ليشكلا عرضا جدياد

ج- تتمج Mobilis carte

وهو العضر الجديد اليذ طألقت نهاية العام 2006 وتحدياد اتبريخ 2006/11/28، يحث أصحـ جميع اتبءاد من هاذ التاريخ ام بين Mobilis la carte و Mobilight ، وقد اجء هاذ اليجل الجديد من البطاقات جحط امايتوتا جديقة اخقص عيـ مستو بمبلغ وكيفية التسعير كما يبنيه الجدول الاتيـ المتضمن ستعير Mobilis carte ماجتاب كل الشبكات .

الجدول رقم (3-5) تسيعر Mobilis carte باتجاه الشبكات

المبلغ المخاطر	السعر ماجتاب كل الشبكات
من 0 إيـ 499 جد	5 جد / 30 يناثة
من 500 جد إيـ 999 جد	4.5 جد / 30 يناثة
أكثر من 1000 جد	4 جد / 30 يناثة

الصمرد : Mobilis le journal n°5

وقد تمتلت هذه الامايتوتا في ام يلي¹:

- مقء صلايحة يغر حمقود .

- ستعير اتصال موحء ماجتاب كل الشبكات .

- ستعير اتصال قد تصل إيـ 4 جد بكل الرسم .

- أسلبو اخابير للأسعار حسب المبلغ المخاطر بـ 30 يناثة .

د- عضر موبيبوست : نا هاذ المجتت Mobiposte هو ثمر شراكة ام بين موبليس وبريد الخوائر

(Algerie poste) موجه لأحصاب الحساب البريدي الحاجير CCP ويجعم ام بين مزايا البريد اولدعف

المسبـق ويفتخر هاذ العضر عيـ المستهلك ثلاثة يصغ هي :

- العضر اخلاضر بمبلغ 1200 جد .

- العضر الأصفر بمبلغ 2000 جد .

- العضر احلامر بمبلغ 3000 جد .

¹ - Mobilis Le Journal , Mobilis Carte , La Nouvelle Carte Prépayée , Mobilis Le Journal N° 5 , Fevrier 2007 ,

وعلى س أ العضر المخاطر تيم شهريا وبشكل وأتوميتاكي انقلاطاع من الحساب الاجر للزينو
اليد إبكمناه نأ يعبا رصيده حايد بطاقات التعبة المتلوجده في السقو .

في فاحلة استهلاكه للمبلغ المخاطر بقل المدد،تدد ويكنو اتحساب الديقة في هذه الاحلة
انطلاقا من 6 ج د تمضمنة لكل الرسمو ¹ علما نأ أسعار الكالمات تحسب ابلثينة اتبءاد من انضاء
الديقة الأولى ضمن هاذ العضر وتتخلف ستعير الكالمة ابلخلاف الصيغة المخاطر في يحن إفن
أسعار الرسنال اقلصير اولصرو اقلصير التي يمكن نتشيط خدمتها بـ 500 ج د تختلف ادخل وخاجر
الشبكة اولنطو².

هـ- **عضر Gosto** : اتبريخ 20 أفريل 2006 رطحت موبليس عرضا جدياد من عضر الدفع المسبق،
مستهدفه المزونات الصغير يحبث حدد سعر النفاذ بـ 250 ج د بكل الرسمو وبمبلغ تمضمن في الشريحة
بقيمة 150 ،ج د تيم التسعير في هاذ العضر ابلثينة اتبءاد من 30 يناثة الأولى اونطلاقا من 4 ج د
لكالمة، وقد حتدد المؤسسة يحن طلاق هاذ العضر وقبل نأ جقر تعديتلاها على الآجل، مقد
لأصحتيه بـ 30 يوما تلصح يدغر حمقود بعد ذلك شبطر ربال وأ استقابل مكالمة وأ SMS في 3
أشهر .

يماتز هاذ العضر الذي تحيو بروه على خدمة GPRS – MMS اولجول الولي أبين أسعاره
موحد اجته جميع الشبكات وتتيابن ستعيرته حسب الأوقات كما تتيابن أسعار الكالمات اقلصير
و SMS ادخل وخاجر الشبكة ادخل اخجر النطو³.

2- عضر الدفع المؤجل Offres Post – payées :

هذه العضر موجهة لألفراد والمؤسسات على حد سطاو و تتمثل فيها بي: :

أ- **العضر الإقامي Résidentiel** : يمثل هاذ العضر الذي تنمي لعضر الدفع المؤجل، العضر الأول
للاشتالوا في الهاتفية النفاذ وهو مقترح بمقابل سعر نفاذ اوشتلوا شهير ويتمضمن العديد من الخدمات
المجينة المرجة وأتوماتيكي ويسمح لمشركي ه من لاخل العديد من اتفاقات Roaming التي أبرمتها
المؤسسة مع المتعاملين الوليين تلاابصال بهم في العديد من البلدان بعر العالم⁴.

¹– Mobilis Le Journal , N° 1 , Opcit , P 4 .

²– Mobilis , Mobiposte , [http m: //www.mobilis.dz/mobi-post.htm](http://www.mobilis.dz/mobi-post.htm),page Consultée Le 27/12/2006 .

³– Mobilis Le Journal N° 3 , Opcit , P 7 .

⁴ – Mobilis Le Journal N°1 , Opcit , P 4 .

وبيلغ شتغيل هاذ الضرر الذي تحييو على العديد من الخدمات 1200 ، جد لإبضافة إلى ضمان بقيمة 4000 جد اوشتلوا شهير بـ 750 ، جد علما نأ أسعار مكالماته روسئاله يابتنن حسب الاماجت اولمتعاملين¹

ب- **الضرر الجرافي** : ابتريخ 02 أكتوبر 2006 رطحت موبليس يصغة جديد و هاذ الضرر حأكد تتمجات الدفع المؤجل، سيمح جابروا مكالمات يغر حمدود ويكمن من اخايتير رقم وأ رقمين (حسب الصيغة المخاطر) تيم اتلاصال بمها مجنا اوطل أليم الأسيعو على نأ تكنو الأرقام المخاطر من ادخل الشبكة، بحيث سيمح الاشتلوا الجرافي يتعاسلن وأ ربع اسعات ابخايتير رقم اوحد في يحن سيمح لسته وأ ثمانى اعاست لوقمين بيناجمن² .

وتنتجو الضرور الجرافية التي تتباين ستعير كل منها اجر الدقائق الجرافية الممنوحة ادخل وخاجر الشبكة حسب الصيغ التالية³ :

- جرافي بمقد يتعاسن ويتحيو على 120 دقيقة بمبلغ 1000 جد اجر الرسمو
- جرافي 4 اعاست بـ 240 دقيقة مقابل 1650 جد اجر الرسمو
- جرافي 06 اعاست ويتحيو على 360 دقيقة بمبلغ 2250 ، جد اجر الرسمو
- جرافي 08 اعاست تضمنة لـ 480 دقيقة مقابل 2650 جد اجر الرسمو كذلك .

ج- **عصر Flotte** : لقد طأل هاذ الضرر في امسر 2005، وهو موجه للمؤساست بحيث أنها ويضرر الاستفاقد من الغوايا الهامة التي يقترحها، تشكرك انطلاقا من 09 خطوط مسبقة الدفع، ومن جملة الامايتوتا المقترحة

- اتحساب الدقيقة انطلاقا من 3 جد فقه،
- خدمة (الورمنيغ) نود ضمان
- اتحساب الدقيقة للاجر انطلاقا من 14 جد لإبضافة خلصائص مجينة أخر⁴ .

3- الضرر للتخط Mobicontrol

لقد طأل هاذ الضرر المتخط Offre mixte موبى كونتورل تباريخ 18 أكتوبر 2006، يمتل شكل جديد يربط بين مزايا الدفع المبسوق اولدفع المؤجل، فهو لإبضافة إلى الاخايتوتا الخمسة للمابلغ

¹- Mobilis , Offre Résidentiel , 27/12/2006. [http : //www.mobilis.dz/offre résid.html](http://www.mobilis.dz/offre/resid.html)Consultée.

²- Mobilis Le Journal N° 3 , Opcit , P 7 .

³- Le guide Pratique Des Nouveaux Fofaits Post-Payés , ATM Mobilis , Alger , P 5 .

⁴- Mobilis Le Journal N°1 , Opcit , P 4 .

الخرافية المقترحة نافه سيمح كذلك إيكميناة تعبئة الحساب أبي من بطاقات التعنبة لموبليس إنه نذا
عضر سيمح للمشكتر بواقبة استهلاكه اولتغر بدقة عى. بلمغ اتصتلااه التي يسدهعفا كل شهر¹.
نإ هاذ المنتج الجديد بعورضه الخمسة تحيو عى الامايتنوا التالية²:

- ستعير ابلثيناة انطلاقا من الديققة الأولى

- اشتلوا نود ضمان وأ التزما

- اسحب باقل للتعنبة ببطاقات التعنبة مسبة الدفع

- الاستفاة من MMS – GPRS

اذاو ناكت تسعير هذه العضرور يابتنن حسب تجرد العضرور الماتخر وبحسب الاجتلاه ادخل

الشبكة وخارجها كما هو ييمن في الجولل أسعل MMS ماجت موبليس حتدد ب 3 جد لكل
نإ

العضرور و 5 جد ابلنسبة للمتعاقدن اذلارين ضمن كل العضرور في يحن إفن ل MMS الولي حد
ب 14 جد بكل الرسمو جلميع العضرور.

الجولل رقم (3-6) يوضح تسيعتوا موبى كونتورل

الخرافي المخاتر حسب التجرد	الاشتلوا اولمبلغ الشهر	ماجت موبليس	ماجت تعامل آخر
خرافي 1200	1200 جد	6.5 جد للديققة	9.5 جد للديققة
خرافي 2000	2000 جد	6 جد للديققة	9 جد للديققة
خرافي 3000	3000 جد	5.5 جد للديققة	8.5 جد للديققة
خرافي 5000	5000 جد	5 جد للديققة	8 جد للديققة
خرافي 8000	8000 جد	4.5 جد للديققة	7.5 جد للديققة

Source : Mobilis Le Journal n°3 , opcit , p7 : تبصر

4- موبىكنكت: MobiConnect و هاذ في 24 ناجي ف 2008 سيمح هاذ العضر ابلدخول إي بشكة
الانترنت بكل سهولة من لاخل اشتلوا خرافي شهر لا يقتصر عى المؤسسات سحقب بل تيعيد
الجهمر و يكمن الإستفاة من هاذ العضر سيو بعر جهاز كمبيوتر باثت وأ حممول ذولك بقيمة 2250
جد شهريا مع اتحساب كل الرسمو علي نقر باقلا جتلديد تتحوا ام يبن شهر و 12 شهر علما نأ يقمة
المفاتح الاخص خبدمة موبىكنكت قد تصل إلي 5000 جد سيمح هاذ العضر لإبضاة إلي الإحبر عى
الانترنت إبرسال 1000 رساة قصير جماند بعر بشكة موبليس ويقتر هاذ العضر بثلاث صفات بعر

¹- Mobilis Le Journal N° 3 , Opcit , P 7 .

²- Mobilis , Mobi , Control , <http://www.mobilis.dz/mobi-contrôle.htm>, Page Consultée Le 27/12/2006 .

جميع الوكالات الباتعة لموبيليس يحث يخاتر الزينو بيامن : مفاتح موبيكنتك فقط وأ مفاتح موبيكنتك
موز ابشتلوا وأ اشتلوا لوحده

5- خدمات موبيليس

- فضلا عن نتجو تنمجتهاا إفن بشكة موبيليس للهتافية النقالا تتضمن على مزيج اوسع من الخدمات المقدمة، التي انتتفس به ا في السقو الجزائر مع شركات شمقرو تادو كفاءة وسعما اعلمية تمكمنة في اجمل اتلاصال. و تقترح على مشتركيا العديد من الخدمات وهي:.
- **كلنمي:** هذه الخدمة ستمح تلاابصال مع العراسل، ربغم من عمد وجدو رصيد وهي خدمة مجيئة مود الحاية.
- **سلنكي:** هذه الخدمة في انتمول جميع الزينان يوذ الدفع المسبق لموبيليس، فهي سهلا الاستعمال، يحث ستمح إبرسال رصيد حنو رقم آخر.
- **خدمة الرسائل القصير:** و نها تيم بعث وأ استقابل رسال قصير بعمر موقع GSM خرائير ودولي يحث لا تتعيدي الرسالة 160 حرفا
- إذا اكن النقال موجودو اخر اجمل التغطية وأ مغلق إفن هذه الرسائل تكنو خمزنة في Serveur، الاستقابل اليد يشغل وأتوميكايا نيحما تكنو الآلة مشتعل. وأ ادخل اجمل التغطية.
- **سائل تمعدد الخدمات "MMS":** وهي ستمح بيعث وأ استقابل رسال تمعدد الخدمات وأ يفديو وأ صدقرو عن رطيق GSM موبيليس فقط.
- **قتديم وأ ظهار الرقم:** ستمح هذه الخدمة بماشهدد رقم المرسل على شاشة الآلة.
- **إفحاء الرقم:** تيم انه الحماظة على سرية الرقم المرسل، هاذ نعد إجروا الكمالمة.
- **الرسائل الصوتية:** إذا اكن الهتاف النقال شمغول، وأ اخر اجمل التغطية، المرسلين في هذه اللحظة موجهنو وأتوميكايا حنو الرسائل الصوتية، وحين يشغل النقال وأ دخوله اجمل التغطية، لرسال الصوتية تعلمه برسائلا قصير مكتوبة، عن تحميو الرسائلا الصوتية.
- **المكالمة المودجة:** إذا اكن الزينو مع مكالمة، هذه الخدمة ستمح له ابستقابل مكالمة يناة في نفس الوقت.
- **تحويل المكالمة:** وهان ستمح تبوجيه كل الكمالمات حنو رسال صوتية، وأ حنو رقم آخر ثابت وأ نقال.
- **المحاضر الالثنية:** ستمح هذه الخدمة جابروا مكالمة بين ثلاثة أشاخص حكد أقصى.
- **الفارقو المفصلة:** المشتركو لهم إكميئة الحصول على تافرو مفصلة تعلمهم على كل مكالمتاهم مع التاريخ، العاسة، الرقم و حتي مدد كل مكالمة و سعرها .

- **Fax Data**: ويتم بعث وأ استقبال افلاكسات اتباءد من الهاتف النقال، الذي جيب نأ يكنو تملاصد مع un kit الخاص G3 télécopieur، وأ ابلحسابو جمهر خدمة اختصدا بفلاكس.
- **un portail wap**: ستمح هذه الخدمة ابستعمال انترنت مبشتر من الهاتف النقال، بلوسطة ريلال المعلومات بعر الموقع GSM.
- **General Packet Radio Service : "GPRS"**: و يكنو انه بعث وأ استقبال جمموعة من المعلومات اتباءد من الهاتف النقال، وهذه بقرد 115 يكلو يابت لكل يناثة بما يعادل لاثث متوا تدفق بما خيص نظام GSM.
- **الاتصالات نحو الخارج**: ستمح هذه الخدمة ابرسال الكمالما حنو الولي، وسعر كل مكاملة نتيا سب مع مقد الكاملة، اولبلد المتصل به.
- **رصيد بعد ل كلامة " Notification du solde après chaque appel "**: بعد اجروا كل مكاملة، يكنو سعرها موضح وأتومي تاكيا ومحدد على شاشة الهاتف.
- **خدمة التجول "Roaming international"**: يستعمل بنود ستعيتر وينود ضمان اشته لؤا وتسمح للمشتركين المتلوجدين في الخارج ابرسال واستقبال مكالماتهم بنفس الأرقام المستعملة في الجراؤ الزينان المتعاملين في الخارج مرتبطين مع موبيليس بلوسطة اتفاقيات خدمة التجول ولهم اكميناة أيضا ابستعمال هلوتفهم لموقع موبيليس في الجراؤ، وتكنو افلترو كلها مسيتر كليا من فرط موبيليس.
- **Universal Mobile Telecommunication System (UMTS)**: هو مسئلة عن GSM، ويعبتر موقع جيد يرمي إلى آفاق مستقبلية، ويشغل بصقرو GPRS، يحث تصل سرعة نقل المعلومات في بعض الأحيان إلى 200 متر ابلمقارنة مع GSM و 10 متوا ابلمقارنة مع GPRS . وبهذه الكفاءة ستمح ابلجتول في انترنت أبكبر سرعة مكمنة، وكذلك اشمهقد نقلينو في نقال وتسيجل الملاأم.¹
- UMTS مستعمل في عقد ودل ورأبية، أم في الجراؤ فقد بتأد موبيليس في اجترها الأولى في ديسمبر 2004.
- **نظام الانترنيت Net** : الذي سيمح للزينو ابلدخول بعر جهاز النقال إلى ملوعق الانترنيت وتحميل صقرو رنا،ت يفديهو العا،ب...و يغيرها.
- **نظام Wap (Warless Application Protocole)**: الذي سيمح للزينو من ريلال رساقل اليكترونية E-mail إلى زينو آخر وأ الدخول إلى نصقود البريد الاليكترينور الخاص به.

- **Streaming**: هذه التكنولوجية مستعملة بلعث و تبدفقات مستقر للصور و الصوت و عن طريق النقال، بعر الموقع UMTS مع Streaming تحميلات فيديو مقدمة ابلتدفق المستمر، و بنود وقت للتسجيل، ي أ بنود انتظار وكذلك ستمح بمشاهد الاقلام بعر الهاتف النقال.

- **نظام إرسال الصوت بعر الهاتف (G3) Visiophone**: ستمح هذه الخدمة من اشمهدد الشخص اليز تكلمه بعر الهاتف من مكان اتصاله ابصتو و الصوت و وبفضل نظام UMTS.

ومنه فشبكة موبليس قد دخلت اجمل الهاتفية النقال تمعدد الوسائط من لاخل اسخانداهما تلقينة GPRS التي ستمح للمشتركين إبرسال رسنال MMS وتسمح بنقل الصورة كما تكمن من الاستفاد من خدمة Fax data لإرسال واستقبال افلاكاست بعر تاهف نقال من اليجل اللالث .

- **خدمة الابلك بيور**: عضر موبليس عي كل زينناه خدمة الابلك بيور في 2007/09/30 يحث تمكن احمّل جهاز الابلك بيور حلاصول عي المعلومات اولمعطيات نأكه في مكبته المجهز ابلائترنت وكاذ استعمال البريد الإلكورني و تصفح الانترنت لاعتو عي استعمال الهاتف النقال و استقبال الرسنال الأينة وتم عضر الخدمة سبعرين تخمفلين وكلاهما جزافي ولأ سبعر 2500 جردنود اتحساب الرسمو يدفع شهرياعن خدمة حمقدد سبرعة 4 يمغابيات وسعر 5000 جردنود اتحساب الرسمو شهريا سبرعة يغر حمقدد

- لإباضافة للخدمات التي تقدهما موبليس فقد أعلنت ابلتنسيق مع الديناو الطوني للامحتانات اولمسباقات عن جئاتد البكالوريا و شهادد التعليم المتوسط لعام 2008 و ذلك بعر الرسنال اقلصير وللحصول عي الجئاتد يكفي عي المترشح نأ بيعث رسالة قصير تتضمن رقم تسجيله إي الرقم 6262 و هاذ سبعر 50 جرد يحث تصه رسالة قصير تتضمن العمل اولتقدير وتتأي هذه الماقرد التي أأعد عليها موبليس بعد اللانجذ الذي جسفته السنناو الثلثة الماضية

- لم يكتف موبليس لاعابن النجئاتد فقد أهيد لللائميد المتفوقين للسنة الوراسية 2007-2008 شريحة قوسوط سبعر 250 جرد مع رصيد أسبوعي اجمني يقرد ب 150 جرد لمقد 8 أسبياع يكمن استعماله حنو كل الشبكات

وبهاذ النتويح في الخدمات يتبين نأ الشركة تطبق سياسة ا نتلويح تلليبية رغابت تخمفل الشوائح المستهدفة،للحفاظ عي الحصة السوقية زويادتها في السوق الجزائير وتسختم الشركة لاعمة تلميز تتمجاتها



أما شعارها هو :

- موبيليس (Mobilis la carte) موبيليس و الكل كتيلم.
- موبيليت Mobi light حاجة خفيفة.
- موبيليس قوسوط gosto التحق بلاجماعة.

أوما عن الأرقام الخاصة ابشركة:

- 100: مركز الخدمات.
- 111: إاعدت التعبئة، وأ (* 111* 14 رقم بلطاقة التعبئة#)
- 123: البريد الصوتي.
- 222: معرفة الرصيد (* 222# مجاناً).
- 505: خدمة شتغيل البطاقة.
- 666: خدمة الزينان دفع المؤجل Postpaid.
- 888: خدمة الزينان دفع المبسوق Prepaid.

ثاينا - سايسة التسعير

تحليل السعر مكناة اخصه في المزيج التسويقي ابتعايره العنصر المحدد لأرباح المنظمات اولوسيةلا الأكثر يثأوا على التصرفات الثوائية ، ذإ تعتبر سايسة التسعير من أهم اقواتا التسويقية في الشركة، فهي تهفد من لاخلها إلى النمو ، الربح وكذلك البقاء، و تيم حنديد الأسعار في موبيليس بعمر مراحل وهي حنديد الأه،فاد تقييم الطلب و تقدير التكاليف ثم حنليل المسفانة و اخايرت السعر المسانب ، وتعتمد الشركة في حنديد ايسستها التسعيرية على عقد طومل يثأثرية تتمثل يفما يلي:

1 - **الولة وقوينن ARPT**: تتدخل الولة في حنديد السعر ابتعايره موجه لأفورا المتجمع أخذ بعين اببتعالار الفورظ العميشية للمطلوبين و حماية لمصالحهم ، لهاذ فهي تتدخل بدفع الشركة على وضع أسعار واعي الدخل افليهر للمتجمع الخواير و ينجسد هاذ التدخل من لاخل قوينن ARPT المحدد للأسعار في حدود مصلحة الأفورا.

2- **النافسة**: لقد لعبت المسفانة ووا بكوا في حنديد أسعار المتعامل موبيليس اخصه بعد دخول المتعامل جنمة إلى سقو خدمة الهاتف النقال و أصح السقو يميز بوجودو سفانمة بين المتعاملين الثالث وعورضهم السعيرة المتخفلة.

3- املديرية الامللية: يقم سقم الماحسبة حتبديد الاسعار من لاخل ايت لارا الشركة و مقارنتها تكاليفها و تكاليف الشركة

4- المديرية التجارية : اسيهم سقم التسويق يف حتديد السعر الماناسب للمستهلك المستهفد اولسعار قلارد على اغوائه و جذببه لاقتناء تنمجات الشركة.

نسحزر في استراتيججة التسعير جوالل بيتن بعض اسعار الخدمات للدعف المبسوق و الدعف المؤجل. - ستعقر الدعف المبسوق:

جودل رقم (3-7) اسعار خدتم الدعف المبسوق - موبليس البطاقة و موبلايت-

موبلايت	موبليس	
300 جـ	800 جـ	عسر الإندماج
250 جـ	300 جـ	القصر الأولي
10 جـ	10 جـ	تسيعقر الدقيقة نحو موبليس
/	/	تسيعقر 30 ثانية نحو موبليس نحو (قوستو)
12 جـ	12 جـ	تسيعقر لدقيقة نحو المحولين الآخريين
5 جـ	5 جـ	تسيعقر SMS نحو موبليس
6 جـ	6 جـ	تسيعقر SMS نحو المحولين الآخريين
/	6 جـ	SMS طوني
15 جـ	15 جـ	SMS وولي
500 جـ	500 جـ	صماريف تشيغل GPRS-MMS
12 جـ	12 جـ	تسيعقر MMS
6 جـ/د	6 جـ/د	الرسائل الصوتية 123
8 جـ/مكالمة	8 جـ/مكالمة	صملحة الزبائن 888
6 جـ/مكالمة	6 جـ/مكالمة	عمرفة الرصيد 222
مجانا	مجانا	عمرفة الرصيد *222#

Source : Mobilis Le Jornal n°5 , opcit , p 10

تسيعقر الدعف المؤجل :

الجودل رقم (3-8) أسعار عضو Flotte

السعر 5000 ج 4000 ج	عسر الاندماج من 10 إلى 19 خط أكثر من 20 خط
540 ج/ للشهر 450 ج/ للشهر	الإشتراك من 10 إلى 19 خط أكثر من 20 خط
3 ج/ د 4.6 ج/ د 5.8 ج/ د 8.6 ج/ د 2.3 ج/ د 4 ج (للكاملة)	مكلاة مابين Flotte نحو موبليس نحو الهاتف الثابت نحو الشكبات الأخر نحو الرسكلة الصوتية 123 نحو صملحة الزبائن 666
4 ج 5 ج 12 ج	تسيعر الرسائل القيصتر نحو موبليس نحو الشكبات الأخر نحو الخاجر
10 ج	MMS نحو موبليس

Source : Mobilis Le Jornal n°5 , opcit , p12

الجودل رقم (3-9) أسعار عضو Forfait

السعر	
7500 جـ 4000 جـ/ للشهرين	عسر الاندماج الاشتراك
4.6 جـ/ د 5.8 جـ/ د 8.6 جـ/ د 2.3 جـ/ د 4 جـ/ للكاملة	<u>أعسار المكالمات</u> نحو موبيليس نحو الهاتف الثابت نحو الشبكات الأخرى نحو الرسكلة الصوتية 123 نحو صملحة الزبائن 666
4 جـ 5 جـ	<u>تسيقر الرسائل القصير</u> نحو موبيليس نحو الشبكات الأخرى
10 جـ	MMS نحو موبيليس
200 جـ/ لفلترزو 2000 جـ/ للشهر	<u>الاشتراك</u> الفاقر والمفصلة GPRS-MMS

Source : Mobilis Le Journal n°5 , opcit , p14

كما استهم الفورظ الميحنة اولمانسبات الديننة اولطوينة في فحتديد سعر الخدمات المنتوعة

اولمقدمة من فرط موبيليس

ومما بسق حلائظ نا المؤسسه ، ومع اشتداد المسفانة بين المتعاملين التي وصلت إيـ أقصها
نا موبيليس أبصحت في وقت وجيز تقم بجرط عضر وأ خدمة لزبئناها وتعتمد في ذلك علي ختفيض
السعر يـ تقديم تنمجات سابعار انتفسية مقارنة بمانفسياها ، و هاد تعلأماها عيـ السيساة السعرية في
حرط خدمتها

املطلب الثاني: اتسواتية جـ اتلزويج اولتوريج

سليسة الترويج رود بيكر في تصريف تتمجات الشركة ، و لاد على هذه الأيخر اخلاذ بعين البتعلار نعد حثديد نقتاو الترويج ضرور إيصال المجتد إلى المستهلك في الوقت و الكمان المانسيين لهاد تولي " موبليس" أهمية ابلة لسايستها الترويغية ، يحث تمعل حصر على تعيين مراحل الترويج طوائفه يفها، لإبضافة إلى اخايتر الإستواتيجايت المانسبة.

1-طوائف الترويج

يضمن الترويج في مؤسسة " موبليس" طويقتن اهميتن ، اوحدت من الأمام اولثينة من الخلف. **أ-من الامام:** نقصد بعابر من الأمام كل المعليات الاجتريية التي تسبق عملية الترويج، يحث تمعل على ضمان:

- تنظيم تتمجاتها" حنو السقو .
- شنر المعلومات المتعلقة ابلمتجات الهماية للترويج.
- إعداد الملصقات الإشهارية ذولك لتاناسب مع المتجات الجديدة للإعلام اليجد للمستهلك.
- إعداد خطة تلوطير الميبعات من لاخل التصميم اولنشر المقنع اولحاسس للعلومات وهاد ب:
- ***الكتوين:** تقم " موبليس" ابستمررا تبكويرن وكلاءها الاجترييين، مزوعياها، إضافة إلى نمويي اليبع من لاخل وديتوا ستعى من رائها إلى تعليمهم أسس اليبع اولتعامل مع الزين و، يحث يعبتر هؤلاء من تعتمد عليهم المؤسسة في التغر على احجايت روغابت الزينان للحدثي اولتوطير في تتمجاتها وخدمتها، كما نأ هاد التكوين عاسيدهم في اكايتب بخنوا ومهانوا ابالإعاد في مجتلاهم.
- * **الاعلام:** يأ إيصال العمومة حول المنتجو إلى زينناها بعز مزوعياها و هاد بوسئالها الاعلامية اولمتمثلة في الملصقات ، بطاقات إشهارية، أمقصد، احمف مفتحينا...الخ، يحث جند هذه الأيخر في جميع نقاط اليبع الباتعة للمؤسسة.

ب-من الخلف: ونقصد من الخلف كل المعليات الاجتريية التي تتم بعد عملية الترويج و يه:

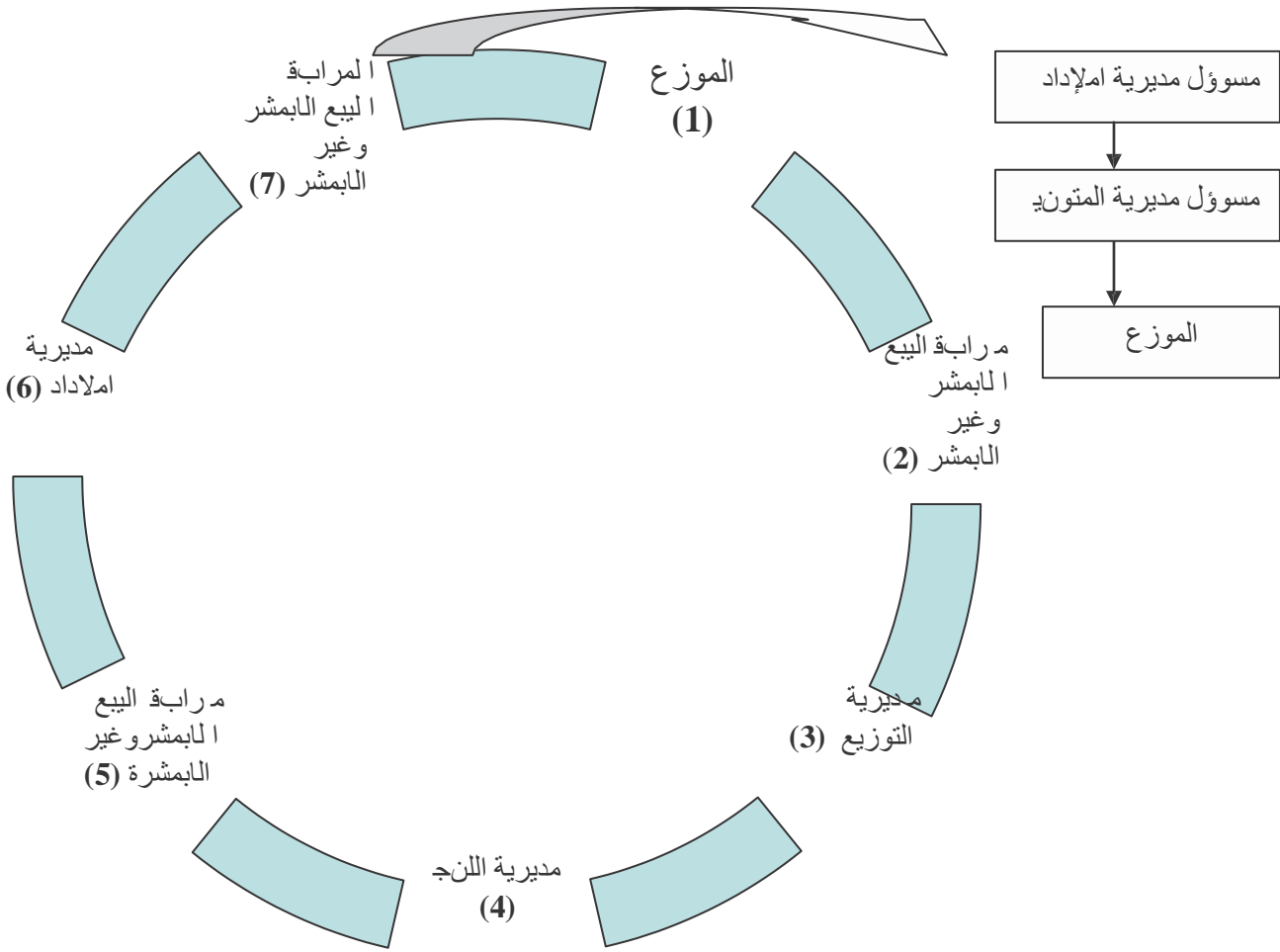
- إعطاء معلومات إيفاضة، اولتي خنص المتجات المزوعة باسقا.
- إعطاء المعلومات الاخنص بملوعق الترويج.
- توطير نظام اليقظة الانتفسية اوليقظة حول تخمف الماسهمين في يحمط ستويي قاولي ذ سيمح لها لاابستقاقد من نقئاص المانفسين اخلازين.
- وضع أنشطة ئلاممة يحلز التنفيذ اولتي تعطي جئاتد جانعة ذولك حسب إكمانايت المؤسسة.

- جتمع المعلومات حول الزبائن الحاليين، وكاذ حول نقاط البيع، وماحولة جلب الزبائن الذين لهم باقلية في اندماج اولمعل على فهم احتياجاتهم، تطلعاتهم، سلوكياتهم الشوائية وهاذ لماحولة رضائهم.

2- مراحل التوزيع

وتتم يسرور التوزيع في موبليس بعد اعداد طلبية من فرط المعزو عن رطيق قسيمة، تفقوم " موبليس" تبوزيده ابلمكية المطلوبة لكن بعد المرور بمراحل التوزيع التي يكمن نأ نلصخها في الشكل التالي

اللكش (3- 5) ثميل مراحل التوزيع في موبليس



المصدر : مديرية التوزيع اولمبيعات لموبليس

يمكن شجر هاذ الشكل على النحو التالي :

تتمثل وأل ختوط في ايقم المعزو بطلب كمتيه من مراقبي البيع المبشار ذولك للأتكد من وقر المكية ،ثم يقموا العواقب بروه إبعلام سموؤه المبشار اولتمتمل في رئيس مديرية الترويج ابلمكية المطلوبة ،ولكن بقل إعداد الطلبة، يقموا رئيس مديرية الترويج من لاخل رئيس مديرية اللنجة لمديرية الإمداد.بتحقق من أنه يلس انهك تأيخر في الدفع اتقلإطعاي من فرط المزوعين.

بعد الأتكد من الاحة السليمة للمعزو ،فإن مديرية الترويج تعطي تصريح للبدء في ترويج الماجتنت للمراقبين وفي هذه المرحلة، يقموا العواقب تلابصال برئيس مديرية الإمداد ليلطلب منه يفما إذا كان انهك وقر في المكايث المطلوبة من فرط المعزو . ليقموا نائب مديرية التموين او لإمداد بروه أتبكيث العملومة للمراقبين الذين سيعنو بروهم إلى أتكيدها للمزوعين.

بعد اتلأكد من الحالة السميلا لموزع ،فإن مديرية اتلوزيع تطعي رصتيح لبدء في اتلوزيع للمراقبين ليقموا العواقب ابل اصتلا برئيس مديرية الامداد ليلطلب منه يفما إذا كان انهك وقر في المكايث المطلوبة من فرط المعزو ليقموا نائب مديرية التموين او لإمداد بروه أتبكيث العملومة للمراقبين الذين سيعنو بروهم إلى أتكيدها للمزوعين.

يرسل العواقب قسيمة الطلبة التي جيب نا حتمل إمضاء طوباع رئيس مديرية الترويج ورئيس مديرية اللنجة لمديرية الإمداد.ثم تقموا مديرية الإمداد بإنشاء قسيمة ستليم وقسيمة استقابل لكل نمها ربعة خسند وفي الأيخر ستلم مديرية التموين المكايث المطلوبة.

المشكل الذي يجرط في هذه المرحلة هو كيفية اتلصال مع المشقير اوقانعه، لذلك تمعل " موبيليس " على تطبيق إستراتيجيتن اهميتن وهما:

أ- إستراتيجية الدفع " Push ":

تعتمد " موبيليس " في هذه الإستراتيجية لعي دفع تتمجتها بعر نقوتها الترويجية، وهاذ من لاخل إنشاء يهكلا اتصالي موجهة من فرط المؤسسة إلى مزوعياها ، يحث ستمح لهم عن رطيق بيع تتمجتها من حتقيق اهمش ربح معتبر، كما أنها تهبيئ لهم سعر انمسب للشروا.

من لاخل هذه الإستراتيجية تمعل على حتقيق بمأد التعانو مع المعزو الذي سيمح بنشر اهم

وسريع لمتنجتها.

ب- إستراتيجية الجبذ " Pull ":

انه تمعل " موبيليس " على جبذ أكبر عدد مكممن من الزبئان عن رطيق ايبستها اتلصالية

الموجهة نحو الزبئان من لاخل الحملات الإشهارية اولتورييعة المهمة. كما تمعل على لضمان إبعلام المستهلك بوجو المنتج وتذكيره بكل نقاط يبهعا، كما أنها تضمن التموين العالي للمعزو .

تتطلب هذه السياسة قو بيعية يبكر يفما يخص اتلصلا،ت لهاذ تمخذ الوسائل اللازمة حتلقيق الهفد المنشدو .

وكماثل على هذه الإستراتيجية "Pack gostoya" وهو ابقر عن تاهف نقال منوز شبريحه " Gostoya" مع رصيذ 150 جذ لاخل نهياة كل أسيجو لمقد 8 أسيباع، هاذ كله بمبلغ 5990 جذ. تمعل " موبيليس"، من لاخل هاذ الباءك على جبذ أكبر عدد مكمن من الزينان شلروا شريتها من لاخل هاذ الضرر المغير نود نا ننسى الحملة اعلالينة التي اقامت بها من لاخل التفلاز الجراانا، دلرايوو ...

لإبضافة إلى التعبئة الإلكترونية وأ الرصيذ الإي فاظ على التعبائت اليز حقتت به " موبيليس" زياد عدد المشتركين ي اذ اقامت تعبئة " 500 جذ" فناك ستحصل على رصيذ اي فاظ نسبة 50% بعمنى 750 جذ"

3- أنعو الشكبات التزوعة

وتملك " موبيليس" نوعين من الشكبات الترويعية التي من لاخلها تمعل على دفع تتمجتها وخدماتها يفا وتتمثل هذه الشكبات الترويعية ي:ف:
أ-التزويع البماشر: تسير هذه الشبكة من فرط أعضاء المديرية افلرعية للبيع المبشار ابلتعانو مع المديريات الجهوية عن رطيق الوحتاد الاجتريية اولمتمثلة في الوكالات الاجتريية التي تمعل على تقديم المنتج اولخدمة للزينو النهائي، عن رطيق التوز بمتخلف المنتجات من المديرية افلرعية للإمداد اولتموين " اذ تعبتر بالنسبة له زبونا ممها.

يحث سعت " موبيليس" إلى أتسيس المديريات الجهوية التي عددها ثميناة وهي " الجزائر العاصمة روقلة، سطيف، باذعة، نسقطنية، الشلف، وهنا و اشبر"، اولتي تفرعت نمها الوكالات الاجتريية ذولك جعل المنتجات و الخدمات في انتمول الجميع.

كما أنه من أجل تعزيز العلاقة وتسناجها بين المؤسسة زوينئها عملت على إاشذ نقاط البيع، يحث وصل عددها إلى أكثر من 52500 نقطة بيع حول افلرط الطوني إلى حد الآن و 50 جتمر موبيليس معزو بعر الولايت.

وللعلم نا جميع هذه الوكالات تتميز ب

- أنها وكالات جراوية تموقر تقريبا في كل اذتر.
 - تهئية ئلاممة لكل من العاملين اولزينان ابستمعال كل وسئال الحاذثة.
 - يكنو اتلعامل في الوكالات مع مظوفين ابشءب أكفاء، يوذ شهاتاد.
- اولجدير ابذكر نا كل الوكالات المثلوجتد تيم إناشؤها من فرط المؤسسة ولا يكمن نا تكنو تابعة لقطاع اخص.

ب- التزويغ يغر بملاشر: من لاخل هذو الشبكة الترويعية تيم إيصال الممتجات اولخدمات أياض إي لالزينو اولمستهلك النهائي، من لاخل لالثلث أعضاء اولمتمثلين في المواقب الرسمي، المعزو الرسمي، اولمديرية افرعية لإلمداد اولتموين.

يمعل اعلأضاء الثلثة في ذكامل اتم ذوك كميالي: يقمو المعزو الرسمي اإبداد حاتجه عن رطيق طلبية، بمجر أتكيدها من فرط المديرية افرعية لإلمداد اولتموين يقمو المواقب الرسمي اإعطاء الإاشتر لقبول الطلبية بعد الأتكد من الالحظ المادية للمعزو اوليذ تيم ستيديه عن رطيق يشك. يعبر عن الترويع يغوالمبشار ابالترويع ابالعقدو يحث تضمن " موبيليس " يبع تتمجتها عن رطيق عقوو اوافتاقيات ابتمدلة مع مؤسساة ذوك في ظل المانفاعة نبيهم.

المعزو الرسمي هو ابعتر عن مؤسساة ذ اخصية اجترية، يهتم حصريا تزويغ تخلف تتمجات " موبيليس "، شريحة، تعائبت" بعر اكمل التبووا الطوني.

ويتم اخايتهم من فرط المؤسسة من لاخل صقفة، يحث يملع المعزو على شروا دنفر شطور تحيو على جميع الشطور المبحذ لىد " موبيليس"، ثم يقع الاخايتر على لالذي يقم أسحن عضر وتتمثل الأهفاد الأساسية التي ستعى " موبيليس" إلى اإجيدها في المعزو الرسمي:

- إبزا موقع اليبع الالحظ تلغطية السقوو الخواير " الموقع، عضرور وعلامات مرئية اوضحة".
- اشتلوا المعزو الرسمي في ذتوريغ الممتجات وخدمات " موبيليس".

- توفير الدعم المستمر و هاذ تقلاابوا من الزينان اولإستماع له،م خدمات ام بعد اليبع، وكل ما تعلق احجايت الزينو.

- توزيد " موبيليس" بعملومات اخعص احبظ السقوو وتغواته.

وفي الوقت الالحظ تتعاقد موبيليس مع بسعة مزوعين رسميين نمهم الانثن طونيين اولبقية تنتمي

إي لالقلطاع الالخص وهم على التلولي¹

Algerika: هو وائل معزو للمؤسسة " موبيليس"، يحث تفضل المؤسسة التعامل معه وهو يملك أكثر من 2000 نقطة يبع.

Algérie poste: هذو المؤسسة الطوية تتمثل في ذتوفر ابشك مختص يبيع تتمجات " موبيليس" في جميع مكتاب البريد ل 48 مقر ولائي. و تتملك أكثر من 3400 مكتب بريء، مطلع عليها من فرط الجهمرو.

ANEP: وكافة طوية للنشر اولإشهار: ابعتر عن وكافة الإشهار بعر موقهعا للترويع، تعقد مع اجتر الأحايع يبلع تتمجات " موبيليس" اولتي تملك 870 نقطة يبع.

GTS Phone: التي تملك 820 نقطة بيع، وتعتبر المؤسسة التي تملك موقع تزويج جدا ه،م ثمل
Algerika ابتعا برهم تابعي الهلوتف النفاة أيضا.

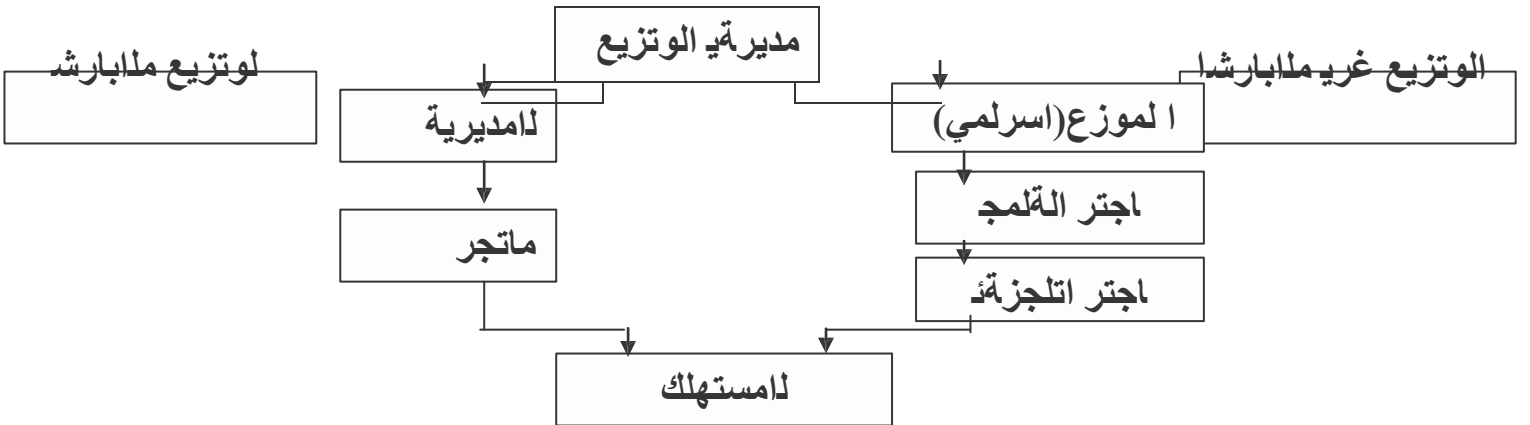
Wassila Telecom: تملك الموقع الترويعي الهام بعـر 3000 نقطة بيع مزوعة بعـر اكمل التدوا
الطوني.

Assilo: هي حظير التي تملك مقهى انترنت توفر من لاخلها بيع المتتوجات للزبان.

Djazz Phone: تضع في انتمول الزينو وحويـل 2500 نقطة بيع "L'ISP" انترنت خدمات ياذعة"
التي ستمح يبيع تتمجات " موبليس" ادخل المؤسسة ونقاط البيع هذه محببة من فرط مستمعيـل الشبكة
الاحلية التي تملك أكثر من 660 نقطة بيع.

اذا تمعل " موبليس" على رضاء تطلعات زباناها من لاخل توفير تتمجاتها ذلك إما ابلاماجت المباشر
عن رطيق الوكالات وأغوالمبشار عن رطيق المزوعين الرسميين، ويمكن تلخيص يتاهن الرطيقيتين في
الشكل الملولي:

اللكش رقم (3-6) : قرط التزويج في "موبليس"



الصمرد :مديرية التزويج اوليبحو لموبليس

ولكن رغم استعمال " موبليس" لرطيقيتين في تزويج تتمجاتها إلا نأ الرطيقة افلعاة تاذو مدودية
اعلية هي الرطيقة الثبناة اولتمتمة في التزويج عن رطيق المزوعين الرسميين، يحث حتق " موبليس" من
لاخلها 90% من رقم أعمالها

تقمو " موبليس" مع مزوعيا ابلتعانو يلاصل المتبحو إلى الزينو اولرفع من حجم المبيعات في نأ اوحد
وهاذ كما جـر في إعيد محضرا السايتوا ، يحث اقامت " موبليس" تدعيم مزوعيا بزالجـر، وهاذ
للتنقل في اكمل العمضر وتقديم خدمة " رأسلي" وأ التعبئة الإلكترونية.

وما يظهر فعلا لاعة التعاون هو تصميم " Le pack Gostoya" ، يحث ناكث هذه افلكر مقدمة
من فرط المعزو الرسمي " Algerika" الياقم بتقديم الهاتف النقال من نوع نوكيا " NOKIA

1650 "دوعمه " موبليس " ابلشريحة من نعو " Gostoya " إضافة إىل الرصيد وكان الترويج من

لاخل كل نقاط بيع " Algerika " كما نأ الإشهار اكن مشتركاً نبيهما.

- زعدهما تقمو " موبليس " إبطلاق تتمجو جديد، نأفها تقمو عايداد حملات إشهارية للتعريف به، كما

تعاسدها وكتلاها تقديم معلومات زعه من لاخل " PLV " إشهار زعد نقطة البيع " زعد دخول ياً

زينو إليها.

ثاينا- استراتيجة الترويج

تعتمد شركة موبليس ي ف تنفيذ ايسستها الترويجية على عقد وسأل اتصالية من أجل الوصول

إىل أكبر عدد من المستهلكين و إىل اكفة فئات المتجمع إبستمعالها جميع وسأل الترويج الكمينة

1-الإعلان

عملت موبليس على إيزا تتمجتها من لاخل كل وسأل الاعلان المحاتة (التلفز الإذعة... إلخ)

يحث يعبتر العنصر رقم اواحد في المزيج الترويجي اولركيز الأساسية لسايتها التسويقية، وكاذ من

الوسأل التي تكمن من التعريف السريع ابلاخدمة المقدمة و الوصول إىل المستهلكين المرتقيدين، فضلا عن

كونه يمس كل شوائح المتجمع من قرءا و ماشهدين و مستمعين

2 -أنعو الإعلان

يقسم الاعلان في مؤسسة موبليس إلى عقد أنعو وكل نعو سحب طبيعة الإعلان اولهدف نمه اولشريحة

المستهدفة

أ -حسب طبيعة الإعلان

• الإعلان عن التتمجو : تقدم موبليس حملات إعلانية موجهة لخدمة الدفع المبسق (خدمة

البطاقة) أواخر عن خدمة الدفع البعيد لكن هذه الأيقتر أقل حصة من نسبة اعلايات

الموجهة للتعريف ابلمتجو كنو نأ عدد المشتركين ي ف خدمة الدفع المبسق أكثر بكثير من

المشاركين ي فخدمة الدفع البعيد وهاذ اما انيسب أهفاد الاعلان اليز يوجه إىل أكبر شريحة

مستهدفة.

• الإعلان عن المؤسسة : عملت مؤسسة موبليس على تقديم حملات إعلانية اخصه للتعريف

ابلمؤسسة من لاخل تقديم ومضات إشهارية ي ف بعض الأوقات التي تكنو ي فها نسبة الماشهدد

اعلية لإضافة اللوحات اولمصلقات الاشهارية التي بترر العلامة الاخصه ابلمؤسسة وأ

التغطية الكبير للمؤسسة، وكل هاذ من أجل التعريف ابلمؤسسة وتحسين صروتها لىد

المستهلكيان لالحليين اولمرتقيدين

ب- الإعلان حسب الشريحة المستهدفة ويقسم الاعلان في موبيليس إلى:

- الإعلان في التلقز: نإ مؤسسة موبيليس ركز حملتها اعلاينة من لاخل مؤسسة التلقز

الطونة بقلوتها اللاتث، الأرضية اوضفلائيتن ذوك نتبظيم ومضات إشهارية في عدد يقرد ب20 ومضة إشهارية يوميا و في وأقات مخاقر و بعمدل 4 ومضات ام بين 40 يناثة و ديققتين وفي وأقات مخاقر تمس قورذ الماشه،د كما تسختمد المؤسسة في إعداد ومضاتها الإشهارية العديد من الماشهير من ممثلين روبايبضون مقدمين.

- الإذاعة: وتصنف الإذاعة من الوسائل التي لا تقل أهمية نعد اسخاتدهما كوسيلة للحملات اعلاينة، يحث تقم موبيليس ببث حملتها اعلاينة من لاخل اقلنتا و الإذاعة الخوائية (الأولى، الثينة، الثالثة، لبهجة) كما تركز موبيليس على بث ومضاتها الإشهارية في وأقات تكنو يفها نسبة عالية من المستعمن ثمل افلذتوا الصبايحة.

- الصحف و المقالات الصفحية: الي شء المحلاظ على أغلب الجرائد الطونة أنها لا ختلو من إعلانت موبيليس، يحث جند وباستمر على تخلف اصلحف اليومية ثمل: البخر، الشقور... إلخ، وكذلك في المجالات الثقيفاة اوفلينة العديد من الصفحات اعلاينة الاخصة بموبيليس سطاو في الصفحات الأولى وأ الأيقر لإابضافة إي ل المقالات اصلحفية يحث نأ المركز البيذ تتمتع بم موبيليس في سقو خدمة الهتاف النقال الخواير يدعف العديد من الحصفين للاهتمام بتببع أخر أخبار الشركة اولكباتة نعا فاعتمدت على أغلبية اصلحف و المجالات الخوائية للتعريف بمنتوجاتها بصتف مستقر

- الفضاتاء الاعلانية الحتر: وهي اعلاينات المنتشر في ف شعراو المنذ الخوائية الاخصة بموبيليس وهي على شكل انفلات وملصقات موجدو في الأماكن المعومية اولشعراو الرئيسية لإابضافة إلى تلك الموجدو في المعلاب الطونة. النشديا: وهاذ عايداد النشديا الاخصة بكل جتنم تقدمه وبعأداد ئاهلة تيم تزويها على تخلف مراكز الخدمات الباتعة و نقاط البيع كما تيم تزويح هذه النشديا ادخل العمضر اولماحضديا ومتخلف النظاهديا التي تقم بها الشركة جلهمروها الاخرجي

- الأنترنت: يوجد للمؤسسة موقع إلكتروني على بشكة الأنترنت وهو www.mobilis.com الغني جاد ابلعملومات المتخفلة باللغيتن العربية و افرنسية عن كل ما خيص اشنت الشركة ، تروطها أوهادها ، خدمتها المقدمة وصمم هاذ الموقع لمسيقر التروط التكنولوجي بهفد الوصول إلى شريحة جديده من المتجمع وبعبر هاذ الموقع بنمع ثير لكل من يريد التفعر أكثر عن الشركة اولاطلاع عن أخر أخبارها.

ج - حسب الهدف

ويميز حسب الهدف من الاعلان اذلاعو التالية:

- اإلعن اإلعمي: تقم مؤسسة موبيليس ابلعديد من الحملات اعللاينة الهادفة اإلى اإلعن المستهلك ابلليانث الاخصة ثمل اعللاانث التي خصصت للتعريف ابلكيفية التي يلزم بها التعريف ابلهوية على اإثر الحملات التي اقرتها سلطة الضبط للتعريف ابلشواث المجهولة

- اإلعن تعليمي: وهو الاعلان اليز تعلن يفه موبيليس عن حرط تنموجات جديدة اولي ذ تنوز من لاخله الزئان ابلكيفية اتلي تيم من لاخلها شتغيل هذه الخدمة و ا المتنجو الجديد وتصر موبيليس على تكرا اعللاانث اولاكثر من الملصقات في الرطقات اولمنذ لضمان تعرض الجمهور لها وبالاخص المستهلك فلقت اإستعمال الملصقات الجوانية التي تلوذ في معظم اقرط الطوينة لإضافة إلى الملصقات في مكتب البريد المنتشر بعر التبو الطوني و كاذ مكتب الخرائية تلالصلات نيلم التعر على تتمجتها يف تفر وجيز .

- اإلعن رئايد: لمؤسسة موبيليس اعلانث رئايدية تعر من لاخلها نبقاط اليبع المزوعة بعر التبو الطوني اولمواكز الصوتية المتوفر لها، وهاذ لاستغلال الزينو لها نعالحاجة و ا لظهو شمكة معنية خنص كيفية استعمال الخدمة و ا شروها ...إلخ.

2- العيب الخشفي

تقم شركة موبيليس بتقديم الخدمات للمشركين بعر المواكز الخدمية الباعة لها اولوكالات الاجترية المزوعة بعر التبو الطوني التي تهفد إلى عضر تنمجات الشركة وتقديم التفسيرت اولتوضيحات التي يحجتها المشركو يحد لا نكاذ جند جتمع سكاني يفه 50 ألف سنمة فما قو إلا ووجدنا وكالة اجترية لمؤسسة موبيليس تهتم بيبع الشواث وبطاقات التعبئة اولاستماع شلكيو طولابت الزئان هاذ فضلا عن الرود اليز تلعبه نقات اليبع العتممة لىد موبيليس وبلغة الأرقام تملك موبيليس 116 وكالة اجترية مزوعة على ثمانية انمقط جهوية ولديها أياض 52500 نقطة بيع معتممة

3- ترقية العييمات: تعتبر ترقية المبيعات من الأنشطة التوريبة افلعاة اولتي حنقق أهفاد ونجئات مشجعة حيث استهم في زيادة المبيعات وتقم موبيليس بحرط العديد من العضرور الترقية من يحن ذلار ذلك حنلفيز الزئان على الشرو أكثر وفي احمولة نمها يف توسيع نطاق حصتها السوقية تعمل موبيليس على رفع بيمعتها من لاخل جملة من الحنقيتو:

- تقديم جوائز اخنص بمسباقات نتظهما .

- خنقيص السعر ابلمقارنة مع المتعاملين اذلارين.

- إنشاء مكتاب موبيليس في رلجاء النطو خلدمة الزينو.
- دإخال أسليب جديقد على مستوى السعرو الخدماو و الجدو.
- زيادو مقد السماح و اللالصيعة.
- من بين وسئال تنيشط المبيعاو المخذسمة من فرط الشركة جند العمضر اللجبرية،لمسباقاو اولخنفيض في الأسعاور هذو الأنشطا و اخلتصد بسنة 2008 نقدهما في شكل نقاو تلاكلي¹
- 15 ديسمبر 2007 إلى 15 ناچي في 2008: موبيليس تعلن عن مسباقة نهيأة السنة اللاخصة ببطاقة التعبئة 500 جدي يحث زوعو جوائز يقيمة نهما ايسر نياسن NISSAN ، 02 بيت سينما، 05 تاهف نقال كما تم إهءاد رصيد مجناي ييامن (100 و 200 جدي).
- 14 جناو 2008: هدية عن كل حشن للرصيد ب 150%.
- موبيليس تعلن عن جئائو البكالرويا و شهاقد التعليم المتوسط بعر الرسئال اقلصير لعام 2008
- اقامو موبيليس إهءاد اللاتميز المئفوقين لسنة الواسية 2007-2008 شريعة قوسو سبعر 250 جدي مع رصيد أسبوعي اجمني يقرد ب 150 جدي لمقد 8 أسبباو
- نوفمبر 2008 موبيليس تصرد ببطاقة الشحن التي سئمي ببطاقة الحظ و التي من لاخلها يكمنا نأ يفزو الزئان جمموعة من الجوائز اقلية
- أما خنفيض الأسعاو اولرسئال المجيناة وهي أكثر الوسئال يئأورا على المشركين،لهاذ تستغل شركة موبيليس الملوسم اولمانسابو الطوية اولديينة خنفيض أسعاوها و تقديم رسئال مجيناة فمثلا :
- التكلم مجانا حنو كل رقام موبيليس من العاسة العشئر إلى الثيناة شدر من اليجو الملوي ل لمقد لائو دئاقق
- حنم الرسئال اقلصير على كل تعبئة لقوسو
- تبسمر 2008: عضر رمضان الكريم ذولك تبقديم مكالماو مجيناة ائءءاد من الديققة اللائئة حنو بشكة موبيليس.
- اولشيء المالحاظ من لاخل عضر هذو الأنشطةو التوريبة لمؤسسة موبيليس لاخل اعم 2008 هو أنه لا يكاد خيلو يئ شهر من عضر و أ عرضين ترقوبين وهاذ من أجل المالحظة على الحصو السوقيو،ماحولة كسب المزيو من المشركين أمام المسفانة اقلوية التي حنم هاذ اقلطاو في الخوائر اخصة من بقل الشركة الراءد مؤسسه وراسكمو

- رعاة الفم البرلمناف الكمر لمخطط عمل اخص تبرقفة الشغل و مكحفاة البطافة المنمظ من بقل الكتفا البرلمفناة طبز بجهة الحترفر الطونف و هاذ فم 18 فزاف 2008 بمقر المجلس الشعبف الطونف
 - رعاة إسقبال همجارفن الفزائفن نعد وصولهم إلفضراً النطو لاخل المومف الصفف ف 5 فوفلفة إلف 30 فبمفر 2008 و ذلك علف مسففو 27 نقطة اسقبال
 - اكن موبلفس راعاف للمسبافة الكفر الفف فخت الرسفال اقلصفر و المنظمة من بقل فرفد الشقور فف فخصف رباح هذف المسبافة للجمعافف فاذ الطباع الإفجمف عا و انلأسناف الفف ففكر قوفها عاسفد الأطفال المصفبان ابلسفران و كاذ الففمف و ادمف هذف المسبافة شعفر أسفباع انبأد من 26 أفرفل 2008 إلف 5 فوفلفة من نفس السنة
 - اقمف موبلفس برعاة فكرم ابالأطال فف الألعاب الاولمففة الفالفة شعفر ل ففوذ الإفافففباف الفاصة فف العاصمة الفصفنة بكفن فم 22 أكوبر 2008 إبهءاد فوائف قوسوط مع رصفد فعبة مقرد ب 8000 فد شهرفا لمقد رعب نسفاو للرفاضففن افلئافزن
 - رعاة الطبعة السبافة للصالنو الولف فلافلافاف من 24 إلف 27 نوفمبر 2008 فف فاشركف ففه 50 مؤسفة فمفل 15 بلاد
 - رعف موبلفس فمبولا فرفد البخر الفافسة بصالنو الساففنا المنمظ 25 اسر إلف 24 أفرفل 2008
 - فف طبار اسفواففففها الاعلامفة اقمف موبلفس برعاة الصالنو الولف الفالف شعفر للکافب الفزائف المنمظ بقصر العملضر من 27 أكوبر إلف 05 نوفمبر 2008¹
 - موبلفس فففل فابلفم الطونف للاففرنف فكرفسا لاسفواففففة العمفمفد من بقل وقزا الإعلام و افلافال إلف باجب المؤسسة الأم افلافلاف الفزائف فم 20 أفرفل 2008
- كل هذف الفدماف الفف اقمف بها موبلفس فدا إلف الوصول إلف أكثر من 8.5 ملفنو مشعفر فف نهافة 2008 بعد ما اكن بسعة ملاففن فف أكوبر 2008 لقبفة موبلفس فف ظل المسفانة الشففةد افنما فف فخدمة زفناها من لاخل الاسفمرا فبقدفم أفسن الفدماف سابعار انمسبة وفف اننمول الجمفع ذولك من أجل الففئار عفهم وكسب ولانهم اولوصول إلف افلماة اوحلافل الرفااة فف السقو.

ةصلاذ الفصل

نا المتعفر عليه احليا هو نا المؤسسات المتميز اولناحجة في ه تلك التي ستعى إلى كسب ولاء المستهلك ابتعابره بسد الموقف، وهاذ ما وجدمان في شركة موبيليس، س ذإ نا هدهفا الأول اولأخر هو كيفية الماحفظة على الزينو وتقديم له أفضل الخدمات و المنتجات بوضع استراتيجيعة ستويقية فعالة وتحليل بيئتها الادخلية و الانتفسية في ظل يحمطها الذي تميز ابلتغير و المسفانة الشديقة وكاذ تغير قاوذاً مستهلكها التي جيب تلبية رغتابهم و لا تيم هاذ إلا تطبييقها للتسويق الإستراتيجي عن رطيق تصميم إستراتيجايت للمزيح التسويقي (المجتند، السعر، الترويع اولتوريح) التي تعبتنر بمباثة سياسة اتصال وتسويق وهاذ ييدو إلى حتقيق الأهداف التي ترغب في الوصول إليها من زيائد رباح و تروط ييمعاتالخ

يلعب التسويق وورا جوهريا في المؤسسة، فط افترد الكيبر على خلق الطلب وتنشيطه وضمان استمرلية الناشط. اخصة التسويق الاستراتيجي فهو عن رطيق القرظ الحثلية للبنية الادخلية اولاخرجية للمؤسسة يوفر المعلومات اولمدخلات المتخلفة عن الأسواق وواحياتجناها و عن المنتجات اولميسفان، افصر التسويقية المحاة وكاذ التهديداد.

ومن لاخل هذه الراسة تضع المؤسسة الإستراتيجية التي تراها انمسة للمحافظة على موقعها وحصتها السوقية اولتي عاستدها على النمو و نشير نها أنه لا توجد إستراتيجية ثمي. وأنمجزو حثلي. أمثل لكل المؤسسات، فعلى كل مؤسسة نأ حتدد خطة للعب " game plan " التي تحسن من موقعها، وفرصها أوهادها ومدراوها بما لاتيئم مع إمكاناتها.

نتائج الراسة اوختار الفرضيات:

اساناد لفرضيات المذكرو أنفا فقد اجتء أهم النجئات المتعلقة ابخابر افرضيات كما يلي:

- 1- تحلل المؤسسة مكناة انفسية من لاخل وضع استراتيجية ستوقية فعالة معتمد في ذلك على حثليل تنبها الادخلية حثليل نقاط ضعفها و قوتها و الاخرجية لعرفة فرصها و تهديداتها و نمه حثليل الانفسية وهاذ ام يثبت صقد افرضية الأولى
 - 2 فيما يتعلق ابفرضية الثينة التي ننص على نأ اعتماد استراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي ييدو إلى حثليل أهدافها التسويقية فقد بثت صدقها ذلك اعتماد على ام تم التوصل إليه اخصة من لاخل افصل التطبيقية وقد اجتء النجئات كما يلي:
 - ترفع المؤسسة من انفستيتها بتوفيرها لمنتجات تاذ جكو من لاخل تصميم لإستراتيجية ستوقية بتوفر انعصر المزيج التسويقي
 - حثقق المؤسسة موايا انفسية بوضع إستراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي مقارنة بمانفسيا
 - لزيادة الحصة السوقية تيم وضع إستراتيجية ستوقية تعتمد على حثليل السوق و حثليل احياتجات و رغابت المستهلكين من جهة و معرفة استراتيجيات المانفسين و خططهم من جهة أخير
 - اسيهم التسويق الإستراتيجي في حثسين مستو ادأ المؤسسة ، اخصة في ظل المحيط الذي ابلتغير اولتعقيد
- توصيف
- نأ تطبيق التسويق الإستراتيجي من لاخل تصميم إستراتيجيات للمزيج التسويقي انتتسب و تغيدوا السوق و ييدو إلى حثليل الأهداف التي ترغب الوصول إليها
 - نأ تقديم تتمجات تاذ جكو أحسن من تتمجات المانفسين و سأبعار انفسية ييدو إلى كسب ولاء الزبائن و نمه زيادة الحصة السوقية

اخلاصة للعامة

3 ومن لاخل الجز التطبيقي أيضا تم التوصل إلى مجموعة من الجئات تتعلق ابفرضية موضوع

الواسة الميادين وتتمثل هذه الجئات يفما يلي:

- نإ اجنح ياً مؤسسة عمومية وخاتعد المؤسسة موضوع الحبث "موبيليس" حنتكم يفها ربعة مفتحيتا أسسية لضمان استمرلية المؤسسة وتوسيعا أكثر وهي نوعية الخدمات التي تقدمها للزبائن وثاايد توسيع التغطية، اثااذا نوعية الشبكة، لإضافة إلى العلاقة بين المتعامل اولزبائن وتقديم نوعية في الخدمات وتوطيرها أكثر
- برغم من وجود سفانمة شديدة في سقوط الهاتف النقال هاذ لم يمنع موبيليس من نأ تحتل مكانة فيه من لاخل تطبيقها لإستراتيجيات فعالة مكتتها من المحافظة علي حصتها السوقية أمام منافسيها
- هانك ثلاثة معيار أسسية خأيذا الزينو نعد اخايتره للمتعامل في اجمل خدمة الهاتف النقال في الخرائير هي على الترتيب جدو الخدمة المقدمة، السعر المساند، تقديم امابتوتا تنافسية.
- ستعي موبيليس ادنما إلى الحتسين و التوطير في التغطية و النوعية التقنية، تنوع الخدمات المقدمة توطير نوعية العاقلات مع الزبائن
- تقوم المؤسسة بتطبيق التسويق الإستراتيجي وتعتبر الجهة المسؤولة عن تطبيقه الإفراد العليا ياً المدير العام وفي بعض الأحيان اشركة تخلف المستويات اولهدف من تطبيقه هو زيادة نمو المؤسسة اولمحافظة على موقعها في السوق
- التسويق الإستراتيجي يحثد التكامل بين جميع أنشطة المؤسسة من إنتاج، تمويل... ونجئات هذه الأيخر تتوقف على لاسمة و عاجنة النظام التسويقي في المؤسسة
- تعتمد المؤسسة نعد وضعها لإستراتيجيات المزيج التسويقي لها من جتتم وسعر وترويج و كذلك ترويج علي تنوع تنمجاتها لإضافة إلى تطبيق سياسة سعرية تقوم على لحرط تنمجات بسأعار انتفسية و خنمفضة لريح أكبر قرد من الزبائن
- نإ المؤسسة كسبت مزاي ومكنة انتفسية وهاذ نلمسه من لاخل المحافظة على مكتتها و زيادة عدد المشتركين اليز بلغ 8.5 مليون نسة 2008 ياً نابضمام ييامن 7 و8 آلاف مشكرك يوماي إلى الشبكة وتروط رقم أعمالها اليز بلغ حوي إلى 47 ملاير دانير ياً ام يعادل تقريبا 700 مليون دانير اليز أتمل ادنما إلى لرفعه في المستقبل ومنه يظهر يثأتر المسفانة جليا في زيادة حجم المبيعات وتروط رقم اعلامال زوياد حصتها السوقية
- في ظل المسفانة الشديدة بتي موبيليس ادنما في خدمة زبناها من لاخل الاستمررا بتقديم أحسن الخدمات سأبعار انمسية وفي انتمول الجميع ذولك من أجل التيثأر عليهم وكسب ولائهم اولوصول إلى لاقلمة.

- انباء عيلا ام بسق اونطلاقا من النتائج ولماحولة لتقليل العواقل اولصعوبات التي تلوجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموماً، وموبيليس خصوصاً من جهة، او عطاء موضوعات أمهية للمؤسسات اتقلاصادية من جهة ينانة، فإنند نغو تبقديم جملة من التوصيات الاتلية:
- عيلا مدرورا المؤسسات اخصة التي تتعامل في ظل ئيبة شديقة التغيير أب ن يعتمود أسلوب التسويق الإستراتيجي لموجهة شمكتلاهم التسويقية المتخفلة.
- جيب عيلا المؤسسة نأ تتنبي إستراتيجية مرنة باقطة تلغير حسب تمغيرتوا السوق و لانتتم مع ما يحد يفه
- جيب عيلا المؤسسة موضع الواسة نأ تفعل أكثر أسلوب التسويق الاستراتيجي خدمة انتلستيتها .
- عيلا المؤسسة نأ تزيد اهتماماتها ابزبنو و معرفته الخناصلودوهص عفه في الشروا لكي تزيد من حصتها السوقية و تزيد من تعزيز ولاء المستهلك لها

رابعاً: آفاق الواسة:

في هاد البحث سطر في بناجه الفيرظ وأ الميادني قد انتول الموضوع من واية مدخلة الاستراتيجي و هاد ام يفحد الماغل لأفاق أخير للبحث كعمالتجه من جلونب عقد من ذلك لاثم:

- انتول الموضوع من ناجب طويي ف حبت للتسويق
- واسة مقارنة بين تعاملين اثنين للهتاف النقال وأ المتعاملين الثلاثة
- مكناة التسويق الإستراتيجي يفا لمؤسسة اتقلاصادية الجزائرية.

- 1 - أبو حقف بعد السلام، أساسيات التسويق، يبيكتور الراد اللاجعية، 1990.
- 2 - أبوقحف بعد اللاسم، نبيلة ابعس، للاء الغرليو، لتسويق، لإسكندرية الكمتب اللاجعي الحديث 2006.
- 3 - أحمد اقلطامين، الإفراد الإستراتيجية لاحت و نماجذ تطبيقية، الطبعة الأولى، راد جملايو عِمان، الأندر 2002
- 4 - أحمد يسد مصطفى، حتدايت العولمة اولختطيط الإستراتيجي، الطبعة الرابعة، راد الكتب الكويت، 2002/2003
- 5 - احمد اعدل راشد، ابمئذ التسويق ترااو المبيعات، انبلن: راد النهضة العربية، 1980
- 6 - إسميعال السيد، التسويا، ق لراد اللاجعية الإسكندرية، 2003/2004.
- 7 - إسميعال حمد السيد، الإفراد الإستراتيجية مفاهيم وحلات تطبيقية، لإسكندرية: مكتب العربي الحديث 1993
- 8 - أيمن علي عمر، و اسات تمقدمة في التسويق، الراد اللاجعية، الإسكندرية، 2006/2005
- 9 - الجيرلور نزا بعد الميجد او حمد حمد فهمي اليزرنجي، استراتيجايت التسويق المفاهيم الأسس اولظوئا، ف الطبعة الأولى، راد اوئل للنشر عِمان، 2004.
- 10 - اصلحن حمد فريد، لتسويق المفاهيم اولاستراتيجيت، الراد اللاجعية الإسكندرية، 1998
- 11 - الصميدعي حممدو ساجم، إستراتيجية التسويق مدخل كمي و حتليي، ل، لطبعة الأولى، راد اللاحمد عِمان، 2000.
- 12 - ثابت بعد الرحمان ردليس و جمال الدين المرسي، الإفراد الإستراتيجية، مفاهيم و نماجذ تطبيقية، الراد اللاجعية الإسكندرية، 2003،
- 13 - سحن عي ل الزعبي، نمظ المعلومات الإستراتيجية، راد اوئل لنشر و التوزيع عِمان، لطبعة الأولى، 2005،
- 14 - سعد اغلب ايسين، الإفراد الإستراتيجية، الطبعة العربية، راد اللايروز العلمية عِمان، 2002
- 15 - سعد اغلب يايسن، الإفراد الولية، عِمان راد اللايروز العلمية، ط1، 1999

2002/2001.

17 - سويناد نظام موسي، حداد شفيق إواهم التسويق مفاهيم معاصر راد احمد لنشر اولترويع

عمان ، الأندر 2003

18 - شريف أحمد شريف، التسويق بين النظرية ولتطبيق ، راد الكاتب المصرية، 2004

19 - شفيق حداد نظام موسي سويناد أساسيات التسويق عمان:راد ومكتبة الاحمد، 1998.

20 - طقر السويناد ايققد السقو راد ابن حز للطباعة ولنشر اولترويع، بيتور 2000

21 - طاهر محسن منصور الغالبي أو عمل محمد حبصي ردليس، لإفراد الإستراتيجية نمروظ

نمهي تمكامل، راد اوئل لنشر و الترويع عمان، ط ، 1 2007.

22- ياعقد خنلةقزر الله ، سلكو المستهلك اولاستراتيجيات التسويقية، نمهج ئبي اتجمي عا،

اقلاهر: مكتبة يعن شمس، 1998، ص: 240.238 .

23 - عبد الجابر نمديل، أسس التسويق الحديث الطبعة الأولى، عمان الراد العلمية الولية رادو

الثقافة، 2002

24 - عبد الحميد بعد افلاتح الغمري، لإفراد الإستراتيجية لموجهة حتدايت اقنر اللاحيد اولعشري،ن

جمموعة النيل العربية اقلاهر 1999

25 - عبد الرحمن توفيق "المانهج التربيية المتكاملة"، نمهج مهاترا التسويق اوليع- حيثو التسويق

دوراسة المستهلك الطبعة الرابعة، اليجتز : PMEC، 2006.

26 -عاصم الدين أمين أبو عقلة، التسويق المفاهيم اولاستراتيجيات مؤسسة حررو الولية

الإسكندرية، 2002.

27 -عمر يخر الدين التسويق المفاهيم اولاستراتيجيات مصر: مكتبة يعن شمس 1997

28 -فياز جعمة اصلح اللاجتر، نمظ المعلومات الإراية، راد احمد عمان بنود طبعة، 2005

29 -فلاح سحن عيداد الحسيني، لإفراد الإستراتيجية مفاهيمها _مادخلها_ عملات العماصقر الطبعة

الأولي راد، اوئل لنشر عمان 2000.

30 -قحطان العبدلي، بشير لراعق ، التسويق أساسيات ومابئ راد، اللايروز 1999

31 -كامظ نزا الركابي، لإفراد الإستراتيجية، العولمة اولمسفانة، الطبعة الأولى، عمان:راد اوئل للنشر

اولترويع، 2004.

اقائمة لامراجع

- 32 - كامل السيد ع. ع. ع. الأفراد الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، الطبعة الأولى، مطبع
- اجعمة الملك سعدو الرياض، 1994.
- 32 - أممنو نديم عكشور سهير نديم عكشور تطوير المنتجات الجديد، تدمخل استراتيجي تكامل وعصير الطبعة الأولى، عمان: راد اوئل، 2004
- 33 مؤيد سعيد اسلم أ، اساسيات الإفراد الإستراتيجية، اوئل لنشر عمان ط، 1، 2005 .
- 34 محمد أحمد عضو ا، لإفراد اتسلا اتيجيا ا، صلا أول اوسلا س العلمتي، الراد الجامعي لشنلر اولترويع ، الإسكندرية ، 2001.
- 35 محمد أمين اسليد علي، أسس التسويق مؤسسة الوقا للنشر اولترويع 2000.
- 36 محمد اصلح الم، نذو ابيؤد التسويق ، الطبعة الأولى، عمان مكتبة راد الثقافة، 2002
- 37 محمد فريد اصلحن ونبيلة ابع، س ابيؤد التسويق الراد الاعمية، الإسكندرية 2004.
- 38 - محمد فريد الحصن، قرا ا التسويق الراد الاعمية، الإسكندرية 1996
- 39 محمد فريد الحصن، قرا ا في قرا ا التسويق الراد الاعمية الإسكندرية 2002.
- 40 - محمد ساقم اقلريوتي، ابيؤد التسويق الحديت، الطبعة الأولى، عمان: راد الصفاء للنشر اولترويع، 2001،
- 41 - محمدو ساجم محمد الصميدي، ع، إستراتيجية التسويق راد الاحمد للنشر اولترويع، عمان 2004.
- 42 محي الدين الأزهيير التسويق افعال، راد افلكر العربي، ط1، 1995.
- 43 - ينمر نورو التسويق مدخل المعلومات اولاستراتيجية، ديناو المطبوعات الاعمية الجزائر 2007.
- 44 - اندية العفر، الإفراد الإستراتيجية ، قرا ا الألفية الثالثة، الراد الاعمية، الإسكندرية 2000
- 2001/
- 45 - بنيل خليل مرسي ا، لإفراد اتسلا اتيجيا تكوين وتنفيذ اتسلا اتيجيات اتلنافس راد، المعفر الإسكندرية مصر، 1995
- 46 - بنيل خليل مرسي، الخنطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، راد العمرة الاعمية، ط2، 1996
- 47 - بنيل خليل مرسي، الميؤر النانتفسية في اجمل ااعلام، مركز الإسكندرية للكاتب ، 1998

اقائمة للمراجع

48 - اجنر بعد الميجد الجيرلور اوحد محمد فمهي، إستراتيجية التسويق، راد اونل للنشر اولترويع، عمان 2004.

49 - نظام موسى سويناد وشفيق إواهيم، داد التسويق مفاهيم معاصر راد الاحمد للنشر اولترويع عمان ، ط2، 2006

50 - نمعة ابعس الخفاجي، لإفراد الإستراتيجية المدخل المفاهيم و المعايير ط،بعة الأولى راد، الثقافة لنشر و الترويع عمان الأ،نذر 2004

51 - اهني احمد الضمر و ترادا نقتاو الترويع، الطبعة الثانية، عمان: راد اونل، 2002

قائمة المذكرات

1 - أحمد لابي، الميتر الانتفسية للمؤسسة اتقلاصادية بين مداروها الاخرة و بيئتها الاخرية ، ورطأحة دكتوراه ولة في ترادا اعلآمال يغر منشرو ، اجمعة الخائر كلية العلوم اتقلاصادية و علمو التسيير 2007/2006.

2 - أميتر محمد بعد السميع عمتر ، حتليل افقرد الانتفسية لقطاع السحابي المصور ، رسالة جامسيتر يغر منشرو كلية اتقلاصاد و العلوم السابسية اجمعة افلاهر 2002 ، ص

3 - اتوتي بعد العليم ، نواسة سقو الهتاف النقال في الخائر لفقر ام بين 2000 إي، 2005، مذكر جامسيتر يغر منشرو، اجمعة روقلة، كلية الحقو و العلوم اتقلاصادية 2006/2005.

4 - سملاي، محمد حيضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للمدارو البشرية و تنمية الكفاتاء عي، الميتر النتافسية للمؤسسة اتقلاصادية ، مدخل الجدو و العرفة ، ورطأحة دكتوراه ولة في العلوم اتقلاصادية يغر منشرو ، اجمعة الخائر ، كلية العلوم اتقلاصادية و علمو التسيير

2004/2003

5 - عرباني عما، رود نظام العملومات الستويقية في عملية الاخذ اقراوا الإستراتيجية، مذكر جامسيتر، يغر منشرو فخر التسيير، اجمعة الخائر، 2001/2000.

6 - عمار بوشائف، الميتر الانتفسية في المؤسسة اتقلاصادية، مصارها، تنميتها و توطيرها، مذكر مجاسيتر يغر منشرو ، فخر التسيير اجمعة الخائر ، كلية علمو اتقلاصادية و علمو التسيير

2002،

اقائمة لامراجع

7 - احنسية رتبية أ، همية اليقظة الانتفسية في ف تنمية الميتر الانتفسية للمؤسسة رسالة مقدمة ضمن متطلبات ينل شهادت المجاسيتر في ف علمو التسيير و العلمو اتقلاصادية، فعر قراد أعمال، كلية العلمو اتقلاصادية و علمو التسيير، اجمعة الجزائر 2003/2002

المؤتمتوا و النتاود:

- 1 - أمال ايعير رجم يصذب الإستواتايجيت الحداثية للتغيير كمدخل لتعزيز افقرد الانتفسية للمؤساست، الملتقى الولي، حول انتفسية المؤسسات اتقلاصادية وتحولات الميحت سقم التسيير اجمعة حمم يخضر سبقتر 29-30 أكتوبر 2002.
- 2 - بوخلفو إسميغال، عيوط بعد اقلارد الترويع أكاد المقاربة التسويية لرفع انتفسية المؤسسة الإتنايجة في الجزائر الملتقى الولي: انتفسية المؤسسات وتحولات الميحت، ط أيم 29 - 30 أكتوبر، اجمعة سبقتر 2002
- 3 - رها لأبمرو إليكرياش، جنو ادجر، "مقايس « SWOT » للحتليل: ةادأ رادلية لوضع وامج جديتد في السرراد الهمينة"، تقود الإفراد الإستواتييجة لعماهد الإفراد المنظمة العربية للتنمية الإراية، افلاهقر أيام: 6-8 امسر 1999.
- 4 - كمال زريق وفلسر سمروود، مفهوم الانتفسية الملتقى الولي حول انتفسية المؤسسات اتقلاصادية وتحولات الميحت سقم التسيير اجمعة حمم يخضر سبقتر 29-30 أكتوبر 2002
- 5 - مؤيد سعيد السلهم التكامل بين الختطيط الإستواتيجي اولمارسات الاختصا إفراد المداو البشرية في نمظمات اعلامال العربية، وقناع مؤتمر المداو البشرية وتحدايت افقر الجديتد اجمعة اليرملكو الأندر يمو: 20 تمزو 2000،

الجراند و المجلات:

- 1 - يومية افلجر 26/03/2009
- 2 - اقلنانو رقم 2000 - 03 المخرو في 05 توأ 2000، الجريقتد الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد48 الصارد في 06 توأ 2000

المراجع بللاغة الأجيبة

اقائمة للمراجع

- 1- Alain Charles Martinet, Stratégie, Librairie Vuibert gestion, 1983. Paris,
- 2- Chibani-Chih AMINA, le marketing stratégique de A à Z, Chihab édition, alger 2004.
- 3- Eric Viardot, SUCCESSFUL MARKETING STRATEGY, Artech House, London, 3rd ed, 2004.
- 4- G.LAVETTE et M.NICULESCU. les Stratégies de croissance. ed. d'organisation. 1999.
- 5- H. LESCA, Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité, MASSON, 1982,
- 6- Hunger J. David, Wheelen Thomas, 1997 Strategic Management, 6th ed. An Imprint Addison Wesley Leugwen; New York USA
- 7- Introduction au marketing. thus.ch/loader5d40.html?page=Intro.
- 8- KOTLER PH, MARKETING MANAGEMENT, 8th EDITION, PARIS PUBLI UNION. 1994,
- 9- Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel, éd. Dunod, Paris, 1999.
- 10- Michael PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, T Par: Philip de Lavergne, édition Dunod, Paris, 1999.
- 11- Michel Marchesnay, Management stratégique, les éditions de l'ADREG
- 12- Mohamed Bouhadida. Dictionnaire de finance des affaires et de management, 2002 Casbah édition, Alger.
- 13- Mohamed Séghir DJITLI, MARKETING STRATEGIQUE, edition DJITLI, Algerie 2001.
- 14- Philip KOTLER and al, principles of marketing, Prentice Hall Europe, 1999.
- 15- Philip KOTLER et al, marketing management, Pearson éducation, 12^{eme} édition Paris 2006
- 16- Philip KOTLER, le marketing selon Kotler, Pearson éducation, Paris 2005
- 17- Subhash C. Jain, marketing planning and strategy, 6th edition, without house and year.
- 18- Tarondeau j.C, Le management des savoirs. Paris. 1998

اقائمة لامراجع

- 1- 01/06/2007 www. Djezzy gsm.com
 - 2- 03/07/2007 www.mobilis.dz موقع اخص شبركة موبيليس
 - 3- 22/02/2008 www.mobilis.com
 - 4- 27/12/2006 Mobilis , Mobi , Control , <http://www.mobilis.dz/mobi-ntrôle.htm>,Page Consultée.
 - 5- www.ARPT.dz موقع اخص سبلطة بضط البريد و الموصلات السلكية و اللاسلكية
 - 6- 26/03/08 <http://www.mobilis.dz> , stratégie
 - 7- 15/06/08 Mobilis , Offre Résidentiel , [http : //www.mobilis.dz/offre](http://www.mobilis.dz/offre)
 - 8- Mobilis , Mobiposte , [http m: //www.mobilis.dz/mobi-post.htm](http://www.mobilis.dz/mobi-post.htm).
 - 9- 03/07/2007www.Nedjma.dz
 - 10- 20/03/2007ARPT,<Http://www.arpt.dz/decision-2007.htm>,
 - 11- 20/02/2009[http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at-glance/Key elecom99.html](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at-glance/Key_elecom99.html)
- 12 - Arpt info ،نشر فصلية سللطة بضط البريد اولموصلات السلكية اوللاسلكية رقم 1 ، 2006
- 13 - Arpt info ،نشر فصلية سللطة بضط البريد اولموصلات السلكية اوللاسلكية رقم 4 ، 2007
- 14 - Arpt info ،نشر فصلية سللطة بضط البريد اولموصلات السلكية اوللاسلكية رقم 3 ، 2008
- المجلات بللغة الفرنسية**
- 1- Le guide Pratique Des Nouveaux Fofaits Post-Payés , ATM Mobilis , Alger
 - 2- Mobilis Le Journal , Mobilis Carte , La Nouvelle Carte Prépayée ,
 - 3- Mobilis Le Journal N° 5 , Fevrier 2007.
 - 4- Mobilis le journal N°01,2008
 - 5- Mobilis Le Journal N° 3 , 2008

ملاحق

تروط شركة موبيليس

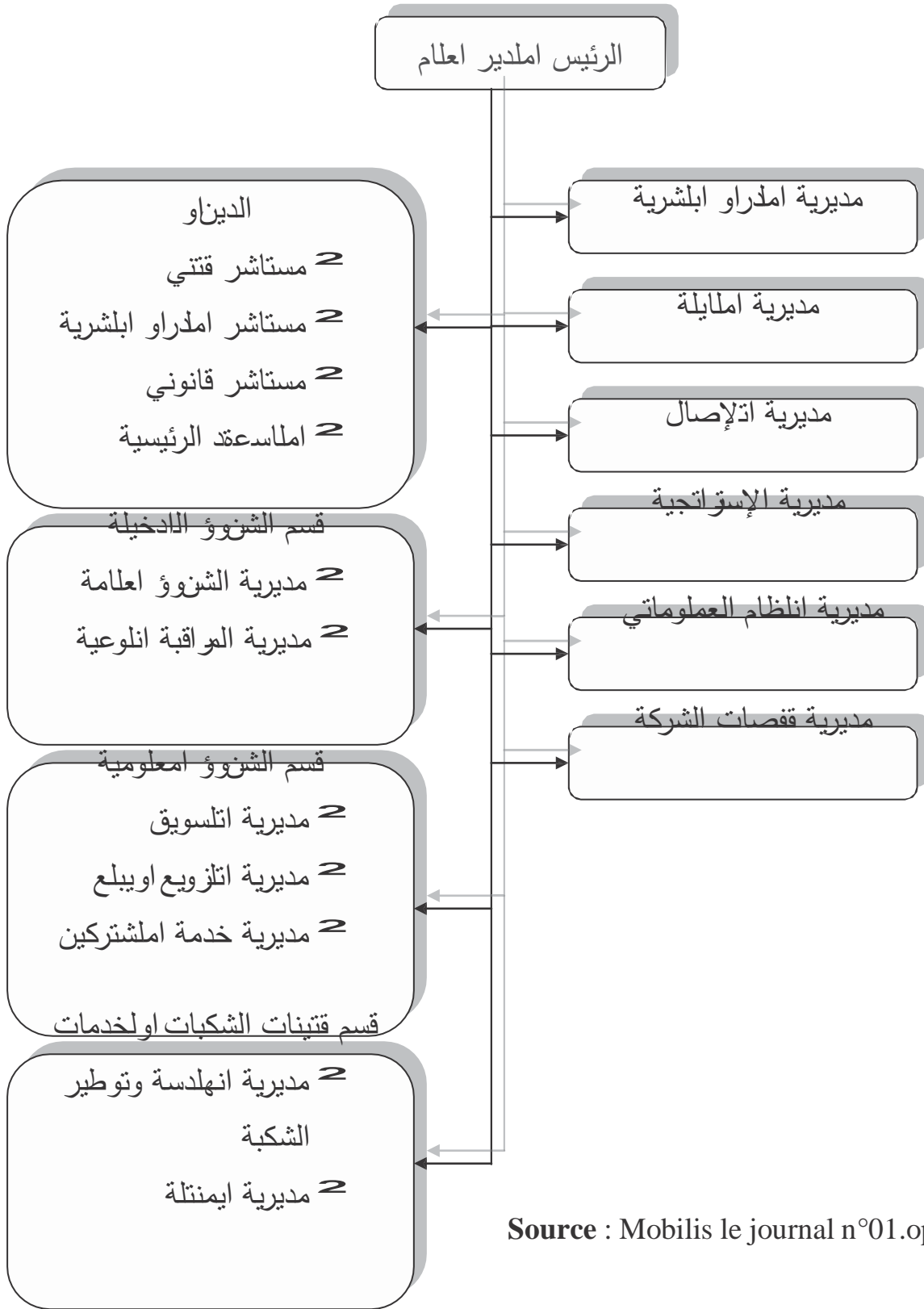
الإحداثاوا	تاريخ
ظهور شركة موبيليس.	توأ 032003
إجراء وأل اتصال بلوسطة موبيليس.	ديسمبر 2003
رطحت الشركة موبيليس بطاقة مع تعبئتين 1000، جد 2000 جد.	03 يفيور 2004
فتحت موبيليس وأل مركز خدمات يلبي احجات الزينان.	23 امي 2004
وضع بطاقة التعبئة بقيمة 500 جد في السقو.	28 تبسمبر 2004
ختفيض سعر البطاقة إلى 1000 جد مع تنزيل في فسر الكمالمات 25%	13 أكتوبر 2004
نتطلق عملية الحبث عن الزينان لتسديد تافروتهم يغر المسدود.	25 أكتوبر 2004
عملية التوريج تقلى نجاحا اتما و تمديد تفر الحزر.	26 أكتوبر 2004
موبيليس تطلق حملا التطوير بعر الانترنت للاجعبيين.	03 نوفمبر 2004
زيادة عدد المشتركين ب 400.000 زينو يلصح العدد 700.000 زينو شنتط.	10 نوفمبر 2004
عملية توريج حجنت و حتقيق 800.000 زينو شنتط.	16 نوفمبر 2004
خلق خلية اخصة في الإفراد العامة تراقب مستقو تروط الشبكة.	21 نوفمبر 2004
على الانترنت. REDMEN ثلاث اتفاقيات مع شركة بين موبيليس و بريد الجزائر تنمجو على مدى 3200 مكتب بريد.	24 نوفمبر 2004 07 ديسمبر 2004
Huawei وضع نظام جديد ابشواكة مع تعامل اصلائي (UMTS) (Universal Mobile Télécommunication services).	15 ديسمبر 2004
ختفيض سعر البطاقة إلى 500 جد مع حضور اخصد نبهياة السنة.	20 ديسمبر 2004
سلطة الضبط تلصح اعلالانث المسفانة L'ARPT موبيليس نتوجه إلى.	20 ديسمبر 2004
أكثر من 5000 طلب تطويف بعر الانترنت.	
	22 ديسمبر 2004
وضع هاداي تكريمية للمشكخر المليون و تكريهم	27 ديسمبر 2004
Station Base Radio 800 حمطة عاقدة رايو	28 ديسمبر 2004
أكثر من 5000 نقطة بيع موبيليس	30 ديسمبر 2004
تعلن موبيليس عن حتقيق 1.200.000 زينو شنتط.	04 ناجفي 2005
اتحفال بمشكخر المليون و في نفقد الأوراسي.	15 ناجفي 2005

عقد اتفاقيات مع ثلاثة مزودين معتمدين يلصحب المجمعو خمسة مزودين للمتجور .	16 ناجي ف 2005
تعلم موبيليس رعية افريق الطوني لكر اليد .	22 ناجي ف 2005
موبيليس تمضي 18 اتفقاة مع ودل آخر تطبيق الورمنيغ .	23 ناجي ف 2005
تعلم موبيليس رعية يلة افلك الذهبي تلكريم افلينان .	12 يفير 2005
موبيليس تتعاقد مع لاثث شركات ودية حنلسين الجكو و تقيم أفضل الخدمات .	15 يفير 2005
حتت تصفر زينأها .(GPRS-MMS)Mobi+تضع موبيليس خدمة	16 يفير 2005
تفح موبيليس وأل وكالة اجترية في الأبير - الجزائر .	02 امسر 2005
تضع موبيليس خدمة جديدة و هي موبيليس دغف عن بعد الاخاا ابلشركات .	04 امسر 2005
Mobi light تضع موبيليس تتمجو جديد موبلايت	28 امسر 2005
Mobi post تضع موبيليس تتمجو جديد ابلشراكة مع بريد الجزائر موبيوست	12 أفريل 2005
تضع موبيليس موقع اليكتروني اخص بكل العمومات www.mobilis.dz حولها	30 امي 2005
تحتفل موبيليس ابلمشكر 2 مليون في قصر العمضر .	05 جويلية 2005
تعلم موبيليس عن حتقيق 3 مليون مشكر شنط .	07 تبسمبر 2005
تعلم موبيليس عن حتقيق 4 مليون مشكر شنط .	26 أكتوبر 2005
ترعى موبيليس حفل يلة 27 من رمضان وتكل ف ابلعمزوين .	27 أكتوبر 2005
" للتكنولوجيايت الحديثة تبونس .ICT 4 ALLتاشكر موبيليس في مضر "	13 نوفمبر 2005
تضر موبيليس خدمة " كلمني" للرسنال اقلصير .	29 نوفمبر 2005
"USSDتضر موبيليس خدمة التعبة الجديدة " *111*14 رقم البطاقة#	30 نوفمبر 2005
أعلنت موبيليس عن حتويل 6 مليون رسالة قصير في ف حلفة نهاية العام .	03 ناجي ف 2006
حتقق موبيليس 5 مليون مشكر .	18 يفير 2006
موبيليس حتقق 6 مليون مشكر .	23 امسر 2006
gustoتطلق موبيليس خدمة جديدة في السقو حتت اسم قوسوط	20 أفريل 2006
Mobicontrol تطلق موبيليس	18 أكتوبر 2006
تعلم سلطة الضبط نأ موبيليس أحسن بشكة بعمدل تغطية تغطية 96.70%	24 ناجي ف 2007
الاتفح الوكالة 31 في الجزائر	امسر 2007
تطلق موبيليس البلاك بيور	30 تبسمبر 2007

موبيليس تعلن عن جئانتد شهادتي التعليم المتوسط و شهادتد البكالوريا	جناو - جويلية 2007
تطلق موبيليس موبيكنت	24 جناي ف 2008
موبيليس تمر إي ل الترقيم الجديد بـ 10 رقم و اليذ أقرته سلطة الضبط	22 يفيير 2008
وصل عدد المشتركين 7177602	30 أكتوبر 2008
بلغ رقد أعمالها طوي لـ 47 ملاير دانير	2008

الصمرد : من إعداد الطالبة اتعماد علي بيانت الشركة

الهيكـل النـتـظـيـمـي لـمـوبـيـلـيـس



Source : Mobilis le journal n°01.opcit,p7.

اجمعة اقصيڊ مرياح روقلا

كلية العلمو الاقصادية وعلوم البيسئر

تُهدى هذه الاتسمر جاوز من مطابلت ابلحت الذي هيفد توضيح أثر اسئلوق الاتسوراتيجي
في دع تنافسية المؤسسة ،

ولسئهيل هذه اعلميلة يرجى من سايدكتم اكلتم باجلاباة على أئسة هذه الاتسمر على ضعو
اللووق الذي تشيعه مؤسكتم؛م حيث أن لدة إككتابم كيبير الأئر في مصادقية الملعومات اتلي
سيقدهامها هاذ البحت او ملستقو الذي سيظهر به.

شاكرين حسن تعاونكم ومؤكدين حرصنا على سرية الملعومات اقلدمة، وعمد
اعئسمناها إلا لأغضرا ابلحت العلي م.

ملاحة

يرجى وضع لاعمة (x) في الخانة المانسبة اولتي تعبئر عن اللوق اقلعي في مؤسكتم

الجزء الأول: معلومات اعمدة عن المؤسسة سد او جمليب عن الاسامقر

والأ:معلومات عن المؤسسة

1 - ما هي الطبيعة القانونية للمؤسسة

2- كم يبلغ سنأ مال المؤسسة

3- تاريخ بادية النشاط

أقل من 3 نستاو

من 3 إلى 5 نستاو

أكثر من 5 نستاو

4 - كم يبلغ عدد العمال

أقل من 1000 اعمل

من 1000 إلى 2000 اعمل

أكثر من 2000 اعمل

ثاينا- معلومات عامة عن المؤسسة

5 -الخبر في قرادإ المؤسسة

أقل من 3 نستاو

من 3 إلى 5 نستاو

أكثر من 5 نستاو

6- املستوى التلعي

تبادائي

تموسط

ناثوي

اجمعي

7- آخر إحصائيات عدد متشركي موبيليس إلى حد الآن عبد حتديد اهلوية

أقل 5000000

من 5000000 إلى 7000000

أكثر من 7000000

8-اصح اسلوقتي للمؤسسة حسب آخر إحصائيت

ثالثا - وضعية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

9 - هل تعتمند على التخطيط الإستراتيجي في قرادإ مؤسستك؟م

نعم

لا

10 - ينطبق هفممو التخطيط الإستراتيجي من وجهة نرظكم مع اعملانيذ التالية:

قررد المؤسسة على التبنؤ اباحتجتاها ومبيعتها المستقبلية

انبء خطة عمل مستقبلية وطيلة اجلال

عملية حثلية ايتخلار الموقع المستقبلي للمؤسسة بتعا لمتغريونا المحيط

للأخري (فصر , تهديتاد)، اولميط اللأخي (لونب ققو و لونب ضعف)

اوخايتر أفضل إستراتيجية من بين الإستراتيجيات المحاتة.

11 - هل لذكيم خطة إستراتيجية موثقة ومتكوية؟

نعم

لا

12 - ختاوط التخطيط الإستراتيجي

هل تيم اعلاماد في غايصة الخطة الإستراتيجية لمؤسستكم على الختاوط العلمية اللازمة لذا؟ك

لا	نعم	ختاوط التخطيط الإستراتيجي
		تيم حثديد رسالة اوضحة ومهفومة للمؤسسة
		عصذ المؤسسة أهدافا اوضحة عصتي تلقهيقها في ظل الإمكانيات المتاحة
		تقمو المؤسسة تبليل عومل المحيط اللأخي للتعقو على صمارد الققو و لونب الضعف
		تقمو المؤسسة تبليل المحيط اللأخي للتعقو على الفصر اولتهديتاد
		تختار المؤسسة الإستراتيجية النماصة ب تلقهيق أهدافها روسلاتها مبا لالتمء ومتغريونا محيطها (اللأخي واللأخي)

13 - ما هي الأسس الُمعمدة في صاية غ إستراتيجية مؤسستك؟م

تصاغ الإستراتيجية بشكل تمعد ومخطط

على أساس التصرفات اولى خبرتنا الماضية
اغلبا ام تكنو الإستراتيجية انشئة (كر فعل للتغويتوا البيئية)

رابعاً: الإستراتيجية التسويقية للشركة

14 - ما هي الإستراتيجية التسويقية البتمعة من فرط الشركة ؟

إستراتيجية انلمو اولتوسع
إستراتيجية الماشريع المتشركة
إستراتيجية النتويح
إستراتيجية المتخلطة وأ المركبة

15 - ام هي اخلتاوط التي تبتاهع الشركة لنباء خطاهت الإستراتيجية التسويقية ؟

14 - في الأهداف الإستراتيجية التسويقية التي ترغب الشركة في الوصول إليها ؟

16 - ما هي أهم اليقدو النيبية التي تفت اعنق أمام قحتيق هذه الأهداف

17 - هل تطبق المؤسسة التسويق الاتسرايبيج

18- ما هي الجهة املسئولة عن التسويق الاتسرايبيج في مؤسكتسد؟م

الإفراد الناعمة (المدير العام)
مشاركة خمتلف امستويات
اهجت اخرجية (خبروا اخرجيين)

19 - امهي قناط اقلقو و الضعف في المؤسسة

20- ما ميديا امتعد المؤسسة هذه النقاط في بناء الإستراتيجية؟

21- تستخدم المؤسسة نماذج لتحليل ائيلة

نعم لا

22 - اذا اكنت اجلالة بعنم امهي هذه اللامجن

23- ما هي سايعة المزيج التسويقي (المجن، السعر، التوزيع، التوزيع)

24 - امهي اللدمات الل تعطي أكثر تمين للمؤسسة في لء منافساي

25- ما هي اللشركات المنافسة لموبيليس

اجيز و جنمة

دخول شركات أحر

26- في حالة وجدو شركات أحر ذأكرها:

27- له أثير منافسة اكن اياجيبا في لء :

زيادة حجم اعييملات | الحصة السوقية
اخفاض التكاليف | جدو المنتجات المقدمة
28 - امي ه افاق المؤسسة للمخس السنناو القادمة

شار كين من سجتا ونكم ومقدارين ك عمكم بالبحش اعالمي