

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: الادارة الاستراتيجية

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم:.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

أثر الاستراتيجية التسويقية على أداء المؤسسة  
- دراسة حالة مؤسسة موبيليس -

تحت إشراف الأستاذ

د. رضا زاوش

من إعداد الطالبين :

- نقاز وليد
- عريوة محمد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	ممتحنا
	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
د.رضا زاوش	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2019-2020



## فهرس المحتويات:

- شكر وعرفان.....

- الاهداء .....

**Error! Bookmark not defined.....** مقدمة:

المبحث الأول: مفهوم التسويق ..... 17-7

المطلب الأول: تطور وتعريف التسويق. .... 11-7

الفرع الأول: تطور مفهوم التسويق..... 9-8

الفرع الثاني: تعريف التسويق..... 11-9

المطلب الثاني: المكونات الاستراتيجية التسويقية ..... 13-11

المطلب الثالث: الاختيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ..... 17-13

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية..... 17

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطويرها ..... 22-17

أولاً: تعريف المورد البشري humain ressource:.....

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطويرها .....

المطلب الثاني: أهمية الابتكار ..... 27-22

المطلب الثالث: تحسين الأداء..... 33-27

أولاً: تعريف تحسين الأداء .....

ثانياً: دوافع تحسين الأداء .....

..... ثالثاً: نموذج تحسين الأداء

المبحث الثالث: تأثير الإستراتيجية التسويقية على أداء المؤسسة موبيليس.....34

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة.....34-42

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....42-43

**Error!** .....المطلب الثالث: التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيلي

**Bookmark not defined.**

خاتمة:.....49-62



# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين  
كلمة شكر

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام  
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير  
بأذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة هذه من جديد...  
وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس  
رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

وأخص بالتقدير و الشكر:

الدكتور: رضا زاوش

إلى من علمنا التفاؤل والمضي إلى الأمام، إلى من راعنا وحافظ علينا، إلى من وقف إلى

جانبنا عندما ضللنا الطريق.....

وإلى جميع زملاء الدراسة

# إهداء

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم،

الحمد لله

الذي وفقني بعونه على إخراج هذا العمل والصلاة والسلام على رسوله القائل  
"من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة" رواه مسلم.  
أهدي ثمرة هذا العمل إلى اللذان أنارا دربي وعلماني وأوصلاني إلى قمة نجاحي  
في الحياة، إلى الوالدين الكريمين  
وليا نعمتي حفضهما لله وأطال عمرهما وجزاهما ألف خير، فارحهما يا رب كما  
ربياني صغيرا،  
وإلى جميع الأقارب والأصدقاء.

# مقدمة



## مقدمة:

دفع مرور اقتصاد الجزائر من اقتصاد مغلق إلى اقتصاد مفتوح، مجمل المؤسسات التي تنشط فيه إلى مسايرة نظمه وقوانينه لضمان بقائها واستمراريتها من خلال تفاعلها معه، والتي عادة ما تفشل في تتبع أسواقها والتعرف عليها والتحكم فيها ذلك أن الأسواق تتغير كل بضع سنوات حيث تتغير متطلبات العميل وكذلك القوي التنافسية بطرق جذرية فقد تصبح إستراتيجية الأمس المربحة إلي إستراتيجية خاسرة اليوم وأصبح النشاط التسويقي بكامله في حالة تغير وذلك أن التسويق لم يبق بمفهومه التقليدي المتعلق بإشباع رغبات المستهلك الحالية، وإنما تجاوز ذلك في ظل المنافسة الشديدة إلى النظر في رغبات المستهلك في الأجل الطويل وتوجيهها أفضل من المنافسين ومع انفتاح الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات وزيادة شدة المنافسة هذه التحديات الكبيرة تؤثر بشكل مباشر علي بيئتها التنافسية لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة علي استراتيجياتها التسويقية لضمان البيئة التنافسية والتقليل من المخاطر المحتملة فيها مما يؤدي للوصول إلي ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستقرار والوصول إلى الأسواق العالمية من خلال تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ومعرفة أية تجزئة تسويقية واستراتيجية مناسبة لنشاط المؤسسة .

يعتبر قطاع الهاتف النقال من أهم القطاعات في الجزائر وهو مكون بين ثلاث متعاملين هم أوريدو وجيزي واتصالات الجزائر موبيليس وكنموذج اتخذنا موبيليس لإجراء دراسة ميدانية عليها، كونها تعمل لضمان انتشار منتجاتها وخدماتها إذ بمجرد استقلالها عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر عملت على

خلق سلوك استهلاكي جديد في الجزائر ألا وهو " الهاتف النقال"، فكان عليها مسابقة الزمن من أجل تحقيق التنافسية من خلال خلق قيمة لربائنها تضمن ولائهم بتبني إستراتيجية تسويقية فعالة تمكنها من زيادة حصتها السوقية وكذلك تحسين أداء في المؤسسة.

أولاً: إشكالية البحث.

لكسب المؤسسة مكانة تنافسية على منافسيها وجب عليها وضع استراتيجيات تسويقية فعالة تتأقلم مع متغيرات البيئة التسويقية وضمن هذا السياق يمكن إبراز إشكالية بحثنا المتمثلة فيما يلي:

"هل يمكن لتسويق الإستراتيجي أن يؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية؟"

وضمن هذه الإشكالية التي نحاول معالجتها نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تطبيق التسويق الاستراتيجي في المؤسسات يعتبر ضرورة حتمية؟
2. هل يؤدي وضع إستراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي الرفع من الحصة السوقية؟

ثانياً: فرضيات البحث محاولة منا لمعالجة الإشكالية وضعنا الفرضيات التالية:

1. لقد ساعد تطبيق المؤسسة موضوع الدراسة الميدانية لتسويق الاستراتيجي زيادة الحصة السوقية ومنه الرفع من أدائها.
2. لا يؤدي اعتماد المؤسسة للإستراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي إلى تحقيق أهدافها التسويقية.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- الرغبة في المعرفة أكثر عن المواضيع المتعلقة بالتسويق، وخاصة التسويق الإستراتيجي ودوره في ظل التحولات الحديثة.
  - إدراكنا لأهمية التسويق الإستراتيجي ومدى تأثيره في تحسين صورة المؤسسة والرفع من أدائها.
  - تماشي موضوع البحث مع طبيعة تخصص الدراسة في فرع التسويق.
- رابعاً: أهداف وأهمية البحث.

لقد تمحورت أهداف وأهمية بحثنا حول النقاط التالية:

- التركيز على الجوانب المختلفة المرتبطة بالتسويق الإستراتيجي.
- محاولة إبراز مفهوم التسويق الإستراتيجي وإقناع المهتمين بمجال التسويق بضرورة تبني هذا المفهوم في ظل اقتصاد السوق واشتداد المنافسة.
- الوقوف على دور التسويق الإستراتيجي في اكتساب المؤسسة موقع تنافسي ومكانة في السوق.
- لفت الانتباه لدور الذي يلعبه التسويق الإستراتيجي في تحقيق موقع الأداء الأمثل للمؤسسة وذلك برفع حصتها السوقية وزيادة أرباحها على المدى الطويل.
- التعرف على واقع تطبيق التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية وأهميته في تعزيز وتطوير أداء المؤسسة.
- التوصل إلى نتائج تجيب أسئلة طلاب العلم في مجال التسويق الإستراتيجي.

خامساً: حدود البحث.

#### 1- الحدود المتعلقة بمدخل الدراسة

مع إدراكنا أن البحث موضوع الدراسة يمكن التطرق إليه من جوانب مختلفة وظيفي، إستراتيجي وتنظيمي... الخ، فإن هذا الموضوع سيتم تناوله من

مدخله الاستراتيجي وذلك لملائمته لموضوع أداء المؤسسة والتسويق الاستراتيجي.

2- البعد الزمني:

امتدت فترة دراستنا لهذا الموضوع من 2011 التي توافقت البداية الفعلية لموبيليس إلى غاية 2017.

3- البعد المكاني:

فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فهي تتعلق بإحدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر هذا القطاع الذي يتشكل من ثلاث مؤسسات هي أوريدو وجيزي وكذلك اتصالات الجزائر موبيليس.

سابعاً: منهج البحث والأدوات المستخدمة.

وللإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج التحليلي والمنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع الحقائق و المعلومات، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى نتائج يتم من خلالها وضع اقتراحات وتوصيات خاصة أن المنهج يتناسب مع موضوع بحثنا في جانبه لاشتماله على أدوات متعددة منها البحث المكتبي والوثائقي، ودراسة الحالة وتحليل الأثار ووصف الوظائف والنشاطات، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة وخاصة بما يتعلق بالدراسة الميدانية تمثلت في:

▪ المجالات والوثائق المختلفة حيث تم الاطلاع على العديد من الوثائق الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة، فبالنسبة للوثائق الداخلية تم الحصول على معلومات مفيدة من جراء فحص المجالات والمطبوعات التي تصدرها المؤسسة أما فيما يخص الوثائق الخارجية تم فحص مواقع الواب " WEB " الخاصة بالمؤسسة.

- المقابلات والزيارات التي تعددت مع إطارات المؤسسة للوقوف على حقيقة التسويق الاستراتيجي والمنافسة في المؤسسة.
  - الملاحظة والتي لها دور كبير في إثراء البحث بالعديد من المعلومات حيث سجلت على إثر الزيارات العديدة بعض الملاحظات التي استخدمت كبيانات تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث.
- ثامنا: هيكل البحث.

المعالجة إشكالية البحث قسمنا الموضوع إلى ثلاث مباحث جزء نظري ومبحث تطبيقي، يحتوي كل مبحث على ثلاث مطالب، حيث سنتعرض في المبحث الأول إلى مفهوم التسويق، مكونات الاستراتيجية التسويقية والاختيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، لنتناول في المبحث الثاني الموارد البشرية وتحسين الأداء.

أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى عرفنا بالمؤسسة موبيليس وأدوات الدراسة وفي الأخير إستراتيجيات المزيج التسويقي.

هنا نحاول إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري في شكل دراسة ميدانية لشركة موبيليس، من خلال التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي وتحليل بيئتها ودور مزيجها التسويقي في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة وكذا أهم النتائج والأهداف وفي الأخير ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة، تتضمن بعض النتائج والتوصيات.

عاشرا: الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث.

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا هذه في النقاط التالية:

- عدم حصولنا على الوثائق اللازمة التي تخص الموضوع من طرف المؤسسة محل الدراسة لذا اعتمدنا على الموقع الرسمي للمؤسسة وبعض الإحصاءات الموقع.
- النقص في الدراسات الميدانية المركزة على التسويق الإستراتيجي كأساس لموضوع الدراسة.
- التحفظ والتكتم والتزام المؤسسة موضوع الدراسة بالسرية حول بعض الأمور المتعلقة بالإستراتيجية والهوامش والأرباح.

المبحث الأول

## المبحث الأول: مفهوم التسويق

إن التسويق أصبح عنصرًا حاكمًا وأساسيًا في نمو ونجاح مؤسسات الأعمال خلال السنوات الأخيرة بسبب المنافسة الشديدة، هذا الشيء الذي جعل من التسويق خيارًا لا بديل له في كل مؤسسة تريد تحقيق حصة في السوق مع ضمان ولاء المستهلك لها.

## المطلب الأول: تطور وتعريف التسويق.

### الفرع الأول: تطور مفهوم التسويق

قبل التطرق إلى التطور، اخترنا التحدث قليلاً عن نشأة التسويق، أي متى وأين نشأ التسويق. يشير kotler نقلاً عن Drucker إلى أن البداية الأولى لنشأة التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي عام 1650 قامت عائلة "ميسوي" اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج، وظهور الإعلانات ورسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك.

ويشير Drucker إلى أن الغرب لم يعرف شيئاً عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة "هارفيستر" العالمية. كما أن اصطلاح التسويق ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة "بنسلفانيا" في أوائل القرن العشرين، وتم تدريسه تحت عنوان "تسويق المنتجات"، أما مؤسسات الأعمال فقد ظهر أول قسم للتسويق وبحوث التسويق في أوائل القرن العشرين، ومنذ عام 1917 بدأت المؤسسات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط بمجالاته المختلفة، واستمر هذا الاهتمام حتى الآن.<sup>1</sup>

ولقد مر مفهوم التسويق بمراحل مختلفة من ناحية الخصائص والمواصفات والمتطلبات المرتبطة بكل مرحلة، ويمكن حصرها فيما يلي:

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 17.

## 1- المفهوم الإنتاجي:<sup>2</sup>

ظهر هذا المفهوم في الفترة الممتدة بين 1890 - 1920، و يقوم هذا التوجه على أن المستهلك مجبر على شراء منتجات المؤسسة، ويعني ذلك أن على المؤسسة التركيز على جهودها في عملية الإنتاج، حيث أن هذا الإنتاج يكفي وحده لخلق الطلب عليه في السوق فليس هناك ما يدعو إدارة المؤسسة إلى أن تتعرف أو حتى تفكر في تفضيلات ورغبات المستهلكين في السوق، والواقع أن أي مؤسسة تستطيع أن تستثمر في مثل هذه الفلسفة الفكرية طالما أن لديها منتجا يحتاج إليه المستهلك بشدة، و يفوق الطلب عليه المعروض منه و تغيب المنافسة كلية أو توجد بشكل محدود للغاية.

## 2- المفهوم البيعي:<sup>3</sup>

ظهر هذا المفهوم سنة 1929 بالو. م. أ، و يعني أن كل شيء يمكن بيعه بصرف النظر عن رغبة المستهلكين فيه بناء على قرارات الإدارة المركزية، وذلك من خلال استخدام رجال البيع. فههدف المفهوم البيعي واضح ألا وهو القيام ببيع ما هو موجود لدى المؤسسة من منتجات، و ذلك باستخدام تلك الأنشطة التي تساعد في عملية البيع مثلا الإعلان، المهارات البيعية لرجال البيع العاملين لديها، مع إعطاء أهمية محدودة جدا لرضا المستهلك بعد قيامه بعملية الشراء.

## 3- المفهوم التسويقي:

ظهر هذا المفهوم سنة 1950 بالو. م. أ وسنة 1960 بأوروبا. يقوم هذا المفهوم على إنتاج ما يمكن تسويقه، وعموما يركز على التسويق الهادف لإشباع الرغبات وحسب أذواق وإمكانات المستهلكين المستهدفين وليس على بيع ما تم إنتاجه، ويقوم على فرضية مفادها أنه لا بد من

<sup>2</sup> - إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 19.

<sup>3</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1999، ص 24-25.

تحديد الحاجات والرغبات للمستهلكين المستهدفين أولاً، ثم إنتاج ذلك المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي الموافق والمنسجم مع تلك الحاجات والرغبات والتوقعات التي يتم تقديمها بناء على دراسات وبحوث التسويق وبصورة منتظمة ودورية لمختلف المستجدات البيئية.

وهكذا أصبح رجال التسويق هم المؤثرون الفعليون في عملية وضع الخطط والبرامج القصيرة والطويلة الأجل في المؤسسات الصناعية و التجارية.

#### 4- المفهوم الاجتماعي للتسويق:

قادت الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي سادت في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي إلى بروز هذا التوجه، حيث ظهر نتيجة للانتقادات الموجهة للمفهوم السابق، حيث يقوم هذا التوجه على فرضية مؤداها أن المشاكل البيئية والقوى السياسية والقانونية هي الموجه الأساسي للاستراتيجيات التسويقية لمعظم المؤسسات الصناعية والتجارية.

يمكن القول أن التوجه الاجتماعي للتسويق يفرض على المعنيين به ضرورة العناية بتوفير حياة أفضل لكافة شرائح المجتمع مع السعي الجاد للحفاظ على بيئة نقية غير ملوثة، وتقديم تلك السلع والخدمات المناسبة والموافقة لإمكانات وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، من خلال فلسفة اجتماعية عادلة ومتوازنة تقتنع بها كافة أطراف العملية المتبادلة.

#### الفرع الثاني: تعريف التسويق

في الحقيقة كلمة "تسويق Marketing" هي كلمة أمريكية مرتبطة بالتطور الكبير في الو. م. أ، وهي مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatus وتعني السوق، وكذلك من الكلمة اللاتينية Marcari وتعني المتجر.

و قد عرف التسويق عدة تعريفات نذكر منها:

- 1- نبدأ بالمفهوم الضيق للتسويق و الذي يشير إلى ذلك النشاط الذي يعمل على تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك.
- 2- أما المفهوم الحديث للتسويق هو مجموعة من الأنشطة التي تؤدي بواسطة الأفراد والمؤسسات بهدف تسهيل عملية المبادلة في السوق.
- 3- وقد عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق في عام - 1960 أنه: جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.<sup>4</sup>
- 4- كما عرفته أيضا عام - 1985 أنه: عملية تخطيط وتنفيذ سياسات خلق، تسعير، ترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل تحقيق التبادلات من شأنها خدمة أهداف الفرد والمؤسسة.<sup>5</sup>
- 5- عرفه Clutenberg أنه: عملية إيصال المنتج إلى المستهلك. على اعتبار أن الأسواق حاليا لمعظم السلع هي سوق المشتري إذا كان العرض اكبر من الطلب، وإن كان ذلك بحدود مختلفة ترتبط بنوع السلعة والظروف السوقية و نشاط المشاريع...
- 6- ويعرفه: Armand Daxan التسويق هو حالة ذهنية ومجموعة من الطرق والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بكسب أو المحافظة على الزبائن بفضل التتبع الدائم للسوق قصد توقع مدى الربحية أو على الأقل التكيف وفقه.<sup>6</sup>
- 7- وقد عرف Resemberg التسويق أنه: عملية موازنة على أساس الأهداف والقدرات بواسطتها يتمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقي (سلع، خدمات، توزيع، تسعير، ترويج) يتعامل مع حاجات المستهلك داخل حدود المجتمع.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999، ص 28.

<sup>5</sup> بشير عباس العلق، التسويق الحديث، الدار الجماهيرية، ليبيا، 1999، ص 20.

<sup>6</sup> طارق الحاج و آخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1997، ص 12.

<sup>7</sup> صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997، ص 4.

8- أما أستاذ التسويق W.Statan - سنة 1971 فقد عرف التسويق بأنه: "نظام كلي من أنشطة الأعمال التي تهدف إلى تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع سلع و خدمات مرضية لحاجات الزبائن الحاليين و المتوقعين".<sup>8</sup>

9- تعريف الأستاذ Beckmann - للتسويق هو: النشاط الذي يساعد على التعرف على حاجات ومطالب المستهلكين، تخطيط السلعة و تصميمها، التحويل في ملكيتها، القيام بتوزيعها.<sup>9</sup>

10- أما تعريف ا رند المدرسة الحديثة في التسويق P.Kotler - للتسويق فهو: نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل.<sup>10</sup>

### المطلب الثاني: المكونات الاستراتيجية التسويقية<sup>11</sup>

هناك ثلاث مكونات للإستراتيجية التسويقية هي: الأسواق المستهدفة، المزيج التسويقي مستوى، الإنفاق التسويقي.

- **الأسواق المستهدفة:** حتى يتمكن رجل التسويق من وضع إستراتيجية تسويقية فعالة، عليه أن يعطي وزنا وتركيزا متفاوتا الدرجة لمختلف أجزاء السوق، لأن هذه الأخيرة تختلف فيما بينها من حيث تفضيلاتها، استجاباتها للجهود والأنشطة التسويقية، وكذا ربحيتها، ومدى إمكانية المؤسسة من تحقيق رضاء السوق، فبدلا من محاولة المؤسسة السعي وراء كل أجزاء السوق بحماس متكافئ فإنها سوف تكون أكثر تأثيرا لو عملت على تخصيص جهودها وطاقتها لجزء أو أجزاء معينة للسوق، يكون بمقدورها تقديم خدماتها إليها وبطريقة أحسن من تلك التي يقدمها المنافسون.

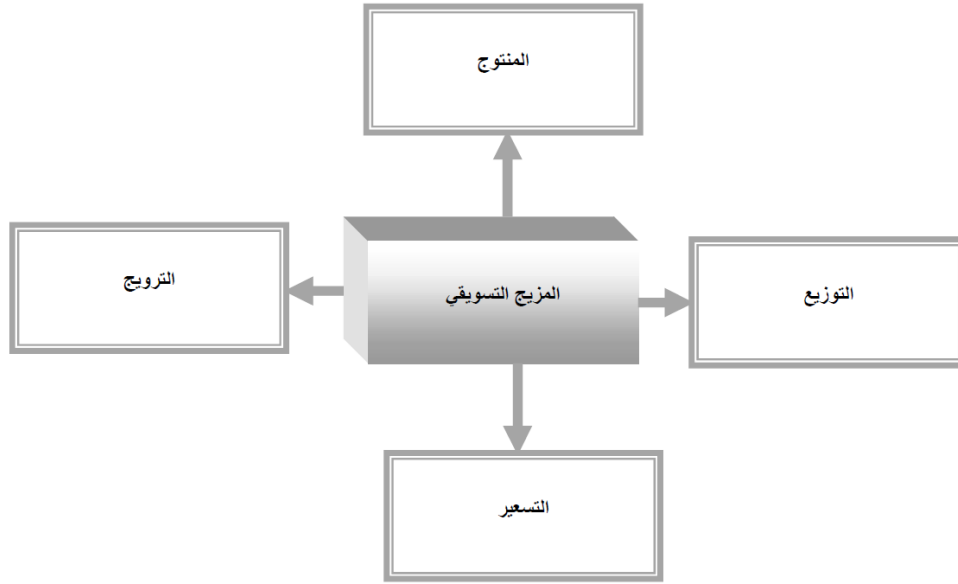
<sup>8</sup> - محمد فريد الصحن، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 7.

<sup>9</sup> - بن قيار شهيناز، ولد رويس سمير، الاستراتيجيات الحديثة للتسويق ومدى ملائمتها في المؤسسة الجزائرية، المركز الجامعي بالمدينة، 2005، ص 6.

<sup>10</sup> - بن قيار شهيناز، ولد رويس سمير، مرجع سابق، ص 6.

<sup>11</sup> - ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات لتسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2008، ص 70.

- **المزيج التسويقي:** يتطلب من المديرين تحديد مزيجا تسويقيا لكل سوق مستهدفة تسعى المؤسسة إليه، ويكون هذا التحديد مبنيا أساسا على التكلفة و الفعالية، وهذا المزيج يتألف من مجموعة مستويات محددة من العناصر الأربعة المعروفة : المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.



الشكل رقم (1): يبين عناصر المزيج التسويقي<sup>12</sup>

وعندما تواجه المؤسسة العديد من خيارات عند اختيار المزيج التسويقي لسوق مستهدفة عليها أن تقوم بتحليل كل مزيج من حيث تأثيره المتوقع على المبيعات، الأرباح، واحتمال جذب المنافسة لهذه الأسواق، وتصبح عملية اختيار هذا المزيج أكثر صعوبة وتحدي الإدارة عند ما يتطلب الأمر أن تأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى ومستويات متعددة لكل متغير من متغيرات المزيج التسويقي.

- **مستوى الإنفاق التسويقي:** ينبغي على واضعي الإستراتيجية التسويقية اتخاذ قرار يتعلق بتحديد مقدار مستوى الإنفاق على النشاط التسويقي، إذ لا يكفي أن تختار المؤسسة مزيجا تسويقيا نموذجيا قد تنفق عند اختيارها له أكثر أو أقل ما يستحقه النشاط التسويقي. وغالبا ما يحدد مستوى هذا الإنفاق داخل المؤسسات كنسبة مألوفة وتقليدية من المبيعات. وقد تضطر

<sup>12</sup> - شير العلاق وقحطان عبدلي و سعد غالب ياسين، إستراتيجية التسويق، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 1999، ص 39.

بعض المؤسسات إلى تخصيص قدر كبير نسبياً للإنفاق بالنسبة للمبيعات المحتملة على أمل تكوين حصتها السوقية، اعتقاداً منها أنه كلما زاد مستوى الإنفاق التسويقي زادت المبيعات، متناسية بذلك النقطة التي عندها لا تؤدي هذه الزيادة في المبيعات إلى زيادة الأرباح بل تؤدي إلى عكس ذلك.

### **المطلب الثالث: الاختيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة:**

توجد عدة نماذج نظرية لاختيار استراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج.

#### **1- نموذج انسوف (Igor Ansoff) : للاستراتيجيات السوق /المنتج**

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج- السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي:  
**أ- استراتيجية اختراق السوق:**

تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز انشطتها على زيادة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الاسواق.

#### **ب - استراتيجية تنمية السوق:**

تطبق هذه الاستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين.

#### **ج- استراتيجية تنمية المنتج:**

تقديم منتجات جديدة إلى الاسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج.

#### **د- التنوع:**

تستند هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة وتأخذ هذه الاستراتيجية ثلاثة أشكال هي: **التنوع الأفقي العمودي والمختلط.**

- **التنوع الأفقي:** يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة.

- **التكامل العمودي:** يشمل التكامل الامامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الانتاجي ويتعلق بالموزعين اما الخلفي بالموردين.
- **التنوع المختلط:** الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الامثلة على ذلك شركة هاسون التي تمثل حقبة من الأنشطة المنوعة هي استخراج الفحم- الصناعات الكيماوية - منتجات طبية - منتجات تبغ توزيع غاز.<sup>13</sup>

## 2- نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

يفترض بورتر وجود ثلاث استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي:

- أ- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** وهي الاستراتيجية التي تصنع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.
- ب- **استراتيجية التميز:** استراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري ذا الأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.
- ج- **إستراتيجية التركيز:** تستند على أساس مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على إسعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

## 3- أنواع أخرى من الاستراتيجيات:

- أ- **إستراتيجية الاستقرار:** في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع، وفي إطار هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الاستراتيجية تحقق الإدارة نموا معقولا ولكنه بطيء. وتتبع هذه الاستراتيجية عدة أسباب منها:

<sup>13</sup> - تلخيص عبد القادر الجديلي عن سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازور للنشر، ط 1، 1988، ب ص.

- عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغير أو الانتقال لنشاط آخر.
- عندما تكون إنجازات المنظمة بمحتوى مقبول وفي نفس الوقت لا تريد الإدارة تحمل المخاطر مخاطر الدخول في أنشطة أخرى.
- تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر.
- قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل.
- ب - **الاستراتيجية الدفاعية:** تسمى هذه الاستراتيجية أيضا بالاستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الاستراتيجية تمثل حولا وقتية قصيرة الأجل، وتكون الاستراتيجيات الدفاعية من:
  - **إستراتيجية التشذيب التلخص من بعض الأنشطة:** حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لغرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو التقليل من التكاليف التشغيلية، ويتطلب هذه الاستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.
  - **استراتيجية الانعطاف التحول:** تستهدف هذه الاستراتيجية تغيير عمليات المنظمة والانتقال الى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة، وتلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي.
  - **استراتيجية التصفية:** وهي آخر الخيارات الاستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية وتعني استراتيجية التصفية بيع أصول المنظمة وتسديد ديونها.

- الاستراتيجية المختلطة: تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعدد الأعمال أو عبارة الحدود، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت.<sup>14</sup>

#### 4- العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي:

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهونا بمدى تقبل المؤسسة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية ومنها:

أ- شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة: تكون المؤسسة مقيدة أساسا المستخدمة حاليا والتي استخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بفاعلية واستجابتها مع البيئة الخارجية.

ب- اتجاه المؤسسة نحو الخطر: من المعروف إن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعور بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعلهم يكمن اختيارهم محصور في الاستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائد معقولا الى حد كبير.

ج- الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه الى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة.<sup>15</sup>

14 - لخيص عبد القادر الجديلي عن سعد غالب ياسين، مرجع سابق، بدون صفحة

15 - عمر تمجدين، دور إستراتيجية التوزيع في تحسين إدارة المؤسسة الصناعية - اقتصاد صناعي، مذكرة ماجستير، 2013/2012م، ص 17 .

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

نالت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين المفكرين والاختصاصيين، حيث تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام بالمؤسسة باعتبارها أهم مورد من موارد المؤسسة، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية تمثل ومدى إنتاجية وتحسين أداء العاملين، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة معاً.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطويرها

يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي مؤسسة باختلاف تخصصها، وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي يمكن الحصول عليها بسهولة على اعتبار أن الموارد البشرية رأس مال استثماري يجب تنميته، وعلى هذا الأساس قبل تعريف وإعطاء مفهوم إدارة الموارد البشرية تجدر الإشارة إلى تعريف المورد البشري لأنه يمثل محور عمل واهتمام الإدارة.

### أولاً: تعريف المورد البشري **humain ressource**:

يعتبر مورد بالنسبة للمؤسسة مثل: المباني والمخزون أو النقدية في الصندوق، وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار، ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستقلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بالشكل ملائم، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، ويتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد (أن البشر هم أهم أمل تملكه هذه المؤسسة)<sup>16</sup>

فهو يمثل أهم عناصر العمل والإنتاج وتلعب الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تقوم بعملية الابتكار والابداع، وهي التي تقوم بعملية تصميم المنتج وتشرف على تصنيعه

16 - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص 22.

ورقابة حيويته، وبالتالي تقوم بتسويقه، وكذلك نجد أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع الخطط، الأهداف والاستراتيجيات ومن هنا نستطيع القول أن:

فالمورد البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بما لديه من قدرة على التجديد والابداع، الاختراع، الابتكار والتطوير، عن طريق استغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل للموارد الطبيعية واستخدامها في العملية الانتاجية للحصول على السلع والخدمات تعمل على تحقيق أقصى اشباع للحاجات البيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع، ومن ثم التقدم الاقتصادي للدولة والاقتصاد العالمي ككل.<sup>17</sup>

وفي ضوء هذه الأهمية ودور العنصر البشري في المؤسسة لم يعد استخدام مصطلح المورد البشري الدالة على أهميته، باعتبار العناصر الهامة في المؤسسة وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد ليصبح إدارة الموارد البشرية.

**ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها:**

## **1- مفهوم ادارة الموارد البشرية:**

يعد مفهوم ادارة الوارد البشرية "human ressource management" مصطلح مر بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية، والمضمون أو التطبيق المرافق للتنمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المؤسسة من حيث اعتبارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وانتماء بتقاعدهم وانتهاء خدمتهم، ففي نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثنى موارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك اتسع نطاق

---

<sup>17</sup> - الدكتور ابراهيم عباس الطلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2013، ص 8.

اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي، حيث يضمن الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية.<sup>18</sup>

وتتباين وجهات نظر الباحثين والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث يعود هذا التباين إلى الخليفة لهؤلاء الممارسين، وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال.

فقد عرفت على أنها: "عملية اهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها".<sup>19</sup>

فالمؤسسة تزود بموارد بشرية فعالة، وتطور أفرادها تطويراً تلبي رغباته واحتياجات المؤسسة، كذلك الإدارة التي تضمن إدارة الأفراد العاملين في المؤسسة من حيث اعتبارهم، وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وانهاء خدماتهم.

كما عرفها: "فرنش" بأنها: عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

ويعرفها كذلك "GLUECK . W" بأنها: وظيفة في تنظيم تقوم بالإمداد بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها".<sup>20</sup>

ويتضح من التعاريف السابقة أن الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وتعتبر عن سلسلة من الاجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخدام أفضل طاقتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب، والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.

18 - أنس عبد الباسط، مرجع سابق، ص 25.

19 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2010، ص 20.

20 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 26.

## 2- تطور إدارة الموارد البشرية:

فوفقاً للمفاهيم الفكرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات مرور إدارة القوى البشرية على سلسلة من التطورات تمثلت فيما يلي:<sup>21</sup>

- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** اتسمت بممارسة الأعمال اليدوية البسيطة، والتي استطاعت من خلالها أن يحقق المتطلبات الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال، بل أن صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع)، والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة، والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن، وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.

- **مرحلة الثورة الصناعية:** اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به من ظهور آلات وأجهزة ومعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل، وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال أداء العمل الطويلة، والضوضاء والأتربة والرطوبة... الخ، كما كانت هناك حالات رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية، والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور، وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعبت العديد من الاختصاصيين، والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في

<sup>21</sup> - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار المسيرة، عمان 2009، ص 19.

العمليات الإنتاجية عمومًا، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل، وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.

- **مرحلة القرن العشرين:** لقد اتسم بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصًا بروز حركة الإدارة العلمية التي تَزَعَمُهَا "فريدريك تايلور" والذي قام بدراسة السوق وحركة رؤوس الأموال وانصب اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم، وقد انطلقت فلسفة "تايلور" آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل، وما تقول إليه من نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين في الوقت ذاته.

- **المرحلة الأخيرة (نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين):** لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصًا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، ومن هذه المتغيرات ما يلي:<sup>22</sup>

- ظهور العولمة وشدة المنافسة العالمية.
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات مسارعة، وديناميكية البيئة الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية.
- الاندماجيات التي تحدث بين المؤسسات الكبيرة، وما يترتب عليها من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.

ان هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير تتمثل في:<sup>23</sup>

<sup>22</sup> - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص2.

<sup>23</sup> - رواية حسن، المرجع السابق، ص 2.

■ ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين، والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي.

■ زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية واعطائها اهتمامًا كبيرًا من ذي قبل.

■ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين، وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الثاني: أهمية الابتكار

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 بليون دولار بمعدلات الربح التاريخية، فالاستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد،<sup>24</sup> ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المنظمات،<sup>25</sup> وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله الشركات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم للسنوات طويلة بالرغم ما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، لدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات، حيث نجد على سبيل المثال أن الشركات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30 % من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن 25 % من كل

<sup>24</sup> - سعيد يس عامر :الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص293

<sup>25</sup> - محمد عبد الفتاح الصريفي، المرجع السابق، ص38 .

الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعامليها، وهذا يمثل زيادة بمقدار (540 %) في السنوات الأربع ما بين 1999م إلى 2003م،<sup>26</sup> ولقد أصبح العائد من الابتكار مهم ونتائجه في كثير من أحيان مبهرة (في حالة نجاحه)، حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية، فعلى سبيل المثال على عوائد الابتكار نجد في شركة M3 الأمريكية أن حوالي 32 % من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنوياً نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة،<sup>27</sup> ونجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، والتي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها ومن الاستمرار بل والنمو.

ويأتي في مقدمة هذه الظروف والعوامل التغير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في أذواق المستهلكين وزيادة الهائلة في حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل:<sup>28</sup>

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛
- كبر حجم منظمات الأعمال؛
- ارتفاع توقعات المستهلكين؛
- نقص الموارد؛
- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

<sup>26</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، الأردن، 2003، ص 15 .

<sup>27</sup> - سعيد يس عامر، المرجع السابق، ص 293 .

<sup>28</sup> - سعيد يس عامر، المرجع نفسه، ص 283 .

حيث أن كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة كما أشرنا سابقا لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة الورقة الرابعة للمؤسسة في ظل هذه العوامل والظروف، ويعرف kotler الميزة التنافسية على أنها:

"تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا، كما يعرفها Doyle على أنها "قابلية المنظمة على اتباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق"،<sup>29</sup>

وفي هذا السياق يرى علي السلمي أن المدخل السليم للمنافسة أن تكون للمؤسسة ميزة تميزها عن الآخرين وسبب لتفوقها عليهم، ويضيف بأنه يجب على المؤسسة أن تبتكر شيئا جديدا لم يصل إليه الآخرون ومن ثم السبق في السوق.<sup>30</sup>

أما Porter فقد أكد على أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار بل أكثر من ذلك نجد أن تشيرميرهورن يؤكد في كتابه الأحدث على أن الابتكار = ميزة تنافسية.<sup>31</sup> فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من الشركات أهم مصادر الميزة التنافسية هذه الأيام.

والجدول التالي يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية:

<sup>29</sup> - ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص. 122.

<sup>30</sup> - علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر، ص 252.

<sup>31</sup> - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص. 20.

الإيضاح	مصادر الميزة التنافسية
يمكن للمنظمة من البيع بسعر اقل من المعدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين.	الكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.	النوعية
وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب.	الاعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له.	المرونة
تقديم منتجات جديدة.	الابتكار

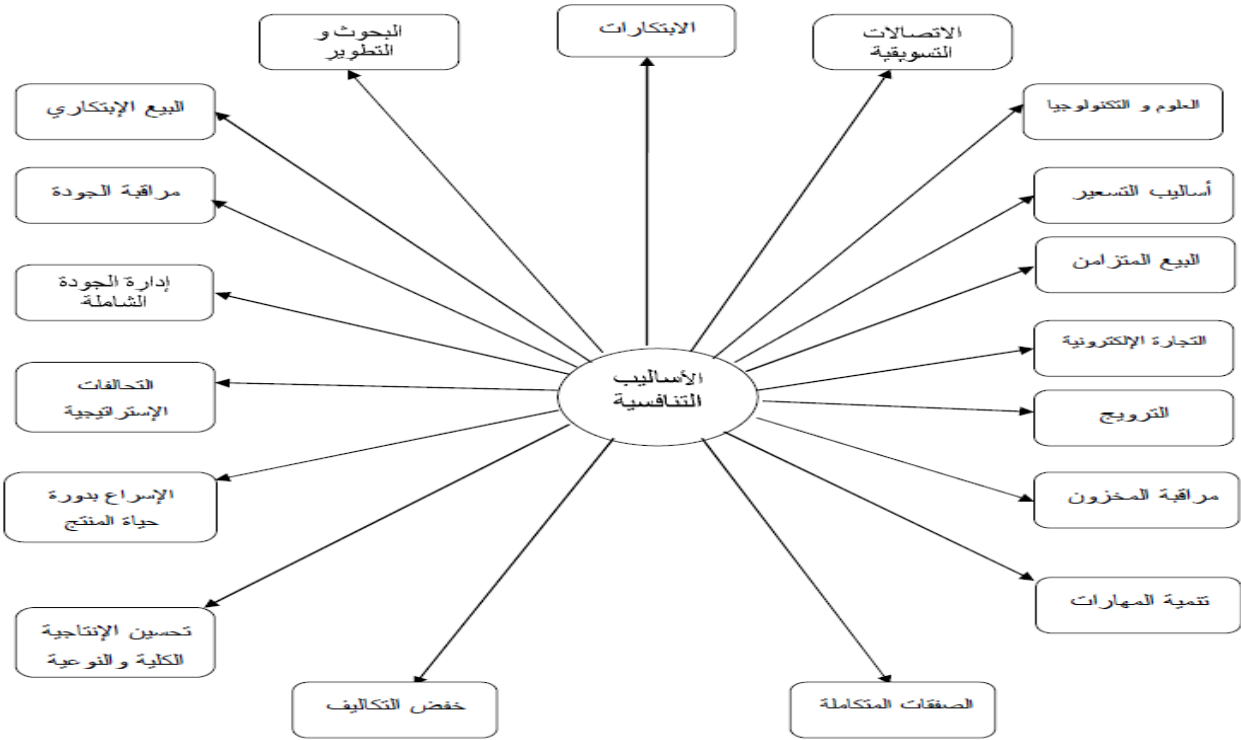
الجدول رقم (01): يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لميزة التنافسية

**المصدر:** رجم نصيب، أمال عياري: الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى دولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام/ 30 أكتوبر، 2002.

ونجد مما سبق أن الابتكار أصبح أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأحد أهم أساليب التنافسية الحديثة بل وشرط ضروري لتنافسية المؤسسة ونموها كما يؤكد على ذلك Yves<sup>32</sup>. والشكل التالي يوضح الابتكار كأحد الأساليب التنافسية الحديثة للمؤسسة:

<sup>32</sup> – Yves Chirouze, Op.cit, p.127.

الشكل رقم ( 01 ) : يوضح أساليب التنافسية الحديثة و من بينها الابتكار



المصدر: فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية،

مصر، 2000 ، ص. 158

ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه:<sup>33</sup>

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- يحسن من جودة المنتجات.

<sup>33</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002 ، ص. 260.

- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت.

- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.

- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

### **المطلب الثالث: تحسين الأداء**

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والابداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة، وإنما بتحكم المنظمة في أدائها باعتباره العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها إضافة إلى أن هناك دوافع تدفع المنظمة من أجل تحسين أدائها.

#### **أولاً: تعريف تحسين الأداء**

##### **التعريف الأول**

تحسين الأداء هو "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف أرس المال بالطريقة الصحيحة".<sup>34</sup>

##### **التعريف الثاني**

<sup>34</sup> - عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الثالث، مكتبة غين سيناء، القاهرة، 1999،

تحسين الأداء " هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء المنظم ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.<sup>35</sup>

ويمكن تعريف تحسين الأداء على أنه الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنظمة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها.

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية:<sup>36</sup>

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي/خارجي)؛

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

- التركيز على النظم والعمليات؛

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

### ثانياً: دوافع تحسين الأداء

توجد العديد من الدوافع التي تؤدي بالمنظمات إلى تحسين أدائها يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

#### 1- دوافع التحسين المستمر

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي:

#### 1-1- معدلات التغير السريع

---

<sup>35</sup> - عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، منتدى التربية والتعليم، نقلا عن الموقع الإلكتروني [shawamrahBoardeducation.net/60](http://shawamrahBoardeducation.net/60) تاريخ الاطلاع 2016/03/24، على الساعة 13:30.

<sup>36</sup> - بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 117.

وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المنظمات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.<sup>37</sup>

### 1-2- الحفاظ على المكانة

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرقبين تطبيقها فإن المنظمة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.<sup>38</sup>

### 1-3- الاهتمام بالجودة

ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المنظمات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على هذه المنظمات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة

---

<sup>37</sup> - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 55، نقلا عن الموقع الإلكتروني، [www.univ-setif](http://www.univ-setif).

<sup>38</sup> - مومن شرف الدين، نفس المرجع السابق، ص 56.

والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء هذا إضافة إلى ضرورة مراعات شروط التنمية المستدامة.<sup>39</sup>

#### 1-4- المنافسة

وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المنظمات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المنظمة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.<sup>40</sup>

#### 2- المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج الاختياري من طرف المنظمات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة.<sup>41</sup> فالمنظمات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المسؤولة اجتماعيا وتحسن أدائها ما يلي:

- تحسين صورة المنظمة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

<sup>39</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص 22- 23.

<sup>40</sup> - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الطبعة الثانية، الكويت، 2006، ص 5.

<sup>41</sup> - تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 13 - 15.

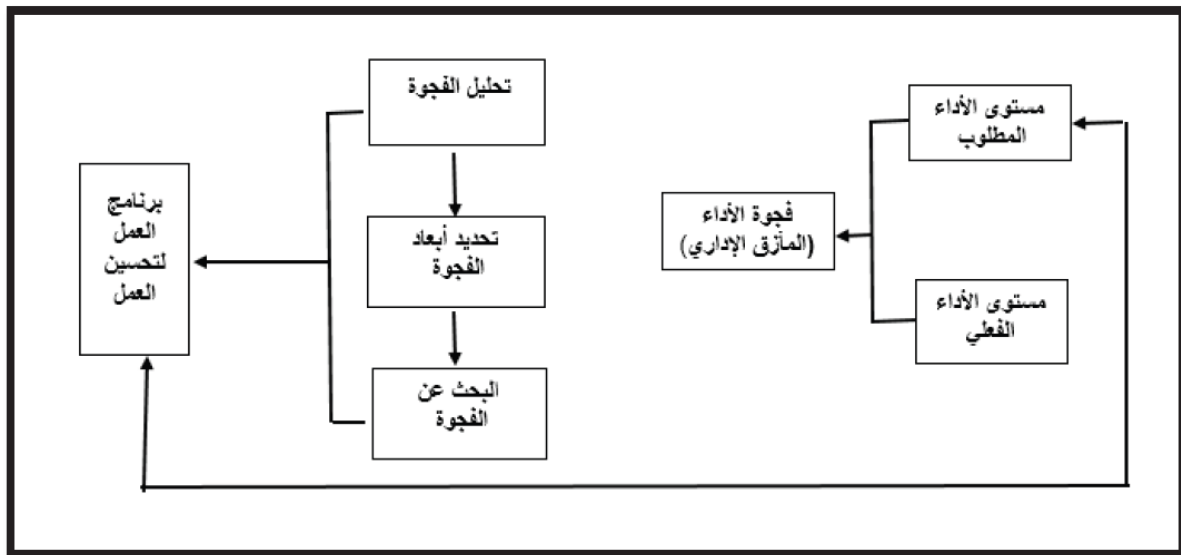
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات العالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

### ثالثاً: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المنظمة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف.<sup>42</sup>

وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:



<sup>42</sup> - شريفي مسعود ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 4.

## الشكل رقم (02): نموذج تحسين الأداء

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 147.

يتضح من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:<sup>43</sup>

### 1- تحليل الأداء

وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمنظمة.

### 2- البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

### 3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير والى نتائج مهمة فب المنظمة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

<sup>43</sup> - مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 58 - 59.

#### 4- التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية للمنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### 5- مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية متميزة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

وفي الأخير يمكن القول أن عملية تقييم الأداء الكلي للمنظمة تسمح بمعرفة مواطن الخلل والانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، إلا أن هذه العملية لها أسسها التي تستند إليها وتتم بالعديد من المراحل، وبعد عملية التقييم للأداء فإنها تأتي عملية التحسين حيث أن هذه الأخيرة تقوم بالعديد من الدوافع التي تدفع بالمنظمة إلى التحسين.

## المبحث الثالث: تأثير الإستراتيجية التسويقية على أداء المؤسسة موبيليس

قد أدركت معظم المؤسسات، بغض النظر عن درجات تقدمها الاقتصادي أهمية دراسة وتطبيق مختلف المفاهيم التسويقية، ذلك لأن النمو الاقتصادي يعتمد على قدرة تلك المؤسسة على تطوير أنظمة فعالة لتسويق.

فالمستهلك الذي أصبحت تعرض أمامه العديد من أنواع المنتجات بمختلف الأشكال والأحجام والأسعار فمن الطبيعي أن يلجأ إلى المنتجات التي تلبى احتياجاته ووفقا لقدرته الشرائية، والمشكلة المطروحة أمام المؤسسة هي كيف يمكنها تقديم المنتجات المناسبة للمستهلكين وهذا ما يؤدي إلى تطبيق التسويق الإستراتيجي من خلال تصميم عناصر المزيج التسويقي المناسب والكفيل بتلبية احتياجات المستهلكين والعمل على التأثير على قراراتهم الشرائية.

تم التطرق في هذا المبحث دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس التي تنشط في سوق الهاتف النقال المقسم بين ثلاث متعاملين، قصد التعرف إلى تأثير التسويق الإستراتيجي على أداء المؤسسة موبيليس.

**المطلب الأول: مدخل تعريفي لمؤسسة موبيليس.**

**أولاً: مدخل تعريفي لشركة موبيليس**

شهدت الجزائر ومازالت تشهد تطورات كبيرة وسريعة على مستوى الهاتف النقال، هذا القطاع الذي أصبح يساهم بنسبة مهمة من الناتج المحلي الخام الذي وصل في 15 فيفري 2016 إلى 2.66 % و ازداد في سنة 2017 إلى حوالي 5.20 %، في حين فاق عدد المشتركين في الجزائر 13.6 مليون شخص في نهاية<sup>44</sup> 2015 ليصل بتاريخ 30 أكتوبر 2018 بعد تحديد هوية بطاقات SIM مسبق الدفع المجهولة التي أشرفت على تنظيمها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بتاريخ 27 فيفري 2018 إلى 26667867<sup>45</sup> الذي يمنح

<sup>44</sup> - تاوتي عبد العليم، " دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر للفترة ما بين 2000 إلى 2005"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية 2006، ص-2

<sup>45</sup> - Aipt Info، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، رقم 6 و5 سبتمبر 2006، ص 04

نسبة تغطية 81.5 % وبحسب بيانات وزارة البريد وتكنولوجيات الاتصال الجزائرية، فإن معدل الكثافة الهاتفية في الجزائر انتقل من 6% سنة 2000 إلى 92% سنة 2008، ما يرشح الجزائر لاستباق الأفارقة في ميدان الاتصالات الهاتفية.

#### 1- لمحة عن الهاتف النقال في الجزائر:

احتكت الجزائر كغيرها من دول العالم بالتكنولوجيات الحديثة التي شهدت تطورا مذهلا خلال السنوات الأخيرة من بينها تقنية الهاتف النقال أو ما يسمى بنظام GSM وقد أعلنت وزارة البريد و المواصلات سنة 1999 عن ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال GSM في الجزائر لتبدأ الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية اللاسلكية، و لكن مع عجز الوزارة في التحكم في التكنولوجيا الدقيقة للهاتف النقال ومصاريفها الباهظة وتم فتح الاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة المحلية والأجنبية قصد إصلاحه وإعطائه صبغة جديدة تتماشى والتطورات التي تشهدها تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العالم وبمقتضى القانون 2000 - 03 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تم فصل البريد والمواصلات، وإنشاء شركة اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية و اللاسلكية و بريد الجزائر بالنسبة للبريد، كما تم تأسيس سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT" للسهر على حماية المصلحة العامة وعلي وجود منافسة مشروعة في سوقي البريد و المواصلات<sup>46</sup>.

وبعد قانون 2000 - 03 عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي " أوراسكوم للاتصالات الجزائر " تحت أسمه التجاري " جازي " حيث حصل على رخصة استغلال الشبكة في 2001/07/11 وقد تم الاستغلال الفعلي لأول مرة في 2002/02/15 ثم ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقال تحت أسمه التجاري " موبيليس " كفرع من المتعامل اتصالات الجزائر و ذلك بتاريخ 2003/08/03 وتلاه المتعامل " الوطنية لاتصالات الجزائر بلبسمة التجاري " نجمة" حيث حصل علي الرخصة بتاريخ 2003/12/20 وقام باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/08/25.

والجدول التالي يوضح تطور المتعاملين في سوق خدمة الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى 2017.

<sup>46</sup> القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 05 أوت 2000، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 الصادر في 06 أوت 2000، ص 8

الجدول رقم 01: نسبة تطور مشترك الهاتف النقال 2011-2017. وحدة: مليون

السنة	موبيليس	جيزي	أوريدو	المجموع
2011	10.515	16.595	8.504	35.615
2012	10.622	17.845	9.059	37.527
2013	12.451	17.574	9.491	39.517
2014	13.022	18.612	11.636	43.298
2015	14.08	17.00	12.29	43.39
2016	16.88	16.36	12.57	45.81
2017	18.36	14.94	12.35	45.84

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى تقارير ARPT من 2011-2017

حسب التقارير السنوية التي تصدرها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وبناء على معطيات الجدول رقم (1)، نلاحظ أن عدد المشتركين لخدمة الهاتف النقال في الجزائر، تزامنا مع دخول المتعامل الخاص اوراسكوم للاتصالات بحيث زادت المنافسة بين المتعاملين لكسب أكبر عدد ممكن من المشتركين، ثم تطور عدد المشتركين لخدمة الهاتف النقال في بداية سنة 2011 ليصل لأكثر من 35 مليون مشترك تزامنا مع دخول المتعامل الثالث بالجزائر المتمثل في الوطنية للاتصالات. كذلك من معطيات الجدول، نستنتج أن سوق خدمة الهاتف النقال الجزائري عرف قفزة نوعية من 35 مليون مشترك سنة 2011 إلى أكثر من 43 مليون مشترك في 2014، ليصل سنة 2016 إلى أكثر من 47 مليون مشترك وهذا يدل على النجاح الكبير الذي حققه ميدان الهاتف النقال في الجزائر.

ثانيا: تعريف اتصالات الجزائر موبيليس:

هي عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم SPA/EPE ، رأس مالها يقدر بـ: 100.000.000 دج مقسمة على 1000 سهم، كل سهم بقيمة 100000 دج وقد اتخذ قرار

تأسسها في 03 أوت 2003 بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18 ، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 02 - 18 بتاريخ 2002/02/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات (GSM) غير أنها لم تعتمد في أرض الواقع إلا في جانفي 2004 و هي فرع من فروع اتصالات الجزائر التي تم تقسيمها إلى فرعين صغيرين هما:

- اتصالات الجزائر للهاتف الثابت Algérie Télécom (Fixe)

- اتصالات الجزائر موبيليس للهاتف النقال Algérie Télécom Mobile Mobilis Gsm

كل فرع يهتم بمجال تخصصه وقد تمثلت المهمة الأولى لهذا الفرع الأخير في إدارة مناقصة دولية طرحتها الحكومة الجزائرية بهدف إنشاء شبكة للهاتفية النقالة معيار GSM بطاقة استيعاب تقدر ب 500000 خط نهاية 2003 بمساعدة فنية من المجهز ايركسون مقرها الاجتماعي موجود في الجزائر العاصمة وبالضبط في 07 شارع بالقاسم عماني بارادو حيدرة، وبهذا انضمت إلى 40 متعامل في العالم ممن يتحكمون في هذه التكنولوجيا، وبعدها بأشهر أطلقت بوابتها (GPRS) و سعت المؤسسة إلى تصميم "اسم تجاري" وذلك لإظهار هويتها المرئية وتم اختيار الاسم التجاري "موبيليس" مؤلف من كلمتين "موبيل" التي تعني الهاتف النقال و "يس" التي تدل على امتلاك الآخر للشيء ، وعليه فالمعنى الكامل للكلمة "موبيليس" هو "هاتفك النقال".

أما فيما يخص الرمز فقد اقتبس من رمز مؤسسة الجزائر للاتصالات، مع إضفاء بعض التعديلات التي تتلاءم والأهداف الاتصالية التسويقية للمؤسسة "موبيليس" فهدف الاقتباس اتصالي بالدرجة الأولى تمثل في توجيه نظرة وفكر المستهلك إلى المؤسسة الأم.

تعتمد موبيليس في عملية توزيعها على أزيد من 52500 نقطة بيع معتمدة عبر التراب الوطني و116 وكالة تجارية وكذا سبعة موزعين أساسيين إثنان منهم وطنيين والبقية تنتمي إلى القطاع تنشط موبيليس في سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى جانب أوراسكوم للاتصالات الجزائر "جازي" و الوطنية للاتصالات الجزائر "نجمة"

بعد 5 سنوات من نشأة المؤسسة ومنذ التقسيم الأخير في الشركة الأم فرضت موبيليس نفسها في السوق الجزائرية وتميزت هذه السنوات بمحطات أساسية في حياتها (أنظر الملاحق)

ثالثا: مهام وأهداف مؤسسة "موبيليس".

منذ نشأتها وضعت على عاتقها مجموعة من المهام المختلفة وكذا الأهداف المراد تحقيقها:

أ - مهام المؤسسة: إن مهمة موبيليس هي تقديم خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال عرض منتوجاتها الخدمية على أحسن وجه وتتلخص مهامها فيما يلي:<sup>47</sup>

- خدمة الاتصال وذلك بنوعيه، الدفع القبلي والدفع البعدي حيث أن كل نوع يحتوي على عدة عروض أخرى.

- تركيب وتطوير واستغلال شبكة الهاتف النقال.

- استيراد وتوزيع وتركيب التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.

- صيانة الشبكات، الخدمات وكذا التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.

- القيام بكل التعاملات المالية، الصناعية، التجارية وأيضا العقارية المتعلقة بنشاطاتها والتي من شأنها أن توسع وتنمي المؤسسة.

ب- أهداف "موبيليس" <sup>48</sup>

ينبغي على الموبيليس "الحفاظ على حصتها في السوق لذلك سطرت لنفسها أهداف ترغب في الوصول إليها تتمثل في:

- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق اتصالية فعالة.
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية.
- تعميم خدمة استعمال الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS.
- تعدد نقاط البيع المباشرة ووضع شبكة توزيع بالشراكة مع المختصين.
- تكثيف التغطية وهذا التقريب العرض من الطلب.
- ترجمة التكنولوجيا المتوفرة لدى المؤسسة في منتجاتها بالسوق وهذا لصنع الفارق في العروض المقدمة خاصة فيما يتعلق بـ سرعة تدفق الأنترنت (3G، 4G...).
- تغطية عبر الراديو على الأقل لـ 95% من السكان.

<sup>47</sup> - dz . mobilis . www ، موقع خاص بشركة موبيليس (2008/01/25).

<sup>48</sup> - من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقابلة بمؤسسة موبيليس.

▪ ضمان تشكيلة عمال وفق المقاييس الدولية: عامل لكل 4000 زبون وعامل صيانة لكل محطة بث.

▪ بلوغ أرباح سنوية تقدر ب:

• النتيجة الإجمالية تساوي 45% من رقم الأعمال.

• الربح الصافي هو 35% من رقم الأعمال.

#### رابعاً- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

نوضح في الشكل رقم ( 3-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس والذي هو ساري المفعول منذ 2006 ( أنظر الملاحق).

أ. عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة. لذا يجب أن نعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موب ليس وذلك بالتطرق إلى أهم الوظائف والأقسام التي يحتوي عليها.

يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف فريق مؤطر جزائري مئة بالمئة ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة:

أ مديرية الموارد البشرية : هذه المديرية مكلفة بتمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين و تأهيل العمال و الإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة والتعريف بسياسات التسيير من خلال تنفيذ التوجيهات الإستراتيجية للمديرية العامة وضمن انجازها بالإضافة إلى ضمان متابعة اتجاهات سوق العمل ووضع سياسة الاتصال الداخلي وضمن السير والمتابعة.

ب مديرية المالية: ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

ج مديرية العلامة والاتصال: تولى المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة وللالاتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق وهذه المديرية تهتم بتطوير العلامة والاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة.

د المديرية الإستراتيجية: تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

ه مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

و مديرية صفقات الشركة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

ز المديريات الجهوية: مهمتها الإشراف على تسيير المديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني التي يتكون تنظيمها من إدارات فرعية قسمت لتحكم أكثر في الفعالية وتقديم أمثل للخدمات حيث تتحكم كل إدارة جهوية في عدد من ولايات الوطن وهذا لتخفيف الضغط على الإدارة الأم.

وإلى جانب المديريات المذكورة أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:

أ قسم تقنيات الشبكة والخدمات: والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية.

- قسم الشؤون العمومية: وهو يضم

- مديرية التسويق.

- مديرية التوزيع.

- مديرية خدمة المشتركين.

ب قسم الشؤون الداخلية: ويشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية أما الديوان فهو يحتوي على عدد من المستشارين الخاصين بالرئيس المدير العام وهم:

ج المستشار المالي الذي يؤدي دور اتخاذ الإجراءات المالية وإعداد التقارير ومخططات العمل السنوية.

د المستشار التقني.

ه مستشار الموارد البشرية.

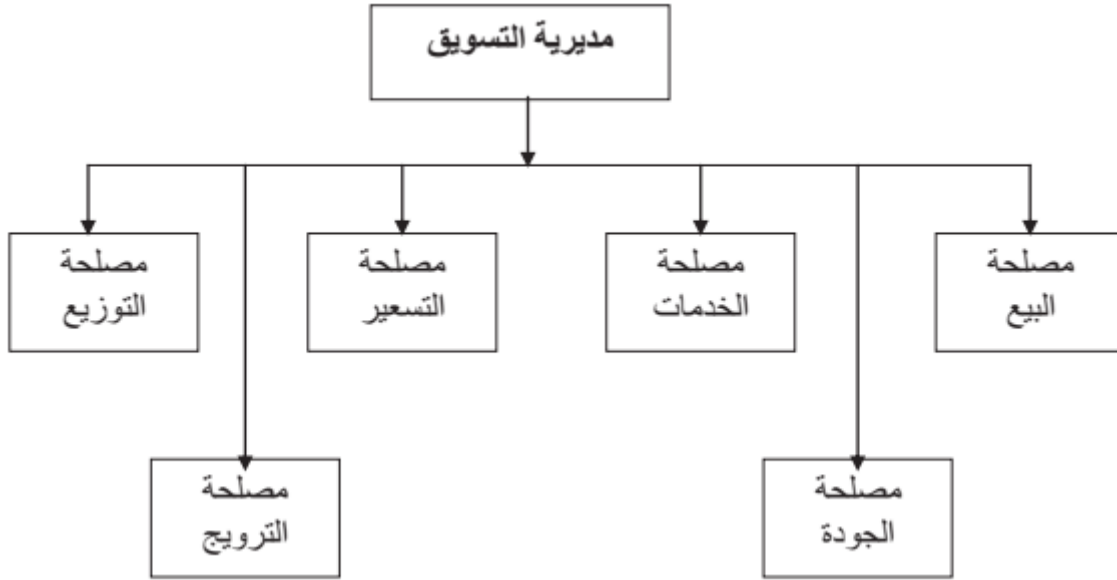
و مستشار مكلف بالشؤون القانونية.

ز مساعدة خاصة بالرئيس المدير العام.

ب : الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق.

بما أن البحث يدور حول التسويق الإستراتيجي لمؤسسة موبيليس سنحاول عرض الهيكل التنظيمي لهذه المديرية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق:



المصدر: المديرية الجهوية لولاية المسيلة.

1. مصلحة البيع: تختص ببيع الخدمات موبيليس وتنظم نقاط البيع والتي يبلغ عددها 52500 نقطة.

2. مصلحة الخدمات: والتي تنظم نقاط الخدمات المتوفرة عبر التراب الوطني والتي يبلغ عددها 116 وكالة.

3. مصلحة التسعير: وهي المصلحة التي تراقب الأسعار وتحدد جزء من أسعار الخدمات ويتدخل في تحديد سعر موبيليس كل من: شركة موبيليس، السوق (المنافسة)، سلطة الضبط.

4. مصلحة التوزيع: وهي التي تتكفل بتوزيع خدمات موبيليس إلى المستهلك وتنظم:

أ- التوزيع المباشر: بواسطة الوكالات التجارية.

ب- التوزيع الغير مباشر: بواسطة موزعين معتمدين والذي يبلغ عددهم 7 موزعين.

5. مصلحة الجودة: هي المصلحة التي تراقب نوعية وجودة الخدمات المقدمة.

6. مصلحة الترويج: وهي المسؤولة عن ترويج الخدمات وعملية الإشهار والإعلان والتي

تتعامل مع مؤسسة خاصة بهذا النشاط وهي Avenir Décoration.

وبهذا نرى أن الشركة تعتمد في نظامها وهيكلها التنظيمي على كل العناصر أو المديریات.

### **المطلب الثاني: أدوات الدراسة.**

قام الباحثان باتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في

تحليل نتائج الدراسة كما استعملنا المنهج التقويمي وهذا لإبراز الجوانب الإيجابية

في الموضوع والدلالة على أوجه القصور والخلل لتقاديه. وهدفت الدراسة إلى معرفة

مدى نجاح الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الخدمية.

**أولاً. المقابلات الشخصية:** حيث عملنا على مقابلة بعض إطارات مصلحة التسويق

للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، كما اعتمدنا أيضا على

المقابلة الشخصية لجمع المعلومات اللازمة لدراسة أداء المؤسسة من خلال طرح

بعض الأسئلة المتعلقة بإستراتيجيات التسويقية لأهم العروض المنتج وهذا ما تم

التطرق إليه في المبحث الثالث.

**ثانيا. الوثائق:** حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الوثائق الداخلية المعمول بها في

المؤسسة والتي لها علاقة بالنشاط التسويقي، بالإضافة إلى الجريدة والمجلة الصادرة

عن المؤسسة، وكذا موقعها الإلكتروني على شبكة الانترنت.

**ثالثا. الملاحظة:** من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمديرية الجهوية المسيلة

ووكالاتها التجارية، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الاستقبال،

التهيئة الداخلية للوكالات التجارية التابعة للمؤسسة والمظهر العام للموظفين وملاحظة سلوكياتهم وتعاملهم.

### المطلب الثالث: التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس.

يتميز المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس بتطوره الدائم من سنة لأخرى، وهذا لدعم قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الخارجية، والحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها. ويعتمد نجاح سياسة المزيج التسويقي للمؤسسة على نجاح كل عنصر من عناصره المتمثلة في المنتج السعر، التوزيع وكذا الترويج.

#### أولاً: استراتيجية المنتج والسعر.

تتضمن مؤسسة موبيليس على مزيج واسع من خلال الخدمات المقدمة، التي تتنافس بها في السوق الجزائري مع شركات ذات سمعة عالمية متمكنة في مجال الاتصال و مشهورة ذات كفاءة عالية.

#### 1 - استراتيجية المنتج.

لدى موبيليس منتجات وخدمات متنوعة ومختلفة تتميز كل منها بخصوصياتها تتناسب مع التقدم التكنولوجي، والمنافسة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية، وبأسعار تتغير بفعل المنافسة وتتوزع هذه المنتجات على:

#### أ - عروض الدفع المسبق offres prépaye

تعتبر عروض الدفع المسبق بشكل عام الأهم والأفضل لدى المستهلك الجزائري حيث تتميز بمزايا عديدة تخص المستهلك وموبيليس في نفس الوقت وهي:

■ بالنسبة للمستهلك:

- التحكم في التكاليف الشهرية المتعلقة بالهاتف.

- مراقبة تكاليف المكالمات الهاتفية باحتساب دقائق المكالمات.

- التخلص من تكاليف الاشتراك الشهرية الباهظة.

- اجتناب عناء تسديد الفاتورة.

▪ بالنسبة لموبيليس:

- كل المكالمات مدفوعة مسبقا.

- زيادة موارد المتعامل كون سعر الحقيقة والرسائل القصيرة

مرتفع بالمقارنة مع خدمة الدفع المؤجل.

- اجتناب مشاكل الزبائن الخاصة بتسديد الفاتورة.

أما عروض موبيليس في الدفع المسبق فتتمثل في:

▪ عرض PixX:49

بسر 200 دج، يمكنكم الحصول على عرض PixX ذو البرامج المختلفة والتمثلة في كل من 50 / 100/500/ 1000 و2000، إضافة إلى رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 100 دج، ونغمة مهداة • يمكن شراء الجوازات عبر القائمة \*#600 تطبيق MobiSpace أو واجهة الويب: <https://meetmob.mobilis.dz>.

خصائص العرض: الجدول رقم (3-3) يوضح أهم خصائص العرض PiXX

التعيين	السعر
تسجيل مجاني في خدمة Naghmati	نغمة واحدة مهداة
مكالمات نحو جميع الشبكات	3.98 دج / 30 ثا مع احتساب كل الرسوم
رسائل قصيرة نحو جميع الشبكات	5 دج / مع احتساب كل الرسوم
رسائل قصيرة نحو الخارج	15 دج / مع احتساب كل الرسوم

المصدر: موقع مؤسسة موبيليس،

<sup>49</sup> [https://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/pixx.php](https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/pixx.php) , 06/08/2020 , 15 :50 pm.

- جواز Connect: هذا العرض يخص الزبائن الذين قاموا بشراء برامج 7 أيام و 30 يوم، يمكنهم الاستفادة من جوازات و بأسعار تمييزية والجدول التالي يوضح العرض.

### الجدول رقم (3-4): خصائص عرض جواز Connect

الجواز	الحجم	السعر بـدج
جواز 1 Go +Connect	1 Go	100
جواز 3 Go +Connect	3 Go	200
جواز 7 Go +Connect	7 Go	400

مصدر: موقع موبيليس، نفس المرجع السابق.

### ▪ Navigui 3G / 4G :

- بسر 300دج مع احتساب كل الرسوم، يمكنكم الحصول على عرض Navigui 3G / 4G، وذلك وفقا لتوفر إحدى الشبكتين 3G/4G .
- ✓ رصيد إضافي مهدى بقيمة 3 Go لمدة 30 يوم.
- ✓ العرض متوفر على مستوى الوكالات التجارية.

### ▪ PASS Internet

- يمكن الإشتراك في هذه الخاصية عن طريق MobiSpace أو تشكيل #600\* ، والجدول التالي يوضح خصائص العرض.

## الجدول رقم (3-5): خصائص العرض PASS INTERNET

جواز الإنترنت	الحجم	مدة الصلاحية
جواز 1000 دج	Go 10 + 500 Mo MobSound	1 شهر
جواز 2000 دج	Go 25	1 شهر
جواز 6000 دج	Go 80	3 شهر
جواز 15000 دج	Go 300	6 شهر

المصدر: موقع الرسمي لموبيليس، نفس المرجع السابق.

ب - عروض الدفع البعدي:

▪ عرض BeKING

بسعر 500 دج، يمكنكم الحصول على شريحة الدفع البعدي

BeKING، والتي تسمح لكم باختيار اشتراككم، تسيير مكالماتكم، إرسال الرسائل القصيرة، و ذلك بكل مرونة من المزايا التي يمكن للمشاركين الاستفادة منها، نذكر ما يلي :

- الاشتراك الشهري الأقل سعرا في مجال الهاتف النقال.
- مكالمات و رسائل قصيرة نحو موبيليس غير محدودة.
- اشتراكات المكالمات والرسائل القصيرة اختاريا حسب ميزانيتكم واستخداماتكم.
- جوازات إنترنت كيفية خصيصا للعرض، وبأسعار بأسعار مغرية فور تشغيل الخط، يتحصل المشترك على مكالمات و رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس.

# خاتمة

خاتمة:

يلعب التسويق دورا جوهريا في المؤسسة، فله القدرة الكبيرة على خلق الطلب وتنشيطه وضمان استمرارية النشاط خاصة التسويق الاستراتيجي فهو عن طريق النظرة التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يوفر المعلومات والمدخلات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها وعن المنتجات والمنافسين، الفرص التسويقية المتاحة وكذا التهديدات.

ومن خلال هذه الدراسة تضع المؤسسة الإستراتيجية التي تراها مناسبة للمحافظة على أداءها وحصتها السوقية والتي تساعد على النمو ونشير هنا أنه لا توجد إستراتيجية مثلي أو نموذج تحليلي أمثل لكل المؤسسات، فعلى كل مؤسسة أن تحدد خطة اللعب التي تحسن من موقعها، وفرصها وأهدافها ومواردها بما يتلاءم مع إمكانياتها.

### أولا. نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

استنادا للفرضيات المذكورة آنفا فقد جاءت أهم النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات كما يلي:

1- تحتل المؤسسة مكانة تنافسية من خلال وضع استراتيجية تسويقية فعالة معتمدة في ذلك على تحليل بنيتها الداخلية لتحديد نقاط ضعفها وقوتها والخارجية لمعرفة فرصها وتهديداتها ومنه تحقيق الأداء الأمثل وهذا ما يثبت صدق الفرضية الأولى.

2- فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي تنص على أن اعتماد استراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي يؤدي إلى تحقيق أهدافها التسويقية فقد ثبت صدقها وذلك اعتمادا على ما تم التوصل إليه خاصة من خلال المبحث الثالث وقد جاءت النتائج كما يلي:

- ترفع المؤسسة من تنافسيته بتوفيرها لمنتجات ذات جودة من خلال تصميم الإستراتيجية تسويقية يتوفر عناصر المزيج التسويقي.

- تحقق المؤسسة مزايا تنافسية بوضع إستراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي مقارنة بمنافسيها.

- لزيادة الحصة السوقية يتم وضع إستراتيجية تسويقية تعتمد على تحليلي السوق لتحديد احتياجات ورغبات المستهلكين من جهة ومعرفة استراتيجيات المنافسين وخططهم من جهة أخرى.

- يساهم التسويق الإستراتيجي في تحسين مستوى أداء المؤسسة، خاصة في ظل المحيط الذي يتصف بالتغير والتعقيد.
- إن تطبيق التسويق الإستراتيجي من خلال تصميم إستراتيجيات للمزيج التسويقي تتناسب وتغيرات السوق يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي ترغب الوصول إليها.
- إن تقديم منتجات ذات جودة أحسن من منتجات المنافسين وبأسعار تنافسية يؤدي إلى كسب ولاء الزبائن و منه الرفع من مستوى أداء المؤسسة.
- ومن خلال الجزء التطبيقي أيضا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتعلق بالفرضية موضوع الدراسة الميدانية، وتتمثل هذه النتائج فيما يلي:
- إن نجاح أي مؤسسة عمومية وخاصة المؤسسة موضوع البحث "موبيليس" تتحكم فيها أربعة مفاتيح أساسية لضمان استمرارية المؤسسة وتوسعها أكثر وهي نوعية الخدمات التي تقدمها للزبائن، وثانيا توسيع التغطية، ثالثا نوعية الشبكة، بالإضافة إلى العلاقة بين المتعامل والزبائن وتقديم نوعية في الخدمات وتطويرها أكثر.
  - برغم من وجود منافسة شديدة في سوق الهاتف النقال هذا لم يمنع موبيليس من أن تحتل مكانة فيه من خلال تطبيقها الإستراتيجيات فعالة مكنتها من المحافظة على حصتها السوقية أمام منافسيها.
  - هناك ثلاثة معايير أساسية يأخذها الزبون عند اختياره للمتعامل في مجال خدمة الهاتف النقال في الجزائر وهي على الترتيب جودة الخدمة المقدمة، السعر المناسب، تقديم امتيازات تنافسية.
  - تسعى موبيليس دائما إلى التحسين والتطوير في التغطية والنوعية التقنية، تنوع الخدمات المقدمة تطوير نوعية العلاقات مع الزبائن.
  - تقوم المؤسسة بتطبيق التسويق الإستراتيجي وتعتبر الجهة المسؤولة عن تطبيقه الإدارة العليا أي المدير العام وفي بعض الأحيان مشاركة مختلف المستويات والهدف من تطبيقه هو زيادة نمو المؤسسة والمحافظة على موقعها في السوق.

- التسويق الإستراتيجي يحدث التكامل بين جميع أنشطة المؤسسة من إنتاج، تمويل ...، ونتائج هذه الأخيرة تتوقف علي سلامة ونجاعة النظام التسويقي في المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة عند وضعها الإستراتيجيات المزيج التسويقي لها من منتج وسعر وتوزيع وكذلك ترويج علي تنوع منتجاتها بالإضافة إلى تطبيق سياسة سعرية تقوم على طرح منتجات بأسعار تنافسية ومنخفضة لربح أكبر قدر من الزبائن.
- في ظل المنافسة الشديدة تبقى موبيليس دائماً في خدمة زبائنها من خلال الاستمرار بتقديم أحسن الخدمات بأسعار مناسبة وفي متناول الجميع وذلك من أجل التأثير عليهم وكسب ولائهم والوصول إلى الأداء الأمثل للمؤسسة.

ثانياً: التوصيات:

- بناء على ما سبق وانطلاقاً من النتائج ولمحاولة تقليل العراقيل والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموماً، وموبيليس خصوصاً من جهة، وإعطاء موضوعنا أهمية للمؤسسات الاقتصادية من جهة ثانية، فإننا نقوم بتقديم جملة من التوصيات التالية:
- علي مدراء المؤسسات خاصة التي تتعامل في ظل بيئة شديدة التغير بأن يعتمدوا أسلوب التسويق الإستراتيجي لمواجهة مشكلاتهم التسويقية المختلفة.
- يجب علي المؤسسة أن تتبني إستراتيجية مرنة قابلة لتغيير حسب متغيرات السوق وتتلاءم مع ما يحدث فيها.
- يجب على المؤسسة موضوع الدراسة أن تفعل أكثر أساليب التسويق الإستراتيجي خدمة لتنافسيتها.
- على المؤسسة أن تزيد اهتماماتها بالزبون ومعرفتها لخصائصه ودوافعه في الشراء لكي تزيد من حصتها السوقية وتزيد من تعزيز ولاء المستهلك لها.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

في هذا البحث سواء في جانبه النظري أو الميداني قد تناول الموضوع من زاوية مدخله الإستراتيجي وهذا ما يفسح المجال لأفاق أخرى للبحث كمعالجته من جوانب عدة من ذلك مثلاً:

- تناول الموضوع من جانب وظيفي بحث للتسويق.
- دراسة مقارنة بين متعاملين اثنين للهاتف النقال أو المتعاملين الثلاثة.
- مكانة التسويق الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

