



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم

التجارية

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس تخصص تسويق

الدراسة الميدانية لمؤسسة نجمة للإتصالات

# نور الخدمة التكميلية في كسب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تحت إشراف:

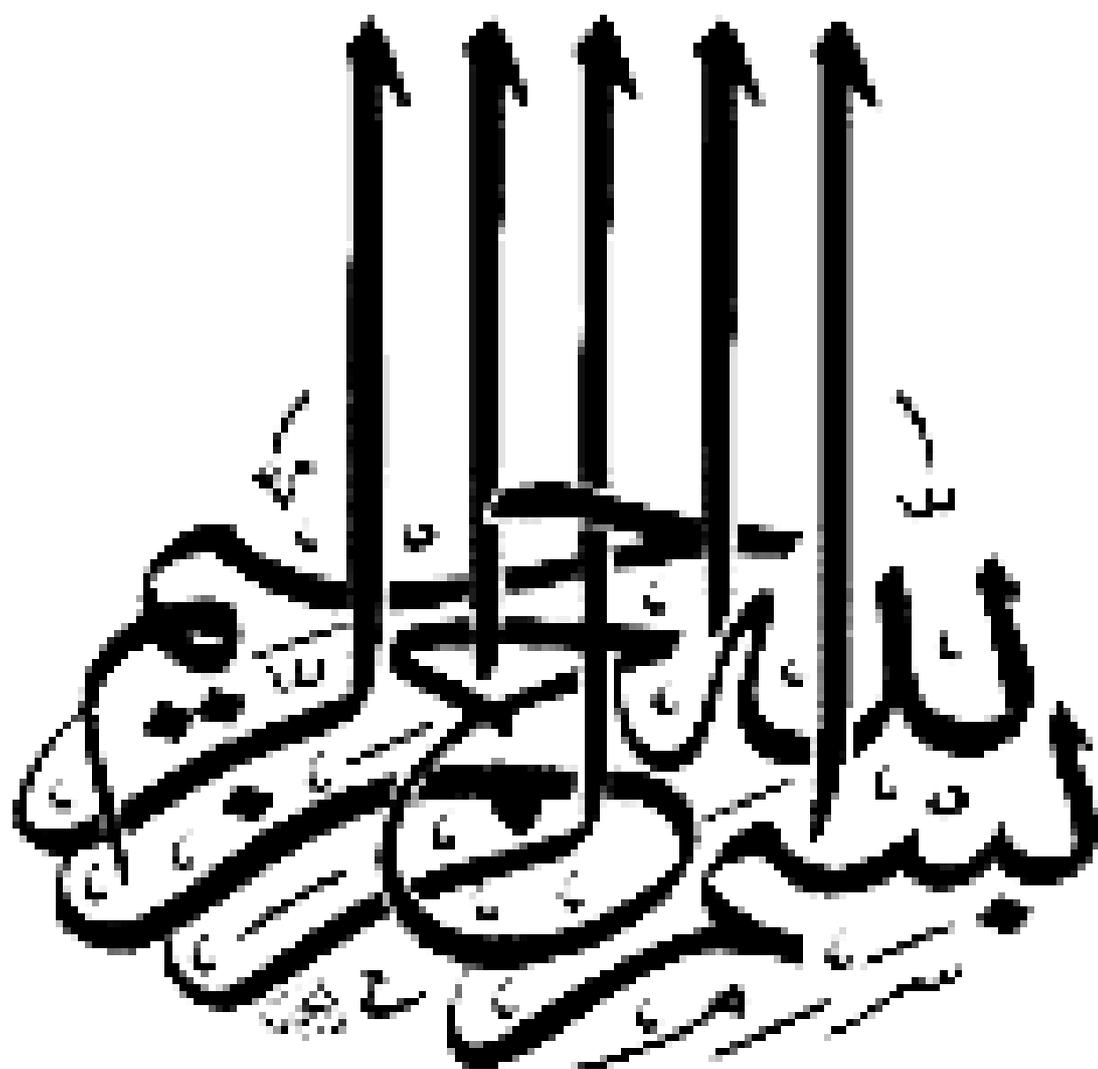
◀ أ. شينين عبد الرحيم

إعداد الطلبة:

◀ ودان سلمى

◀ مولاي عمار مولاي إدريس

السنة الجامعية: 2012/2013



قال الله تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« أَقْرَأُ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) »

خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) أَقْرَأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) »

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) »

الآية من 01 إلى 05 من سورة العلق .

وقال أيضاً: «... نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ

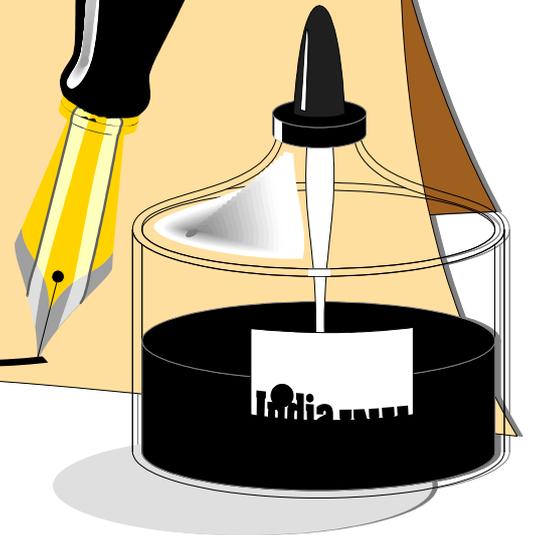
كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ (76) »

الآية 76 من سورة يوسف.

وقال: «... وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا (85) »

الآية 85 من سورة الإسراء.

صدق الله العظيم



# الأهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود التي مهما قلت ومهما فعلت لن أوافيها حقها إلى من سهرت الليالي لأصل إلى المعالي  
أمي الحبيبة حفظها الله وأدامها فوق رؤوسنا  
إلى من مهما بعدت المسافات وتعددت الخلافات لكنه يبقى في القلب  
دوما أبي العزيز حفظه الله إلى من تعب وكل إلى من يعجز اللسان  
عن وصف جميله وكان لي سراجا منيرا بنصائحه أخي توفيق إلى حبيب  
قلبي أخي مصطفى وإلى أغلى ما عندي في الدنيا أختي خوله وأخي  
محمد والكتكوتين عفاف وعبد الحي كما أهدي إلى جدتاي وجدي حفظهم  
الله وأطال في عمرهم إلى خالاتي وأخوالي إلى أعمامي وعماتي وأبنائهم  
كل باسمه و إلى كل العائلة .

إلى زميلاتي وزملائي في الدرب الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة إلى  
من كن لي عوناً وسنداً في إنجاز هذا العمل المتواضع : الأستاذ شينيني  
عبد الرحيم، الأستاذ ثامر بشيرو مولاي إدريس، شريفة، أم الخير، خديجة،  
رابحة، شريفة، حنان، راضية، سعاد، أم الخير، سعاد، سارة، رحيمة، كما  
أهدي هذا العمل إلى دفعة التسويق 2013 إلى كل من يعرف  
سلمى وكل من حوته ذاكرتي وسقط عن مذكرتي



# كلمة شكر

الحمد لله وما كنا نحتدي لولا أن هدانا الله فالحمد لله والشكر أولاً وأخيراً على فضله وكرمه وبركاته التي أنعم علينا

بالتوفيق بإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي ، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين

سيدنا محمد وآله وأصحابه أجمعين .

بكل عبودية تسجد لله شاكرين بما أمنه علينا من خير وعافية وتنوير لطريقنا ولفتحه أبواب الرحمة في وجوهنا كلما

ضاقت بنا الدنيا كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان للأستاذ المشرف شينيني عبد الرحيم الذي لم يبخل

علينا بتوجيهاته وإلى الأستاذ تامر بشير الذي كان عوناً لنا في هذا المشوار وإلى الزميلات اللواتي ساعدني في إنجاز

هذا البحث كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	التشكرات
<b>I</b>	قائمة الأشكال
<b>II</b>	قائمة الجداول
<b>III</b>	قائمة الملاحق
(أ - ب)	مقدمة
<b>01</b>	الفصل الأول: مدخل إلى تسويق الخدمات
<b>02</b>	تمهيد
<b>03</b>	المبحث الأول: عموميات حول التسويق
03	المطلب الأول: نشأة مفهوم التسويق
04	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق
04	المطلب الثالث: أهداف التسويق والوظيفة التسويقية
05	المبحث الثاني: التسويق الخدمي (استراتيجياته)
05	المطلب الأول: اقتصاديات الخدمات.
06	المطلب الثاني: ماهية الخدمات.
07	المطلب الثالث: تصنيفات وأنواع الخدمات
13	المبحث الثالث: المزيج العادي 4
13	المطلب الأول: سياسة الخدمة.
16	المطلب الثاني: سياسة التسعير
18	المطلب الثالث: سياستي الترويج والتوزيع
25	المبحث الرابع: المزيج الإضافي.
25	المطلب الأول: الناس
25	المطلب الثاني: الإجراءات
26	المطلب الثالث: الدليل المادي

27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني: الخدمة التكميلية كمدخل للميزة التنافسية.
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
30	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
32	المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية
34	المطلب الثالث: البيئة التنافسية
35	المبحث الثاني: تنمية، قياس، بناء الميزة التنافسية.
35	المطلب الأول: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
36	المطلب الثاني: قياس الميزة التنافسية
37	المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية.
39	المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة التنافس
39	المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة
44	المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز
47	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
49	المبحث الرابع: دور الخدمة التكميلية في كسب الميزة التنافسية
49	المطلب الأول: مراحل كسب الميزة التنافسية
53	المطلب الثاني: نموذج شوستاك
55	المطلب الثالث: نموذج الزهرة ، جداول لوفلوك
61	خلاصة الفصل
66	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة <b>نجمة</b> للإتصالات
67	تمهيد
68	المبحث الأول: مدخل تمهيدي للدراسة الميدانية لمؤسسة "نجمة"
68	المطلب الأول: تقديم عام للشركة
68	المطلب الثاني: موارد شركة <b>نجمة</b>

69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة <b>نجمة</b>
70	المطلب الرابع: أهداف الشركة
70	المبحث الثاني: تقنيات نجمة في كسب الميزة التنافسية
70	المطلب الأول: وسائل الاتصال
71	المطلب الثاني: خدمات <b>نجمة</b>
81	المطلب الثالث: تقييم خدمات <b>نجمة</b>
83	المطلب الرابع: مجال التغطية وشعار <b>نجمة</b>
85	خلاصة الفصل
86	خاتمة
88	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	طريقة المبرد للخدمة	01
11	طريقة المصنع للخدمة	02
12	طريقة الحديقة الوردية للخدمة	03
13	طريقة جودة خدمة العميل	04
42	الإستراتيجيات العامة للتنافس	05
44	نموذج القوى لبورتر	06
51	برنامج الحصول على الميزة التنافسية في السوق	07
53	يوضح أنواع المميزات التنافسية	08
56	النموذج الجزئي شوستاك	09
58	زهرة الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية	10
65	لشركة نجمة الهيكل التنظيمي	11
79	شعار نجمة الأول	12
79	شعار نجمة الثاني	13
80	مجال التغطية لشبكة نجمة	14

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
04	مرحل تطور تسويق الخدمات	01
06	الوظائف التسويقية	02
07	تصنيف الخدمات حسب طبيعتها	03
32	تعاريف الميزة التنافسية	04
50	الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter	05
69	استعمال خدمة فلتري	06
71	خدمة ديما	07
77	خصائص خدمة نجمة نت	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
83	مجال التغطية لشبكة نجمة	01
84	الشعار الأول لنجمة	02
84	الشعار الثاني لنجمة	03

## المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة عدة تغيرات شملت مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التكنولوجية و التي أدت إلى تطور التقنيات الخاصة بوسائل الاتصال وما صاحبه من ثورة فكرية شاملة في مختلف الاختصاصات والعلوم والمفاهيم مما يعرض على المؤسسات التجديد المستمر في أساليب وأنظمة تسيير مواردها المادية والبشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية سواء تعلق الأمر بتداخل الأسواق أو اشتداد المنافسة ومنه فإن تدعيم العمليات أو القرارات الإدارية بالإضافة إلى مساعدتها في خلق وتقديم منتجات وخدمات ، فتح أسواق جديدة وتحسين جودة الأداء مع تخفيض التكاليف.

وبحثنا يدور حول دور الخدمة التكميلية في كسب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومالها من قدرة على جعلها تفرض نفسها على الصعيدين المحلي والدولي ، وكسب ولاء عملائها في الحاضر والمستقبل . وتعمل جاهدة لتحديد رغبات المستهلكين والقيام بتلبيتها وفقا لمعايير واتجاهات وعوامل ومؤثرات خارجية وداخلية . وإستراتيجية المؤسسة المنتهجة والتنوع في تقديم الخدمات فيجب أن تخصص ميزانية أكبر وهذا لسعي المؤسسة وراء المنافسة وتحقيق الأرباح.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية :

- إلى أي مدى تساهم الخدمة التكميلية في كسب ميزة تنافسية ؟
- ومن أجل الوصول إلى إجابة لهذه الإشكالية يجب طرح بعض الإشكاليات الفرعية :
- ماهو دور تنوع الخدمات في كسب ولاء العملاء ؟
- ما هو أثر المزيج التسويقي على تقديم الخدمات ؟
- ما هي دوافع مؤسسة نجمة في اكتساب الميزة التنافسية؟
- وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن صياغة الفرضيات التالية :
- يبرز دور الخدمة التكميلية في امتلاك الصدارة من خلال التنوع في تقديم الخدمات .
- الأثر الذي يتركه المزيج التسويقي في المؤسسة وهو انتهاز الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- دوافع مؤسسة نجمة في اكتساب ميزة تنافسية وهي تحقيق أقصى ربح والبقاء في الصدارة على الصعيد الوطني واكتساب ولاء العملاء.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال التغيرات الخارجية للبنية الاقتصادية والتي فرضت على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضرورة مواكبة ومسيرة هذه التغيرات.

- إبراز أهمية ودور الخدمة التكميلية في كسب ميزة تنافسية لمؤسسة نجمة للاتصالات.



- التعرف علماءهم الانعكاسات التي تحدثها الخدمات التكميلية.
- تخصيص مختص التسويق بأهمية الخدمة التكميلية للمؤسسة نجمة.

### صعوبات البحث:

خلال القيام بالدراسة واجهت بعض الصعوبات منها:

- نقص المراجع الخاصة بتسويق الخدمات و الميزة التنافسية.
- عدم قبول المؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية.
- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة.
- نقص العينة الخاصة بالاستمارة الاستبائية.

### منهجية البحث:

اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري هذا بغرض الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي .واعتمدنا أيضا على المطابقة قصد إجرائها بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية في مؤسسة نجمة للاختيار الفرضيات المطروحة.

### أسباب اختيار الموضوع:

- قلة البحوث التي تطرقت إلى تسويق الخدمات على مستوى الجامعة.
- الرغبة في دراسة سياسة الخدمات باعتبارها احد استراتيجيات المزيج التسويقي .
- بالإضافة إلى البحث في المواضيع المتعلقة بالتسويق.
- إضافة مرجع يسهل عمليات البحوث القادمة للطلبة ويوضع كمورد في المكتبة.
- للتوسع أكثر فيما يخص استراتيجيات المزيج التسويقي .
- اختيار دراسة الحالة في مؤسسة نجمة كمؤسسة لم يسبق الدراسة بها.

### حدود الدراسة:

الزمنية: 7 ديسمبر إلى 16 ماي 2013

- المكانية :شركة نجمة للاتصالات بغرداية هيكل الدراسة:

للإمام بالموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين للجانب النظري وفصلين للجانب التطبيقي كما يلي:  
الفصل الأول تناولنا فيه مدخل إلى تسويق الخدمات كمبحث أول والتسويق الخدمي واستراتيجياته في المبحث الثاني أما المبحثين الثالث والرابع فخصصناه للمزيج التسويقي الخدمي.

الفصل الثاني تعرضنا فيه إلى دور الخدمة التكميلية وانعكاسها على سيرورة نشاط المؤسسة وكسب الميزة التنافسية فكان المبحث الأول لماهية الميزة التنافسية والمبحث الثاني لتنمية وبناء وقياسالميزة التنافسية أما المبحث الثالث فكان للإستراتيجيات العامة للتنافس والمبحث الرابع فكان لدور الخدمة التكميلية في كسب ميزة تنافسية.

# الفصل الأول

مدخل إلى تسويق الخدمات

### تمهيد:

ظهرت أهمية تسويق الخدمات مع تغير ظروف الطلب والعرض ومجال المنافسة فتسويق الخدمات يحتاج إلى تسويق فعال من طرف أعوان المؤسسة في إطار التسويق الداخلي وبالتالي تحقيق صورة فعالة لنجاح التسويق الخارجي وذلك من أجل تجسيد العوامل المؤثرة في التسويق بأنجح الطرق.

ففي مجال التسويق تعرض المزيج التسويقي لانتقادات من قبل الباحثين والممارسين في مجال التسويق حيث أجمع هؤلاء على أن هذا المزيج الرباعي الموروث عن أيام ما بعد الثورة الصناعية لا يصلح لقطاع الخدمات ولهذا جاءوا بمزيج تسويقي مؤلف من سبع عناصر وتعد هذه العناصر بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية في المؤسسات الخدمية وأي إهمال في واحدة منها يؤدي إلى فشل البرامج التسويقية وستتطرق لها في هذا الفصل:

المبحث الأول : عموميات حول التسويق

المبحث الثاني : التسويق الخدمي

المبحث الثالث : المزيج العادي

المبحث الرابع : المزيج الإضافي

### المبحث الأول: عموميات حول التسويق

#### المطلب الأول: نشأة مفهوم التسويق.

- هناك عدة تعاريف تطرقت إلى مفهوم تسويق الخدمات من بينها:

1/ "هو عملية ملائمة Matching Process تقوم على الأهداف والقدرات يقدم فيها المنتج أو الخدمة مزيجاً تسويقياً (منتجات أو خدمات ، إعلان ، توزيع ، تسعير..... الخ) يقابل حاجات المستهلكين في إطار المجتمع".<sup>(1)</sup>

2 / "هو تحديد حاجات ورغبات وتفصيلات وميولات السوق المستهدفة ثم تقديم ما يوافق الحاجات والرغبات لإحداث السلوك المرغوب لدى العملاء بشكل فاعل وكفاءة عالية بطريقة تعزز أهداف الأفراد والمؤسسة والمجتمع . 3 / هو عبارة عن أنشطة واحتياجات مقدمة للبيع مثل خدمات التوصيل وخدمات تقدم الراحة للمستهلكين".<sup>(2)</sup>

تتعدد التعاريف ولكن المضمون يؤدي إلى معنى واحد: "فتعريف التسويق على المستوى الكلي فإنه يشار إليه على أنه نشاط اقتصادي يضمن تحقيق التبادل في أي مجتمع بين الكمية المطلوبة من السلع والخدمات المعروضة من كل منها بما يحقق أهداف المجتمع".

#### - خصائص تسويق الخدمات فيما يلي :

- أ- إنتاجية الخدمة : والتي تضم الجمع بين العناصر المادية والبشرية
- ب - أهمية المستخدمين في إسقبال الزبائن : حيث تكمن ميزة هذا العنصر في مهارة المستخدم
- ج - عدم إمكانية تخزين الخدمة : وهذا ما تعرضنا له في خصائص الخدمة .
- د - صعوبة التحكم الجيد في الجودة : وهذا راجع إلى عدم ملموسية الخدمة وخصائصها المرنة .
- ز - صعوبة تطبيق الأفكار الجيدة في ميدان الخدمات: وهذا ما ينتج عن مشاكل الإبداع والتطوير للخدمات.
- هـ - صعوبة الاتصال: حيث تكمن أهمية هذا العنصر في صعوبة ضمان نوعية الخدمة.
- و - التمييز بين خدمات المنافسين:غالباً ما تشكو المؤسسات الخدمية من صعوبة تمييز خدماتها عن خدمات المنافسين والذي يعترض سرعة الأداء أو اختيار علامة تجارية.(3)

<sup>1</sup> عبد الرحيم عبد الله ،التسويق المعاصر، كلية التجارة 1989، ص 183.  
<sup>2</sup>بن صافية نصيرة وآخرون،أثر المزيج التسويقي في شركات التأمين على تحقيق ميزة تنافسية،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية ،تسويق، المركز الجامعي غرداية،دفعة،2010،ص15  
<sup>3</sup>بن صافية نصيرة وآخرون،مرجع سابق الذكر،ص 15 .

المطلب الثاني: مراحل تطور تسويق الخدمات

في عام 1993 أوضح "فيكس" و"براون" و"بنتنر" أن هناك ثلاث مراحل مر بها تسويق الخدمات في نشأته وتطوره وتمثل هذه المراحل في الجدول(1):

المراحل	السمات الرئيسية
مرحلة الزحف البطيء (ما قبل 1980 )	1- فصل مجال تسويق الخدمات عن حقل التسويق ككل. 2- دراسة مدى كفاية الجوانب النظرية للتسويق لعلاج المشاكل المرتبطة بقطاع الخدمات .
مرحلة المشي المتسارع (ما بين عام 1980 وعام 1986 )	1- التركيز مباشرة على تسويق الخدمات . 2- وضوح حلول المشكلة . 3- بزوغ مفهوم خصائص الميزة للخدمة .
مرحلة الركض (منذ عام 1986 وحتى الوقت الراهن)	1. التركيز على كيفية خلق وتصميم الإستراتيجيات التسويقية خاصة للخدمات. 2. الاهتمام بمجالات خاصة بالخدمة ،مثل تصميم الخدمة والنظام عملية الخدمة وقياس جودة الخدمة ومستويات الاتصال الشخصي وغيرها

المصدر: نصيرة بن صافية ، يمينه بوميديونة، أثر المزيج التسويقي في شركة التأمين على تحقيق الميزة التنافسية ص

14

المطلب الثالث: أهداف التسويق والوظيفة التسويقية

أولاً: أهداف التسويق:

تتعدد أهداف التسويق وتباين ليس فقط بتعدد واختلاف المنظمات من حيث النشاط والحجم والموقع الجغرافي والمستوى التكنولوجي .... وغيرها ولكن باختلاف دورة حياة الأعمال على مستوى الاقتصاد القومي من ناحية وعلى مستوى المنظمة من فترة لأخرى .

فأتفق علماء التسويق على أن تكون الأهداف كالاتي:

- تأمين النمو المستمر للاقتصادي وبالتالي المستوى المعني

- التنبؤ بحاجات ورغبات الأفراد والقيام بالأنشطة اللازمة و إشباعها سواء كانت مرتبطة بخدمة معينة.

## الفصل الأول : مدخل إلى تسويق الخدمات

- تحفيز المستهلكين على عملية الاستهلاك من خلال الحملات الإعلانية والأنشطة المختلفة لقوة البيع .
- العمل على تعظيم حصة المنظمة في السوق (خروج إلى الأسواق جديدة).
- التركيز على الحاجات والمتطلبات مما يسمح للمستهلكين بالمفاضلة والاختيار بين السلع (بدائل).4.

### ثانيا: الوظيفة التسويقية

الجدول (2): يلخص الوظائف التسويقية:

محتوى النشاط	الوظائف "الأنشطة"
- دراسة العوامل الخارجية المؤثرة على النشاط التسويقي كالعوامل الاقتصادية والمنافسة وتجميع البيانات لمعالجة المشاكل التسويقية .	☐ تحليل البيئة وبحوث التسويق.
- دراسة خصائص واحتياجات وأنماط شراء العملاء والمستهلكين.	☐ دراسة سلوك المستهلك النهائي أو المشتري المؤسسي.
- تصميم المنتجات ، التنوع والتشكيل ، الاسم التجاري، التغليف والتعبئة وحذف المنتجات.	☐ تخطيط وتطوير المنتجات (السلع والخدمات والأفكار).
- تحديد منافع التوزيع ، النقل والتخزين ، تجارة الجملة ، وتجارة التجزئة.	☐ التوزيع.
- مزيج من الإعلان والدعاية والبيع الشخصي وأساليب تنشيط المبيعات والعلاقات العامة.	☐ الترويج.
- تحديد مستويات الأسعار وأساليب التسعير والحصم.	☐ التسعير.
- الالتزام من جانب مديري التسويق عن تقديم المنتجات المفيدة والأخلاقية والتي تحمل الأمان للمستهلكين.	☐ المسؤولية الاجتماعية.
- التخطيط والتنفيذ والرقابة على الأنشطة التسويقية.	☐ إدارة النشاط التسويقي.

المصدر : هاني حامد الضمور - ص56

المبحث الثاني: التسويق الخدمي(استراتيجياته)

المطلب الأول : اقتصاديات الخدمات

من المصطلحات الحديثة في مجال الاقتصاد ( اقتصاد الخدمات ) وهو حسب التعريف العام للاقتصاد القائم على تقديم الخدمات في مختلف المجالات التي تتصل بالمواطن مثل المواصلات والتعليم والصحة+ . . . وإذا كان هناك اختلاف في الاتفاق على اعتبار تلك الخدمات نوع من أنواع العملية الاقتصادية الشاملة إلا أن فصل تلك الخدمات عن العملية الاقتصادية الشاملة أمرٌ صعب التعاطي معه .  
نتفق جميعاً على أن الاقتصاد الحقيقي الذي يحقق الفورة المادية المطلوبة هو الاقتصاد المنتج لكن هذا الاقتصاد

<sup>4</sup> عرفة علي، لعور مصطفى، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التسويق، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دفعة 2008، ص33.

المنتج يحتاج دائماً إلى الخدمات فالتقنية العالمية لتحقيق أعلى إنتاجية للاقتصاد تحتاج إلى تعليم عالي وأناس أصحاب ووسائل اتصال ممتازة . . ومن ذلك فإن اقتصاد الخدمات هو جزء مهم في العملية الاقتصادية الكاملة ومثلما نتفق على ذلك لا بد أن نختلف بشأنه إذا ما تعلق الأمر بميزان الانتاج والاستهلاك بمعنى إن العلاقة البيانية بينهما يجب أن يتفوق فيه الانتاج فإذا حدث العكس فأن خلافاً كبيراً سيطر على (الاقتصاد العام) من ناحية تحقيق مستهدفات الأمن الاقتصادي للمجتمع بتحول اقتصاده إلى سوق تجاري لمنتجات الغير . إن الخدمات شيء ضروري في العملية الاقتصادية وتطويرها وتفنيها على قواعد اقتصادية صحيحة ستساهم في دوران دفة التقدم المنشود لكن وبالنظر إلى الخدمات القائمة في الاقتصاد الوطني نجد أنها مازالت دون المستوى الذي يؤهلها لأحداث النقلة المطلوبة ونقصد تحديداً جهة تلك الخدمات وكفاءتها ونوعيتها فهي لا تزال خدمات بدائية رغم الجهود المبذولة من بعض الاطراف خاصة المجتمع الذي أنفق أموالاً طائلة من أجل خلق قاعدة خدمات ممتازة في مختلف القطاعات لكن الأتقم التسييرية لتلك القطاعات لم تعمل وفق استراتيجية واضحة محددة الأهداف في خطة زمنية معلومة الأمر الذي جعل تلك الخدمات تثقل كاهل المواطن وعلى حساب مرتبه الذي يضطر إلى إنفاقه على خدمات دون المستوى .

إن اقتصاد الخدمات قادر على الارتقاء بالعملية الاقتصادية ككل إلى مستوى إنتاجي متطور ولكن بعد أن يؤسس ويسير وفق استراتيجية هادفة بحيث يتوازن مسار اقتصاد الخدمات مع اقتصاد الانتاج بما يحقق النجاحات المنشودة في بناء اقتصاد وطني قوي منتج وفاعل<sup>5</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية الخدمات:

**مفهوم الخدمة:** تتعدد تعاريف الخدمة ولهذا لا يوجد تعريف واضح ودقيق وشامل لها مقارنة مع المفهوم المتفق عليه للسلع المادية فمن خلال البحث والتنقيب تحصلنا على عدد من التعاريف لعلماء التسويق:

- **الجمعية الأمريكية للتسويق :** عرفت الخدمة على أنها تلك النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة :

- منافع تتحقق باستعمال السلع المادية مثل : النقل ....

- منافع تقدم للبيع مستقلة مثل: الإشهار، الصحة، السياحة، الإيواء.....

- منافع تتحقق من خلال ارتباطها ببيع السلع المادية مثل: الاتصال، البيع.....

إلا أن هذا التعريف يتسم بكونه ضعيفا فضلا عن عدم تميزه بصورة كافية بين السلعة والخدمة<sup>(6)</sup>

● **ارمسترونغ وكوتلر :** عرفا الخدمة على أنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في

الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية ، فتقدم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون

<sup>5</sup> منتدى طلبة جامعة بسكرة منتديات العلوم الاقتصادية و التسيير Sciences économiques et Gestion

<sup>6</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل ، عمان، 2005، ص18.

## الفصل الأول : مدخل إلى تسويق الخدمات

☐ **شوستاك** : فإنها ترى أن التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة ، فالجوهر في عرض الخدمة هو عبارة عن "المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون".

☐ **لوفلوك** : فإنه يعرف الخدمة بالاعتماد على ما يشتريه الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات. فالزبون يشتري خدمة قص الشعر أو التسريحة بغض النظر عن الأشياء والمواد التي سوف يستخدمها الحلاق أو الكوافير لتحقيق ذلك الغرض. والمسافر يشتري خدمة النقل من نقطة س إلى النقطة ع بصرف النظر عما يحيط من ملاحق وتسهيلات. إلا أنه يقر بأن هذا التعريف لا يعطي للخدمة أبعادها ومضامينها الحقيقية. بل هو يعتبر هذا التعريف مجرد مؤشر يمكن اللجوء إليه للتمييز ما بين الخدمة والسلعة. حيث يقول لوفلوك إذا كان إشباع الحاجة وتلبية متطلباتهم يتم بشكله الأكبر بشيء غير ملموس عندها يكون ما يشتريه المنتفع هو خدمة أما إذا كان الحال هو عكس ذلك فإن وسيلة الإشباع في هذه الحالة ستكون سلعة.<sup>7</sup>

### المطلب الثالث : تصنيفات وأنواع الخدمات

☐ تصنيفات الخدمات:

#### الجدول(3): تصنيف الخدمات حسب طبيعتها

المستفيد	الأشياء	الأشخاص
طبيعة الخدمة		
• <b>نشاطات ملموسة</b>	• خدمات التنظيف ،تصليح وصيانة المعدات ،نقل السلع، تنظيف الملابس، تجميل المحيط. خدمات موجهة لممتلكات الزبون	• العناية الصحية ،نقل الأفراد، صالون التجميل مركز اللياقة البدنية ، الحلاقة. خدمات مقدمة لجسد الزبون
• <b>نشاطات غير ملموسة</b>	• البنوك، التأمين ، خدمات قانونية ،خدمات محاسبية. خدمات مقدمة لمعالجة المعلومات	• الإرشادات التوعوية ، التعليم، الإذاعة، المسرح ، الإشهار، السينما . خدمات موجهة لدهن الزبون

المصدر: هاني حامد الضمور - ص38 -

<sup>7</sup> حميد الطائي ، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، داراليازوري، 2009، ص20

## الفصل الأول : مدخل إلى تسويق الخدمات

نستخلص من الجدول أربعة أصناف:

1 - خدمات لمعالجة الممتلكات: فالخدمة شيء غير ملموس لكنها تقع على شيء ملموس مثل : الصيانة  
.... الخ

2- خدمات لمعالجة المعلومات: وهي التي توجه نحو الممتلكات الغير ملموسة مثل : معالجة البيانات  
والوثائق.... الخ

3- خدمات موجهة لجسد الزبون : هي خدمة مقدمة نحو جسم الإنسان وتتطلب وجود المستفيد مثل: الرعاية  
الصحية ، الحلاقة.... الخ

4 - خدمات التنشيط العقلي : موجهة نحو الفكر وعقول الأفراد فلا يكفي الحضور الجسدي بل مع التركيز أثناء  
استقبال الخدمة مثل: خدمة التعليم ، الإذاعة ، المسرح ..... الخ

□ تصنيف حسب طبيعة مقدم الخدمة والمستفيد: وفق هذا التصنيف يرى كوتلر خمسة أصناف:

1- معيار الاعتمادية: بمعنى مدى اعتماد الخدمات في تقديمها على الآلة أو على الإنسان غسيل السيارات  
الآلي ، التوزيع الآلي الأموال أو الطبيب النفساني ، المحامي..... الخ

2- معيار المشاركة: وتظهر على ثلاث مستويات كما يلي:

أ/ اتصال ومشاركة مرتفعة : تتطلب مشاركة العميل من بداية تقديم الخدمة إلى نهايتها مثل الحلاقة

،التعليم.... الخ

ب/ حضور ومشاركة متوسطة: تتطلب مشاركة العميل أو عدم مشاركته مثل الصيانة ..... الخ

ج/ حضور ومشاركة ضعيفة لا تتطلب مشاركة العميل مثل التسويق الإلكتروني ..... الخ

3- معيار الأداء: تظهر لنا في الآتي

أ/ خدمات نمطية : لا تتطلب كفاءة عالية مثل تقديم الأكل الخفيف ..... الخ

ب/ خدمات ذات كفاءة عالية : مثل المحامي ، الخبير... الخ وهنا يتم التركيز على الكفاءة .

4- معيار الحاجة (نوعها) : تختلف باختلاف طبيعة المستفيد من الخدمة وهناك ثلاث أصناف وموجهة

للمستفيد منها

أ/ الحاجة الشخصية (الفردية): مثل خدمة الصرافة الآلية، العلاج ، الحلاقة.... الخ

ب/ الحاجة الجماعية : مثل التعليم ، السياحة ، المسرح..... الخ

ج/ الحاجة الموجهة للمؤسسة: مثل الصيانة والتركيب ، الإطعام ..... الخ

5/ معيار الأهداف: تتباين الأهداف حسب مقدم الخدمة إلى

- أ/ أهداف تحقق الربحية: مثل خدمات النقل، التأمين الخاص... الخ  
ب/ أهداف لا تحقق الربحية : مثل الجمعيات الخيرية، التعليم العالي... الخ<sup>8</sup>

### أنواع الخدمات :

إن عملية تقديم العملية الخدمة مرتبطة بمن يقدمها وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكونه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة لذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للخدمة :

#### 1. طريقة المبرد للخدمة (الخدمة الباردة) :

وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع العملاء مما يؤدي إلى بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف العملاء لذلك فهي تتميز :

أولاً: الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة :

أ/ خدمة بطيئة .

ب/ خدمة غير متناسقة.<sup>9</sup>

ج/ خدمة غير منتظمة .

د/ خدمة غير مريحة.

ثانياً الجانب الشخصي للخدمة :

أ/ غير شفافة فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة .

ب/ الخدمة تكون فاترة.

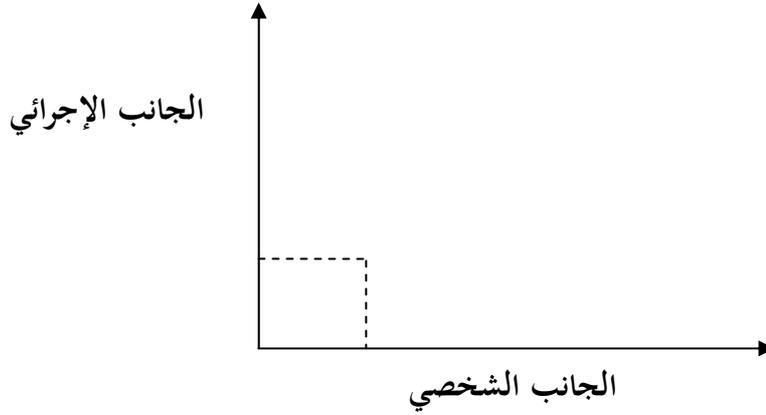
ج/ خدمة متحفظة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح.

د/ غير مرغوبة من طرف العميل.

<sup>8</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق الذكر، ص33

<sup>9</sup> بوعنان نور الدين، جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسويق، تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة 2006، ص12

والرسالة الموجهة للعملاء هنا "نحن لا نهتم" والشكل (1) يوضح الخدمة الباردة  
الخدمة الباردة



المصدر: بوعمان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، ص 62

## 2 - طريقة المصنع للخدمة:

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب الشخصي وتأخذ الصورة التالية :

أولا من الناحية الإجرائية :

أ- تأتي في الوقت المناسب .

ب - الخدمة متناسقة وموحدة لجميع العملاء.

ج - بعيدة عن الفوضى .

ثانيا من الناحية الشخصية :

أ- خدمة فاترة .

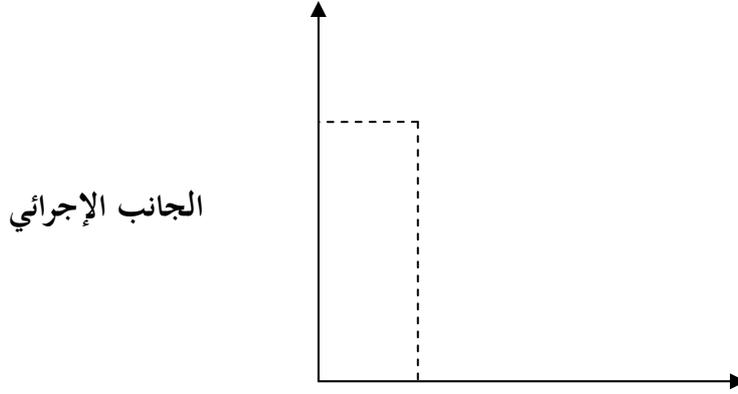
ب - خدمة غير شفافة .

ج - خدمة متحفظة .

د - خدمة غير مرغوبة لدى العملاء.

ويمكن توضيح الرسالة الموجهة للعملاء هنا "أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم " من خلال الشكل (2):

المصنع للخدمة



الجانب الشخصي

المصدر : بوعلان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، ص 63

3- طريقة الحديدية الوردية للخدمة:<sup>10</sup>

وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الشخصي في

تقديم الخدمة وتأخذ الصورة التالية :

أولا الجانب الإجرائي :

أ/ الخدمة بطيئة .

ب/ الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع .

ج/ الخدمة غير منتظمة .

ثانيا الجانب الشخصي:

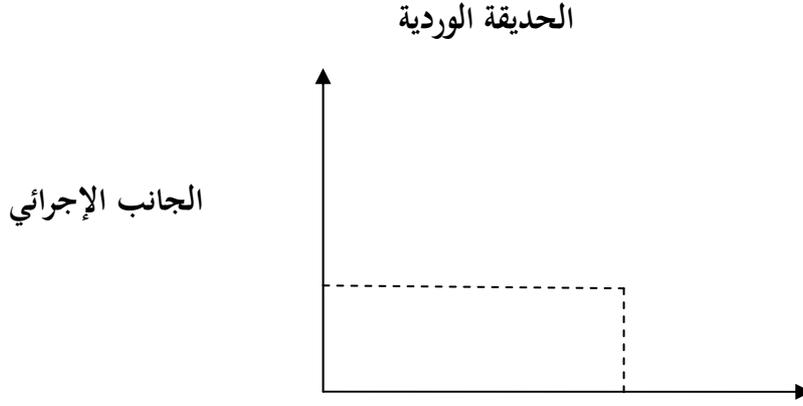
أ/ خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم .

ب/ خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة.

ج/ طرق تقديم الخدمة بارعة.

<sup>10</sup> بوعلان نور الدين، مرجع سابق الذكر، ص 63

الرسالة الموجهة للعملاء هنا "نحن نبدل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماما ما نقوم به " ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل(3):



المصدر: بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، ص 64

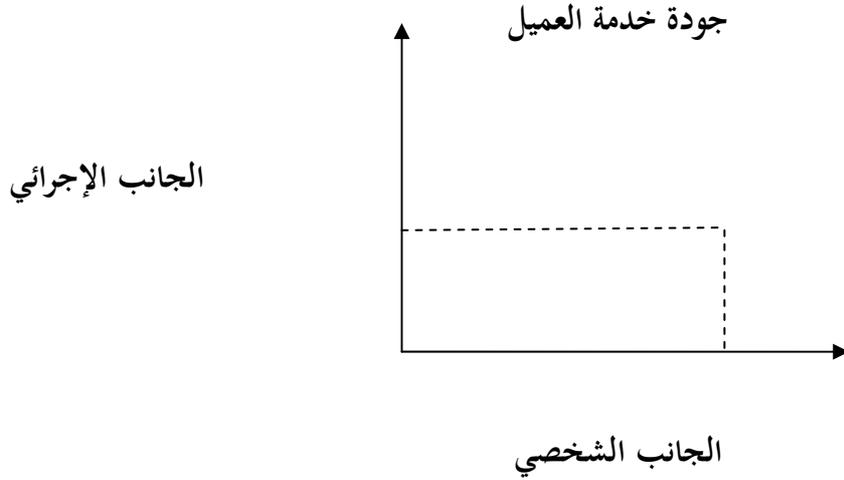
#### 4. طريقة جودة خدمة العميل :

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معا وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء ، لذا فهي تأخذ الصورة التالية :

- أ/ تقديم الخدمة في الوقت المناسب .
  - ب/ الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة .
  - ج/ الخدمة المقدمة موحدة لجميع العملاء .
- ثانيا الجانب الشخصي :
- أ/ المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم .
  - ب/ طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر .
  - ج/ طرق تقديم الخدمة بارعة .
  - د/ الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف العملاء.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>بوعنان نور الدين، مرجع سابق الذكر، ص64

الرسالة موجهة من للعملاء هنا "نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم" وذلك من خلال الشكل(4) يوضح ذلك



المصدر: بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، ص64

p

المبحث الثالث: المزيج العادي

المطلب الأول: سياسة الخدمة .

1/سمات وخصائص الخدمة:

تنفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص عليها من قبل الباحثين المتخصصين ومن

أبرز هذه السمات والخصائص :

أ. اللاملموسية :

إن أبرز ما يميز السلعة عن الخدمة ، أنها غير ملموسة بمعنى أن ليس لها وجود مادي أنها تنتج أو حضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها ،ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد. ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها بمعنى أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس من خلال حواس البصر والشم والتذوق قبل شرائه للخدمة كما يفعل لو أنه اشترى أو رغب بشراء سلعة مادية ولهذا نقول أن قرار شراء السلعة يكون أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة .<sup>12</sup>

وللتغلب على هذه الصعوبة وتحويلها إلى حالة الملموسة يلجأ المسوقون إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة كالاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة ، أو تقديم باقة ورد أو ما شابه ذلك لنزلاء الفندق وهذه جميعها أشياء ملموسة تعبر عن مدى اهتمام مقدمو الخدمة بزيائتهم أو عملائهم .اللاملموسية

<sup>12</sup>محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار الحامد، عمان ،ص58

وتترتب عليها العديد من النتائج:

- 1/ الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها .
- 2/ استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيارها أفضلها كما هو الحال في السلع .
- 3/ يترتب على عدم ملموسية الخدمة اقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسة .
- 4/ وبما أن الخدمات غير ملموسة فإن قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة .
- 5 / يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة التقليدية في الخدمات حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفيض حيث تصل الأسعار إلى مستويات الدنيا وخزنها فترة معينة من الزمن وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع.
- 6/ إن عدم ملموسية الخدمات تؤدي إلى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية وعليه يترتب فقدان مؤسسة الخدمة لقدرتها على خلق المنفعة المكانية في الخدمات

### ب - التلازمية وعدم الانفصال :

وهي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمه فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع. وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة مثل : الخدمات الطبية ، أو خدمات الحلاقة والتجميل وغيرها.

ويترتب على خاصية التلازمية :

1 / وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد وتعتبر هذه خاصية مشتركة بين جميع الخدمات وإن كانت هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصيا إلى "مصنع الخدمة" مثل الخدمات الموجهة إلى ممتلكات المستفيد (صيانة السيارة أو الثلاجة الخ....).

2/ كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون (المستفيد من الخدمة) في إنتاجها . تعد هذه السمة أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها وعلى هذا الأساس يتضح أن مؤسسة الخدمة لا تستطيع أن تنتج أو تباع خدماتها بالشكل المطلوب ما لم يسهم المستفيد في عمليات إنتاج الخدمة بشكل أو بآخر حسب طبيعة الخدمة التي يريد الانتفاع بها وفي الوقت الذي يلائمه .

3 /ومن نتائج التلازمية في أداء الخدمات زيادة درجة الولاء إلى حد كبير أي المستفيد يصر على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينين طالما موردي الخدمات لا يغني أحدهم عن الآخر كما هو الحال في الخدمات التي يعتمد تقديمها على الآلات والأماكن بشكل كبير.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> محمد فريد الصحن ،التسويق (المفاهيم والإستراتيجيات)،الدار الجامعية،الإسكندرية،القاهرة،1998،ص34.

### ج - عدم التماثل أو عدم التجانس:

نعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل و واضح . وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام ، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلع وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل (المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها .<sup>14</sup>

### د - تذبذب الطلب عدم القابلية للتخزين:

يتميز على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب بين أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد . فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيرا في الشتاء بينما يزدهر في الصيف ودور السينما تمتلئ في أيام معينة من الأسبوع أو حتى في ساعات معينة من اليوم .

## 2 / دور حياة الخدمة:

تمر معظم الخدمات بدورة حياة بطريقة أو بأخرى مما يستلزم تغيير إستراتيجية التسويق مع انتقال الخدمة من دورة حياة إلى أخرى وتؤكد الدراسات أن دورة حياة الخدمات تزداد قصرا خاصة حينما يعتمد تقديم الخدمة على أساس تكنولوجي متقدم.

أ/ **مرحلة التقديم** : يطلق على الخدمة أنها في مرحلة التقديم عندما تقوم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره حيث لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة قبول من قبل المستهلكين ولا تظهر إلى أبعد من ذلك في دورة الحياة وهنا تظهر ميزة الخدمة بأن العديد من الخدمات يمكن تقديمها على تطابق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستفيدين وهذا بدوره يقلل درجة المخاطرة المالية المصاحبة لمرحلة التقديم وفي معظم الحالات تكون الخسائر أقل تكلفة حيث تمتاز هذه المرحلة بالحقائق التالية:

- قلة المنافسين أو انعدامهم .
- انخفاض هامش الربح .
- تدفق نقدي سلبي .
- انخفاض المبيعات .
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها .

ب/ **مرحلة النمو**: في هذه المرحلة يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الإيجابية وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة ينتج زيادة أو ارتفاع المبيعات الخدمة مما يؤدي إلى أرباح كبيرة وبسبب هذه الأخيرة تزداد الشركة التي تدخل مجال تقديم هذه الخدمة والذي يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة ولكي تحافظ المنظمات المقدمة للخدمة على مستوى أعمالها يجب أن تقوم بتطوير ميزة داعمة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- نمو سريع في الأعمال .
- تدفقات نقدية إيجابية .
- أرباح عالية .
- ازدياد عدد الفروع التي تقدم هذه الخدمة.
- ازدياد المنافسة.
- البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة.
- تطوير الحصة السوقية الحالية .

**ج/ مرحلة النضوج:** في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة لذلك تعمل المنظمات على إبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها وتكون نتيجة هذا التنافس انخفاض أرباح معظم المنظمات ذات المستوى المنخفض مما يظهرها إلى إتباع إستراتيجية أخرى وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى المستهلكون أية فروقات بين ما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة حيث تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- استقرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات .
- اشتداد المنافسة.
- خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.
- لدى يجب على المنظمات تعزيز نوعية وجودة الخدمة فنيا ووظيفيا وإضافة خدمات مجانية وكذلك استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي.

**د/ مرحلة الانحدار:** ففي هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لجميع المنظمات ويعود سبب انخفاضها إلى ظهور خدمات جديدة وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات.
- انخفاض حدة المنافسة.
- أرباح قليلة .
- رأس مال قليل (منخفض).<sup>15</sup>

### المطلب الثاني: سياسة التسعير

#### أ/ تعريف السعر

1. السعر هو القيمة المعطاة للخدمة التي يتم التعبير عنها في شكل نقدي بالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من جراء اقتناء خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من جانب الشركة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمنا لهذه المنفعة وبالتالي السعر المدفوع لا يعكس فقط المكونات الأساسية للخدمة ولكن يمكن أن يشمل أيضا النواحي المعنوية للخدمة.

2 السعر هو ذلك الثمن الذي يمكن تعديله صعودا وهبوطا وفقا لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات التسويقية وبما يتفق وإمكانات الشراء لدى المشتريين ووفق أذواقهم .<sup>16</sup>

تتعدد التعاريف إلا أن المضمون واحد فنجد التعريف الشامل للسعر فهو ثمن الجهود التي تقوم بها المؤسسة لإنتاج وتسويق خدمة ما وإمكانية المستهلك وقدراته الشرائية وهو مستوى العرض والطلب ومقياس لجودة المنتج في السوق.

### ب/ خطوات التسعير:

1. تحديد أهداف التسعير: تختلف أهداف التسعير من منشأة إلى أخرى وتتراوح هذه الأهداف من البقاء والاحتفاظ بالحالة الراهنة لتعظيم الأرباح وزيادة الحصة مع ملاحظة أنه لا بد أن يتم التمييز بين الأهداف.
2. تحديد الطلب: إن للسعر الذي تحدده المنشأة أثر على مستوى الطلب فالتغير في الأسعار يؤدي إلى الزيادة في الكميات المطلوبة وفي الأوضاع الطبيعية فإن العلاقة بين السعر والطلب تكون عكسية بمعنى تؤدي زيادة الطلب إلى انخفاض السعر بينما انخفاض الطلب يؤدي إلى زيادة السعر.

### 3. تقدير التكلفة والإيراد:

أ/ تقدير التكاليف: يمكن النظر إلى أنها تشكل القاعدة التي لا يستطيع القائمون على النشاط التسويقي تسعيرة منتجاتهم بأقل منها على المدى الطويل، بينما يمكن اعتبار الطلب هو الحد الأعلى الذي لا يستطيعون تجاوزه.

ب/ تقدير الإيرادات: يقصد بالإيراد الكلي مجموع ما يرد إلى المنشأة من مبالغ نتيجة المبيعات وغيرها وتختلف الإيرادات عن الأرباح بأن جزءا من الإيرادات يأتي لتغطية التكاليف وما يزيد عن التكاليف يكون أرباحا أما الإيراد الحدي يقصد به التغير في الإيراد الكلي نتيجة بيع وحدة واحدة إضافية .

4. تحليل أسعار المنافسين: بينما يساعد تحليل الطلب وتحليل التكلفة على تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى للسعر فإن تحليل أسعار المنافسين يساعد المنشأة على اختيار السعر المناسب القادر على منافسته نجد أحيانا أن المنشأة تعتمد لمقارنة سعرها للخدمة ما مع الأسعار المنافسة لتبين للمستهلك انخفاض سعرها عن أسعار المنافسين.

17

16 عمر عائشة بوشي فاطنة، إستراتيجية التنوع و تأثيرها على السلوك الشرائي للمستهلك، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسويق، تسويق دفعة 2007.

### ج/ أنواع الأسعار

يوجد بصفة عامة ثلاثة أنواع من الأسعار :

**1. السعر السوقي:** وهو السعر الذي يتحدد بناء على تفاعل قوى العرض والطلب في ظل المنافسة الكاملة وهنا لا تحتاج المنظمة إلى أي سياسة سعرية أو إلى تطبيق إستراتيجيات تسويقية خاصة بها حيث لا يكون لها أي سيطرة على الأسعار .

**2. السعر الحكومي:** حيث قد تتدخل بعض الحكومات إما بتحديد أسعار السلع أو أن تفرض رقابة على الأسعار بحيث لا تتعدى حدود معينة وهذه أيضا تخرج عن سيطرة المنظمة .

**3. السعر المتحكم فيه :** وهو السعر الذي تقوم المنظمة بتحديدته في ضوء أهدافها وليس للسوق أي سيطرة على هذا السعر حيث تتمتع المنظمة ببعض السيطرة على تحديد هذا السعر كما تتمتع بحرية الاختيار بين عدة بدائل.

### المطلب الثالث: سياسي الترويج والتوزيع.

#### أولا: تعريف الترويج

أشار الصميدعي في كتابه استراتيجيات التسويق إلى عدة تعريفات أهمها تعريف العالمين Edward & William للترويج على أنه " التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات و في تسهيل بيع السلع و الخدمات أو في قبول فكرة معينة.

و عرف الترويج بأنه " الاتصالات التسويقية التي تعمل على إعلام و تذكير و إقناع الأفراد أو المؤسسات لتقبل، تعيد شراء، توصي الآخرين، أو تستخدم المنتج، الخدمة، الفكرة. و عرف بأنه " وسيلة من وسائل خلق و تنشيط الطلب على سلع و خدمات المنشأة<sup>18</sup> .

#### ثانيا: أهمية الترويج

-يعتبر الترويج الوصلة الحيوية بين المنظمة و جمهورها.

-يعمل الترويج على إعلام الجمهور بالمنتجات و الخدمات الجديدة و كذلك تذكيرهم بالمعروض منها و إقناعهم باستخدامه، و بذلك فهو يحقق الفائدة لطرفي الاتصال

-تحفيز الرغبة و الطلب لدى المؤسسات و المنظمات و إقناعهم باحتياجهم لما ليس عندهم.

18 حميد عبد النبي الطائي - بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل) ، دار اليازوري، عمان ، 2009، ص 115

-الترويج لا يوجه فقط للأفراد و لكن أيضا للمؤسسات و المنظمات الربحية و غير الربحية مثل المؤسسات الحكومية و كل منهم يحتاج إلى رسالة و وسائل ترويج مختلفة.

-تمييز المنتجات خاصة إذا كان الاختلاف بين المنتجات المقدمة من الشركة و ما يقدمه المنافسون واضحا و جليا.

### أهداف الترويج

إن هدف الترويج بالنسبة لأي صناعة و خصوصا صناعة الاتصالات تكمن في قدرته على تحقيق الفوائد التالية:

- **إعلام** : بناء الوعي إعطاء المعلومات، Awareness / بأن المنتج الخدمة موجود، و ماذا يقدم و أين يمكن الحصول عليه.

- **الإقناع** : بناء مواقف Attitude ايجابية تجاه المنتج أو الخدمة والتحفيز تجاه علامة تجارية دون أخرى.

**التعزيز**: تبيد الشكوك بخصوص الفعل الذي تم عمله ( الشراء

الاستعمال) و بناء ودعم ولاء عملية الشراء والتأكد من وجود مناخ مناسب لإعادة الشراء مستقبلا

- **تقديم المعلومات** : تعريف الجمهور بخصائص المنتج أو الخدمة وأماكن توافرها و أنه يلي حاجاته ورغباته و تشجيعه على الشراء.

- **زيادة/تحفيز الطلب** : الهدف الأساسي للترويج هو زيادة الطلب و بالتالي زيادة المبيعات على المنتج أو الخدمة.

- **زيادة قيمة المنتج** : تهدف معظم استراتيجيات الترويج إلى إظهار منافع المنتج و الذي سوف يساهم في زيادة قيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك و بذلك تتمكن المنظمة من وضع سعر مرتفع للمنتج.

- **تمييز المنتجات** : حيث يميز الترويج منتجات الشركة عن منتجات الشركات المنافسة إذا كان الاختلاف واضحا.

- **استقرار المبيعات** : إن من أهداف استراتيجيات الترويج هو تحقيق الاستقرار المطلوب و تقليل التقلبات في كمية المبيعات و الناتجة عن أسباب تنافسية أو موسمية أو لظروف غير محسوبة.

- **الرد على الأخبار السلبية** التي ييها المنافسون للتأثير على الزبائن الحاليين و المحتملين من خلال العلاقات العامة.

-دعم رجال المبيعات و وكلاء البيع.

-بناء صورة ذهنية مميزة للشركة<sup>19</sup>

رابعاً :عملية الاتصال الترويجي

تعتبر جميع العمليات الترويجية عمليات اتصال وإن اختلف الأسلوب المستخدم في هذه العمليات ، وحتى نفهم كيف تتم عملية الاتصال لا بد لنا من التعرف على عناصر هذه العملية والتي تتكون من العناصر التالية

**المرسل :** وهو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى أي طرف آخر وأحياناً يسمى بالمصدر أو المتصل.

**الترميز :** وهي عملية يتم من خلالها وضع الأفكار على شكل رموز ذات معنى، فعند تصميم الرسالة يجب أن يكون لدى المرسل معرفة بخبرة و ثقافة و خصائص المستقبل لها.

**الرسالة :** وهي مجموعة الرموز أو الأفكار التي يرسلها المرسل.

**الوسيلة :** وهي قنوات الاتصال التي تنتقل فيها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

**فك الرموز :** وهي العملية التي يقوم من خلالها المستقبل بتفسير معاني للرموز التي وضعت من قبل المرسل.

**المستقبل :** وهو الطرف الذي يستلم الرسالة التي أرسلت من الطرف الآخر<sup>20</sup>.

**الاستجابة :** وهي مجموعة من ردود الأفعال التي يبديها المستقبل بعد استلام أو قراءة الرسالة و تعتمد على مدى المصادقية و الثقة بالمرسل.

**التغذية العكسية :** وهي جزء من استجابة المستلم والتي يتم إعادتها من خلال الاتصال إلى المرسل.

**التشويش :** وهي عمليات إعاقة مخططة أو غير مخططة تحدث أثناء عملية الاتصال و تنتج عن أسباب نفسية أو اجتماعية أو مادية.

**خامساً :عناصر المزيج الترويجي**

تعرف بأنها " مجموعة التقنيات الترويجية التي تستخدمها المنظمة لبيع منتجاتها و خدماته " ، و يجب أن يكون مزيج الترويج متكاملًا مع إستراتيجية التسويق حتى لا تصل إشارات الاتصال مشوشة للزبائن.

19محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة ،2004م/1425هـ ، ص 125.  
20محمد عبد الرحمان أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008 ،ص 66.

و مكونات المزيج الترويجي تشمل الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي، و ترويج المبيعات، حيث أن الإعلان و ترويج المبيعات تعتبر اتصال غير شخصي

### الإعلان

عرفت جمعية التسويق الأمريكية الإعلان بأنه " الوسيلة غير الشخصية لتقديم و ترويج البضائع و الخدمات أو الأفكار بواسطة جهة معلومة و مقابل أجر مدفوع

### البيع الشخصي

عبارة عن اتصال مباشر بين الزبائن المحتملين و الموظفين به دف عقد صفقة، تحقق رضا الزبائن، و لتطوير و بناء علاقة رابحة "

إن البيع الشخصي هو من أقدم الحرف و أن الذين يعملون ضمن هذا النشاط يمكن أن يطلق عليهم رجال البيع، ممثلي المبيعات، الوكلاء... الخ، و يعرف البيع الشخصي بأنه " التقديم الشخصي و الشفهي لمنتج أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون نحو شراء المنتج أو الإقناع بها.

### تنشيط المبيعات

عرفت جمعية التسويق الأمريكية تنشيط المبيعات بأنه " الأنشطة التسويقية عدا البيع الشخصي و الإعلان و الدعاية التي تحفز فاعلية شراء المستهلك أو الوكيل بحيث تضيف قيمة للمنتج لفترة محدودة من الزمن " .

### العلاقات العامة

تعرف بأنها " جهد الثابت، مقصود و مخطط لتأسيس و الإبقاء على التفاهم المتبادل بين المنظمة و زبائنها" كما تعرف بأنه ا " برنامج مخطط من السياسات و نماذج السلوك التي تهدف إلى بناء و دعم ثقة الجمهور في المنظمة و زيادة الفهم المتبادل بين الطرفين و تسعى إلى فهم سلوك الجمهور و استنتاج آرائه و إشعاره باهتمام المنظمة بهذه الاتجاهات و الرغبات و العمل على كسب رضاه و ذلك على أسس ثابتة و دائمة من الود و الصداقة و التعاون) "

### التسويق المباشر

يمكن تعريف التسويق المباشر على أنه " شكل متخصص في التسويق يهدف إلى بناء علاقة بين البائع و المشتري و الحفاظ عليها " و من أمثلة التسويق المباشر التوجه نحو الجمهور

المستهدف بالرسائل المكتوبة و يدعى ذلك بالبريد المباشر، أو العمل من خلال الهاتف

كما يمكن تطبيقه من خلال قنوات التوزيع كوسيلة ترويجية.

### الانترنت

Hotwired بدأت إعلانات الانترنت بالظهور عام 1994 ، حيث وضعت

أول لافتة إعلانية لها على الانترنت في أكتوبر 1994

و انتشر بعد ذلك الإعلان من خلال الانترنت و الذي يمكن أن يتم من خلال ثلاث طرق الذي يسمح للناس لتبادل الرسائل بينهم، و مجموعات الأخبار E-mail هي البريد الالكتروني (WWW). (أو من خلال مواقع الشركات و المنظمات على الشبكة العالمية<sup>21</sup> Usene

### سابعاً: استراتيجيات الترويج

بشكل عام يمكن تقسيم استراتيجيات الترويج إلى نوعين، إستراتيجية الدفع و الجذب و إستراتيجية الضغط و الإيحاء

### إستراتيجية الدفع

يقصد بالدفع هو قيام الشركة بمهام الترويج الموجه الوسطاء بهدف استمالتهم لطلب المنتج و شرائه و ترويجه للمستفيد النهائي ، و في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان... الخ) و تقوم بدفع الحملات الترويجية للموزعين الذين يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي للمستهلكين، و ضمن هذه الإستراتيجية تمنح الخصومات كحوافز للعاملين في منافذ التوزيع.

### إستراتيجية الجذب:

مثل قيام الشركة بالترويج و الاتصال المباشر مع الجمهور الم تستهدف عبر وسائل الترويج المختلفة، و الذي بدوره يطلب من الوسطاء الحاجات التي يريدونها بعد ما تم التعرف عليها عبر الأنشطة التسويقية التي قام بها المصنعون لتقديمها للجمهور.

### الإستراتيجية المركبة:

و هي تجمع بين البيع الشخصي و الإعلان و بقية الاستراتيجيات الترويجية الأخرى الدفع و الجذب لتحقيق أهداف البيع

### إستراتيجية الضغط:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب الدعائي القوي و المركز في الإقناع و هو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات و الخدمات المقدمة من المنظمة و تعريفهم بالمنافع

<sup>21</sup> محمد عبد الرحمان أبو منديل، نفس المرجع السابق، ص 66

الحقيقية لتلك المنتجات.

### إستراتيجية الإيحاء:

تعتمد هذه الإستراتيجية أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق و هي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة و المثبطة في قضية المنتجات، و تعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد و جعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.<sup>22</sup>

### تعريف التوزيع

إن طريقة توفير الخدمات للزبائن خاصة مهمة في تقديم الخدمة، و بدون إستراتيجية لجعل الخدمة سهلة المنال للزبائن تصبح الخدمة بلا قيمة، و فيما يلي بعض التعريفات لعملية

### التوزيع:

McCarthy عرف التوزيع على أنه " جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى ما طلبه و في المكان الذي يطلب فيه، أو أنه عملية انسياب السلع و الخدمات التي تشارك فيها المنظمة و الأشخاص و انتقالها من المنتج إلى المستهلك.

عرفت قناة التوزيع على أنها " المجموعة المعتمدة لدى المنظمة و تشارك في جعل عملية

تأهيل الخدمة أو المنتج للاستخدام أو الاستهلاك

### ثانيا : أهداف التوزيع

لدراسة استراتيجيات التوزيع فلا بد من تحديد أهداف المنظمة و من أهمه :

- إبقاء الزبون على اتصال مع الخدمة /المنتج المعروض.
- عرض الخيارات الكافية لتلبية احتياجات الزبائن.
- للمنتج المعروض Favorable attitude إقناع الزبون لانتخاذ الموقف المناسب.
- الحفاظ على مستويات كافية من المبيعات لكل من المنظمة و الوسطاء.
- تزويد الجمهور بخدمة و معلومات مناسبة تساعدهم في اتخاذ القرار، و خصوصا في التوزيع غير المباشر.

### ثالثا :قنوات توزيع الخدمات

هناك نوعان من قنوات التوزيع و تتصف بغياب الوسيط أو الوسطاء بين منتج

22 محمد عبد الرحمان أبو منديل ، نفس المرجع ص67

### التوزيع المباشر:

الخدمة و العميل، مثل تقديم خدمات الاتصالات من خلال المراكز التجارية للشركة، و تعتبر هذه الطريقة فعالة و لكنها في نفس الوقت ذات تكلفة عالية و تغطية سوق محدودة.

### التوزيع غير المباشر:

و يتصف بوجود وسيط أو أكثر من الوسطاء بين مقدم الخدمة و الزبون مثل تجار الجملة و تجار التجزئة.

### رابعا: استراتيجيات توزيع الخدمات

هناك عدة تصنيفات لاستراتيجيات توزيع الخدمات، و يمكن أن تصنف استراتيجيات التوزيع كما يلي:

**حسب طريقة التوزيع :** و هو التصنيف حسب الطريقة التي ترغب بها الشركة للتأثير على المستهدفين ، و يعتمد هذا التصنيف على الطريقة التي تسعى فيها الإدارة للتأثير على المستهلكين من خلال قناة التوزيع أو من خارج قناة التوزيع و تقسم إلى إستراتيجيتين: يمكن للمنتج أن يستخدم هذه الإستراتيجية للتأثير على العملاء

### إستراتيجية الدفع

على الوسطاء / الموزعين لتخزين المنتج لد يهم لدفعه بعد ذلك للزبائن، و سيعمل الموزعين المتميزين على تخزين المنتج بمستوى طلب الزبائن، و للنجاح في ذلك لابد أن تبني علاقة شراكة بين البائعين و المشترين .

### استراتيجيات الدفع و الجذب

**إستراتيجية الجذب:** و هي تعتمد على أن الزبائن هم من يوجهون الطلب على المنتج، ففي حالة عدم توفره لدى الموزعين فإنهم سيطلبونه من المنتج. و يسعى المنتج من خلال ذلك لخلق حالة الولاء من خلال المنتج و وسائل الترويج بدلا من إستراتيجية التوزيع، و تستخدم هذه الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة التي قد لا تعير اهتماما كبيرا للوسطاء، و يستخدم المنتج هذه الإستراتيجية لجذب الزبائن من خلال : الإعلان، الجوائز و وسائل الترويج الأخرى لجذب المستهلكين، نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق للمنتج، و تقديم الخدمات المتميزة<sup>23</sup> .

<sup>23</sup> سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والإستراتيجيات)،الدار الجامعية، 2001، الإسكندرية ص32

### التصنيف حسب كثافة التوزيع للخدمة :

- إستراتيجية التوزيع المكثف : و هي تعني عرض الخدمة من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع و هي تهدف إلى تغطية سوقية كبيرة من خلال شبكة التوزيع.
- إستراتيجية التوزيع الاختياري : و هي عبارة عن اختيار عدد محدود من منافذ التوزيع لعرض الخدمة و توصيلها.
- إستراتيجية التوزيع المحصور : و تعني حصر توزيع الخدمة من خلال منفذ توزيع واحد.

Process و العملية People إن المنظمات التي تقدم الخدمات تعتمد على المشاركين التي تتم فيها تقديم الخدمة، و يعتبر أهم معوق لها هو مدى التزام الموظفين بمواصفات الخدمة ، بالرغم من أن المزدودين لديهم ضمانات بأن تعرض خدماتهم من قبل الموزعين بمستويات ممتازة، و قد يكون الحل بمنح وكالة مثلا بحيث يتفق الطرفين على أن يراقب المزدود أعمال الموزع/ الوسيط، عندما يقدم الموزع المنتج كبقية المنتجات المنافسة فإن على المزدود أن يجد الطريقة المناسبة لتحفيز موظفي التوزيع للترويج لمنتجه حتى لو كان ذلك مكلفا.<sup>24</sup>

### المبحث الرابع: المزيج الإضافي

#### المطلب الأول: الناس

- هم الموظفون الذين يقومون بأدوار مشتركة تتمثل في إنتاج الخدمة وبيعها بدلت الوقت وبالتالي فهم يمثلون دالة معنوية لإكمال عناصر المزيج التسويقي وفي تعزيز صورة الشركة الخدمية لدى الجمهور العام والمستهدف . لذلك يسهم الأفراد العاملون في الشركة الخدمية بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية الاتصال بالمشتريين الراغبين في الحصول على الخدمة المالية ومن أجل تحقيق ذلك يتطلب الأمر:
- تطوير الأساليب الممكن اعتمادها في خلق التأثير الإيجابي على المستهلك على المستهلك وصولا إلى تعزيز أواصر العلاقة والثقة به.
  - اعتماد الأساليب الحديثة والغير تقليدية من الطرق الفنية للاتصال مع الجمهور وتسهيل عملية تفاعلهم مع المنتج والخدمة .
  - جعل عملية إتخاذ القرار من قبل المستهلك سهلة وميسرة ، وذلك من خلال تقليص ساحة عدم التأكد

<sup>24</sup> سعيد محمد المصري، نفس المرجع السابق، ص33

والمخاطرة في القرار المتخذ من قبل الزبون وبما يقدم له من معلومات وتفصيل مقنعة وصحيحة عن الخدمة المقدمة.

### المطلب الثاني: الإجراءات

تعكس عملية تقديم الخدمة القواعد واللوائح والتنظيمات والإجراءات الفعلية التي تحكم عملية تقديم الخدمة. عملية تقديم الخدمة تكون أحيانا معقدة جدا وتتطلب من العميل إتباع سلسلة طويلة ومعقدة من الأعمال والشروط والإجراءات للحصول على الخدمة وأحيانا تكون عكس ذلك . ومما يدخل أيضا يدخل في عملية تقديم الخدمة هو مسألة هل يتم تقديمها بشكل مقنن وثابت أم تقبل التشكل والتعديل حسب رغبة وطلب العميل ؟ على الرغم من أن هذه اللوائح والأنظمة التي تحكم عملية تقديم الخدمة للعميل قد تكون معروفة أو واضحة للعميل فإن لها تأثير عميق جدا على خبرة العميل عن الخدمة استثمارات المعلومات المطلوب من العملاء استيفائها ، عدد الموظفين الذين يعملون في المنظمة في أي وقت، كلها تعتبر أمثلة للأنظمة والقواعد التي تؤثر على مستوى رضا العميل ودرجة استعداده لإعادة التعامل مرة أخرى مع الشركة.

### المطلب الثالث: الدليل المادي

تعني البيئة المادية جميع الملامح الملموسة الموجودة أثناء عملية التفاعل التي تتم بين العميل والشركة وتتضمن البيئة المادية كل المكونات المادية التي تسهل أداء أو تواصل الخدمة مثل: المعدات والأوراق التي تحمل اسم الشركة والأثاث والإضاءة والروائح والأرضيات والأشياء الموضوعه على الجدران أو على الطاولات والتقارير والفواتير ولأن الخدمات تعتبر غير ملموسة فإنه لا يمكن تقييم البضائع والسلع وبالتالي في حالة غياب المنتج الملموس يبحث المستهلكون عن التلميحات الملموسة التي تحيط بالخدمة والتي تعتمدون عليها في تقييم أداء الخدمة وبالتالي تقدم البيئة المادية فرصة ممتازة للشركة لإرسال وسائل قوية ومتوافقة فيما يتعلق بهدف الشركة وشرائح العملاء المستهدفين ومستوى الجودة المتوقعة ، أيضا حتى عندما يتم تقديم الخدمات من بعد (مثل تسليم بريد أو إصلاح سيارة ) تصبح الجوانب المتعلقة بالمظهر المادي للخدمة مؤشرات هامة عن مستوى الخدمة المتوقعة مثل شكل وتصميم الفواتير والبيانات وكذلك أي أجهزة أو معدات أو سيارات ثم استخدامها في تقديم الخدمة .<sup>25</sup>

<sup>25</sup>بن صافية نصيرة وآخرون، نفس المرجع السابق،ص28

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لهذا الفصل والذي تم به تحديد كل العناصر المتعلقة بتسويق الخدمات وخاصة المزيج التسويقي اتضح لنا بالفعل الدور الهام والفاعل الذي يلعبه تسويق الخدمات .  
ونظرا لكون أن طبيعة الخدمة غير ملموسة فإن تسويقها مهمة ليس من السهل تأديتها بكفاءة وفاعلية ما لم يحاط سوق الخدمات بالرؤى والإستراتيجيات التسويقية .

## الفصل الثاني

دور الخدمة التكميلية في كسب ميزة تنافسية

### تمهيد:

على ضوء التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم و المتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي و سياسات الانفتاح و تحرير الأسواق , وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية و انتشار ظاهرة الاندماج بين الشركات و المؤسسات العالمية. فقد تزايد الاهتمام خلال السنوات الأخيرة لموضوع كسب وتطوير القدرة التنافسية من خلال الخدمات التكميلية حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل الصدارة قائمة الاهتمامات و الأولويات لمختلف دول العالم و بخاصة النامية منها ، فتكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة من ما أمكن المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته , فالدول الصغيرة هي أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية والخدمات التكميلية من الدول الكبيرة ، حيث تعطي تنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحاب السوق العالمي ونعرض في هذا الفصل البحوث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافس

المبحث الثاني: تنمية ، قياس ، بناء الميزة التنافسية.

المبحث الثالث : الاستراتيجيات العامة التنافس.

المبحث الرابع: دور الخدمة التكميلية في كسب الميزة التنافسية .

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

في الوقت الذي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الأمر الشاغل للباحثين الاقتصاديين و على هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين و إنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين. ومن خلال التعاريف التالية نتعرف عليها:

1. الميزة التنافسية هي " ما تختص به المؤسسة دون غيرها من ولما يعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه ) مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق".<sup>1</sup>

2. و يعرفها الدكتور علي السلمي بأنها مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها أو استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون .

- تأكيد حالة التمييز و الاختلاف في ما بين المنظمة و منافسيها.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> حلول بلمختار ، صليحة حقاوة ، إستراتيجية التسعير ودورها في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية ، المعهد الوطني للتجارة ملحق متليلي، دفعة جوان 2005، ص 39 .

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة ، 1995 .

3. ومن الجدول (4) نجمع التعاريف التالية:

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer ,1980,6	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Fahey,1989,18	هي أي شيء إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
92,84 Roppaport,	هي قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans,93,83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmalland& Tampo, ,2000,81	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، ص 194

من خلال التعاريف نستنتج إن الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار إن المستهلك هو الحكم في السوق فإرضاءه يعتبر الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المؤسسة، و منه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق و إرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم، و تستطيع المؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها.

المطلب الثاني : مصادر ومحددات الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

إن الهدف النهائي هو أن تكيّف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياساً بما يقدمه المنافسون. وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:

**1/ المدخلات:** وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها والتمثلة في الموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية ومن خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وأن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

ومن المفيد القول بأن امتلاك المنظمة لهذه المدخلات لا يكون لوحده كافياً لتحقيق الميزة التنافسية، بل هو مترافق مع الاستخدام الفعال لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الإستراتيجية وبما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين والتفوق عليهم وأن تكون تلك الموارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.

**2/ العمليات:** تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها وبالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية بل أنها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون<sup>3</sup>.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

إن اكتساب الميزة التنافسية والاستمرارية على محافظتها هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير

<sup>3</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار وائل، 2008، عمان، ص 199

من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لتحديد الفرص والعمل على تعظيم المكاسب.

ولقد حدد الاقتصادي بوتر أربع ركائز للنظام التنافسي تساهم في صياغة الجو الصناعي لدعم أداء المؤسسات تتلخص فيما يلي:

أ/ **أوضاع عوامل الإنتاج:** وتشتمل على العمالة الأرض والموارد الطبيعية ورأس المال والبنية الأساسية وتنقسم إلى قسمين:

- **العوامل الأساسية:** وهي التي يمكن توارثها أو خلقها من خلال استثمارات متوسطة وتشمل الموارد الطبيعية.

- **العوامل المتقدمة:** وتكتسب نتيجة استثمارات دائمة ومستمرة في رأس مال البشري والمادي.

ب/ **أوضاع الطلب المحلي:** حيث تساهم بشكل أساسي في خلق الميزة التنافسية ومن أهم سمات الطلب المحلي نجد هيكل وحجم ونمط النمو ومدى تدويله. وبذلك يساهم في إعطاء رؤية مسبقة للمؤسسات لاستخدامها في استراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية.

ج/ **الصناعات المرتبطة و مساندة للنشاط:** وذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية وبالتالي تساهم في رفع معدل التحسين والابتكار.

د/ **إستراتيجية المؤسسات:** حيث تكفل للدولة الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيراً كبيراً على سمات الإستراتيجية والممارسات الإدارية وشكل الهيئات ، وعن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة الهيئات في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتحديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال والهيكل الضريبية و الاتجاهات الاجتماعية.<sup>4</sup>

هـ/ **دور الحكومة:** تدخل الحكومة في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات مهم من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية ، وإتباع السياسات الاقتصادية

4 بلمختار جلول ، وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 43 .

والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة لبيئة الاستثمارات الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية<sup>5</sup>

### المطلب الثالث: البيئة التنافسية

يمكن تقسيم المنافسة - وفقا لعدد البائعين بمنتج ما - إلى أربعة أنواع هي:

1/ الاحتكار: يوجد الاحتكار حينما يكون هناك منتجا أو بائعا وحيدا للسلعة أو الخدمة في السوق ، فعلى سبيل المثال نجد أن مكاتب البريد يمكن اعتبارها احتكارا يوميا حكوميا حيث أنه غير مسموح لأية جهة أخرى بأداء الخدمات البريدية كذلك فإن الكهرباء والتليفونات هي أيضا احتكارية حيث لا تسمح الحكومة لجهات أخرى بتقديم هذه الخدمات. ومما هو جدير بالذكر أن الاحتكار لا يقتصر على الحكومة أو القطاع العام فقد يوجد في القطاع الخاص ومن أمثلة ذلك حق الاختراع أو حق توزيع المنتج في مناطق معينة.

2/ احتكار القلة: يوجد احتكار القلة حينما يسيطر على السوق عدد قليل من الشركات في الصناعة أو مجال معين ، ومن الممكن اعتبار صناعة النسيج كمثال لاحتكار القلة في مصر ، أن الخاصية المميزة لاحتكار القلة والتي تؤثر على خطة التسويق هي أن أسعار السلع تقوم بتحديدتها الشركة القائدة في السوق ( أي التي تمتلك أكبر حصة في السوق ) ولذلك فإننا الشركات التي تعمل في ظل احتكار القلة ليس لديها الحرية في تسعير المنتج وإنما تلجأ إلى استخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج، الترويج، التوزيع) في خلق ميزة نسبية لمنتجاتها وتمييزها عن المنتجات المنافسة.

3/ المنافسة الاحتكارية: هي الشائعة الآن في معظم الصناعات ويتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود تشكيلة كبيرة من المنتج ، وعدد كبير من البائعين الذين يحاول كل منهم تمييز سلعته لتكون مختلفة ومتميزة عن السلع المنافسة الأخرى أن مهمة التسويق في هذه الحالة هو خلق صورة متميزة للسلعة أو بمعنى أصح للاسم التجاري أو العلامة التجارية للسلعة في عقل وذهن المستهلك ولو تم

<sup>5</sup> جلول بلمختار، صليحة جقاوة، مرجع سابق، ص 43 .

ذلك فإن المنشأة تستطيع أن ترفع من سعر السلعة.

4/ **المنافسة الكاملة:** يوجد هذا النوع حينما لا يكون هناك اختلاف بين المنتجات في السوق وعليه

فإنه يكون لدى السوق فرصة محدودة لزيادة السعر وقد يكون أقرب مثال للمنافسة الكاملة هي أسواق الخضار والفاكهة فمن الصعب على زارعي الموز أو البرتقال أن يميزوا منتجاتهم فهم يعملون في ظل المنافسة الكاملة. وعليه فرجال التسويق هؤلاء ليس لديهم الحرية في تحديد أسعار منتجاتهم وإنما قوى العرض والطلب بتحديد السعر. إن الدور الأساسي لرجال التسويق في هذه الحالة هو إيجاد شبكة كبيرة من الموزعين لتوزيع منتجاتهم بأسعار تنافسية.

إجمالاً فإن مدير التسويق لا بد أن يكون مدركاً لنوع المنافسة التي يعمل في مجالها حيث أن ذلك سوف يؤثر على تخطيط المزيج التسويقي فمثلاً في حالة احتكار القلة تقوم الشركات القائمة بتحديد السعر ويتبعها في ذلك الشركات الأخرى للمزيج التسويقي وفي حالة المنافسة الاحتكارية يستطيع المسوق أن يرفع من سعر سلعته إذا استطاع أن يميزها عن السلع المنافسة.<sup>6</sup>

**المبحث الثاني: تنمية، قياس، بناء الميزة التنافسية.**

**المطلب الأول: تنمية وتطوير الميزة التنافسية**

تقوم المؤسسة بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف طرق جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها في السوق ويعد هذا التصرف في النهاية ناتج الابتكار ويعرف هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء.

**الابتكار والتطوير:**

ويمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك من خلال البحوث والدراسات الميدانية التي تقوم بها ومن أهم الأسباب الداعية للابتكار والتي تغير الميزة التنافسية للمؤسسة هي:<sup>7</sup>

1/ **ظهور تكنولوجيا حديثة:** التغير في التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير وفعال على المؤسسة وبالتالي فهي

تؤثر على نشاطها ككل، فهي تستطيع أن تخلق فرص جديدة في مجالات الإنتاج كما يمكن هذه

<sup>6</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ذكره، ص146

<sup>7</sup> بلختار جلول وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص47.

التكنولوجيا الجديدة مصدر تهديد لها في حال عدم الاستعمال الجيد لها .

2/ **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة قد يخلق فرصا عديدة

للمؤسسة وبالتالي تبرز مزايا جديدة بحيث تسعى للتأقلم مع التغيرات وتعديل العمليات الإنتاجية والتسويقية بما يتوافق مع ذلك من أجل كسب رضا العملاء المكونين لهذا القطاع السوقي.

3/ **ظهور حاجات جديدة للمستهلكين :** تغير حاجات ورغبات المستهلكين باستمرار والتنوع في

المنتجات المعروضة في السوق قد يخلق لديهم حاجات ورغبات جديدة وهذا ما يدفع المؤسسة إلى تعديل في ميزاتها التنافسية وتنميتها .

4/ **تغير تكاليف المدخلات ودرجة توافرها:** يؤثر تغير التكاليف في المؤسسة الاقتصادية تأثيرا

مباشرا وخاصة تكاليف المدخلات ( المواد الأولية العمالة التجهيزات ) التي تعتبر أساس وجود المؤسسة ومن تم هذا التغير يؤثر على الميزة التنافسية إما سلبا في حالة ارتفاع تكاليف المدخلات أو إيجابا في حالة انخفاضها .

5/ **حدوث تغييرات في القيود الحكومية :** ومن بين أهم العوامل التي تؤثر في فعالية الميزة التنافسية

نجد طبيعة القيود الحكومية في تحديدها لمواصفات المنتج وطرق الإنتاج وحملات حماية البيئة من الثلوث بالإضافة إلى قيود الدخول في الأسواق وحوافز التجارة .<sup>8</sup>

#### المطلب الثاني : قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتمثل في الآتي:

- أ - **مقاييس نوعية :** تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي :
- **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج وهو أمر

<sup>8</sup> بمختار جلول، جقاوة صليحة، مرجع سابق ذكره، ص48.

يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

- **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه .

- **النوعية القياسية:** ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها .

ب - **مقاييس كمية:** وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك من خلال عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

- **مقياس جودة المنتج النسبي:** يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها . ويعتمد تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات والتعويضات المدفوعة للمشتريين .

### المطلب الثالث : بناء الميزة التنافسية

إذا ما نجحت الشركة في صياغة استراتيجياتها التسويقية على أساس رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية فإن ذلك يعني قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على مواجهة المنافسين في ذات

الصناعة التي تعمل بها . ولاشك بأن عملية بناء الميزة التنافسية تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بنائها والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وبخاصة في الشركات

الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعدد الأسواق ويمكن أن يوضح الشكل الآتي المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن :

تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة تبعا إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها .<sup>9</sup>

وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا تتيح لها فرصة

<sup>9</sup> ثامر البكري، مرجع سابق الذكر، ص 198

التفوق على منافسيها في ذات الصناعة . وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي ، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة ، ويتمثل الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسطاء والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية ، وكذلك الأمر بجانب الترويجي والمؤشر بفعالية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف ، فضلا عن عملية التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة .

فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت استخدمت مهاراتها التسويقية و التقنية في تسويق برنامج ويندوز و الذي كان أكثر سهولة في الاستخدام ،.و قد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة و من أهمها ، امتلاك المنافسون الميزة التنافسية أفضل مما تمتلكه الشركة و قد يكون مجال السعر أو الجودة ، أو السرعة في عمليات التسليم و الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج و التسويق... الخ. ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن منحنى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق و حجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة. و لكن التساؤل الذي يمكن أن يثار هنا هو كيف يمكن للمنظمة إن تبني ميزتها التنافسية ؟ الجواب على ذلك يمكن و من وجهة النظر إدارة الشركة في المدخل الذي يمكن اعتماده في بناء الميزة التنافسية . و الذي قد يبني على ما تمتلكه الشركة من مهارات و قدرات مختلفة قياساً بغيرها من الشركات الأخرى ، أو ما تتيحه البيئة التسويقية من فرص تتمثل بجاذبية السوق ، نمو الصناعة ، احتياجات السوق ... الخ. و بالتالي يمكننا القول بأن هنالك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية و هما :

**أ-مدخل البناء الداخلي:** تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات (أبنية ,معدات ,مكائن , شهرة و علامة تجارية ) و موارد (مهارات بشرية , مواد أولية ,خبرة فنية ,

أموال... الخ) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق و بناء الميزة التنافسية و التي تكون مميزة و صعبة التقليد من قبل المنافسين . و بالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستندة إلى القدرات . ومن وجهة نظر معقمة لهذا المدخل يرى البعض بأن الميزة التنافسية يمكن أن تتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة. لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة وهي متفائلة بذلك.

**ب- مدخل البناء الخارجي :** إدارة المنظمة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية. و لذلك فإنها ستركز على السوق أساسا بدلا من التركيز على بيئتها الداخلية. و بالتالي فهي تستند على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الإستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق. وقد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية و تتأثر بشكل خاص في التشريعات و القوانين و التسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال. كما هو مثلا في الإعفاءات الضريبية , الكمركية , الإيرادات و التصدير... الخ , فضلا عن حالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق<sup>10</sup>.

### المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة التنافس.

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية العامة التي حددها مايكل بوتر من الإستراتيجيات الهامة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة و التي تعتبرها إستراتيجيات دفاعية بالنسبة لها , و التي تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة , إستراتيجية التمايز و إستراتيجية التركيز .

### المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة.<sup>11</sup>

تسعى إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق ميزة تنافسية إذا استطاعت المؤسسة تخفيض تكاليفها , بحيث يمكنها بيع منتجاتها بسعر أقل من السعر الخاص بمنافسيها و تحقق قدرا كبيرا من الربح. و

<sup>10</sup> ثامر البكري، مرجع سابق ذكره، ص198.

<sup>11</sup> بلمختار جلول وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص49.

يمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام عدة طرق أهمها ما يلي:

1. تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة.
2. تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه .
3. تعديل الأنشطة و العمليات ذات التكاليف العالية.
4. استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح .
5. استخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج و الإشهار, و الدعاية للسلعة بصورة خلاقة إبداعية و جديدة.
6. محاولة المؤسسة للبيع مباشرة للمستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع .
7. محاولة تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك أو مصادر التوريد .
8. محاولة خلق درجة عالية من التكامل سواء كان ذلك تكامل رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا .
9. تركيز المؤسسة على إنتاج قدر محدود من السلع و الخدمات و التي تخدم قطاع سوقي محدد.

و من هنا نستخلص تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة (الريادة في التكلفة) و التي تمثل: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة و موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة و تتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية , و ملاحقة مستمرة و محكمة للتكلفة بغرض خفضها , و رقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح , و خفض التكاليف. و تهدف إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع المنافسين , و لتطبيق هذه الإستراتيجية يجب توفر شروط معينة و هي :

-وجود طلب مرن للسعر , بحيث يؤدي أي انخفاض ف السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .

- نمطية السلعة المقدمة للسلع المقدمة .

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

—محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين .  
و يتضح لنا جليا مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس و أيضا مدى قدرتها على تحديد الأسعار بالنسبة للسوق . و من هنا سنحاول توضيح الإستراتيجيات العامة للمنافسة.

الشكل (5): الإستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة الإستراتيجية ( strategic advantage )

<p>التمييز <b>differentiation</b></p>	<p>قيادة التكلفة <b>cost leadership</b></p>	<p>تكلفة أقل تمييز المنتج الصناعة ككل الهدف الإستراتيجي ( strategic ) ( Target ) قطاع سوقي معين</p>
	<p>التركيز focus</p>	

المصدر : بلمختار جلول وآخرون، إستراتيجية التسعير ودورها في كسب ميزة تنافسية للمؤسسة ص 48  
مما سبق ذكره حول تعريفنا لإستراتيجية قيادة التكلفة نستخلص أهم المزايا الإيجابية للمؤسسة عند تطبيقها لهذه والتي تؤمن لها الحماية ضد كل أنواع القوى التنافس الخمس التي حددها مايكل بوتر وتزيد من قدرتها على تحديد سعر منتجاتها وخاصة في حالة انخفاض الأسعار من أهم هذه المزايا  
نذكر:

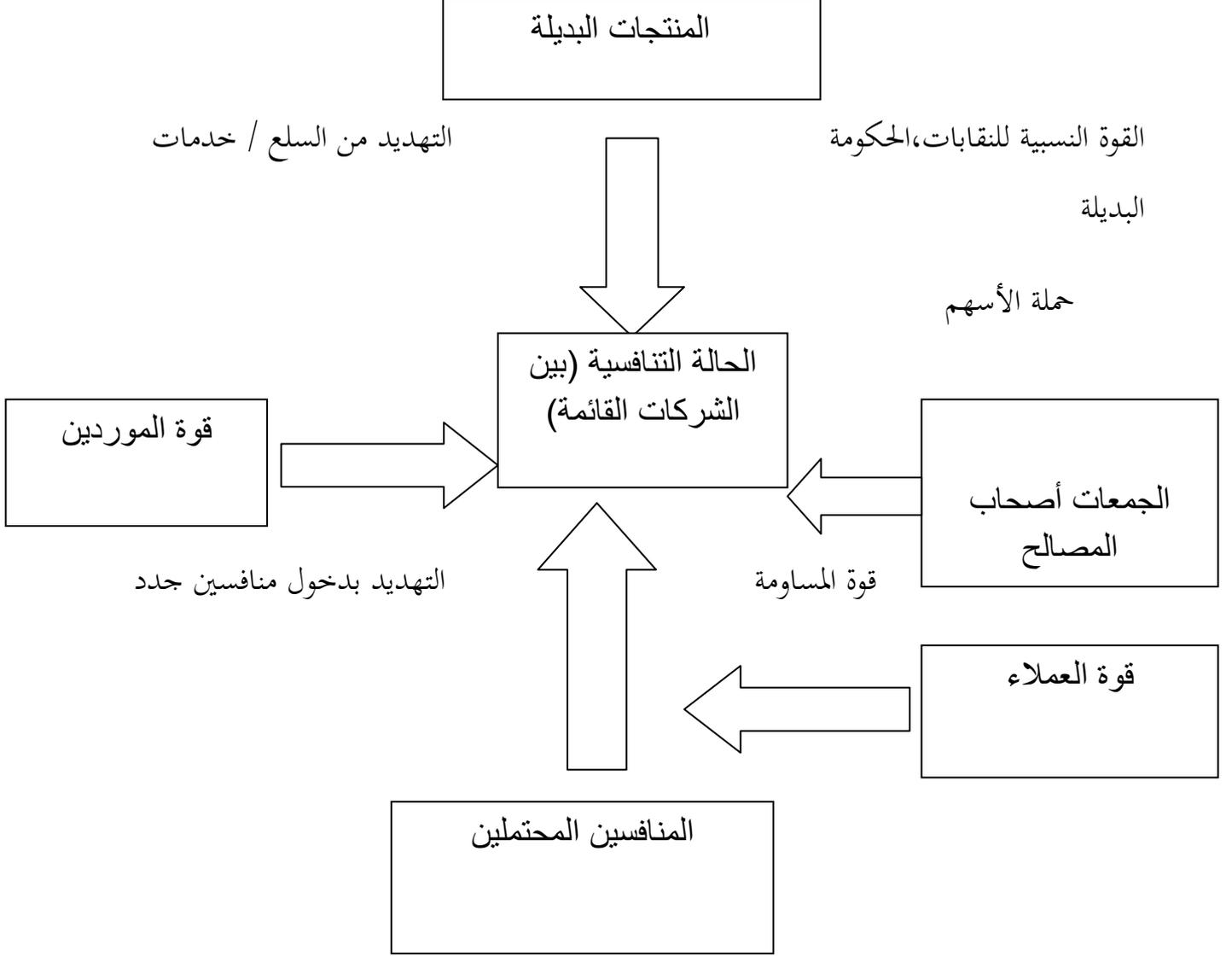
### المنافسين :

فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون بمقدارها المنافسة على أساس السعر ، أي يمكنها تخفيض سعر السوق وبذلك تستطيع أن تحتل موقع أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي .

**المشترين :** فالمؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تستطيع رفض أي مساومة على تخفيض أسعارها لأنه لا توجد مؤسسة أخرى تقدم سعر أقل وبالتالي فهي تتمتع بحماية ضد العملاء وخاصة الأقوياء منهم .  
**الموردين :** فالمؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من خطر ارتفاع أسعار المدخلات الهامة كالمواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج ، ويعني ذلك أن المؤسسة قد لا تستفيد من تخفيض تكاليفها الإنتاج والتوزيع لتخفيض السعر ، وإنما تستفيد من التكلفة الأقل في تحديد السعر السائد في السوق وبالتالي تحقيق هامش ربح مقبول .

**دخول منافسين محتملين إلى السوق:** فالمؤسسة التي استطاعت أن تنتج بتكلفة أقل تحتل موقع تنافسي ممتاز يمكنها من انتهاز سياسة خفض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد ، الذين قد يقدمون سلع أفضل من سلع المؤسسة أو تقديم سلعة بسعر أقل من سعر منتج المؤسسة المعنية .  
**السلع البديلة :** فالمؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات في سلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع جذاب والشكل يوضح درجة المنافسة على القوى التنافسية الخمس لمايكل بوتر .

الشكل (6): نموذج القوى لبورتر



- المصدر: جلول بلمختار وآخرون ، إستراتيجية التسعير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ... ص 50
- والواقع أن محاولة المؤسسة الوصول إلى مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المؤسسة عند رغباتها هذه القيادة العديد من المشكلات أهمها:
- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى .
  - إغفال قدرة المؤسسة على انخفاض التكاليف من خلال أداء نشاطات المشتريات بصورة أكثر فاعلية

- عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على التكلفة الواحدة .
- عدم الوعي بالعوامل التي قد تقلل من الوضع الناشئ على الحجم الكبير للإنتاج .
- عدم وجود طرق بحث جديدة لتحقيق التكلفة بحيث تحاول المؤسسة فقط تعديل ما هو موجود.
- قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع والملاحم المختلفة للمنتج سعياً وراء تخفيض التكاليف ، والذي قد يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها التمايز في السوق الأمر الذي يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة.

### المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز

- أثبتت الإستراتيجيات الناجحة للتحليل التنافسي التي قدمها مايكل لبورتر في تحليل الميزة التنافسية التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق مركز تنافسي مميز من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنجأتها عن تلك التي يقدها المنافسون ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً ومحققاً لقدراتها التنافسية ، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة (كمية المبيعات) وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها . وتعددت التعاريف لإستراتيجيات التمايز أهمها :
- هي إستراتيجية موجهة للسوق الكبيرة الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز ، ويتمثل التمايز بالنسبة للشركات أو وحدات الأعمال التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج أو العبوة ، الجودة والمواصفات المنافع أو المميزات التكنولوجية خدمة العملاء وغير ذلك .
  - وقد يعني التمييز الناجح مرونة أعلى للسلعة أو تكاليف أقل أو خدمة محسنة أو صيانة أقل أو ملائمة أكثر أو خصائص أكثر وتعد إستراتيجية تنمية المنتج مثال لإستراتيجية توفير مزايا التمايز. وتعني إستراتيجية التمايز هي تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن المنتجات الأخرى وبصورة أدق وأكثر تحديداً فإن التمايز يمكن الوصول إليه بإحدى الطرق التالية:<sup>12</sup>

12 بلمختار حلول وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص53

- 1/ تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك .
  - 2/ تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق .
  - 3/ التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج .
  - 4/ جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكرار .
  - 5/ تقليل الحاجة الخاصة للمستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج.
  - 6/ تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج عند مبادلتها بمنتج آخر قديم .
  - 7/ توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى .
  - 8/ تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدامه أسهل .
  - 9/ تصميم المنتج بحيث يمكنه أداء العديد أو على العكس تنميته ليكون منتجاً متخصصاً يصلح للاستخدام المتخصص في مجال واحد .
  - 10/ جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقاً لطلبات ورغبات المستهلك (المرونة في الإنتاج أي شكل يطلبه المستهلك).
  - 11/ العمل على مقابلة بعض الحاجات الغير اقتصادية مثل الحاجة إلى التفاخر أو الراحة أو المركز الاجتماعي.
- وهذا فإن إستراتيجية التمايز تأخذ أحد الأشكال السالفة الذكر أي الميزة التنافسية لها ومن هنا نستنتج وسيلتين لتحقيق إستراتيجية التمايز:
- الوسيلة الأولى:** تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه السلعة.
- الوسيلة الثانية:** تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج في منتجات المنافسين .
- إن استمرارية نجاح هذه الإستراتيجية في تطبيقها ، لا بد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب المبدعين والأفراد الخالقة ولهذا يجب توفير لهذه الإستراتيجية والتي تتمثل في :

- اكتساب تكنولوجيات حديثة ومنتطورة في الإنتاج من خلال الابتكار .
- التركيز على فاعلية المواد الخام في جودة المنتج وأدائها .
- تنسيق وتنظيم مجهودات خاصة بالبحث من أجل تقديم أو الوصول إلى منتجات ذات استعمالات وخصائص أفضل .
- التركيز على تقديم منتجات خالية من العيوب (نقائص) .
- ضمان تسليم المنتجات في أقصر وقت ممكن وفقا للطلب .
- ضمان تقديم خدمات مابعد البيع كالإشهار ، الصيانة ، خدمات أكثر ، مساعدات للزبون .
- وتكمن أهم مجالات إستراتيجية التمايز الناجحة في المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجها وكسب ولاء للعملاء، حيث أن العميل قد يصبح ارتباطه قوي بالسمات المميزة ومن الصفات الخاصة التي يمكن استخدامها في تمييز المنتجات تقديم خدمة متميزة أو توافر قطع غيار، أو جودة التصميم الهندسي ، أو استهلاك البنزين في وسائل النقل أو سهولة الاستخدام.
- فإستراتيجية التمايز تساهم كثيرا على إستراتيجية التسعير , و تنمية و تطوير حصة المؤسسة السوقية من خلال السعر العقلاني (الهامش) ,الجودة العالية من المواد الخام ذات السعر المرتفع...الخ.
- و لهذا ينبغي على المؤسسة عندما تأخذ أو تبني إستراتيجية التمايز يجب أن تكون على حذر من الوقوع في بعض المعوقات التي تظهر في حالة تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي :
- محاولة لمؤسسة التركيز على إحدى ملامح المنتج في خلق التمايز .
- محاولة التمادي في خلق التمايز , و الذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أقل .
- عدم قدرة المؤسسة على خلق ذلك التمايز الذي لا يستطيع المنافس تقليده بسهولة .
- عدم قدرة المؤسسة على حساب التكلفة و المنافع المترتبة على خلق التمايز .
- محاولة المؤسسة فرض سعر عالي جدا في مقابل ما يتمتع به المنتج في التمايز .

### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

إن آخر ما تطرق إليه مايكل بورتر من إستراتيجيات تنافسية , إستراتيجية التركيز الموجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف و التي تسعى المؤسسة من خلاله إلى بعض المشترين دون غيرهم , أو نوع خاص من المنتجات الفريدة أو المتميزة أو جزء خاص من السوق جغرافيا .  
و يمكن تعريف إستراتيجية التركيز على أنها إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف , أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم , و ذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل .

إستراتيجية التركيز تعتمد على استخدام أحد الإستراتيجيات السابقة في قطاع سوقي محدد , فالمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق ككل و لكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق .

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق , و تكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء , و العمل على استبعاد الآخرين و منعهم من التأثير في حصة المؤسسة .

و لكي تستطيع المؤسسة إتباع أو استخدام هذه الإستراتيجية بنجاح فلا بد أن تراعي ما يلي :

- 1- العمل على توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف
2. تفادي محاولة الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها المنافس بالفعل , و محاولتها تقسيم هذا السوق إلى عدد من القطاعات السوقية الأصغر .
3. تجنب القطاعات السوقية التي يعمل فيها المنافسون , و الذين يتمتعون بقوى عالية في هذا القطاع
4. أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية , أو في نوع المشتري للسلعة الذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى المنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه .
5. متابعة معدلات النمو في قطاع السوق المستهدف . وحتى تتمكن المؤسسة من الدخول في إستراتيجية التركيز هنالك خطتين هامتين و هما :

- 1- اختيار و تحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيها .
  - 2- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة .
- لتقرير أي نوع من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه , لابد من تحديد مدى أهمية و جاذبية القطاع بناءً على معرفة : حجم القطاع , ربحية القطاع , مدى شدة قوة التنافس الخمس لبورتر في القطاع , الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين , و أخيراً مدى التوافق بين إمكانية المؤسسة و حاجات القطاع السوقي . هنالك طريقتين لتحقيق الميزة التنافسية في إستراتيجية التركيز هما :
- أ. النجاح في تحقيق قيادة التكلفة من خلال استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة .
  - ب. التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة من خلال استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية المنتج للسوق الواسع .
- و بناءً على ما تقدم نستنتج عند التطبيق العملي لهذه الإستراتيجية شكلين (نموذجين) و هما :
1. التركيز مع خفض التكلفة : هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج , و ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق , أو على مجموعة معينة من المشترين , و الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير و ليس السوق ككل . و في حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف معتمدة على التكلفة المنخفضة .
  2. التركيز مع التمايز : هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج و المواجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل, أو مجموعة من المشترين دون غيرهم . و في حالة استخدام هذه الإستراتيجية , تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف معتمدة على التمايز في منتجاتها و خلق الولاء لعلامة منتجاتها . و الشكل التالي يوضح الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لمايكل بورتر (إستراتيجية التركيز على التكلفة , إستراتيجية التركيز على التمايز).

الجدول (5): الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter الميزة التنافسية

التمايز	التكلفة الأقل	
إستراتيجية التمايز	إستراتيجية الريادة في التكلفة	سوق واسع مستهدف
إستراتيجية التركيز على التمايز	إستراتيجية التركيز على التكلفة	سوق ضيق مستهدف

المصدر: جلول بلمختار وآخرون، إستراتيجية التسعير ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - ص 56 -

و في الأخير نستخلص ثلاثة إستراتيجيات ذاتية فقط تتميز بالنجاح و عدم القدرة و الاستمرار أمام المنافسين و اكتساب ميزة تنافسية . كما حذر مايكل بورتر من أن التنقل من إستراتيجية إلى أخرى و عدم التركيز على واحدة فقط قد يؤدي إلى سيئة للمؤسسة و ذلك بسبب اختلاف طبيعة و متطلبات كل إستراتيجية , و كذلك اختلاف الاستعمال أو استخدام الفعال للتطبيق العملي لكل منهما . للمؤسسة ثلاثة اختيارات إستراتيجية هي قيادة التكلفة أو التمايز أو التركيز و هذا الأخير يمكن أن يأخذ أحد الاختيارين: التركيز على التكلفة, التركيز على التمايز.

و النتيجة الأفضل تتحقق باستخدام واحد فقط في تلك المفاهيم و عدم إتباع ذلك سوف يضعهم و شركائهم في منتصف الطريق , أي بدون أية إستراتيجية دفاعية .

المبحث الرابع: دور الخدمة التكميلية في كسب الميزة التنافسية

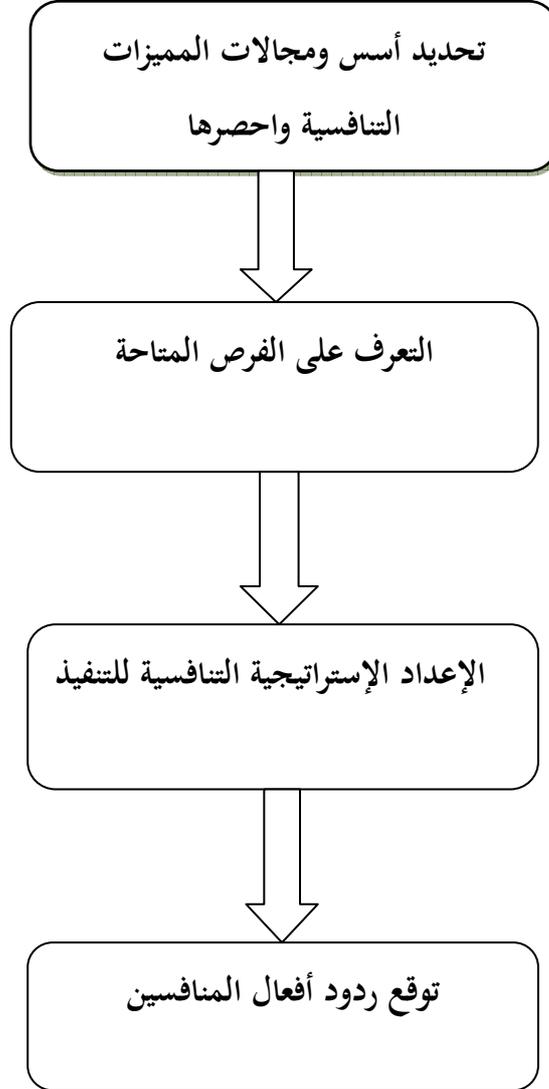
المطلب الأول: مراحل كسب الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي ما تختص به المنظمة عن غيرها و بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون و تتمثل خطوات الحصول على الميزة التنافسية فيما يلي :

1. حدد الفرص الحالية أو الممكنة من خلال تحليل المنافسة *analysis compétitive* والذي

يتضمن تقدير لنقاط الجذب التي يتطلبها السوق و نقاط القوة و الضعف لدينا مقارنة بالمنافسين.  
2. حدد أساس ونطاق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحليل مجالات التنافس فقد تحصل على ميزة تسويقية Marketing Advantage وهي قدرة المنتجات من سلع وخدمات على تقديم إشباع أفضل لحاجات ورغبات العملاء المرتقبين وقد تكون هناك ميزة التكلفة Cost Advantage وهي الميزة التي يمكن أن تتمتع بها منتجاتك لانخفاض تكاليفك عن تكاليف المنافسين وبما يمكن المنشأة من تخفيض التكلفة أو زيادة إنفاقها على الترويج والتوزيع.

والشكل (7) يوضح برنامج الحصول على الميزة التنافسية في السوق



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ص

ويعتبر حصول الشركة على كلاهما أمر مطلوب إذ أن بحث المنتج عن الميزة التسويقية يحتم عليه أن يحدد مساره وفقا لمتطلبات العملاء أما تقليل التكلفة فيجب أن توجه إلى تخفيض القيمة على المستهلك وزيادة فرص إشباعه. وتنقسم المميزات التنافسية عموما إلى:

- **ميزة تنافسية لها آثار عامة Market- wide Advantage** : وهي وجود ميزة يتمتع بها المنتج تعطيه ميزة قوية على منتجات المنافسين أي تكون السلعة أو الخدمة لها ميزة تفرد بها عن الآخرين وذلك مثل الميزة التي يتمتع بها البريد السريع عن البريد العادي أو محلات السوبر ماركت التي تعمل 24 ساعة أو قيام شركة بتوفير قطع الغيار بالطائرة في خلال 24 ساعة وتكون هذه الميزة في عدة نواحي :

### ❑ قيادة تكنولوجية في نفس مجال الأعمال **Technological Leadership**

وذلك من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات أعلى من المنافسين وليس بالضرورة أن يتحول التفوق التكنولوجي إلى ميزة تنافسية إذا لم تدرك تلك المميزات تماما إلى جانب العملاء.

❑ **تقديم خط منتجات متكامل Full line Products** حيث أن ذلك يعطي الشركة فرصة أكبر للحصول على ولاء المستهلكين.

❑ **وجود مميزات فريدة في نظم وعمليات التوزيع Unique Distribution** وتهدف

هذه الإستراتيجيات مجتمعة إلى ضمان ولاء العميل **Customer loyalty**.

- **الميزة التنافسية في التكلفة على مستوى السوق Market – Wide Cost**

**Advantage** وهي القدرة على إنتاج أو تسويق المنتجات بتكلفة أقل عن منافسيه ويتحقق ذلك عادة من خلال :

1/ تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير **Economies of Scale** سواء في مجال الإنتاج أو

التسويق وبما يضمن توزيع التكاليف الثابتة على وحدات أكبر .

2/ الاستفادة من الخبرة المتراكمة فيما يحقق خفض التكاليف .

3/ تحقيق إنتاجية أكبر بتخفيض تكلفة العمليات الإنتاجية والتسويقية على أن تأخذ المنشأة في الحسبان عدم تأثير برامج خفض التكلفة على التأثير في الجودة النسبية لعناصر المزيج التسويقي .

- العمل من خلال أقسام سوق مريحة Markte Niche وتصلح هذه الميزة التنافسية للمنتجات التي تعمل من خلال سوق شبه محمية لا يستطيع المنافس النفاذ إليها بسهولة ، مع ضرورة أن تكون لدى المنشأة مقومات الدفاع على هذه الشريحة .

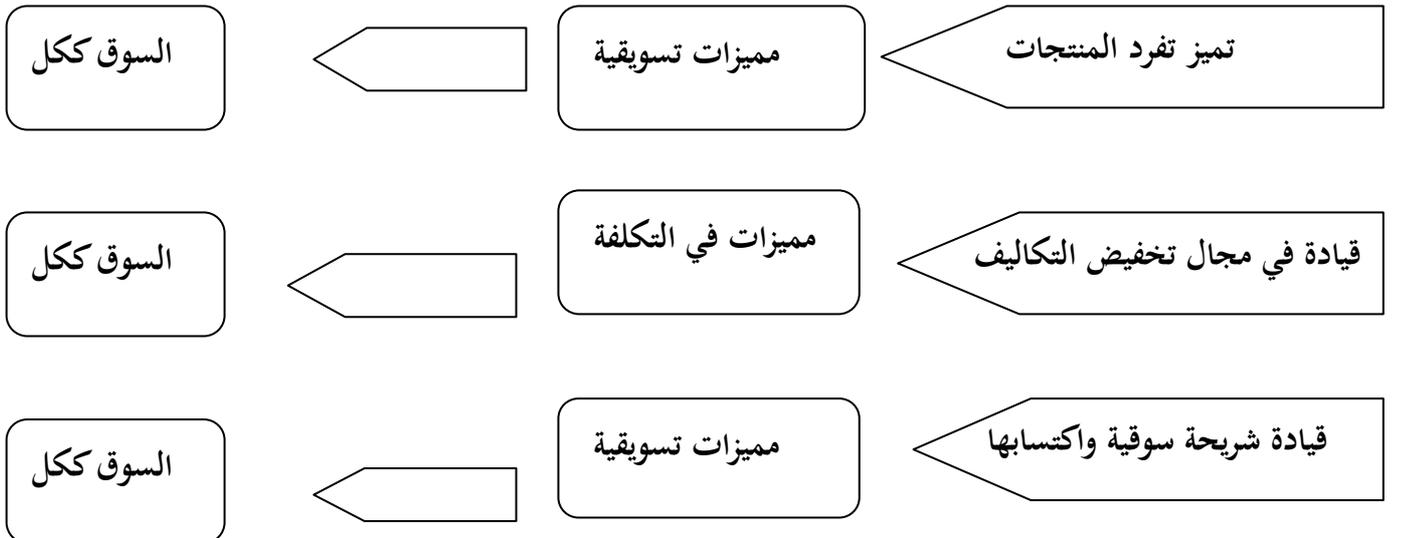
❑ التعرف على الفرص الناتجة عن المميزات التنافسية: قد تكون لدى المنشأة مميزات تنافسية ولكنها قد لا تستطيع أن تحولها إلى فرص تسويقية وهناك ثلاثة متطلبات أساسية لتحديد أبعاد الفرصة وإمكانية الاستفادة منها:

❑ تحديد مستوى الخدمة للفكرة ومدى ما تتمتع به بالنسبة للسوق لتحصل على ميزة تنافسية.

❑ تحديد عناصر الضعف والقوة لدى المنافسين .

❑ تحديد مقدرة الشركة البشرية والمادية على كسب الفرص التسويقية .

والشكل (08) يوضح أنواع المميزات التنافسية:



المصدر: استراتيجيات التسويق

## المطلب الثاني: نموذج شوستاك . Shoestack

مفهوم حزمة الخدمة: وهي أن المؤسسة لا تقترح خدمة واحدة على زبائنها بل مجموعة من الخدمات

يمكن التمييز بين نوعين من الخدمات حسب أهميتها الخدمة القاعدية

اللب القاعدية الأساسية Service de Base خدمة النقل

الداعمة خدمة محيطية المرافقة Service de Périphérique

الخدمة القاعدية تمثل السبب الرئيسي لاختيار الزبون مثل:

الطيران → التنقل

المطعم → الإطعام

الفندق → الإيواء<sup>(1)</sup>.

بناءً على نموذج حزمة الخدمة الذي عادة ما يوصف في أدبيات التسويق بأنه يتألف من حزمة متنوعة

من الخدمات الملموسة وغير ملموسة والتي معا تشكل الخدمة . The Service Package

هذه الخدمة تصنف في قسمين (Normann 1991) : الخدمة الأساسية (الجوهر) The

Main Services or Core Service والخدمات المساعدة أو الإضافية Auxiliary

Services or Extras والتي أحيانا ترجع إلى ما يسمى بالخدمات المحيطية Services

Peripheral أو والخدمات المسهلة . فقد تتكون خدمة الفندق مثلا من عنصر النوم كجوهر

للخدمة وخدمة الاستقبال وخدمة الغرف وخدمات الإطعام وحراسة المبنى كخدمات مساعدة أو

محيطية في حزمة الخدمة. مثل هذه الخدمات الإضافية عادة ما تعد عناصر من حزمة الخدمة التي

تحدها وتخلق لها ميزة تنافسية. إن الخدمات المساعدة توفر قاعدة لتميز المؤسسات الناجحة من

المؤسسات الغير الناجحة .

هذه الطريقة تعد بسيطة وواقعية في تحديد طبيعة نوع الخدمة ولو جزئية كما أنها تتطلب التفكير

بقضيتين أساسيتين هما:

- هل الخدمات المساعدة يحتاج إليها حتى تسهل عملية استخدام الخدمة الأساسية أو ببساطة هل

تضيف مظهرًا إضافيًا لها؟

- هل يجب أن يدفع العميل على كل عنصر من عناصر الخدمة بصورة مستقلة أم يجب جمعها تحت سقف سعر واحد.

### ❖ التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية (المساعدة):

إن العديد من مؤسسات الخدمة تعرض لعملائها حزمة من المنافع تتضمن تسليم الخدمة الجوهر إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى التي ترتب بأنشطتها هذه الخدمات الإضافية (التكميلية) التي تعرضها هي التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة .

إن العديد من مؤلفات التسويق وصفت مند فترة طويلة ما يسمى بالمنتجات التكميلية أو المساعدة والتي ترتبط بتنوع مفهوم المنتج أو حزمة المنتج وذلك في محاولة لوصف العناصر وإعطاء صورة كلية عن خدمة المؤسسة طورت شوستاك (Shoestack 1988) نموذجًا جزئيًا (Molecular Model) يمكن أن يطبق على السلع والخدمات معا مستعيرة مفرداته من علم الكيمياء لمساعدة المسوقين على تصور ما أسمته "بالكيان الشامل للسوق" Total Market Entity . ونقطة الارتكاز للدائرة تمثل المنفعة الأساسية التي توجه لإشباع الحاجة الأساسية للعميل وترتبط بسلسلة من السمات الخدمية الأخرى ، وهي تبني نموذجًا على ما يحصل في المعادلة الكيميائية التي بتغيير إحدى خواص عناصرها قد تتغير تماما الطبيعة الكلية للخدمة .

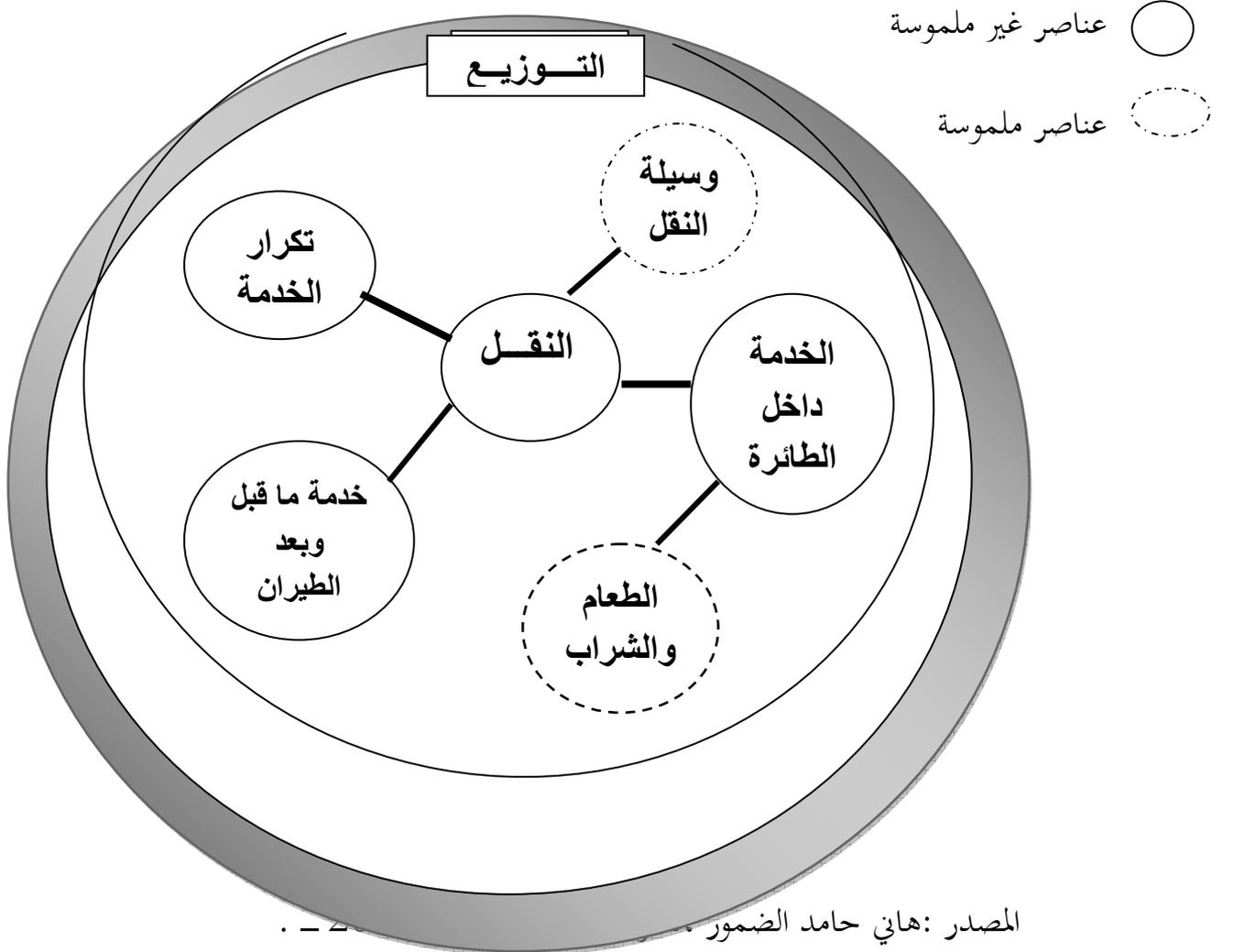
وما يحيط بالنواة (الجزئيات) سلسلة من النطاقات تمثل السعر والتوزيع والرسائل الترويجية .

هذا النموذج يساعد على التمييز بين العناصر الملموسة والعناصر غير الملموسة التي تشملها عملية تسليم الخدمة . في خدمة الطيران مثلا فإن العناصر الغير ملموسة تتضمن النقل نفسه تكرار الخدمة والخدمات المقدمة قبل وأثناء الرحلة وما بعد الرحلة. أما العناصر الملموسة فهي تشمل الطائرة نفسها والطعام والشراب الذي يقدم للمسافرين وبتحديد العناصر عند إنتاج الخدمة أو الترويج عنها .

تقول شوستاك بهذا الصدد إنه كلما ازدادت درجة هيمنة العناصر غير الملموسة في تقديم الخدمة زادت درجة حاجة المسوق إلى تقديم أدلة وحقائق ملموسة تتعلق بمزايا ومواصفات الخدمة باعتبار أن

العميل يرغب في الحصول على شيء ملموسة يؤكد له على أنه يستفيد فعليا من الخدمة المعنية.

والشكل (9) يوضح النموذج الجزئي لـ شوستاك:



المطلب الثالث: نموذج الزهرة ، جداول لوفلوك

تصنيف الخدمات التكميلية (المساعدة):

عادة ما تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تصنيف الخدمات المساعدة في مجموعات بهدف اختيار المجموعة أو المجموعات التي تلي حاجات العملاء المستهدفين من الخدمة أو الخدمات التي تعرضها

ومن أهم فوائد تصنيف الخدمات المساعدة في مجموعات متجانسة هي:

- تمكين المؤسسة من تركيز جهودها التسويقية على المجموعة الأكثر تفضيلا من قبل العملاء

المستهدفين والتي تعطي للمؤسسة قيمة مضافة.

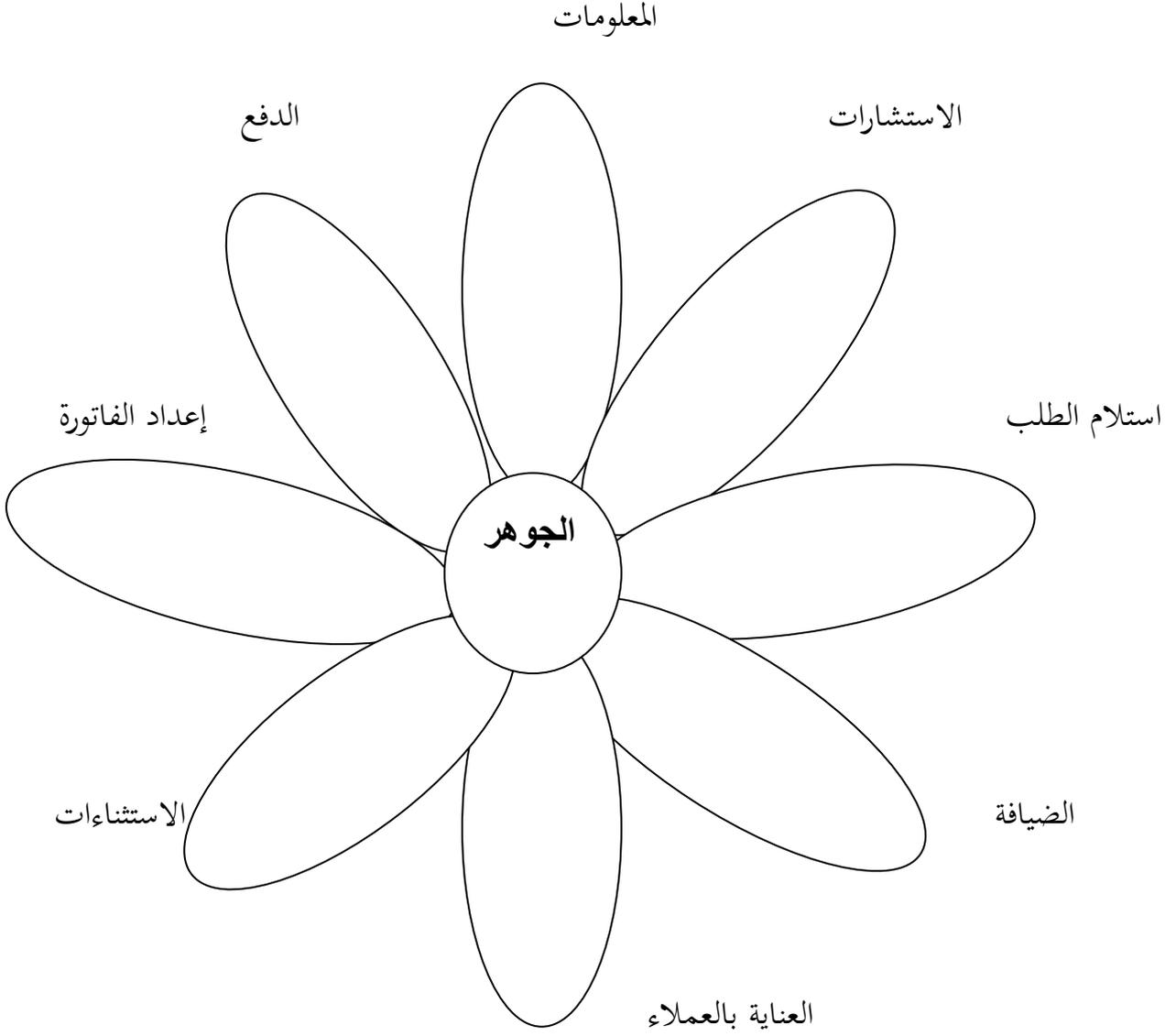
- مقارنة كل مجموعة خدمات مساعدة بتلك التي تقابلها لدى المنافسين .
- معرفة ردود العملاء المستهدفين فيما يتعلق بكل مجموعة من الخدمات المساعدة والاستفادة
- ☒ من ردود الفعل في إعادة أو حذف المجموعات عند الضرورة ولكي يستطيع مقدم الخدمة أن يعرف وضعه في السوق فيما يتعلق بالخدمات المساعدة عليه الإجابة على الأسئلة التالية:
- ☒ هل تقدم المؤسسة حالياً خدمات مساعدة ؟ هل تختلف عما يقدمه المنافسون ؟ وهل تتطابق مع توقعات ورغبات العملاء المستهدفين؟
- ☒ إذا كانت المؤسسة لا توفر خدمات مكتملة - هل منافسيها يقدمون خدمات مساعدة ؟ هل العملاء المستهدفين بحاجة لمثل هذه الخدمات المساعدة؟ ماهو تقييمهم للخدمات المساعدة التي يقدمها المنافسون ؟ هل هم راضون عنهم؟.....
- إن الخطوة الأولى التي تساعد على تحديد الخدمات المساعدة لأي منتج هي تطوير رسم بياني أو هندسي Flowchart لعملية تسليم الخدمة وإنتاجها . كالجرائد والرسومات الهندسية تحدد تسلسل ومراحل عملية إنتاج الخدمة وتوصف المراحل التي يمر بها العميل من الحصول على المعلومات المطلوبة حتى إصدار الطلب والاستخدام والدفع وبناء على ذلك صنف في 1996 Lovelock الخدمات المساعدة في ثماني مجموعات هي:

- المعلومات Information.
- استلام الطلبات
- حماية ممتلكات العميل Safekeeping .
- إصدار الفواتير
- تقديم الاستشارات .
- الضيافة
- الاستثناءات
- الدفع

والشكل التالي يوضح هذه المجموعات الثمانية من الخدمات المساعدة:

فثماني بتيلات تحيط بالزهرة وقد سمي هذا المفهوم بزهرة الخدمة Flower of Service

الشكل (10): زهرة الخدمات الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية.



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، - ص 202 -

وفيما يلي استعراض لهذه المجموعات الثمانية مع بعض الأمثلة كما وصفها Lovelock :

أ/ المعلومات: لكي يحصل العملاء على قيمة كاملة من السلعة أو الخدمة فهم يحتاجون للمعلومات عنها ، فسواء العملاء الجدد أو المتوقعون بحاجة ماسة أحيانا إلى معلومات مثلا عن المنتجات الأكثر قدرة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأي الأماكن التي تتوفر فيها وكيفية الحصول عليها والتعرف على مزاياها وأسعارها وشروط الاستعمال والشراء وغيرها من المعلومات ذات

العلاقة.ومن أمثلة المعلومات :

- لوحات إرشادية عن موقع الخدمة .

- قائمة الأسعار .

- الضمانات

- تأكيد الحجز .

- الخدمات الإضافية ..... الخ

ب/ الاستشارات: تقدم الاستشارات في الغالب بناء على طلب العملاء كاستجابة لاستفسار اتهم

أو كحل لمشاكلهم. فالاستشارة تتضمن حوارا يستهدف التعرف على طلبات العميل ومشاكله

وتطوير واقتراح حلول مناسبة لها. وبالاستشارة تتألف من نصيحة فورية تقدم من قبل شخص خبير

وذو معرفة كإجابة على سؤال : أن تقترح؟ أن الاستشارة الفاعلة تتطلب من مقدم الاستشارة أن

يكون مدركا وعلى معرفة بالوضع الحالي للعميل قبل اقتراح أي حل ومن أمثلة الاستشارة:

- النصائح الشخصية.

- الاستشارات الفنية والإدارية.

- التدريب على استعمال المنتج.

- التدقيق..... الخ

ج/ استلام الطلبات: عندما يكون العميل مستعدا للشراء فإن الخدمة التكميلية التالية التي يلعبها

مقدم الخدمة هي استلام وقبول الطلبات والحجوزات فبعض مؤسسات الخدمات تعمل على بناء

علاقة رسمية عضوية مع العملاء كالأندية والبنوك وشركات التأمين والطيران والمرافق الأخرى. ومن

أمثلة الطلبات:

- الطلبات: العضوية في نادي أو برامج الاشتراك في الخدمات. طلبات التسجيل.

- إدخال الطلب: من موقع محدد أو بالبريد أو الهاتف.

د/ الضيافة: قد يتطلب الحصول على بعض الخدمات من العملاء الانتظار حيث يتم تسليمها

بصورة كاملة ، فقد تقوم بعض المؤسسات الناجحة إداريا بمعاملة العملاء كضيوف عليها خصوصا

إذا كان عليهم البقاء في مواقعها لفترة طويلة وقد تعكس الضيافة الجيدة حسن الاستقبال للعملاء

الجدد والتحية والترحيب بالعملاء القدامى عند عودتهم إلى المؤسسة مرة أخرى ، فهي خدمة تكميلية

تخلق الانطباع الجيد عن المؤسسة ودرجة اهتمامها وتعاطفها مع عملائها .ومن أمثلة الضيافة:

- الترحيب.
- الأمن والحماية .
- النقل .
- حمامات.
- مظلات.
- الأظعمة والشراب.....الخ

ز/ حماية ممتلكات العميل: عندما يزور العملاء موقع الخدمة فإنهم غالبا ما يحتاجون للمساعدة للحفاظ على ممتلكاتهم وأشياءهم وفي الواقع فإن الكثير من العملاء قد يقررون عدم المحيء لموقع الخدمة لعدم توفر بعض التسهيلات الخاصة بحماية ممتلكاتهم. ومن أمثلة حماية ممتلكات العميل:

- العناية بالممتلكات التي يجلبها العملاء معهم كالأطفال و الحيوانات الأليفة.... الخ
- العناية بالسلع المشتراة أو المستأجرة من قبل العملاء كالنقل والتغليف والصيانة.... الخ

هـ/ الاستثناءات: تتضمن مجموعة من الخدمات المساعدة التي خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها. وفي العادة تقدم مثل هذه الخدمات في ظروف غير طبيعية غير متوقعة من قبل الإدارة ، إلا أن بعض المؤسسات تستجيب لهذا النوع من الطلبات وخصوصا عندما يكون الظرف مناسبا . فقد بعض المؤسسات بوضع خطط لمثل هذه الحالات ( خطط طارئة) وفي مثل هذه الحالة لن يكون مقدمي الخدمات مندهشين من تقديم المساعدة الخاصة لعملائهم . أن وجود إجراءات محددة تسهل العاملين في المؤسسة تلبية طلبات العملاء بكفاءة وفعالية . ومن أمثلة الإستثناءات ما يلي:

- طلبات خاصة : كتوفير أماكن خاصة للأطفال في المطاعم ...
- حل المشاكل: الضمانات والكفالات.
- معالجة اتصالات خاصة : الشكاوي ، الاقتراحات.
- المرتجعات: وهي كالتعويض في حالة فشل الخدمة، إعادة النقود ....

و/ إعداد الفواتير: إن جميع مؤسسات الخدمة تقوم بإعداد الفواتير التجارية باستثناء الخدمات التي تقدمها مجانا. إن إعداد الفواتير يتطلب أن تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة أما عكس ذلك فسيؤدي إلى تدمير وسنخطة العملاء أحيانا. كما يجب إعداد الفواتير بالوقت والسرعة المطلوبين حيث أن التأخير في إعدادها قد يؤدي أيضا إلى ظهور نفس الحالة لدى العملاء خصوصا أولئك الذين على عجلة من أمرهم . ولتسريع عملية إعداد الفواتير فإن بعض مؤسسات الخدمات قد

أدخلت أجهزة وتقنيات حديثة تضمن السرعة والدقة في إعدادها. ومن أمثلة إعداد الفواتير التجارية - كشوفات دورية عن حسابات العميل .

- فواتير عن المعاملات الفردية .

- آلة لعرض القيمة المستحقة الدفع.

- الفواتير المعدة من قبل العملاء .

**ي/ الدفع :** في العديد من الحالات يتطلب من العميل عند استلامه للفاتورة التجارية أن يقوم بدفع

المبالغ المستحقة عليه . والاستثناء الوحيد لذلك هو قوائم كشوفات الحسابات التي ترسلها البنوك إلى

عملائها والتي تتضمن تفصيلات عن مقدار المبالغ التي خصمت من حساباتها . وعادة يتوقع العملاء

أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة وبما فيها عملية الائتمان عند شراء مجموعة من السلع والخدمات

. ومن أمثلة الدفع:

- الخدمة الذاتية .

- الدفع مباشرة أو من خلال وسيط.

### تحويل الخدمات التكميلية إلى خدمات أساسية:

إن بعض مؤسسات الخدمة التي تنجز الخدمات التكميلية بكفاءة وفاعلية للخدمات الأساسية

الخاصة بها قد تقوم بالتطوير وتعزيز خبراتها لتقديم الخدمات وبيعها إلى مؤسسات أخرى . وفي الواقع

أن مثل هذه المؤسسات الخبيرة تقوم بابتكار طرق جيدة في تقديم الخدمات وعرضها على عملاء

لمؤسسات أخرى يمكنهم الاستفادة منها. كأن تقوم شركة محلية بتطوير طرق جديدة : صيانة أجهزة

الحاسوب التي تقوم بعرضها أو إنتاجها بحيث تستطيع عرض وبيع مثل هذه الخدمات لعملاء

مؤسسات أخرى . أي بمعنى آخر هناك فرص عديدة وجديدة لبعض مؤسسات الخدمة في تطوير

الخدمات التكميلية وهناك شركات عالمية جنرال موتور وفورد وغيرها أسست لنفسها شركات تابعة

مهمتها تقديم خدمات الائتمان لتمويل شراء معداتها وسياراتها من قبل العملاء. وعندما أصبحت

خبيرة في مجال عملها صارت تعمل على تقديم خدمات التمويل لعملاء الشركات الأخرى .

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل أن نبرز مدى صياغة وتقديم الخدمة بشكل محكم وجيد من طرف المؤسسة له دور كبير في اكتسابها لميزة تنافسية ويكمن هذا الدور في تصميم عناصر المزيج التسويقي الملائمة للإستراتيجيات المتبعة في التنافس والتي تستمد أساسا مع الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة وطبيعة المنافسين لها في نفس القطاع ومختلف المتغيرات البيئية المحيطة بها. ففي ظل اشتداد المنافسة وانفتاح المؤسسات الجزائرية على المؤسسات الخارجية وجب على المؤسسة تقديم خدمات تكميلية مختلفة عما تقدمه المؤسسات المنافسة ومزيج تسويقي فعال لتسويق منتجاتها بشكل مميز يكسب ولاء العميل.

**تمهيد:**

الهاتف المحمول أو الموبايل هو أحد أشكال أدوات الإتصال والذي يعتمد على الإتصال اللاسلكي عن طريق شبكة من أبراج البث الموزعة ضمن مساحة معينة. مع تطور أجهزة الهاتف النقال أصبحت أكثر من مجرد وسيلة اتصال صوتي بحيث تستخدم لاغراض اقتصادية أيضا . أي أنها تعمل عمل الموزع الإقتصادي لمختلف النشاطات الربحية ، ونضرا لطبيعة التعاملات الإقتصادية السريعة والمؤمنة فقد سارعت الشركات والمؤسسات الإعلانية والإتصالية لتصدر الإهتمام وجذب أكبر عدد من المشتركين وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل تمهيدي للدراسة الميدانية لمؤسسة "نجمة"

المبحث الثاني: تقنيات نجمة في كسب الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: مدخل تمهيدي للدراسة الميدانية لمؤسسة "نجمة"

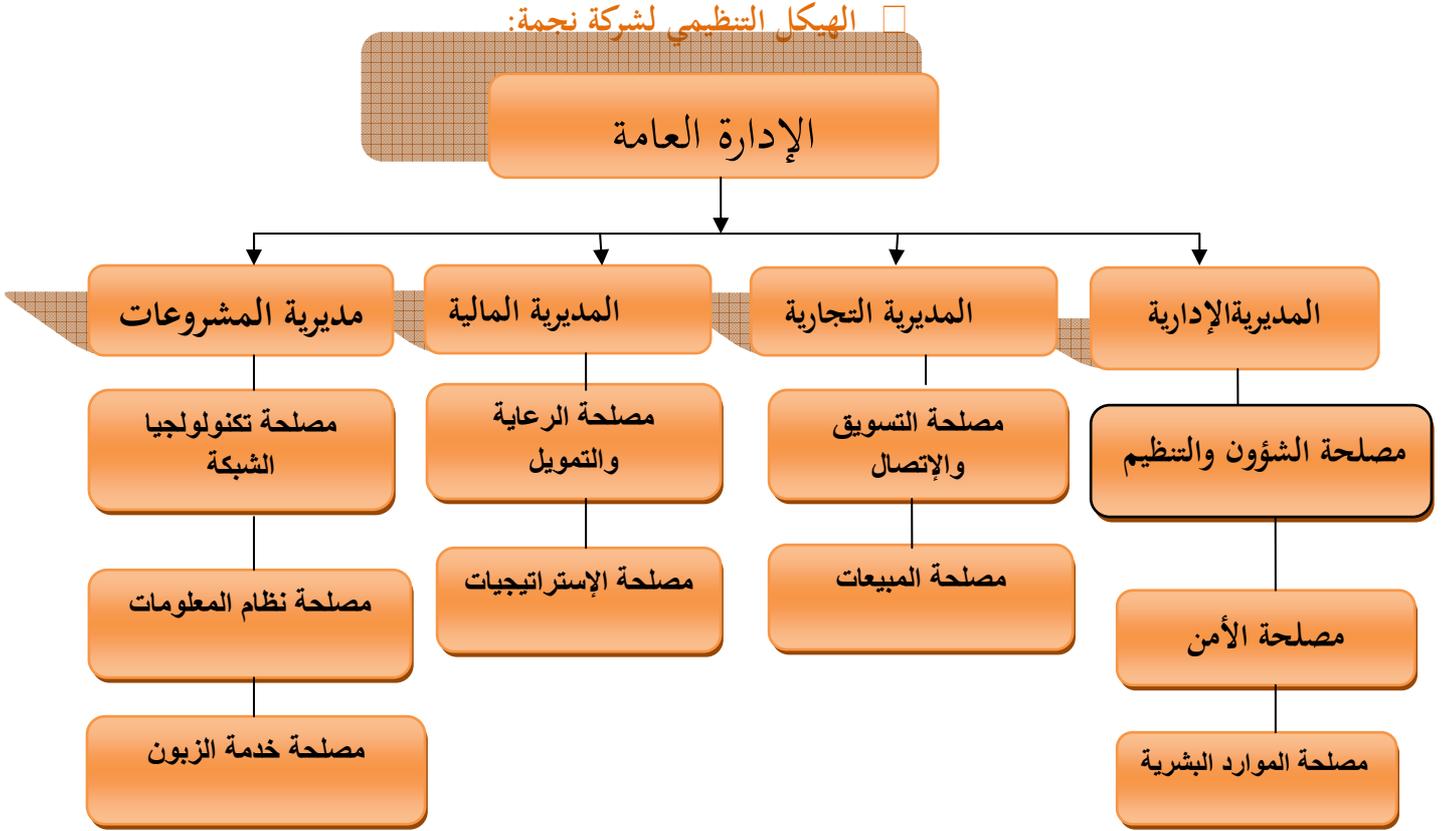
### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة نجمة

- ✧ **نجمة** هو الاسم التجاري لمؤسسة الإتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للإتصالات القطرية وهي مؤسسة تعمل في مجال الإتصالات بالهاتف النقال ويبلغ عدد مشتركها حوالي 8.245 مليون مشترك مما جعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر وبلغت حصة **نجمة** في سوق النقال 25,2 بالمائة من مجموع الحصص حسب إحصائيات **ديسمبر 2011**
- ✧ في 2003/12/02 تحصلت "الوطنية تليكوم" الكويتية على رخصة إستغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 2004/08/25 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "نجمة" بمختلف التشكيلات من الامتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر حيث أدخلت "نجمة" معايير جديدة لعالم الإتصالات في الجزائر حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية .
- ✧ وقد أنشأت الشركة سنة 1999 كجزء من شركة كوي بيبكو وهي مجموعة شركات ومشاريع كويتية و تعتبر الآن في الكويت من أهم الشركات الخاصة برأس مال قدر بـ 10 مليار دينار كويتي .
- ✧ الوطنية للإتصالات أحدثت تطورا ونمو كبير في مجال الهاتف النقال في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وقررت التوسع في الإستثمار بطريقة سريعة حيث بلغ قيمة الإستثمار 1 مليار دينار كويتي وذلك بتدعيم من بنك الخليج الذي تعتبره الوطنية للإتصالات الممول الأول لكل مشاريعها.
- ✧ وفي مارس 2007 أصبح كيوتال القطري المالك بنسبة 51 بالمائة من المؤسسة الأم و 80 بالمائة من أسهم **نجمة** .

### المطلب الثاني: موارد نجمة

- يقدر رأس مال الشركة بـ 43.067.455.185 دج وتعتمد على هيكل تنظيمي دقيق ، لتوزيع المهام وإدارة المبيعات والحفاظ على تطوير الخدمات وفي مجال تقديم أحسن أداء قامت شركة "نجمة" ببناء مركز خاص للتطوير والبحث وهذا لعمال شركة "نجمة" من أجل تقديم لهم آخر التطورات والمستجدات في عالم الإتصال والتكنولوجيا والأعمال وعمليات البيع والشراء وتطويرها بالإضافة إلى التربص قصير المدى حيث في بداية الإستثمار كان لدى شركة "نجمة" حوالي 700 عامل نشط موزعين على كل وكالة و مركز للخدمة أما الآن فيقدر عدد العمال بـ 1900 عامل . ويتواجد المقر الرئيسي للشركة بدائرة باب الزوار الجزائر العاصمة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة نجمة



الشكل (11): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المصدر: وثائق المؤسسة.

**الإدارة العامة:** هي الإدارة الأولى أو العليا التي ترفض وتسن القوانين وهي المسؤولة عن تطورات الشركة وكل المتغيرات .

**المديرية الإدارية:** هي التي تتعلق بكافة المشاكل الإدارية و الشؤون الخاصة بالإدارة وتتكون من:

**مصلحة التنظيم :** هي المصلحة التي تهتم بالشؤون الداخلية للشركة والتنظيم الداخلي والخارجي للشركة وكل ما يتعلق بالإدارة .

**مصلحة الأمن :** هي التي تتكفل بالأمن داخل الشركة .

**مصلحة الموارد البشرية:** هي التي تتعلق بالعمال واحتياجاتهم وتوظيفهم ومراقبة الإنتاج .

**المديرية المالية:** وهي المتعلقة بالمشاريع التنموية وتمويل الإستثمارات وتتكون من:

**مصلحة الرعاية والتمويل:** هي التي تمول المشاريع وتروج الإستثمارات الخاصة بالشركة.

**مصلحة الإستراتيجيات:** هي التي تتكفل بالإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة وعملية تغييرها حسب متطلبات السوق.

**مديرية المشروعات:** وهي التي تتعلق بالمشاريع الخاصة بإستثمارات الشركة وتكون من:

**مصلحة تكنولوجيا الشبكة:** هي التي تهتم بتكنولوجيات الشبكة وتحديد كل المشاكل.

**مصلحة نظام المعلومات:** هي التي تتكفل بنقل وإرسال المعلومات من وإلى عبر الشبكة.

**مصلحة خدمة الزبائن:** هي التي تخص الزبون وتحل مشاكله ومراعاة كل مشكل للزبون. وبهذا التوضيح نرى بأن الشركة تتمتع بهيكل تنظيمي دقيق و واضح كل في مكانه وكل يعمل عمله وهذا من أجل تحقيق أكبر قدر من الربح والإستغلال الأمثل للوقت في تطوير وتحسين الخدمات الموضوعية في متناول المستهلك

**المطلب الرابع:** أهداف الشركة

ومن بين أهداف شركة **نجمة** الوصول إلى أعلى المراتب وأرقاها خطوة بخطوة والسيطرة على السوق الجزائري من خلال الإستثمار الكبير وذلك بإستعمال التكنولوجيات الحديثة وتطبيق إستراتيجيات عديدة والتميز في الخدمات كما تطمح إلى تحقيق **10** مليون مشترك في نهاية **2012** تستطيع شركة **نجمة** تحقيق أهدافها نظرا لأن السوق الجزائري سوق غير متشبع حيث يبلغ عدد السكان حوالي **38** مليون نسمة وإن مجملهاواتف النقالة في الجزائر حسب الإحصائيات الأخيرة لسنة **2011** من طرف سلطة الدفع قد بلغ حوالي **30** مليون مشترك في الهاتف النقال .

فشركة **نجمة** لضمان فعالية العملية التسويقية تقوم بجمع المعلومات ثم تحديد الأهداف ثم إعداد الوسائل الإعلانية ،فالتنفيذ التجريبي فالتنفيذ العملي ثم أخيرا قياس الأداء لتقييم العملية وتعديلها وفق ما تحقق من حجم المبيعات وعدد المستفيدين وغير ذلك .

ولذا نجد أن التسويق الحديث ينادي بأكثر من تطور منتج أو خدمة جيدة وتسعيرها بشكل يجذب المستهلك وتسويقها بشكل مقبول فعلى الشركة أن تقوي اتصالها باصحاب العلاقة مع الشركاء الحاليين والمستقبليين والجماهير العامة . وفي مجال الإعلان التسويقي يجب الإهتمام من قبل الشركات ليس فقط بإجراء الإعلان بل ما يجب قوله خلاله والميزانية اللازمة والوقت اللازم وكم يتكرر.

المبحث الثاني: تقنيات **نجمة** في كسب الميزة التنافسية

**المطلب الأول:** وسائل الإتصال عند **نجمة**

☐ وسائل الدعاية المطبوعة ( الجرائد، المجلات، البريد المباشر).

☐ وسائل البث (الراديو، التلفاز).

☐ الوسائل الإلكترونية(الرسائل القصيرة، الأنترنت).

- وسائل العرض (البوسترات، لوحات الإعلانات).
- الترويج البيعي وهي محفزات قصيرة لأجل تشجيع التعامل مع الخدمة مثل الهدايا و العروض.
- العلاقات العامة والديوع: وهي برامج تصمم لبناء سمعة الشركة والحفاظ عليها وكذلك بناء سمعة المنتجات المقدمة. ويتم ذلك من خلال الندوات و المحاضرات و المؤتمرات والاجتماعات والاحتفالات التي تقوم بها الشركة في مناسبات معينة. أما الديوع فيتم خلال الحديث عن الشركة في وسائل الإعلام أو بين الزبائن أنفسهم.

### المطلب الثاني: خدمات نجمة

### بوش توتوك Push To Talk

#### □ تعريف:



خدمة بوش تو توك لنجمة تمنح مزايا لا مثيل لها مع علاقة قيمة/فعالية ممتازة . تسمح لكم هذه الخدمة بالبقاء على اتصال فوري و مستمر بين المتعاملين عبر كل القطر و بسعر جد منخفض و بدون أية عراقيل إدارية. GPRS الجزائري عبر شبكة

#### □ كيفية الاشتغال:

- امتلاك هاتف نقال قابل لخدمة بوش تو توك (قائمة الهواتف النقالة متوفرة عند **نجمة**)
- اختيار مراسل أو مجموعة مراسلين في قائمة هاتفكم
- الضغط على الزر بوش تو توك لهاتفك النقال للتحدث ثم تسريح الزر و انتظار الإجابة
- يتم تنبيه مراسليكم للاتصال بإشارة صوتية. على المراسل أن يشغل المكبر الصوتي على هاتفه النقال لكي يتحدث وكأنه يستعمل جهاز تالكي والك .
- تسمح بالتعرف على المتصلين الموجودين في الخدمة présence توفر هذه الخدمة على خاصية
- خدمة بوش تو توك تسمح بإجراء مكالمة مع مراسل أو مجموعة مراسلين يمكن أن يصل عددهم إلى 10 أشخاص للمجموعة

#### □ اكتشاف فلتري، الخدمة التي تسمح لك بوضع حدّ للمكالمات المزعجة:

#### □ طريقة الاستعمال :

- 1. شكّل #388\*

• 2. سجّل الأرقام التي لا تريد استقبال مكالماتها على القائمة

بإمكانك إضافة في قائمة فيلترتي حتى 5 أرقام من كلّ الشبكات الوطنية

لن يمكن للأرقام التي سجلتها في قائمة فيلترتي الاتصال بك

عند تشكيل #388\* بإمكانك كذلك :

- الإطلاع على قائمة الأرقام التي لا يمكنها الاتصال بك

• - إلغاء منع استقبال المكالمات

### الجدول (6) : يمثل استعمال خدمة فلترتي

التسعيرة	العملية
100 دج	الاشتراك الشهري
مجاني	وضع حد للمكالمات
15 دج / الرقم	إلغاء وضع الحد للمكالمات
مجاني	الإطلاع على قائمة الأرقام الممنوعة

المصدر: وثائق المؤسسة

خدمة فلترتي متوفرة لكل عروض نجمة ما عدا بعض عروض الدفع البعدي

✉ خالصلي:



تسمح لك خدمة خالصلي بالتكفل بمكالمات عائلتك و أحبائك

كيفية الاستعمال

شكّل مجاناً الرمز \*404# لتكوين قائمة تتضمن حتى 10 أرقام نجمة. يمكن للأرقام المسجلة في هذه القائمة بدون دفع أي تكاليف عند الاتصال بك (ستكفل بالمكالمة)

بعد ذلك، بإمكان المسجلين في هذه القائمة الاتصال بك حتى ب 0 دج .ستكفل بمكالماتهم

لطلب التكفل ، يجب على قريبك تشكيل على هاتفه الرمز : 404 متبوعاً برقم الهاتف.

عند استقبال المكالمات، سيظهر على شاشة هاتفك: 404 متبوعاً برقم هاتف المتصل بك

5. عند تشكيل \*404# ، بإمكانك كذلك :

- إضافة حتى 10 أرقام في القائمة
- تغيير رقم في القائمة مجاناً
- حذف رقم في القائمة مجاناً
- الاطلاع مجاناً على قائمة الأرقام المسجلة

خدمة حلّصلي متوفرة في كل عروض نجمة ما عدا بعض عروض الدفع البعدي سيتم احتساب المكالمات وفق العرض

ديما: 



خدمة حصرية :

بفضل خدمة **ديما+** ، سيستقبل كل مراسليك **نجمة**، الذين لم يتمكنوا من الاتصال بك، رسالة قصيرة عندما تصبح قابلاً للاتصال

ماهي خدمة ديما ؟

مع خدمة ديما، يمكنك التعرف على أرقام من حاولوا الاتصال بك عندما كان هاتفك النقال مغلقاً أو خارج مجال التغطية.

### ماهي خدمة ديما+؟

مع خدمة ديما+، يمكن للمتصلين بك نجمة الذين لم يتمكنوا من الاتصال بك، من استقبال رسالة قصيرة عندما تصبح قابلا للاتصال.

### كيفية الاستعمال :

شكل #555\* و اختر تشغيل خدمة ديما أو ديما+ .

مع ديما : عندما تصبح قابلا للاتصال ، ستتقبل مباشرة رسالة قصيرة تعلمك برقم المتصل، التاريخ وساعة الاتصال وحتى عدد المحاولات.

مع ديما+ : عندما تصبح قابلا للاتصال، وزيادة على الرسائل التي تستقبلها بفضل خدمة ديما، سيستقبل كل مراسليك، الذين لم يتمكنوا من الاتصال بك، رسالة قصيرة تعلمهم بأنك أصبحت قابلا للاتصال.

حتى بالخارج، بإمكانك استقبال رسائل قصيرة تعلمك بالمكالمات التي فاتتك.

الخدمة مجانية وسهلة الاستعمال وبدون أي تكاليف أو اشتراك. استقبال الرسائل مجاني أيضا.

### الجدول (7):يوضح خدمة ديما

أريد	أشكل
تشغيل خدمة ديما	*555*1*1#
تشغيل خدمة ديما+	*555*2*1#
توقيف خدمة ديما	*555*1*2#
توقيف خدمة ديما+	*555*2*2#
الحصول على معلومات حول خدمة ديما	*555*1*3#
الحصول على معلومات حول خدمة ديما+	*555*2*3#

### البريد الصوتي :

بإمكانك استقبال رسائلك الصوتية والاستفادة، في نفس الوقت، من خدمة ديمبا حتى إذا لم يترك المتصلون بك رسالة صوتية وأقفلوا الخط قبل الإشارة الصوتية، فإنك تستقبل قائمة مفصلة بأرقام كل من حاول الاتصال بك مع عدد محاولات الاتصال لكل رقم، التاريخ وساعة آخر محاولة.

### ستورم



نجمة Storm هي خدمة التعبئة الإلكترونية.

مع نجمة Storm، يمكنك أن تعبئ رصيدك بالمبلغ الذي تريد، ابتداءً من 100 دج.

خدمة نجمة Storm متوفرة في نقاط البيع وفضاءات نجمة.

### كيف تعبئ رصيدك مع خدمة نجمة Storm ؟

- قدّم رقمك أو رقم الشخص الذي تريد أن ترسل له الرصيد إلى البائع.
- حدّد الرصيد الذي تريد أن تستقبله (ابتداءً من 100 دج).
- البائع يقوم بعملية التحويل.
- عندما تتمّ العملية، تستقبل رسالة قصيرة تؤكد عملية التحويل .
- ستستلم وصلاً إذا قمت بتعبئة في أحد فضاءات نجمة.

### ستورميلي



استقبل و أرسل الرصيد لأقاربك متى شئت و بدون تنقل

تسمح لك خدمة ستورميلي بتحويل الرصيد إلى زبائن نجمة الآخرين. للقيام بهذه العملية:

- شكل #115\* و اتبع التعليمات

- أو شكل : \*115\* رقم المراسل \* المبلغ #

### معلومات هامة:

إذا كنت مشترك شخصي أو مؤسسة، يمكنك استقبال الرصيد مع خدمة ستورميلي\* يمكنك تحويل من 10 إلى 100 دج، لغاية 3 مرات في اليوم. عندما يتم تحويل الرصيد، يتم استقبال رسالة قصيرة تؤكد عملية التحويل على الرقمين. يمكن استعمال هذه الخدمة و للاستفادة منها خلال مدة الصلاحية.

لا يمنح الرصيد المحوّل فترة صلاحية إضافية.

لا يمكن تحويل الرصيد إلا من الرصيد المعبئ

### التسعيرة:

- تسعيرة التحويل: 10 دج

مثال : شخص يرسل 100 دج سينقص من رصيده 110 دج، وسيستقبل رسالة قصيرة تعلمه بذلك فور نجاح العملية.

- استقبال الرصيد مجاني.

\* خدمة ستورميلي متوفرة ل: كلّ العروض مسبقة الدفع لنجمة، اشتراك One، اشتراك 900 ، 1500 ، 2500 و 3500 والاشتراكات الخاصة بالمؤسسات (كنترول انتروبريس، نجمة برو ووان لنجمة للمؤسسات) للاستفادة من هذه الخدمة :

- يجب أن تكون بطاقة SIM قد تمّ تشغيلها منذ شهر على الأقل بالنسبة لزبائن الدفع المسبق.

- يجب على زبائن الدفع المسبق استهلاك 500 دج على الأقل منذ تشغيل بطاقة SIM.

## محوّل العملات



تسمح خدمة "محوّل العملات" بتحويل العملة الصعبة الأكثر تداولاً وفقاً لأسعار الصرف الحالية. شكّل #223\* واطلع على العملات المتوفرة

- 1:الدينار الجزائري (DZD)
- 2:اليورو (EUR)
- 3:الدولار الأمريكي(USD)
- 4:الجنيه الإسترليني (GBP)
- 5:الين الياباني (JPY)
- 6::الين الصيني (CNY)
- 7:الدولار الكندي (CAD)
- 8:الدينار التونسي (TND)
- 9:الدرهم المغربي(MAD)
- 10:الدرهم الإماراتي (AED)
- 11:كيفية الاستعمال (SAR)

## طريقة الاستخدام

لاستعمال هذه الخدمة، اتبع التعليمات التالية: شكّل #223\*

حدد عملة الانطلاق المرغوبة بإرسال الرقم الموافق لها.

حدد عملة الوصول.

أدخل قيمة المبلغ الذي تريد تحويله وأكد طلب التحويل لتظهر لك نتائج العملية

تسعيرة الخدمة تبلغ قيمة التحويل 10دج باحتساب كل الرسوم.

## نجمة ثاني



### ما هذه الخدمة ؟

تسمح لك خدمة نجمة ثاني بكراء رقم مؤقت زيادةً على رقمك الشخصي وهذا لاستقبال المكالمات فقط لمدة معينة مع إمكانية تمديد مدة الكراء

### كيف يتم كراء رقم مؤقت ؟

الكراء رقم مؤقت يجب تشكيل الرمز #308\* واختيار الاشتراك المناسب. سيتم استقبال رسالة قصيرة تؤكد نجاح العملية.

### كيفية الاستعمال ؟

استعمال خدمة نجمة ثاني شكّل #308\*

ستظهر لك القائمة التالية لمساعدتك على اختيار الاشتراك المناسب :

اشترك أسبوع: 100 دج

اشترك شهر : 250 دج

بإمكانك أيضاً :

تمديد مدّة كراء الرقم المؤقت قبل انتهاء مدّة الصلاحية

- تجديد كراء الرقم المؤقت بعد انتهاء مدّة الصلاحية
- إيقاف الرقم المؤقت لمدة معينة وإعادة تشغيله
- الإطلاع على الرقم المؤقت

### معلومات مفيدة :

- خدمة نجمة ثاني متاحة لكل عروض نجمة ماعدا عروض الدفع البعدي
- للاستفادة من خدمة نجمة ثاني يجب التأكد من أنّ الخط معرف لدى نجمة

## نجمة نت



### حصريا : الفايسبوك و تطبيقات الدردشة المفضلة على هاتفك النقال بـ 50 دج لـ 25 ميغا أوكتيه

من الآن فصاعدا ، مع نجمة نت، إبق على اتصال دائم مع أصدقائك عبر الفايسبوك (الأخبار و التعليقات و الصور إلخ) و على التطبيقات الأصلية : أم أس أن، ياهو! مسنجر وحي تولك، مباشرة على هاتفك النقال للاستفادة من الخدمة ، شكّل #151\* و اشتر اشتراك 50 دج يمنح لك 25 ميغا أوكتيه صالحة إلى غاية منتصف الليل. بعدها، يعود بإمكانك الدردشة أو الإبحار على تطبيقاتك المفضلة.

يسمح لك اشتراك نجمة نت كذلك بـ:

إدارة حسابك فيسبوك على هاتفك النقال لاستقبال والإجابة على الإشعارات  
الدردشة على حساباتك البريدية المخصصة: فيسبوك تشات و أم أس أن و ياهو مسنجر و جيتولك  
الخدمة متوفرة عبر الرسائل القصيرة أو عبر تطبيق نجمة نت ( أو الاثنان في وقت واحد) على حسب نوع هاتفك النقال

**الكلّ ب 50 دج إلى غاية منتصف الليل**  
**دردش مع نجمة نت عبر الرسائل القصيرة :**

شكل الرمز #151\* و قم بشراء الاشتراك غير المحدود " يوم واحد".

ستستقبل بعدها رسالة قصيرة للتأكيد شراء الاشتراك

أضف حساباتك البريدية المخصصة كالتالي:

يجب إرسال الطلبات للرقم 5000

الجدول (8): يوضح خصائص خدمة نجمة نت

أريد	الكيفية	مثال
إضافة حساب فيسبوك تشات	أرسل كلمة AJOU F ثم اسم المستخدم	AJOU F AmineDaoui xxxxx
إضافة حساب أم أس أن	أرسل كلمة AJOU M ثم عنوان بريدك	AJOU M amine@hotmail.fr xxxxxx
إضافة حساب ياهو ماسنجر	أرسل كلمة AJOU Y ثم عنوان بريدك	AJOU Y amine@yahoo.fr xxxxxx
إضافة حساب جيتولك	أرسل كلمة AJOU G ثم عنوان بريدك	AJOU G amine@gmail.com xxxxxx

كيفية العثور على اسم المستخدم فيسبوك ؟

اسم المستخدم فيسبوك يكون اسمك و لقبك تلقائيا ( لا يجب أن يكون الاسم و اللقب منفصلين بفرغ). يمكنك كذلك العثور على اسم المستخدم بإتباع الخطوات التالية :

- اذهب إلى حسابك فيسبوك
- اختر « Paramètres du compte » ثم اسم المستخدم
- في حالة ما لم يتم تعريف اسم المستخدم، يجب إدخاله في الحقل المناسب ثم تسجيله.

فيسبوك عبر الرسائل القصيرة:

بإمكانك الآن إدارة حسابك فيسبوك مباشرة من هاتفك النقال عبر الرسائل القصيرة :

- تحديث الحالة.
- الاجابة على الرسائل والتعليقات المستقبلية.
- الاجابة على الرسائل من حائط الحائط.
- الاشتراك لاستقبال تحديثات أصدقائك.
- إرسال رسائل إلى الأصدقاء والكتابة على الحائط الخاص بهم

- البحث وإضافة الأصدقاء.

### كيفية تشغيل خدمة فيسبوك عبر الرسائل القصيرة

عندما يتم تفعيل اشتراكك نجمة نت قم بتشغيل خيار فيسبوك عبر الرسائل القصيرة بإتباع الخطوات التالية :

- أدخل لحسابك فيسبوك
- اختر « Paramètres du compte » ثم « Mobile ».
- اختر « S'abonner aux SMS Face book »
- اختر المتعامل "نجمة" و اضغط على « Suivant »
- أرسل « F » عبر رسالة قصيرة إلى الرقم 5100
- ستستقبل رمز عبر رسالة قصيرة
- أدخل الرمز الذي استقبلته في حسابك فيسبوك في الحقل المناسب
- تم تشغيل خدمة فيسبوك عبر الرسائل القصيرة

@ برومايل Prom@il



تسمح لكم خدمة برومايل بإرسال و استقبال رسائلكم الالكترونية من هاتفكم النقال و كذلك

- الاطلاع على خواص القراءة و المرسل و الموضوع و تاريخ استقبال الرسالة الالكترونية
- الحذف، الإجابة أو تحويل الرسائل
- التحميل السريع للملفات الموصولة و الاطلاع عليها على هاتفكم القابل للخدمة.
- إرسال أو الإجابة على طلب الاجتماع
- إكمال العناوين الالكترونية باستعمال خاصية Contacts d'Outlook

### المطلب الثالث: تقييم خدمات نجمة

نستطيع تقييم خدمات نجمة أنها حققت انجاز رائع في السوق الجزائري وهذا بفضل :

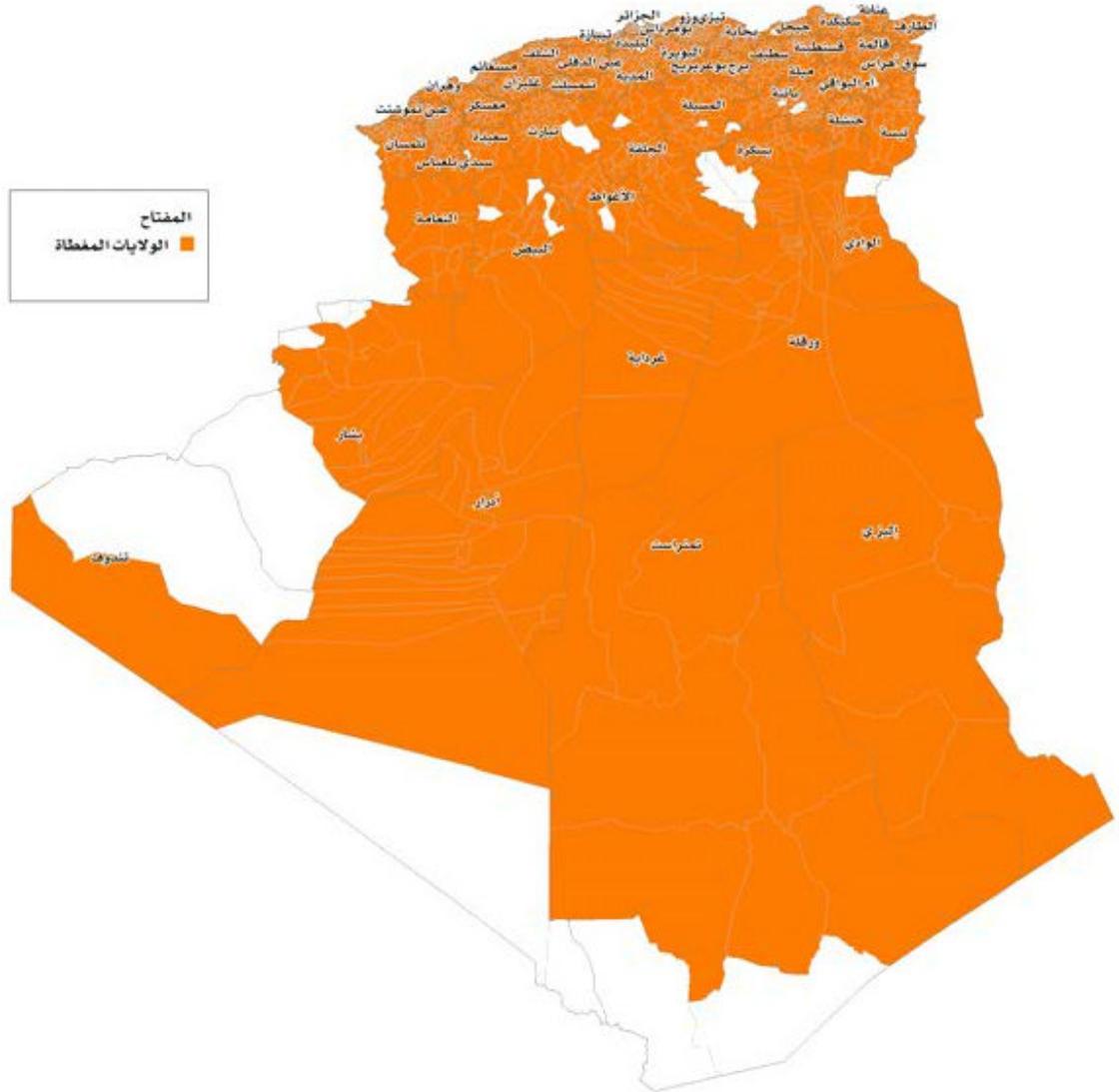
\* التكنولوجيا العالية التي دخلت بها .

- \* الخدمات الإضافية التي لم تتوفر لدى المنافسين.
- \* جودة البث والإرسال .
- \* تغطية سريعة لأكبر مدن الوطن ثم التغطية الكاملة في ظرف قصير .
- \* التخفيضات التي طبقتها من أجل جلب الزبائن (مكالمات مجاناً من نجمة نحو نجمة وبأقل تكلفة للوحدة لغير نجمة).
- \* التنوع في تقديم الخدمات ودقة التوزيع.
- \* الإعتماد على سياسة ترويج الخدمات (المسلسلات الإشهارية).
- \* الرصيد الإضافي الذي طبقته نجمة على بطاقات التعبئة .
- \* تخفيض أسعار الشرائح.

**المطلب الرابع : مجال تغطية لشبكة نجمة:**

تغطي نجمة حاليا 48 ولاية بـ 3000 موقع تقني، مكن من تغطية % 91 من السكان، كما تحتوي نجمة على 70 محل بيع عبر التراب الوطني و 270 فضاء خدمات نجمة، وأكثر من 50 ألف نقطة بيع، و تشغل 1900 عامل % 99 منهم جزائريون، 40 % من العنصر النسوي. ويقدر متوسط سن العمال بـ 30 سنة.

والشكل(14): يمثل مجال التغطية لشبكة نجمة



الشكل (12): يمثل شعار نجمة الاول



تبع النور اللي فيك عالم جديد بناديك

من 2004 الى غاية 2008

الشكل (13): يمثل الشعار الحالي



نجمة ديما معاكم

الموقع الرسمي لشركة نجمة

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

الموقع الترفيهي

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

## خلاصة الفصل

إن سوق الهاتف النقال يتطور في الجزائر بمعدلات كبيرة جدا وصلت إلى حوالي 400 % بسبب المتعاملين و سياستهم و استراتيجياتهم .

إن شركة نجمة شركة طموحة تريد البقاء و الاستمرار في تقديم خدماتها في السوق الجزائري، فهي تسعى إلى تحقيق أكبر عائد و تسجيل أكبر قدر ممكن من الزبائن مع توفير حاجياتهم ومتطلباتهم الدائمة و إرضاء كل زبون. إن شركة نجمة شركة طموحة تريد البقاء و الاستمرار في تقديم خدماتها في السوق الجزائري، فهي تسعى إلى تحقيق أكبر عائد و تسجيل أكبر قدر ممكن من الزبائن مع توفير حاجياتهم ومتطلباتهم الدائمة و إرضاء كل زبون.

قادت شركة نجمة الجزائر إلى تخطي عدة مراحل وإدراك التأخر الذي كانت فيه و اجتياز عدد هام من الدول المعروفة في مجال الاتصال. و أعطى للجزائر المرتبة الثالثة في القارة الإفريقية بعد المتعامل التاريخي لدولة جنوب ( و المرتبة الاولى لثلاث سنوات على التوالي MTN) و المتعامل التاريخي لدولة نيجيريا (Vodacom إفريقيا) للمتعامل نجمة لجودة الخدمات والابداع في الشرق الاوسط و إفريقيا.

## خاتمة

في ظل التحديات الراهنة للعولمة فإنه على المؤسسة الاقتصادية إلا أن تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف قوى المنافسة وأن تحافظ عليها بشكل مستدام وذلك ما لن يتأتى لها إلا من خلال تقديم خدمات تكميلية ملائمة تراعي إمكانياتها ومواردها الداخلية من جهة وتنسجم مع محيطها وعناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى .

لهذا حاولنا تسليط الضوء على موضوع دور الخدمة التكميلية في كسب الميزة التنافسية فمن خلال الدراسة التطبيقية كانت بمثابة محاولة تفصيل واقع الخدمات التكميلية ومدى مساهمتها في التميز لمؤسسة نجمة للاتصالات والتي تعد من بين المؤسسات الجزائرية التي تكتسب سمعة وشهرة وطنية وهذا من خلال جودة تقديم الخدمات ومن هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من التوصيات :

- العمل بتقنيات خدمات متطورة لضمان قوة وجودة عملية الاتصال .
- تقوية وتوسيع الشبكة الداخلية للشركة .
- التجديد والتوسع لخدمات الشركة خاصة التكميلية منها.
- تقديم خدمات جديدة للمستهلك تشجعه على اقتنائها.

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب

- 1- أحمد الرحومي، ثامر البكري، تسويق الخدمات المالية، دار الإثراء، طبعة 1، 2008، عمان.
- 2- أحمد عبد الله، حسن محمد خير الدين، عبيد عدنان، التسويق، دار الإشعاع، بدون طبعة، بدون سنة، القاهرة.
- 3- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار وائل، طبعة 1، 2008، عمان
- 4- حميد عبد النبي الطائي، بحوث التسويق، دار اليازوري، بدون طبعة، 2008، عمان .
- 5- حميد عبد النبي الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، بدون طبعة، 2009، عمان، الأردن.
- 6- حميد عبد النبي الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري، بدون طبعة، 2009، عمان، الأردن.
- 7- حميد عبد النبي الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل) دار اليازوري، بدون طبعة، 2009، عمان، الأردن.
- 8- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم الإستراتيجية)، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2001، الإسكندرية.
- 9- سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، دار وائل، طبعة 1، 2009، عمان.
- 10- عبد لسلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية الجديدة، بدون طبعة، 2003، الإسكندرية.
- 11- عبد الرحيم عبد الله، التسويق المعاصر، بدون دار النشر، بدون طبعة، بدون سنة، بدون بلد.
- 12- محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة، طبعة 1، 2004م/1425هـ، بدون بلد.
- 13- محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، 2009، بدون بلد.
- 14- محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم الإستراتيجية)، الدار الجامعية الإسكندرية، بدون طبعة، 1998، القاهرة.
- 15- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد، بدون طبعة، 2009، عمان الأردن.
- 16- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، طبعة 3، 2005، عمان الأردن.

## ثانيا: المذكرات

- 1- ابومنديل محمد عبد الرحمن ،واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، مذكرة تخرج، جامعة فلسطين، إدارة أعمال،دفعة2008.
- 2 بلمختار جلول ،صليحة جقاوة،إستراتيجية التسعير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مذكرة تخرج، جامعة غرداية، إدارة الأعمال التجارية،دفعة2005.
- 3 . بن صافية نصيرة ، يمينة بوميدونة،أثر المزيج التسويقي في شركة التأمين على تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج، جامعة غرداية، تسويق،دفعة،2010.
4. عرفة علي،العور مصطفى،دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التسويق الخدمي، مذكرة تخرج، جامعة ورقلة، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دفعة 2008.
5. عمر عائشة، بوشي فاطنة، إستراتيجية التنوع وتأثيرها على السلوك الشرائي للمستهلك، مذكرة تخرج، جامعة ورقلة،تسويق،دفعة2007.
6. بوحنان نور الدين،جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة تخرج، جامعة سكيكدة،تسويق،دفعة 2006.

## ثالثا: الإنترنت

1. [http: soda Product //sodan forums.net2013/01/07](http://soda Product //sodan forums.net2013/01/07) تاريخ الإطلاع

2 - منتدى طلبة جامعة بسكرة منتديات العلوم الاقتصادية و التسيير Sciences économiques et Gestion ، تاريخ الإطلاع 2013/03/15

تمت بحمد الله