

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

قسم: الاقتصاد

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

سلسلة الطلب و الميزة التنافسية

دراسة حالة: الوكالة التجارية للاتصالات ACTEL-الجزائر

الفترة 2000 - 2010

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد صناعي

إعداد الطالب: إشراف أ.الدكتور:

بوبكر ياسين بن عيشي بشير

لجنة المناقشة

اللقب و الإسم	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د/ خنشور جمال	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	رئيسا
أ.د/ بن عيشي بشير	أستاذ	جامعة بسكرة	مقررا
د/ دبله فاتح	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	ممتحنا
د/ عزاوي أعمر	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2013/2012

الملخص:

إن الإعتناء بسلاسل الطلب ليس محض صدفة، بل جاء نتيجة لتقلبات حاجات المستهلك النهائي و تغير رغباته، ففي السابق كان الإنتاج ينطلق من القدرات الإنتاجية للمنظمات تحت راية **فلنصنع أقصى ما يمكن ما يمكن الوصول إليه، أما في السنوات الأربعينيات** أصبح الإعلان عن السلعة سمة مميزة لعدد كبير من الشركات و كان على مدير المبيعات أن يبيع ما تنتجه المنشأة من خلال إدارته و مهارته البيعية، و خلال الستينات و السبعينات، تزايد انتشار فكرة التركيز على المستهلك و أصبح المستهلك هو نقطة الأساس لتوجيه كافة الجهود التسويقية، فعندما يركز المنافس على إشباع حاجات و رغبات المستهلك بشكل أفضل لكي يحصل على السوق يكون لزاما على الشركة أن تقوم بنفس الشيء إذا أرادت أن تستمر في السوق.

ان التكامل ما بين سلسلة الطلب و الميزة التنافسية صار من أهم ما يميز المنظمات، فالمنافس الأول المستجيب لرغبات المستهلك النهائي هو من يصفح يده أولا و الإستجابة تكون على شكل مزايا تنافسية تعزز من وقع أقدام المنظمة في السوق، فالإنترنت كخدمة ذات مزايا متجددة يتطلع إليها المستهلك في الجزائر من حيث السرعة، الثبات و التقطعات، السعر و غيرها من المزايا.

الكلمات المفتاحية: الإنترنت، الجزائرية للاتصالات، سلسلة الطلب، الميزة التنافسية.

Summery:

The focus on "Demand chain" did not come haphazardly, but the human nature with the changing of desires imposed that, firstly the production was capacity-based, "let's produce as much as we can" . Then the advertisement became the main tool to sell the goods, and the salesman had bigger responsibility to use his self-skills to convince the customers to change their minds, After that and exactly in the sixties all above have not been enough any more, the final customer has become the head of production chain, and his needs were the direct orders to restart and change what we may see in the market.

The integration between the demand chain and the competitive advantage has become the axes of organizations, because the first competitor who give answers to the final customers will shake their hands first, and this reaction is what we call the competitive advantage , and this exactly how organizations fight for their part in markets nowadays, The Internet service is renewable with fantastic developing, and the final customer here in Algeria is looking forward to get those latest about it.

Key words: Internet services, Algeria telecome, demande chain, competitive advantage

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين على ما منجنا من صبر و تيسير و لولا فضل الله علينا و منه و عطفه ما زكي لنا من عمـ لـ و جهـ في إعداد هذا العمل المتواضع و جزيل الإمتنان و الشكر و التقدير و الحرفان و أسمى آيات الاعتراف بالجميل لمشرفي و أستاذي الدكتور "بن عيشي بشير" لقبوله العمل معي على رسالتي و الإشراف علي، و الـذي لم يبخل بنصائحـه سواء من خبرة أو علمـ أو عمل أشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل لـ مـ قـريـب أو بحـيد و أساتذتي الكرام في دعمهم لي و كل عمال الوكالة التجارية للاتصالات

الإمام

إلى من علمني أن اقتنص النجاح والصبر حتى من بوادر الفشل

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب

و الذي قدره جاء قبل أن ارتوي من قوته و خبرته.. أبي

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه

هي جنتي في الدنيا .. أمي

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

فهرس المحتويات

I	كلمة شكر
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق

المقدمة العامة [أ-د]

أ	تمهيد
ب	طرح الإشكالي
ب	فرضيات البحث
ج	منهجية البحث
ج	أسباب اختيار البحث
ج	أهمية البحث
ج	أهداف البحث
د	موقع البحث في الدراسات السابقة
د	محتويات البحث

الفصل الأول: من الميزة التنافسية إلى المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية [5-47]

05	تمهيد
06	المبحث الأول: الميزة التنافسية
06	المطلب الأول: الميزة التنافسية و أنواعها
06	الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية
08	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية
12	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و أبعادها
12	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية
14	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

16	المطلب الثالث: الأساليب الإستراتيجية في التسابق بالتسلح بالميزة التنافسية
17	الفرع الأول: المسح البيئي Scanning Environnement
17	الفرع الثاني: المراقبة البيئية Environnement Monitoring
17	الفرع الثالث: الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence
18	المبحث الثاني: المنافسة و التنافسية، مفاهيم، أنواع و هيكل
18	المطلب الأول: المنافسة، تعريفها و هيكلها
18	الفرع الأول: تعريف المنافسة
19	الفرع الثاني: هيكل المنافسة
21	المطلب الثاني: التنافسية، مفهومها، أنواعها و الإستراتيجيات التنافسية
21	الفرع الأول: مفهوم التنافسية
23	الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
29	المطلب الثالث: نموذج بورتر لتحليل القوى الخمس
29	الفرع الأول: تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة و القوة التفاوضية للعملاء
32	الفرع الثاني: القوة التفاوضية للموردين، طبيعة المنافسة في الصناعة و تهديد حالات الإحلال
35	المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية و قياسها
35	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
36	الفرع الأول: مدخل الموارد
41	الفرع الثاني: دور وظيفة البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية جديدة
43	المطلب الثاني: مصفوفة مصادر الميزة التنافسي لـ Lochridge
43	الفرع الأول: صناعة الحجم و الصناعة المتعادلة
44	الفرع الثاني: الصناعة المقسمة و الصناعة المتخصصة
44	المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية
45	الفرع الأول: المقاييس النوعية
45	الفرع الثاني: المقاييس الكمية
47	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: سلسلة الطلب، عناصرها و تكاملها مع سلسلة العرض [48-87]
48	تمهيد

49	المبحث الأول: تحليل عناصر سلسلة الطلب
49	المطلب الأول: التسويق
49	الفرع الأول: مفاهيم حول التسويق و أبعاده
51	الفرع الثاني: وظائف و أدوار التسويق الرئيسية
53	الفرع الثالث: مراحل تطور الفكر التسويقي و مزيجه
58	المطلب الثاني : الخدمات
58	الفرع الأول: تعريف خدمة العملاء و اتجاهاتها
59	الفرع الثاني: خصائص الخدمات: Service characteristics
60	الفرع الثالث: تصنيف الخدمات و خطوات تحقيق الجودة
62	المطلب الثالث: المبيعات و إدارتها
62	الفرع الأول: البيع الشخصي و فرق المبيعات
65	الفرع الثاني: العلاقة الطردية ما بين ثقافات البيع، الصناعة و المنظمة
67	المبحث الثاني: الطلب و تأثيره بتقلبات المستهلك النهائي
67	المطلب الأول: الطلب و قانون الطلب
67	الفرع الأول: مفهوم الطلب
68	الفرع الثاني: قانون الطلب
70	الفرع الثالث: تفسير دالة الطلب و استثناءاتها
71	المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر على الطلب بخلاف السعر
71	الفرع الأول: أذواق المستهلكين و رغباتهم و تطور عددهم
72	الفرع الثاني: توقعات المستهلكين و تغير دخلهم
72	الفرع الثالث: أسعار البضائع المنافسة أو المتكاملة
72	المطلب الثالث: أنواع المرونة
72	الفرع الأول: مرونة الطلب
75	الفرع الثاني: المرونة الجزئية للطلب
76	الفرع الثالث: مرونة الدخل / الطلب
77	المبحث الثالث: سلسلة الطلب، سلسلة العرض و خلق القيمة
77	المطلب الأول: مفهوم سلسلة الطلب و خلق القيمة للمستهلك النهائي المستهلك النهائي

77	الفرع الأول: مفهوم سلسلة الطلب
78	الفرع الثاني: أبعاد تعامل سلسلة الطلب مع المستهلك النهائي
80	المطلب الثاني: سلسلة الطلب، سلسلة العرض و القيمة
80	الفرع الأول: سلسلة العرض كجزء من سلسلة القيمة
81	الفرع الثاني: البيع من خلال سلسلة الطلب
81	المطلب الثالث: المشاركة في سلسلة العرض من أجل تفعيل سلسلة الطلب و واقع الربط بينهما
81	الفرع الأول: المشاركة في سلسلة العرض من أجل تفعيل سلسلة الطلب
85	الفرع الثاني: واقع الربط بين سلسلة العرض و سلسلة الطلب
87	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: المؤهلات التنافسية لمجمع جواب و تطوير سلسلة الطلب ما بين المستهلك النهائي و مزود خدمة الإنترنت [124-88]	
88	تمهيد
89	المبحث الأول: نبذة تاريخية و إدارية لاتصالات الجزائر (Algerie Telecom) ، مجمع جواب (Djaweb)، الوكالة التجارية للاتصالات (ACTEL).
89	المطلب الأول: مقدمة حول الجزائرية للاتصالات، مجمع جواب و تنظيمها الإداري و المكتبي..
89	الفرع الأول: مقدمة حول الجزائرية للاتصالات و مجمع جواب
91	الفرع الثاني: التنظيم الإداري و المكاتب للجزائرية للاتصالات و مجمع جواب
93	المطلب الثاني: دراسة إدارية للجزائرية للاتصالات و مجمع جواب
93	الفرع الأول: المديرية الإقليمية للجزائرية للاتصالات
94	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للجزائرية للاتصالات و مجمع جواب
96	الفرع الثالث: الوكالة التجارية للاتصالات
102	المبحث الثاني: الإنترنت في الجزائر و المؤهلات التنافسية لإتصالات الجزائر
102	المطلب الأول: رواج خدمة الإنترنت في الجزائر
102	الفرع الأول: تطور عدد المشتركين في خدمة الإنترنت لمجمع "جواب" (ANIS-FAWRI- EASY)
103	الفرع الثاني: النفاذ للإنترنت حسب المنطقة

104	الفرع الثالث: مكان النفاذ للإنترنت و مزودها
107	المطلب الثاني: المؤهلات التنافسية لمجمع جواب و واقع السيطرة على سوق خدمة الإنترنت....
107	الفرع الأول: الهاتف الثابت تحت خدمة الجزائرية للاتصالات
110	الفرع الثاني: امتلاك اتصالات الجزائر بنية تحتية للإنترنت دائمة التطور
115	المبحث الثالث: الأثر المتبادل بين المزايا التنافسية لإتصالات الجزائر و سلسلة الطلب النهائي الخاصة بالمستهلك النهائي الجزائري
115	المطلب الأول: سلسلة الطلب الخاصة بالمستهلك النهائي الجزائري
116	الفرع الأول: لماذا/ماذا يريد المستهلك النهائي من الإنترنت؟
117	الفرع الثاني: كيف/متى يستفيد المستهلك النهائي الجزائري من الإنترنت؟
117	المطلب الثاني: عمل اتصالات الجزائر على محاور سلسلة طلب المستهلك النهائي الجزائري.....
117	الفرع الأول : الحفاظ على الريادة بأقل سعر لخدمة الإنترنت في الجزائر تزامنا بزيادة السرعات (مقارنة ما بين أهم مزودي الإنترنت في الفترة المدروسة)
121	الفرع الثاني: الترويجات الخاصة بمجمع جواب
121	المطلب الثالث: أثر المؤهلات التنافسية على بروفايل المستهلك النهائي (سلسلة الطلب)
122	الفرع الأول: المؤهلات التنافسية لإتصالات الجزائر و تسعير خدماتها للإنترنت
122	الفرع الثاني: أثر المؤهلات التنافسية لإتصالات الجزائر على تسويق و مبيعات منتج الإنترنت في الجزائر
123	الفرع الثالث: المؤهلات التنافسية لإتصالات الجزائر و استفادة المستهلك النهائي
124	خلاصة الفصل الثالث

الخاتمة العامة [125-128]

125	الخلاصة العامة
126	نتائج البحث
127	التوصيات المقترحة
128	آفاق البحث

قائمة المراجع [129-135]

129	قائمة المراجع باللغة العربية
-----	------------------------------

130	قائمة المراجع باللغات الأجنبية
132	ثالثا قائمة الملتقيات، الدوريات ، المنشورات و الوثائق الرسمية
134	رابعا: أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير
135	خامسا: مواقع الانترنت
135	سادسا: مراجع أخرى

الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

أولاً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
01-01	هيكل المنافسة
01-02	مراحل تطور الفكر التسويقي
02-02	تصنيفات الخدمات حسب الكتاب و الاقتصاديين
03-02	تؤثر طلب السوق بتقلبات السعر
04-02	تغير الكمية المطلوبة حسب تغير السعر
05-02	نتائج التسويق من التكامل
01-03	الموظفين حسب الفئات الاجتماعية والمهنية حتى 2010/03/31
02-03	الموظفين حسب الجنس والمنطقة حتى 2010/03/31
03-03	الموظفين حسب الجنس والمنطقة حتى 2010/03/31
04-03	جدول يوضح توزيع عدد مكاتب الوكالات التجارية حسب المديرية الجهوية
05-03	المسير القائد: MANAGER LEADER
06-03	المسير المنشط : MANAGER ANIMATEUR
07-03	مدير التخصصات MANAGER DES COMPETENCE
08-03	عدد مستخدمي الانترنت 2010/2000 في الجزائر
09-03	توزيع عدد النافذين إلى الإنترنت حسب المنطقة بالنسبة لعدد مستعملي الإنترنت في الجزائر
10-03	توزيع نسب النفاذ إلى الإنترنت حسب المكان
11-03	مزودي الإنترنت في الجزائر
12-03	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر
13-03	الطلب على الهاتف الثابت غير المستجاب
14-03	: تسعير الإنترنت الخاص باتصالات الجزائر لسنة 2008
15-03	ترويج خدمة الإنترنت في الجزائر لمجمع جواب (LES PRMOTIONS)

ثانياً: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل
01-01	أنواع المزايا التنافسية من المنظور الزمني لها
02-01	أنواع الميزة التنافسي
03-01	دورة حياة الميزة التنافسية
04-01	الاستراتيجيات الدفاعية
05-01	التحدي من اجل الأسواق
06-01	القوى الخمس للمنافسة
07-01	مراحل دورة حياة المعرفة
08-01	منحنى الخبرة
09-01	مصفوفة الميزة التنافسية

01-02	المزيج التسويقي
02-02	أنواع الخدمات الموجهة للعملاء
03-02	العلاقة التقليدية ما بين البائع و المشتري
04-02	العلاقة المباشرة بين البائع و المشتري (النظرة الحديثة)
05-02	مراحل عملية إدارة المبيعات
06-02	نموذج مهارات المبيعات
07-02	نموذج إدارة المبيعات للمجالات الجوهرية للعملية البيعية
08-02	عدم التناسق الثقافي
09-02	التناسق الثقافي
10-02	تؤثر طلب السوق بتقلبات السعر
11-02	العلاقة العكسية بين السعر و الكمية المطلوبة في السوق
12-02	عبارة تغير الطلب
13-02	مرونة الطلب السعرية
14-02	الطلب كبير المرونة
15-02	الطلب المتكافئ المرونة
16-02	الطلب قليل المرونة
17-02	طلب ذو مرونة كبيرة جدا
18-02	طلب غير مرن تماما
19-02	فهم سلسلة الطلب للمستهلك النهائي من منظور واقعي
20-02	سلسلة القيمة (سلسلة الطلب + سلسلة العرض)
21-02	الإطار المفاهيمي لتسيير سلسلة الطلب
22-02	التكامل ما بين سلسلة العرض و سلسلة الطلب و دورة شراء المستهلك النهائي
23-02	سلسلة العرض
24-02	سلسلة الطلب
25-02	واقع الربط ما بين سلسلة العرض و سلسلة الطلب
01-03	توزيع المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر حسب الولايات
02-03	الهيكل التنظيمي للجزائرية للاتصالات
03-03	الهيكل التنظيمي لمجمع DJAWEB
04-03	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات
05-03	تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر من 2000 الى غاية 2010
06-03	دائرة نسبية تمثل نسبة النافذين للإنترنت حسب المنطقة إلى المجموع الكلي
07-03	توزيع نسب النفاذ الى الانترنت حسب المكان
08-03	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر
09-03	أعمدة بيانية تمثل أسباب تأخر استجابة الطلب على الهاتف الثابت
10-03	مخطط يوضح بداية البنية التحتية للإنترنت في الجزائر
11-03	cheminement fibre optique
12-03	تقسيم مراحل عصرنة شبكة الإنترنت القديمة و تجاوبها مع البروتوكولات الحديثة
13-03	البنية التحتية الحديثة (الحالية) للإنترنت بأنواعها في الجزائر
14-03	أسئلة سلسلة طلب المستهلك النهائي في الجزائر

قائمة الملاحق:

رقمه	عنوان الملحق
01	طلب إجراء دراسة ميدانية على مستوى الوكالة التجارية للاتصالات
02	Les espace "clients"
03	L'architecture de l'agence commercial
04	Méthodologie de l'approche client
05	Le coaching
06	Développement des compétence agents
07	Le back office financier
08	Le front office

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تمهيد

كان الهدف الأول للسياسيين الأمريكيين جعل الاقتصاد مفتوحاً، الأمر الذي أدى بظهور رأسمالية شرسة أدت إلى كبر المؤسسات و ضخامتها، و من هنا ظهر ما يعرف بالاحتكار (MONOPOLY) خصوصاً في المجالات الحساسة، كالحديد و البترول، و حول هذه النقطة، انطلق النقاش حول فكرة مهمة و هي: هل تفادي الدولة التدخل في عمل المحتكر و ترك المجال مفتوحاً أمام حركة التركيز التي تدعو إلى أن البقاء يكون للأقوى؟ أو هل من الواجب التدخل ووضع قواعد للحفاظ على استقرار تنافسية الأسواق؟، و تفادي هيمنة الاحتكار، و في سنة 1890 تم التصويت على قانون شارمان ضد التكتلات، و انطلاقاً من هذا القانون ظهرت مجموعة دراسات ميدانية حول فعالية المؤسسات و الأسواق، و حول طبيعة القوانين و القواعد التي يجب وضعها من طرف الدولة، و قد توصل ماسون سنة 1938، لنتيجة مفادها: انطلاقاً من دراسة هيكل الصناعة يتم تشخيص أداء المؤسسات الاقتصادية ومقارنة أدائها مع ما يجب أن يكون، و بعدها تأتي قوانين السوق من أجل تحسين أداء المؤسسات.

و من هنا انتشرت فكرة المنافسة الاحتكارية و احتكار القلة، اللذان تفرضان على الداخلين لهذا النوع من الصناعات اليقظة، و يعني ذلك مداومة البحث لخلق القيمة و التميز عن بقية المنافسين داخل الصناعة، و إعطاء البحث و التطوير أهمية أكبر، و دراسة السوق و تقلبات رغبات و حاجات المستهلك النهائي بتلك السلعة، الأمر الذي أدى بالكتاب الاقتصاديين تحرير مقالات حول سلسلة الطلب و انطلاق القرارات الإنتاجية رأساً عن عقب عما كانت عليه من قبل، و يعني ذلك أن القرارات الإنتاجية ليست هي القدرة الإنتاجية للمنتج بل يجب معرفة ما يردده المستهلك النهائي.

إن المستجيب الأول لرغبات و تقلبات حاجات المستهلك النهائي هو من يصافح يد الزبائن أولاً، و يتميز عن غيره من المنافسين، و يفرض سلعته (خدمته) في السوق إلى أجل معين (مدى تميزه و استجابة المنافسين بنفس الدرجة أو أحسن) و يستولي على الحصة السوقية الأكبر من السوق، و استجابته تكون في شكل ميزة تنافسية تعذر على غيره (على الأقل في المدى القصير) الإتيان بها و تقليدها.

و من هنا صار مفهوم سلسلة الطلب من المفاهيم الأكثر دراسة مؤخراً من أجل فهم ما يقدمه المنتج في ظل إمكانياته و تحت سقف التكاليف، و لكن الملاحظ أنه هل بإمكان كل المنافسين أن يستجيبوا لتلك الرغبات الدائمة التطور؟ أم هي بإمكان البعض فقط؟ و هل تؤثر ذلك على التكاليف أم هي فقط إجراء بعض التغييرات دون المساس بالتكاليف؟ ثم إذا كان منحى الخبرة يعطي فرصة للمنتج أن ينتج الوحدة الواحدة في المدى الطويل بأقل تكلفة، فهل من شأنه أن يساعد المنتج الاهتمام بسلسلة الطلب دون المساس بالتكاليف؟

طرح الإشكالية:

أمام ما يواجه المنافس في صناعة ما من تحديات و صعوبات من أجل افتكاك حصة سوقية من بين المنافسين و كسب ولاء العملاء في المدى القصير و المتوسط و الطويل، و وعي الزبائن بالفروقات ما بين السلع و الخدمات و سهولة تبديل سلعة بأخرى و عدم استقرار رغبات المستهلكين عند مستوى معين و مطالبتهم دوماً بالأفضل.

و من هذا المنظور تبرز إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو اثر خلق الميزة التنافسية على سلسلة الطلب؟
- و ضمن هذا التساؤل الرئيسي تندرج أسئلة فرعية في مقدمتها:
- ما المقصود بالميزة التنافسية، التنافسية و المنافسة؟
- ما المقصود بسلسلة الطلب، و هل هي ذات علاقة بسلسلة العرض و القيمة؟
- ما هو مدخل تحقيق التميز للجزائرية للاتصالات دون سواها؟
- هل العلاقة ما بين الميزة التنافسية و سلسلة الطلب هي علاقة في اتجاه واحد أم متبادلة؟

فرضيات البحث:

بناءً على إشكالية البحث المطروحة نضع الفرضيات التالية:

- سوق الاتصالات مفتوح الباب على الخواص بموجب القانون رقم 256 الذي أنهى احتكار تزويد الإنترنت.
- المستهلك النهائي عقلائي و يميز ما بين خدمة و سعر كل المنافسين في السوق.
- المستهلك النهائي في الجزائر يعي القيمة الاقتصادية المضافة حتى و إن تعلق الأمر ببطء الاستجابة.
- أن حاجات المستهلك النهائي في الجزائر تكون تحت سقف العقلانية.

تحديد إطار البحث

يتناول موضوع البحث تحديد مفهوم الميزة التنافسية و خلق القيمة للمستهلك التي هي بمنظور المنتج دراسة سلسلة الطلب، فالميزة التنافسية هي التي تعزز تنافسية المؤسسات في السوق و تجعل المنتجات أكثر جاذبية عن السلع المشابهة لها في السوق و بالتالي فإن التكلم عن الميزة التنافسية هو بصيغة أخرى التكلم عن الحصة السوقية و ولاء الزبائن، و من المعروف فإن للميزة التنافسية دورة مرتبطة بمتغير الزمن، و التقادم و عدم بقائها بنفس جماليتها يوم ظهورها، و هو نفس الشيء بالنسبة للمستهلك في مفهومه للقيمة، فهي ذات عمر

يطول و يقصر على حسب حدة المنافسة و التطور التكنولوجي و حاجة المستهلكين لتلك الميزة، فالمؤسسات التي تستجيب لسلاسل طلب المستهلكين هي التي ستكسب انتباههم أولاً، و تحسن من صورتها في السوق و تجذب عملاء قد يكونون جدد عنها، و ترفع من مستوى ولاء الزبائن التي تعودت عليهم، فالميزة هي اثر الاستجابة لسلسلة الطلب، فهل هذه العلاقة في اتجاه واحد؟

منهجية البحث:

من أجل البحث في هذا الموضوع و الإجابة بقدر الإمكان عن الإشكالية السابقة و الإلمام بجوانبها اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسة.

أسباب اختيار البحث:

من دواعي اختيارنا لهذا الموضوع نذكر النقاط التالية:

أولاً : الأسباب الذاتية

- الاهتمام الشخصي بالموضوع و قلة وجود بحوث سابقة في هذا الميدان.
- السعي وراء الاستفادة من الإطار النظري للموضوع من ميزة تنافسية و سلسلة طلب و واقعها العملي في المؤسسات الاقتصادية.

- معالجة موضوع يشغل بال الكثيرين في الحياة اليومية.

ثانياً الأسباب الموضوعية

- كل واحد فينا هو مستهلك نهائي، فالموضوع يمس كل فرد دون استثناء.
- الانترنت اختراع العصر و وجب تسليط الضوء عليها.
- الموضوع في عمومه هو اقتصاد جزئي الذي ينتمي إليه الاقتصاد الصناعي.
- موضوع قلت الدراسات عليه باللغة العربية.

أهمية البحث:

يستمد هذا الموضوع أهميته مما يلي:

- من منطلق أهمية عناصر سلسلة الطلب ألا وهي "التسويق-المبيعات-الخدمات" و هي الثلاث محاور الأكثر دراسة من قبل المنظمات.
- اعتبار أن كل فرد فينا هو مستهلك نهائي و بالتالي فالموضوع لا يمس منظمة معينة او فئة معينة من الزبائن بل يمس كل فرد دون استثناء.
- صارت المنافسة بين المنظمات أكثر حدة و شراسة و لا وجود للضعيف بينهم و البقاء للأقوى.
- تقلبات رغبات الزبائن غير ثابتة و وجب الإبقاء على اليقظة.

أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذا البحث إلى بلوغ مجموعة من الأهداف و التي هي مرتبطة بالنتائج المراد الوصول إليها و التي تتحدد فيما يلي:
- الميزة التنافسية هي نظر المنظمات و في نفس الوقت هي القيمة الاقتصادية في نظر المستهلك تكون كاستجابة لسلسلة الطلب و بالتالي الميزة التنافسية تؤثر على سلسلة الطلب بزيادة المبيعات و التسويق و الترويج.

- ليس كل منظمة قادرة على الاستجابة لكل سلسلة طلب يطلبها المستهلكون لأنها تعمل تحت سقف التكاليف، فما يتوفر لمنظمة ما من مؤهلات تنافسية يسمح لها من القيام بالعملية الإنتاجية بأقل تكلفة هي قادرة على أن تستجيب بسرعة أكبر لسلسلة الطلب الخاصة بالزبائن و هنا يدخل مفهوم منحني الخبرة و الإنتاج الوحدة الواحدة بتكلفة أقل و ذلك راجع للتعلم.

موقع البحث في الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

Integrating Demand and Supply Chain Management, Venkatesh Shankar, september/october 2001

- و هي دراسة باللغة الانجليزية الهدف منها دراسة مدى التكامل ما بين سلسلة الطلب و سلسلة العرض و الفصل ما بين الكيانين.

الدراسة الثانية:

Beyond CRM: The Critical Path to Successful . Demand Chain Management, Peter R. Chase

- و هي دراسة باللغة الانجليزية الهدف منها هو دراسة السبل من اجل خلق سلسلة طلب ناجحة.

محتويات البحث:

بههدف الإحاطة بجوانب الموضوع و الإجابة على التساؤلات و اختبار مدى صحة فرضيات البحث تصمن البحث ما يلي:

المقدمة العامة: نطرح من خلالها إشكالية البحث و نستعرض مختلف جوانب الموضوع.

الجزء النظري: و يتضمن ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: جاء بعنوان " من الميزة التنافسية إلى المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية " و يتناول أساسيات الميزة التنافسية و أنواعها و مختلف أبعادها و كيف تؤثر على موقع المنظمات في السوق و فكرة هيكل السوق و القوى الخمس لنموذج مايكل بورتر و من هذه الأفكا ر جاء تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي:

المبحث الأول و جاءت تسميته " **الميزة التنافسية "** وهي أساس الموضوع و أساسا موضوع كل المنظمات و يتناول هذا المبحث كل الجوانب النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع و أبعاد و خصائص، أما المبحث الثاني الذي جاء باسم " **المنافسة و التنافسية، مفاهيم، أنواع و هيكل "** و في عمومه فهو يتكلم عن بقاء أو انسحاب المؤسسات من السوق و كذا الأسباب التي ساعدت المنظمات الباقية على الباقية و العكس صحيح، أما المبحث الثالث و الأخير في هذا الفصل الأول الذي جاء تحت اسم " **مصادر الميزة التنافسية و قياسها "** و يعنى بدراسة طرق خلق الميزة التنافسية و مصادرها و تعداد طرق قياسها التي بصفة عامة هي طرق تدرس النتائج و العوائد.

أما فيما يخص الفصل الثاني ، و الذي يحتوي على فكرة المتغير التابع في إشكالية البحث و جاء تحت اسم " سلسلة الطلب، عناصرها و تكاملها مع سلسلة العرض " فيتكلم بدرجة أولى عن كيفية إرضاء المستهلك النهائي، الذي أصبح محور دراسة التسويق و رضاء العميل، و لا يمكن دراسة سلسلة الطلب إلا بالتوازي مع سلسلة العرض التي تنطلق من المنتج باتجاه المستهلك النهائي و جاء بهذا الفصل ثلاثة مباحث و هي:

المبحث الأول تحت عنوان " تحليل عناصر سلسلة الطلب " الذي يتكلم عن عناصر سلسلة الطلب و هي ثلاثة عناصر "التسويق-المبيعات-الخدمات" و هي ثلاثة تدرس في العموم باستقلالية و لما يتعلق المر بسلسلة الطلب فتدرس بالتكامل مع بعض، أما المبحث الثاني من نفس الفصل معنون تحت إسم " الطلب و تأثيره بتقلبات المستهلك النهائي " و المرتبط إرتباطا مباشر بمحاولة المنتج إرضاء العميل لأن فهم تقلبات المستهلك النهائي يعني فهم ما يحتاجه لاحقا، و المبحث الأخير من نفس الفصل تكلم عن "القيمة" و هي الموضوع بصفة عامة الذي يشغل المنتج و المستهلك في آن واحد، لأن كلاهما يبحث عنها سواء من أجل الاستفادة منها او سواء من أجل التأثير على الطلب و الرفع من جاذبية الصناعة.

و الفصل الثالث و الأخير و هو الفصل التطبيقي الذي يربط مفاهيم القيمة و الميزة التنافسية على سلسلة الطلب للمستهلك النهائي و جاءت دراسة الحالة على خدمة الانترنت في الجزائر التي تزودها اتصالات الجزائر فرع "مجمع جواب " و تباع خدماتها في مكاتب الوكالة التجارية للاتصالات "الجزائر"، و الفصل قسم الى ثلاثة مباحث و هي:

المبحث الأول: و جاء فيه الجانب النظري للواقع التطبيقي على اتصالات الجزائر و مجمع جواب، و جاء تحت عنوان " نبذة تاريخية و إدارية لاتصالات الجزائر (Algérie Telecom) ، مجمع جواب (Djaweb)، الوكالة التجارية للاتصالات (ACTEL)" و من مطالبه هي الهيكل التنظيمي و التسيير المحكم لمكاتب اتصالات الجزائر و التأهيل لعمال مكاتب الوكالة التجارية، أما المبحث الثاني من الجانب التطبيقي جاء على خدمة الإنترنت في حد ذاتها في الجزائر، ابتداء من يوم دخولها ارض الوطن عن طريق مركز البحث و التطوير CERIST ، و النقاط التي طرحت في هذا المبحث كذلك هي فئات المجتمع في النفاذ لهذه الخدمة و توزيعها على الوطن حسب المناطق، و المبحث الثالث من الفصل الثالث هو مبحث لربط الأفكار و استنتاج النتائج المتعلقة بالإشكالية و طرح إجابة للتساؤل المطروح حول إمكانية أن الميزة تؤثر على سلسلة الطلب أم لا؟ و هذا المبحث الذي جاء باسم " الأثر المتبادل بين المزايا التنافسية لاتصالات الجزائر و سلسلة الطلب النهائي الخاصة بالمستهلك النهائي الجزائري " يجب كذلك عن تساؤل البعض حول فشل مزودي الانترنت لمواصلة عملهم في السوق الوطنية.

و في الأخير نختم البحث بالخاتمة العامة و تشمل على نتائج الدراسة و التوصيات المقترحة المتعلقة بالموضوع و خدمة الانترنت و مزودها في الجزائر و كذا آفاق البحث.

الفصل الأول: من الميزة التنافسية إلى المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية

المبحث الأول: الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: المنافسة و التنافسية.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية و قياسها.

الفصل الأول: من الميزة التنافسية إلى المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية

تمهيد:

إن امتلاك مؤسسة ما ميزة تنافسية تتميز بها عن منافسيها سواء المباشرين منهم او غير المباشرين يقوي من وضعيتها التنافسية في السوق و يجعلها تستقطب زبائن جدد و كذا التوسيع من حصتها السوقية، و هذه الميزة ذات أنواع و خصائص، كل يزيد او ينقص من فاعليتها، ويمكن ان تظهر هذه الميزة على عدة اشكال منها : المنتج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية، إلخ...

إن المؤسسات في السوق التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يوجبها أن تطور من قدراتها و ان تتكيف مع التطورات التكنولوجية الحاصلة، و عدم الاكتفاء بالمستوى الحالي من الأداء. و لخلق هذه الميزة التنافسية التي ستضع المؤسسة في موقف تنافسي اقوى من المنافسين ، يجب على المؤسسة ان تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، و تراعي تقلبات أذواق المستهلكين و كذا ثقافة المنطقة و الأخذ بأراء الزبائن، و نتيجة لذلك يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد، مع إعطاء و لائه إليه.

و لهذا سيكون عنوان الفصل الأول " من الميزة التنافسية إلى المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية " حيث يتضمن المباحث التالية:

- المبحث الأول: الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: المنافسة و التنافسية.
- المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية و قياسها.

المبحث الأول: الميزة التنافسية

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملائمة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطاً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم⁽¹⁾.

المطلب الأول: الميزة التنافسية و أنواعها

تتفق مختلف الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر امتدادا و تطورا لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو التي بموجبها ان الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة هي التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول القائم على اختلاف ميزتها النسبية⁽²⁾.

والميزة التنافسية لا ينظر لها على كونها شيء مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء، بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك فضلاً عن تكيفه بما يتوافق مع توجه المنظمة الاستراتيجي، والأهداف المطلوب تحقيقها، وبالتالي أنها تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها قياساً بغيرها من المنافسين. وهذا يقودنا إلى القول بأن أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها أن تمتلك الميزة التنافسية شريطة أن تسخر إمكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق، قياساً بغيرها من المنافسين. وبالتالي فقد شكل الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي الاهتمام الكبير من إدارات المنظمات لمعرفة التحديات التي تواجهها من المنافسين وكيفية التعامل معها، وبما يحقق لها مجال التفوق أو التفرد بالاختلاف عنهم.

وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإن الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وبالتالي فإن خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب، بل يمتد إلى مديات مختلفة سواء كان ذلك في جودة المنتج، الأمان المتحقق منه، المنافع المختلفة التي يحققها قياساً بغيره من المنتجات، التلف الأضرار الناجمة عن الاستخدام... الخ، والتي جميعها تصب في رضا الزبون عنه⁽³⁾.

الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها، و من أهم التعاريف الخاصة بها هي:

- 1- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008، ص 191.
- 2- أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، بسكرة، نوفمبر 2005، ص 03.
- 3- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 192.

ماك فتريدج (Mc Fetridge) : "ما يمكن أن تتحقق اذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الانتاجية و أرباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح⁽¹⁾".

غسان لعتيبي: " الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين (كن مختلفا عن المنافسين) لكن الاختلاف يجب أن يساعد المنظمة على زيادة الحصة السوقية، و ان يساهم في زيادة ربحيتها، فيقال أنه "إذا لم تمتلك الشركة ميزة تنافسية فيجب ألا تنافس"⁽²⁾.

مايكل بورتر M.Porter : "الميزة التنافسية هي محور أداء الشركات في سوق المنافسة" و يشرح بورتر هذا التعريف على انه قدرة امتلاك المؤسسة الفرصة على تخفيض التكاليف و تنويع حافظة الأنشطة و كذلك سياسة تركيز ناجحة⁽³⁾، و يقول كذلك أن: "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل واسع الزيادة في السعر"⁽⁴⁾.

هوفر Hofer: "هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها".

فاهاي fahey: "أي شئ يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي".

روباپور Roppaport: "قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون".

إيفانس Evans: "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون".

ماكالمون و تامبو⁽⁵⁾ Macmalland&tampo: "هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الاخرين".

1- أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 01 .

2- غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، 2008، ص 6.

3- Richard P. Rumelt, What in the World is Competitive Advantage?, Policy Working Paper 2003-105, The Anderson School at UCLA, 2003, P 01.

4- أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 01.

5- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره ، ص 192.

رغم تعدد التعاريف و لكن يبقى مفهومها بصفة عامة أن الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق فيه على المنافسين الآخرين، ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:

- (1) تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- (2) يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- (3) عادة ما تكون مركزة جغرافياً⁽¹⁾.
- (4) نتاج جهود الإدارة و الابتكار و التطوير على عكس الميزة النسبية⁽²⁾.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

حاسمة بحيث تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين

يمكن الدفاع عنها خصوصاً عند محاولة تقليدها.

مستدامة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن، بمعنى أن تكون لها دورة حياة⁽³⁾.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية؛ لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يختلف تقسيم أنواع الميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر إليها، يمكن تقسيم أنواعها من المنظور الزمني لها، و كذلك يمكن تقسيم أنواعها حسب تقييم المنتج و تميزه.

أولاً: المنظور الزمني في تقسيم الميزة التنافسية: إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية⁽¹⁾ التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب

¹- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الخروبة - الجزائر، 2002، ص 15.

²- موسي سهام و العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الإنترنت) دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائر ، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" ، ج امعة حسيبة بن بو علي بالشلف-الجزائر ، نوفمبر 2010، ص 15.

³- كمال منصور و إلهام منصور، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: "مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات" ، جامعة محمد خيضر بسكرة، : 22/21 فيفري 2012 ، ص 08.

العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر تلمسها المنظمات وتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية.

والسؤال الذي يطرح هنا هل أن الميزة التنافسية لها ارتباط بالعنصر الزمني؟ والجواب أن هناك نوعان أساسيان من الميزات التنافسية هي الدائمة والمؤقتة، وهذان النوعان يتوزعان في الأنواع الثلاثة من المزايا التنافسية والتي يمكن تحديدها بما يلي:

1 - التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية: (Compétitive Necessity)

والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المنظمات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين، مثال على ذلك أن نظام المعلومات الاستراتيجي الذي استخدمته إحدى المنظمات هو بمستوى نظام المعلومات الاستراتيجي الذي تمتلكه المنظمات الأخرى.

2 - التنافس غير المميز: (Compétitive Disadvantage)

ويقصد به ذلك التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية، حيث المنافسة التي تخوضها المنظمات لا تساهم سوى في خلق قيمة اقتصادية أقل من المنافسين وهذه تكون على نوعين دائمية ومؤقتة حيث الأولى تبقى لمدة زمنية طويلة والثانية لمدة قصيرة.

3 - الميزة التنافسية⁽²⁾: (Compétitive Advantage)

في ضوء هذه الميزة التي قد تأتي من وراء استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي مثلاً قد تحقق المنظمة قيمة اقتصادية أكبر من الميزة لدى المنافسين نتيجة للاستخدام المبدع والخالق للنظام وهذه إما تكون دائمية أو مؤقتة.

الشكل رقم 01-01: أنواع المزايا التنافسية من المنظور الزمني لها



إن هذا النموذج يوضح لنا أن المنظمة تكون في أفضل حالاتها عندما تحقق ميزة تنافسية وفي أسوأ حالاتها عندما تحقق قيمة اقتصادية لعملائها أقل من المنافسين، إما الحالة الوسط هو عندما تكون بمستوى المنافسين.

1- غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص 145.

2- غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، نفس المرجع، ص 145-146.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية حسب تمايز المنتج: يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين من حيث تمايز المنتج و هما:

أ - **التميز في الكلفة : Cost Advantage:** تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة⁽¹⁾، فقدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة لها يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصدراً هامة للميزة التنافسية⁽²⁾ وكذلك بمراقبة عناصر تطور التكاليف و يكون ذلك كالاتي:

- **مراقبة الحجم:** إن تحقيق اقتصاديات الحجم أو بما يسمى كذلك اقتصاديات الوفرة يساعد المؤسسة من تخفيض تكاليفها فتوسيع حافظة الأنشطة و امتلاك وسائل إنتاج جديدة و توسيع الأسواق المستهدفة و اكتشاف أسواق جديدة كل يساعد على تحقيق ما يسمى باقتصاديات الحجم و بالتالي تخفيض التكاليف.

- **مراقبة الإلحاق:** وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- **مراقبة الروابط:** يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها إذا تمكنت من تعزيز علاقاتها بالروابط و القنوات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها على أحسن وجه، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

- **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

ب- **التميز عن طريق الاختلاف أو التفاضل⁽³⁾ Differentiation advantage:** معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى-خصائص خاصة للمنتج-خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة

¹ - غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² - نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر 2006، ص 98.

³ - غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

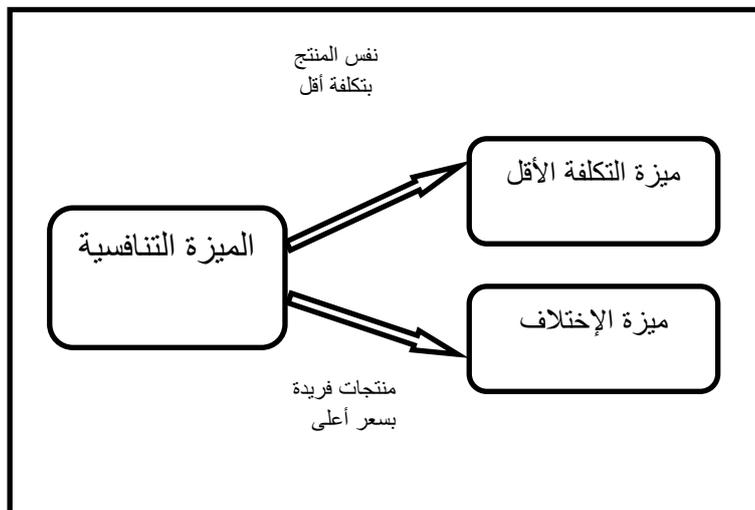
القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التمييز (1)، فبعض الشركات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء، بحيث تتفرد به عن المنافسين، فيرى بورتر انه توجد ثلاث استراتيجيات تدرج تحت هذا التقسيم و هي:

1 - استراتيجية القيادة بأقل تكلفة: **Cost leadership strategy**: و فيها تكون استراتيجية الشركة هي تقليل التكلفة و لكن مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة و ذلك كالمنتجات الصينية، و الفرق هنا يكمن مع استراتيجية التكلفة السالفة الذكر هو انه التميز في التكلفة يعني انتاج بأقل تكلفة بنفس مستوى و جودة الإنتاج.

2 - استراتيجية التمييز **Strategy Differentiation**: و فيها تكون استراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة و بالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، و مثال ذلك اغلب منتجات شركة Sony(2).

3 - استراتيجية التركيز: **Focus strategy**: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج شريحة محددة من العملاء(3).

في هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق و تحاول تلبية طلباتهم و بالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.



الشكل رقم 01-02: أنواع الميزة التنافسية(4)

1- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سبق ذكره، ص 98.

2- غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

3- عرابية الحاج و تيمجددين نور الدين، و وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة إلى الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف - الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007، ص 10.

4- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي و المنعقدة في جمهورية مصر العربية - القاهرة، 2007، ص 07.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و أبعادها

للميزة التنافسية أبعاد و محددات، و من خلالها يمكن للزبون أو المورد أو المنتج أن يلاحظ التطور الحادث على مستوى السلعة أو الخدمة، فالميزة تتقدم في السن مثلها مثل المنتج، و خلال مراحل التطور هذه تتقدم الميزة و تصبح مستهلكة و وجب على المنتج تقديم البديل.

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

1 - حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا ما أمكن للشركة المحافظة على

ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها⁽¹⁾.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تشبهها. وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ومن هان تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل، و و يمكن تلخيص هذه المراحل كالآتي:

● **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن، 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، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسط والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلاً عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة

● **مرحلة التنبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، 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 أو المهارات التسويقية، فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج Windows⁽²⁾، والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم⁽³⁾.

1- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا "إعداد، تنفيذ، مراجعة"، مرجع سبق ذكره، ص 98.

2- نبيل محمد مرسي، نفس المرجع، ص 99.

3- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

● **مرحلة التقليد⁽¹⁾**: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة

المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على

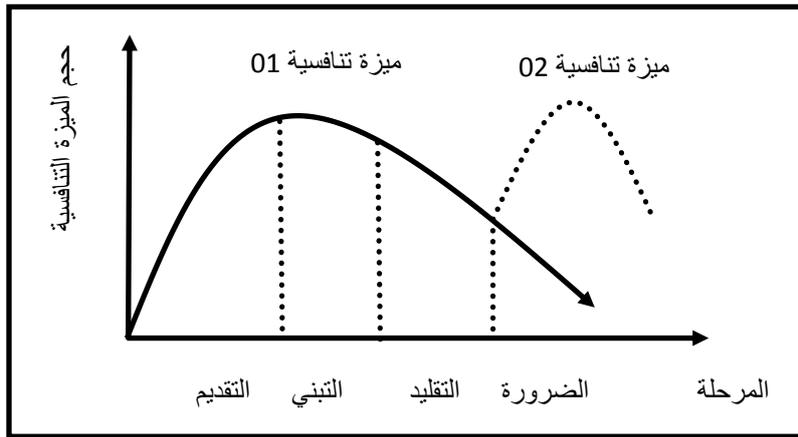
أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد ، لأنه الميزة التي تمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه الشركة وقد يكون بمجال السعر أو الجودة أو السرعة في عمليات التسليم أو الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق.... الخ⁽²⁾.

ومن المناسب الإشارة هنا على منحنى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعاً

إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.

و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة

حياة النشاط فيها.



الشكل رقم 01-03: دورة حياة الميزة التنافسية

2 - نطاق التنافس⁽³⁾: يعبر النطاق عن مدى إتباع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية

، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات الشركة. ومن جانب آخر يمكن لنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو

¹ -فايزة بريس، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البلدة، 2005، ص 7-8.

² - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 196.

³ - نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سبق ذكره، ص 98.

تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: (1) القطاع
السوقي، (2) النطاق الرأسي، (3) النطاق الجغرافي، (4) نطاق الصناعة:

● **القطاع السوقي⁽¹⁾**: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم
الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

● **درجة التكامل الأمامي أو النطاق الرأسي**: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية
أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

● **النطاق الجغرافي**: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدوال التي تنافس فيها الشركة، و يسمح النطاق
الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر
عدة مناطق جغرافية مختلفة و تبرز مدى أهمية هذه الميزة النسبية للشركة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي
أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

● **نطاق الصناعة**: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين
الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام
نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة⁽²⁾.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

إن شركات التسويق الجيدة تكسب العملاء و تحافظ عليهم و تنميهم عن طريق إنتاج قيمة ممتازة
للعلاء⁽³⁾ و لتحقيق ذلك تعمل الإدارة العليا في الشركة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال
ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات و رغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك
المنتجات و بين صناعة الميزة التنافسية و خلق القيمة المضافة نجد ان للميزة التنافسية عدة أبعاد قد يشاهدها
الزبون في شيء ملموس على المنتج أو المؤسسة في شكل أرباح أو قنوات التوزيع... إلخ، و أبعاد الميزة
التنافسية هي:

1. بُعد الكلفة: يؤكد Dilworth على أن أي شركة عليها أن تركز على بعد الكلفة من أجل أن تجعل
تكاليف إنتاج و تسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها. ويرى Aquilano,et.al بان الشركات التي
تسعى إلى الحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها و تفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى
من المنافسين لها. و يبين Slack,et.al بان الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس
من خلال الكلفة. و يوضح Krajewsky and Ritzman بان تخفيض سعر المنتجات يُسهم في زيادة الطلب
عليها، فضلاً عن انه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة و يمكن القول
هنا أن بُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة و تفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام

¹ - فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 7-8.

² - نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ - فيليب كوتلر و جاري ارسترونج، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر و التوزيع،
الرياض-السعودية، 2007، ص 961.

الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وان عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

2. بُعد الجودة: يؤكد Heizer and Render على إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. و ان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. ويشير Krajewsky and Ritzman إلى إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة. و يمكن إعطاء مفهوم لبعد الجودة بان "بعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن وأن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون.

مما تقدم نفهم بان بعد الجودة يعد من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

3. بُعد المرونة: يصف Dilworth المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. ويبين (Russell and Taylor, 1998, 32) بان المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويوضح (Chase, et.al, 2001, 26) بان بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. ويبين (Slack, et.al, 2004, 45) بان المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
 - مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
 - مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
 - مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
- ويشير (Krajewsky and Ritzman, 2005, 62) بان المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. ويؤكد (العلي، 2006، 39) بان المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون. ويبين (اللامي، 2008، 25) بان المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن. كما يُشير (William, 2007, 38-39) بان المرونة بقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

بالاعتماد على ما تقدم نرى بان بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

4.بُعد التسليم: يوضح Bragmang إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. وأضاف Slack, et. al عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. وأشار Krajewsky and Ritzman بان هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

- **سرعة التسليم⁽¹⁾:** تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- **التسليم بالوقت المحدد:** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

ويوضح Evans and Collier بان الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وان العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. ويرى (اللامي، 2008، 26) بان تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

اتساقاً مع ما تقدم نرى بأن بُعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

المطلب الثالث: الأساليب الإستراتيجية في التسابق بالتسلح بالميزة التنافسية

تعمل المنظمات على شتى أشكالها وتخصصاتها في نظام بيئي كبير محيط بها تستمد منه قدراتها في اكتساب مدخلاتها وتوليد مخرجاتها المتوافقة مع السوق المستهدف الذي تعمل به. فضلاً عما تواجهه ايضاً من معوقات تحول دون تحقيق أهدافها وبلوغها إلى ما تصبو إليه بالشكل المقرر، وعلى هـ ذا يمكن القول أنّ المنظمة تؤثر وتتأثر بذات الوقت في المتغيرات البيئية المحيطة بها وبنسب مختلفة ومتباينة، تبعاً لقدرة المنظمة في السيطرة على المتغيرات البيئية ودرجة قربها إليها، والتي يمكن تحديدها أساساً بالبيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها، والتي تتجزأ إلى متغيرات مختلفة.

إن نجاح الشركات في اقتناص الفرص التسويقية و امتلاك الميزات التنافسية قياساً بغيرها من المنافسين يكمن أساساً في قدراتها على تحليل البيئة التسويقية المحيطة بها، وخلق التوافق بين قدراتها المميزة وما يحيط بها من متغيرات مختلفة سواء كانت لص الحها أم ضدها، وعليه فإن فهم البيئة بشكل عام والتسويقية بشكل

¹- أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، ج امعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر ، نوفمبر 2010، ص 13.

خاص يعني التحليل المعمق والاستراتيجي لبيئتها الداخلية ومدى توافقها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها، وخاصة ما يرتبط بالزبون وثقافته و التطورات التكنولوجية الحاصلة في توليفات الإنتاج.

ولعل المبررات في هذا الإلزام لتحقيق الفهم الدقيق للبيئة التسويقية هو تميزها بحالة عدم التأكد Uncertainly، وهذا يعكس على قدرة مدراء التسويق في اتخاذ القرارات الناجحة في العديد من الحالات بسبب محدودية المعلومات وتغييرها السريع، وهذا انعكس على سمة أخرى تميزت بها البيئة وهي سمة التعقيد، والتي تآشرت من خلال تعدد المتغيرات التي تحتويها وسرعة تغييرها مما استوجب على المنظمة أن تكون أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات البيئية الخاصة.

وتأسيساً على ذلك فإن مدراء التسويق تقع عليهم مسؤولية التحليل البيئي قبل اتخاذ أي قرار تسويقي من شأنه أن تنعكس نتائجه سلباً على أعمال المنظمة، وعليه فالتحليل البيئي تعني التنبؤ والتوقع لما يمكن أن يحصل في البيئة التسويقية وتأشير مقدار التأثير الإيجابي أو السلبي المنعكس على المنظمة، والموضحة في الشكل الآتي:

الفرع الأول: المسح البيئي (1). EnvironmentScanin:

تعني مراقبة البيئة الخارجية للمنظمة لغرض توقع التغيرات البيئية التي يمكن أن تحصل، وما هو حاصل منها حالياً وما يمكن أن تستلمه من إنذارات مبكرة وناجحة، ومن خلال المسح البيئي تتمكن المنظمة من مقابلة التوجهات والأحداث الحرجة التي قد تواجهها مستقبلاً في عملها. ولكي تتغير في أنماط عملها قبل أن يأخذ المنافسون المبادرة قيادة السوق، وتصبح المواجهة معهم في مرحلة لاحقة أصعب مما هي عليه في الحالة المبكرة.

الفرع الثاني: المراقبة البيئية Environment Monitoring:

تتمثل في حقيقتها بملاحظة المسارات البيئية والتطور الحاصل في التوجه البيئي من خلال سلسلة أحداث أو نشاطات حاصلة، والتي تكتشف في الغالب أثناء عملية المسح البيئي، ولكن قد تكتشف المنظمة متغيرات بيئية مصادقة ومن خارج حدود نشاطها الرئيسي، ويكون لها تأثير مستقبلي عليها، وسواء كان إيجابياً أو سلباً. لذلك يتطلب أن تكون هناك مراقبة فريية للبيئة للوقوف على ما يمكن أن يحصل بها من متغيرات، وكما هو حاصل في صناعة السيارات مثلاً من متغيرات تكنولوجية مستجدة تتوافق مع رغبات المشتري والمتغيرات الحاصلة في أنماط حياتهم.

الفرع الثالث: الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence:

تساعد الاستخبارات التنافسية والموجهة أساساً نحو البيئة التي تعمل بها المنظمة على معرفة وفهم طبيعة التنافس الحاصل فيها، ومقارنة ذلك بما تمتلكه من مكامن قوة ونقاط ضعف، وهذا الأمر يتطلب جميع البيانات والمعلومات الاستخبارية عن المنافسين لها في ذات الصناعة وتقديمها بشكل دقيق أمام متخذ القرار لكي يكون القرار صحيحاً وفعالاً. ولا شك أن الاستخبارات التسويقية ستساعد الشركة على تفادي المفاجآت التي قد يقوم بها المنافسون وان لم تفعل ذلك يكون الوقت قد مضى في الرد عليهم ومجاراتهم في السوق(2).

1- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 86.

2- ثامر البكري، المرجع السابق، ص 88.

المبحث الثاني: المنافسة و التنافسية، مفاهيم، أنواع و هيكل

إن زيادة الاهتمام بالمنافسة في السنوات الأخيرة لم يقتصر على الدول المتقدمة فحسب بل حتى على مستوى الدول المتخلفة، وذلك راجع لمخلفات العولمة و انفتاح الأسواق و اعتماد اقتصاد السوق، بل و أصبح الكتاب يميزون ما بين المنافسة المحلية و العالمية، و تعداد طبيعتها و أنواعها و اختلاف العوامل المؤثرة فيها، و دراسة علاقتها بمختلف المتغيرات الاقتصادية .

المطلب الأول: المنافسة، تعريفها و هيكلها

إن من الآثار الناتجة عن العولمة الاقتصادية اشتداد المنافسة و شراستها، وذلك سواء في السوق المحلي أو الدولي، و بفعل انفتاح الأسواق والحدود والعمل في إطار ما يسمى بالقرية الكونية لم يعد هناك فرق بين المنافسة المحلية و المنافسة الدولية أو العالمية و السوق هنا أصبح عالميا وحيث ما كانت الفرصة مناسبة فذلك هو سوق المؤسسة، ولو تطلب الأمر صنع المنتج في بلدان مختلفة.

و ما نتج من هذا أنه ظهرت عدة أنواع من المنافسة: منافسة غير مباشرة و منافسة مباشرة، و اختلاف هياكل المنافسة بحالاتها الأربعة، و كذلك تعدد العوامل المؤثرة على حدة المنافسة و المتمثلة في نموذج بورتر أو ما يسمى بالقوى الخمس التي قد تزيد من شدة المنافسة أو تضعفها⁽¹⁾.

الفرع الأول: تعريف المنافسة

للتنافسية عدة تعاريف تتمثل في المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف؛ و العلاقة بين المنتجين و التجار في صراعهم على العملاء؛ و كلما بحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود.⁽²⁾ و اتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أيا كان عددهم و مجال نشاطهم حتى يكتب البقاء للأقوى، فأصبح يقصد بها عملية تأصيل و انتقاء و تصنيف.

أما من جهة أخرى فقد عرفت المنافسة حسب القاموس الاقتصادي الاجتماعي لـ: T.Suavet : هي كلمة تأخذ في الأدبيات الاقتصادية معنى أكثر فأكثر تقني، فالمنافسة بمعناها الأكثر عامية، و الواسع، يحدد وضعية في السوق تتميز بحرية الدخول و المساواة التقريبية للحظوظ بالنسبة للجميع: كل فرد، كل مؤسسة يمكنها المشاركة في الإنتاج، في البيع أو في شراء المنتج المعترف دون التدخل الدوري للدولة، القطاع، الترس، الكارتل أو مجموعة ما تأتي لقطع (إلغاء) المساواة بين المنافسين، الأحسن لا بد أن يفوز أو ينتصر. كما تشير إلى محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، و محاولات صرف العملاء عن تعاطي تلك البدائل. أما Bienaymé فيقول بان المنافسة اليوم أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:

-تعرف على أنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضى المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض و بين تكلفة التكامل (الإنتاج و الاستعمال) .

-تواجه المنافسة المنظمات التي تسعى لتعظيم القيمة التي يراها الجمهور بالنسبة إلى القيمة التجارية

للأصول.

-تواجه المنافسة المهارات و الفرق.

¹- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية -حالة المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة الجزائر، 2005، ص 70.

²- سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء -الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، 40-41.

-تحول المنافسة نشاط اقتصادي أين التبادل الحر كان يجب أن يكون مسالم إلى حلبة تنافس بين أمم تراحم من دول معارضة(1)، أما من جهة أخرى فقد عرفت المنافسة حسب القاموس الاقتصادي الاجتماعي لـ: T.Suavet: هي كلمة تأخذ في الأدبيات الاقتصادية معنى أكثر فأكثر تقني، فالمنافسة بمعناها الأكثر عامية، والواسع، يحدد وضعية في السوق تتميز بحرية الدخول والمساواة التقريبية للحظوظ بالنسبة للجميع: كل فرد، كل مؤسسة يمكنها المشاركة في الإنتاج، في البيع أو في شراء المنتج المعترف دون التدخل الدوري للدولة، القطاع، الترس، الكارتل أو مجموعة ما تأتي لقطع (إلغاء) المساواة بين المنافسين. الأحسن لابد أن يفوز أو ينتصر

الفرع الثاني: هيكل المنافسة(2):

يمكن تقسيم المنافسة -وفقاً لعدد البائعين بمنتج ما- إلى أربعة أنواع هي: الاحتكار Monopoly، احتكار القلة Oligopoly، المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition، والمنافسة الكاملة Perfect Competition، وفيما يلي مفهوم و خصائص كل سوق على حدى:

أولاً: الاحتكار : يوجد الاحتكار حينما يكون هناك منتجاً أو بائعاً وحيداً للسلعة أو الخدمة في السوق، فعلى سبيل المثال نجد أن مكتب البريد يمكن اعتباره احتكاراً حكومياً، حيث أنه غير مسموح لأية جهة أخرى بأداء الخدمات البريدية، كذلك فإن الكهرباء والتليفونات هي أيضاً احتكارية، حيث لا تسمح الحكومات لجهات أخرى بتقديم هذه الخدمات.

من الواضح إذاً أنه إذا كانت هناك جهة واحدة لإنتاج أو بيع سلعة ما أو خدمة فإنه لا يوجد هناك منافسة بالمعنى المعتاد للمنافسة لأن المنافسين ليس أمامهم بديل آخر غير الشراء منها. على ذلك فإنه ليس هناك تأثير للمنافسة على خطة التسويق في مثال هذه الحالة يمكن للبائع أن يرفع السعر كيفما يشاء، غير أنه يوجد في معظم الأحيان قيود قانونية على مثل هذا التصرف، وما هو الجدير بالذكر أن الاحتكار لا يقتصر فقط على الحكومة أو القطاع العام، فقد يوجد احتكار في القطاع الخاص، ومن أمثلة ذلك حق الاختراع أو حق توزيع المنتج في مناطق معينة.

ثانياً: احتكار القلة: يوجد احتكار القلة حينما يسيطر على السوق عدد قليل من الشركات في صناعة مجال معين و مثال ذلك شركتي فاست لينك وشركة موبايلكم للاتصالات الخلوية في الأردن (3) وكذلك في الولايات المتحدة تعتبر صناعة الصلب مثلاً لاحتكار القلة، حيث يسيطر على السوق عشر شركات كبيرة، ومن الممكن اعتبار صناعة الغزل والنسيج كمثال لاحتكار القلة في مصر. إن الخاصية المميزة لاحتكار القلة والتي تؤثر على خطة التسويق هي أن أسعار السلع تقوم بتحديد الشركة القائمة في السوق The Market leader (أي الشركات التي تمتلك أكبر حصة في السوق) (4)، ولذلك فإن الشركات التي تعمل في ظل احتكار القلة ليس لديها الحرية في تسعير المنتج وإنما تلجأ إلى استخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج أو الترويج أو التوزيع)، في خلق ميزة تنافسية نسبة لمنتجاتها وتمييزها عن المنتجات المنافسة.

1- سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء -الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

2- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2009، ص 143-144.

3- نظام موسى سويدان و شفيق ابراهيم حداد، التسويق "مفاهيم معاصرة 2003"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 60.

4- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الثالث: المنافسة الاحتكارية : 1 لمنافسة الاحتكارية هي الشائعة 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 وتجدر الإشارة في هذا السوق إلى انه يتنافس في هذا السوق العديد من البائعين بمنتجاتهم على المنتج البديل لمنتجات المنافس الآخر أحيانا، إذا ارتفع سعر القهوة كثيراً مثلاً، فمن المحتمل أن يتجه المستهلكون لشراء الشاي، وفي هذا السوق تستخدم التنزيلات او القسائم Coupons بشكل مستمر كأحد التكتيكات التسويقية⁽¹⁾، إن مهمة التسويق في هذه الحالة هو خلق صورة متميزة للسلعة أو بمعنى أصح للاسم التجاري أو العلامة التجارية للسلعة في عقل وذهن المستهلك لو تم ذلك فإن المنشأة تستطيع أن ترفع من سعر السلعة⁽²⁾.

رابعاً: المنافسة الكاملة : حيث تملك الشركات منتجات متشابهة لمنتجات المنافسين، فالشركات التي تتعامل بسلع متشابهة مثل (الطحين، الأرز، القمح)، تتغير بوضع سوق منافسة كاملة، حيث يكون عنصر التوزيع هاماً في تسويق المنتج، بينما تقل أهمية العناصر الأخرى⁽³⁾، و بما انه لا يوجد اختلاف بين المنتجات في السوق، فإنه يكون لدى السوق فرص محدودة لزيادة السعر، وقد يكون أقرب مثال للمنافسة الكاملة هو أسواق الخضر والفاكهة، فمن الصعب على زراعي الموز والبرتقال او البلح أو الفاصوليا الخضراء أن يميزوا منتجاتهم، كذلك مسوقي الخشب والنحاس والفحم يعملون في ظل المنافسة الكاملة، وعليه فرجال التسويق هؤلاء ليس لديهم الحرية في تحديد أسعار منتجاتهم، وإنما قوى العرض والطلب بتحديد السعر. إن الدول الأساسية لرجال التسويق في هذه الحالة هو إيجاد شبكة كبيرة من الموزعين لتوزيع منتجاتهم بأسعار تنافسية.

إجمالاً فإن مدير التسويق لابد 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، وعليه فإن السوق ليس لديه الحرية الكافية لتغيير سعره، وفي هذه الحالة يمكن أن يميز سلعته عن السلع المنافسة من خلال العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، وفي حالة المنافسة الاحتكارية يستطيع السوق أن يرفع من سعر سلعته إذا استطاع أن يميزها عن السلع المنافسة... وهكذا.

جدول رقم 01-01: هيكل المنافسة⁽⁴⁾:

الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
عدد المنافسين	عدد كبير جدا سواء من البائعين أو المشترين	عدة بائعين ومشترين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد
حجم المنظمات المنافسة	صغير	يتغير من حالة لأخرى حسب الصناعة وظروفها	كبير	ليس هناك منافسون
طبيعة السلعة محل التنافس	متشابهة إلى حد التماثل	هناك تفاوت فيها ولا سيما في مستويات الجودة وخدمات ما بعد البيع	قد تكون متشابهة أو متميزة	فريدة فلا يوجد أي بدائل لها

1- نظام موسى سويدان و شفيق ابراهيم حداد، التسويق "مفاهيم معاصرة 2003"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

2- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

3- نظام موسى سويدان و شفيق ابراهيم حداد، التسويق "مفاهيم معاصرة 2003"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

4- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

السيطرة الكاملة في حدود ما تسمح به القوانين والأنظمة الحكومية	هناك سيطرة بحرص شديد	تعتمد على درجة التمايز بين السلع محل التنافس	معدومة تقريباً	مدى سيطرة البائع على الأسعار
صعبة جدا	صعبة	سهلة	سهلة جدا	إمكانية دخول منافسين جدد

المطلب الثاني: التنافسية، مفهومها، أنواعها و الإستراتيجيات التنافسية

إن نجاح العديد من المؤسسات في الوقت الراهن مستمد من قدرتها على تقديم المنتج المناسب في الوقت و المكان المناسبين في ظل سوق سريع التطور متعدد المؤثرات، فالقرارات المتخذة في الماضي من قبل العديد من المؤسسات لم تكن تستند إلى الفكر الاستراتيجي بالقدر الكافي الذي تحتاج إليه المؤسسة اليوم، ففي السابق كانت تعتمد أكثر على الحكمة و الابتكار و هذا ما أصبح غير كاف لتحقيق النجاح و ضمان الاستمرار في السوق الحالية بسبب تقلبات البيئة، فلكي تخلق المؤسسة لنفسها تنافسية تساعد على اقتناص الزبائن و اكتساح السوق ثم الفوز بحصة سوقية ملائمة و جب عليها أن تعزز من مكانتها التنافسية و تطبيق استراتيجياتها التنافسية و ذلك عن طريق دراسة البيئة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

تختلف مفاهيم التنافسية حسب الزاوية و المنظور التي ينظر منه، و تختلف هذه المفاهيم حسب النطاق الذي تنشط به و حجم الفئة المتنافسة، و لذلك يمكن تقسيم مفاهيم التنافسية كالاتي:

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة: لم يبقى مصطلح التنافسية مجرد مفهوم متداول نظرياً، بل استحوذ على اهتمام تزايد و خاصة بعد ان شكل الرئيس الأمريكي السابق ريغن رونالد ريغن لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية و تدهورها أمام منافستها اليابانية.

فمع مرور الوقت و تطور مفهوم التنافسية و توسع نطاق استعماله لم يعد من السهل حصر مفهومها و الإتفاق عليه و لذلك نجد العديد من المفاهيم و من بينها التعريف الذي قدمه معهد الإدارة و التنمية IMD على أنها: قدرة الدولة أو المنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها على المستوى العالمي".

كما يعرفها UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) و هو مؤتمر الامم المتحدة الخاص بالتجارة و التطوير ، على انها "الوضع الذي يمكن للدولة في ظل شروط السوق الحرة و العادلة من إنتاج السلع السلع و الخدمات التي تلائم الأذواق العالمية، إلى جانب المحافظة على الزيادة الحقيقية في المستوى المعيشي لأفرادها في الأجل الطويل"، كما تعرفها اللجنة الرئاسية الأمريكية للتنافسية الصناعية بكونها "قدرة الدولة على الزيادة الدائمة في المستوى المعيشي لمواطنيها عن طريق البحث في مضاعفة انتاجية عوامل الإنتاج" (1).

يشير مفهوم التنافسية الان إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها و اورد تقرير التنافسية العالمية تعريف التنافسية بانه القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة(2).

1- سمير صلحاي، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، وحدة بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 23.

2- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العامة و الخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007، ص 3.

أما منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية على التنافسية تعرف التنافسية على انها: "الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل ظروف التجارة الحرة و السوق العادلة أن تنتج سلعا و تقدم خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية، و تحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة و زيادته على المدى الطويل." و وفقا لتقرير التنافسية العالمية فإنها تعني "القدرة على تحقيق النمو السريع في اجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة"

و قد عرفها ميخائيل بورتز و آخرون على انها "مجموعة من المؤسسات و السياسات الاقتصادية الداعمة لمعدلات نمو اقتصادي عالية في الامد المتوسط، حيث تؤدي معدلات النمو الموجبة في الدول المتقدمة إلى زيادة الأجور و رفع الربحية و خلق مزيد من فرص العمل، في حين تساعد تلك المعدلات في الدول النامية على التخفيف من حدة الفقر و ضمان تحسن مجالات التنمية البشرية⁽¹⁾."

و تعرف التنافسية كذلك على مستوى الاقتصاد الكلي بانها قدرة الاقتصاد على توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية و دعم قرارات الابتكار، و يشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توليد مستويات مرتفعة من الداء و الإنتاجية.

ثانيا: التنافسية على مستوى المؤسسة إن هدف كل المؤسسات هو الربحية مع التفكير نحو المستقبل من حيث البقاء و الاستمرار، فبناء القدرة التنافسية على المستوى المحلي او العالمي صار ضرورة حتمية من اجل الصراع نحو البقاء، فتعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بانها "القدرة على انتاج السلع و الخدمات بنوعية جيدة، و تقديمها بسعر مناسب و في الوقت المناسب" و من هنا نفهم بان التنافسية على مستوى المؤسسة هل قدرتها على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين، مما يؤدي بها إلى النجاح المستمر و كسب حصة اكبر من السوق، و يمكن التعبير عن تنافسية المؤسسة بعدة مؤشرات كالربحية، و الطاقة الإنتاجية، تكلفة المنتجات، حصة السوق، مدى ملائمة منتجات المؤسسة لحاجات السوق المحلية و الدولية⁽²⁾.

و تعرف التنافسية كذلك على صعيد المنشأة بانها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل اكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الاخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة و يتم ذلك عن طريق رفع انتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ، رأس المال و التكنولوجيا)، و يعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور خطوة اساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا.

ثالثا: على مستوى قطاع النشاط: و تعرف التنافسية على مستوى القطاع الصناعي على أنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال

1- عادل رزق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007، ص 20.

2- حاييف سي حايثيزار، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004.

الربحية الكلية للقطاع، و ميزانه التجاري، و محصلة الاستثمار الاجنبي المباشر الداخل و الخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى الصناعة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية : الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن إتباعها من قبل أي مؤسسة اقتصادية و هي ⁽²⁾: استراتيجيات قائد السوق، متحدوا السوق، الاتباع، و أخيرا استراتيجية القائد للأسواق الصغيرة، إن اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية و هي:

- الوضعية التنافسية: بمعنى هي هي قائدة للسوق أو تابعة؟
- الهدف الاستراتيجي للمؤسسة: هل هو يتمثل في السيطرة على السوق او الإكتفاء بسوق ضيق مريح؟

- المرحلة التي وصل إليها السوق: هل هو في بداية نموه أم انه وصل إلى مرحلة النضج.

1 - **استراتيجيات قائد السوق:** في كل سوق تقريبا نوجد المؤسسة الرائدة و التي تبادر⁽³⁾ بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار و لها نظام واسع للتوزيع و تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها نظرا لإستحواذها على أكبر حصة في السوق و تغطية شاملة له عن طريق شبكتها التوزيعية و ترويجها المكثف و تغيير أسعارها، بالإضافة إلى تقدمها التكنولوجي الذي بواسطته يمكنها إدخال منتجات جديدة تدعم وضعيتها كقائد للسوق، و فضلا عن الخصائص السابقة الذكر، فالمؤسسة القائدة للسوق تعتبر بمثابة المحدد لقواعد المنافسة في السوق الذي تنزعمه، و من المؤسسات القائدة على مستوى السوق عالميا، نذكر **Gillette** في مجال لوازم الحلاقة، **IBM** في مجال الإعلام الآلي، **Kodak** في مجال الأفلام و التصوير بصفة عامة.

المؤسسة القائد للسوق أمامها فرصة الحصول على مزايا القيادة و المتمثلة أساسا فيما يلي:

- أ - **ميزة تميز واضحة:** تحصل المؤسسة القائدة على ميزة تميز واضحة من خلال ابتكاراتها و التعديل في منتجاتها، حيث يصعب على المؤسسات التابعة و المتحدية اثبات أو الإدعاء بأن منتجاتها أحسن من منتجات المؤسسات القائدة و التي أدخلت التغيير لأول مرة.
- ب - **غلة الحجم⁽⁴⁾:** أن تكون الأول على مستوى السوق، معناه الإستفادة من غلة الحجم و من خبرة أولية مقارنة بباقي المزاحمين في السوق، كما يسمح ذلك أيضا بإعطاء أسعار تنافسية أو القيام بإستثمارات تسويقية إضافية لتعزيز الحصة المتحصل عليها في السوق.
- ت - **أسعار مرتفعة:** المؤسسة القائدة لها فرصة تحقيق هوامش عالية لأن السوق في بدايته غير حساس للسعر، و الداخلين فيه من بعدهم يقدمون أسعار منخفضة لخلق ميزة التميز ضد قائد السوق.
- ث - **التوزيع:** المؤسسة صاحبة الريادة في السوق لها فرصة تصميم و السيطرة على القنوات التوزيعية بدخولها بالمنتوج لأول مرة، و عموما يفضل الموزعين التعامل مع قائد السوق بدل التعامل من بعده و تحمل عبئ تسيير منتوجات مختلفة و هذا ما يطرح مشكلا للداخلين الجدد خاصة إذا كانت المنتوجات صناعية

¹- عطية صلاح سلطان، **تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 3.

²- يجه و آخرون، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، القبة القديمة-الجزائر، 2011، ص 271.

³- بن لخضر محمد العربي و بن سالم عامر، **صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية**، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010، ص 5.

⁴- يجه و آخرون، **التسويق الاستراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 272.

إن وضعية قائد السوق هي وضعية جذابة ، تجذب مؤسسات اخرى للدخول إلى القطاع الذي تمارس فيه نشاطها و بالتالي فهي عرضة للهجوم من قبل المؤسسات المتحدية، و لكي تبقى المؤسسة القائدة مسيطرة على السوق تحتاج إلى الدفاع عن وضعيتها بصفة مسمرة و ذلك من خلال توسيع السوق ككل، حماية الحصة الحالية أو زيادة حصة السوق.

أولاً: توسيع السوق: بتوسيع السوق يمكن للمؤسسة القائدة الإستفادة أكثر، لأن كل توسع في السوق يؤدي إلى توسع في حصتها، و كلما زادت حصة القائد للسوق كلما زادت أرباحه و سيطر أكثر على السوق، و إن توسيع السوق يمكن تحقيقه عن طريق البحث عن مستعملين جدد أو عن طريق استعمالات جديدة للمنتج أو التحفيز على استعمال أكثر له.

ثانياً: الدفاع عن الحصة السوقية: بدخول المؤسسة في مرحلة النضج، يتغير الهدف الاستراتيجي للمؤسسة إلى الدفاع عن الحصة السوقية، و حتى تدافع المؤسسة عن حصتها في السوق هناك عدة استراتيجيات دفاعية مستمدة اصلا من استراتيجيات الدفاع العسكرية، و هي:

أ - الدفاع بالهجوم Offensive defense : أحيانا يتطلب على المؤسسات اتباع سياسات الدافعية و خاصة ان تميزت مسيرتها بالإستقرار و ذلك لصد خطر المتحدي، و الهدف الرئيسي من هذه الإستراتيجية هو جعل هجوم المتحدي أو أي هجوم محتمل غير جذاب و غير فعال⁽¹⁾، و هذه الإستراتيجية تستند إلى مقولة "خير وسيلة للدفاع هي الهجوم"، ففي التسويق تعني أن قائد السوق يأخذ المبادرة بالعدوانية عند طريق ابتكار منتجات و تصميمات جديدة و فتح شبكات توزيع جديدة غير موجودة مسبقا، و التكيف مع آخر التكنولوجيا و هذا ما تعتمد عليه مؤسسة NOKIA في صتاعة الهاتف النقال، فالمؤسسة القائدة يجب ان تكون لديها الخبرة و الجرأة لإستغلال هذا الخيار الاستراتيجي الذي يتطلب الاستثمار لتحقيق ذلك.

ب - استراتيجية دفاع المؤسسة عن موقعها في السوق⁽²⁾ Position defence : دفاع المؤسسة عن موقعها في السوق يعتمد أساسا على تحصين السوق عن طريق بناء الحواجز حول المؤسسة و ما تعرضه في السوق للوقوف في وجه المنافسة الحالية و المحتملة، هذه الحواجز تعتمد على المؤسسة القائدة لمنع التقليد أو الدخول إلى السوق و للوصول إلى خلق مثل هذه الحواجز، تقوم المؤسسة بتمييز نفسها عن باقي المزاحمين المتواجدين معها في نفس السوق مع محاولة جعل هذا التمييز غير قابل للتقليد باستعمال مهارات و كفاءات المؤسسة، بالإضافة إلى مزايا التسويق مع الحرص على ان يكون لهذا التمييز قيمة لدى الزبائن.

ت - استراتيجية الدفاع عن الأجنحة Flanking defence : استراتيجية الدفاع عن الجنحة يمكن استعمالها لتدعي استراتيجية الدفاع عن الموقع، و ذلك بغرض التحصن من هجوم مباشر من المؤسسات المتحدية لضعف المؤسسة في جهة ما، المؤسسات المتحدية تعمل على ربح جزء من السوق الذي لم يتم استغلاله بقوة من طرف المؤسسة القائدة و هذا ما يمثل تهديد حقيقي للقائد خاصة عندما يكون السوق مقسما إلى عدة اقسام بحاجات مختلفة و ما توفره القادة حاليا لا يبلي حاجات كل الأقسام.

و بصفة عامة فهذه الإستراتيجية تتلخص في قيام المؤسسة القائدة بتقديم منتج يمكن بواسطته حماية المنتج الأساسي المعرض للهجوم، لكن المنتج المقدم لاحقا بغرض الحماية يستهدف اقسام سوق اخرى غير تلك التي يستهدفها المنتج المقدم أولا.

¹⁻ Peter Yannopoulos, Defensive and Offensive Strategies for MarketSuccess, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 13 , 2011, P 01.

²⁻ ، يحه و آخرون، التسويق الاستراتيجي، المرجع السابق، ص 276-278.

ث - **استراتيجية الدفاع بموجب حق الأولوية: Pre-emptive defence**: في استراتيجية الدفاع عن الأجنحة رأينا ان المؤسسة القائدة تستجيب للدفاع عن موقعها بعد القيام بهجوم من المنافسة، ام في استراتيجية الدفاع بموجب حق الأولوية فالمؤسسة القائدة تستعمل عدوانية حيث تقوم بمهاجمة المنافس المحتمل قبل أن يبدأ في تهديدها بجديّة، إن اعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب أولاً الحصول على معلومات عن الهجمات المحتملة ثم تحديد ما يجب اتخاذه خاصة من ناحية الميزة التنافسية المقدمة للسوق المستهدف.

ج - **استراتيجية الدفاع بالقيام بهجوم مضاد و مقابل Counter Offensive defence**: ان اتباع هذه الإستراتيجية عموماً، يكون عندما يستجيب القائد لهجمات المؤسسة المتحدية، و تكون الغاية من الاستجابة هي تخفيض التهديد، و يمكن أن تأخذ الاستجابة أحد الطرق التالية:

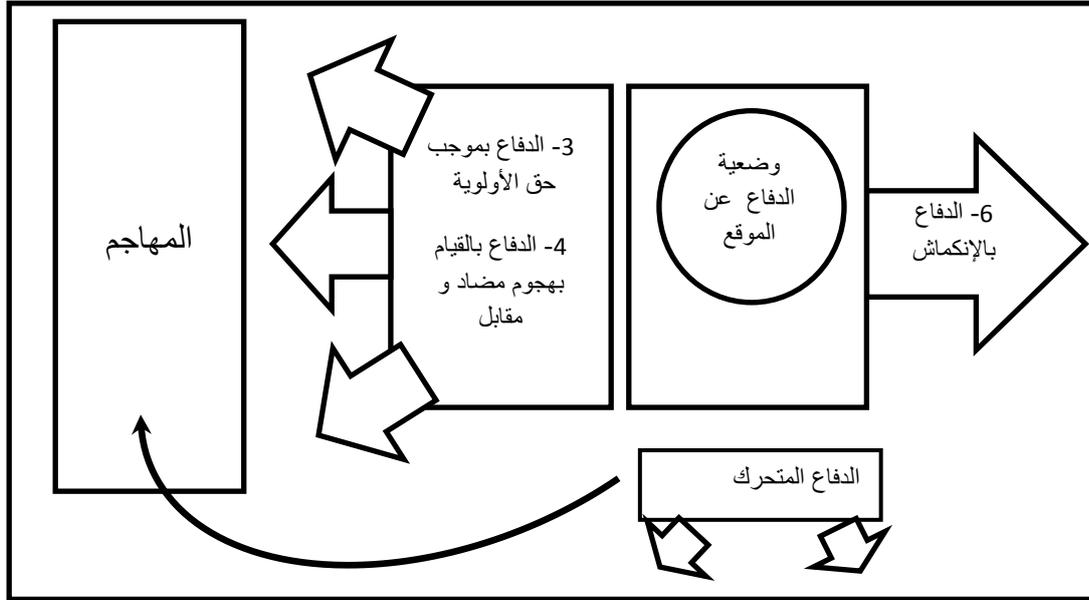
- مقابلة المهاجم وجها لوجه.
- مهاجمة المهاجم في احد نقاط ضعفه.
- القيام بحركة لمحاولة الإيقاع بالمهاجم.

ان هذه الإستراتيجية اتبعت من قبل شركات الطيران الأمريكية في تنافسها على الخطوط المربحة، و هذا ما أدى إلى نشوب حرب أسعار بينها أدت ببعضها إلى الإفلاس، و الشركات المدافعة في السوق عادت إلى أسعارها السابقة بمجرد إفلاس المؤسسة المهاجمة.

ح - **استراتيجية الدفاع المتنقل: Mobile defence**: تتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسة توسيع او تنويع أسواقها بالتركيز على تقوية قدرتها الإستراتيجية في الدفاع، و هذا ما يتطلب منها إعادة تعريف نشاطها لأنها ستدخل أسواق جديدة عن طريق التنويع في منتجاتها و في صناعات مختلفة، هذه الإستراتيجية تستند في جزء كبير منها على ما قدمه Levit الذي يرى انه بدل الاهتمام بنفس المنتجات و الدفاع عنها، يستحسن للاستراتيجيين توسيع السوق و تنويعه، و من جهة اخرى فاستراتيجية الدفاع المتنقل في شقها الثاني يتمثل في التنويع في صناعات مختلفة، حيث قد تجد المؤسسة نفسها تشتغل في قطاع يكون من الأحسن عدم الدفاع عنه و اتباع بديل ثاني في دخول قطاعات اخرى رغم أنها تختلف عن القطاع التي تشتغل فيه.

خ - **استراتيجية الدفاع بالإنكماش Contraction defence**: في بعض الأسواق التي بها تقسيمات كثيرة، المؤسسة القائدة قد لا تكون قادرة على الدفاع عن نفسها في جميع التقسيمات، و هذا خصوصاً عند ظهور منافسين جدد لهم موارد أكثر من القائد في السوق، ففي هذه الحالة قائد السوق يقوم بتخفيض او التخلي عن بعض التقسيمات و التركيز على التقسيمات التي يتمتع فيها بمزايا أحسن او التي يكون فيها احتمال اكبر للنمو مستقبلاً، هنا الكثير من المؤسسات التي اعتمدت هذه الإستراتيجية منها: شركة HEINZ للصناعات الغذائية بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قررت في السنوات الأخيرة سحب المنتجات التي لم تحقق الريادة في السوق و نفس الشيء يمكن قوله عن IBM التي تخلت عن احد التقسيمات و المتمثل في أجهزة الإعلام الآلي الموجهة للإستعمال كهواية.

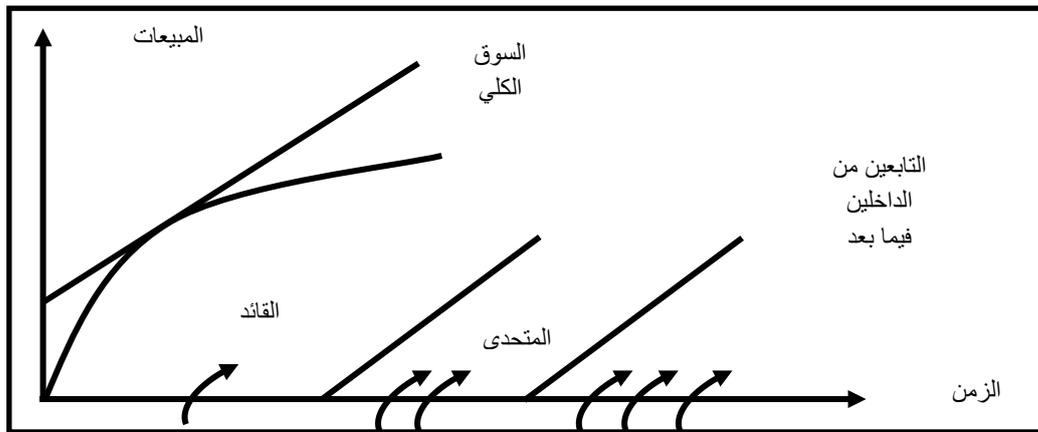
الشكل رقم 01-04: الاستراتيجيات الدفاعية



2 - استراتيجيات متحدي السوق MarketChallenger: كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي (1)، و على العموم فإن متحدي السوق يمثلون مؤسسات صغيرة أو كبيرة حسب القطاعات و الأسواق و شدة المنافسة بها، و من المؤسسات المتحدية يمكن ذكر بيبيسي كولا بالنسبة لكوكا كولا و شركة Compaq بالنسبة لـ IBM، و استراتيجيات متحدي السوق هي:

أ - استراتيجية متحدي السوق في مرحلة النمو: نمو السوق يكون أساسا من خلال إضافة تقسيمات جديدة، لأنه مع بداية المرحلة الأولى من السوق تتم فقط تغطية جزء صغير منه من طرف قائد السوق، لذلك فالبحت عن تقسيمات جديدة من قبل الداخلين الجدد تكون أسهل و أربح لهم من مهاجمة القسم المستهدف من قائد السوق حاليا (2)، فقائد السوق في المراحل الأولى يهتم بأوائل المستعملين، مما يعطي فرصة للداخلين بعده للدخول إلى تقسيمات أخرى معتمدين على أسعار منخفضة و قنوات توزيع مختلفة مع إحداث تغييرات على المنتج، إتباع هذه الإستراتيجية يسمح للمتحدي أو حتى التابع بعده أن يصبح قائدا للسوق.

ب - استراتيجية متحدي السوق في مرحلة النضج



¹-بن لخضر محمد العربي و بن سالم عامر، صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسينية بن بو علي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010، ص 5.

²-يحه و آخرون، التسويق الاستراتيجي، المرجع السابق، ص 287.

الشكل رقم 01-05: التحدي من اجل الأسواق:

الاستراتيجيات في مرحلة النضج يكون هدفها جذب زبائن من المنافسة و بالضبط من قائد السوق أو ممن سبقوا المتحدي للسوق، و لكي يستطيع المتحدي جذب زبائن من سبقوه، يجب أن يقرر من يهاجم؟ هل يهاجم حصة قائد السوق أو يهاجم متحدي آخر؟ أو مهاجمة المنافسين الصغار؟

إن إختيار المنافس الذي نتحده له أهمية كبيرة ليس فقط من ناحية انه يتوقف عليها النجاح المحتمل، بل أيضا من ناحية التكاليف و الخطر للذان يمكن تحملهما، كما ان اختيار المنافس الذي سوف يهاجمه المتحدي تتوقف عليه نوع الإستراتيجية الهجومية و المستمدة أيضا من الاستراتيجيات الحربية، و في هذا المجال يقترح كل من Kotler و Singh خمسة استراتيجيات و هي:

أولاً: استراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية Frontal attack strategy: عندما يكون السوق متجانسا نسبيا لمنتوج ما مع عدم استغلال كامل للسوق، و يوجد به على الأقل منافسا منتشرنا بصفة جيدة، هذا يجعل المتحدي الراغب في الحصول على حصة من هذا السوق في وضعية غير مريحة، و نسبة النجاح فيها قليلة، و إن نجاح مثل هذا الهجوم يجب أن تتوفر له شروط تتمثل أساسا في كون الزبائن الحاليين في السوق ليس لهم تفضيل قوي بعلامة من العلامات، و لا يوجد ولاء لأي علامة هذا من جهة، و من جهة اخرى المهاجم يجب ان تكون لديه موارد و كفاءات خاصة من ناحية التسويق أحسن من المنافس أو المنافسين المتواجدين في السوق.

ثانياً: استراتيجية مهاجمة الأجنحة: Flank attack strategy: تعتمد هذه الإستراتيجية في الهجوم على نقاط ضعف المنافس و ليس في نقاط قوته، و بالتالي تجنب الاحتكاك المباشر، تصلح هذه الإستراتيجية كثيرا عندما يمكن تقسيم السوق إلى قسمين واسعين أو أكثر، حيث أين يون قائد السوق و المنافسة المتواجدة معه لهم وضعية قوية في التقسيمات الأولية، و لا توجد علامة تقوم بتلبية كل حاجيات الزبائن على الأقل في أحد التقسيمات.

ثالثاً: الهجوم المطوق Encirclement Attack: تتطلب هذه الإستراتيجية استهداف عدة تقسيمات غير ملبات في السوق و الفكرة الرئيسية لهذه الإستراتيجية تدور حول تطويق عرض قائد السوق بعدة عروض مختلفة و متنوعة موجهة للتقسيمات الهامشية، حيث تقوم بجذب الزبائن من التقسيم الرئيسي لقائد السوق و المنافسة المتواجدة معه، و تكون لهذه الإستراتيجية فاعلية كبيرة عندما يكون السوق قابل لتقسيمات مختلفة أو مناطق جغرافية بنفس الحاجة تقريبا، ففي الولايات المتحدة الأمريكية هناك الكثير من شركات المشروبات الغازية لم تواجه مباشرة الشركات الكبرى مثل كوكا كولا او بيبسي كولا لكنها قامت بتقديم مشروبات متنوعة من ناحية الذوق و النكهة.

رابعا: استراتيجية هجوم العصابات Guerrilla Attack strategy: عندما تقوم المنافسة في السوق ككل، او يقوم قائد السوق بتغطية كل تقسيمات السوق، و تكون موارد متحدي السوق محدودة نسبيا، فإن الاستراتيجيات المذكورة سابقا لا يمكن توظيفها، لأنه لا يوجد أي تقسيم غير ملبي يمكن ان يكون محل هجوم، و المتحدي في هذه الحالة يمكنه القيام بهجمات مفاجئة ضد المتواجدين في السوق.

خامسا: استراتيجيات الهجوم الجانبي (1) By pass attack: تعتبر استراتيجية الهجوم الجانبي استراتيجية اعتداء غير مباشرة، حيث انها تتجنب أي حركة عدوانية ضد المدافع عن أسواقه او منتجاته الحالية، فالمتحدي يركز على تطوير مؤسسته بالتركيز إما على منتجات جديدة لا ترتبط بالمنتوج الأصلي، او

¹ -يحه و آخرون، التسويق الاستراتيجي، المرجع السابق ، ص 292.

دخول أسواق مناطق جغرافية جديدة للمنتوجات الحالية، او بقفزة تكنولوجية من خلال تطوير منتوجات تعتمد على تكنولوجيا متقدمة، لكن هذه الأخيرة قد تلقى استجابة انتقامية من المنافسة المهددة في تكنولوجيتها المستعملة حاليا خاصة و ان لها الموارد ما يساعدها على هذا الإنتقام.

3 - **استراتيجيات الإلتباع:** هناك الكثير من الكتاب من لا يؤكدون و يركزون على هذ الإستراتيجية، و هناك من يدمجها مع مع استراتيجيات متحدي السوق، و بالمقابل هناك من يؤكد عليها مثل Levitt، حيث يضعها في نفس المقام مع استراتيجيات قائد السوق من ناحية تحقيقها للأرباح، أما Kotler فيرى من جهته ان هناك مؤسسة تقوم بالابتكار و ترصد لذلك ميزانية كبيرة للبحث و التطوير و تخلق منافذ للتوزيع و تقوم بترويج ما ابتكرته في السوق، فالمكافأة، من المفروض ان تكون الريادة في السوق، لكن تأتي مؤسسة أخرى و تحقق أرباحا لا لشيء إلا لأنها لم تصرف على مجال البحث و التطوير.

إن تقليد التابع للقائد ليس معناه عدم وجود استراتيجية، التابع يعرف جيدا كيف يحافظ على المستهلك و الفوز بحصة سوق معتبرة من الأسواق الجديدة، كما أنه يحاول بناء ميزة واضحة لسوقه المستهدف.

4 - **استراتيجيات القائد للأسواق الصغيرة:** تعتمد استراتيجيات القائد للأسواق الصغيرة على تقسيم السوق، و تظهر فعالية التسويق من خلال الاختلاف في الحاجات بين أقسام السوق و توفير المنتجات لها بأسعار مختلفة، المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تركز قسم واحد ضيق من السوق تخصص فيه، بخلاف المؤسسات الكبيرة التي تقوم بخدمة عدة أسواق مختلفة، إن هذه استراتيجية تكون فعالة في المراحل الأولى من السوق و تنخفض اهميتها مع تطور السوق و وصوله إلى مرحلة النضج.

إن استراتيجية الأسواق الصغيرة الناجحة تعتمد على تقديم قيمة عالية للقسم المستهدف من الزبائن، كالجودة مثلان و تكون هذه القيمة مدركة من قبلهم، القيمة المقدمة كلما كانت واضحة و مدركة، كلما استطاعت المؤسسة تحديد بدقة متطلبات قسم السوق المستهدف أحسن من باقي المنافسين في السوق ككل، و تكون لديها المهارات اللازمة لتجعل مواردها تلبى بدقة الحاجة الوحيدة للمجموعة المستهدفة من المستهلكين⁽¹⁾.

5- **إستراتيجيات المزج بين شركات الأعمال:** لا تمتلك كل الشركات الخبرة اللازمة للعمل لما بعد الاندماج، فبعض الأعمال احتمال نجاحها دون المزج ضعيف، بل إن الحل يكمن في الاندماج و تكوين تلك الخبرة اللازمة⁽²⁾، و لهذه الإستراتيجية اوجه وأشكال و هي:

أولاً: الإستحواذ (Acquisition): يقصد بالإستحواذ أو الإقتناء (Acquisition) من الناحية اللغوية الحصول على الشيء عن طريق الشراء أو عمليات المبادلة. وهذا المصطلح سوف يستخدم هنا بمعناه العام لكي يشير إلى أشكال محددة من التعاملات مثل الدمج، الإتحاد، الإندماج، التملك، الشراء، والسيطرة على الشركات، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك نوعان من الإستحواذ وهما: الإستحواذ عن طريق الدمج، والاستحواذ عن طريق التملك:

● **الإستحواذ عن طريق الدمج:** ويمكن تقسيمه إلى نوعين و هما:

¹ -يحه و آخرون، التسويق الاستراتيجي ، المرجع السابق ، ص 295.

² -Cognizant Case Study, Workpaper on "Mergers and Acquisition", 2009, P01.

أ - **الإتحاد (Consolidation)**(¹): ويعرف بأنه المزج بين شركتين أو أكثر وفقاً لقانون الشركات بالدولة وعن طريق الحل أو إنهاء الشركات القائمة وتكوين منشأة واحدة جديدة تشمل كل الشركات المتوحدة معاً، وتصبح الشركة الجديدة هي الباقية على قيد الحياة.

ب - **الإندماج التطوعي (Merger)**: يقصد بذلك استخدام أي أسلوب من بين عدة أساليب للمزج بين أو ضم منشأتين أو أكثر. وفي ظل هذه الطريقة تفتى شركة أو أكثر في شركة أخرى قائمة، وبمعنى أن إحدى الشركات تظل موجودة و تبتلع بقية الشركات الأخرى.

● **الإستحواذ عن طريق التملك**: ويمكن تقسيمه إلى نوعين وهما:

أ - **الشراء (purchasing)**: ويعني قيام شركة ما بشراء شركة أخرى ويتم استيعابها بالكامل من جانب الشركة الحائزة حيث تعتبرها كوحدة تشغيلية أو قطاع نشاط تابع لها ويتم الشراء عن طريق شراء أصول شركة أخرى أو شراء أسهم.

ب - **السيطرة أو التحكم**: يعني قيام شركة ما بالسيطرة على شركة أخرى عن طريق تملك جزء من رأسمالها، حيث تقوم الشركة المغيرة بحيازة و إمتلاك نسبة من أسهم الشركة المستهدفة و التي يطلق عليها التابعة وبما يمكن بمقتضاها الحصول على حق المراقبة والسيطرة والتحكم فيها⁽²⁾.

ثانياً: الاستيلاء العدائي (Hostile Takeover): يحدث الاستيلاء العدائي على شركة أخرى ضد رغبة

إدارتها بسبب عدم الموافقة على السعر أو للمحافظة على إستقلاليتها. وتقوم إدارة الشركة المغيرة بتقديم عرضها للشراء مباشرة إلى مساهمي الشركة المستهدفة ، ويطلب في هذا العرض شراء أسهمهم مقابل سعر معين. وعادة ما يكون سعر شراء السهم أعلى من السعر السوقي الحالي له.

المطلب الثالث: نموذج بورتر لتحليل القوى الخمس

ويرى بورتر أن الربحية المحتملة في أي مجال يمكن أن تتحدد من خلال خمس قوى وبالتالي تحديد النجاح المحتمل للشركة ، كما تمثل هذه القوى نموذج لمراجعة وفحص الجانب البيئي الخارجي للشركة وتحديد مدى جاذبية النشاط في لحظة معينة من الوقت ويمكن استخدام هذا النموذج في أي شركة مهما كان حجمها وموقعها ومجال نشاطها كما يمكن استغلال هذا النموذج أيضاً في الرصد الدائم للسوق واتجاهاته وحركة المنافسين فيه⁽³⁾، و تنظم هذه القوى الخمس:

1. تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة.
2. القوة التفاوضية للعملاء.
3. القوة التفاوضية للموردين.
4. كثافة المنافسة بين الشركات داخل الصناعة.
5. إمكانية إحلال المنتجات أو الخدمات.

الفرع الأول: تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة و القوة التفاوضية للعملاء

أولاً: تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة: سوف تتجه ربحية الشركة إلى ان تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام الشركات الأخرى تمنعها من دخول الصناعة، و يمكن أن تخفض الشركات الوافدة من ربحية الصناعة

¹- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سبق ذكره، ص 266.

²- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المرجع السابق، ص 268.

³- <http://www.almohasb1.com/2011/05/porters-five-forces.html>

لأنها تضيف طاقة إنتاجية جديدة و تستطيع ان تنال من مراكز حصة الشركات القائمة في السوق، و لكي تحبظ الوافدين الجدد تستطيع الشركات القائمة وضع حواجز أمام الدخول، و تتضمن هذه الحواجز:

1. متطلبات رأس المال: و يعرفه بورتر على انه مجموع التكاليف من مصنع و معدات اللازمة للدخول في صناعة ما⁽¹⁾، عندما يكون مبلغ رأس المال لدخول صناعة ما كبير جدا، فإن الشركات التي لا تمتلك الموال قد أصبحت محرومة من الدخول⁽²⁾، و من ثم تدعيم ربحية الشركات القائمة في الصناعة، و لا تتوجه هذه الأموال فقط للإنتاج بل و حتى إلى تغطية التكاليف مثل تكاليف التخزين، منح قروض للزبائن، و تغطية الخسائر التي يمكن أن تحدث⁽³⁾.

2. اقتصاديات الحجم: الكثير من الصناعات من خصائصها أن أنشطتها الاقتصادية محفز بإقتصاديات الحجم، تشير اقتصاديات الحجم إلى الاتجاه النزولي لتكاليف الإنتاج للوحدة مع نمو الحجم، فالشركة الكبيرة التي تتمتع بإقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاما مرتفعة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضا من تلك الشركات المنافسة الأصغر حجما، فمعرفة تلك الحقيقة تحبظ الداخلين الجدد.

3. تمييز المنتج: تمييز المنتج عامل آخر يقيد الدخول إلى صناعة ما، و يشير إلى تمييز المنتج إلى الفروق المادية المادية او المفاهيمية او التدعيمات التي تجعل المنتج خاص أو متفرد في عيون العملاء، و هنا نقول ان التمييز يعمل على خلق حواجز الدخول، بسبب تكاليف التغلب على تفضيلات شراء العملاء مع الشركات القائمة و الولاء، و الفروق الحقيقية للمنتج قد تكون عالية جدا بحيث يصعب على الداخلين الجدد تخطيها، فالمستهلك عندما يبدأ في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه في السوق قد لا يجد عوامل كثيرة يبني عليها قراره للشراء، و من ثم يعتمد على السعر و هذا ما يولد حرب سعريّة بين المؤسسات المتزاحمة في السوق⁽⁴⁾.

4. تحويل التكاليف: يجب أن يكون الداخلين الجدد قادرين على ان يقنعوا العملاء الحاليين للتحويل من الموردين القائمين، و لكي يحدث التحول قد يحتاج المشترون إلى اختبار منتج الشركة الجديدة، التفاوض حول عقود الشراء الجديدة، تدريب أفرادهم على استخدام المعدات او تعديل التسهيلات من أجل استخدام المنتج فغالبا يتحمل المشترون تكاليف مالية (و نفسية) في التحول بين الشركات.

5. هوية العلامة التجارية⁽⁵⁾: هوية السلع او الخدمات التجارية التي تقدمها الشركات القائمة يمكن أن تقوم بدور موانع الدخول، فهوية العلامة التجارية تشير في ذهن العميل بأن المنتج يمكن الاعتماد عليه و يستحق القيمة المدفوعة، و هنا نقول بان الداخلين الجدد غالبا ما يجدوا صعوبات كثيرة في بناء هوية علامة تجارية، لن هذا يتطلب الإلتزام بتكاليف موارد كبيرة على مدى فترة زمنية طويلة.

6. سهولة الحصول على قنوات التوزيع: يفرض عدم توفير قنوات توزيع بالنسبة للداخلين الجدد عقبة اخرى مهمة أمام دخولهم الصناعة، فبالرغم من القوة المتزايدة لشبكة "الإنترنت"، تستمر شركات كثيرة في الاعتماد

¹⁻ Tony Lima, **Michael Porter's "Five Forces" Model**, workpapersummerized and interpreted by Prof Tony Lima, California State University, 2006, P01.

²⁻ روبرت بتس و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 140.

³⁻ يجه و آخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

⁴⁻ يجه و آخرون، التسويق الاستراتيجي، نفس المرجع، ص 110.

⁵⁻ روبرت بتس و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 142-143.

على تحكمها في قنوات التوزيع المادية لتدعيم حاجز أمام دخول منافسين آخرين، و في كثير من الحالات يكون للشركات القائمة تأثير لافت على قنوات توزيع السوق و تستطيع أن تؤخر أو تمنع أن تستخدمها الشركات الجديدة..

7. التهديد بالانتقام الهجومي: أحيانا يكون مجرد التهديد بالانتقام الهجومي من مسؤولين في شركات قائمة يردع دخول شركات أخرى إلى الصناعة القائمة و ذلك مثلا ما حدث عندما حاول Dr Pepper أن يوزع منتجه على المستوى القومي في عقد الستينات، حيث جاءه الوعد بالانتقام الهجومي من كل من شركة الكوكاكولا و بيبسي كولا بمنعه من اختراق أي سوق خارج موطنه "تكساس"، و وجد Dr Pepper نفسه يدافع عن أسواقه الذاتية في الجنوب.

ثانيا: القوة التفاوضية للعملاء : تتولد القوة التفاوضية للعملاء عندما يكون العميل على اطلاع بالسوق، و خاصة عندما تتوافر السلع البديلة للسلعة محل الدراسة ⁽¹⁾، وتتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعاته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا⁽²⁾، و بصفة عامة فإن زبائن أي صناعة يبحثون دوما عن تخفيض للأسعار، تحسين جودة المنتج و الحصول على خدمات إضافية، و هذا ما يؤثر على المنافسة في صناعة ما، فالمشتريين يتنافسون فيما بينهم ببذل جهودات للحصول على ذلك بالإضافة الى امتيازات أخرى كطرق الدفع مثلا و مدى نجاح المشتريين في جهوداتهم التساومية⁽³⁾. و يمكن لمشتري سلع أو خدمات صناعة ما إن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على الشركات القائمة لتأمين أسعار أقل أو خدمة أفضل و هذه القوة الرافعة تكون واضحة بصفة خاصة عندما⁽⁴⁾:

- 1 - المشترون جيدو الإطلاع.
- 2 - ينفقون الكثير من الأموال على منتجات الصناعة.
- 3 - لا يدرك منتج الصناعة انه حيوي لإشباع حاجات المشتريين.
- 4 - المشترون أكثر تركيزا من الشركات الموردة للمنتج.

و يخلق الزبون قوة تفاوضية لنفسه عندما:

1. معرفة المشتري: المشترون الذين تنقصهم المعرفة حول الجودة أو الكفاءة الحقيقية للمنتج يكونون عاجزين عند التفاوض مع موردي المنتج، يستطيع المورد الماهر أن يقنع المشتري بدفع سعر أعلى حتى بالنسبة للمنتج الذي قد لا يكون مختلفا كثيرا عن تلك المنتجات التي لدى المنافسين، الموردين الذين يبيعون إلى مشتريين على غير معرفة بالمنتج يمكنهم أن يبالغوا في الأسعار و من ثم يحققون أرباحا أعلى بمضي الوقت، و من جهة أخرى معرفة و معلومات كافية لتقييم العروض التنافسية فإن قوتهم التفاوضية تزداد، حينئذ يكون المنافسون أقل قدرة على طلب أسعار متميزة، و أسعار الصناعة تكون منخفضة.

¹⁻ Indra gamayanto, **porter's five forces model**, lectureritdepartement, maranatha Christian university, 2004, p 128.

²⁻ سعد غالب ياسين، تلخيص ربحي عبد القادر جليل، **الإدارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³⁻ يحه و آخرون، **التسويق الاستراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 112.

⁴⁻ روبرت بتس و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، **الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"**، مرجع سبق ذكره، ص 145.

2. حجم الشراء: لا يكون لدى المشتريين حافز قوي على المورد لتخفيض الأسعار عندما تكون مشترياتهم صغيرة لأنه حتى التخفيض بنسبة كبيرة في السعر له قليل إلى إجمالي تكاليف الشراء.

3. تركيز المشتريين: عندما تكون الشركات المشتريّة أكثر تركيز من الشركات الموردة للمنتج عادة ما يكون لدى الموردين بدائل عند البحث عن مشتريين يستطيع المشترون حينئذ الحصول على شروط أفضل حول الأسعار و الخدمة.

4. المنتجات غير المميزة: يميل المشترون إلى أن يكون لديهم أيضا قوة تفاوضية مؤثرة عندما يشترون منتجات معيارية غير مميزة من مورديهم، و إنهم يستطيعون تغيير الموردين بسهولة دون تحمل تكاليف تحويل كبيرة، ترفع هذه الظاهرة من قوتهم التفاوضية.

5. دخول المشتري إلى الصناعة: تزيد القوة التفاوضية للمشتري إذا كانوا يستطيعون الدخول إلى الصناعة التي يشترون منها حاليا بصورة محتملة، و إذا قرر المشترون صنع هذه البنود بأنفسهم يطلق على هذه الطريقة "التكامل إلى الخلف"

الفرع الثاني: القوة التفاوضية للموردين، طبيعة المنافسة في الصناعة و تهديد حالات الإحلال

أولاً: القوة التفاوضية للموردين حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري⁽¹⁾، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود، و هناك علاقة عكسية بين عدد الموردين و قوتهم التفاوضية، فكلما زاد عددهم قل تأثيرهم⁽²⁾، و بصفة عامة يستطيع الموردين التأثير على ربحية أي صناعة من خلال عدد من الطرق و هي:

- تكون منتجاتهم محورية للمشتري.
- يمكنهم إحداث تكاليف تحويل عالية.
- يكونون أكثر تركيزا من المشتريين.
- قدرة المورد على الدخول في صناعة ما.

1. المنتجات المحورية⁽³⁾: عندما يزود الموردون المشتريين بمنتجات أو مدخلات محورية، حينئذ من المحتمل أن تكون قوتهم التفاوضية عالية، و مثال ذلك توريد شبه الموصلات مع شركات تصنع أجهزة الكمبيوتر، لأن شبه الموصلات و الشرائح هي محورية لعمليات أجهزة الكمبيوتر الأخرى، فغن موردي الشرائح هنا يمكنهم تمرير زيادات في السعر إلى منتجي أجهزة الكمبيوتر.

2. منتجات ذات تكاليف تحويل عالية: عندما يتعرض المشترون إلى تكاليف عالية للتحويل من احد الموردين إلى آخر، حينئذ سوف يفرض الموردون قوة تفاوضية عالية على المشتريين، و مثال ذلك لشركة موردو للبرامج الخاصة بالكمبيوتر قوة تفاوضية عالية على الشركات التي تحتاج إلى أنظمتها لتشغيل أجهزة

¹ - سعد غالب ياسين، تلخيص ربحي عبد القادر جليل، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² - L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Innovation et de la Recherche au Luxembourg, **5 forces de Porter = Fournisseurs, liens, Produits de substitution, Concurrents, Nouveaux entrants**, LUXINNOVATION G.I.E, 2008, P02.

³ - روبرت بتس و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، نفس المرجع السابق، ص 145.

الكمبيوتر و تطبيقات أخرى، و سوف يتطلب التحول من مورد برامج إلى آخر ان يتحمل المشتري إحداث تعديل مكلف لنظام جهاز القائم.

3. تركيز أعلى للمورد: عندما يكون الموردون أكثر تركيزا من المشتريين، فإنهم يتجهون إلى أن يكونوا في مركز تفاوضي أفضل حول الأسعار، كما نلاحظ ذلك في صناعة الدواجن، فنتمتج بتركيز موردين مرتفع مقارنة بالمشتريين مثل المطاعم و موزعي المواد الغذائية، فعدد قليل نسبيا من الشركات يباشرون اعمالهم في دائرة الدواجن، فهذه الشركات تمرر الزيادة في الأسعار إلى المشتريين من المطاعم و غيرهم.

4. قدرة المورد على دخول صناعة ما: عندما يستطيع الموردون الدخول بسهولة إلى حد ما الصناعة التي يوردون إليها، فإن قوتهم التفاوضية تزداد، حينئذ يتردد المشترون في التفاوض بشدة حول تخفيض الأسعار، لأنهم قد يدفعون الموردين إلى دخول الصناعة.

ثانيا: طبيعة المنافسة في الصناعة: كثافة المنافسة في صناعة ما محدد مهم لدى جاذبية و ربحية الصناعة، و يمكن ان تؤثر كثافة المنافسة على تكاليف الموردين، التوزيع، و جاذبية العملاء و من ثم على الربحية، و إن تعدد المنافسين و كثرتهم قد يؤدي بطرح سلع و خدمات غير متميزة و بالتالي تقل جاذبية الصناعة⁽¹⁾، و بصفة فإن الأسباب التي تؤدي الى التقليل من جاذبية الصناعة هي:

- لا يكون للصناعة قيادة واضحة.
- المنافسون في الصناعة كثيرون.
- يعمل المنافسون في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة.
- يواجه المنافسون حواجز خروج عالية.
- لدى المتنافسين فرصة صغيرة لتمييز عروضهم.
- تعاني الصناعة من تلاشي في النمو.

1. قائد للصناعة: يستطيع قائد الصناعة القوي أن يحبط حروب الأسعار عن طريق معاقبة أصحاب مثل هذه المبادرات، و تتمثل الأداة الأساسية لممارسة مثل هذا العقاب في ان تجري الشركة القائدة بنفسها تخفيض انتقائي في الأسعار.

2. عدد المتنافسين: حتى مع وجود قائد في الصناعة تتلاشى قدرة القائد على ممارسة ضبط الأسعار، حيث ان زيادة عدد المتنافسين في الصناعة و توقع الاتصال فيما بين المتنافسين تصبح أكثر صعوبة، و أيضا مع كثرة عدد المتنافسين يزداد احتمال وجود الخارجين على قيم الصناعة حول كيفية المنافسة بين أعضائها.

3. التكاليف الثابتة⁽²⁾: عندما تكون الأصول الثابتة التي يعمل المتنافسون معها عالية، فإنهم يشعرون بدافع قوي إلى استثمار هذه الطاقة و من ثم يميلون إلى تخفيض الأسعار عندما تكون لديهم طاقة زائدة، و يؤدي تخفيض الأسعار إلى هبوط الربحية في الصناعة لأن الشركات تسعى إلى زيادة الإنتاج لتغطية التكاليف التي يجب أن تدفع بصرف النظر عن الطلب على منتجات الصناعة.

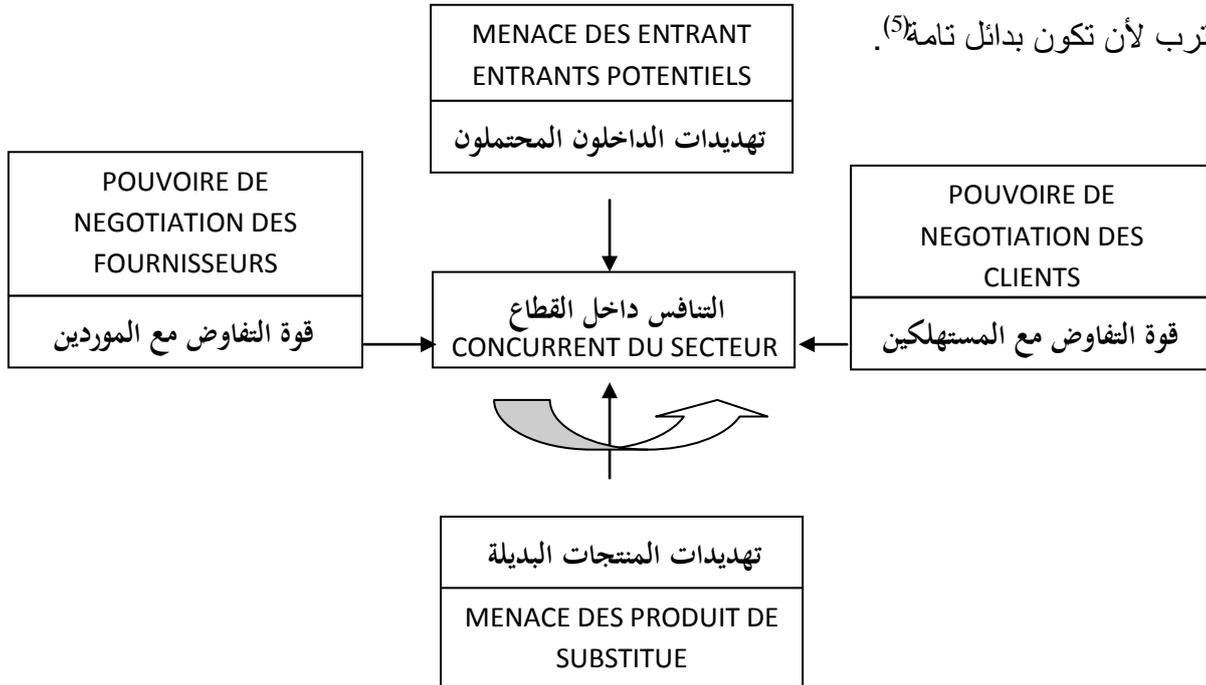
¹⁻ Jim Downey and Technical Information Service, **Strategic Analysis Tools**, Topic Gateway Series No. 34 ,topicgatewayseries, P 08.

²⁻ روبرت بتس و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، نفس المرجع السابق، ص 157.

4. حواجز الخروج: تمثل حواجز الخروج المرتفعة جدا أحد العناصر المسببة لتصادم المزاحمة في الصناعة، و منها التدهور التدريجي في جاذبية الأسواق المنتسبة التي تعمل في ظل مرحلة تدهور المبيعات⁽¹⁾، و تراجع الخصومة بين المنافسين إذا خرج بعضهم من الصناعة، قد توجد مع ذلك قيود أمام الشركات التي ترغب في هذا الخروج، تتجه الربحية إلى الارتفاع في الصناعات ذات القيود القليلة او الخفيفة أمام خروج الشركات، تأتي قيود الخروج في أشكال كثيرة⁽²⁾، قد تكون أصول الشركة التي تفكر في الخروج عالية التخصص، و من ثم ذات قيمة اقل لأي شركة أخرى، لا تستطيع مثل تلك الشركة أن تجد مشتريا لأصولها، و هنا تحبط عملية الخروج، و تجدر الإشارة الى ذكر العوامل غير الملموسة مثل العوامل العاطفية و القيود الحكومية و الإجتماعية و كلها تمنع أو تؤخر الخروج بشكل نهائي من الصناعة⁽³⁾، و هنا نقول بان الوجود المستمر لحواجز الخروج في الصناعة يمارس ضغوطا يهبط بربحية كل الشركات المنافسة

5. النمو البطيء: تميل الصناعات ذات النمو البطيء إلى مواجهة المزيد من المنافسة الشرسة، معدلات النمو الأبطأ تغزو الكثير من الصناعات و تتضمن مثلا السيارات، الإتصالات عن بعد، التأمين... الخ، و عندما يبطئ نمو الصناعة، غالبا يجب ان يحارب المنافسون بشدة لكي تنمو شركاتهم، أو للإحتفاظ بحصتهم التسويقية الحالية، تتجه المنافسة الكثيفة الناتجة إلى تخفيض الربحية للجميع.

ثالثا: تهديد حالات الإحلال⁽⁴⁾: القوة الأخيرة التي يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة هي إمكانية الإحلال السهل بالنسبة لأحد منتجات الصناعة، لتوقع ضغوط على الربح من هذا المصدر، يجب أن تبحث الشركات عن المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة أو تقريبا نفس الوظيفة التي تؤديها منتجاتها القائمة، في بعض الحالات هذا النوع من البحث يكون مباشرا، على سبيل المثال: العقارات، التأمين، التأمينات، ... الخن و تكوت هذه القوة أقوى ما يمكن عندما يكون لسلعة ما بدائل ذات أسعار منخفضة و تؤدي دورها على احسن وجه اي كونها تقترب لأن تكون بدائل تامة⁽⁵⁾.



¹ - يحه و آخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² - روبرت بتس و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سبق ذكره ، ص 160.

³ - يحه و آخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص 111.

⁴ - روبرت بتس و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

⁵ - DagmarRecklies, Porters 5 Forces, Recklies Management Project GmbH, 2001, P03.

الشكل رقم (1) 01-06: القوى الخمس للمنافسة.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية و قياسها

إن عملية صناعة الميزة التنافسية تمر بعدة مراحل، أولاً هو الاهتمام بمصادر الميزة التنافسية التي تعددت حسب الموارد الملموسة و غير الملموسة، ثم و بعد نشأتها تكون المؤسسة ملزمة على تطويرها و ما يتوافق مع البيئة بالاستعانة بالإنفاق على البحث و التطوير.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تتحدد مصادر الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر، و قد تكون هذه الميزة كنتيجة لتأثيرات البيئة أو مجهودات المؤسسة للوصول إليها، فقدارات التسويق قد تعطي للمؤسسة نقاط قوة مهمة مقارنة بمنافسيها، مما يعطي لها بعض الميزات من خلال(2):

- تطوير شبكة توزيع فعالة.
- بناء صورة جيدة للعلامة.
- إعلانات ناجحة و فعالة.

بالإضافة إلى الخبرة التي تجمعها المؤسسة من خلال جمع مكونات المزيج التسويقي في إعداد استراتيجية فعالة يصبح لديها تميز قوي عن باقي منافسيها في السوق، كما أن هناك من يرى بأن مصدر الميزة التنافسية يأتي من خلال المهارات و الموارد التي تتمتع بها المؤسسة، فالبنسبة للموارد يتجلى هذا من ناحية قنوات التوزيع و أثر مشاركة الموارد بين وحدات النشاط مثل القوى البيعية، أما بالنسبة للمهارات فيشمل:

- المعرفة الجيدة لحاجة قسم السوق المستهدف.
- الخدمات المقدمة للزبائن.
- التكنولوجيا المستعملة حيث كلما تم استعمال تكنولوجيا أكثر تطوراً كلما أدى ذلك إلى التميز عن المنافسة.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك مصدر لا يقل أهمية عنهم، و هو اكتشاف الفرص التسويقية و استغلالها قبل المنافس، و هو ما يقود إلى الحصول على الميزة التنافسية، لأن ذلك سبق للسوق، و يمكن للمؤسسة من تقديم منتج أو خدمة في مستوى الفرصة المكتشفة.

و نفهم هنا انه بغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة فإن الهدف النهائي هو أن تكيف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياساً بما يقدمه المنافسون(3)، و يمكن تصنيف مصادر الميزة التنافسية إلى قسمين رئيسيين، الأول يجمع ما يمكن أن يقدمه الاهتمام بالموارد من قيمة مضافة و تميز تتفوق به المؤسسة عن غيرها و المدخل الثاني هو مدخل البحث و

¹- عمار عماري و آخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، مداخلة إلى الملتقى الوطني حول "تقييم المؤسسات" جامعة سكيكدة، ص 03.

²- يحه عيسى و آخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 133-134.

³- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 198.

التطوير الذي في حقيقة الأمر يتطلب اقتطاعات مالية تكون ضخمة أحيانا للإنفاق عليه، و يمكن تقديم هذه التصنيفات كالآتي:

الفرع الأول: مدخل الموارد

يتطلب تجسيد إستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن للمؤسسة و بشكل كبير نجاحا لإستراتيجية و تحقيق مزايا تنافسية تتفوق بها على المؤسسات الأخرى ، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- **الموارد الملموسة⁽¹⁾**: وتصنف إلى ثلاث أنواع:

• **المواد الأولية** : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها وجودتها.

• **معدات الإنتاج**: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

• **الموارد المالية**: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق حصتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

- **الموارد غير الملموسة**: ونميز فيها مايلي:

• **الجودة**: تعرف الجودة عمن أنها: "مجموعة الصفات و الخصائص للسلعة او الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات"، و لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة، ففي المرحلة الأولى كانت الجودة تعني جودة المنتج و ذلك عن طريق الاهتمام بتخفيض نسبة الإنتاج مع أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى، اما في المرحلة الثانية فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل و ذلك ب:

بالإقتراب من العميل، و تفهم حاجاته و توقعاته و جعل كل القرارات أساساها رغبات العميل في حين أن المرحلة الثالثة اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- جعل السوق أساس كل القرارات.

- الإقتراب من السوق و العملاء أكثر من المنافسين

- التعرف على المنافسين و محاولة التمييز عليهم

- البحث عن أسباب انصراف العملاء.

نصل في النهاية إلى الجودة الشاملة : فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة راحل الأداء، و يشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا و الإدارة و الأقسام و فرق العمل سعيا لإشباع حاجات و توقعات العميل، و يشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل و حتى التعامل مع العميل (بيعا و خدمة

¹ - عرابية الحاج و تيمجدين نور الدين، الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

أي خدمات ما بعد البيع⁽¹⁾، و إن إعداد إستراتيجية تحسين الجودة لم يعد يقتصر على إدارة الإنتاج، بل و إشراك كل الأفراد الممكنين للمحافظة على الكفاءة المهنية، و تحفيز العمال نظرة عامة على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هو نهج تستخدمه المنظمات لخدمة مصالحها المتغيرة دائما من احتياجات العملاء و توليد الأرباح لأصحاب المصلحة فيها، عدد متزايد من المنظمات تستخدم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية و تحسين أداء الشركات التجارية، و زيادة نمو الأعمال التجارية. و تسعى المؤسسات في هذا الشأن إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة⁽²⁾، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحياسة على مزايا تنافسية و دخولا للسوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

● **تكنولوجيا المعلومات:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها، و يمكن إعطاء مفهوم لها و هو "مجموعة التقنيات المستخدمة في معالجة و نقل المعلومات خاصة الإعلام الآلي و الإنترنت و العمل التعاوني عن بعد و الإدارة الإلكترونية للسيورورات و غيرها من الدعائم الإلكترونية المساعدة في عمليات الإتصال"، و لعل ابرز تطبيق لتكنولوجيا المعلومات في وقتنا الحالي هي الإنترنت التي أصبحت ملايين من الحواسيب المنتشرة حول العالم و المتصلة مع بعضها البعض وفقا لبروتوكول الإنترنت لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات⁽³⁾.

● **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورًا مهمًا لأنها تشكل مصدرًا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركا تهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

● **الابتكار:** يعرفه الأستاذ الصيرفي على انه : "أي فكرة جديدة او ممارسة جديدة او تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، و بالتالي التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة على الأفكار المستقلة و لكن التركيز على تبنيها"
و من الأمور التقليدية ان ننظر إلى بداية عملية الابتكار من خلال إنطلاق شرارة الإبداع الفردي، حيث يتم تبني فكرة ذكية، من جانب صانعي القرار في المنظمة ثم تنفيذها في شكل جوهري و إضافة للقيمة المطلقة⁽⁴⁾. و بصفة عامة فإن مفهوم الابتكار عبارة عن مفهوم واسع و يشمل كل ما هو جديد و مختلف و يميز

¹ - محمد الزوايدة و عمر البشير، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، عمان-المملكة العربية الهاشمية، افريل 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية، ص 113 .

² - عرابية الحاج و تيمجددين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ - موسي سهام و العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الإنترنت) دراسة حالة مؤسسة قديلة- الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، ج امعة حسبيبة بن بو علي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010، ص 11.

⁴ - نيجل كينج و نيل أندريسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض-السعودية، 2004، ص 40.

المنشأة عن الآخرين و يمنحها دعماً في المركز التنافسي و تحسين الأداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء المالي أو الإداري أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، و عليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المنشأة، و قد يكون على شكل حل جديد من قبل إدارة المؤسسة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه⁽¹⁾:

و تتبع إستراتيجيات الابتكار من العقلية المبتكرة لأصحاب المبادرات الطموحة في تبني مشروعات الأفكار الجديدة، و تزدهر في المنظمات المرنة، و أحياناً تكون عبارة عن فرصاً متاحة لا يراها الآخرون فقط⁽²⁾.

● **المعرفة و تطبيق إدارة المعرفة⁽³⁾**: تعرف المعرفة على أنها: "مجموعة الحقائق و وجهات النظر و الآراء و الأحكام و أساليب العمل و الخبرات و التجارب و المعلومات و البيانات و المفاهيم و الإستراتيجيات و المبادئ التي يمتلكها الفرد او المنظمة و تستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة و معالجة هذا الظرف و الحالة"⁽⁴⁾.

و لقد عرفها (Peter Drucker) على أنها: «تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر و الوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية»، و وصفها أيضاً في سنة 1995: «المعرفة هي القوة وعلل ذلك أن الناس في الماضي يكتمون المعارف لإبقاء القوة والسلطة لديهم، واستدرك أن القوة هي في تحويل المعلومات من أجل الإنتاج وليست في إخفائها⁽⁵⁾».

أما فيما يخص إدارة المعرفة فلقد بدأ التركيز حول الكتابة عليها في أواخر التسعينيات، و تعرف على أنها "نظام لتطوير طرق كاملة في تعريف و امتلاك و تقييم و استرجاع و التشارك في كافة موجودات المعلومات و هذا لا يتضمن البيانات الإلكترونية و الوثائق بل الخبرة غير المسيطر عليها في عمل الأفراد" و تعرف كذلك على أنها "الاستراتيجيات و التراكمات التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية، تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون في عمل المعرفة الجماعية لزيادة

1- براك نعيمة، متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات

الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010، ص 03.

2- رولاند كالوري و آخرون، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، المنافسة العالمية "و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 197.

3- عرابة الحاج و تيمجدين نور الدين، وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 06.

4- هيثم علي حجازي، نموذج مقترح لتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الأردنية "دراسة تحليلية مقارنة بين مؤسسات القطاعين العام و الخاص"، ورقة عمل مقدمة المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، عمان-المملكة العربية الهاشمية، افريل 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية، ص 87 .

5- الطيب الداودي و الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة إلى الملتقى الوطني الأول حول "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات 2012"، جامعة محمد خبضر بسكرة، يومي 22/21 فيفري 2012، ص 03.

الابتكار و اتخاذ القرار (1) و تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة و تشمل إدارة المعرفة:

● **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

● **الكفاءات الفردية:** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية : أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني و حساس، حازم و واقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة، ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكويننا لأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

● **الكفاءات الجماعية أو المحورية:** تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها، كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، التصرفات المنتظمة (والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال) أو نشاط (معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

لقد أوضح Coyne أن الكفاءات المحورية تستقر في جانبين هما:

1- غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 198.

الجانب الواقعي⁽¹⁾: ويتمثل في المعرفة التكنولوجية أو المعرفة العلمية التي تشكل أساسا للاختراعات،

امتلاك البيانات، المعلومات، الابتكارات المجسدة بصيغة منتجات جديدة ناجحة، التحليل والاستدلال المتميزان.

الجانب المستقبلي المنظور : يتضمن قدرة المؤسسة ممثلة بوظائفها على تقديم منتجات وخدمات التي

تضاهي في جودتها ما يقدمه المنافسون تحت ظروف عمل مثالية.

مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

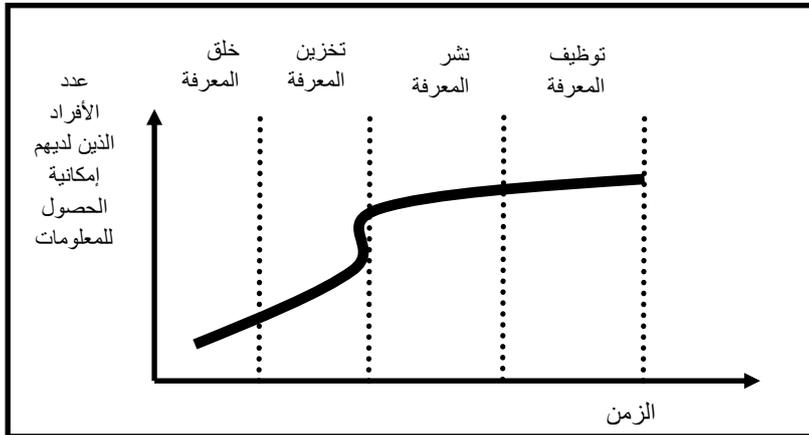
- **خلق المعرفة:** و هي القدرة على ملاحظة الاحتياجات المعرفية، التي على أساسها يتوجه مخطط إدارة المعرفة لتصحيح ما يسمى بالفجوة المعرفية، من خلال ثقافة تشجع على سلوكيات تبادل المعرفة و بناء عقلية تقدر أهمية المعرفة في كل الوحدات التنظيمية⁽²⁾، و من جهة أخرى فبعض المؤسسات تعمل على تكوين بيئة داخلية تشجع على توليد المعرفة و هذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار، و هو الأمر الذي يفسر توجه التوظيف في المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات ذات الخبرة الواسعة للاستفادة من قدرتها المعرفية الابتكارية.

- **تخزين المعرفة:** تدرج هذه العملية تكنولوجيات الإعلام في الاحتفاظ بالمعرفة عن طريق الوسائل التقنية كالأقراص المضغوطة، مع جعلها في متناول الجميع لاستعمالها عند الحاجة، خزن المعرفة قد يتم بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث، فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل عن المعارف السابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المؤسسة.

- **نشر المعرفة:** هي القدرة على إيصال المعرفة إلى كل نقطة من نقاط العمل، و ذلك عن طريق الاستخدام، المشاركة ببادل الأفكار و الخبرات و المهارات عن طريق نظم الاتصال الرسمية ، هذا فيما يخص المعرفة الصريحة، أما المعرفة الضمنية التي تبقى في تفكير المستخدمين فتستلزم إعداد مخطط لنشرها بين الأفراد لكي لا تفقد المؤسسة.

- **استخدام المعرفة:** وهي

تشير إلى القدرة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها و إعادة استعمالها، و تدولها بين جميع العاملين من أجل زيادة مهاراتهم و رفع قدراتهم العملية والإبداعية، فاستخدام المعرفة هو مقياس لفعالية طرق نشر المعرفة.



الشكل رقم 01-07: مراحل دورة حياة المعرفة

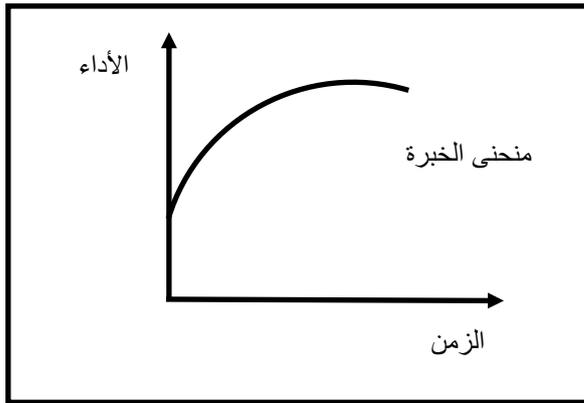
¹ - عقيلة صدوقي، **غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية**، مداخلة إلى الملتقى الوطني الأول حول "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات 2012"، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 22/21 فيفري 2012، ص 08.

² - بلقوم فريد و خليفة حاج، **الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد المعرفية في المؤسسة**، مداخلة إلى الملتقى الوطني الأول حول "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات 2012"، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 22/21 فيفري 2012، ص 09-08.

الفرع الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية جديدة:

هو نشاط مقترن بالإبداع و الإضافة للمعرفة و تحويل النتائج التي تم التوصل إليها إلى سلع وخدمات، مع العمل على تطوير العمليات والمنتجات بالشكل الذي يكسب المؤسسات ميزات تنافسية .ولذلك، فإن المنظمات أخذت توظف الموارد البشرية والمادية، والمعلوماتية باتجاه الاستفادة من البحث والتطوير في مجال زيادة عدد، ونوع، وتشكيلة السلع و الخدمات، وزيادة الكفاءة الفاعلة لتحقيق المردود المناسب كما يمكن اعتبار البحث والتطوير، ذلك النشاط المنهجي والمبدع، الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم، بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية⁽¹⁾.

إن الاستثمار في مجال البحث والتطوير بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطيها الريادة في تصميم و إنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، بما يسمح لها تفادي تقادم منتجاتها وتدنية دورة حياة منتجاتها وتلبية الاحتياجات الحالية للزبائن بمنتجات أفضل وخلق و /أو تلبية احتياجات كامنة أو غير موجودة أصلا من جهة و تخفيض تكاليف الإنتاج و من تخفيض السعر و هو ما يسمح لها من تحسين مردوديتها و اقتحام أسواق منافسيها منجهة ثانية⁽²⁾. و بصفة عامة نقول أن كافة الأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع او خدمات تتطلب متابعة و تطوير مستمر وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها⁽³⁾. 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⁽⁴⁾. وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع منحنى الخبرة لدى العاملين.



الشكل رقم 08-01: منحنى الخبرة

¹- قويدري محمد، واقع و آفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة - الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص 02.

²- زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 - 09 مارس 2004، ص 07.

³- عرابة الحاج و تيمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁴- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 199.

حيث يرتبط منحى الخبرة بالعلاقة بين الأداء لدى العاملين وعامل الزمن، إذ بمرور الوقت وزيادة التعلم والتدريب يتمكن العاملون من زيادة مستوى إنتاجهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤول إلى تخفيض التكاليف وتقليل التالف، وهذا يحقق بعداً مهماً من أبعاد الميزة التنافسية وتحققها.

إن للبحث والتطوير وظيفة بالغة الأهمية للمؤسسة الاقتصادية في خلق الميزة التنافسية من خلال ارتباطه المباشر مع هذه المدخلات و المخرجات حيث نجد أن نتائج البحوث والدراسات تتجسد على أرض الواقع من خلال:

- **مجال التسويق⁽¹⁾**: في نتائج الدراسات والبحوث التي تهتم بالمستهلك سعياً لتحديد ما يجب أن ينتج؟ وماهي الكمية الواجب إنتاجها؟، وما هو ثمن البيع التنافسي؟ و ما هي منافذ و أماكن البيع؟ و ما هي الأسواق الممكنة؟ و ما هي احتياجات المستهلكين؟ و ما هي قيود التسويق الموجودة؟ .. الخ، و على المؤسسة بأبحاثها و دراساتها أن تصل إلى معرفة دقيقة لرغبات المستهلكين و ميولاتهم حتى تتمكن من إنتاج و تقديم ما يساعدهم و يلبي احتياجاتهم بأحسن صورة سعياً لكسبهم كمستهلكين و لم لا مستهلكين دائمين . و عليه فإيجاد ميزة تنافسية جديدة في مجال التسويق سيمكن من ربط اتصال مباشر بين المؤسسة و المستهلك و إن تحقق هذا الأمر أصبح المستهلك طرفاً رئيسياً مساعداً للمؤسسة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية و التنافسية.

- **مجال الإنتاج**: في الإبداعات و الابتكارات الجديدة أي إنتاج سلع جديدة أو في التجديدات و التحسينات المضافة على سلع موجودة، أي إدخال استعمالات جديدة على سلع موجودة، من ناحية زيادة فوائدها و/أو /استخداماتها و/أو /تحسين مظهره او/أو/ حجمها و/أو /نموذجها و/أو /شكلها و/أو /تغليفها و/أو /زيادة في المدى الزمني لاستخدامها، وكذلك تحقيق الاستخدام الأمثل لبواقي الإنتاج ومخلفاته... الخ، ولن تتحقق كل هذه التحسينات المضافة على منتجات المؤسسة أو القدرة على إنتاج المنتج الجديد المبتكر أو استخدامات جديدة للبواقي و المخلفات، إلا بالمعرفة المنتجة في مجال بحوث الإنتاج و تطويراته، و المؤسسة مجبرة في محيطها الصعب على تدعيم قدراتها التنافسية و ضمان مردود مجهوداتها بالاستمرار في إنجاز مثل هذه البحوث والدراسات.

- **مجال المواد**: في نتائج الدراسات و البحوث المتعلقة بالمواد و كفاءات استخدامها و تطويرها، و هي تمكن من معرفة و اكتشاف أكبر للمواد و مركباتها و خصائصها و نوعياتها و استخداماتها و الخ...، كما تمكن من معرفة كيفية تحسين مردودها سواء باستخدامها كما هي أو بتدويرها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها، و التحكم في المواد بالنسبة للمؤسسة معناه القدرة على التحكم في الإنتاج كما و نوعاً و توقيتاً، أي القدرة على إنتاج سلع جديدة و/أو / إدخال تحسينات على سلع موجودة مع الاستغلال الأمثل للمواد و قدرة توفرها بالكميات اللازمة و بالتكلفة المناسبة، أي تحقيق ميزة تنافسية جديدة في مجال المواد و هذا ما يعتبر أيضاً من أسس تحقيق تنافسية المؤسسة.

- **التجهيزات و عمليات الصنع**: في نتائج الدراسات و البحوث المرتبطة بمناهج و طرق إنجاز عمليات الإنتاج و في خصائص الآلات و المعدات المستخدمة و في شروط و إمكانيات زيادة الإنتاجية بالمؤسسة و في مناهج و طرق عملية الصنع و في مناهج و طرق إنجاز عمليات الصيانة، و في مناهج و طرق زيادة المردود الإنساني و المادي، و في مناهج و طرق العمليات البديلة لمختلف مستويات و مراحل العمليات الإنتاجية ... الخ، و إن إنتاج المعرفة حول التجهيزات و عمليات الصنع داخل المؤسسة يقوم على التجارب الميدانية و

¹- عرابة الحاج و تيمجددين نور الدين، وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المخبرية على مختلف مراحل العمليات الإنتاجية، و على المناهج والطرق الفنية و على الآلات و الأدوات المستخدمة... الخ. وتتجسد المعرفة المنتجة في هذا المجال في الأفكار الجديدة و اقتراحات التطوير المختلفة في الطرق والأساليب و المناهج والتنظيمات، بما يحقق الأمثلية في الإنتاج والعمليات وعقلنة التصرف والاستخدام لكل ما هو متاح، ويجب مراعاة الإمكانيات المادية و المالية و البشرية المتوفرة لدى المؤسسة في إنجاز مثل هذه البحوث والدراسات.

- **مناهج و طرق التسيير:** في نتائج الدراسات و البحوث المرتبطة بمناهج و طرق التسيير الإداري و

في طرق و مناهج التنظيم العقلاني للعمل، و في طرق و مناهج رفع كفاءة العامل البشري، و في طرق و مناهج التفكير الديناميكي للمسير، و في طرق و مناهج تدعيم المهارات و في طرق و مناهج توفير القيادة المناسبة المتحكمة و في مختلف سياسات الأجور و المكافآت، و في مختلف طرق و مناهج التحفيز و إشراك العمال، و في طرق و مناهج الابتكار و الاجتهاد و التعاون، و في طرق و مناهج التعليم و التثقيف و التدريب و الرسكلة... الخ . و المعرفة المنتجة في هذا المجال تتجسد في توفير المناخ العملي المناسب و إيجاد المسير الكفاء الرشيد الديناميكي و ” العامل المتكامل و المتوازن القادر على تحمل مسؤولياته في الشغل زيادة على استعداداته النفسي للعمل الجماعي و التطوع الذاتي و هذا ما يمكن من الأمثلية في التسيير الإداري و يربط مصلحة الفرد بمؤسسته بما يحقق المناخ الداخلي المناسب للانطلاق السليم نحو العمل الجاد التنافسي⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مصفوفة مصادر الميزة التنافسية لـ Lochridge:

يمكن أن نستنتج من كل هذا أن الميزة التنافسية و هيكل الأسواق كل يكمل الآخر، و لا يمكن فصل احدهما على الآخر، و في هذا الصدد، و يقترح العالم Lochridge مصفوفته التي تقسم مصادر الميزة التنافسية على أربعة أنواع من الصناعة، حيث الحصول على الميزة التنافسية يكون فيها بناء على خصائص السوق و بنية المنافسة و ذلك كما يلي:

الفرع الأول: صناعة الحجم و الصناعة المتعادلة

أولاً: صناعة الحجم

بالنسبة للصناعة التي تتميز بالحجم، أمام المؤسسة مصادر قليلة للميزة التنافسية و لن حجم الميزة واسع، و بالتالي يمكن للمؤسسة إما الحصول على ميزة التكلفة الأقل او ميزة التنوع، بالإضافة إلى ذلك الربح المرتبط بحجم و حصة السوق، حيث أن المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية في هذا النوع من الصناعة يمكنها مهاجمة الضعفاء في الصناعة، و ذلك من خلال تخفيض السعر و ربح حجم إضافي.

ثانياً: الصناعة المتعادلة⁽²⁾

هنا يوجد عدد محتمل قليل للميزات التنافسية، و في هذه الحالة الخبرة المتراكمة قد لا تشكل ميزة تنافسية، و في كثير من الأحيان نجد أن الداخلين الجدد هم الذين يملكون الوسائل الفعالة للإنتاج لإستعمالهم لآخر التكنولوجيا التي تكون متوفرة بسهولة في هذا القطاع مثل صناعة الصلب أو الورق، و من هنا نجد بأن الربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار و التكنولوجيا المستعملة، فأخر من يقوم بالاستثمار هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف.

¹ - عرابة الحاج و تيمجدين نور الدين، و ظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² - يحه عيسى و آخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

الفرع الثاني: الصناعة المقسمة و الصناعة المتخصصة

أولاً: الصناعة المقسمة

الصناعة التي يمكن تقسيمها إلى عدة أقسام، مصادر الميزة فيها تكون كثيرة و متعددة بتعدد التقسيمات الموجودة بالصناعة، و كل منافس يمكنه أن يتميز بطرق متعددة و لكن لا يمكن الاستفادة منها كثيراً أمام مزاحميه في الصناعة، كذلك في هذا النوع من الصناعة الحصول على حصة كبيرة في السوق لا يقود إلى ميزة التكلفة الأقل، و هذا ما يمكن ملاحظته في قطاع الخدمات بصفة عامة مثل المطاعم، حيث أن الربح لا يرتبط بحجم المؤسسة و قد تتساوى المؤسسات الصغيرة و الكبيرة في الربح المحقق.

ثانياً: الصناعة المتخصصة

في الصناعة المتخصصة و باعتبار أن كل مؤسسة تخصص في صناعة ما نجد أن فرص التميز كثيرة و الميزة الناتجة عنها معتبرة، و منه نجد أن التميز المحتمل عالي، المنتج من وجهة نظر المشتري له اختلاف واضح من ناحية الجودة، و بالتالي فالمستهلك مستعد لقبول سعر اعلي، و في الصناعة المتخصصة، القيمة تكون لحصة قسم السوق الخاص او السوق المناسب، حيث تتعامل المؤسسة مع زبائن محددين، و في كثير من الأحيان الإنتاج يكون حسب الطلب من قسم السوق المختار حتى و إن كان القسم المختار صغيراً فيبقى مربحاً لأن في هذا النوع من الصناعة لا يوجد ارتباط بين الحجم و الربح و الإستراتيجية تركز حول المحافظة على الوضعية و منع المنافسين من انجاز نفس النوع من الميزة التنافسية⁽¹⁾.

عدد طرق انجاز الميزة التنافسية	عديدة	أقسام	التخصص
	قليلة	التعادل	الحجم
		صغير	كبير
حجم الميزة التنافسية			

شكل رقم 01-09: مصفوفة الميزة التنافسية

المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية:

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:

¹⁻ يحه عيسى و آخرون، التسويق الاستراتيجي، نفس المرجع السابق، ص 139.

الفرع الأول: المقاييس النوعية تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن ان⁽¹⁾ يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

- **أولاً: النوعية المتوقعة** : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.
- **ثانياً: النوعية المدركة**: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
- **ثالثاً: النوعية القياسية** : ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

الفرع الثاني: المقاييس الكمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

أولاً: مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين ، وكما يتضح في الآتي⁽²⁾:

$$\text{جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي المبيعات المدفوعة}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

ثانياً: المنتجات الجديدة النسبية: وتعتبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة وما تحققه ، بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة، حيث تشير الدراسات إلى ان 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

ثالثاً: تكاليف التسويق: وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياساً بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو ما هو معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.

رابعاً: الحصة السوقية : وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي القيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات}}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وكما يلي:

¹- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 200 .

²- ثامر البكري، نفس المرجع السابق، ص 201 .

$$\frac{\text{إجمالي القيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}} = \text{القوة التنافسية}$$

وكما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والفائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

خامساً: نسب الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها

$$\text{ومن أبرزها النسب هي}^{(1)}: \text{هامش الربح من المبيعات} = 100 \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{اجمالي قيمة}}$$

$$\text{العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{\text{صافي المبرججات}}{\text{مجموع قيمة}}$$

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

وبطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشراً مهم على تحقيق الميزة التنافسية

¹ - ثامر البكري ، المرجع السابق، ص 202 .

خلاصة الفصل الأول

لقد أصبح موضوع الميزة التنافسية من اهم المواضيع التي تشغل الاقتصاد و الاقتصاديين، و خاصة عن تعلق المر بهيكل المنافسة الاحتكارية، فتوجه الزبائن و تحديد خياراتهم و اختياراتهم من بين السلع صار مرتبط بالعديد من العوامل منها السعر و الجودة و الولاء و غرهم من العوامل، فمقدرة الشركات على إقناع الزبائن بمنتجاتهم مرتبط بعدة أبعاد و كلها تصب في محور تنافسية المنتج، فتمايز المنتجات عن بعضها يغير من قرارات الزبون الذي يعتبر العنصر المحوري في العملية البيعية.

فالسوق و تغيرات السوق و تقلباته رهن عدة عوامل اخرى مرتبطة مع بعضها، و أبرز تحليل للسوق اعطي من طرف مايكل بورتر الذي يعتبر الرائد في هذا المجال، فالقوى الخمسة الظاهرة على نموذج لم تبقى محدودة بتلك القوة فقط، بل انه كما يمكن للسلع البديلة ان تكون قوة يستند عليها تفاوض العميل فإنها كذلك قوة مستقلة بحد ذاتها.

و لحفاظ سلعة ما على بريقها في السوق و كذا حصتها السوقية لمنتجها، يعني العمل على الحفاظ على هذه الميزة التنافسية أطول مدة، و العمل على فترة ما بعد تدهور هذه الميزة، و عدم الاكتفاء بها بل و يمكن خلق العديد من المزايا الأخرى و اقتناصها من المنافسين قبل ملاحظتها عن طريق البحث و التطوير و الابتكار و الإبداع و غيرهم من سبل صناعة التميز.

الفصل الثاني: سلسلة الطلب، عناصرها و تكاملها مع سلسلة العرض

المبحث الأول: عناصر سلسلة الطلب، و هي ثلاثة عناصر "التسويق، الخدمات، المبيعات"

المبحث الثاني: الطلب و تأثيره بتقلبات المستهلك النهائي.

المبحث الثالث: سلسلة الطلب، سلسلة العرض و خلق القيمة

الفصل الثاني: سلسلة الطلب، عناصرها و تكاملها مع سلسلة العرض

تمهيد:

في بداية القرن العشرين، كانت الشركات تهدف إلى إنتاج خدمات ومنتجات قليلة التكاليف ذات نسبة عالية من التوزيع وذات جودة ومواصفات متميزة. لدى هذه الشركات تصور بان العملاء يتوقعون توافر في المنتجات مع أسعار اقل ، ربما يبدو هذا منطقيا في مواقف زيادة الطلب على العرض. ظهر هذا التطبيق لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية مع أواخر القرن التاسع عشر حتى عام 1920 عندما تمكنت الشركات من تعديل منتجاتها لتلائم احتياجات العملاء. ومن عيوب هذا التوجه انه يركز فقط على المنتج دون التركيز على الحاجات المتغيرة للعملاء وعلى المنافسين الجدد في السوق دون التركيز على إنتاج خدمات جديدة تلائم حاجات العملاء المتغيرة ، أما في العقد الذي سبق العقد الخامس من القرن العشرين ظهرت الوسائل الحديثة في الإنتاج الضخم مما أدى لحدوث تضخم في الإنتاج والمنتجات والذي بدوره أدى لوجود مخزون كبير في المنتجات . ومع زيادة العرض على الطلب قامت الشركات بممارسة عديد من الأساليب البيعية للتخلص من هذا المخزون و إقناع العملاء بشراء منتجاتها وخدماتها. ومازال هذا التوجه في عصرنا هذا محتفظا بأهميته ويلاحظ ذلك من الأساليب البيعية الملحة عالية الضغط التي يمارسها موظفو البيع ، لكن ولضمان نجاح هذه الأساليب البيعية يجب ان تشمل جهود تسويقية حيث تساعد مثل هذه الجهود في تحديد توجه الجهود البيعية بعد تقدير حاجات العملاء والبحث التسويقي وسياسة التسعير والتوزيع وتنمية المنتج مما يساعد على تسهيل جهود البيع بعد ذلك.

و في الخمسينيات من نفس القرن تنامت المنافسة على الأسواق وارتفعت دخول الافراد وقدراتهم الانفاقية وارتفع الطلب على تنوع الخدمات والمنتجات ، وأصبحت الجهود البيعية منفردة غير كافية مع هذه البيئة التنافسية، وهنا ظهرت الحاجة لإنتاج منتجات تتوافق مع حاجات ورغبات الأسواق مما ساعد على ظهور عصر التوجه التسويقي الذي بدا بالبحث في حاجات ورغبات العملاء ومحاولة إرضائها، وتم تحديد الحاجات والرغبات بصورة أوسع ليس فقط حاجات العملاء الأساسية من الخدمات مثل الغرفة أو الوجبة ولكن حتى الخدمات المكملة مثل نظم الحجز ومواقف انتظار السيارات و إجراءات الوصول والمغادرة السريعة وغيرها ، و أخيرا ظهرت مرحلة التوجه التسويقي نحو خدمة المجتمع و المستهلك النهائي و هنا يركز المنتج على تقلبان و تطورات رغبات المستهلك النهائي، و جعلها نقطة انطلاق القرارات الإنتاجية دون إهمال ثقافة المجتمع و ثقافة الصناعة.

و لدراسة هذا المستهلك و تقلبات سلاسل الطلب عليه، خصصنا ثلاث مباحث لهذا الفصل الثاني و تتكلم عن:

- المبحث الأول: عناصر سلسلة الطلب، و هي ثلاثة عناصر "التسويق، الخدمات، المبيعات"

- المبحث الثاني: الطلب و تأثيره بتقلبات المستهلك النهائي.

- المبحث الثالث: سلسلة الطلب، سلسلة العرض و خلق القيمة

المبحث الأول: تحليل عناصر سلسلة الطلب

لسلسلة الطب عناصر و أدوات تتحكم في درجة نجاعة تطبيقها، بل أن سلسلة الطلب لا تظهر كمفهومها النظري و إنما بثلاثة أدوات و هي التسويق، المبيعات و الخدمات، و أدوات يتحكم بها القائم على المبيعات لدراسة و الاستجابة لرغبات و تقلبات حاجات المستهلك النهائي، و في الأخير هي أدوات لخلق قيمة اقتصادية قد تعزز من شأنها من ولاء العملاء و تجذب عملاء جدد لدائرة زبائن المنتج.

المطلب الأول : التسويق

في الوقت الحاضر تطور مفهوم التسويق إلى أن دخل في مرحلة جديدة هي مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق الذي يؤكد على نشاط التسويق لم يعد حرا في أن يخطط و يروج كما يخلو له دون مراعاة لمصلحة المجتمع و المستهلك النهائي، فالتسويق عليه أن يسعى إلى تحقيق مصلحة ورفاهية المجتمع و المستهلكين فيه، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم. و على المنظمات و من خلال أنشطتها التسويقية أن تتحمل مسؤوليتها في هذا المجال، و تحاول التوفيق بين ثلاثة اعتبارات أساسية هي إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، تحقيق الأرباح، و مراعاة مصلحة و رفاهية المجتمع عن طريق الترويج الصادق و الأسعار المناسبة و المنافسة الشريفة. و لا شك أن المنظمة التي تراعي ذلك فهذا خير دعابة لها و لمستقبلها، و يستدعي الأمر هنا مراعاة أن استراتيجياتها التسويقية في مجال ترويج منتجاتها قائمة على أساس الاهتمام بالمستهلك و مراعاة مصالحه و عدم استغلاله، و عدم الإضرار بمصلحة المجتمع الذي يعيش فيه المنظمة كالغش و التلاعب التجاري على سبيل المثال.

الفرع الأول: مفاهيم حول التسويق و أبعاده

للتسويق عدة مفاهيم و أنواع، و يعرف باختلاف لقدمه و تنوع الكتاب و المدارس، و أصبح موضوع من أهم المواضيع التي تدرس في الاقتصاد الحديث

أولا: تعريف التسويق

التسويق هو مجال واسع و معقد يتداخل مع كثير من أنشطة الأعمال الأخرى، لذلك فإنه من غير العجب أن يجد القارئ في كتب التسويق تعريفات مختلفة، فإذا ما نظرنا إلى التسويق من وجهة نظر الاقتصاد القومي ككل أي وجهة نظر الاقتصاد الكلي فإن النشاط التسويقي هو "ذلك النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع و الخدمات للمستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع"

و يعتبر هذا التعريف ضروريا لرجال التسويق باعتباره المحدد الرئيسي لإطار النظام التسويقي الذي تعمل فيه منشأة الأعمال، كما انه يركز فكر رجال التسويق على بحث إمكانيات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المجتمع و استخدام المؤشرات الاقتصادية العامة في اتخاذ القرارات التسويقية، مثل صورة توزيع الدخل و مستقبل النشاط الاقتصادي... الخ، و العمل على موازنة ذلك مع الأهداف التسويقية في المنشأة

أما على مستوى المنشأة أو ما يعرفه الاقتصاديون بالتحليل الجزئي فقد تباينت كذلك وجهات نظر الكتاب بشأن تعريف التسويق، فقد ينصب التعريف على خطوات و مراحل العمليات و الأنشطة التسويقية، و قد ينص على أهميته و منافعه، و قد يتوسع التعريف ليشمل إطار أعم و أشمل للعملية التسويقية، فتعرف جمعية التسويق الأمريكية AMA النشاط التسويقي بأنه "النشاط الخاص بتسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات و الأفكار التي تسعى إلى إشباع رغبات الأفراد و المنشآت"⁽¹⁾، و لقد تعرض هذا التعريف إلى العديد من الانتقادات لنقص شموليته، و من أهمها:

(1)- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21؟"، المتحدة للإعلان، ط1، 2002، ص18-19.

- إهماله لكثير من الأنشطة و الأعمال التي تقوم بها المنظمة كبحوث السوق و تصميم المنتجات و خدمات ما بعد البيع و غيرها⁽¹⁾.
 - تجاهل المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح حيث ان النشاط التسويقي يمكن ان يطبق من قبل منظمات حكومية ذات طابع خدمي و منظمات أخرى غير هادفة للربح كالجمعيات الخيرية و التطوعية و الاتحادات و النقابات و الاحزاب السياسية.
 - إغفاله دور البيئة في التسويق.
 - العمومية و التقليل من أهمية المبادلة.
- و في ظل هذه الانتقادات فقد حاول العديد من الكتاب و الباحثين طرح تعريفات أخرى أكثر واقعية للتسويق و من أهمها:

1. التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع إلى توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي او المشتري الصناعي بقصد إشباع حاجات العملاء و بهدف تحقيق أهداف المشروع (McCarthy, 1971)
2. يعني التسويق بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى مستعمل السلعة أو الخدمة وهو النشاط الذي بواسطته تتصل السلع المنتجة بالأسواق التي تحتاجها، وعليه يكون منطقياً أن ن فكر في التسويق على أنه النشاط الذي بواسطته يمكن أن تصل السلع والخدمات إلى الأسواق المختلفة⁽²⁾
3. و من أكثر التعاريف قبولا بين رجال التسويق و هو ما أشار إليه كوتلر Kotler (Marketing Management analysis, planning & control, 1980)

حيث عرف التسويق على انه "الجهود التي يبذلها الأفراد و الجماعات في إطار إداري و اجتماعي معين للحصول على حاجاتهم و رغباتهم من خلال إيجاد و تبادل المنتجات و القيم من الخرين"

ثانيا : أبعاد التسويق

1. **الحاجات و الرغبات Needs and Wants**: إن مفهوم التسويق يقوم على أساس إشباع حاجات المستهلك و رغباته، و ان قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يعتمد على مدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء⁽³⁾، و تعتبر الرغبات و الحاجات الإنسانية نقطة البداية لدراسة النشاط التسويقي، فالجنس البشري يحتاج إلى الطعام و الهواء و الماء و الملابس و المسكن، حتى يستطيع أن يواصل الحياة و كذلك فإن الإنسان لديه الرغبة القوية ليؤثر و ليتعلم و ليحصل على الكثير من الخدمات و لا شك أن الحاجات الإنسانية تتزايد مع ارتفاع مستوى المعيشة و زيادة معدلات التقدم و من أمثلة الحاجات التي يتطلبها الإنسان الطعام⁽⁴⁾، الملابس، المأوى، الأمان و الشعور بالانتماء... الخ، و فعلى المنظمة دراسة ماذا يشبع حاجات الأفراد، و كيف تشبعها، و كذلك المستهلك الصناعي⁽⁵⁾.

(1)- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2002، ص 52.

(2)- أبو علفة عصام الدين، التسويق: المفاهيم الاستراتيجية، هورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 27.

(3)- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(4)- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21؟"، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

(5)- بحث من إنجاز المؤسسة العامة للفني و التدريب المهني، دراسة السوق، العدد 151، ص 12

2. المنتجات Products: يحظى تعريف كلمة منتج بتعريف واسع، فالمنتج قد يكون شيء ما أو خدمة أو

نشاط أو شخص أو مكان أو فكرة... الخ، فإذا ما شعر شخص ما بالضيق و الضجر فغنه يبحث عن منتجات معينة تبعد عند هذه

الحالة، كأن يجلس أما التلفزيون أو الذهاب إلى الحدائق العامة... الخ، لذلك كلمة منتج يمكن التعبير عنها بانها شيء مشبع Satisfier.

و بهذا فإن المنتج الذي يتم شراؤه من الناس في شكل سلعة أو خدمة أو فكرة أو أي شيء آخر هو في حقيقته ليس ذلك الشيء المادي الذي نحصل عليه، بقدر ما هو شيء مشبع لرغبة ما، و رجل التسويق الذي ينظر إلى المنتج بإعتباره مجموعة من الصفات المادية هو مخطئ لحد ما، لأن الناس تبحث عن منفعة و إشباع، لذا فإن رجال التسويق في منشآت الأعمال أو غيرها لا يقدمون سلعة أو خدمة بقدر ما يقدمون المنافع الخاصة بتلك السلع أو الخدمات، كذلك فإن قيمة هذه المنتجات تتحدد وفقا لمنافعها.

3. التبادل:

إذا كانت هناك رغبات و منتجات تقابل هذه الرغبات فهذا لا يعني أن يكون ذلك تعريف للعملية التسويقية بشكل تام، فالتسويق لا يتواجد عندما يقرر أي شخص إشباع حاجاته و رغباته، إلا من خلال عملية التبادل، و تعتبر عملية التبادل لب العملية التسويقية، إذ أن على رجل التسويق أن يعطي لملائه شيئاً ذو قيمة بالنسبة لهم (سلع، خدمات، أفكار) و ذلك مقابل شيئاً ذو قيمة بالنسبة له (النقود) و تبنى عملية التبادل على ما يلي:

- أن هناك طرفين.
- أن تكون لدى كل طرف شيء ما له قيمة معينة لدى الشخص الآخر.
- أن يكون هناك لكل منهما القدرة على الإتصال و التسليم.
- أن لكل شخص الحرية في أن يقبل أو يرفض عرض الآخر.
- ضرورة توافر الظروف البيئية اللازمة لإتمام عملية التبادل.

4. الأسواق: إن التسويق بصفة عامة هو عملية التبادل، و لكنه من وجهة نظر رجال التسويق هو "مجموعة

من الأفراد و المنظمات تعبر عن كافة المشترين الحاليين و المرتقبين لسلع و خدمات المنشأة"، فإذا ما وجدنا شخصا ما لديه الرغبة و القدرة على مبادلة ما لديه من نقود او سلع أو خدمات بما لدينا فهو بمثابة السوق بالنسبة لنا، و يختلف حجم السوق وفقا لمجموعة من الاعتبارات في مقدمتها السعر المعروف به السلعة أو الخدمة، و كذا عدد الأشخاص الذين لهم اهتمامات بالسلعة و تحقق لهم منفعة و لديهم الرغبة في اقتنائها و القدرة على ذلك، و قد يعني السوق بذلك مجموعة من الرغبات و الحاجات البشرية، او منطقة جغرافية معينة، كما قد يعطي مفهوم السوق تبادل الموارد التي ليست بالضرورة أن تكون النقود، فهناك السوق السياحي و سوق التعليم و هكذا.

الفرع الثاني: وظائف و أدوار التسويق الرئيسية

أولاً: تحريك الطلب الساكن أو الكامن لدى فئة من العملاء المرتقبين⁽¹⁾

من خلال التعرف على احتياجات هذه الفئة و قياس اتجاهاتهم، و العمل على تطوير منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة لإشباع الحاجات التي يمكن تحريكها بالأساليب التسويقية.

(1)- مصطفى محمود أبو بكر، مدخل استراتيجي تطبيقي في: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2004/2003، ص 117.

ثانيا: تحقيق الاستقرار في الطلب و ذلك بالنسبة لحالات الطلب غير المستقر: و الذي عادة يسبب حرجا أو ارتباكا للعمليات الإنتاجية و المركز المالي و موقف السيولة للمنظمات التي تواجه فجوة بين حجم و وقت الطلب و حجم الإنتاج أو توفير المنتج، و من ثم يمثل ضغطا على خطط و برامج الإنتاج في استغلال الطاقة الإنتاجية.

ثالثا: تشجيع العملاء و تحفيزهم لبدأ استخدام سلع معينة او الاستفادة من خدمات معينة

لم يسبق حصولهم عليهم لعدة أسباب منها

- عدم المعرفة بها.
- عدم الاهتمام و العناية باستخدامها.
- نقص وضوح منافعها و مزاياها.
- الاعتقاد بعدم ملاءمتها لهم.
- إدراك انها تخرج عن امكانياتهم.

رابعا: تنشيط الطلب و اعادته إلى مستواه الطبيعي في حالة انخفاضه او تدهوره: و خاصة عندما تواجه المنظمة تراجعا في اقبال العملاء على منتجاتها بسبب ظهور منافسين جدد و منتجات بديلة أو بسبب تقادم منتجاتها، مما يتطلب دراسة و تحليل أسباب تراجع العملاء و انخفاض طلبهم على منتجاتها و تحديد سبل جذب العملاء مرة أخرى او البحث عن فئات جديدة من العملاء أو لفتح أسواق جديدة، و قد يتطلب ذلك إدخال تعديلات في منتجات المنظمة و تطويرها أو تقديم تسهيلات و مزايا جديدة.

خامسا: حماية الطلب الحالي الذي ترضى عنه المنظمة و المحافظة على مستواه في مواجهة أي تغيرات يمكن أن تؤثر عليه سلبيا (1): من خلال المتابعة المستمرة لرغبات العملاء و تفضيلاتهم، و تحديد مؤشرات و احتمالات التغير فيها و اتخاذ إجراءات الاستجابة السريعة لها للاحتفاظ بعملاء المنظمة و يتطلب ذلك التسويق مهام أساسية و هي:

- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين او العملاء(2).
- رصد مؤشرات رغبات العملاء و تفضيلاتهم.
- متابعة موقف المنافسين و دراسة سياساتهم.
- تحديد مجالات التطوير و التحسين في منتجات المنظمة لمواجهة اتجاهات المنافسين.
- التنسيق مع الأنشطة الأخرى في المنظمة لتحديد متطلبات التطوير في المنتج و التنسيق معها لتنفيذها.

سادسا: ترشيد و تقويم سلوك العملاء: من خلال تغيير ما لديهم من مفاهيم و تصورات بغرض اقناع الأفراد للإقلاع عن سلوكيات ضارة أو غير مفيدة من خلال أساليب و أدوات ترويجية تركز على بواعث الخوف من المخاطر و بواعث الحذر من المجهول و من أمثلة ذلك: سلوك المدخنين، المدمنين، سلوك تهدير و إضاعة الوقت، سلوك سوء استخدام الإمكانات و الموارد...الخ.

سابعا: تطوير و توجيه اتجاهات و سلوك الأفراد لخلق طلب ايجابي جديد بديلا لطلب سلبي قائم مسيطر على سلوك الأفراد: بغرض معالجة إحجام الأفراد عن سلوك مطلوب له منافع و مكاسب مؤكدة إما لعدم معرفتهم بذلك أو لوجود بعض المفاهيم و التصورات الخاطئة لديهم تمثل عائقا لتحويلهم من حالة الطلب السلبي إلى الطلب الإيجابي و من أمثلته:

(1)- مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع، ص 118-119.

(2)- عبد السلام أبو قحف، التسويق: "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية-مصر، 2000، ط1، ص 21.

- تحويل الطلب على المنتج الأجنبي إلى المنتج المحلي الوطني.
- تحويل الطلب على الوجبات الغذائية الجاهزة إلى الوجبات الطبيعية.
- تحويل الطلب على المشروبات الغازية إلى العصائر الطبيعية.

ثامنا: ضبط و كبح الطلب الزائد غير المبرر: الذي يصعب على المنظمة أو الدولة تلبينه أو يؤدي إلى تحميلها أعباء إضافية غير مبررة اقتصاديا عند اضطرارها للاستجابة لهذا الطلب الزائدة، و من أمثله التزايد غير المبرر على قروض البنوك و استخدام هذه الأموال في أنشطة ترفيهية، و كذلك التزايد غير المبرر في توجيه جزء كبير من موارد الدولة إلى الفنون و الفن و المسرح على حساب احتياجات بناء قاعدة تقنية و تطوير الصناعات الحديثة... الخ⁽¹⁾.

الفرع الثالث: مراحل تطور الفكر التسويقي و مزيج

أولا: راحل تطور الفكر التسويقي⁽²⁾

تجري عمليات التسويق في بلدان العالم، و هناك ملايين العمليات التسويقية التي تتم بين الأفراد و الجماعات و المنشآت و الدول و التي تقاس قيمتها ببلابين العملات المختلفة، و قد مر الفكر التسويقي بمجموعة من المراحل كانت لها تأثير على فلسفة و تكوين النشطة التي تؤديها إدارة المنشأة و مدى اهتمامها بالوظيفة التسويقية، و يميز الكتاب بين ثلاثة مراحل أساسية:

1. مرحلة التوجيه بالمنتج **Product orientation**: رغم وجود التسويق كوظيفة من آلاف السنين،

إلا أنها لم تبدأ في صورتها الحديث إلا بعد الثورة الصناعية، و ما خلفته من نظم إنتاجية مبتكرة، و قد بدا ذلك في الظهور بشكل واضح خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر، حيث تركزت سياسات الإدارة بصفة أساسية على بنیان النظام الإنتاجي بالصورة التي تجعل المنشأة تنتج أكبر قدر ممكن و بأعلى جودة ممكنة، و قد كان حجم الإنتاج في ذلك الوقت في إطار حاجات المجتمع و دون فائض كبير و تحت شعار **"فننصنع أقصى ما يمكن ما يمكن الوصول إليه"** و مع استخدام الآلات أصبح من الممكن رفع المعدات الآلية المتاحة بما يمكن من الحصول على أكبر فائض ممكن بإتباع نظام الإنتاج الكبير، و بدأت ظروف التسويق في التغيير، و بذلك بدأت بعض المنشآت تحقق أرباحا ضخمة في حين منيت بعض المنشآت بخسائر، و بدأ المشتري لأول مرة يجد تنوعا في الإنتاج المتاح، و بدا التفكير يتحول عن مشاكل الإنتاج إلى مشاكل البيع.

2. مرحلة التوجيه بالبيع : كانت السمة البارزة لسنوات الثلاثينات و الأربعينات الضغوط الواضحة من

جانب الإدارة على عمليات البيع، و أصبح الإعلان عن السلعة سمة مميزة لعدد كبير من الشركات و بدأت إدارة المشتريات في العمل على تحسين نظم التوزيع للسلع المنتجة من خلال بناء شبكات قوية للتوزيع من تجار الجملة و تجار التجزئة، و لم يكن هناك أية بحوث للمستهلكين بالمعنى المعروف.

و كان على مدير المبيعات أن يبيع ما تنتجه المنشأة من خلال إدارته لقوة العملايبعية، و كان الإعلان يتم من خلال إدارة الإعلان في المنشأة الذي يرأسها مديرا للإعلان مستقلا عن غدارة البيع، و كان على قسم الإنتاج أن يقوم بتخطيط و تصميم المنتجات وفقا لأسس فنية بحثة و كنتيجة لذلك لم يعط الاهتمام الكافي للعملية التسويقية كجهد متكامل.

(1)- مصطفى محمود أبو بكر، **مدخل استراتيجي تطبيقي في: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(2)- طلعت اسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21"**، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

و في هذه المرحلة ظهر المفهوم البيعي Selling concept و تحت شعار "فلنتخلص مما لدينا من مخزون" و يفترض هذا المفهوم أن المشتري لن يقوم بعملية الشراء أو لن يشتري بشكل كاف إذا لم توجه المنشأة جهودها إلى شرح و توضيح ما يجنيه من مزايا من السع و الخدمات الخاصة بها و ينبني هذا المنطلق على:

- أن العملية لديهم اتجاه طبيعي إلى مقارنة شراء اي شيء لا يمثل ضرورة ملحة بالنسبة لهم.
- أن المستهلك يمكن ان يشتري أكثر من خلال عمليات الإقناع.
- أن على المنشأة ان تنظم قسم بيعي قوى لجذب العملاء و الإحتفاظ بهم.

3. مرحلة التوجيه بالتسويق Marketing orientation: مع بداية سنوات الخمسينيات بدأ المفهوم التسويقي

في الظهور، و قد ساعد على انتشاره ما أسفر عنه التطبيق الأولى لهذا المفهوم من نتائج مشجعة ظهرت في زيادة في ارباح المنشأة و انخفاض حالات الفضل، و يعني هذا المفهوم ان عملية الأهداف لا تتم الا من خلال جهد تسويقي متكامل Marketing Mix تتحد فيه جهود تخطيط المنتجات مع التسعير مع منافذ التوزيع مع الترويج، و بدأت المنشأة تنظر لأداء هذه الوظائف من وجهة نظر المستهلك بإعتباره نقطة البداية لما يتم من خطط بإعتبار أن الإنتاج هو وسيلة لإشباع رغباته و ليست غاية.

و خلال الستينات و السبعينات، تزايد انتشار فكرة التركيز على المستهلك و أصبح المستهلك هو نقطة الأساس لتوجيه كافة الجهود التسويقية، فعندما يركز المنافس على إشباع حاجات و رغبات المستهلك بشكل أفضل لكي يحصل على السوق يكون لزاما على الشركة أن تقوم بنفس الشيء إذا أرادت أن تستمر في السوق⁽¹⁾. وبداية من فترة السبعينات و خلال فترة الثمانينات و التسعينيات فان المفهوم التسويقي لم يعد مقصورا على تلك المنظمات التي تهدف لتحقيق الربح من وراء القيام بنشاطها بل امتد أيضا إلى تلك المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح ، و شهدت هذه المرحلة تطورا هاما في الفكر التسويقي إنعكس في عدة مدارس علمية، أولها أهمها مدرسة المفهوم الحديث للتسويق و ثانيها مدرسة المفهوم الإجتماعي للتسويق:

أ - مدرسة المفهوم الحديث للتسويق⁽²⁾: لقد تطور مفهوم التسويق خلال الستينات و السبعينات فتزايد انتشار فكرة التركيز على المستهلك، و أصبح هذا الخير هو نقطة الأساس لتوجيه كافة الجهود التسويقية، فالمستهلك النهائي هو نقطة البدء في صياغة أية أهداف أو سياسات تتعلق بخطط المنشأة المستقبلية حيث ان تحقيق أهداف المنشأة يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد حاجات و رغبات الأسواق المرتقبة، و بالتالي فإن إمكانيات المنشأة تسخر لتحقيق حاجات و رغبات المستهلك في إطار عملية إدراكية محكمة، و يتركز المفهوم التسويقي الحديث على عدة مبادئ:

• مبدأ الانطلاق من حاجات و رغبات المستهلك:

أي عندما نتفق على الأخذ بالمفهوم الحديث للتسويق فإن على الإدارة ألا يقتصر تفكيرها على معالجة مشاكلها الداخلية، و لكن عليها أن تفكر بالدرجة الأولى في مشاكل المستهلك و حاجاته و رغباته، بإعتبارها نقطة الانطلاق لكافة سياسات المنشأة، بل و تنظيمها الإداري، و لا يتأتى إلا بإرتباط متكامل بين المنشأة و سياساتها من جانب و تطورات السوق و مناخه من جانب آخر، و يرتبط هذا المبدأ بعدة اعتبارات هامة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الفلسفة التسويقية للمنشأة:

- أن العملاء يمكن تقسيمهم إلى عدة فئات أو أجزاء Segments وفقا لحاجاتهم و رغباتهم.
- أن العملاء من أي فئة سوف يرحبون بأي جهد من جانب المنشأة يأتي متوائما مع حاجاتهم و رغباتهم.
- إن الهدف الرئيسي للمنشأة هو البحث و اختيار الأسواق المرتقبة و إتباع الأساليب و البرامج الكفيلة باجتذاب العملاء و الإحتفاظ بهم.

(1)- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص22.

(2)- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21؟"، مرجع سبق ذكره، ص35-36

• مبدأ الارتباط بين النشاط التسويقي و العملية الإدارية:

يعني هذا المبدأ ضرورة تطبيق المفهوم الإداري في التسويق عن طريق تحليل و تخطيط و توجيه و مباشرة الرقابة على القرارات التسويقية في ظل إطار إداري متكامل في مجال تقديم و تطوير المنتجات و التوزيع و التسعير و الترويج بغرض تشجيع و دفع عمليات التبادل التي تحقق أهداف المنشأة و ذلك باعتبار أن التسويق وظيفة من وظائف المنشأة التي تباشرها الإدارة، و قد أدى ذلك إلى الاهتمام بمراحل اتخاذ القرارات على أسس علمية و الاعتماد على الأساليب الكمية و النماذج الرياضية في تخطيط النشاط التسويقي بشكل متكامل.

• مبدأ استمرارية الوظيفة التسويقية:

حتى تضمن الارتباط بالسوق و المستهلك و كلاهما يمثل حركة مستمرة ، فإن الإدارة التسويقية يجب أن تبدأ قبل إنتاج السلع و الخدمات بإجراء البحوث المستمرة التي تساعد على تصميم أو إعادة تصميم السلع و الخدمات، و تقديم المنتجات الجديدة و تصاحب تلك الجهود العمليات الإنتاجية بالتجربة و النصح و تعطي للجهاز الإنتاجي صورة متكاملة عن ما يبحث عنه المستهلك من سلع و خدمات إلى جانب إعطاء الإدارة صورة حديثة عن السعر الذي يتلاءم مع قدرة المستهلك و متى يشتري هذه السلعة، بما يساعد الإدارة في صياغة جداول الإنتاج و الشراء و المخزون و البيع.

و بالتالي فإن **المفهوم الحديث للتسويق** (1) إلى مجموعة من المعطيات الأساسية التي صارت ركيزة العمل

التسويقي:

- أن الواجب الأساسي للمنشأة هو اجتذاب المستهلكين للتعامل في السلع و الخدمات التي تنتجها المنشأة.
- أن الوسيلة الأساسية لجذب العملاء هو وعدهم بتحقيق الإشباع المطلوب لحاجاتهم و رغباتهم.
- أن الواجب الأساسي للتسويق هو تعريف و شرح و تقديم هذه الوعود للعملاء و التأكد من اشباع هذه الرغبات.
- أن الإشباع الحقيقي لرغبات و حاجات العملاء يتأثر بالدرجة الأولى بأداء الأقسام و الإدارات الخرى في المنشأة.
- أن إشباع الحاجات الإنسانية من خلال التسويق لا يمكن أن يتأتى الا من بناء الأعمال في الإدارات و الأقسام الأخرى على اسس تسويقية.

ب - مدرسة المفهوم الاجتماعي في التسويق The social concept

تضيف هذه المدرسة عنصر مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة و القرارات التسويقية بصفة خاصة فقد يكون على المؤسسات أحيانا أن تستجيب لبعض الحاجات و الرغبات الخاصة بجماعات معينة متعارضة مع اهتمامات المؤسسة مما أدى إلى توسع نطاق المفهوم التسويقي وتعديله(2).

و يسعى المفهوم الاجتماعي في التسويق إلى لفت نظر واضعي القرارات التسويقية ليس فقط إلى تحقيق اشباع المستهلك، و لكن إلى تحقيق هذا الاشباع في اطار مصلحة المجتمع بالطريقة التي لا تعطي اية مؤثرات سلبية على المجتمع و يعكس هذا المفهوم ما يلي:

- أن رغبات المستهلكين يا يمكن أن تتطابق بالضرورة مع مصالح و رغبات المجتمع في الأجل الطويل.
- ان المستهلك يرحب بسياسات المنشأة التي من شأنها أن تشبع حاجاته و مصالحه في الأجل الطويل و بما يتواءم مع تحقيقه مصالح المجتمع.

(1)- طلعت اسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21؟"**، مرجع سبق ذكره، ص38.

(2)- نوري منير، **التسويق الاستراتيجي و أهميته في تسيير العولمة الاقتصادية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 21.

- أن واجب المنشأة الرئيسي هو خدمة السواق المرتقبة ليس فقط بتقديم المنتجات التي تحقق الإشباع لدى الأفراد ، و لكن يجب أن تسعى فقط بتقديم مصلحة الفرد و المجتمع في الأجل الطويل، كضرورة لجذب العملاء و الاحتفاظ بهم.

جدول رقم 02-01: مراحل تطور الفكر التسويقي(1)

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
التوجيه بالمنتج	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	إنتاج أكبر قدر ممكن	- اصنع منتجا جيدا فسوف يشتريه الناس - أربح في كل وحدة نسبة معينة - أنا أعرف ان الناس يبحثون عن الجودة.
التوجيه بالمبيعات	المنتجات الحالية	جهود بيعية مكثفة و اعلانية	كلما زاد حجم المبيعات كلما زاد الربح	- البائع المتميز يحل لك كل مشكلاتك. - لا تنظر إلى ما يطلبون و لكن عليك بيع ما تنتج.
التوجيه بالتسويق	الحاجات الحقيقية للمستهلك	المزيج التسويقي المتكامل	ان نربح من خلال اشباع المستهلك	- قبل ان تضع سلعتك ابحت ماذا يريد المستهلك - قد لا يحب الناس افضل السلع و الخدمات، فأنظر اولا ماذا يريدون؟

ثانيا: المزيج التسويقي Marketing Mix

سنة 1964 جمع الباحث نيل بوردن بما يعرف المزيج التسويقي (2)، و هو مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة و المترابطة و التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها (يختلف من منظمة لأخرى)(3)، حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات، في المنتجات و طرق التوزيع و أساليب التسعير و الوسائل التي تصل إلى المستهلك و بما يتناسب مع ظروف المنشأة الخاصة، و ما يحيط بها من تغيرات بيئية، و على رجل التسويق أن يشكل هذه الأنشطة بالقدر الذي يناسب المنشأة و الموقف التسويقي، و عليه أيضا أن يطور من مكونات هذا المزيج باستمرار ليتناسب مع العوامل البيئية المتغيرة، و يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية يطلق عليها اسم 4 P's of marketing و هي :

- المنتج Product.
- السعر Price.
- التوزيع Distribution.
- الترويج Promotion.

و على ذلك فإن أي نشاط تسويقي حقيقي يجب أن يشتمل على قدر مناسب من هذه العناصر بإعتبار أن هذه السياسات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة، و قد تشتمل كل سياسة على مجموعة من السياسات الفرعية

(1)- نوري منير، التسويق الإستراتيجي و أهميته في تسيير العولمة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(2)- رءوف شبايك، التسويق للجميع، بدون دار نشر، مارس 2009، ص 15.

(3)- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 163.

التي تضمن نجاح كل سياسة في ظروف التطبيق المختلفة، و فيم يلي نتناول بإيجاز تعريفا بعناصر المزيج التسويقي المختلفة:

• **تخطيط المنتجات⁽¹⁾ Product:** يشير مصطلح لمنتج إلى ما تقدمه المنشآت الاقتصادية أو تلك التي لا تهدف إلى الربح إلى عملائها المرتقبين من سلع أو خدمات أو أفكار، و على رجل التسويق الناجح أن يدرك المنتجات الأكثر ملاءمة لعملائه، و لا يتسنى له أن يقوم بذلك الا من خلال ممارسة العديد من الوظائف التسويقية في مقدمتها بحوث التسويق، تطوير المنتجات الحالية، دراسة دورة حياة المنتجات، تقديم السلع و المنتجات الجديدة التي تتماشى مع حاجات و رغبات المتعاملين هذا فضلا عن تقديم مجموعة من الأنشطة التي تسهل على المستهلك اقتناء و استخدام المنتجات مثل تمييز المنتجات بالعلامة التجارية المناسبة، تصميم العبوة، تقديم الضمان و الخدمة و الصيانة و قطع الغيار التي تضمن بقاء المنتجات في الاستخدام و الإنتاج لمدة أطول.

• **التوزيع Distribution:** يعرف التوزيع على أنه: "عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منافذ التوزيع" وتتصل بتلك العملية نشاطات عدة من نقل و تخزين و مناولة و تأمين وغيرها من النشاطات التي تساهم في عملية الإيصال⁽²⁾، و يعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها السلع و الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان و الوقت المناسبين، و الكيفية التي تضمن ادراكها و ضمان عملية التبادل و التملك من جانب المستهلك او المشتري الصناعي، و يتماشى نشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة و التي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي للسلع و الخدمات مثل النقل و المناولة و التخزين، و اختيار استراتيجية التوزيع المناسبة: التوزيع بشكل مباشر بالاعتماد على انفسنا؟ أم نلجأ إلى الوسطاء؟ و مع من الوسطاء سوف نتعامل؟ مع وكيل؟ تاجر تجزئة؟ و كيف نختارهم و نتعامل مع كل منهم؟ باعتبار هؤلاء الوسطاء يمثلون قنوات الوسطاء؟ هذا فضلا من جوانب التوزيع المادي كالتنق و التخزين و ما تقدمه من خدمات لأعمال التسويق بصفة عامة.

• **التسعير Pricing:** هو عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المشتري أو المستهلك بالقيم النقدية التي يمكن أن يدفعها، و هي عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية و سلوكية متعددة، فكما يشتري العميل منتجاتنا بنقوده، فأیضا رجال التسويق يشترون نقود العميل بمنتجاتنا، و يبني مزيج الأسعار على دراسة متأنية للعوامل المؤثرة كالعرض و الطلب، و قدرة المستهلك على الدفع و علينا أن نعلم أن عدم الدقة في تحديد الأسعار سلاح ذو حدين إم ان يفقدك عميلك او يفقدك ربحك، و كلاهما مر، لذا فإن المنشأة عليها أن تضع استراتيجيات التسعير التي تتناسب مع الموقف التسويقي، أو تحدد لنا كيف يتم تسعير مجموعة المنتجات؟ و كيف يتم تسعير المنتجات الجديدة؟ و كيف نصنع السياسات التسعيرية التي تواجه المنافس؟

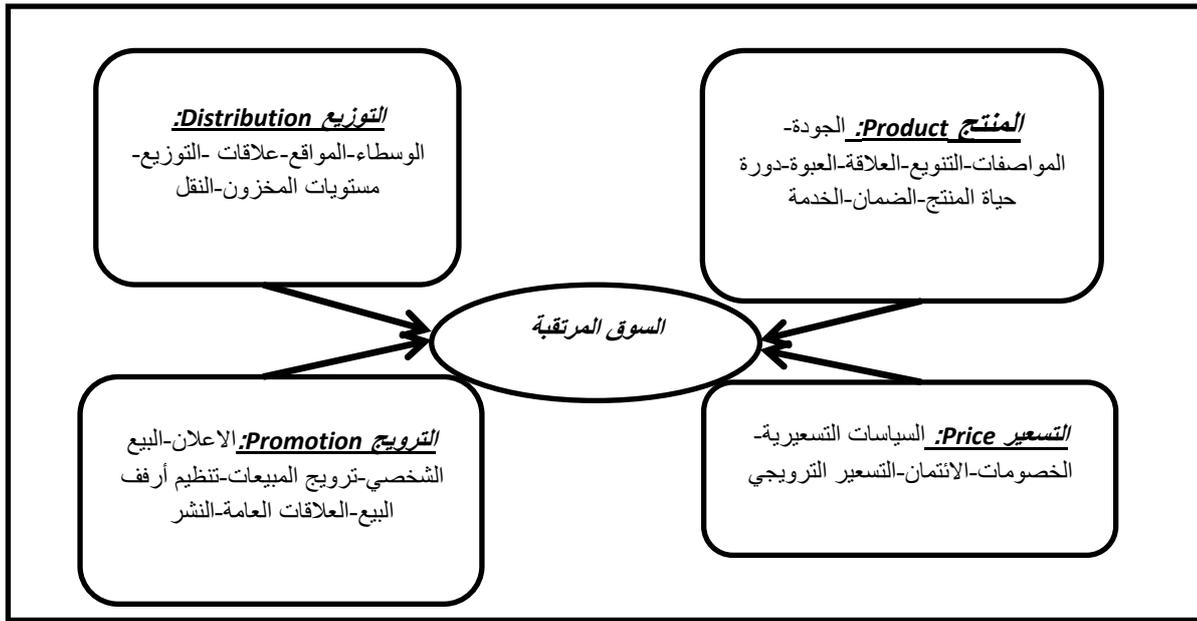
• **الترويج Promotion:** يمكن تعريف الترويج على انه ذلك العنصر متعدد الأشكال و المتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي و الهادف إلى تحقيق عملية الإتصال الناجحة بين ما تقدمه الشركات من سلع و خدمات تعمل على اشباع حاجات و رغبات الأفراد⁽³⁾، لذلك ليس على المنتج ان يترك منتجاته لأن يتعرف عليها بمحض الصدفة، بل عليه ان يسوقها و أن يعرف بها، من صفاتها و أماكن تواجدها و سعرها و كذا من العريفات، فعملية الاتصال Communication هي سبيل المزيج الترويجي المتكامل إلى المستهلك، و عملية الاتصال تتضمن قدرا من الاعلان و البيع الشخصي و ترويج المبيعات و العلاقات العامة، و النشر... الخ، و بالتالي فإن الترويج هو المتحدث الرسمي عن الأنشطة التسويقية يؤدي من خلال بائع شخصي او من خلال بائع غير شخصي (الصحف، الفضائيات، الإذاعة... الخ)⁽⁴⁾.

(1)- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص42.

(2)- زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص 375.

(3)- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21؟"، مرجع سبق ذكره، ص43.

(4)- زياد محمد الشрман و عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، ص181.



الشكل رقم 02-01: المزيج التسويقي

المطلب الثاني : الخدمات

إن الجودة المراد تقديمها في ظل مختلف السلع و الخدمات أصبحت في ظل المنافسة و اتجاهات عولمة الإقتصاد الإنساني سلاحا تنافسيا و ميزة تسعى لتحقيقها أي منظمة هادفة، إذ ان بدون السعي إلى تحقيق ذلك الهدف تعاني المنظمة بمرور الوقت حالة من البطء و عدم القدرة على الاستمرار أو الإستقرار في دنيا الأعمال، حيث أن المجتمع الإنساني أصبح بفضل الثورة التكنولوجية و الاتصالات و عالم الإنترنت و العولمة... الخ، قرية صغيرة يستطيع المرء أن يفاضل بين العديد من السلع البديلة في الأسواق بمحض رغباته و اختياراته و لذا فإن سبل الجذب التي تسعى من خلالها المنظمات الاقتصادية لا يتحقق مطلقا بمعزل عن الخدمات التي ينبغي أن تقدم للعميل و بصورها المختلفة.

الفرع الأول: تعريف خدمة العملاء و اتجاهاتها:

أولاً: تعريفها: للخدمات تعريفات عديدة لا تختلف في مضمونها كثيرا، و من أشهرها:

- Kotler & Armstrong: فقد عرفا الخدمة على انها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة و لا يترتب عليها اية ملكية، فتقديم الخدمة يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون"⁽¹⁾.

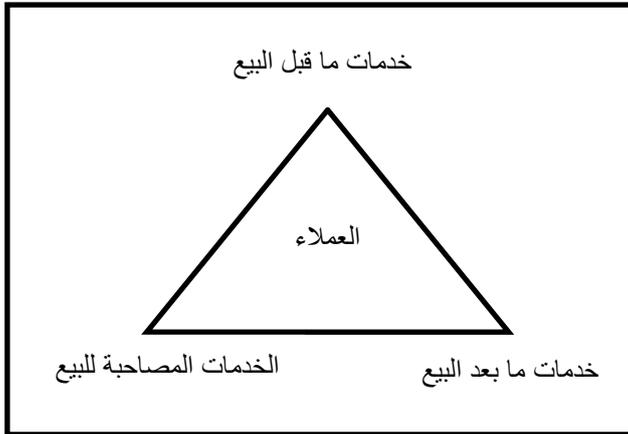
- Adrian Palmer: "إن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الساس، أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة او رغبة مشخصة لدى العميل او المستفيد".

(1)- حميد الطائي و بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 16.

أما خدمة العملاء فتعرف على أنها : التدابير التي تتخذها الإدارة لتهيئة مستوى رضاء كاف للعميل من حيث زمن وتوقيت تقديم المنتج بمفهومه المتكامل، ومن حيث جودة الخدمات المقترنة ببيعه، ومن الطبيعي أن يؤدي هذا إلى زيادة المبيعات والربحية فضلا عن تحسين صورة المنظمة في أذهان عملائها، ويتوقف تحقيق مستوى جيد لخدمة العملاء على قدرة المؤسسة للوفاء بالتزامات الشحن والنقل والتسليم في مدة مناسبة(1).

ثانيا: اتجاهات الخدمات: قد لا يفهم القارئ متى يحصل العميل او الزبون الصناعي على الخدمة إذا ما قرنت بالسلعة المادية، لذا تأخذ الخدمة اتجاهات ثلاث و هي:

- 1 خدمات ما قبل البيع : و هي تلك الخدمات تتركز في الاتصال بالمستهلكين و التعرف على رغباتهم و حاجاتهم و ميولاتهم و اتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة، إذ تتم هذه الخطوات عادة بدراسة سلوك المستهلك و التعرف على قدراته الشرائية و الدخل القابل للإقتان من جانب المستهلكين، و غن هذه السبل تستدعي العمل الحثيث و المتواصل بملاحظة المستهلك بالسوق و متابعة كل ما يتعلق بتطلعاته و طموحاته الاستهلاكية.
- 2 الخدمات المرافقة للبيع: و تلك الخدمات تتركز في تعريف المستهلك بالسلعة و مواصفاتها القياسية و درجة الاعتمادية الصامته و شرح طرق و سبل الاستخدام لها... الخ من المواصفات التي ينبغي ان تكون وسيلة جذب مثلى يتم تقديمها عادة للعملاء.



- 3 خدمات ما بعد البيع (2): و تلك الخدمات تتركز عادة بسبل الإصلاح و الصيانة أو الاستبدال للسلعة أو الأجزاء التي يتم تلفها عند الإستعمال و لذا فإن عمل المنظمة الجاذبة للمستهلكين تركز عادة على توفير هذه المستويات الثلاث من الخدمة و.

الشكل رقم 02-02: أنواع الخدمات الموجهة للعملاء

الفرع الثاني: خصائص الخدمات: Service characteristics

تتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات و الخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين، و من ابرز هذه السمات:

- 1 اللاملموسية: إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أنها غير ملموسة، بمعنى أن ليس لها وجود مادي (Physical existence) أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها، و من الناحية العلمية فغن عمليتي الإنتاج و الاستهلاك تحدثان في آن واحد، و يترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى و هي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها.
- 2 التلازمية: و تعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع، و قد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الاتصال المباشر حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة، كالخدمات الطبية و الحلاقة و غيرها

(1)-أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق: "منهج علمي معاصر"، (بدون ذكر دار النشر)، ط1، القاهرة-مصر، 1997، ص215.
 (2)- خضير كاضم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، ط3، 2010، ص209.

3 **عدم التماثل أو عدم التجانس:** و تعني هذه الخاصية البالغة الصعوبة عدم القدرة في كثير من الحالات على تمييز الخدمات و خاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير و واضح، و هذا يعني ببساطة انه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين.

4 **تذبذب الطلب⁽¹⁾:** يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب و عدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب، بل يتذبذب أيضا من يوم لآخر من أيام الأسبوع و من وقت لآخر، فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص في الشتاء بينما يزدهر في الصيف و كذلك دور السينما تمتلئ في أيام العروض الكبيرة.

الفرع الثالث: تصنيف الخدمات و خطوات تحقيق الجودة⁽²⁾:

أولا: تصنيفات الخدمات: للخدمات تصنيفات كثيرة، تختلف أحيانا من كاتب لآخر، و من مجال لآخر، و مدى تلازميتها... الخ، و الجدول التالي يصنف اغلب أنواعها:

الجدول رقم 02-02: تصنيفات الخدمات حسب الكتاب و الاقتصاديين

المؤلف	خطة التصنيف المقترحة
Judd, 1964	1. خدمات السلع المستأجرة (الحق في امتلاك و استخدام سلعة لمدة محدودة) 2. خدمات السلع المملوكة (تصليح او صيانة المنتجات المملوكة) 3. الخدمات غير السلعية (التجارب الشخصية، الحصول على الخبرة، التدريب)
Rathmel 1974	1 - نوع البائعين 2 - نوع المشترين 3 - دوافع الشراء. 4 - درجة التقيد بالتعليمات.
Shostack 1977 Sasser et Al 1978 Hill 1978	- نسبة السلع المادية و الخدمات غير الملموسة التي تحتويها حزمة كل منتج: 1 - الخدمات التي تعني بالأفراد مقابل الخدمات التي تعني بالمنتجات 2 - التأثير الدائم مقابل التأثير المؤقت للخدمة. 3 - التأثير العكسي مقابل عدم التأثير العكسي للنتائج. 4 - الأثار المادية مقابل الأثار المعنوية. 5 - الخدمات الفردية مقابل الخدمات الجماعية.
Thomas 1978	1 - المتعلقة أساسا بالمعدات: أ - المكننة (غسل السيارات اوتوماتيكيا). ب - الموجه من قبل عاملين غير مهرة (السينما و المسرح) ت - المشغلة من قبل عاملين ماهرين (الطيران). 2 - المتعلقة أساسا بالأفراد. أ - العمال غير الماهرين (مثل خدمات التنظيف) ب - العمال الماهرون (أعمال التصليح) ت - المهنيون المحترفون (المحاسبون و الأطباء)
Chase 1978	مدى الإحتكاك بالعميل أثناء تقديم الخدمة: أ - احتكاك و اتصال مرتفع (خدمات العناية الصحية، المطاعم) ب - احتكاك و اتصال منخفض (خدمات البريد)
Kotler 1997	1 - الموجهة للأفراد مقابل الموجهة للمعدات 2 - مدى ضرورة تواجد العميل. 3 - تلبية إحساسات الفرد مقابل احتياجات المنظمة. 4 - العام مقابل الخاص و الربح أو عدم الربح
Lovelock 1996	1 - خصائص الطلب الرئيسية: - الأشياء المخدومة (أشخاص او ممتلكات) - مدى تذبذب في الطلب - العلاقات المتقطعة و الدائمة بين العملاء و مزودي الخدمة

⁽¹⁾ حميد الطائي و بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

⁽²⁾ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

2 - مضمون الخدمة و فوائدها:	
- مدى محتوى السلع المادية	
- مدى محتوى الخدمة الشخصية	
- خدمة فردية مقابل خدمة جماعية	
3 - إجراءات تقديم الخدمة:	
- التقديم في موقع او عدة مواقع	
- تخصيص الطاقة او القدرة (الحجز المسبق)	
- الاستهلاك المستقل مقابل الاستهلاك الاجمالي	
- العمليات الموجهة نحو الوقت او المهمة	
- مدى ضرورة تواجد العميل حين تقديم الخدمة	

ثانيا: خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء: لكل وجهة نظر في خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء، و ذلك راجع لثقافة العملاء و انتسابهم و معتقداتهم و نوعيتهم...الخ، و من أكثر الخطوات شيوعا هي:

1. جذب الانتباه و إثارة الاهتمام بالعملاء: إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب العملاء و إثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجال خدمة العملاء، فالاستعداد النفسي و الذهني لملاقاة العملاء و حسن المظهر و الابتسامة الجذابة و السلوك الإيجابي الفعال و الثقة بالنفس...الخ، كلها بمثابة صور ذهنية فاعلة تشدذ الهمم و توقظ الرغبة لدى العملاء.

2. خلق الرغبة لدى العملاء و تحديد حاجاتهم⁽¹⁾: إن خلق الرغبة لدى العملاء و تحديد حاجاتهم و تطلعاتهم و سبل تلبيتها إنما أيضا على المهارات البيعية و التسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، و من المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن ما يلي:

- العرض السليم و المنطقي و المرتب لمزايا السلعة أو الخدمة المرتكزة على خصائصها و تركيبها و وفرتها و متانتها أو غير ذلك.
- التركيز على نواحي القصور في السلع أو الخدمات التي يعتمد عليها العميل (دون تجريج) مع الالتزام بالموضوعية و إقناع العميل بأن التعامل في هذا المنتج الجديد هو المخرج من نواحي القصور هذه.
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على الحواس الخمس لدى العميل، كأن تكون السلعة طعاما فلا شك أن تذوقه و رؤيته تفوق في التأثير مجرد الاستماع لمزاياه.
- ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها و ان يكون مجهز الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية و دقة دون مبالغة او تهويل.

3. إقناع العميل و معالجة الاعتراضات لديه: أن سبل إقناع العميل و خلق الرغبة باقتناء تلك السلعة أو الخدمة ليست مهمة بسيطة دائما تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى العملاء من خلال تقديم الخدمات القادرة على استقطاب قناعاتهم و معالجة الاعتراضات التي يبديها بعض العملاء عند قيامه بالحصول على الخدمة، فأحيانا قد يثير العميل بعض الاعتراضات على الشراء أو يضع العراقيل في سبيل إتمام ذلك أو قد يحاول التسويف و المماطلة رغم اقتناعه بجودة السلعة أو الخدمة ، لذلك يرى البعض أنه من النادر أن يتم البيع من دون اعتراض لدرجة يرى بعض رجال التسويق أن البيع لا يتم إلا إذا بدأ العميل بإثارة الاعتراض، و تختلف طريقة الرد على الاعتراضات من موقف لآخر.

4. التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة: إن عملية التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة و خلق الولاء بينهم و بين المنظمة عادة ما يأتي من خلال العديد من الخدمات البيعية و التسويقية التي تشكل مرتكز الصدارة بضمان الولاء بين المنظمة و العملاء منها:

(1)- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 222-224.

- الاهتمام بشكاوي العملاء و ملاحظاتهم: ان هذا المر يتطلب مجهزي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي المستهلكين و امتصاص غضبهم و استيائهم.
- توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع و التعاقد: بعد إتمام عمليات البيع و التعاقد مع العملاء على مجهزي الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم الخدمات ما بعد البيع كخدمات التركيب و الصيانة.

المطلب الثالث: المبيعات و إدارتها

عندما توجد مجموعة من الأسئلة أو الإستفسارات المتعلقة بالمنتج (سواء كان خدمة أو سلعة) لدى الزبائن فإن البائع أو مندوب المبيعات هو القادر على إعطاء الإيضاحات و الإجابات المناسبة لها و المتعارف عليه بالإعلان يستطيع الاستجابة للمواضيع التي تدور في أذهان المستهلكين أو التي يفكرون بها، بالإضافة إلى البيع الشخصي الذي يقود الزبائن، بينما يلاحظ بان جهدا كبيرا من الإعلان و تنشيط المبيعات يتم فقده، لأن هناك عددا من الناس الذين تم التوجه اليهم أي الجمهور لا يملكون قدرة استعمال أو شراء المنتج، و يرى خبراء التسويق ان الفائدة الأكثر أهمية للبيع الشخصي تكمن في كونه العنصر الوحيد من عناصر المزيج الترويجي الذي يحدد الفرص المتاحة التي بدورها تخلق قيمة للمستهلك و يحرز تعهدا و التزاما منه.

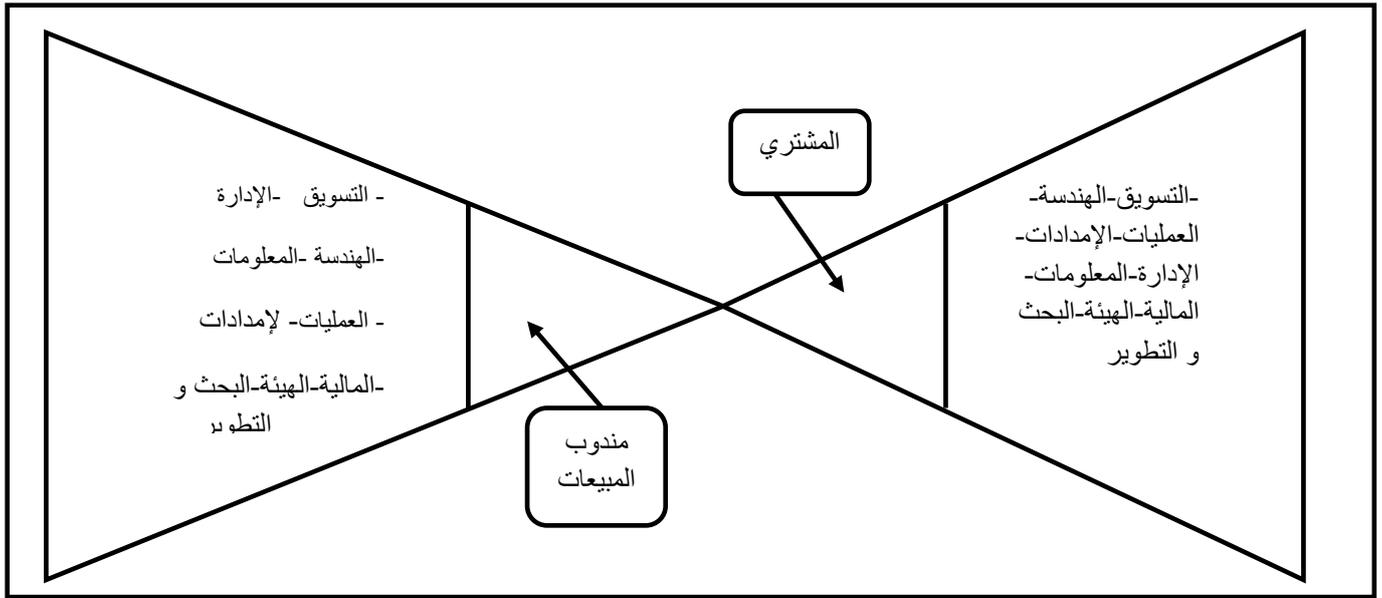
الفرع الأول: البيع الشخصي و فرق المبيعات

أولاً: مفهوم البيع الشخصي: تشير الإحصاءات الصادرة عن مكاتب العمل المحلية و الدولية بان عدد الأشخاص العاملين في النشاطات البيعية تشكل نسبة قد تصل في بعض البلدان المتقدمة إلى 15% من إجمالي القوى العاملة و هذه النسبة بدأت تزداد بشكل ملحوظ في قطاع الخدمات، و يعتبر البيع الشخصي واحدا من أهم النشاطات المتعلقة بالمبيعات في قطاعي السلع و الخدمات و بشكل خاص في المنتجات التجارية و الصناعية الرئيسية و المعمرة، و يمكن إعطاء تعريف للبيع الشخصي كالاتي: "هو الإتصال المباشر بين البائع او مندوبي المبيعات و الزبائن المرتقبين و الذي بدوره يقود إلى تحقيق طلبات الشراء و رضا الزبائن و الحفاظ على إدامة العلاقات المتبادلة و السعي إلى تطويرها بشكل أفضل(1)"

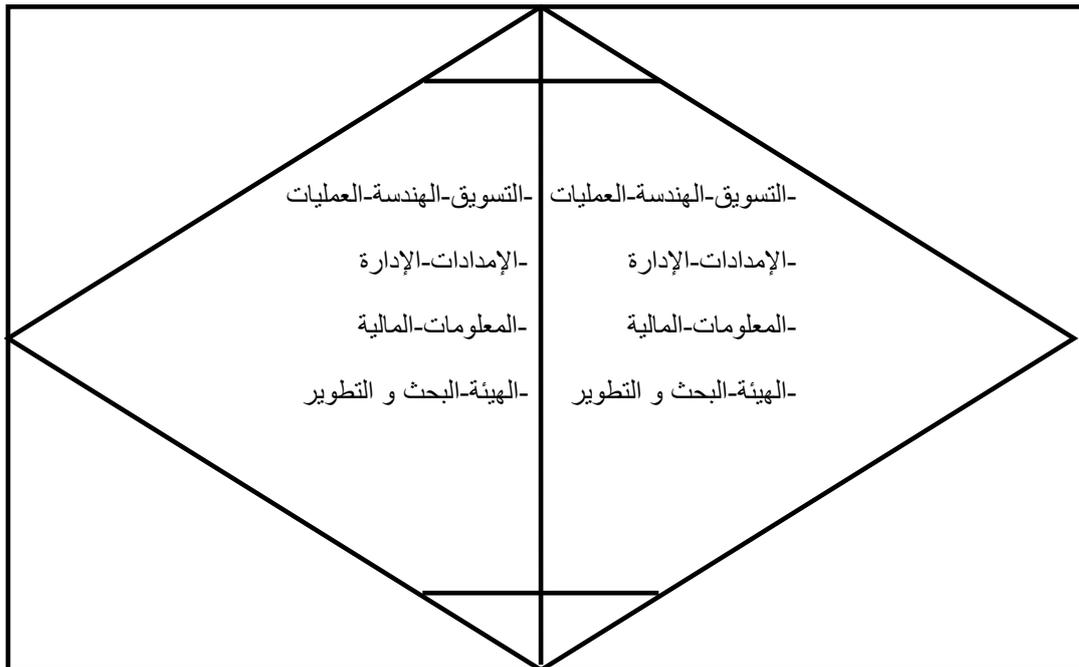
ثانياً: فرق المبيعات: يقترح الخبراء الميدانيون بأن تحقيق الكسب من قبل مسؤول المبيعات في الشركة يتمثل في مكامن قوته إلى جهود و مهارات هذا المسؤول، و بإستغلالها الأمثل تتمكن المنظمة من تحقيق زيادة حجم المبيعات و الربحية و كذا رضا العميل

و يشير الشكل ادناه المقترح من طرف شركة بروكتر و جامبل (P&G) بوجود تغيرات جوهرية ما بين الإتجاه التقليدي المعبر عن المواجهة بين المشتري و البائع و الإتجاه الحديث المرتكز على فلسفة جديدة تكمن في ان المقابلة بين المشتري و البائع تعتمد على القدرات و اقتصالات مع تاجر التجزئة من خلال مسؤول البيع الذي يتصل بالمستهلك، و عليه فإن نموذج فرق البيع يعكس طبيعة الإتصالات المتعددة التي تحدث ما بين الشركة و تاجر التجزئة من جهة و قرارات الشراء التي تحدث من قبل المستهلكين.

(1)- حميد الطائي، إدارة المبيعات مفاهيم و تطبيقات، اليازوري، الأردن-عمان، 2009، ص30.



الشكل رقم 02-03: العلاقة التقليدية ما بين البائع و المشتري



الشكل رقم 02-04: العلاقة المباشرة بين البائع و المشتري (النظرة الحديثة)

و بناء على ما تقدم فغن التحول بإتجاه فرق المبيعات بالتوجه نحو المبيعات المستندة إلى العلاقة و ينتج عن هذا التوجه عدة أمور أبرزها التأثير على برنامج مبيعات الشركة و عملياتها الإدارية و هذا يعني أن هذه التوجهات الحديثة في فلسفة المبيعات المستندة إلى فرق لا بد أن تجبر الإدارات التسويقية على إحداث تغييرات في مجالات التنظيم و الإختيار و التدريب و التعويض و الإشراف و التقييم للقوى البيعية و حتى الإدارة العليا.

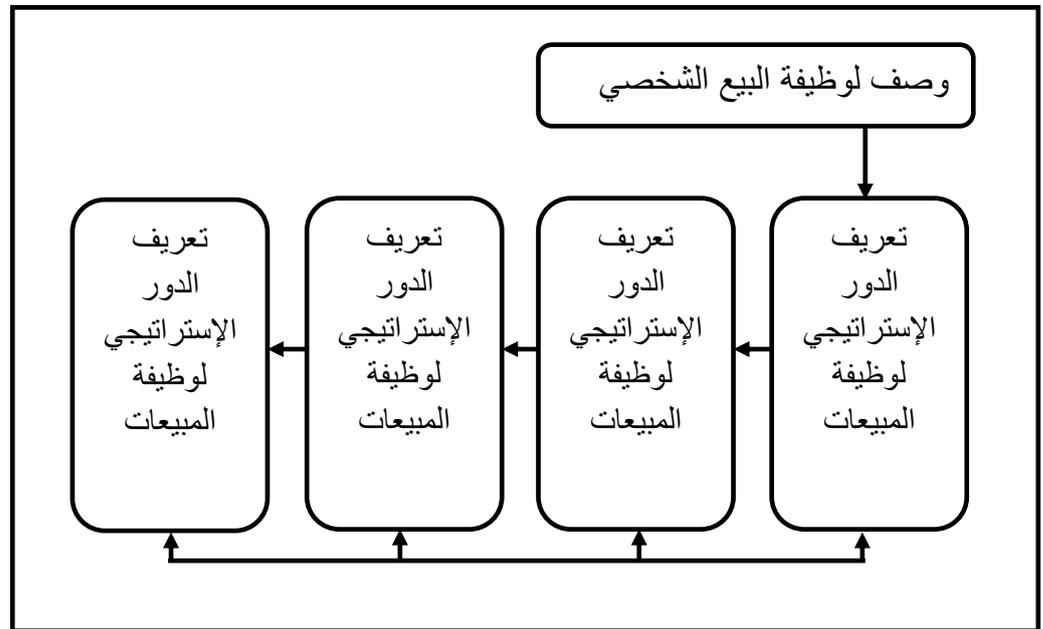
ثالثاً: المراحل الرئيسية لعملية البيع الشخصي: توجد عدة شركات في عالم الأعمال المعاصر تسعى إلى تخصيص قسم خاص يشتمل على عدة وحدات لأمال تكون مهامها الأساسية تسويق منتجات متعددة إلى مجاميع من المستهلكين من ذوي الحاجات و الرغبات المختلفة، هذه الأعمال المتعددة شركات لمنتجات متعددة يتوجب عليها تطوير و تكامل قراراتها الإستراتيجية في مستويات التنظيم المختلفة و يمكن تقسيم هذه المراحل إلى أربع مراحل و هي:

المرحلة الأولى: و هنا يتم التعريف الدور الإستراتيجي لوظيفة المبيعات، هي أول مرحلة من مراحل عملية ادارة المبيعات في منظمات الأعمال و تعتبر أهم مرحلة فيه، و يقوم هنا المسؤول عن المبيعات برسم الإستراتيجيات التي سينتهجها في عملية البيع و وصولا بالمستهلك أخذا بعين الاعتبار ثقافة المنظمة و ثقافة الصناعة و كذا رغبات الزبائن (شرحه لاحقاً).

المرحلة الثانية: و يركز هنا على تطوير القوى البيعية حيث تشتمل على إستراتيجية المبيعات و تنظيم المبيعات و قرارات استخدام القوى البيعية لإعداد الهيكل الأساس لجهود البيع الشخصي، و التي تعتبر بمثابة الآلة او المحرك لعمليات الإنتاج في المنظمة.

المرحلة الثالثة: و تهتم هنا المنظمة بإدارة و توجيه و قيادة القوى البيعية (الشكل أدناه)

المرحلة الرابعة: و هي تعالج آخر نقطة من العملية البيعية و هي تحديد الكفاءة و الفاعلية حيث يتوجب على مديري المبيعات أن يراقبوا باستمرار تطور القوى البيعية لغرض تحديد كفاءة الأداء و التي تعتبر من أصعب و أعقد المهام، لأن عملية التقييم تستلزم أن تتم على أساس الوحدات مع تنظيم المبيعات و الأداء الفردي للقوى البيعية و بناءاً على هذه الآلية يتم تحديد كفاءة و فاعلية البيع في الشركة



الشكل رقم 05-02: مراحل عملية إدارة المبيعات(1)

(1)- حميد الطائي، إدارة المبيعات مفاهيم و تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 33-35.

الفرع الثاني: العلاقة الطردية ما بين ثقافات البيع، الصناعة و المنظمة

أولاً: فرد المبيعات، ما يجب أن يكون عليه

إن تعامل فرد المبيعات بالزبائن في جزئ منه هو تعامل فرد مع فرد آخر الذي لا يختلف عن الحياة العامة، فنجاح فرد ما في التعامل من الناس و كسب ودهم هو أحد أهم السبل لكسب فرد المبيعات لولاء العميل، ففرد المبيعات المثالي يجب أن يتسم ببعض الصفات و هي: منتبه، لطيف، مؤتمن، محفز، متعاطف، جذاب، متحمس، انفعالي، متوازن، حسن الطلعة، مهتم بالنتائج، ذكي، مستمع جيد، يعرف المنتجات، مقدم،... الخ و كلها صفات حميدة من شأنها ان تساعد في عمله، و لكن الأكثر من هذا، يحتاج من يهتم بالبيع المتمرس بصورة جيدة أن يمتلك مهارات أخرى تساعد في عمله و هي:

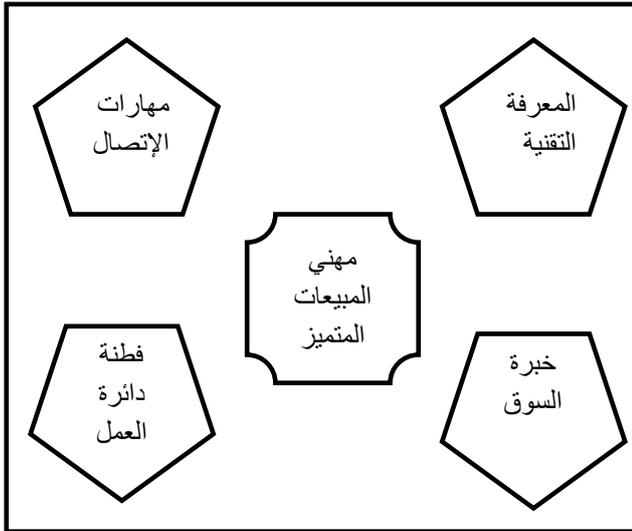
1- مهارات الاتصال و فيما بين الأشخاص اللازمة لتنفيذ المبيعات.

2- لهيمنة على عملية المبيعات و كيف ترتبط بدائرة العمل.

3- الجدارة المحورية لدائرة العمل.

4- الفهم القوي للصناعة و السوق.

و بالربط ما بين صفات و مهارات القائم على العملية البيعية ينتج لنا بعض المفاهيم يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:



الشكل رقم 02-06: نموذج مهارات المبيعات

ثانياً: المجالات الجوهرية للعملية البيعية

أما فيما يخص مجالات المهارات الجوهرية الأربعة، و التي يجب أن يأخذ بناصيتها مديرو المبيعات المتمرسون جدياً هي:

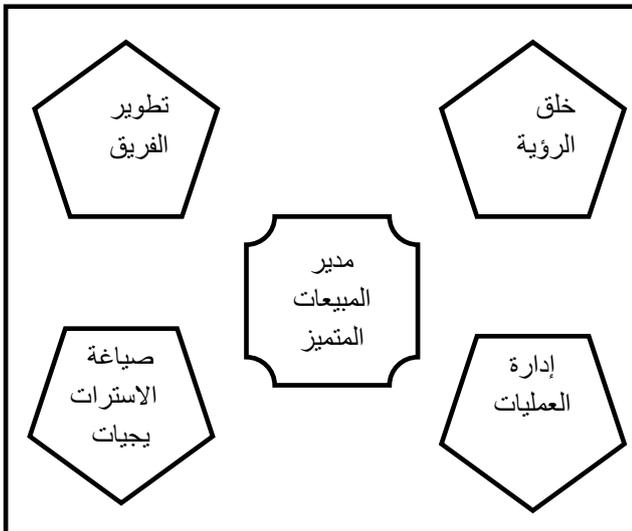
1- مهارات الإدارة الحساسة، الاتصال، و بناء فريق العمل.

2- القدرة على القيادة في المستقبل.

3- الفهم العميق لديناميات دائرة العمل و القوى التنافسية التي تؤثر على استراتيجيات المبيعات.

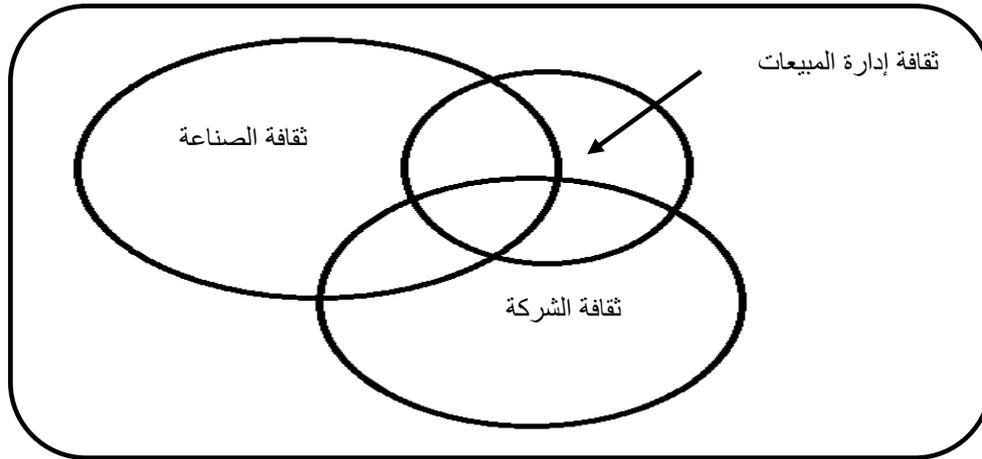
4- الأدوات الجوهرية لإدارة الحسابات و قنوات التوزيع.

الشكل رقم 02-07: نموذج إدارة المبيعات للمجالات الجوهرية للعملية البيعية



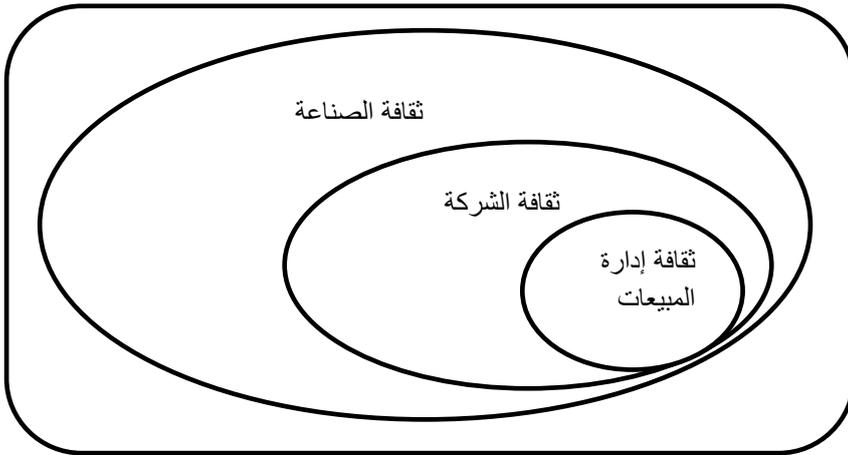
ثالثا: فهم ثقافة المبيعات الحالية(1)

إن دراسة ثقافة المنظمة هي مسؤولية من أهم مسؤوليات القائم على المبيعات، و هي غالبا ما تكون إرث متوارث عبر تراكم خبرة المنظمة و لها جذورها في بيئة المنظمة بمفهومها الشامل، و الثقافة داخل المنظمة أو حتى الصناعة تمثل موضوعا عريضا إلى حد كبير، في مثل هذا السياق فغنها لا ترتبط ببلد الشخص أو جذوره فقط، بل ترتبط بإجمالي مشاعر المرء التي يحصل عليها عندما يعمل في صناعة شركة أو إدارة معينة، و هناك ثلاثة مجموعات ثقافية رئيسية، تلك الخاصة بالصناعة ككل، الشركة و إدارة المبيعات داخل الشركة، غالبا يمثل عدم التناسق الثقافي هذه لحقيقة، و الشكلين التاليين يوضحان هذا التناسق (و عدم التناسق):



الشكل رقم 02-08: عدم التناسق الثقافي

الثقافي



الشكل رقم 02-09: التناسق الثقافي

و يجب أن يفهم هنا مسؤول المبيعات إلى أي مدى يوجد تداخل ثقافي بين إدارته و المنظمة، إدارته و الصناعة، و إنه لمن الواضح أنه توجد علاقة طردية ما بين التداخل، أي فرصة أكبر للنجاح.

(1)- عبد الحكم أحمد الخزامى و ماتثيو شوارتز، أساسيات إدارة المبيعات "تنمية مهارات مدير المبيعات الجديد"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر، 2008، ص 5-6.

المبحث الثاني: الطلب و تأثيره بتقلبات المستهلك النهائي

عدم ثبات الطلب هو هاجس العامل على محور التسويق، و يبقى دوما مطالعا على تقلبات السوق من منافسين و سلع و بديلة و تقلبات أذواق المستهلكين، فتغير الطلب بالزيادة أو النقصان يعني قد تغير أحد هذه العوامل، و انه على المؤسسة أو المؤسسة المنافسة اتخاذ إجراء من اجل إعادة مستويات الطلب إلى ما كانت عليه أو أحسن.

المطلب الأول: الطلب و قانون الطلب

طلب الزبائن هو محور موضوع مندوب المبيعات، و هو أساس قيام المنظمات، و يتميز بالطلب بالتقلبات الحاصلة في تغير الرغبات و الأسواق و المنافسة، و هنا يأتي دور المسؤول عن عملية البيع لإبقاء مستوى البيع عند مستويات تدر بالأرباح للمنظمة

الفرع الأول: مفهوم الطلب

"يعرف الطلب على انه مجموعة الكميات المختلفة من السلعة التي يرغب و يستطيع المستهلكون شرائها لقاء أسعار محددة و خلال فترة معينة من الزمن"⁽¹⁾

و بصفة عامة هو الكمية التي يكون المشترون على استعداد لشرائها عند سعر معين و في فترة زمنية معينة.
يتبين من التعريف هذا ما يلي⁽²⁾:

1 - يشير الطلب إلى أن الطلب الكلي المتكون من مجموع الطلبات الفردية لأن دراسة التبادل تأخذ بعين الاعتبار طلب السوق.

2 - يفهم من التعريف وجود رغبة مصحوبة بالقوة الشرائية، لأنه لا تؤدي مجرد الرغبة في السلعة إلى شرائها إلا إذا كانت مصحوبة بالقدرة على الشراء.

3 - ترتبط الكمية المطلوبة بمجموعة من المتغيرات من بينها: السعر، الدخل، الزمن، أذواق المستهلكين، عد المستهلكين، الدعاية، القرارات المتعلقة بالسلع الأخرى المنافسة أو المكملة لهذه الثروة... الخ.

إذن نلاحظ أن دالة الطلب مقعدة و هي تابعة لمجموعة من المتغيرات تدعى بمحددات الطلب:

بحيث تسمى الكمية المطلوبة من السلعة Q_D بالمتغير التابع و المتغيرات الأخرى مستقلة و ه ذا ما يسمى بعملية تجريد النظرية العلمية⁽³⁾.

(1)- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص10.

(2)- كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2009، ص 60-61.

(3)- هارون الطاهر و بلمرابط أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، ط1، 1997، ص 79.

الفرع الثاني: قانون الطلب

عبارة "تغير الطلب"، و نستطيع كتابة طلب المستهلك في حالة اعتماد سعر السلعة المطلوبة فقط في إذا فرضنا ثبات العوامل المؤثرة في الطلب باستثناء سعر السلعة المدروسة، نجد علاقة عكسية بين السعر و الكمية المطلوبة و تسمى هذه العلاقة قانون الطلب، فكلما ارتفع السعر تنخفض الكمية المطلوبة و هذا ما يطلق عليه لفظ انكماش الطلب و بالعكس إذا انخفض السعر

ترتفع الكمية المطلوبة و يطلق على ذلك تمدد الطلب، كما يطلق الاقتصاديون على اثر السعر في الكمية المطلوبة الصورة التالية: $Q_{D_i} = f(P_A)$ حيث: $i=1, 2, 3, \dots, n$

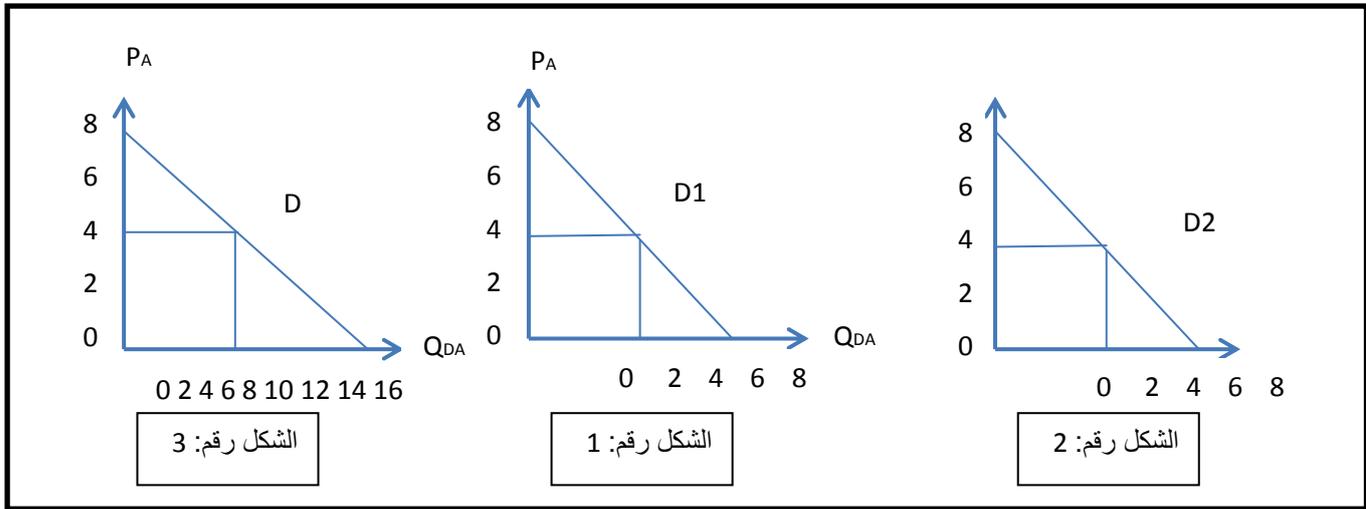
و كذلك كتابة طلب السوق على هذه السلعة في الصورة: $Q_D = \sum_{i=1}^n Q_{D_i} = \sum_{i=1}^n f_i(P_A)$

حيث تمثل n عدد الطلبات الفردية، و P_A هو سعر السلعة A .

ليكن لدينا السلعة الوحيدة A و مستهلكان يطلبان هذه السلعة بكميات مختلفة حسب مستويات السعر المختلفة P_A .

الجدول رقم 02-03: تؤثر طلب السوق بتقلبات السعر

P_A	$Q_{D_{1A}}$	$Q_{D_{2A}}$	Q_{D_A}
8	0	0	0
4	4	4	8
0	8	8	16



الشكل رقم 02-10: تؤثر طلب السوق بتقلبات السعر

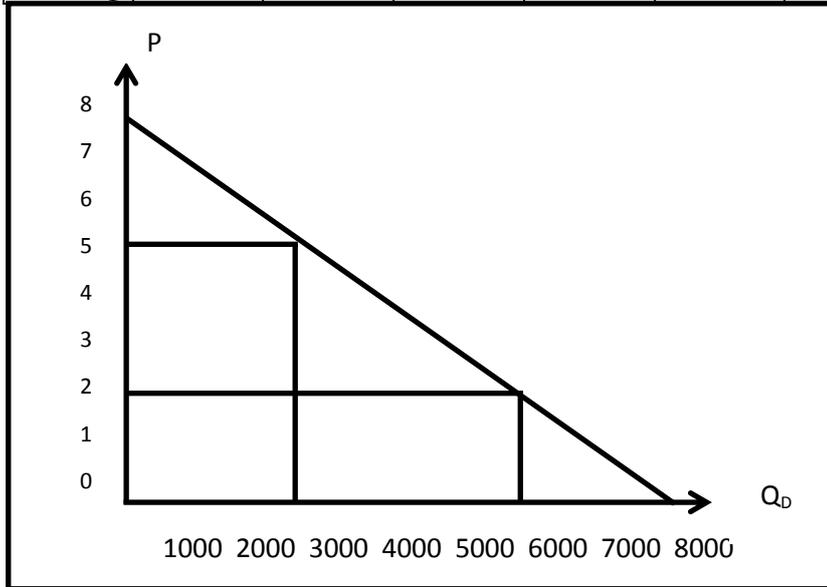
يبين الجدول السابق مستويات السعر المختلفة و مستويات الكمية المطلوبة عند هذه الأسعار بالنسبة للمستهلكين ثم طلب السوق بالنسبة لمستويات السعر المختلفة.

- و من الملاحظ في التمثيل البياني أن مستويات السعر المختلفة على المحور الرأسي و مستويات الكمية المطلوبة على المحور الأفقي مثل ما درج عليه الاقتصاديون مع أن المتغير المستقل هو السعر و المتغير التابع هو الكمية و السبب في ذلك غالبا ما يفترض لدالة الطلب معكوس و هو: $f[f^{-1}(Q_D) = Q_D]$
- و يوضح الشكل رقم 01 أعلاه منحنى طلب الفرد و كذلك الشكل رقم 02، أما الشكل رقم 3 يبين طلب السوق الذي يمثل مجموع الطلبات الفردية.

مثال 02: في سوق سلعة ما 1000 مستهلك، فإذا ⁽¹⁾ كانت دالة الطلب الفردي هي $Q_{Di} = 8 - P$ و أخذ السعر المستويات التالية متبعا العد التنازلي: 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1, 0 - فتحدد دالة طلب السوق و الكميات و الرسم البياني يكون كالآتي:

و منه تكون الكميات المطلوبة حسب مستويات السعر المختلفة كالآتي
الجدول رقم 02-04: تغير الكمية المطلوبة حسب تغير السعر

P	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Q	8000	7000	6000	5000	4000	3000	2000	1000	0



الشكل رقم 02-11: العلاقة العكسية بين السعر و الكمية المطلوبة في السوق

نلاحظ من الشكل أعلاه انه كلما انخفض السعر تتمدد الكمية المطلوبة، و هنا نخلص إلى:

- 1 - أن الطلب تابع للسعر و منه فإن طلب أي سلعة من السلع هو دالة ذات قيمة منفردة بدلالة السعر.
- 2 - إن منحنى الطلب بكامله هو التعبير الهندسي عن دالة الطلب.
- 3 - إن ميل منحنى الطلب سالب، أي أن منحنى الطلب ينحدر إلى الأسفل.
- 4 - إن منحنى الطلب هو مفهوم للحد الأقصى، فهذا المنحنى يمثل من جهة الحد الأقصى للكميات التي يكون المستهلك مستعد لأن يشتريها من السلعة عند أسعار مختلفة، و يمثل من جهة أخرى الحد الأقصى للسعر الذي يمكن دفعه المستهلك و ذلك في مقابل كميات مختلفة يشتريها منها.
- 5 - إن تصوير منحنى الطلب في شكل خطي يعني أنه يمكن للمستهلك ان يطلب كمية واحدة فقط عند سعر معين و لا يمكنه ان يطلب كمية أكبر و لا أقل عند نفس السعر، حيث يفترض أن المستهلك رشيد يخضع سلوكه لأحكام العقل المجرد و بالتالي يمكنه تحديد الكمية التي يطلبها عند كل سعر بدقة و هذا بخلاف الواقع حيث في الحياة الواقعية يخضع المستهلك إلى المحيط الاجتماعي و الثقافي و بالتالي منحنى الطلب لن يكون بالضرورة في شكل خطي.

(1)- كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

الفرع الثالث: تفسير دالة الطلب و استثناءاتها

أولاً: تفسير دالة الطلب

و يقصد بذلك تفسير قانون الطلب و الذي هو عبارة عن علاقة عكسية بين الكمية و السعر أي معرفة لماذا ينحدر الطلب إلى الأسفل؟ و يتضح لنا مما سبق أن كل تغير سواء في أسعار السلع أو الدخل يؤدي ذلك إلى حدوث تغير في هيكل إنفاق الفرد الرشيد الذي يسعى للحصول على أقصى ما يمكن من الإشباع، لذلك يمكننا التفرقة في هذا الصدد بين أثر الإحلال و أثر الدخل⁽¹⁾.

1. أثر الإحلال: عندما ينخفض سعر سلعة معينة و أسعار السلع المنافسة لها ثابتة، تستطيع السلعة محل الدراسة أن تنافس السلع الأخر المنافسة لها فيرتفع الطلب عليها (يتمدد)، و عندما يرتفع سعرها مع ثبات أسعار السلع الأخرى المنافسة لها فينكمش الطلب في حين تحل محلها السلع المنافسة لها.

2. أثر الدخل: إن انخفاض سعر سلعة ما يؤدي إلى زيادة القدرة الشرائية للمستهلك و بالتالي يزيد من شراءه للسلع من بينها السلعة محل البحث.

و إذا ارتفع سعر سلعة ما يؤدي إلى انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك، لأن الدخل الحقيقي انخفض و لو كان الدخل الاسمي ثابتا و بالتالي يقل الطلب على السلع و من بينها السلعة محل البحث، و هذا كله يتم مع افتراض ثبات جميع محددات الطلب باستثناء سعر السلعة المدروسة.

إن هاذين الأثرين هما السببان في انحدار منحنى الطلب للفرد و كذا طلب السوق إلى أسفل، كما يوجد سبب آخر في انحدار منحنى طلب السوق إلى أسفل و هو: إن انخفاض سعر السلعة يؤدي إلى تمدد طلب فئة الدخل المحدودة التي كانت تعجز على شراء هذه السلعة و كذلك تمدد طلب فئة أخرى كانت تعطي أهمية ضئيلة لهذه السلعة و العكس الصحيح.

ثانياً: استثناءات قانون الطلب

ان التعريف السابق للطلب يركز على علاقة عينة بين السعر و الكمية المطلوبة مع افتراض محددات الطلب الأخرى ثابتة، هذه العلاقة عي علاقة عكسية حيث يؤدي انخفاض السعر إلى تمدد الكميات المطلوبة و يؤدي ارتفاع السعر إلى انكماش الكميات المطلوبة غلا أنه توجد في الحياة الواقعية استثناءات حيث يؤدي ارتفاع السعر إلى تمدد الكميات المطلوبة و يؤدي انخفاض السعر إلى انكماش الكميات المطلوبة و من هذه الاستثناءات:

- 1 - توقع النقص أو الزيادة في عرض السلعة مثلاً: إذا توقع المستهلكون نقص في عرض السلعة فيزيدون في طلبهم مما يؤدي إلى ارتفاع السعر يصاحبه تمدد في الكميات المطلوبة و العكس صحيح.
- 2 - توقع انخفاض أو ارتفاع سعر السلعة: قد ينخفض السعر و يؤدي هذا الانخفاض إلى الإحجام عن الشراء نتيجة توقع المستهلكين لانخفاض مستمر في السعر مما يكسبهم فائض أكبر في المستقبل و العكس صحيح.
- 3 - يرغب بعض الأفراد في شراء السلعة لأن سعرها مرتفع لإظهار مركزهم كأغنياء في وسط المجتمع مثل ظاهرة طلب السيارات الفاخرة و المجوهرات الثمينة، و قد تمدد فئة في طلبها للسلعة المرتفع سعرها اعتقاداً منها أنها ذات جودة عالية.

(1)- سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، 2000، ص 87.

4 - الاستثناء: هذا يتعلق بما يسمى بلغز "جيفن" حيث يؤدي ارتفاع سعر سلعة أساسية كالخبز إلى تمدد الكميات المطلوبة منها، حيث يؤدي ارتفاع سعر الخبز إلى تدهور القدرة الشرائية للعائلات الفقيرة و يدفعها هذا التدهور إلى إنقاص استهلاكها من المواد الغذائية الأخرى مثل اللحوم و تزيد من استهلاكها للخبز.

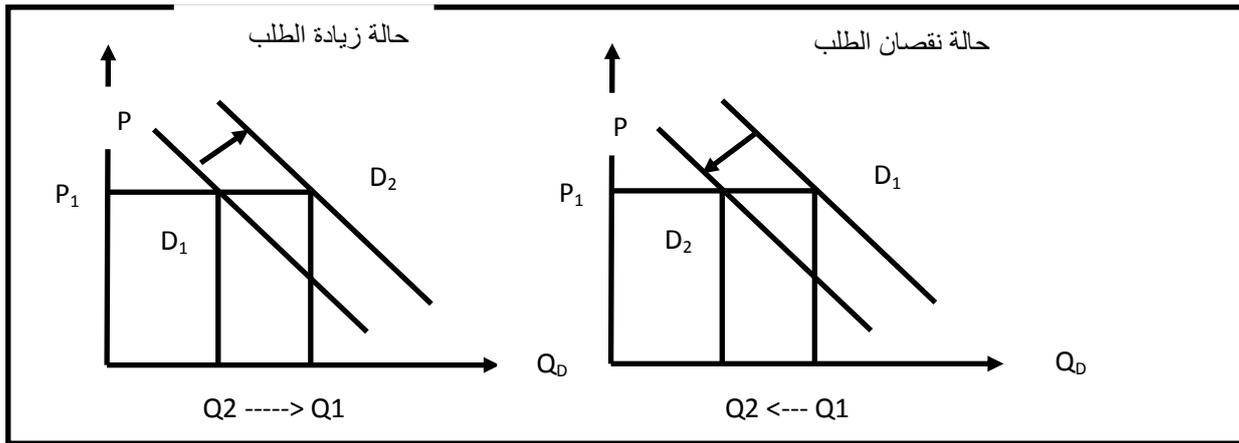
و إذا انخفض سعر الخبز ترتفع القدرة الشرائية لهذه العائلات مما يدفعها إلى إنقاص طلبها من الخبز و زيادة طلبها على المواد الغذائية الأخرى التي كانت محرومة منها بسبب غلاء أسعارها.

المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر على الطلب بخلاف السعر⁽¹⁾

توجد مجموعة من العوامل تؤثر على الكمية المطلوبة بخلاف السعر، و تنقسم هذه ال مجموعة من العوامل إلى عوامل كمية و أخرى نوعية، و من هذه العوامل هي باقي المحددات: أذواق المستهلكين و عد المستهلكين و أسعار السلع المنافسة و السلع المكملة...الخ.

فإذا فرضنا ثبات سعر السلعة محل الدراسة فإن أي تغير في باقي المحددات يؤدي إلى تغير في الكمية المطلوبة إما بالزيادة أو النقصان.

و يطلق الاقتصاديون على التغير في الكميات المطلوبة بسبب العوامل الأخرى بخلاف السعر لفظ زيادة الطلب و يعني زيادة الكميات المطلوبة مع عدم تغير السعر، و يطلق لفظ نقصان الطلب: و يعني هذا اللفظ نقصان الكميات المطلوبة عند نفس السعر، و يطلق على تغير الطلب عند نفس السعر عبارة تغير الطلب.



الشكل رقم 02-12: عبارة تغير الطلب

إذا بقيت محددات الطلب بخلاف السعر ثابتة فإن منحني الطلب يبقى ثابت و ما إن تتغير هذه المحددات حتى يبدأ شكل الطلب بالتغير وفقا للتغيرات التي دخلت على محدداته فينزاح المنحنى نحو اليمين و اليسار حسب نوعية التغيير الطارئ، و يمكننا أن نجمل التغير الذي ينجم عن كل محدد فيما يلي:

الفرع الأول: أذواق المستهلكين و رغباتهم و تطور عددهم

أولاً: أذواق المستهلكين و رغباتهم: إذا كان التغير في أذواق المستهلكين و رغباتهم لصالح البضاعة فإن هذا يعني زيادة الطلب عند نفس السعر، أما إذا كان التغير في أذواق المستهلكين و رغباتهم في غير صالح البضاعة فإن ذلك يعني نقصان الطلب، و الجدير بالذكر أن أذواق المستهلكين و رغباتهم تتأثر بالعامل الثقافي و الاجتماعي و كذلك نشاط الإعلان و الدعاية.

(1)- كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، مرجع سبق ذكره، ص 65.

ثانياً: تطور عدد المستهلكين: إذا كان يوجد أكثر من مستهلك فإن طلب السوق هو مجموع طلبات الأفراد أو جداء متوسط الطلب الفردي و عدد المستهلكين في المجتمع، و بالتالي فزيادة عدد المستهلكين يؤدي إلى زيادة الطلب و نقصانه يؤدي إلى نقصان الطلب.

الفرع الثاني: توقعات المستهلكين و تغير دخلهم

أولاً: توقعات المستهلكين: عندما يتوقع المستهلكون فقدان سلعة ما من السوق أو ارتفاع سعرا لسبب من الأسباب، فإن ذلك التوقع يدفعهم إلى زيادة الطلب عليها و العكس صحيح.

ثانياً: تغير دخول المستهلكين: إن تغيير دخول المستهلكين بالزيادة يؤدي إلى زيادة الطلب أما تغييره بالنقصان يؤدي إلى نقصان الطلب، و قد اجري الاقتصاديون إلى تقسيم البضائع من حيث تغير الطلب عليها عندما يتغير الدخل إلى نوعين:

أ - البضائع الطبيعية: و هي التي يكون معها أثر الدخل موجبا، أي إذا زاد الدخل زاد الطلب و العكس صحيح.

ب - البضائع الدنيا: و هي التي يكون اثر الدخل سالبا، فإذا زاد الدخل عن حد معين تناقص الطلب عليها أو تحول عنها إلى بضائع أفضل.

الفرع الثالث: أسعار البضائع المنافسة أو المتكاملة

تنقسم البضائع من حيث تأثر طلبها بحركة الأسعار إلى ثلاثة أنواع:

أ - بضائع متنافسة: أي يمكن لواحدة منها أن تحل محل مكان الأخر إذا ارتفع سعرها، أما مقدار التغير فيرجع إلى درجة الإحلال الممكنة بينهما و مثال ذلك سلعتي الشاي و القهوة.

ب - بضائع متكاملة: و هي البضائع التي يتوقف الطلب عليها زيادة أو نقصان مثل السيارات و البنزين.

ت - بضائع مستقلة: و هي البضائع التي لا توجد أي علاقة بين تغير أسعارها و الطلب عليها مثل الشاي و السيارات.

المطلب الثالث: أنواع المرونة

هي لفظ مستعار من الرياضيات و الميكانيك، و الإتيان بها إلى علم الاقتصاد كان بسبب الاقتصادي "تيرغو" سنة 1966.

تستند فكرة المرونة الرياضية إلى أنها مقياس للعلاقة بين التغيرات النسبية التي تطرأ على ظاهرة ما نتيجة التغيرات النسبية في ظاهرة أخرى، فإسقاط ذلك على علم الاقتصاد هو درجة استجابة ظاهرة ما للتغير النسبي في عامل معين آخر يؤثر عليها.

الفرع الأول: مرونة الطلب

تمثل مدى استجابة الطلب للتغير النسبي في عامل يؤثر على الطلب، و هي بدورها تنقسم إلى أنواع حسب العامل المؤثر كالاتي:

أولاً: مرونة سعر الطلب للتغير النسبي الحاصل في السعر

1- مفهومها: يقيس معامل المرونة للطلب للتغير الحاصل في الكمية المطلوبة من سلعة ما، في وحدة الزمن، المترتب على نسبة تغير معينة في سعر السلعة و لما⁽¹⁾ كانت العلاقة بين السعر و الكمية عكسية، فإن معامل المرونة

(1)- دومينيك سلفاتور، نظرية الاقتصاد الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 52.

السعرية يكون سالبا، و تسمى مرونة الطلب السعرية، و تعتبر أهم أنواع المرونات، و بصفة عامة هي استجابة الكمية

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q} \quad (1): \text{ ثمنها في ثمنها}$$

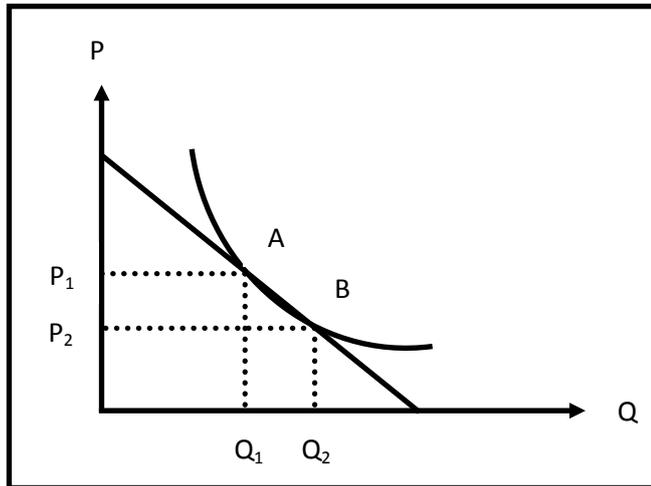
$$E_p = \frac{dQ}{dP} \cdot \frac{P}{Q} \quad \text{فإن } \frac{\Delta Q}{\Delta P} \text{ كتقريب } \frac{dQ}{dP}$$

و تكون مرونة سعر الطلب سالبة لأن السعر يؤثر على الطلب تأثيرا عكسيا، إذن الإشارة تبين العلاقة العكسية بين السعر و الكمية و لمعرفة درجة استجابة الكمية للسعر نأخذ بعين الاعتبار المرونة بالقيمة المطلقة و تكون حسب الحالة التالية:

- إذا كانت $E_p > 1$ فإن الطلب مرن.
- إذا كانت $E_p < 1$ فإن الطلب غير مرن.
- إذا كانت $E_p = 1$ فإن الطلب تام المرونة (متكافئ المرونة).

من التعريف السابق لمرونة سعر الطلب تظهر فكرتان مختلفتان للمرونة

أ- **مرونة القوس:** هي مقياس لمتوسط درجة استجابة الكمية المطلوبة لتغيير السعر و التي يظهرها منحني الطلب على طول جزء محدود منه مثل الجزء AB على الشكل أدناه رقم: 12-02.



الشكل رقم 13-02: مرونة الطلب السعرية

عندما ننظر إلى الشكل أعلاه، و إلى المعادلة التي تعرف مرونة سعر الطلب $E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q}$

نجد ان قيمة $\Delta Q, \Delta P$ معرفة، بينما قيمة كل من P, Q غير معرفة و طالما أن عددا كبيرا من القيم يمكن أن تعطي لكل من P, Q على طول القوس AB، فإنه لا توجد قيمة محددة لكل من هذين المتغيرين المشار اليهما في التعريف السابق،

و يرى بعض الاقتصاديين إعطاء القيم الأصلية للمتغيرين أي: $E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q}$

لكن يواجه هذا التعريف مشكلة مفادها تختلف قيمة المرونة في (2) حالة الوضع الأصلي A عنها في حالة الوضع الأصلي B و بالتالي يعطينا هذا المقياس قيمة تقريبية للمرونة كلما اقتربت النقطة B من النقطة A، و لإلغاء هذا

(1)- عقيل جاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، مجدلاوي، عمان، ط3، 1999، ص56.

(2)- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، مرجع سبق ذكره، ص80.

المشكل فإنه كلما ابتعدت النقطة B عن النقطة A فمن الأحسن استخدام متوسط الكميتين و متوسط السعرين، إذن

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \times \frac{(P_1+P_2)/2}{(Q_1+Q_2)/2} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \times \frac{(P_1+P_2)}{(Q_1+Q_2)} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \times \frac{(P_1+P_2)}{P_1+P_2}$$

ب- مرونة نقطة: نعني بها قياس المرونة عند نقطة معينة على منحنى الطلب و لتكن A أو B على الشكل السابق.

- عندما تنطبق النقطة B على النقطة A فإن ΔP يؤول إلى الصفر، و عندما تقترب $\frac{\Delta Q}{\Delta P}$ من $\frac{dQ}{dP}$ لأن الوتر [AB]

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q}$$

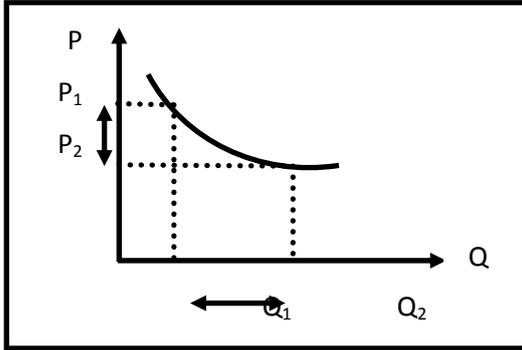
ملاحظة: إذا كان لدينا نقطتين A, B على منحنى الطلب كل منهما تمثل ثنائية (السعر، الكمية) فيمكننا حساب مرونة السعر الطلب من A إلى B أو من B إلى A و لإبعاد النتائج المختلفة يمكننا استخدام مرونة القوس حيث تستخدم متوسط السعرين و متوسط الكميتين، اما إذا كان لدينا نقطة واحدة فيمكننا حساب مرونة السعر للطلب عند هذه النقطة⁽¹⁾.

2- درجات المرونة

أ. حالة الطلب المرن (كبير المرونة): إذا كانت نسبة التغير في الكمية

المطلوبة أكبر من نسبة التغير في السعر، أي $E_p > 1$

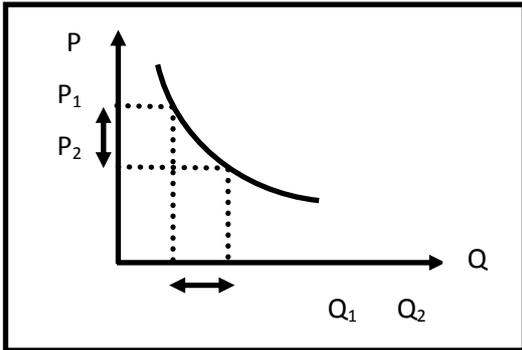
الشكل رقم 02-14: الطلب كبير المرونة



ب. حالة الطلب تام المرونة (المتكافئ المرونة): إذا كانت نسبة التغير في

الكمية المطلوبة تساوي نسبة التغير في السعر، أي $E_p = 1$

الشكل رقم 02-15: الطلب المتكافئ المرونة

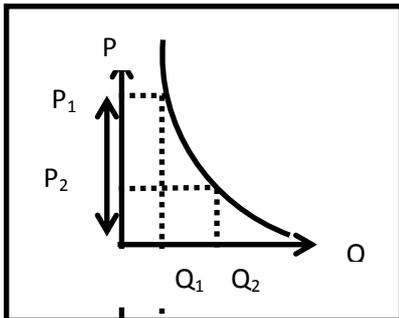


ج. حالة الطلب غير المرن (قليل المرونة): إذا كانت نسبة

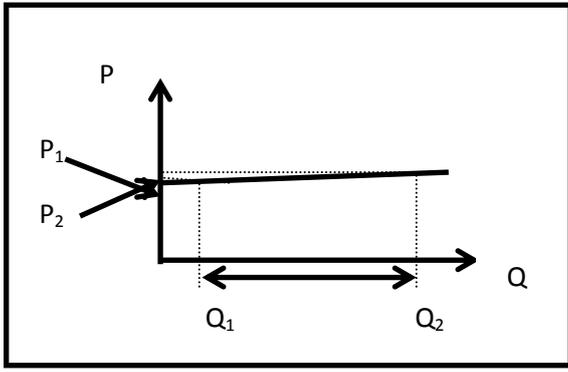
التغير في الكمية المطلوبة أصغر من نسبة التغير في السعر

أي، $E_p < 1$

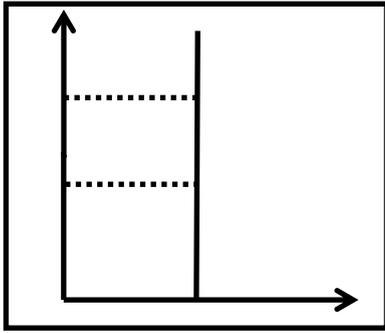
الشكل رقم 02-16: الطلب قليل المرونة



(1)- كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، مرجع سبق ذكره، ص 80-82.



د. حالة الطلب مرن تماما (مرونة كبيرة جدا): إذا كان منحنى الطلب موازيا للمحور الأفقي، و هذا يعني ان الكمية تتغير تغيرا كبيرا جدا إذا تغير السعر بشكل قليل جدا $E_p = \alpha$
 الشكل رقم 17-02: طلب ذو مرونة كبيرة جدا



هـ. حالات الطلب عديم المرونة (غير مرن تماما): و هي الحالة التي تبقى فيها الكميات المطلوبة ثابتة مهما تغير السعر أي $E_p = 0$
 الشكل رقم 18-02: طلب غير مرن تماما

إن الحالات الثلاثة الأولى هي الحالات الواقعية، أما الحالتان الأخيرتان فهما حالتان متطرفتان لا يمثلان الواقع.

من اجل رفع سعر سلعة ما أو تخفيضه يجب دراسة مرونة الطلب على هذه السلعة، فكلما كان الطلب على السلعة أقل مرونة كلما كان رفع السعر في صالح المنتجين، أما إذا كان الطلب على سلعة معينة مرنا فإن رفع سعرها يؤدي إلى صرف المستهلكين عنها، و لهذا بالنسبة لهذه الحالة الأخيرة فإن فرض الضرائب على المنتجات يقلل من أرباح المنتجين.

3- العوامل التي تؤثر على مرونة الطلب:

- وجود عدد من البدائل للسلعة، بحيث كلما تعددت البدائل ارتفعت درجة المرونة كما تلعب درجة التقارب بين البدائل أهمية كبيرة في درجة المرونة.
- أهمية سعر السلعة بالنسبة بدخل المستهلك: فإذا كان ثمن السلعة يشكل نسبة هامة من دخول المستهلكين فإن مرونة الكلب تكون عالية، و بالعكس إذا كانت السلعة قليلة الأهمية من حيث ثمنها بالنسبة لدخول الطلب فإن معامل المرونة يكون منخفضا⁽¹⁾.
- ضرورة السلعة: إذا كانت السلعة ضرورية فيكون الطلب عليها قليل المرونة إذا كانت الزيادة متناسبة مع درجة ضرورة السلعة، أما إذا كان غير ذلك فيكون الطلب مرنا.
- تعدد استعمالات السلعة: إذا كانت للسلعة استعمالات متعددة فإن الطلب عليها يكون مرنا أما السلع وحيدة الاستعمال فإن الطلب عليها يكون غير مرن غالبا.

الفرع الثاني: المرونات الجزئية للطلب

مما سبق نعلم أن الطلب على السلعة هو تابع لمجموعة من المتغيرات من بينها سعرها و أسعار السلع الأخرى، و إذا فرضنا وجود سلعتين X و Y مع فرض ثبات جميع محددات الطلب باستثناء سعري السلعتين P_x, P_y فإن تابع الطلب يكون على الشكل التالي: $Q_D = f(P_x, P_y)$

(1)- محمد مروان السمان و آخرون، التحليل الاقتصادي الجزئي و الكلي، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ط1، ص 91.

و في هذه الحالة نستنتج نوعين من المرونة الجزئية المباشرة للطلب: و هي مرونة الطلب على إحدى السلعتين لسعرها مع ثبات سعر السلعة الأخرى.

إذا كانت دالة الطلب للسلعتين X, Y على التوالي: $Q_{DY} = f(P_X, P_Y)$, $Q_{DX} = f(P_X, P_Y)$

و إذا فرضنا أن كل سلعة تتأثر بسعر السلعة الأخرى و ان سعرها ثابت فإن دوال الطلب السابقة تصبح من الصورة التالية: $Q_{DY} = f(P_X)$, $Q_{DX} = f(P_Y)$

أولاً: مرونة السلعة X بالنسبة لسعر السلعة Y $E_{XY} = \frac{\Delta Q_{DX} / Q_{DX}}{\Delta P_Y / P_Y} = \frac{\Delta Q_{DX}}{\Delta P_Y} \times \frac{P_Y}{Q_{DX}} \approx \frac{\partial Q_{DX}}{\partial P_Y} \times \frac{P_Y}{Q_{DX}}$

ثانياً: مرونة السلعة Y بالنسبة لسعر السلعة X

لتكن دالة الطلب $Q_{DY} = f(P_X)$ ، يمكننا الرمز لكمية الطلب على السلعة Y بالرمز Q_Y

$$E_{XY} = \frac{\Delta Q_{DY} / Q_{DY}}{\Delta P_X / P_X} = \frac{\Delta Q_{DY}}{\Delta P_X} \times \frac{P_X}{Q_{DY}} \approx \frac{\partial Q_{DY}}{\partial P_X} \times \frac{P_X}{Q_{DY}}$$

الفرع الثالث: مرونة الدخل / الطلب

هي العلاقة و الاستجابة ما بين التغيرات في الطلب على سلعة ما و التغيرات في الدخل و تقاس على النحو التالي⁽¹⁾:

$$E_R = \frac{\Delta Q}{\Delta R} \times \frac{R}{Q}$$

و لما كانت العلاقة الدالية بين الطلب و الدخل هي علاقة طردية و بالتالي تتغير⁽²⁾ الكمية المطلوبة في نفس اتجاه التغير في الدخل، فإن علامة مرونة الطلب للدخل تكون موجبة في الحالة العامة، لكنه يلاحظ بالنسبة للسلع الدنيا تكون العلاقة عكسية بين الكمية المطلوبة و الدخل و بالتالي المرونة سالبة، و تقسيم ذلك يكون كالآتي:

- أ - سلع كمالية و مرونتها تكون أكبر من الواحد $E_R > 1$
- ب سلع عادية أو ضرورية و مرونتها تكون محصورة بين الصفر و الواحد $0 < E_R \leq 1$
- ت - أما السلع الدنيا فهي السلع التي مرونة الطلب عليها عند تغير الدخل اقل من الصفر $E_R < 0$

(1)- محمد علي الليثي و محمد فوزي أبو سعد، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، الدار الجامعية، ط1، 2000، ص 124.

(2)- كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

المبحث الثالث: سلسلة الطلب، سلسلة العرض و خلق القيمة

الزبائن و الزبائن الصناعيون يطلبون منتجات أكثر تطورا و خدمات متواصلة التحسين، فالزبون يبحث دوما على تشكيلة واسعة من السلع المتجددة، بجودة عالية، و بوقت قياسي في التوزيع أو حتى إيصال المنتجات مباشرة إليه. إن هذا التطور الحاصل بين الزبون-الصناعة (كذلك الصناعة-الصناعة) يمكن تجسيده في العديد من الأمثلة.

ففي السنوات القليلة الماضية، كان العارضون لسلعة ما ناجحين في التعرف إلى مبتغى المستهلك النهائي (End customer) بطريقة فعالة، التي تمثلت في التماس المباشر بين المستهلك النهائي و العارض النهائي ، و تمكن هذا الأخير من الاعتماد على الملاحظة في التمييز بين رغباتهم و أنواع السلع المعروضة و كذا قدرة المزايا التنافسية على إرضاء رغبات الزبائن.

إن الاعتماد بما يعرف على سلسلة الطلب في معرفة رغبات المستهلك النهائي بدرجة أولى، من شأنه أن يشرح كيف يمكن للشركات أن تنتج ما يطلبه المستهلك النهائي بطريقة أكثر فاعلية من أمثر تحاول كل شركة فعل ذلك على حدى، فالتعاون ما بين العارضين، المصنعين و البائع بالتجزئة من شأنه ان يزيد نسبة رضاء العملاء بما يجدونه في السوق بوقت اقصر و بتكاليف اقل و بنتائج أحسن.

المطلب الأول: مفهوم سلسلة الطلب و خلق القيمة للمستهلك النهائي

إن ما يبحث عنه المستهلك النهائي لما يريد التمييز و التفرقة ما بين ما يعرض في السوق من سلع بديلة هو القيمة، يعني ذلك البحث عن السلعة التي تعطيه قيمة أكبر، و للقيمة عدة أبعاد تختلف و نوع السلعة، و كل هذا من وجهة نظر المستهلك النهائي، اما من وجهة نظر السوق فهي ميزة تنافسية يستطيع العارض بها أن يكسب ولاء الزبائن المتعاملين معه من قبل و ان يجذب لنفسه عملاء جدد، و لفهم القيمة التي يبحث عنها المستهلك النهائي و يجب على المنتج أن يطور من سلاسل طلبه، و لا يمكن تحقيق ذلك إلا بتطوير سلاسل العرض التي بحوزته وصولا بالمستهلك النهائي.

الفرع الأول: مفهوم سلسلة الطلب

بالرغم من أن مفهوم سلسلة الطلب حديث النشأة، إلا أنه قد عرفت سلسلة بطرق مختلفة من عدة كتاب اقتصاديين، و من أشهرها:

أولا: (Selen and Soliman (2002): "هي مجموعة من النشاطات هدفها هو توحيد و دمج كل أدوات سلسلة الطلب ابتداء من المستهلك النهائي و الرجوع إلى المواد الأولية التي بحوزة المنظمة"

ثانيا: (Vollmann and Cordon (1998): "يؤكدان ان تسيير سلسلة الطلب تنطلق من الزبون النهائي و العمل بالرجوع إلى كل شبر من سلسلة الطلب بل و إلى غاية عارضي العارضين، و من هنا فكل تغيير، حركة او إنتاج يجب أن يكون انطلاقا و على شكل استجابة لحاجة من حاجات المستهلك النهائي"⁽¹⁾

ثالثا: (Baker (2003) يؤكد على ان تسيير سلسلة الطلب يختلف تماما على طريقة تسيير سلسلة العرض، و هو يتطلب قلب سلسلة العرض رأسا على عقب و اخذ المستهلك النهائي كبداية و ليس كنهاية.

(1)-Uta Jüttner and others, **Demand Chain Management – Integrating Marketing and Supply Chain Management**, Cranfield University, School of Management, England, 26th October 2004, P 10-11

إن هذه التعاريف تربط بوضوح سلسلة العرض و سلسلة الطلب و جعل القارئ يفهم بان سلسلة الطلب هو نتاج سلسلة العرض بع قلبها رأساً على عقب، و لكن هناك كتاب آخرين انتقدوا هذه الفكرة قائلين بان السلسلتين منفصلتين كلياً و هما عبارة عن كيانين منفصلين يعملان بالتوازي و مؤيدي هذه الفكرة هم:

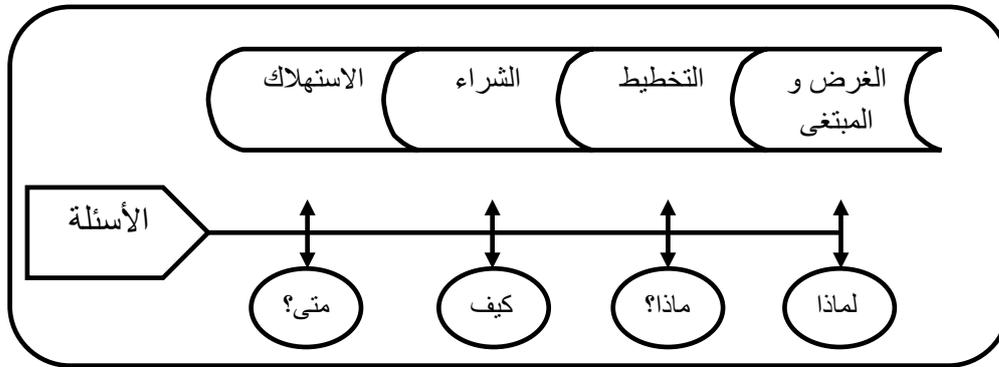
رابعاً: Rainbird (2004): حاول الإبقاء على الفرق و التفريق بين السلسلتين و يقول "هما كيانين متميزان و أقترح لفظ سلسلة القيمة كمفهوم شامل يوفق بينهما".

الفرع الثاني: أبعاد تعامل سلسلة الطلب مع المستهلك النهائي

إن هدف سلسلة الطلب هو الخيارات للزبون، و ليس فقط خيار تنوع المنتج، فمع تغير ما يريده الزبون، يتساءل معظم الكتاب إن كان المنتج (العارض) مهياً لكي يستقبل هذا التغير و يجيب عنه في الوقت المناسب بالكيفية المناسبة؟

ان المبدأ الأساسي لكي يكون العارض جاهزاً للاستجابة للتغيرات هو أن يخلق التكامل ما بين التسويق، سلسلة العرض، الإنتاج و التوزيع الذي يجيب على سؤال الزبون "كيف سأشتري"، فالبعد الجديد الذي أضيف إلى سلسلة الطلب هو "بناء علاقة مع الزبون" و رفع مستوى الولاء لها فمن أوجهها هو "كيف للعارض أن يوزع و أن يوصل هذه القيمة إلى الزبون".

ان بناء هذه العلاقة التي ينجم منها الولاء للشركة فالعرض هنا يحتاج إلى فهم تطور شراء زبائنه، و ما هو سبب تفضيل زبون ما إلى منتج دون منتج منافسه، و هل يخطط الزبون إلى أين و كيف سيستعمل هذا المنتج؟ متى سيستعمل الزبون لهذا المنتج؟ كيف يصنع هذا الزبون قراره للشراء؟ و تحت أي شروط و ظروف؟ الشكل التالي يوضح الترابط ما بين سلسلة الطلب ، الزبون و أسئلة الترابط بينهما:



الشكل رقم 02-19: فهم سلسلة الطلب للمستهلك النهائي من منظور واقعي

أولاً: لماذا المستهلك يشتري المنتج⁽¹⁾؟

لماذا هو من الضروري فهم الغرض و الغاية من مبتغى الزبون؟ انه من الواضح أن مفتاح تطوير المنتج هو معرفة كيف المستهلك النهائي يستعمل منتج، و لكن من الضروري كذلك لتطوير سلاسل العرض و يجب على المنتج فهم أنواع الزبائن، فكل من الزبون و الوسيط يستعملان المنتج.

(1)-William E. Hoover and others, **Managing the Deman-Supply chain "Value Innovation and Customer satisfaction"**, Wiley operations management series for Professionals, 2001, P 15-17

الكثير من العارضين لديهم شريحة متنوعة من الزبائن الذين لا يستعملون منتجاتهم، فالكثير من الزبائن يشترون منتجا ما من العديد من العارضين و يعيدون توزيعه إلى زبائن اصغر، هؤلاء موزعو الزبائن و البائعين بالجملة هم أداة البيع المباشر للعارض.

و بالنسبة للمستهلك النهائي، فليس دورة حياة المنتج هي الوحيدة التي تهمة لكي يجيب عن سؤال سلسلة الطلب فيما يخص "ماذا"، فليس تطوير المنتج هو الوحيد القادر على خلق قيمة للمستهلك، بل يمكن الوصول لها كذلك عبر البحث و التركيز عن سبل تعزيز العلاقة معه و رفع مستوى الولاء.

ثانيا: ماذا يشتري الزبون؟

إن هذا السؤال "ماذا" (و كذلك "إذا كان") يطرحه الزبون لفتح باب آخر كفرصة لزيادة القيمة بتبديل المنتج (ولائه)، فالزبون يمكن أن يكون وجهة رئيسية للعارض لكن العارض هو فقط احد ذلك العارضين في السوق ، اليوم صار الكثير و الكثير من شركات تصنيع الحواسيب تخطط كيف (المعايير) و متى يستعملون الحواسيب، ففي فنلندا ، واحد على ثلاثة من أصل خمسين شركة (كبيرة) ينشطون في تسيير و تطوير الحواسيب (الجانب المادي، الجانب العقلاني)، و البعض منه هذه الشركات كانوا يصنعون قطع الحواسيب (الجانب المادي) بأرخص ثمن (نوعية) و متبوعة بتكاليف متزايدة لخدمات ما بعد البيع (المدفوعة) و الصيانة.

كل هذا قد حدث للكثير منا على الأقل، ان يجد نفسه متسائلا ماذا يشتري و محتارا في قراره هذا، شركة Dell للحواسيب حاولت ان تساعد الزبائن في سرعة الإجابة على هذا السؤال، فصنعت حواسيبها وفقا للمعايير التي يحتاجها الزبون متبوعة بطريقة آلية ببرامج مثبتة (التي يحتاجها المستعمل العادي للكمبيوتر) و قابلة للاسترجاع حتى بعد الإفراغ الكلي للقرص الصلب للكمبيوتر بكبسة زر.

ثالثا: متى يشتري الزبون⁽¹⁾؟

هل الزبون يستعمل المنتج باستمرار؟ هذا السؤال قد يفتح فرص جديدة للعارض؟ فالزبون يمكن أن يريد رؤية منتج العارض باستمرار، حتى و إن لم يكن يخطط شراؤه. بعبارة أخرى، الزبون يشكل في ذهنه دون صورة عن المنتج و العارض الذي نشأ معه ولاء اتجاهه و يريد أن يبقيا مضيئة مثالية، فبعض السلع يكون إنتاجها موسميا لكن حاجة بعض الزبائن لها قد تكون في غير وقتها كالبيوت البلاستيكية و إنتاج الطماطم في غير وقتها، و بيع تذاكر المباريات الأخيرة في نهائيات كأس العالم قبل وقتها.

رابعا: كيف يشتري الزبون؟

على العموم، فالزبون يحمل نقودا و يتوجه إلى العارض ليقنتي ما يريد، لكن سلسلة الطلب في خلقها للقيمة للزبون بحثت عن إجابات جديدة لهذا التساؤل، اليوم لم يعد الزبون مجبرا للتنقل دوما، فبعض السلع (استهلاكية كانت ام وسيطة) أصبح الطلب عليها من خلال الإنترنت أو الهاتف، و تواصل الزبائن مباشرة من منازلهم من العارض مع توفر هذا الأخير لخدمة إيصال السلع، و مثال ذلك شركة بيتزا هات التي هي واحدة من أكبر الشركات في مجال الأكل السريع (12000 فرع في 90 دولة) توصل الطلبيات فقط بالتواصل المباشر عبر الإنترنت.

(1)-William E. Hoover and others, , Same reference , 2001, P 17-19

المطلب الثاني: سلسلة الطلب، سلسلة العرض و القيمة

بالرغم من أن الكثير من الكتاب الذين حاولوا إعطاء مفهوم واحد للقيمة انطلاقا من السلسلتين إلا أن Rainbird 2004 حاول دوما بإبداء رأيه حول إمكانية فصل السلسلتين و اعتبارهما ميكانيزمين يعملان باستقلالية من هدف واحد الذي هو القيمة.

الفرع الأول: سلسلة العرض كجزء من سلسلة القيمة

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط هذه السلاسل، وجب التعريف أولا بسلسلة العرض، و يمكن إعطاء مفاهيم لها كالتالي:

أولا: مفهوم سلسلة العرض: هناك عدة تعاريف لسلسلة العرض و لكنها متقاربة و يمكن إعطاء بعضها منها:

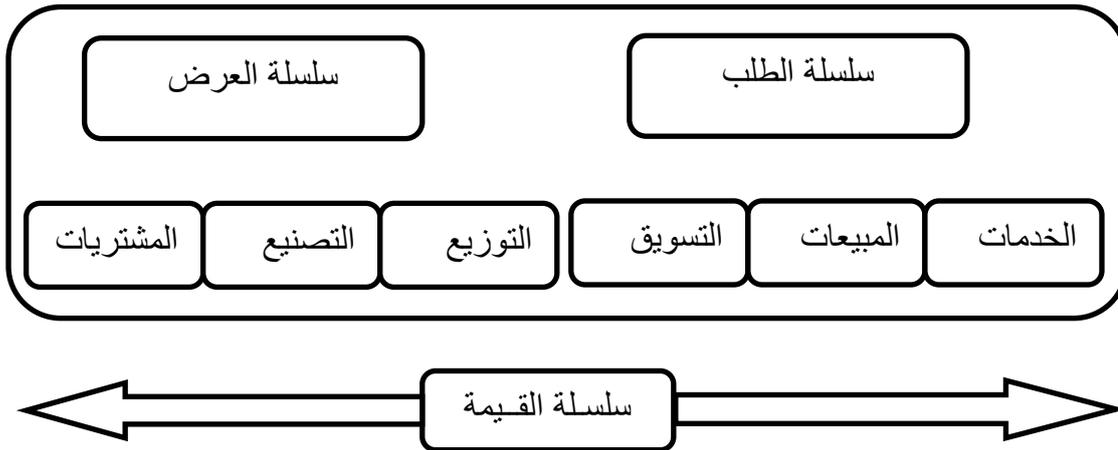
1- **Peter J.Metz 1998**: سلسلة العرض المتكاملة هي مقارنة متكاملة لمجموع المشتريين، التصنيع و توزيع السلع و الخدمات للزبائن بأنواعهم و غير مقتصرة على الزبون النهائي بل تشمل العارضين، عارضي العارضين، الزبائن التجاريين، بائعي التجزئة ثم المستهلك النهائي و تغطي تسيير الموارد المعلومات و تدفق الأصول النقدية.

2- **Ganeshan and Harrisson**: هي شبكة تسهيلات و توزيع الخصائص و الفرص التي تؤدي تحويل شراء المواد منتجات نهائية للعملاء بأنواعهم ثم توزيعها للزبائن.

3- **Ohio State University**⁽¹⁾: سلسلة العرض هي التكامل الذي ينطلق من العارض الأصلي وصولا بالزبون النهائي و ذلك بتزويد هذا الأخير منتجات و خدمات و معلومات تخلق بذلك قيمة له.

ثانيا: سلسلة العرض و سلسلة الطلب كطرفي سلسلة القيمة من اجل خلق للقيمة

إن عالم الأعمال و الاقتصاديات المتطورة يشرح و يساعد على فهم عمل المنظمات، شركاء المنظمات، و الشركات التابعة كسلسلة، مايكل بورتر هو أول من أطلق لفظ "سلسلة القيمة" لوصف جملة من الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المنظمة لصنع ثم توزيع المنتجات و الخدمات⁽²⁾.



الشكل رقم 20-02: سلسلة القيمة (سلسلة الطلب + سلسلة العرض)

⁽¹⁾-Peter R. Chase , **Beyond CRM: The Critical Path to Successful Demand Chain Management**, (No publish house mentioned), P 2-3.

⁽²⁾- Sarika Kulkarani and Ashok Sharma, **Supply chain Management, creating Linkages for faster turaround**, Tata McGraw-Hill, 2004, P 6-7.

إن الجزء الأكثر قابل للتعرف في يومنا هذا هو سلسلة العرض، التي أصبحت نموذج مقبولاً لكيفية بحث الشركات و وصولها خارج حدودها لبناء شراكة مع مختلف العرضين لفهم الإنتاج و خفض التكاليف، و لا ننكر أن الشركات وصلت إلى فعالية كبيرة و خفضاً واضح في التكاليف عبر إتباع سلسلة العرض و تسييرها كما ينبغي، لكن هذا لم يكن كافياً، لأن الشركات أرادت في يوم ما معرفة ما يقوم به الشركاء بدأ العمل معهم و الاستفادة من خبراتهم، و كذلك و مع زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي و الوعي لدى الزبائن أصبحت العديد من الشركات تركز انتباهها على سلسلة الطلب و فهم ما يحتاجه المستهلك بالتعاون مع الشركاء و الشركات التابعة.

الفرع الثاني: البيع من خلال سلسلة الطلب

تبدأ سلسلة الطلب من الزبون، ثم بائع التجزئة، الموزع، شركاء العمل، و هي تشمل كلا المبيعات المباشرة و غير المباشرة.

و يمكن تعريف البيع المباشر و البيع غير المباشر : البيع المباشر هو تسويق المنتجات والخدمات إلى المستهلكين مباشرة وجهاً لوجه في مكان تصنيعها، وفي أماكن أخرى بعيداً عن أماكن البيع بالتجزئة الدائمة أم غير المباشر هو تسويق المنتجات و الخدمات إلى المستهلكين و لكن عبر نقاط البيع بالتجزئة أو الموزعين و كذلك الشركاء.

و في هذه النقطة نفهم بان تطوير سلسلة الطلب غير مقتصر على المنتج فقط، لأن المستهلك النهائي لا يشتري فقط من عنده، فتعدد طرق وصول المنتج إليه ساعد في خلق طرق جديدة من اجل التسريع في فهم نوع القيمة التي يبحث عنها المستهلك النهائي.

المطلب الثالث: المشاركة في سلسلة العرض من اجل تفعيل سلسلة الطلب و واقع الربط بينهما

هانفيلد و نكولس (1999) ناقشا إمكانية ان تكون سلسلة العرض قد أصبحت قلب السياسات الإستراتيجية، فالمنظمات يبحثون باستمرار عن تزويد سلع و خدمات لزيابائهم بأسرع وقت، بأقل ثمن و أحسن جودة عن المنافسين، فالمسؤولون عن الإجابة اقتنعوا أنهم لا يمكنهم فعل ذلك بمفردهم، بل و يجب العمل بالمشاركة مع مع أحسن المنظمات في سلسلة عرضهم من اجل النجاح في ذلك، فللنجاح في تسيير سلسلة العرض سيعتمد على اختيار شركاء في سلسلة العرض من اجل المشاركة بطريقة فعالة مع بعض

الفرع الأول: المشاركة في سلسلة العرض من أجل تفعيل سلسلة الطلب

لا يمكن النفي أن المنظمات حاولت ان تفسر مبتغى المستهلك (1) (النهائي) بمجهود فردي، و خاصة و ان وظيفه التسويق للمنظمات حاولت ان تبني لنفسها احترام و سمعة تليق بها، فلو عملت كل منظمة بنظرية "الزبون هو الأساس" "The customer oriented" لزداد مستوى الرضا عند الزبائن، لكن تبقى أن هذه الفكرة غير كافية كلياً، و خاصة في بعض الصناعات و المنظمات التي تعمل لتبيع خارج المنطقة.

أولاً: هيكل تسيير سلسلة الطلب : لفهم تسيير سلسلة الطلب يجب التعرف على الأدوات الأساسية الداخلة في مفهوم تسيير سلسلة الطلب، و أربعة كالتالي:

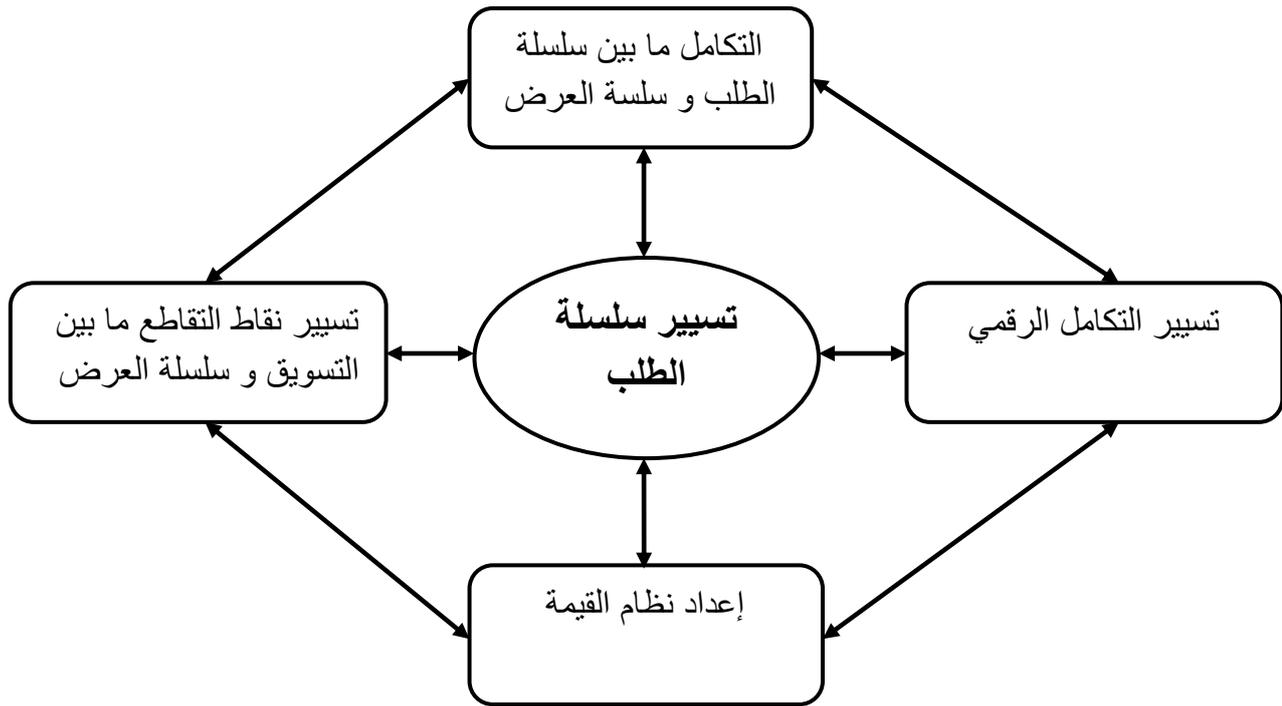
1- التكامل ما بين سلسلة الطلب و سلسلة العرض.

2- تسيير التكامل الرقمي.

3- إعداد تقييم النظام.

(1)- Faculty of Economics and at Nyenrode University **Demand & supply chain management: a logistical challenge, Ad R. Van Goor, Center for Supply Chain Management, The Netherlands, 2001, P**

4- تسيير التقاطع ما بين التسويق و سلسلة العرض.

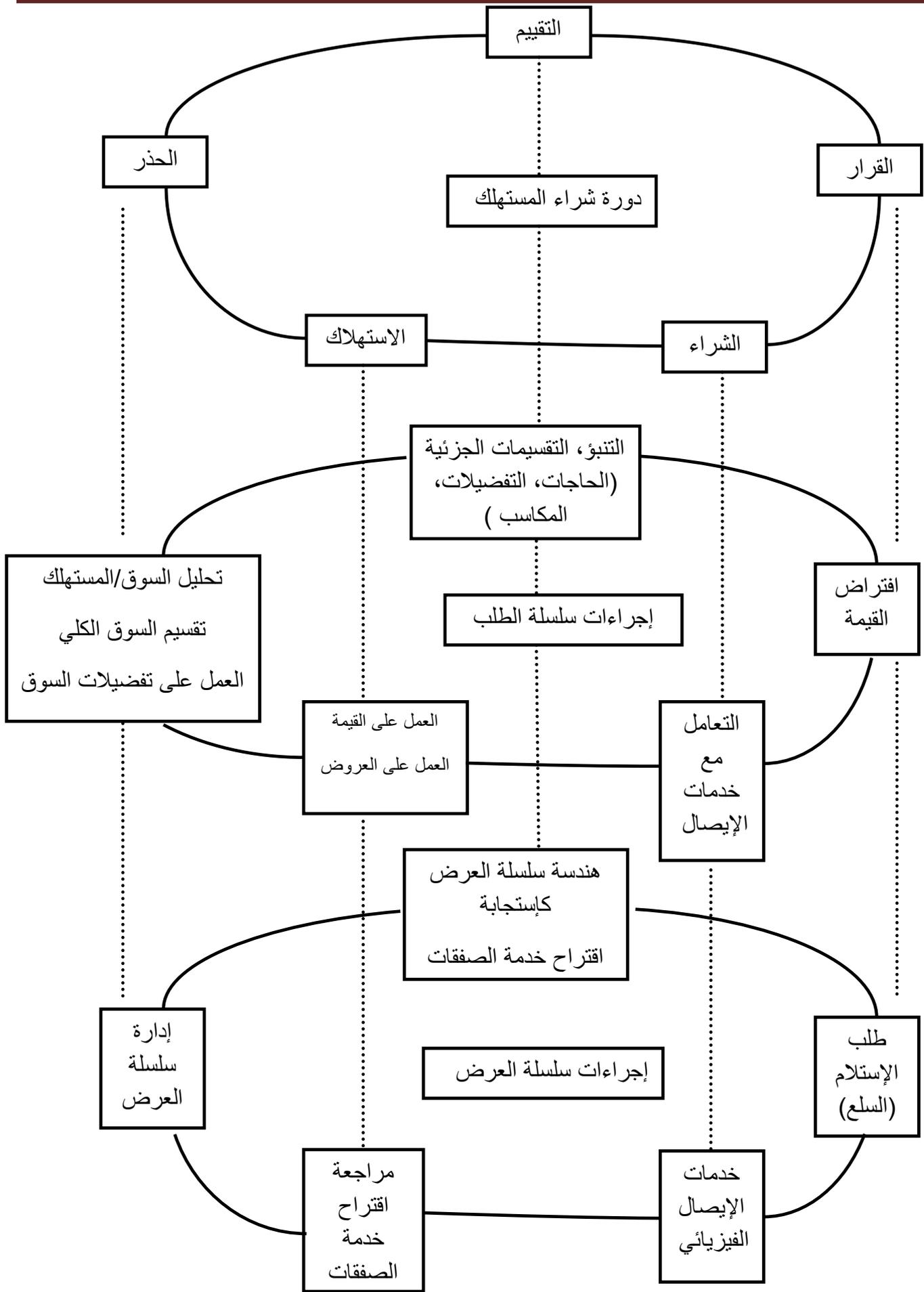


الشكل رقم 02-21: الإطار المفاهيمي لتسيير سلسلة الطلب

1. التكامل ما بين سلسلة الطلب و سلسلة العرض (1)

يفهم من تعاريف سلسلة الطلب أنها تهدف إلى خلق قيمة للزبون، و حسب (Langabeer and Rose 2001) فإن تسيير سلسلة الطلب يساعد المنظمة كسب عملاء راضون أكثر إذا نجحت في الربط و خلق التكامل ما بين سلسلة العرض و نشاطات سلسلة الطلب (كتحليل طلب المستهلك أو اختيار أسواق جديدة تتلائم أكثر مع قدرات المنظمة... الخ)، و (rainbird 2004) لديه دراسة في توضيح التكامل ما بين السلسلتين بوضوح، و لقد اوضح و ميز ما بين ثمانية إجراءات تخص سلسلة العرض و ما بين سبعة إجراءات تخص سلسلة الطلب و التكامل ما بين الخمسة عشر إجراء يمكن تحقيقه من خلال التسيير، بض قدرات المنظمة التكنولوجية، و كذلك سلسلة الاستهلاك (المستهلك النهائي) و الرسم التالي يوضح التكامل ما بين السلسلتين و دورة شراء المستهلك النهائي

(1) -Uta Jüttner and others, **Demand Chain Management – Integrating Marketing and Supply Chain Management**, Above mentioned reference, P 14-16



الشكل رقم 02-22: التكامل ما بين سلسلة العرض و سلسلة الطلب و دورة شراء المستهلك النهائي

2. تسيير التكامل الرقمي : إن لفظ "الرقمي" تشير إلى أن إجراء سلسلة الطلب و سلسلة العرض مرتبطتان بقوة و صحة المعلومة و التي في أغلب الاحيان توزع تكنولوجيا (Koudal and Wellener 2003) و تسيير المعلومة (التكنولوجيا: انترنت، انترانات، كمبيوتر،...الخ) هي مفتاح البدا في التكامل الصحيح، و هندسة الأفكار يجب ان يكون مشتق من نظام مبني من البداية على إعطاء الأولوية للمستهلك النهائي (سلسلة الطلب) دون إهمال سلسلة العرض التي قمة نشاطها يكون معه، فمن جهة سلسلة الطلب، فإن نظام المعلومات يجب ان يدعم كل المهام لتعريف الطلب و فهمه، مثلا إن كانت سلعة معينة قد اشترت عن طريق الكتالوج أو بالهاتف، او بالطلب المباشر (الموقع الرسمي)، بالإضافة إلى أن المعلومات المتعلقة بالزبائن (تاريخ المبيعات، الربحية،...الخ) يجب ان تبقى متوفرة و متجددة لعملية الإنتاج، و هذا يعني ان الترابط و التكامل ما بين المشتريات، التصنيع و المعلومات سيخلق قناة تربط المستهلك النهائي بالمنتج الأول بجسر متين، ان تسيير التكامل الرقمي مع سلسلة الطلب يحل مشاكل قطع العلاقة الوظيفية ما بين المستهلك النهائي و سلسلة العرض.

3. إعداد نظام القيمة: (1): إذا كان معنى كلمة 'سلسلة' تعني مراحل إضافة لقيمة معينة، فسلسلة الطلب هي أكثر صحة و وصفا لنظام عمل شبكة من الأطراف مربوطة و منسقة عموديا، بعكس حلقاتها او تبادل طرفيها في اتجاهين مختلفين (السلسلتين) من خلال الأطراف المشاركة في سلسلة الطلب، و بما ان سلسلة الطلب مهتمة بدرجة أولى بالمستهلك النهائي و خلق قيمة له، فسلسلة الطلب بطبيعتها و بفكرة بسيطة هي نظام لخلق القيمة.

(نورمان و رميرز 1993) كانا من بين أول المفكرين الذي شددوا التركيز على الشركات للتنافس على تطوير أنظمة خلق القيمة، و منذ ذلك الحين تبني نظام خلق القيمة بالعديد من الكتاب، (Wehrli and Juttner 1994) اقترح أن الهدف من تفعيل نظام القيمة هو لرفع القيمة الكلية للنظام، و في فكرة قريبة يتفق معها (Carson et al 2004) يرى بان نظام القيمة للمنظمات يجب أن يطور و يبقى على هيكل صحيح من اجل قيمة مضافة متجددة.

إن نظام القيمة يجب أن يكون مبني على طريقة معينة من اجل أن يتوافق مع مختلف حاجات المستهلك النهائي، و للاستجابة لكل مستويات الزبائن من الرغبات، و من اجل ذلك نرى آثار هذا النظام على هيكل نظام القيمة هي نمو عدد الاقتراحات فيما يخص الاستجابة للرغبات و من هنا فهي ستحافظ على طلب و العلاقة مع المستهلك و جعلها مستقرة، و من هنا فإن سلسلة الطلب تبحث لربط مستويات الرغبات لدى المستهلكين بالاقتراحات الناتجة من نظام القيمة.

4. تسيير التقاطع ما بين التسويق و سلسلة العرض

إن نقص التكامل ما بين التسويق و العرض واسع الانتشار ما بين المنظمات، و يمكن ان يكون الحاجز الرئيسي في تحقيق سلسلة الطلب و التحصل على أهدافها المرجوة، فالحاجة لقيمة متزايدة لدى المستهلك هي على الأرجح تتطلب زيادة الاهتمام بسلسلة الطلب، فالعلاقة المترابطة ما بين التسويق و العرض و المستهلك النهائي مبنية أساسا على تلبية رغبات المستهلك النهائي تبعا للقدرات الداخلية للمنظمة، فتسيير العلاقة ما بين الطلب و العرض يؤدي إلى خلق حوافز لكل الأطراف للمساعدة لتسيير تدفق المعلومات الخاصة بسلسلة طلب المستهلك النهائي.

ان عدد قليل من دراسات العلاقة بين التسويق و العرض يمكن تتبعها، (Ellinger 2000) يجد أن الدراسات التطبيقية تدعم الفرضيات القائلة بان التنسيق ما بين التسويق و نظام المعلومات ذو أثر ايجابي على أداء خدمة التوزيع، فبمفهومه هذا يقترح التعاون بين التسويق الفعال و تبادل نظام المعلومات ما بين إدارات المنظمة و خدمة التوزيع، فالعلاقات و الربط الفعال ما بين إدارات المنظمة جعلت من أجل تقييم النظام.

(1) -Uta Jüttner and others, **Demand Chain Management – Integrating Marketing and Supply Chain Management**, Above mentioned reference, P 22-21

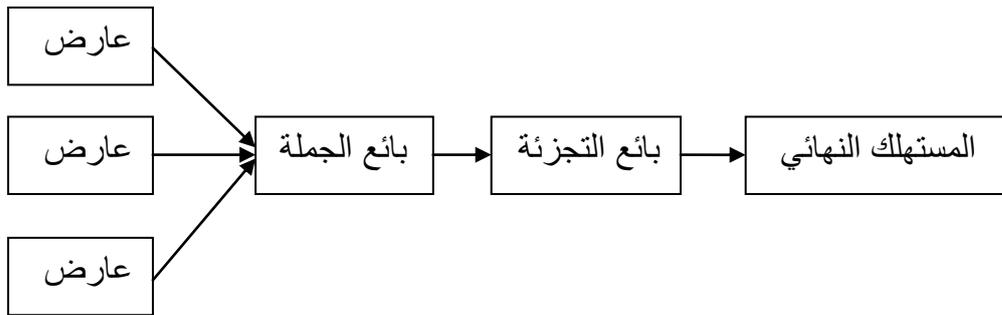
ثانيا: نتائج التسويق من التكامل⁽¹⁾ (الهيكل) (جدول رقم 02-05):

أداة سلسلة الطلب	هدف التسويق
1- التكامل ما بين سلسلة الطلب و سلسلة العرض.	- تسهيل التقدم في مراحل التكامل بنشر المعلومات المتعلقة بالمستهلك النهائي و السوق. - الأخذ بعين الاعتبار اثر نشاطات التسويق من جراء تطبيق مفهوم التكامل.
2- تسيير التكامل الرقمي.	- دعم الطلب و توجيه النظر إلى المستهلك النهائي عوضا عن الطريقة القديمة في جمع المعلومات الخاصة بسلسلة العرض فقط.
3- إعداد تقييم النظام.	- بناء نظام يعتمد على خلق قيمة جديدة و مستدامة تصب في فائدة المستهلك النهائي. - التحصل على معرفة حول التغييرات الطارئة على حاجات المستهلك و جعلها كقاعدة لخلق قيمة له.
4- تسيير التقاطع ما بين التسويق و سلسلة العرض.	- تبادل المعلومات الأطراف الخاصة بالطلب، و التزويد بالمعلومات في وقتها للتعريف بمختلف الزبائن، فرص جديدة للإنتاج/زبائن، ترويجات مبرمجة، التغذية الرجعية فيما يخص خدمة التوزيع و كذلك البحث على المعلومات فيما يخص أوقات التوزيع و كما ما يتعلق به. - بحث التعاون مع وظائف العرض بالعمل اتجاه الفهم المتبادل ما بين المعلومات المتبادلة و الأهداف المرجوة

الفرع الثاني: واقع الربط بين سلسلة العرض و سلسلة الطلب⁽²⁾

تربط سلسلة العرض ما بين العارضين، و تنطلق سلسلة الطلب من آخر مستهلك (مستهلك نهائي) لكن الربط بينهما (سلسلة الطلب-سلسلة العرض) أكثر تعقيدا مما تظهر عليه، فالمستهلك النهائي بعيد كل البعد عن المنتج، و الحلقة الرابطة بينهما هو بائع التجزئة، و لتوضيح هذه العلاقة نأخذ الشكل التالي:

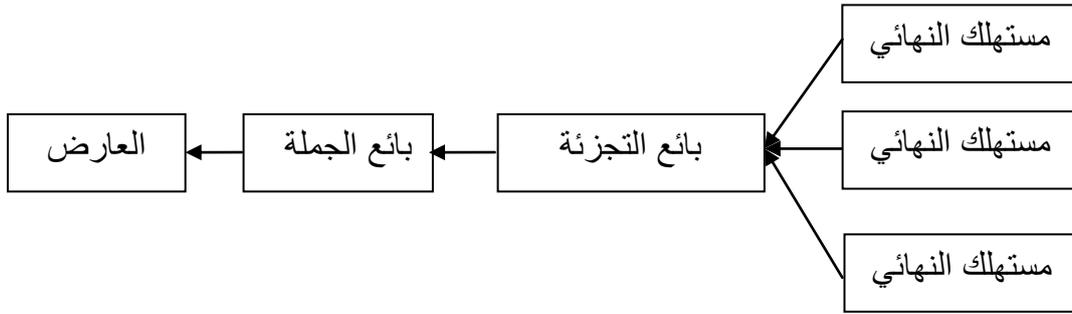
الشكل رقم 02-23: سلسلة العرض



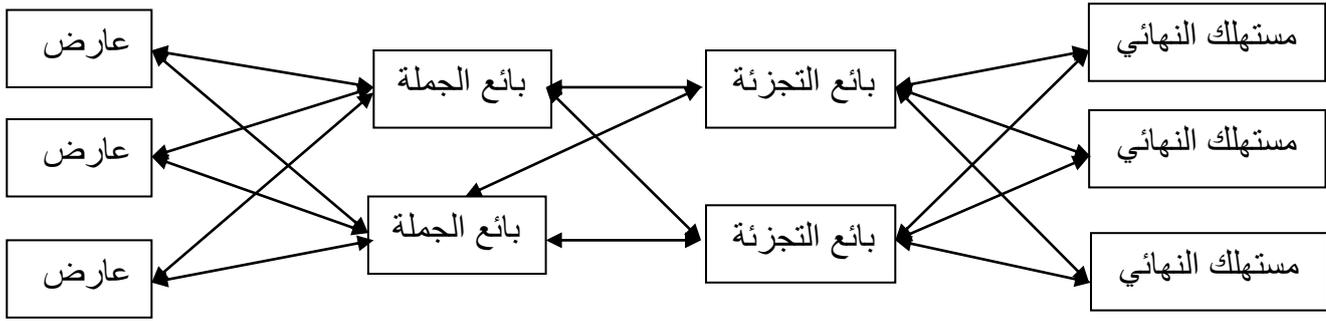
الشكل رقم 02-24: سلسلة الطلب

⁽¹⁾ -Uta Jüttner and others, Same reference, P 30-32.

⁽²⁾ - Ad R. Van Goor, **Demand & supply chain management: a logistical challenge**, Above mentioned reference, P 04.



الشكل رقم 02-25: واقع الربط ما بين سلسلة العرض و سلسلة الطلب



يمكن إعطاء قرائتين للشكل أعلاه كالتالي:

- يقول Hoekstra (1993) انه من حسن حظ المنظمات أن لديهم أكثر من مستهلك و كذلك أكثر من عارض، و لذلك فالعمل بالتعاون مع العارضين لفهم احتياجات المستهلك النهائي أكثر واقعية.

- ان تسيير سلسلة العرض ككيان واحد مستقل و بعيدا عن سلسلة الطلب أمر من الصعب فهمه في الحياة الواقعية (توحيد مجهود العارضين لفهم احتياجات المستهلك تحت نظرية (Integration network)) " John & Riley " 1985

خلاصة الفصل الثاني:

لقد جاء الاهتمام بالتسويق نظرا لارتفاع التكاليف و زيادة حدة المنافسة و رغبة هذه المنظمات في تقديم خدمات أفضل للأسواق المستهدفة.

قامت العديد من المنظمات بتكريس اهتمامها و بالاستثمار في تنمية المهارات التسويقية حتى تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق و خلق قيمة للمستهلك النهائي.

و هذه الضغوط على منشآت التسويق في تزايد مستمر و غير متوقف لعدم استقرار حاجات و رغبات المستهلكين، فعلى المصنّع أن يكرس مبالغا أكثر و وقتا أطول للبحث و التطوير لمنتجات جديدة تتوافق مع الأذواق المتغيرة للمستهلكين، و أن الأفكار الجديدة هي الحلقة الأولى في سلسلة التسويق و ينتج عنها في النهاية منتجا أو خدمة أحسن للمستهلك، و من جهة أخرى، فالأفكار الجديدة لا تأتي لوحدها بل و ينبغي خلق جو لتشجيع و مكافأة المبادأة و الإبداع. و موزع التجزئة يعمل دائما في محيط تنافس يكون فيه البقاء للأقوى. و عليه أن يداوم عمله بأمانة و حس اجتماعي. و من اتصاله المباشر بعمامة المستهلكين ، تشكل صورته انعكاسا للصناعة ككل. و فقد ثقة المستهلك قد يدعو السلطة المختصة لفرض رقابة يمكن أن تخنق الإبداع.

فسلسلة الطلب في عمومها تخلق قيمة و ميزة تنافسية تعزز من بقاء حصة الأرباح للمنظمات و لكنها غير مجانية، لأن تطوير المنتجات لا يأتي من العدم، و ينعكس على زيادة التكاليف الخاصة بالمنتج، أما على المدى الطويل، فامتلاك المصنّع منحنى خبرة يخوله من الاستفادة من تجاربه في الإنتاج دون الزيادة في التكاليف الكلية للمنتج هو احد الآثار للميزة التنافسية على سلسلة الطلب، فتمكن المنتج من إنتاج سلعة أو خدمة بأحسن مواصفات بسعر أقل هو محور عمل كل المنظمات، و لن يتمكن المنتج من ذلك إلا بامتلاكه ما يخوله من ذلك، فاهتمامه بتطوير سلاسل الطلب و الاستجابة لرغبات المستهلكين و حاجاتهم الدائمة التبدل قد يكون جرار ما توفر له دون غيره من مؤهلات تنافسية، فالعلاقة ما بين الميزة التنافسية و سلسلة الطلب هي علاقة كل يمك الآخر و ليست فقط في اتجاه واحد

الفصل الثالث: المؤهلات التنافسية لمجمع جواب و تطوير سلسلة الطلب ما بين المستهلك النهائي و مزود خدمة الإنترنت

المبحث الأول: نبذة تاريخية و إدارية لاتصالات الجزائر (Algerie Telecom) ، مجمع جواب (Djaweb)، الوكالة التجارية للاتصالات (ACTEL).

المبحث الثاني: الإنترنت في الجزائر و المؤهلات التنافسية لإتصالات الجزائر.

المبحث الثالث: الأثر المتبادل بين المزايا التنافسية لإتصالات الجزائر و سلسلة الطلب النهائي الخاصة بالمستهلك النهائي الجزائري.

الفصل الثالث: المؤهلات التنافسية لمجمع جواب و تطوير سلسلة الطلب ما بين المستهلك النهائي و مزود خدمة الإنترنت

تمهيد

الوكالة التجارية للاتصالات هي مكتب استقبال الزبون النهائي الذي يسعى للتعامل (الاشتراك) و الاستفادة من خدمات مجمع جواب الذي هو الآخر يعمل كفرع من فروع اتصالات الجزائر، و هذه الأخيرة موضوعها هو التقنية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال تسعى دوما لتطوير الخدمات بالربط و الاستفادة من التعامل مع التطور التكنولوجي العالمي، و ما نراه الآن فعلا أن انترنت 2003 ليست انترنت 2013، فالتطور أصاب عدة جوانب كالسرعة، السعر، التقطعات، العروض، الترويجات، الكوابل... الخ، و في فترة الدراسة كان هناك البعض من يقف محاولا لاقتسام السوق معها (منافسين) و هم كثر لكن لأسباب ما (تفصيله أدناه) بقيت أسماؤهم على مواقعهم الرسمية (البعض توقف موقعهم الرسمي عن العمل-بعد التجريب)، فما توفر لمجمع جواب من اجل بيع خدماته من بنية تحتية و تعامله مع مالك شبكة الهاتف الثابت التي تغطي كافة الوطن خوله أن يتحكم و بإحكام في سوق خدمة الإنترنت، و ردع المنافسين من فرض عروضهم و التي كانت في يوم ما تبدوا مقبولة.

فما توفر لمجمع جواب من هذه المؤهلات (و أخرى) و بعد الوقوف وحيد في السوق (بالرغم من الوجود القانوني للمنافسين) ساعده كثيرا ان يستفيد من الخبرة و تخفيض التكاليف و كذا البيع بسعر أقل دوما من منافسيه و عن السنة الماضية، و كذلك اتفاقيات اتصالات الجزائر تحت وصاية الوزارة مع شركات الاتصال الدولية (BT LONDERS) ساعدها كثيرا من تطوير خدمات الإنترنت و زيادة سرعاتها و التقليل من تقطعاتها ما أدى ذلك من إجابة بعض الأسئلة التي تنطلق من سلسلة طلب المستهلك النهائي الجزائري و المتمثلة في السرعة-التقطعات-السعر.

فلو قلنا أن الاهتمام بالمستهلك النهائي و الاستجابة لمطالبه و حاجياته و تقوية سلسلة الطلب التي تربط المنتج بالمستهلك النهائي يعزز الولاء بين المنتج و المستهلك النهائي و يقوي سلسلة الطلب و يجعلها أكثر واقعية، و يخلق ميزة تنافسية من وجهة نظر السوق و قيمة من وجهة نظر الزبون، فهل توفر بعض المزايا التنافسية يؤثر بدوره و بطريقة تكافئ على سلسلة الطلب؟

و للإجابة و البحث عن هذه التساؤلات قسمنا الفصل الثالث إلى ثلاثة مباحث متمثلة في:

- المبحث الأول: نبذة تاريخية و إدارية لاتصالات الجزائر (Algerie Telecom) ، مجمع جواب (Djaweb)، الوكالة التجارية للاتصالات (ACTEL).

- المبحث الثاني: الإنترنت في الجزائر و المؤهلات التنافسية لإتصالات الجزائر.

- المبحث الثالث: الأثر المتبادل بين المزايا التنافسية لإتصالات الجزائر و سلسلة الطلب النهائي الخاصة بالمستهلك النهائي الجزائري.

المبحث الأول: نبذة تاريخية و إدارية لاتصالات الجزائر (Algerie Telecom) ، مجمع جواب (Djaweb)، الوكالة التجارية للاتصالات (ACTEL)

عندما نسافر ما بين الولايات ليلا، ووصولاً أو مروراً بولايات أخرى، قد نرى رمز "اتصالات الجزائر" مضيء فوق مكاتب البريد، مما يدل على انتشار تسويقها على أرض الوطن و عدم اكتفائها بالولايات الكبرى، و بداخل منشأتها نجد عدة مكاتب و فروع لاستقبال زبائننا، فالوكالة التجارية هي الأخرى احد مكاتبها لاستقبال الزبائن المتعلقة بموضوع الإنترنت و الهاتف الثابت، و هذه الأخيرة بالرغم من تعدد تسميات مزوديها (فوري-أنيس-ايزي) إلا ان اتحادهم سهل كثيرا من عملهم و نقاط التقاء المستهلك النهائي بهم.

المطلب الأول: مقدمة حول الجزائرية للاتصالات، مجمع جواب و تنظيمهما الإداري و المكتبي

بالرغم من تعدد مكاتب اتصالات الجزائر عبر الوطن إلا أن موضوعهم واحد، و مكاتبها منتشرة عبر الوطن حسب الكثافة السكانية (تم تفصيله أدناه)، و يبقى موضوع التقنية هو الموضوع الشاغل لها، و حماية منتوجها من المنافسين، فاكتماب هذه الخبرة بالضرورة ليس نتاج عمل شهر أو عام، بل تراكم عمل سنوات من الخبرة

الفرع الأول: مقدمة حول الجزائرية للاتصالات و مجمع جواب

أولا: الميلاد و النشأة

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر⁽¹⁾

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

¹ - http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=message_pdg

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم أليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة⁽¹⁾

ثانيا: أهدافها

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثالثا: نشاطاتها

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

رابعا: مجمع جواب

اتصالات الجزائر " جواب " مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة ، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها ، و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة " جواب".

مهام اتصالات الجزائر " جواب " :

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق

العالي.

- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها ، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني ، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من أجل السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجية الانترنت .

- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل ، "محاضرات الفيديو " ،
الصوت عبر الانترنت" ، " الصوت والصورة" ، الانترنت في النقال.. الخ .
- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة ، و في مجال الاتصالات السلكية و
اللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة
**الفرع الثاني: التنظيم الإداري و المكاتب للجزائرية للاتصالات و مجمع جواب
أولا: فروع مجمع اتصالات الجزائر**

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات . فقد تم إنشاء

- 1- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
2- اتصالات الجزائر للانترنت " جواب" مختص في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.
3- اتصالات الجزائر الفضائية⁽¹⁾: المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية .

ثانيا: هياكل الجزائرية للاتصالات

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر. وهران. قسنطينة. سطيف. عنابة. ورقلة. بشار. الشلف. باتنة. تيزي وزو. البليدة. تلمسان). أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية".

التدابير المرافقة التوظيف والتدريب الشراكة : في إطار الشراكة ، اتصالات الجزائر سيستفيد كذلك من كل الخبرات . أما بالنسبة لتنويع الأنشطة ، وقطاع خدمات الاتصالات الجزائرية ، على العكس من ذلك إلى حد كبير البنية التحتية ستكون مفتوحة للمنافسة من خلال الشراكات التي يمكن أن تؤدي تنمية والاستثمار لتحقيق مستويات ربحية مع ارتفاع عوائد الاستثمار.

¹-http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=message_pdg

ثالثا: الموارد البشرية لاتصالات الجزائر:

1- جدول رقم 01-03: الموظفين حسب الفئات الاجتماعية والمهنية حتى 2010/03/31

المجموع	أعوان التقني	أعوان التحكم	الإطارات	التأطير	الفئات الاجتماعية والمهنية
3570	2357	727	469	17	الجزائر
1220	701	240	260	19	عنابة
843	451	201	178	13	بشار
1432	836	288	295	13	البلدية
1326	824	227	260	15	باتنة
1214	731	225	243	15	الشلف
2364	1227	522	592	23	قسنطينة
750	438	146	155	11	الأغواط
1505	835	354	297	19	ورقلة
1915	1080	437	377	21	وهران
1450	474	186	583	207	المديرية العامة
1367	775	251	323	18	سطيف
1194	698	227	256	13	تلمسان
1187	737	234	203	13	تيزي وزو
2133	12164	4265	4491	417	المجموع
	57,01%	19,99%	21,05%	1,95%	النسبة

2- جدول رقم 02-03: الموظفين حسب الجنس والمنطقة حتى 2010/03/31

المجموع	مذكر	مؤنث	الجنس
3570	2438	1132	الجزائر
1220	920	300	عنابة
843	667	176	بشار
1432	1078	354	البلدية
1326	1085	241	باتنة
1214	954	260	الشلف
2364	1700	664	قسنطينة
750	627	123	الأغواط
1505	1339	166	ورقلة
1915	1405	510	وهران
1450	904	546	المديرية العامة
1367	1098	269	سطيف
1194	953	241	تلمسان

1187	1002	185	تيزي وزو
21337	16170	5167	المجموع
	75,78%	24,22%	النسبة

3- جدول رقم 03-03: الموظفين حسب الجنس والمنطقة حتى 2010/03/31

المجموع	مذكر	مؤنث	الفئات الاجتماعية والمهنية
417	359	58	المؤثرين
4491	2921	1570	الاطارات
4265	3400	865	أعوان التحكم
12164	9490	2674	أعوان التنفيذ
21337	16170	5167	المجموع

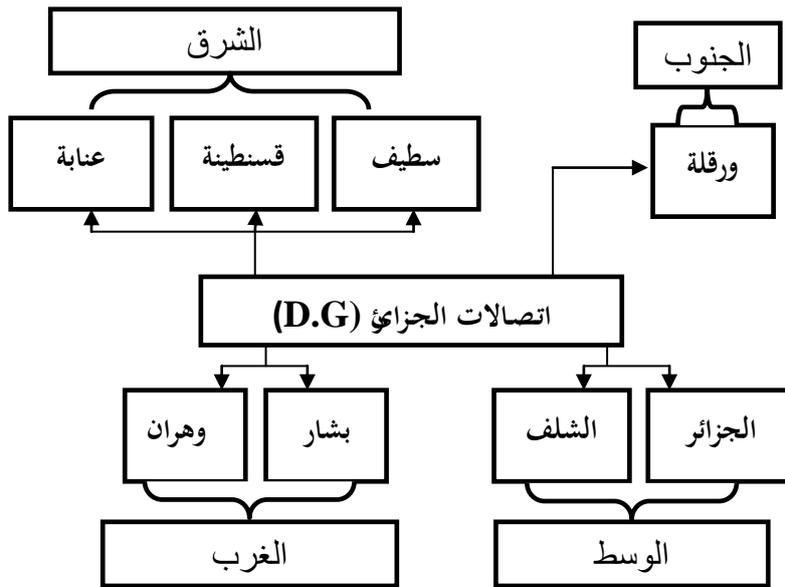
المطلب الثاني: نظرة إدارية للجزائرية للاتصالات و مجمع جواب

تميزت اتصالات الجزائر كإدارة بعدة مزايا و وصول إدارتها إلى ابعد نقطة في أرض الوطن مروجة بذلك خدماتها في أماكن لم يستطع غيرها من الوصول إليها

الفرع الأول: المديرية الإقليمية للجزائرية للاتصالات

لاتصالات الجزائر 8 مديريات إقليمية موزعة على التراب الوطني حسب الكثافة السكانية، منهم مديرية واحدة فقط في الصحراء أما الباقي في المناطق الشمالية و الغربية من البلاد، و الشكل التالي يوضح توزيعها على التراب الوطني:

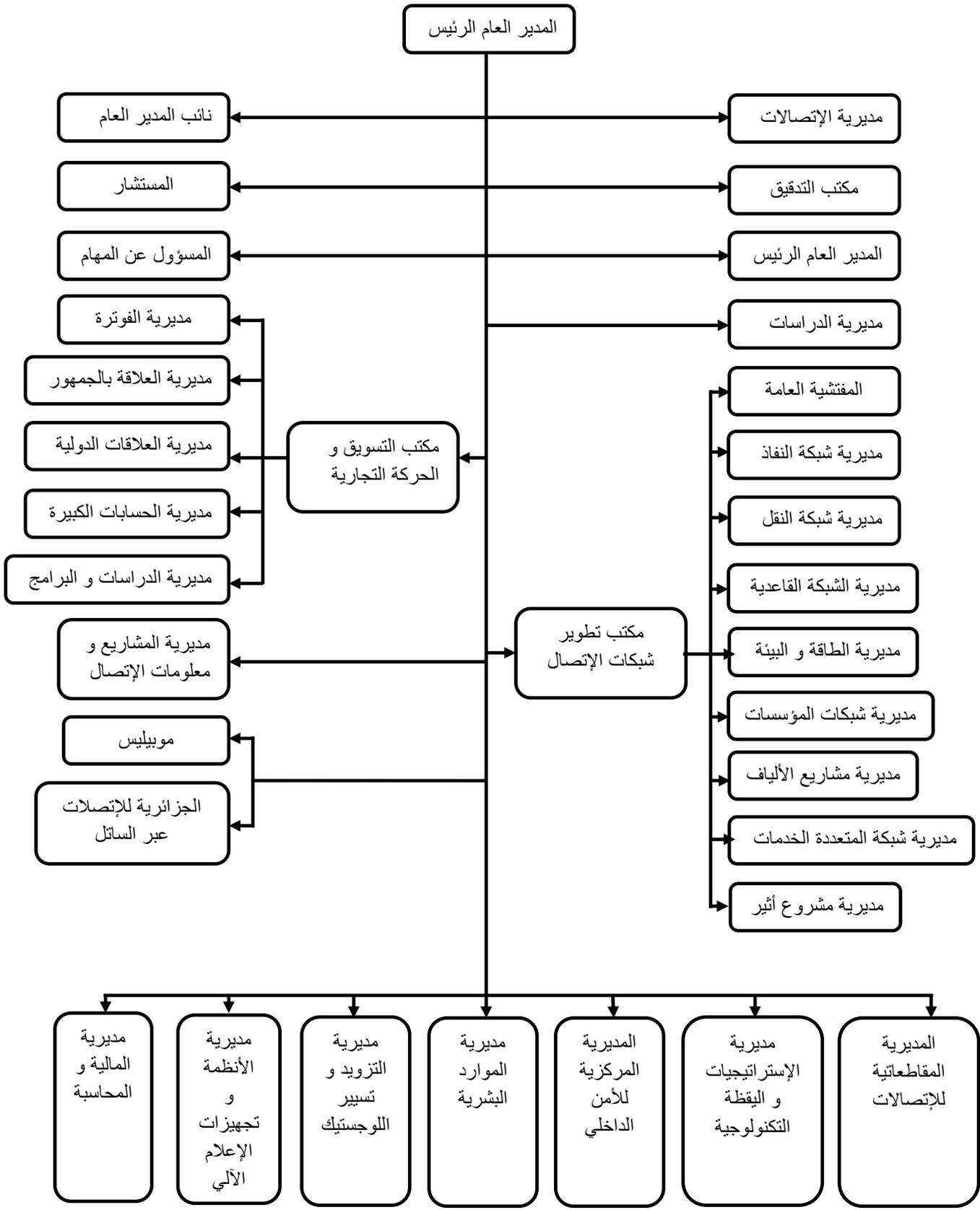
الشكل رقم 03-01: توزيع المديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر حسب الولايات



المصدر: من إعداد الطلب بالرجوع إلى وثائق المديرية العامة للاتصالات الجزائر⁽¹⁾.

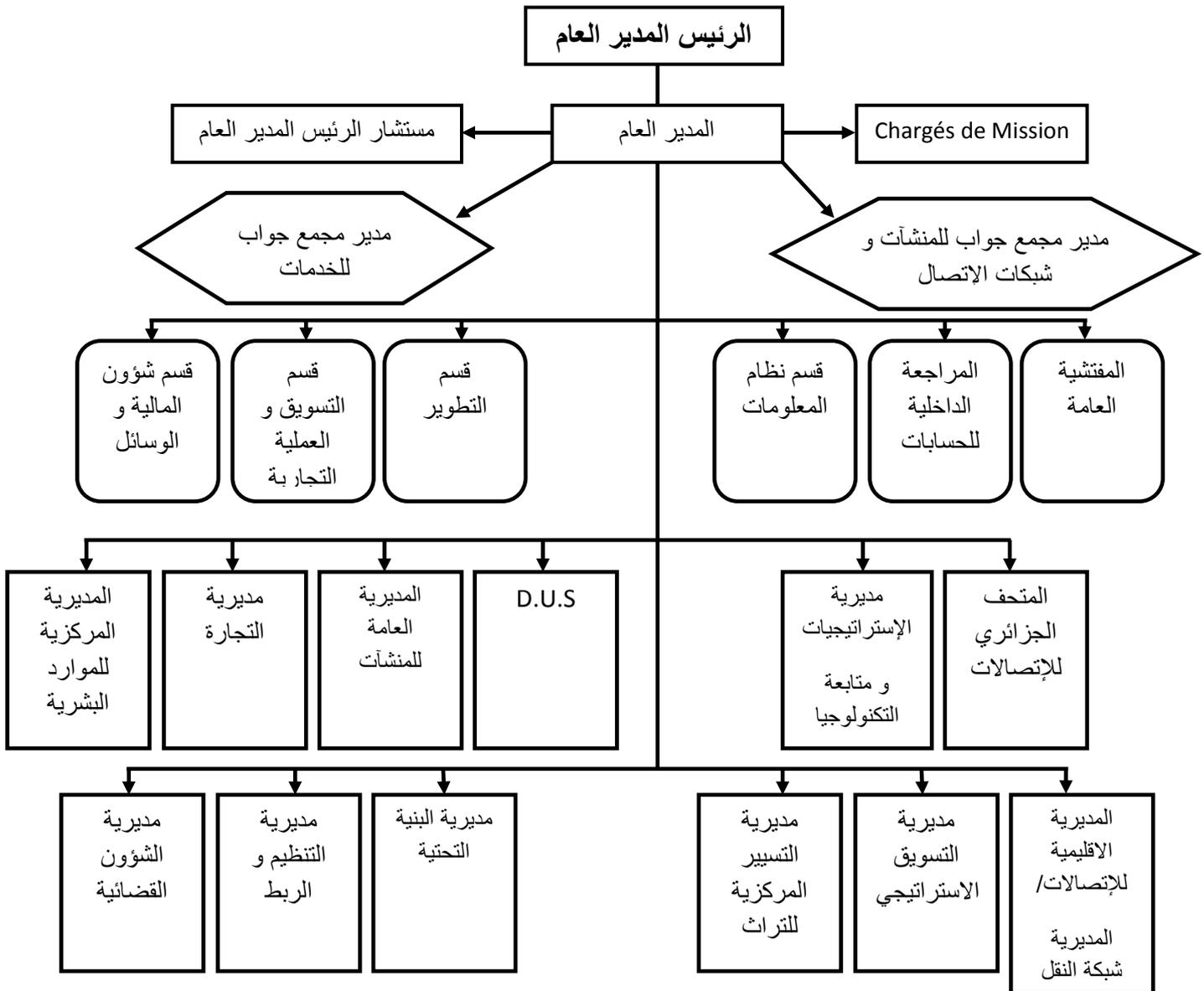
¹ - وثائق المديرية العامة للاتصالات.

خامسا: الهيكل التنظيمي للجزائرية للاتصالات(1):
الشكل رقم 02-03: الهيكل التنظيمي للجزائرية للاتصالات



(1)-Boukhoudmi-djaouida, **La Mutation dans les Activités de Services : Le Secteur des Télécommunications En Algérie Une Analyse Williamsonienne des Structures de la Gouvernance**, mémoire magistère non publié, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2011/2012, P 158

سادسا: الهيكل التنظيمي لمجمع DJAWEB الجزائر:
الشكل رقم 03-03: الهيكل التنظيمي لمجمع DJAWEB⁽¹⁾:



⁽¹⁾-Boukhoudmi-djaouida, La Mutation dans les Activités de Services : Le Secteur des Télécommunications En Algérie Une Analyse Williamsonienne des Structures de la Gouvernance, La même référence, P 160

الفرع الثالث: الوكالة التجارية للاتصالات

الوكالة التجارية هي آخر نقطة تلتقي الجزائرية للاتصالات بزبائنها و المستهلك النهائي، و هي واجهتا بالنسبة لهم، فكل التعاملات من بيع، شراء، شكاوي... الخ تتم على مستواها، حتى الدفع (الفواتير) خصص له مكتب أمين الخزينة فيها تسهيلا للمواطنين و عوضا عن التنقلات، و هي بدورها تابعة لمجمع جواب الذي ينشط (كما سبق ذكره) في الإلمام و تطوير خدمة الإنترنت في الجزائر، و كل هذا ما هو إلا فروع لإتصالات الجزائر التي تعنى بالسلكي و اللاسلكي، فدراسة الوكالة لوحدها غير مجدي لفهم سلسلة طلب الجزائرية للاتصالات، و دراسة الجزائرية للاتصالات لوحدها غير مجدي لفهم سلسلة الطلب كذلك، فالجزائرية للاتصالات هي العارض عن طريق مجمع جواب و لكنهما لا يلتقيان بالمستهلك النهائي الا بالوكالة التجارية للاتصالات.

أولا: مكاتب الواجهة للوكالة التجارية للاتصالات

للوكالة التجارية عدة مكاتب في الواجهة الأمامية التي تستقبل الزبائن و تهل من تحركاتهم و مقسمة حسب المهام كالتالي

1- مكاتب الادياسال و الخطوط الهاتفية السلكية و اللاسلكية WLL

مهمتها تنحصر أساسا في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر لهذه المرتجوات.

2- مكتب الخزينة

- التحصيل المالي من خلال (الفوترة .. الخ)
- طبع و الموافقة على عمليات الشراء من خلال الخاتم.
- ينهي عمله من خلال تخصيص وقت لمراقبة خزينته.

3- مكتب "أمر الزبائن"

- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن قيد دراستها.
- توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقها" كمشروع" من قبل المختصين التقنيين.
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن .
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها .
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها.
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات.

ثانيا: وظائف مكاتب الوكالة الجزائرية للاتصالات⁽¹⁾.

- تدوين كل العمليات التجارية (الزبائن الجدد، التبديل، التعليق، التحويل....) في نظام "غايا".
- تدوين عمليات البيع المباشرة (المنتجات، البطاقات..) في نظام "غايا".
- القيام بدراسات ذاتية للأرقام الهاتفية، والخطوط التقنية

¹ - <http://www.djazair.com/elhiwar/39302>

- تحرير العقود والاتفاقيات بين الزبون واتصالات الجزائر.
- إعلام الزبائن بسير عملية تلبية طلباتهم.
- إطلاع الزبون على فاتورته.
- إعلام الزبائن بوضعيتهم المالية
- إطلاع الزبون على تسعيرة الخدمات و المكالمات.
- نسخ وتقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن سواء ما استهلكه أو ما استقبله.
- تقديم تفاصيل كل المكالمات المستهلكة بالتدقيق في حالة طلب الزبون.

ثالثا: الوكالات التجارية عبر التراب الوطني

اهتمت اتصالات الجزائر ببناء قاعدة تحتية تفي بغرض تسهيل توزيع منتوجها عبر كامل التراب الوطني من شماله إلى جنوبه، بل و حتى الاهتمام ببناء مكتب الاستقبال على مستوى البلديات، ففي الجزائر ككل يوجد 147 مكتب للوكالات التجارية التابعة للاتصالات الجزائر ، موزعة حسب المديرية الجهوية الأقرب لها، و هي كالاتي:

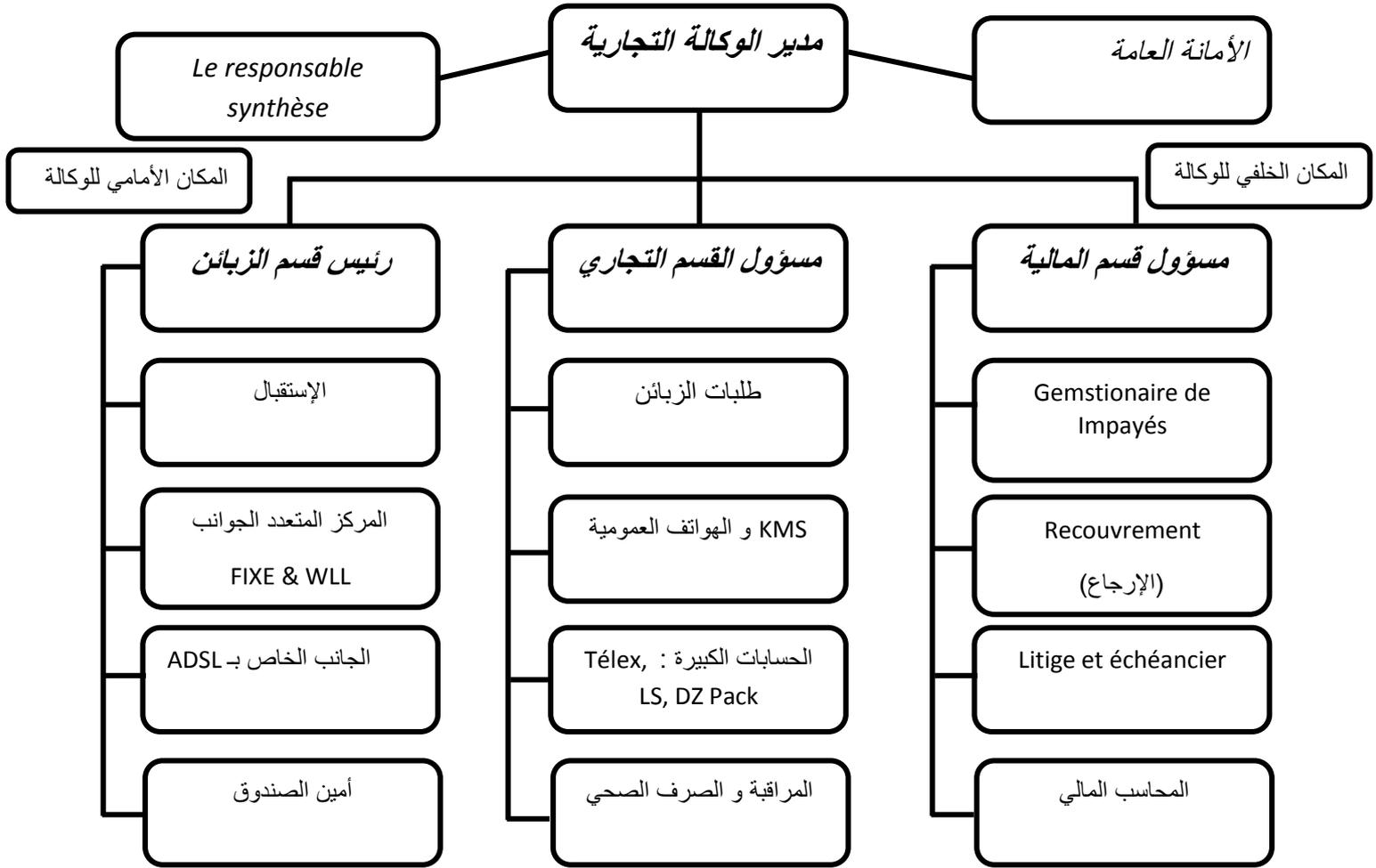
جدول رقم 03-04: جدول يوضح توزيع عدد مكاتب الوكالات التجارية حسب المديريات الجهوية

الولاية (المديرية الجهوية)	عدد المكاتب
الجزائر العاصمة	45
الشلف	21
بشار	08
سطيف	15
عنابة	13
قسنطينة	16
ورقلة	13
وهران	16

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي لإتصالات الجزائر

رابعاً: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات⁽¹⁾

الشكل رقم 03-04: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات



خامساً: مهمات، مسؤوليات و نشاطات التسيير و المسير على مستوى الوكالة:

يوجد أربع مهمات اساسية للمسير على مستوى الوكالة و هي:

- القيادة.

- التنشيط.

- إدارة النتائج و تحليلها.

- تسيير الإختصاصات.

و أما في يخص النشاطات الإدارية فهي ستة نشاطات:

- المالية

- الموارد البشرية.

¹ - Division marketing et gestion qualité, Publication de L'Algerie telecome, 2008, P 03.

- التخطيط وتنفيذ (الوجستيك).

- الأمن.

- دراسة القضايا المتعلقة بالقانون.

1- المهمات الأساسية للمسير على مستوى الوكالة و هي:

أ- الجدول رقم 03-05: المسير القائد: MANAGER LEADER

المسؤوليات	النشاطات و الأعمال الموكلة
1- تجسيد معنى التواصل داخل الوكالة	- تنفيذ الإستراتيجيات ، مشاريع التحويل، العروض الجديدة، الأهداف، و الشرح لمعاونه. - ان يضمن لمعاونه الفهم الصحيح. - ان يضمن معرفة العملاء لمكانهم الصحيح داخل الوكالة.
2- تسيير الفريق و التقييم	- ابلاغ و اعلام العمال قواعد و طرق العمل و تطبيق نموذج مثالي في الإحترام و التعامل.
3- تسيير التغييرات داخل الفريق	- متابعة النشاطات و تجميع كل الادوات و العلامات الواقعية التي تسمح بإجراء التقييم ثم التصحيح و الدعم
4- تطبيق و احترام مبدأ الهرمية في الإدارة	- إعطاء تقارير للمسير حول مستوى حركية فريق العمل و كذلك حول سياق كلام العملاء - احترام المسؤوليات الموكلة حسب رتبة كل مسير و عدم التدخل في صلاحيات غيره

ب- الجدول رقم 03-06: المسير المنشط⁽¹⁾ : MANAGER ANIMATEUR

المسؤوليات	النشاطات و الأعمال الموكلة
1- خلق شروط التحفيز	- ان يجعل المسير نفسه يوميا متوفرا و جاهزا لمعاونه و لمن لهم صلة به. - الخروج من القوقعة و اشراك الفريق في عدة مهام و هي: - في اجتماع الفريق، يعطي اقتراحات بناءة. - تشجيع مشاركة الخبرات بين الفريق و تقييم الأفكار البناءة و التعامل معها بإيجابية. - تقييم و معرفة التقدم الحاصل في أداء أعضاء الفريق فرديا و جماعيا.
2- تنشيط الفريق على تحقيق الاهداف المرجوة و ارضاء الزبون	- اضهار الأهداف و النتائج علنا للزبائن. - الحرص على تطبيق سلوك تجاري يليق و مقام الوكالة و الزبون. - تبني طرق التحفيز التسييرية مثل الإجماعات و اعطاء اوقات مستقطعة من العمل للراحة...

ج- الجدول رقم 03-07: مدير التخصصات : MANAGER DES COMPETENCE

المسؤوليات	النشاطات و الأعمال الموكلة
1- تشخيص وضعية العمل	- متابعة و التعريف بمحاور تخصص كل على حدى (التقنية، العتاد، البرمجة،...الخ). - استنتاج الأدوات التي ساعدت في تحسين أداء الفريق (فرديا و جماعيا).
2- تدريب و دعم فريق العمل	- أن يكون أحسن مستمع لأعضاء الفريق و كل المعاوينين و ان يطبق مبدأ المقابلة المباشرة في التدريب. - يساعد الفريق في تحديد نقاط القوة و التقدم و محاولة تطويرها لاحقا. - بناء و تشكيل مخططات التطور الشخصية في أداء الفريق، منها ما هو متعلق بالتصرف الحسن مع أنواع ردود افعال الزبائن و منها ما هو متعلق بالإدارة و المديرية الجهوية. - التقييم المباشر عن طريق إجراء المقابلات و غير المباشر عن طريق الملاحظة.

¹ - Division marketing et gestion qualité, La même référence , P 14.

<p>- قياس اكتساب التخصص كذلك للتأكد من عدم تخطي المسؤوليات كل عل حدى. - القيام بتقرير شامل حول كل النشاطات المتعلقة بالفريق و حول مدى تطبيق كل الخطط الموضوعة مسبقا.</p>	<p>3- تقييم اكتساب أعضاء الفريق لتخصصه 4- تقرير منتظم شمل لكل نشاطاته</p>
--	---

2- مدير الوكالة: LE DIRECTEUR D'AGENCE

أ- المهمة الأساسية⁽¹⁾

إن أهم مسؤولية تخص مدير الوكالة هي مسؤولية ضمان سير العمل، و تحقيق أهداف الوكالة كالبيع و إرضاء الزبائن و ضمان اشتغال الفريق العمل داخل الوكالة.

ب- النشاطات الرئيسية

- يمارس مهمة التواصل التجاري مع الوكالات التجارية الأخرى (الولايات الأخرى).
- يضمن تحقيق أهداف البيع للوكالة، من دراسة الطلبات و مدى توافر خطوط النت... الخ.
- يساهم في الاستخبارات التنافسية مع خدمات البيع و التسويق.
- تفعيل و تطبيق مبدأ الاقتراحات لتطوير أداء و خدمات البيع بصفة عامة و أداء الوكالة بصفة خاصة.
- الحرص على تطبيق السياسات التجارية الخاصة بالجزائرية للاتصالات.
- ضمان احترام و المحافظة على معايير الجودة و صورة الوكالة بصفة عامة.
- تسيير و الاعتناء بالشكاوي.

3- وظائف رؤساء الأقسام:

أ- رئيس قسم الزبائن:

- الإشراف على مجموع العمال الخاصة بالاستقبال (استقبال الزبائن).
- ضمان تدوير المعلومات على مستوى الفريق، كإجراء تغييرات أو إدخال ترويجات أو ما شابه.
- ضمان السلوك اللائق لعمال الأمن المكلفين بالأمن و استقبال الزبائن.
- دعم الرفيق و عمال الأمن من حيث إجراء دورات تدريبية فتطوير و اكتساب خبرات السلوكيات و التصرف مع مختلف شرائح المجتمع.
- المشاركة مع مدير الوكالة في تحليل نتائج الوكالة و التحضير للإجتماع الأسبوعي.

- العمل كوسيط ما بين الزبائن ذوو الطلبات المعقدة و المشاكل التقنية و مع القسم المعني للمشكل.

ب- رئيس قسم التجارة:

¹ - Division marketing et gestion qualité, La même référence , P 18.

- الإشراف على عمال الإدارة (قسم التجارة).
- ضمانتي تدوير المعلومات على مستوى الفريق، كإجراء تغييرات على مستوى القسم أو أخذ عمل محل آخر بسبب عطلة سنوية أو إنجاب (بالنسبة للسيدات)... الخ.
- ضمان متابعة طلبيات الزبائن و تلبيةها في وقت قياسي (مقارنة بحجم الطلب).
- ضمان متابعة الطلبيات المعقدة سواء مع رئيس قسم الزبائن أو على مستوى قسمه من حيث إجراء التسهيلات او من حيث إعطاء للبدائل.
- المتابعة المستمر للفريق في قسمه و تقييمهم فرديا و جماعيا و تدريبهم بطريقة دورية.
- العمل مع مدير الوكالة و مسؤول التركيبات (التقنية) في تحليل نتائج القسم و إعطاء تفسيرات عن التأخر الحاصل و التقدم كذلك كتحضير أولي للإجتماع الأسبوعي للوكالة.

ج- رئيس قسم المالية:

- ضمان السير الحسن و الإشراف على عمال فريق قسم المالية.
- توصيل المعلومات للأعضاء دون تفريق بالتساوي و من حيث الإعلانات الدورية و دخول طريق تسييرية جديدة و كذلك المحاسبية.
- معالجة الحالات الخاصة و المعقدة و عدم الإطالة بها كالخطاء المحاسبية و التعويضات للزبائن... الخ.
- متابعة المؤشرات المالية التي من خلالها يسمح بالتعريف بالوضعية المالية للوكالة.
- التدقيق المالي مع مسؤول الخزينة (استلام، دفع، تصحيح).

د- مسؤول التركيب(1):

- يعمل تحت مسؤولية مدير الوكالة، و يقوم بتجميع البيانات و الإحصائيات الخاصة بالمكتب الخلفي للوكالة، المالية و التجارية.
- و هو كذلك مسؤول بدرجة أولى بتحليل تلك الإحصائيات و كذا النتائج، و إعطاء مبررات لكل تغير أو تقدم في النتائج، المباشرة في تصحيح النتائج (بعد دراستها) ذات المؤشرات السلبية.
- أما بدرجة ثانية فهو قادر بدوره على إعطاء اقتراحات من شأنها أن تطور من نوعية الخدمة الخاصة بزبائن الجزائرية للاتصالات.
- العمل بالشراكة مع كل مكاتب الوكالة و المديرية العامة.
- المشاركة و إتقان التنسيق بين مكاتب الوكالة بغية الأمثلة في التسيير و التعامل بالمعلومة.

¹ - Division marketing et gestion qualité, La même référence , P 23.

المبحث الثاني: الإنترنت في الجزائر و المؤهلات التنافسية لإتصالات الجزائر

تعتبر الإنترنت هي اختراع العصر، فتبادل المعلومات الرقمي فكرة اذهلت الكثيرين، فربط أجهزة كمبيوتر العالم بأكملها بشبكة واحدة هي فكرة كانت تبدو من وحي الخيال في يوم مضى، و من كثر هوس الناس بها صارت تستهلك يوميا و دون انقطاع و خاصة اذا تعلق المر بحاسوب واحد بالبيت، و الغريب في المر انه يمكن استهلاكها حتى و إن كان الحاسوب شاغرا من خلال خدمة التحميل.

المطلب الأول: رواج خدمة الإنترنت في الجزائر

إن دخول خدمة الانترنت في الجزائر كان في عام 1993 عن طريق مركز CERIST ، وفي سنة 1998 صدر المرسوم (1)الوزاري 256 الذي أنهى احتكار الخدمة من الدولة و بذلك يسمح للخواص بتقديم خدمات الإنترنت (Providers)، مع شرط الجنسية الجزائرية، عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تقدما ملحوظا في مجال الاهتمام والاشتراك والتعامل مع الإنترنت، ففي نفس السنة، كانت الجزائر مرتبطة بالإنترنت عن طريق إيطاليا، تقدر سرعة الارتباط ب 9600 حرف ثنائي في الثانية 9.6 Ko وهي سرعة جد ضعيفة(2)، وقد تم ذلك في إطار مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو، وتكون الجزائر هي النقطة المحورية للشبكة في شمال (RINAF) إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا، تسمى. و في سنة 1996 ، وصلت سرعة الخط إلى 64 ألف حرف في الثانية، يمر عن طريق العاصمة الفرنسية باريس، وتم في نهاية 1998 ، ربطت الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدرة 1 ميغابايت في الثانية ، وفي شهر مارس 1999، أصبحت قدرة الإنترنت في الجزائر بقوة 2 ميغابايت في الثانية، وتم إنشاء 30 خطا هاتفيا جديدا من خلال نقاط الوصول التابعة للمركز والمتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن الجزائر العاصمة، سطيف، ورقلة، وهران، تلمسان،... والمربوطة بنقطة خروج وحيدة هي الجزائر العاصمة).

الفرع الأول: تطور عدد المشتركين في خدمة الإنترنت لمجمع "جواب" (ANIS-FAWRI- (EASY):

أصبح ربط ولايات و مناطق الوطن يكاد ان يكون كليا، وهذا بفضل الشبكة التي تطورت خلال السنوات الأخيرة، فطول خطوط الألياف البصرية (برنامج الوزارة) انتقل من 7000 كلم سنة 2000 إلى 65000 كلم مع بداية عام 2010، وبهذا أصبحت معظم مناطق الوطن متصلة مع بعضها من خلال شبكات من الألياف البصرية. أما الخطوط الهترزية فقد انتقلت من 28000 كلم سنة 2000 إلى 58000 كلم سنة 2007، 50 محطة أرضية و 100 نظام ريفي، بالإضافة إلى ذلك تمتلك الجزائر شبكة لإرسال المعطيات بالجملة (DZPAC) التي بدأ استغلالها منذ سنة 1992 ووصلت إلى 4500 ربط في سنة 2000، كما تمتلك وزارة الإعلام وتكنولوجي الاتصال لاحتياجاتها الخاصة شبكة أخرى لإرسال المعطيات بالجملة (MEGAPAC)، بالإضافة إلى الشبكة المؤسساتية الخاصة بالصكوك البريدية زيادة على الأوعية الوطنية، وتمتلك الجزائر

(1)- مصطفى الطيب، بونيف محمد الأمين، خدمات التوظيف الالكتروني – نموذج لتقييم مواقع التوظيف بالجزائر، مداخلة فيما يخص الملتقى الدولي حول " إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية لمستدامة" ، جامعة المسيلة، خلال الفترة 15-16 نوفمبر 2011م، ص 4-6.

(2)- بختي إبراهيم، دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 196 .

أوعية دولية مشتركة كخطوط الألياف البصرية مع المغرب، ليبيا وتونس والخطوط البحرية مع فرنسا، إسبانيا وإيطاليا⁽¹⁾.

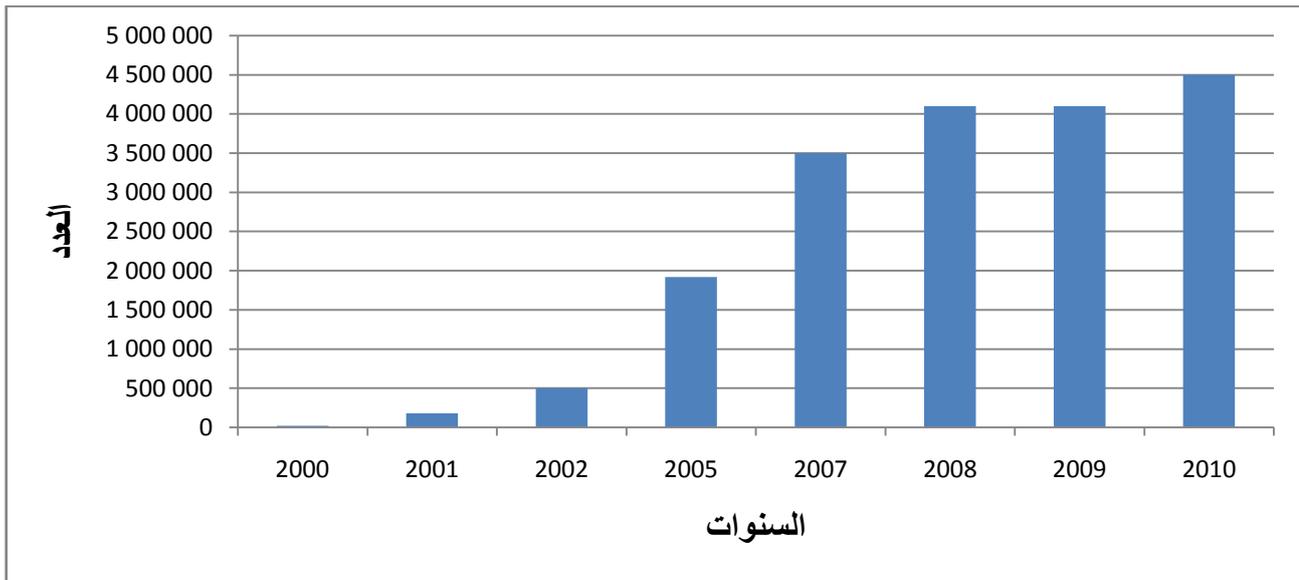
إن الإنترنت فائقة السرعة (ADSL) انطلقت في الجزائر سنة 2003 بمساهمة مؤسسة EEPAD، و في بداية سنة 2007 أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر (مجمع جواب) خدمة جديدة للإنترنت فائقة السرعة تستعمل فيها تكنولوجيا Wimax تحت اسم Athir، وتعتبر الجزائر أول دولة في إفريقيا تستعمل هذه التكنولوجيا المتطورة.

إن هذا من شأنه أن يساعد في نشر خدمة الإنترنت و ترويجها بأفضل صورة، لتصل إلى أبعد نقطة، و كذا توسيع حجم الفئة المستهدفة للإنترنت، و كنتيجة لذلك تطور عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر فقد انتقل من 50000 مستخدم سنة 2000 إلى 4700000 مستخدم منتصف سنة 2011، وبهذا تنتقل نسبة النفاذ إلى الإنترنت إلى عدد السكان من 0.2% سنة 2000 إلى 12.00% سنة 2009، في حين بلغ عدد المشتركين منهم من خلال شريط ADSL 770 ألف في نفس التاريخ على ما أفاد به تقرير رسمي نشرته وكالة الأنباء الجزائرية في مارس 2010.

الجدول رقم 03-08: عدد مستخدمي الإنترنت 2010/2000 في الجزائر

السنة	2000	2001	2002	2005	2007	2008	2009	2010
العدد	20.000	180.000	500.000	1.920.000	3.500.000	4.100.000	4.100.000	4.500.000

المصدر: المديرية العامة لاتصالات الجزائر⁽²⁾



الشكل رقم: 03-05: تطور عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر من 2000 الى غاية 2010

الفرع الثاني: النفاذ للإنترنت حسب المنطقة

يختلف حجم النفاذ للإنترنت حسب عدة معايير و عدة أسباب، منها سرعة الإنترنت، المنطقة، الجنس، السن، الدافع، إلى غيرها من الأسباب و الجداول التالية توضح ذلك:

(1)- جريدة الشعب، 2012/07/12 "http://www.ech-

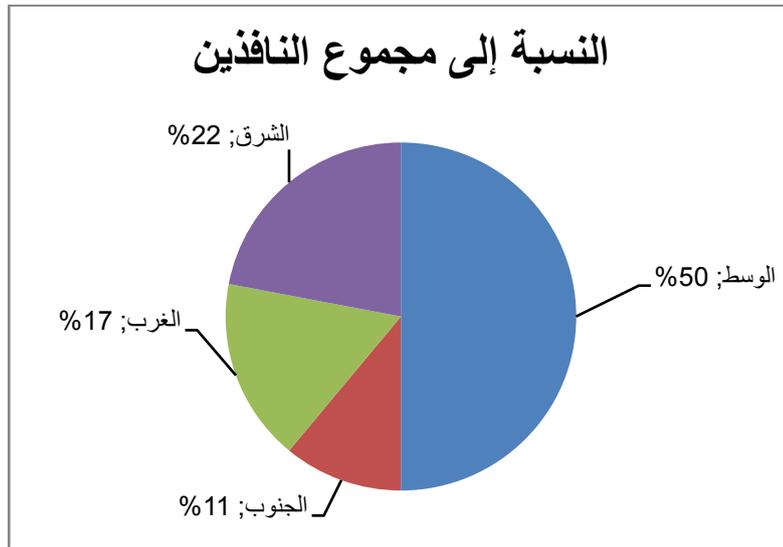
. "chaab.com/ar/index.php?option=com_content&task=view&id=9127&Itemid=98

(2)- وثائق المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

جدول رقم 03-09: توزيع عدد النافذين إلى الإنترنت حسب المنطقة بالنسبة لعدد مستعملي الإنترنت في الجزائر

المنطقة	النسبة إلى عدد السكان
الوسط	50%
الجنوب	11%
الغرب	17%
الشرق	22%

المصدر : مجلة webdialna⁽¹⁾، العدد 4، أكتوبر 2012، ص2.



الشكل رقم 03-06: دائرة نسبية تمثل نسبة النافذين للإنترنت حسب المنطقة إلى المجموع الكلي

نلاحظ بان الوسط (ولايات الوسط) كان لها حصة الأسد في نسبة النافذين إلى الإنترنت بالنسبة للوطن ككل، وذلك راجع للكثافة السكانية و عدد السكان بالنسبة لباقي المناطق، و أن الوسط استفاد من عدة برامج و ترويجات قامت بها الجزائرية للاتصالات فيما يخص الإنترنت و غيرها (هاتف لا سلكي، أسرة تيك...الخ)، و كذلك اغلب أجهزة الدولة الموجودة بالعاصمة و كذا المعاهد و الجامعات (عدد الطلبة).

و اقل نسبة كانت للجنوب بالرغم من كبر مساحته، و يرجع ذلك لضعف الكثافة السكانية و كذا عد السكان، و انعدام الربط بالهاتف الثابت في بعض المناطق، و عدم تجسيد برامج الوزارة (وزارة تكنولوجيايات البريد الإعلام و الاتصال) في الجنوب و عدم الاستفادة من برامج كمبيوتر لكل عائلة (موصول بالنت) إلا بالسماع بها، و من الأسباب كذلك أن اغلب الطلبة النجباء (أو غير النجباء) يفضلون الدراسة في خارج ولايتهم (الجنوب) و اغلب وجهتهم كانت بولايات الوسط (الجزائر-بومرداس-البلدية).

الفرع الثالث: مكان النفاذ للإنترنت و مزودها

أولاً: مكان النفاذ للإنترنت

هناك عدة أماكن تمكن الأفراد من النفاذ إلى الإنترنت منها، فالببيت (Domicile) هو أشهر مكان بصفة عامة عندنا، الأرصفة الذكية هو مشاريع لاحقة و حديثة حيث ستتحوّل شوارع العالم إلى منصات معلوماتية متكاملة، التجربة ستبدأ من إسبانيا حيث تستعد شركة فيا إنتليجينت لصنع أرصفة ذكية مدعومة بعدد من الخصائص المعلوماتية وتقنيتي الواي فاي Wifi والبلوتوث Bluetooth، وهي الأرصفة التي ستطلق عليها

(1)- المجلة الإلكترونية webdialna، العدد 4، أكتوبر 2012، ص2.

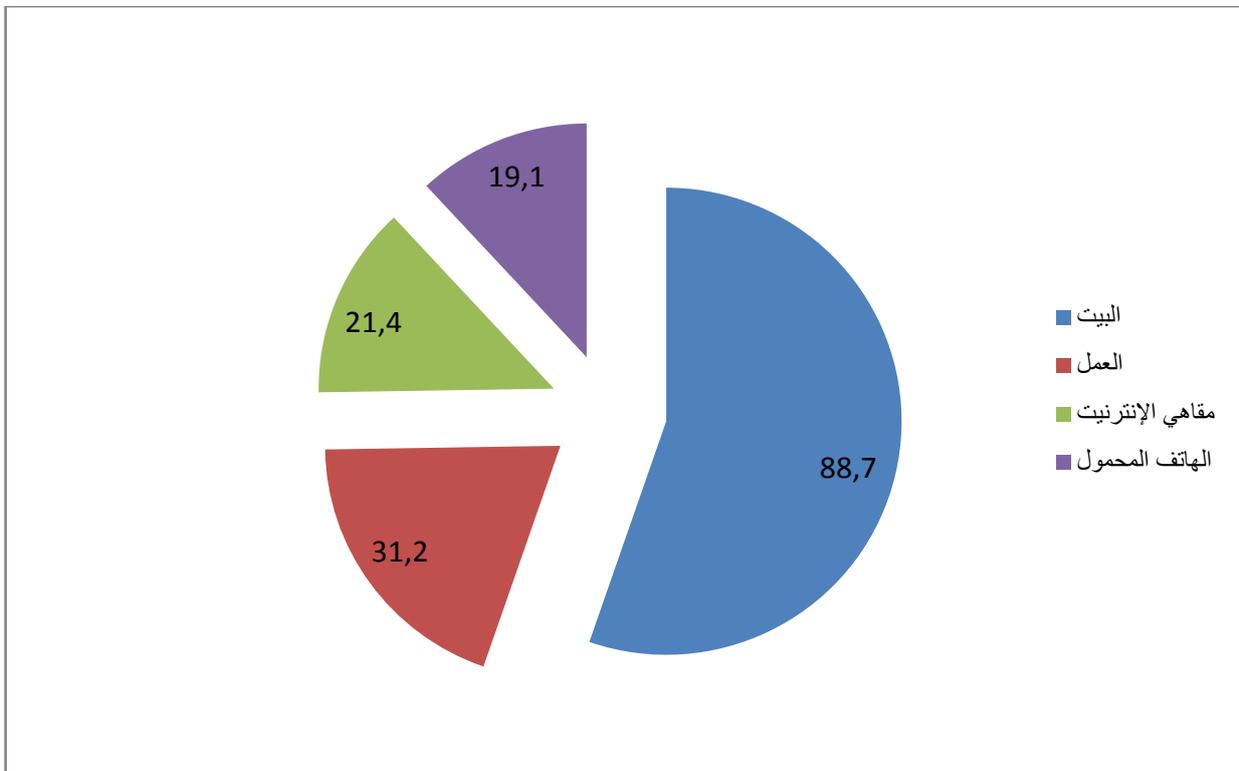
إسم iPavement⁽¹⁾، وتعد العاصمة الإسبانية مدريد هي أول مدن العالم حصولاً على هذا النظام قبل ان يعمم في بقية مدن إسبانيا، تمهيداً لإنتشاره حول العالم مع وجود أخبار إلى اتفاق مدينة دبي الإماراتية مع الشركة الإسبانية لتنفيذ مشروع مماثل على أرضها.

أما في الجزائر يبقى النمط الكلاسيكي هو السائد للنفاذ للإنترنت و النسب موزعة كالآتي:

جدول رقم 03-10: توزيع نسب النفاذ إلى الإنترنت حسب المكان

مكان النفاذ	النسبة
البيت	88.7%
العمل	31.2%
مقاهي الإنترنت	21.4%
الهاتف المحمول	19.1%

المصدر: مجلة webdialna⁽²⁾.



الشكل رقم 03-07: توزيع نسب النفاذ الى الانترنت حسب المكان

أول ملاحظة تقرأ هي أن مجموع النسب تعدى 100%، و ذلك راجع لأن الأفراد الذين ينفذون من البيت مثلا، قد ينفذون للإنترنت من العمل، و نفس الشيء للذين ينفذون من الهاتف الخليوي، قد يكون لهم منفذ آخر للإنترنت، أي أن النسب متداخلة و ليس حكر، و ثاني ملاحظة أن النفاذ للإنترنت من البيت هي الطريقة الأكثر استعمالا، لعدة أسباب يمكن تلخيصها في الآتي:

⁽¹⁾ <http://ar.wikipedia.org/wiki/D9%8A%D8%A9>

(2) - المجلة الإلكترونية webdialna، مرجع سبق ذكره، ص2.

- أنه يمكن لجميع أفراد العائلة الاستفادة منها، و خاصة بعد دخول تقنية الـ SWITCH و WiFi التي تقسم الإنترنت الداخلة للبيت على اربع حواسيب.

- يمكن النفاذ للإنترنت في أي وقت و غير مقيد بالقطع العمد سوى بفاتورتين (الهاتف و النت) و خاصة بعد إلغاء شرط المحدودية (INTERNET LIMITE) و استبدالها بـ (INTERNET ILLIMITE)، و لذلك فإن فئة الشباب المعنية بدرجة أولى و التي أخذت اكبر نسبة للنفاذ للإنترنت (15-35 سنة⁽¹⁾) بنسبة 68.3% و هذه الفئة ميولاتها تدور حول متابعة آخر الأفلام (بجودة HD او 3D) و ألعاب الكمبيوتر (حجمي الأفلام و الألعاب كبير و هو محصور بصفة عامة من 1 غيغا على الأقل إلى 30 غيغا)، و لتحقيق ذلك فغن هذه الفئة هي المستفيد الأول من إلغاء شرط محدودية الإنترنت و ترك الحواسيب تحمل (DOWNLOAD) مبتغاهم باللي.

- النت الموجه للبيوت أكثر أمانا من حيث سرقة كلمات السر ، التجسس و غيرهما، فالعامل في المؤسسات او النافذ من الجامعات أو المقاهي لا يدري مدى نقاوة الأجهزة من ADWARES او HACK .WARES.

- تكاليفها اقل بكثير من مقاهي الإنترنت و من الهاتف (INTERNET MOBILE) ، فمن نفذ من بيته من انترنت بسرعة واحد ميغا يتطلبه حوالي 70 دينار لليوم فقط (دون حساب الهاتف) أما النافذ من المقاهي فيكلفه ذلك من 25 إلى 50 دينار للساعة الواحدة (حسب المنطقة و حدة المنافسة).

- الإحساس بالحرية و الطمأنينة بالبيت، فليس كمن نفذ للنت من المقهى او العمل، كم نفذ أليها و هو في بيته، و خاصة لما يكون يعمل على أموره الشخصية أو مطالعة رسائله أو صور العائلة و الأصدقاء.

- يتمكن الأفراد من تنصيب كل البرامج التي ييغونها في حاسوبهم الشخصي، و خاصة التي تزيد من سرعة التحميل و تثبيتها في مستوياتها العليا مثل (INTERNET DOWNLOAD MANAGER) او (MASS DOWNLOALDER) ، في حين أن ذلك غير ممكن في الغالب في المقاهي، و كذلك يمكن للجميع في بيوتهم أن ينصبوا البرامج التي تعمل على الإنترنت مباشرة في حين ان ذلك غير ممكن من الهواتف المحمولة.

ثانيا: مزودي الإنترنت في الجزائر

بموجب القانون رقم 256 الذي أنهى احتكار تزويد النت و بذلك السماح للخواص بالدخول في هذا المجال، ارتفع عدد المزودين إلى 71 سنة 2007 بعدما كان مزود واحد⁽²⁾ فقط سنة 2000، و كلهم حصلوا على تصريحهم بالشروع بالعمل من سلطة الضبط بإستثناء جواب التي بدأت نشاطها قبل المجال للخواص⁽³⁾ و من أشهرها:

جدول رقم 03-11: مزودي الإنترنت في الجزائر

اسم المزود	الموقع الرسمي	الهاتف
Webcom	http://www.webcom-dz.com	021 77 40 50

(1)- مجلة webdialna، نفس المرجع، ص 1.

(2)- منشورات وزارة البريد الجزائرية 'TIC' 2007/10/30 ، ص 21.

(3)- التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد و المواصلات ، سنة 2005، ص 50.

07 74 71 76 19	http://www.solinet.com	Solinet
021 91 87 17	http://www.saadnet.dz	Saadnet Isp
07 70 56 35 76	/	Orbite Soft
021 48 15 85	http://www.gnet.tn	Med.E.S
021 36 87 23	http://www.handynet-dz.com	Handy Net
021 44 99 98	http://www.assila.net	Eepad
021 63 52 70	http://www.turbosolutions.com	Bmgi International
021 82 38 38	http://www.algeriatelecom.dz	Algerie Telecom
043 20 19 10	http://www.seri-net.com	Seri
05 53 87 82 66	http://www.ifrance.com	ISP
021 91 24 34	http://www.algeriatelecom.dz	Djaweb
025 59 12 58	/	WORLDNET
021 38 38 20	http://www.icosnet.com	ICOSNET

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على موقع

"<http://www.vitaminedz.com/fr/algerie/Providers/150/Annuaire-entreprises/1.html>"

يوجد العديد من مزودي الإنترنت في الجزائر غير الموجودة في الجدول مثل ASKY PRINT و (1) Algérie و (2) Dzsol ، و لكن أغلبها توقف عن العمل لعدة أسباب ، كلها تدور حول القوة التي فرضتها اتصالات الجزائر في حماية منتج "جواب" و دعم تنافسياتها في السوق، ففي سنة 2009 صار عدد المزودين 73 مزود (زاد بمزودين اثنين عن 2007) لكن 23 منهم فقط في حالة نشاط (ACTIF) كلهم بالعاصمة إلا مزود واحد في ولاية وهران، إما البقية و عددهم 50 مزود متوقف عن العمل رسميا (3) (INACTIF) ، و في مجموعهم (73 مزود في أحسن أحوالهم لم يأخذوا من سوق الإنترنت إلا 2% من مجموع زبائن الانترنت و 98 % (حصة الأسد) كانت من نصيب مجمع جواب.

المطلب الثاني: المؤهلات التنافسية لمجمع جواب و واقع السيطرة على سوق خدمة الإنترنت

تمهيد: إن احد أسباب فرض السيطرة على السوق أو الانسحاب منه هو ما توفر للمنتج لعملية الإنتاج، و ما يجد من عوائق الدخول و مجابهة السوق القائم آنذاك، مجمع جواب هو الآخر الذي يعمل تحت وصاية اتصالات الجزائر وجد الكثير ليستغله لصالحه لينافس به غيره.

الفرع الأول: الهاتف الثابت تحت خدمة الجزائرية للاتصالات

كما سبقت الإشارة إلى هذه النقطة أن مجمع جواب هو فرع من فروع اتصالات الجزائر، و من كبر مسؤوليته و تخصصه، صار يعمل باستقلالية كفرع تحت اتصالات الجزائر، فهذه الأخيرة تمتلك شبكة الهاتف الثابت الوحيد في الجزائر الذي يغطي أغلب أراضيها، فمجمع جواب استفاد من فكرة وجود شبكة من الهاتف الثابت المثبتة و المغطية لأغلب مناطق و دوائر الوطن، لتوزيع و بيع خدمة الإنترنت وصولا إلى أبعد مستهلك نهائي، و هذه الاستفادة كانت على مرتين و هما:

(1) http://www.algeriapp.com/category/Internet_service_providers/city:Algiers-

(2) http://www.asaralo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1240%3Alist-of-the-isps--
[.companies-in-algeria&catid=111%3Aafrican-isps&Itemid=980&lang=en](http://www.companies-in-algeria&catid=111%3Aafrican-isps&Itemid=980&lang=en)

(3) - النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات ، سنة 2009، ص 60.

- إن وجود شبكة هاتف تصل إلى ابعدها المناطق في الصحراء الكبرى ساعد و بسهولة في ترويج خدمة الإنترنت و إيصالها إلى ابعدها مستهلك نهائي قد يعرفه مجمع جواب، و بالتالي جاهزية المجمع في عدم التفريط في اي زبون محتمل كانت على أوسع نطاق.

- إن تصرف مجمع جواب تحت اتصالات الجزائر التي بحوزتها الهاتف الثابت ليس هو نفس التصرف لباقي مزودي الانترنت، فكل المزودين يفتقرون إلى شبكة هاتف ثابت لترويج خدماتهم، و بالتالي توجهوا إلى استخدام شبكة الدولة للهاتف الثابت (اتصالات الجزائر) بطريقة الكراء، فكراء المزود لشبكة الهاتف الثابت لترويج خدمته تم التعبير عنها بزيادة التكاليف له و منه ارتفاع أسعارها.

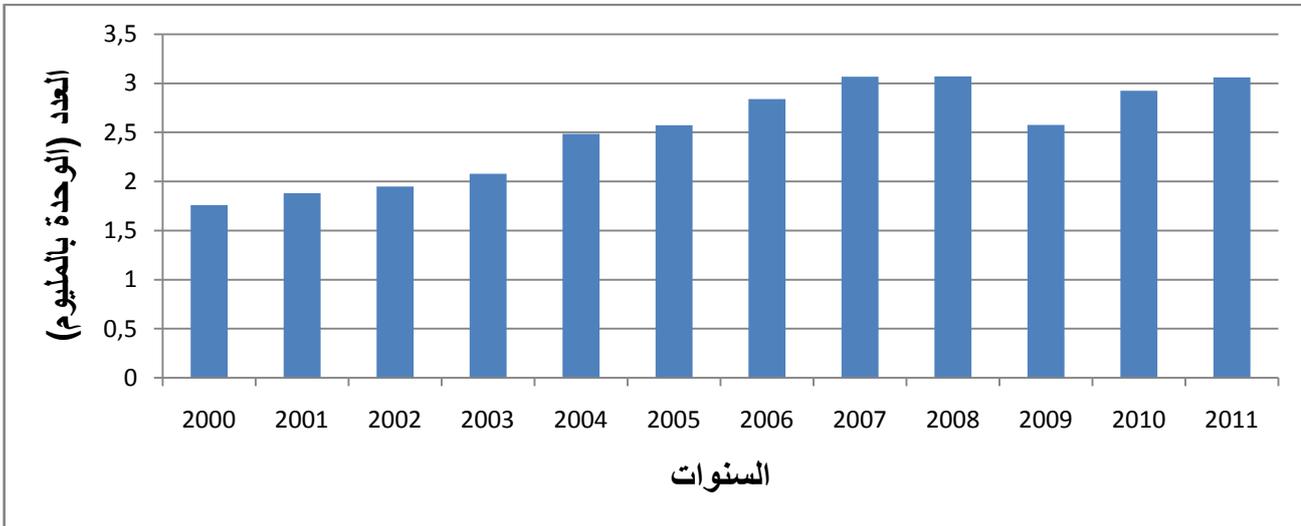
أولاً: تطور الهاتف الثابت

يوصل سوق الاتصالات بالجزائر تسجيل نموا بمعدلات المشتركين بالهاتف الثابت، حيث بلغ أكثر من 3 ملايين مشترك سنة 2011، بعدما كان حوالي 1.7 مليون مشترك سنة 2000، و كنتيجة لذلك ارتفع رقم أعمال اتصالات الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت⁽¹⁾ من 29 مليار دينار سنة 2002 إلى 58 مليار دينار سنة 2009، أي ما يعادل الضعف، و بالرغم من تطور التكنولوجيا، يبقى الهاتف الثابت الوسيلة الأكثر استعمالاً للنفاز إلى الإنترنت، و هو السلعة المكتملة لها، و خاصة في ظل نقص الجو الملائم لاستقبال التكنولوجيا الحديثة، فمنذ دخول خدمة الإنترنت إلى الجزائر زاد الطلب على الهاتف الثابت بشكل كبير جداً، و الأرقام في الجدول التالي:

جدول رقم 03-12: تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر (الوحدة:مليون نسمة)

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
العدد	1.7613	1.88	1.95	2.0795	2.4867	2.572	2.8413	3.0684	3.0691	2.5762	2.9227	3.0593

(2) المصدر: ARPT



الشكل رقم 03-08: تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر

(1) - النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، نفس المرجع، ص 38.

(2) - النشرة الفصلية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية 2010 - ص 47 .

عرف قطاع الهاتف الثابت زيادات معتبرة في عدد المشتركين، حيث قدرت حضيرة الهاتف الثابت بأكثر من 3 ملايين مشترك سنة 2008، و هو تقريبا ضعف عدد المشتركين لسنة 2000، و هذا ما يفسر أن الهاتف الثابت هو السلعة المكلمة الأولى لخدمة الإنترنت في الجزائر، لكن يلاحظ انخفاض في عدد المشتركين في سنتي 2009 و 2010، و يفسر ذلك بسببين رئيسيين هما:

- ففي هذه الفترة ارتفع عدد طلبات الاشتراك في الإنترنت (جدول رقم 03-08) و كنتيجة لذلك زاد عدد طلبات الاشتراك في الهاتف الثابت، و لتلبية اتصالات الجزائر لهذا الحجم من الطلب، لجأت إلى تصفية الأرقام غير النشطة (معطلة بدون إشعار).

- ارتفاع عدد الشكاوي الخاصة بفاثورة الهاتف الثابت، و انتشار الأقاويل حول وهمية ضبط التسعير الخاصة بالفاثورة، حيث وصلت عدد الشكاوي⁽¹⁾ سنة 2011 بـ 30 ألف شكوى، و من هذا المنطلق قرر عدد كبير من المشتركين سحب اشتراكهم بدافع الحجز من المنبع، و إيقاف أرقامهم عن العمل و خاصة بعد إلغاء خاصية "استقبال-بدون إرسال".

و يلاحظ في سنة 2011 إن عدد المشتركين عاد إلى مستواه الذي يفوق 3 ملايين مشترك، و ذلك بدافع الإقبال الكبير على الطلب لخدمة الإنترنت، و الترويجات الكبيرة لها و هوس الأفراد بمعرفة بما يسمى مواقع التواصل الاجتماعي، و خاصة مع التزام بـ ثورات الربيع العربي.

ثانيا: الطلب على الهاتف الثابت غير المستجاب

بالرغم من بلوغ عدد مشركي الهاتف الثابت أكثر من ثلاثة ملايين مشترك سنة 2011، إلا أنه لا يمثل الطلب الكلي للهاتف الثابت، فجزء من الطلب لم ينشأ عرضه لعدة أسباب مفصلة ادناه:

جدول رقم 03-13: الطلب على الهاتف الثابت غير المستجاب

السنة	2000	2001	2002	2003
عدد طلبات الاشتراك غير المستجابة	646000	727000	909000	901000

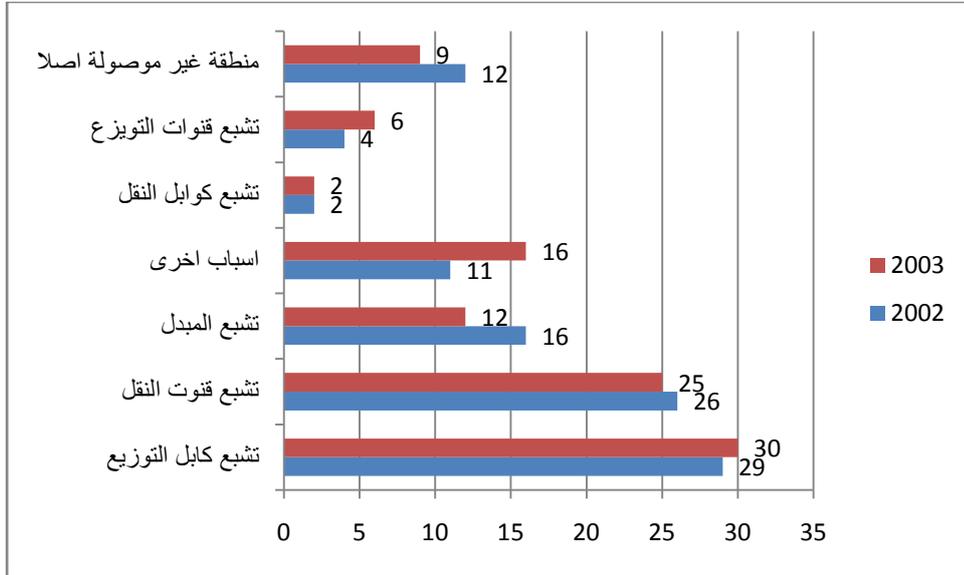
المصدر: ARPT⁽²⁾

بلغت نسبة زيادة الطلب على الهاتف الثابت غير المستجابة 40% بين سنتي 2000 و 2003، و كان ذلك بالتزامن مع دخول تكنولوجيا الإنترنت، فبالرغم من أن الهاتف الثابت عبارة عن سلعة كانت تشتري و تباع من قبل ظهورها، إلا انه في سنة 2000 بلغ عدد طلبات الاشتراك غير المستجابة أكثر من نصف مليون طلب، و هذا عائد لسبب امتناع اتصالات الجزائر لتلبية هذا الطلب، فالبعض يسكن في مناطق نائية غير موصولة بشبكة الهاتف الثابت و البعض الآخر يعاني من مشكل تشبع موزع الهاتف.

ثالثا: أسباب عدم تلبية الطلب

⁽¹⁾ - جريدة الفجر، 2013/01/02 "http://www.al-fadjr.com/ar/economie/213530.html".

⁽²⁾ - النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، سنة 2003، ص 84.



الشكل رقم 03-09: أعمدة بيانية تمثل أسباب تأخر استجابة الطلب على الهاتف الثابت

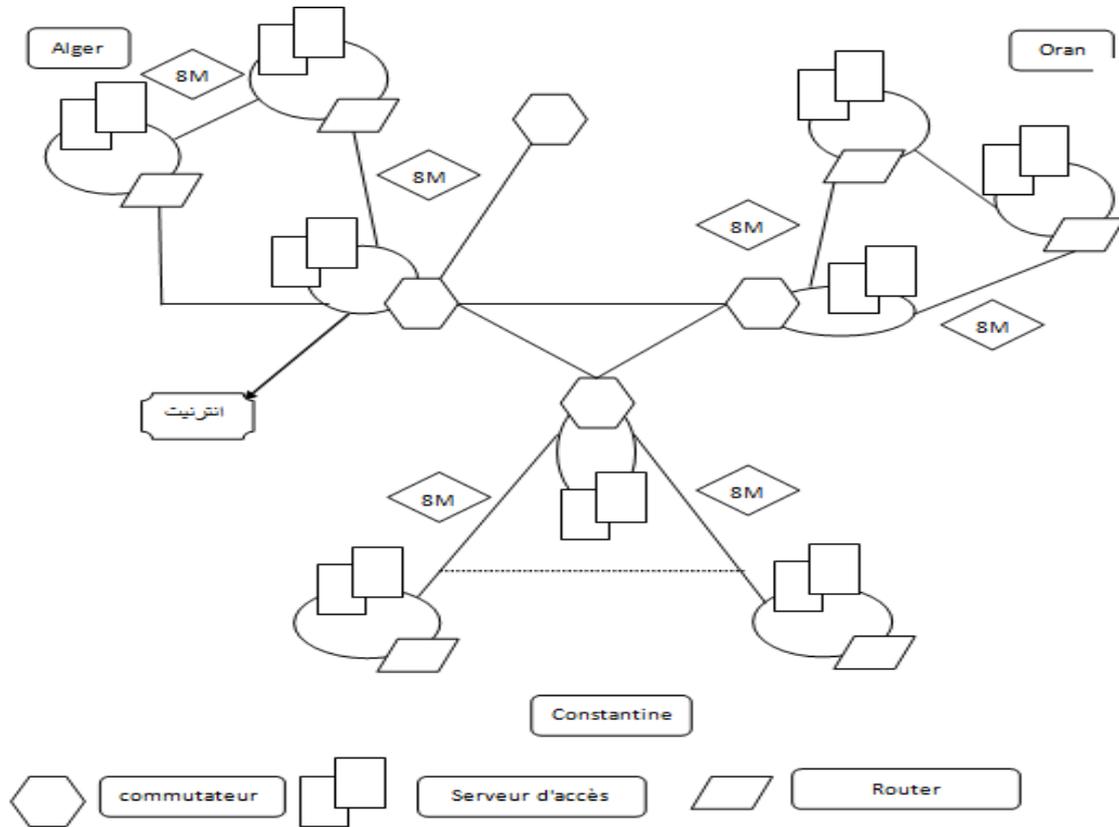
إن هذا المشكل لم يعالج كليا إلى غاية يومنا هذا، فدائما يوجد تشبعات بأنواعها للهاتف الثابت مما يحول دون استجابة اتصالات الجزائر للطلب الكلي للهاتف الثابت، و ما يفهم هنا أن الطلب على الإنترنت الفعلي هو ليس نفسه الطلب المصرح به، لأنه يبقى دوما جزء كبير من الطلبات موقفة بسبب عدم وصل الحواسيب بكابل الهاتف الثابت لسبب من الأسباب المذكورة أعلاه.

الفرع الثاني: امتلاك اتصالات الجزائر بنية تحتية للإنترنت دائمة التطور

تعددت أسباب فشل نجاح الخواص في الدخول إلى سوق الإنترنت، بل إلى التوقف الانسحاب التام، و من بين هذه الأسباب عدم امتلاك كل مزودي الإنترنت الخواص في الجزائر بدون استثناء قاعدة تحتية خاصة بها، بل إن توزيعهم للإنترنت كان بواسطة عتاد الجزائرية للاتصالات الذي بدأت الدولة في تثبيتها منذ بداية دخول و رواج الإنترنت مع الإشارة إلى ان الهاتف الثابت يعد واحد من اهم أطراف البنية التحتية و هو سابق التثبيت مقارنة بالرواير و المحولات.

أولا: البنية التحتية الأولى للإنترنت في الجزائر

بعد دخول الإنترنت إلى الجزائر ، تقسم و توزع على الولايات ، و يمكن التحكم في السرعة الموجهة إلى اي نقطة بزايدتها او إنقاصها حسب الحاجة، الشكل التالي يوضح كيفية ربط الولايات الكبرى بالمركزي و السرعات الموجهة إليهم.



شكل رقم 03-10: مخطط يوضح بداية البنية التحتية للإنترنت في الجزائر(1)

ثانيا: البنية التحتية الحديثة للإنترنت في الجزائر

1- نقل الإنترنت إلى الجزائر

تتمتع TDA ببنية تحتية قوية للنقل و بث الإشارات الرقمية الأرضية والفضائية، و بفضلها يستطيع العملاء الاستفادة من اتصال واسع النطاق، و يوفر لهم الوصول إلى الشبكة الأوروبية و الأمريكية عن طريق شركة الاتصالات البريطانية BT

شبكة الإنترنت بريتيش تيليكوم شبكة الإنترنت بريتيش تيليكوم BT هي نقطة العبور الكبرى التي تخدم أكبر مزودي خدمات الإنترنت الذين يرغبون في اتصال ذات جودة عالية بشبكة الإنترنت العالمية

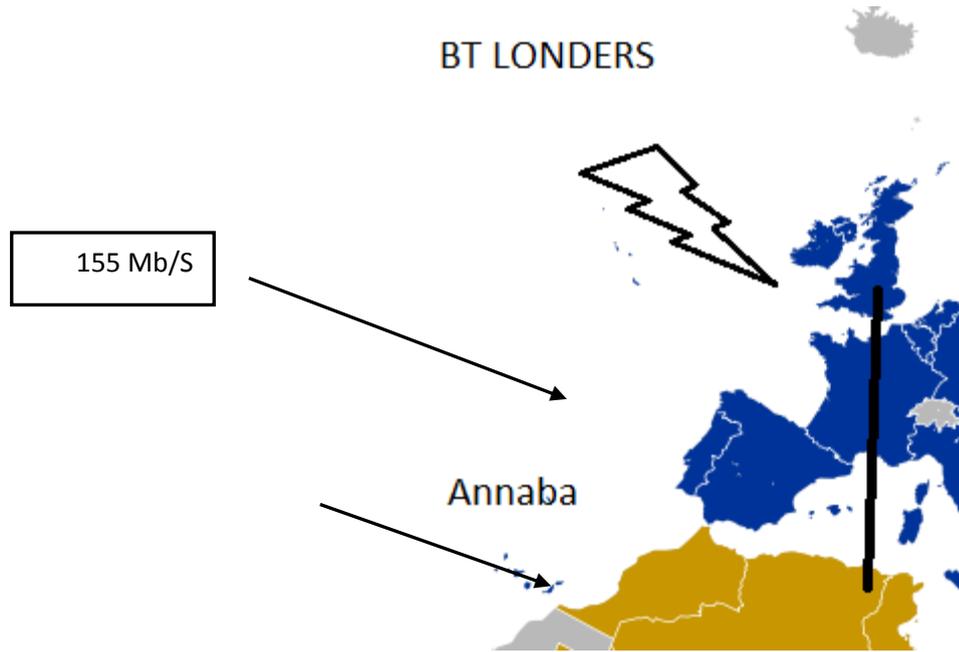
• تم إنشاء نظام للألياف البصرية للربط بين TDA و مركز التضخيم CA التابع لشركة الاتصالات الجزائرية AT، ويتكون هذا الرابط من جزئين:

- وصلة اولى وطنية 155 Mbps لتوصيل العملاء عبر خطوط مخصصة.
- والوصلة الثانية 155 Mbps مع شركة BT الدولية (2) عبر الخط الحضري الذي يربط مركز -الجميلة- بمركز عنابة.

(1) - <http://www.postelecom.dz/plate.htm>

(2) - <http://www.tda.dz/ara/Centre-Internet>

يتم إدارة الشبكة بطريقة مركزية في مركز البيانات حيث توجد معدات (الموجهات والمحولات والخوادم والجدران النارية) متصلة في حالة تكرار وذلك لضمان استمرارية الخدمة.



الشكل رقم 03-11: cheminement fibre optique

2- نقل الإنترنت إلى المستهلك النهائي

مشروع الجزائر الالكترونية الذي من شأنه تسهيل اتصال المواطن بمختلف الإدارات و الخدمات (الكشف الطبي عن بعد، التعليم عن بعد، العمل في البيت، التجارة الالكترونية...) وكذا تسهيل اتصال الإدارات و المؤسسات و البنوك فيما بينها و مع فروعها يتوقف على :

أ- برنامج تطوير التدفق السريع

FTTx يعتبر مشروع الذي بادرت به مؤسسة اتصالات الجزائر ، كضمان لعصرنة قطاع الاتصالات في الجزائر، ويعني توصيل شبكة الألياف البصرية إلى المنازل ، حيث بات بإمكان المشتركين اللذين تتوفر لهم هذه التقنية الاستفادة من خدمات الاتصال المختلفة⁽¹⁾، كالهاتف الثابت ، الإنترنت ذات السرعة الفائقة،الفاكس وكذا خدمات التلفاز الرقمي.

إن شبكة الألياف البصرية تتميز بنزعتها الكبيرة في نقل البيانات وكذلك قدرتها الكبيرة في الحفاظ على الإشارة الصوتية مع ضمان عدم تداخلها الأمر الذي يعني إجراء مكالمات هاتفية " أكثر وضوحا ، واستقبال البرامج التلفزيونية بجودة عالية." بالإضافة إلى خدمات الإنترنت ذات السرعة الفائقة .

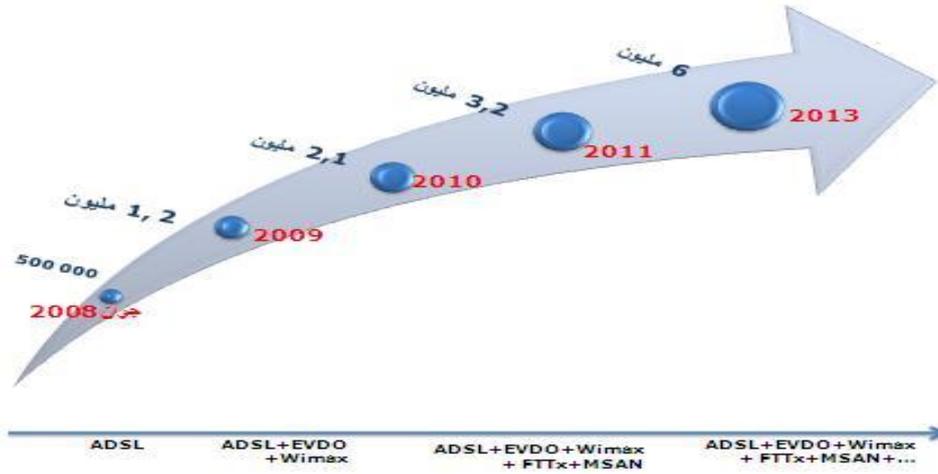
و بالرغم من أن وهذه التقنية الجديدة موجهة أساسا للمؤسسات الاقتصادية الكبرى ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إضافة إلى ذلك تستخدمها الجامعات ، والمدارس وحتى المنازل و لكن يبقى ان آخر مستفيد من هذه التقنية هو المستهلك نهائي.

(1) - <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=fttx>

هذا التطوير الذي بدأ يتحقق بفضل الآليات و البرامج الجديدة التي شرعت في تنفيذها اتصالات الجزائر و التي تشكل أهم الالتزامات التي ينص عليها عقد النجاعة الذي وقعته مع الدولة ، ولأن مشروع الحكومة الالكترونية 2013 مرهون بقطويع التدفق السريع في الجزائر بين 2009 و 2013 لا بد أن يتم تدريجيا استبدال 4 مليون خط هاتفي واقتناء أجهزة جديدة من أجل إنشاء 2 مليون خط هاتفي في المناطق التي لا تتوفر فيها هذه الخدمة للوصول في 2013 إلى 6 مليون خط إنترنت⁽¹⁾ ذو التدفق السريع (تكنولوجيات مختلفة) و تحقيق كثافة انتشار الهاتف الثابت إلى % 20 أي ضعف الكثافة الحالية ، و قد قسمت مراحل تنفيذ هذا البرنامج إلى مرحلتين هما:

- المرحلة الأولى 2009-2010: و يكون فيها 400 000 خط MSAN % 25 لعصرنة الشبكة و 75 % لتوسيع الشبكة

- المرحلة الثانية : مرحلة ما بعد 2010: 500 000 خط MSAN % 50 لعصرنة الشبكة و % 50 لتوسيع الشبكة



شكل رقم 03-12: تقسيم مراحل عصرنة شبكة الإنترنت القديمة و تجاوبها مع البروتوكولات الحديثة

ب- أهداف مشروع البنية التحتية للسرعة الفائقة نوع⁽²⁾ FTTx

هذا المشروع حقق قفزة نوعية من خلال الانتقال من التبايني "النحاس" إلى الرقمي " الألياف البصرية" محقق بذلك السرعة الفائقة و هو استنساخ للسرعة الفائقة الذي حققها الادياسال. كما حقق هذا المشروع الذي يحتوي على تدفق عالي أربعة أهداف أساسية:

- الأداء التكنولوجي:

إن السرعة الجدة عالية والقدرة الفائقة لهذه الشبكة تمثل طفرة تكنولوجية جد متطورة ، تمكن مشغلي شبكات الاتصال من توفير خدمات عالية الجودة كما تضمن اتصال عالي السرعة بالإنترنت بسعة تصل حتى

(1)- بوحدة رشيدة، ورقة عمل فيما يخص: "اليوم البرلماني حول التدفق السريع و الاقتصاد الرقمي و دورهما في التنمية"،

2010 جوان 03، ص 8-12.

(2)- <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=fttx>

100 مجابيت في الثانية الواحدة ، بالإضافة إلى خدمات الاتصال الهاتفي ، وخدمات التلفزيون الرقمي عالي الدقة عبر بروتوكول الإنترنت وغيرها من الخدمات التي تتطلب اتصالا سريعا عبر شبكة الانترنت.

- الانفتاح الدائم والمستديم للمنافسة وتقديم الخدمات :

يجب أن يكون للمستخدم اختيار في متقدمه خدمة الادياسال ، ومن هذا المنطلق فغنها لاتستطيع أن توفر اختيارا موفر الخدمات لمواطنيها ، ولكن لتعزيز ثروة من الخدمات المبتكرة.

- انتشار الخدمات المبتكرة التي تقدمها:

كما هو معمول بالنسبة لباقي الخدمات التي توفره اتصالات الجزائر فإن نجاح أي خدمة يبقى مرهونا بمدى استجابته و تلبية لحاجة العملاء والزبائن، ولهذا فقد صممت هذه التقنية FTTx، بمزايا تجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء.

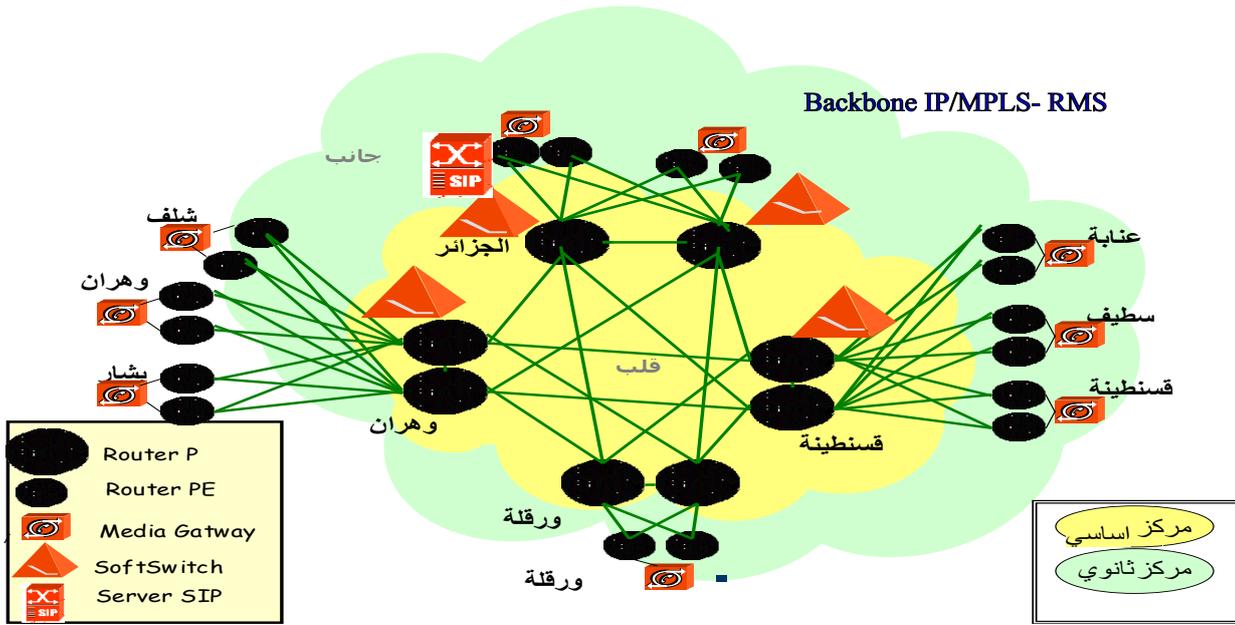
- تنسيق وتعزيز الممتلكات العمومية:

تعمل هذه الخدمة على التوافق والتنسيق في إدارة أصول البنية التحتية لكافة الممتلكات العمومية : كمفترق الطرق، أو الجانب التقني ، وذلك بالتنسيق مع جميع السلطات المحلية والجهات الفاعلة والمنظمات ، واستغلال و تسويق هذه الخدمة من اجل تطوير وتنمية وتطوير الصالح العام.

ثالثا: واقع و نتائج توسيع و تطوير و تأمين الشبكة الوطنية

- الانتقال من 40 ألف كم إلى 50 ألف كم من الألياف البصرية في 2011.
- توسيع شبكة DWDM للشمال و الجنوب بأجهزة 10GE .
- تجديد الألياف البصرية للشبكة الرئيسية للشمال و الجنوب.
- تأمين شبكة الاتصالات الوطنية عن طريق شبكتي سوناطراك و سونلغاز .
- التوسيع الجغرافي للشبكة متعددة الخدمات IP/ MPLS : ويدخل التوسيع الجغرافي لشبكة IP/MPLS في إطار تحديث شبكة الاتصالات الوطنية و الدخول في عصر شبكات الجيل الجديد (NGN) ، التي تعتمد عليها شبكات النفاذ (Access Networks) ⁽¹⁾ ذات التدفق السريع و التي تتميز بأنها تتلائم مع جميع أنواع البروتوكولات و مع كل الشبكات الموجودة و ذلك بالاعتماد على جهاز وحيد للمراقبة و التسيير

(1)- بوحدة رشيدة، ورقة عمل فيما يخص: "اليوم البرلماني حول التدفق السريع و الاقتصاد الرقمي و دورهما في التنمية"،



الشكل رقم 03-13: البنية التحتية الحديثة (الحالية) للإنترنت بأنواعها في الجزائر

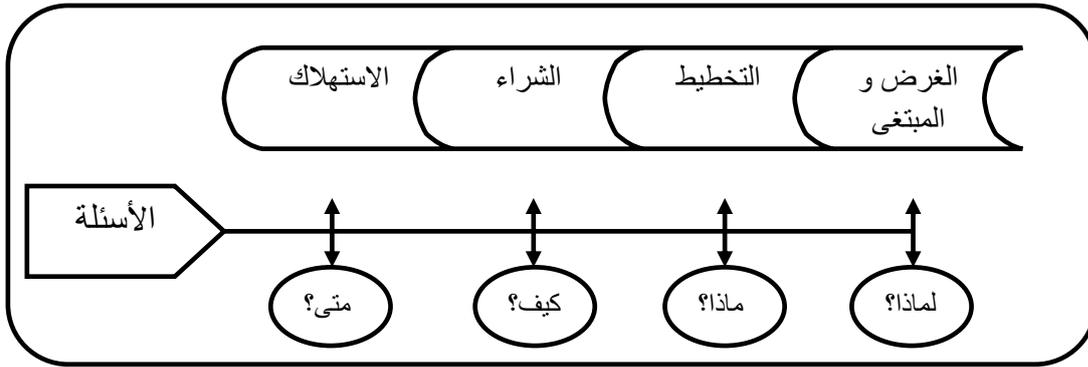
المبحث الثالث: الأثر المتبادل بين المزايا التنافسية لإتصالات الجزائر و سلسلة الطلب النهائي الخاصة بالمستهلك النهائي الجزائري

ان اتصالات الجزائر عبارة عن منظمة مثل باقي المنظمات ذات الهدف الربحي تسعى لكسب عملائها و تحقيق الأرباح و السيطرة على السوق، فهي تنتج قيمة اقتصادية تكسب بها ولاء عملاءها، مع ابقاء عامل اليقظة شغالا لكي احركات التكنولوجيا، فخلق القيمة يعني الاستجابة عموما لأحد رغبات الزبائن

المطلب الأول: سلسلة الطلب الخاصة بالمستهلك النهائي الجزائري

إنه من الواضح و مما سبق ذكره في الفصل الثاني أن سلسلة الطلب ما هي إلا شكل آخر من أشكال خلق للقيمة للمستهلك النهائي معبر عنها بميزة تنافسية من وجهة نظر السوق و المنافسين، فكل المشاريع التي تقوم بها الجزائرية للاتصالات جعلت من موقعها في السوق كالمحتكر الذي استحال وجود (نظريا) منافس قد يقدر على كسر شوكته، و في نفس الوقت خلق قيمة واضحة في عين المستهلك النهائي من حيث تطور تدفق الإنترنت ما بين العقد الخير و العقد الحالي، لكن السؤال الذي يطرح نفسه، أن الاستجابة لسلسلة طلب المستهلك النهائي الجزائري هو ما خلق تنافسية قوية لاتصالات الجزائر، بل و جعل من موانع دخول المنافسين اقوي و أقوى، و لكن هل هذا الأثر متبادل؟ يعني هل تعزيز التنافسية و توفر مؤهلات (تنافسية) تساعد المنظمة من الاستجابة لسلسلة الطلب و النظر برؤية أقرب للمستهلك النهائي؟

قد يطرح الكثير منا أسئلة قبل الاشتراك في أي خدمة كانت، الإنترنت من بين هذه الخدمات التي تجعل الزبون أن يطرح عليها عدة أسئلة يريد إجابتها قبل الشراء و عملية إصدار القرار، ليتأكد أن ما سيشتريه موافق لمبتغاه.



الشكل رقم 03-14: أسئلة سلسلة طلب المستهلك النهائي في الجزائر

الفرع الأول: لماذا/ماذا يريد المستهلك النهائي من الإنترنت؟

أولاً: لماذا؟

مهما اختلفت عقليات الناس و لكن مبتغاهم من الإنترنت قريب، فالمستهلك النهائي باختلاف ثقافته و مستواه التعليمي و حتى ديانته (بما في ذلك المستهلك الجزائري) فهو لن يخرج من بين هذه الأغراض:

أ- التصفح **NAVIGATION-SURFING**: و يعني الإبحار على النت بتفصح المواقع باختلاف أنواعها و مواضيعها و تخصصاتها، فمنها الاقتصادية ، السياسية ، الرياضية و العاب و ما إلى غير ذلك.

ب- علبة البريد **MAIL BOX**: و يعني إرسال الرسائل إلى مختلف الأصدقاء و أفراد العائلة و حتى لمن نجهلهم فقط بامتلاك الإيميل الذي هو بمثابة رقم الهاتف.

ج- المحادثة **CHAT**: و يعني الدخول في النقاش الحي مع طرف ثاني سواء مع أصدقاء و أهل مقيمين في مناطق أخرى أو حتى مع من لا نعرفهم من خلال غرف المحادثة، و يمكن الاستعانة بالمايك و الويبكام

د- التحميل-الرفع **DOWNLOAD-UPLOAD**: و هي تنزيل الملفات باختلاف أنواعها كالأفلام و الكتب و الموسيقى و ما إلى غير ذلك من أنواع الملفات.

ثانياً: ماذا؟

قد يتساءل الكثير ماذا نشترى؟ أو ما هي الإضافة التي قدمها مجمع جواب للمستهلك النهائي، و هي عبارة عن عدة نقاط يمكن ترتيبها كآتي:

- من المعروف أن تسعير الإنترنت في الجزائر ليس سرا، و هو معلوم لدى العوام، فمن المحاور الرئيسية التي تجول في ذهن المستهلك النهائي أن سعر الإنترنت في الجزائر بين مختلف المزودين كانت اتصالات الجزائر الأقل دوماً (تفصيله في الفرع القادم).

- عروض الإنترنت في الجزائر كثيرة، و لكن من قدم أحسن العروض، و من كان السياق في ذلك من بين العارضين.

- سرعات الإنترنت مرضية أم لا ما بين مختلف المزودين.

- ملف التقطعات الذي ضايق الكثيرين، و بل و حتى الانقطاعات التي أصابت الكثير من الولايات، و خاصة في الآونة الأخيرة انتشار ظاهرة سرقة الكوابل.

الفرع الثاني: كيف/متى يستفيد المستهلك النهائي الجزائري من الإنترنت؟

أولاً: كيف؟

هل لمزودي الإنترنت في السوق مكاتب استقبال و فروع عبر الوطن من اجل استقبال الزبائن؟ أو هل على الزبون الانتقال مسافات من اجل دفع ملفات الاشتراك و الدفع الشهري فيما بعد؟ هل سأجد حلاً لمشكل فواتير الهاتف الثابت غير المدفوعة؟ و إذا أردت يوماً ان أغير (أزيد) من سرعة الإنترنت، كيف يتم ذلك؟ و هل سأدفع من جديد؟ إذا أردت ان أجعل أفراد العائلة ان يستفيدوا من هذه الخدمة على حواسي بهم ان أمكن ذلك؟ كيف يمكنني أن احمي اشتراكي من السرقة عبر الويفي؟

ثانياً: متى؟

بعد دفع ملف الاشتراك، متى أبدأ الاستفادة من النت؟ و حتى بعد استقبالي لهذه الخدمة، هل انا مقيد بوقت محدد من اجل الاستفادة منها؟ أم هناك فرق بين العروض المتوفرة لهذه الخدمة؟ هل أنا مجبر أن ادفع شهرياً او يمكنني ان اشترك لعدة شهور (مع تخفيض على باقي الأشهر) لتجنب الإنتقالات و الخروج من موقع العمل؟

المطلب الثاني: عمل اتصالات الجزائر على محاور سلسلة طلب المستهلك النهائي الجزائري

بالرغم من السيطرة الحالية التي تفرضها اتصالات الجزائر على سوق خدمة الإنترنت الا أنها مجبرة على إبقاء وتيرة تطويرها عند مستوى معين و عدم الاكتفاء بما قدمته، فمن جهة ستبقي على ولاء بعض الزبائن لها و من جهة أخرى فهي تتحسب لدخول أي منافس أجنبي الذي قد يفضله الكثير من الزبائن

الفرع الأول : الحفاظ على الريادة بأقل سعر لخدمة الإنترنت في الجزائر تزامناً بزيادة السرعات (مقارنة ما بين أهم مزودي الإنترنت في الفترة المدروسة):

اتصالات الجزائر كان لها دوماً التسعير الأقل من بين المنافسين (مزودي الإنترنت)، فلم تكتفي فقط بأقل سعر للإنترنت بل و بأقل سعر للمودام، ففي سنة 2004 كان التسعير كالتالي:

الإنترنت عبر الهاتف: RTC=RESEAU TELEPHONIQUE COMMUTE

كان سعر الساعة الواحدة 82 د/سا لمجمع جواب إذا كانت بدون اشتراك (FORMULE LIBRIE) أما المنافس EEPAD كان يبيع الساعة الواحدة ب 140 د/سا، أما إذا كان الزبون يرغب في الاشتراك فكان سعر 50 ساعة 1600 د/ج لمجمع جواب أما MEDIA NET فكانت تبيع 10 ساعات فقط ب 250 د/ج (يعني 50 ساعة ب 7500 دينار) ، في حين المنافس الآخر آنذاك ALGERIE ISP كان يبيع هو الآخر 10 ساعات فقط ب 300 د/ج و هنا يظهر الفرق الواضح في تسعير اتصالات الجزائر.

أما فيما يخص الاشتراك الجزافي (1) الشهري ، فلم يكن هناك فرق في تسعيره ، فكان كل من DJAWEB, ALGERIECOM, GECOS, ALGERIE ISP يبيعون شهر واحد دون حساب عدد الساعات (المستهلكة) بـ 10.000 د/ج.

و كانت هناك عروض أخرى فيما يخص الاشتراك الجزافي، فلقدت عرضت كل من جواب و وصال الاشتراك الفصلي الجزافي و كان التسعير دوما اقل لصالح جواب، فسعر الفصل (3 أشهر) لمجمع جواب كان بـ 25.000 د/ج أما وصال بـ 28.000 د/ج.

و الاشتراك الجزافي السنوي هو الاخر أخر اختيارات المعروضة في السوق آنذاك، و هو أشبه بالبيع بالجملة للمستهلم النهائي، فسعر السنة الكاملة كا 70.000 دج اذا تعلق الأمر بمجمع جواب، و سعرها كذلك كان 80.000 للمزود وصال، و 120.000 دج لـ PROMOCOM.

سنة 2005: RTC و هي تدفق سرعة الإنترنت الضعيف:

ففي سنة 2005(2) تغير التسعير و زادت العروض و دخل مزودون آخريين للسوق ، بقت الجزائرية للاتصالات الأقل سعرا دوما على مخلف العروض و سرعات الإنترنت و حتى المودام.

1- الصيغة الحرة (FORMULE LIBRE):

كان مجمع جواب يبيع الساعة الواحدة بـ 81.66 دج/سا مع احتساب كل الضرائب، في حين كان المنافس الأقوى EEPAd باعها بـ 139.8 دج/سا و ام VOCALONE بـ 115.83 دج/سا.

2- صيغة البطاقة (FORMULE CARTE):

حتى في صيغة البطاقة كان هناك اختيارات للزبود فيها، فمجمع جواب باع 20 ساعة للبطاقة الواحدة بـ 20 دج/سا، أما CETIC باع هو الآخر 20 ساعة بـ 30 دج/ساعة (يعني 600 دينال 20 ساعة) أما PROCOM المنافس هو الآخر كان تسعيره لنفس عدد الساعات بـ 30 دج/سا، اما فيما يخص بطاقة 60 ساعة فجواب يبقى في ريادة الأقل سعرا، فكان يبيعه على 16.66 دج/ للساعة الواحدة، اما CETIC انقص دينارين على صيغة بطاقة العشرين ساعة ليبيعه بـ 30 دينار، اما PROMOCOM باع نفس الوقت من الساعات بـ 28.33 دج/ساعة.

تسعير الاشتراكات: قسم الاشتراك إلى قسمين ، قسم موجه للعائلة (FAMILY) و قسم موجه للمحترفين (PROFESIONAL)، فالأولى موجه للإستعمال المنزلي، و الثانية موجه للمقاهي، و كلاهما موجهة للمستهلك النهائي في الأخير،

1- التسعير الفصلي:

(1)- النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، مارس 2005، 22-24.

(2)- النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، فيفري 2006، ص 50-55.

CERIST باعت الشهر الواحد بـ 2083.33 ، اما WEBCOM 8333.33 للشهر الواحد كذلك، و هنا يظهر الفرق الواضح في التسعير، و اما المنافس الجديد GECOS فكان سعر الشهر الواحد للعرض الشهري 9500.

2- التسعير الفصلي الليلي (NIGHT OFFER) :

انفردت CERIST بهذا العرض، و هو ان يستطيع المستهلك النهائي من البدء في الاستفادة من خدمات الإنترنت في الليل فقط إلى غاية السادسة صباحا، لينخفض السعر إلى أكثر من النصف، فكان سعر الشهر الواحد 1250 دج/ للشهر الواحد فقط، اي يدفع 3750 للفصل فقط.

تسعير ADSL في الجزائر:

في سنة 2005 كان هناك 5 مزودين للإنترنت فقط في الجزائر للتدفق السريع (ADSL) و هم FAWRI, EEPAD, CASTELIUM, GECOS, SAADNET ، و قد قسم الإنترنت آنذاك حسب السرعة التي يطلبها المستهلك و كانت 128 Kb/S ، 256 Kb/S ، 512 Kb/S.

1- سرعة 128 Kb/S:

ففي هذه اللحظة صارت الأمور أوضح بالنسبة للمستهلك النهائي فيما يخص سعر و الاشتراكات و كل ما يتعلق بالاستفادة من الإنترنت من البيت، فالاشتراك الشهري لهذه السرعة بالنسبة للمزود جواب (فوري) كان 1688 دج/شهر، أما EEPAD فباعته هذه السرعة لنفس مدة الاشتراك بـ 1900 دج/شهر، و الغريب في الأمر أن GECOS بقيت في التسعير القديم الباهض الثمن ، و كان سعر الشهر الواحد لها لهذه السرعة بـ 7020 دج/ الشهر.

2- سرعة 256 Kb/S:

و هي السرعة التي فضلها المستهلك النهائي آنذاك، فلقد توسطت مدى السرعات المتوفرة للإستعمال البيتي و توسطت كذلك أسعار كل العروض، فمجمع جواب (FAWRI) كان تسعيره للشهر الواحد من هذه التدفق بـ 3388 دج/شهر أما المنافس الغريم EEPAD باعه بـ 3999 دج/شهر.

3- سرعة 512 Kb/S :

انفردت FAWRI بهذا التدفق آنذاك ، و لم يكن لها منافس فيه، و هي اعتبرت نذاك عموما سرعة عالية، و كانت تباع هي الأخرى شهريا بإشتراك جزافي قدر بـ 6188 دج/شهر.

4- اسعار المودام:

كان سعر المودام الخاص بفوري 6000 دج و كان جزئ من فاتورة الاشتراك الأولى، أما EEPAD باعت المودام الخاص بها بـ 12000 دج، أما GECOS التي طالما ما كان تسعيرها ملفتا للإنتباه قد باعت المودام الخاص بها بـ 14040 دج، و من الملاحظ جدا انه حتى في أسعار المودام بقيت اتصالات الجزائر في ريادة الأقل سعرا.

تسعير انترنت المحترفين (PROFESIONAL)

لم تكتفي اتصالات الجزائر بالريادة في ميدان التسعير الخاص بالإستعمال المنزلي فقط (FAMILY)، بل تعدى ذلك إلى الإنترنت المهنية (CYBER) و قسم ذلك أيضا حسب السرعة التي يطلبها الزبون

تكلفة سرعة 256 Kb/S :

بالنسبة لفوري كانت 20.000 دج/شهر أما 25.000 EEPAD (يعني 25% أكثر من فوري) أما GECOS التي طالما ما غردت خارج السرب فسعرها كان 45045 دج/شهر أي أكثر من 100% عن سعر مزود فوري.

تكلفة سرعة 512 Kb/S :

قدرت فوري سعرها لهذه السرعة بـ 30.000 دج/شهر، أما 36.000 EEPAD دج، أما GECOS بـ 60840 دج/شهر أي أكثر من 100% عن سعر فوري.

تكلفة سرعة 1 ميغا:

اقتصرت هذا العرض للمهنيين فقط ، و لم يباع آنذاك للإستعمال المنزلي، فسعر هذا العرض لدى فوري كان 50.000 دج/شهر، اما فيما يخص EEPAD فقدر بـ 66.000 دج/شهر أي ما يعادل 30% أكثر من السعر وضعته اتصالات الجزائر.

سعر المودام الموجه للمحترفين

وضعت فوري سعر اقل من كل المنافسين في هذا الصدد، فقدر سعرها للمودام المحترف بـ 12000 في حين خصص كل من EEPAD و GECOS نفس السعر الذي قدر بـ 16000 دج.

سنة 2008:

أما مع بداية تغريد اتصالات الجزائر بحرية (ظهور مشاكل ادارية لـ EEPAD) لم تتوقف اصالات الجزائر عن تخفيض السعر، بل و المفاجئة أنها ناصفت سعرها لسنة 2008 عن 2007 جملة واحدة لكي تصبح الأسعار كالتالي:

جدول رقم 03-14: تسعير الإنترنت الخاص باتصالات الجزائر لسنة 2008

السرعة	السعر
kbs 60 H/mois 128	400 دج
kbs illimitée 128	590 دج
kbs 60 H/mois 256	650 دج
illimitée kbs 256	1100 دج
kbs 60 H/mois 512	1250 دج
Pack Double Play kbs illimitée 512	1500 دج
kbs illimitée 512	1490 دج
illimitée Mbps 1	1850 دج

المصدر: <http://www.djazairress.com/>

الفرع الثاني: الترويجات الخاصة بمجمع جواب

قدم مجمع جواب الكثير من الترويجيات و لا يزال يقدم إلى يومنا هذا، و الجدول التالي يلخص كل الترويجيات التي قدمها المجمع منذ سنة 2005:

ترويج سلعة الإنترنت:

تباع الإنترنت مثلها اي سلعة بالجملة و التقسيط، للأعوان و الشركات، للإستعمال المباشر او اعادة البيع، ففي هذه الإختيارات وجد مجمع جواب ضرورة بمكان التحكم في الأسعار وفقا للطلب كالاتي:

جدول رقم 03-15: ترويج خدمة الإنترنت في الجزائر لمجمع جواب (LES PRMOTIONS)

السنة	المميزات
2005	ادخال و ترويج خدمة فوري للإنترنت 6 أشهر: مرفقة بمودام مجاني+ شهر مجاني (سبعة اشهر)
	12 شهرا: مرفقة بمودام مجاني + شهرين مجانيين (14 شهرا)
2006	ادخال و ترويج خدمة ايزي للإنترنت 6 أشهر: مرفقة بمودام مجاني+ شهر مجاني (سبعة اشهر)
	12 شهرا: مرفقة بمودام مجاني + شهرين مجانيين (14 شهرا)
2007	ادخال و ترويج خدمة انيس للإنترنت 6 أشهر: مرفقة بمودام مجاني+ شهر مجاني (سبعة اشهر)
	12 شهرا: مرفقة بمودام مجاني + شهرين مجانيين (14 شهرا)
2008	تخفيض 50% على كل خدمات ADSL للإنترنت (FAWRI+ANIS+EASY) (على السعر)
2009	ادخال و ترويج خدمة الويفي على كل خدمات ADSL للإنترنت 6 أشهر: مرفقة بمودام مجاني 12 شهرا: مرفقة بمودام مجاني + شهر مجاني
2010	تخفيض 10% على كل تعير خاص بخدمة الويفي للسرعتين 512 ك ب/ث و 1 م/ث
2010	الترويج الخاص بطلبة البكالوريا: اشتراك عادي مرفق بمودام ويفي مجاني كهدية
2010	ادخال و الترويج لخدمة انيس + (ANIS+) فائقة السرعة انطلاقا من 512 ك ب/ثا إلى غاية 8 م/ث خاصة بالأفراد
	فائقة السرعة انطلاقا من 512 ك ب/ثا إلى غاية 20 م/ث خاصة بالمؤسسات و مقاهي الإنترنت
2011	خدمة ويفي داري (WIFI DARI) اشترك 3 اشهر مرفق بمودام مجاني للسرعة 512 ك ب/ث شهرين اشترك مرفق بمودام مجاني للسرعة 1 م/ث
2012	خدمة 1 م/ث يكفي الاشتراك بشهر واحد مرفق بمودام ويفي مجاني للسرعات 1 م/ث فما فوق

المصدر: وثائق المديرية العامة لاتصالات الجزائر

المطلب الثالث: أثر المؤهلات التنافسية على بروفایل المستهلك النهائي (سلسلة الطلب)

يتوقع المستهلك الجزائري دوما بالتحسين حتى و إن كان ما في حوزته مرضيا إلى حد ما، لأنه (مثل باقي الزبائن في العالم) يتصفح التطورات في التقنية عبر الإنترنت و يقارنها بطريقة شعورية او لا شعورية

بما في حوزته، فتطوير سلسلة الطلب (بطبيعة الحال) يعزز من ولاء المستهلك النهائي و يخلق الثقة في الأحسن و التطلع دومت إلى الجود لكن هل امتلاك مزايا تنافسية من نوع آخر يعزز بدوره سلسلة الطلب؟

الفرع الأول: المؤهلات التنافسية لإتصالات الجزائر و تسعير خدماتها للإنترنت

1- الهاتف الثابت تحت تصرف اتصالات الجزائر و تسعيرها

ساعدت مؤهلات تنافسية (هاتف ثابت تحت تصرف الجزائرية للاتصالات) التي سعت الجزائرية لبنائها في فترة طويلة إلى جاهزيتها لتدعيم تنافسيتها في اي لحظة تهدد فيها بدخول منافس جديد، فإمتلاكها شبكة هاتف ثابت ساعدها من تخفيض تكاليفها، لأنها لا تدفع لنفسها مستحقات استعمال عتادها الخاص، في حين ان باقي المزودين يدفعون جراء بيع خدماتهم (الإنترنت) عبر عتاد الدولة، و هو ما يفسر زيادة اتصالات الجزائر دوما في سياسة الأقل سعرا في السوق عبر مختلف العروض و السرعات المتعلقة بالنت في الجزائر (تفصيلا في الفرع القادم).

2- جاهزية منشآت اتصالات الجزائر و أثرها على التكلفة

- إن تخصيص مكاتب تابعة للبريد من اجل الوكالة الجزائرية للاتصالات قد ساعد اتصالات الجزائر في نشر منتوجها كثيرا بأقل تكلفة ممكنة، ف EEPAD مثلا لجأت إلى بناء منشآت عبر عدة ولايات (الجزائر- وهران-عنابة-قسنطينة) من اجل ايصال منتوجها إلى المستهلك، مما زاد من تكاليفها الثابتة، و في الأخير لم تغطي كامل التراب و لم تستطع من ايصال منتوجها إلى كل المستهلكين، و لهذا تمكنت اتصالات الجزائر و بسهولة اكبر من تخفيض تكاليفها (كما هو مفصل في الفرع القادم) و بيع خدمة الإنترنت بأسعار دائمة الانخفاض على مدى فترة الدراسة.

3- البنية التحتية لإتصالات الجزائر و تسعيرها و اثرها على تطور السرعات (DEBIT)

- ان امتلاك الجزائرية للاتصالات الكوابل الخاصة بالإنترنت الداخلة إلى الجزائر (تابعة للدولة) ساعدها كثيرا في تخفيض تكاليفها، لأن باقي المزودين في اللحظة اشترى الإنترنت بالجملة من الدولة ليبيعونها بالتجزئة داخل الوطن، فالدولة تشتري الإنترنت بالتكاليف الدولية لها، و هي منخفضة مقارنة بالتكاليف المحلية، مما ساعدها على جاهزية تخفيض سعرها في كل لحظة تهدد المنافسين، أما باقي المزودين ما هو إلا زبائن للدولة يعيدون بيع هذه الخدمة تحت سقف سعر شرائها من طرف الدولة.

و من جهة أخرى ، إن الصفقات التي تبرمها الدولة عن طريق وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال الجزائر تحت تصرف (فرع اتصالات الجزائر) حول شراء كوابل تدفق جديدة للإنترنت في الجزائر و ربطها مع الشبكة المحلية، و من بين هذه الصفقات ربط عنابة بكابل ينطلق من بريطانيا بسرعة تدفق 155M/S من اجل تفعيل و تسريع انطلاق مشروع الألياف البصرية من شأنه ان يرفع من سرعة الإنترنت و يحسن من ادائها محليا، و كذلك مشروع الانتقال من التبايني "النحاس" إلى الرقمي " الألياف البصرية" هو بحد ذاته أهم قفزة في تطوير تدفق الإنترنت محليا وهو استنساخ للسرعة الفائقة التي حققها الادياسال عن طريق برنامج MSAN الذي يعرف الآن بتقنية FTTX

الفرع الثاني: أثر المؤهلات التنافسية لإتصالات الجزائر على تسويق و مبيعات منتوج الإنترنت في

الجزائر

إن إمتلاك 147 مكتب وكالة تجارية تابعة للاتصالات الجزائر عبر الوطن ما هو إلا أحد أهم سبل الوصول و تسويق الخدمة إلى أبعد مستهلك نهائي في الجزائر، و بما أن التسويق هو اول فرع لسلة الطلب ،

فالمؤهلات التنافسية تضرب في عمق سلسلة الطلب و تجعل عرض خدمة الإنترنت اكثر قابلية ان ينظر اليه من منظر المستهلك النهائي و بذلك روجت خدمة الإنترنت إلى أبعد مدى، مغطية بذلك كل الولايات و المناطق و البلديات التي يصلها الهاتف الثابت، لأن الإنترنت الآن مقرونة بوجود هاتف ثابت، في حين أن مزودي الانترنت الآخرين لا نسمع لهم وجودا حتى في مراكز اغلب الولايات، فما توفر لمجمع جواب من فرص لم يتوفر لغيره (المنافسين) اطلاقا.

و لا عجب ان مبيعات (SALES و هي الفرع الآخر من سلسلة الطلب) ازدادت بنسب تفوق الخيال لصالح هذا المجمع دون غيره من المنافسين (كما تم تفصيله سابقا)، و هذا ما أدى بأغلبنا (إن لم نقل لكلنا) بالتوجه للوكالة التجارية للاتصالات إذا اراد احدا الاشتراك في الإنترنت و لا يسأل حتى عن أماكن و نقاط بيع المنافسين لإتصالات الجزائر لهذا المنتج.

الفرع الثالث: المؤهلات التنافسية لإتصالات الجزائر و استفادة المستهلك النهائي

ما سلف ذكره يصب كله في فائدة المستهلك النهائي، و ما هو إلا ترجمة عملية لرغبتهم، و تجسيدا لمبتغاهم، و يكمن ذلك في:

- إن إنخفاض المستمر للتسعير هو احد المحاور المهمة في سلسلة الطلب للمستهلك النهائي الجزائري، فلم تكن الجزائري للاتصالات قادرة على تخفيض تكاليفها إلا بعد إمتلاكها مؤهلات تنافسية بنتها و ساعدتها على ذلك.

- تنوع العروض و زيادة السرعات للإستعمال البيتي هو كذلك أحد المحاور المهمة لدى المستهلك النهائي الجزائري، لأن بروفایل سلسلة الطلب لدى المستهلك النهائي الجزائري متنوعة بطبيعة الحال، فالبعض يبحث سرعات عالية من اجل تحميل ملفات كبيرة (تزيد عن 20 GIGA) في حين لا يمكننا ذلك بالسرعات المنخفضة.

- بعض العروض تساعد الكثيرين حسب تنوعها، فإنفراد مجمع جواب بإنترنت ليلية (NIGHT USE ONLY) لفتت انتباه شريحة من الزبائن من نوع خاص، و هم الذين يفضلون تحميل الملفات الكبيرة (أو حتى المتوسطة) و لكي يستفيدوا من ذلك تمكنوا من ترك حواسيبهم تعمل طوال الليل من اجل التحميل لكي يتمكنوا من الإبحار في النت نهارا بالاستفادة من السرعة الكلية لها، و خاصة إذا تعلق الأمر بفئة الزبائن الذين يقسمون الإنترنت في بيوتهم على عدة غرف و حواسيب.

- وصول مكاتب الوكالة التجارية و تغطيتها لعدة مناطق ساعد في التخلص من عدة منافسين بسهولة، لأن المستهلك النهائي يفضل قربه من منطقة التوزيع (نقاط البيع) و تجنبه للإنتقالات و خاصة اذا كان المنتج غير واضح التمايز و بأسعار أقل.

خلاصة الفصل الثالث:

إن المستهلك الجزائري لخدمة الانترنت يعي كل الوعي أن الانترنت في الجزائر (سرعة-تقطعات) لازالت بحاجة إلى عمل أكبر، من اجل تحسينها و جعلها عند مستويات مقبولة عالميا، لأن التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجيا يكاد أن يكون أسبوعيا، و خاصة أن الإنترنت صارت خدمة مكتملة لعدة سلع اخر (الهواتف الذكية، شاشات التلفاز الذكية، سيرفرات مستقبلات القنوات الفضائية و العديد من الأجهزة الأخرى)، فمع اقتناء المستهلك الجزائري تلك السلع فهو بطريقة غير مباشرة يحتاج إلى أداء عالي للإنترنت.

فالجزائرية للاتصالات سعيها منها من اجل تلبية تقلبات حاجات الزبائن، شرعت في سنة 2008 في المشروع الكبير FTTX من اجل البدء بعد سنة 2012 في تحرير تدفق سرعات الانترنت، لكي تصبح ذات أداء حسن، بل و من جهة أخرى فهي غيرت في تسعيرها، و التخفيض منها سنويا، حتى صارت خدمة الانترنت في متناول اغلب المجتمع.

إن تمكن الجزائرية للاتصالات من تخفيض تكاليفها ليس محض صدفة، و ليس البيع بالخسارة، بل ما توفر لها لم يتوفر لغيرها من مزودي الانترنت، فالبنية التحتية التي توفرت لها حولتها من رسم منحى خبرة لم يستطع اي منافس لها من رسمه، و صارت تنتج بأقل الأسعار، فهي تشتري الانترنت بالأسعار العالمية (بأقل سعر) و تبيعها محليا مع وجود بنية تحتية خاصة بها و لا تلجأ إلى طريقة الكراء (كما يفعل باقي المزودين)، فالهاتف الثابت، الروايز، المحولات، المودام المركزي كلها تخص اتصالات الجزائر دون غيرها مما صعب (عوائق دخول) على المنافسين النشيط في هذا الميدان، فالمؤهلات التنافسية التي تميزت بها اتصالات الجزائر ساعدتها كثيرا من الاستجابة لتقلبات رغبات المستهلك النهائي الجزائري، فضلا عن أنها لم تبني مكاتب استقبال الزبائن عبر التراب الوطني، و كان التنسيق مع مكاتب البريد فقط في غالب الأحيان، مما ساعد على تخفيض التكاليف الثابتة لها.

و في الأخير، فإن خلق قيمة للمستهلك الجزائري من شأنها تعزيز الولاء و استقطاب شريحة جديدة من المجتمع (الزبائن) لم تكن مهتمة بالموضوع، و هنا تؤثر الميزة التنافسية (القيمة في نظر الزبون) على زيادة المبيعات و منه الأرباح بل و السيطرة على الحصة السوقية من هذه الخدمة الحديثة.

الخاتمة العامة

- الخلاصة العامة
- نتائج البحث
- التوصيات المقترحة
- آفاق البحث

الخلاصة العامة

يشهد سوق الانترنت تطورات هائلة، سواء في عدد المواقع و تنوعها أو سواء في خدماتها و سرعاتها، و بصفة عامة، فلقد اعتبرت الانترنت اختراع العصر، الذي استطاع ربط حواسيب القارات الخمس بشبكة واحدة، و بطبيعة الحال فالمستهلك الجزائري هو واحد من أولئك الذين يتطلعون إلى الأحدث دوما، و متابعة تطوراتها و متمنيا مسبقا أن تلك التطورات العجيبة أن تكون من نصيبه في اقرب وقت.

ففي السابق كان مستعمل الانترنت في الجزائر لا يتعدى استعماله لها 50 كب/ث (بداية 2000)، و موضعه كان يدور حول تصفح مواقع أو الدردشة و كلاهما لا يتعدى استهلاك الانترنت منها سوى القليل، و في منتصف نفس العقد انتشرت فكرة "التحميل-DOWNLOAD" و هي أن كل فرد يستطيع أن يحمل ما يشاء من برامج، أفلام، ألعاب، كتب... الخ دون أن يشتريهم على CD'S، و هذا الشأن يتطلب شيئين:

الأول: سرعة عالية من الانترنت: لأن أغلب تلك البرامج (Microsoft Office, Microsoft Windows, 3DMAX...ETC) و الألعاب و الأفلام ذو حجم كبير لا يقل في الغالب عن الواحد جيجا.

الثاني: إبقاء الحاسوب يعمل بالليل من اجل ضمان التحميل بالسرعة الكاملة و كذا ضمان الإبحار على النت نهارا بالسرعة الكاملة أيضا.

أما في نهاية نفس العقد، فقد انتشرت بما يعرف الأجهزة الذكية من ألواح الكترونية، هواتف، أجهزة استقبال، شاشات تلفاز... الخ، التي تتطلب مستوى عالي من الأداء للإنترنت و دون تقطعات.

مما سبق نفهم فعلا إن حاجات الفرد في الجزائر من خدمة الانترنت غير مستقرة و متطورة (حال المستهلك الجزائري مثل حال باقي المستهلكين لهذه الخدمة في العالم)، فعدم استقرارها يعني عدم توقف جهود اتصالات الجزائر عن العمل في تطوير الانترنت، و محاولة دوما مواكبة مستوياتها العالمية، من تدفقات عالية، و ثبات رهيب، و أسعار منخفضة.

و بالفعل، ففي العقد الماضي، فلقد تطورت سرعة الانترنت في الجزائر بشكل جد لافت للأنظار حتى صارت سرعة الواحد ميغا (1MEGA) في سنة 2010 في متناول من استطاع اقتناء سرعة 128 كب/ث في سنة 2006، مع الإشارة إلى أن سرعة 1MEGA هي ثمانية أضعاف سرعة 128 كب/ث و بنفس السعر، و في بداية العقد الموالي (2010-2020) صارت سرعة 2MEGA في متناول الجميع.

ما يلفت للنظر في هذه الفترة هو انسحاب المنافسين (أو توقفهم عم العمل-تجميد سجلاتهم الجارية-توقف النشاط التجاري الفعلي) عن الميادين، و عدم قدرتهم على مجارات الجزائرية للاتصالات في أرض الواقع، لأن ما توفر لهذه الأخيرة لم يتوفر لغيرها، لذلك استطاعت الوقوف عند باب مطالب المستهلك النهائي الجزائري للاستماع لرغباته و تسجيل تغير حاجاته و توقعها مستقبلا، فالجزائرية للاتصالات ليست وليدة فكرة

الانترنت فقط، بل هي ذات خبرة افتقر لها باقي المنافسين، فليس في متناول جميع المنافسين أن يشتروا كابل انترنت يمر بالبحر الأبيض المتوسط قادمًا أوروبا ثم يبنوا له شبكة حديثة (SERVER-COMMUTATEUR-ROUTER) لتوزيع هذه الخدمة عبر الولايات بعد تنصيب شبكة هاتف ثابت، بالفعل إنها تكاليف ضخمة استطاعت الجزائرية للاتصالات إن توزعها عبر الزمن بالاستفادة من شبكة الهاتف الثابت الموجود أصلاً و مكاتب الجزائرية للاتصالات عبر الوطن.

لقد ساعدها كثيرا وجود قاعدة تحتية متينة من تخفيض تكاليفها في نقطتين:

أولاً: إن امتلاك هذه البنية التحتية جعلها تخفض من تكاليفها من ناحية طريقة الكراء، لأن مزودي الانترنت لا يملكون ما امتلكت اتصالات الجزائر و يلجئون إلى كراء كوابل اتصالات الجزائر (الدولة) من أجل توزيع خدماتهم.

ثانياً: على امتداد سنوات الدراسة صار لاتصالات الجزائر منحى خبرة حولها من الإنتاج بأقل كلفة ممكنة و بوقت أسرع و كذا تخفيض تسعيرها.

إن هذه القيمة التي تخلقها اتصالات الجزائر جعلت من نفسها المزود الوحيد للانترنت في الجزائر بالرغم من وجود غيرها فعليا، و أدى ذلك إلى تقوية الروابط ما بينها و بين المستهلك النهائي حتى صار من يخرج من بيته يحمل ملفا خاصا بالاشتراك في خدمة الانترنت لا يعرف سوى طريقا واحدا ألا و هو اتصالات الجزائر، و صار الولاء إليها اقوي ما يمكن

بالرغم من كل هذا يبقى المستهلك الجزائري يتطلع للأحسن، و عدم الرضاء الكلي بهذه الخدمة في الجزائر و الشعور بالنقصان دوما، و خاصة عندما يطلع على تدفقات الانترنت في أوروبا و غيرها و التسعير الخاص بها، و كذلك ملف التقطعات الذي شغل بال الكثيرين و زاد من تدمرهم، بالإضافة إلى ملف سرقة الكوابل الذي صار ظاهرة جديدة و لم تكن في الحسبان، و لا ننسى الإشارة إليه، أن البعض منا تدمره ببطء تدفق الانترنت إليه قد لا يكون سببه الانترنت في حد ذاتها بل تصدأ الكابل الداخل إلى بيته أو يمتلك جهاز كمبيوتر غير جاهر لاستقبال التدفق العالي.

نتائج البحث:

- إن خلق الميزة التنافسية من طرف المنظمات يؤدي إلى تقوية الروابط ما بين الزبائن و المنتج، و يعزز من الولاء، و يرف نظر الزبون عن باقي العارضين في فترة معينة قد تطول أو تقصر حسب سرعة التطورات الحاصلة في تلك الصناعة.

- خلق القيمة التي يبحث عنها المستهلك تؤدي إلى زيادة الطلب لدى المنظمات، و منه الاستيلاء على حصة سوقية اكبر.

- إن مفهوم القيمة لدى المستهلك غير ثابت و متغير بتغي ر حاجاته و رغباته، فعلى مندوب المبيعات الإبقاء على اليقظة دوما باستشعار تغير حاجات الزبائن.
- منحني الخبرة (الاهتمام و رسمه) يؤدي بالمنظمات من الإنتاج مستقبلا بأقل كلفة و بوقت أسرع مما سبق، و منه الاهتمام بمحور التسعير الذي يشغل بال كل زبون.
- امتلاك المنظمات مؤهلات تنافسية تخولها من الإنتاج بتكلفة أقل و الاعتماد على أدواتها دون اللجوء إلى الكراء (كراء عتاد الغير) من شأنه أن يساعد المنظمات على الاهتمام الأكبر بالمستهلك النهائي و تطوير سلاسل طلبهم أحسن من المنافسين.
- إنشغال اتصالات الجزائر بما هو جديد في مجال الانترنت عالميا ما هو إلا أحد الأوجه لخاصة بتطوير سلاسل الطلب.
- وجود شبكة هاتف ثابت تغطي الوطن ساعدت كثيرا الى الوصول إلى أبعد مستهلك نهائي يريد الاستفادة من هذه الخدمة.
- إن تجديد الكوابل بمشروع FTTX هو احد الوجه الرئيسية للإستجابة لرغبات المستهلكين.
- تقسيم الانترنت إلى ثلاثة مجوعات (فوري-أنيس-إيزي) هو خطوة ذكية لدراسة ملف التقطعات و الضغط على مزود واحد و منه معالجة احد أسئلة سلسلة طلب المستهلكين.
- الثورات العربية ساعدت كثيرا للتحفيز للاشتراك في خدمة الانترنت.
- الكثير من المستهلكين لخدمة الانترنت كان استيائهم من الخدمات غير مبرر عموما، فلا يتعدى استعماله التصفح للمواقع و تحميل الجرائد، فهو أصلا لا يحتاج التدفق العالي.
- التطورات التكنولوجية و التطور السريع في الأجهزة الذكية سرع من عجلة الاهتمام باستيائ الزبائن و الاستجابة لهذه التطورات.
- ليس كل مستاء من الانترنت يؤخذ رأيه بعين الاعتبار، فالبعض أجهزتهم (الحواسيب) لا تستقبل التدفق العالي.
- سلسلة طلب المستهلك النهائي للزبون الجزائري معقولة و غير مبالغ فيها و لا تتعدى الخيال و يمكن الاستجابة لكل رغباته و خاصة و أن سرعة تغيرها أبطئ مقارنة بالمستهلكين الآخرين في الدول الأخرى لاعتبار أن أغلب الزبائن في الجزائر دخلهم لا يسمح باقتناء ء الأجهزة الذكية بسرعة ظهورها و تطورها و الإعلان عنها.

التوصيات المقترحة

- جعل تقلبات رغبات المستهلك نقطة انطلاق قرارات الإنتاج بدلا من القدرات الإنتاجية كنقطة بداية القرارات المتعلقة بحجم الإنتاج.
- حاجات و رغبات المستهلك الجزائري من خدمة الانترنت ليس مستحيلة الاستجابة و يجب العمل عليها.
- التسريع في استبدال الكوابل و مشروع FTTX قد الإمكان، لأنه سيعالج مشكل التدفقات و التقطعات أحسن ما يمكن، و منه كسب رضا العميل أكثر فأكثر و تقوية سلسلة الطلب لديه.
- على اتصالات الجزائر دراسة مشروع الشوارع الذكية (ويفي) للتخلص من الكوابل و الاستعانة بتكنولوجيا توزيع النت عبر الهواء.
- تعديل تدفقات الانترنت مقارنة بتدفق الاشتراك الأول، لأن من يشتري سرعة واحد ميغا (1MEGA) سيحمل في الأخير بسرعة تقل عن ربعها.
- مواصلة سياسة تخفيض الأسعار قدر الإمكان و جعلها عند مستويات الأسعار العالمية المنخفضة.
- عدم الاكتفاء بالتكنولوجيات الموجودة حاليا للانترنت بل و ادخل انترنت الساتل للعوام و كذا تطوير انترنت تدفق شبكة الهاتف النقال.
- معالجة مشكل التشبعات في الهاتف الثابت بمختلف أسبابه لإستفادة شريحة أكبر من الجمهور من هذه الخدمة.

آفاق البحث:

- المستهلك النهائي هو سيد القرار، و المنتج يستطيع التأثير على ذلك القرار بالرغم من انه ينبع من داخل المستهلك، إن دراسة سلاسل الطلب هو دراسة الحصة السوقية و الأرباح و الترويج للمنتج، فالاستجابة لحاجات المستهلك لن تكون في الغالب في متوفر كل المنافسين، فما توفر للمنافس الأول قد لا يتوفر لباقي المنافسين، فدراسة الميزة التنافسية من شأنها أن تخلف قيمة للمستهلك، و من جهة أخرى فبعض المؤهلات التنافسية التي افتقر إليها المنافسون من شأنها أن تسرع من استجابة المنظمة لتقلبات و رغبات المستهلكين النهائيين، و بالتالي جلب الأنظار إليها بوقت أسرع من غيرها، و هنا نعود إلى منحنى الخبرة مرة أخرى في جعل المنظمات أن تنتج في وقت أقل و بتكلفة أقل و بجهد أقل و نتيجة لذلك بسعر أقل.

الحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

- قائمة المراجع باللغة العربية
- قائمة المراجع باللغات الأجنبية
- ثالثا قائمة الملتقيات، الدوريات ، المنشورات و الوثائق الرسمية
- رابعا: أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير
- خامسا: مواقع الانترنت
- سادسا: مراجع أخرى

قائمة المراجع

أولا قائمة المراجع باللغة العربية

1. أبو علفة عصام الدين، التسويق: "المفاهيم الإستراتيجية"، هورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق: "منهج علمي معاصر"، (بدون ذكر دار النشر)، ط1، القاهرة-مصر، 1997.
3. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008.
4. حميد الطائي، إدارة المبيعات مفاهيم و تطبيقات، اليازوري، الأردن-عمان، 2009.
5. حميد الطائي و بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2009.
6. خضير كاضم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، ط3، 2010.
7. دومينيك سلفاتور، نظرية الاقتصاد الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 52.
8. رعوف شبايك، التسويق للجميع، بدون دار نشر، مارس 2009.
9. روبرت بتس و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
10. رولاند كالورى و آخرون، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، المنافسة العالمية "و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
11. زكي خليل، التسويق فى المفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997.
12. زياد محمد الشرمان و عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط2009، ص1، 181.
13. سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، 2000.
14. طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21؟"، المتحدة للإعلان، ط1، 2002.
15. عبد الحكم أحمد الخزامي و ماتثيو شوارتز، أساسيات إدارة المبيعات "تنمية مهارات مدير المبيعات الجديد"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر، 2008.
16. عقيل جاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، مجدلاوي، عمان، ط3، 1999.
17. عمار عماري و آخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي فى تقييم المؤسسات ، مداخلة إلى الملتقى الوطني حول "تقييم المؤسسات" جامعة سكيكدة.

18. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الودوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
19. غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
20. فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض-السعودية، 2007.
21. كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2009.
22. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2009.
23. محمد علي الليثي و محمد فوزي أبو سعد، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، الدار الجامعية، ط 1، 2000.
24. محمد مروان السمان و آخرون، التحليل الاقتصادي الجزئي و الكلي، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ط1.
25. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر 2006.
26. نظام موسى سويدان و شفيق ابراهيم حداد، التسويق "مفاهيم معاصرة 2003"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003.
27. نيجل كينج و نيل أنديرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض-السعودية، 2004.
28. هارون الطاهر و بلمرابط أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، ط 1، 1997.
29. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2002.
30. يجه و آخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، القبة القديمة-الجزائر، 2011.

ثانيا: قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

31. Ad R. Van Goor, Demand & supply chain management: a logistical challenge, Above mentioned reference.
32. Faculty of Economics and at Nyenrode University ,Demand & supply chain management: a logistical challenge, Ad R. Van Goor, *Center for Supply Chain Management, The Netherlands, 2001.*

33. Peter R. Chase , **Beyond CRM: The Critical Path to Successful Demand Chain Management**, , (No publisher mentioned).
34. Sarika Kulkarani and Ashok Sharma, **Supply chain Management, creating Linkages for faster turaround**, Tata McGraw-Hill, 2004.
35. William E. Hoover and others, **Managing the Deman-Supply chain "Value Innovation and Customer satisfaction"**, Wiley operations management series for Professionals, 2001.
36. Uta Jüttner and others, **Demand Chain Management – Integrating Marketing and Supply Chain Management**, Cranfield University, School of Management, England, 26th October 2004.
37. Richard P. Rumelt, **What in the World is CompetitiveAdvantage?**, Policy WorkingPaper 2003-105, The Anderson Schoolat UCLA, 2003.
38. Indra gamayanto, **porter’s five forces model**, lectureritdepartement, maranatha Christian university, 2004.
39. L’Agence Nationale pour la Promotion de l’Innovation et de la Recherche au Luxembourg, **5 forces de Porter = Fournisseurs, liens, Produitsde substitution, Concurrents, Nouveaux entrants,** , LUXINNOVATION G.I.E, 2008.
40. Jim Downey and Technical Information Service, **StrategicAnalysis Tools**, Topic Gateway Series No. 34 ,topicgatewayseries.
41. DagmarRecklies, **Porters 5 Forces**, Recklies Management Project GmbH, 2001.
42. Tony Lima, **Michael Porter’s “Five Forces” Model**, workpapersummerized and interpreted by Prof Tony Lima, California State University, 2006.
43. Cognizant Case Study, Workpaper on **"Mergers and Acquisition"**, 2009.
44. Peter Yannopoulos, **Defensive and Offensive Strategies for MarketSuccess**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 13 , 2011.

45. **Division marketing et gestion qualité**, Publication de L'Algerie telecome, 2008.

46. Boukhoudmi-djaouida, **La Mutation dans les Activités de Services : Le Secteur des Télécommunications En Algérie Une Analyse Williamsonienne des Structures de la Gouvernance**, mémoire magistère non publié, Université Abou Bakr Belkaid– Tlemcen, 2011/2012.

ثالثا قائمة الملتقيات، الدوريات، المنشورات و الوثائق الرسمية

47. أحمد بلالي، **تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة**، مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، بسكرة، نوفمبر 2005.

48. إسماعيل السيد، **التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 1999.

49. أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، **العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية**، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010.

50. براك نعيمة، **متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية**، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010.

51. بحث من إنجاز المؤسسة العامة للفني و التدريب المهني، **دراسة السوق**، العدد 151.

52. بلقوم فريد و خليفة حاج، **الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد المعرفية في المؤسسة**، مداخلة إلى الملتقى الوطني الأول حول "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات 2012"، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 22/21 فيفري 2012.

53. بن لخضر محمد العربي و بن سالم عامر، **صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية**، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010.

54. بوحدرة رشيدة، ورقة عمل فيما يخص: **"اليوم البرلماني حول التدفق السريع و الاقتصاد الرقمي و دورهما في التنمية"**، 2010 جوان 03.

55. زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 - 09 مارس 2004.
56. الطيب الداودي و الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة إلى الملتقى الوطني الأول حول "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات 2012"، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 22/21 فيفري 2012.
57. عادل رزق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007.
58. عبد السلام أبو قحف، التسويق: "وجهة نظر معاصرة" ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية-مصر، 2000، ط1.
59. عرابة الحاج و تيمجدين نور الدين، و ظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة إلى الملتقى الدولي :المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف – الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007.
60. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة ، ورقة عمل مقدمة في ندوة " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي و المنعقدة في جمهورية مصر العربية – القاهرة، 2007.
61. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007.
62. عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية ، مداخلة إلى الملتقى الوطني الأول حول "تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات 2012"، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 22/21 فيفري 2012.
63. غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، 2008.
64. قويدري محمد، واقع و آفاق أنشطة البحث و التطوير في بعض البلدان المغربية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة - الجزائر ، 09-10 مارس 2004.
65. كمال منصوري و إلهام منصوري، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: "مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات"، جامعة محمد خيضر بسكرة، : 22/21 فيفري 2012 .

66. محمد الزوايدة و عمر البشير، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف الجودة الشاملة ، ورقة عمل مقدمة المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، عمان-المملكة العربية الهاشمية، افريل 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية.
67. مصطفى الطيب، بونيف محمد الأمين، خدمات التوظيف الالكتروني – نموذج لتقييم مواقع التوظيف بالجزائر، مداخلة فيما يخص الملتقى الدولي حول " إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية لمستدامة" ، جامعة المسيلة، خلال الفترة 15-16 نوفمبر 2011م.
68. مصطفى محمود أبو بكر، مدخل استراتيجي تطبيقي في: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004/2003.
69. منشورات وزارة البريد الجزائرية 'TIC' 2007/10/30.
70. موسي سهام و العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجية الإنترنت) دراسة حالة مؤسسة قديلة- الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر ، نوفمبر 2010.
71. موسي سهام و العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجية الإنترنت) دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر ، نوفمبر 2010.
72. النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات ، سنة 2005.
73. النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات ، سنة 2009.
74. النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، سنة 2003.
75. النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، فيفري 2006.
76. النشرة الفصلية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية 2010.
77. هيثم علي حجازي، نموذج مقترح لتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الأردنية "دراسة تحليلية مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و الخاص" ، ورقة عمل مقدمة المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، عمان-المملكة العربية الهاشمية، أفريل 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية.
- رابعاً: أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير
78. بختي إبراهيم، دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 196 .

79. حاييف سي حايفشيزار، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004.
80. سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء -الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007، 40-41.
81. سمير صلاحوي، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونغاز"، وحدة بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 23.
82. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الخروبة – الجزائر، 2002، ص 15.
83. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البليدة، 2005، ص 7-8.
84. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية -حالة المؤسسات الجزائرية- ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر، 2005، ص 70.
85. نوري منير، التسويق الاستراتيجي و أهميته في تسيير العولمة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 21.

خامسا: مواقع الانترنت:

86. <http://ar.wikipedia.org/wiki/>
87. <http://www.al-fadjr.com/>
88. <http://www.algeriayp.com/>
89. <http://www.algeriatelecom.dz/>
90. <http://www.almohasb1.com/>
91. <http://www.asaralo.com/>
92. <http://www.djazairess.com/>
93. <http://www.ech-chaab.com/>
94. <http://www.postelecom.dz/>
95. <http://www.tda.dz/>
96. <http://www.webdialna.com/>

سادسا: مراجع أخرى

97. وثائق المديرية العامة للاتصالات.

قائمة الملاحق

Université Mohamed KHIDHER-Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques
Réf :/D.S.E/2012



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
المرجع: 102/ق.ع. 2012

إلى السيد: مدير الوكالة التجارية للاتصالات

ACTEL لولاية بسكرة

طلب إجراء دراسة ميدانية

إستكمالاً للمعارف النظرية في التكوين ما بعد التدرج وإستفاءاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير

نرجو من سيادتكم الموافقة على إستقبال.

الطالب (ة): بوبكر ياسين

المسجل (ة) بالسنة: ثانية ماجستير للموسم الجامعي: 2011-2012

تخصص: إقتصادي صناعي

مؤسستك

لإجراء دراسة ميدانية بمصالح:

حول موضوع:

" أثر خلق الميزة التنافسية على سلسلة الطلب "

دراسة حالة: " الوكالة التجارية للاتصالات Actel "

تحت إشراف الدكتور (ة): بن عيشي بشير

تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير والإحترام

بسكرة في: 11-03-2012

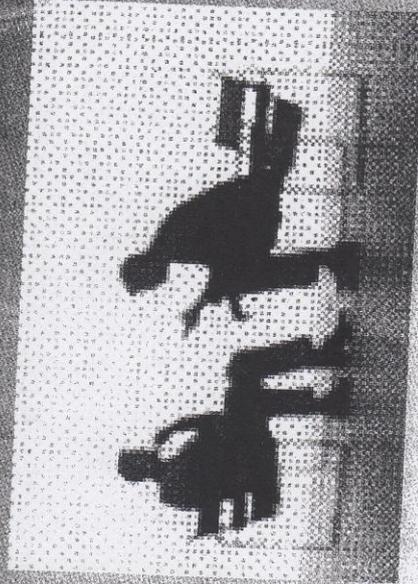


رئيس قسم العلوم الاقتصادية
الدكتور: مرغاد لخضر



موافق
2 MAR 2012
م. ب. ب. ب.

Le coaching, c'est quoi ?



Technique d'Entretien

REMERCIER ET PRENDRE CONGE

IL FAUT:

- **Rappeler ce qui a été fait (professionnel).**
- **En détaillant et précisant les étapes à venir.**
- **Demander si le client n'a pas d'autres besoins.**
- **Remercier et saluer au nom d'Algérie Télécom.**

Le Coaching

Coaching : quels enjeux ?

Pour le client :

- Avoir des professionnels de la relations clients.
- Un accueil souriant et de qualité.
- Rapidité du traitement de la demande.
- Une réponse adaptée.

Pour l'entreprise :

- Performance commerciale et productivité.
- La satisfaction client.
- Une écoute centrée sur les besoins du clients.
- Le développement d'actes de ventes pérennes.
- La productivité.

Pour le Responsable :

- Pilotage et développement.
- Gérer la montée en compétence pour une meilleure efficacité individuelle et collective.
- Un rôle de pilote affirmé de montée en compétences de son équipe en synergie avec les soutiens métier.

- Développer la prise de recul des vendeurs sur leur activité.
- Donner le goût d'apprendre.

Pour le vendeur :

- être reconnu comme un professionnel de la relation client.
- Développer ses compétences.
- Développer le goût de l'apprentissage.
- Relation de confiance avec son manager.

Le Coaching

Ce qu'est le coaching....

- Un outil qui permet au vendeur de mieux maîtriser son activité.
- Un geste de management normal dans la vie d'une équipe.
- Une geste attendu de la part du manager (pour le contrôle et le soutien de son équipe).
- Un outil de cohésion dans la relation N-1/manager.
- La responsabilisation du vendeur dans la conduite de SA progression

Et aussi...

Un engagement, un contrat passé entre le vendeur et le manager.

Les Acteurs

Phase Accueil

Attitude

SOURIRE

Présentation

Badge avec son nom

Politesse

BONJOUR

Identification

Identifie et appelle
le client par son nom

Phase prise de congé

Attitude

SOURIRE

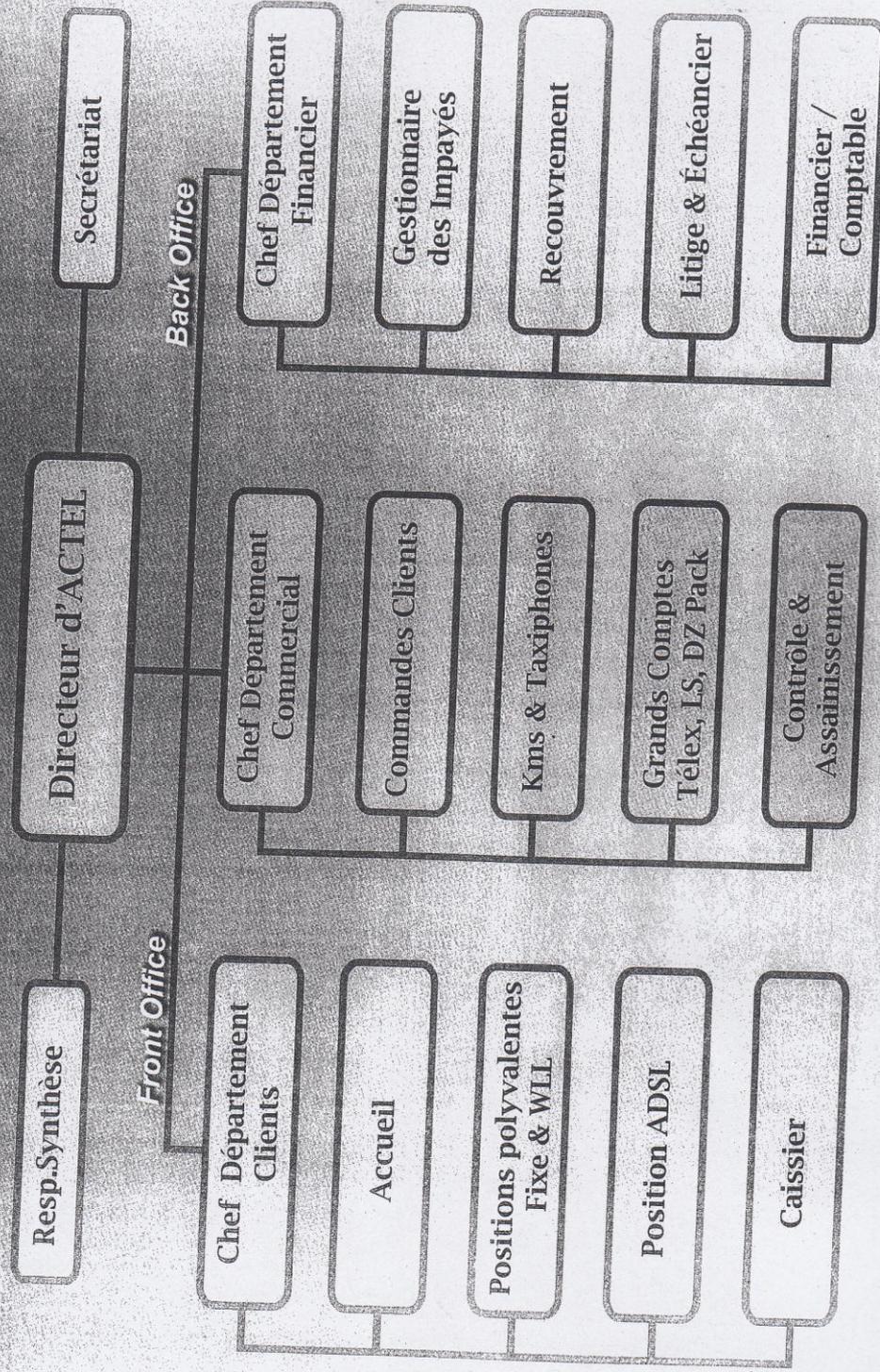
Fidélisation

Avez-vous d'autres
questions

Politesse

Au revoir Mr, Mme
Algérie Télécom vous
remercie de votre visite

Organigramme d'Agence Commerciale



Les atouts d'une bonne relation client

Le personnel des Agences Commerciales:

- L'écoute.
- La considération portée à la clientèle.
- La bonne connaissance des besoins de la clientèle.
- La réactivité face aux demandes et réclamations.
- La disponibilité du personnel.
- L'efficacité du personnel.
- Le professionnalisme des agents.
- La durée d'attente dans les agences.
- La qualité de l'accueil dans les agences commerciales.
- La convivialité des agences.
- Le dynamisme du personnel.