



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في تعزيز صورة العلامة التجارية دراسة حالة: الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- غضبان حسام الدين.

من إعداد الطالب (ة):

- مسعودي صونيا.

- بوشمال لميس.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ مساعد - أ.	- شيشون بوعزيز
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر - أ.	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- دبله فاتح

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في تعزيز صورة العلامة التجارية دراسة حالة: الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- غضبان حسام الدين

من إعداد الطالب (ة):

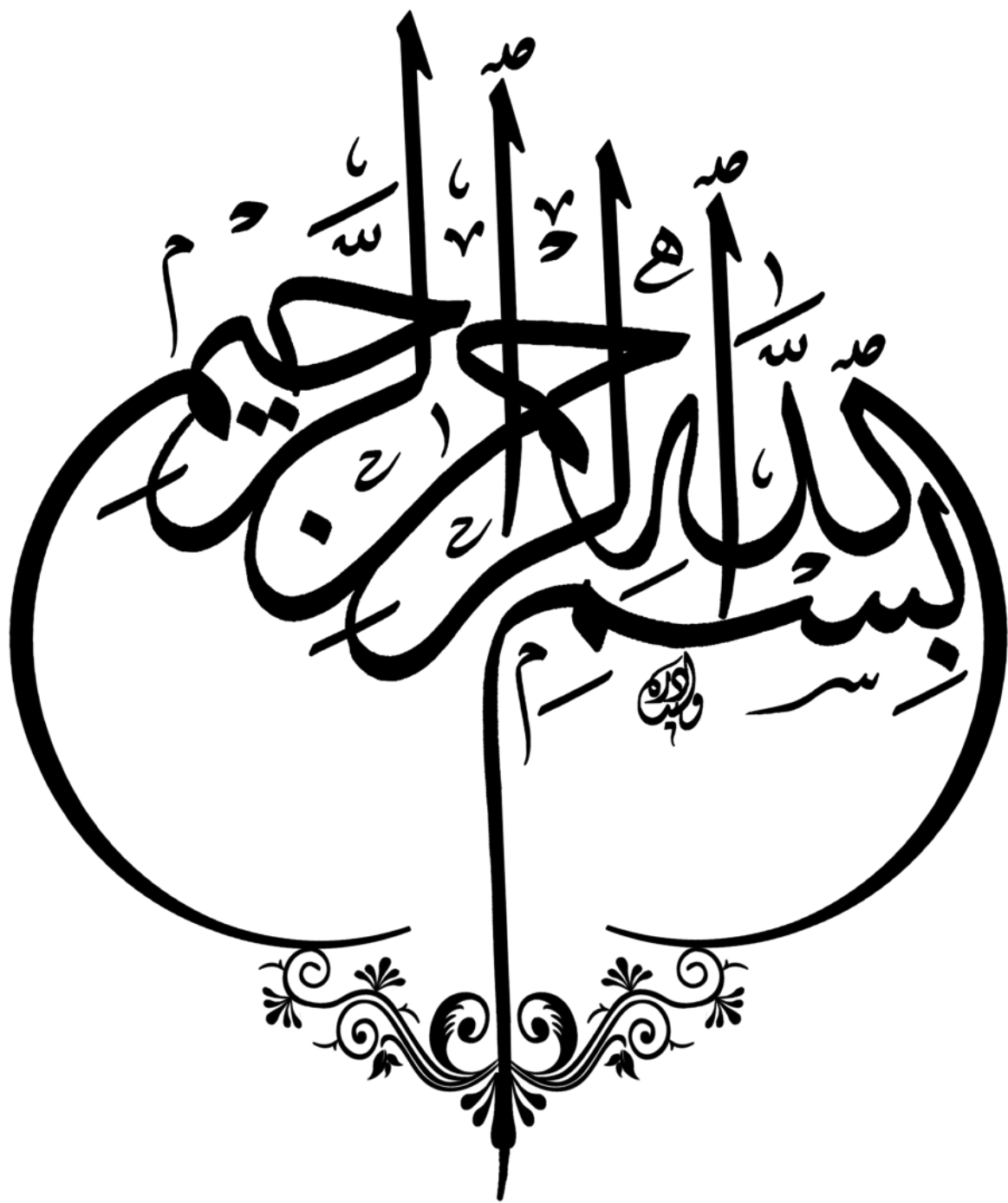
- مسعودي صونيا.

- بوشمال لميس.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ مساعد - أ.	- شيشون بوعزيز
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر - أ.	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- دبله فاتح

الموسم الجامعي: 2021-2022



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم قال تعالى: " يرفع الله الذين آمنوا والذين أتوا العلم درجات والله بما تعملون

خير " صدق الله العظيم، سورة المجادلة: الآية 11

إن الحمد والشكر لله أولا صاحب المنة والنعمة الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل راجيين أن يتقبله منا قبولاً

حسناً وينفعنا وغيرنا به.

إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعليمي

إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة أُمي الحبيبة وأبي

الغالي، إلى جميع إخوتي الأعمام وكل واحد باسمه، إلى جميع الأصدقاء والزملاء

والأحباب، إلى جميع أساتذتي ومعلمي من الابتدائي إلى الجامعي، وإلى

جميع أساتذة الكلية، إلى كل طالب علم أتمنى له النجاح أهدي عملي المتواضع، وباسمي

عبارات الشكر والثناء أتقدم إلى أستاذي الفاضل الدكتور غضبان حسام الدين بوافر الشكر والثناء على

كل ما يسر لنا من جهد وتوجيه ومادة علمية في سبيل إخراج هذا العمل إلى الصورة التي هو عليها، كما

أتقدم إلى أساتذتي الأفاضل لجنة المناقشة بوافر الشكر والامتنان لقبولهم عضوية لجنة المناقشة فكان شرفاً لنا.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وكذا صورة العلامة التجارية لدى العاملين في مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، بالإضافة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تعزيز صورة العلامة التجارية. تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين والبالغ عددهم (35)، واعتمدنا أسلوب المسح الشامل حيث قمنا بتوزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد30 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد.... الخ.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود دور للتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده على صورة العلامة التجارية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أن التوجه الاستراتيجي يساعد في تحديد مستقبل المؤسسة ويمكنها من تحقيق أهدافها أضف إلى ذلك يخلق قيمة وميزة للمؤسسة مما يجعلها تنافس المؤسسات الكبرى.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن مستوى التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة مرتفعا، ومستوى العلامة التجارية جاء بمستوى مرتفعا أيضا، واستنادا على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالا لمستلزمات الدراسة نذكر منها: ضرورة الاهتمام بالعاملين وجلبهم، ضرورة ممارسة التوجه الاستراتيجي بكل أبعاده للعمل على رفع مستوى العلامة التجارية لديهم بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، العلامة التجارية، مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-.

Abstract:

The study aimed to identify the role of the strategic orientation of the organization as well as the brand image of the employees of the Commercial Agency for Commercial Agency for Communications of Algeria –Biskra–, in addition to knowing the impact of strategic orientation in its various dimensions in enhancing the image of the brand. The target study community is made up of 35 administrative workers, and we have adopted a comprehensive survey method where we have distributed questionnaires to them through several field visits, recovered 30 questionnaires valid for statistical analysis and relied on the descriptive analytical approach in addressing this research to reach the results of the study, and to analyze the data were based on several statistical methods including: metadata measures, multiple regression analysis.... Etc.

The study found a number of results, the most important of which is: the role of strategic orientation in all its dimensions in the image of the brand in the institution in question, In addition, strategic orientation helps determine the future of the organization and enables it to achieve its goals, in addition, creating value and advantage for the organization, making it competitive with major institutions.

The study also found that the level of strategic orientation in the institution in question is high, and the level of the brand also came at a high level, and based on the findings a set of recommendations were made to complement the requirements of the study, including: the need to take care of the workers and bring them, the need to practice strategic orientation in all its dimensions to work to raise the level of their brand in the institution.

Keywords: Strategic Orientation, Brand, Algeria Telecommunications Agency Foundation – Biskra–.

قائمة الجداول

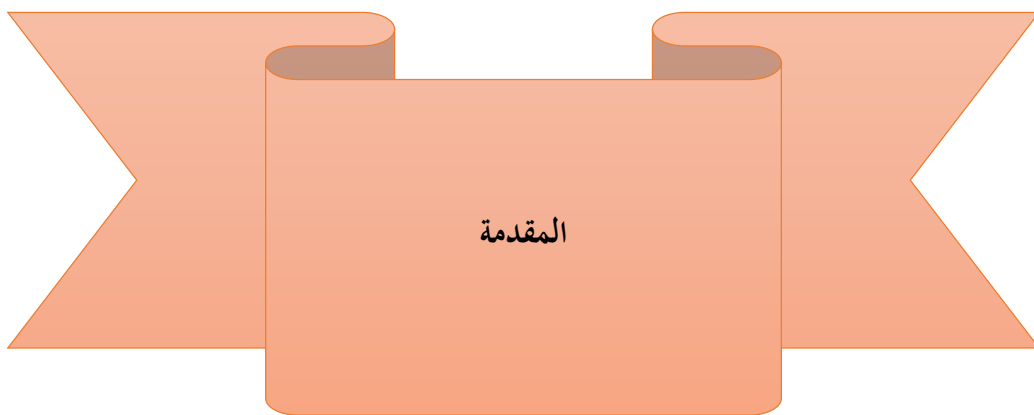
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05-04	مفهوم التوجه من وجهة نظر بعض الباحثين	01
28	استراتيجيات العلامة التجارية	02
41	بطاقة توضيحية للمعلومات المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر	03
51	مقياس ليكارت الخماسي	04
52	معاملات الصدق والثبات	05
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
55	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت	07
57-55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور التوجه الاستراتيجي	08
60-59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات العلامة التجارية	09
62-61	توضيح علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والعلامة التجارية	10

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج مقترح للدراسة	01
16	خطوات صياغة الرؤية الاستراتيجية	02
18	خطوات إعداد الرسالة	03
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-	04

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
الاستبانة	01
طلب استكمال مذكرة الماستر	02



يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف الريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

وتعد العلامة التجارية من أهم الأدوات التي تتخذها المؤسسات لتمييز نفسها عن منافسيها مما جعلها تولى اهتماما بالغاً لتسيير العلامة، ففي بيئة التنافس الشديد لم يعد تسيير العلامة التجارية بالأسلوب التقليدي كافياً بل أصبح من الضروري على المؤسسة كي تنجح أن تعيد تحديد الوعد الذي تقدمه علامتها لتشمل طريقة موثوقة، لا تقتصر فقط على منتج جيد أو حتى صورة ذهنية جيدة، بل على تجربة شاملة أيضاً. هذه التجربة التي تبدأ بمعرفة صورة العلامة وتحاول اليوم المؤسسات إنشاء علامات تجارية قوية تعتمد على خصائص مميزة وقيم واضحة، تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية تسعى من خلالها إلى تحقيق حجم مبيعات معتبر، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر، حيث تقوم العديد من المؤسسات بإتفاق أموال طائلة لدراسة صورة علاماتها، غير أن هذه الأخيرة ما هي إلا نتيجة لهوية علاماتها.

إن التوجه الاستراتيجي مطلباً ضرورياً للمنظمات التي تسعى جاهدة لتعزيز صورة علاماتها التجارية والتكيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التوجه الاستراتيجي الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتمييزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي وحتى تستطيع المنظمات تعزيز صورة علاماتها التجارية، لا بد من لها أن تنهج التوجه الاستراتيجي.

ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن هذه الدراسة سوف يتم البحث العلاقة الارتباطية والأثر بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة(الرؤية، الرسالة، الأهداف)على صورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-.

ب/ طرح الإشكالية والتساؤلات البحثية:

يعد التوجه الاستراتيجي وعليه وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في تعزيز صورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بسكرة-؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

✚ ما مستوى التوجه الاستراتيجي السائد بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بسكرة-؟

✚ ما مستوى صورة العلامة التجارية السائدة بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بسكرة-؟

✚ ما دور الرؤية على العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بسكرة-؟

✚ ما دور الرسالة على العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بسكرة-؟

✚ ما دور الأهداف على العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بسكرة-؟

ت/ الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وهذا لبلورة الإطار النظري والتطبيقي للبحث والاستفادة من النتائج المتوصل إليها، تم التوصل إلى الدراسات التالية:

-الدراسة الأولى: دراسة (البكاري، 2009) بعنوان "التوجه الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على التوجه الاستراتيجي في الجامعات المصرية، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة، وشملت عينة الدراسة (289) مبحوثا من العاملين في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في مصر، وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها:

1. وضح المفهوم العام للتوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجامعات بدرجة مرتفعة بلغت (79.98)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التوجه الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08).

2. وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).

- الدراسة الثانية: دراسة (الناصرى، 2011) بعنوان "دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامرا، وقد تكونت عينة الدراسة من (156) من العاملين في تلك الشركة، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التوجه الإستراتيجي من شأنه أن يدعم عمليات الإبداع التنظيمي ويساعد العاملين في تحقيق المزيد من الانسجام داخل الشركة مما ينعكس بشكل إيجابي على مسألة الإنتاج.

– الدراسة الثالثة: دراسة دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي "دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد القسنطيني"، فاطمة الزهراء ابن سيروود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006: ركز هذا البحث على إبراز دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي، وخلص إلى عدة نتائج أهمها:

- بعد أن يتعرف العميل على علامة معينة وترتبط في ذهنه بالمواصفات التي يحملها المنتج يصبح بإمكان المؤسسة تقديم منتجات من خلال العلامة نفسها دون الحاجة للتأكيد دائما على صفات وخصائص المنتج.
- تعتبر العلامة التجارية أداة للاتصال، نتيجة للوظائف المتشابهة التي تؤديها.

– الدراسة الرابعة: دراسة تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك "دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية والمصبرات الغذائية، جاري الصالح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008/2007: حيث ركزت على معرفة مدى تأثير توسع العلامة التجارية من خلال جودتها على رأسمال العلامة التجارية من وجهة نظر الزبون، وتوصلت لعدة نتائج أهمها:

- توسع العلامة التجارية يؤدي إلى تحسين حصتها السوقية وزيادة المبيعات.
- توسع العلامة التجارية يؤدي إلى زيادة الولاء لها من طرف المستهلكين من خلال المنتج الجديد المرفق بالعلامة التجارية.
- إدراك جودة منتج توسع العلامة التجارية من طرف المستهلك يؤدي إلى تحسين صورتها.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في تعزيز صورة العلامة التجارية لمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة"، وكان عددها أربعة دراسات، توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التوجه الاستراتيجي من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العلامة التجارية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

سنعرض فيما يلي المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية والتي تمثل وجهات نظر محددة نتبناها ونازلنا بها في دراستنا هذه، بهدف ألا يحدث لبس أو غموض في تفسير معناها:

– التوجه الاستراتيجي: اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة والمنشآت المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي

- الرؤية الاستراتيجية : المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

- الرسالة الاستراتيجية : الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها.

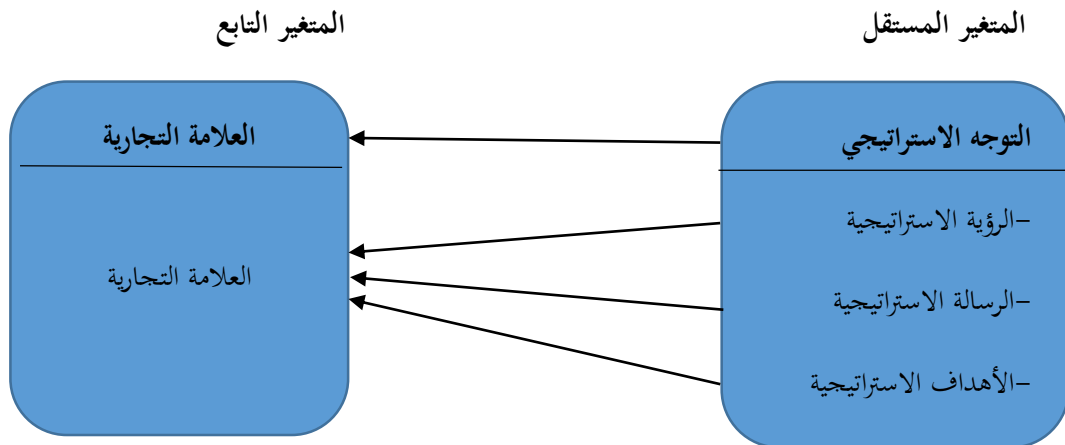
- الأهداف الاستراتيجية: الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة.

- العلامة التجارية : هي إشارة تميز سلع أو خدمات شركة عن سلع أو خدمات سائر الشركات. وتحمى العلامات التجارية بقوانين الملكية الفكرية.

ث/ نموذج وفرضيات الدراسة:

أولاً: نموذج الدراسة: يقوم هذا البحث على النموذج الافتراضي الموضح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01): نموذج مقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الدراسات السابقة.

ثانياً: فرضيات الدراسة

تنطلق الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة من فكرة نريد التأكد من صدقها وثباتها أو رفضها ونفيها تماماً، تتعلق هذه الفكرة من أن دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة سيؤدي إلى تعزيز صورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة، وبناء على هذا المنطلق سيتم اختبار صحة أو نفي هذه الفرضية، انطلاقاً من وضع الفرضيات الفرعية محل الاختبار وهذا عند مستوى الدلالة (0,01).

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بسكرة-.

يندرج ضمن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وصورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0.01).
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية وصورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0.01).
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية وصورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0.01).

ج/ الترميز الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أولاً: الترميز الاستمولوجي

إن الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة ارتباط أو تأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (التوجه الاستراتيجي) والأبعاد المختلفة له المتمثلة في "الرؤية، الرسالة، الأهداف وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام للعلامة التجارية في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، اعتقاداً أن وجود التوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده سواء كلها أو جزء منها سيؤدي إلى تعزيز "صورة العلامة التجارية" داخل المؤسسات، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الاستقراء والتقصي الميداني الذي تفسره الباحثة من منطلق دراسة للعوامل المختلفة للتوجه الاستراتيجي وأدوارها المختلفة، وبهذا الافتراض ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم ترميز الباحثة ضمن المقاربة التفسيرية أو ما يطلق عليه البراديجم التفسيري

(PARADIGME INTERPRETATIF).

ثانياً: منهجية الدراسة

تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، وهذا من أجل ادراك ومعرفة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تعتبر خطوة مهمة جداً لضبط إشكالية ونموذج الدراسة بحيث ينطلق منها الباحث لفهم جيد يثبت من خلاله أهمية موضوعه، ومقارنة النتائج المتوصل إليها فهي تعتبر دعماً له، أما من جانب الميداني التحليلي فقد تم إجراء عينة من مجتمع الدراسة، وتم تحليل كامل بياناتها من خلال الإجابة عن الاستبيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان نوعين من البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V.19) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة تخدم أهداف الدراسة وموضوع الدراسة.

- **البيانات الثانوية:** تم القيام بمراجعة مختلف الكتب والمجلات والمذكرات والرسائل الجامعية سواء الورقية أو الإلكترونية، المتعلقة بالموضوع الخاص بالدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي من خلالها مكنت الباحثان من بناء إطار نظري كدعم لها في جميع مراحل الدراسة، مع استخدام ضوابط التهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

د/ تصميم البحث:

1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ معرفة الخلفية النظرية لكل من التوجه وكذا صورة العلامة التجارية.
 - ❖ التعرف على مستوى كل من التوجه الاستراتيجي وصورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.
 - ❖ التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وصورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.
 - ❖ محاولة وضع نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر التوجه الاستراتيجي على صورة العلامة التجارية.
 - ❖ إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد في تعزيز صورة العلامة التجارية.
2. **نوع الدراسة:** دراسة سببية فقد هدفت دراستنا الحالية إلى معرفة أثر المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (صورة العلامة التجارية) بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة.
3. **مدى تدخل الباحث:** حاولنا دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا على التحيز. ومحاولة إسقاط أثر التوجه الاستراتيجي على صورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة.
4. **التخطيط للدراسة:** ميدانية حيث أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -بسكرة.
5. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين في مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة، وقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.
6. **المدى الزمني:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.

ه/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتطبيقها من أجل تقديم نوعية من الخدمات الجديدة.
- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من التوجه الاستراتيجي والعلامة التجارية.
- تتبع أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوع التوجه الاستراتيجي ودوره في تعزيز صورة العلامة التجارية، الذي أصبح يحتل أهمية كبرى في الأوساط الإدارية، ولما له دور في تحسين أداء الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة وصولا إلى التميز.

و/ خطة مختصرة للدراسة:

في موضوعنا هذا حاولنا تسليط الضوء على دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف) على صورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، ولتحقيق أهداف هذا الموضوع والإجابة عن تساؤلاته واختبار صلاحية نموذجة وفرضياته، تضمنت خطة هذا الموضوع أربعة فصول وهي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار النظري للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي)، تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.

المبحث الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي.

الفصل الثاني: خصص لدراسة الإطار النظري للمتغير الثاني التابع (العلامة التجارية)، تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفهوم العلامة التجارية.

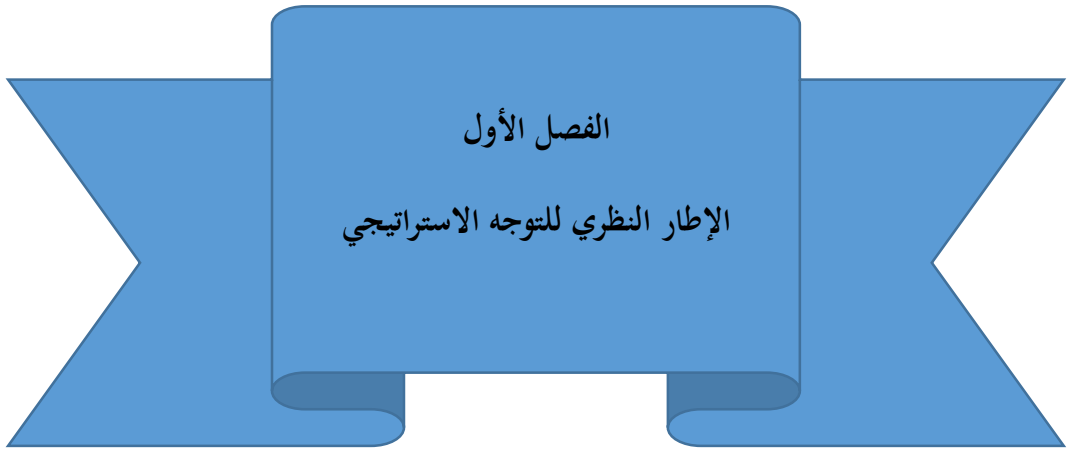
المبحث الثاني: أسس اختيار العلامة التجارية والمراحل المعتمدة في إنشائها وطرق حمايتها.

الفصل الثالث: تناولنا في الفصل التطبيقي (الدراسة الميدانية)، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث وتحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة.



الفصل الأول

الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي

مقدمة الفصل:

يعد التوجه الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المؤسسات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود. فمن خلال توجهاتها، تقوم المؤسسات بوضع أهدافها الاستراتيجية. والتي تتفرع على كافة مستوياتها وحداتها وأقسامها المختلفة. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تقوم المؤسسة باختيار التكنولوجيا المستخدمة، وطرق وحجم العمل. ووضع الأهداف وبذل الجهود المناسبة لتحقيقها في إطار توجهها الاستراتيجي.

❖ المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.

❖ المبحث الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

إن إحداث التوجه الاستراتيجي ضرورة حتمية لكل المؤسسات وهذا لضمان استمرارها، ولهذا سيتم التطرق في هذا المبحث تعريف التوجه الاستراتيجي أيضا معرفة أهميته وأهم فوائده.

المطلب الأول: تعريف التوجه الاستراتيجي وأهميته

الفرع الأول: تعريف التوجه الاستراتيجي

على الرغم من أن البدايات الأولى لاستعمال مصطلح التوجه الاستراتيجي Strategic orientation تعود إلى إسهام Miles & Snow (1978) عندما صنفا التصرفات الاستراتيجية للمنظمات إلى منظمات (منقبة، ومدافعة، ومحللة، ومستجيبة)، إلا إن أول من استعمل هذا المصطلح وفقا لرأي (Isoherranen, 2012: 8; Stempek, 1997: ii) هو Venkatraman (1989)، في بحث له نشر في مجلة علم الإدارة تحت عنوان (التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: التركيب، والأبعاد، والقياس)، كأداة لتقييم وقياس الأبعاد الرئيسة للاستراتيجية على مستوى الأعمال. غير أن المتبع لهذا الموضوع يجد أن هناك ورقة عمل نشرها أستاذ Massachusetts Institute of Technology/Sloan School of Management الأستاذ Venkatraman عام 1986م مستندا في ذلك إلى أطروحة دكتوراه له كان قد قدمها عام 1984م إلى Graduate School of Business/University of Pittsburgh. لقد حاول Venkatraman في ورقته البحثية تطوير مقياس للتوجه الاستراتيجي يتكون من (29) فقرة موزعة على ستة أبعاد مهمة هي: هجومي، وحلل، ومدافع، ومستقبلي، واستباقي، ومخاطر (Venkataman, 1986: 10-12). لمصطلح التوجه الاستراتيجي معان كثيرة وظفها الباحثون والدارسون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية وهذا ما يتضح من ملاحظة الجدول (1).

الجدول (1): مفهوم التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين

المفهوم	اسم الباحث والسنة	ت
الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الاستراتيجية لتتكيف مع بيئتها و/أو أن تغير في مظاهرها لجعلها مواتية.	(Manu & Sriram:1996:79)	1
تركيب متعدد الأبعاد يبين التركيز النسبي للمنظمة على فهم وإدارة القوى البيئية المؤثرة عليها.	(Voss & Voss,2000:68)	2
وظيفة محددة للعديد من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.	Bronn& Bronn,2002:247-248)	3
التوجه الريادي للمنظمة.	(Wiklund&Shepherd,2003:) (1313)	4
الاستراتيجية العامة للمنظمة.	(Chomburg et al.,2004:1332)	5
فلسفة المنظمة حول التعاطي مع الأعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المنظمة نحو الأداء المتميز.	(Zhou et al.,2005a:44)	6
القرارات المتخذة لبلوغ الأداء المتميز.	(Slater et al., 2006:1223)	7
الأساس الذي تستند عليه المنظمة في تطوير استراتيجياتها المركزة على السوق لتوجيه السلوكيات والنشاطات فيها.	(Zhou & Li,2007:448)	8
اتجاهات استراتيجية Strategic directions منغدة من قبل المنظمة لإيجاد السلوكيات المساهمة في الأداء المتميز المستدام.	Grinstein,2008:118 Zahou et al.,2005b:1049 ;Kimuli,2011:20; (Gatignon&Xuereb,1997:78)	9
مفهوم اشتق أساساً من التوجه نحو السوق إذ قصد بالأخير قياس أداء المنظمة.	(Deek&Lian,2008:45)	10
المبادئ والعمليات والممارسات وأنماط اتخاذ القرار التي تواجه نشاطات المنظمة.	Frishammar&Andersson,2009 (:58)	11
صفة ثابتة مؤثرة في قدرة المنظمة على تركيز اتجاهها الاستراتيجي وإرساء دعائم موائمة استراتيجية مناسبة والحفاظة عليها.	(Franczak et al., 2009:68)	12
تفكير وسلوك الفرد الذي يعكس الخطط بعيدة الأمد للمنظمة التي يعمل فيها.	Dharmasiri,2010:32) (Dharmasiri,2009:2;	13
تصنيف مفاهيمي لأنماط السلوك الاستراتيجي اعتماداً على مجموعة من السمات أو الأبعاد.	(Rizzo,2009:26)	14
محصلة لتوجه الريادي والتوجه التكنولوجي.	(Urban,2010:1)	15
أحد العوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	(Hassan,2010:36)	16
مبادئ توجه وتؤثر في نشاطات المنظمة وتولد السلوكيات المقصودة لضمان الأداء المقصود للمنظمة وقابلية النمو.	(Hakala,2010:7)	17

خيار استراتيجي يوجه الطريقة التي تحصل بموجبها المنظمة على الموارد وتخصصها وتنتفع بها منها بقصد الحصول على القابليات الديناميكية المطلوبة للحصول على ميزة تنافسية.	(Joachim et al.,2011:316)	18
صفات أساسية لاستراتيجية المنظمة توجه قرارات المنظمة ونشاطاتها نحو طريق محدد.	(Isoherranen,2012:37)	19
الخطوط العريضة للاستراتيجية ويترك كل من تفاصيل محتوى الاستراتيجية وتنفيذها لتكمل تلك الخطوط.	(Reulink,2012:15)	20
سلوكيات استراتيجية تنفذ من قبل المنظمة بقصد القيام بالأفعال السليمة المساهمة في بلوغ الأداء المتميز المستدام.	Deshpande et al.,2012:629-) (630)	21
منبه ينبه التسويقيين إلى الفرص من خلال تركيز الانتباه على مظهر مهم من مظاهر بيئة المنظمة.	(Gray&Wert-Gray,2012a:105)	22
مورد تنظيمي يساهم في التنبؤ بنجاح المنتجات الجديدة.	(Kim et al.,2013:136)	23
واسطة أو أداة لتحويل قيمة رأس المال البشري إلى أداء متميز.	Chow et al.,2013:45)	24

بناء على ما جاء في الجدول (1) من وجهات نظر يمكن القول:

- ✓ عدم وجود اتفاق بشأن المقصود بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة غير إن هناك شبه اتفاق على إن التوجه الاستراتيجي يدور حول تنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة بقصد بلوغ الأداء المتميز.
- ✓ إن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يمثل فلسفة تنظيمية تؤمن بها المنظمة تعمل على تنبيه متخذي القرار إلى الفرص البيئية من خلال تركيز الاهتمام على المظاهر المهمة في البيئة بقدر تعلق الأمر بميدان عمل تلك المنظمة. وان هذه الفلسفة تقوم على أسس مهمة هي: سوقي وريادي وتكنولوجي. (جلاب إ.، 2013، الصفحات 43-44)

الفرع الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي

أشارت مجموعة من الدراسات إلى أهمية التوجه الاستراتيجي وتأثيرها على أداء المنظمة بشكل عام ومن الفوائد والمنافع التي يحققها تبني هذا المفهوم الآتي: (Mahmoud & Herath، 2013:433)

1. التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا.
2. مساعدة المدراء على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
3. المساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات.
4. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة.
5. إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة مثل: المجتمع والزبائن والموظفين والمالكين.

فيما أضاف عليه (الكرخي، 2014:67) مجموعة أخرى من الفوائد:

- ✓ تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- ✓ توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- ✓ توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة.
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- ✓ جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- ✓ تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- ✓ ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
- ✓ تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط.
- ✓ تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

وهناك منافع أخرى أضافها الدهدار (2006:58) إلى ذلك وهي على النحو الآتي:

1. التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكمي للمنظمة في الأجل الطويل.
2. جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
3. تنمية عادات التفكير في المستقبل.
4. مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية تساهم في تحسين قيمة العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
5. الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والإقناع كما يعني توليد الالتزام الاخلاقي والتعمد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة استراتيجيات محددة.

ويرى الباحث أن أهمية التوجه الاستراتيجي تكمن في تأثيرها المباشر وغير المباشر على أكثر من مستوى أولها الأداء المالي والإداري حيث أنه ينعكس إيجاباً أو سلباً تبعاً لفعالية التوجه الاستراتيجي وثانيتها على مستوى رشاقة ومرونة عمل المنظمة في ظل بيئة عمل متغيرة، وثالثها على مستوى تحقيق إنجاز الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والمالية لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة. (إنشاصي، 2019، الصفحات 16-17)

المطلب الثاني: أنواع ومراحل التوجه الاستراتيجي

الفرع الأول: أنواع التوجه الاستراتيجي

تعددت وتباينت أنواع ونماذج التوجه الاستراتيجي تبعاً لتعدد المدارس والنظريات الإدارية من جهة، وبحسب نوع المنظمة ومجال عملها من جهة ثانية، وبناء على الأدب النظري المتعلق بموضوع التوجه الاستراتيجي، وكذلك بناء على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، وفقد اقتصرنا الدراسة على التوجهات الآتية:

1. التوجه نحو العملاء:

يركز التوجه نحو العملاء على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم. فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة. كما يتضمن التوجه نحو العملاء التصرفات التي تتخذها المؤسسة للاستجابة للمعلومات عن حاجه العملاء. وبالتالي فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات وخدمات تتناسب مع العملاء من شأنه تحقيق الربح للمنظمة

وتسعى المنظمات للتوجه نحو العملاء من خلال تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمها إلى منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين.

ويتم تقييم التوجه نحو العملاء من خلال قياس بعض المتغيرات مثل رضا العملاء ومعرف وفهم حاجات العملاء ومعرفة رد فعله تجاه خدمات ما بعد البيع.

وهناك مبادئ أساسية للتركيز على العملاء وخدمة العميل والعناية به

-التلبية الفورية.

-القدرة على تلبية الوعود.

-الدقة في التعامل. (تزويد العميل بالمعلومات، والدقة في الوفاء بالالتزامات).

-إبداء المودة (الكياسة) جو الألفة والمودة ومخاطبتهم على مستوى تفكيرهم).

-اللباقة في التعامل: غضب العميل يكون دائماً في عدم كون البائع لبقاً في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها(العميل يطلب أن يرى البائع دائماً مساعداً وناصحاً).

-دقة وشمول المعلومات: (يتوقع العميل أن تكون المعلومات موثوقة دقيقة كاملة).

- الإنصات للعميل: الإنصات دون مقاطعة العميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث.

- حق العميل في الشكوى والاعتراض.

وبالتالي فإن إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداءً من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

2. التوجه نحو المنافسين:

يتضمن التوجه نحو المنافسين دراسة المتغيرات المتعلقة بالشركات المنافسة ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظى برضا أكثر لدى العملاء قياساً أو مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة وذلك بناء على نتائج تلك الدراسة.

فالتوجه نحو المنافسين هو ذلك التوجه الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من

خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وزيادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل ويعتمد التوجه نحو المنافسين على عدد من الاستراتيجيات من أهمها استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز والاختلاف. ففي استراتيجية قيادة التكلفة تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

3. التوجه نحو التكنولوجيا:

تتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنشأة أو المؤسسة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم (المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة). ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة) ومع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات والمؤسسات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المؤسسات والمنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المؤسسات تبني كافة استراتيجياتها الإدارية على التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق. فالتوجه نحو التوجه نحو التكنولوجيا فمعناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجياً

وتعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلفة الموارد وتزيد من قدرتها، إذ أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق. واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال

4. التوجه الإبداعي:

يتعلق التوجه الإبداعي بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات، وقيادة فريق العمل وتطوير الخدمات للعملاء. فالإبداع هو عملية لإيجاد منتجات أو خدمات جديدة.

وتعدد تعريف التوجه الإبداعي نذكر منها:

- انفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل إلى التغيير من خلال تبني تقنيات، وموارد مهارات، وأنظمة إدارية جديدة.

- القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو خدمات، أو طرق أو أساليب عمل جديدة

- الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية جديدة، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف الشركة، وأكثر خدمة للمجتمع
- ولا يتوقف التوجه الإبداعي عند فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة، فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتيجته إضافته قيمة جديدة. ويأتي الإبداع بأشكال مختلفة من أهمها حسب
- الإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات، أو تقديم خدمات إلكترونية، والقيام بعمليات جديدة.
- الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق، وتصميم المنتج، والابتكار في الإعلان والترويج. بالإضافة إلى إيجاد طرق جديدة في إيصال المنتجات والخدمات للزبون، وفي كيفية تعريف الزبون بهذه المنتجات والخدمات.
- الإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد ونظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي، ويتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويطبقها. ويتضمن الإبداع الإداري إيجاد طرق جديدة في تنظيم الشركة وإدارة علاقاتها بالمؤسسات والمؤسسات الأخرى. (أبو نجم، 2017-2018، الصفحات 13-16)

الفرع الثاني: مراحل التوجه الاستراتيجي

يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات هي:

➤ المرحلة الأولى: الموازنات/الرقابة:

كانت في بداية القرن العشرين وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات.

➤ المرحلة الثانية: التوجه بالتخطيط طويل المدى:

كانت في منتصف الخمسينات وكان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات وبالتالي تمتلج الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، وتتضمن عملية التخطيط التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا مستخدمين بيانات سابقة ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة، وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية.

➤ المرحلة الثالثة: التوجه الاستراتيجي المحدود - التخطيط الاستراتيجي:

كان في بداية الستينات ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، ويحتاج إلى تعديل في الاتجاهات الاستراتيجية نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة. ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة.

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل-الإدارة الاستراتيجية:

تعد هذه المرحلة من اعقد المراحل، ولقد اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المؤسسات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الاستراتيجية. (عرعار، 2021، الصفحات 17-18)

المطلب الثالث: فوائد التوجه الاستراتيجي

الفرع الأول: فوائد التوجه الاستراتيجي

حسب وجهة النظر الإدارية فإن فائدة استخدام التوجه الاستراتيجي يبقى عرضة للتساؤل إذ لم تفهم إدارة المنظمة الحالات الطارئة التي تؤثر تأثيراً كبيراً على التنفيذ الفعال للاستراتيجية فالبيئة الداخلية والخارجية دورا هاما في تحديد نجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمة، لذلك فالتوجه الاستراتيجي يحتاج إلى الدعم التنظيمي والتزام الإدارة العليا في تحقيق وتعريفه في جميع أنحاء التعامل التنظيمي الهرمي للمنظمة

(deong , pae and zhou 2006) وقد أكد الطدار (2006) أن التوجه الاستراتيجي جملة من الفوائد من أهمها ما يلي:

- 1- يساعد التوجه الاستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات.
- 2- يساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى، ويجعلهم أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها وبصفة دائمة.
- 3- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات.
- 4- إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح للأطراف المستفيدة من المنظمة.
- 5- التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- 6- تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة ظن وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- 7- توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة. (بكر ، 2019، الصفحات 13-14)

المبحث الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي

المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية

✓ مفهوم الرؤية الاستراتيجية Concept of Strategic Vision:

إن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية هي صياغة رؤية شاملة للمنظمة، أي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، فالرؤية تتضمن عادة معان أكثر عمقا وآفاق أثير اتساعا في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل.

وتعبر الرؤية عن موقف أو أسلوب تفكير أو بحث بطريقة اشمل واستعداد لاحتمالات أكثر، إذا إن نمط التفكير بشكل المستقبل مبني على الرؤى التي غالبا ما تعبر عن صورة مثالية وفريدة للمستقبل، لأنها تثير انطباعات ذهنية وتوحي بتوجهه مستقبلي، وتعتمد الرؤية على دراسة القابليات ومن ثم احتمالات تحقيقها إذ غالبا ما تبدأ المشاريع المستقبلية بالتفكير بالقابلية وليس بالاحتمالية (Veekay & Rayhu, 1993).

و وفقاً ل (Miller & Dess, 1996) فإن الرؤية الاستراتيجية (تشير إلى مجموعة المقاصد التي تمتاز بكونها واسعة وشاملة، وتعتمد التفكير لاكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة).

في حين عرفها (Thompson et al., 1996) بأنها (إدراك عقلي لنوع البيئة أو المنظمة التي يرغب القائد الاستراتيجي ويسعى إليها ضمن أفق زمني واسع، وكذلك المتغيرات التي تحقق هذا الإدراك).

ويعرف كل من (Harrison & John, 1998) الرؤية بأنها (المستقبل الحقيقي للمنظمة ويجب أن تتصف بالواقعية، لأنها تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة طريق البحث عن إجابات لعدد من التساؤلات منها: ما مستقبل المنظمة؟ ما الذي ستكون عليه؟ وما يجب أن تكون عليه؟ وتشير هذه التساؤلات إلى التوجه الذي تريد المنظمة السير فيه مستقبلا، وإلى أين ستنتهي المنظمة إذا ما استمرت في أنشطتها الحالية).

وعرف (Lynch, 2000) الرؤية الاستراتيجية بأنها (الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة أن تكون عليها في المستقبل).

ويرى (Daft & Noe, 2001) أن الرؤية هي (مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد ويصفها بالنجم الدليل لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل).

كما عرفها كل من (Macmillan & Tampoe, 2000) بأنها (صورة ملونة ثلاثية الأبعاد للمستقبل عالقة في الذهن ومفعمة بالحياة والأحاسيس).

وكذلك عرفها كل من (Hill & Jones, 2001) على أنها (ما تحاول المنظمة إنجازه في الأمدن المتوسط والبعيد).

ويرى (Dess & Lumpkin, 2003) أن الرؤية تعد بمثابة نقطة الانطلاق الأولى للمنظمة في هيكلة أهدافها، وتوصف على إنها (الروح) بالنسبة للهدف، إلا أنها غير مضمونة النجاح بل يعتمد نجاحها على ما تحققه الاستراتيجية من نتائج، ويعد تطوير وتنفيذ الرؤية إحدى المهام المركزية للقائد.

إن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال إنما ينصب على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لنشاطات وفعاليات المنظمات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الأحادية لنشاطات وفعاليات المنظمات، بحيث تكون المنظمة كتلة صلبة واحدة وأن تؤمن بفلسفة أن عناصر القوة في نشاط معين يكون معنيا دائما لتعزيز قدرات النشاطات الأخرى ().

ومما تجدر الإشارة إليه، إلى أن الرؤية تمارس دورا مهما ليس في مرحلة البداية فقط بل في جميع مراحل دورة حياة المنظمة، إذا تعد الرؤية بمثابة معلم يوضح الطريق لمن يحتاج أن يفهم ماهية هذه المنظمة، وإلى أين تتجه، عاجلا أو آجلا، سيأتي الوقت الذي تحتاج فيه أي منظمة إلى إعادة توجيهه أو ربما تغيير كامل، أو خطوة تتخذ هي رؤية جديدة، دعوة لكل من له علاقة بهذه المنظمة أن ينتبه إلى أنها تحتاج إلى تغيير جذري وأن هذا التغيير آت على الطريق (أشوك شاندا، 2002).

✓ أهمية الرؤية الاستراتيجية Importance of Strategic Vision:

تبرز أهمية الرؤية لمنظمات الأعمال من خلال الآتي (EL-Namaki, 1992):

- ❖ تمكن المنظمة من السيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.
- ❖ توضيح الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لاستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وأن هذه الاستراتيجيات تلي التطلعات للزبائن، وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه منظمة الأعمال.
- ❖ إبعاد المنظمات عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات.
- ❖ حث الرؤية الاستراتيجية على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمات الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية، وبنفس الوقت تعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- ❖ قدرة الرؤية الاستراتيجية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

✓ صياغة الرؤية الاستراتيجية Formulating of Strategic Vision:

تعد عملية صياغة رؤية شاملة للمنظمة الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية، وتتضمن الرؤية عادة أكثر المعاني اتساعا وأكثر الآفاق شمولا في الزمان وفي الاتجاه نحو المستقبل (العلاق وآخرون، 1999).

إن عملية تصميم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ليس أمرا سهلا بل يحتاج من القائد إلى وعي وتفان ودراسة وتحليل وتصميم مكثف وتطوير مهني مستمر وقدرا من التفكير والإبداع والابتكار والبصيرة والخيال، وبدون ذلك تبقى الرؤية مجرد واجهة لامعة فحسب، بدلا من أن تكون حيوية ومؤثرة وتعيش في وجدان الأفراد وضمايرهم وعقولهم وفي جميع جوانب الحياة المنظمية.

وقد أشار كل من (رشيد وجلاب، 2008) إلى وجود مجموعة من الخطوات الواجب اعتمادها لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي:

- ❖ **دراسة الوضع الحالي للمنظمة:** فالرؤية الاستراتيجية من وجهة نظر (Manasse, 1986) هي الصورة الشاملة للمنظمة من داخل بيئتها، وهذا يعني ضرورة التعرف على طبيعة عمل المنظمة ونشاطاتها، ماهية الصناعة التي تعمل فيها، علاقتها مع المحيط الخارجي، القيم التي ترغب المنظمة في أن تعكسها للمجتمع الذي تعمل فيه، والغرض الرئيس لها والذي يمثل سبب وجودها، الخ،
- ❖ **إشراك أصحاب المصالح:** إن الخطوة الثانية في عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة هي إشراك أصحاب المصالح المؤثرين على عمل المنظمة ونشاطاتها في عملية الصياغة سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها وذلك لضمان الدعم المطلوب من قبلهم والمساهمة الجادة في تحقيقها.

- ❖ **استشراف المستقبل بالتعرف على البيئة المحيطة بالمنظمة:** من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل المنظمة، وليس المقصود هنا عملية تنبؤ بالمستقبل، وإنما عمل تقديرات أولية حول التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي يتوقع حدوثها في المستقبل واحتمالات حدوثها لأن الإطار الزمني للرؤية عادة ما يتعدى قدرة المنظمة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلا والذي قد يصل إلى عشرات السنين.
- ❖ **توليد الرؤى البديلة:** إن التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يتم الحصول عليها من الخطوة السابقة، يمكن أن ينتج عنها سيناريوهات محتملة لمستقبل المنظمة، إذ يمثل كل واحد منها الصورة البديلة لمستقبلها على وفق التوقعات المحتملة.
- ❖ **اختيار الرؤية النهائية:** تتضمن هذه الخطوة اختيار الرؤية النهائية من بين الرؤى البديلة التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، وذلك في ضوء مدى تناغمها مع ثقافة المنظمة، وقيم الإدارة العليا وتفضيلاتها.
- ✓ **عناصر الرؤية الاستراتيجية:**
هنالك مجموعة من العناصر الأساسية للرؤية الاستراتيجية ويمكن تحديدها في الآتي (الطائي والعبادي، 2008) (العويسي، 2005).
- ❖ **تحديد الوضع المستقبلي الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة:** يقتضي ذلك الإجابة على مجموعة من التساؤلات وهي:
 - ☒ ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.
 - ☒ ما شكل وحجم ونوع التطوير الذي تحاول تلك الرؤية إحداثه.
 - ☒ ما المجالات والأنشطة التي نرغب أن تكون موجودة في منظمنا مستقبلا من خلال تلك الرؤية.
 - ☒ ما الاستراتيجية لتحقيق تلك الرؤية.
- ❖ **تحديد الأهداف التي تعمل تلك الرؤية على تحقيقها:** أن تحديد أهداف المنظمة سبب جوهري في تحقيق رؤيتها على المدى البعيد وترتبط بهذه الأهداف بعض الإجراءات وهي (Edwin, 1993):
 - ☒ أن تحدد تلك الأهداف الغرض الرئيس للمنظمة.
 - ☒ وصف ما يمكن للمنظمة أن تنجزه للوصول إلى المستقبل.
 - ☒ تحديد ما يميز المنظمة عن غيرها وما يتحقق من تنافس مستقبلي.
 - ☒ رسم صورة لمستقبل المنظمة من خلال ما يتضمن من نشاطات وفعاليات ووسائل مناسبة.
- ❖ **ثقافة المنظمة:** تتحدد ثقافة المنظمة في القيم والاعتقادات والتقاليد التي تشكل سلوك العاملين بالمنظمة مديرون وعمالا ويقتضي ذلك الإجابة من التساؤلات الآتية:
 - ☒ ما هو نظام القيم الذي يساعد على تحقيق رؤية المنظمة.
 - ☒ ما تأثير القيم والمبادئ الخاصة بالعمل على مستقبل العمل المنظمي وتنفيذ رؤية المنظمة.
- ❖ **اختيار الاستراتيجيات المناسبة:** على قائد المنظمة أن يبحث عن نماذج واستراتيجيات التي من شأنها تدعم إمكانية تحقيق الرؤية وكيف يمكن تطبيقها في أرض الواقع، وفي الحقيقة هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها هي (Miles & Snow, 1978):

- الاستراتيجية المدافعة: مستخدمي هذه الاستراتيجية يحاولون الحفاظ على البقاء على نفس الأقسام أو التخصصات الحالية من دون توسع.
- الاستراتيجية المنقبة: يحاول القادة الذين يطبقون هذه الاستراتيجية البحث عما هو جديد من التخصصات والأقسام وطرق وأساليب زيادة الولاء والرضا لدى الزبون والتوسع في الأنشطة التي من شأنها أن تزيد من جودة الإنتاج والمرونة في التغيير لخلق قيمة الزبون.
- الاستراتيجية المحللة: العمل على تحقيق هدفين في المستقبل أحدهما مستقر والآخر متغير وواقعية المنظمات المنافسة في كيفية تعاملها مع الزبائن والبحث عن أفكار جديدة واستخدام المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.
- الاستراتيجية المستجيبة: في هذه الاستراتيجية يركز القادة هنا على التقليد وعدم امتلاك الرؤية الواضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل ويحاول القادة أن يقلد المنظمات المحلية والدولية وفعل ما يفعلون في تنمية وتطوير الولاء والرضا وقيمة الزبون.

❖ تحديد الموارد والمصادر اللازمة لتنفيذ الرؤية: على قادة المنظمات أن يحددوا الخبرات والمهارات والاتجاهات

السلوكية التي تسهم في تحقيق الرؤية، والنظر لفريق العمل وما لديه من خبرات ومهارات تساعد في تنفيذ تلك الرؤية ويقتضي ذلك الإجابة عن التساؤلات الآتية:

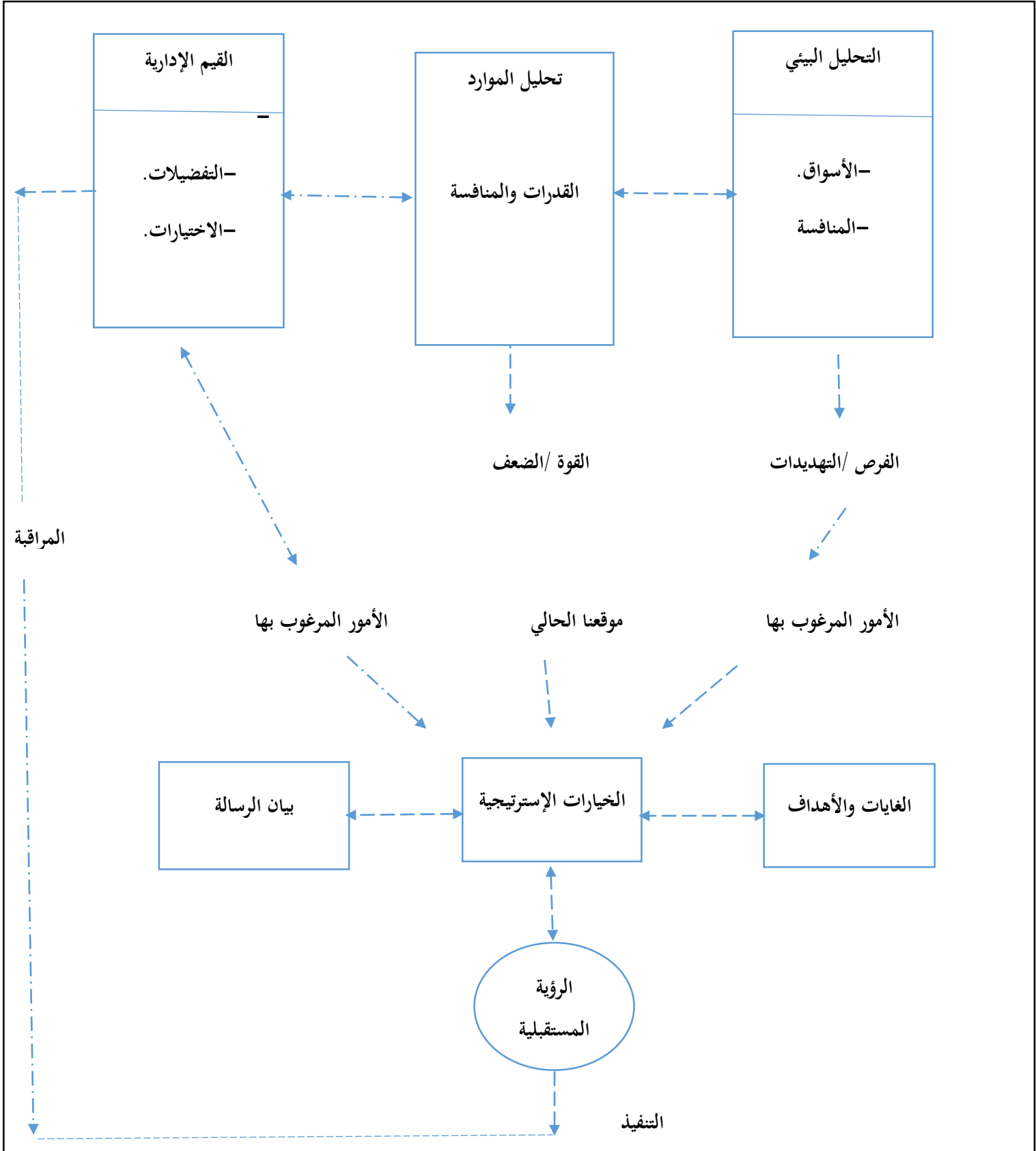
- ☒ ما الموارد والإمكانات المتوفرة لتنفيذ الرؤية.
- ☒ ما الموارد والطاقات التي تحتاجها في المستقبل.
- ☒ كيف ينظر الزبون لهذه الرؤية.
- ☒ هل تتفق الرؤية مع رؤية كل فرد داخل التنظيم.
- ☒ ما مدى قدرة القادة على تشكيل رؤية واحدة لجميع الزبائن.
- ❖ تحديد مجالات الأنشطة اللازمة لتحقيق الرؤية: وهن لابد من لإجابة على التساؤلات الآتية:
- ☒ ما مجال الأنشطة والفعاليات التي ترغب المنظمة في تحقيقها في ضوء رؤية قائدها.
- ☒ ما الذي ترغب فيه مجتمعات اليوم والغد.
- ☒ ما هي الخدمات التي ينبغي أن نزود بها الزبون والمجتمع.
- ☒ ما هي الحاجات المتوقعة لمنظمة المستقبل.
- ☒ من هو المسؤول عن وضع الرؤية الاستراتيجية.

أما (Wilson, 1992) فيرى أن الرؤية الاستراتيجية تبنى على ستة عناصر جوهرية في الأقل هي:

- ✓ أنها تركز على مستقبل المنظمة (focus future of the Organization).
- ✓ أنها تؤسس هدفا حرجا وتضع معيارا جوهريا للنجاح.
- ✓ (It establishes a critical Goal and defines a key criterion for success) وكل رؤية يجب أن تهدف إلى جعل المنظمة في المرتبة الأولى أو الثانية في سوقها.
- ✓ تؤكد الأهمية الاستراتيجية للتقنية والخدمات على إنها مصدر أساس للميزة التنافسية في كل الأعمال.

- ✓ توضح الرؤية الاستراتيجية فكرة التكتل بواسطة تأكيد التنوع المتكامل وتوضح الاستقلالية الداخلية لمجالات العمل الثلاثة (الرسالة، الفلسفة، الرؤية).
- ✓ تعرف الأدوار الإدارية وهيكل المنظمة.
- ✓ الرؤية تصور ثقافة يتم إحيائها من جديد. (العيساوي، العارضي، و العبادي، 2012، الصفحات 224-233) ويبين الشكل (48) خطوات صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ل (Wilson, 1992).

الشكل (48) خطوات تطوير رؤية المنظمة



Source: Wilson, Jan, (1992), "Realizing the Power of Strategic Vision", Long Range Planning", Vol, 25, No.5, P:29

المطلب الثاني: الرسالة الاستراتيجية

نحاول في هذا المطلب الوقوف على ماهية وأهمية وأسلوب إعداد رسالة المؤسسة.

الفرع الأول: ماهية الرسالة المؤسسة.

يعرف (ثابت, 2008, 204) الرسالة بأنها عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً، ويمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة". بينما يعرفها (أبو بكر, 2010, 282) بأنها "الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المنظمة، ومن أجلها تبقى وتستمر المنظمة، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرر لدى كافة الأطراف لبقاء المنظمة ونموها، وتحدد رسالة المنظمة أو غايتها على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمنظمة وما تحققه من مزايا ومنافع للأطراف ذوي العلاقة بها. وبناءً على تحديد وصياغة رسالة المنظمة، تتحد هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتحدد توجهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وسياسات وقواعد عمل يتم صياغتها جميعاً بما يخدم رسالة المنظمة أو غايتها النهائية". (البطل و بابر، 2016، صفحة 55)

الفرع الثاني: أهمية رسالة المنظمة

يرى عوض (2001:54) بأن أهمية وجود رسالة في منظمات الأعمال يعود لعدة أسباب منها:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.

- تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة لوجود فلسفة واضحة لها.

- تساعد في تصميم برامجها وسياساتها الإعلانية من خلال تركيزها على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في إطار رسالة المنظمة.

- تعطي شعوراً للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة. (العتوم، 2009، صفحة 15)

الفرع الثالث: أسلوب إعداد رسالة المؤسسة

بعد أن وقفنا على أهمية رسالة المؤسسة، لابد من توفير الوقت اللازم لإعدادها، ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة التالية والإجابة عليها:

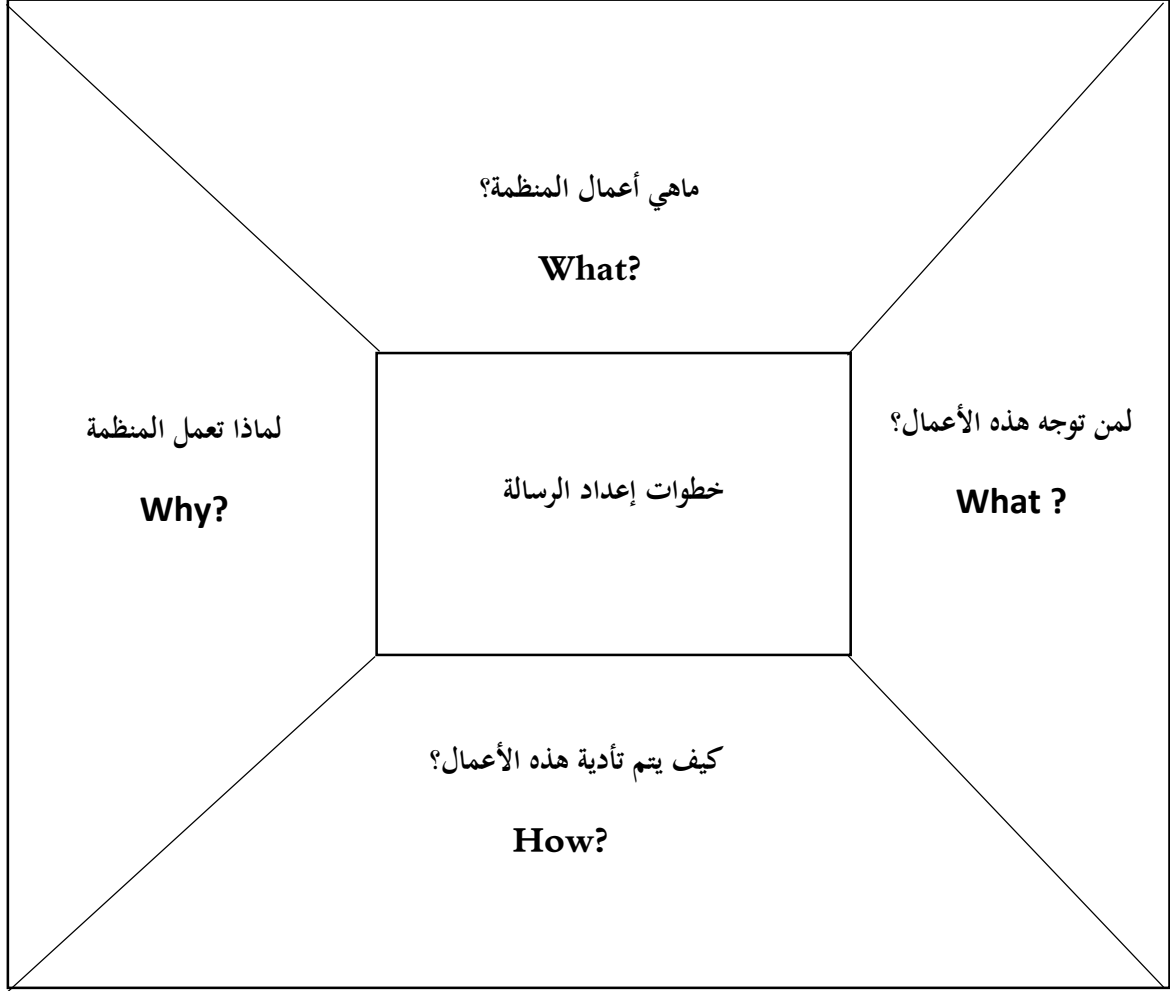
ماذا؟ What? أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة؟ ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يحدد مجال النشاط على أساس السلع المقدمة وإنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها.

من؟ Who? أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف. فأسلوب إعداد الرسالة يجب أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه سلع وخدمات المؤسسة.

كيف؟ How? أو كيف يتم تأدية هذا النشاط: إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها.

لماذا؟ **Why?** أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة. (قاسمي، 2012، الصفحات 20-21) ويمكن اختصار ما سبق في الشكل (1-3):

شكل رقم (1-3): خطوات إعداد الرسالة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 73.

المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية.

إن عملية وضع الغايات والأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة، القيم التنظيمية، والرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول منظمة الأعمال تحقيقها بشكل مترابط وعبر المديات الزمنية المختلفة، وإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الغايات والأهداف فإن رسالتها، وقيمها، ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة.

الفرع الأول: تعريف الأهداف الاستراتيجية.

يرى Etzioni الهدف كونه حالة مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها Etzioni, 1975, p.4 في حين يعرفه Ansoff على أنه مقياس لكفاءة العمليات الإنتاجية وحسن استخدام الموارد Ansoff, 1965, P36، وطبقاً لما يراه Hall فهو عبارة عن عصاره من رغبات الأعضاء والضغوط البيئية وإفرازات النظام الداخلي للمنظمة Hall, 1972, P.82 وهنا يلاحظ أن الباحث قد أضاف البعد الخارجي إلى البعد الداخلي في موضوع صياغة الهدف بمعنى أن الهدف هو مزيج منقى لما تريده الأطراف مجتمعة، أما Boseman and Phatak فقد عرفا الهدف بكونه النهاية الكلية التي يرغب التنظيم الوصول إليها وهذه يجب أن تؤخذ في ضوء رسالة المنظمة المحددة مسبقاً Boseman and phatak, 1989, p.61. (الغالي و الزيايدي، 2002، صفحة 192)

الفرع الثاني: الاعتبارات الواجب مراعاتها في وضع الأهداف

لكي تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة، أهداف علمية وعملية يجب أن تتوافر على جملة من الشروط الضرورية كما يلي (كيلاني، 2007، صفحة 28):

- أ. **القبول:** أي تناسب هذه الأهداف مع تفضيلات وميولات العاملين والإدارة العليا حيث أن الأهداف التي تتناقض وقيم واهتمامات ومصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.
- ب. **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة وبوضوح ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية.
- ت. **المرونة:** يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقاً قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.
- ث. **الوضوح والفهم:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، حيث يرى الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها.
- ج. **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي بمواعيد زمنية وبوقت محدد يتم تنفيذها فيه.
- ح. **القابلية للتحقيق:** يجب أن تلاءم هذه الأهداف والإمكانات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة.
- خ. **التحفيز:** يمكن أن تكون الأهداف عامل محفز للأفراد في المؤسسة، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهولة جدا فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة. (رماضنة، 2020، الصفحات 14-15)

الفرع الثاني: تصنيف الأهداف

لقد استخدم الكتاب عدة معايير وأسس لتصنيف أهداف المنظمات، نستعرض فيما يلي أهمها:

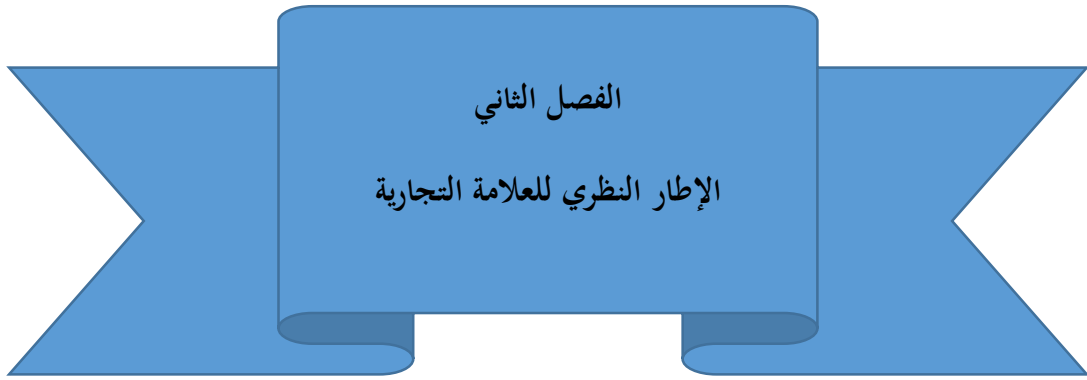
- أ. **أهداف رئيسية وأهداف ثانوية:** فالأهداف الرئيسية أو الأساسية ترتبط مباشرة بتلبية حاجات ورغبات الجماعات المستهلكة الرئيسية (المستفيدين الرئيسيين) ، أما الأهداف الثانوية فهي تسعى لتلبية حاجات ورغبات الجماعات المستهلكة الثانوية (مثلاً: بالنسبة للعاملين الرواتب وظروف العمل وغيرها). وهناك الجهات الحكومية المختلفة التي تفرض متطلبات على المنظمات.

- أ- **تصنيف الأهداف وفق المعايير:** هناك طريقة ثانية شائعة لتصنيف الأنواع المختلفة للأهداف تستند على المعايير أو الناتج النهائي المراد تحقيقه. ومن بين المعايير الشائعة ما يلي:
- الربحية: عادة ما يعبر عن الربحية بمصطلحات مثل: الدخل الصافي، الأرباح العائدة لكل سهم أو العائد من الاستثمار أو أي نسب أخرى مماثلة.
 - الإنتاجية: تتعلق أهداف الإنتاجية عموماً بمقدار ما تنتجه الوحدة، أو العامل على مستوى المنظمة كلها.
 - الموارد: قد تضع المنظمات أهدافاً تتعلق بأساس مواردها.
 - السوق: يمكن وصف أهداف السوق بطرق عديدة ومختلفة. فمن الممكن أن ترتبط الأهداف بعملية معينة لاخترق أسواق مثل: "زيادة نسبة المنتج (أ) من حصة السوق إلى 20 %".
 - الابتكار: يتوقف التوسع المتزايد أو الاستمرار بالنسبة للعديد من المنظمات على تطوير المنتجات أو استحداث عمليات أو خدمات جديدة.
 - المسؤولية الاجتماعية: أصبح كثير من المنظمات والمديرون العاملون فيها مدركين لدورهم في المجتمع، وقد بدأ الاهتمام يتزايد بالمسائل المتعلقة بالدرجة النوعية للحياة وتوظيف الأقليات، التلوث وتدهور البيئة.
- ب- **التصنيف الأهداف وفق مجال التركيز:** يستلزم تصنيف الأهداف على أساس مجال التركيز صف طبيعة الإجراءات الذي سيتخذ وهناك ثلاث فئات للأهداف تستخدم في أغلب الحالات هي:
- أهداف استمرار النشاط: وتعني أن هناك مستوى معين من النشاط أو العمل يجب المحافظة عليه بمرور الزمن.
 - أهداف التطوير: وهي تلك الأهداف التي تستخدم صيغة الفعل لتبيان درجة محددة من التغيير المطلوب في اتجاه التطور والتقدم مثل: "زيادة حصة المنظمة من السوق"، "الحد من" شكاوى العملاء...
 - الأهداف التنموية: تماثل أهداف التحسين والتطوير، وتشير إلى تحقيق قدر من النمو والتوسع أو التعليم أو التقدم، ويمكن أن تشمل هذه الأهداف عدداً من المنتجات الجديدة التي يتم إحداثها وضع برامج التدريب الإداري لتحسين الفعالية الإدارية.
- ت- **تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني:** من الطرق السائدة لتصنيف الأهداف تلك التي تقوم على أساس الفترة الزمنية المتأثرة بالأهداف سواء أكانت أهدافاً طويلة أم قصيرة المدى. فالأهداف طويلة المدى عادة ما تشير إلى تلك الأهداف التي تستغرق فترة أطول من سنة واحدة، أما الأهداف قصيرة المدى فتتعلق بتلك التي تستغرق فترة اثني عشر شهراً وأقل حتى، وتطلب تنفيذها الفعلي فترة أطول من ذلك. (شين، 2017، الصفحات 78-79)

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على التوجه الاستراتيجي، الذي يعتبر المدخل المحدد للمؤسسة أو المنظمة والذي يتم من خلاله تنفيذ الخطط من أجل تحقيق مستويات متفوقة من الأداء مقارنة بمنافسيها، أي أنه المنهج الذي تطبقه المؤسسة لكي تصل للأداء المتفوق والدائم. وللتوجه الاستراتيجي عدة أنواع وهي: التوجه نحو العملاء، المنافسين، التكنولوجيا والتوجه الإبداعي، كما يحتوي على مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في الرؤية، الرسالة، الأهداف.

لهذا لا بد من الاستمرار في ممارسة التوجه الاستراتيجي من خلال برامج ومخططات تمكن المؤسسة من التطور والتنافس بين مختلف المؤسسات.



الفصل الثاني

الإطار النظري للعلامة التجارية

تمهيد:

تعد العلامة التجارية من أهم الأدوات التي تتخذها المؤسسات لتمييز نفسها عن منافسيها مما جعلها تولى اهتماما بالغاً لتسيير العلامة، ففي بيئة التنافس الشديد لم يعد تسيير العلامة التجارية بالأسلوب التقليدي كافياً، بل أصبح من الضروري على المؤسسة كي تنجح أن تعيد تحديد الوعد الذي تقدمه علامتها لتشمل طريقة موثوقة، لا تقتصر فقط على منتج جيد أو حتى صورة ذهنية جيدة بل على تجربة شاملة أيضاً. هذه التجربة التي تبدأ بمعرفة المستهلك للعلامة وتمتد لكل الجوانب المتعلقة بالشراء، الاستخدام، الصيانة، وخاصة عملية الشراء وقد زاد اهتمام المختصين في التسويق والاتصال بقيمة العلامة من خلال الدراسات التسويقية العديدة في هذا المجال، ونظراً لأهميتها في تعزيز قيمة المؤسسة ككل. لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى العلامة التجارية، حيث قسمناه إلى مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية العلامة التجارية

المبحث الثاني: أسس اختيار العلامة التجارية والمراحل المعتمدة في إنشائها وطرق حمايتها

المبحث الأول: ماهية العلامة التجارية

تحاول المؤسسات إنشاء علامات تجارية قوية تعتمد على خصائص مميزة وقيم واضحة، تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية تسعى من خلالها إلى تحقيق حجم مبيعات معتبر، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر، حيث تقوم العديد من المؤسسات بإنفاق أموال طائلة لدراسة صورة علاماتها، غير أن هذه الأخيرة ما هي إلا نتيجة لهوية علاماتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للعلامة التجارية

1. العلامات عبر التاريخ

لقد كانت العلامة التجارية ولا تزال عنصرا مهما في التعاملات التجارية إلا أن الصفة التي تتخذها تتغير عبر مختلف الحقبات التاريخية، نحاول عبر هذا المبحث التطرق إلى أهم المحطات التاريخية التي مرت بها العلامة.

✚ العلامة في العصر القديم:

إن استخدام العلامات في تمييز المنتجات قديم بقدم تاريخ البشرية، حيث كان التجار في العهد الروماني يستخدمون أسماءهم وأسماء مصادر الإنتاج لتمييز مختلف المنتجات التي يقومون بعرضها، وبذلك فإن أقدم أنواع العلامات هي علامات الموزعين، وكانت على شكل رموز وأسماء وأختام. استمرت استخدام العلامات إلى غاية العصور الوسطى وازدادت توسعا ورسوخا وخاصة في فرنسا وإيطاليا أين كان يسود نظام الطوائف الذي كان يفرض تمييز منتجات كل طائفة، كما كان يشترط وضع علامة الصانع إلى جوار علامة الطائفة حتى يمكن التعرف على مصدر إنتاج السلعة. رغم أهمية العلامة في هذه الحقبة من الزمن إلا أنها كانت في فائدة المستهلكين أكثر منها للتجار والمصنعين حيث أنها لعبت دور الضامن للمستهلكين من الممارسات الانتهازية من التجار غير المعروفين. ومع مرور الزمن انعكست العلامات الطائفية بالإيجاب على علامات التجار المحليين مما جعل العلاقة بين مختلف العناصر الاقتصادية تنحوا طريقا أكثر تنظيما.

✚ العلامة في العصر الحديث:

مع بداية القرن التاسع عشر، سيطر الموزعون على أسواق الاستهلاك، وأصبح كل من المستهلكين والمنتجين تحت سيطرتهم، حتى النصف الثاني من القرن التاسع عشر ومع الثورة الصناعية، شهدت القوة الإنتاجية تطورا كبيرا فشيدت المصانع العملاقة والمتاجر الكبيرة مما أدى إلى اكتظاظ الأسواق بالمنتجات بشكل لم يسبق له مثيل، هذا ما دفع المنتجين للبحث عن طرق جديدة لتصريف المنتجات بكميات كبيرة واستخدام مختلف الأساليب والسياسات لمواجهة المنافسة، وأول ما جرؤوا [خطأ في المصدر] إليه من هذه السياسات استخدام الملصقات الجدارية والمطويات الإشهارية، إضافة إلى ذلك بدأت المؤسسات التوزيعية والإنتاجية تهتم بالعلامة ومن أوائل الاستخدامات لها تبرير ارتفاع أسعار المنتجات.

✚ العلامة وعصر تكنولوجيا الإعلام والاتصال

بعد الحرب العالمية الثانية بدأت المؤسسات تغير في أساليبها الإدارية والتسويقية، فبعد أن كانت تهتم بالأصول المادية بدأت توجه اهتماماتها بالأصول اللامادية أكثر فأكثر، كان لهذا الانتقال أثر في شيوع مفاهيم محدثة ك"ثقافة المؤسسة، رضا الزبون، ولاء العميل، الاحتفاظ بالزبائن، الصورة الذاتية للمستهلك... الخ". وتأخر إدراك المؤسسات لقيمة العلامة، حتى بداية سنوات

الثمانينات (وجدت كتابات قبل هذه الفترة تهتم بالعلامة لم تحض بالاهتمام اللائق من قبل المدراء والمسيرين، ومن أهم المؤلفين: "Kapferer, Philip, J. Levy, Sidney, Kotler" أين تمت صفقات كبيرة ببيع العلامات بمبالغ ضخمة. فأصبحت العلامات من بين أولى اهتمامات المؤسسات.

من أهم الأسباب التي ساعدت على تطور أهمية العلامة داخل المؤسسات:

-التنوع الكبير في المنتجات المعروضة في الأسواق والتشبع المتزايد للأسواق.

-تزايد اهتمام المؤسسات بمختلف أساليب الاتصال.

-تنوع استخدامات النوع الواحد من المنتجات (طاولات خاصة بالأكل، طاولات المكاتب، الحواسيب).

-تلاشي خصوصية المنتجات لدى المستهلكين (لم يصبح اللباس العسكري خاص بالجنود فتلاشت خصوصيته. وتنوعت مناسبات تناول القهوة باختلاف أمكنتها وأزمنتها).

-بعد ان تلاشت خصوصية المنتجات وجردت بذلك من كل مدلول أصبح من الضروري إسناد عناصر رمزية للمنتج أمرا لامفر منه، ومن هنا بدأ يبرز دور العلامة.

-تغير سلوكات المستهلكين من التباين الزمكاني إلى التداخل الزمكاني (بعد أن كان الحذاء الرياضي يستخدم أثناء القيام بالرياضة فقط، أصبح يلبس في جميع الأماكن الخاصة والعامة).

-انفصال الرغبات الفردية عن المستويات الاجتماعية والانتماءات الثقافية والإيديولوجية والعقائدية (حيث أصبح الأغنياء يتناولون المأكولات الخفيفة المقدمة في الطرقات).

-انتشار ثقافة الاستهلاك: وهي المتغير الأهم، فهي تفسر تسابق المؤسسات إلى بناء علامات قوية تستهدف المستهلكين التي طبعها الأفراد.

وبصفة عامة يمكننا حصر تلك الأسباب في عنصرين أساسيين، وهما:

-الانتقال من فلسفة بيع المنتجات إلى فلسفة التواصل عن طريق المنتج ثم العلامة.

-الانتقال من الاهتمام من العناصر المادية إلى العناصر اللامادية. (عبادة، 2019، الصفحات 14-17)

المطلب الثاني: تعريف العلامة التجارية

يختلف تعريف العلامة التجارية من دولة لأخرى، أو من شخص لآخر حسب الزاوية التي ينظر منها للعلامة التجارية، وهذا الاختلاف في وضع تعريف شامل للعلامة التجارية فتح الباب أمام الفقه القانوني في تحديد المقصود في العلامة التجارية....، ومن فقهاء القانون من عرف العلامة التجارية بأنها:

"إشارة توسم بها البضائع والسلع والمنتجات أو تُعلم بما تميزاً لها عن ما يماثلها من سلع تاجر عن آخر أو منتجات أرباب الصناعات الأخرى.

وهناك من عرفها بكلمات أخرى على أنها:

"كل إشارة أو دلالة يضعها التاجر أو الصانع على المنتجات التي يقوم ببيعها أو صنعها لتمييز هذه المنتجات عن غيرها من السلع المماثلة، والبعض من الفقهاء عرفها من زاوية المشتري للبضاعة التي تحمل العلامة فقال أنها:

"إشارة مادية أو سمة تضمن لمن يشتري بضاعة أصلها أو مصدرها". (مبارك، 2006، الصفحات 6-7)

ولقد عرفها المشرع الأردني بأنها: " أي إشارة ظاهرة يستعملها أو يريد استعمالها أي شخص. لتمييز بضائعه أو منتجاته أو خدماته من بضائع أو منتجات أو خدمات غيره."

أما المشرع الفرنسي فيعرف العلامة بمقتضى القانون رقم 07/91 المؤرخ في 04 جانفي 1991، إذ تنص المادة الأولى منه: "على أن العلامة المصنوع أو العلامة التجارية أو علامة الخدمة هي كل إشارة قابلة للتمثيل البياني، لتمييز المنتجات أو الخدمات المقدمة من كل شخص طبيعي أو معنوي".

وجاء المشرع الجزائري بتعريف للعلامة حيث جاء فيها ما يلي: العلامات كل الرموز القابلة للتمثيل الخطي، لاسيما الكلمات بما فيها أسماء الأشخاص والأحرف والأرقام والرسومات، أو الصور والأشكال المميزة أو توضيحها، والألوان بمفردها أو الركبة التي تستعمل كلها لتمييز سلع أو خدمات شخص طبيعي أو معنوي عن سلع وخدمات غيره. (نوبيات، 2014، صفحة 7)

تعريف آخر للعلامة التجارية:

"العلامة عبارة عن إشارات تهدف إلى تعريف وتمييز منتجات المؤسسة وبنوع من الدقة هي مصطلح، إشارة رمز أو أي تنسيق بين هذه العناصر وتستخدم أساساً لتحديد نوعية السلع والخدمات للبائع أو مجموعة من البائعين وتمييزها عن سلع المنافسين".

العلامة "اسم، مصطلح، إشارة، رمز، أو جميع المكونات السابقة تستخدم بدرجة أولى تعريف الحاجات والرغبات والخدمات للبائع أو مجموعة من البائعين والمسوقين وتمييز منتجاتهم عن المنافسين".

العلامة "هي اسم مصطلح، كلمة، إشارة، رسم أو جميع مكونات هذه العناصر تعمل على تعريف الخدمات والسلع لجماعة أو لبائع وهو ما يميزها عن المنافسين".

من خلال ما سبق من التعريفات نجد الاتفاق على مفهوم العلامة وتعريفها فالكمل يراها معرفة (مبرزة) لهوي المنتج والمؤسسة وأغلبهم يركزون على مفهوم "siegne"، الذي يثير في ذهن المستهلك انطباع منتج أو فكرة معينة دون غيرها يعبر عنها بجملة من الرسومات والكلمات والأسماء. (هوارى و ساحي، 2008، صفحة 13)

المطلب الثالث: أنواع وأهمية العلامة التجارية

بعد التقديم السابق للتطور والتعريف بالعلامة سوف يتحدث هذا المطلب عن أهم تقسيمات وأنواع العلامة والتي تعتبر قرارات العلامة الشيء الذي يساعد على فهم واستيعاب أكثر الأفكار السابقة.

الفرع الأول: أنواع العلامة التجارية

يتحدد نوع العلامة التجارية حسب طبيعة النشاط ووظيفتها الأساسية، وتتمثل بعض أنواع العلامات التجارية للمؤسسة في ما يلي

- **العلامة التجارية للمؤسسة:** يعتبر هذا النوع الأكثر شرعية من بين كل أنواع العلامات التجارية الأخرى، وهي ناتجة عن علامات المنتج، وتتكون المؤسسة غالبا من العائلة، تنشأ وتصنع وتبيع منتجاتها، يتميز هذا النوع بتدعيم قيم العمل السرية حول المهارات، والمؤسسة نادرا ما تتنازل عن شهادة الاختراع، وكل منتجاتها يظهر عليها اسم المؤسسة، وتعتبر الوسيلة الأساسية التي تستخدمها في الاتصال هذه الصيغة لها الأثر في الربط القوي للعلامة التجارية مع المؤسسة.
- **علامة المنتج:** أن هدف كل مؤسسة هو إنتاج وتسويق منتجاتها، والية عمل هذا النوع من العلامات التجارية هو أنها تسمح للمؤسسة وراء كل منتج من منتجاتها، لأن كل منتج له اسم خاص به. ويذكر أن اسم المؤسسة على كل أغلفة أسماء المنتجات التي تأخذ دائما نفس اسم العلامة التجارية ومع هذه الاستراتيجية يتم التعرف على المنتج أنيا، ولكن هذه الاستراتيجية لها أثر سلبي يتمثل أساس في تكاليف المنتج الذي ينفقها على الإشهار لعدد كبير من المنتجات.
- **علامات الخدمة:** إن الدور الرئيسي للعلامة اتسع وامتد في الوقت الحاضر، وهذا بقيام من الأشخاص بإشباع رغبات الجمهور بتقديم خدمات والتخصص فيها مثل: شركات النقل، والفنادق ووكالات السياحة، والبنوك...

وحدثنا هناك علامات من نوع -on line- هي شكل جديد للعلامات التجارية الخدمية خارج تقاليد بيع الكتب والأقراص على موقع "Amazon.com" وهناك خدمات جديدة مثل محركات البحث التي ظهرت واشتهرت في وقت قصير ومن بينها "Google" لذا تتمثل مهمته في التخزين الهائل لكمية من المعلومات الوثائقية.

- **علامة الموزعين:** وهي العلامات التي تستخدمها مؤسسات البيع (المتاجر) والتوزيع لتسمية متاجرها وقنواتها،

ويعتبر هذا النوع من أقدم أنواع العلامات، وما زاد من أهميته هو التطور الكبير الذي مس التركيبة

السوقية. (العايش، 2021، الصفحات 36-38)

الفرع الثاني: أهمية العلامة التجارية

تعتبر عملية تمييز المنتجات من الأمور المهمة التي تهدف إلى إعطاء المستهلك فرصة جيدة للتمييز بين المنتجات المتشابهة في صفاتها المادية أو في منافعتها الاستعمالية، لذلك فإن وجود العلامة التجارية لأي منتج أو خدمة يعود بالفائدة على المؤسسة التي وضعت العلامة وكذلك على المستهلك حيث من بين أهم الفوائد نذكر الآتي:

- جعل عملية تحديد المنتجات مريحة فالمستهلك يطلب المنتج باسمه بدلا من وصفه.
- بعث الطمأنينة لدى المستهلك عند طلب المنتج الذي يريد لأن المنتج سيكون هو نفسه الذي يعرفه ويعرف مستوى جودته حيث سبق وأن طلبه بنفس الاسم من قبل.
- تميز المنتجات بعلامة تجارية يعزز فرصة المقارنة بين المنتجات بعلامتها التجارية بدلا من المقارن بينها بأسعارها، مما يساعد المؤسسات في الحفاظ على مستوى أسعارها.
- يساعد التمييز المؤسسة المنتجة في عمل الإعلانات الفعالة عن منتجاتها، لأنها تربط العلامة التجارية بما يرغبه المستهلك في رسالتها الاعلانية.
- تمييز المنتجات بعلامة تجارية مميزة يساعد المؤسسة عند إدخال منتجات جديدة للسوق وذلك بالاعتماد على العلامة التجارية المعروفة لنفس المؤسسة مما يبعث الثقة في المنتج الجديد. (بن جرورة و عطية ، 2015، صفحة 94)

المطلب الرابع: خصائص واستراتيجيات العلامة التجارية

الفرع الأول: خصائص العلامة التجارية

تمتاز العلامة التجارية بالخصائص التالية:

- أن تكون سهلة النطق والكتابة.
- أن تكون سهلة التذكر.
- أن تكون بسيطة التصميم والشكل.
- أن تكون صغيرة الحجم.
- أن تكون جذابة المنظر.
- أن تكون قابلة للتثبيت على المنتجات.
- أن تكون مبتكر (خالية من المعنى اللغوي).

لا شك أن اجتماع هذه السمات في العلامة المختارة يجعلها علامة تجارية نموذجية كاملة الأوصاف وتحقق النجاح المأمول منها. (بن صابرة و بوحداد، 2017، صفحة 39)

الفرع الثاني: استراتيجيات العلامة التجارية

محفظة العلامة التجارية هي مجموع العلامات التجارية التي تملكها وتسوقها المؤسسة لتستهدف بها قطاعات وشرائح مختلفة. في الواقع، أغلب المؤسسات في يومنا الحالي لا تنشط لتسويق علامة تجارية واحدة، فهي تملك وتسوق عدة علامات تجارية لقطاعات متباينة من المستهلكين، وذلك بدافع أساسي لتحقيق أداء المؤسسة. خصائص استراتيجية محفظة العلامة التجارية (وهي تسويق

عدد كبير من العلامات التجارية، تغطية عدة قطاعات سوقية، تنافس العلامات التجارية فيما بينها من نفس المحفظة، التموقع المدرك للحدوة، التموقع المدرك للسعر) لديها أثر إيجابي على الفعالية التسويقية (من تحقيق الولاء، والحصة السوقية) وعلى الفاعلية التسويقية (من نسبة الإنفاق الإعلاني، ونسبة الإنفاق البيعي والعام والإداري للمبيعات) وعلى الأداء المالي للمؤسسة (من خلال مؤشر Tobin'qs، ورقم الأعمال، وتطور رقم الأعمال)، وهذا التأثير يكون بمستويات متفاوتة

يقصد باستراتيجية العلامة التجارية عدد وطبيعة العلامات التجارية لمختلف المنتجات المسوقة، وهي الإقرار بوضع علامات تجارية جديدة أو استعمال تلك الحالية للمنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة (Kotler & Keller, 2012). فمتى وضعت المؤسسة منتجات جديدة يجب عليها أن تتخذ قرارات حول طريقة وضع الاسم عليه. فهل من المناسب وضع اسم جديد؟ كيف ذلك؟. وهل من المناسب توظيف اسم حالي؟ كيف ذلك؟. هذه الأسئلة وأخرى توجه إلى المدراء لتخدم المنتج الجديد لتقديمه في السوق قد يكون هذا المنتج من نفس صنف المنتجات الحالية كما قد يكون من صنف منتجات جديد كلياً بالنسبة للمؤسسة.

وفقاً لاستراتيجية العلامة التجارية تتوفر لدى المؤسسة في الإجمال خمسة بدائل استراتيجية، أربع منها لوضع العلامة التجارية على منتجاتها، ويتحدد ذلك عملياً بدلالة ديناميكية المنتج وديناميكية اسم العلامة التجارية، وهي توسع التشكيلة، العلامة التجارية المتعددة، توسع العلامة التجارية، العلامة التجارية الجديدة. أنظر الجدول رقم (1.3): الاستراتيجية الخامسة تتحدد بالتحالف مع علامة تجارية خارجية لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة من خلال تحقيق الأهداف التكتيكية والاستراتيجية.

يمكن للمؤسسة الإقرار حسب سياستها وتوجهاتها التسويقية في العلامات التجارية وإمكانيتها المالية، وكذا حسب اعتبارات موقفية بموازنة منافع وسلبيات كل استراتيجية.

الجدول رقم (1.3): استراتيجيات العلامة التجارية

صنف المنتجات			
جديدة	حالية		
توسع العلامة التجارية	توسع التشكيلة	حالي	اسم العلامة التجارية
العلامة التجارية الجديدة	العلامة التجارية المتعددة	جديد	

Source: Kotler, Philip et al, (1999)

1.1.1. توسع التشكيلة:

في استراتيجية توسع التشكيلة توضع علامة تجارية مستعملة حالياً لمنتج موجود حالياً، لكن المنتجات الجديدة هي عبارة عن إدخال على المنتج الحالي بعض التغييرات الطفيفة التحسينية، كالذوق واللون والشكل والحجم. توسع التشكيلة هي تقديم منتجات جديدة إضافية من نفس صنف المنتجات وتأخذ نفس العلامة التجارية الموجودة، ويمكن أن نجد على عدة أنواع. تأخذ أغلب المنتجات الجديدة هذا المسار لأسباب عدة، أهمها تقديم تشكيلة واسعة للزبائن والاستجابة لرغبتهم، أي استهداف عدة قطاعات فرعية محتملة، أو تكون القدرات الإنتاجية للمؤسسة كبيرة جداً مما يسمح لها بإجراء عدة تغييرات والاستجابة للمنافسة. توسع التشكيلة

هي عبارة عن امتداد لتشكيلة المنتجات لأن هذه الاستراتيجية تسمح للكثير من المؤسسات بملء روف المتاجر حسب طلب الموزعين.

• مخاطر ومزايا توسع التشكيلة:

تبنى هذه الاستراتيجية قد ترافقها عدة مخاطر، وقد كان توسع التشكيلة موضوع النقاش للكثير من الأكاديميين ومدراء العلامة التجارية. إحدى مخاطر مباشرة العلامة التجارية في توسع التشكيلة هي فقدان المعاني الخاصة في العلامة التجارية، ففي بعض الأحيان تكون العلامة التجارية الأصلية تملك هوية قوية والمنتجات الجديدة وعند توسع تشكيلتها يتولد لدى المستهلك خلط وتشتت في ادراكاته، بالتالي ستفقد مستوى مبيعاتها. المخاطرة الأولى يمكن ملاحظتها في حالة فشل المنتج الجديد الذي ينتمي للصنف الحالي ويأخذ الاسم الموجود قد تتأثر المنافع والقيم الخاصة بالعلامة التجارية سلبيًا حيث ستفقد مصداقيتها في السوق، وبالتالي ستؤثر على باقي المنتجات التي تحمل نفس الاسم. كذلك بعض هذه المنتجات الجديدة الموجهة لقطاع خاص قد يكون حصصها صغير جدًا أو غير كافية، فلا تحقق مستوى مبيعات معتبر لإمكانية تغطية تكاليف تطويرها وترويجها.

وتجدر الإشارة أن نجاح توسع التشكيلة قد يكون على حساب بعض المنتجات الأخرى التي تسوقها المؤسسة، حيث يكون ارتفاع مبيعات المنتج الجديد الذي يأخذ الاسم الحالي يرفقه انخفاض جزء معتبر من المنتجات في التشكيلة. اختيار استراتيجية توسع التشكيلة تكون ناجحة إذا أخذت من الحصة السوقية للمنافسين دون أن تؤدي الحصة السوقية للتشكيلة الحالية أو تؤثر على جودة الصورة الذهنية للعلامة التجارية.

الجهة المشرفة في هذا النوع من القرار الاستراتيجي أن منتجات التشكيلة الجديدة لديها احتمالية كبيرة لنجاحها من حيث قبولها في الأسواق، لأنها مبدئيًا كانت العلامة التجارية الأصلية موجود سلفًا، وبالتالي تملك شهرة عالية وصورة ذهنية مثبتة. نتائج دراسة Tafani وزملائه (2009) تثبت ميدانياً في دراسة لمجموعة من العلامات التجارية في قطاع السيارات أن البنى الذهنية الأساسية يمكن تحويلها إلى المنتجات الجديد في توسع التشكيلة مهما كان مستوى التشكيلة (منخفض، متوسط، مرتفع)، وأما البنى الذهنية الثانوية تكون أقل تحولاً إلى المنتجات الجديدة من البنى الذهنية الأساسية. فمن وجهة نظر إدارية يجب التركيز بصفة أساسية في خصائص العلامة التجارية التي تمثل غالب الصورة الذهنية للعلامة التجارية بغية توفيق توسع التشكيلة.

كذلك هذه الاستراتيجية يمكن من خلالها بناء رأس المال للعلامة التجارية من وجهة نظر المستهلك، لأنها ستركز على تطوير ميزة أو ميزات يتكرر الاتصال عنها بقنوات مختلفة فتفعل وتدعم فيها البنى الذهنية. كما أن الاتصال التسويقي سيحقق أداءً عاليًا من وجهة نظر المستهلك (الاستجابات مثل التذكر وتكوين البنى الذهنية) ومن وجهة نظر المؤسسة من خلال مساعدتها في ترشيد التكاليف، وذلك أن الإعلان عن منتج من التشكيلة بفعل جزء من منتج آخر من نفس التشكيلة، فيعوض بعضه عن بعض لإرتباط كل المنتج باسم العلامة تجارية واحد.

❖ توسع التشكيلة نحو الأعلى ونحو الأسفل:

يعد موضوع توسع التشكيلة نحو الأعلى من المواضيع النادرة جدًا في الدراسات الميدانية المتخصصة، فهو حديث النشأة وأثاره غير محددة تجريبياً، كما أن الفروض في هذا الموضوع لم يتم إثبات صحتها في الكثير من الدراسات (مثل عدم صحة الفرضية التي تنص أن المستهلك يقيم جيداً العلامة التجارية التي تقدم منتجات جديدة ذات جودة عالية).

توسع التشكيلة يختلف عن توسع العلامة التجارية في تقديمه لمنتج جديد ضمن صنف المنتجات الحالية، توسع العلامة التجارية هو استعمال نفس العلامة التجارية الموجودة لتقديم منتجات جديدة تختلف في طبيعتها ووظائفها عن المنتجات الموجودة المباعة تحت نفس اسم العلامة التجارية. يمكننا أن نجد شكلين أساسيين من توسع التشكيلة: توسع التشكيلة الأفقي وتوسع التشكيلة العمودي (Magnoni & Roux, 2006).

- **توسع التشكيلة الأفقي:** يعبر عن تقديم منتج جديد ذات طبيعة ووظيفة مختلفة ضمن صنف المنتجات الحالية ولا يختلف في السعر والجودة عن المنتجات الحالية. مثل إدخال تغيير في الذوق المشروبات، فرضت هذه الاستراتيجية من قبل المنافسة في وضع تشكيلة متكاملة لتغطية السوق ولدعم الولاء ومنع تحول بعض أنواع الزبائن إلى المنافسين.
 - **توسع التشكيلة العمودي:** يعبر عن تقديم منتج جديد ذات طبيعة ووظيفة مختلفة ضمن صنف المنتجات الحالية ويختلف معنويا في السعر والجودة عن المنتجات الحالية (أي توجه التشكيلة)، فإذا كان السعر والجودة للمنتج الجديد منخفض بمعنوية عن المنتجات الحالية فإننا نتحدث عن **توسع التشكيلة نحو الأسفل**، وإذا كان السعر والجودة للمنتج الجديد مرتفع بمعنوية عن المنتجات الحالية فإننا نتحدث عن **توسع التشكيلة نحو الأعلى**. التوسع العمودي للتشكيلة يحمل رهانات استراتيجية تتمثل في الفرص والمخاطر المحتملة.
- ❖ **فرص التوسع العمودي للتشكيلة:**

بما أن توسع التشكيلة في أصلها استراتيجية موجهة لتغطية السوق والاستجابة لفروقات تطلعات الزبائن نحو صنف منتجات معين فإنها عامة تسمح للعلامة التجارية بتكوين صورة ذهنية جيدة ورفع مستوى نفقات المستهلك على نفس العلامة التجارية. وبالخصوص، تختلف الفرص باختلاف توسع التشكيلة نحو الأعلى أو نحو الأسفل. ففي الحالة الأولى تسمح الاستراتيجية بالحصول على هامش ربح مرتفع، وأيضا تسمح بالوصول إلى مستهلكين حاليين أو المحتملين الذي يرغبون في مكانة وجودة عالية، وتتكون نوع جديد من البنى الذهنية مثل "الحصرية" و "المكانة". في الحالة الثانية تسمح الاستراتيجية برفع المبيعات عن طريق الوصول إلى الفئات التي بإمكانها فقط دفع سعر منخفض، وتسمح أيضا بالاستفادة من اقتصاديات الحجم، وقد تتكون نوع جديد من البنى الذهنية مثل "الشعبية" و "سهولة الحصول"، وفي قطاع الكماليات تتكون بنية الذهنية عن العلامة التجارية "تفشي الديمقراطية".

❖ **مخاطر التوسع العمودي للتشكيلة:**

توسع التشكيلة نحو الأسفل تؤثر على الإدراكات سلبيا بالنسبة للمستهلك الذي يشتري أو يملك العلامة التجارية الأولى التي كانت ذات جودة عالية وسعر مرتفع، كما جاء ذلك في تعريف التشكيلة نحو الأسفل، فعند تدني مستوى الجودة وانخفاض السعر المطبق لنفس منتج من صنف المنتجات يؤدي ذلك إلى تكوين بنى ذهنية ضعيفة أو سلبية عن "الكمالية" الموجودة، ويتدنى بطبيعة الحال مستوى رأس المال العلامة التجارية، كما يضعف التقييم الإيجابي للمكانة الاجتماعية التي كان يتمتع بها الذين يستهلكون المنتجات الكمالية، المكانة الاجتماعية العالية تنخفض في العلامة التجارية لأنه تتوفر في السوق نسخة رخيصة وغير حصرية صرحتها نفس العلامة التجارية. توسع التشكيلة نحو الأعلى قد يؤدي إلى فقدان الزبائن الحاليين وتحولهم إلى منتج التشكيلة الجديد؛ أي نحو الحصنة السوقية للمنتج الجديد على حساب الحصنة السوقية الحالية، وهذه الظاهرة يمكن أيضا ترجمتها بإيجابية لأنهم يتحولون إلى منتجات

ذات هامش ربح مرتفع. لكن يمكن أن تتشوه الصورة الذهنية ويريبها الشك لدى المستهلكين لأنه إذا كان منتج العلامة التجارية الحالي ذو جودة عالية فلماذا تطرح نفس العلامة التجارية منتجات أخرى ذات جودة متفوقة.

من المتوقع أن يكون توسع التشكيلة العمودي له أثر على الاتجاهات ورأس المال العلامة التجارية والمنتجات الحالية. توسع التشكيلة نحو الأعلى يؤثر إيجاباً على تقييمات المستهلك ويرفع من مستوى رأس المال العلامة التجارية، كما قد يستحوذ على نصيب معتبر من المنتجات الحالية التي كانت لا تتمتع بهامش ربح كبير.

إذا توسعت العلامة التجارية ذات التركيز الكمي نحو الأسفل فتأثر سلباً بتدني الصورة الذهنية والمكانة الاجتماعية، وإذا كان المنتج متماثل وظيفياً فإن تقييم المنتج أعلى التشكيلة يكون ضعيفاً عندما يكون توسع التشكيلة نحو الأسفل لديه نفس الخصائص الوظيفية، ويكون التقييم قوي إذا لم تكن الخصائص المادية للمنتج متماثلة. التجانس الإدراكي بين المنتج الحالي والجديد يؤثر على منتجات أعلى التشكيلة، وعلى هذا يكون عدم تجانس إدراكي هو أفضل من وجود التجانس الإدراكي للحفاظ على كلا الفئتين المستهدفتين بالمنتجات.

توسع العلامة التجارية:

استراتيجية توسع العلامة التجارية هي عبارة عن تمديد اسم العلامة التجارية إلى منتجات من صنف مختلف، فهي استراتيجية تتمثل في استعمال اسم لديه مكانة في السوق لإطلاقه على منتجات تنتمي لصنف آخر جديد غير الذي كان يسوق حالياً تحت نفس الاسم. في الواقع هناك بعض العلامات التجارية حققت نجاحاً باهراً بينما البعض الآخر عرفت فشلاً ذريعاً بعد تطبيق استراتيجية توسع العلامة التجارية.

حظيت هذه الاستراتيجية اهتماماً كبيراً من قبل الأكاديميين والمدراء في التسويق، من مزاياها أن المنتج الجديد سيحظى بالشهرة والصورة الذهنية القوية لأن الروابط المتعلقة بالمنتجات الموجودة تحول إلى المنتج من الصنف الجديد. كذلك تسمح المؤسسة تخفيض مخصصات ميزانية الاتصالات التسويقية. كذلك يمكن للمنتجات من الصنف الجديدة تحقق حصة سوقية معتبرة، ويكون لديها أكبر حظ في البقاء.

لا تخلو هذه الاستراتيجية من العيوب خاصة عندما يدركها فشل في السوق، فيؤدي هذا إلى تدهور القيمة التي كانت تحملها العلامات التجارية للمستهلك من خلال تكوين بنية ذهنية لا تخدم صالح العلامة التجارية الحالية. وجود تباعد بين الأصناف من المنتجات المسوقة يمكن أن يحدث خلط وتشتت في الصورة الذهنية مما يضعف من قوة البنية الذهنية.

العلامة التجارية المتعددة:

العلامة التجارية المتعددة هي تقديم علامة تجارية جديدة خاصة للمنتجات من الصنف الموجود. في هذه الحالة نجد عدة أسماء العلامات التجارية التي تنشط في نفس صنف المنتجات، وهو الحال في المؤسسات الضخمة التي تشتري مؤسسات باستمرار.

تقدم عدة علامات تجارية تحمل وعود ومعايير خاصة بكل علامة تجارية تسمح للاستجابة لعدة دوافع الشراء. هذه الاستراتيجية يمكن أن تكون سبيلاً لمقاومة المعلومات التجارية للموزعين، حيث تتوفر عدة بدائل وبأسعار مختلفة وبعده وعود حسب الفئات مستهدفة، لأن المشكلة الرئيسة للمصنعين مع العلامات التجارية للموزعين هو تقديم هذا الأخير منتجات ذات جودة متوسطة

بأسعار تنافسية لا يستطيعها مضاهاتها المصنعون. من ميزاتهما أيضاً أنها تسهل التجزئة التسويقية، كل علامة تجارية توجه لقطاع سوقي محدد حسب الاستعمال ووظائف المنتج وبالتالي تغطي عدة فئات وأسواق. وأجدر الأسباب الدافعة هي أنه متى عرفت إحدى العلامات التجارية فشلا في السوق فإنها لا تؤثر بذلك على العلامات التجارية الأخرى لأنها تحمل صورة ذهنية خاصة بها ومميزة.

ومن أكبر عيوبها أنها تحتاج إلى ميزانية اتصالات كبيرة، كل علامة تجارية مختلفة في عناصرها وفي تموقعها وبالتالي تستدعي برامج تسويقية مختلفة. من الممكن أن تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تقديم علامات تجارية متعددة بدون الحصول على حصص سوقية ورجحية معتبرة، ولهذا يجب التأكد من أن نمو حصص السوقية للعلامات التجارية لا يكون على حساب بعضها البعض، بل يجب أن يكون على حساب المنافس.

العلامة التجارية الجديدة:

إذا كانت العلامة التجارية المتعددة تطبق في صنف المنتجات الموجودة فالعلامة التجارية في هذه الاستراتيجية تطبق على صنف المنتجات الجديدة. عندما تريد المؤسسة تسويق منتج جديد لا ينتمي إلى صنف المنتجات الحالية وتجد أنه من غير المناسب تعليم المنتج الجديد بعلامة تجارية حالية فتلجأ إلى استراتيجية العلامة التجارية الجديدة.

هذا الاختيار لا يؤثر فيها العلامة التجارية الجديدة على الصورة الذهنية للعلامات التجارية الحالية لأنها تختلف عنها في الوعود ولأنها لا تندمج أصلا في نفس صنف المنتجات. لكن من المحتمل ألا تجلب العلامة التجارية الجديدة حصص سوقية كافية. (الورثيلاني، 2016، الصفحات 73-81)

المبحث الثاني: أسس اختيار العلامة التجارية والمراحل المعتمدة في إنشائها وطرق حمايتها

المطلب الأول: أسس اختيار العلامة التجارية

- ضرورة مشاركة المستولين عند بيع المنتج وتسويقه [خطأ في المصدر] في اختيار العلامة.
- ضرورة تحديد ماهية المنتج.
- مراعات وضع العلامة على السلعة.
- ضرورة الاهتمام بالوسيلة الاعلامية عن العلامة التجارية.
- ضرورة الملائمة بين العلامة التجارية المقترحة والعلامة التجارية المستخدمة بالفعل في السوق.
- ضرورة الاخذ في [خطأ في المصدر] الاعتبار نوعية المنتج. (حجاج، البربري، وحمدي، 2021، صفحة 193)

المطلب الثاني: مراحل إنشاء العلامة التجارية

اختيار اسم ما لعلامة تجارية هو عامل مهم جدا في المساهمة في إنجاح المنتج، إذ أصبح من الضروري على أي مؤسسة أن تبتكر الاسم بطريقة منظمة ومدروسة وبمرحلة تلو الأخرى، يمر إنشائها من البداية وصولا إلى أن تصبح جاهزة في إعطاء صبغة قانونية للمنتج بستة مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: يتعلق الأمر أولا، بوضع تشخيص حول المنتج والمؤسسة يتعلق بالنقاط التالية:

-المنتج: أي الشراء، الاستهلاك.

-تموضع المنتج.

-البيئة التنافسية.

-السوق المستهدف.

يتم إنجاز هذا التشخيص عن طريق دراسة نوعية للسوق وتعريف كراس التكاليف (محاور الابتكار، القيود القانونية والتجارية).

وهذا بأبحاث على علامتها التجارية الخاصة والعلامات التجارية للمنافسين، وعلى المؤسسة مثلا أن تقرر درجة الجديد في المنتج مقارنة بالسوق. وما إذ كان يجب على المؤسسة إعطائها اسما مختلفا، أم يجب أن تجد اسم يستذكر العلامات التجارية الموجودة في الأصل؟.

وبعد ذلك تختار المؤسسة الصورة التي تريد إيصالها، وتقرر هل تريد علامة تجارية تحتوي على رسالة، وهل تريد التذكير بالتأثير، هل تريد استعمال اسم عائلة أو تريد تبديله، باسم جغرافي، أو اسم عشوائي.

وفي بعض الحالات، من الضروري القيام بعملية الاستقصاء لدى المنافسين وينصح Plesseraud بتوفر المعلومات التالية حول:

-نوع العلامة التجارية أي شكلها ومحتواها.

-اللفظ وطريقة كتابة الكلمات.

-الإشارات الأولية التي تم استذكرها.

-الصور والأفكار المراد البحث عنها.

المرحلة الثانية: وفيها يتم إنشاء اسم العلامة التجارية، ويصبح للعلامة التجارية كيان أي إمكانية النطق والتكلم، ولهذا ليس من السهل أن إيجاد اسم العلامة التجارية بالسهولة التي قد يتصورها البعض، ومن بين التقنيات الأكثر استعمالا والتي تسمح بجمع الاقتراحات المتعلقة بعملية إنشاء العلامة التجارية، العصف الذهني، برامج الإعلام الآلي والوكالات المتخصصة، ويتم شرح هذه التقنيات الثلاثة فيما يلي:

-**العصف الذهني:** هي تقنية تتكون من مجموعة من المبدعين وهي الطريقة الأكثر رواجاً، وتسمح هذه الطريقة بجمع مجموعة من العمال محدودين في العدد (ما بين 5 إلى 10 أشخاص)، تتكون من مختلف فئات العمال من حيث السن، النشاط، أهمية العامل ودوره، ويكون الرئيس عضو من المجموعة، يتم انتخابه من أجل تشجيع تبادل الآراء والأفكار، والاقتراحات التي تعتبر مهمة يتم

التركيز عليها في الجلسات المقبلة، حيث يتم اختيار الاسم والذي يعتمد على القياس. ويجب أولاً تعريف خصائص المنتج وموضعه، ثم البحث في مختلف المجالات (الموسيقا، حيوانات، التاريخ، الجغرافيا) عن الأسماء التي تتوافق مع نفس خصائص المنتج.

- **برامج الإعلام الآلي:** تقنية أخرى من تقنيات إنشاء الاسم تتمثل في برامج الإعلام الآلي، والتي تتميز بالسرعة والفعالية مقارنة بالعنصر البشري، فهي تستطيع تصنيف وفرز وتخزين، وتسهل كثيراً العمل، ولكن عمل البرامج يبقى محدوداً في بعض الحالات، فلا يمكن تعويض التخيل والذكاء البشري.

- **الوكالات المتخصصة:** وتمثل التقنية الثالثة في الوكالات المتخصصة الأكثر طلباً من طرف المؤسسات، وخاصة المحترفين في قطاع المواد التجميلية والمواد الاستهلاكية، التي تعتمد على هذه الوكالات من أجل الحصول على أسماء لغرض الهجوم على قطاعات دقيقة من الزبائن.

وهناك سبب آخر يفسر استنجد المؤسسات بالوكالات الخاصة وهو التكاليف، فهي تنفق على الاسم الجديد مصاريف معتبرة.

المرحلة الثالثة: وهي التي تسمح باختيار من بين المئات من الأسماء، الأسماء التي تظهر أكثر قابلية لتكوين الاسم، بعد ذلك يمكن الاختيار من قائمة تضم من 10 إلى 20 اسم، هذا الاختيار يمكن أن يقوم به فريق عمل صغير، كل عامل من المجموعة يختار بعض الأسماء يتناقش الكل حول الأسماء التي تم استذكارها على الأقل من شخصين.

المرحلة الرابعة: التصديق القانوني، أي الأهلية الشرعية لاستعمال رمز العلامة التجارية كعنوان لها.

المرحلة الخامسة: يمثل الوضع الشكلي المرحلة الخامسة من مراحل إنشاء اسم العلامة التجارية، والتي تتطلب أن يكون الاسم موضوعاً مع Logotype، هذا يعني أنه يكون اختيار الحروف الطباعية وفن الخط، وعند الاقتضاء شعار، يجب أيضاً اختيار الألوان. وإذا كان الاسم المتحصل عليه طويلاً، من المستحسن الاعتماد على المختصر.

المرحلة السادسة: تتكون من الاختبارات، يتعلق الأمر في هذه المرحلة بإخضاع العلامة التجارية للتجريب من خلال تقديمها لعينة من المستعملين المحتملين، بعد ذلك يتم تحديد الذين يتذكرون العلامة التجارية ومدى ملاءمتها مع المنتج. ويبقى فقط التأكيد على أن العلامة التجارية المختارة هل هي مقبولة في كل اللغات.

وتواجه العلامات التجارية مشاكل مختلفة فيما يخص المعنى، ومن بين هذه المشاكل العبارات العامية أو المخالفة للآداب العامة أو أسماء لحركات سياسة أو دينية ولهذا يستوجب الاستنجد بالخبراء في هذا المجال. (جاري، 2008، الصفحات 8-12)

المطلب الثالث: طرق حماية العلامة التجارية

يعد الاعتداء على العلامة التجارية ظاهرة بارزة في الوسط التجاري والاقتصادي حيث تحاول القواعد القانونية وضع ضوابط صارمة لكنها تبقى غير كافية أمام انتشار العلامة التجارية دولياً، إذ نحتاج تفعيل قواعد الحماية على المستوى الدولي، وقد جاءت اتفاقية الجوانب المتصلة TRIPS لتضع ضوابط إجرائية فعالة تلتزم بها الدول بحماية حقوق الملكية الفكرية ومنها العلامة التجارية، لكن لازالت العلامات المشهورة علمياً التي تمثل بضائع وخدمات عالية الجودة مثل: (العطورات والساعات والملابس) محل اعتداء نجد الكثير منها مقلد فتسبب خسائر لمالك العلامة وتزعزع ثقة الجمهور بالسلع أو الخدمات. ومنه فتوجد إجراءات مدنية وجزائية

لحماية حقوق المالك للعلامة، فإذا وقع فعل التقليد يحق للمالك أن يطلب الحجز التحفظي والمنع المؤقت لإنتاج أو تسويق السلعة أو الخدمة وله أن يقيم دعوى جزائية لمعاقبة الفاعل ومطالبته بتعويض وسيتم شرحها كما يلي:

- **الحجز التحفظي:** يستطيع مالك العلامة التجارية أن يطالب الحجز التحفظي من المحكمة المتخصصة على السلع والخدمات التي تحمل علامة مقلد وعلى أدوات إنتاجها، وذلك إذ اثبت أن حقوقه تم التعدي عليها وأن التعدي أصبح وشيكا ويؤدي إلى ضرر يلحق به أو أنه يخشى من إخفاء الأدلة أو إتلافها من طرف المقلد.
 - **الإجراءات الجزائية:** يتجنب القضاء إصدار عقوبة بحق المقلد ويميل إلى تغريمه، إلا أن في الآونة الأخيرة وعد نفاذ اتفاقية التريبس (Trips) سار الاتجاه نحو تحديد عقوبات تصل إلى حبس المقلد وشركائه.
 - **التعويض:** يجوز للمدعي المطالبة بتعويض من الدعوى الجزائية أو الجودة، فهي بذلك تهدف إلى إرضاء زبائنهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية بسعر يتناسب مع هذه الأخيرة.
- يكتفي المدعي بإقامة دعوة مدنية يطالب بموجبها منع التقليد وإصدار قرار بتعويض عن الأضرار التي لحقت به، ولا يجوز الحكم بالتعويض ما لم محققا فعلا يوجد افتراض لضرر، ويتم احتساب هذا الأخير بطريقتين: إما تحسب الأرباح الصافية بعد خصم التكاليف أو عن طريق اللجوء إلى الخبراء لتقدير التعويض، ويقاس مقدار الحرمان من البيع بعد التقليد بالقياس إلى البيع الذي كان سائدا قبل التقليد، وقد يؤدي الاستعانة بالخبراء إلى إطالة النزاع ويتم التقدير على أساس تقريبي وليس تقديرا حقيقيا. (بوثلجة و خليفي، 2015، الصفحات 8-9)

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التعريف بالعلامة التجارية للمنظمة، وتبين لنا من خلال هذه الدراسة أن العلامة التجارية وهي تعتبر من المهام الصعبة في عمليات الاختيار، لأنها هي أساس العمل التجاري كله وعليها يتم بناء أشياء كثيرة بالعمل وإذا أرتكبنا خطأ في البداية يلاحقنا هذا الخطأ لنهاية عملنا، فيجب أن يكون العمل من البداية مبني على أسس صحيحة تعتمد على معايير محددة حتى توصلنا إلى علامة ترضينا وترضي جميع العملاء.

كما تبين بأنه من أجل تعزيز صورة العلامة التجارية لابد من تطبيق أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، وتعرفنا عليها في بحثنا ووجدنا أن له دور في العلامة التجارية للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وتنمية قدرات ومهارات العاملين من أجل تقديم خدمات ذو مستوى متميز من الجودة إلى الزبون، كون التوجه الاستراتيجي يشجع المؤسسة على البذل والعطاء أكثر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة والتي تعود عليهم وعلى المنظمة التي يعملون بها بالنفع والفائدة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة الوكالة
التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي والعلامة التجارية، من خلال الفصلين السابقين، وكذا العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز صورة العلامة التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية-بسكرة-. وهذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية-بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-

قبل نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر كانت هناك هيئة تابعة لقطاع البريد والمواصلات تسمى البريد والمواصلات (*PTT*) (*Poste, Télégraphe et Téléphone*)، سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات (*VSAT Very Small Aperture Terminal*) وشبكة الربط المحلي 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

تعتمد اتصالات الجزائر إلى إثبات وجودها من خلال توسعها وفتح مراكز لها عبر ولايات الوطن، وهذا من خلال لا مركزية السلطة واعتمدت اتصالات الجزائر على إنشاء مديريات عملية لاتصالات الجزائر في كل ولايات الوطن ومن بينهم ولاية بسكرة حيث تأسست هذه المديرية عند تأسيس المديرية الأم الكائنة في الجزائر العاصمة حيث للمديرية العملية لولاية بسكرة تحتوي على 304 عامل إجمالاً ولها دور مهم وهو ترقية نشاطات اتصالات الجزائر في الحدود الجغرافية للولاية.

المطلب الثاني: نشاط وأهداف وأهمية مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-

الفرع الأول: مهام (نشاط) مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

سمحت الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر، وتتمحور نشاطات الجمع 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.
- إيصال شبكة الانترنت إلى جميع الزبائن.

بطاقة توضيحية للمعلومات المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر	اسم المؤسسة
	شعار المؤسسة
الاتصالات.	مجال النشاط
مؤسسة ذات أسهم.	الهيكل القانوني
05 أوت 2000.	تاريخ الإنشاء
01 جانفي 2003.	تاريخ بداية النشاط رسميا
02 B 001 8083 du 11 Mai 2002.	رقم التسجيل في السجل التجاري
الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الجزائر	المقر الاجتماعي
61.275.180.000 دج	رأس المال الاجتماعي
021.82.38.38	الهاتف
021.82.38.89	الفاكس
www.algeriatelecom.dz	الموقع الإلكتروني
contact@algeriatelecom.dz	عنوان البريد الإلكتروني

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر المتواجدة في ولاية بسكرة وكأي مؤسسة تعمل تحقيق مكانتها وتعزيزها ومن خلال هذا أوضح المسؤول عن المؤسسة المتواجدة في ولاية بسكرة أن الهدف الاستراتيجي لهذه المؤسسة هو التركيز جل اهتمامها على زبائنها من خلال تقديم صورة طيبة عن هوية المؤسسة حيث وضح أن هذا الهدف يتمركز حول تحقيق ثلاث نقاط مهمة وهي الجودة والفعالية ونوعية

الخدمات، حيث أن المؤسسة سطرت برامجها على أساس هذه الثلاثية وأن هذا الهدف الذي سطر يسمح لها ببقاء في الريادة وجعلها متعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر.

وأيضاً وضح بعض أهداف أخرى للمؤسسة وتتمثل في:

- ✓ استعمال مختلف التكنولوجيا إعلام واتصال.
- ✓ تنمية الشبكة التجارية والإبداع أكثر في الاستراتيجية والسياسية الاتصالية الفعالة.
- ✓ تحسين صورة الشركة لدى الرأي العام.
- ✓ تحقيق المردودية.
- ✓ الحرص على تلبية الحاجات والمتطلبات وتوفير خدمات بأسعار تتماشى مع تطلعات الزبون.
- ✓ السعي إلى إرضاء متعمليها.
- ✓ تمكين جميع المواطنين الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ✓ تحقيق الرفاهية والراحة مهما كان موقع تواجد العميل.
- ✓ توسيع عملية نشر الشبكات أكثر متانة.
- ✓ توفير خدمات مختلفة بأسعار مغرية.
- ✓ عزم وتصميم ربط جميع الجزائريين والمؤسسات بشبكة الانترنت.
- ✓ تحقيق اقتصاد رقمي يعود بالنفع على الوطن.
- ✓ تحسين النوعية والجودة في تقديم الخدمات كما ينظر إليها كل زبون.
- ✓ إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعملي شبكة الاتصالات.

الفرع الثالث: أهمية مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

قبل صدور قانون 2000-03 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6 % مقابل 8 % في باقي دول المغرب العربي و 40 % في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك، أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات. كانت شبكات إعلام المؤسسات منعومة تقريبا، وكان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم

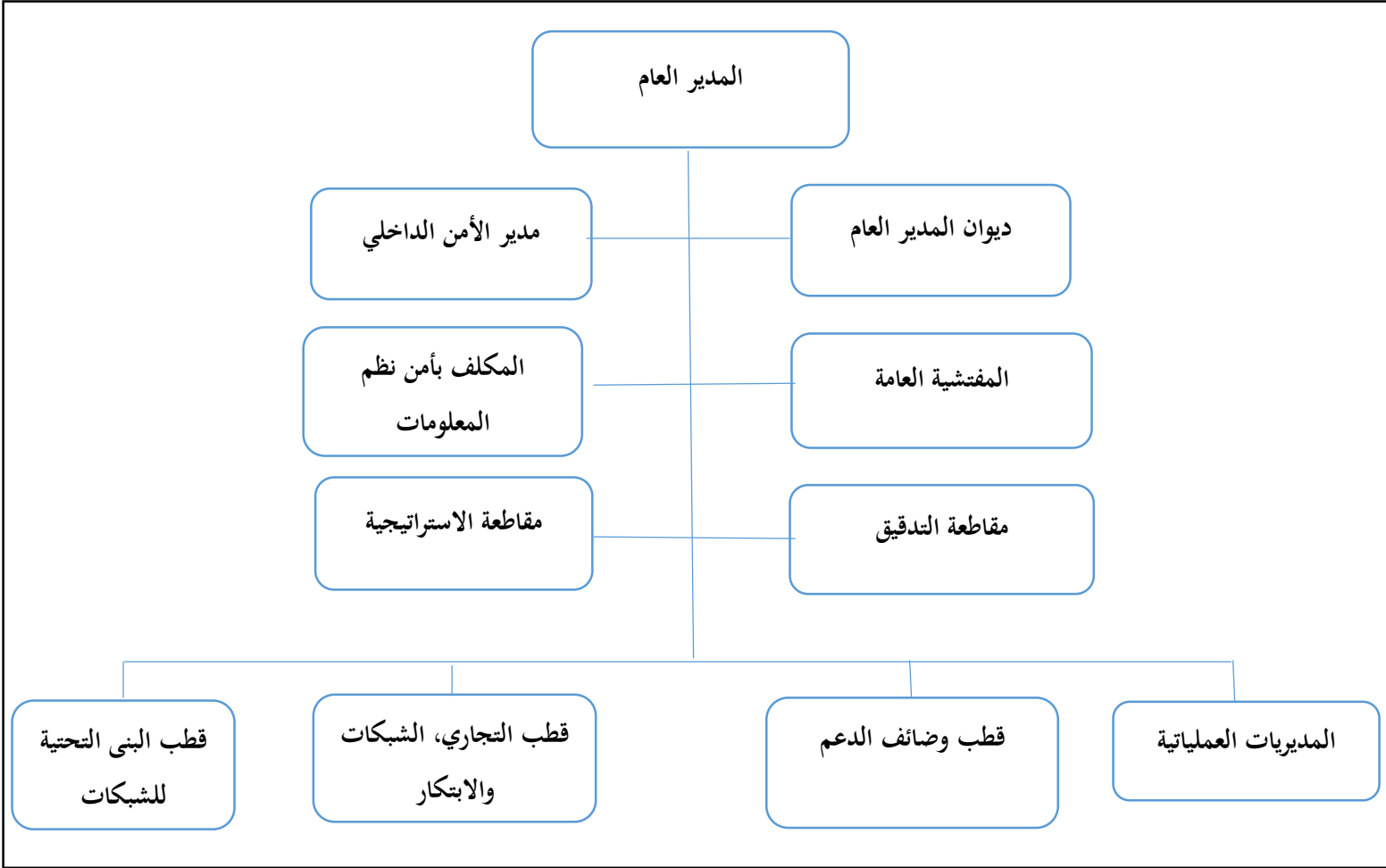
وجود 61 مزود معتمد وآلاف مقاهي الانترنت، كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقله بذلك الانتشار الواسع للإنترنت. وكانت بنية الشبكة القوية والمتكاملة بسعة 2,5 جيجا بايت في الثانية أهم مكتسبات القطاع آنذاك وقد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة. وسطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما:

- الجودة
- الفعالية
- نوعية الخدمات

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-

من المتعارف أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها ستغير بتغير شكلها والنشاط الذي تقوم به، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر كالتالي:

الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة لاتصالات الجزائر



المصدر: من وثائق المؤسسة

- مق. الموارد البشرية
- مق. المحاسبة والمالية
- مق. نظم المعلومات
- مد. المشتريات واللوجستيك
- مد. الامدادات والممتلكات
- مد. الشؤون القانونية
- مد. دخل التأمين
- مد. التحصيل
- مق. التسويق والاتصال
- مد. التجارية لعامة لناس
- مد. التجارية للشركات

- مد. الدعم التجاري
- مد. الربط والمراقبة
- مد. الخدمات
- مق. شبكات النقل
- مق. شبكات النفاذ
- مد. شبكات الأساسية
- مد. استغلال المنصات
- مد. الطاقة

- المرفق الوطني لمراقبة وصيانة الشبكات

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-

إن تنظيم أي مؤسسة اقتصادية يجب أن يتطور وبشكل خاص بالنسبة للشركات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أين يوجد تطور تكنولوجي سريع وشبه يومي، بالنسبة لاتصالات الجزائر، فإن الهدف الرئيسي من إعداد هيكل تنظيمي هو ضمان عمل هياكل الشركة وتوافقها مع الأهداف الاستراتيجية المسطرة. حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر من:

- 1- **الرئيس المدير العام:** هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:
 - الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
 - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
 - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
 - النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.
- 2- **ديوان الرئيس المدير العام:** مهمته التنسيق بين الرئيس المدير العام وجميع الوظائف الأخرى للمؤسسة.
- 3- **المفتشية العامة:** تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهامه القيام بعمليات التفتيش على المستوى الوطني كل ما تطلب ذلك.

4- مقاطعة التدقيق: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمتها الحرص على نجاعة الرقابة الداخلية وتدقيق جميع مديريات العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

5- مديرية الأمن الداخلي: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمته توفير الأمن بداخل المؤسسة للحفاظ على ممتلكاتها.

6- المكلف بأمن نظم المعلومات: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمته السهر على حسن سير نظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسة من برامج وشبكات ومكافحة القرصنة.

7- مقاطعة الاستراتيجية: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام مكونة من خبراء ومحللين مهمتهم:

- تسطير الاستراتيجيات لقطب البنى التحتية للشبكات.
- تسطير الاستراتيجيات لقطب التجاري، الشبكات والابتكار.
- تسطير الاستراتيجية الواجب إتباعها من طرف قطب وظائف الدعم.

قطب البنى التحتية للشبكات: مهمته تطوير وصيانة البنى التحتية والشبكات السلكية واللاسلكية،

8- ويتكون قطب البنى التحتية للشبكات من مقاطعتين، ثلاث مديريات ومرفق وطني، وهم:

- مقاطعة شبكات النقل وتظم:
 - أ- مديرية تطوير شبكة النقل.
 - ب- مديرية استغلال وصيانة شبكة النقل.
 - ج- مديرية تطوير البنى التحتية.
- مقاطعة شبكة النفاذ وتظم:
 - أ- مديرية تطوير الشبكة السلكية.
 - ب- مديرية استغلال وصيانة الشبكة السلكية.
 - ج- مديرية الشبكات اللاسلكية.
- مديرية الشبكات الأساسية.
- مديرية استغلال المنصات.
- مديرية الطاقة.

- المرفق الوطني لمراقبة وصيانة الشبكات.

9- **قطب التجاري، الشبكات والابتكار:** مهمته ابتكار خدمات جديدة وتسويقها، ويتكون قطب التجاري، الشبكات

والابتكار من مقاطعة وخمس مديريات ووحدة للبحث والتطوير وهم:

- مقاطعة التسويق الاتصال.

- المديرية التجارية لعامة الناس.

- المديرية التجارية للشركات.

- مديرية الدعم التجاري.

- مديرية الربط والمراقبة.

مديرية الخدمات.

10- **قطب وظائف الدعم:** مهمته دعم الأقطاب الأخرى من خلال توفير اليد العاملة المؤهلة والاستمرارية في تكوين

الإطارات والعمال وتوفير السيولة من أجل الاستثمار في تكنولوجيات جديدة، ويتكون قطب وظائف الدعم من ثلاث

مقاطعات وخمس مديريات وهم:

- مقاطعة الموارد البشرية وتظم:

أ- مديرية تسيير المسار المهني والخبرة.

ب- مديرية التكوين.

ج- مديرية العلاقات الاجتماعية والمهنية.

- مقاطعة المحاسبة والمالية وتظم:

أ- مديرية المحاسبة.

ب- مديرية مراقبة التسيير والميزانية.

ج- مديرية المالية والمشاركة.

- مقاطعة نظم المعلومات وتظم:

أ- مديرية تطوير نظم المعلومات وبرامج التسيير.

ب- مديرية نظام (Billing).

ج- مديرية البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

• مديرية المشتريات واللوجستيك.

• مديرية الإمداد والممتلكات.

• مديرية الشؤون القانونية.

• مديرية التحصيل.

مديرية دخل التأمين.

11- **المديريات العملية:** تقوم المديريات العملية بتنفيذ وتجسيد الاستراتيجيات الصادرة من المديرية العامة على أرض الواقع

واستقطاب الزبائن.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضا لمجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات،

وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين في مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، والبالغ عددهم 35 عامل

إداري، ولقد اعتمدنا طريقة **الحصر الشامل** لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات

ميدانية، واسترد منها 30 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 5 استبانة وذلك لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، لتكون

عدد الاستبانة الصالحة للتحليل 30 استبانة.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات وهي نوعين:

أولاً: البيانات الأولية

بالنسبة للجانب التطبيقي تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي (Statistical Package For Social Sience)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانيا: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العملية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS.V19 وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف عينة الدراسة والاجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها وإظهار بعض من خصائصها.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

-المتوسطات الحسابية: وذلك للتعرف على متوسط الإجابات حول الاستبيان، ويساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

-الانحراف المعياري: وذلك من اجل التعرف على مدى انحراف استجابات افراد عينة الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور.

-معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد في بحثنا هذا على الاستبانة كأداة للدراسة وهي تحتوي على جزئين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ويتضمن هذا الجزء: الجنس، السن، المستوى التعليمي، وكذلك سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين

المحور الأول: ويتمثل في المتغير التوجه الاستراتيجي ويتضمن عبارات تهدف إلى قياس أبعاد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة الوكالة

التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا

العنصر، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- بعد الرؤية الاستراتيجية وتمثله العبارات من 1 إلى 8

- بعد الرسالة الاستراتيجية وتمثله العبارات من 9 إلى 14

- بعد الأهداف الاستراتيجية وتمثله العبارات من 15 إلى 19

المحور الثاني: ويتمثل في متغير العلامة التجارية ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على درجة تطبيق وتعزيز العلامة التجارية في

مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، موزعة على أربعة أبعاد كالتالي:

- بعد قيمة العلامة التجارية وتمثله العبارات من 1 إلى 5

- بعد الوعي بالعلامة التجارية وتمثله العبارات من 6 إلى 10

- بعد الرضا وتمثله العبارات من 11 إلى 13

- بعد الولاء وتمثله العبارات من 14 إلى 17

وقد تم تحديد أوزان العبارات الخاصة بالاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم (01) مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

الفرع الثاني: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة هو قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال علوم التسيير لدراسة الاستبانة، وابداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

-صدق المحك: يتم قياس صدق المحك من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، حيث بلغ معامل الصدق (0.995) الذي يعتبر مرتفع جدا ومناسبا لأهداف دراستنا، أما بالنسبة لمعاملات الصدق لمحاور الاستبانة ومختلف أبعادها تعتبر مرتفعة جدا أيضا لذلك نستطيع أن نقول الاستبانة الموضوعية لدراستنا صادقة.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

-ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج لو كررت العملية في ظروف مشابهة بنفس الاستبانة، لذلك تم قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث يعتبر مقبولا ويكون محصورا بين 0 و1 أي أن كلما إقترنا من 1 كانت نسبة الثبات عالية. والجدول التالي يوضح لنا نتائج معامل الثبات

الجدول رقم(02): معاملات الصدق والثبات

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التوجه الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	8	0.983	0.991
	الرسالة الاستراتيجية	6	0.984	0.992
	الأهداف الاستراتيجية	5	0.983	0.991
	المجموع	19	0.984	0.992
العلامة التجارية	/	17	0.994	0.996
الاستبانة ككل	المجموع	36	0.993	0.995

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V19

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور التوجه الاستراتيجي (0.984)، أما بالنسبة لمحور العلامة التجارية فبلغ (0.994)، بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.993) وهي قيمة مرتفعة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث وتحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات الدراسية

يتضمن هذا البحث عرضا لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة الشخصية والوظيفية، وكذا اتجاهات العاملين حول أبعاد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، إضافة إلى اتجاهاتهم حول مستوى العلامة التجارية لديهم، ليتم بعدها عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	8	26.7%
	أنثى	22	73.3%
	المجموع	30	100%
السن	من 21-30 عاما	6	20%
	من 31-40 عاما	15	50%
	أكثر من 41 عاما	9	30%
	المجموع	30	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	5	16.7%
	جامعي	24	80%
	دراسات عليا	1	3.3%
	المجموع	30	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	16.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	9	30%
	من 10 إلى 15 سنوات	9	30%
	أكثر من 15 سنوات	7	23.3%
المجموع	30	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.V19

1. بالنسبة لمتغير الجنس: نجد أن (73.3%) من افراد عينة البحث هم إناث، في حين أن (27.6%) كانت من الذكور

وعليه نستنتج أن هناك تباين بين النسبتين، حيث أن عدد الاناث يفوق عدد الذكور بالضعف ذلك يعود طبيعة أشغال المؤسسة.

2. بالنسبة لمتغير السن: يتبين أن نسبة (50%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (من 31-40 عاما)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أكثر من 41 عاما) كانت بنسبة (30%)، ووجدنا أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 21-30 عاما) بلغت نسبتهم (20%).

3. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: للمبحوثين يتضح أن نسبة (80%) من المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي، أما (16.7%) ذوي مستوى ثانوي و(3.3%) لديهم مستوى دراسات عليا، في حين نلاحظ أن أغلبية إدارات المؤسسة خريجي الجامعات ومستوى ثانوي، إلا نسبة قليلة مؤهل دراسات عليا.

4. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: نجد أن (30%) من المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات) و (من 10 إلى 15 سنوات)، في حين أن (23.3%) من المبحوثين بلغت خبرتهم (أكثر من 15 سنوات)، أما المبحوثين ذوي النسبة الأقل هم الواقعين في المجال (أقل 5 سنوات).

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الاستبانة (التوجه الاستراتيجي والعلامة التجارية).

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(04): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

فئات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.79-1.00	غير موافق جدا
2.59-1.80	غير موافق
3.39-2.60	محايد
4.19-3.40	موافق
5.00-4.20	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V19

السؤال الأول: ما هو مستوى التوجه الاستراتيجي لمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة؟

الجدول رقم(05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور

التوجه الاستراتيجي

رقم العبارة	عبارات قياس التوجه الاستراتيجي وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
أولا	الرؤية الاستراتيجية	3.8167	0.66851	3	موافق
01	يتم توحيد الأهداف وتحديد الإجراءات للمؤسسة فوق رؤية إستراتيجية مناسبة	3.70	0.750	6	موافق
02	تهتم المؤسسة بتحديد التوجهات المستقبلية في الوقت المناسب	3.73	0.691	5	موافق
03	تعلم المؤسسة على تحفيز الإبداع والعمل على إيجاد الحلول المثلى للمشاكل	3.67	0.661	7	موافق
04	تتملك المؤسسة القدرات والإمكانات التي تميزها على قوة تنافسية في القطاع	3.83	0.747	4	موافق
05	صياغة الرؤية الاستراتيجية تعتبر المهمة الأساسية للمديرين رغم صعوبتها تتطلب إبداعا	3,90	0.759	2	موافق
06	يتم مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى	3.90	0.759	2	موافق
07	مجال نشاط المؤسسة يعتمد على الرؤية الإستراتيجية	3.93	0.740	1	موافق
08	تركز المؤسسة على أصحاب المصالح والزبائن وتعطي إحساسا بالمصير المشترك	3.87	0.776	3	موافق

ثانيا	الرسالة الإستراتيجية	3.8722	0.70668	1	موافق
09	تعتبر الرسالة النموذج الاستراتيجي الناجح للتحقيق ما تريد المؤسسة إنجازه	3.83	0.747	3	موافق
10	تعتبر المرشد والموجه والحافز للعاملين لزيادة كفاءة أدائهم	3.83	0.747	3	موافق
11	تهتم بتقويم أداء الكلي للمؤسسة وفق معايير معينة	3.83	0.759	3	موافق
12	الرسالة الفعالة تعمل على تبلور أهداف وأغراض وجود مؤسستكم	3.83	0.740	3	موافق
13	تتوفر المؤسسة على موارد وإمكانيات لمواجهة تهديدات البيئة	3.90	0.759	2	موافق
14	تعمل مؤسستكم وفق رسالة جيدة لتحقيق علامة تجارية مميزة	4.00	0.788	1	موافق
ثالثا	الأهداف الإستراتيجية	3.8467	0.71763	2	موافق
15	يتم تنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة في مؤسستكم	3.83	0.791	4	موافق
16	تنمية التفاعل بين المسيرين في مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ وتخطيط هدف معين	3.90	0.759	1	موافق
17	يطمح التوجه الاستراتيجي إلى الريادة والدخول إلى أسواق جديدة	3.87	0.730	2	موافق
18	نُحِت المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها	3.83	0.747	4	موافق
19	تتمتع المؤسسة بالمرونة في الأداء وتحقيق الرقابة الذاتية للمعاملين داخل مؤسستكم	3.80	0.714	5	موافق
	التوجه الاستراتيجي بشكل عام	3.8421	0.65983	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين موافقون حول توفر التوجه الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي

(3.8421)، والانحراف المعياري (0.65983)، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

أولاً: الرسالة الاستراتيجية: يتبين من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد الرسالة الاستراتيجية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8722) بانحراف معياري (0.70668). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق (3.40-4.19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات الرسالة الاستراتيجية ضمن آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.83-4.00) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.706-0.788)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، لديها اهتمام مرتفع بالرسالة الاستراتيجية وهذا يعود للمستوى الربحية كونها مؤسسة تجارية وكذلك العمل على تطوير وسائل المؤسسة.

ثانياً: الأهداف الاستراتيجية: يتبين من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد الأهداف الاستراتيجية جاء بترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.846) بانحراف معياري (0.717). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق (3.40-4.19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات الأهداف الاستراتيجية ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.90-3.835) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.714-0.791)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، لديها اهتمام مرتفع بالأهداف الاستراتيجية وهذا يعود على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على العمليات الداخلية بغية تحسين مستوى جودة الاتصالات وزيادة سرعة تدفقها والعمل على تطويرها بشكل مستمر.

ثالثاً: الرؤية الاستراتيجية: يتبين من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد الرؤية الاستراتيجية جاء بترتيب من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابية لإجابات عن هذا البعد بانحراف معياري (3.93)، ووفقاً للمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40-4.19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات الرؤية الاستراتيجية ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.67-3.93) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.661-0.776)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- لديها اهتمام مرتفع بالرؤية الاستراتيجية وهذا يعود على المؤسسة تهتم بوضع استراتيجيات إبداعية تبنى لتطلعات الزبائن، والعمل على تطوير مجالات نشاطها من تحقيق تنافسية بين منافسيها.

السؤال الثاني: ما هو مستوى العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور

العلامة التجارية

الترتيب حسب الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات قياس العلامة التجارية وأبعادها	الرقم
				قيمة العلامة التجارية	أولا
موافق	4	0.728	3.77	تتميز العلامة التجارية للمؤسسة بأنها ذات قيمة ممتازة	01
موافق	5	0.750	3.70	أنا سعيد بالمنافع التي يتحصل عليها الزبون من العلامة مقابل النقود التي يدفعها	02
محايد	3	0.761	3.80	تمتلك العلامة سمعة جيدة في السوق	03
موافق	2	0.791	3.83	تتميز العلامة بشخصية تميزها عن العلامات التجارية الأخرى في نفس مجالها	04
موافق	1	0.803	3.90	راض بمدى تحقيقنا منتجات جديدة تلبي احتياجات الزبائن المستقبلية	05
				الوعي بالعلامة التجارية	ثانيا
موافق	3	0.714	3.80	العلامة المفضلة مميزة عن غيرها من المنافسين لأنها تركز على جودة عالية	06
موافق جدا	2	0.791	3.83	تهتم مؤسستكم بمختلف العناصر المكونة للعلامات التنافسية	07

08	لديك المعرفة الجيدة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها العلامة	3.83	0.791	2	موافق
09	تحتوي وسائل الإعلام الكثير من الإعلانات الخاصة بالعلامة	3.83	0.791	2	موافق
10	اعتقد أن هذه علامتنا التجارية تؤدي وظائف بصورة جيدة	3.87	0.776	1	موافق جدا
ثالثا	الرضا				
11	أنا راض بشكل كامل على العلامة التجارية لمؤسستنا	3.87	0.776	1	موافق
12	سأكون دائما راض عن المنتجات الجديدة المعروضة للعلامة	3.80	0,805	3	موافق
13	علامتنا على العموم هي الأفضل للتعامل مع الزبائن	3.39	0.747	2	محايد
رابعا	الولاء				
14	أنا اعتقد أن استخدام العلامة أفضل من العلامات الأخرى	3.87	0.776	1	موافق
15	اعتقد أن السمات والمواصفات هذه العلامة تتناسب جيدا مع تطلعات الزبائن	3.87	0.776	1	موافق
16	يتم تلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية	3.83	0.791	2	موافق
17	يتم تخصيص ميزانية صغيرة لتشجيع الإبداع والابتكار	3.87	0.819	1	موافق
	العلامة التجارية بشكل عام	3.8255	0.74398	—	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال الجدول رقم (06) الخاص بمتغير العلامة التجارية نلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر ب(3.8255) والانحراف المعياري بلغ (0.74398)، حيث احتل درجة موافق في سلم الدراسة المعتمد ضمن فئة (3.40-4.19) وتنحصر المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المتغير التابع بين (3.83-3.90) والانحرافات المعيارية تنحصر بين (0.776-0.803) هذا ما يفسر موافقة العينة المبحوثة على توفر العلامة التجارية بمؤسستهم، حيث تعمل جاهدة تحسین جودة وقيمة العلامة التجارية من خلال كسبها للزبائن تلبية حاجياتهم لزيادة الثقة في خدمات المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(07): توضيح علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والعلامة التجارية

العلامة	الأهداف	الرسالة	الرؤية	التوجه		
1	.963**	.936**	.952**	.899**	معامل الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	التوجه
30	30	30	30	30	N	
.963**	1	.834**	.890**	.875**	معامل الارتباط	
.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	الرؤية
30	30	30	30	30	N	
.936**	.834**	1	.846**	.827**	معامل الارتباط	الرسالة
.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
30	30	30	30	30	N	
.952**	.890**	.846**	1	.862**	معامل الارتباط	الأهداف

	مستوى الدلالة	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
	معامل الارتباط	1	.862**	.827**	.875**	.899**
العلامة	مستوى الدلالة		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

** ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V19

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الأساسية والفرعية للدراسة:

1- اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية للدراسة

تم استخدام نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تعزيز صورة العلامة التجارية بمؤسسة محل الدراسة

عند مستوى الدلالة (0.01)

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط مقبول جدا ما بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل وبين العلامة التجارية كمتغير

تابع يقدر ب (0.899)، وبما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية،

ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تعزيز صورة العلامة

التجارية بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.01).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والعلامة التجارية في مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.01).

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط مقبول جدا بين بعد الرؤية الاستراتيجية وبين العلامة التجارية يقدر ب (0.963)، وبما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.01 اذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والعلامة التجارية في مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.01)، من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن بعد الرؤية الاستراتيجية لها دور إيجابي في تعزيز صورة العلامة التجارية.

3-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية والعلامة التجارية في مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.01).

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط مقبول جدا بين بعد الرسالة الاستراتيجية وبين العلامة التجارية يقدر ب (0.936)، وبما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.01 اذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية والعلامة التجارية في مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.01)، يمكن تفسير هذا أن الرسالة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تعزيز صورة العلامة التجارية داخل المؤسسة.

4-اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية والعلامة التجارية في مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.01).

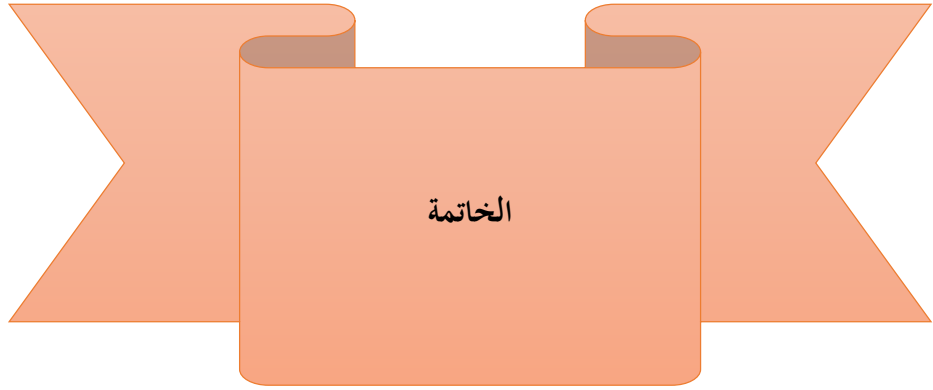
من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط مقبول جدا بين بعد الأهداف الاستراتيجية وبين العلامة التجارية يقدر ب (0.952) وبما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.01 اذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية و العلامة التجارية في مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.01)، ومنه يوجد دور لبعء الأهداف الاستراتيجية في تعزيز صورة العلامة التجارية

للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، مهامها ونشاطها وأهدافها وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على العمال الإداريين للمؤسسة والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فهو خاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو التوجه الاستراتيجي، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو العلامة التجارية، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في: "ما هو دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في تعزيز صورة العلامة التجارية في مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-"، وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss.v19) باستخدام أساليب إحصائية متنوعة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.



يعتمد نجاح بعض المؤسسات على التطبيق الواضح والصریح للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة الذي يركز على الفرد الكفؤ باعتباره عنصر أساسي في المؤسسات كونه يخلق قيمة مضافة لها نتيجة أفكاره وإبداعاته التي تزيد من كفاءة المؤسسة وتكسيبها ميزة تنافسية جيدة في السوق، مما يجعلها تعمل جاهدة على ممارسة التوجه الاستراتيجي في بيئة عملها ومحاولة تدعيم أفكارهم واقتراحاتهم من أجل الإتيان بكل ما هو جديد وتحريير قدراتهم الإبداعية من أجل تعزيز صورة العلامة التجارية ومدى كسب رضا الزبائن ووضع ثقتهم في خدمات المؤسسة. وقد جاءت هاته الدراسة لتسلط الضوء على دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في تعزيز صورة العلامة التجارية.

وبناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثتان حول دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في تعزيز صورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، فقد تم عرض وتحليل النتائج واختبار الفروض بشكل مفصل في الفصل السابق، ومن خلاله سنتطرق في الخاتمة إلى أهم النتائج والتوصيات.

1/ النتائج النظرية:

- من خلال استعراض آراء وأفكار الكتاب والمفكرين حول العلامة التجارية، ودراسة مفاهيم التوجه الاستراتيجي ومدى دوره وتأثيره داخل المؤسسات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- وجود دور للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-.
- أن عملية تبني التوجه الاستراتيجي يوجب على المؤسسة تطبيق كل أبعاده المتمثلة في رؤية مستقبل المؤسسة ووضع رسالة وقواعد محكمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- يخلق التوجه الاستراتيجي ميزة تنافسية لتعزيز صورة العلامة التجارية.
- التركيز على التوجه الاستراتيجي من خلال أبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف) والدور الذي في تعزيز صورة العلامة التجارية.
- يتضح لنا من خلال النتائج أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والعلامة التجارية في المؤسسة المبحوثة وهذا يدل على أن التوجه الاستراتيجي له دور على العلامة التجارية وهذا ما يتوافق مع دراستنا.
- العلامة التجارية في المؤسسة ناتج عن وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى الموظفين وهذا ما يعكس قدرة ووعي العمال في مساعدة بعضهم البعض في التقليل من المشاكل والنزاعات داخل المؤسسة محل الدراسة، كما أن هناك درجة مقبول جدا لبعده الأهداف الاستراتيجية الخاصة في هذا القطاع خدمات تجارية متعلقة بخدمة الزبائن لذا لا بد على كل العاملين بالمؤسسة توفر هذا البعد، وأيضا من خلال نتائج الدراسة تبين أن هناك وجود إلى رسالة استراتيجية للمؤسسة وهذا ما يتوافق مع دراستنا (البكاري، 2009) اختلفت فيما يخص بعد الرؤية.

- توصلت بعض الدراسات إلى نتائج مغايرة لدراستنا نوعا ما على سبيل المثال دراسة (البكالي، 2009) حيث وجدت أن هناك دور فعال لكل أبعاد التوجه الاستراتيجي في تعزيز ونجاح العلامة التجارية بشرط أن يكون هناك تصميم لرؤية مستقبلية وتطوير إبداعي لأفكار واقتراحات الموظفين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

2/ النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان مستوى التوجه الاستراتيجي بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.8421 بانحراف معياري قدرة 0.65938.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان مستوى الرؤية الاستراتيجية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- مرتفع بلغ المتوسط الحسابي 3.8167 بانحراف معياري قدره 0.66851.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان مستوى الرسالة الاستراتيجية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.8722 بانحراف معياري قدره 0.70668.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان مستوى الأهداف الاستراتيجية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.8467 بانحراف معياري قدره 0.71763.
- وجود دور للتوجه الاستراتيجي في تعزيز صورة العلامة التجارية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-.
- وجود دور للعلامة التجارية في زيادة كفاءة التوجه الاستراتيجي بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

3/ الاقتراحات:

- ضرورة ممارسة التوجه الاستراتيجي بكل أبعاده للعمل على تعزيز صورة العلامة التجارية للمؤسسة.
- السعي وراء خلق إطار قانوني ينظم هذه السلوكيات بعيدا عن المبادرات الشخصية والتقييمات الفردية للمسؤولين.
- ضرورة تشجيع المؤسسة للأعمال التطوعية بشكل عام وخلق بيئة عمل ومناخ ملائم وذلك في إطار القيادة والتسيير الجيد.
- رفع مستوى إدراك العاملين لمفهوم التوجه الاستراتيجي وتشجيعهم على العمل الإبداعي.
- ضرورة تنمية وإدراك المسؤولين بمفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يضمن ميزة تنافسية للمؤسسة.
- يجب على مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، الاهتمام أكثر بالرواتب والأجور لأن تشجيع العمال يكون عن طريق رضاهم عن أجرهم.
- العمل على تحفيز الموظفين والمساهمة بعملية التغيير.

4/ آفاق الدراسة:

أقترح دراسة المتغيرات التالية:

- ✚ أثر التوجه الاستراتيجي على مستقبل المؤسسات.
- ✚ تطوير ممارسات التوجه الاستراتيجي في ضوء الشفافية وتعزيز العلامة التجارية.
- ✚ دور التوجه الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية داخل المؤسسات.
- ✚ دور التوجه الاستراتيجي في تسيير الكفاءات.
- ✚ التوجه الاستراتيجي وتنمية الولاء للعلامة التجارية.
- ✚ تأثير العلامة التجارية على جودة خدمات المؤسسات.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	بسملة
	الشكر
	ملخص
	Abstract
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
المقدمة	
ب	تمهيد
ج	الإشكالية
ج - د	الدراسات السابقة
هـ - و	نموذج وفرضيات الدراسة
و	التموضع الاستمولوجي ومنهجية البحث
ز	تصميم البحث
ز-ح	أهمية الدراسة
ح	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي
03	المطلب الأول: تعريف التوجه الاستراتيجي وأهميته
06	المطلب الثاني: أنواع ومراحل التوجه الاستراتيجي
10	المطلب الثالث: فوائد التوجه الاستراتيجي
11	المبحث الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف)
11	المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية
17	المطلب الثاني: الرسالة الاستراتيجية
19	المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية
22	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للعلامة التجارية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية العلامة التجارية

23	المطلب الأول: التطور التاريخي للعلامة التجارية
25	المطلب الثاني: تعريف العلامة التجارية
26	المطلب الثالث: أنواع وأهمية العلامة التجارية
27	المطلب الرابع: خصائص واستراتيجيات العلامة التجارية
33	المبحث الثاني: أسس اختيار العلامة التجارية والمراحل المعتمدة في إنشائها وطرق حمايتها
33	المطلب الأول: أسس اختيار العلامة التجارية
35-33	المطلب الثاني: مراحل إنشاء العلامة التجارية
36-35	المطلب الثالث: طرق حماية العلامة التجارية
37	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
39	المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
40	المطلب الثاني: نشاط ومهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
48	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
48	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات
49	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
50	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
52	المبحث الثالث: خصائص عينة البحث وتحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة
54-52	المطلب الأول: خصائص عينة البحث
54	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
65	خلاصة الفصل الثالث
65	الخاتمة
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1/المجلات:

- 1- جلاب إحسان دهش. (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، 15 (3).
- 2- البلطة مجاهد سعد أحمد وبابكر عبد الباقي عبد الغني. (2016). الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الإستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة. 1 (2).
- 3- (2002). أهداف المنظمة دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية، منشأة آور للصناعات الهندسية. مجلة البلقاء، العلوم الإنسانية والإجتماعية. 9 (1).
- 4- بن جروة حكيم وعطية العربي. (2015). تأثير تغيير صورة العلامة التجارية على سلوك المستهلك- حالة العلامة التجارية أوريدو- (قراءة لآراء عينة من متعملي الهاتف النقال أوريدو بمنظمة ورقلة). مجلة الباحث، العدد 15. ورقلة.
- 5- حجاج محمد عبد الحميد وآخرون. (2021). دراسة أثر تطوير العلامة التجارية للمشروعات الصغيرة لمصانع إنتاج الملابس. مجلة التراث والتصميم، 1 (5).

2/ المذكرات:

- 1- إنشاصي رامي إبراهيم محمود. (2019). التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية. ماجستير القيادة والإدارة. شؤون الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 2- أبو نجم ميرزا. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات "دراسة على شركات الاتصال في الجمهورية العربية السورية". ماجستير إدارة الأعمال (MBA). الصفحات (13-16).
- 3- عمر يوسف عمر بكر. (2019). الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي دراسة حالة على عينة من شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم. ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية دراسات عليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 4- عرعار زكرياء. (2021). التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية. علوم التسيير.
- 5- شين نوال. (2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة: شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر. دكتوراه علوم في علوم التسيير.
- 6- العتوم محمد فوزي علي. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الأدوية الأردني. ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن.

- 7-قاسمي السعيد. (2012). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية. أطروحة دكتوراه.
- 8-رماضنة خديجة. (2020). أثر الإضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة. ماستر في علوم التسيير، إدارة استراتيجية.
- 9-مبارك محمود أحمد عبد الحميد. (2006). العلامة التجارية وطرق حمايتها وفق القوانين النافذة في فلسطين. ماجستير في القانون الخاص بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- 9-نويبات تامر. (2014). حماية العلامة وفق التشريع الجزائري. ماستر تخصص الملكية الفكرية. الجلفة
- 10-لعايش محمد اسلام. (2021). أثر الترويج الإلكتروني على تعزيز الصورة المرغوبة للعلامة التجارية-دراسة حالة مؤسسة الاتصالات أوريدو، أم البواقي. ماستر في العلوم التجارية.
- 11-بن صابرة أيمن وبوحداد يعقوب. (2017). تأثير العوامل المتعلقة لمكان تقديم الخدمة على الولاء للعلامة التجارية دراسة ميدانية لوكالة موبيليس-جيجل-. ماستر في العلوم التجارية، تسويق خدمات.
- 12-جار الصالح. (2008). تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك دراسة حالة: العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية والمصبرات الغذائية. ماستر علوم التسيير. مسيلة.
- 13-بوثلجة أحلام وخليفة سهيلة. (2015). العلامة التجارية وتأثيرها على سلوك المستهلك دراسة حالة: وكالة ميدات بالبوية ذات العلامة التجارية شيفرولي. ماستر في العلوم التجارية، تسويق. البوية

3/الكتب:

- 1-العيساوي محمد حسين وآخرون. (2012). الإدارة الإستراتيجية المستدامة مداخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. الأردن.
- 2-عبادة محمد. (2019). مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية للعلامة التجارية. برج بوغريج-الجزائر. دار الإعصار العلمي.
- 3-هوارى معراج وساحي مصطفى. (2008). العلامة التجارية مدخل أساسي تسويقي. الأغواط. دار المحمدية العامة.
- 4-الورثياني أ.لرادي سفيان. (2016). إدارة العلامات التجارية (من الأسس المفاهيمية إلى القرارات التسويقية. الأردن-عمان. دار أسامة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية: العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة.

قسم: علوم التسيير.

تخصص: إدارة استراتيجية.

استمارة بحث حول

" دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في تعزيز صورة العلامة التجارية " دراسة ميدانية
بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-.

*تحت إشراف الأستاذ:

_ غضبان حسام الدين

*إعداد الطالبين:

_ لميس بوشمال

_ صونيا مسعودي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة استراتيجية التي تهدف إلى خدمة البحث العلمي ومعالجة موضوع: "دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في تعزيز صورة العلامة التجارية" بمؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - بسكرة -
يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم.

وفي الأخير أحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي بحث فأملنا فيكم كبير بان تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية وصادقة.

*في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

أنثى

الجنس: ذكر

أقل من 20 عاما من 21-30 عاما من 31-40 عاما أكثر من 41 عاما

ثانوي جامعي دراسات عليا

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات

أكثر من 15 سنوات

الإجابة					عبارات قياس التوجه الاستراتيجي وأبعاده	الرقم
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا		
أولاً: الرؤية الإستراتيجية						
					يتم توحيد الأهداف وتحديد الإجراءات للمؤسسة فوق رؤية إستراتيجية مناسبة	01
					تهتم المؤسسة بتحديد التوجهات المستقبلية في الوقت المناسب	02
					تعمل المؤسسة على تحفيز الإبداع والعمل على إيجاد الحلول المثلى للمشاكل	03
					تتملك المؤسسة القدرات والإمكانات التي تميزها على قوة تنافسية في القطاع	04
					صياغة الرؤية الإستراتيجية تعتبر المهمة الأساسية للمسيرين رغم صعوبتها تتطلب إبداعاً	05
					يتم مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى	06
					مجال نشاط المؤسسة يعتمد على الرؤية الإستراتيجية	07
					تركز المؤسسة على أصحاب المصالح والزبائن وتعطى إحساساً بالمصير المشترك	08
ثانياً: الرسالة الإستراتيجية						
					تعتبر الرسالة النموذج الاستراتيجي الناجح للتحقيق ماتريد المؤسسة انجازه	09
					تعتبر المرشد والموجه والحافز للعاملين لزيادة كفاءة أدائهم	10
					تهتم بتقويم أداء الكلي للمؤسسة وفق معايير معينة	11
					الرسالة الفعالة تعمل على تبلور أهداف وأغراض وجود مؤسستكم	12
					تتوفر المؤسسة على موارد وإمكانات لمواجهة تهديدات البيئة	13
					تعمل مؤسستكم وفق رسالة جيدة لتحقيق علامة تجارية مميزة	14
ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية						
					يتم تنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة في مؤسستكم	15
					تنمية التفاعل بين المسيرين في مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ وتخطيط هدف معين	16
					يطمح التوجه الاستراتيجي إلى الريادة والدخول إلى أسواق جديدة	17
					نجحت المؤسسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها	18
					تتمتع المؤسسة بالمرونة في الأداء وتحقيق الرقابة الذاتية للمعاملين داخل مؤسستكم	19

الإجابة					عبارات قياس العلامة التجارية وأبعادها	الرقم
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا		
أولا: قيمة العلامة التجارية						
					تمتيز العلامة التجارية للمؤسسة بأنها ذات قيمة ممتازة	01
					أنا سعيد بالمنافع التي يتحصل عليها الزبون من العلامة مقابل النقود التي يدفعها	02
					تمتلك العلامة سمعة جيدة في السوق	03
					تمتيز العلامة بشخصية تميزها عن العلامات التجارية الأخرى في نفس مجالها	04
					راض بمدى تحقيقنا منتجات جديدة تلبى احتياجات الزبائن المستقبلية	05
ثانيا: الوعي بالعلامة التجارية						
					العلامة المفضلة مميزة عن غيرها من المنافسين لأنها تركز على جودة عالية	06
					تهتم مؤسستكم بمختلف العناصر المكونة للعلامات التنافسية	07
					لديك المعرفة الجيدة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها العلامة	08
					تحتوي وسائل الإعلام الكثير من الإعلانات الخاصة بالعلامة	09
					اعتقد أن هذه علامتنا التجارية تؤدي وظائف بصورة جيدة	10
ثالثا: الرضا						
					أنا راض بشكل كامل على العلامة التجارية لمؤسستنا	11
					سأكون دائما راض عن المنتجات الجديدة المعروضة للعلامة	12
					علامتنا على العموم هي الأفضل للتعامل مع الزبائن	13
رابعا: الولاء						
					أن اعتقد أن استخدام العلامة أفضل من العلامات الأخرى	14
					اعتقد أن السمات والموصفات هذه العلامة تتناسب جيدا مع تطلعات الزبائن	15
					يتم تلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية	16
					يتم تخصيص ميزانية صغيرة لتشجيع الإبداع والابتكار	17

الملحق رقم (02): طلب استكمال مذكرة الماستر

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 21-03-2022

إلى السيد: مدير مؤسسة اتصالات
الجزائر (الوكالة التجارية) - بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 287 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلّابان:

1 - بوشمال لميس

2 - مسعودي صونيا

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في تعزيز صورة العلامة التجارية "

تحت إشراف: د/ غضبان حسام الدين

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة
بالتعليمية
د. غربي وهيب

تأشير المؤسسة المستقبلة

مدير الوكالة التجارية
الاتصالات الجزائرية بسكرة
امضاء: م. م. م. م.

جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة