

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département : Sciences Commerciales



جامعة فرحات عباس / سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم التجارية

أطروحة مقربة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

العنوان:

قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي ودورها في التخطيط
التسويقي باستخدام طريقة التحليل الهرمي
دراسة حالة: متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

المشرف:

الدكتور قصاص الطيب

إعراؤ الطالب:

دوسعي عبد الوهاب

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
مسالنة سفيان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	رئيسا
قصاص الطيب	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
مصطفى الطيب	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	ممتحنا
بوعلي سفيان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
كباب منال	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
بوهدة محمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة تيارت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022 - 2023

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

الوالدين الكريمين

إلى اخواتي واخواني

إلى زوجتي وأولادي:

يونس، صفا، ميار، يوسف

إلى كل أقاربي وزملائي

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة
وأتم التسليم على سيدنا ونبينا محمد سيد الأولين والآخرين
وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.
الحمد والشكر لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور قصاص الطيب،
على توجيهاته وصبره وكرمه وحكمته، خلال إشرافه على هذه
الأطروحة.
أتقدم كذلك بالشكر والامتنان إلى أعضاء اللجنة الموقرة على
تفضلهم بقبول مناقشة وإثراء هذا العمل.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور مصطفى الطيب،
على توجيهاته ودعمه، خلال إنجاز هذا العمل.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور بلقاسم موسعي،
على الدعم، والمساندة، خلال إنجاز هذا العمل.
وإلى من ساهم في إنجاز هذا العمل كل الشكر والتقدير.



الفهرس



فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	الاهداء
II	الشكر
III	فهرس المحتويات
VIII-IX	فهرس الجداول
X-XV	فهرس الأشكال
XVI	فهرس الملاحق
أ-ع	المقدمة

الفصل الأول:

الإطار النظري للتخطيط التسويقي

01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية التخطيط التسويقي
02	المطلب الأول: مفهوم التخطيط التسويقي ومبادئه
06	المطلب الثاني: أهمية التخطيط التسويقي
07	المطلب الثالث: طبيعة التخطيط التسويقي وأنواعه
09	المطلب الرابع: مراحل التخطيط التسويقي
13	المبحث الثاني: تحليل الوضع الحالي
13	المطلب الأول: مكونات البيئة الداخلية والخارجية
14	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية
20	المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية
23	المطلب الرابع: تحليل سوات ووضع الافتراضات
26	المبحث الثالث: صياغة الاستراتيجية
26	المطلب الأول: الأهداف التسويقية
28	المطلب الثاني: الاستراتيجية التسويقية

34	المطلب الثالث: تقدير النتائج المتوقعة
35	المطلب الرابع: وضع الخطط البديلة
36	المبحث الرابع: تخصيص الموارد والرقابة
36	المطلب الأول: الموازنة التسويقية
38	المطلب الثاني: تصميم البرامج التنفيذية
39	المطلب الثالث: الرقابة التسويقية
45	المطلب الرابع: التدقيق التسويقي
48	خلاصة

الفصل الثاني:

الإطار العام للمزيج التسويقي

49	تمهيد
50	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمزيج التسويقي
50	المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي
55	المطلب الثاني: أهمية المزيج التسويقي وخصائصه
56	المطلب الثالث: تخطيط المزيج التسويقي
59	المطلب الرابع: المزيج التسويقي الفعال
61	المبحث الثاني: المزيج التسويقي التقليدي
61	المطلب الأول: المنتج الخدمي
70	المطلب الثاني: السعر
75	المطلب الثالث: التوزيع
79	المطلب الرابع: الترويج
83	المبحث الثالث: المزيج التسويقي الموسع (المزيج الخدمي)
83	المطلب الأول: الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات
84	المطلب الثاني: الأفراد
88	المطلب الثالث: الدليل المادي
92	المطلب الرابع: العمليات

96	المبحث الرابع: قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي وعلاقتها بالتخطيط التسويقي
96	المطلب الأول: التأصيل النظري لمفهوم الفعالية
100	المطلب الثاني: قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي التقليدي في التخطيط التسويقي
106	المطلب الثالث: قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي الموسع في التخطيط التسويقي
108	المطلب الرابع: الاستعراض المرجعي للدراسات في مجال الاتصالات واستنباط المعايير
116	خلاصة

الفصل الثالث:

سوق الهاتف النقال في الجزائر ومنهجية الدراسة

117	تمهيد
118	المبحث الأول: سوق الهاتف النقال في الجزائر
118	المطلب الأول: متعاملي خدمة الهاتف النقال
120	المطلب الثاني: وضعية سوق الهاتف النقال
127	المطلب الثالث: تطور سوق الهاتف النقال
129	المطلب الرابع: المنافسة في سوق الهاتف النقال
132	المبحث الثاني: المزيج التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال في السوق الجزائرية
132	المطلب الأول: المقومات التنظيمية لمتعاملي الهاتف النقال
137	المطلب الثاني: المزيج التسويقي لاتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبليس)
144	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)
150	المطلب الرابع: المزيج التسويقي أوبتيكوم لاتصالات الجزائر (جازي)
158	المبحث الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات	158
المطلب الثاني: تعريف طريقة التحليل الهرمي	165
المطلب الثالث: خصائص وأسس طريقة التحليل الهرمي	167
المطلب الرابع: طريقة التحليل الهرمي نموذج مرن لصناعة القرار	169
المبحث الرابع: خطوات طريقة التحليل الهرمي	171
المطلب الأول: هيكلية المشكلة هرميا ووضع الأولويات	171
المطلب الثاني: تحديد الأولويات واشتقاق الأولويات	172
المطلب الثالث: حساب الأولويات	175
المطلب الرابع: قياس الثبات وعدم التناقض	177
خلاصة	180

الفصل الرابع: تطبيق طريقة التحليل الهرمي لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي في التخطيط التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر

تمهيد	181
المبحث الأول: بناء نموذج قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي	182
المطلب الأول: بناء الشكل الهرمي	182
المطلب الثاني: وضع الأولويات والتجميع	190
المطلب الثالث: نتائج المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية والفرعية	191
المطلب الرابع: اختبار نسبة الثبات	205
المبحث الثاني: تحليل نتائج تقييم البدائل للعناصر الأربعة للمزيج التسويقي	207
المطلب الأول: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للمنتج	207
المطلب الثاني: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للسعر	213
المطلب الثالث: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للترويج	218
المطلب الرابع: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للتوزيع	221
المبحث الثالث: تحليل نتائج تقييم البدائل للعناصر المضافة للمزيج التسويقي	226
المطلب الأول: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للأفراد	226
المطلب الثاني: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للمادي	228

232	المطلب الثالث: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للعمليات
235	المبحث الرابع: تحليل الحساسية واختبار فرضيات ونتائج الدراسة
235	المطلب الأول: الترتيب النهائي للبدائل وتحليل الحساسية
240	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
248	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
251	خلاصة
252	خاتمة
256	المراجع
272	الملاحق



فهرس الجداول



فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	خطوات التخطيط التسويقي وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	10
(02-01)	المكونات الرئيسية للقوة التنافسية	17
(03-01)	مصفوفة سوات (SWOT) لمؤسسة الاتصالات	24
(04-01)	أنواع الرقابة التسويقية	43
(01-02)	تطور عناصر المزيج التسويقي	52
(02-02)	تصنيف الخدمات	64
(03-02)	خصائص واستراتيجيات كل مرحلة	69
(04-02)	الأشخاص المشاركون في انجاز الخدمة	85
(05-02)	طرق تقديم الخدمة	88
(06-02)	تصنيف المؤسسات الخدمية على اساس بيئة تقديم الخدمة	91
(07-02)	تأثير جودة الخدمة على بعض التطبيقات	103
(08-02)	الدراسات التي تناولت نماذج خدمات الاتصالات المتنقلة	112
(01-03)	عدد المشتركين لكل متعامل (2002-2020)	121
(02-03)	تطور كثافة الهاتف النقال (2018-2020)	122
(03-03)	توزيع الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لكل المتعاملين	123
(04-03)	الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات النقال (GSM)	124
(05-03)	توزيع حظيرة (GSM) حسب نوع الاشتراك	124
(06-03)	الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات الجيل الثالث والجيل الرابع	125
(07-03)	توزيع حظيرة السوق الجيل الثالث والجيل الرابع حسب نوع الاشتراك	126
(08-03)	تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في الشبكات النقالة	127
(09-03)	تطور كثافة الهاتف النقال (2015-2020)	128
(10-03)	تطور توزيع الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك ولكل المتعاملين	128
(11-03)	توزيع الوكالات التجارية	142
(12-03)	عدد المشاركين في المقابلة (اختيار المعايير - ترجيح الاوزان - اختيار البدائل)	161
(13-03)	المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "الخدمة"	162

163	المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "السعر"	(14-03)
163	المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "الترويج"	(15-03)
163	المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "التوزيع"	(16-03)
164	المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "الأفراد"	(17-03)
164	المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "الدليل المادي"	(18-03)
164	المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "العمليات"	(19-03)
173	المقياس الأساسي للمقارنات الزوجية	(20-03)
174	مصفوفة بسيطة لمقارنة ثلاث سيارات من حيث الراحة	(21-03)
175	مصفوفة تجميع الأحكام	(22-03)
175	المصفوفة المطبعة	(23-03)
176	مصفوفة المقارنات الزوجية لكل من الأنشطة (أ، ب، ج، د)	(24-03)
178	متوسط مؤشر الثبات العشوائي (RI)	(25-03)
179	قيم مؤشر الثبات العشوائي (RI) أكبر من 15	(26-03)
189	قائمة الاختصارات للمعايير الفرعية في النموذج الهرمي	(01-04)
191	مصفوفة المقارنة الزوجية للمعايير الرئيسية	(02-04)
191	مصفوفة المقارنة الزوجية للمعايير الرئيسية (تحديد الأوزان)	(03-04)
202	أوزان المعايير الرئيسية والفرعية للنموذج	(04-04)
205	متوسط القيم المتحصل عليها	(05-04)
205	نسبة ثبات الأحكام	(06-04)
206	نسبة ثبات الأحكام وفق طريقة التحليل الهرمي	(07-04)



فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	مستويات التخطيط في المنظمة	03
(02-01)	مراحل التخطيط التسويقي	12
(03-01)	مكونات البيئة الداخلية والخارجية	13
(04-01)	نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة	17
(05-01)	خطوات السوق المستهدف	30
(06-01)	استراتيجيات السوق المستهدف	31
(07-01)	خطوات العملية الرقابية	41
(01-02)	المزيج التسويقي للخدمات	54
(02-02)	المزيج التسويقي الموسع للخدمات	55
(03-02)	التسلسل الهرمي لأدوات التسويق	57
(04-02)	سمات المزيج التسويقي الفعال	60
(05-02)	زهرة الخدمة	65
(06-02)	دورة حياة الخدمة	69
(07-02)	الأشكال المختلفة لمنافذ التوزيع	78
(08-02)	عناصر انتاج الخدمة	87
(09-02)	البناء العام للخريطة الادراكية	94
(01-03)	تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين	122
(02-03)	توزيع حصص السوق حسب عدد المشاركين	123
(03-03)	تطور حصص السوق (GSM) حسب عدد المشاركين	125
(04-03)	تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين في الجيل الثالث والجيل الرابع	126
(05-03)	الحصة السوقية للجيل الثالث والجيل الرابع لكل متعامل	126
(06-03)	تطور الحظيرة الاجمالية للمشاركين (2015-2020)	127
(07-03)	تطور الحصة السوقية للمتعاملين في السوق	128
(08-03)	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	129
(09-03)	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبليس)	132
(10-03)	الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والاتصال (موبليس)	133

134	الهيكل التنظيمي للوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)	(11-03)
134	الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق (أوريدو)	(12-03)
136	الهيكل التنظيمي أوبتيكوم لاتصالات الجزائر (جازي)	(13-03)
159	منهجية الدراسة وفق طريقة التحليل الهرمي	(14-03)
168	خصائص طريقة التحليل الهرمي	(15-03)
171	نموذج الشكل الهرمي	(16-03)
177	مربع المصفوفة للمثال	(17-03)
183	مستويات بناء الشكل الهرمي	(01-04)
188	الشكل الهرمي لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي	(02-04)
192	نتيجة المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية	(04-04)
193	نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الرئيسي "الخدمة"	(05-04)
194	نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "جودة المكالمة"	(06-04)
195	نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "جودة خدمة نقل البيانات"	(07-04)
195	نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "خدمات الرسائل"	(08-04)
196	نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "السعر"	(09-04)
197	نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "سعر المكالمات"	(10-04)
197	نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "سعر خدمات الرسائل"	(11-04)
198	نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "الترويج"	(12-04)
199	نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "التوزيع"	(13-04)
199	نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "التغطية"	(14-04)
200	نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "الأفراد"	(15-04)
201	نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "الدليل المادي"	(16-04)
202	نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "العمليات"	(17-04)
207	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "الخدمة"	(18-04)
207	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "جودة المكالمة"	(19-04)
208	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "عدم بدء المكالمة"	(20-04)
208	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "انقطاع المكالمة"	(21-04)
209	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "وضوح الصوت"	(22-04)

209	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "جودة خدمة نقل البيانات"	(23-04)
209	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سرعة الاتصال"	(24-04)
210	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "التأخير"	(25-04)
210	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الارتعاش"	(26-04)
211	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "فقدان الحزمة"	(27-04)
211	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "خدمات جديدة"	(28-04)
211	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "خدمات الرسائل"	(29-04)
212	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "خدمة الرسائل القصيرة"	(30-04)
212	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "خدمة رسائل الوسائط المتعددة"	(31-04)
213	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "خدمات القيمة المضافة"	(32-04)
213	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الأمن"	(33-04)
213	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "السعر"	(34-04)
214	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر المكالمات"	(35-04)
214	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر المكالمات داخل الشبكة"	(36-04)
215	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر المكالمات نحو الشبكات المحلية"	(37-04)
215	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر المكالمات نحو الشبكات الدولية"	(38-04)
216	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر المكالمات نحو الخط الثابت"	(39-04)
216	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر الرسائل"	(40-04)
216	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر الرسائل القصيرة"	(41-04)
217	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر رسائل"	(42-04)

	الوسائط المتعددة"	
217	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر الاتصال بالانترنت"	(43-04)
218	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "أسعار تنافسية"	(44-04)
218	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "توفر عدة طرق للدفع"	(45-04)
218	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "الترويج"	(46-04)
219	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الاعلان"	(47-04)
219	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "العلاقات العامة"	(48-04)
220	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تنشيط المبيعات"	(49-04)
220	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "البيع الشخصي"	(50-04)
220	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الكلمة المنطوقة"	(51-04)
221	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "شبكات التواصل الاجتماعي"	(52-04)
221	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "التوزيع"	(53-04)
222	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "التغطية"	(54-04)
222	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية"	(55-04)
223	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية"	(56-04)
223	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة"	(57-04)
224	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية"	(58-04)
224	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية"	(59-04)
225	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة"	(60-04)
225	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "مراكز الخدمة"	(61-04)

	/الوكالة التجارية"	
225	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "نقاط البيع"	(62-04)
226	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "الأفراد"	(63-04)
226	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "المهارات والمعرفة"	(64-04)
227	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "التفاعل مع الزبائن"	(65-04)
227	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "التعامل مع الزبائن"	(66-04)
228	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات"	(67-04)
228	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "درجة التحكم في الجانب التقني"	(68-04)
229	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "الدليل المادي"	(69-04)
229	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "مظهر الموظفين"	(70-04)
229	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "المباني"	(71-04)
230	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الترتيب الداخلي"	(72-04)
230	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الظروف المحيطة"	(73-04)
231	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "معدات حديثة"	(74-04)
231	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الموقع الالكتروني"	(75-04)
231	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الاشارات والمطبوعات"	(76-04)
232	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "العمليات"	(77-04)
232	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سهولة الاشتراك في الخدمة"	(78-04)
233	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الدقة والسرعة في تقديم الخدمات"	(79-04)
233	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "السرية والخصوصية"	(80-04)
233	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "المرونة"	(81-04)
234	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تقديم ارشادات حول الحصول على الخدمات"	(82-04)

234	نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "آلية تقديم الخدمة"	(83-04)
235	الترتيب النهائي للبدائل	(84-04)
236	حساسية الأداء قبل تغيير الأهمية النسبية للمعايير الرئيسية	(85-04)
237	حساسية الأداء بعد تغيير الأهمية النسبية للمعيار الترويج	(86-04)
237	الحساسية المتغيرة قبل تغيير الأهمية النسبية للمعايير الرئيسية	(87-04)
238	الحساسية المتغيرة بعد تغيير الأهمية النسبية للمعايير الرئيسية	(88-04)
238	منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "الترويج"	(89-04)
239	رسم بياني ذو بعدين	(90-04)
240	حساسية الفروق	(91-04)
241	منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "الخدمة"	(92-04)
242	منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "السعر"	(93-04)
243	منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "التوزيع"	(94-04)
244	منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "الترويج"	(95-04)
245	منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "الأفراد"	(96-04)
246	منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "الدليل المادي"	(97-04)
247	منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "العمليات"	(98-04)



فهرس الملاحق



فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الخبراء	272
02	دليل المقابلة الاولى	273
03	دليل المقابلة الثانية	278
04	نتائج مخرجات برنامج Expert choice	288



مقدمة



مقدمة:

يحتل قطاع الخدمات مكانة بارزة باعتباره أهم قطاع في العصر الحديث خاصة مع التطور العلمي والتكنولوجي، وركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية من خلال المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني، توفير مناصب شغل، وتحقيق أرباح كبيرة، بالإضافة إلى جذب الاستثمار الأجنبي وتحديث قطاع الاتصالات ومواكبة التطور المستمر والسريع في مجال المعلومات والاتصالات، والذي يعتبر السبب الرئيسي في تزايد خدمات الاتصالات.

ويعد قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية من أهم القطاعات الحيوية والهامة في الحياة اليومية، حيث أصبحت الاتصالات صناعة أساسية ذات أهمية متزايدة تضمن عمل وتماسك جميع القطاعات، فقد أحدثت وسائل الاتصال ثورة كبيرة ومازالت في تطور مستمر وذلك بفضل التطور التكنولوجي. ويتكون هذا القطاع من المنظمات التي تجعل الاتصال ممكنا على نطاق دولي عن طريق الهاتف أو الإنترنت عبر أمواج اللاسلكي أو بالأسلاك، والتي تتوفر على بنية تحتية تسمح لها بإرسال البيانات، الصوت، الصور، الفيديو إلى أي مكان في العالم، ومن بين أكبر المنظمات مقدمي الهاتف السلكي واللاسلكي ومقدمي خدمات الإنترنت حيث تحتل الاتصالات المتنقلة حاليًا مكانا هاما في سوق الهاتف النقال.

أصبحت شبكات الاتصال اللاسلكية محل اهتمام كبير لما يميزها عن الشبكات السلكية فلا يهم موقع الأجهزة ما دامت داخل نطاق التغطية وإمكانية الانتقال من مكان لآخر. فقد أظهرت تكنولوجيا الاتصالات الجديدة أن لهذه التقنية علاقة مهمة مع كل المناطق الحضرية والريفية من خلال تقليل تأثير عامل المسافة الجغرافية وتوفير تكاليف الربط.

وعليه فإن التحدي الكبير الذي تواجهه هذه المنظمات هو مسايرة أو تلبية متطلبات الزبائن المتزايدة للخدمات من أجل اتصال أسرع وبدون انقطاع متكرر وتدفق بيانات عالي لتشغيل الفيديو والتطبيقات المختلفة. مما يحتم عليها توفير أفضل الخدمات استجابة لحاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمرقبين ويتم ذلك من خلال التخطيط التسويقي لخدماتها.

يعد التخطيط التسويقي أهم جزء في التخطيط داخل المنظمة، فعند وضع الخطط التسويقية يجب أن يراعى فيها ارتباطها الوثيق بشكل مباشر بالأهداف العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ومن خلاله تتم المواءمة بين امكانياتها والسوق، فهو وسيلة تراقب من خلاله مدى تحكمها في العوامل الداخلية، وتكيفها مع العوامل الخارجية واستعدادها للظروف الطارئة.

إن أهم جزء في التخطيط التسويقي هو المزيج التسويقي، ولضمان فعاليته يتعين على المسوقين التخطيط لكل عناصره من أجل تحقيق نتائج جيدة على المدى القصير والطويل. عن طريق تحديد الأهداف التسويقية، تحليل السوق والزبائن، اختيار الأسواق المستهدفة، صياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة ثم الرقابة والمراجعة التسويقية.

ويعبر المزيج التسويقي عن مزيج متوازن من مجموعة العناصر المتحكم فيها من طرف المنظمة، أي القدرة على تحديد قيمته وتغييرها قصد تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين وتحقيق الأهداف التسويقية في الأسواق المستهدفة. ويعتبر اتخاذ القرار بشأن التخطيط للمزيج التسويقي أكثر تعقيدا بسبب تعدد أدواته الرئيسية والفرعية وتطورها باستمرار والترابط فيما بينها وتأثيرها على بعضها البعض.

لذلك تم الاعتماد على طريقة التحليل الهرمي كأسلوب مهم من أساليب اتخاذ القرار متعدد المعايير وأكثرها استخداما، نظرا لسهولة التعامل معها من جهة وكثرة تطبيقاتها من جهة أخرى، فهي توفر أو تعمل على دمج معايير نوعية وكمية في وقت واحد لعناصر المزيج التسويقي مما يؤدي إلى اختيار مزيج فعال وملئم يلبي تطلعات واحتياجات الزبائن بمختلف الشرائح وتحقيق أهداف المنظمة في السوق المستهدف، عن طريق بناء نموذج له القدرة على ترتيب المعايير الرئيسية والفرعية وكذلك اختيار البديل الأمثل وهو ماتسعى إليه هذه الدراسة.

إشكالية الدراسة:

يوجد عدد من المتعاملين في خدمات الهاتف النقال يتنافسون فيما بينهم ويسعى كل متعامل لكسب أكبر عدد من الزبائن من خلال اتباع برامج تسويقية وتقديم عروض وخدمات لإشباع حاجات ورغبات الزبائن.

حيث يعتبر تسويق خدمة الاتصالات تحديا كبيرا أمام المتعاملين أي مقدمي خدمات الهاتف النقال لأن تقييمها قبل الشراء من طرف الزبائن أمر صعب، لذا يلعب المتعاملين دورا مهما لتقليل هذه المخاطر وتشجيع الزبائن على اتخاذ قرار الشراء بمزيد من الثقة مع التركيز على تطبيق نموذج تسويقي، لذا يجب على المتعاملين تطبيق مزيج تسويقي وتكييفه ليتناسب مع العروض المختلفة، وفقا للخصائص التقنية المميزة للخدمة الاتصالات.

في ظل كثرة العروض المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال وصعوبة فهمها من طرف الزبون بسبب الخصائص التقنية المميزة لمعظمها مما يؤثر على الاستفادة منها كليا مما يؤدي إلى كثرة الشكاوى كاقطاع غير مرغوب فيه بعد تعبئة الرصيد أو الاشتراك، بالإضافة إلى صعوبة الاستفادة من الخدمات المضافة والمزايا التي تقدمها العروض الترويجية على أتم وجه، مما يؤدي بالزبائن إلى إعادة شراء شريحة جديدة للاستفادة من مزايا العروض، ويجبرهم على الاشتراك في أكثر من شبكة، وينتج عليه تغيير متكرر لأرقام الهواتف مما يولد عدم الثقة في التعامل مقدم الخدمة وتحول الزبائن عنه. وعليه ظهرت الحاجة إلى التخطيط التسويقي للخدمات المقدمة عن طريق بناء نموذج للوصول إلى مزيج تسويقي فعال من خلال دراسة عناصره المكونة له وقياس فعالية كل عنصر قصد التخطيط لهذه العناصر وتحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة.

وعليه يمكن صياغة السؤال الرئيس كالآتي:

ما دور قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؟

وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور قياس فعالية عنصر الخدمة في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؟

- ما هو دور قياس فعالية عنصر سعر الخدمة في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؟

- ما هو دور قياس فعالية عنصر توزيع الخدمة في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؟

- ما هو دور قياس فعالية عنصر ترويج الخدمة في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؟

- ما هو دور قياس فعالية عنصر الأفراد في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؟

- ما هو دور قياس فعالية عنصر الدليل المادي في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؟

- ما هو دور قياس فعالية عنصر العمليات في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؟

وبناء على هذه الأسئلة يمكن تصور فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الخاصة بكل سؤال على حدة.

فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية: لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي دور في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- لقياس فعالية عنصر الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

- لقياس فعالية عنصر سعر الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

- لقياس فعالية عنصر توزيع الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- لقياس فعالية عنصر ترويج الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- لقياس فعالية عنصر الأفراد دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- لقياس فعالية عنصر الدليل المادي دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- لقياس فعالية عنصر العمليات دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الاتصالات حيث تساهم نتائجها من الناحية العملية في مساعدة مديري التسويق لدى المتعاملين على اختيار المزيج التسويقي الملائم لإشباع رغبات الزبائن، واكتشاف حاجات ورغبات جديدة لهم، والعمل على إشباعها، وخلق فرص تسويقية أفضل تساهم في زيادة مبيعاتهم وتقليل التكاليف بالتركيز على العناصر الأكثر فعالية، وتنمية العناصر الأقل فعالية من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي، وفق نموذج يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في القدرة على ترتيب المعايير الرئيسية والفرعية لهذا المزيج، وكذلك ترتيب البدائل ترتيبا تقاضيا حسب الأهمية النسبية لكل معيار.

أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في الجوانب التالية:

- دراسة عناصر المزيج التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال والتعرف على دور كل عنصر من العناصر في التخطيط التسويقي.
- إبراز أهمية قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي للمتعاملين ووصف أهم طرق القياس التي يمكن استخدامها.
- تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بغرض التعرف على وزن كل عنصر من عناصره.
- محاولة الكشف عن فعالية الخدمات المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال.
- الوقوف على مدى ملاءمة السعر للخدمات المقدمة.

- محاولة إيجاد المعايير الرئيسية والفرعية الهامة لعناصر المزيج التسويقي لخدمة الاتصالات.
- تقديم الاقتراحات التي تساعد مديري التسويق لدى المتعاملين محل الدراسة على الاستفادة أكثر من عناصر المزيج التسويقي.
- بناء نموذج قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي لخدمة الاتصالات واختباره على عروض متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغرض دراسة فعالية عناصر المزيج التسويقي ودورها في التخطيط التسويقي من خلال الاستعانة بالكتب، المقالات، المجالات ومواقع شبكة الانترنت المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد تم اختيار طريقة التحليل الهرمي (AHP) لمعالجة البيانات باستخدام برنامج اختيار الخبير (Expert Choice)، حيث تم تصميم دليلي مقابلة، الأولى بهدف جمع المعلومات عن أهم المعايير الفرعية للمعايير الرئيسية والثانية مبنية بطريقة التحليل الهرمي وذلك للحصول على أوازن معايير عناصر المزيج التسويقي، ومن ثم تحليل النتائج المتوصل إليها، والتحقق من صحة الفرضيات.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على متعاملي الهاتف النقال النشيطين في السوق الجزائرية (موبليس، أوريدو، جازي).
- الحدود الزمانية: لتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وعدد الخبراء الذين ستجرى معهم المقابلات تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية الممتدة من تاريخ 2021/10/31 إلى غاية تاريخ 2022/05/30.

الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة نجد أن بعضها تناولت متغير المزيج التسويقي وأخرى تناولت متغير التخطيط التسويقي. سيتم عرضها بالتركيز على الدراسات التي تناولت طريقة التحليل الهرمي في بناء النموذج.

أولاً-الدراسات التي تناولت المزيج التسويقي

1 -دراسة فريد أحمد وآخرون (Fareed ahmad et al, 2017) بعنوان:

Weighting of marketing mix elements using fuzzy analytic hierarchy process and area based ranking of fuzzy numbers¹.

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار أفضل مزيج تسويقي للمؤسسة باستخدام عملية التحليل الهرمي

¹ Fareed ahmad et al, **weighting of marketing mix elements using fuzzy analytic hierarchy process and area based ranking of fuzzy numbers**, Ned university journal of research - applied sciences, vol xiv, no 2, 2017.

المضرب، ونظرية المجموعات الضبابية. تمثلت المعايير الرئيسية في دورة حياة المؤسسة، المستهلك، السوق والمنتج، أما البدائل فكانت عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، المكان، الترويج، الأفراد). تم توزيع الاستبيان على لجنة مكونة من خبراء في الشركة للحصول على الأحكام.

توصلت الدراسة إلى حصول عنصر الترويج على المرتبة الأولى بوزن قدره (0.238). بينما احتل عنصر المنتج الرتبة الثانية بوزن قدره (0.214). ثم السعر في المرتبة الثالثة بوزن قدره (0.212)، يليه المكان بوزن (0.189) واحتل عنصر الأفراد المرتبة الأخيرة بوزن قدره (0.146). كمحصلة يظهر الترويج العنصر الأكثر تأثيراً في المزيج التسويقي للشركة لتحقيق استراتيجية تنافسية للسوق المستهدف. وأن عنصر الأفراد هو العنصر الأقل تأثيراً.

2-دراسة أرون كومار وآخرون (Arun kumar et al, 2011) بعنوان:

Marketing-mix modification analysis by using multidimensional scaling: the case of Indian telecom service providers¹

هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة مقدمي خدمات الاتصالات (Idea - BSNL - Airtel - Vodafone - Reliance) في تحليل المحفزات التي تدفع المستهلكين لشراء المنتجات والخدمات المقدمة لتحقيق مستوى رضا الزبائن بناءً على ردودهم. باستخدام القياس متعدد الأبعاد لوضع استراتيجيات المزيج التسويقي المناسبة لمقدمي خدمات الاتصالات في بيئة تنافسية. وتم استخدام المنتج، السعر، التوزيع، الإعلان، وتنشيط المبيعات كمعايير رئيسية لتقييم العلامات التجارية لمؤسسات الاتصالات المذكورة. تم توزيع الاستبيان على 300 شخص، واسترجع منها 147 استمارة تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات الاستراتيجية لكل مقدمي خدمة الاتصالات محل الدراسة. بحيث يمكن للمسوقين تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتعزيز تأثير كل المحفزات على شراء الزبائن مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وتحسين صورة مقدم خدمة الاتصالات.

3-دراسة هاني الضمور (Hani Al-Dmour, 2013) بعنوان:

The Effect of Services Marketing Mix Elements on Customer-Based Brand Equity: An Empirical Study on Mobile Telecom Service Recipients in Jordan².

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير عناصر المزيج التسويقي الخدمي على حقوق ملكية العلامة التجارية القائمة على الزبائن من خلال الدراسة التجريبية لمتلقي خدمة الاتصالات المتنقلة. والكشف عن العنصر الأكثر تأثيراً. استخدم الاستبيان وتم توزيعه على أكبر ثلاث محافظات في

¹ Kumar, et al. Marketing-mix modification analysis by using multidimensional scaling: the case of indian telecom service providers. international journal of engineering and management sciences, Vol 2, N° 1, 2011.

² Al-Dmour, H., & al. The Effect of Services Marketing Mix Elements on Customer-Based Brand Equity. International Journal of Business and Management, Vol 8, No 11, 2013.

الأردن، حيث كانت نسبة الاستجابة (77%).

توصلت الدراسة إلى أن ملكية العلامة التجارية القائمة على الزبائن هي أحد الأصول القيمة لأي قطاع خدمات، تساعد مديري التسويق في تقييم نتائج جهودهم من خلال الحصول على تعليقات من الزبائن لتشخيص أي مشكلة يمكن أن تظهر في الخدمة المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، توفر حقوق ملكية العلامة التجارية القائمة على الزبائن طريقة واضحة يمكن للمديرين استخدامها لتصميم وإنشاء استراتيجية العلامة التجارية. وتمكنهم من تقليل المشاكل التي قد تنشأ من محدودية الموارد.

4- دراسة عبد الكريم حساني (2019) بعنوان: تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير عناصر المزيج التسويقي المنتج (الخدمة)، السعر، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الناس والعمليات على ولاء المستهلك في شركات الاتصالات الجزائرية، تم استخدام عينة عشوائية تتكون من 111 زبونا.

توصلت هذه الدراسة إلى أن المزيج التسويقي المستخدم من قبل شركة جازي تيليكوم إيجابي ويلبي احتياجات الزبائن ولكن بدرجات مختلفة وفقا لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، كما أظهرت الدراسة أيضا أن كل عناصر المزيج التسويقي ذات أثر معنوي على ولاء الزبون.

5- دراسة أمير أبو النجا والنصر (Abou Elnaga and AL-Nasser, 2016) بعنوان:

The Effect of Marketing Mix On Customer Satisfaction An Empirical Study at Saudi Telecom Company (S.T.C)².

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المزيج التسويقي وتأثيره على رضا الزبائن في شركة الاتصالات السعودية (STC). استخدم الباحث عناصر المزيج التسويقي المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الأفراد، الدليل المادي والعمليات. تم توزيع الاستبيان على 103 زبون من مؤسسة الاتصالات السعودية استرجع منه 73 استمارة قابلة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين العناصر السبعة للمزيج التسويقي ورضا الزبائن.

¹ عبد الكريم حساني، تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات من وجهة نظر زبائن شركة جيزي بأم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 4، 2019.

² Amir AbouElnaga and AL-Nasser, **The Effect of Marketing Mix On Customer Satisfaction An Empirical Study at Saudi Telecom Company, (S.T.C).** New York Science Journal, Vol 9, N° 5, 2016.

6- دراسة أبارنا فارما وآخرون (Aparna J Varma et al, 2016) بعنوان:

Effectiveness of Service Marketing Mix Strategies of BSNL Mobile Telephone Services in Comparison to Airtel Mobile Services in Mysuru¹.

هدفت هذه الدراسة إلى الرقابة على فعالية استراتيجيات المزيج التسويقي الخدمي المعتمدة من قبل مقدمي خدمات الاتصالات (BSNL و AIRTEL). تظهر الدراسة أن هناك فرقا كبيرا في استراتيجيات التسويق بين مقدمي الخدمة بخلاف التسعير.

نتج عن تقديم استراتيجيات تسويقية مختلفة من طرف مقدمي خدمات الاتصالات (سواء المحليين أو الأجانب) تشجيع سوق خدمات الاتصالات. مما استوجب استخدام استراتيجيات تسويقية مناسبة للبقاء وتطور مقدمي خدمات الاتصالات. تختلف صياغة وتنفيذ استراتيجيات التسويق بشكل كبير بين (BSNL) ومقدم الخدمة (AIRTEL). وفقا لهذه الدراسة، يوجد مجال واسع لمزود الخدمات (BSNL) لتحسين المزيج التسويقي للخدمات المقدمة بخلاف استراتيجية التسعير.

7- دراسة شفاء بلاسم حسن وعبد الكريم محمد عبيد (2018) بعنوان: دور المزيج التسويقي والإبداع في تصميم الخدمة بحث استطلاعي لشركة كورك للاتصالات².

هدفت الدراسة إلى تحديد الكيفية التي يؤثر فيها المزيج التسويقي والابداع في تصميم خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين من خلال استطلاع آراء عينة من المهندسين والاداريين والتقنيين في شركة كورك للاتصالات والبالغ عددهم 100 شخص. تم تحليل إجابات العينة باستخدام برنامج (SPSS).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة اعتماد الشركة وبشكل كبير على المزيج التسويقي بكونه وسيلة فعالة في دراسة احتياجات الزبائن ورغباتهم من الخدمات التي تقدمها الشركة. ويتضح ذلك من خلال جوهر الخدمة المقدمة والعناصر المرتبطة بها، وتحديد أسعار تنافسية، ووضع برامج ترويج مناسبة لخدماتها، وتهيئة بيئة عملية مادية ملائمة لكل من العاملين والزبائن.

8- دراسة غاسم عبيدي وإحسان عبيديني (Ghasem Abedi and Ehsan Abedini 2016) بعنوان:

Prioritizing of marketing mix elements effects on patients' tendency to the: hospital using analytic hierarchy process³.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأولوية لعناصر المزيج التسويقي الفعال على اتجاه المرضى إلى المستشفيات باستخدام عملية التحليل الهرمي (AHP). تم الاعتماد على الخدمة، السعر،

¹ Aparna et al, Effectiveness of Service Marketing Mix Strategies of BSNL Mobile Telephone Services in Comparison to Airtel Mobile Services in Mysuru, International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, Vol. 5, Issue 8, 2016.

² شفاء بلاسم حسن وعبد الكريم محمد عبيد، دور المزيج التسويقي والابداع في تصميم الخدمة بحث استطلاعي لشركة كورك للاتصالات، المجلة العراقية لبحث السوق وحماية المستهلك، المجلد 10، العدد 2، 2018.

³ Ghasem Abedi and Ehsan Abedini, Prioritizing of marketing mix elements effects on patients' tendency to the hospital using analytic hierarchy process, International Journal of Healthcare Management, Vol 10, N 1, 2016. Pp 34-41.

الترويج، التوزيع، الأفراد، الدليل المادي، العمليات كمعايير رئيسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، تم جمع البيانات المطلوبة من خلال استبيان للمقارنات الزوجية. عن طريق اختيار اثني عشر خبيراً في مجال الخدمات الصحية لتحليل وجهات نظرهم بطريقة التحليل الهرمي باستخدام برنامج اختيار الخبير (11 Expert chose).

توصلت الدراسة إلى تحديد أولويات المعايير الرئيسية من وجهة نظر الخبراء في المستشفيات العامة وتقدير أوزانها وهي كالتالي السعر بوزن (0.386)، الخدمة بوزن (0.358)، الدليل المادي بوزن (0.306)، المكان بوزن (0.305)، العمليات بوزن (0.302)، الأفراد بوزن (0.294)، الترويج بوزن (0.287)، وفي المستشفيات الخاصة، تم حصول الخدمة على وزن (0.373)، الدليل المادي بوزن (0.335)، الترويج بوزن (0.327)، المكان بوزن (0.318)، العمليات بوزن (0.314)، الأفراد بوزن (0.308) والسعر بوزن (0.255) على التوالي.

9- دراسة هيثم فتحي السيد محمد وآخرون (2018) بعنوان: أثر المزيج التسويقي في تطوير الخطط التسويقية بالفنادق لجذب السياحة الداخلية¹.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المزيج التسويقي في تطوير الخطط التسويقية بالفنادق لجذب السياحة الداخلية، تم استخدام الاستبيان لإجراء مقابلة شخصية مع مدراء التسويق في فنادق الأربع والخمس نجوم في أربع مدن، القاهرة، شرم الشيخ، الأقصر، وأسوان بمصر. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع عناصر المزيج التسويقي تلعب دوراً مهماً في تطوير الخطط التسويقية لجذب السياحة الداخلية فهي تؤثر بنسبة تتراوح من (37% إلى 97%)، كما تم اقتراح نموذج للخطط التسويقية في الفنادق.

10- دراسة رانجيت روي غاتاك (Ranjit Roy Ghatak, 2016) بعنوان: Multi-criteria Based Evaluation and Prioritization of Telecom Service Provider Selection Attributes of Indian Consumers².

تهدف هذه الدراسة إلى تصنيف العوامل المختلفة التي تؤثر على تفضيل المستهلك لاختيار مقدم خدمات الاتصالات، والأهمية النسبية لهذه العوامل، باستخدام طريقة التحليل الهرمي تم تقييم المعايير وتحديد الأولويات لخدمة الاتصالات. تم استخدام ثلاثة معايير رئيسية هي الجودة، التكلفة والخدمات الإضافية واثني عشر معياراً فرعياً.

¹ هيثم فتحي السيد محمد وآخرون، أثر المزيج التسويقي في تطوير الخطط التسويقية بالفنادق لجذب السياحة الداخلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15، عدد خاص، 2018.

² Ghatak, Ranjit Roy, Multi-criteria Based Evaluation and Prioritization of Telecom Service Provider Selection Attributes of Indian Consumers. International Journal of Management and Business Studies, Vol 6, No 4, 2016.

كشفت نتائج الدراسة على المعايير التي يجب على مقدمي الاتصالات التركيز عليها من أجل تحسين رضا الزبائن وجذب المزيد منهم. فاحتل معيار الجودة (سرعة البيانات) المرتبة الأولى بوزن قدره (0.60)، يليه معيار التكلفة بوزن (0.22)، ثم معيار خدمات إضافية بوزن (0.19).

11-دراسة سيو وآخرون (Siew, L.W et al, 2017) بعنوان:

Multi-criteria decision making In the selection of mobile network operator with AHP TOPSIS model¹.

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار مقدم شبكات الهاتف المحمول من بين مؤسسات (Maxis, Digim, Celcom) لشبكات الهاتف المحمول في ماليزيا باستخدام طريقة التحليل الهرمي وتقنية ترتيب الأولويات عن طريق التشابه مع الحل المثالي. تم استخدام المعايير الرئيسية رسوم الفواتير الشهرية، خدمات البيانات، التأثير من طرف الأسرة، تغطية الشبكة، خدمة الزبائن، المكافآت وخدمات القيمة المضافة للاختيار مقدم شبكات الهاتف المحمول. تتكون عينة الدراسة من 300 شخص مشتركين في خدمات الهاتف المحمول.

توصلت الدراسة إلى احتلال معيار رسوم الفواتير الشهرية المرتبة الأولى بوزن قدره (0.245)، تليها خدمات البيانات بوزن (0.216)، التأثير بوزن (0.197)، تغطية الشبكة بوزن (0.195)، خدمة الزبائن بوزن (0.071)، مكافآت بوزن (0.042) وخدمات القيمة المضافة بوزن (0.034). كما أظهرت النتائج أن مؤسسة (Maxis) هو مقدم شبكة المحمول الأكثر تفضيلاً يليه (U Mobile, DiGi, Celcom).

12-دراسة رادিকা وريدي (Radhika & Reddy, 2011) بعنوان:

AHP and Group Decision Making for Access Network Selection in Multi-Homed Mobile Terminals².

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار شبكة الوصول للمحطات الطرفية المتنقلة متعددة طرق الاتصال التي تمكن المستخدمين من اختيار شبكة الوصول بشكل ديناميكي استناداً إلى مؤشرات جودة الخدمة، عند الانتقال من منطقة تغطية إلى أخرى. ويعتمد على استخدام اتخاذ القرار الجماعي لمتطلبات جودة الخدمة لحركة مرور الصوت والفيديو، وتتمثل هذه المؤشرات في التدفق، التأخير، الارتعاش، فقدان الرزم، التكلفة والأمن.

توصلت الدراسة إلى إنشاء خوارزمية تحدد الشبكة المستهدفة المثلى وتقضي على التأخير في البحث عن الشبكات المتاحة وبالتالي تخفض زمن الانتقال. وتقييم أفضل طريقة ملائمة للوصول إلى الشبكة.

¹ Siew et al, **Multi-criteria decision making In the selection of mobile network operator with AHP TOPSIS model**. journal of engineering and applied science, N° 3, 2017, pp. 6382-6386.

² Radhika, & Reddy, **AHP and Group Decision Making for access Network Selection in Multi-Homed Mobile Terminals**. International Journal on Computer Science and Engineering, Vol 3, N° 10, 2011, pp 3412-3421

13-دراسة كوامي وآخرون (Kwame et al, 2014) بعنوان:

Quality of Service Evaluation of a Deployed 3G Data Network for a Campus wide e-Learning Platform¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمة (QoS) التي توفرها شبكة البيانات الخلوية الجيل الثالث (3G)، حيث يعالج الفجوة بين القدرات التقنية وجودة الخدمة عند استخدام الطلبة والمدرسون شبكة الجيل الثالث للوصول إلى منصة التعليم الإلكتروني في الجامعة. تم استخدام طريقة التحليل الهرمي (AHP) لتقييم جودة الخدمة بناءً على معايير سرعة الإنترنت (الانتاجية)، التأخير، فقدان الحزم، الإرتعاش.

توصلت الدراسة إلى تقييم جودة الخدمة المتصورة من قبل المستخدمين على منصة التعلم الإلكتروني في مواقع مختلفة داخل الجامعة. أظهرت نتائج جودة الخدمة (QoS) الأولويات بترتيب تصاعدي (0.138، 0.260، 0.268، 0.328)، للموقع 1، الموقع 2، الموقع 3، الموقع 4 على التوالي. هذا يعني أن أداء الشبكة أفضل في الموقع 4، يليه الموقع 3، الموقع 2، والموقع 1. وبالتالي تؤكد هذه الدراسة أن التصورات التي يتبناها معظم الطلاب على نطاق واسع والتي يكون أداء الشبكة سيئاً عند محاولة الوصول إلى المنصة في قاعات المحاضرات.

14-دراسة محمدي وآخرون (Mohammadi et al 2017) بعنوان:

Prioritization of Expanded Marketing Mix in Different Stages of the Product Life Cycle: The Case of Food Industry².

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وترتيب أولويات المزيج التسويقي الموسع (7Ps) في المراحل المختلفة من دورة حياة المنتج في صناعة الأغذية باستخدام طريقة التحليل الشبكي (ANP)* لتحديد وزن كل معيار، تم استخدام العناصر السبعة للمزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الأفراد، العمليات والدليل المادي) كمعايير رئيسية وكل معيار رئيسي يضم مجموعة معايير فرعية بلغ عددها خمسة وثلاثون معياراً.

تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 33 مؤسسة متوسطة وكبيرة تعمل في صناعة المواد الغذائية وتم إجراء المقابلات مع مديري التسويق.

أظهرت النتائج أولوية عنصر الترويج في المرحلة التمهيدية لدورة حياة المنتج بوزن قدره (0,082)، ثم أولوية عنصر "السعر" في المراحل الأخرى بوزن قدره (0,009)، (0,021)، (0,02)، % على التوالي، كما أظهرت النتائج أولوية عنصر "الإعلان" بين جميع المعايير الفرعية في المرحلة التمهيدية بوزن قدره (0,466)، ثم "السعر المرتفع" في مرحلة النمو بوزن قدره (0,432)،

¹ Kwame et al, Quality of Service Evaluation of a Deployed 3G Data Network for a Campus wide e-Learning Platform, International Journal of Computer Applications, Vol 91, N° 16, 2014, pp 0975 – 8887.

² Mohammadi et al, Prioritization of Expanded Marketing Mix in Different Stages of the Product Life Cycle: The Case of Food Industry, J. Agr. Sci. Tech, Vol 19, 2017, pp 993-1003

* ANP: هي اختصار لـ Analytic Network Process وتعني عملية التحليل الشبكي.

"نوع الدفع" في مرحلة النضج بوزن قدره (0,337)، وفي مرحلة الانحدار، تحصل عنصر "الخصم" على أعلى وزن قدره (0,391). ومنه يمكن تحديد أولويات عناصر المزيج التسويقي في المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج لمساعدة المديرين على تخصيص الموارد بشكل أفضل وزيادة الربحية.

15- دراسة سومر خليل غانم (2010) بعنوان: قياس فعالية المزيج التسويقي وأثره على زيادة الحصة السوقية للمنظمة¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القدرات الاستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعناصر المؤثرة فيها ودراسة واقع الاستراتيجيات التسويقية (التركيز-الاختلاف والتنوع-التوزيع-الترويج) في المؤسسات محل الدراسة. بالإضافة إلى العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية، وزيادة الحصة السوقية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة العليا وعوامل أخرى في تحديد السعر تتمثل في التكاليف، السلعة والمنافسة والظروف الاقتصادية. كما كشفت النتائج على عدم وجود خطة استراتيجية لدى المؤسسات لتحديد السعر حيث تلجأ إلى المنافسة انطلاقاً من السعر، كما أن مستوى الأداء العام في المؤسسات محل الدراسة مقبول، حيث حققت تقدماً ملحوظاً في زيادة عدد زبائنهم، وزيادة حجم مبيعاتها، وبالتالي زيادة حصتها في السوق.

ثانياً - الدراسات التي تناولت التخطيط التسويقي:

1-دراسة سالي ديب (Sally Dibb, 2002) بعنوان:

Marketing Planning Best Practice, The Marketing Review².

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التخطيط التسويقي، وتوضح كيف يتم استخدامه من قبل المؤسسات. حيث تم وصف كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط التسويقي بالتفصيل وتم إظهار دور وشكل الخطة التسويقية، بالإضافة إلى توضيح عملية التخطيط التسويقي من خلال دراسة حالة بالتفصيل، وفي الأخير تم تقديم إرشادات حول أفضل ممارسات التخطيط التسويقي.

2-دراسة سالي ديب وآخرون (Sally Dibb et al, 2008) بعنوان:

Diagnosing and treating operational and implementation barriers in synoptic marketing planning, Industrial Marketing Management, science direct³.

هدفت هذه الدراسة توضيح مجموعة الحواجز التي تواجه الممارسين عند تنفيذ عملية التخطيط التسويقي، تم كشف هذه الحواجز من خلال مراجعة للدراسات المنشورة وتحليل دراسة

¹ سومر خليل غانم، قياس فعالية المزيج التسويقي وأثره على زيادة الحصة السوقية للمنظمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2011.

² Sally Dibb, **Marketing Planning Best Practice**, The Marketing Review, N° 2, 2002, pp 441-459

³ Sally Dibb et al, **Diagnosing and treating operational and implementation barriers in synoptic marketing planning**, Industrial Marketing Management, science direct, Vol 37, N° 5, 2008, 539-553.

الحالة للعديد من المؤسسات، يكشف هذا التحليل عن ثلاثة مستويات من العوائق أمام التخطيط التسويقي الفعال بين المؤسسات، والمتعلقة بالبنية التنظيمية، عملية التخطيط، والتنفيذ.

تعكس هذه الحواجز الطبيعة الشاملة للتخطيط في العديد من المؤسسات. تؤدي النتائج إلى تطوير أداة تشخيصية وعلاجية موجهة للممارس خلال عملية التخطيط التسويقي.

3-دراسة هديل عبد الله عثمان مصطفى (2019) بعنوان: دور التخطيط التسويقي في زيادة الحصة السوقية¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط التسويقي في زيادة الحصة السوقية. حيث تمثلت المشكلة في أن هناك قصور في بعض المؤسسات المعاصرة في تبني بعض النماذج العملية الفعالة، الأمر الذي أثر سلباً على حصتها السوقية، وقد يرجع ذلك إلى عدم اتباعها التخطيط التسويقي السليم، إضافة إلى عدم ترسيخها لثقافة المشاركة في عملية التخطيط التسويقي وعدم توفير البيئة اللازمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها حرص بنك فيصل الإسلامي على استخدام تقنيات متطورة في عملية التخطيط التسويقي بشكل مستمر، مراعاة البنك عند عملية التخطيط التسويقي استراتيجيات البنوك المنافسة، حرص البنك على توفير بيانات ومعلومات في عملية التخطيط التسويقي أدى إلى مساعدته في تكيف وتعديل بيئته بما يتناسب استراتيجياته الوظيفية.

ثالثاً- التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المذكورة نجد أن دراسة فريد أحمد آخرون (Fareed ahmad et al, 2017) أوضحت كيفية اختيار أفضل مزيج تسويقي للمؤسسة باستخدام طريقة التحليل الهرمي.

كما اهتمت دراسة غاسم عبيدي وإحسان عبيدي (Ghasem Abedi and Ehsan Abedini 2016) بتحديد أولوية عناصر المزيج التسويقي الفعال باستخدام طريقة التحليل الهرمي (AHP). وفي نفس المسار قدمت دراسة المحمدي وآخرون (Mohammadi et al 2017) تحديد وترتيب أولويات المزيج التسويقي الخدمي في مراحل دورة حياة المنتج باستخدام طريقة التحليل الشبكي (ANP). بينما حاولت دراسة كومار وآخرون (Arun kumar et al, 2011) مساعدة مؤسسات مقدمي خدمات الاتصالات على تحليل المحفزات التي تدفع الزبائن لشراء المنتجات والخدمات المقدمة لتحقيق مستوى رضا الزبائن. فيما توصلت دراسة أمير أبو النجا (Amir AbouElnaga, 2016) إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين العناصر السبعة للمزيج التسويقي ورضا الزبائن.

¹ هديل عبدالله عثمان مصطفى، دور التخطيط التسويقي في زيادة الحصة السوقية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، 2019.

بينما نجد أن دراسة رانجيت روي غاتاك (Ranjit Roy Ghatak, 2016) اهتمت بالعوامل المختلفة التي تؤثر على تفضيل أو اختيار المستهلك لمقدم خدمات الاتصالات. وفي نفس الاتجاه أوضحت دراسة سيو وآخرون (Siew, L.W et al, 2017) عن كيفية اختيار مقدم شبكات الهاتف النقال من بين عدة مؤسسات لشبكات الهاتف المحمول باستخدام طريقة التحليل الهرمي. كما أوضحت دراسة أبارنا فارما وآخرون (Aparna J Varma et al, 2016) أن هناك فرقا كبيرا في استراتيجيات التسويق بين مقدمي خدمات الاتصالات نتج عنه تشبع السوق مما يستوجب استخدام مزيج تسويقي ملائم.

فيما ركزت دراسة رادريكا وريدي (Radhika & Reddy, 2011) على اختيار شبكة الوصول للمحطات الطرفية المتنقلة متعددة طرق الاتصال بشكل ديناميكي استنادًا إلى مؤشرات جودة الخدمة. في حين اهتمت دراسة عبد الكريم حساني (2019) ودراسة هاني الضمور (Hani Al-Dmour, 2013) بتأثير عناصر المزيج التسويقي الخدمي على ولاء الزبائن، لحقوق ملكية العلامة التجارية في قطاع الاتصالات. وتوصلت دراسة شفاء بلاسم حسن وعبد الكريم محمد عبيد (2018) إلى اعتماد مؤسسة الاتصالات وبشكل كبير على المزيج التسويقي بكونه وسيلة فعالة في دراسة احتياجات الزبائن ورغباتهم من الخدمات المقدمة.

أما في دراسة هيثم فتحي السيد محمد وآخرون (2018) أظهرت نتائج الدراسة أن جميع عناصر المزيج التسويقي تلعب دورا مهما في تطوير الخطط التسويقية. بينما أبرزت دراسة سالي ديب (Sally Dibb, 2002) الدور الذي يلعبه التخطيط التسويقي وتوضح كيف يتم استخدامه من قبل المؤسسات. وفي دراسة أخرى لسالي ديب وآخرون (Sally Dibb et al, 2008) تم توضيح مجموعة الحواجز التي تواجه الممارسين عند تنفيذ التخطيط التسويقي. واهتمت دراسة هديل عبدالله عثمان مصطفى (2019) بمعرفة دور التخطيط التسويقي في زيادة الحصة السوقية، من خلال استخدام تقنيات متطورة في عملية التخطيط التسويقي بشكل مستمر، مع مراعاة استراتيجيات المؤسسات المنافسة.

رابعاً - الاستفادة من الدراسات السابقة

- تحديد المعايير الرئيسية للمزيج التسويقي التي تم اعتمادها في الدراسة.
- تحديد أهم المفاهيم لتطبيق طريقة التحليل الهرمي لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي في الجانب الميداني.

خامساً - ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- ركزت هذه الدراسة على قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي لخدمة الاتصالات الهاتفية النقالة التي يقدمها المتعاملون النشيطين في السوق الجزائرية وذلك باستخدام طريقة

- التحليل الهرمي بالإضافة إلى دور هذه العناصر في التخطيط التسويقي، وحسب علم الباحث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في قطاع الاتصالات بالجزائر.
- تناولت هذه الدراسة مؤشرات جودة خدمة البيانات في المزيج التسويقي وتطبيقها على مؤسسة خدمية.
- بناء نموذج يساعد متعاملي الهاتف النقال في اختيار مزيج تسويقي فعال.

سادسا-تقسيم البحث:

يتكون هذا البحث من أربعة فصول، الفصل الأول والثاني للجانب النظري، والفصل الثالث والرابع يتعلق بالجانب الميداني.

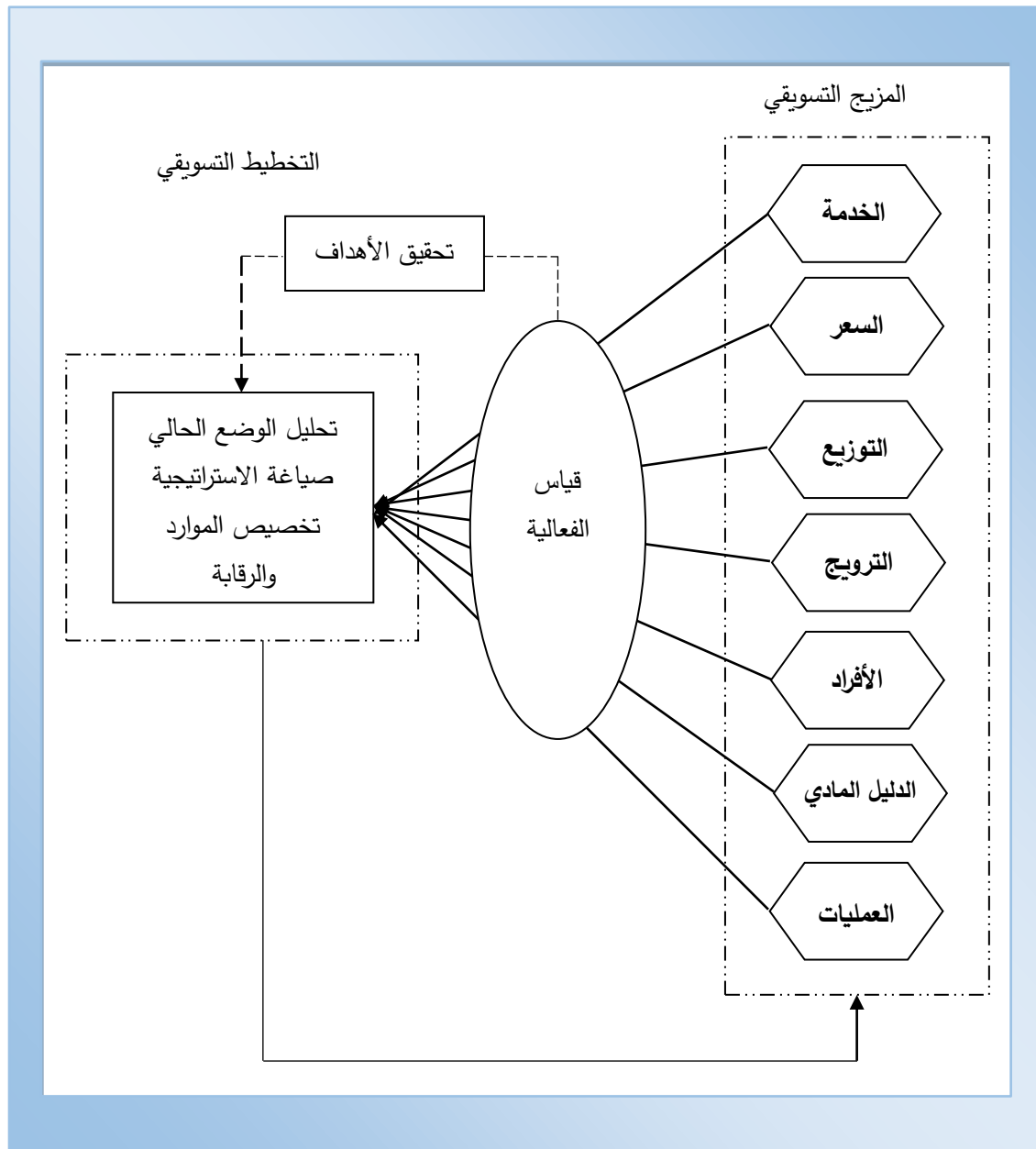
في الفصل الأول تضمن مختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط التسويقي، مفهومه، أهميته، أنواعه وكذلك عرض المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط التسويقي بالتفصيل.

وفي الفصل الثاني تم تقديم نظرة عامة عن المزيج التسويقي، تطوره، مفهومه، أهميته وخصائصه وشرح كل عنصر من عناصره بالتفصيل، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينه وبين التخطيط التسويقي من خلال قياس فعالية كل عنصر من العناصر المكونة له.

أما في الفصل الثالث تم عرض الوضع الحالي، والتطور لسوق الهاتف النقال والمنافسة فيه، والتطرق إلى عناصر المزيج التسويقي لكل متعامل، ثم تقديم المنهجية المتبعة في الدراسة وعرض طريقة التحليل الهرمي بالتفصيل وكيفية تطبيقها.

وفي الفصل الرابع تم فيه بناء نموذج قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

نموذج الدراسة:





الفصل الأول

الإطار النظري

للتخطيط التسويقي



تمهيد:

تحتاج المنظمات إلى التخطيط التسويقي لدراسة احتياجات المنتجات والخدمات، والتخطيط لحصتها السوقية في السوق أو الأسواق المستهدفة من خلال تطوير الخطط التسويقية المختلفة لتنفيذها في فترة زمنية محددة.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح ماهية التخطيط التسويقي ثم التوسع في المراحل والخطوات المكونة له من خلال تحليل السوق، الزبائن، المنافسة وتطوير المبيعات والخدمات ثم تحديد الأهداف التسويقية، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة والرقابة عليها والوقوف على مدى تنفيذها، مع إجراء التصحيحات اللازمة لها في الوقت المناسب إن لزم الأمر.

ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى التخطيط التسويقي من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: ماهية التخطيط التسويقي**، وفيه نستعرض مفهوم التخطيط التسويقي

ومبادئه، أهميته، وأنواعه وكذلك المراحل التي تمر بها عملية التخطيط التسويقي.

- **المبحث الثاني: تحليل الوضع الحالي**، حيث خصص إلى أولى مراحل التخطيط التسويقي

من خلال التعرض إلى مكونات البيئة الداخلية والخارجية، تحليل البيئة الخارجية والداخلية، تحليل سوات (Sowt) ووضع الافتراضات اللازمة.

- **المبحث الثالث: صياغة الاستراتيجية**، سيتم عرض الأهداف التسويقية، والاستراتيجية

التسويقية (عناصر المزيج التسويقي) وكذلك تقدير النتائج المتوقعة ووضع الخطط البديلة.

- **المبحث الرابع: تخصيص الموارد والرقابة**، وفيه يتم عرض الموازنة التسويقية وتصميم

البرامج التنفيذية بالإضافة إلى الرقابة التسويقية على ما هو مخطط.

المبحث الأول: ماهية التخطيط التسويقي

تنتهج المنظمات التخطيط التسويقي باعتباره المحرك الأساسي لها، والذي يعبر عن الكيفية التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها من خلال إعداد وتنفيذ الخطط وفق مجموعة متسلسلة من المراحل والخطوات. يتناول هذا المبحث مفهوم التخطيط التسويقي ومبادئه، أهميته وأنواعه ثم المراحل التي يمر بها.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط التسويقي ومبادئه

يعالج هذا المطلب مختلف المفاهيم الأساسية للتخطيط التسويقي من خلال عرض مفهوم التخطيط والتخطيط التسويقي ومبادئه.

أولاً- مفهوم التخطيط التسويقي

قبل تعريف التخطيط التسويقي سوف نتطرق أولاً إلى تعريف التخطيط

1-تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه:

- عبارة عن المحاولات الجادة لدراسة الأوضاع الحالية تمهيدا لاقتراح تصور أو وضع جديد يكون متماشيا مع احتياجات وتطلعات المجتمع¹.
- التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين في المستقبل، أي مرحلة التفكير في المستقبل، التنبؤ بالمشكلات، الإمكانيات، الاحتياجات والاستعداد لتحقيق أهداف محددة².
- يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها³.
- عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج⁴.
- أسلوب علمي يجيب على ماذا ننتج من سلع وخدمات ولمن وكيف ومتى وأين وبكم ننتجها والتخطيط هو المواءمة بين ما هو مطلوب، وما هو متاح عمليا، فهو يعني تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد، والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينة، في فترة زمنية تحددها الخطة، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف، بأقل تكلفة ممكنة عمليا⁵.

¹ موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص13.

² قطيش عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013، ص 110-112.

³ طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة "المفاهيم، الوظائف، الأنشطة"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007، ص 74.

⁴ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

⁵ علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص 186.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التخطيط هو دراسة الوضع الحالي لرسم وضع جديد في نقطة مستقبلية وفق مسار معين، تحدد الأهداف المراد الوصول إليها أو تحقيقها، وبالشكل الذي يسمح بتحديد الموارد اللازمة في فترة زمنية معلومة، وبأقل تكلفة. وتتضمن عملية التخطيط في المنظمة عدة مستويات كما هو مبين في الشكل رقم (01-01).

الشكل رقم (01-01): مستويات التخطيط في المنظمة



Source; Yuliantoro R, **Implementation Of Marketing Mix Strategy For Start-Up Business**, Rjoas, Vol 3, N° 87, 2019, P 221.

من خلال الشكل رقم (01-01) يتضح أن التخطيط في المنظمة يتكون من:

- التخطيط الاستراتيجي للمنظمة: يعرفه كوتلر على أنه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة، المهارات، الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة. حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة¹. ويتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رسالة المنظمة، تحليل الموقف، تحديد الأهداف التنظيمية وصياغة الاستراتيجية.

¹ محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 92.

- التخطيط الاستراتيجي للتسويق: عرفه مكارتي بأنه التعرف على الفرض الحقيقية في السوق وتطوير استراتيجيات تسويقية مربحة¹. ويتضمن هذا المستوى من التخطيط خطوات تحليل الموقف، تحديد الأهداف التسويقية، اختيار السوق المستهدف، تحديد الموقع وتصميم استراتيجيات المزيج التسويقي.
- التخطيط التسويقي السنوي: ويتمثل بالخطط القصيرة الأمد والتي تغطي فترة زمنية لا تتجاوز السنة عموماً ويتضمن هذا المستوى من التخطيط إعداد الخطة السنوية لكل منتج تقدمه المنظمة².

2- تعريف التخطيط التسويقي:

هناك عدة تعريفات للتخطيط التسويقي ومنها:

- عرف ماك دونالد وآخرون (McDonald et al) التخطيط التسويقي على أنه عملية منهجية لتحديد مجموعة من الخيارات، واختيار واحد أو أكثر منها، ثم وضع جدول وتحديد تكلفة ما يجب القيام به لتحقيق الأهداف³.
- ويعرفه أيضاً ماك دونالد وآخرون (McDonald et al) بأنه تسلسل منطقي وسلسلة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية ووضع خطط لتحقيقها. وبالتالي، تصبح الخطة التسويقية إطار عمل لتحديد أين ولماذا سيتم تخصيص الموارد التسويقية، ومتى سيتم تشغيلها وكيف يتم دمجها لتحقيق أقصى تأثير⁴.
- ويرى سالي ديب وليندون سيمكين (Sally Dibb and Lyndon Simkin) أنه عمليات تنظيمية تتضمن تقييم الفرص التسويقية، صياغة الاستراتيجيات التسويقية، وتحديد الأهداف التسويقية وبرامج المزيج التسويقي، وتخصيص الموارد ووضع خطة للتنفيذ والرقابة⁵.
- يعرفه ماريان بورك وود (Marian Burk Wood) بالعملية المنظمة التي تؤدي إلى مجموعة من القرارات والإجراءات التسويقية المتناسقة لمؤسسة معينة وعلى مدى فترة محددة، استناداً إلى تحليل الوضع الداخلي والخارجي الحالي، بما في ذلك الأسواق والعملاء، توجه تسويقي واضح وأهداف واستراتيجيات وبرامج للقطاعات المستهدفة، الدعم من خلال برامج خدمة

¹ المرجع نفسه، ص 123.

² تامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 118

³ Malcolm McDonald, Hugh Wilson, **Marketing plans "how to prepare them, how to profit from them"**, 8th Edition, Hoboken: Wiley, 2016, P 40.

⁴ Malcolm McDonald, Adrian Payne, and Pennie Frow, **Marketing plans for services "a complete guide"**, 3rd Edition, Chichester, West Sussex, Hoboken, John Wiley, UK, 2011, p 50.

⁵ Sally Dibb, Lyndon Simkin, **Marketing briefs "a revision and study guide"**, 2nd Edition, Amsterdam Heidelberg: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, p 191.

- العملاء والتسويق الداخلي، إدارة الأنشطة التسويقية من خلال التنفيذ والتقييم والرقابة عليها. ويتم تسجيل مسار العمل الناتج عن التخطيط التسويقي في خطة تسويقية¹.
- يعرفه البكري بأنه العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو حالات مستقبلية وإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخطة الإنتاج، القرارات السعرية، اختيار القنوات التوزيعية، وتنفيذ الحملات الترويجية².
- يعرفه البكري أيضا بالعمليات التنظيمية لتقييم الفرص التسويقية والموارد لتحديد الأهداف التسويقية وصياغة الاستراتيجية التسويقية واعتبارها بمثابة مرشد ودليل للتنفيذ والرقابة على البرنامج التسويقي وأن مخرجات التخطيط ستتمثل بالخطة التسويقية³.
- يعرفه سفيند هولينسن (Svend Hollensen) بأنه عملية منظمة للبحث وتحليل أوضاع التسويق، وتطوير وتوثيق أهداف واستراتيجيات وبرامج التسويق، وتنفيذ وتقييم ومراقبة الأنشطة لتحقيق الأهداف⁴.

بناء على ما تقدم من التعاريف يتضح لنا أن التخطيط التسويقي عبارة عن سلسلة منظمة ومرتبطة من الخطوات والإجراءات، تتمثل في مراجعة الوضع الحالي للبيئة المحيطة بالمنظمة، تحديد الأهداف التسويقية، صياغة الاستراتيجية التسويقية بما فيها عناصر المزيج التسويقي، وتخصيص الموارد اللازمة والرقابة عليها، وتتمثل مخرجاته في الخطة التسويقية.

ثانياً - مبادئ التخطيط التسويقي

- هناك العديد من المبادئ التي يقوم عليها التخطيط التسويقي ومن بينها ما يلي⁵:
- إعداد التنبؤ الدقيق للطلب على المنتجات: يتم بواسطة إحصائيين في التخطيط والتسويق فالتنبؤ هو مصدر افتراضات التخطيط التسويقي.
- قبول الخطة: أي يجب اقتناع الإدارة العليا للمنظمة بالخطة.
- يجب أن تكون الخطة سليمة: من خلال المراجعة المستمرة لافتراضاتها وتأيد كامل لخبراء التخطيط لجعلهم قادرين على الدفاع عن الخطط التسويقية.
- يجب أن يرتبط التخطيط مع المفاهيم والأسس الأخرى للعمل الإداري: من خلال وجود هيكل تنظيمي فعال يحدد كافة المسؤوليات بالإضافة إلى تحديد مسؤولية التخطيط التسويقي.

¹ Marian Burk Wood, **Essential guide to marketing planning**, 4th edition, Harlow, Pearson, England, New York, 2017, p 4.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 145.

³ المرجع نفسه، ص 145.

⁴ Svend Hollensen, **Marketing Planning "A Global Perspective"**, McGraw-Hill Education, London, 2006, p4.

⁵ علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق "منظور تطبيقي استراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 205

- قياس السوق الكلية ونصيب المنظمة منها بدقة: من خلال جمع البيانات عن المبيعات التاريخية للمنظمة، السوق الكلية، مركزها التنافسي للقيام بعملية التخطيط للنشاط التسويقي.
- إمكانية التخلي عن الخطة: إذا وجدت المنظمة مبررات موضوعية وعملية تدفعها إلى ذلك.
- أهمية وجود نظام للمتابعة وخطة تسويقية مرنة: ضرورة مراجعة الخطة بانتظام قصد مساعدة مديري التسويق على تقييم الأداء.
- المراجعة السنوية للخطة: الوقوف على الإيجابيات والسلبيات ونقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات إن وجدت.
- ملائمة الخطة التسويقية للواقع: بعض الكتاب يميزون بين التخطيط بالأهداف والتخطيط الموجه، فالأول يناسب البيئة التي يمكن التنبؤ بها والتكهن فيها. أما التخطيط الموجه فهو ملائم عندما يصعب التنبؤ بظروف البيئة.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط التسويقي

- هناك العديد من النقاط التي تعبر عن أهمية التخطيط التسويقي ومنها ما يلي¹:
- تمكين إدارة التسويق من التفكير المبكر والمنظم في كل الأمور ذات الصلة بالأنشطة التسويقية.
- يضمن التخطيط التسويقي التنسيق والتكامل لكل الجهود التسويقية المختلفة في المنظمة.
- يساعد التخطيط التسويقي في بناء معايير للأداء التسويقي لتسهيل عملية الرقابة التسويقية ورفع مستوى أدائها.
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكاليف التسويقية إلى مستويات دنيا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يؤدي إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل التسويقي وبالتالي تخفيض الوقت للقيام بالأنشطة التسويقية المخططة، لاقتصارها على العمل الضروري منها.
- يساعد في معرفة وتحديد مصادر المميزات النسبية وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.
- يضمن التخطيط التسويقي التكامل والتوازن بين مختلف الأقسام والمصالح بما يتلاءم مع أنشطة المنظمة.
- تطوير الكفاءة في أداء الأعمال من خلال إحساس المسؤولين بالعلاقات المتبادلة بين الأدوار المختلفة².

¹ قحطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 52.

² محمد الصيرفي، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 82.

- تقييم البدائل المتاحة للحصول على أفضل فرص النجاح وتقليل احتمالات الخطأ.
 - توفير طريقة للتعامل مع مستوى التعقيد، ففي معظم الحالات تقوم المنظمة بخدمة أسواق متعددة لمجموعات من المستهلكين مما ينتج عن هذا الوضع موقف معقد. فمن خلال التخطيط يتم التغلب على هذا الوضع عن طريق تقييم كل سوق وتحديد طبيعتها ثم تخصيص الموارد اللازمة لها¹.
 - التخطيط التسويقي السليم يقدم قاعدة بيانات صلبة للخطط الأخرى في المنظمة سواء كانت مالية، إنتاجية، موارد بشرية... الخ.
 - يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة في الوقت المناسب لتفادي المخاطر التي تفرضها هذه المتغيرات بأنواعها المختلفة كالمنافسة والتكنولوجيا.
 - يمكن التخطيط التسويقي السليم من تحديد مواصفات المنتجات والخدمات وخصائصها.
 - يساهم التخطيط التسويقي في تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتقدير حجم المبيعات².
- المطلب الثالث: طبيعة التخطيط التسويقي وأنواعه**

أولاً- طبيعة التخطيط التسويقي

تشترك الخطط التسويقية في العديد من الخصائص ويمكن تمييز التخطيط التسويقي عن الخطط الأخرى من عدة أبعاد، حيث نجده هو الأكثر ارتباطاً بالزبون، وعليه فإن الخطة التسويقية تركز على خصائص السوق الخارجي وذلك بهدف إحداث التغيير في هذه الخصائص. يحصل المخطط التسويقي في البداية على الكثير من المعلومات حول الخصائص الداخلية للمنظمة والتي يمكن القيام بها من أجل التخطيط الاستراتيجي، لذا يحتاج المخطط إلى معلومات وفهم للمنتجات والخدمات الخاصة بالمنظمة وكذلك الطريقة التي يتم التعامل بها مع الزبائن مع الحاجة إلى معلومات مفصلة حول الأنشطة التسويقية الحالية وحول المنافسين في السوق. يكون التخطيط التسويقي عموماً له مدى قصير أكثر تحديداً مقارنة بالخطط الأخرى، حيث تكون النتائج المرغوب فيها فورية على عكس الخطط الاستراتيجية. وفيما يتعلق بالطريقة التي يتم بها تقييم النتائج. فبينما يتم تقييم الخطط الاستراتيجية بناء على مدى نجاحها في جعل المنظمة ذات مكانة داخل بيئتها، فإن الهدف من وراء غالبية الخطط التسويقية يتمثل في إحداث تغيير في معرفة المستهلك وسلوكه. ولهذا من المرجح أن تقوم عملية

¹ بشير العلاق، التخطيط التسويقي "مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

² جبريل محمد رجب أحمد، عبد الإله ساعاتي، التخطيط للتسويق الرياضي في الدول العربية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 37، العدد1، 2015، ص 470.

التقييم بقياس التغيرات في وعي المستهلك ومواقفه أو بشكل أكثر واقعية من خلال مراقبة التغيرات في المبيعات أو العوائد أو الحصة السوقية¹.

ثانياً - أنواع التخطيط التسويقي

تقوم المنظمة بإعداد خطط تسويقية تخدم مجالات أعمالها والأهداف العامة التي تريد الوصول إليها أو تحقيقها، وتتمثل أنواع الخطط التسويقية في الآتي:

- خطط التسويق الخاصة بالعلامة: تحتاج المنظمة لإعداد خطط تسويقية تتعلق بالعلامات الخاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، حيث يقوم مدير التسويق للعلامة التجارية بإعداد خطة تسويقية والتي تكون في الغالب سنوية.
 - خطط التسويق الخاصة بالمنتجات: تعتبر من أهم أنواع الخطط التسويقية حيث يضع مديرو المنتجات بعض الافتراضات، والتنبؤات والأهداف قبل أن يقوم مديرو العلامة بإعداد خطط تسويق منفصلة تخص كل علامة، وبعد أن يتم إعداد الخطط الخاصة بكل علامة، وتتم الموافقة عليها، يتم جمعها في خطة عامة لنوع المنتج الخاص بها.
 - خطط المنتجات الجديدة: أحد أهم الخطط التسويقية يتم وضعها في حالة تقديم منتجات أو خدمات جديدة، حيث يتولى المسؤولون تحديد كل التفاصيل المتعلقة بتطوير كل منتج أو خدمة جديدة والخطة الخاصة لتسويقها.
 - خطط القطاعات التسويقية: تقوم المنظمات بإعداد خطة لكل قطاع سوقي مستهدف، لذا يقوم كل مدير من مديري تلك القطاعات بالتخطيط للمنتجات والخدمات التي سيقدمها على القطاع الذي يختص بخدمته.
 - خطط الأسواق الجغرافية: يعتمد هذا النوع من الخطط على إعداد خطط تسويقية مختلفة حسب المنطقة الجغرافية (دولة، مدينة) تتعامل المنظمة داخل أسواقها.
 - خطط العملاء: يقوم المديرون بوضع خطط تسويقية خاصة لكل مستهلك أو عميل يمثل قيمة للمنظمة بهدف الاحتفاظ به وضمان ولائه للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة².
- وتجدر الإشارة هنا على حاجة المنظمات إلى القيام بوضع نوعين من الخطط في كل حالة من الحالات السابقة، حيث يتم إعداد خطط استراتيجية طويلة الأجل، وخطة سنوية قصيرة الأجل وفق الآتي:

¹ ريتشارد توماس، تخطيط الخدمات الصحية، ترجمة سهير عبد الرحمان هجرس، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 253.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، ادارة التسويق "مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص ص 82-83.

- التخطيط طويل الأجل: وفق هذا النوع من التخطيط يتم وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة أو أكثر، وكلما كانت المدة الزمنية للخطة أطول زادت صعوبة التنبؤ بالمستقبل، مما يستوجب جعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتوافق مع كل المتغيرات أثناء التنفيذ¹.
- التخطيط قصير الأجل: التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، ويتم فيه تحديد جدول زمني (أسبوعي، شهري) للعمل يتضمن كيفية أدائه ومن يؤديه. وتمتاز الخطط القصيرة الأجل بالدقة وسهولة التنبؤ مما يساعد الإدارة على التحكم فيما سيحدث من ظروف مستقبلية. وتعد الخطط القصيرة من أهم أنواع الخطط في المنظمة².
- وهناك أنواع أخرى من الخطط ذات خصوصية تتمثل فيما يلي:
- الخطط الموقفية: وهي ناتج عملية تخطيط موقفي لتحديد خيارات بديلة تعتمد في حالة عدم صلاحية الخطة الموضوعة نتيجة أحداث أو ظروف لم تؤخذ في الحسبان.
- خطة لأحداث طارئة: وهي تعد لحدث أو ظرف طارئ يقتضي الخروج من الخطة الأصلية وذلك لتحقيق فائدة من الحدث أو تجنب ضرر محتمل.
- خطة طوارئ: وهي خطة تعد لمواجهة أحداث أو ظروف خطيرة ومحتملة الحدوث حسب طبيعة عمل المنظمة مثل الخطط التي تعد لمواجهة الحريق، السرقة أو غيرها.
- خطة إدارة الأزمات: نوع خاص من التخطيط الموقفي تحتاجه المنظمة للتعامل مع أزمات تحصل بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة آنية وسريعة من المنظمة مثل حدوث حالة تسمم واسع النطاق بسبب استهلاك منتج معين وغيرها³.

المطلب الرابع: مراحل التخطيط التسويقي

- يتكون التخطيط التسويقي من عدة خطوات يجب المرور عليها. يمثل الجدول رقم (01-01) استعراض لآراء مجموعة من الكتاب والباحثين ممن تناولوا هذه الخطوات.

¹ جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

² أحمد الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال "الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، الطبعة السادسة، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 91.

³ صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور العالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 217.

الجدول رقم (01-01): خطوات التخطيط التسويقي وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

الخطوات	عدد الخطوات	الباحث
تحليل الوضع الحالي- تحليل الأسواق والعملاء - التجزئة، الاستهداف والتموقع- الأهداف - تطوير استراتيجيات وبرامج التسويق - قياس التقدم والأداء - التنفيذ والرقابة.	7	Marian Burk Wood ¹
رسالة المنظمة-الأهداف الكلية -المراجعة التسويقية- وضع الافتراضات- الأهداف التسويقية والاستراتيجية-تقدير النتائج المتوقعة-وضع الخطط البديلة-الموازنة-برامج التنفيذ.	10	Malcolm McDonald et al ²
البيانات التاريخية- جمع بيانات الوضع الحالي-تحليل البيانات- تطوير الأهداف، الاستراتيجيات والبرامج- إعداد الخطة النهائية-قياس التقدم نحو الأهداف - المراجعة.	7	Donald R et al ³
تحديد الموقع الحالي - التحليل الداخلي - التحليل الخارجي- تحديد المزيج التسويقي - تحديد الهدف - إعداد الخطة التسويقية-الرقابة والمراجعة.	7	John cooper , Peter lane ⁴
المهمة - التدقيق التسويقي وSWOT- الافتراضات - الأهداف التسويقية- التجزئة، الاستهداف والتموقع- تحليل نطاق المنتج- تحديد وتقييم البدائل- تحديد إستراتيجيات المزيج التسويقي- تخصيص الموارد -الرقابة والمراجعة.	10	Dennis Adcock ⁵
تحليل البيئة- القدرة على التدقيق (SWOT)- الأهداف التسويقية - تطوير الخطط الاستراتيجية التسويقية- المزيج التسويقي.	5	Karen Beamish et Ruth Ashford ⁶
تحليل (بيئة واتجاهات التسويق، نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الشركة (SWOT).)- استراتيجية (تحديد الأسواق المستهدفة الأساسية، الأهداف التسويقية، تحديد أهداف المبيعات والنتائج المتوقعة)- برامج للتنفيذ (خطط برامج المزيج التسويقي، الميزانيات، التسويق الداخلي لأهداف الخطة واستراتيجيتها وبرامجها الرئيسية، مراقبة التقدم وقياس الأداء)	3	Sally Dibb ⁷

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

¹ Marian Burk Wood, Op. cit, P6.

² Malcolm McDonald et al, Op. cit, p 49.

³ Donald R. Lehmann and Russell S. Winer, **Analysis for marketing planning**, 7th Edition, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008, p 11.

⁴ John cooper, Peter Lane, **Practical marketing planning**, Macmillan Education UK ,1997, p 15.

⁵ Dennis Adcock, Al Halborg, and Caroline Ross, **Marketing "Principles and Practice"**, 4th Edition, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2001, p 404.

⁶ Karen Beamish and Ruth Ashford, **Marketing Planning 2006-2007**, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007, p 12.

⁷ Sally Dibb, Lyndon Simkin, **Marketing Essentials**, 2nd Edition, Andover, Hampshire: Cengage Learning, 2013, p 457.

حدد عدد من الباحثين المراحل التي تمر بها عملية التخطيط التسويقي، والتي تتكون من عدة خطوات، حيث حددها مكادولند (McDonald) بأربعة مراحل تتمثل في وضع الأهداف، مراجعة الوضع، صياغة الاستراتيجية وتخصيص الموارد والرقابة عليها، وحددها بليث وميجيكس (Blythe and Megicks) بأربعة مراحل¹ هي تحليل الوضع الحالي، التخطيط بمعنى تحديد الأهداف التسويقية والتخطيط لها، التنفيذ أي وضع الخطة موضع التنفيذ والرقابة. وحددها دينيس أدكوك (Dennis Adcock) بأربعة مراحل² هي التدقيق التسويقي، تحليل نطاق المنتج- الأهداف التسويقية. الاستهداف وتحديد المواقع- تقييم البدائل، اختيار استراتيجيات المزيج التسويقي وتخصيص الموارد- الرقابة والتغذية العكسية.

من خلال ما سبق اعتمد الباحث على المراحل التي تتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة وهي تحليل الوضع الحالي، صياغة الاستراتيجية، تخصيص الموارد والرقابة، كما هو موضح في الشكل رقم (01-02) وتتضمن كل مرحلة مجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:

المرحلة الأولى: تحليل الوضع الحالي

تشمل هذه المرحلة عدة خطوات، تتمثل الخطوة الأولى في التحليل الداخلي والخارجي حيث يتم فيها تحليل الزبائن، السوق والمنافسة. ويهتم التحليل البيئي بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة والخاصة للمنظمة. أما الخطوة الثانية فتتمثل في تحليل سوات (SWOT) من خلال معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة. وتتمثل الخطوة الثالثة في وضع الافتراضات التسويقية المتعلقة بالمستقبل.

المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية

تشمل هذه المرحلة عدة خطوات، تتمثل في الخطوة الرابعة يتم فيها تحديد الأهداف التسويقية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها ثم الاستراتيجية التسويقية التي تتضمن تحديد الأسواق المستهدفة وعناصر المزيج التسويقي، بعدها وفي الخطوة الخامسة يتم تقدير النتائج المتوقعة، بينما في الخطوة السادسة يتم وضع الخطط البديلة.

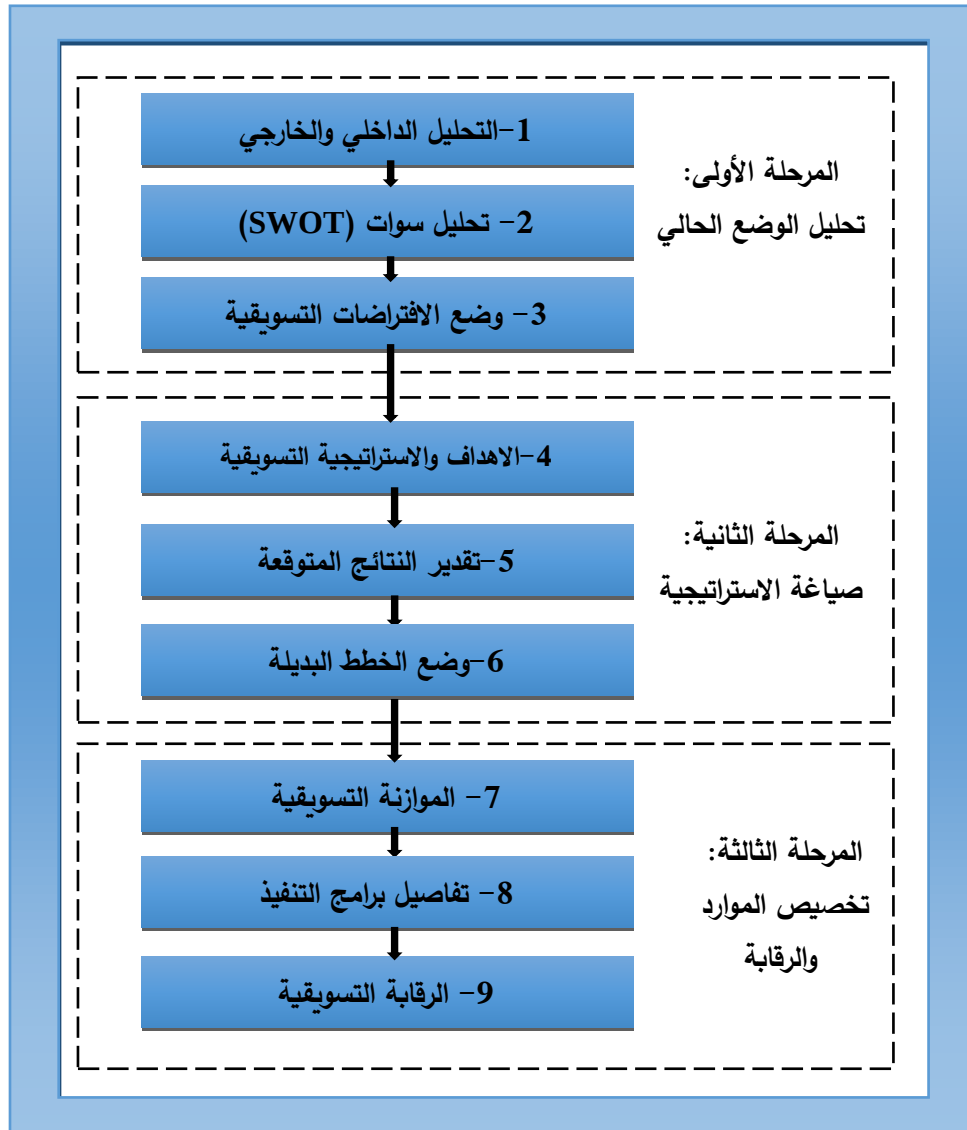
المرحلة الثالثة: تخصيص الموارد والرقابة

تشمل هذه المرحلة عدة خطوات، تتمثل في الخطوة السابعة الموازنة التسويقية، بعدها يتم في الخطوة الثامنة وضع البرامج التنفيذية التي تحتوي على كل التفاصيل للأنشطة التسويقية. وتتضمن الخطوة التاسعة الرقابة والتدقيق على الأنشطة التسويقية من خلال المتابعة والتقييم للأعمال المنجزة مقارنة بما هو مخطط، وإجراء التصحيحات اللازمة إن لزم ذلك.

¹ Jim Blythe, Phil Megicks, **Marketing Planning "Strategy"**, Environment and Context, 1st Edition, Harlow: Financial Times. Prentice Hall, 2010, p 16.

² Dennis Adcock et al, Op. cit, p 402.

الشكل رقم (01-02): مراحل التخطيط التسويقي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- Malcolm McDonald, Hugh Wilson, Op. cit, p 49.
- John cooper, Peter Lane, Op. cit, p 15.
- Dennis Adcock et al, Op. cit, p 404.

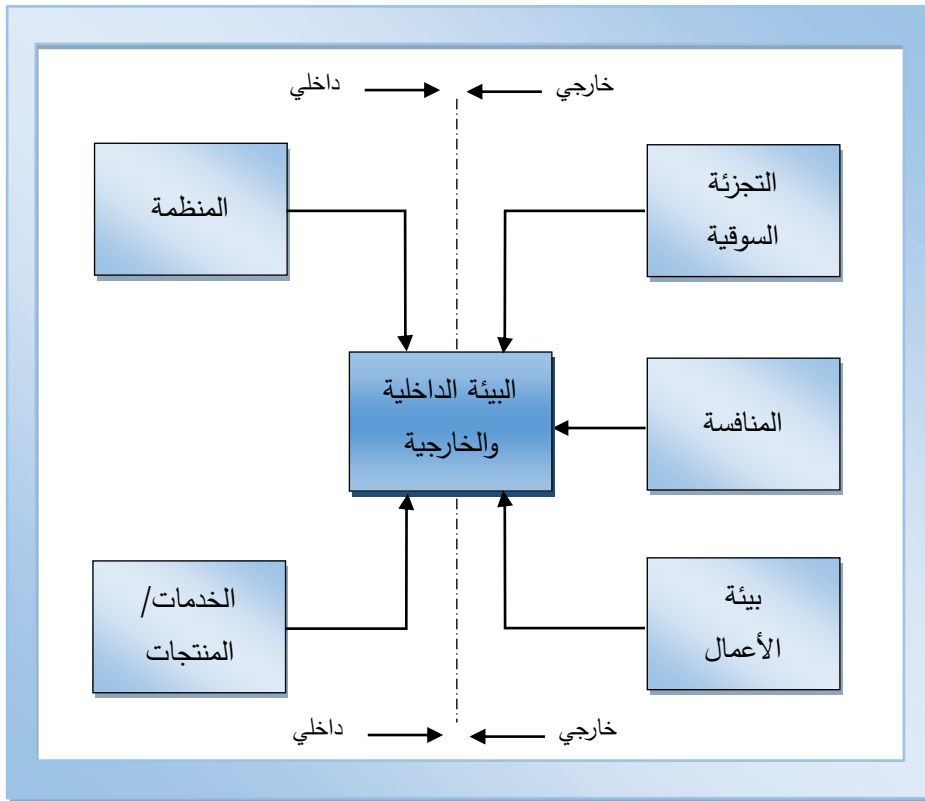
المبحث الثاني: تحليل الوضع الحالي

يتناول هذا المبحث تحليل الوضع الحالي من خلال التطرق الى مكونات البيئة الداخلية والخارجية وتحليل كل العناصر المكونة لها، تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى وضع الافتراضات حول المستقبل.

المطلب الأول: مكونات البيئة الداخلية والخارجية

مع وجود فهم واضح للرسالة والأهداف التنظيمية للمنظمة، يقوم مدير التسويق بتحليل الوضع الداخلي والخارجي وتحديد ما العمل الذي قام به قسم التسويق في الماضي وما يقوم به حالياً وما يمكن القيام به مستقبلاً¹. حيث يوفر الوسائل لتمكين المنظمة من فهم كيفية ارتباطها بالبيئة التي تعمل فيها. كما أنه يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية من حيث كيفية مطابقتها مع الفرص والتهديدات الخارجية، ويقدم للإدارة المعلومات اللازمة لاختيار موقع في بيئتها²، أي يقدم إجابة على السؤال: "أين نحن الآن".

الشكل رقم (01-03): مكونات البيئة الداخلية والخارجية



Source: Malcolm McDonald et al, Op. cit, p 110.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 65.

² Malcolm McDonald et al, Op. cit, p 108.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية من التجزئة السوقية، المنافسة والتحليل البيئي (البيئة الكلية) وفيما يلي شرح لكل عنصر.

أولاً- التجزئة السوقية

1-تعريف التجزئة السوقية:

قبل التطرق إلى تعريف التجزئة السوقية سنقوم بتعريف السوق وتحليل الزبائن.

أ-تعريف السوق: هناك العديد من التعريفات للسوق نذكر منها:

- مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين تتوفر لديهم الحاجة لمنتجات معينة، ولديهم القدرة والاستعداد والسلطة لشراء هذه المنتجات التي تقوم بعرضها مجموعة أخرى من الأفراد أو المنظمات¹.

- يعرفه كوتلر (Kotler) بأنه جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم والذين لديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل اشباع حاجاتهم ورغباتهم تلك².

- كما يعرفه سنانتون (Stanton) بأنه عبارة عن أفراد لديهم حاجات تتطلب الاشباع ونقود معدة للإنفاق ورغبة في إنفاق هذه النقود لإشباع الحاجات³.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن السوق يتضمن مجموعة من العناصر التالية:

- تشابه المستهلكين في الحاجات والرغبات.
- المقدرة والرغبة في الشراء.
- سلطة اتخاذ القرار الشرائي.

ب-تحليل الزبائن:

الزبائن هو أعظم ماتملكه المنظمة من أصول، عند القيام بالتحليل يجب التمييز بين الزبائن الموجودين حالياً والزبائن المحتملين، وبعد أن يصبح هذا الفرق واضح ننقل إلى دراسة الزبائن الحاليين بطريقتين الأولى أن ندرسهم من وجهة نظر المنظمة والثانية أن ندرسهم من وجهة نظرهم أي الزبائن⁴.

¹ عزام زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 97.

² ناجي المعلا، رائف توفيق، أصول التسويق "مدخل تحليلي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 133.

³ عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 59.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 161.

- للتجزئة السوقية عدة تعاريف نذكر منها:
- تهتم عملية التجزئة بتقسيم سوق غير متجانسة إلى قطاعات متجانسة، ثم استهداف كل قطاع بخدمات محددة ومزيج تسويقي مناسب¹.
- تقوم التجزئة على تقسيم السوق إلى أجزاء أو قطاعات متجانسة من المستهلكين بالاعتماد على عدة معايير محددة مسبقاً².
- تعني كذلك تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات متجانسة وفق عدة عوامل منها السكانية، والنفسية والموقع الجغرافي أو لديهم خصائص مشتركة.
- تعرف أيضاً بأنها عملية تحديد وتحليل المشترين في سوق المنتج ذوي الخصائص المتشابهة للاستجابة كتكرار الشراء مثلاً³.
- تقسيم السوق لقطاعات متجانسة، مع النظر إلى كل قطاع باعتباره هدف تسويقي تبحث المنظمة عن تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل فئة⁴.
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن تجزئة السوق عبارة عن قطاعات أو أجزاء منفصلة ومتجانسة في سوق غير متجانس تم تقسيمها وفق عدة عوامل أو خصائص معينة بغرض خدمة أو اشباع حاجات ورغبات الزبائن في كل قطاع سوقي وفق مزيج تسويقي ملائم.

2- أهمية تجزئة السوق:

- يترتب على تجزئة السوق إلى قطاعات حصول المنظمة على العديد من المزايا أهمها:
- تحديد وتقييم الفرص المتاحة أمام المنظمة خاصة في الأسواق غير المتجانسة.
- تحديد الأهداف التسويقية وتقييم الأداء ومقارنته بالنتائج.
- تصميم المزيج التسويقي وفق حاجات ورغبات الزبائن.
- توفير الموارد وتوزيعها بشكل أفضل للأسواق المستهدفة.
- يترتب عن تقسيم السوق تدفق أفضل للمعلومات التسويقية مما ينتج عليه قيام المنظمة بمختلف التعديلات عند الضرورة⁵.

3- معايير تجزئة السوق:

عند القيام بتجزئة السوق يجب مراعاة عدة معايير تتمثل في:

¹ Malcolm McDonald et al, Op. cit, p 111.

² رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 80

³ سويدان نظام موسى، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 106.

⁴ طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21"، الطبعة الثامنة عشر، تنوير للترجمة والنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 254.

⁵ نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق "المفاهيم، الأسس، الوظائف"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 93.

- يجب أن تكون هذه القطاعات السوقية بأحجام تبرر صياغة البرامج التسويقية لها.
- إمكانية الوصول إلى هذه القطاعات من حيث وسائل الترويج أو قنوات التوزيع.
- إمكانية تطبيق الاستراتيجيات والبرامج التسويقية في هذه القطاعات. بحيث يجب أن تلبي احتياجات كل قطاع وخصوصياته¹.
- يجب أن تكون تجزئة السوق قابلة للقياس من حيث الحجم والقدرة الشرائية.
- يجب أن تكون القطاعات السوقية كافية من حيث الحجم كمبرر لخدماتها وبالتالي تكون مربحة بالنسبة للمنظمة.
- يجب أن يتوافق عدد القطاعات مع إمكانية وقدرات المنظمة².

4- أساليب تجزئة سوق المستهلك

- يمكن تجزئة السوق وفق عدة أساليب نذكر منها:
- التجزئة الديمغرافية (السكانية): يتم التقسيم على أساس الجنس، العمر، الجنسية، الوظيفة وكذلك مستوى الدخل، حيث أن لهذه المتغيرات علاقة قوية بتفضيلات المستهلكين.
 - التجزئة الجغرافية: يتم التقسيم على أساس الموقع الجغرافي، وأماكن تواجد الزبائن.
 - التجزئة السلوكية: من خلال تقسيم المشتريين على أساس المعرفة، المواقف أو ردة فعل اتجاه منتج ما.
 - التجزئة النفسية: تقسيم الزبائن إلى مجموعات متشابهة على أساس التكوين النفسي كالشخصية، المستوى المعيشي، الطبقة الاجتماعية³.
- من خلال ماسبق نستنتج أن تجزئة السوق (المستهلك) إلى قطاعات يساعد المنظمة في توزيع مواردها بشكل أفضل عن طريق تصميم مزيج تسويقي يلبي حاجات ورغبات كل قطاع سوقي مستهدف وفق معايير محددة.

ثانياً - المنافسة

يعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل المنافسة، حيث اقترح نموذج القوى الخمسة للتنافس، ويجب على المنظمات أن تركز أنشطتها عليها لأن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاحها. يمثل الشكل رقم (04-01) والجدول رقم (02-01) المكونات الرئيسية للقوة التنافسية⁴:

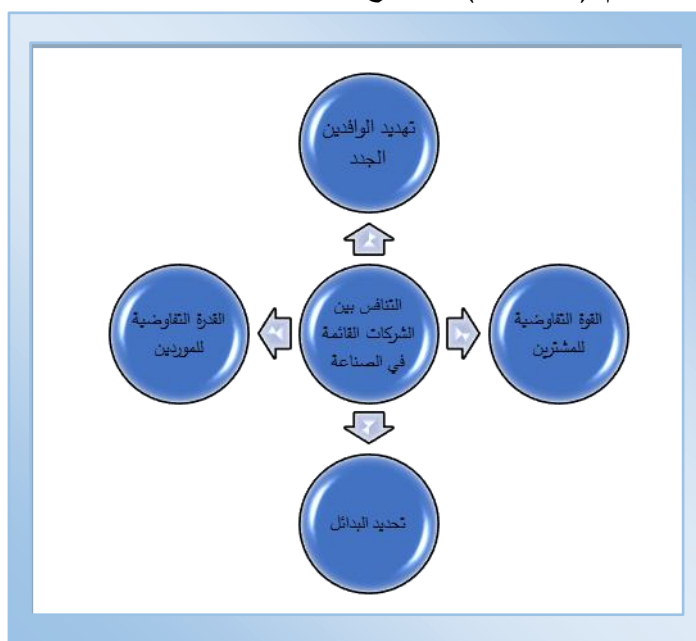
¹ حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث "مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 81.

² سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، التسويق "مفاهيم معاصرة"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 134.

³ سويدان نظام موسى، عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 67.

⁴ Karen Beamish, Ruth Ashford, Op. cit, p 37.

الشكل رقم (01-04): نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة



Source: Graham J. Hooley et al, **Marketing strategy and competitive positioning**, 4th Edition, Harlow, England, New York: FT Prentice Hall, 2008, P 74

الجدول رقم (01-02): المكونات الرئيسية للقوة التنافسية

القوة التنافسية	المكونات الرئيسية
1-تهديد المنافسين	مراحل دورة حياة المنتج للمنتجات المنافسة- استخدام تقنيات الإنتاج المتخصص - السبولة لدى المنافس -القدرة على تحقيق التميز والولاء للعلامة التجارية - الحجم النسبي للمنافس- حاجز الخروج من الصناعة.
2-القوة التفاوضية للموردين	قوة العلامة التجارية للمورد- عدد قليل من الموردين (العرض) -التحول عن الموردين - يمكن أن تكون تكلفة التحول عن الموردين مرتفعة للغاية-المنتجات البديلة للموردين- التكامل إلى الأمام - امكانية التهديد بإنشاء الموردين مؤسسات انتاج خاصة بهم.
3-القوة التفاوضية للمشتريين	تحكم عدد قليل من المشتريين في حجم كبير من السوق- في حالة وجود عدد كبير من الموردين يتنافسون على الحصة السوقية -انخفاض تكلفة تبديل المورد -تسويق منتج المورد على نطاق واسع -قاعدة عملاء قوية - تهديد التكامل الرأسي الخلفي.
4-تهديد الوافدين المحتملين	اقتصاديات الحجم للمنظمات الحالية- الوصول إلى قنوات التوزيع الجديدة - الولاء للعلامة التجارية -استثمار رأس المال - انتقام المنافسين -التأثير التنظيمي.
5-تهديد البدائل	منتج جديد أو خدمة مكافئة- منتج جديد يحل محل منتج موجود -استبدال المستهلك - يمكن أن يكون اختيار المستهلك أساسا للتهديد- عندما يكون المستهلك على استعداد للبحث عن منتجات بديلة.

Source: Karen Beamish, Ruth Ashford, Op. cit, p 37.

- من الواضح أن محاولة معرفة كل منافس تستغرق وقت طويل وتكلفة عالية، ومن أبرز المعايير التي يجب معرفتها والاعتماد عليها في التحليل هي¹:
- اتجاهات كل قطاع سوقي مقارنة بالمنافسين.
 - النمو المتوقع.
 - الحصة السوقية.
 - جودة الخدمة.
 - تحديد المواقع.
 - العمليات والموارد.
 - استراتيجيات المزيج التسويقي².

ثالثاً- التحليل البيئي

يهتم هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة والخاصة للمنظمة، فالأولى تشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، الديموغرافية، السياسية والقانونية، الطبيعية والتكنولوجية. والثانية تتضمن العناصر الأكثر التصاقاً بالمنظمة وتشمل المنافسين، الموردين، الزبائن...الخ.

1- عناصر البيئة الخارجية العامة:

- ويقصد بها كل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات خارج سيطرتها وتنقسم إلى:
- أ- **البيئة الطبيعية:** والتي تشمل جميع الظروف الطبيعية المحيطة بالمنظمة (ندرة المواد الأولية، التلوث البيئي...) والتي تفرض عليها التكيف معها بالشكل المناسب لتقليل أثارها عن تنفيذ مختلف الأنشطة التسويقية.
 - ب- **البيئة السياسية والقانونية:** إن عمل المنظمات تحددها طبيعة الظروف السياسية والقانونية السارية في بلد ما، مما يتطلب من كل منظمة تكيف سياستها وفقاً لتشريعات المعمول بها³.
 - ت- **البيئة الديموغرافية:** تهتم بدراسة السكان من حيث التوزيع، الكثافة، العمر، الجنس، نسبة النمو وغيرها لمالها من تأثير على أنماط الاستهلاك. فالتغيرات الديموغرافية للسكان تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرارات التسويقية.
 - ث- **البيئة الاقتصادية:** تتكون من عدة عوامل تؤثر على القوة الشرائية وأساليب الانفاق للمستهلكين وبالتالي يجب معرفة الاتجاهات الرئيسية كتوزيع الدخل والتغير في القوة الشرائية،

¹ بشير العلاق، التخطيط التسويقي "مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 89.

² Malcolm McDonald et al, Op. cit, p 144

³ حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 59.

تغير طبيعة إنفاق المستهلكين، معدلات الفائدة، مستوى التضخم، الدخل والادخار لما لهما من تأثير مباشر على السوق¹.

- ج- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تؤثر القيم والعادات الاجتماعية وأنماط المستهلكين على البرامج التسويقية التي تقدمها المنظمات، كالاهتمام المتزايد بالقضايا الصحية والبيئية.
- ح- **التكنولوجيا:** أحدثت التكنولوجيا تطور كبيراً في مهمة المنظمات فقد ساعدت على إنتاج منتجات جديدة وتحسين طرق التوزيع والترويج من خلال شبكة الإنترنت، كما ساهمت في رفع كفاءة مندوبي البيع ومصدرا للمعلومات وبحوث التسويق².

2- عناصر البيئة الخارجية الخاصة:

- هي جميع القوى التي تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المنظمة على خدمة أسواقها وتشمل:
- أ- **العملاء:** هم جميع الأفراد والهيئات التي تقوم بشراء منتجات المنظمة ويظم سوق عملاء المنظمة أسواق المستهلك، أسواق الأعمال وغيرها. ويعد العملاء أساس وجود أي منظمة، فالمنظمات توجه جميع جهودها لإشباع حاجات ورغبات عملائها، وتحقيق أهدافها.
- ب- **المنظمة:** الإدارة العليا هي التي تحدد رسالة المنظمة وتضع الاستراتيجيات والخطط التي يجب تنفيذها من طرف إدارة التسويق بالتعاون مع الإدارات الأخرى لتحقيق أهدافها.
- ت- **المنافسة:** أي أن جميع المنظمات الأخرى تقدم نفس المنتجات أو منتجات مشابهة وتكون هذه المنافسة مباشرة (بين المنظمات وبعضها البعض) وغير مباشرة بين المنظمات ومنظمات أخرى تقدم منتجات تشبع نفس الحاجة أو تقدم منتجات مشابهة³.
- ث- **الموردين:** تحتاج المنظمة إلى العديد من الموارد وهو ما يعني أن مخرجاتهم تمثل مدخلات المنظمات المشتري وبالتالي تؤثر على هيكل التكلفة ومستويات الجودة الذي ينعكس على قدراتها التنافسية⁴.

- ج- **الوسطاء:** هم من يقومون بعملية توزيع منتجات وخدمات المنظمة حتى وصولها إلى المستهلك النهائي وهم نوعان الوسطاء التجاريون والوكلاء، وهناك منظمات تعمل على تسهيل عمليات التبادل وأخرى تعمل على تسهيل العمليات التسويقية⁵.

- ح- **الجمهور:** أي مجموعة من الأشخاص يكون لها التأثير على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها كالمنظمات المالية، البنوك، المنظمات الحكومية، منظمات الاستثمار⁶.

¹ عزام زكريا وآخرون، مرجع سابق، ص 82

² سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، مرجع سابق، ص 69.

³ طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008 ص 181.

⁴ فاطمة حسين عواد، الاتصال والاعلام التسويقي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 62.

⁵ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 59.

⁶ عزام زكريا وآخرون، مرجع سابق، ص 79.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية

عند القيام بتحليل البيئة الداخلية يجب فحص بعض المكونات المتعلقة بالتخطيط التسويقي والمتمثلة بتحليل الخدمات والمنتجات والتحليل التنظيمي وفيما يلي شرح لكل منهما.

أولاً- تحليل الخدمات والمنتجات

تقوم المنظمات بتحليل الخدمات والمنتجات بشكل دوري للحصول على معلومات عن نقاط القوة والضعف، تساعد في تحديد الخيارات الاستراتيجية وتمكنها من التعامل بشكل صحيح مع المسائل المتعلقة بتطوير خدمات جديدة¹، إن عملية تحليل مكانة المنتج تتطلب فهم عميق للأسواق المستهدفة وفئات المستهلكين.

1- التوقع:

- إن تموقع المنتجات والخدمات يعتبر عنصراً أساسياً في عملية التخطيط التسويقي باعتبار أن أي قرار حولهم له تأثير كبير على عناصر المزيج التسويقي².
- يعرف كوتلر التوقع بأنه تصميم المنتج وصورته بهدف إعطائه مكان محدد في ذهن المستهلكين المستهدفين³.
- كما يعرف بأنه استخدام عناصر المزيج التسويقي من أجل تكوين وخلق صورة ذهنية فريدة ومتميزة للمنتج أو العلامة التجارية أو المنظمة في أذهان المستهلكين⁴.
- يعرف أيضاً بالخيار الاستراتيجي الذي يبحث عن إعطاء عرض المنظمة (منتج، علامة، أو شعار) موقعا صادقا وتميزا وجذابا داخل ذهن المستهلك في سوق محدد⁵.
- هو أداة استراتيجية يمكن استعمالها كضمان لمواجهة ازدحام الأسواق من حيث المنتجات والإعلان، تنص على إعطاء المنتج صورة تميزه عن المنتجات المنافسة في أذهان المستهلكين وفقا لتوقعاته⁶.
- من خلال ماسبق يمكننا القول أن التوقع هو إيجاد مكان أو حيز للمنتج أو الخدمة في ذهن المستهلك، ومقابلة المنافسة والاهتمام بحاجاته.

¹ بشير العلاق، التخطيط التسويقي "مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 112

² يحي عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 191.

³ بن نوي راضية، واقع تطبيق عمليات الاستراتيجية التسويقية (التجزئة/الاستهداف/التوقع) في الوكالات السياحية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 3، العدد 14، 2018، ص 248.

⁴ يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الالكتروني "عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت"، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 159.

⁵ طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2007، ص 290.

⁶ باني فتحي وآخرون، التوقع التسويقي كخيار استراتيجي لنجاح الاستراتيجية التسويقية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2020، ص 41.

أ-أنواع التموقع:

للتموقع نوعين هما¹:

- **التموقع اللاإرادي:** وهو المكانة التي يحتلها المنتج أو العلامة في ذهن المستهلك مقارنة بالمنافسين دون أن تقوم المنظمة بأي جهد للتأثير عليه، فهو عفوي وغير مراقب وناتج عن المقارنة بالمنتجات المنافسة وبدون رغبة المنظمة. وعليه فإن المنظمة تتحمل النتائج في حالة ما إذا كان التموقع سلبيا، وهذا عندما يكون هناك خلط بين المنتج والمنتجات المنافسة أو عندما تكون خصوصيات المنتج المتواجدة في أذهان المستهلكين ذات قيمة سلبية.

- **التموقع الإرادي:** على رجل التسويق أن يعمل على استراتيجية تضع المنتج في وضعية ملائمة، وهذا لتجنب التموقع اللاإرادي. ولأجل ذلك قد تستخدم المنظمة استراتيجية أو تقوم بالتخطيط لجعل المستهلك يستجيب لهذا المنتج بالطريقة التي تريدها المنظمة وليس بالطريقة التي يريدها المنافسون لها.

ب-خطوات تحديد التموقع:

- يجب المرور بمجموعة من الخطوات للوصول إلى التموضع المناسب الذي تريده المنظمة²:
- تجميع المعلومات اللازمة حول معرفة كيف ينظر المستهلك إلى منتج المنظمة، أو كيف يمكن أن ينظر إليه وكيف يمكن أن يتوقعه.
- تجميع المعلومات حول تحديد مواقع المنتجات المنافسة.
- دراسة وتحليل المواقع المختلفة للمنتجات بما فيها منتج المنظمة والمقارنة بينها.
- دراسة السوق والظروف السوقية المحيطة والمؤثرة، بما في ذلك دراسة احتياجات وخصائص السوق المستهدفة وكذلك الخصائص التسويقية للمنتج والمنتجات المنافسة.
- تقييم الموقع الحالي للمنتج ومدى مناسبه مع المواقع المختلفة للمنتجات المنافسة.
- طرح البدائل الممكنة من المواقع المختلفة الملائمة.
- تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل (الموقع) الأفضل والملائم لمنتج المنظمة حيث يستطيع المنتج أن يتميز ويتنافس والأكثر تفضيلا.

2- دورة حياة الخدمة:

تعتبر دورة حياة الخدمة عن المراحل التي تمر بها الخدمة منذ تقديمها إلى السوق إلى حين انتهاء دورة حياتها وخروجها منه، فهي تمثل المجال الزمني أو العمر الافتراضي الذي يبين فيه

¹ سليمان نورة، التموقع كمفتاح نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 22، 2015، ص 222.

² محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي "مدخل استراتيجي"، الجزء الاول، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1988، ص 636.

اتجاه الطلب على الخدمة منذ تقديمها إلى حين استبعادها، وعليه فإن لكل خدمة دورة حياة محدودة تبدأ بالتقديم وتنتهي بالخروج من الصناعة، تختلف المبيعات في كل مرحلة من خلال التحديات والفرص وغيرها كما أن الأرباح ترتفع وتخفض حسب كل مرحلة، بالإضافة إلى استخدام عدة استراتيجيات تسويقية¹.

تنقسم دورة حياة الخدمة إلى خمسة مراحل هي التقديم، النمو، النضج والانحدار²، سيتم شرحها بالتفصيل في الفصل الثاني.

ثانياً - التحليل التنظيمي

يختص تحليل التنظيم، بتقييم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق، ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية، ومدى توفر السلطة الكافية والمسؤولة لتنفيذ الأنشطة التسويقية³. ويعرف الهيكل التنظيمي بالبناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح التقسيمات الرئيسية أو الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة⁴.

كما يجب النظر إلى الموارد المتاحة للمنظمة بما في ذلك، الموارد البشرية، المالية، المعلوماتية، والتمويلية وفيمايلي بعض الأسئلة الخاصة بالموارد الداخلية وتشمل⁵:

- الموارد البشرية: هل للعاملين مستوى تعليمي، المهارات والتدريب المطلوب؟ هل لدى المديرين المبادرة لدعم مهمة المنظمة أو رسالتها؟ هل تستخدم المنظمة التعيين والتدريب لإعداد نفسها للمستقبل؟ ما هو وضع علاقات العاملين مع النقابات ومع قياداتهم؟
- الموارد المالية: هل لدى المنظمة رأس المال (أو القدرة على الحصول على رأس المال) لدعم التسويق وتحقيق أهدافها؟ ما هي أنواع التمويل التي يجب التعامل معها خلال الفترة التي تغطيها خطة التسويق، وماهي أنواع التبادل التجاري التي يمكن أن تحتاج إليها؟ هل يجب تنفيذ الأنشطة على مراحل، عند وجود الأموال المتاحة؟

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 183.

² Colin Gilligan et al, **Strategic Marketing Planning**, 1st Edition. First published, Amsterdam Heidelberg: Butterworth-Heinemann, 2003, p 512.

³ زكية سعدون عمر، درمان سليمان صادق، العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والاداء التسويقي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 36، العدد 1، جامعة الجلفة، 2018، ص 6.

⁴ خليل محمد حسين الشماع، حضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 163.

⁵ ماريان بيرك وود، دليل الخطط التسويقية، ترجمة شويكار زكي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 71.

- الموارد المعلوماتية: هل لدى المنظمة البيانات المطلوبة لفهم عملائها وأسواقها؟ ماهي الموارد المعلوماتية المتاحة لدعم التخطيط التسويقي؟ ومن هو المسؤول في المنظمة عن ضمان وجود هذه الموارد المعلوماتية كلما احتاج الأمر لذلك؟
- موارد التمويل: هل لدى المنظمة الموارد والخدمات المطلوبة للعمليات والإنتاج؟ هل مورديها ملتزمين تجاه المنظمة؟ ماهي الموارد الجديدة التي ظهرت حديثاً، وماهي القدرات التي تقدمها لتحقيق الفائدة للمنظمة؟

المطلب الرابع: تحليل سوات (SWOT) ووضع الافتراضات

أولاً- تحليل سوات (SWOT)

تركز مصفوفة (SWOT) على المواءمة بين عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية، وتقوم المنظمات بإجراء هذا التحليل (SWOT) نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بهدف الوصول إلى الاستراتيجيات المناسبة¹. من خلال مطابقة نقاط قوة المنظمة بالفرص الجذابة في البيئة مع القضاء أو التغلب على نقاط الضعف وتقليل التهديدات². ويعني (SWOT) اختصار للأحرف الأولى لكل عنصر من عناصرها والمتضمنة الآتي:

- **نقاط القوة (Strengths):** هي الصفات التي تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها. وهي الأساس الذي يمكن أن يتحقق النجاح المستمر بها. ويمكن أن تكون قوة ملموسة أو غير ملموسة. كما أنها توفر دراية جيدة وخبرة في تحديد الوصف المطلوب للموظفين وتعطي السمات المتميزة للمنظمة.
- **نقاط الضعف (Weaknesses):** هي الصفات التي تمنع المنظمة من تحقيق رسالتها وتحقيق كامل طاقاتها، ولها تأثير كبير في تدهور النجاح التنظيمي والنمو ومنها العوامل التي لا تستوفي المعايير المطلوبة في المنظمة³.
- **الفرص (Opportunities):** هي الأحداث أو العوامل التي تفضلها المنظمة والممكن حصولها في السوق والتي تمكنها من استغلالها لتحقيق أهدافها.
- **التهديدات (Threats):** هي الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه⁴.

¹ محمد الطاهر الخلف وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص140.
² Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 17th Edition, global Edition, Pearson, 2018, p 80.

³ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، قطر، 2014، ص 201.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، 2008، ص 220.

الجدول رقم (01-03): مصفوفة سوات (SWOT) لمؤسسة الاتصالات

عوامل خارجية	عوامل داخلية
الفرص (Opportunities)	القوة (Strengths)
• جذب عملاء جدد والإحتفاظ بالعملاء الحاليين. • توسع المنظمة. • رفع حجم السلع والخدمات المقدمة. • تحسين جودة الخدمات والمنتجات. • صورة العلامة التجارية أقوى على المستوى المحلي. • نمو الصناعة. • تحسين المؤهلات المهنية للموظفين. • المزيد من الفرص لاستراتيجيات التسويق.	• خبرة كبيرة للمنظمة. • ولاء العملاء. • أصحاب الأعمال هم أيضًا المديرين التنفيذيين للمنظمة. • مجموعة واسعة من السلع والخدمات. • موظفين مؤهلين. • أسلوب تعامل مع كل عميل. • حصة سوقية كبيرة. • مستوى عال من التطور التكنولوجي. • انخفاض معدل دوران الموظفين.
التحديات (Threats)	الضعف (Weaknesses)
• التغييرات التشريعية السلبية. • توسيع المنافسة. • الوضع الاقتصادي والسياسي المتقلب. • فقدان العملاء. • سعر صرف غير مناسب. • تقلبات أسعار المواد الأولية. • انخفاض الطلب. • فقدان الشركاء الرئيسيين. • التقادم السريع للتكنولوجيا.	• مساحة مستودع كبيرة مطلوبة لتخزين. • ضعف العلامة التجارية. • توريد المنتجات من الخارج غالبًا ما يستغرق الكثير من الوقت. • يتم تخصيص القليل من الاهتمام نسبيًا لأنشطة التسويق. • التسليم المتأخر للمورد. • عدم وجود تخطيط تشغيلي.

Source: Irina Voronova et al, Prioritising Competitive Strategies Based On The Anp Approach, 10th International Scientific Conference, "Business and Management 2018", May 3-4, 2018, Vilnius, LITHUANIA, p 86.

كما يعد تحليل (SWOT) من الطرق المصممة للمساعدة في تحقيق مايلي¹:

- تحديد مكانة المنتج في أذهان العملاء، وبالتالي اختيار القطاع السوقي الأمثل وأسباب خدمته.
- تحديد الرسالة الذي ينبغي استخدامها في عملية استهداف القطاع السوقي.
- تحديد الجمهور المستهدف.
- تحديد الأهداف التكتيكية وأولويتها، وصياغة الخطط التكتيكية التي ستلبي هذه الأهداف.

¹ يشير العلق، التخطيط التسويقي "مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 123.

- القيام بتدقيق نهائي للتأكد من قيام المنظمة بإجراء تدقيق شامل لسوقها ومنتجاتها.
- بناءً على ما سبق تقوم المنظمات بتحليل سوات (SWOT) عن طريق تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمساعدتها في تحقيق المواءمة بين مواردها الداخلية وما تتطلبه البيئة الخارجية من خلال الاستغلال الأمثل لنقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة، والوقوف أمام التهديدات المحتملة والسيطرة على نقاط الضعف والتقليل من حدتها.

ثانياً - وضع الافتراضات

بعد الانتهاء من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل سوات (SWOT)، يمكن وضع افتراضات رئيسية متعلقة بالمستقبل بكل قطاع منتج/سوق¹، إن وضع الفروض لها أهمية كبيرة لأنها تتعلق بالمستقبل وعلى أساسه توضع الخطط التسويقية وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع²:

- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل نمو السكان مستقبل مستويات الأسعار السياسات الضريبية البيئية السياسية... الخ.
 - فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن التأثير عليها مثل الحصة السوقية، معدل دوران العمال، السياسة السعرية للمنظمة.
 - فروض يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم اقرارها إلى حد كبير بواسطة المنظمة مثل الدخول إلى أسواق جديدة، طرح منتج جديد، تكثيف البحوث التسويقية.
- ومن الأمثلة عن الافتراضات³:
- من المتوقع ارتفاع القدرة الشرائية بنسبة (1 %).
 - سوف تزداد الوحدات المباعة هذه السنة بنسبة (5 %).
 - سوف تزداد الحصة السوقية الحالية من (20 %) إلى (25 %).
 - ستؤدي المنافسة السعرية إلى انخفاض مستويات الأسعار بمقدار (10 %).
 - سيتم تقديم منتج جديد من قبل منافسنا الرئيسي قبل نهاية الربع الثاني من العام.
- وينبغي أن تكون الافتراضات أساسية وقليلة العدد. إذا كان من الممكن تنفيذ الخطة بدونها فلا داعي لها⁴.

¹ Malcolm McDonald, **marketing planning "understanding marketing plans and strategy"**, London, Philadelphia: Kogan Page, 2008, p 44.

² قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 68.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 70.

⁴ ماك دونالد ومالكولم، **الخطط التسويقية "كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها"**، ترجمة صالح محمد الدويش، محمد عبد الله العوض، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 57.

المبحث الثالث: صياغة الاستراتيجية

تتم صياغة الاستراتيجية بدءاً بالأهداف التسويقية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في إطار الأهداف الكلية أو العامة لها، وتحديد الاستراتيجية التسويقية التي يجب اتباعها، وتقدير النتائج المتوقعة، وتحديد الخطط البديلة.

المطلب الأول: الأهداف التسويقية

إن تحديد الأهداف التسويقية هو خطوة أساسية في عملية التخطيط، ويعتمد وضع الأهداف التسويقية بناءً على الأهداف العامة للمنظمة¹.

- الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها².
- تمثل الأهداف ما ترغب المنظمة الوصول إليه وبما يحقق لها عوائد أو منافع محددة³.
- إن وضع الأهداف لأي نشاط هو من المسائل الهامة في التخطيط فهي المسار الذي يكشف عن الخطوات القادمة التي تساعد المنظمة على معرفة ما هو مطلوب تحقيقه في المستقبل⁴.
- الهدف التسويقي بيان ما يجب تحقيقه من خلال الأنشطة التسويقية⁵.
- هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفاصيل⁶.
- تمثل المخرجات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، وتكون الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المنظمة وتعبر عن القيم التي يركز عليها هذا الوجود⁷.
- بناءً على ما تقدم تعبر الأهداف التسويقية عن النهايات المرغوب تحقيقها في المستقبل من طرف المنظمة، ويجب أن تكون هذه الأهداف مشتقة من الأهداف العامة للمنظمة.

1- خصائص الأهداف التسويقية:

تتمثل خصائص الأهداف التسويقية فيما يلي⁸:

¹ علي محمد الحاج أحمد، سمير حسين عودة، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 86.

² محمد الطاهر الخلف وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 126.

⁴ مجيد الكرخي، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 256.

⁵ William M. Pride, Ferrell, **Foundations of marketing**, 3rd Edition, Houghton Mifflin, Boston, 2009, p 31.

⁶ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 234.

⁷ خيرى علي أوسو، أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، 2010، ص 70.

⁸ سويدان نظام موسى، عبد المجيد البرواري، مرجع سابق، ص 92.

- دقيقة: أن تكون ذات صلة بنشاط تسويقي محدد وواضحة.
- قابلة للقياس: أي كتابة الأهداف بصيغ كمية بما يوافق كل هدف مثل تحقيق حصة سوقية بنسبة 10%.
- قابلة للتحقيق: يجب اشتقاق الأهداف بعد تحليل التدقيق التسويقي، قدرة الموظفين على تطبيقها، وضمان كافة الموارد لتحقيقها المادية والبشرية.
- الارتباط والعلاقة: ضرورة اشتقاق الأهداف التسويقية من الأهداف التنظيمية للمنظمة، والانسجام معها والاتجاه بالمنظمة إلى الاتجاه المرغوب.
- الزمن: يجب أن تحدد الأهداف بفترة زمنية محددة مما يساعد في وضع اجراءات الرقابة. وتستخدم بعض المنظمات الاختصار (SMART) لتعريف الهدف الجيد حيث المرونة (Stretching)، يمكن قياسه (Measurable)، متفق عليه (Agreed)، واقعي (Relistic)، مرتبط بالوقت (Time-related)¹.

2- تحديد الأهداف التسويقية:

حسب آراء مجموعة من الكتاب توجد أربعة أهداف تسويقية رئيسية تتمثل في²:

- كسب موقع في السوق والدفاع عنه.
- الحفاظ على الحصة السوقية وتحسينها.
- نمو السوق.
- الحفاظ على مستويات الربحية وتنميتها.

3- شروط صياغة الأهداف التسويقية:

تتمثل شروط صياغة الأهداف التسويقية فيما يلي:

- يجب أن تشتق الأهداف التسويقية من الأهداف الكلية للمنظمة.
- مشاركة كل المستويات التنظيمية في تحديد الأهداف التسويقية.
- وضع الأهداف التسويقية في ضوء الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة.
- يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.
- يجب أن يكون للأهداف التسويقية جدول زمني واضح.
- يجب وضع معدلات للأداء التسويقي بجانب كل هدف من الأهداف التسويقية.
- تحديد أولويات للأهداف التسويقية.

¹ هاشم حمدي رضا، الادارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 104.

² Colin Gilligan, Wilson, **Strategic Marketing Planning**, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2009, p 325.

4- مراحل تحديد الأهداف التسويقية:

هناك أربع مراحل لتحديد الأهداف التسويقية هي¹:

- مراجعة الأهداف البيعية: يتم تحديدها من خلال البيانات البيعية عن الأعمال التي تبين قدرات المنظمة وكذلك الأسباب التي أدت إلى تقليل أو تعظيم هذه الأهداف.
- مراجعة السوق المستهدف: تمكن مراجعة السوق المستهدف من معرفة حجم الأسواق المستهدفة وحجم المستهلكين الحاليين.
- مراجعة الفرص والتهديدات: إن الفرص والتهديدات التي تم تحديدها من خلال مراجعة الوضع الحالي للمنظمة يتم تضمينها في الأهداف التسويقية.
- صياغة الأهداف الرشيدة: من خلال مراجعة الأهداف البيعية والسوق المستهدف في صورة كمية يتم صياغة الأهداف التسويقية.

5-أنواع الأهداف التسويقية:

تتمثل أنواع الأهداف التسويقية في²:

- أهداف رئيسية: هي طويلة الأجل نسبيا مثل تدعيم المركز التنافسي للمنظمة في السوق المستهدف، تحقيق أعلى درجات الرضا لدى المستهلك عن منتجات المنظمة. المساهمة في تحقيق ربح مناسب.
- أهداف تشغيلية: تشتق من الأهداف الرئيسية، طابعها تنفيذي وتعتبر هذه الأهداف النتائج المطلوب تحقيقها في مدة زمنية محددة غالبا ما تكون قصيرة الأجل مثل زيادة الحصة السوقية من (12%) إلى (14%).
- المهام الوظيفية: هي أهداف فرعية تخصص من طرف الادارة التسويقية للأقسام والأنشطة التابعة لها وهي قصيرة الأجل مثل قيام قسم الاعلان بتغطية سوق معينة بالإعلانات في حدود مبلغ معين وفترة زمنية محددة.

المطلب الثاني: الاستراتيجية التسويقية

للاستراتيجية التسويقية عدة تعاريف نذكر منها:

- يعرفها طومذسون (Thompson) على أنها الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير. كما تعرف أيضا على أنها تحديد الأسواق المستهدفة واعداد المزيج التسويقي المتاح لها³.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق "المفاهيم، الاستراتيجيات، النظرية والتطبيق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 159.

² محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 190.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، مرجع سابق، ص 119.

- عرفت استراتيجية التسويق على أنها التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة¹.
- يعرفها ديب (Dibb) بأنها تحديد أهداف واضحة تشير وتركز على خط واحد باتجاه أهداف المنظمة الكلية باستهداف المستهلكين الحقيقيين بفعالية أكبر من المنافسين وتطوير عناصر المزيج التسويقي لإنجاح الاستراتيجية التسويقية².
- يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن الاستراتيجية التسويقية تتمثل في تحديد احتياجات السوق المستهدف التي تعمل فيه المنظمة والاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي.

1- السوق المستهدف:

- يعني مجموعة من الأفراد الذين توجه لهم المنظمة منتجاتها وخدماتها من خلال استراتيجية مصممة لإرضاء واشباع حاجات ورغبات محددة³.
- أ- **تحديد السوق المستهدف:** يتوقف نجاح أي خطة تسويقية على الكيفية التي يتم من خلالها تحديد حاجات الزبائن، وتنظيم الموارد بالصورة التي تساهم في تحقيق الأرباح. ويمكن القول بأنه يتم تصنيف وترتيب الأسواق المستهدفة الحالية والأسواق المستهدفة المحتملة طبقاً لـ:
 - ربحياتها.
 - حجم المبيعات الحالية والمستقبلية.
 - مدى التوافق بين ما سيتم القيام به لتحقيق النجاح والقبول لدى القطاع السوقي وبين القدرات المتاحة للمنظمة⁴.

يمكن اختيار القطاعات السوقية المستهدفة وفق الخطوات التالية⁵:

- الخطوة الاولى: تحديد النطاق السوقي أي التركيز على حاجات السوق.
- الخطوة الثانية: اختيار أسس تقييم السوق حيث يتم التقسيم على أسس عدة أساس ديمغرافي، جغرافي، سلوكي وغيرها.
- الخطوة الثالثة: تحديد القطاعات السوقية الممكنة من خلال استجابة كل قطاع من القطاعات لمزيج تسويقي بنفس الطريقة.
- الخطوة الرابعة: التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع من أجل تحديد فرص البيع.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 53.

² نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 139.

³ محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 116.

⁴ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 81.

⁵ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 146.

- الخطوة الخامسة: التنبؤ بنصيب المنظمة في كل قطاع من خلال تحديد نصيب المبيعات في كل قطاع سوقي محدد.
- الخطوة السادسة: تقدير التكلفة والعائد من خدمة كل قطاع.
- الخطوة السابعة: تقييم مدى ملاءمة كل قطاع لأهداف المنظمة.
- الخطوة الثامنة: اختيار القطاعات السوقية المستهدفة.

الشكل رقم (01-05): خطوات السوق المستهدف



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، مرجع سابق، ص 146

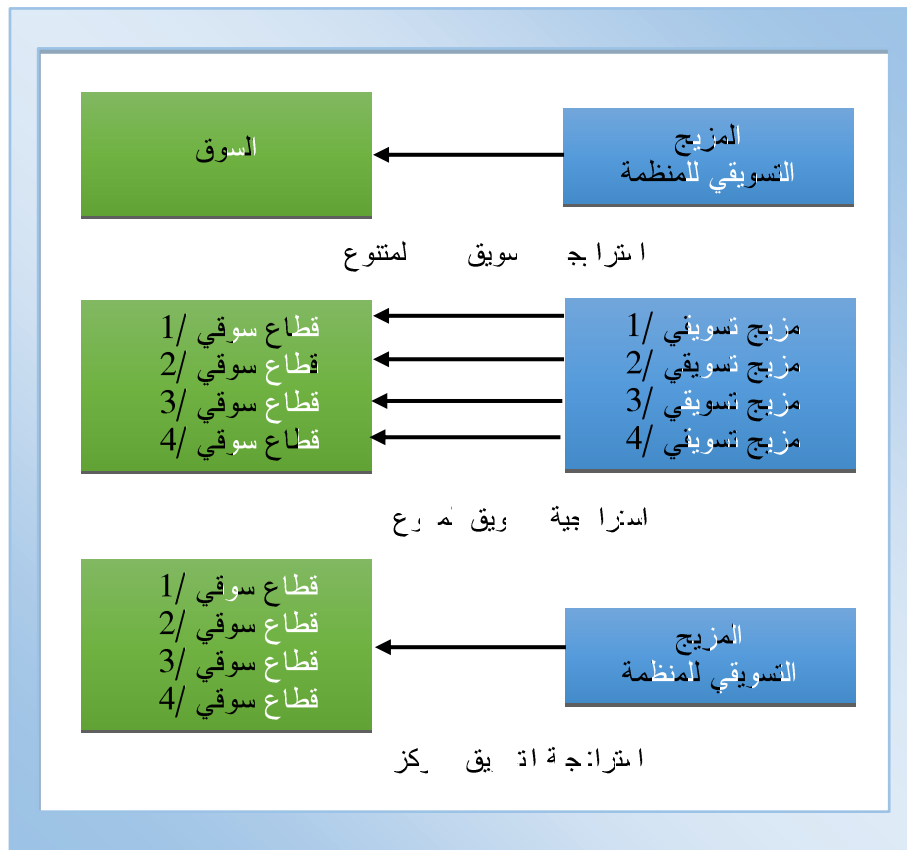
ب- تحديد استراتيجيات السوق المستهدف:

- يمكن تحديد استراتيجيات السوق المستهدف من خلال الخيارات الاستراتيجية الآتية:
- استراتيجية التسويق غير المتنوع: وفق هذه الاستراتيجية تعمل المنظمة على وضع مزيج تسويقي واحد لكل السوق المستهدف. حيث تفرض أن جميع الزبائن لديهم حاجات متشابهة اتجاه منتج معين مما يتعين على المنظمة استخدام مزيج تسويقي واحد. تكمن أهمية هذه

الاستراتيجية في العمل على خفض التكاليف الكلية بما فيها بحوث التسويق، تكاليف الترويج ووفرات الحجم الكبير¹.

- استراتيجية التسويق المتنوع: وفق هذه الاستراتيجية يعتبر كل قطاع من القطاعات السوقية المتباينة سوق مستهدف يوضع له مزيج تسويقي خاص به. تستخدم هذه الاستراتيجية عند تقديم المنظمة أكثر من منتج واحد².
- استراتيجية التسويق المركز: وتعني هذه الاستراتيجية باختيار السوق (قطاع سوقي معين) وتوجيه جميع الأنشطة التسويقية له ووضع مزيج تسويقي واحد يستهدف عدة قطاعات سوقية معينة. وتكمن فائدة هذه الاستراتيجية في التخصص وتحقيق مركز قوي في السوق وكذلك تحقيق اقتصاديات الحجم³.

الشكل رقم (01-06): استراتيجيات السوق المستهدف



المصدر: نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 103

ت-معايير اختيار استراتيجية السوق المستهدف:

هناك عدد من المعايير لاختيار استراتيجية السوق المستهدف يمكن إيجازها فيما يلي:

¹ سويدان نظام موسى، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 118.

² نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 102.

³ ناجي المعلا ورائف توفيق، أصول التسويق "مدخل تحليلي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 140.

- موارد المنظمة: إذا كانت موارد المنظمة المادية والبشرية محدودة، فيجب اختيار استراتيجية التسويق المركز.
- المنتج في دورة حياته: إذا كان المنتج في مرحلة التقديم تستطيع المنظمة اتباع استراتيجية التسويق المركز أو التسويق المتنوع، أما إذا كان المنتج في مرحلة النضج يتم اتباع استراتيجية التسويق المتنوع¹.
- الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين: تعني الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من المنافسين، فإن كان المنافسين يخدمون قطاعات سوقية متعددة (استراتيجية التسويق المتنوع) فعلى المنظمة اتباع نفس الاستراتيجية. أما إذا كان المنافسون يخدمون سوق موحدة فعلى المنظمة استخدام استراتيجية التسويق المتنوع أو المركز².

2- تحديد عناصر المزيج التسويقي:

تؤثر الأهداف التسويقية بشكل مباشر على تحديد عناصر المزيج التسويقي، لأن المنظمة سوف تستهدف السوق الكلي أي وضع مزيج تسويقي واحد لكل السوق (استراتيجية التسويق غير متنوع). أما إذا اتبعت المنظمة تجزئة السوق فسيكون مزيج تسويقي لكل قطاع سوقي (استراتيجية التنوع) يتناسب مع طبيعته³.

إن المزيج التسويقي صمم أساساً لخدمة شريحة معينة أو لجميع شرائح المجتمع، هذا لا يعني أنه يبقى دون تغيير بل من سماته الملائمة والمرونة والانسجام في العمل وفق الظروف المحيطة⁴. وتتمثل هذه العناصر في:

أ- المنتج (الخدمة):

المنتج الخدمي هو محور استراتيجية التسويق للمنظمة. فإذا كان المنتج مصمماً بشكل غير مناسب، فلن يخلق قيمة ذات معنى للزبائن، حتى إذا تم تنفيذ بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى بشكل جيد. وبالتالي، فإن الخطوة الأولى هي إنشاء منتج خدمي يقدم قيمة للزبائن المستهدفين ويلبي احتياجاتهم بشكل أفضل من المنافسين⁵.

ب- السعر:

يعد السعر عنصراً مهماً بالنسبة للعملاء والمنظمات، فالنسبة للعميل يعد السعر معياراً مهماً

¹ سويدان نظام موسى، تسويق الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 162.

² محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 21.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 176.

⁴ أبي سعيد الديوة جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 418.

⁵ Jochen Wirtz, Christopher H. Lovelock, *Essentials of Services Marketing*, 3rd Edition, Harlow, Pearson, England, p 18.

يعتمد عليه في اتخاذ قرار الشراء ومؤشرا للجودة، أما بالنسبة للمنظمة فهو أحد عناصر المزيج التسويقي، وهو مبلغ من النقود يتم دفعه مقابل الحصول على منتج محدد (سلعة أو خدمة)¹، ويعد أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة للتغيرات الحاصلة والعنصر الأساسي لجميع الموارد المالية والذي يحقق ربحا للمنظمة مقارنة بالعناصر الأخرى².

ت-التوزيع:

أحد عناصر المزيج التسويقي، ويشمل جميع القرارات والأدوات التي تتعلق بإتاحة المنتجات والخدمات للزبائن، فالهدف الأساسي للمنظمة من خلال اعتمادها على نظام التوزيع هو تحقيق انسياب منتجاتها إلى أسواقها الاستهلاكية أو الصناعية، وعبر سلسلة من الوسطاء إلى غاية وصولها إلى الجهة المستهدفة³.

ث-الترويج:

يهتم ترويج الخدمات بالعناصر التقليدية للنشاط الترويجي لتعريف المستهلك بمنتجات وخدمات المنظمة من إعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والتسويق المباشر عبر الهاتف والاتصال البريدي. إن دور الترويج في الخدمات يتمثل في إبراز ما تتميز به المنظمة الخدمية من خدمات وقدرتها على تجسيد المنافع المحققة من تقديم الخدمة والتي يستطيع الزبون الحصول عليها وإقناعه بشرائها⁴.

ج-الأفراد:

على الرغم من التقدم التكنولوجي، تحتاج العديد من الخدمات دائما إلى التفاعل المباشر بين الزبائن ومقدمي الخدمة⁵. حيث يشكل الأفراد في المنظمة الخدمية جزء من الخدمة ويساهمون في انتاجها بالإضافة إلى دورهم في بيعها⁶.

ح-الدليل المادي:

أحد عناصر المزيج التسويقي الخدمي يلعب دورا مهما في المنظمة الخدمية، وتكمن أهميته في قدرته على التغلب على أهم المشاكل التي تنشأ عن خاصية اللاملموسية المميزة للخدمات، والمتمثلة في صعوبة تقييم الخدمة قبل استهلاكها من طرف الزبون، صعوبة التعريف

¹ يوسف أحمد أبو فارة، ادارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2010، ص 37.

² شفاء بلاسم حسن، عبد الكريم محمد عبيد، مرجع سابق، ص 60.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 322.

⁴ بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 130.

⁵ Jochen Wirtz, Christopher H. Lovelock, Op. cit, p 24

⁶ حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 60.

بالخدمة من طرف مقدمها. كذلك تسهم البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة، إلى حد ما في التغلب على هذه الصعوبات، ومساعدة الزبون عند اتخاذ قرار شراء الخدمة¹.

خ- العمليات:

هي الإجراءات والآليات وتدفق الأنشطة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة -إنتاجها واستهلاكها بشكل مشترك - تقديم الخدمة وأنظمة التشغيل. إن خطوات التسليم التي يمر بها الزبون توفر له دليلاً للحكم على الخدمة، بعض الخدمات معقدة جداً، مما يتطلب من العميل اتباع سلسلة واسعة من الإجراءات لإتمام العملية². كذلك توفر المعلومات والمهارات لدى مقدمي الخدمة تؤثر بشكل إيجابي في إدراك الزبون وبما يجعل إنتاج الخدمة يأخذ مستوى مقبول³.

المطلب الثالث: تقدير النتائج المتوقعة

بعد تحديد الأهداف والاستراتيجية التسويقية للقطاعات السوقية المختلفة، يجب تقدير النتائج المتوقعة وهذا من خلال⁴:

- تنبؤات السوق ومبيعات القطاع حيث تبدأ المنظمة بوضع الخطوط الرئيسية العريضة لإجمالي المبيعات التي تقدمها للسوق لمدة زمنية معينة، وهذا يساعد في تحديد حجم السوق وضع أهداف معينة للحصة السوقية وتقدير حصة المنافسين التي يمكن أن يحصلوا عليها في المستقبل. كما يجب على المنظمة أيضاً، التنبؤ بالمبيعات سنة بسنة في كل قطاع مستهدف.
- تنبؤات مبيعات منتجات المنظمة تتم على أساس تنبؤات السوق والشريحة المستهدفة، تحليل السوق والزبائن، قرارات التوجه، والاستراتيجيات السوقية خلال الفترة التي تغطيها الخطة.
- تنبؤات تكلفة المبيعات: حيث يتم التنبؤ بالتكاليف المرتبطة بمبيعات منتجات المنظمة، على أساس البيانات التي تم جمعها خلال مرحلة مراجعة الوضع الحالي، وعلى البيانات حول سمات التكلفة. ويمكن تعديل هذه التنبؤات بعد إعداد ميزانيات التسويق.
- تنبؤات المبيعات والتكاليف طبقاً لكل فترة: عندما تتم المبيعات من خلال قناة واحدة أو وسيط واحد، تركز التنبؤات على فعالية التكلفة لكل قناة وتوفر معيار قياسي وتحليل النتائج الفعلية للقناة.

¹ سامر المصطفى، ماهر حبيب زيد، أثر الدليل المادي في تحقيق رضا العملاء، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 21، 2017، ص 167.

² Zeithaml et al, "Services marketing: integrating customer focus across the firm", 7th Edition. Dubuque: McGraw-Hill Education, 2018, p 27.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 83.

⁴ ماريان بيرك وود، مرجع سابق، ص 334.

المطلب الرابع: وضع الخطط البديلة

تتعامل الخطط البديلة في العموم مع حالات مستجدة لم يؤخذ بها عند وضع الخطة الأصلية، وترتبط هذه الحالات بحدوث ظرف ما يعيق استمرار تنفيذ الخطة الأصلية كما هو مخطط، ويعمل المخطط في ظل هذه الظروف على إيجاد بدائل تسمح بمتابعة العمل بالبرنامج المسطر وصولاً إلى تحقيق الأهداف المسطرة. هذه البدائل عبارة عن خطط جزئية تستخدم لتعامل مع الظروف الطارئة في بعض مكونات الخطة¹.

تحدد خطط الطوارئ باعتبارها خطط تسويقية يتم تطويرها، ثم مراجعتها وتحديثها دورياً بناءً على تغير الأحداث. عند إعدادها يجب التركيز على الأولويات، الموارد الخاصة بالمنظمة للوصول إلى بدائل تخفف من تأثير الأعطال، وتسمح للمنظمة باستعادة وضعها بأسرع وقت ممكن.

إن خطط الطوارئ هي الخطط التي لدى المنظمة بالفعل إذا تعرضت إحدى الاستراتيجيات الأساسية أو أكثر للتعطيل أو التوقف نتيجة لتغيرات غير متوقعة فالمستشفيات، والبنوك ومنظمة الاتصالات اللاسلكية والمنظمات الأخرى التي يجب أن تقوم بوظائفها بدون توقف أو أي نوع من التعطيل هي الأكثر تدقيقاً في التخطيط للطوارئ².

حتى إذا أدت الأهداف والاستراتيجيات الأصلية إلى النتائج المتوقعة، فمن المهم معرفة ما إذا كان هناك أسلوب تسويقي أكثر فعالية يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل باستخدام تقنيات مثل النمذجة الحاسوبية، يمكن تقييم عدد من الخيارات البديلة قبل اتخاذ قرار بشأن المزيج التسويقي النهائي الذي تستند عليه الخطة. في هذه المرحلة، ينبغي وضع خطط لتغطية المستويات المتوقعة للطلب المنخفض أو الأعلى³.

¹ هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 326.

² ماريان بيرك وود، مرجع سابق، ص 346.

³ Malcolm McDonald et al, Op. cit, p 206.

المبحث الرابع: تخصيص الموارد والرقابة التسويقية

بعد الانتهاء من تحديد الأهداف التسويقية وصياغة الاستراتيجية التسويقية يتم إعداد الموازنة التسويقية وتخصيص الموارد للبرامج، ثم الرقابة باستمرار لضمان بلوغ الأهداف.

المطلب الأول: الموازنة التسويقية

1- تعريف الموازنة:

- تعرف الموازنة بأنها تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مستقبلية¹.
- هي عبارة عن خطط مترجمة إلى لغة الأرقام وبمعنى آخر هي قائمة تحتوي على الأرباح والخسائر والإيرادات والمصروفات المتوقعة².
- الموازنة هي بيان يعطي فكرة صحيحة عن الربح والخسارة، وتعطي تحليلاً للعائدات (المبيعات المتوقعة، السعر...) والنفقات (الرواتب، الأجور...) لتحديد الربح المتوقع³.
- فالموازنة الخاصة بالخططة التسويقية تعطي صورة واضحة عن⁴:
 - حجم الإنفاق المتوقع لتنفيذ الخططة (الرواتب، الأجور، الكلف...).
 - نسبة العائد على الاستثمار المتوقع.
 - حجم المبيعات المتوقعة.
 - الإيرادات المتوقعة.
 - الأرباح أو الخسائر المتوقعة.
- من خلال ماسبق من تعاريف نستنتج أن الموازنة عبارة عن خطة بلغة الأرقام لخطط المنظمة تعطي صورة واضحة لتحليل العائد، النفقات، الأرباح والخسائر المتوقعة.

2- أهداف الموازنة:

تكمن أهداف الموازنات فيما يلي⁵:

- تحديد الموارد اللازمة وتوزيعها وفق رزنامة زمنية لتنفيذ الأهداف المحددة في الخططة.
- توزيع المسؤوليات على مختلف الأقسام والمصالح المعنية ووضع مختلف الموارد تحت تصرف المسؤولين.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص339.

² علي محمد الحاج أحمد، سمير حسين محمود عودة، مرجع سابق، ص 216.

³ أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 89.

⁴ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 375.

⁵ جمال عبد الله محمد، مرجع سابق، 2016، ص30.

- عند إعداد الموازنة يجب القيام بالدراسات على السوق وعلى الإمكانيات الداخلية للمنظمة.
- تسمح الموازنة بإعادة النظر عند الاقتضاء في الأهداف الزمنية وفي توزيع الموارد المتعلقة بالسنة المعنية.
- إن إعداد الموازنة يعتبر فرصة لإشراك العاملين الداخليين فيها.

3- خصائص الموازنة التسويقية: تتمثل فيما يلي¹:

- خطة واضحة ودقيقة لتوزيع الأموال.
- نظام للتحكم والرقابة.
- نظام للتقييم والتغذية العكسية.
- علاقة وثيقة مع أهداف المنظمة.

4- طرق الموازنة التسويقية:

يمكن لمدير التسويق تحديد موازنة التسويق وفق الطرق الآتية²:

- نسبة مئوية للمبيعات: يتم الاعتماد وفق هذه الطريقة على قيمة المصروفات الناتجة على المبيعات خلال السنوات السابقة.
- الإمكانيات المالية المتوفرة لدى المنظمة: تعنى الموارد المتاحة لدى المنظمة ويتم تحديد المبالغ التي تم رصدها للموازنة على أساس القدرة المالية للمنظمة.
- التكافؤ مع المنافسين: وفق هذه الطريقة تقوم المنظمة بالتعرف على المبالغ التي تم رصدها من قبل المنافسين للأنشطة التسويقية ثم تقوم بتقليد هؤلاء المنافسين مع العلم أن معرفة المبالغ المحددة من طرف المنافسون صعبة.
- الأهداف والمهام: يتم أولاً وفق هذه الطريقة تحديد الاستراتيجية والاجراءات التكتيكية اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية، وثانياً تحديد كلفة هذه الأنشطة³.

ومن أجل تحضير مناسب لموازنة التسويق يجب مناقشة اقتراحات فعالة لتسويق منتجات وخدمات المنظمة، ثم اتخاذ القرارات بشأن الأموال التي يتم تخصيصها لكل مهمة عمل ويعتمد ذلك على حجم وهدف كل مهمة والوسيلة المختارة لتنفيذها، مع تقدير كلفة كل خطوة عمل وبيان كلفتها في الخطة⁴.

¹ أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، مرجع سابق، ص 94.

² محمد الصيرفي، ادارة التسويق، مرجع سابق، ص 123.

³ سويدان نظام موسى، عبد المجيد البرواري، مرجع سابق، ص 116.

⁴ أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، مرجع سابق، ص 95.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التنفيذية

يتم تطوير البرامج التنفيذية خلال السنة الأولى من الخطة، وتحتوي هذه البرامج على التفاصيل الزمنية، تحديد المسؤوليات، توقعات المبيعات، والميزانيات المالية اللازمة. كما تتضمن برامج التسويق وضع خطط لإدارة مكونات عناصر المزيج التسويقي¹.

1- تعريف البرنامج:

- يعرف البرنامج على أنه خطة مصغرة مستقبلية يراد بها تحقيق أهداف معينة ضمن فترة زمنية محدودة².

- ويعرف بأنه خطة عمل لإنجاز واجبات معينة خلال فترة محددة وفق موازنة مرسومة³.

2- إجراءات إعداد البرنامج التنفيذي:

- يتكون البرنامج التسويقي من عدة برامج فرعية يجب التنسيق والترابط بينهما عن طريق⁴:
- إعلام مدير التسويق الأقسام بتوجيهات الخطة والتي تشمل الأهداف والاستراتيجيات لكل منتج في كل قطاع.
- إعداد برامج تسويقية تنفيذية بديلة من طرف الجهات المختصة وتحديد الأولويات.
- ربط البرنامج بأسلوب التنظيم المناسب كتحديد مهام المشاركين والعلاقة بينهم والأطراف الأخرى ذات الصلة.

وتشمل البرامج الفرعية عناصر المزيج التسويقي⁵:

أ- برامج بيع / توزيع:

- نظام استقطاب واختيار وتنظيم القوة البيعية.
- نظام استقطاب واختيار وتنظيم شبكة الوكلاء والموزعين للسلع والخدمات المختلفة في الأسواق المختلفة (في حالة الاعتماد على سوق الوسيط).
- نظام تدريب وتنمية مهارات رجال البيع.
- نظام إعداد المسابقات البيعية بين البائعين، الموزعين، المستهلكين.

ب- برامج إعلان:

- برنامج تحديد مستوى التغطية واختيار وسائل تحقيق ذلك من حيث نوعية الوسائل، معدل التكرار، التوقيت (الجدولة).

¹ Marian Burk Wood, Op. cit, p 197.

² مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 286.

³ قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 78.

⁴ محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 200.

⁵ محمد محمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية البات ومرجعيات خارطة الطرق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات "مدخل التميز الإداري واحتلال مركز الريادة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2016، ص ص 512-515.

- برنامج إعداد برامج اعلانية عن طريق مراسلات بريدية مباشرة.
- برنامج إعداد برامج تعليمية للمستهلك / المستخدم.

ت-برامج تنشيط مبيعات:

- برنامج تحديد مواد لتنشيط المبيعات وكذلك كتالوجات متنوعة للأسواق المختلفة.
- برنامج تحديد واختيار المعارض التجارية المناسبة التي تشترك فيها المنظمة في العام الحالي (في حال وجود شركات تابعة له).
- برنامج اجراء مسابقات بيعيه للمستهلكين والبائعين.

ث-برامج تسعير:

- نظام الخصومات من حيث نسب ومعدلات الخصم بالنسبة لكل سلعة أو خدمة.
- نظام اجراءات الاعلان عن الأسعار الأساسية ثم التعديلات وكيفية تنفيذها والتعامل مع الخدمات المتاحة في الأسواق بالأسعار السابقة خاصة في حالة تخفيض السعر.

ج-برامج توزيع مادي:

- برنامج النقل إلى العملاء في منافذ التوزيع المختلفة بما في ذلك من تحديد عدد ومواقع المخازن وحجم المخزون ونظام إعادة الطلب.
- برنامج التنسيق بين المبيعات والانتاج والمخزون.

ح-برامج خدمة الزبائن:

- برنامج توطيد العلاقات مع الزبائن.
- برنامج التعامل مع شكاوى الزبائن.
- برنامج متابعة ما بعد البيع.
- برنامج إعداد برنامج الضمان ونشره وكيفية الوفاء به.
- برنامج إعداد مواد تعليمية لخدمات الصيانة والإصلاح وتدريب المستخدمين للسلعة على أفضل الطرق لتشغيلها وأهمية برامج الصيانة الوقائية.

المطلب الثالث: الرقابة التسويقية

أولاً-تعريف الرقابة التسويقية

للرقابة التسويقية عدة تعاريف نذكر منها:

- هي كل نشاط يتمثل بالمتابعة والتحقيق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقديرات والبرامج المقررة، وذلك لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك، وإجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتضاء¹.

¹ قطيش عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 147.

- هي الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد أن ماتم أو يتم من أعمال يكون مطابقا لما أريد إتمامه¹.
- هي الوسائل التي يمكن بواسطتها لإدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة².
- هي عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها³.
- تلك العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي وهناك اطاران رئيسيان لها، هما الرقابة من خلال الكفاءة في العمل التسويقي والمقارنة ما بين الخطط والأداء الفعلي⁴.

من خلال ماسبق يتضح أن الرقابة التسويقية عملية تمكن الإدارة من رصد سير الخطط التسويقية وتقييمها ومقارنتها بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح الانحرافات عند الضرورة قصد تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة.

ثانيا - أهمية الرقابة التسويقية

تتمثل أهمية الرقابة التسويقية في⁵:

- التأكد من حسن تنفيذ الخطط والبرامج للوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية.
- كشف نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- الحكم على المستوى الحالي للأداء.
- تعتبر نتائجها مصدرا مهم لنظام المعلومات التسويقية.
- تساهم في تطوير عمليات التخطيط التسويقي وزيادة فعاليتها.
- تساهم الرقابة في تحقيق المرونة التسويقية في الحالات الطارئة من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

ثالثا - خطوات الرقابة التسويقية

تتم عملية الرقابة التسويقية من خلال أربع خطوات هي وضع الأهداف، قياس الأداء الفعلي، تقييم الأداء، اتخاذ الإجراءات التصحيحية كما هو مبين في الشكل رقم (01-09).

¹ علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق "منظور تطبيقي استراتيجي"، مرجع سابق، ص 309.

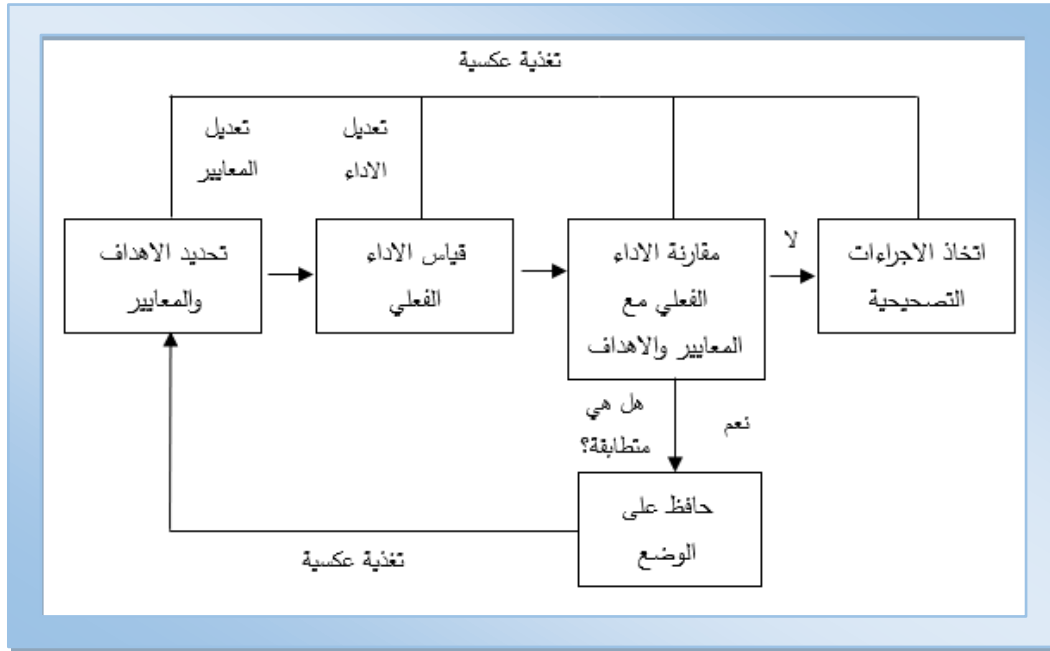
² محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 274.

³ محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مرجع سابق، ص 377.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 383.

⁵ عصام الدين امين أبو علفة، التسويق "المفاهيم، الاستراتيجيات"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 441.

الشكل رقم (01-07): خطوات العملية الرقابية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 224.

أ- **وضع الأهداف التسويقية:** تبدأ عملية الرقابة التسويقية بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي تمثل الإطار الاسترشادي للمعايير التي سيتم على أساسها التقييم وتكون على شكل معايير كمية وغيرها¹.

ب- **قياس الأداء الفعلي:** يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي الذي يشمل المعلومات الكمية كقياس عدد الزبائن لخدمة ما، والمعلومات النوعية كقياس أداء موظف البيع².

ت- **تقييم الأداء:** تضمن هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة وما هو مخطط لها وفق المعايير الموضوعية³، وتستخدم المعادلة الرقابية لحساب درجة الانحراف بين الأداء التسويقي الفعلي والأداء المخطط⁴.

$$\text{درجة الانحراف} = \text{الأداء التسويقي المرغوب} - \text{الأداء التسويقي الفعلي}$$

حيث:

- درجة الانحراف: الحاجة إلى الإجراء التصحيحي.

¹ طارق طه، مرجع سابق، ص 398.

² بلال خلف السكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 313.

³ طلق عوض الله السواط وآخرون، مرجع سابق، ص 176.

⁴ طارق طه، مرجع سابق، ص 398.

- الأداء المرغوب: المعيار المتخذ كأساس للمقارنة.

- الأداء التسويقي الفعلي: الأداء المقاس.

وتأخذ نتيجة المعادلة الرقابية الأشكال التالية:

• نتيجة المعادلة سالبة (انحراف سلبي) يعني أن الأداء التسويقي الفعلي يقل عن الأداء المرغوب.

• نتيجة المعادلة موجبة (انحراف موجب) يعني أن الأداء التسويقي الفعلي يفوق عن الأداء المرغوب.

• نتيجة المعادلة تساوي صفر (درجة انحراف مساوية لصفر) يعني أن الأداء التسويقي الفعلي مساو للأداء المرغوب.

ث- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** في حالة وجود انحراف يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية وذلك من خلال تشخيصه والقيام بمعالجته، إذا يتوقف تصحيح الانحرافات على معرفة الأسباب الحقيقية للانحراف¹.

رابعا- أنواع الرقابة التسويقية

اعتمد كوتلر أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية هي الرقابة على الخطة السنوية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الكفاءة والرقابة على الاستراتيجية²، والمستويات الإدارية المسؤولة عن كل نوع كما هو موضح في الجدول رقم (01-04). وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

1- الرقابة على الخطة السنوية:

تهدف إلى معرفة مدى التطابق بين الأداء المتحقق والخطط الموضوعية وتقييم الأداء الفعلي والنتائج، والقيام بالإجراء التصحيحي لها، وأن الغاية من الرقابة على الخطة السنوية هي للتأكد من أن المنظمة تحقق المبيعات، الأرباح، والأهداف المحددة في الخطة السنوية عبر أربع خطوات تقوم بها الإدارة تتمثل في³:

- وضع الأهداف: تحديد أهداف شهرية أو فصلية في الخطة السنوية.
- قياس الأهداف: قياس الأداء التسويقي لكل موقع أو قناة تسويقية.
- تقييم الأداء: تقييم الأداء وبيان الاختلافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
- اتخاذ الفعل الصحيح: لتقليص الفجوات بين الأهداف وأداء المنظمة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 315.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 386.

³ المرجع نفسه، ص 392.

الجدول رقم (01-04): أنواع الرقابة التسويقية

نوع الرقابة	المسؤولية الأساسية	الهدف من الرقابة	الأدوات
رقابة الخططة السنوية	- الإدارة العليا - الإدارة الوسطى	قياس مدى تحقيق الأهداف المنتظرة	- تحليل المبيعات - تحليل الحصة السوقية - معاملات الإنفاق مقارنة برقم الأعمال - التحليل المالي
الرقابة على الربحية	المراقب التسويقي	قياس مدى ربح وخسارة المنظمة	- الربحية من خلال: - المنتج - القطاع الجغرافي - الجزء السوقي - حلقات التوزيع - حجم الطلبية
الرقابة على الكفاءة والفعالية	- الإدارة العليا التنفيذية والوسطى - المراقب التسويقي	- تقييم وتحسين الكفاءة - الأعمال التجارية وأثرهما على النفقات	تحليل كفاءة كل من: - الانتاجية-القوى البيعية- الإعلان - ترويج المبيعات - التوزيع.
الرقابة على الإستراتيجية	- الإدارة العليا - المرجع التسويقي	قياس مدى الاستجابة للفرص تبعا: - الأسواق - المنتجات. - القنوات البيعية	- تحليل الفعالية التسويقية للمؤسسة. - المراجعة التسويقية

المصدر: أحمد بن مويظة، إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 55.

ولمعرفة طبيعة الأداء التسويقي للمنظمة حددت أربع أدوات هي:

- تحليل المبيعات.
- تحليل الحصة السوقية.
- معاملات الإنفاق مقارنة برقم الأعمال.
- التحليل المالي.

2- الرقابة على الأرباح:

تركز المنظمة في هذا النوع من الرقابة على الأرباح وتحليلها حسب السلعة والمنطقة والمستهلك أو المنتفع وغيرها، وتفيد الرقابة على الأرباح في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال تحديد مساهمة أنشطة المنظمة في تحقيق هدف الربح، ومدى الاستمرار أو التوقف عن التدعيم.

3- الرقابة على الكفاءة والفعالية:

إن معدلات الربحية غير مناسبة لبعض المجالات مثل المنتجات، العملاء والأسواق التي تم تقييمها، لذا يجب البحث عن طرق أكثر كفاءة لإدارة قوى البيع، الإعلان، تنشيط المبيعات¹.

¹ أحمد بن مويظة، مرجع سابق، ص 56.

4- الرقابة الاستراتيجية:

تمثل تقييما شاملا لأداء المنظمة وتكون مسؤولية تنفيذها محصورة على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، وتهدف إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج المتحققة والخطط الاستراتيجية الموضوعة. ويتم التحليل من خلال تشخيص نقاط القوة واستغلالها ونقاط الضعف وكيفية التغلب عليها أو التخفيف من أثارها. وتتم الرقابة الاستراتيجية عبر أربع أدوات تعتمد المنظمة في المتابعة والتحليل وهي:

- تحليل الفعالية التسويقية للمنظمة: من خلال قدرة المنظمة بالسيطرة على التكاليف التسويقية وتعميق علاقتها مع الزبون المستهدف، عبر مؤشرات حقيقية تسمح لمدراء التسويق تتبعا ومقارنتها مع ما هو مخطط لها وتقييمها.
- المراجعة التسويقية: هي اختبارات شاملة منظمة مستقلة ودورية لبيئة وأهداف واستراتيجيات الأنشطة التسويقية في المنظمة¹.
- من خلال ماسبق تعد أنواع الرقابة التسويقية سلاح بيد المنظمة للتغلب على المشاكل والانحرافات التي تواجه تنفيذ الخطط التسويقية ومحاولة ارجاعها إلى المسار الصحيح.

خامسا-فعالية المزيج التسويقي

يتم التركيز على عمليات المزيج التسويقي وكيفية تخطيطه وتنفيذه، كما يجب فهم المكونات الرئيسية لقياس هذا المزيج التسويقي. قد تستند بعض معايير الأداء المحتملة إلى السعر، حيث سيتم قياس تأثير سياسة تسعيرية معينة²، لذلك يجب أن يتم متابعة عناصر المزيج التسويقي وفق عدة معايير محددة للحكم على فعاليتها بصرف النظر عن مواجهة أو عدم مواجهة المنظمة لمواقف سلبية حيث لا يجب أن تقتصر الرقابة على الرقابة والقرارات العلاجية فقط بل وأيضا الرقابة على القرارات الوقائية³.

سادسا -المقارنة المرجعية

تعرف المقارنة المرجعية بأنها عملية قياس مستمرة للسلع والخدمات والأنشطة ومقارنتها مع أقوى المنافسين أو من يطلق عليهم قادة السوق. وعرفت أيضا بأنها عملية مضاهاة للأفضل من خلال القياس المستمر وإدخال التحسينات⁴.

¹ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 388.

² Karen Beamish, Ruth Ashford, Op. cit, p 89.

³ محي الدين عباس الازهري، ادارة النشاط الترويجي "مدخل الاستراتيجي"، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1988، ص 566.

⁴ الطبيب مصطفى، تحليل وتقييم استخدام الانترنت في مجال التسويق الفردي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2016/2017، ص 56.

المطلب الرابع: التدقيق التسويقي

أولاً-تعريف التدقيق التسويقي

- يعرف بأنه الفحص الإداري الشامل والمنهجي والمستمر للبيئة والتنظيم والنظم والانتاجية والوظائف التسويقية بالمنظمة من ناحية وللأهداف والسياسات الاستراتيجية للمشروع من ناحية أخرى وذلك بهدف التأكد من مدى تناسقها وملاءمتها لتحقيق النشاط التسويقي بشكل عام وتحقيق أهداف المنظمة بشكل خاص¹.
- اختبار شامل، منهجي، مستقل ودوري للبيئة التسويقية الخاصة بالمنظمة أو لوحدة الأعمال والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة قصد تحديد المشاكل والفرص والتوصية بخطة عمل لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة².
- تقييم ومراجعة نظامية نقدية غير متحيزة لجميع أنشطة التسويق فيما يتعلق بالأهداف والسياسات والافتراضات التي قامت عليها وكذلك التنظيم والأفراد والأساليب والجراءات التي تستخدم في تنفيذ السياسات وبلوغ الأهداف³.
- اختبار نظامي وشامل لمركز المنظمة السوقي⁴.
- من خلال ماسبق يكمن الغرض من التدقيق التسويقي في تقييم لكل من الأهداف والافتراضات والتنظيم بشكل دائم، قصد تحسين الأداء التسويقي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

ثانياً-خصائص التدقيق التسويقي

للتدقيق التسويقي أربع خصائص هي⁵:

- دوري: أي تتم من وقت لآخر كل سنة مثلاً، فالمنظمة لا تنتظر حتى حدوث المشكلة للقيام بالتدقيق.
- شامل: لا بد أن يغطي التدقيق التسويقي جميع أنشطة التسويق، فالتدقيق الشامل هو الذي يظهر الأسباب الحقيقية للانحراف على ما هو مخطط.
- يتم بشكل منظم: يتم التدقيق التسويقي باتباع خطوات منظمة ومحددة تغطي جميع الجوانب أو العوامل الخارجية والداخلية.
- مستقل: يتم التدقيق التسويقي بواسطة جهة من خارج المنظمة وهذا لضمان الموضوعية والاستفادة من الخبرات الخارجية.

¹ احمد بن مويظة، مرجع سابق، ص 59.

² Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing management**, 14th Edition. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, 2012, p 643.

³ محمد الصيرفي، ادارة التسويق، مرجع سابق، ص 307.

⁴ ابي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث الادارة التسويق، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص433.

⁵ رضا إسماعيل البسيوني، ادارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص153.

ثالثاً- أهمية التدقيق التسويقي

تظهر أهمية التدقيق التسويقي في¹:

- توفر للمنظمة رؤية واسعة شاملة داخليا وخارجيا.
- تساعد المنظمات في تعزيز تنسيق أنشطتها التسويقية وتحديث استراتيجياتها.
- تساعد في تقديم الاقتراحات اللازمة لرسم الخطط التسويقية المستقبلية.
- يمكن التدقيق التسويقي من خلال فحص الاستراتيجيات التسويقية من التعرف على عوامل الضعف في المنظمة ومقارنتها باستراتيجيات المنافسين.
- تمكن من تقييم السلوك والممارسات السابقة والحالية للأنشطة التسويقية وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة.
- تمكن من تحديد الإجراءات اللازمة لمواجهة انحرافات الأداء التسويقي كما أنها الأداة المناسبة لرصد الفرص والتهديدات.

رابعاً- مجالات التدقيق التسويقي

يغطي التدقيق التسويقي المجالات التالية:

- تدقيق البيئة التسويقية: الغرض منها التعرف على القوى الموجودة في البيئة التي تؤثر على المنظمة والمتمثلة في المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الموزعين، المنافسين والموردين.
- تدقيق الاستراتيجيات التسويقية: وتشمل غرض المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات التي تتبعها لتحقيق هذه الأهداف².
- تدقيق تنظيم التسويق: وتفيد في تحديد مقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التسويقية.
- تدقيق النظم التسويقية: يقوم هذا التدقيق بدراسة النظم القائمة للمعلومات والاتصالات والتعرف على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التسويقية.
- تدقيق المزيج التسويقي: وذلك بتقييم عناصر المزيج وتكاملها وتوافقها مع طبيعة نشاط المنظمة وتحقيق الأهداف المرسومة.
- تدقيق إنتاجية التسويق: في هذا التدقيق يتم تحليل الأرباح والتكاليف لكل منتج³.

¹ محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 308.

² عصام الدين امين أبو علفة، التسويق "المفاهيم، الاستراتيجيات"، مرجع سابق، ص 468.

³ قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 164.

خامسا- طرق التدقيق التسويقي

تتم طرق التدقيق التسويقي وفق ما يلي¹:

- قيام مدير التسويق بالتدقيق على أساس علمه بالعمليات التسويقية، ولكن هذا التدقيق تنقصه الموضوعية.
- عن طريق إدارة أخرى في المنظمة إلا أنها تقتقد أيضا إلى الموضوعية.
- بواسطة فريق من خبراء المنظمة يكلفوا بالتدقيق التسويقي، إلا أن هذه الطريقة مكلفة.
- الاستعانة بمكتب خارجي وتتميز هذه الطريقة بتوفير الموضوعية.
- أهمية عنصر الوقت، يلزم المديرون بالاستعانة بفريق من الخبراء للقيام بالتدقيق التسويقي للحصول على حلول لمشاكل معينة وقت حدوثها.

سادسا- معوقات تنفيذ عمليات التدقيق التسويقي

وهي بمثابة العوامل التي تساهم في عدم نجاح عملية التدقيق التسويقي²:

- عدم وجود إدارة سليمة للتدقيق التسويقي.
- عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية التدقيق في التسويق.
- عدم وجود حوافز للجهات المسؤولة عن التدقيق التسويقي.
- يمكن أن يقوم بعض من المتخصصين في مجال التدقيق التسويقي بوضع العقبات أمام تحسين أداء المنظمة.

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق "منظور تطبيقي استراتيجي"، مرجع سابق، ص 333.

² دلمان خوشفي رمضان شرفان، أثر المراجعة التسويقية في استدامة ولاء الزبون، مجلة جامع دھوك، المجلد 22، العدد 1، 2019، ص ص 308-309.

الخلاصة

في هذا الفصل ألقينا الضوء على مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالتخطيط التسويقي، من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية، وكذلك عرض مختلف التعاريف من وجهة نظر الباحثين والكتاب وعرض المراحل والخطوات التي يمر بها التخطيط التسويقي بالتفصيل. وتتم عملية التخطيط التسويقي بطرق مختلفة من حيث محتوى الخطة، ومدتها، والتسلسل في تطويرها، وعلى أي حال فإن تطوير أي خطة تسويقية يكون ضمن الخطة العامة للمنظمة. حيث يمر التخطيط التسويقي بعدة مراحل تتمثل في تحليل الوضع الحالي من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات، وكذلك نقاط القوة ونقاط الضعف وتحليل الزبائن والأسواق ووضع الافتراضات اللازمة، ثم صياغة الاستراتيجية ويتم فيها تحديد الأهداف التسويقية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ووضع الاستراتيجية التسويقية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، بالإضافة إلى تقدير النتائج المتوقعة ووضع الخطط البديلة وأخيرا الرقابة التسويقية المستمرة على الخطة، وتصحيح مسارها عند حدوث انحرافات في الوقت المناسب.

وعليه فإن التخطيط التسويقي هو الموجه الحقيقي للمنظمة الذي ينيّر لها طريقها في تحقيق أهدافها ويقدم قاعدة بيانات للأقسام والمصالح المختلفة في المنظمة، ويساهم في تحديد مصادر الفرص.



الفصل الثاني

الاطار العام للمزيج التسويقي



تمهيد:

في ظل المنافسة وتطور حاجات ورغبات الزبائن وتغير أذواقهم خاصة مع التطور التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات (الهاتف النقال والإنترنت). تسعى كل المنظمات إلى مواكبة هذا التطور من خلال تصميم مزيج تسويقي عن طريق التخطيط لكل عنصر من عناصر هذا المزيج، وضمان التوازن بينه وبين الموارد المتاحة قصد إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة.

كما تلعب فعالية عناصر المزيج التسويقي دورا مهما في الأسباب التي تؤدي إلى الحصول على النتائج من التخطيط التسويقي من خلال تخطيط المنتجات والخدمات، تسعيرها، توزيعها، والترويج لها، وكذلك التخطيط للعناصر المضافة للمزيج التسويقي والمتمثلة في الأفراد، الدليل المادي، والعمليات، وأن لكل عنصر من هذه العناصر أهمية كبقية العناصر، والتي تعمل مع بعضها البعض. ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى عناصر المزيج التسويقي من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمزيج التسويقي**، وفيه نستعرض مفهوم المزيج التسويقي وأهميته والتخطيط لعناصره، وكذلك فعاليته.
- **المبحث الثاني: المزيج التسويقي التقليدي**، خصص هذا المبحث إلى عناصر المزيج التسويقي المعروفة بـ (4Ps) والمتمثلة في المنتج الخدمي، السعر، التوزيع والترويج.
- **المبحث الثالث: المزيج الموسع للخدمات**، سيتم فيه عرض عناصر المزيج التسويقي المضافة والمتمثلة في الأفراد، الدليل المادي والعمليات.
- **المبحث الرابع: قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي وعلاقتها بالتخطيط التسويقي**، وفيه نستعرض مفهوم الفعالية، وفعالية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، بالإضافة إلى الاستعراض المرجعي لمختلف الدراسات في مجال خدمة الاتصالات، واستنباط المعايير منها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي أداة هامة بالنسبة للمنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة في السوق المستهدف، وتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمحتملين، من خلال التخطيط لعناصره بهدف الحصول على التوليفة المناسبة والفعالة لطرفي المعادلة. سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي للمزيج التسويقي وتوضيح أهميته وخصائصه وكيف يكون فعالاً.

المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي

أولاً-تطور المزيج التسويقي

تم وضع المبدأ الأساسي للمزيج التسويقي من طرف جايمس كوليتون (James Culliton 1948) الذي اقترح أن يتم تحديد القرارات في التسويق بناء على تركيبة معينة من خلال مزج مكونات أو عناصر معينة.

استخدام نيل بوردين (Borden 1953) مصطلح المزيج التسويقي (Marketing Mix) على هذه التركيبة، من خلال اقتراح مجموعة من العناصر تضمنت 12 عنصر هي العلامة التجارية، تخطيط المنتجات، قنوات التوزيع، السعر، الإعلان، البيع الشخصي، الترويج، العرض، التغليف، المناولة، الخدمة، وتحليل الحقائق والبيانات¹.

وقام جيروم مكارثي (McCarthy 1960) باقتراح تصنيف (4P's) والذي شهد استخداماً واسع النطاق منذ ذلك الحين. تمثلت عناصر المزيج التسويقي في المنتج، السعر، المكان والترويج. كما اقترح فراي (Frey,1961) تقسيم متغيرات التسويق إلى فئتين الأولى تتعلق بالعرض وتشمل المنتج، التعبئة والتغليف، العلامة التجارية، السعر والخدمة، والثانية تشير إلى الأساليب والأدوات وتشمل الإعلان، ترويج المبيعات، الدعاية، البيع الشخصي وقنوات التوزيع². وأستخدم لزار وآخرون (Lazer et al 1973) تصنيف ثلاثي للمزيج التسويقي:

1- مزيج المنتجات والخدمات: يتضمن العديد من العوامل مثل عدد خطوط المنتج التي تم نقلها، تخطيط المنتج، تطوير المنتج، الحجم واللون، السعر، التعبئة، الضمانات، العلامة التجارية.

2- مزيج التوزيع: يتألف من قنوات التوزيع وأنشطة التوزيع المادي.

3- مزيج الاتصال: الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، الأدوات الترويجية الأخرى المستخدمة في التواصل مع السوق³.

¹ Fadel yamma fouzia, **Origines, évolution et alternatives du marketing mix**, Revue des études humaines et sociales, N° 21, 2019, p15

² Ross Gordon, **Re-Thinking and Re-Tooling the Social Marketing Mix**, Australasian Marketing Journal (AMJ) 20, N° 2, 2012, p 2.

³ M Baker, **Marketing Strategy and Management**, Macmillan Education, Limited, London, 1992, p 262.

ويرى نيكلز وجولسون (Nickels and Jolson 1976) بأنه يجب إضافة التعبئة والتغليف إلى عناصر المزيج التسويقي (4Ps) باعتباره عنصر خامس "P". ويجب التعامل معه كعنصر منفصل في المزيج التسويقي نظرًا لأهميته في إعطاء المشتري إشارات على شكل رموز لتمييز منتجات المنظمة عن منافسيها¹.

قام بوومز وبيتتر (Booms and Bitner 1981) بتعديل وتوسيع المزيج التسويقي التقليدي (4Ps) لتكوين مزيج الخدمات (7Ps) بإضافة ثلاثة عناصر، هم الأشخاص (المشاركون) العمليات والأدلة المادية².

أضاف كوتلر (Kotler 1986) عنصرين آخرين لعناصر المزيج التسويقي، هما السياسة والرأي العام³.

وقد أيد ماقراث (Magrath 1986) إضافة العناصر الثلاثة الجديدة (3Ps) عندما أشار بأنه يجب تضمينها في المزيج التسويقي كعناصر استراتيجية منفصلة. واعتبر نموذج المزيج التسويقي للخدمات الجديد نموذجًا قويًا لإدارة الخدمات يمكن للمنظمة الخدمية من خلاله تحقيق نجاحها.

كما أضاف جود (Judd 1987) عنصر خامس وهو الأفراد، ويرى أنه يجب تضمينه كعنصر منفصل في نموذج المزيج التسويقي. والأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة للمزيج التسويقي، ويؤثرون على مواقف وسلوك ورضاء العملاء⁴.

ويعتبر نموذج بومغارتنر (Baumgartner 1991) هو أطول امتداد للمزيج التسويقي الأصلي ويتضمن 15 متغير.

كما اقترح فيقنالي ودافيس (Davis and Vignalis 1994) إضافة عنصر الخدمة (Service) إلى المزيج التسويقي.

أما سميت (smith Gold 1999) اقترح ثمانية عناصر للمزيج التسويقي (8Ps) وهي المنتج، السعر، المكان، الترويج، المشاركون، الدليل المادي، العمليات والتخصيص⁵.

قام كوتلر (Kotler 2008) بتصنيف العناصر السبعة للمزيج التسويقي، والمعروفة باسم (7Ps)، أي المنتج والسعر والمكان (التوزيع)، الترويج، الأفراد، العمليات والبيئة المادية.

وأضاف لوفلوك (lovelock 2010) عنصر الإنتاجية والجودة ليصبح المزيج التسويقي يتكون

¹ Manish sharma, **Role of Marketing mix elements in marketing insurance services in India**, issue 6, 2014, p122.

² Cătălin Grădinaru et al, **Marketing Mix in Services**, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series 16, N° 1. 2016, p 311.

³ فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، ص 112.

⁴ Manish sharma, Op. cit, p122.

⁵ Muhammad Tariq Khan, **The Concept of Marketing Mix and its Element**, International Journal of Information, Business and Management, Vol 6, N°2, 2014. p 97.

من ثمانية عناصر (8Ps)¹.

يمكن تلخيص تطور عناصر المزيج التسويقي في الجدول رقم (01-02):

الجدول رقم (01-02): تطور عناصر المزيج التسويقي

عدد العناصر	عناصر المزيج التسويقي	الباحث
12	العلامة- تخطيط المنتج- قنوات التوزيع- التسعير- الإعلان- البيع الشخصي- الترويج- العرض- التغليف- المناولة- الخدمة- تحليل الحقائق والبيانات.	بوردين (Borden 1953)
4	المنتج- السعر- المكان- الترويج.	مكارثي (McCarthy 1960)
11	المنتج- التعبئة والتغليف- العلامة التجارية- السعر- الخدمة- الإعلان- وترويج المبيعات- البيع الشخصي والتوزيع.	فراي (Frey, 1961)
5	أضاف التعبئة والتغليف إلى المنتج- السعر- المكان- الترويج	نيكلز وجولسون (Nickels and Jolson 1976)
7	أضافوا الأشخاص (المشاركين)- العمليات- الدليل المادي إلى المنتج- السعر- المكان- الترويج	بوومز وبيتتر (Booms and Bitner 1981)
6	أضاف السياسة- الرأي العام إلى المنتج- السعر- المكان- الترويج	كوتلر (Kotler 1986)
5	أضاف الأفراد إلى المنتج- السعر- المكان- الترويج	جود (Judd 1987)
8	المنتج- السعر- المكان- الترويج- المشاركون- الأدلة المادية- العملية والتخصيص	سميت (Gold 1999)
7	المنتج- السعر- المكان (التوزيع)- الترويج- الأفراد- العمليات والبيئة المادية	كوتلر (Kotler 2008)
8	أضاف الإنتاجية والجودة إلى المنتج والسعر والمكان (التوزيع)- الترويج- الأفراد- العمليات والبيئة المادية	لوفلوك (Lovelock 2010)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

ثانياً- تعريف المزيج التسويقي

يقوم المزيج التسويقي عموماً على فكرة أساسية هي عدم قدرة عنصر واحد على تحقيق

الأهداف المسطرة والغايات المطلوبة بأفضل الصيغ².

¹ Ahmad Ghanbari Dastak, Mansoureh Aligholi, Investigation of the Impact of Marketing Mix (8p) on Insurance Policy Purchase in Mellat Insurance Company in Alborz Province, Iran, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, Vol 4, N°11, 2014, p 101.

² نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 153.

ومن أهم التعريفات للمزيج التسويقي نذكر:

- يعرفه مكارتي وبرول (McCarthy and Perreaul) بأنه المتغيرات التي يمكن التحكم فيها والتي يمكن للمنظمة تنسيقها لإرضاء السوق المستهدف¹.
- كما يعرفه كوتلر وأمسترونغ (Kotler and Armstrong) على أنه مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية (المنتج، السعر، المكان، الترويج) التي تمزجها المنظمة لإنتاج الاستجابة التي تريدها في السوق المستهدف².
- ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها³.
- كما يمثل المزيج التسويقي بحقيقته الأداة التنفيذية للتسويق ككل وهو جوهر استراتيجية التسويق المنفذة في السوق⁴.
- ويعرفه أيضا كوتلر ودبوز (Dubois and Kotler) على أنه توافق أو تناسق مجموعة الأدوات التسويقية الموضوعة تحت تصرف المنظمة لبلوغ أهدافها من خلال سوقها المستهدف⁵.
- كما يعرف أيضا بأنه مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة للوصول إلى أهدافها في الأسواق المستهدفة⁶.
- ويعرف بأنه الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المنظمة والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين⁷.
- ويشير المزيج التسويقي إلى مجموعة من المتغيرات المتحكم فيها والمسيطر عليها، والتي يجب أن يتم إدارتها بغرض إرضاء السوق المستهدف من ناحية وتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة من ناحية أخرى⁸.
- هو مجموعة من المتغيرات التي يمكن ضبطها وتنظيمها والتحكم بها والتي تسعى أية منظمة خدمية إلى تتميتها وتعديلها لإشباع حاجة السوق المستهدف الذي تستخدمه⁹.

¹ Muhammad Tariq Khan, Op. cit, p 96.

² Philip Kotler, Gary Armstrong, Op. cit, p 77.

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 74.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ص 72.

⁵ بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق، 60.

⁶ نعيم عاشوري، رشيد عودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 16.

⁷ فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 35.

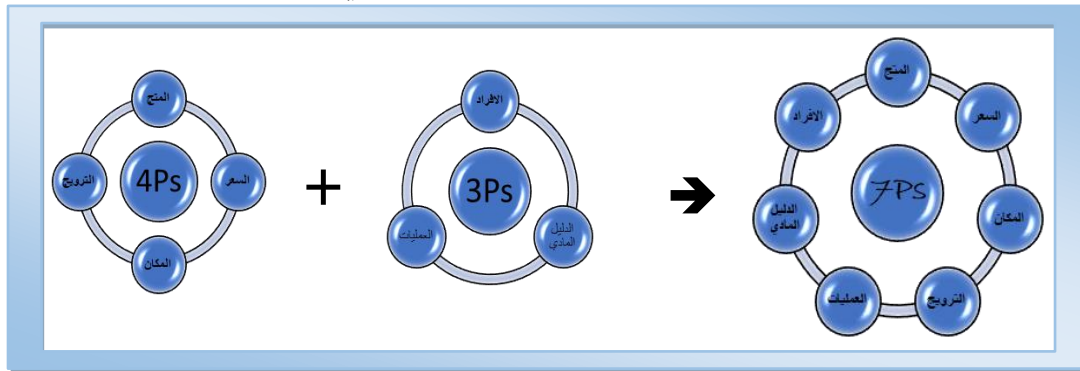
⁸ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، 82.

⁹ علاء عبد السلام يحيى اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 78، العدد 28، 2005، 71-88.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن المزيج التسويقي هو مجموعة العناصر المتحكم فيها من طرف المنظمة، وغير المتجانسة والتي تتفاعل مع بعضها البعض للحصول على توليفة مناسبة لهذه العناصر بغرض إشباع السوق المستهدف.

تتميز الخدمات بخصائص فريدة عن السلع المادية مما يجعل المزيج التسويقي الحديث الموسع أكثر صعوبة مما عليه بالنسبة للسلع المادية، حيث تتفاعل العناصر (4Ps) المنتج، السعر، التوزيع والترويج لتشكيل المزيج التسويقي¹. إلا أن (Booms, Bitner) أضافوا ثلاثة عناصر هم العمليات، الدليل المادي، الأفراد (المزيج الموسع للخدمات)، مما أدى إلى توسيع المزيج التسويقي التقليدي واكتسب قبول واسع النطاق في أدبيات تسويق الخدمات كمزيج تسويقي للخدمات (7Ps)². كما هو مبين في الشكل رقم (01-02) والشكل رقم (02-02).

الشكل رقم (01-02): المزيج التسويقي للخدمات



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل رقم (02-02) يتضح لنا أن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتكون من مجموعة من الأدوات الفرعية التي تستخدم لتحقيق أغراض المنظمة. فعلى كل منظمة القيام بالتخطيط لمنتجاتها وتسعيرها والترويج لها، وتحديد المكان والزمان التي تقدم فيه بالإضافة إلى العناصر الثلاثة المضافة للمزيج. تختلف الأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي وتتأثر بالبيئة المحيطة بالمنظمة وتتوقف على طبيعة المنتجات، المنافسة، العملاء، الأسواق المستهدفة. وقد تختلف الأدوات الفرعية المكونة لكل عنصر ومستوى استخدامه من منظمة إلى أخرى، أو حتى في نفس المنظمة³.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 78.

² Grădinaru, Toma, Marinescu, Op. cit, p 312.

³ طارق طه، مرجع سابق، ص 390.

الشكل رقم (02-02): المزيج التسويقي الموسع للخدمات

المنتج	السعر	الترويج	المكان
السلع المادية	المرونة	مزيج الترويج	نوع القناة
مستلزمات	مستوى السعر	رجال البيع:	العرض
التغليف	مصطلحات	- اختيار	الوسطاء
الضمانات	التمييز	- التدريب	مواقع منافذ البيع
خطوط المنتج	الخصومات	- الحوافز	النقل
العلامة التجارية	التخفيضات	الإعلان	التخزين
دعم المنتج		ترويج المبيعات	إدارة القنوات
		الدعاية	
		الإنترنت / الويب	
الأفراد	الدليل المادي	العمليات	
الموظفين:	تصميم المنشأة	تدفق الأنشطة:	
- التوظيف	المعدات	- موحد	
- التدريب	لافتات	- حسب الطلب	
- التحفيز	لباس الموظف	عدد الخطوات:	
- المكافآت	صفحات الانترنت	- بسيط	
- العمل الجماعي	أشياء ملموسة أخرى	- مركب	
العملاء	- التقارير	مشاركة العملاء	
- تعليم	- بطاقات العمل		
- التدريب	- البيانات		
	- الضمانات		

Source : Zeithaml et al, Op. cit, p 25

المطلب الثاني: أهمية المزيج التسويقي وخصائصه

أولاً- أهمية المزيج التسويقي

تبرز أهمية المزيج التسويقي من طبيعة العناصر المكونة له والتي يمكن التحكم فيها إلا أن هذه المتغيرات تتأثر بدورها بمجموعة من المؤثرات الخارجية والتي تعرف بالبيئة التسويقية، وتضم مؤثرات عديدة كالمنافسة والظروف الاقتصادية والتطور التكنولوجي والتشريعات والقوانين. إلا أن

هذه السيطرة ليست مطلقة إذا ما علمنا أن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتأثر بالمتغيرات الخارجية إلى حد ما¹.

ثانياً - خصائص المزيج التسويقي

لكي يكون المزيج التسويقي أداة فعالة في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها يجب أن يتصف بمجموعة من الخصائص أهمها²:

- أن تكون عناصره مكملة لبعضها البعض.
- ترابط وتفاعل عناصر المزيج التسويقي فيما بينها.
- يجب أن تكون عناصر المزيج التسويقي متوازنة فيما بينها أي عدم تفضيل عنصر على آخر دون مبرر.
- كل عنصر من عناصره هو مزيج بحد ذاته يتكون من عناصر فرعية متعددة مثل عنصر الترويج يتكون من الاعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة وتنشيط المبيعات. وهكذا مع بقية عناصر المزيج الأخرى.
- المرونة أي استجابة عناصر المزيج التسويقي إلى التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة كالمنافسة، حاجات ورغبات الزبائن وغيرها³.

المطلب الثالث: تخطيط المزيج التسويقي

يعبر المزيج التسويقي عن مجموعة القرارات الخاصة بالمنتج، السعر، الترويج والتوزيع التي يجب على المنظمة الاهتمام بها والتخطيط لها، فالهدف الرئيسي من التخطيط للمزيج التسويقي هو الحصول على التركيبة المثلى لعناصره.

أولاً - تخطيط المزيج التسويقي كمسألة معقدة لصنع القرار

يمثل الوصول إلى أفضل مزيج مناسب مشكلة كبيرة بين النظرية والتطبيق، ويعتبر التخطيط للمزيج التسويقي أكثر تعقيداً للأسباب التالية⁴:

- 1- أدوات التسويق المتعددة: عموماً كل الأدوات الرئيسية والأدوات الفرعية للمزيج التسويقي لديها عدد كبير من الأبعاد التي يمكن تقسيمها عادة إلى معايير فرعية كما هو مبين في الشكل رقم (02-03).

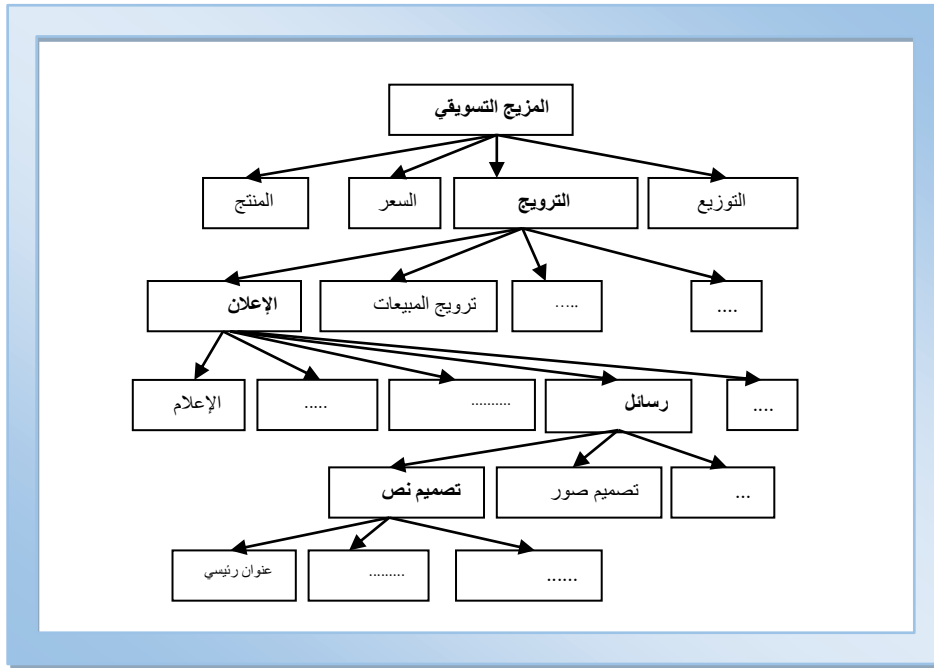
¹ علاء عبد السلام يحيى اليماني، مرجع سابق، ص 74.

² نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 153.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 73.

⁴ Torsten Tomczak et al, **Strategic Marketing Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning**, Springer Gabler, Wiesbaden, Germany, 2017, p 204.

الشكل رقم (02-03): التسلسل الهرمي لأدوات التسويق



Source: Torsten Tomczak et al, Op. cit, p 204.

2- تطور الأدوات باستمرار: مع تطوير أدوات جديدة باستمرار في جميع المجالات، فالمنافسة القوية في مجال الاتصالات حالياً تستخدم مجموعة كبيرة من أدوات الاتصال عكس ما كانت عليه في الماضي. مثل البريد الإلكتروني، العروض الترويجية، الوسائط المتعددة، التواجد على الإنترنت، وسائل التواصل الاجتماعي... الخ، هذه الأدوات ساعدت المنظمات في نقل الرسالة إلى الفئات المستهدفة.

3- الترابط بين أدوات التسويق: تظهر حقيقة الارتباط من خلال استخدام أداة مكان أداة أخرى (الإعلان، البيع الشخصي)، كما يمكن تصور المنافسة بين هذه الأدوات، بالإضافة إلى ذلك، ترتبط أدوات التسويق بترتيب معين، وأهمية أكبر، وبالتالي يمثل المنتج، السعر، والتوزيع العناصر الأساسية لأي منتج في السوق.

4- تأثير غير مباشر في مجالات الأعمال: يمكن أن تؤثر القرارات المتعلقة بمجال عمل معين على مجالات الأعمال الأخرى. ومن أمثلة ذلك آثار الإعلان عن منتج من نفس المصنع أو يتم توزيعه تحت نفس العلامة التجارية، مبيعات منتج لنفس المنظمة وفي نفس السوق.

5- عدم اليقين فيما يتعلق بتأثير الإجراءات: عادة لا يمكن التأكد من نجاح القرارات الفردية في التسويق أو التنبؤ بها، مما يجعل التخطيط للتفاعل بين عدة إجراءات أمراً صعباً.

6- محدودية الموارد: غالباً ما يمنع تحديد وتنفيذ مزيج تسويقي (قد يكون مثالياً) بسبب القيود المفروضة على التخطيط أو نقص في الموارد المالية.

7- مشاكل التنسيق بين متخذي القرار: في بعض المنظمات يكون مديرو المنتجات ومديرو الحسابات ورؤساء المبيعات ومديرو التسويق مسؤولين بشكل مشترك عن بعض أدوات التسويق. مما يؤدي إلى عدم التنسيق واتخاذ قرارات متناقضة، ينتج عنها مزيج تسويقي غير متوازن.

ثانيا-مشاكل تحسين المزيج التسويقي

يجب التخطيط لعناصر المزيج التسويقي الرئيسية والفرعية في وقت واحد نظرا لوجود علاقة وثيقة بينهم، وكيف تؤثر القرارات المتخذة تجاه عنصر واحد على العناصر الأخرى، ولتحقيق مزيج تسويقي أمثل، يجب أن يستند التخطيط إلى ما يلي¹:

- تحديد الأهداف التسويقية.
- النظر في جميع التوليفات التي يمكن تصورها والترابط بين أدوات وأنشطة التسويق الممكنة.
- التخطيط طويل المدى، بحيث يمكن النظر في الآثار الناتجة في فترات زمنية مستقبلية.
- توفر معلومات موثوقة حول المستقبل.
- تكاليف كل إجراء تسويقي.
- معرفة ردود الأفعال (سلوك العملاء والوسطاء والمنافسين).
- من خلال التجربة والخطأ، يجب على المديرين تقييم مجموعات من عناصر المزيج التسويقي والخروج بمزيج يعطي تأثيرا جيدا.
- إن عناصر المزيج التسويقي التي تستخدمها المنظمة لتقديم خدمة أفضل للزبائن تختلف من صناعة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى.
- عند تطوير المزيج التسويقي، فإن العوامل النوعية لا تقل أهمية عن العوامل الكمية.
- يجب تقييم البرنامج التسويقي وتعديله بمرور الوقت².

ثالثا- التخطيط التفصيلي للمزيج التسويقي

يشمل التخطيط التفصيلي للعناصر الرئيسية والفرعية للمزيج التسويقي الخطوات التالية³:

- تحديد المتطلبات العامة المستمدة من مراحل التخطيط السابقة.
 - اشتقاق خطة محددة.
 - تنفيذ الميزانية التفصيلية.
- عند التخطيط لهذه العناصر يمكن تمييز المراحل والخطوات المذكورة سابقا (تم التطرق إليها في الفصل الأول).

¹ Torsten Tomczak et al, Op. cit, p 204

² Saiki Danyi, **Services Marketing**. Jaipur, India: Oxford Book Co., 2008, p 324.

³ Torsten Tomczak et al, Op. cit, p 204

رابعاً - تكوين الإطار العام للمزيج التسويقي

يمكن للمنظمة اتباع الخطوات التالية لتكوين الإطار العام للمزيج التسويقي وتتمثل في¹:

- 1- تحديد المكونات الفرعية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي حتى يمكن تحديد إطار الجهود التسويقية المطلوبة وتصنيفها.
- 2- تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر ولكل مكون من مكونات المزيج التسويقي في ضوء الإستراتيجية، الأهداف المحددة، السوق والمنظمة، حتى يمكن معرفة مدى وحجم وطبيعة الجهد الذي يؤديه كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومكوناته، ومن ثم تصميمه وتخطيطه في هذا الإطار.
- 3- تحديد وتكوين السياسات، واتخاذ القرارات التخطيطية والتنفيذية لكل عنصر.
- 4- الربط والتنسيق بين عناصر المزيج التسويقي، ومن ثم تكوين المزيج المطلوب.
- 5- التطبيق والمتابعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتوفير إجراءات وإمكانات نجاح هذا المزيج.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي الفعال

أولاً - إعداد المزيج التسويقي الفعال

لإعداد مزيج تسويقي فعال يجب مراعاة مايلي²:

- ضرورة تكيف عناصر المزيج التسويقي مع الزبون، وتكيفه مع المنظمة أي وسائلها وتجهيزاتها وقدراتها المعرفية والبشرية.
- التناسق بين عناصر المزيج التسويقي، بحيث تربط كل سياسة من سياسات المزيج التسويقي بالسياسة التسويقية للمنظمة، كما أن سياسة كل عنصر يجب أن تراعي إمكانيات وأهداف العناصر الأخرى للمزيج.
- التمييز عن المنافسة والسوق بمعنى وضع سياسة قريبة من المنافسين.
- الأخذ بتدابير الحيلة والحذر.
- أن تكون لديه القدرة على التصحيح السريع عند مرحلة التقديم.

ثانياً - سمات المزيج التسويقي الفعال

للمزيج التسويقي الفعال أربع سمات مميزة هي (الشكل رقم 02-04):

¹ محي الدين عباس الأزهرى، إدارة النشاط الترويجي "مدخل الاستراتيجي"، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 686.

² معراج الهواري وآخرون، تسويق خدمات التأمين "واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل"، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة، الجزائر، 2013، ص 192.

الشكل رقم (02-04): سمات المزيج التسويقي الفعال



Source: David Jobber, Fiona Ellis-Chadwick, **Principles and Practice of Marketing**, 9th Edition, London: McGraw-Hill Education, 2019, p 498.

- إشباع احتياجات العملاء: يعتبر قرار المزيج التسويقي مناسباً إذا حقق هدف المستهلك، حيث ينظر متخذ القرار إلى السلعة أو الخدمة التي تحقق إشباع الاحتياجات.
- تحقيق ميزة تنافسية: من خلال استخدام عناصر المزيج التسويقي تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية ولا يمكن تحقيقها إلا إذا اتبعت المنظمة استراتيجيات تسويقية فعّالة وأُستخدمت طرقاً جديدة لإشباع احتياجات الزبون الحالي والمرتب.
 - تحقيق منافع أكبر للزبائن: تحقق المنتجات والخدمات أكبر منافع يطلبها المستهلك سواء من حيث الجودة أو السعر أو خدمات ما بعد البيع. حيث يتم توظيف كل الطرق للتعريف بمنافع استخدام هذه المنتجات والخدمات.
- الاستخدام الأفضل لموارد المنظمة: يجب أن توضع استراتيجية المنظمة على أساس استغلال الموارد بطريقة أفضل في إنتاج المنتجات والخدمات، وتستطيع المهارات التسويقية أن تحقق الفعالية عندما تقضي على أية مشكلة سوف تحدث أو اختيار منافذ توزيع مع أسعار مناسبة¹.

¹ رعد الصرن، مجد صقور، استراتيجيات وسياسات التسويق، الطبعة الأولى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 203.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي التقليدي

يعبر المزيج التسويقي التقليدي عن المتغيرات الأربعة المنتج، السعر، الترويج والمكان التي تديرها المنظمة لاستهداف أسواقها، من خلال تقديم المنتج المناسب بالسعر المناسب وفي المكان والزمان المناسبين، وبالشكل الذي يرضي زبائنهم ويحقق أهدافها. وهذا ما نحاول التطرق إليه بشكل موسع في هذا المبحث لفهم طبيعة كل عنصر واستراتيجياته.

المطلب الأول: المنتج الخدمي

المنتج الخدمي أو الخدمة أحد عناصر المزيج التسويقي وهو محور الاستراتيجية التسويقية في المنظمة، بحيث يتم عن طريقه إشباع حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة.

أولاً- مفهوم المنتج الخدمي

توجد العديد من التعريفات التي حاولت إعطاء تعريف للمنتج الخدمي من أهمها:

- عرف ستانتون (Stanton) الخدمة بالنشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية¹.
- كما عرف كوتلر وأمسترونج (Kotlet & Armstrong) الخدمة على أنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون².
- ويرى لفلوك (Lovelock) أن الخدمة هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها، أو مرتبطة بشئ مادي ملموس وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير ملموسة³.
- يعرفها كرونورس (Gronroos) على أنها نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات الطبيعة غير ملموسة بشكل أو بآخر والتي تحدث عادة، ولكن ليس بالضرورة، في تفاعلات بين العميل وموظفي الخدمة و/أو أنظمة مقدم الخدمة، والتي يتم توفيرها على أنها حلول لمشاكل العملاء⁴.

¹ فريد كورتل، مرجع سابق، ص 64.

² حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 201.

³ عزام زكريا وآخرون، مرجع سابق، ص 259.

⁴ Rao K. Rama Mohana, **Services marketing, Dorling Kindersley (India)**, New Delhi, India, 2007, p 7

– أما (Bitner and Zeitaml) فيروا أن الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت انتاجها وتقدم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول¹.
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخدمة هي نشاط غير ملموس عموماً، قابل للتبادل، لا يمكن امتلاكه، لا يرتبط بالضرورة بمنتج مادي، ويقدم قيمة مضافة للمنتفع منها.

ثانياً - خصائص الخدمة

تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص الفريدة نوجزها فيما يلي:

- 1- غير ملموسة: يتم الاستفادة منها عند الحاجة، أي إنتاجها واستهلاكها يتم في وقت واحد مما يترتب عليه صعوبة تقييم الخدمة قبل شرائها².
- 2- التلازمية: وتعني درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها، ويصعب فصلها عن مقدم الخدمة لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يتم بشكل جزئي أو كلي وقت استهلاكها³.
- 3- عدم التجانس: تكون الخدمة مختلفة نتيجة مشاركة الأفراد في عملية انتاجها، ويمكن هذا الاختلاف في زمان ومكان تقديمها وأسلوب من يقدمها⁴.
- 4- الفنائية: أي أن الخدمات غير قابلة للتخزين⁵، فهي تنتهي عند استخدامها، فعدم بيع كل الخدمات عند انتاجها يشكل خسارة للمنظمة مقدمة الخدمة لعدم القدرة على تخزين الفائض منها⁶.
- 5- الملكية: للمستفيد من الخدمة الحق في استخدامها لفترة معينة دون أن يملكها، وهي الصفة المميزة بين السلعة والخدمة⁷.

من خلال ماسبق نستنتج أن الخدمات تتسم بخصائص فريدة ومتميزة تحتم على المنظمات الخدمية بذل جهود إضافية لاحتوائها والعمل على كيفية استغلالها بالشكل المناسب.

ثالثاً - تصنيف الخدمات

توجد عدة تصنيفات للخدمات نذكر منها الآتي:

1- حسب نوع السوق أو حسب الزبون: وتنقسم إلى:

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 20
² حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 23.
³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 24.
⁴ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 45.
⁵ سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، مرجع سابق، ص 229.
⁶ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 44.
⁷ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص ص 29-30.

أ- خدمات استهلاكية: أي الخدمات المقدمة لإشباع حاجات صرفة مثل الخدمات السياحية والاتصالات.

ب- خدمات المنظمات: خدمات تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمال، وتوجد خدمات تباع بطرق وسياسات مختلفة حسب طبيعة المستفيد منها (زبون نهائي، منظمة أعمال).

2- حسب درجة كثافة قوة العمل: تنقسم إلى

أ- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: خدمات التعليم وخدمات الإصلاح، وتعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي.

ب- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: كخدمات الاتصالات والنقل العام والمراكز الصحية، تعتمد على المعدات بشكل أساسي.

3- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: ويمكن تصنيفها إلى

أ- اتصال عالي: أي اتصال عالي مع العميل والتي تتطلب في الغالب وجود العنصر البشري لتقديم الخدمة كالخدمات الفندقية والخدمات الصحية.

ب- اتصال منخفض: أي اتصال منخفض مع العميل والتي لا تتطلب وجود عنصر بشري لتأدية الخدمة كخدمات الإصلاح والخدمات البريدية.

ت- اتصال متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، خدمات المسرح¹.

4- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات:

أ- مهنية: كخدمات الأطباء، المحامين، مدقق الحسابات، المستشارين الإداريين، المالىين، الخبراء وذوي المهارات.

ب- غير مهنية: كخدمات حراسة العمارات تهيئة الحدائق وغيرها².

وتصنف مختلف أنواع الخدمات أيضا كمايلي (الجدول رقم 02-02):

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، ادارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص28.

² قاسم نابف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات "مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 76.

الجدول رقم (02-02): تصنيف الخدمات

التصنيف	فئات التصنيف	الاختيارات المتاحة
طبيعة المنظمة	الغرض (إشباع احتياجات) هيكل المنظمة نوع المنظمة	الأفراد، منظمات الاعمال أو كليهما هادفة للربح أو غير هادفة للربح عامة أو خاصة
طبيعة الخدمة	درجة تداول الخدمة الخدمة موجهة نحو درجة قابلية البيع	خدمة مجسدة أو صرفه الأفراد، الأشياء مرتفعة، متوسطة، منخفضة
العلاقة بالعميل	نوع العلاقة درجة المشاركة	رسمي، غير رسمي، الاثنين معا يجب أن يكون العميل حاضرا. يجب يبدأ العميل الخدمة وينهيها/ يجب على العميل بدأ الخدمة /يجب على العميل إنهاء الخدمة.
زيادة الطلب	مستوى الطلب درجة تقلب الطلب	زيادة الطلب/ زيادة الطلب أحيانا / لا يزيد الطلب (عن الطاقة الإنتاجية).
مقدار الخدمة	عدد الخدمات والسلع التي تقدم مع وحدات السلعة درجة المكون المادي درجة التوافق مع عميل محدد درجة التحمل والبقاء	خدمة واحدة/ خدمة واحدة وسلعة واحدة/ خدمة واحدة وسلع متعددة/خدمات متعددة/خدمات متعددة وسلعة واحدة/ خدمات متعددة وسلع متعددة تتحدد بالموقف/تحدد بالاثنين معا. مرتفع، متوسط، منخفض. مرتفعة، متوسطة، منخفضة. عالية، متوسطة، منخفضة ترجع إلى العميل، لا يمكن تحديدها
طريقة التقييم	مدى توفر الخدمة طبيعة التقييم طبيعة الاستهلاك تخصيص الخدمة	في موقع واحد، في عدة مواقع متصلة، منقطعة، الاثنين معا. مستقلة، جمعية، الاثنين معا مستقلة/ جمعية/ الاثنين معا/ الحجز/ طلب الخدمة عند الوصول/ تفاضلية/ الحجز وطلب الخدمة عند الوصول/ الحجز والطلب التفاضلي/ الحجز/طلب الخدمة عند الوصول/ الطلب التفاضلي.

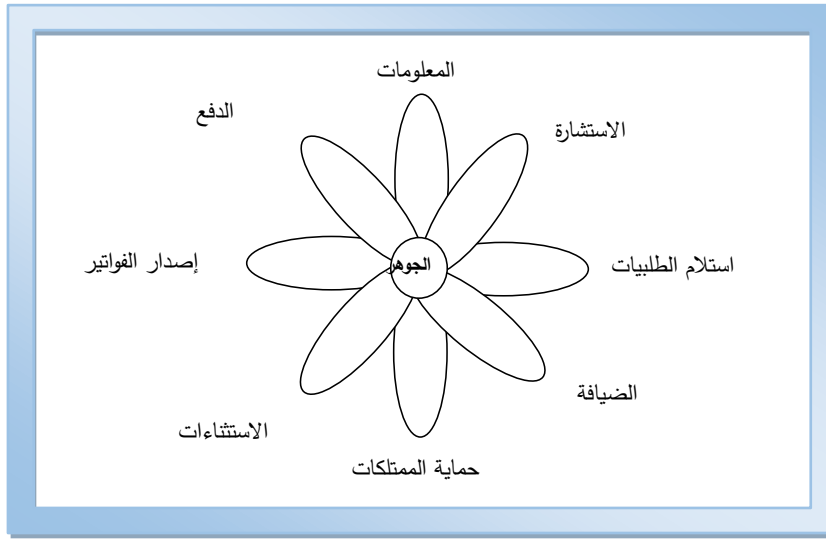
المصدر: محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 77.

رابعاً - حزمة الخدمة

تتكون حزمة الخدمة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة، حيث تصنف إلى خدمة أساسية وخدمات تكميلية حددها لوفلوك في ثمان مجموعات هي (شكل رقم 02-05)¹:

1-المعلومات: يحتاج العملاء معلومات وتوجيهات حول الموقع الذي تقدم فيه الخدمة أو تفاصيل حول كيفية طلبها عبر الهاتف أو موقع الويب، ساعات الخدمة، الأسعار، وإرشادات الاستخدام. كما يمكن أن تتضمن أيضاً شروط البيع، الاستخدام والضمان².

الشكل رقم (02-05): زهرة الخدمة



Source: Christopher H Lovelock, **Marketing des services**, Pearson Education, Paris, 2014, p 90.

2- حماية ممتلكات المستفيد: يحتاج المستفيدون من الخدمة في أماكن تقديمها إلى حماية ممتلكاتهم، كتوفير مواقف آمنة للسيارات، بالإضافة إلى طرق ضمان وصيانة وتصليح السلع كالأجهزة والمعدات³.

3- الاستثناءات: تتضمن مجموعة من الخدمات والتي تقدم في ظروف غير عادية من طرف المنظمة الخدمية ومن بين هذه الاستثناءات نذكر:

- أ- طلبات خاصة: أي تقديم خدمات حسب الرغبة الشخصية للعميل.
- ب- حل المشاكل: إيجاد الحلول للمشاكل التي قد يتعرض إليها العميل عند استلام الخدمة بطريقة غير مرضية أو عند استخدامها بالشكل الذي لايسمح بالاستفادة منها كلياً.
- ت- معالجة الشكاوى: أي الاستجابة السريعة من قبل المنظمة مقدمة الخدمة لمعالجة شكاوى العملاء وفق إجراءات واضحة وشفافة.

¹ Christopher H Lovelock, **Marketing des services**, Pearson Education, Paris, 2011, p 89.

² Ibid, p 91

³ حميد الطائي، بشير العلاق، **تسويق الخدمات**، مرجع سابق، ص 42.

ث-المرتجعات: تعبر عن التعويض بمختلف أشكاله مقابل عدم الرضا على الخدمة المقدمة.

4- تقديم الاستشارات: عندما تواجه العميل صعوبات في حل المشاكل يمكنه طلب الاستشارة ويجب على مقدم الاستشارة أن يكون على معرفة كافية بوضعية العميل بغرض دفعه إلى الاتجاه الذي يحقق به المنافع ويخفض له التضحيات¹.

5- استلام الطلبات: يتم أخذ الطلب عندما يكون العميل مستعدا للشراء، فيجب أن تتم عملية استلام الطلب بطريقة مهذبة وبسرعة بحيث لا يشعر فيها العميل بقضاء وقت وجهد غير ضروري للحصول على الخدمات².

6- الفواتير: تقوم المنظمة الخدمية بمنح الفواتير للعملاء ويجب أن تكون هذه الفواتير صحيحة وخالية من الأخطاء، وتمنح بالسرعة اللازمة وبالصورة التي ترضي العميل من خلال استعمال تقنيات متطورة في اعدادها. وتتراوح اجراءات الفواتير من الاشارة إلى السعر شفويا، الفوترة المحوسبة، الدفع الذاتي. أما فيما يخص الفواتير الواردة للعملاء على قترات زمنية محددة فعلى المنظمة الخدمية أن تعدها بشكل مفصل وبدقة وبدون تعقيد (خدمة الاتصالات).

7- الضيافة: تقوم المنظمات الخدمية الناجحة على معاملة العملاء كضيوف وتتجلى مظاهرها في الاستقبال الجيد والترحيب بالعملاء، ومن خلالها ترك الانطباع الجيد عن المنظمة، بالإضافة إلى تغلبها على مشكلة الانتظار نظرا لأن بعض الخدمات تتطلب وقت لتسليمها.

8- الدفع: بفضل التطور التكنولوجي يتم تسديد الفواتير من خلال بطاقات الائتمان، البنوك، الدفع الفوري نقدا، أو وضع النقود في آلات خاصة للحصول على الخدمات أو السلع، وضع البطاقات في آلات معينة كخدمات النقل وغيرها³.

خامسا - تصميم وتطوير خدمات جديدة

تعمل المنظمات الخدمية في بيئة تتميز بالديناميكية وتغير أنواق العملاء خاصة مع التطور التكنولوجي السريع مما يحتم عليها تصميم وتطوير خدمات جديدة للمحافظة على نشاطها ومواجهة المنافسة. ويقصد بها إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي إلى زيادة الطلب عليها⁴.

1- أنواع الخدمات الجديدة:

توجد أنواع متعددة من الخدمات الجديدة يمكن حصرها بما يلي⁵:

¹ المرجع نفسه، ص ص 40-43.

² Indriyani Yalika Liem, Dessy Isfianadewi, *The Flower of Service Concept on Business Restaurant*, International Journal of New Technology and Research, Vol 6, Issue-8, 2020, pp 11-15

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص ص 231-235.

⁴ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 178.

⁵ المرجع نفسه، ص 178.

- أ- إضافة خدمات جديدة كلياً: هي خدمات تطرح لأول مرة في السوق وجديدة بالنسبة للمنظمة الخدمية.
- ب- إضافة خطوط منتجات خدمية لم يسبق للمنظمة الخدمية التعامل بها: بمعنى أن هذه الخدمات ليست جديدة في السوق، وتريد المنظمة اضافتها لاستغلال فرص تسويقية.
- ت- توسيع خطوط الخدمات القائمة: تقوم المنظمة بتعديل خطوط الخدمات عن طريق توسيعها بإضافة خصائص ومزايا للخدمات القائمة.
- ث- إجراء تعديلات بالخصائص الضمنية للخدمة: إعادة تصميم الخدمة من حيث الخصائص والمنافع التي قد يحصل عليها المستفيد منها.
- ج- إعادة مكان الخدمة في السوق: تقوم المنظمة الخدمية بتحديد مكان لمنتجاتها الخدمية في قطاعات سوقية أخرى لعدة أسباب كالتطور التكنولوجي مثلاً.

2- مراحل تطوير الخدمة الجديدة:

- تمر معظم المنظمات عند تطوير خدمات جديدة بالمرحل التالية¹:
- أ- مرحلة توليد الأفكار: تحتاج بعض المنظمات إلى عدد كبير من الأفكار، فكلما ارتفع عدد الأفكار الجديدة وتنوعها ارتفعت إمكانية الوصول إلى أفكار، وتتمثل مصادر هذه الأفكار في المنظمات المشابهة، المنافسون، المجالات والدوريات والصحف، المؤتمرات والمعارض التجارية والندوات، العملاء والوسطاء، الموظفون والعاملون، أسلوب العصف الذهني وجماعات التركيز.
- ب- مرحلة غربلة الأفكار: بعد تجميع الأفكار، يتم غربلتها من أجل الاحتفاظ بالأفكار الجيدة، واستبعاد الأفكار الأخرى غير الممكن تحويلها أو تطويرها إلى خدمة.
- ت- مرحلة اختبار المفهوم: يتم اختباره لمعرفة ردود أفعال الزبائن المستهدفين لكل مفهوم.
- ث- مرحلة تطوير الاستراتيجية التسويقية: بعد اختبار المفهوم الأفضل يجب تطوير استراتيجية تسويقية مبدئية، تستخدم في تقديم البرنامج الجديد للجمهور المستهدف. ويتكون من:
- وصف حجم وتركيب وسلوك السوق المستهدف، تحديد المكانة الذهنية للعرض الجديد في هذا السوق والأهداف الكمية للسنوات الأولى.
 - جزء يبين السعر (التكلفة)، استراتيجية التوزيع وموازنة التسويق للسنة الأولى.
 - يحتوي على الأهداف طويلة المدى واستراتيجيات المزيج التسويقي.
- ج- مرحلة التحليل التجاري: بعد تطوير المفهوم والاستراتيجية التسويقية على المنظمة القيام بالتحليل التجاري (قياس الإيرادات، التكاليف المحتملة) عند مستويات معينة.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 250.

ح- مرحلة تطوير الخدمة: إذا ثبت أن المفهوم مجدي من الناحية المالية يتم إعطاء هذا المفهوم شكلاً ثابتاً، ويمكن البدء في تطوير المنشورات، الجداول، خطط البيع وغيرها لتطبيق المفهوم.

خ- مرحلة اختبار السوق: يتم تقديم العرض والبرامج التسويقية إلى زبائن حقيقيين لمعرفة عدد الزبائن المهتمين فعلاً بالبرامج.

د- المرحلة التجارية: هي عبارة عن مجموع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بعد ظهور نتائج اختبار السوق، وذلك من أجل تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بشكل فعلي.

سادساً - استراتيجيات دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من أربع مراحل، التقديم، النمو، النضج والانحدار (الشكل رقم 02-06)، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة المنتج ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات وكيفية تطبيقها على الخدمات، من خلال تعديلها نظراً للخصائص المميزة للخدمات إضافة إلى سهولة تقليدها من طرف المنافسين¹.

1- **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يتم تقديم الخدمات الجديدة على نطاق ضيق في البداية على أن يتم توسيع نطاقها إذا لقيت قبول العملاء، ويترتب عن ذلك تقليل المخاطرة المالية المرتبطة بعملية التقديم².

2- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تظهر التدفقات النقدية الايجابية بسبب نمو الخدمة واتساع الطلب عليها وما ينتج عنها من ارتفاع في مبيعات الخدمة وتحقيق أرباح كبيرة³.

3- **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تزداد حدة المنافسة وتتنخفض الأرباح ولا يرى العملاء فروقات بما تقدمه المنظمات الأخرى للخدمة.

4- **مرحلة الانحدار:** ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من طرف جميع المنظمات في هذه المرحلة، نتيجة ظهور خدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن بصورة أحسن⁴.

والجدول رقم (02-03) يوضح خصائص كل مرحلة والاستراتيجية المناسبة لها.

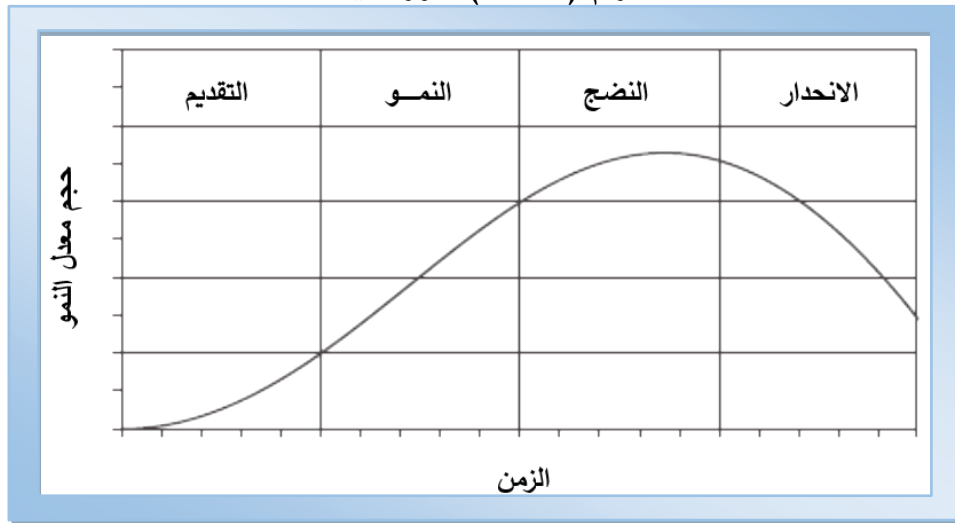
¹ سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 236-238.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 105.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 79.

⁴ المرجع نفسه، ص 81.

الشكل رقم (02-06): دورة حياة الخدمة



Source: Colin Gilligan et al, Strategic Marketing Planning, Op. cit, P 512

الجدول رقم (02-03): خصائص واستراتيجيات كل مرحلة

المرحلة	الخصائص	الإستراتيجية
مرحلة التقديم	لا يوجد منافسين أو عدد قليل منهم / هامش ربح منخفض / تدفق نقدي سالب / القطاعات السوقية غير معرفة جدا	اشراك المستخدمين في تصميم الخدمة / تحديد أول من يستخدمون الخدمة / الحصول على رد فعل أول المستخدمين للخدمة / بناء الطلب على الخدمة تقديم العروض المبدئية / محاكاة الاتصالات الشفوية الايجابية
مرحلة النمو	تتميز بنمو خدمي سريع / تدفق نقدي موجب / أرباح عالية / دخول منظمات جديدة للسوق / تزايد حد المنافسة / تطور أجزاء سوقية محددة.	تطوير ميزة تنافسية / تطوير تفصيل للصنف / تطوير ولاء للشركة أو تكرار السلوك الشرائي.
مرحلة النضج	ثبات مبيعات الصناعة / التنافس الحاد / خروج المنظمات الضعيفة من المنافسة / وجود قطاعات سوقية محدد ومميزة / تماثل الأصناف عبر الصناعة.	تخفيض تكاليف التشغيل / تحسين الجودة الفنية للخدمة / تحسين الجودة الوظيفية للخدمة / التركيز على قطاعات سوقية / إضافة خدمات مكملة / استخدام الإعلان الاقناعي / مواكبة البرامج الترويجية للمنافسين / تطوير الميزة التنافسية.
مرحلة الانحدار	تدهور مبيعات الصناعة / تراجع حدة المنافسة / انخفاض التدفقات النقدية / تراجع الأرباح.	البيع أو الإيقاف / الحصاد / تقليص الخدمات / الحذف، التجديد.

المصدر: محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص ص 108-115

يتضح مما سبق أن استراتيجية دورة حياة الخدمة تختلف عن ماهو عليه في السلع، وعليه فاختلاف الاستراتيجيات هو نتيجة لتمييز الخدمات بمجموعة من الخصائص الفريدة والمتميزة.

المطلب الثاني: السعر

يعتبر عنصر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي باعتباره المورد المالي للمنظمة وتأثيره على قرار الشراء، بالإضافة إلى صعوبة تحديده لإرضاء طرفي المعادلة.

أولاً- مفهوم السعر

- يعرف كوتلر وأمسترونج السعر على أنه المبلغ الذي يطلب مقابل الحصول على منتج أو خدمة، أو يمثل مجموعة القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم على المنتج أو الخدمة أو استخدامها والاستفادة منها¹.
 - يعرف بأنه أي المقابل الذي يدفعه المشتري مقابل حصوله على سلعة أو خدمة تشبع حاجة أو رغبة لديه².
 - مجموعة المنافع التي تحققها السلعة والخدمات من خلال عملية التبادل التي تتم بين البائع والمشتري والتي تحقق رضى الطرفين³.
 - يمثل مجموع جميع القيم التي يتبادلها المستهلكون للحصول على المنافع لامتلاك أو استخدام السلع والخدمات⁴.
 - يعبر عن مجموع القيم الذي يكون الزبون مستعداً لمبادلته مع مجموعة من المزايا والفوائد والمنافع التي ترتبط بامتلاك أو استخدام المنتج⁵.
 - كما يعرف السعر على أنه يمثل العنصر الأساسي لجميع الموارد المالية⁶.
- من خلال التعاريف السابقة يتحصل المستهلك على المنافع من استخدام السلعة أو الخدمة مقابل مبلغ نقدي يتم دفعه، ويشمل هذا المبلغ مجموعة من التضحيات، بالإضافة إلى الخدمات المرتبطة ببيع المنتج (سلعة أو خدمة).

ثانياً- العوامل المؤثرة في تحديد السعر

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في تحديد السعر إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:

1-العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في:

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 198.

² محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر "مداخل سلوكي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 19.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 217.

⁴ ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 166.

⁵ يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، مرجع سابق، ص 37.

⁶ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 196.

أ-الأهداف: يتوقف تحديد السعر على الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، فإن كان هدفها تعظيم الأرباح تستخدم سعر مرتفع لمنتجاتها، أما إذا كانت تهدف إلى زيادة الحصة السوقية فيجب تحديد سعر منخفض لمنتجاتها¹.

ب-التكاليف: تشمل كافة المدفوعات اللازمة لإنتاج المنتج (سلعة أو خدمة) وتتكون من التكاليف الثابتة والمتغيرة والتكاليف المباشرة وغير المباشرة.

ت-عناصر المزيج التسويقي: يعتبر السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يحقق إيرادات للمنظمة وعليه يتوجب أن يكون هناك انسجام بينه وبين تصميم الخدمة، ومنافذ التوزيع، وقرارات الترويج لتنفيذ البرنامج التسويقي بشكل فعال². ويرتبط سعر المنتج بطريقة التوزيع، فيكون السعر أعلى عند توزيعه بالطريقة الانتقائية على عكس توزيعه بالطريقة المكثفة، وتتطلب أسعار المنتجات العالية استخدام القوة البيعية على عكس أسعار المنتجات المنخفضة. كما قد يؤثر هيكل السعر على المستهلك إذا كان معقداً، مما يؤدي إلى عدم الرضى على المدى البعيد³.

ث-طبيعة المنظمة: فالمنظمة الخدمية غير ربحية أو لا تسعى للربح تهدف إلى تقديم خدمات واسعة للمجتمع مما يدفعها إلى تحديد أسعار منخفضة لتحفز الأفراد على طلب خدماتها عكس المنظمة الربحية التي تهدف إلى تحقيق الربح.

ج-المخاطرة: نظرا للخصائص المميزة للخدمة تتحمل المنظمات مقدمة الخدمة مخاطرة كبيرة عند تحديد سياسة سعرية مناسبة لخدماتها، كذلك عدم وفاء الزبائن بتسديد مستحققاتهم المالية يؤثر بشكل مباشر على المركز المالي للمنظمة.

ح-الأرباح: بعد تحديد الأهداف والاستراتيجيات تقوم المنظمة بتحديد السعر ومقدار الربح من أجل التحديد النهائي لأسعار خدماتها⁴.

2-العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية في:

أ-المنافسة: تحدد طبيعة المنافسة في الأسواق تحديد الأسعار لذا يجب على المسويقين معرفة ردود أفعال المنافسين تجاه سياستهم السعرية، وتأثيرها على حجم المبيعات والحصة السوقية للمنظمة. أي يجب دراسة المنافسين في السوق قبل وضع الاستراتيجية السعرية⁵.

¹ محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مرجع سابق، ص 258.

² حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 222.

³ ناجي المعلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 213.

⁴ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 202.

⁵ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 388.

ب-**الطلب:** يؤثر الطلب على المنتج أو الخدمة في التسعير، هناك عدة عوامل تشكل الطلب منها دخل المستهلك وتفضيله، القوى الشرائية، المنافسة...الخ. وعندما تصل إلى سعر معين يجب دراسة اتجاه الطلب على هذا المنتج مع دراسة أثر تغير السعر على الطلب¹.

ت-**التدخل الحكومي:** تؤثر الحكومة على المنظمات عند تحديد أسعار منتجاتها بشكل كبير، فتقوم بتحديد مجال أسعار معينة لعدة خدمات تلزم من خلالها المنظمات بتقيد بها. ويظهر ذلك بصفة عامة في الدول النامية قصد القضاء على احتكار المنتجات أو فرض أسعار على المستهلكين.

ث-**الظروف الاقتصادية:** تتباين قدرة المنظمات في تحديد أسعارها تبعا لاختلاف الظروف الاقتصادية التي تنسم بها البيئة المحيطة، في حالات الرواج تقوم المنظمات بتحديد أسعارها على أساس ظروف المنافسة. عكس حالات الكساد من خلال تخفيض الأسعار أو زيادة المنتجات الداعمة للمنتج الأساسي².

ج-**الموردين:** تتأثر السياسة السعرية للمنظمات بناء على سلوك الموردين على تحديد السعر المناسب لمنتجاتها في الأسواق المستهدفة، من حيث رفع أسعار المواد الأولية، أو مساومتهم على رفع هامش أرباحهم³.

بما أن المنظمة تعمل في بيئة متغيرة فهي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها مما ينعكس على سياستها السعرية. لذا يجب وضع استراتيجيات سعرية مرنة تتكيف مع الظروف الطارئة.

ثالثا- طرق تسعير الخدمات

من أهم الطرق المستخدمة في تسعير الخدمات:

1-**التسعير على أساس التكلفة:** إحدى طرق تسعير الخدمات على أساس تكلفتها، وهي الطريقة السائدة في قطاع الخدمات وذلك لعدة أسباب هي:

- إذا تم استخدام كل المنظمات نفس طريقة التسعير تقل المنافسة في الأسعار.

- يعد أسلوب التسعير هذا عادلا بالنسبة لمقدم الخدمة والمستفيد منها⁴.

2-**السعر المرجعي:** يتم استخدام السعر المرجعي من طرف الزبائن والمنظمات. بالنسبة للمشتري يقوم بتقييم أسعار المنتجات المتاحة في السوق مقارنة بسعر قياسي للحكم على ملائمة الأسعار. اما بالنسبة للمنظمات فتستخدمه لدراسة وتحليل استجابات الزبائن اتجاه التغير في الأسعار⁵.

¹ عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص 202.

² محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مرجع سابق، ص 257.

³ طارق طه، مرجع سابق، ص 643.

⁴ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 170.

⁵ يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، مرجع سابق، ص 65.

3- التسعير على أساس نوعية الطلب: يقوم المسوقين بتسعير الخدمات حسب نوعية الطلب عليها، من خلال استخدام طريقة التمييز السعري أي تقديم خدمات بسعر أكبر من سعرها المحدد وهذا وفق أسس معينة مثل مكان تقديم الخدمة ونوعية الخدمة المقدمة¹.

4- التسعير على المنافسة: أي الاعتماد على استراتيجية التسعير السائد من خلال قيام المنظمة بعملية التسعير لغرض تحقيق أعلى مستوى تحصيل مقارنة بالمنافسين وتحديد سعرها بالشكل المناسب لأسعار المنافسين في السوق².

5- مجالات أخرى في تسعير الخدمات: يرتبط تسعير الخدمات بعدة مجالات مختلفة أهمها³:

أ- مجالات مرتبطة بالعوامل النفسية: أي الأسعار التي لها تأثير نفسي على المشتري كالأسعار السيكولوجية (الأسعار الكسرية، الأسعار المظهرية) وأسعار الخصم.

ب- مجالات مرتبطة بنوع الخدمة: كالخدمات الصحية أي تسعير كل خدمة تقدم للمريض في المستشفيات الخاصة.

تختلف طرق تسعير الخدمات حسب طبيعة أو نوع الخدمة والبيئة التي تقدم فيها وزمن تقديمها، بالإضافة إلى عوامل أخرى كالمنافسة.

رابعا- استراتيجيات التسعير

تلعب استراتيجيات التسعير المتبعة في المنظمة دورا فعالا في التأثير على أرباحها، من خلال اتباع نظام أسعار مناسب للظروف المحيطة بالمنظمة.

1- استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة

تتغير الاستراتيجيات التسعيرية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة وتواجه المنظمة تحديات تسعيرية خاصة في مرحلة التقديم⁴.

أ- **استراتيجية قشط السوق:** يتم استخدام هذه الاستراتيجية في الأسواق المستهدفة والتي تكون أقل حساسية للسعر، لدى العملاء الاستعداد للدفع، يدركون قيمة المنتج. تعتمد المنظمة في هذه الحالة على أسعار عالية، تقديم منتجات ذات جودة عالية، مبيعات أقل، وأرباح مرتفعة. تنجح هذه الاستراتيجية في حالة عدم وجود منافسة داخل الأسواق المستهدفة⁵.

ب- **استراتيجية التغلغل التسويقي:** وفق هذه الاستراتيجية يتم تحديد سعر منخفض من طرف المنظمة بغرض التغلغل في الأسواق المستهدفة وتعظيم مبيعات المنتجات من خلال بناء

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 171.

² حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 276.

³ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 173.

⁴ يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، مرجع سابق، ص 195.

⁵ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 221.

حصة سوقية كبيرة، وجذب الزبائن وإعاقه دخول المنافسين إلى السوق، ولنجاح هذه الاستراتيجية يشترط مايلي¹:

- حساسية عالية للأسعار.
- تخفيض تكاليف الانتاج والتوزيع مما ينتج عنه زيادة حجم المبيعات.
- تحقيق ميزة اقتصاديات الحجم حيث الأسواق الأكبر حجما.
- إبعاد المنافسين من خلال إضعاف قدراتهم على المنافسة.
- التموقع السوقي للمنتج.

ت-الاستراتيجية الوجيهة: تعني دخول المنظمات في السوق عن طريق خدمات متميزة جودة

عالية وأسعار مرتفعة، من خلال سعيها إلى جذب فئة سوقية معينة ذات وجهة في المجتمع.

ث-استراتيجية تسعير حزمة المنتجات: تعرض الكثير من منظمات الاتصالات منتجاتها على

شكل حزمة بسعر واحد بحث يكون السعر منخفضا مقابل بيع كل خدمة على حدة مثل

خدمات الانترنت (البريد الإلكتروني، الوصول إلى الويب، خدمة الاستضافة)².

2- الاستراتيجيات الخاصة بضبط السعر

أ- استراتيجية ضبط السعر على أساس التخفيضات: تقوم المنظمة الخدمية وفق هذه

الاستراتيجية بطرح أسعار تتلاءم وحجم المشتريات، حيث كلما زاد حجم الكمية المشتراة يحصل

المشتري على تخفيضات في الأسعار³.

ب-استراتيجية التمايز السعري: بناء على عوامل تجزئة السوق والاختلاف في القدرة الشرائية،

كمية الطلب، المنطقة وغيرها، تقوم المنظمة الخدمية بوضع أسعار مختلفة لنفس الخدمة من

أجل كسب أكبر عدد من المشتريين، ومن مظاهر التمايز السعري تحديد سعر خاص للطلبة،

سعر خاص حسب الفئة العمرية وغيرها⁴.

ت-استراتيجية التسعير النفسي: الاعتماد على الاعتبارات النفسية والتي تؤثر على قرارات الشراء،

وفق عدة مؤشرات نذكر منها:

- طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة /السعر، المنافع /السعر المدفوع.
- مقارنة السعر الحالي للخدمة مع السعر السابق لنفس الخدمة.
- حدود مستويات الأسعار لبعض الخدمات في ذهن المشتري.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، ادارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، مرجع سابق، ص 197.

² المرجع نفسه، ص 203.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، ادارة عمليات الخدمة، مرجع سابق، ص 181.

⁴ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 223.

ث- استراتيجية التسعير الترويجي: من خلال العلاقة بين السعر والترويج هناك سياسة سعرية تسمى بالتسعير المعدلة كمحاولة لجذب أعداد كبيرة من الزبائن ويكون التعديل من طرف الإدارة لتنشيط الطلب، عدم ملائمة السعر مع امكانيات الزبائن، ارتفاع السعر مقارنة بالمنافسين، أو أن يكون هذا التعديل بسبب المنافسة من خلال معرفة الأسباب التي أدت إلى التغيير في السعر وهل سيكون هذا التعديل مؤقتاً أم دائماً وماهي إنعكاساته على الحصة السوقية¹.

تستخدم كل منظمة استراتيجية سعرية ملائمة لها قصد تحقيق أهدافها في السوق المستهدف من خلال اعتماد عدة بدائل استراتيجية، كاستراتيجية قشط السوق أو التغلغل السوقي، وسعر الحزمة في حالة المنتجات الجديدة، واستراتيجية خاصة بضبط السعر كالتمايز السعري، التسعير النفسي، والتسعير الترويجي.

المطلب الثالث: التوزيع

التوزيع عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعامل مع قنوات التوزيع وكيفية إيصال السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى المستخدم.

أولاً- مفهوم التوزيع

- يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها أو استعمالها².
- كما يعرف أيضاً على أنه مجموعة الأفراد والمنظمات التي يتم من خلالها تحريك المنتجات من مصادر الإنتاج إلى المستهلك الأخير ومن خلال التوزيع يتم خلق المنفعة الزمانية والمكانية والحيائية³.
- يعرف بمجموعة من المنظمات المستقلة التي تشترك في عملية توفير المنتج أو الخدمة لأغراض الاستخدام أو الاستهلاك بواسطة المستخدمين أو المستهلكين⁴.
- هو الكيفية التي يتم بها التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين⁵.

¹ أسعد حماد موسى أبو رمان، التسويق في صناعة السياحة والضيافة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص 238.

² سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، مرجع سابق، ص 295.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 235.

⁴ سعدون حمود جثير، حاتم علي رمضان، المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014، ص 119.

⁵ فريد كورنيل، مرجع سابق، ص 37.

- جعل المنتج أو الخدمة متوفرة للمستعمل أو مستهلك هذا المنتج أو الخدمة¹.
نستخلص من التعاريف السابقة أن التوزيع وظيفة تسويقية، يعمل على إيصال السلع والخدمات إلى أماكن استعمالها أو استهلاكها. قصد خلق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية للمستهلك.

ثانياً- طرق توزيع الخدمات

يتم توزيع الخدمة من خلال القنوات المادية أو الالكترونية أو كليهما، اعتماداً على طبيعة الخدمة، تقدم المنظمات خدماتها مباشرة إلى المستخدمين النهائيين من خلال فروعها، استخدام أجهزة الصراف الآلي، القيام بالأعمال التجارية عبر الهاتف، الإنترنت، استخدام التطبيقات على الهاتف الذكي، أو من خلال منظمات وسيطة تؤدي مهام معينة مرتبطة بالمبيعات، الخدمة، الاتصال بالعملاء، تقديم الخدمة للعملاء، تحتاج هذه المنظمات إلى تحديد مكان وزمان تقديم هذه الخدمات، بالإضافة إلى الطرق والقنوات المستخدمة². وهناك طريقتين لتوزيع الخدمة:

1- التوزيع المباشر: يتم تقديم الخدمة الجوهر والخدمات الداعمة أو التكميلية من طرف المنظمة الخدمية عن طريق:

- مراكز المنظمة وفروعها: الحصول على الخدمة الرئيسية والخدمات المساندة.
- عرض الخدمة من خلال الإنترنت: الاتصال بالزبائن عن طريق استخدام الإنترنت.
- البريد: رسائل، كتالوجات.
- مندوبو المبيعات: رجال البيع ودورهم الكبير في التأثير على القرار الشرائي.
- الهاتف (الخط المجاني): من خلاله يتم تلقي طلبات الزبائن، الإجابة على الاستفسارات، وغيرها³.

2- التوزيع غير المباشر: يعني وجود عدد من الوسطاء بين مقدم الخدمة والعميل وذلك لكسر الفجوات الجغرافية، أو ذات طبيعة اجتماعية⁴. وتأخذ قنوات التوزيع غير المباشرة أشكالاً متعددة مثل وكالات السفر، منظمو الرحلات، ممثلو مبيعات الفنادق، أنظمة الحجز، أنظمة التوزيع الالكترونية⁵.

¹ هاني حامد الضمور، هدى مهدي عياش، أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس نجوم في الاردن على الصورة المدركة من قبل السياح، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 1، العدد 1، 2005، ص 106.

² Christopher H. Lovelock, Jochen Wirtz, *Services marketing "people, technology, strategy"*, 8th Edition. World Scientific, New Jersey, 2016, p 70.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص ص 245-251.

⁴ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 346.

⁵ حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، 203.

تختلف طرق التوزيع حسب طبيعة الخدمة، فمنها المباشرة والتي تتم على مستوى المنظمة الخدمية في الغالب وتتطلب مستوى عالي في تقديمها، وكلما كان مستوى التفاعل عالي ارتفع مستوى جودة الخدمة المقدمة، وأخرى غير مباشرة أي يوجد وسيط أو أكثر بين مقدم الخدمة والزبائن.

ثالثاً-اختيار أنواع قنوات التوزيع

- تعرف قناة التوزيع بأنها منظمات التسويق المتعددة وكذلك العلاقات المتبادلة فيما بينها والمسؤولة عن تدفق المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو الصناعيين¹.
- ويقصد بها مجموعة المنظمات أو الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى الزبائن في السوق أو الأسواق المستهدفة².
- تعرف أيضاً بأنها مجموعة النشاطات المستقلة التي تشمل إجراءات جعل المنتج جاهزاً إلى المستفيد أو المنفع النهائي³.

يتطلب اختيار نوع القناة التوزيعية مراعاة عدة معايير نذكر منها:

- 1- التوجه السوقي الذي ترغب المنظمة الخدمية تحقيقه، يتوقف على أداء الأعضاء للوظائف التسويقية بالقناة والطرق التي تؤدي إلى التوجه لخدمة السوق، وتوصيل الخدمات للعملاء في أحسن الظروف.
 - 2- الملكية في قناة التوزيع، يجب أن ترتبط بالأهداف الموضوعية من قبل مقدم الخدمة، وتختلف الرقابة على قناة التوزيع المملوكة على قنوات التوزيع المستقلة التي تسعى إلى تحقيق مصالحها الخاصة. وقد يستخدم مقدم الخدمة العديد من قنوات التوزيع في نفس الوقت. وتتناسب استراتيجية التوزيع المتعددة مع استراتيجية التوزيع التسويقية للوصول إلى شرائح سوقية مختلفة، يوضح الشكل رقم (07-02) الأشكال المختلفة لمنافذ التوزيع المتاحة⁴.
- عند اختيار قناة التوزيع يجب الأخذ في الحسبان عدة اعتبارات كاختيار الوسطاء وعددهم، تحليل التكلفة، التوجه التسويقي وملكية القناة وغيرها.

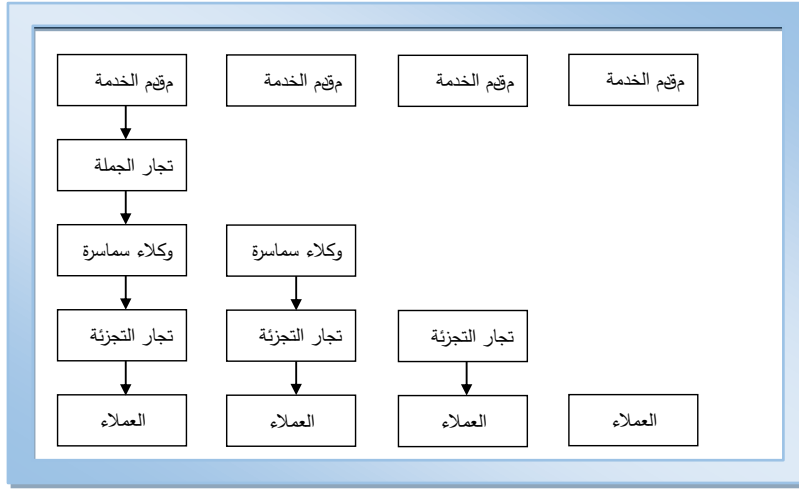
¹ سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، مرجع سابق، ص 295.

² هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 20.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 287.

⁴ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 346.

الشكل رقم (02-07): الأشكال المختلفة لمنافذ التوزيع



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 348

رابعاً - استراتيجيات التوزيع

تصنف استراتيجيات التوزيع إلى ثلاثة أنواع¹:

1- استراتيجية التوزيع المكثف: ويتضمن ذلك توفير المنتج في عدد كبير من منافذ التوزيع وجعلها متاحة للمستهلك للحصول عليها بأقل جهد ممكن.

2- استراتيجية التوزيع الاختياري: ونعني بهذا النوع توفير المنتج في منافذ توزيعية قليلة ومنقاة من بين عدة بدائل.

3- استراتيجية التوزيع المحصور: يشير هذا النوع من الاستراتيجيات إلى اختيار موزع أو وكيل واحد في كل منطقة جغرافية. أي توزيع الخدمة من خلال منفذ واحد.

وتوجد استراتيجيات أخرى للتوزيع الخدمات هي²:

1- استراتيجية الموقع المتعدد: يتم وفق هذه الاستراتيجية تكرار التوزيع في منافذ أخرى بعد نجاحه في منفذ توزيعي معين، أي لا داعي لتكييفها أو تعديلها (نمطية الخدمة).

2- استراتيجية الخدمة المتعددة: تقديم المنظمة لخدمات متنوعة وجديدة بالاعتماد على شهرتها وسمعتها في الأسواق المستهدفة، تتم هذه الاستراتيجية في منفذ توزيعي واحد أي استهداف شريحة سوقية محددة.

3- استراتيجية الشريحة المتعددة: يتم وفق هذه الاستراتيجية استهداف شرائح سوقية متباينة بخدمة معينة، تطبق هذه الاستراتيجية في حالة وجود جزء من الطاقة الإنتاجية للمنظمة معطل، والتكاليف الثابتة في تقديم الخدمة مرتفعة نسبياً.

¹ ناجي المعلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 253.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 352-355.

4- الخليط المركب من الاستراتيجيات: إن المزج بين استراتيجيات الموقع المتعدد والخدمة المتعددة يتم من خلال توجيه نشاط مقدم الخدمة لشرائح سوقية غير متجانسة في مواقع متعددة.

تعتمد المنظمة في اختيار استراتيجية التوزيع حسب طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة إلى السوق باختيارها لعدد محدود من منافذ التوزيع وعدة منافذ أو حصرها في منفذ توزيعي واحد.

المطلب الرابع: الترويج

يعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي لقيامه بتحديد الوسائل التي من خلالها يتم التعريف بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

أولاً- مفهوم الترويج

- يعرف الترويج على أنه مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء ومن هذه الاتصالات البيع الشخصي، الاعلان، العلاقات العامة وترويج المبيعات¹.
- يعرفه كل من كوتلر وامسترونج بأنه النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي².
- كما يعرف أيضاً بأنه عملية اتصال يقوم بها رجال التسويق من أجل اخبار وإقناع وتذكير المشتريين المحتملين للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة من أجل التأثير على آرائهم وحثهم على الاستجابة من خلال القيام بعملية الشراء³.
- هو تنسيق الجهود الترويجية والتسويقية الأخرى لضمان الحصول على الحد الأعلى من المعلومات وخلق التأثير والإقناع لدى الزبائن⁴.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الترويج هو مجموعة الاتصالات التي تجريها المنظمات بغرض التعريف والإقناع والتذكير لحث الزبائن على القيام بعملية الشراء.

ثانياً- المزيج الترويجي الخدمي

يعرف المزيج الترويجي بأنه مجموعة من الأدوات المختارة والمستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة الترويجية المحددة. وتتمثل في:

¹ علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 125.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 285.

³ أنيس أحمد عبد الله، ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 274.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 290.

- 1- البيع الشخصي: هو اتصال يتم وجها لوجه مع واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين من أجل القيام بعملية البيع¹. ويمكن أن يلعب البيع الشخصي ثلاثة أدوار هي²:
 - أ- البيع: من خلال زيادة المبيعات للعملاء الحاليين أو إيجاد عملاء جدد، ويعد البيع الشخصي وسيلة أكثر فعالية من الإعلان كما أن الاتصال الشخصي يمكن تكييفه ليتلائم مع حاجات ورغبات العملاء المستهدفين.
 - ب- تقديم الخدمة: يمكن أن تكون على شكل استشارة، كاستشارة الطبية وغيرها.
 - ت- الرقابة: تتم الرقابة من خلال مقدمو الخدمة في المنظمة الذين يتعاملون مع العملاء أي معرفة التطورات الجديدة في السوق ومن ثم اكتشاف تطور حاجات جديدة للعملاء.
- 2- الإعلان: يعرف كوتلر الإعلان على أنه أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي وتقديم الأفكار وترويج السلع والخدمات من خلال جهة مختصة ومعروفة مدفوعة الأجر³. هو وسيلة الاتصال التي تقوم بها المنظمة للوصول إلى عدد كبير من الجماهير، حيث يتم إعداد الرسائل الإعلانية، ويتم تسليمها للمشتريين من خلال وسائل النشر واسعة الانتشار⁴. يهدف الإعلان إلى تغيير الميول والاتجاهات وسلوك المستهلكين المحتملين، أي محاولة إغراء المستهلكين للشراء من خلال استخدام الإعلان المناسب والإقناع، ويسعى النشاط الإعلاني لتغيير سلوك المستهلكين من خلال توفير المعلومات، العمل على تغيير الرغبات، وتغيير تفضيل المستهلك للعلامات التجارية المختلفة⁵.
- 3- تنشيط المبيعات: وتسمى أيضا ترويج المبيعات، وهي الأنشطة التسويقية المستخدمة بشكل خاص خلال فترة زمنية ومكانية لتشجيع المستهلكين والوسطاء التسويقيين لتحقيق استجابة وبما يتحقق من منافع إضافية. وتتمثل هذه المنافع في تخفيضات في الأسعار، تمديد فترة التسديد، خدمات إضافية أخرى⁶. كما تتضمن الأنشطة الخاصة بالمعارض، وتستخدم أدوات تنشيط المبيعات بشكل كبير مع المتعاملين لدعم الطلب على خدمات المنظمة⁷.
- 4- العلاقات العامة: تتضمن علاقات المنظمة بجماهيرها (العملاء، الموردين، الوسطاء) ومشاركتهم مشاعرهم وتعريفهم بمنتجات وسياسات المنظمة⁸. وهي نشاط ترويجي يهدف إلى نقل

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 341.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 197.

³ عزام زكريا وآخرون، مرجع سابق، ص 364.

⁴ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 475.

⁵ حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 307.

⁶ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 228.

⁷ علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، مرجع سابق، ص 129.

⁸ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 335.

وتكوين صورة ايجابية للعميل تجاه المنتجات أو الخدمات أو المنظمة المسوقة لذلك المنتج¹. وتقوم العلاقات العامة في جوهرها على تبادل الآراء وتحليل الاتجاهات للرأي العام². ومن أهم الخدمات التي تقدمها إدارة العلاقات العامة هي³:

أ- تنمية علاقة وثيقة بين المنظمات والجمهور.

ب- عن طريق التقارير السنوية والصحافة يتم نشر معلومات عن المنظمة.

ت- تحسين وضع المجتمع وتحسين صورة المنظمة من خلال البرامج التعليمية.

5- التسويق المباشر: عرف على أنه كافة الأنشطة التي تؤدي من قبل البائع والتي تنصب نحو نقل تأثير كافة المنتجات التي يتعامل معها المشتري ويعتمد في تحقيق هذا التأثير على استخدام عدة وسائط كالهاتف، البريد، لجذب زبون محتمل. ويعرف أيضا على أنه استخدام الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني أو الانترنت للاتصال المباشر مع زبائن معينين وزبائن محتملين وحثهم على الاستجابة المباشرة⁴.

ثالثا - استراتيجيات الترويج

تتبع المنظمة الاستراتيجية الترويجية التي ترتبط بالأسواق المستهدفة وطبيعة الخدمة المقدمة، ومن هذه الاستراتيجيات نذكر:

1- استراتيجية الدفع: تعني دفع المنتج أو الخدمة من خلال قنوات التوزيع وصولا إلى المستهلك النهائي بالاعتماد على البيع الشخصي الذي يعتبر محور هذه الاستراتيجية⁵. بالإضافة الى الاعلان والوسائل الترويجية الأخرى، وتوجيه الجهود الترويجية إلى أعضاء منافذ التوزيع ومنحهم حوافز تتمثل في الخصومات⁶.

2- استراتيجية الجذب: تعمل هذه الاستراتيجية على توجيه الجهود الترويجية إلى المشتري النهائي لحثه على طلب المنتج من الوسطاء، ويتم التركيز عموما على الاستخدام المكثف للإعلان، واستخدام حوافز إضافية مثل تخفيضات الأسعار، ومن بين المزايا التي تحققها هذه الاستراتيجية زيادة الطلب على المنتجات والخدمات⁷.

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 202.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 303.

³ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 202.

⁴ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص 349.

⁵ بشير العلاق، قحطان العبدلي، مرجع سابق، ص 291.

⁶ علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، مرجع سابق، ص 132.

⁷ زكية مقري، نعيمة بياوي، التسويق الاستراتيجي "مداخل حديثة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،

- 3- استراتيجية الضغط: تعتمد هذه الاستراتيجية أسلوب دعائي يركز على إقناع الأفراد وتعريفهم بمنافع المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة.
- 4- استراتيجية الإيحاء: في هذه الاستراتيجية يتم الاعتماد على أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق ومن خلالها محاولة جذب المستهلكين واتخاذ قرار الشراء بقناعة.¹
- تستخدم المنظمة البدائل الاستراتيجية بما ينسجم ويتوافق مع السوق المستهدف عن طريق الدفع بالمنتج عبر القنوات التوزيعية وجذب المشتري من خلال الجهود الترويجية بالإضافة إلى التركيز على أسلوب الإقناع لاتخاذ قرار شراء الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

¹ علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، مرجع سابق، ص 134.

المبحث الثالث: المزيج الموسع للخدمات

تطرح الطبيعة المميزة للخدمات تحديات تسويقية كبيرة، ولهذا تعد عناصر المزيج التسويقي التقليدي المنتج، السعر، المكان، والترويج غير كافية لتحقيق أهداف التسويق في قطاع الخدمات. وعليه وجب تكيفه وتوسيعه ليصبح ملائماً لتسويق الخدمات.

المطلب الأول: الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات

أولاً- أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات

وجهت لنموذج المزيج التسويقي التقليدي عدة انتقادات تتادي بضرورة تكيفه ليصبح ملائماً لقطاع الخدمات، حيث يرى الباحثون أن عملية التكيف ضرورية لعدة أسباب:

1- إن المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلاً للمنظمات الصناعية، فعندما طور بوردين (Borden) فكرة المزيج التسويقي لأول مرة، بين أن عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) تخص القطاع الصناعي، بدليل أنه تحدث عن المزيج التسويقي للسلع الملموسة ولم يتطرق إلى الخدمات التي تتميز بدرجة عالية من اللاملموسية. في حين ذكر مكارتني أن المزيج التسويقي ليس بالضرورة واحد لكل المنظمات بل يمكن تكيفه حسب امكانياتها المتاحة. كما أشار بوردين أن المزيج التسويقي التقليدي يصلح فقط للمنظمات الربحية. على عكس ما هو موجود في قطاع الخدمات حيث لا تسعى كل المنظمات دائماً إلى الربح¹.

2- إن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي لا يلبي معظم إحتياجاتهم، من خلال ما يواجهونه من مشاكل تتعلق بجودة الخدمات، الأفراد مقدمي الخدمات، عدم القدرة على تخزين الخدمة، والتفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها وغيرها.

3- إن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة لا تصلح تماماً في تسويق الخدمات، فالمزيج التسويقي التقليدي لا يتضمن عنصر الأفراد (مقدمي الخدمة) الذين هم جزء من إنتاج الخدمة، البيئة المادية المحيطة التي تقدم فيها هذه الخدمة، وعنصر عملية الخدمة أي الإجراءات المتبعة في تقديمها. وهذه العناصر لها أهمية كبيرة وتأثير عالي في قطاع الخدمات².

نظراً للخصائص المميزة للخدمة لم يستطع المزيج التسويقي التقليدي تلبية متطلبات المنظمات الخدمية خاصة لإهمال عنصر الأفراد باعتباره عنصر مهم في تقديم الخدمات، وعليه

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 250.

² حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 85.

ظهرت عدة انتقادات تطالب بتوسيع المزيج التسويقي بناء على الاختلافات الجوهرية بين السلع والخدمات.

ثانياً - تعديل المزيج التسويقي للخدمات

كمحصلة للانتقادات الموجه للمزيج التسويقي التقليدي اقترح عدد من الباحثين نماذج معدلة للمزيج التسويقي السابق لإصلاح أوجه القصور وتلبية احتياجات ممارسي الأنشطة التسويقية في قطاع الخدمات بإضافة عناصر أخرى ومن بين هذه النماذج إضافة ثلاثة عناصر هي الأفراد، الدليل المادي، والعمليات للمزيج التسويقي التي لم يتضمنها المزيج التقليدي لبوردن ومكارتي مما أدى إلى توسيع المزيج التسويقي التقليدي كمزيج تسويقي موسع¹.

إن مبدأ المزيج التسويقي الموسع هو تقسيم العرض الخدمي إلى عدد من المكونات الأساسية وترتيبها بحيث يمكن التحكم فيها من أجل اتخاذ قرارات تكتيكية، ولا يمكن اتخاذ قرارات بشأن عنصر واحد في المزيج إلا بالرجوع إلى العناصر الأخرى. كما أن الأهمية النسبية بين عناصر المزيج تتفاوت من عنصر إلى آخر².

المطلب الثاني: الأفراد (الناس)

أولاً - مفهوم الأفراد

- يعرف لفلوك (Lovelock) العاملين بأنهم الأفراد الذين يلعبون دوراً مهماً في العمليات والإنتاج في منظمات الخدمة، ويشكلون جزءاً مهماً من الخدمة ذاتها، وتكون هناك علاقة تفاعلية بينهم وبين الزبائن³.
- كما يرى كل من بيتر وزيثمائل (Bitner, Zeithamal) الناس بأنهم كل الأشخاص الفاعلين الذين يلعبون دوراً في تقديم الخدمة وهكذا يؤثران في إدراكات المشتري وهم موظفي المنظمة والمستفيد، والزبائن الآخرين الموجودين في محيط الخدمة⁴.
- ويرى زيثمائل وآخرون: (Zeithmal) أن أسلوب أداء الخدمة يعد عنصراً مهماً وحاسماً بالنسبة لبيع الخدمة. وعليه فإن إدارة المنظمة يجب أن تكون معنية بكيفية اختيار العاملين

¹ Cătălin Grădinaru et al, Op. cit, p 312

² أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علا أحمد إصلاح، دعاء شراقي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009، ص 90.

³ هاني حامد الضمور، هدى مهدى عياش، مرجع سابق، ص 106.

⁴ بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق، ص 130.

وتدريبهم وتحفيزهم ورقابتهم وضرورة التعاون مع الزبائن وفهم احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة خلق علاقة قوية بين الموظفين والزبائن وبين الزبائن أنفسهم¹.

- إن إنتاج الخدمة هو العلاقة التفاعلية بين الزبائن والمستفيدين إذ أن إدراك المستهلك لجودة الخدمة المقدمة يتشكل ويتأثر بنوع الجمهور الذي تخدمه المنظمة².

مما سبق يتضح أن عنصر الأفراد هم العاملون الذين لهم دورا مهما في إنتاج الخدمة وبيعها، من خلال التفاعل الذي يحدث بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها والذي يعبر عن مستوى جودة الخدمة.

ثانيا - دور العاملين في تسويق الخدمات

إن أهمية العاملين في تسويق الخدمات تختلف حسب الحالة، ومستوى التفاعل، ودرجة ملموسية الخدمة، من خلال تصنيف الخدمات على أساس اعتمادها على العنصر البشري أو على المعدات.

يقوم العاملون في المنظمة بعدة أدوار فبعضهم لهم اتصال مباشر بالزبائن والبعض الآخر منهم لا يتضمن دوره أي اتصال مع الزبائن، وقد يكون الاتصال مرئي أو غير مرئي أثناء عملية شراء الخدمة، كما هو موضح في الجدول رقم (04-02).

الجدول رقم (04-02): الأشخاص المشاركون في إنجاز الخدمة

نوع الاتصال	يوجد اتصال شخصي بالعمل	لا يوجد اتصال شخصي بالعمل
مرئي	- النادل في المطعم. - أستاذ الجامعة.	- الطباخ في محل المشاوي - مشغل الكمبيوتر
غير مرئي	- عامل المقسم على الهاتف - المحاسب	- عامل الصيانة - الطيار

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 336

- الدور الرئيسي: حيث يتم تنفيذ الخدمة فعليا من قبل مقدمها.
- الدور المشاهد: حيث يسهل العاملين هنا عملية التبادل والمشاركة بها.
- الدور المساعد (الإضافي): حيث يساهم العاملين في المساعدة في إنجاز عملية التبادل، لكنهم ليسوا جزء منها كخدمات تأجير المعدات.

¹ محمد منصور يوسف أبو جليل، باسم يوسف محمود السعدي، أثر بعض عناصر المزيج التسويقي الخدمي للمعلومة المكتبية في تشكيل الصورة الذهنية لدى مستخدمي المكتبات العامة في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 4، 2015، ص 121.

² علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق "مدخل تطبيقي" استراتيجي، وظيفي، مرجع سابق، ص 413،

إن نجاح الخدمة المؤداة يعتمد على درجة التفاعل بين مقدمي الخدمة والعميل، وبين العاملين أنفسهم داخل المنظمة. كما يتأثر إدراك العميل للجودة الخدمة مباشرة بتصرفات أو سلوك العاملين في المنظمة¹.

من خلال ماسبق يلعب العاملون في تسويق الخدمات دورا مهما ومؤثرا على الزبائن فقد يتأثر إدراك الزبائن لجودة الخدمة من خلال تصرفات العاملين والطريقة التي يتم بها التعامل معهم، وعليه يجب على المنظمات الخدمية التركيز على الكيفية التي يتم بها اختيار العاملين وتحفيزهم مع التقييم الدوري لهم.

ثالثا-المواصفات النموذجية لموظف الخدمة:

من المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفي الخدمات ما يلي²:

- الاتصال: ويعني القدرة على التعبير بوضوح عند الاتصال بالزبائن والتعامل معهم.
- المرونة: القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات وميول كل عميل.
- المعرفة الوظيفية: والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات التي تقدمها المنظمة وكذلك السياسات والجراءات المتعلقة بالتعامل.
- المظهر: حسن المظهر وترك انطباع إيجابي لدى الزبائن.
- الكرامة والنزاهة: الالتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير والقيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع الزبائن.
- المتابعة: تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

رابعا- إنتاج الخدمة (Servuction):

يتبنى مفهوم إنتاج الخدمة (Servuction) الذي صاغه أنجليه ولانجيرد (Eiglier and Langeard) التركيز على إدراكات المستهلكين للقاء الخدمي وعلى فكرة قيام المنظمات بتزويد الزبائن بمجموعات معقدة من المنافع، ويتم توفير الخدمة من خلال الجزء المرئي (البيئة المادية) والجزء غير المرئي (البنية الأساسية) الداعم والذي يمكن المنظمة من العمل ويكتمل النموذج بإدخال الزبائن الآخرين³ (الشكل رقم 02-08).

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 381.

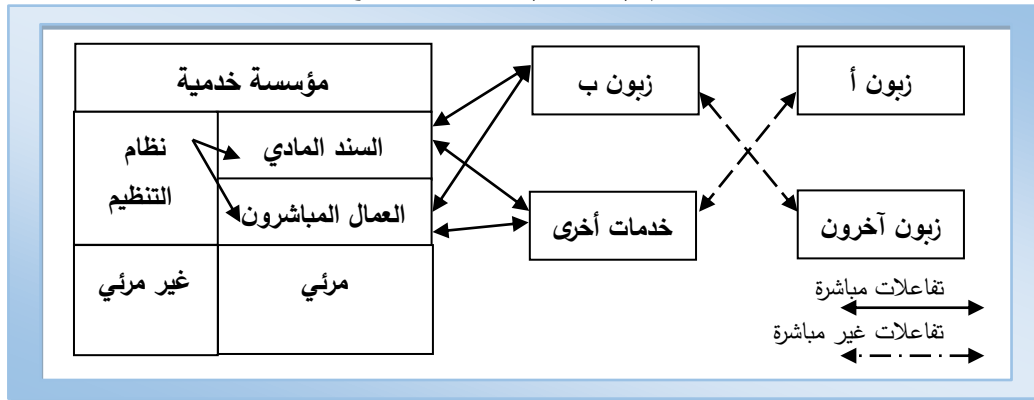
² برانيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 309.

³ أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 194.

يتكون النموذج من العناصر التالية¹:

- الزبون: يعتبر عنصرا ضروريا لوجود الخدمة، لأن من دونه لا يكون هناك مبرر لوجودها لذلك يجب على المنظمة الخدمية بناء علاقات ذات جودة عالية مع زبائنها.
- الدعم المادي: يشمل اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- ممثلين مباشرين: هم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر بالزبون.
- الخدمة: وهي نتيجة تفاعل العناصر سالفة الذكر، وتهدف إلى تلبية حاجة الزبون مع تحقيق ربح للمنظمة.
- نظام التنظيم الداخلي: هو الجزء غير المرئي من المنظمة والذي يساهم في التسيير الكامل لها.
- باقي الزبائن: إن الخدمة لا تقتصر على فرد واحد، وإنما توجه إلى عدد كبير من الزبائن، مما يؤدي إلى ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم.

الشكل رقم (08-02): عناصر إنتاج الخدمة



Source: Kotler et al, Marketing management, Pearson Education, 12th Edition, France, 2006, p 474.

خامسا - طرق تقديم الخدمة

توجد أربع طرق لتقديم الخدمة وكل طريقة لها بعدين الأول إجرائي والثاني شخصي، فالأول يتعلق بالإجراءات لتقديم الخدمات، والثاني يتعلق بالتفاعل مع المستفيد من الخدمة عند تقديمها من قبل مقدمي الخدمات وما يستخدمونه من تصرفات وسلوكيات²، كما هو مبين في الجدول رقم (05-02).

¹ معراج الهواري وآخرون، مرجع سابق، ص 85.

² ريوح منال، حميدي عبد الرزاق، الخدمة الفندقية في ظل المصطلحات التسويقية الحديثة "إنتاج الخدمة، جودة الخدمة والاختلاف الخدمي"، معارف، المجلد 14، العدد 1، 2019، ص 226.

الجدول رقم (05-02): طرق تقديم الخدمة

طريقة تقديم الخدمة	الجانب	طبيعة الخدمة	الرسالة الموجهة للعملاء
الخدمة الباردة: يتم تقديم الخدمة بإجراءات سيئة وكذلك تعاملات غير مناسبة مع الزبائن.	الإجرائي	بطيئة، غير متسقة، غير منظمة، غير مريحة.	نحن لا نهتم
	الشخصي	غير شفافة فالإجراءات غير واضحة وغير مفهومة، باردة، فاترة.	
طريقة المصنع للخدمة: يتم تقديم الخدمة بانخفاض الجانب الشخصي وارتفاع الجانب الإجرائي	الإجرائي	تأتي في الوقت المناسب، الخدمة متسقة وموحدة للجميع	أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم
	الشخصي	غير شفافة، فاترة، متحفظة	
طريقة الحديقة الوردية: يتم تقديم الخدمة، بارتفاع الجانب الشخصي للخدمة وانخفاض الجانب الإجرائي	الإجرائي	بطيئة، غير متسقة، غير منظمة	نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكننا لا نعرف تماما ما نقوم به
	الشخصي	ودودة، جذابة، مرغوبة، بارعة.	
طريقة جودة وخدمة العضو: تمتاز الخدمة وفق هذه الطريقة بارتفاع على مستوى الجانب الشخصي وكذلك ارتفاع على مستوى الجانب الإجرائي	الإجرائي	تأتي في الوقت المناسب، متسقة، الخدمة موحدة.	نحن نعتني بكم، ونسعى لخدمتكم
	الشخصي	ودودة، جذابة، بارعة، مرغوبة.	

المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015، ص 190.

من خلال الجدول رقم (05-02) يتم الاعتماد في تقديم الخدمة على شقين الأول يتعلق بالنظم والإجراءات والثاني يتعلق بالتفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها وبما يستخدمونه من مهارات وسلوكيات.

المطلب الثالث: الدليل المادي

أولاً- تعريف الدليل المادي

– يعتبر الدليل المادي العنصر الوحيد الملموس ويستطيع الزبائن مشاهدته وتكوين صورة ذهنية عنها وهذه الصورة تلعب دورا كبيرا في تقييم جودة الخدمة¹.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 306.

- يعرف كل من زيتمائيل وبينتر (Bitner, Zeithamal) الدليل المادي على أنه البيئة التي تؤدي فيها الخدمة وهو المكان الذي يتفاعل فيه الزبون مع المنظمة الخدمية، أي هو كل عنصر مادي يساهم في تسهيل إيصال الخدمة أو تأديتها¹.
- هو البيئة المادية للمنظمة المحيطة بالعاملين والزبائن أثناء إنتاج وتسليم الخدمة، مضافا إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة².
- كما تعرف البيئة المادية بالوجود الملموس للخدمة، وهي الشئ الذي يمكن لمسوقي الخدمة فرض الرقابة عليه إلى حد ما، فإن الخدمات، الضمانات، العقود ومظاهر البنايات والخطط ماهي إلا بعض الطرق لجعل الخدمات ملموسة³.
- من خلال ما سبق يلعب الدليل المادي دورا مهما في إضفاء الملموسية على الخدمات وتكوين صورة عليها، ضف إلى ذلك، التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون وكل الوسائل والأشياء الموجودة في محيط تقديم الخدمة، كل هذا يساهم في ترك انطباع عن مستوى جودة الخدمة.

ثانيا- أهمية الدليل المادي:

تكمن أهمية الدليل المادي الملموس في تحقيق مايلي⁴:

- اضافة القيمة لخدمة الزبون.
- يسهل عملية الخدمة من خلال تقديم المعلومات للزبون.
- بناء التصور الذهني لدى الزبون من خلال التأثير في ادراكه لتكوين تقييم يقلل من مستوى مخاطرة قرار الشراء.
- يحقق التعاون بين مقدمي الخدمة فيما بينهم وبين الزبائن الآخرين عن طريق المعلومات وتقنيات الاتصالات المستخدمة.

ثالثا- أنواع الدليل المادي:

نظرا لخاصية عدم الملموسية التي تميز الخدمات يجب الاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة لإضفاء عليها نوع من الملموسية⁵، ويمكن التميز بين نوعين⁶:

¹ بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق، 132.

² سامر المصطفى، مرجع سابق، ص 168.

³ سعدون محمود جثير الربيعاوي وآخرون، ادارة التسويق "أسس ومفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى، دار غياة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 62.

⁴ فرح علي جاسم، البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في اعادة الشراء للخدمة المصرفية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 2، 2016، ص 65.

⁵ بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق، ص 131.

⁶ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص ص 418-419.

1- **الدليل الشكلي:** يمتلك في عملية شراء الخدمة، إلا أن قيمته وحده لا أهمية لها، فالدليل الخارجي يضاف إلى قيمة الدليل الأساسي للخدمة فقط في حالة تقدير العميل لدلائل تلك الخدمة، بمعنى تصميم هذه التصورات عن الخدمة بما يتناسب مع حاجات وتوقعات الزبون.

2- **الدليل الأساسي:** لا يمكن للزبون امتلاكه ومع ذلك قد يكون مهما جدا في تأثيره على قرار شراء الخدمة، حتى أنه يعد عنصرا مهما بحكم وضعه، فالمظهر الخارجي العام لمنظمة الاتصالات مثال على الدليل الأساسي.

إن الدليل الأساسي والدليل الشكلي يؤثران على وجهة نظر الزبون وحكمه على نوعية الخدمة، فمنظمات الخدمات قد تستخدم الدليل المادي لتمييز منتجاتها في السوق، أي إعطائها ميزة تنافسية.

رابعاً- مكونات الدليل المادي:

غالبًا ما يعتمد الزبائن على أدلة مادية لتقييم الخدمات قبل شرائها وتتمثل مكونات أو عناصر الدليل المادي في ¹ :

- عناصر المظهر الخارجي للمبنى: تشمل التصميم الخارجي، اللافقات، مواقف السيارات، المناظر الطبيعية، البيئة المحيطة.
- عناصر المظهر الداخلي للمبنى: تشمل التصميم الداخلي، الأدوات، اللافقات، تخطيط التهوية، درجة الحرارة، الصوت، الموسيقى، الرائحة، الإضاءة.
- جوانب ملموسة أخرى: بطاقات العمل، الأدوات المكتبية، كشوف الفواتير، التقارير، مظهر الموظف، الزي الرسمي للموظفين، الكتيبات، صفحات الإنترنت، الخدمات الافتراضية.

خامساً- بيئة تقديم الخدمة (Servicescape):

يعرفها بوميز وبيتتر (Bitner and Booms) على أنها البيئة التي يتم فيها إنتاج الخدمة حيث يتفاعل العميل ومقدم الخدمة مصحوبة بمجموعة من السلع المادية الملموسة التي تسهل الأداء وتقديم الخدمة للزبون، وفي الخدمات عالية الاتصال يجب أن يتواجد الزبون ويشارك في إنتاج الخدمة. وعليه يجب أن تصمم بيئة الخدمة بطريقة تلبى أو تأخذ بعين الاعتبار الحالة النفسية للزبائن المستهدفين².

يوضح الجدول رقم (02-06) تصنيف المنظمات الخدمية على أساس بيئة تقديم الخدمة حسب درجة التعقيد.

¹ Zeithaml et al, Op. cit, p 283.

² رانيا المجني، تسويق الخدمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 266.

الجدول رقم (02-06): تصنيف المؤسسات الخدمية على أساس بيئة تقديم الخدمة

مدى التعقيد في بيئة تقديم الخدمة		
بيئة تقديم الخدمة	معقد	بسيط
الخدمة الذاتية (الزبائن فقط)	الحديقة المائية إيباي	الصراف الآلي - غسيل السيارات - خدمات الإنترنت
الخدمات الشخصية (الزبائن والموظفون)	الفنادق - المطاعم - البنوك - المستشفيات - شركة الطيران.	خدمات التنظيف - صالون الحلاقة.
الخدمة عن بعد (الموظف فقط)	مؤسسة الاتصالات - مؤسسة التأمين - الخدمات المهنية	طلب البريد عبر الهاتف خدمات الرسائل الصوتية

Source : Zeithaml et al, Op. cit, p287

- الخدمة الذاتية: يقوم الزبون بأداء معظم الأنشطة مع مشاركة ضئيلة للعاملين، مثل المراكز التجارية.

- الخدمات ذات الطابع الشخصي: تعمل بيئة تقديم الخدمة على جذب ومساعدة الزبائن والعاملين في وقت واحد. كما يجب أن يساهم في التفاعل الاجتماعي بينهم بتصميم بيئة مناسبة في إنتاج الخدمة.

- الخدمات عن بعد: حيث يتواجد مقدمي الخدمة فعليا في مكان تقديم الخدمة، بينما تكون مشاركة العميل في عملية إنتاج الخدمة على مسافة بعيدة، أي تتطلب هذه الخدمات القليل جدا من التواجد المادي للعميل لإكمال الخدمة. وبالتالي يجب أن يسهل تصميم المنظمة كل جهود الموظفين ويعزز تحفيزهم وإنتاجيتهم ورضاهم¹.

سادسا - الدور الاستراتيجي للدليل المادي

يلعب الدليل المادي في المنظمة الخدمية عدة أدوار تتمثل في:

1- تغليف الخدمة: تلعب الأدلة المادية دورا رئيسا في تغليف الخدمة، الخدمة غير ملموسة، فاستخدام الأدلة المادية للمنظمة لتعبئة الخدمة يدل على جودة الخدمة ويضيف قيمة إلى الزبائن من حيث تطوير الصورة الذهنية، يحسن تصور المستهلك للخدمة مع تقليل من مستويات المخاطرة المرتبطة بعملية الشراء ومابعدھا.

2- تسهيل عملية تقديم الخدمة: أي تسهيل تدفق الأنشطة التي تنتج الخدمة. يمكن أن توفر الأدلة المادية معلومات للعملاء حول كيفية إنتاج الخدمة. تشمل لافتات توجه الزبائن.

¹ Douglas Hoffman, John Bateson, **Services marketing "concepts, strategies, & cases"**, 4th Edition. Mason, OH: South-Western, Australia, 2011, p 208.

تشرح القوائم والكتيبات عروض المنظمة وتسهل عملية الطلب للمستهلكين والموردين. توجه الهياكل المادية وتدفق الزبائن المرتقبين¹.

3- دور اجتماعي بين الموظفين والزبائن: يلعب الدليل المادي دورا مهما في التفاعل بين الموظفين والزبائن أي أنه يساعد في نقل الأدوار والسلوكيات والعلاقات المتوقعة.

4- دور التمايز: حيث يساهم تصميم المظهر المادي للمنظمة بتمييزها عن المنافسين. ويشير إلى الشريحة المستهدفة في السوق كما يمكن استخدامه لجذب قطاعات سوقية جديدة².

المطلب الرابع: العمليات

أولاً- مفهوم العمليات

- عرفها لفلوك (Lovelock) بأنها سلوك العاملين وكيفية تقديم الخدمة وتوصيلها ودرجة الآلية المستخدمة في تقديم الخدمة ودرجة الحرية المعطاة للعاملين ودرجة اشتراك الزبائن في إنجاز الخدمة وتدفق المعلومات وأنظمة الحجزات والانتظار³.

- تعرف بسلسلة الإجراءات التي تضعها المنظمة لعملية إنجاز الخدمة بصورة ناجحة⁴. وتتضمن عمليات تجهيز المستلزمات المادية للخدمة والبنية التحتية وعمليات تقديم الخدمة نفسها إلى مستفيد⁵.

وعليه فعملية تقديم الخدمة تعتمد على الإجراءات الموضوعة من طرف المنظمة الخدمية تحت تصرف مقدمي الخدمة لإتمام العملية على أكمل وجه.

ثانياً- طبيعة عمليات الخدمة

تختلف العمليات باختلاف ما يقدم للسوق وكيفية تحديدها من قبل الإدارة⁶:

- بعض الخدمات تتطلب عمليات معقدة مما يتطلب من الزبون اتباع سلسلة معقدة وواسعة من الأعمال لإنهاء العملية والاستفادة من الخدمة.

- يمكن أن يتخلى أو يبتعد الزبون عن الخدمة إذا كانت تتطلب سلسلة واسعة ومعقدة من العمليات.

- توفر العمليات للزبون الدليل عن الخدمة حسب الطلب سواء كانت هذه الخدمة معقدة أو بسيطة.

- يحكم المستفيد على الخدمة من خلال العمليات.

¹ Ibid, p 200.

² Zeithaml et al, Op. cit, p 292

³ هاني حامد الضمور، هدى مهدى عياش، مرجع سابق، ص 107.

⁴ شفاء بلاسم حسن، مرجع سابق، ص 61.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 331.

⁶ المرجع نفسه، ص 332.

ثالثاً-مراحل تقديم عملية الخدمة

- يرى دوكلاس (Doglas) أن عملية تقديم الخدمة تمر بثلاث مراحل هي ¹ :
- **المرحلة الأولى** (ما قبل التفاعل): وتشمل كافة النشاطات والأفعال، في هذه المرحلة يقوم مندوب المبيعات بتنظيم استراتيجية المبيعات الأولية لغرض اللقاء بالمستفيد بالخدمة وجها لوجه، وعليه يتوجب على مقدم الخدمة أن يضع جملة من الأسئلة من بينها خصائص ومنافع الخدمات التي تقدمها المنظمة، من هم المنافسون وما هي نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، المعلومات الواجب معرفتها، وما يجب معرفته حول الزبائن.
 - **المرحلة الثانية** (مرحلة التفاعل): تعني اللقاء وجه لوجه بين مقدم الخدمة والمستفيد منها في المكان المحدد والزمن المناسب. وتسمى بلحظات الصدق ويتم في هذه المرحلة:
 - أ-ربط الأحداث والأمور أثناء اللقاء بالمستفيد.
 - ب-اكتشاف الحاجات لدى الزبون ومحاولة إيجاد الحلول لها.
 - ت-إنهاء العملية وتحقيق الهدف الجوهري لمقدم الخدمة.
 - **المرحلة الثالثة** (ما بعد التفاعل): والتي تشمل النشاطات التي تلي عملية إتمام البيع وتسمى بخدمات ما بعد البيع، يتم متابعة مقدم الخدمة للخدمات التي يرغب المستفيد الحصول عليها بعد الشراء كالصيانة والدعم، التنفيذ، تعزيز حالة الرضا، وكذلك تطوير العلاقات وتكرار الشراء.

رابعاً-تصميم عملية الخدمة

هو مخطط يوصف الخطوات أو الإجراءات المتبعة في عملية تقديم الخدمة ويحتوي على جميع الاتصالات والتفاعلات التي تجري بين الزبون والمنظمة الخدمية. ولمخطط الخدمة أهمية بالغة لأنه يمكن المنظمة من تطوير أفضل تصور عن عملية إنتاج الخدمة من خلال وضع نفسها مكان الزبون، فهو أداة مهمة لتصميم الخدمة وإعادة تصميمها في حالة فشل في عملية إنتاج الخدمة.²

1- تطوير الخرائط ونماذج التصميم والرسوم البيانية والهندسية

خلال التفاعل الخدمي يجب التركيز على مستوى الخدمة المقدمة قصد إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل عملية الخدمة باستخدام الخرائط والرسوم البيانية والهندسية يمكن

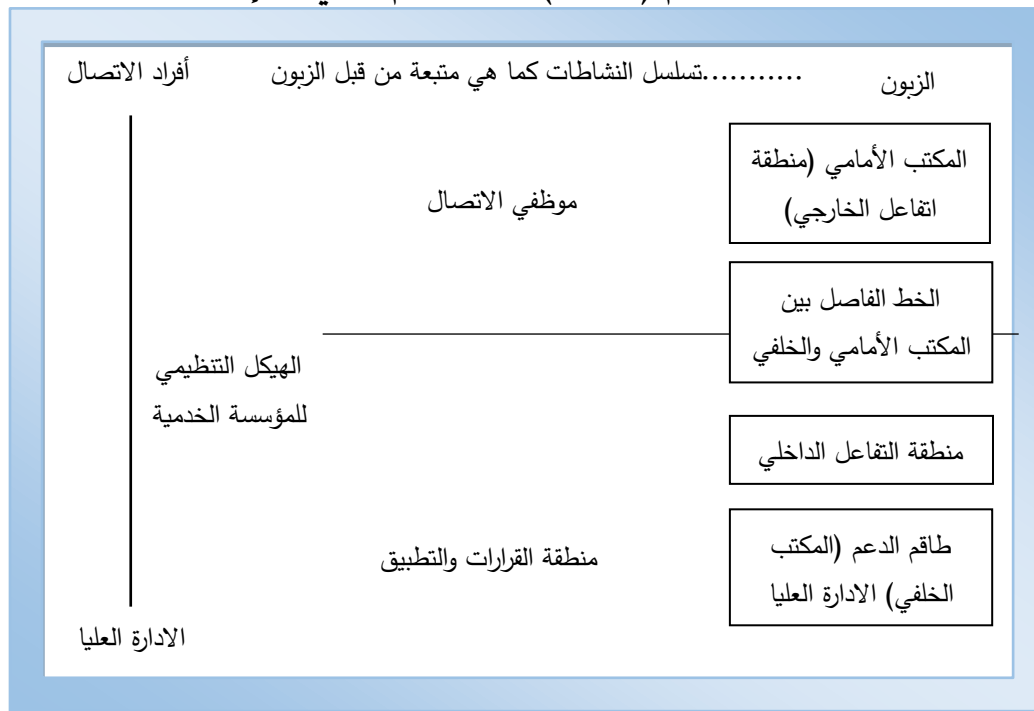
¹ محمودي قادة مختار، محمودي أحمد، فاعلية جودة تقديم الخدمة في تحقيق ولاء المستهلك لسوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 7، 204، ص 186.

² عبد الله، أنيس أحمد، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 375.

التميز بين أنشطة المكتب الأمامي والمكتب الخلفي في العملية الخدمية، ووصف وتحليل عمليات تقديم الخدمة الأساسية والخاصة، وفي كل الخدمات يكون التحليل من وجهة نظر الزبون¹. يوضح الشكل رقم (09-02) التسلسل الذي يتبعه العميل بالتوازي مع الخطوات المختلفة التي تمر بها عملية تقديم الخدمة، وكل خطوة تتضمن عناصر مرئية وغير مرئية من عملية تقديم الخدمات.

إن استخدام الخرائط والرسوم لتحليل عملية الخدمة يوضح أنشطة المكتب الأمامي والمكتب الخلفي والخطوات المتبعة في عملية تقديم الخدمة.

الشكل رقم (09-02): البناء العام للخريطة الإدراكية



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 446.

خامسا - إعادة تصميم الخدمة:

يتم إعادة تصميم عملية الخدمة لعدة أسباب، فقد تصبح عمليات الخدمة قديمة بمرور الوقت حيث أن التغيرات في التكنولوجيا، واحتياجات الزبائن، وميزات الخدمات المضافة، وعروض الخدمات الجديدة، وحتى التغير في التشريعات تجعل العمليات الحالية غير فعالة. هذه المشكلة تسمى بـ "الصدأ المؤسسي" وهذا يعود لسببين رئيسيين:

1- البيئة الخارجية التي تجعل الممارسات الحالية قديمة، وبالتالي تتطلب إعادة تصميم

العمليات الأساسية - أو تطوير عمليات جديدة - لكي تظل المنظمة ذات صلة ومتجاوبة مع جمهورها.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 444.

2- السبب الثاني للصدأ المؤسسي يحدث داخليا. في كثير من الأحيان، فإنه يعكس الضعف الطبيعي للعمليات الداخلية، والبيروقراطية، أو تطوير معايير غير رسمية. هناك العديد من المظاهر التي تشير إلى أن العمليات لا تعمل بشكل جيد وتحتاج إلى إعادة تصميم وتشمل:

- أ- الحاجة إلى المعلومات الكثيرة التي يتم تبادلها مع العميل وبين وحدات الخدمة المختلفة حيث أن البيانات المتاحة غير مفيدة.
- ب- نسبة عالية من أنشطة المراقبة بالنسبة إلى الأنشطة ذات القيمة المضافة.
- ت- ارتفاع معالجة الاستثناءات.
- ث- تزايد عدد شكاوى الزبائن حول الاجراءات غير الملائمة وغير الضرورية¹.

¹ Christopher H. Lovelock, Jochen Wirtz, Op. cit, p 458.

المبحث الرابع: قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي وعلاقتها بالتخطيط التسويقي

يمثل المزيج التسويقي أحد العناصر الرئيسية لأي خطة تسويقية من خلال مساعدة المسوقين على استهداف الزبائن، في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم الفعالية، قياس الفعالية التسويقية، والدور الذي يلعبه قياس فعالية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي في التخطيط التسويقي، ثم الاستعراض المرجعي لبعض الدراسات في مجال الاتصالات واستنباط المعايير منها.

المطلب الأول: التأصيل النظري لمفهوم الفعالية

أولاً- مفهوم الفعالية

مفهوم الفعالية لغويًا¹:

- يقال في المعجم الوجيز فعل الشيء فعلاً وفعلاً أي عمله، والفعل هو العمل، وتفاعل أي أثر في الآخر وتأثر به، والفعال هو الفعل سواء كان حسناً أو قبيحاً، إذا كان من فاعل واحد، أو الفعال هو العمل الحميد.
- ولهذا فالفعالية في اللغة هنا تعني "القدرة على التأثير والتأثير الفعلي".
- في قاموس (Dicdtionary west new methed english) وقاموس (Thorndike-Barnhart) فإن الفعالية تعني امتلاك القوة للوصول إلى نتيجة مرغوبة.
- في قاموس (Longmanmactive study dictionary) فإنها تعني إبراز أو تقديم أو إنتاج تأثير مرغوب.
- في قاموس (Morris) تعني المدى الذي نصل إليه في تحقيق الأهداف.
- تعريف ومعنى الفعالية في قاموس المعجم الوسيط (التحسين المستمر للخدمة) هو مقياس لكون الأهداف الخاصة بعملية أو خدمة أو نشاط ما قد تحققت أو لا والعملية أو النشاط الكفاء هو ذلك الذي يحقق أهدافه المتفق عليها².
- عرفها برنارد على أنها تعني الوسائل المختارة في ظل الظروف الموجودة ككل لتحقيق الهدف النهائي وهو يعني بذلك الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها عبر الأنشطة والوظائف التي تمارسها، وبالتالي تعد المنظمة فعالة إذا ما تمكنت من تحقيق أهدافها³.

¹ محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 66.

² <https://www.almaany.com/ar/dict/ar>. Consultée le 12/06/2021.

³ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص 378.

- ويرى كل من كاست وروزنفايتش وآخرون (Kast and Rosenzweig et al) أنها تعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المنظمة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية¹.
- أما اتزوني (Etzioni) فقد عرفها بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة².
- ويعرف ديرفيتسيوتيس (Dervitsiotis) فعالية المنظمة بأنها القيمة التي تخلقها الأعمال للأخريين أي أن الفعالية تركز على مخرجات المنظمة ويعتبر رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم وعن أسلوب تعامل الإدارة معهم ومشاركة العملاء في خطط وبرامج التحسين من أكثر العوامل التي تؤثر على هذه الفعالية.
- كذلك يعرفها بيكهارد (Beckhard) المنظمة الفعالة باعتبارها المنظمة التي تتسم بالوعي والانفتاح والقدرة على التفاعل مع التغيرات البيئية³.
- يعرفها بارتولي (M.Bartoli) على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف⁴.
- يرى كل من بولاند وفاولر (Fowler & Boland) أن الفعالية تركز على النتائج وعلى قدرة المنظمة على الاستخدام للموارد المتاحة لها في تحقيق هذه النتائج⁵.
- عرفها علي عبد الوهاب بأنها تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً⁶.
- عرف بول موت (Paul Mott) المنظمات الفعالة بأنها تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة⁷.

من خلال التعاريف السابقة للفعالية نستخلص ما يلي:

- المدى الذي نصل إليه في تحقيق الأهداف.

¹ عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والانتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 1، 2008، ص 55.

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 92.

³ دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، بحث في تطور الفكر الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2015، ص 11.

⁴ بورقبة شوقي، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 4.

⁵ دعاء رضا رياض محمد، مرجع سابق، ص 12.

⁶ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران 2، 2014/2015، ص 52.

⁷ بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة "مدخل سوسيولوجي"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 16.

- مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة.
- العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدرة.
- التركيز على مخرجات المنظمة.
- الانحراف بين ما هو مخطط وما تحقق من نتائج.
- درجة التكيف مع البيئة المحيطة مقارنة مع المنافسين
- وعليه يمكن القول أن الفعالية هي مقياس درجة تحقيق ما هو مخطط، ويتم قياسها وفق عدة معايير تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة الصناعة.

ثانياً - قياس الفعالية التسويقية

- للفعالية التسويقية عدة تعاريف نذكر منها:
- الفعالية التسويقية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، ويمكن تعريفها على أنها درجة النجاح مقارنة مع المنافسين، وتعرف ببساطة بأنها أداء الشيء الصحيح¹.
 - كما تعرف على أنها تمثل جودة الإنفاق لتحسين أداء التسويق وتحقيق النتائج المرغوبة خلال فترة زمنية معينة².
 - وهي العملية التي تخلق القيمة عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتسويق خدماتها وتحقيق الميزة التنافسية³.
 - وتعرف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل التي قد تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي مثل زيادة الحصة السوقية، زيادة المبيعات، وإدخال منتج جديد ناجح⁴.
 - ويعتمد مفهوم الفعالية التسويقية على النظر إلى التسويق كنظام متكامل ومتفاعل مع البيئة، ولقياس الفعالية التسويقية يجب مراعاة الآتي⁵:
 - تعدد جوانب قياس الفعالية.
 - وجود مقاييس للأهداف والوسائل.
 - وجود مقاييس كمية وسلوكية.
 - تعدد أبعاد القياس (بعد داخلي، بعد خارجي).

¹ بن ساعد فاطنة، الاعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، 2014/2015، ص 115.

² حمزة الزبيدي، أميل محمود، فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، 2014، ص 105.

³ أحمد عبد الله دعاس، تقييم فعالية التسويق في شركات التأمين الخاصة السورية، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 33، 2016، ص 26.

⁴ Irena Daukševičiūtė et al, **Conceptualization of the Effectiveness of Marketing Tools**, Intellectual Economics, Vol 5, N° 2, 2011, p 201.

⁵ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق"، مرجع سابق، ص 461.

• شمول القياس على الأجل القصير والطويل.

• قياس التفاعل مع البيئة التسويقية.

يعتبر النموذج الذي قدمه كوتلر سنة 1977 الأشهر لقياس فعالية التسويق وقد اعتمدت عليه الكثير من الدراسات والمنظمات كدراسة كونور وتينان (Connor and Tynan , 1999) ودراسة عزبأوغلو وآخرون (Azabagaoglu et al, 2006). ويتألف من خمسة أبعاد رئيسية هي¹:

1- **فلسفة العمل**: أي تركيز المنظمة على رغبات وحاجات العملاء ومراقبة مستويات رضاهم من خلال القيمة المدركة لديهم ومقارنتها مع ما يدركونه من منافع وتكاليف لدى المنافسين، أي مدى تطابق الأداء المدرك للمنتج مع توقعات المشتري.

2- **الكفاءة التشغيلية**: تشير إلى الحصول على أكبر حجم من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، وتسويقيا تتمثل المخرجات في حالة القناة التي تترسخ لدى العميل تجاه السلع والخدمات، بينما تتمثل المدخلات بمختلف المصادر كالعامل ورأس المال والإدارة التي تستخدمها المنظمات في عمليات التسويق².

3- **التوجه الاستراتيجي**: يعني مدى قدرة الإدارة على تصميم استراتيجية مربحة تلائم فلسفتها وتنظيمها ومصادر معلوماتها. ويتطلب بناء استراتيجية ناجحة قدرة على ربط الأهداف التسويقية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وجود نظام رسمي للتخطيط التسويقي السنوي وللتخطيط طويل الأجل، هذا النظام يجب أن يؤدي إلى وضع استراتيجية واضحة تستند إلى بيانات دقيقة، كما يجب على الإدارة أن تكون ذات رؤية واضحة واستباقية نحو الإجراءات الطارئة التي قد تتطلبها التطورات الجديدة في السوق³.

4- **المعلومات التسويقية الوافية**: تحتاج المنظمات إلى معلومات وافية عن كل شيء يخص بيئتها لتحقيق مستويات الرضا المطلوبة عند العملاء، بالإضافة إلى تصميم نظام معلومات تسويقي لتجميع المعلومات وترتيبها وتحليلها وتقويمها، وتوفيرها في الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرار.

5- **التنظيم التسويقي المتكامل**: يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة فلسفة التسويق، ويجب أن تصمم وظائف التسويق لخدمة أهداف المنظمة، كما يجب أن تكون إدارة التسويق فاعلة في العمل والتنسيق مع بقية الوحدات الإدارية في المنظمة⁴.

¹ حمزة الزبيدي، أسيل محمود، مرجع سابق، ص 105.

² أحمد عبد الله دعاس، مرجع سابق، ص 26.

³ حمزة الزبيدي، أسيل محمود، مرجع سابق، ص 105.

⁴ أحمد عبد الله دعاس، مرجع سابق، ص 26.

المطلب الثاني: قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي التقليدي في التخطيط التسويقي

عرف التخطيط التسويقي بأنه العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث مستقبلية وإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي¹. ويمثل المزيج التسويقي أحد العناصر الرئيسية لأي خطة تسويقية فهو يساعد المسوقين على استهداف الزبائن الحاليين والمرتبين وزيادة الطلب على المنتجات والخدمات، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة²، وتكمن العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي والتخطيط التسويقي من خلال استخدام معايير محددة للمنتجات والخدمات التي تعرضها المنظمة لإشباع رغبات وحاجات الزبائن في السوق المستهدف، وتحديد السعر المناسب الذي يدفعه الزبائن لقاء الحصول على المنتج أو الاستفادة من الخدمة، أما المكان فيشمل كافة الأنشطة التي تساعد في إتاحة المنتج للزبائن المستهدفين، كما يتضمن عنصر الترويج كل الأنشطة التي تعمل على خلق وإثارة الرغبة وحث الزبون على شراء المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة³.

بناء على ما سبق سيتم عرض قياس فعالية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي التقليدي (4Ps) في التخطيط التسويقي وتحديد أدوارها.

أولاً- قياس فعالية الخدمة

يمكن قياس فعالية المنتج الخدمي وتحديد دوره في التخطيط التسويقي من خلال عدة معايير تتمثل في الخدمات المتنوعة النشطة، تشكيلة خدمات متناغمة، خدمات جديدة، جودة الخدمة⁴، حجم المبيعات، الإيرادات، الأرباح وغيرها⁵.

ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

1- جودة الخدمة: حيث تعرف على أنها

- الجودة التي تحدد من جانب العملاء وتحدث حين تقدم المنظمة السلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق احتياجات العملاء⁶.
- وتعرف أيضاً على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة⁷.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 145.

² هيثم فتحي السيد محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 77.

³ ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 102.

⁴ http://science-bsea.narod.ru/2008/ekonom_2008/bruhanov_ocenka.htm, consultée le 08/09/2021.

⁵ ريتشارد توماس، مرجع سابق، ص 259.

⁶ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 239.

⁷ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 90.

قدم كل من (Parasuraman, Zeithaml and Berry) عشرة أبعاد للجودة هي (الأشياء الملموسة، المصادقية، الاستجابة، الجدارة، الأمان، الاعتمادية، المعاملة اللطيفة، الاتصال، درجة فهم المقدم للخدمة، تمكن الحصول على الخدمة)، ثم قاموا بتقليصها إلى خمسة أبعاد هي¹:
أ- الملموسية: تشتمل على كافة المستلزمات المادية الداعمة والمكملة لتقديم الخدمة (الأجهزة، المعدات، الأفراد...).

ب- الاعتمادية: أي أداء أو انجاز الخدمة بكل دقة من طرف مقدمها وفقاً لما هو مطلوب ودرجة الاعتماد على هذا الأداء أو الانجاز من قبل المستفيد منها.
ت- الاستجابة: استعداد مقدم الخدمة وقدرته على تقديم الخدمة بالسرعة الممكنة وبمستوى عالي، إضافة إلى المساعدة التي يقدمها للمستفيد.
ث- الضمان: امكانيات وقدرات ومعلومات مقدم الخدمة والتي تولد الثقة والأمان في ذهن المستفيد.

ج- العناية: أي الرعاية من قبل مقدم الخدمة على أساس شخصي من خلال تلبية حاجات المستفيدين والمتعاملين مع المنظمة الخدمية.
وفي مجال خدمة الاتصالات اللاسلكية تتمثل جودة الخدمة في:

1- جودة المكالمات الهاتفية: تتضمن معايير

أ- عدم بدء المكالمات: وهو يعبر عن عدم قدرة الزبون على بدء المكالمات الصوتية.
ب- انقطاع المكالمات: تشير إلى انقطاع الخط أثناء المكالمات الصوتية.
ت- وضوح الصوت: قدرة الشبكة على تحقيق مستوى مقبول لجودة الصوت أثناء المكالمات الصوتية.

2- جودة خدمة البيانات: تعرف جودة خدمة البيانات بأنها

- عدد من التقنيات والتي يمكنها من تعريف نمط البيانات في رزمة البيانات وتقسيم الرزم إلى أصناف حركة حسب الأولوية من أجل إرسالها. أي إعطاء أولوية لحركة البيانات الحرجة ليتم تشغيلها قبل تلك ذات الأولوية الأقل، وليتم تسليمها بموثوقية أعلى عبر التحكم بعرض الحزمة التي يمكن للتطبيق استخدامها².

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 94

² أحمد صقر أحمد وآخرون، تقييم جودة الخدمة لشبكات "MPLS-DiffServ"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية المجلد 37، العدد 3، 2015، ص 380.

- وتعرف على أنها مجموع خصائص خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية التي تتحمل قدرتها على تلبية الاحتياجات المحددة والمضمنة لمستخدم الخدمة¹، ومن متطلبات جودة الخدمة زمن التأخير، درجة الثقة، ارتعاش الإرسال، عرض الحزمة². وتنظم أيضا³:
- أ- عرض الحزمة: كمية المعلومات الممكن نقلها عبر الشبكة خلال فترة زمنية معينة
- ب- فقدان الحزم: مقدار فقدان الحزم من المصدر إلى الهدف (كنسبة مئوية من الحزم المرسل). يحدث عندما يكون الضغط في الشبكة كبيرا أو عندما تكون إشارة الشبكة اللاسلكية سيئة أو غير مستقرة.
- ت- التأخير: هو زمن الضائع (الوقت المستغرق) لإرسال الرزمة (الحزمة) من المصدر إلى الهدف، يؤثر على أداء تطبيقات في الوقت الحقيقي (تأخر الصوت والفيديو). وكلما كان زمن التأخر أقل كلما كانت جودة الخدمة أعلى.
- ث- الارتعاش: اختلاف الزمن بين حزمة وحزمة، الاختلاف بين أزمدة تأخير ووصول الحزمة الأمر الذي يؤثر سلبا على بعض التطبيقات (تقطع في الصوت والفيديو).
- ج- التدفق: القيمة الحقيقية لكمية البيانات التي يستطيع المضيف إرسالها عبر الشبكة. وهي سرعة الاتصال ونقل البيانات عبر شبكة الإنترنت من حيث سرعة تحميل البيانات من شبكة الإنترنت وسرعة رفعها إلى الشبكة وكلما كانت السرعة أكبر كلما كانت جودة الخدمة أعلى.
- يتضح من الجدول رقم (07-02) تأثير التطبيقات بجودة الخدمة حيث أن التدفق المنخفض يؤثر على التطبيقات فيكون التأخير عالي وكذلك الارتعاش وارتفاع نسبة فقدان الحزم على عكس بعض التطبيقات كالدرشة مثلا سيكون فيها التأخير، الارتعاش وفقد الحزم بشكل متوسط. أما في تطبيقات الفيديو يؤدي التدفق العالي إلى معدل تأخير متوسط، كذلك بالنسبة للارتعاش، أما نسبة فقدان الحزم فتكون منخفضة.

¹ مشروع تبادل الخبرات في مراقبة جودة خدمات الاتصالات الخلوية (QoS/QoE) وحماية شؤون المستخدمين، الشبكة العربية لهيئات تنظيم الاتصالات وتقنية المعلومات، الاجتماع السنوي الخامس عشر للشبكة العربية لهيئات تنظيم الاتصالات وتقنية المعلومات، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، 18-20 سبتمبر 2017. ص 12.

² محمد حجازية، سامي اسبر، مراقبة جودة الخدمة في الشبكات اللاسلكية غير المتجانسة باعتماد مفاهيم الجدولة بالزمن الحقيقي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمي، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد 36، العدد 3، 2014. ص 492.

³ Habibi et al, **Measurement and Analysis of Quality of Service of Mobile Networks in Afghanistan. End User Perspective**, Agris on-line Papers in Economics and Informatics, Volume 8, N°4, 2016, p 73

الجدول رقم (02-07): تأثير جودة الخدمة على بعض التطبيقات

التطبيقات	التدفق	التأخير	الارتعاش	فقدان الحزم
البريد الالكتروني	منخفض	عالي	عالي	عالي
متصفح الويب	منخفض	عالي	عالي	عالي
تحويل الملفات (FTP*)	منخفض-عالي	عالي	عالي	عالي
الدرشة	منخفض	متوسط	متوسط	متوسط
بث الفيديو	متوسط - عالي	متوسط	متوسط	متوسط
فيديو (يوتيوب)	عالي	متوسط	متوسط	منخفض
الصوت IP/Wifi*	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
مؤتمرات الفيديو	متوسط - عالي	منخفض	منخفض	منخفض

Source: <http://www.emperorwifi.com/2015/09/quality-of-service-simple-explanation.html>,
consulté le 11/03/2021

3-التغطية الهاتفية: هي وجود إشارة خلوية على الأجهزة (هاتف، كمبيوتر) في منطقة ما مما يمكن مبدئيا من البدء بإجراء اتصال (استخدام الخدمة)، وتكون جودة الخدمة أحسن عندما تكون قوة الإشارة الخلوية أعلى¹.

ثانيا-قياس فعالية السعر

يمكن قياس فعالية السعر وتحديد دوره في التخطيط التسويقي من خلال عدة معايير تتمثل في التوقيت المطلوب لتأدية الخدمة، تأثير عنصر رأس المال واستخدامه في الأداء، نوعية الأداء، تخصص في الأداء، قيمة الأداء بالنسبة للمستفيد². كذلك مستوى تكلفة الإنتاج، الربحية، استراتيجية التسعير، مقارنة الأسعار وجودة الخدمات، مراجعة الأسعار³.

وفي مجال خدمة الاتصالات اللاسلكية:

1- أسعار المكالمات الهاتفية⁴:

أ- أسعار المكالمات (الاتصال).

ب-أسعار المكالمات للشبكات الأخرى.

ت-أسعار الرسائل القصيرة (SMS)*.

* (FTP): هي اختصار (File Transfer Protocol) وتعني بروتوكول نقل الملفات.

* (IP/Wifi): هي اختصار (Protocol Internet/ Wireless): وتعني تقنية اتصال لاسلكي / بروتوكول الإنترنت.

¹ تعاريف مؤشرات الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الاتحاد الدولي للاتصالات، 2010، ص 5.

² زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 97.

³ <http://science-bsea.narod.ru/2008/ekonom2008/bruhanovocenska.htm>, consultée le 08/09/2021.

⁴ http://www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/winproar.php, consultée le 08/09/2021.

* (SMS): هي اختصار (Short message service) وتعني الرسائل النصية القصيرة.

2-تحدد أسعار النطاق العريض المتنقل كمايلي¹:

أ- ينبغي أن تشير حجوم البيانات إلى حجوم رفع وتنزيل البيانات على السواء، وإذا ربطت الأسعار بساعات الاستخدام وليس بحجوم البيانات، يجب إضافة هذه المعلومات في ملاحظة منفصلة.

ب-ينبغي جمع بيانات الأسعار لفترة صلاحية مدتها 30 يوماً.

ت-إعطاء الأفضلية للحزم (حجوم بيانات معينة).

ث-حتى لو كانت الإعلانات تسوّق العروض على أنها "غير محدودة"، ينبغي أن تقرأ النصوص المكتوبة بعناية لأن هناك حدوداً لحجوم البيانات في أغلب الأحيان، وهي تطبق إما بخنق الخدمة (الحد من سرعتها) أو بقطعها.

ج-ينبغي إعطاء الأفضلية للحزم غير المجمعة (خدمات الصوت)، فإذا اختير عرض يتضمن خدمات أخرى إلى جانب النفاذ المتنقل عريض النطاق، ينبغي توضيح ذلك في ملاحظة.

ثالثاً - قياس فعالية التوزيع

يمكن قياس فعالية التوزيع وتحديد دوره في التخطيط التسويقي من خلال عدة معايير تتمثل في مدى فعالية منفذ التوزيع وأثره على حجم مبيعات المنظمة، تكلفة التسويق لكل منفذ من المنافذ، الجهود الترويجية التي نقلها المنفذ تجاه منتجات المنظمة، مدى وفاء المنفذ لالتزاماته تجاه المنظمة، مدى تعاون منافذ التوزيع مع منوبي البيع، مدى فعالية الجهود والخدمات التي تقدمها المنظمة لمنافذ التوزيع، مامدى رضا منافذ التوزيع على خدمات المنظمة ومندوبيها². الحصة السوقية، درجة الوفاء بالعقود (المبلغ، النطاق، الشروط)، العملاء الجدد (العدد، الحصة، معدل النمو)، مستوى تكلفة النقل، مستوى المخزون، دوران البضائع³.

رابعاً - قياس فعالية الترويج

يمكن قياس فعالية الترويج وتحديد دوره في التخطيط التسويقي وفق الآتي:

1- قياس فعالية الإعلان: يتم قياسه من خلال توافق الحملة الإعلانية مع الأهداف المخططة للمنظمة، الاستجابة الدقيقة لوجهة نظر المستهلكين، مدى مساهمة الإعلان في جذب المستهلكين للتعامل مع المنتج المعلن عنه، تناسب الحملة الإعلانية مع خصوصية المجتمع، الإعلان الفاعل هو الذي يعيق دخول أفكار من شأنها التأثير في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة⁴.

¹ مذكرة تفسيرية متاحة على الموقع الرسمي للاتحاد الدولي للاتصالات (<https://www.itu.int/ar>)، 2014، ص 4.

² محي الدين عباس الازهرى، ادارة النشاط الترويجي "مدخل الاستراتيجي"، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص 570.

³ http://science-bsea.narod.ru/2008/ekonom_bruhanov_ocenka.htm, consultée le 08/09/2021.

⁴ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص 381.

2- قياس فعالية ترويج المبيعات: تتم من خلال المصنعين إلى الباعة عن طريق استخدام بيانات المبيعات. من الباعة إلى المستهلكين من خلال حجم التأثير الناتج عن الصورة الإيجابية التي أنشأها البائع عن المنظمة لدى المستهلك، وقياس مقدار سرعة دوران المخزون. من المصنعين إلى المستهلكين: من خلال التغير الحاصل في الطلب قبل وبعد تخفيض الأسعار، قياس حجم المبيعات المعادة إلى المنظمة، الوقت المستغرق في عملية البيع، مقدار التأثير الناتج من الحملة الترويجية، الأشياء التي جلبت انتباه المستهلك في النشاط الترويجي للمبيعات أكثر من غيرها¹.

3- قياس فعالية رجل البيع: يتم قياس فعالية رجل البيع من خلال المعايير التالية²: معدل عدد الزيارات اليومية لمندوبي البيع، معدل العائد لكل زيارة بيعية، معدل التكلفة لكل زيارة بيعية، عدد العملاء الجدد، عدد العملاء الذين فقدوا، معدل الوقت الذي تستغرقه كل زيارة، نسبة تكاليف القوة البيعية إلى مجمل المبيعات.

4- قياس فعالية العلاقات العامة: من خلال تقديم عرض عن حجم النشاط المتحقق من قبل إدارة العلاقات العامة، التغيير في الإدراك والاتجاهات أي مدى التأثير المتحقق في إدراكات الأفراد حول موضوع ما وما ينتج عنه من خلق قنوات واضحة لديهم بما يؤثر اتجاهاتهم نحو ذلك الشيء، من خلال المساهمة في تحقيق المبيعات والأرباح³.

5- قياس فعالية التسويق المباشر: من خلال المقاييس الممكن اعتمادها في تقييم الحملات الترويجية للتسويق المباشر ومن أهمها تكلفة عملية كل استفسار تقوم به المنظمة، مقدار قيمة الاستجابة المتحققة، قيمة التحويلات المالية المتحققة، تكلفة كل طلبية منفذة، متوسط قيمة الطلبات، قيمة الطلبات المعادة، العوائد المتحققة⁴.

من خلال ما سبق يتم قياس فعالية الترويج من العناصر المكونة للمزيج الترويجي والتي تتضمن مدى مساهمة الإعلان في جذب المستهلكين، حجم التأثير المحقق من الحملة الترويجية، التقارير المفصلة عن الاتصالات التي قام بها رجال البيع، مدى التأثير المتحقق في إدراكات الأفراد حول خدمة معينة، المساهمة في زيادة المبيعات والأرباح، تكلفة عملية كل استفسار، مقدار قيمة الاستجابة المتحققة.

بناء على ما سبق يلعب قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي الأربعة دورا هاما في التخطيط التسويقي حسب طبيعة ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، ووفق عدة معايير فرعية تتعلق بكل عنصر.

¹ المرجع نفسه، ص 384.

² محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 279.

³ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص 391.

⁴ المرجع نفسه، ص 393.

المطلب الثالث: قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي الموسع في التخطيط التسويقي

يعد عنصر الأفراد من العناصر المهمة في المزيج التسويقي، فهم من يقومون بتقديم الخدمات، أما عنصر الدليل المادي فيساهم في التغلب على عدة مشاكل منها خاصية اللاملموسة التي تميز الخدمات، كما يتضمن عنصر تقديم الخدمة الإجراءات والممارسات التي يقوم بها الزبون عند شراء الخدمة المقدمة¹.

بناء على ما سبق سيتم عرض فعالية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الموسع (3Ps) في التخطيط التسويقي.

أولاً- قياس فعالية الأفراد

اهتم بنادورا (Bandura) بدراسة فعالية الأفراد، فعرّفها على أنها توقع الفرد بأنه قادر على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوب فيها في أي موقف معين. ويشير التوقع هنا إلى أمرين الأول توقع الفعالية وهو يعني أن الفرد يثق في قدرته على أداء سلوك معين. والثاني توقع النتيجة وهو يعني أن الفرد يتنبأ بالنتيجة المحتملة لذلك السلوك².

يتوقف مستوى الخدمة المقدمة للزبائن إلى حد كبير على سلوكيات الأفراد مقدمي الخدمات ويتضح دور قياس فعالية الأفراد في التخطيط التسويقي من خلال عدة معايير أبرزها³: المعرفة التامة بالمنتجات والخدمات، الثقة والاعتناء بالذات، المظهر المهني، القدرة على الإقناع والتأثير، الصدق والأمانة، الحماس والدافعية للعمل، العلاقات الشخصية، الإبداع والابتكار، المرونة والقدرة على التكيف، احترام العملاء.

ثانياً- قياس فعالية الدليل المادي

يمكن قياس فعالية الدليل المادي وتحديد دوره في التخطيط التسويقي من خلال عدة معايير تتمثل في⁴:

1- خلق جو من الثقة مع الزبون: يعمل مقدم الخدمة على احداث ثقة مع الزبون من خلال التجسيد المادي للجودة المقدمة.

2- تسهيل إنجاز تقديم الخدمة والتهيئة لإعادة الشراء: تسمح كل جهود التجسيد المادي في مراحل تقديم الخدمة بأن تكون فعالة وتذكر بشكل صحيح مما يفترض إنجازها بشكل جيد، وتهيئته لمعاودة الشراء.

¹ سويدان نظام موسى، عبد المجيد البرواري، مرجع سابق، ص 112.

² محمد علي نسيم، مرجع سابق، ص 68.

³ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع "مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بنية الأعمال المعاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 39.

⁴ عابر سليم، المظهر المادي للخدمة وأثره على اتجاهات الزبون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2016/2017، ص 96.

- 3- إنشاء أسلوب وتنشيط الزبائن: ذلك بتشكيل أسلوب للمظهر المادي يلائم نمط حياة الزبائن خصوصاً تفاعلهم ببعضهم البعض، حيث يتم إنشاء الأسلوب الذي يمكنه أن يكون صورة أو علامة حقيقية وسمة أو دلالة على نوعية الجمهور من الزبائن.
- 4- تحفيز وتنشيط العاملين: فالمظهر المادي للخدمة يدعم اقتناع مقدمي الخدمة (العاملين) الذين يقومون بإنتاج الخدمة.

ثالثاً - قياس فعالية العمليات

- يتجلى دور قياس فعالية عنصر العمليات في التخطيط التسويقي من خلال العمليات الناجحة والفعالة للخدمات والتي تتصف بما يلي¹:
- 1- تقليل الاختلاف: وهذا يفضي إلى تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية، ويجعل التوزيع أكثر سهولة، ويمكن من جعل جودة الخدمة أكثر تماثلاً واتساقاً.
 - 2- تقليل التعقيد: من خلال الإبقاء على الأنشطة الأساسية لعمليات الخدمة وحذف غير ضرورية منها.
 - 3- احترام النظام: وهذا يؤدي إلى العدالة في تقديم الخدمة وتوفير المعايير اللازمة، من خلال استخدام آلة تنظيم الدور لدى الزبائن.
 - 4- سهولة الإجراءات: تقوم المنظمات دورياً بتحسين إجراءات العمليات لاختصار الوقت، دون إلحاق الضرر بجوهر العملية من حيث الدقة والوضوح وإمكانية الرقابة.
 - 5- توفير نظام معلومات كفؤ: من خلال توفير قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها بشكل سريع عن المعلومات المتعلقة بالزبون أثناء تقديم الخدمة لمعالجة المشاكل المطروحة.
 - 6- المكان المادي لتقديم الخدمة: أي توفير مكان مادي يساعد على تقديم الخدمة مثل موقع المنظمة، التناسق بين مقدمي الخدمة، واستخدام التكنولوجيا المتطورة.
- من خلال ماسبق يمكننا القول أن الدور الهام الذي يلعبه قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي الموسع في التخطيط التسويقي يتم وفق عدة معايير فرعية محددة مسبقاً كالمعرفة التامة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، المظهر المهني، خلق الثقة مع الزبون وتنشيط الزبائن والعاملين في إنتاج الخدمة، وكذلك تسهيل الإجراءات وتبسيطها من خلال نظام معلومات محدث ومكان ملائم لعملية تقديم هذه الخدمات.

¹ حليلة السعدية قريشي، عفاف خويلد، تسويق الخدمات "مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى والثانية ماستر"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018، ص 54.

المطلب الرابع: الاستعراض المرجعي للدراسات في مجال الاتصالات واستنباط المعايير

تتميز خدمات الاتصالات بعدة ميزات يتم تحديدها من خلال البنية التحتية للاتصالات، والخصائص التقنية، وعليه سيتم عرض مختلف الدراسات والأبحاث الأكاديمية في مجال الاتصالات النقالة وقد اعتمد الباحث في ذلك على تحليل المقالات المنشورة.

أولاً- الاستعراض المرجعي للدراسات في مجال الاتصالات

1- دراسة (Emmanuel Olateju Oyatoye et al, 2015)¹: تم بناء نموذج المفاضلة بين شبكات الهاتف النقال باستخدام طريقة التحليل الهرمي لتقييم تفضيلات المشتركين لخصائص اتصالات الهاتف النقال، استخدمت سبعة عناصر كمعايير رئيسية لتقييم مؤسسات الاتصالات (جودة المكالمات، السعر، التغطية، خدمات بيانات الإنترنت، الترويج، تسليم الرسائل وإدارة الشكاوى) وكل معيار رئيسي يحتوي على مجموعة معايير فرعية. تم توزيع 400 استبيان على طلبة مؤسسات التعليم العالي. أظهرت النتائج عن احتلال معيار السعر المرتبة الأولى يليه جودة المكالمات وخدمة بيانات الإنترنت، ثم الترويج يليه تسليم الرسائل، كما حصل معيار التغطية وإدارة الشكاوى على نفس المرتبة.

2- دراسة (Hemmati et al, 2012)²: تم اقتراح هيكل لاتخاذ القرار لتحديد مقدم اتصالات الهاتف النقال (GSM*). تم استخدام طريقة التحليل الشبكي (ANP*). استخدمت خمسة عناصر كمعايير رئيسية (السعر، ميزات إضافية، خدمات ما بعد البيع، خدمات، الإعلان) وكل معيار رئيسي يحتوي على مجموعة من المعايير الفرعية. استخدام الاستبيان وتم توزيعه على 125 شخصا. أشارت النتائج أن رضا العملاء والكلمة المنطوقة هما المعيارين الأكثر أهمية في اختيار مقدم اتصالات الهاتف المحمول.

3- دراسة (Kapil sharama et al, 2014)³: تضمنت الدراسة ستة مؤسسات تقدم خدمات الهاتف المحمول وهي (Reliance، Idea، Tata Docomo، BSNL، AIRTEL، Vodafone). تم تحديد المعايير (خدمات الاتصالات، كثافة الشبكة، الخطط، خدمات الترفيه، خدمات المعلومات، خدمات الويب، خدمات المعاملات) لتقييم مقدمي خدمة الهاتف المحمول.

¹ Emmanuel Olateju Oyatoye, et Al, **Evaluating Subscribers Preference for Service Attributes Of Mobile Telecommunication In Nigeria Using Analytic Hierarchy Process (Ahp)**, International Journal Of The Analytic Hierarchy Process 7, N° 2. 2015.

² Hemmati et al, **Evaluating the Iran Mobile Communication Operators by Analytical Network Process (ANP)**, Journal of Telecommunications System and Management 02, N° 01. 2013.

* (GSM): هي اختصار (Global System for Mobile Communication) وتعني النظام العالمي للاتصال المتحرك.

* (ANP): هي اختصار (Analytic Network Process) وتعني طريقة التحليل الشبكي.

³ Kapil Sharma et al, **Selection of Best Mobile Service Provider company Using Multi Criterion Decision Approach**, 18th National Conference, 25/08/2014, India

- استخدمت طريقة التحليل الهرمي (AHP) لتحديد مقدم خدمة الهاتف النقال المفضل. تشير النتائج إلى أن الشبكة هي أهم المعايير. كما صنفت (Vodafone) كأفضل مقدم خدمة.
- 4- دراسة (Siew et al, 2017)¹: تمثلت في اختيار مقدم انترنت من بين مؤسسات (Maxis, Digim, Celcom) لشبكات الهاتف المحمول باستخدام طريقة التحليل الهرمي وتقنية ترتيب الأولويات عن طريق التشابه مع الحل المثالي. تم استخدام المعايير الرئيسية رسوم الفواتير الشهرية، خدمات البيانات، التأثير من طرف الأسرة، تغطية الشبكة، خدمة العملاء، المكافآت وخدمات القيمة المضافة لاختيار مقدم شبكات الهاتف المحمول. تتكون عينة الدراسة من 300 شخصا مشتركين في خدمات الهاتف المحمول. توصلت الدراسة إلى احتلال معيار رسوم الفواتير الشهرية المرتبة الأولى، تليها خدمات البيانات، التأثير، تغطية الشبكة، خدمة العملاء، مكافآت وخدمات القيمة المضافة. كما أظهرت النتائج أن مؤسسة (Maxis) هو مقدم شبكة المحمول الأكثر تفضيلاً تليه مؤسسات (U Mobile, DiGi, Celcom).
- 5- دراسة (Habibi et al, 2016)²: تم قياس جودة الخدمة لشبكات المحمول من وجهة نظر المستخدم النهائي بالاعتماد على معايير (الإنتاجية- عرض النطاق الترددي- التأخير- زمن الوصول- معدل بيانات منخفض- حظر الاتصال- معدل فقد الحزمة- معدل خطأ الحزمة). تم جمع البيانات الأولية من 1515 مستخدماً للهاتف المحمول من خمسة مؤسسات اتصالات الهاتف المحمول. قدم الباحثون مجموعة من التوصيات تمثلت في نشر خلايا صغيرة، وزيادة عدد اختبارات الأداء المنتظمة، وضع المحطات القاعدية على النحو الأمثل، زيادة عدد شركات الاتصالات كحلول تقنية مناسبة.
- 6- دراسة (Radhika et Reddy, 2011)³: اهتمت هذه الدراسة باختيار شبكة الوصول للمحطات الطرفية المتنقلة متعددة طرق الاتصال التي تمكن المستخدمين من اختيار شبكة الوصول بشكل ديناميكي استناداً إلى مؤشرات جودة الخدمة، عند الانتقال من منطقة إلى أخرى. وتتمثل هذه المؤشرات في التدفق، التأخير، الارتعاش، فقدان الرزم، التكلفة والأمان. توصلت الدراسة إلى إنشاء خوارزمية تحدد الشبكة المستهدفة المثلى وتقضي على التأخير في البحث عن الشبكات المتاحة وبالتالي تخفض زمن الانتقال. وتقييم أفضل الطرق للوصول إلى الشبكة.
- 7- دراسة (Daniel E, 2015)⁴: تم الاعتماد على طريقة التسلسل الهرمي (AHP) لتقييم جودة الخدمة لشبكات النقال من الجيل الثالث. التي تقدمها مؤسسات الاتصالات (MTN, Etisalat)

¹ Siew et al, Op. cit.

² Habibi et al. Op. cit.

³ Radhika, & Reddy, Op. cit.

⁴ Daniel E.Asuquo. Uduak A.Umoh, **Analytic Hierarchy Process for Qos Evaluation of Mobile Data Networks**, International journal of Computer Networks and Communications 7, N° 6, 2015.

(Airtel, Glo) تمت صياغة مشكلة التقييم واعتماد زمن الاستجابة، فقدان الحزم، عدم الاستقرار (التقطع) والإنتاجية كمعايير رئيسية. يتم تطبيق مصفوفة القرار لحل المشكلة من خلال الوصول إلى الترتيب النهائي لتحديد الشبكة التي توفر أفضل جودة خدمة بناءً على تصور المستخدمين. تصنف نتيجة التقييم شبكة اتصالات على أنها البديل بالنظر إلى زمن الوصول وفقدان البيانات والتشويش والإنتاجية كمعايير لشبكة الهاتف المحمول. تشير النتائج أن شبكة اتصالات (Etisalat) هي البديل الذي يحقق الهدف المتمثل في توفير أفضل جودة خدمة بناءً على المعايير المذكورة. يليه (Airtel) ثم (MTN)، بينما يحتل (Glo) المرتبة الأخيرة.

8- دراسة (Ghatak, 2016)¹ : تم تصنيف العوامل المختلفة التي تؤثر على تفضيل المستهلك لاختيار مقدم خدمات الاتصالات، والأهمية النسبية لهذه العوامل، باستخدام طريقة التحليل الهرمي. استخدمت ثلاثة معايير رئيسية هي الجودة، التكلفة والخدمات الإضافية واثنى عشر معياراً فرعياً. توصلت الدراسة إلى المعايير التي يجب على مقدمي الاتصالات التركيز عليها، فاحتل معيار الجودة المرتبة الأولى، يليه معيار التكلفة، ثم معيار خدمات إضافية.

9- دراسة (Kumar et al, 2011)² : هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة مقدمي خدمات الاتصالات (Vodafone, BSNL, Idea, Reliance, Airtel) في تحليل المحفزات التي تدفع المستهلكين لشراء المنتجات والخدمات المقدمة لتحقيق مستوى رضا الزبائن بناءً على ردودهم. باستخدام القياس متعدد الأبعاد لوضع استراتيجيات المزيج التسويقي المناسبة لمقدمي خدمات الاتصالات في بيئة تنافسية. تم استخدام المعايير الرئيسية المنتج، السعر، التوزيع، الإعلانات وتنشيط المبيعات لتقييم العلامات التجارية لمؤسسات الاتصالات المذكورة. تم توزيع الاستبيان على 300 شخصاً استرجع منها 147 استمارة تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات الاستراتيجية لكل مقدمي خدمة الاتصالات محل الدراسة. بحيث يمكن للمسوقين تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتعزيز تأثير كل محفزات الشراء على شراء الزبائن مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وتحسين صورة مقدم خدمة الاتصالات.

10- دراسة (Dmour, 2018)³ : تحديد تأثير عناصر المزيج التسويقي الخدمي على حقوق ملكية العلامة التجارية القائمة على الزبائن من خلال الدراسة التجريبية لمتلقي خدمة الاتصالات المتنقلة. والكشف عن العنصر الأكثر تأثيراً. استخدم الاستبيان وتم توزيعه على أكبر ثلاث محافظات في الأردن وكانت نسبة الاستجابة (77%). توصلت الدراسة إلى أن ملكية العلامة التجارية المستندة إلى العملاء هي أحد الأصول القيمة لأي قطاع خدمات.

¹ Ghatak, R, Op. cit.

² Kumar, et al, Op. cit.

³ Al-Dmour et al. Op. cit.

11- دراسة (شفاء يلاسم حسن، 2018)¹: تحديد الكيفية التي يؤثر فيها المزيج التسويقي والإبداع في تصميم خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين من خلال استطلاع آراء عينة من المهندسين والإداريين والتقنيين في شركة كورك للاتصالات والبالغ عددهم 100 شخصا. تم تحليل إجابات العينة باستخدام برنامج (SPSS). من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة اعتماد الشركة وبشكل كبير على المزيج التسويقي بكونه وسيلة فعالة في دراسة احتياجات الزبائن ورغباتهم من الخدمات التي تقدمها الشركة. ويتضح ذلك من خلال جوهر الخدمة المقدمة والعناصر المرتبطة بها، وتحديد أسعار تنافسية، ووضع برامج ترويج مناسبة لخدماتها، وتهيئة بيئة عملية مادية ملائمة لكل من العاملين والزبائن.

12- دراسة (Zin Mar Soe, 2016)²: تركز هذه الدراسة بشكل أساسي على تحليل الأهمية وإدراك ورضا العملاء تجاه خدمات شبكة الهاتف المحمول المقدمة من طرف مؤسسة الاتصالات (MPT). استخدم في الدراسة المزيج التسويقي (7P) لمعرفة جودة خدمة شبكة الهاتف المحمول وتحليل استراتيجيات المزيج التسويقي للمؤسسة، واقتراح استراتيجية مزيج تسويقي مثالي. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان. أظهرت النتائج أهمية عناصر المزيج التسويقي الخدمة، المكان، السعر، العمليات، الترويج، والأفراد على الترتيب. بينما لم تكن أهمية لعنصر الدليل المادي بالنسبة للعروض المقدمة، كما تشير النتائج إلى عدم رضا الزبائن على عنصر الأفراد، السعر، الخدمة، الترويج والعمليات.

13- دراسة (عبد الكريم حساني، 2019)³: تحديد تأثير عناصر المزيج التسويقي المنتج (الخدمة)، السعر، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد والعمليات على ولاء المستهلك في شركات الاتصالات الجزائرية، تم استخدام عينة عشوائية تتكون من 111 زبونا. توصلت هذه الدراسة إلى أن المزيج التسويقي المستخدم من قبل شركة جازي إيجابي ويلبي احتياجات الزبائن ولكن بدرجات مختلفة وفقا لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، كما أظهرت الدراسة أيضا أن كل عناصر المزيج التسويقي ذات أثر معنوي على ولاء الزبون.

ثانيا - استنباط المعايير

تم استنباط المعايير من الدراسات السابقة في مجال الاتصالات المذكورة سالفا، حيث تم تلخيصها في الجدول رقم (02-08)، واستعراض اسم الباحث، سنة النشر، مجال الدراسة والأداة المستخدمة بالإضافة إلى المعايير الرئيسية والفرعية المستخدمة في كل دراسة.

¹ شفاء يلاسم حسن وعبد الكريم محمد عبيد، مرجع سابق.

² Zin Mar Soe, An analysis on the marketing strategies for the Mobile network service of myanmar post & Telecommunication, University of Northampton, 2016

³ عبد الكريم حساني، مرجع سابق.

الجدول رقم (08-02): الدراسات التي تناولت نماذج خدمات الإتصالات المتنقلة

الباحث	المجال/ البلد	الأداة المستخدمة	المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية
Emmanuel Olateju Oyatoye et al, 2015	الاتصالات المتنقلة/ نيجيريا	AHP	جودة المكالمات	وضوح المكالمات - انخفاض الاتصال - الاتصال
			السعر	الاتصال - الرسائل القصيرة - خدمات الإنترنت
			تغطية	واسع - مدن - خارج الخدمة أثناء السفر
			بيانات الإنترنت	بيانات غير كافية بتكلفة منخفضة - بيانات كافية بتكلفة عالية - بيانات كافية ولكنها غير فعالة.
			الترويج	مكالمات مجانية - مكافأة الرسائل القصيرة - اتصال مجاني
			تسليم الرسائل	التسليم فوري - بطيء - ضعيف
			إدارة الشكاوى	الرد في الوقت المحدد - الرد متأخرا ولكنه فعال - عدم الرد
Hemmati & al, 2012	الاتصالات المتنقلة/ إيران	ANP	السعر	سعر بطاقة SIM - سعر الاتصال - تكاليف أخرى - سعر الرسائل
			مميزات إضافية	العلامة التجارية للمشغل - المسؤولية البيئية - الرعاية - وضع المحطات الأساسية
			خدمات ما بعد البيع	رضا الزبائن - الموثوقية - خدمات إضافية
			خدمات	منطقة التغطية - الموقع الإلكتروني - مركز المبيعات والخدمات
			الإعلانات	الوسائط - الإنترنت - الكلمة المنطوقة - وسائط الإعلام المطبوعة
Kapil sharama et al, 2014	توفير خدمة المحمول/ الهند	AHP	خدمة الاتصال - خطة - شبكة - الترفيه - خدمة المعلومات - خدمة ويب - خدمة المعاملات	
Siew et al, 2017	شبكة المحمول / ماليزيا	AHP TOPSIS	رسوم الفواتير الشهرية - خدمات البيانات - تغطية الشبكة - مكافآت - خدمة الزبائن - خدمات القيمة المضافة.	
Habibi et al, 2016.	جودة خدمة شبكات المحمول / أفغانستان	الاستبيان	الانتاجية - عرض النطاق الترددي - التأخير - زمن الوصول - معدل بيانات منخفض - حظر الاتصال - معدل فقد الحزمة - معدل خطأ الحزمة.	

عرض الحزمة - الازاحة الزمنية بين الحزم-ارتفاع الإرسال - فقدان الحزمة - التكلفة - الأمان.	AHP	اختيار الشبكة المستهدفة/الهند	Radhika et Reddy, 2011.
زمن الاستجابة- فقدان الحزم - الارتفاع - الإنتاجية	AHP	جودة الخدمة لشبكات البيانات المتحركة/ نيجيريا	Daniel E, 2015
السعر الحزمة - خطة البيانات	AHP	خدمات الاتصالات / الهند	(Ghatak , 2016)
الجودة اسقاط المكالمات- وضوح الصوت- تغطية - سرعة البيانات.			
الخدمات المساعدة حزم الخدمات- سهولة التوفر - خدمة العملاء- الإعلان - الرعاية			
المنتج جودة الشبكة-جودة الاتصال-التغطية -جودة الصوت- السهولة.	الاستبيان	خدمة الاتصالات / الهند	(Kumar et al, 2011.
السعر أسعار تنافسية- أسعار متنوعة -أداء السعر			
التوزيع قنوات متعددة - التوافر في المنافذ -سرعة التسليم.			
الإعلانات الإعلان - وسائل الإعلان- تأثير الإعلانات			
ترويج المبيعات عروض ترويجية -خدمات القيمة المضافة - عروض خاصة.			
المنتج خدمات ما بعد البيع-تطوير خدمات جديدة- العلامة التجارية -التحديثات - خدمات متنوعة.	الاستبيان	خدمات الاتصالات المتحركة / الأردن	Dmour, 2018
السعر خيار الدفع- أسعار مناسبة-أسعار مناسبة مقارنة بجودة الخدمات المقدمة -أسعار تنافسية			
التوزيع عدد منافذ البيع-الموقع المناسب-الموقع الالكتروني-علامات الموقع متوفرة.			
الترويج الإعلانات-عروض خاصة - الرعاية -الكلمة المنطوقة			
الأفراد تقديم الخدمات بسرعة- الرد على الاستفسارات- التدريب الجيد- التعامل مع العملاء-الاستعداد لتقديم الخدمة			
الدليل المادي مظهر الموظفون-الزي الرسمي جذاب- المرافق العامة مريحة وجذابة- معدات حديثة ومتطورة - الجو العام مريح			
العمليات الإجراءات سهلة -تقديم الخدمات كما وعدت- خدمات خالية من الأخطاء-السرية والخصوصية-			

التعامل مع شكاوى - الالتزام بالشروط المقدمة.				
ملائمة الخدمة - خدمات متنوعة - معلومات عن الخدمات المقدمة - مواكبة التكنولوجيا - تعتمد الاتمته - تقديم خدمات منافسة - توفير حزمة خدمات	الخدمة	استبيان	خدمات الاتصالات/ العراق	شفاء بلاسم حسن، 2018
تناسب الأسعار مع جودة الخدمة - دراسة السوق عند تسعير الخدمات - تغيير أسعار الخدمات وفق المنافسة - توفير خدمات مجانية - عروض خدمات إضافية بأسعار مناسبة - أسعار الخدمات مناسبة.	السعر			
ملائمة موقع المنظمة والمراكز التابعة للزبائن - توزيع ملائم للمراكز - إمكانية تغيير مراكز المنظمة - يساعد توزيع المراكز في جعل الخدمة متاحة - عدد كافي من المراكز	التوزيع			
مزيج ترويجي مناسب - الترويج المستخدم يؤدي إلى زيادة اشتراك الزبائن - الإعلان - العلاقات العامة - تنشيط المبيعات	الترويج			
المهارات والمعرفة - معلومات حول الخدمة - التفاعل مع الزبائن - تقييم الجودة/ أداء العاملون - الاستجابة للشكاوى - تدريب وتطوير العاملون	الأفراد			
مباني وديكورات - الترتيب الداخلي للمؤسسة - المظهر اللائق والجذاب - أجهزة حديثة ومتطورة - نظافة أماكن العمل - استخدام الإشارات والمطبوعات.	الدليل المادي			
الدقة والسرعة في تقديم الخدمات - تقديم إرشادات حول الحصول على الخدمات - المرونة - الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن	العمليات			
وضوح الصوت - إشارة جيدة - الدقة في الفواتير - سهولة الوصول خلال ساعات الانشغال - عدم وجود فشل في الشبكة - عدم وجود منطقة خارج التغطية - الحد الأدنى من الخطأ في الاتصال - أفضل اتصال عبر الشبكات - عدم اسقاط المكالمات - وضوح المكالمات.	المنتج	استبيان	خدمة شبكة النقال/ الهند	Zin Mar Soe 2016
أقل تكلفة اشتراك - أسعار العرض للخطط حسب متطلبات العملاء - تقديم أسعار أنترنت أقل - أسعار مكالمات أقل للشبكات الأخرى، للخط	السعر			

الثابت وداخل شبكتها				
التوزيع	تغطية واسعة -تغطية عدد أكبر من المدن - تغطية جيدة داخل المبنى- تغطية جيدة داخل المدينة والضواحي.			
الترويج	إعلان - مكالمات ليلية مجانية- شحن مجاني للإنترنت لشراء بطاقة SIM-عرض مكالمات هاتفية مجانية لشراء بطاقة SIM-تقديم أسعار أقل للإنترنت كترويج.			
الأفراد	مظهر الموظفين- التعاطف - مساعدة العملاء - الموظفون جديرون بالثقة- معرفة الموظفون ما يحتاجه العملاء.			
الدليل المادي	معدات حديثة- مرافق مادية جذابة بصرياً- مرافق مادية وفقاً لنوع الخدمات.			
العمليات	سهولة الاكتتاب الأولي للعملاء - تقديم سهولة في إعادة شحن الحساب- سهولة تحويل الأموال من حساب إلى آخر- تقديم خدمات سريعة - استجابة سريعة لاقتراح العملاء.			
المنتج	تتنوع الخدمات-توفير الخدمات الحديثة-تحسين مستوى الخدمة- مستوى تدفق الانترنت -جودة الشبكة في مختلف المناطق.			
السعر	أسعار مناسبة-سعر الحصول على الشريحة مناسب-تقديم بعض الخدمات المجانية-أسعار الخدمات المقدمة تميل نحو الانخفاض- تكلفة الاتصال بالإنترنت مناسبة.			
التوزيع	نقاط بيع - الوسطاء-الموقع الإلكتروني -مراكز خدمة الزبون- عدد الموظفين في الوكالات كافي			
الترويج	الإعلانات واضحة وجذابة-الموظفون لديهم القدرة الكافية لإقناع الزبائن بالخدمات المقدمة -عروض ترويجية تتضمن تخفيضات أو امتيازات-ترويج من خلال الموقع الإلكتروني.			
العناصر المصافة	تتميز الوكالات بالجاذبية والديكور الجيد-المعدات حديثة- الاستجابة بسرعة للخدمات -استقبال الزبون بشكل جيد -تتميز عملية تقديم الخدمة بالبساطة وعدم التعقيد.			
عبد الكريم حساني، 2019	استبيان	الاتصالات/ الجزائر		

الخلاصة

في هذا الفصل ألقينا الضوء على مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي عن طريق التطرق إلى تطوره، وكذلك عرض مختلف التعاريف من وجهة نظر الباحثين والكتاب، وأسباب توسيع المزيج التسويقي التقليدي إلى مزيج موسع للخدمات. وعليه يمكن القول أنه يجب على المنظمات الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي من أجل نموها وبقائها في السوق، من خلال التخطيط لكل عنصر من عناصره، ويتم ذلك بالتعرف على طبيعة كل عنصر والخصائص المميزة له، وكذلك الاستراتيجيات المناسبة له، وتعتبر فعالية عناصر المزيج التسويقي الوصول إلى توليفة مناسبة للمزيج التسويقي تشبع حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة، وتحقيق أهداف المنظمة. ويتم قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي من خلال تجزئة المعايير الرئيسية (الخدمة، السعر، الترويج، التوزيع، الأفراد، الدليل المادي والعمليات) إلى معايير فرعية، وتجزئة المعايير الفرعية إلى معايير فرعية أخرى لتبسيطها، علما أنه تم استخلاص كل المعايير من بحوث ودراسات خاصة بخدمة الاتصالات.



الفصل الثالث

سوق الهاتف النقال في الجزائر

ومنهجية الدراسة



تمهيد:

نتناول في هذا الفصل عرض لسوق الهاتف النقال في الجزائر والمتعاملين الناشطين فيه من خلال التطرق إلى الوضع الحالي، التطور، والمنافسة. كما سيتم عرض المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، والتي تشمل أسلوب وأدوات جمع البيانات من خلال عرض طريقة التحليل الهرمي، المفهوم، الخصائص والخطوات المتبعة في تطبيقها.

ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر، ومنهجية الدراسة من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: سوق الهاتف النقال في الجزائر**، يتم فيه عرض متعاملي خدمة الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي)، ووضعية وتطور سوق الهاتف النقال، وكذلك المنافسة بين المتعاملين.

- **المبحث الثاني: المزيج التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال في السوق الجزائرية**، في هذا المبحث نستعرض المقومات التنظيمية لمتعاملي الهاتف النقال وعناصر المزيج التسويقي لكل متعامل.

- **المبحث الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها**، وفيه نستعرض منهجية الدراسة وكذلك مفهوم وخصائص وأسس طريقة التحليل الهرمي.

- **المبحث الرابع: خطوات طريقة التحليل الهرمي**، خصص هذا المبحث إلى هيكلة المشكلة هرميا ووضع الأولويات، تحديد الأولويات واشتقاقها، حساب الأولويات ثم قياس الثبات.

المبحث الأول: سوق الهاتف النقال في الجزائر

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا سريعا بعد إصلاحه وفتح الاستثمار أمام الأجانب، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى وضعية سوق الهاتف النقال وتطوره وظروف المنافسة بين المتعاملين.

المطلب الأول: متاعلي خدمة الهاتف النقال

ينشط في السوق الجزائرية ثلاثة متعاملين* هم اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)، الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)، وأوبتيكوم لاتصالات الجزائر (جازي)

أولا- اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)

هي فرع لمؤسسة اتصالات الجزائر والمتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر، أصبحت مستقلة في شهر أوت 2003. تقوم بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال، كذلك تسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال، وقد حددت المؤسسة منذ نشأتها عدّة أهداف رئيسية ما سمح لها بكسب أكبر عدد من المشتركين¹.

تعمل موبيليس على عكس صورة إيجابية من خلال تبنيها لسياسة التغيير والإبداع فهي تسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض. شعارها هو "أينما كنتم" فهي تريد أن تكون أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، والتزامها يلعب دورا هاما في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، مساهمتها في حماية البيئة وهذا استنادا إلى قيمها الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع².

1- أهداف موبيليس:

تتمثل أهداف موبيليس فيما يلي:

- توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة.
- التنوع والإبداع في العروض والخدمات.
- مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الهاتف النقال.
- تحقيق الإبداع في المجال التجاري وإرساء سياسة اتصالية فعالة مع الزبائن لضمان ولائهم.
- تحسين شبكة التغطية.

* المتعامل: يعني صاحب رخصة إقامة و/أو استغلال شبكة عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية من الجيل الرابع و/أو استغلال خدمات هاتفية و/أو المعطيات في الجزائر (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52، ص 9).

¹ <https://www.mpt.gov.dz/fr/content/mobilis>, consulte le 06/05/2021.

² <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>, consulte le 20/06/2021.

ثانيا - الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)

شركة دولية رائدة في مجال الاتصالات، توفر خدمات الهاتف النقال، والثابت والانترنت عالي التدفق وكذا خدمات المؤسسات بصفة تناسب احتياجات الخواص والمؤسسات عبر أسواق الشرق الأوسط، وشمال افريقيا والجنوب الشرقي لآسيا. تهدف إلى إثراء حياة الشعوب وقناعاته بالقدرة على تحفيز التطور الانساني عبر التواصل من أجل مساعدة الشعوب لبلوغ أهدافها وذلك بفضل إمكاناتها. الشركة الأم لـ أوريدو هي (Ooredoo Q.S.C) اتصالات قطر سابقا.

كونها أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر، تعدّ نجمة، التي أصبحت أوريدو في 21 نوفمبر 2013، الفرع الجزائري لمجموعة أوريدو. في تاريخ 23 ديسمبر 2003 حصلت نجمة على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر. وقد تم تسويقها في 24 أوت 2004، لتوفر مجموعة من العروض والخدمات للخواص والمؤسسات.

مع الترويج للتغيير في التواصل، تم إطلاق العلامة (Ooredoo) في 21 نوفمبر 2013، لخلق بذلك حقبة جديدة مع احترام خبرة نجمة وقيمها التي قام أوريدو بتبنيها وإثرائها:

- الاهتمام: من أجل مساندة، وثقة، واحترام الشخص الآخر والمسؤولية التي تجسدها أوريدو.
- التواصل: من أجل التزام أوريدو للعمل في روح تعاونية والاندماج بشكل تام في المجتمع الجزائري.

- التحدي: من أجل التقدم الذي يصبو إليه أوريدو والبحث المتواصل والتحسين وكذا التميز¹.

1- أهداف أوريدو:

تتمثل أهداف أوريدو فيما يلي:

- ترسيخ علامة "أوريدو" في السوق الجزائري.
- الحفاظ على مكانتها الريادية في متعدد الوسائط في الهاتف النقال.
- الحفاظ على وتيرة نمو المداخل والمبيعات.
- تحقيق رغبات الزبائن والبحث على إشباع حاجيات السوق.
- العمل على تعظيم استعمال الحلول التقنية والتكنولوجية التي تقدمها للزبائن.
- تطوير وترقية الكفاءات المميزة.
- تحقيق رضا المساهمين والرفع من مردوديتها.
- دعم إحدى أكبر المؤسسات الداعمة للرياضة والأعمال الخيرية والبرامج المجتمعية.
- الاهتمام بتوفير أفضل خدمات الاتصالات المبتكرة وتشمل خدمات الجيل الرابع².

¹ <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos>, consulte le 20/06/2021.

² حناش أحلام، أثر التسويق المرتبط بالقضايا على صورة المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018/2019، ص 90.

ثالثا - أوبتيكوم لاتصالات الجزائر (جازي)

تتتمي جازي لمجموعة (VEON) الدولية للاتصالات والواقع مقرها بأمستردام، وهي الشركة الأم. تتواجد (VEON) سابقا في 12 سوق عبر العالم وهي تقدّم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الأنترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقمية. تتقاسم المجموعة وكل فروعها نفس القيم المشتركة إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة والشجاعة¹. تحصلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002. هي مؤسسة رائدة في مجال اتصالات الهاتف النقال بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، توفر المؤسسة مجموعة واسعة من العروض والخدمات. تحمل الاسم التجاري "جازي"، الحائز على رخصة جي إس إم الثانية في الجزائر. تتمثل رؤية المؤسسة في أن تكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين، الرائد في سوق الاتصالات، وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائها تريد أن تكون مرجعا من حيث "توجه الزبائن"، ونوعية بيئة عملها².

1- أهداف جازي:

تتمثل أهداف جازي فيما يلي³:

- تحقيق رفاهية للمجتمع الجزائري.
- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن.
- العمل على ترسيخ في أذهان الجزائريين فكرة جازي الأفضل.
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق والتقرب أكثر من زبائنهم.
- امتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات.

المطلب الثاني: وضعية سوق الهاتف النقال

سننتظر إلى وضعية سوق الهاتف النقال من خلال عرض وضعية السوق الإجمالية ثم وضعية الهاتف النقال (GSM)، الجيل الثالث والجيل الرابع.

أولا-وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال

يتم عرض وضعية سوق الهاتف النقال من خلال عدد المشتركين، تطور كثافة الهاتف النقال، التوزيع حسب الاشتراك، وتوزيع الحصة السوقية لكل متعامل⁴.

¹ <https://www.aljazair.info/knowledge-base/djezzy>, consulte le 20/06/2021.

² <http://www.djezzy.dz/ar>, consulte le 20/06/2021.

³ شلاي محمد البشير، واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 194.

⁴ مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر، سلطة الضبط والاتصالات الالكترونية، 2019.

1- الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشيطين في الشبكات النقالية لكل متعامل:

يوضح الجدول رقم (03-01) عدد المشاركين لكل متعامل في الفترة الممتدة بين سنة (2002-2020).

الجدول رقم (03-01): عدد المشاركين لكل متعامل (2002-2020)

السنة	الجزائر للاتصالات موبيليس (ATM)	أوبتيكوم تليكوم الجزائر (OTA)	الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA)	المجموع	الكثافة الهاتفية (%)
2002	135204	315040	-	450244	1.5
2003	167662	1279265	-	1446927	4.67
2004	1176485	3418367	287562	4882414	15.26
2005	4907960	7276834	1476561	13661355	41.52
2006	7476104	10530826	2991024	20997954	63.6
2007	9692762	13382253	4487706	27562721	81.5
2008	7703689	17108857	5218926	27031472	79.04
2009	10079500	14617642	8032682	32729824	91.68
2010	9446774	15087393	8245998	32 780 165	90.3
2011	10515914	16595233	8504779	35 615 926	96.52
2012	10622884	17845669	9059150	37 527 703	99.28
2013	12538475	17585327	9506545	39 630 347	102.40
2014	13022295	18612148	11663731	43 298 174	109.62
2015	14 087 440	17 005 165	12 298 360	43 390 965	107.40
2016	16 885 490	16 360 904	12 571 452	45 817 846	112.20
2017	18 365 148	14 947 870	12 532 647	45 845 665	109.95
2018	19 106 401	15 848 104	12 199 759	47 154 264	111
2019	18 633 371	14 707 625	12 084 537	45 425 533	103.02
2020	18 654 330	13 952 347	11 805 053	44 411 730	101.07

المصدر: بناء على تقارير سلطة الضبط- تقرير التنمية لسوق الهاتف والإنترنت في الجزائر للسداسي الأول 2020 - مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات- تقرير النشاط، 2010 ص 46.

سجلت حظيرة الهاتف النقال (GSM*) والجيل الثالث والجيل الرابع تراجعاً تبلغ نسبته (3,67) %، حيث انتقلت من 47,154 مليون مشترك في نهاية سنة 2018 إلى 45,426 مليون مشترك في نهاية سنة 2019، أي انخفاض تقدر نسبته (3,67) %.

* (GSM): هي إختصار (Global System for Mobile Communication) وتعني النظام العالمي للإتصال المتحرك.

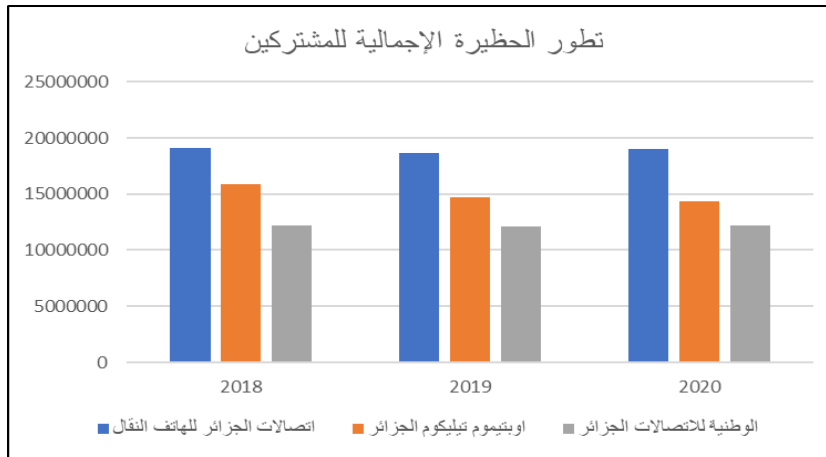
من بين 45,426 مليوناً مشتركاً نشيطاً، نجد 8,514 مليوناً مشتركاً في شبكة (GSM)، أي ما نسبته (18,74%) مقابل 36,911 مليوناً مشتركاً في شبكات الجيل الثالث والجيل الرابع، أي ما نسبته (81,26%).

سجلت حظيرة الهاتف النقال (GSM)، الجيل الثالث والجيل الرابع ارتفاعاً طفيفاً تُقدّر نسبته (0,29%)، حيث انتقل من 45,426 مليوناً مشتركاً في نهاية سنة 2019 إلى 45,556 مليوناً مشتركاً في نهاية سنة 2020.

من بين 45.556 مليوناً مشتركاً نشيطاً، نجد 6,783 مليوناً مشتركاً في شبكة (GSM) أي ما نسبته (14,89%) مقابل 38,773 مليوناً مشتركاً في شبكة الجيل الثالث والجيل الرابع أي ما نسبته (85,11%).

تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين (في المليون) موزعة حسب كل متعامل الشكل رقم (01-03).

الشكل رقم (01-03): تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

2-تطور كثافة الهاتف النقال

تعني الكثافة الهاتفية إجمالي المشاركين نسبة إلى الكثافة السكانية

الجدول رقم (02-03): تطور كثافة الهاتف النقال (2020-2018)

السنوات	2018	2019	2020
نسبة التعلل	% 109	% 103	% 103.58

المصدر: مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر سنوات 2018، 2019، 2020.

في سنة 2019، عرفت نسبة التعلل في شبكة الهاتف النقال انخفاضا ب (6 %) بالمقارنة مع سنة 2018، هذا الانخفاض مرتبط باستقرار سوق الهاتف النقال. أما في سنة 2020 عرفت تطورا طفيفا يقدر ب (0,58 %) بالمقارنة مع سنة 2019. هذا الارتفاع يرجع إلى النمو الطفيف الذي عرفه سوق الهاتف النقال.

3- التوزيع حسب نوع الاشتراك لكل متعامل:

يتم الاشتراك في خدمات الهاتف النقال بصيغتين الدفع المسبق والدفع البعدي كما هو مبين في الجدول رقم (03-03):

الجدول رقم (03-03): توزيع الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لكل المتعاملين

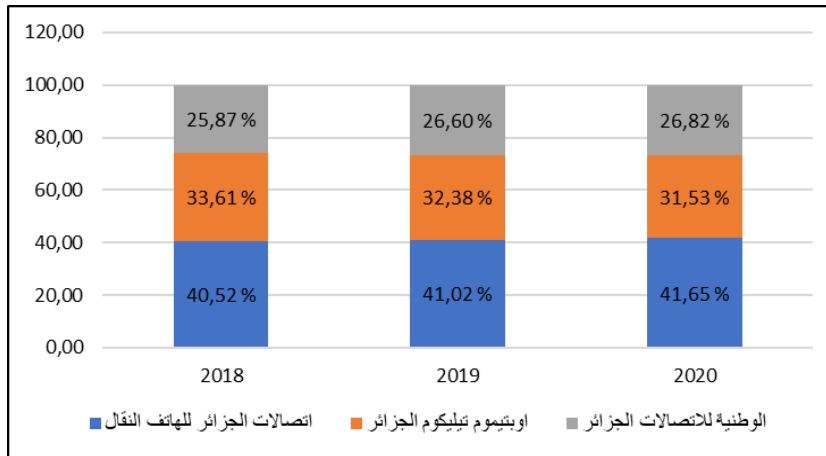
نوع الاشتراك	2018	2019	2020
الدفع المسبق	% 87,03	% 89,45	% 95,05
الدفع البعدي	% 12,97	% 10,55	% 4,95

المصدر: مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر سنوات 2018، 2019، 2020.

من خلال الجدول رقم (03-03) يتضح تطور عدد المشتركين لصيغة الدفع المسبق من سنة إلى أخرى حيث بلغت سنة 2020 نسبة (95,05 %) مقارنة بسنة 2018، التي بلغت فيها النسبة (87,03 %). على عكس عدد المشتركين بصيغة الدفع البعدي حيث انخفضت سنة 2020 إلى نسبة (4,95 %) مقارنة بسنة 2018 (12,97 %). وهذا يرجع إلى محاولة المشتركين التحكم في نفقاتهم.

4- توزيع الحصة السوقية لعدد المشتركين:

الشكل رقم (02-03): توزيع حصص السوق حسب عدد المشتركين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ماسبق.

يوضح الشكل رقم (02-03) حصة كل متعامل في السوق حسب عدد المشتركين، ارتفاع عدد المشتركين وحصول المتعامل موبيليس على أعلى حصة سوقية سنة 2020 مقارنة بسنة 2018.

ثانيا-وضعية الهاتف النقال (GSM)

1-الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات النقال (GSM) لكل متعامل:

الجدول رقم (03-04): الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين

في شبكات النقال (GSM)

المتعاملين	السنوات	2018	2019	2020
اتصالات الجزائر للهاتف النقال		3 494 480	2 892 052	2420152
أوبتيكوم تيليكوم الجزائر		4 588 893	3 436 537	2801749
الوطنية للاتصالات الجزائر		2 728 290	2 185 516	1561210
مجموع المشاركين (GSM)		10 811 663	8 514 105	6783111

المصدر: تقارير مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنوات (2018-2020)

في سنة 2019، بلغت حظيرة مشترك (GSM) 8,514 مليون مشترك، مقابل 10,812 مليون مشترك في سنة 2018، أي انخفاض بلغت نسبته (21,25 %) هذا الانخفاض مرتبط بالأساس بانتقال المشاركين نحو شبكات الجيل الثالث والجيل الرابع.

2- توزيع حظيرة (GSM) حسب نوع الاشتراك:

الجدول رقم (03-05): توزيع حظيرة (GSM)

حسب نوع الاشتراك

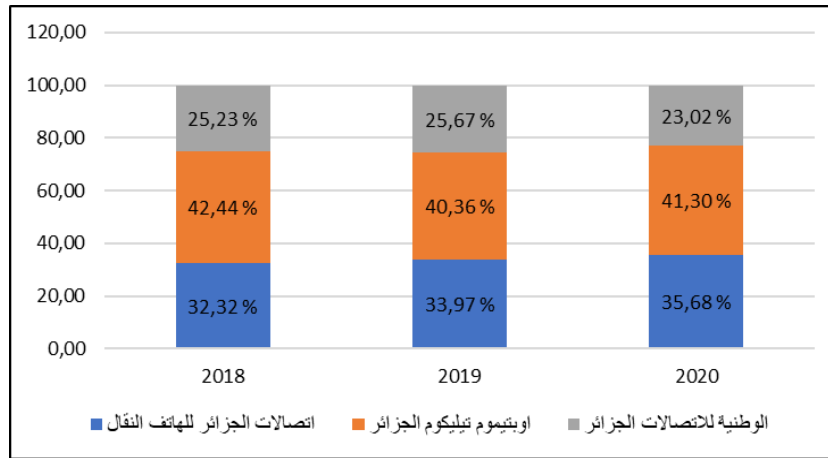
نوع الاشتراك	السنوات	2018	2019	2020
الدفع المسبق		% 93,08	92,48 %	% 98,05
الدفع البعدي		% 6,92	7,52 %	% 1,95

المصدر: تقارير مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنوات (2018-2020)

من الجدول رقم (03-05) نلاحظ تطور عدد المشاركين في صيغة الدفع المسبق حيث بلغت (% 98,05) سنة 2020، وفي المقابل انخفاض عدد المشاركين في صيغة الدفع البعدي أي ما يمثل نسبة (1,95 %).

3- الحصة السوقية لـ (GSM):

الشكل رقم (03-03): تطور حصص السوق (GSM) حسب عدد المشتركين



المصدر: تقارير مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنوات (2020-2018)

يوضح الشكل رقم (03-03) حصول المتعامل جازي على أكبر حصة سوقية لسنة 2020 تقدر بـ (41,30 %) بينما حصل المتعامل أوريدو على أقل حصة سوقية بنسبة (23,02 %).

ثالثا- وضعية الهاتف النقال للجيل الثالث والجيل الرابع (3G, 4G)

1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات الجيل الثالث والجيل الرابع

الجدول رقم (03-06): الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات

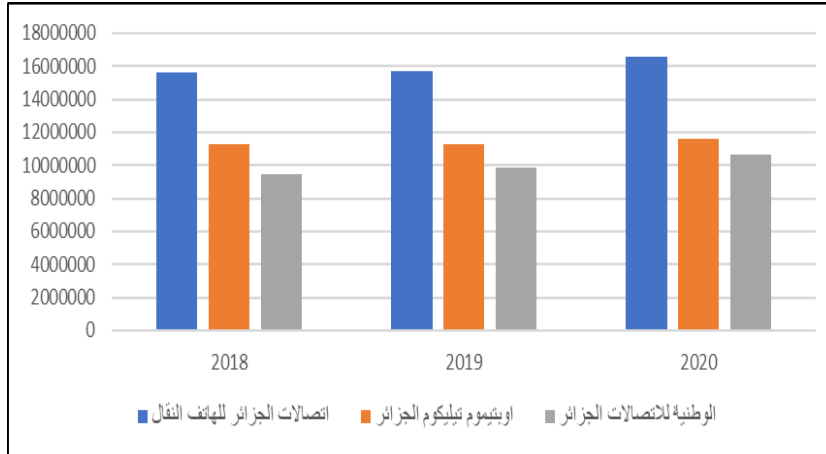
الجيل الثالث والجيل الرابع

المتعاملين	السنوات	2018	2019	2020
اتصالات الجزائر للهاتف النقال		15 611 921	15 741 319	16 554 526
أوبتيكوم تيليكوم الجزائر		11 259 211	11 271 088	11 561 353
الوطنية للاتصالات الجزائر		9 471 469	9 899 021	10 656 683
مجموع المشتركين (3G+4G)		36 342 601	36 911 428	38 772 562

المصدر: تقارير مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنوات (2020-2018)

في نهاية سنة 2020، بلغت حظيرة مشتركى الجيل الثالث والجيل الرابع 38,773 مليوناً مشتركاً مقابل 36.911 مليوناً تم تسجيلهم في سنة 2019، أي ارتفاع بلغت نسبته (5%) بينما بلغت نسبة التطور بين سنتي 2018 و 2019 نسبة (1,57%). كما يبين الشكل رقم (03-04) تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين في الجيل الثالث والجيل الرابع موزعة حسب كل متعامل.

الشكل رقم (03-04): تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين في الجيل الثالث والجيل الرابع



المصدر: تقارير مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنوات (2020-2018)

2- توزيع حظيرة السوق الجيل الثالث والجيل الرابع حسب نوع الاشتراك

الجدول رقم (03-07): توزيع حظيرة السوق الجيل الثالث والجيل الرابع حسب نوع الاشتراك

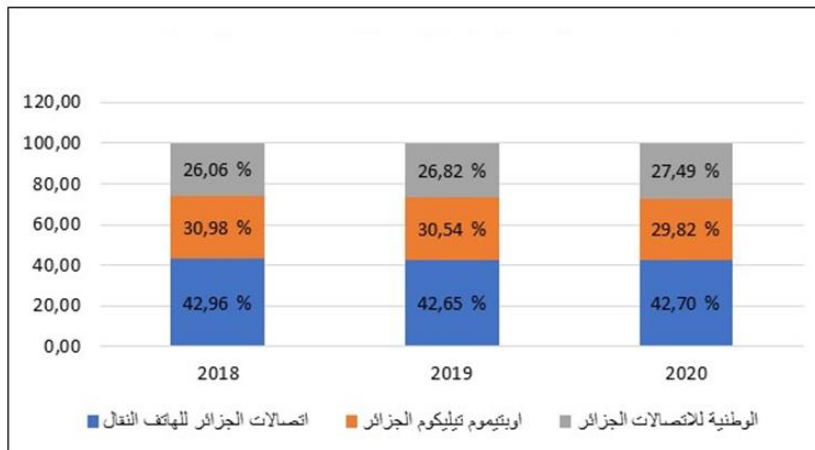
السنوات	2018	2019	2020
نوع الاشتراك			
الدفع المسبق	% 87,03	% 88,76	% 94,52
الدفع البعدي	% 12,97	% 11,24	% 5,48

المصدر: تقارير مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنوات (2020-2018)

سجلت سنة 2020 أكبر نسبة من مشتركى الجيل الثالث والجيل الرابع بصيغة الدفع المسبق مقارنة بالسنوات السابقة، بينما انخفض عدد المشتركين في صيغة الدفع البعدي من (5,48 %) سنة 2020 إلى (2,97 %) مقارنة بسنة 2018.

3- الحصة السوقية للجيل الثالث والجيل الرابع لكل متعامل:

الشكل رقم (03-05): الحصة السوقية للجيل الثالث والجيل الرابع لكل متعامل



المصدر: تقارير مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنوات (2020-2018)

تحصل المتعامل موبيليس على أكبر حصة سوقية بنسبة (42,96 %) سنة 2018، وحافظ على حصته السوقية لسنتي 2019، 2020، بينما انخفضت الحصة السوقية للمتعامل جازي بشكل طفيف وارتفاع الحصة السوقية للمتعامل أوريدو.

المطلب الثالث: تطور سوق الهاتف النقال

أولاً-تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في الشبكات النقالية لكل متعامل:

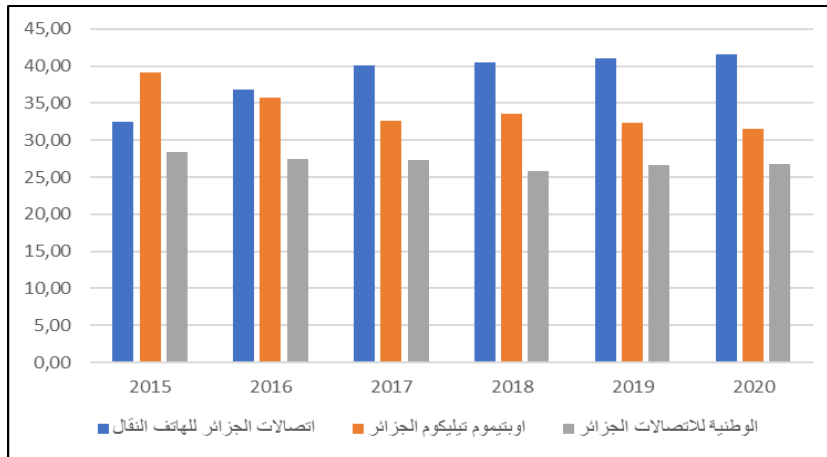
الجدول رقم (03-08): تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في الشبكات النقالية

2020	2019	2018	2017	2016	2015	
18 974 678	18 633 371	19 106 401	18 365 148	16 885 490	14 087 440	موبيليس
14 363 102	14 707 625	15 848 104	14 947 870	16 360 904	17 005 165	جازي
12 217 893	12 084 537	12 199 759	12 532 647	12 571 452	12 298 360	أوريدو
45 555 673	45 425 533	47 154 264	45 845 665	45 817 846	43 390 965	مجموع ' GSM 4G ، 3G
						نسبة التطور
	-3,67 %	2,85 %	0,06 %		5,59 %	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقارير سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPC

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-08) ارتفاع عدد المشاركين سنة 2018 حيث بلغ 47,145 مليوناً مشتركاً مقارنة بسنة 2015 ومع إطلاق الجيل الرابع سنة 2016 ارتفع عدد المشاركين ثم عاد إلى الانخفاض سنة 2020 ولم يتجاوز 46 مليوناً. وهو ما توضحه نسبة التطور.

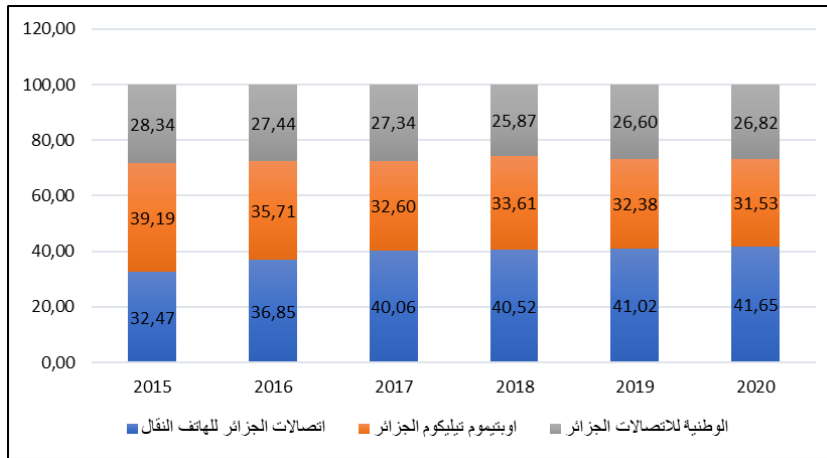
الشكل رقم (03-06): تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين (2015-2020)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

من خلال الشكل رقم (03-06) نلاحظ ارتفاع عدد المشاركين سنة 2015 بالنسبة للمتعامل جازي، ثم انخفض خلال السنوات الموالية ومن سنة 2016 إلى سنة 2020 يرتفع عدد المشاركين بالنسبة للمتعامل موبيليس.

1- تطور الحصة السوقية للمتفاعلين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين الشكل رقم (03-07): تطور الحصة السوقية للمتفاعلين في السوق



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

من خلال الشكل رقم (03-07) نلاحظ ارتفاع تدريجي لعدد المشتركين بالنسبة للمتفاعل موبيليس حيث بلغ سنة 2020 نسبة (41,65 %)، بينما انخفض بالنسبة للمتفاعل جازي بشكل مستمر حتى بلغ سنة 2020 نسبة (31,53 %)، أما بالنسبة للمتفاعل أوريدو انخفض عدد المشتركين خلال سنة 2018 ليعود إلى الارتفاع حيث بلغ سنة 2020 نسبة (26,82 %).

2- تطور كثافة الهاتف النقال (نسبة التغلغل في شبكة الهاتف النقال):

الجدول رقم (03-09): تطور كثافة الهاتف النقال (2020-2015)

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020
تطور كثافة الهاتف النقال	107,40	113,35	109,15	109	103	103,58
التطور الصافي	% 5,95	% 4,35-	% -0,15	% 6	% 0,58	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقارير سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPC

التطور الصافي = 107.40-113.35، الكثافة الهاتفية= إجمالي المشتركين/ إجمالي عدد السكان من خلال الجدول رقم (03-09) نلاحظ ارتفاع في الكثافة الهاتفية سنة 2016، ثم واصلت الانخفاض لتبلغ سنة 2020 نسبة (103%).

3- تطور توزيع الحظيرة الإجمالية حسب نوع الاشتراك ولكل المتفاعلين:

الجدول رقم (03-10): تطور توزيع الحظيرة الإجمالية حسب نوع الاشتراك ولكل المتفاعلين

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020
نوع الاشتراك						
الدفع المسبق (%)	89,80	90,18	91,49	87,03	88,76	94,52
الدفع البعدي (%)	10,20	9,82	8,51	12,97	11,24	5,48

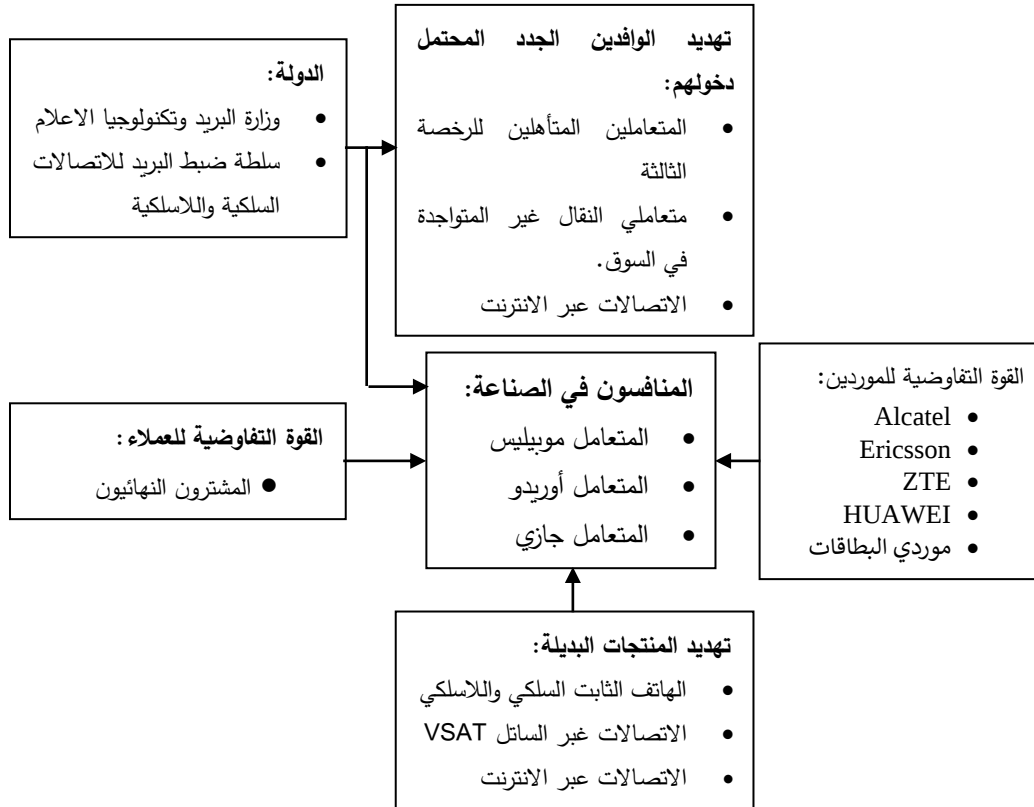
المصدر: تقارير مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنوات (2020-2015)

سجلت سنة 2020 أكبر نسبة للمشاركين بصيغة الدفع المسبق بلغت (94,52 %) مقارنة بالسنوات الأخرى. مقابل صيغة الدفع البعدي حيث انخفضت من (10,20 %) إلى (5,48 %).

المطلب الرابع: المنافسة في سوق الهاتف النقال

يتأثر المتعاملين في سوق الهاتف النقال بالبيئة التنافسية فقد تشكل لهم فرص أو تهديدات من خلال القوى المؤثرة عليها.

الشكل رقم (03-08): نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: بلجارية عمر وآخرون، تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص 475.

1- **المنافسة في الصناعة:** ينشط في سوق الهاتف النقال ثلاثة متعاملين يتنافسون من أجل تطوير الحصة السوقية وتوسع مجال التغطية، وتسهر سلطة الضبط على وجود منافسة فعلية ومشروعة، فالمنافسة تكمن في خصائص المنتجات والخدمات المقدمة أو الخدمات المضافة نتيجة لتشابهها بالإضافة إلى ما يحققه المتعاملون للمجتمع من قيمة مضافة من خلال أنشطتهم¹.

¹ بلجارية عمر وآخرون، مرجع سابق، ص 474

2- القوة التفاوضية للموردين (المجهزون): تؤثر قوة المجهزين من خلال توفير التجهيزات المتطورة التي تسمح للمتعاملين من تقديم خدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن ومن أهم المجهزين:

أ- المجهز الفرنسي (Alcatel): تقدم هذه المؤسسة الحلول الخاصة بطرق الاتصال التي تسمح للمتعاملين وتمكنهم من امتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية حيث تتواجد هذه المؤسسة في 130 دولة، كما يتعامل في السوق الجزائرية بشكل أساسي مع مؤسسة (OTA*).

ب- المجهز السويدي (Ericsson): يعتبر المورد الأكثر انتشارا في الجزائر، وبفضله تمكنت مؤسسة (ATM*) من تحقيق نجاح ملموس من خلال تحسين جودة التغطية الهاتفية، عن طريق التجهيزات التكنولوجية المتطورة الخاصة بالاتصالات. وتتعامل هذه المؤسسة في مجال نقل تكنولوجيا (GPRS*)، (UMTS*)، (GSM) في أكثر من 140 دولة أما في السوق الجزائرية فهي تتعامل بشكل رئيسي مع مؤسسة (ATM) ومؤسسة (WTA).

ت- المجهز الصيني (HUAWEI): يعتبر من أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة بتكنولوجيا الاتصالات، يمد موبيليس بالمنتجات، الخدمات، والحلول الملائمة لحاجاتها، والتي تضمن تزايد في عدد زبائنها على المدى البعيد.

ث- المجهز الصيني (ZTE): يسعى بدوره جاهدا للتموقع في السوق الجزائري، وينحصر تعاملها أكثر مع موبيليس¹.

3- القوة التفاوضية للمشتريين: مع تطور المنافسة يطالب الزبائن بجودة عالية وخدمات أكثر مما يرغب المتعاملين على خفض الأسعار، وكذلك انخفاض تكلفة التحول من متعامل إلى آخر، ترفع من قوة المشتريين غير أن هذه القوة التفاوضية للزبائن لا تشكل ضغطا كبيرا على المتعاملين².

* (OTA): هي اختصار (Optimum Telecom Algérie).

* (ATM): هي اختصار (Algérie télécom mobile-mobilis).

* (GPRS): هي اختصار (General Packet Radio Service) ويعتبر نسخة مطورة (GSM) انطلاقا من عمليات التجديد لهذا الأخير.

* (UMTS): هي اختصار (Universal Mobile Télécommunications System)، وتعني نظام الاتصالات المتنقلة العالمي، وهو نظام خلوي متنقل من الجيل الثالث للشبكات القائمة على معيار (GSM).

¹ عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 199.

² بلجازية عمر وآخرون، مرجع سابق، ص 474.

4- **تهديد الوافدين الجدد للصناعة:** الوافدين المحتمل وفودهم إلى الصناعة هم متعاملي الهاتف النقال غير الحاليين ومتعاملي الهاتف عبر الثابت السلكي واللاسلكي والهاتف عبر الإنترنت غير أن حواجز الدخول للمنافسة، والمتمثلة في القوانين الحكومية تحد من قوة تهديد هؤلاء الوافدين الجدد رغم جاذبية السوق¹.

5- **تهديد المنتجات البديلة:** لصناعة خدمة الهاتف النقال عدة بدائل أبرزها ما يلي²:

أ- خدمة الهاتف الثابت: استخدام الهاتف النقال بدل الهاتف الثابت نتيجة لتطور أنواق المستهلك من جهة والتطور التكنولوجي من جهة أخرى، والذي أدى إلى خفض التكاليف وتوفير خدمات ذات قيمة مضافة.

ب-الاتصال عبر الساتل العام (VSAT*): شبكة للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل وهي شبكات ذات ساتل ذاتي المدار تعمل بمحطة أرضية تسمى (HUB*) تتولى مهمة ضمان الارتباط اللاسلكي مع الساتل ومراقبة النفاذ إليها.

ت-ينشط ثلاثة متعاملين هما ديفون الجزائر، أوراسكوم لاتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر (AT*).

ث-الاتصالات الخاصة الشاملة للنقال عبر الأقمار الاصطناعية (GMPCS): ويقصد بها منظومة الاتصال التي تعتمد على مجموعة من السواتل الثابتة أو المتحركة، بحيث تقدم للمشاركين العديد من الخدمات بالإضافة إلى المكالمات الصوتية عن طريق الهواتف النقالة، كخدمات الفاكس والرسائل ونقل المعلومات، وتنشط فيه مؤسسات اتصالات الجزائر (AT)، الشركة الفرنسية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة على الساتل (FTMSCA)، الشركة الإماراتية للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل (ثريا).

ج-الاتصالات عبر الإنترنت: وتعني هذه التقنية القيام بإجراء المكالمات (صوت، أو صورة وصوت) عبر الإنترنت، ويتم ذلك على شكل حزم من المعطيات بأسعار منخفضة ما ساهم بشكل كبير في ارتفاع عدد المشاركين في خدمات الإنترنت. كذلك ماتوفره خدمة الجيل الرابع للهاتف الثابت للمشاركين.

¹ سعودي نجوى، مدى تأثير خصائص المنتج ومصدر الكلمة المنطوقة في تقييم خدمات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2015/2014، ص 178.

² عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 201.

* (VSAT): هي اختصار (Very Small Aperture Terminal) المحطات الطرفية ذات الفتحة الصغيرة.

(HUB): محطة أرضية.

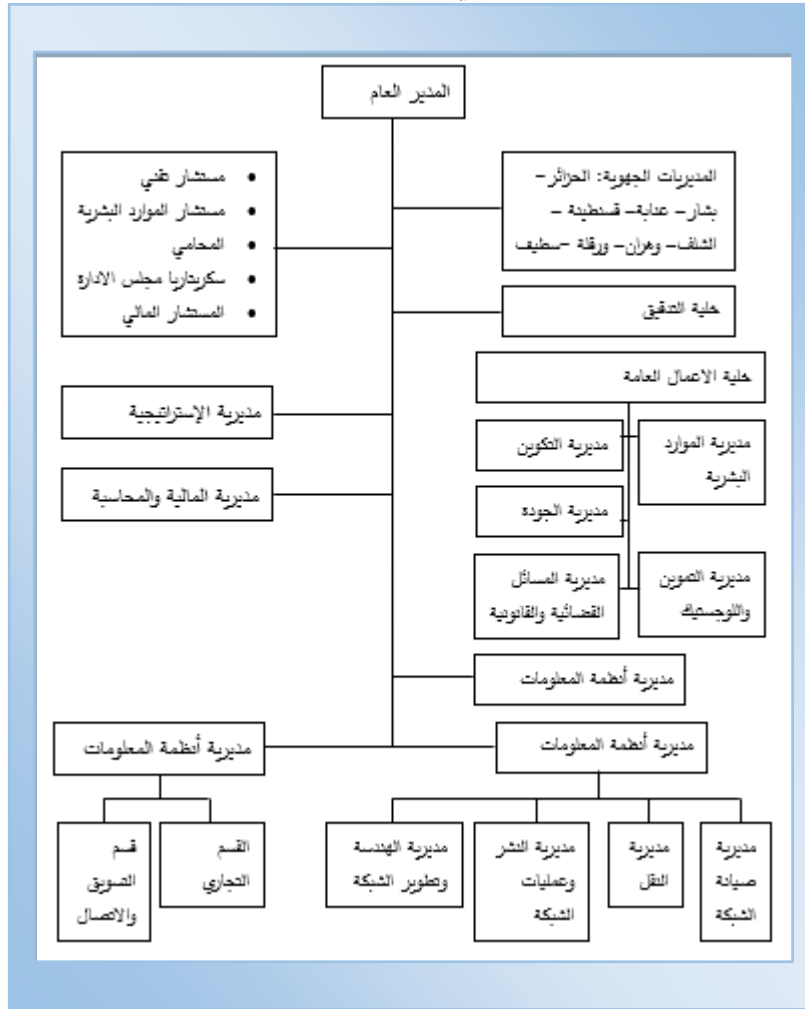
* (AT): هي اختصار (Alegria Telecom)، وتعني اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: المزيج التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال في السوق الجزائرية
سيتم في هذا المبحث عرض المقومات التنظيمية وعناصر المزيج التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال من خلال التطرق إلى عنصر المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الأفراد، الدليل المادي والعمليات.

المطلب الأول: المقومات التنظيمية لمتعاملي الهاتف النقال

أولاً- الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)

الشكل رقم (03-09): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)



المصدر: دحماني حنان، إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية، أطروحة

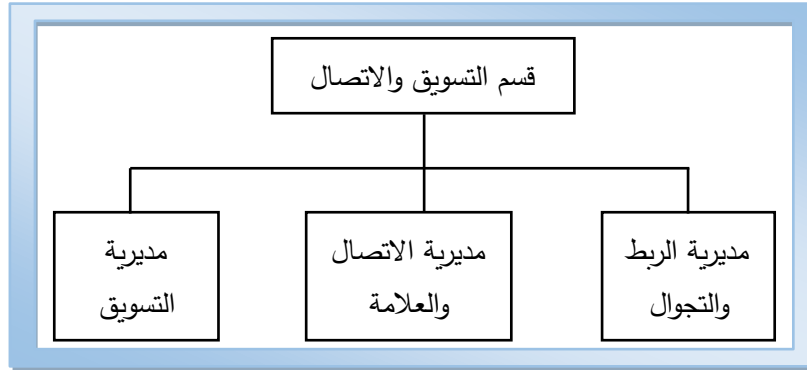
دكتوراه، جامعة البويرة، 2020/2019، ص 230.

يتكون قسم التسويق والاتصال من¹:

1- مديرية التسويق: وهي تتولى إدارة عدة مهام مثل توجيه، ربط، تطوير الأنشطة التسويقية

¹ دحماني حنان، مرجع سابق، ص 229.

الشكل رقم (03-10): الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والاتصال (موبيليس)



المصدر: دحماني حنان، مرجع سابق، ص 230.

بما في ذلك سياسات العروض والتسعير، واستراتيجيات المنتجات والخدمات، تحديد المخصصات والاحتياجات المالية لضمان مراقبة التكاليف في حدود نشاطها، تحفيز وإعداد لوحات القيادة بهدف المساعدة في رفع الأهداف لخطة الأعمال العامة وبناء خطط تسويقية مختلفة الأجل (طويلة، متوسطة وقصيرة)

2- مديرية الاتصال والعلامة: من أهم مهامها الاشراف والقيام بالتظاهرات مثل المؤتمرات، المعارض، انتقاء المتدخلين في النشاطات الاعلانية، وضع خطة لاتصالات موبيليس، تحسين مستوى إدراك العلامة واجراء بحوث لتحديد أهم المؤشرات الخاصة بعلامتها في السوق.

3- مديرية الربط والتجوال (الاتصالات اللاسلكية): وهي مكلفة بالإجراءات المتعلقة بتسيير شبكات الهاتف النقال.

ثانيا- الهيكل التنظيمي للوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)

يتكون الهيكل التنظيمي لأوريدو من الإدارة العامة التي تسييرها ويترأسها الرئيس المدير العام وتعمل تحت إشرافها¹:

1- المديرية الإدارية: التي تتهم بكافة المسائل الإدارية وشؤون الداخلية لأوريدو عبر مصالحها الثلاث، مصلحة شؤون التنظيم، مصلحة الأمن ومصلحة الموارد البشرية.

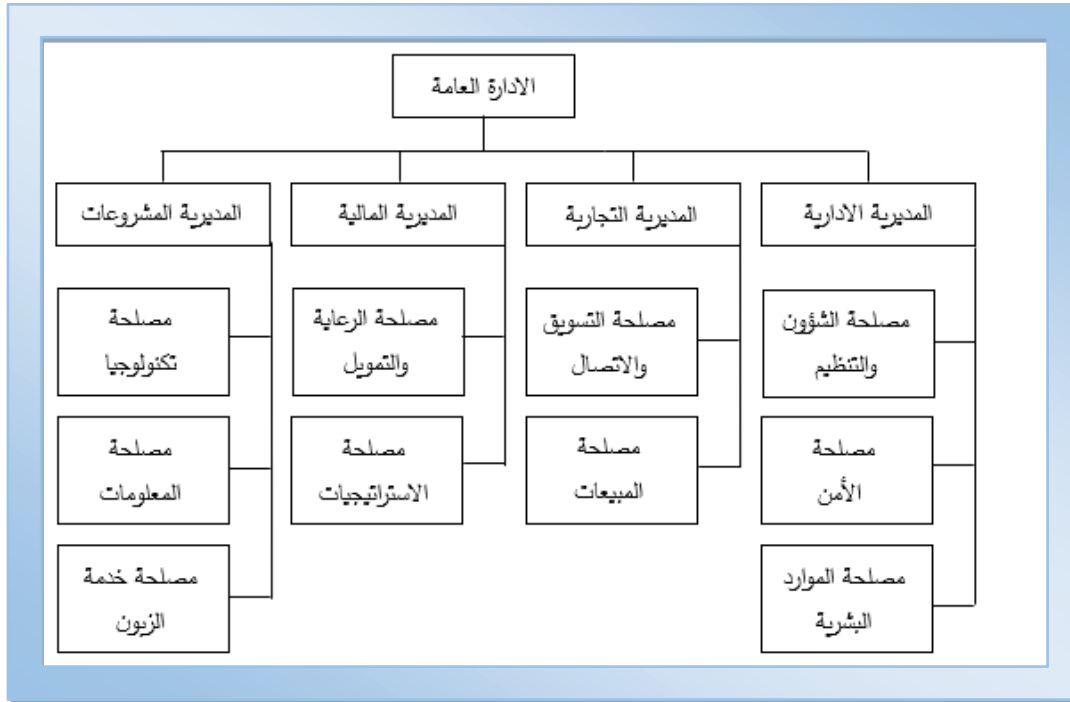
2- المديرية التجارية: التي تتكفل بكل المعاملات التجارية وما يتعلق بالخدمات عبر مصلحة التسويق والاتصال، ومصلحة المبيعات²:

- مصلحة التسويق والاتصال: تشرف هذه المصلحة على تسويق العروض والخدمات ومراقبتها وتطويرها، بالإضافة إلى إعلام الزبائن بالمنتجات الجديدة وترويجها بكل الوسائل المتاحة.

¹ شلالي محمد البشير، مرجع سابق، ص 204.

² جابر سطحي، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسين المزيج التسويقي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2017/2018، ص 144.

الشكل رقم (03-11): الهيكل التنظيمي للموطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)



المصدر: شلالي محمد البشير، مرجع سابق، ص 205.

الشكل رقم (03-12): الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق (أوريدو)



المصدر: حناش أحلام، مرجع سابق، ص 89.

3- مصلحة المبيعات: تتكفل بكل المبيعات سواء التي تتم على مستوى الوكالات أو التي تتم على مستوى نقاط البيع غير المباشرة.

4- المديرية المالية: هي المديرية المتخصصة بكل المشاريع التنموية وتمويل الاستثمارات عبر مصلحة الرعاية والتمويل ومصلحة الاستراتيجيات.

5- مديرية المشروعات: تهتم بالدراسة والتخطيط ومتابعة كل المشروعات الخاصة بالاستثمار لأوريدو عبر مصلحة تكنولوجيا الشبكة، مصلحة نظام المعلومات ومصلحة خدمة الزبائن.

ثالثا - الهيكل التنظيمي أوبتيكوم لاتصالات الجزائر (جازي)

يتولى الإدارة الرئيس المدير وتتكون من¹:

1- مديرية العمليات: تضم هذه المديرية القسم التقني المسؤول عن السير الحسن لجميع الأنظمة التقنية في جازي، إضافة إلى قسم التكنولوجيا الذي يسهر على توفير التكنولوجيا اللازمة المستخدمة في ابتكار وتقديم العروض الجديدة، وقسم خدمة الزبائن الذي يهتم بمعالجة شكاوي وطلبات العملاء والتحكم في قاعدة المعلومات الخاصة بهم.

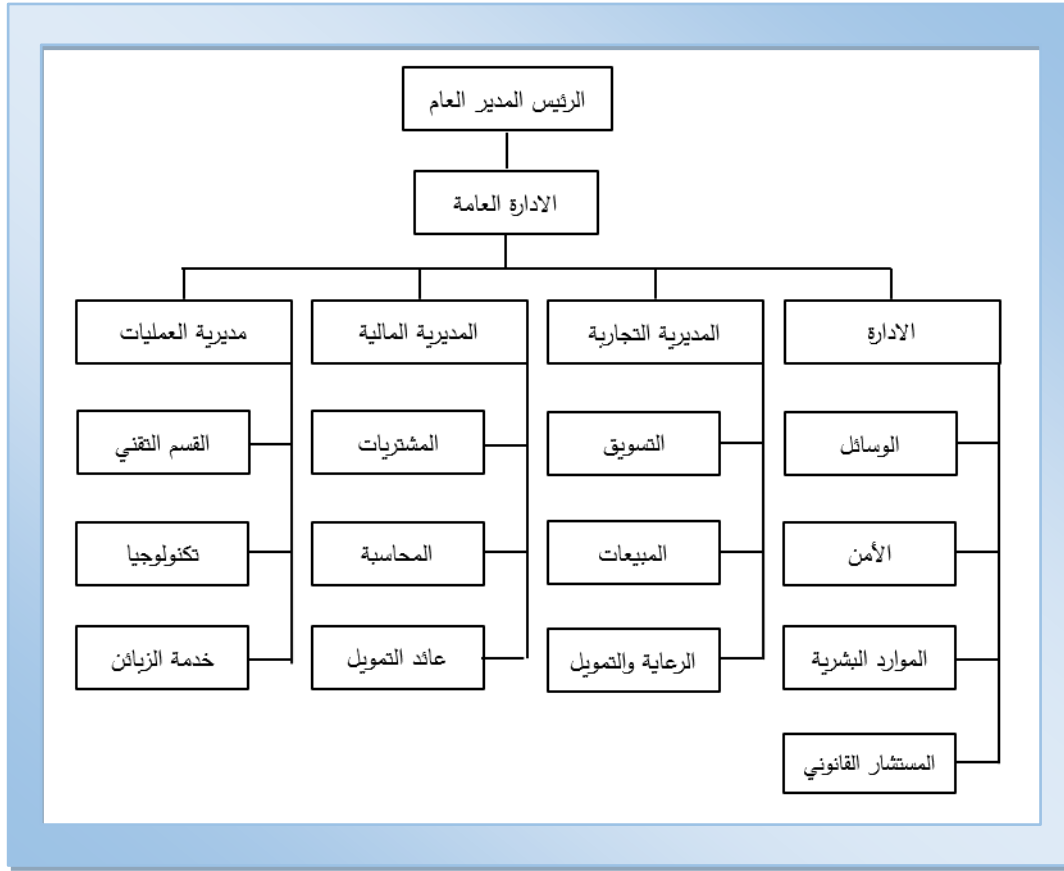
2- مديرية المالية: تتكون هذه المديرية من ثلاثة أقسام يختص كل قسم بمهام محددة، أهم هذه المهام توفير التمويل اللازم لكل المديريات وتسديد الفواتير ومصاريف جازي، إضافة إلى إعداد الميزانيات السنوية والقيام بعمليات الجرد والمراجعة الداخلية وغيرها.

3- الإدارة: تتكون الإدارة من قسم الوسائل العامة الذي يسهر على توفير وصيانة التجهيزات المكتبية وما شبه ذلك، وقسم الأمن الذي يسهر على أمن وسلامة الأفراد والممتلكات داخل المؤسسة، إضافة إلى قسم الموارد البشرية الذي يهتم بموظفي المؤسسة، حيث يقوم بإعداد الأجور وتنظيم الدورات التدريبية والقيام بعمليات الترقية الداخلية والتوظيف الخارجي وتحفيز العاملين... الخ، وأخيرا قسم المستشارين القانونيين الذي يهتم بالأمور القانونية كتقديم الاستشارات وإعداد النصوص القانونية الخاصة بالنظام الداخلي، ومتابعة القضايا والمنازعات التي قد تنشأ بين جازي والأطراف الخارجية.

4- المديرية التجارية: تتكون من ثلاثة أقسام لكل قسم مهام محددة، تتمثل هذه الأقسام فيما يلي:
أ- قسم التسويق والذي يهتم بدراسة السوق وتحليله والتعرف على حاجات ورغبات الزبائن، وإجراء بحوث التسويق لجمع المعلومات الخاصة بالمحيط الذي تعمل فيه، كما يهتم بتصميم وتطوير العروض التي تقدمها جازي لعملائها وتسعيرها وكيفية توزيعها وإعداد المزيج الترويجي المناسب لها، وتتبع تطور العروض والخدمات المقدمة ومدى قبول الزبائن لها وتحديد نقاط القوة والضعف لهذه العروض، مع الأخذ بعين الاعتبار عروض وخدمات المنافسين.

¹ جابر سطحي، مرجع سابق، ص 140.

الشكل رقم (03-13): الهيكل التنظيمي أوبتيكوم لاتصالات الجزائر (جازي)



المصدر: بن ساعد فاطنة، مرجع سابق، ص 179.

ب-قسم المبيعات يهتم ببيع عروض وخدمات جازي والاشراف على نقاط البيع المباشرة وغير المباشرة.

ت-قسم العلاقات العامة الذي يسعى إلى تعزيز وتقوية علاقات جازي مع الأطراف المتعاملين معها (الحكومة، الموردين، الموزعين، الزبائن...)، وذلك من أجل تكوين السمعة الطيبة والصورة الذهنية الحسنة لجازي في السوق الذي تعمل فيه، حيث يقوم هذا القسم بتخطيط وتمويل الأنشطة الاجتماعية والثقافية والخيرية والنوادي الرياضية المحلية، كما ينظم ويشرف على المعارض والملتقيات والصالونات.

تجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي لجازي يتغير من حين لآخر حسب ظروف عملها، فكلما زاد رقم أعمالها وعدد مشتركها وابتكارها لعروض ومنتجات جديدة كلما دفعها ذلك للقيام بتعديلات على هيكلها التنظيمي لمسايرة هذه التطورات.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي لاتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) أولاً- الخدمة (المنتج)

تقوم موبيليس بتنويع خدماتها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها وتقدم نوعين من العروض عروض الدفع المسبق والتي تشكل نسبة تفوق 92 %، وعروض الدفع البعدي وتتمثل أهم العروض المقدمة للأفراد والمؤسسات بين سنتي 2021 و 2022، فيما يلي¹:

1- عروض موجهة للأفراد (الخواص): تتمثل في:

- أ- عروض الدفع المسبق: تعني شراء رصيد المكالمات والبيانات مسبقاً وتتمثل أهم العروض في:
 - عرض بيكس: يوفر عرض بيكس ذو البرامج المختلفة والمتمثلة في كل من PixX 50/100 / PixX 500/ PixX 1000/2000، مع رصيد إضافي، ونغمة مهداة. ومن خصائصه تسجيل مجاني في خدمة "نغمتي"، مكالمات ورسائل قصيرة نحو جميع الشبكات ونحو الخارج كما يتوفر العرض على إمكانية مشاركة الإنترنت عن طريق شراء جوازات (حزم) الإنترنت.
 - عرض "Navigui 3G/4G": يمكن الحصول على العرض وفقاً لتوفر إحدى الشبكتين 3G/4G ورصيد إضافي بقيمة (3 جيقاً) لمدة 30 يوماً، جوازات الإنترنت بأحجام مختلفة.
 - عرض "Navigui 4G": رصيد إضافي بقيمة 3 جيقاً (فايسبوك / واتس أب) صالح لمدة 30 يوم، إضافة إلى 2 جيقاً كل شهر لمدة 6 أشهر.
 - عرض "Navigui": مودم وفي في مزود برصيد إضافي بقيمة 2 جيقاً + فايسبوك / واتس أب مجاني، إضافة إلى رصيد إضافي بقيمة 6 جيقاً.
 - عرض "Navigui Modem": إشراك أصدقائك بالإنترنت بفضل شريحة إنترنت / Navigui 3G 4G ومودم Huawei الذي يمكنه دعم 10 أجهزة في نفس الوقت.
 - عرض باك "Navigui" مفتاح وفي في "3G": الإبحار على الإنترنت، مع ميزات أخرى تتمثل في مزود بمفتاح Wifi 3G، ورصيد إضافي بقيمة 4 جيقاً، مجانية الدخول إلى مواقع فايسبوك / واتساب مجاني خلال الشهر الأول (6 جيقاً) من الإنترنت (2 جيقاً كل شهر).
 - عروض باك نافيجي "4G CPE": 10 جيقاً لمدة 3 أشهر، 5 جيقاً لمدة 6 أشهر، 5 جيقاً لمدة 12 شهراً.
- عرض توفيق: صمم عرض توفيق خصيصاً للطلبة، (مكالمات ورسائل قصيرة نحو أرقام المجموعة، GPRS) وكذلك المكالمات نحو كل الشبكات الوطنية ونحو الخارج، الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية والخارج.

¹ www.mobilis.dz, consultée le 24/05/2021

- عرض مبتسم: اتصالان مجانيان كل يوم لمدة معينة تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات، للإبحار على الإنترنت عن طريق GPRS، إرسال الرسائل المصورة بأسعار مغرية، ويمكن الانتقال إلى عروض أخرى.

ب-خدمات موبيليس:

- خدمة "MobiliSafe": تضمن مراقبة مشددة في استخدام الأطفال للإنترنت.
- خدمة الاشعار عن طريق الرسائل القصيرة: عند التواجد في منطقة غير مغطاة بالشبكة، أو كان الهاتف مغلق.
- خدمة "MeetMob" لموبيليس عبارة عن واجهة ويب مجانية.
- خدمة "myCloud": تسمح بالدخول إلى البيانات الشخصية انطلاقا من أي جهاز يشتغل بنظام أندرويد، متصل بالإنترنت، يسمح بتسجيل، استرجاع، مشاركة وتحديث مختلف البيانات.
- البطاقة الدولية "Arsselli": توفر موبيليس أسعار تنافسية لإجراء اتصالات بكل حرية.
- "MobiSpace" تطبيق يسمح لكم بالتحكم في حسابكم موبيليس بكل سهولة، معرفة الرصيد، التعبئة والمساعدة عبر الإنترنت.
- خدمة "Mobsound"، الاستمتاع بالموسيقى المفضلة.
- سلكني: تسمح بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس.
- خدمة "رصيدي" الاطلاع على الحساب البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل (SMS).
- خدمة "كلمني": هي خدمة مجانية تسمح بالاتصال من خط موبيليس للدفع المسبق بمراسليك للدفع المسبق والدفع البعدي إذا كان رصيدك غير كاف.
- "E-rselli": الدفع عبر الإنترنت، حيث تسمح بتعبئة خطوط الدفع المسبق (الخطوط المحلية أو الدولية)، ودفع الفواتير.
- خدمة "Naghmati": تخصيص نغمة انتظار خاصة. باشتراك شهري قيمته 40 دج فقط.
- خدمة التجوال لموبيليس: يمكن إرسال وتلقي (SMS)، الاطلاع على البريد الإلكتروني، الربط بإحدى الشبكات الأجنبية التي تربطها شراكة مع موبيليس (290 شبكة عبر 140 بلد).

ج-عروض الدفع البعدي: تعني الدفع على أساس شهري

- عرض "BeKING": يسمح باختيار الاشتراك، تسير المكالمات، إرسال الرسائل القصيرة، ومن المزايا -الاشتراك الشهري، مكالمات ورسائل قصيرة نحو موبيليس غير محدودة، اشتراكات المكالمات والرسائل القصيرة اختياريا حسب الاستخدام، جوازات إنترنت بأسعار مناسبة.
- عرض "WIN Max Libre": يتم الاختيار وفق الصيغ التالية (WIN 1300، WIN 2000، WIN 3500) رصيد اضافي (30 جيقا، 60 جيقا، 100 جيقا) على التوالي صالح لمدة شهرين،

مكالمات مجانية ورسائل قصيرة نحو موبيليس، مجانية الدخول إلى فايسبوك / واتساب، عدد ساعات المكالمات في الشهر (6 سا، 8 سا، 12 سا)، اشتراك الإنترنت في الشهر (18 جيقا، 35 جيقا، 60 جيقا) على التوالي.

ومن خصائص العرض: الفاتورة محددة كل شهرين، تشغيل جوازات الإنترنت 3G، تسديد الفواتير على مستوى وكالات موبيليس أو خدمة "أرسلي"، أو بطاقات التعبئة، رصيد إضافي بقيمة (30 جيقا، 60 جيقا، 100 جيقا)، وفقا للاشتراك المختار، مع مدة صلاحية 60 يوم.

- عرض "Win Max Control": التحكم في الاستهلاك واختيار الاشتراك الملائم وفق الصيغ التالية: WIN Control 1300، WIN Control 2000، WIN Control 3500، تتمثل الخدمات المجانية في مكالمات ورسائل قصيرة نحو موبيليس 24 سا، مجانية الدخول إلى مواقع فايسبوك / واتس أب، عدد ساعات المكالمات نحو جميع الشبكات/ الشهر (5 سا، 7 سا، 10 سا)، اشتراك الإنترنت في الشهر (15 جيقا، 30 جيقا، 50 جيقا)، على التوالي.

يتم تجديد الاشتراك لـ Win Control كل شهر، وبالتالي يتوجب على المشترك تجديد اشتراكه الشهري من أجل الاستفادة من جميع الأرصدة الإضافية المهداة والمتعلقة بإحدى الاشتراكات 1300 / 2000 / 3500.

2- عروض موجهة للمؤسسات: تتمثل أهم العروض المقدمة للمؤسسات فيما يلي¹:

- عرض "Win Pro": صيغ مصممة خصيصا للاحتياجات المختلفة للمؤسسات، سرعة تدفق كبيرة، مكالمات ورسائل قصيرة مجانية نحو شبكة موبيليس، أرصدة شهرية صالحة نحو الشبكات الوطنية والدولية أرصدة شهرية إضافية من الإنترنت تصل إلى 90 جيقا.
- عرض "PixX Pro": ثلاثة برامج بسيطة، مرنة، بدون التزام، وذات مزايا عدة. رصيد صالح للمكالمات والرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية.
- الأنترنت النقال: عرض "ProConnect" لموبيليس المؤسسة، اشتراك إنترنت ذو تدفق عال، وأحجام متطورة، يعمل مع جميع الأجهزة المطابقة لـ 3G/4G الهواتف الذكية، اللوحة الإلكترونية والمودم، اشتراك شهري، وأحجام مختلفة (3 جيقا، 10 جيقا، 30 جيقا، 60 جيقا).
- "MVPN": يمنح حل "MVPN" (شبكة خاصة للهاتف الظاهري) للمؤسسات برنامجا ترقيميا خاصا في شبكة المتعامل النقال، يسمح بإدارة مجموعة. كما يمكن للمستخدم الاتصال بالآخرين الذين ينتمون إلى الشبكة، تشكيل رقم قصير بدلا من رقم طويل مقدّم من طرف المتعامل. كما يسمح بالقيام باتصالات باستعمال شبكة افتراضية مؤمنة خاصة بالمؤسسة.

¹ www.mobilis.dz, consultée le 24/10/2021

- "VPN" (شبكة خاصة افتراضية): موجه للمؤسسات، تتسم بالمرونة والأمان، ربط مختلف المواقع المتواجدة في مقاطعات جغرافية عبر شبكة خاصة وافتراضية، يسهّل تبادل المعطيات عبر تطبيقات عملية خاصة بالمؤسسة، يمكن اعتماده على شبكة 2G أو 3G لموبيليس.
- "M2M" (آلة لآلة): هي تكنولوجيا تسمح للأجهزة الاتصال ببعضها البعض في الوقت الحقيقي وبالخصوص دون تدخل العنصر البشري.
- الخدمة "B-SMS": تحسين التعاملات وإضافة خدمات جديدة للتمييز في السوق كتأكيد المواعيد أو الاشعار بالتسليم. تعد هذه الخدمة الحل الأنسب للمؤسسات التي تسعى لإستهداف فئة معينة وهذا بإرسال رسائل نصية في وقت قياسي.

ثانيا- السعر

تتفاوت الأسعار حسب العروض والخدمات المقدمة من عرض إلى آخر حسب أسعار المكالمات نحو الشبكات الداخلية والخارجية، وسعر الرسائل القصيرة، وكذلك جوازات الإنترنت، وتمثل أسعار أهم العروض والخدمات المقدمة فيمايلي:

أ-أسعار الدفع المسبق:

- عرض "PixX": سعر العرض 200 دج، سعر المكالمات نحو جميع الشبكات هو 3.98 دج/30 ثا ، بينما سعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الأخرى 5 دج ونحو الخارج 15 دج. جوازات "Connect" وبأسعار تمييزية من 100 دج إلى 400 دج.
- عرض "Navigui 3G/4G": بسعر 300 دج يمكن للمشارك شراء جوازات الإنترنت بأسعار مختلفة (1000 دج، 2000 دج، 6000 دج، 15000 دج) حسب حجم الحزمة.
- عرض "Navigui" لموبيليس باك المودم: بسعر 4990 دج.
- عرض " Navigui Modem ": بسعر 5500 دج مع رصيد الإنترنت، جوازات أنترنت مختلفة (1000 دج، 2000 دج، 6000 دج، 15000 دج) حسب الحجم ومدة الصلاحية.
- عرض "Navigui" مفتاح ويفي بسعر 3590 دج.
- عرض باك "Navigui CPE 4G" بأسعار 8600 دج أو 12990 دج أو 15000 دج حسب حجم الإنترنت ومدة الصلاحية.
- عرض "Win Pro": الصيغ بأسعار (1000 دج أو 2500 دج أو 3500 دج أو 5000 دج). وتحسب التسعيرة خارج الاشتراك للمكالمات نحو الشبكات المحلية 2.5 دج/30 ثا، مكالمات نحو الخارج، الرسائل القصيرة نحو الشبكات المحلية والخارجية بـ 5 دج/الرسالة و15 دج/الرسالة على التوالي.

- عرض "PixX Pro": بصيغ PixX Pro 2000 بسعر 4000 دج، PixX Pro 1000 بسعر 2000 دج، PixX Pro 500 بسعر 750 دج. مع مكالمات ورسائل غير محدودة نحو موبيليس، سعر المكالمات نحو الشبكات الوطنية 5 دج/30 ثا، وسعر الرسائل القصيرة 5 دج.
 - عرض "ProConnect": متوفر بأسعار مختلفة (700 دج/3 جيجا) أو (1200 دج/10 جيجا) أو (3000 دج/30 جيجا) أو (5000 دج/60 جيجا).
 - البطاقة الدولية "Arselli": بسعر 500 دج و1000 دج، متوفرة على مستوى نقاط البيع.
- ب-أسعار الدفع البعدي:

- عرض "BeKING": بسعر 1000 دج أو 500 دج/ مدة الالتزام 12 شهر/ الاشتراك الشهري 500 دج للشهر. سعر المكالمات نحو الشبكات الأخرى 5 دج/ 30 ثا، سعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الأخرى 5 دج/ للرسالة القصيرة. وسعر الرسائل القصيرة نحو الخارج هو 14 دج
- عرض "WIN Max Libre": الأسعار المطبقة على برامج WIN 2000, WIN Max Libre WIN 1300, WIN 3500 (WIN 1300, WIN 3500) 1300 دج، 2000 دج، 3500 دج، كفالة قدرها 1000 دج، التسعيرة ب 30 ثانية بعد الدقيقة الأولى، سعر المكالمات نحو الشبكات الأخرى 2.5 دج/ 30 ثانية. بينما سعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الأخرى 5 دج ونحو الخارج 10 دج. بالإضافة إلى سعر المكالمات نحو خدمة الزبائن 4 دج.
- عرض "WIN control": الأسعار المطبقة على الاشتراكات WIN 1300, WIN control WIN 1300, WIN 2000, WIN 3500 (WIN 2000, WIN 3500) 1300 دج، 2000 دج، 3500 دج على التوالي. التسعيرة ب 30 ثانية بعد الدقيقة الأولى، بينما سعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الأخرى 5 دج ونحو الخارج 10 دج. بالإضافة إلى سعر المكالمات نحو خدمة الزبائن 4 دج.

ثالثا- التوزيع

تعمل موبيليس على إرضاء تطلعات زبائنهم من خلال اعتمادها على سياسة توزيع تشمل شبكة تغطية واسعة وتوفير منتجاتها بالاتجاه المباشر عن طريق الوكالات التجارية أو الاتجاه غير المباشر عن طريق الموزعين الرسميين.

1-شبكة التغطية: تغطية وطنية للسكان وأكثر من 5000 محطة تغطية (*BTS) عبر كامل التراب الوطني¹.

2-قنوات التوزيع المباشر: تقوم موبيليس بالتعامل مباشرة مع مشتركيها من خلال مراكز الخدمة التابعة لها والمتمثلة في ثمانية نواحي متفرقة عبر التراب الوطني تتدرج تحت كل ناحية عدة وكالات تجارية كما هو موضح في الجدول رقم (03-11).

* (BTS): هي اختصار (Base Transceiver Station)، وتعني محطة الإرسال والاستقبال القاعدية.

¹ <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>, consultée le 02/12/2021.

الجدول رقم (03-11): توزيع الوكالات التجارية

النواحي	الوسط	ورقلة	سطيف	قسنطينة	عنابة	الشلف	وهران	بشار
عدد الوكالات	37	20	21	22	19	24	23	11

Source : www.mobilis.dz, consultée le 03/01/2022.

أي أنها تتواجد من خلال شبكة التوزيع في كل ولايات الوطن حتى تكون قريبة من زبائنها ويتمثل دور الوكالات في بيع مختلف العروض (بطاقات التعبئة وشرائح)، تحصيل مستحقات الفواتير، معالجة الشكاوى وحلها، وتحسين صورة موبيليس.

3- قنوات التوزيع غير المباشر: تستند موبيليس من خلال هذه القناة على الوسطاء والممثلين في¹:

- "Algerika": أول موزع لموبيليس حيث تفضل التعامل معه وهو يملك أكثر من 2000 نقطة بيع.
- "GTS Phone": تملك 820 نقطة بيع، وتعتبر المؤسسة التي تملك موقع توزيع جد هام، مثل "ALgerika" باعتبارهم بائعي الهواتف النقالة أيضا.
- "wassila Telecom": تملك الموقع التوزيعي الهام عبر 3000 نقطة بيع موزعة عبر كامل التراب الوطني.
- "Algérie poste": هذه المؤسسة الوطنية تتمثل في توفر شباك مختص ببيع منتجات موبيليس في جميع مكاتب البريد 48 مقر ولائي. وتمتلك أكثر من 3400 مكتب بريد.
- "ANEP": مؤسسة وطنية للنشر والإشهار: عبارة عن مؤسسة الإشهار عبر موقعها للتوزيع، تتعاقد مع تجار الأحياء لبيع منتجات موبيليس والتي تملك 870 نقطة بيع.
- "ASSILO": هي حظيرة تملك مقهى إنترنت توفر من خلالها بيع المنتوجات للزبائن.
- "Djazz phone": تضع في متناول الزبون حوالي 2500 نقطة بيع إنترنت خدمات، تسمح ببيع منتجات موبيليس داخل المؤسسة ونقاط البيع حيث تملك أكثر من 660 نقطة بيع.
- أي نقاط بيع عددها أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة منتشرة عبر التراب الوطني يقومون ببيع بطاقات التعبئة، وتعبئة الرصيد، بالإضافة إلى بيع الشرائح.

رابعا - الترويج

تعتمد موبيليس في تنفيذ سياستها الترويجية على مزيج ترويجي يتكون من:

- 1- الاعلان: يتم الاعلان في الوسائل المختلفة المتمثلة في التلفزيون، الراديو، الصحف، اللافتات، الملصقات وعبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى الرسائل القصيرة للإعلان عن العروض الجديدة. حيث تقوم موبيليس بتنظيم ومضات إعلانية في القنوات التلفزيونية الجزائرية

¹ جابر سطحي، مرجع سابق، ص 153.

وإعلانات في القنوات الإذاعية المحلية والوطنية بالإضافة إلى طرح عروض جديدة أو تذكير بالعروض والخدمات المتاحة. كذلك الملصقات المعلقة في اللافتات الموضوعة في الطرق ومختلف الأماكن العمومية والملاعب الرياضية وغيرها.

2- البيع الشخصي: تعتمد موبيليس على توظيف رجال بيع من خريجي المعاهد والجامعات ومن كانوا يشتغلون في مؤسسات منافسة حيث لا يقتصر عملهم على تقديم الخدمات فقط بل إقناع الزبائن بشراء عروض وخدمات موبيليس، كما تعتمد أيضا على قوة البيع في نقاط البيع المعتمدة، من خلال تقديم الحوافز لأصحاب نقاط البيع الذين لهم القدرة على الإقناع¹.

3- تنشيط المبيعات: تعمل موبيليس دائما على طرح عروض ترويجية خاصة برفع مبيعاتها من الخدمة، وذلك من خلال عدة مواعيد ومن الأمثلة على ذلك²:

2021/03/30: 24 مباراة متتالية بدون هزيمة موبيليس يهنئ أبطالنا على هذا الاستحقاق.

2021/04/18: العروض الترويجية الرمضانية 2021، الاستغادة من الاشتراكات المجانية على خدمات موبيليس.

2021/04/20: العروض الترويجية الرمضانية 2021، عروض PixX 50، PixX 250 و PixX 1200. عرضين ترويجيين جديدين PixX 50 و PixX 1200، وكذا عرض ترويجي على PixX 50 بأحسن الامتيازات.

4- العلاقات العامة: تقوم موبيليس برعاية عدة أحداث وتظاهرات ذات طابع اجتماعي ثقافي رياضي ومن أمثلة ذلك³:

2019/10/17: موبيليس ترعى لقاء حول تطوير الدفع الإلكتروني بالجزائر.

2019/11/25: موبيليس يشارك في الطبعة الـ 20 للصالون الدولي للسياحة والأسفار.

2021/03/07: العرض الترويجي 8 مارس موبيليس تهني النخبة النسوية.

2021/04/14: موبيليس تهني الشعب الجزائري بحلول الشهر الفضيل.

5- التسويق المباشر: تعتمد موبيليس على التسويق المباشر من خلال عدة وسائل منها الهاتف الثابت، وشبكة الإنترنت والاتصالات المتنقلة.

خامسا - الأفراد

تعتمد موبيليس على خريجي الجامعات سواء في المجالات التقنية أو التجارية والتي تمثل نسبة كبيرة من مجموع العاملين وذلك لتقديم خدمات عالية الجودة باعتبارهم جزء منها. يتم التعامل مع شكاوى الزبائن من خلال المكتب الأمامي والمكتب الخلفي، فالأول يعمل من خلال مركز

¹ جابر سطحي، مرجع سابق، ص 155.

² www.mobilis.dz, consultée le 24/05/2021.

³ www.mobilis.dz, consultée le 24/05/2021.

اتصال والوكالات التجارية، في حين أن المكتب الخلفي يتعامل مع جميع شكاوى الزبائن وطلباتهم المرفوعة من المكتب الأمامي. في مركز الاتصال، يتم التعامل مع المكالمات من زبائن الدفع المسبق على الخط 888 ومن زبائن الدفع بالآجل على الخط 1666¹.

كما تركز موبيليس على تدريب الموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية كخطة استراتيجية للتطوير المؤسسة ومواجهة التحديات المستقبلية والحفاظ على استدامتها من خلال تنمية المهارات التجارية لهم والروابط داخل المؤسسة والتكيف مع محيط العمل².

سادسا-الدليل المادي

تتطلع موبيليس إلى مساعدة الزبائن من خلال تغطية وطنية للسكان، أكثر من 178 وكالة تجارية تتميز بالجاذبية والديكور الجيد وتتوفر على معدات حديثة ومتطورة تتمثل في حواسيب بآخر التحديثات بالإضافة إلى وجود أجهزة أخرى الشاشات وألة الدور وغيرها، استخدام الاشارات والمطبوعات كدليل لتوجيه الزبائن، أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة، أكثر من 5000 محطة تغطية (BTS). ولديها موقع الالكتروني على الإنترنت سهل الاستخدام ويسمح للزبائن بمشاهدة منتجاتها في صور عالية الجودة.

سابعا- العمليات

بناء على موقعها تحاول موبيليس إرضاء زبائنهم من خلال تقديم خدمات جيدة بطريقة واضحة ومناسبة وخالية من الأخطاء وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر للتعامل مع مختلف العمليات والتسليم في الوقت المناسب فعملية تقديم الخدمات سهلة للغاية ويمكن للزبون الاستفادة منها بسهولة بالغة.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)

أولا- الخدمة (المنتج)

تقدم أوريدو مجموعة من العروض والخدمات أهمها:

1-عروض موجهة للخواص (الأفراد): تتمثل أهم العروض التي تقدمها الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) بين سنتي 2021 و 2022، فيما يلي³:

أ-عروض الدفع المسبق: تعني شراء رصيد المكالمات والبيانات مسبقا وتتمثل أهم العروض في:

- عرض "هانية": عرض جديد مسبق الدفع دون التزام، يقترح تسعيرة استثنائية نحو كل الشبكات الوطنية، مكالمات وإنترنت.

¹ Revues mobilis N 4, La formation au sein d'ATM Mobilis, 2008, p20.

² Revues mobilis N 4, La formation au sein d'ATM Mobilis, 2008, p24.

³ www.ooredoo.dz.

- عرض "Pack 4G": هاتف ذكي "4G" مجاني + فايسبوك أو مكالمات مجانية.
- عرض "ديما أوريدو": متوفر بصيغ Dima 2000، Dima 1200، Dima 3500 + 8 جيقا، 30 جيقا، 70 جيقا + إنترنت وفايسبوك مجاني +120، 200، 350 رسالة قصيرة +100 دقيقة، 300 دقيقة، 700 دقيقة على التوالي الكل صالح لمدة 30 يوم.
- عرض ما بعد الدفع "La Switch": بصيغ (La Switch 1500 / La Switch 2500 / Switch 4000) + 50 جيقا، 120 جيقا، إنترنت غير محدود+ مكالمات غير محدودة نحو أوريدو 24/24+ رصيد مهدى + دقائق نحو الخارج على التوالي وحسب صيغة الاشتراك.
- اشتراكات المكالمات: اشتراك (SMART150, SMART100, SMART50)، إنترنت + مكالمات+ رصيد إضافي صالحة لمدة 24 ساعة.
- عرض الانترنت "ساهلة Box": اتصال بالإنترنت + تطبيق على الهاتف لتوزيع الإنترنت، تتمثل الاشتراكات في ساهلة Box 1000، Box 2000، Box 4000، Box 6000 + 10 جيقا، 30 جيقا، 70 جيقا، 150 جيقا+ رصيد إضافي على التوالي ومدة صلاحية حسب الاشتراك.
- عرض "Modem 4G": هو حزمة تمكن من الاتصال بالإنترنت مع عدة مستخدمين باشتراكات (1000، 2000، 5000).

ب-الخدمات:

- خدمة "SEAAL Mobile": تمكن من الدخول إلى حساب SEAAL عن طريق خط أوريدو
- خدمة "خبرني": كل المستجدات على الهاتف المحمول. عن طريق الرسائل القصيرة
- خدمة الرقابة الأبوية للإنترنت: خدمة مجانية تحجب المواقع ذات المحتويات غير المرغوب فيها بصفحات الانترنت لحماية أطفالكم.
- خدمة "ESTORM": أول خدمة للدفع على الانترنت بالجزائر ببطاقة الدفع ما بين البنوك خدمة الدفع المجاني عبر الانترنت الذي يسمح بتعبئة الخط الهاتفي أوريدو وتسديد الفاتورة عن طريق بطاقة بنكية (CIB*).
- خدمة ريني: تمكن من اختيار أو إعداد رنات انتظار ضمن القائمة المقترحة للرنات.
- فايسبوك بصيغة مجانية: فايسبوك مجاني.
- خدمة تعبئة "Ooredoo": الخدمة التي تسمح بتعبئة الخط على أجهزة الصرف الآلي للبنوك.
- خدمة "خلصلي": يمكن الاتصال حتى بدون رصيد.
- خدمة "عاودلي": تسمح هذه الخدمة لزبائن الدفع المسبق أوريدو بإرسال رسائل نصية قصيرة مجانية إن كان الرصيد غير كاف لإجراء المكالمات.

* (CIB): هي اختصار (Carte Interbancaire Paiement)، وتعني بطاقة الدفع البنكية.

- "Quiz Ooredoo" الكبير: هي خدمة أسئلة وأجوبة حول الثقافة العامة.
- خدمة الجيل الرابع: شريحة "SIM 4G" في كامل شبكة بيع أوريدو.
- 2- عروض موجهة للمؤسسات:
 - عرض "Haya! business plus": يمكن الاستفادة كليا من أفضل الاشتراكات.
 - عرض "هيا business" المصمم خصيصا للمحترفين "هيا business 1000 (4 جيجا)", "هيا business 2000 (12 جيجا)", "هيا business 4000 (35 جيجا)".
 - اشتراك مكالمات نحو كل الشبكات: مكالمات غير محدودة نحو (24/24 Ooredoo ساعة) و15 دقيقة مكالمات نحو الشبكات الأخرى، الكل صالح لمدة 24 ساعة.
 - "هيا WEEKEND": مكالمات نحو أوريدو غير محدودة + 2 جيجا + رصيد إضافي
 - عروض "هيا ! 50 ، هيا ! 100 ، هيا ! 200".
 - بطاقة "M2M": أو جهاز إلى جهاز عبارة عن تكنولوجيا تسمح لأجهزكم بالاتصال عن بعد في الأوقات الفعلية وبصفة مستقلة وآمنة. ضمان اتصال دائم بفضل شبكة المعطيات (الجيل الثاني/الجيل الثالث) لـ أوريدو.
 - مجالات التطبيق: تسيير مجموعة الخطوط، المراقبة عن بعد، متابعة الأملاك والأشخاص، الدفع التلقائي عن بعد.
 - قطاع النشاطات: النقل، الصحة، التوزيع، الامداد، البيئة، الصناعة، التأمينات.
- ساهلة "Pro box": الحل الأمثل للمؤسسات، والاستفادة من الاتصال بالإنترنت عالي التدفق ومجانا بعد نفاذ الاشتراك، ومن المكالمات غير محدودة نحو أوريدو ساهلة BoxPro1000 (15 جيجا إنترنت + 1000 دج رصيد نحو كل الشبكات)، ساهلة BoxPro2500 (40 جيجا إنترنت + 2500 دج رصيد نحو كل الشبكات)، ساهلة BoxPro 5000 (100 جيجا إنترنت مكالمات غير محدودة نحو أوريدو +120 دقيقة مكالمات نحو باقي الشبكات).
- عرض "data Pro": اشتراكات مخصصة لزبائن المؤسسات، الاتصال بالإنترنت على اللوحة الالكترونية، أو بواسطة مفتاح إنترنت أو 4G Modem، أحجام إنترنت تصل إلى 100 جيجا.
- الاشتراكات اليومية: اشتراك (100 دج، 200 دج، 300 دج) + إنترنت (200 ميغا، 500 ميغا) + يوتيبي (500 ميغا، 1 جيجا، 2 جيجا) مدة الصلاحية (24 سا، 48 سا، 72 سا) على التوالي.
- خدمات موجهة للمؤسسات:
 - خدمة ميزة المجموعة غير محدودة: "CUG" تسمح بالاستفادة من مكالمات مجانية داخل الوطن 7 أيام/7 من الساعة 8 صباحا إلى 6 مساء أو 24 ساعة/24 بين مجموعة من الزبائن من نفس المؤسسة أو نفس المجموعة.

- خدمة الفاتورة:

- الفاتورة المفصلة: توفير تفاصيل المكالمات الصادرة لزبائن "Ooredoo Pro."
- الفاتورة الالكترونية: تمكّن الزبائن من الحصول على فواتيرهم عبر البريد الإلكتروني.
- خدمة المكالمات الجماعية: إلى غاية 5 متحدثين في نفس الوقت.
- خدمة "Pro & Perso": تسيير استهلاك العملاء الذين يتمتعون باستخدام مختلط لخطوطهم، وذلك بالمرور من الحساب المهني إلى الحساب الشخصي مع المحافظة على نفس الرقم.
- خدمة "Dispatch Internet": تم اقتراح حل جديد لزبائن 3G لـ "Ooredoo Buisness" يسمح لهم بشراء أو تحويل أحجام من الأنترنت بين خطوط مؤسستكم (نفس المجموعة).
- خدمة "Sécurité Plus": حماية مثالية للهواتف الذكية وكذا حفظا واستعادة للبيانات الشخصية.
- خدمة "Estorm": خدمة الدفع الإلكتروني ببطاقة الدفع ما بين البنوك.
- خدمة تحويل العملات: تحويل العملات وفق أسعار الصرف المُحدّثة.
- خدمة الزبائن "Ooredoo Buisness": الرد على التساؤلات.
- خدمة "فيلتري": حظر المكالمات غير المرغوب فيها بخدمة فيلتري.
- خدمة الجيل الرابع: شريحة "SIM 4G" في كامل شبكة بيع أوريدو.

ثانيا - السعر

تتمثل اسعار أوريدو للعروض والخدمات في:

- عرض "هانية": بسعر 500 دج + رصيد 500 دج + مكالمات نحو أوريدو، 500 دج، بسعر 500 دج + رصيد 500 دج + 2 جيجا إنترنت.
- العرض الجديد "Pack 4G": بسعر 12.800 دج
- عرض "ديما أوريدو": أسعار مختلفة حسب الصيغ المتاحة Dima 3500 (3500 دج)، Dima 2000 (2000 دج)، Dima 1200 (1200 دج).
- عرض ما بعد الدفع "La Switch": بأسعار مختلفة حسب الصيغ المتوفرة La Switch 1500 (1500 دج)، La Switch 2500 (2500 دج)، La Switch 4000 (4000 دج).
- اشتراكات المكالمات نحو أوريدو: اشتراك 50 بسعر 50 دج، اشتراك 100 بسعر 100 دج، اشتراك 150 بسعر 150 دج. كل الاشتراكات صالحة 24 ساعة.
- عرض الإنترنت "ساهلة Box": مودام + 20 جيجا + 1000 دج مكالمات نحو أوريدو (صالحة لمدة 30 يوم) بسعر 6990 دج
- اشتراكات "ساهلة Box": ساهلة Box 1000، 2000، 4000، 6000 (1000 دج، 2000 دج، 4000 دج، 6000 دج) على التوالي.
- عرض "Modem 4G": الاتصال بالإنترنت مع المستخدمين بسعر 2990 دج بعدة اشتراكات.

- عرض "هيا ! business": "هيا ! business" 1000 بسعر 1000 دج، هيا ! "business" 2000 بسعر 2000 دج، هيا ! business 4000 بسعر 4000 دج.
- ساهلة "Pro box": بصيغ ساهلة BoxPro1000، BoxPro2500، BoxPro5000 بأسعار 1000 دج، 2500 دج، 5000 دج على التوالي.
- عرض "data Pro": اشتراك 100 دج، اشتراك 200 دج، اشتراك 300 دج¹.

ثالثا- التوزيع

تعتمد أوريدو على سياسة توزيع تتمثل في:

- 1-شبكة التغطية: تغطية وطنية، نسبة التغطية للجيل الثاني 99% و65% للجيل الثالث.
- 2-التوزيع المباشر: يتم التعامل مباشرة مع الزبائن من خلال مقراتها البالغ عددها 538 مقر (وكالات، محلات، فضاءات خاص بخدمات أوريدو). هذه المقرات المنتشرة عبر كافة التراب الوطني تقوم ببيع العروض وبطاقات التعبئة وتحصيل الفواتير ومعالجة مشاكل المشتركين، وهي مهياة بشكل راقى يعطي صورة جيدة اتجاه أوريدو.
- 3-التوزيع غير المباشر: يتم من خلال مجموعة من الموزعين المعتمدين، أهمهم (West Tel, Phone, R.Point Com Raya, Mobi) يتوسطون بين أوريدو ونقاط البيع المعتمدة².

رابعا- الترويج

تعتمد أوريدو على مزيج ترويجي يتكون من:

- 1-الإعلان: يعتبر الإعلان ركيزة أساسية لسياستها التسويقية القائمة على التنوع والتميز، معتمدة على وسائل متنوعة لإيصال رسالتها الإشهارية.
- 2-البيع الشخصي: تظهر من خلال نقاط البيع التابعة لها، ومراكز الخدمات التي تهدف إلى عرض منتجاتها، وتقديم التوضيحات التي يحتاجها الزبائن من طرف رجال البيع الذين تفرض عليهم مديرية التسويق دقة توصيف مهام البيع، وتحمل المسؤوليات التي تتطلبها³.
- 3-تنشيط المبيعات: تعمل أوريدو دائما على طرح عروض ترويجية خاصة برفع مبيعاتها من الخدمة، مثل اتفاقية الرعاية مع نادي الوفاق الرياضي السطايفي سنة 2018/10/04⁴.

¹ www.ooredoo.dz, consultée le 19/06/2021

² جابر سطحي، مرجع سابق، ص 169.

³ خالد فراح، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص 215.

⁴ www.ooredoo.dz, consultée le 22/06/2021.

4-العلاقات العامة: تقوم أوريدو برعاية عدة أحداث وتظاهرات ذات طابع اجتماعي ثقافي وخيري ورياضي¹:

- 2020/09/05: الشراكة مع الهلال الأحمر الجزائري.
- 2021/01/20: المشاركة في المعرض الدولي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المغرب العربي.
- 2021/04/14: التضامن في شهر رمضان.
- 2021/06/01: اليوم العالمي للطفل.
- 2021/06/02: الراعي للنسخة السادسة من ندوة الغش (Contre facon) والنسخة الثامنة عشرة من كأس التصدير.

كما ساهمت "أوريدو الجزائر" في وضع أول حاضنة موجهة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية والمبدعة وهذا بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)².

خامسا - الأفراد

يعمل الموظفون في أوريدو من أجل هدف واحد هو رضا الزبائن، وتدعو إلى أساليب إدارة حديثة كل شخص لديه الفرصة لإظهار المبادرة وتحقيق كامل إمكاناته. كما تراهن على الأشخاص ذوي الخبرة الواسعة، وعلى الخريجين الشباب من خلال تدريبهم والاشراف عليهم لتطوير مهاراتهم المهنية، بالإضافة إلى ذلك، توفر بيئة عمل ملائمة تساعد على تطوير كل فرد، وأجر إجمالي تنافسي.

سادسا - الدليل المادي

تملك أوريدو شبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات والتجهيزات المبتكرة حيث توفر 3500 محطة ربط بيني، أكثر من 20 مركز تحويل، كما تملك شبكة مكاتب مبيعات تنتشر عبر كافة التراب الوطني³. وتتميز بالجاذبية والديكور الجيد.

سابعا-العمليات

تعمل أوريدو على تبسيط الإجراءات، حيث توفر إعادة التعبئة بسهولة خاصة عبر الإنترنت، وتضع أرقام تحت تصرف الزبائن لخدمتهم طوال اليوم وفي كافة أيام الأسبوع.

¹ www.ooredoo.dz, consultée le 22/06/2021

² https://www.mpt.gov.dz/ar/content/ consultée le 22/06/2021.

³ شلالي محمد البشير، مرجع سابق، ص 207.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي أوبتيموم لاتصالات الجزائر (جازي) أولا-المنتج (الخدمة)

تقدم جازي مجموعة من العروض والخدمات بين سنتي 2021 و 2022، أهمها:

1-عروض موجهة للأفراد: تتمثل أهم العروض والخدمات التي تقدمها جازي فيما يلي: أ-عروض الدفع المسبق:

- عرض "جازي ZID": يوفر مع كل تعبئة رصيد إضافي للميزة المختارة يومية، أسبوعية، نصف شهرية، شهرية. مكالمات مجانية ورسائل SMS غير محدودة نحو جازي، حجم إنترنت.
- عرض "جازي BEZZEF HAYLA": يوفر العرض مزايا تتمثل في حجم الإنترنت، مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو جازي، مدة صلاحية، ورصيد صالح للمكالمات نحو الشبكات الوطنية والدولية.
- عرض "HAYLA MAXI": يوفر أكبر حجم الإنترنت، رصيد حسب الميزة المختارة، مكالمات ورسائل مجانية نحو كل شبكة جازي، رصيد صالح للمكالمات نحو الشبكات الوطنية والدولية.
- عرض "جازي SPECIAL": يوفر هذا العرض مكالمات مجانية وغير محدودة نحو كل الشبكات الوطنية، بالإضافة إلى حجم الإنترنت، ورسائل قصيرة غير محدودة نحو جازي، بالإضافة إلى 30 رسالة قصيرة نحو الشبكات الوطنية، شريحة مع حجم إنترنت 50 ميغا.

ب-عروض الدفع البعدي:

- عرض "جازي CONFORT": يوفر العرض الاشتراك بعدة صيغ بـ Confort 2000، Confort 1500، Confort 3000 + حجم إنترنت + مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو جازي، رصيد للمكالمات والرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية والدولية.
- عرض "باك جازي CONFORT": صيغ بـ Confort 2000، Confort 3000 مع هاتف ذكي، خصم شهري لمدة سنة + حجم إنترنت + مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو جازي + رصيد مكالمات ورسائل قصيرة نحو الشبكات الوطنية + 15 دقيقة نحو الشبكات الدولية.
- عرض "جازي SPECIAL": مكالمات مجانية وغير محدودة نحو كل الشبكات الوطنية، حجم إنترنت، ورسائل قصيرة غير محدودة نحو جازي، 30 رسالة قصيرة نحو الشبكات الوطنية. شريحة مجانية مع دفع مبلغ الاشتراك¹.

ج-عروض الانترنت:

- عروض جازي للإنترنت متوفرة لجميع المشتركين ذوي الدفع المسبق والبعدي تتمثل في يوم (100 ميغا)، أسبوع (250 ميغا)، شهر (1 جيغا).

¹ www.djezzy.dz/ consultée le 04/06/2021

- خدمة "Facebook Flex" الجديدة تخص كل زبائن جازي للتفاعل مجانا مع الأقارب والأصدقاء دون التسجيل في أحد العروض الخاصة بـ Facebook و Messenger. تتضمن عدة ميزات منها تحديث النصوص، مختلف التفاعلات كالتعليقات، الدردشة، نشر ومشاركة النصوص.
- عروض "جازي Hayla": اتصال عبر الإنترنت مع أفراد العائلة، أحجام (150 جيقا، 60 جيقا، 15 جيقا) + مودام 4G+ شريحة انترنت، صلاحية 6 أشهر، 3 أشهر، شهر على التوالي.

2- عروض المؤسسات:

- عرض "جازي MAKTABY": باك كامل مع الإنترنت، المكالمات، تطبيق مجاني الذي يمكن من خلاله عقد اجتماعات عن بعد على الهاتف المحمول، الكمبيوتر المحمول، مشاركة الشاشات أو عقد اجتماع عبر المكالمات الجماعية. يتمثل في شريحة تتضمن مكالمات غير محدودة نحو كل الشبكات مع حجم انترنت، مكالمات جماعية مجانية، اتصال مجاني بقاعدة التواصل عبر الفيديو (Cisco Webex)، مودام بسعر مخفض، اشتراك لمدة 12 شهر.
- عرض "باك جازي PRO": اشتراك شهري بحجم إنترنت 100 جيقا أو 150 جيقا، مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو جازي، رصيد للمكالمات والرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية والدولية.
- عرض "جازي M2M": يوفر العرض اتصال آمن بين الأجهزة عبر البيانات ويستخدم في عدة مجالات منها تحديد الموقع، تسيير النقل وغيره، تسيير آليات المنشآت، نقل وقراءة البيانات عن بعد، الخدمات المصرفية الالكترونية، ويتميز بالبساطة والأداء.

3- الخدمات:

توفر جازي مجموعة من الخدمات هي:

- خدمة "E-Flexy": تمكن من تحويل الرصيد بالنسبة لكل مشترك صيغ كونترول وفي الدفع المسبق بطريقة الكترونية وبكل أمان، عبر موقع جازي على الأنترنت.
- خدمة "طرانكيلو Tranquilo": القيام بمكالمة أو إرسال "SMS" بفضل الرصيد الاستعجالي الممنوح بـ 2 دج فقط مصاريف التسجيل.
- خدمة "فليكسيلي": بإمكان مشترك جازي للدفع البعدي أن يرسلوا رسيدا لأقربائهم من ذوي الدفع المسبق وكونترول بعد التسجيل في الخدمة مجانا.
- خدمات الفاتورة: الفاتورة المفصلة المنتظمة تمكن من الحصول على سجل مفصل لكل الاتصالات على مدة تتراوح بين 1 و 90 يوم. يحتوي هذا السجل على التاريخ، الساعة، المدة كل الأرقام المتصل بها وسعر كل مكالمة.
- خدمة الفاتورة الالكترونية "E-FACTURE": تمكّن خدمة الفاتورة الالكترونية الزبائن الأفراد في اشتراكات الدفع البعدي من دفع فواتيرهم بكل أمان عبر موقع جازي.

- خدمة استلام الفواتير عبر البريد الإلكتروني "B2MAIL": تمكن الزبائن في اشتراكات الدفع البعدي وكونترول من استلام الفواتير على البريد الإلكتروني.
- خدمة الاقتطاع الأوتوماتيكي: تسديد فاتورة عن طريق الاقتطاع البنكي الأوتوماتيكي.
- خدمة عليك "SMS 3LIK": تمكن كل الزبائن الأفراد والمؤسسات من ارسال رسائل (SMS) نحو شبكة جازي، حتى إذا كان هؤلاء لا يملكون رصيد أو يريدون الاحتفاظ به.
- خدمة البريد الصوتي: امكانية تحويل المكالمات نحو خدمة الرسائل الصوتية في حالة الهاتف مغلق أو مشغول.
- خدمة "SMS BIP": يمكن بعث ستة رسائل قصيرة في الأسبوع حتى بدون رصيد.
- خدمة "Clip+": الخدمة الجديدة لجازي، لا تفقد المكالمات إذا كانت خارج نطاق التغطية، في الخارج أو الهاتف النقال.
- خدمة دولي: يمكن إجراء مكالمات دولية من خط جازي نحو الثابت أو النقال.
- خدمة التجوال: خدمة التجوال تمكن من البقاء على اتصال عند أكثر من 400 متعامل حول العالم، (تلقي وإرسال المكالمات، تلقي وإرسال الرسائل القصيرة، والإبحار على الإنترنت).
- خدمة الرقابة الأبوية لجازي: يمكن أن تحتوي الإنترنت على محتويات غير ملائمة للأطفال.
- خدمة الزبائن: صممت لتكون دائما في الاستماع للزبائن،

ثانيا - السعر

تتمثل أسعار جازي للعروض والخدمات في:

1-أسعار عروض موجهة للأفراد: تتمثل أسعار أهم العروض فيمايلي

أ-أسعار عروض الدفع المسبق:

- عرض " جازي ZID ": سعر الشريحة بـ 300 دج مع الرصيد الأولي 50 ميغا صالحة لمدة 7 أيام، مع 50 دج كـرصيد مهدى، سعر المكالمات نحو جازي/ الشبكات الوطنية بـ 4,99 دج/ 30 ثانية، سعر رسائل (SMS) نحو جازي/ الشبكات الوطنية بـ 4,99 دج، سعر الاتصال بالإنترنت 4,99 دج/ميغا، سعر المكالمات الدولية والتجوال حسب دليل الأسعار¹.
- عرض "جازي BEZZEF HAYLA": سعر المكالمات، الرسائل القصيرة نحو جازي/ الشبكات الوطنية بـ 4,99 دج/ 30 ثانية، سعر الإنترنت حسب الطلب بـ 4,99 دج/ميغا، سعر رسائل SMS نحو الخارج 14 دج، سعر المكالمات الدولية والتجوال حسب دليل الأسعار².
- عرض "HAYLA MAXI": سعر الشريحة بـ 300 دج، رصيد أولي 50 ميغا صالحة لمدة 7 أيام، سعر المكالمات نحو جازي/ الشبكات الوطنية بـ 4,99 دج/ 30 ثانية، سعر الرسائل

¹ www.djezzy.dz/particuliers/offres/djezzy-zid/, consultée le 05/06/2021.

² www.djezzy.dz/particuliers/offres/djezzy-hayla-bezzef/, consultée le 05/06/2021.

القصيرة نحو جازي/الشبكات الوطنية بـ 4,99 دج، سعر الاتصال بالإنترنت 4,99 دج/ميغا، سعر الرسائل القصيرة نحو الخارج 14 دج، سعر المكالمات الدولية والتجوال حسب دليل الأسعار¹.

- عرض "جازي SPECIAL": سعر الشريحة 300 دج، سعر المكالمات الوطنية 4.99 دج/30 ثا، سعر الرسائل القصيرة الوطنية 4,99 دج والدولية 14 دج، سعر الإنترنت 4,99 دج/ميغا².
ب-أسعار عروض الدفع البعدي:

- عرض "جازي CONFORT": السعر حسب الاشتراك الشهري 1500 دج، رصيد 2000 دج، 2000 دج، رصيد 4000 دج، رصيد 3000 دج، رصيد 6000 دج. سعر المكالمات الوطنية 5 دج/30 ثانية والدولية وفق التسعيرة الحالية، تسعيرة الرسائل القصيرة الوطنية بـ 5 دج والدولية بـ 14 دج، سعر الإنترنت 4,99 دج / ميغا.

- عرض "باك جازي CONFORT": خصم 500 دج شهريا لمدة 12 شهر أي عرض Confort 2000 بسعر 1500 دج للشهر أو عرض Confort 3000 بسعر 2500 دج للشهر.
- عرض "جازي SPECIAL": سعر الاشتراك الأول 2000 دج.
2- أسعار العروض للمؤسسات:

- عرض "جازي MAKTABY": متوفر بسعر 3000 دج.
- عرض "باك جازي PRO": خصم 500 دج شهريا لمدة 12 شهرا أي اشتراك شهري بسعر 2000 دج مع رصيد 5000 دج أو عرض بسعر 3000 دج مع رصيد 2000 دج. تسعيرة المكالمات خارج الاشتراك الشبكات الوطنية 0,166 دج/الثانية، الدولية وفق التسعيرة الحالية، تسعيرة الرسائل القصيرة الوطنية بـ 5 دج والدولية بـ 14 دج، سعر الإنترنت 4,99 دج / ميغا.
- عرض "جازي M2M": حسب الاشتراك الشهري (100 دج، 200 دج، 250 دج، 300 دج، 500 دج)، سعر الرسائل القصيرة نحو جازي 3,5 دج، نحو الشبكات الوطنية بـ 5 دج.

3-أسعار الخدمات:

- سعر خدمة فليكسيلي: دفع 10 دج على كل تحويل ما بين 50 دج و 100 دج، المبالغ المحولة تقوتر كل نهاية شهر حسب نظام الفوترة (Bill Cycle).
- سعر خدمة دولي: فوترة كل العروض بالدينار مع احتساب كل الرسوم.
- سعر خدمة البريد الصوتي: البريد الصوتي خدمة مهداة، دون تكاليف تشغيل ودون إشترك لكل مشترك جازي. الاطلاع على الرسائل من نقال جازي مجاني ويحتسب 10 دج/ المكالمة لمشاركي ألو. الاطلاع على الرسائل عن بعد، تتم فوترته حسب الأسعار المعمول بها.

¹ www.djezzy.dz/particuliers/offres/djezzy-hayla-maxi/, consultée le 0506/2021.

² www.djezzy.dz/particuliers/offres/djezzy-special-1/, consultée le 0506/2021.

- التسعيرة خدمة "SMS 3LIK": سعر الرسالة 5 دج.
- سعر الخدمة خدمة طرانكيلو "Tranquilo": تكلفة التسجيل بـ 2 دج، الرصيد الممنوح: حتى 20 دج، وتكاليف الخدمة تقطع من الرصيد بعد التعبئة.

ثالثا- التوزيع

تتبع جازي سياسة توزيع تتمثل في:

1-شبكة التغطية: تغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما توفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الإستغلال. كما نشرت جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني (تغطية وطنية) من أجل فك العزلة عن المناطق النائية¹.

2-التوزيع المباشر: تعتمد جازي على التوزيع المباشرة من خلال مراكز الخدمات (الوكالات) التابعة لها والبالغ عددها 107 وكالة، حيث تقوم بتقديم جميع الخدمات لزبائنها كبيع العروض، تحصيل الفواتير، بطاقات التعبئة، وتتنوع هذه الوكالات عبر مناطق الوطن نسبة إلى الكثافة السكانية كما يلي²:

- الوسط: ولاية الجزائر أربعة عشر مركزا، ثلاثة مراكز في كل من الولايات (البلدية، الجلفة، عين الدفلى)، مركزين في كل من الولايات (تيزية، تيزي وزو، المسيلة، البويرة، المدية)، مركز واحد في كل من الولايات (بومرداس، برج بوعريج).
- الشرق: ستة مراكز في ولاية قسنطينة، ثلاثة مراكز في كل من (سطيف، جيجل، أم البواقي، سكيكدة، بجاية)، مركزين في كل من (تيزية، ميله، عنابة، باتنة)، مركز واحد في الولايات (الطارف، قالمة، خنشلة، سوق أهراس، تبسة).
- الغرب: ثمانية مراكز في وهران، ثلاثة مراكز في كل من (الشلف، تلمسان)، مركزان في (مستغانم، معسكر، غليزان)، مركز واحد في الولايات (سيدي بلعباس، سعيدة، تيارت، البيض، عين تيموشنت، تيسمسيلت).
- الجنوب: ثلاثة مراكز بولاية ورقلة، مركزين في (الاعواظ، النعامة)، مركز واحد في الولايات (أدرار، بسكرة، بشار، تمنراست، غرداية، الواد، تيندوف).

3-التوزيع غير المباشر: في هذه القناة لا تقوم جازي بتوزيع منتجاتها مباشرة إلى زبائنها حيث تتخلى عن جزء من وظائفها التسويقية والتوزيعية وتسندوها للوسطاء، ونشير إلى أن جازي تصطلح

¹ <http://www.djezzy.dz/ar/> , consultée le 08/02/2022.

² <https://www.djezzy.dz/nos-boutiques/> , consultée le 08/02/2022.

على تسمية الوسطاء أو الموزعين بالشركاء وذلك لأنها تحملهم مسؤولية إيصال المنتجات إلى الزبائن، كما لو كان التوزيع مباشر وأهمهم نذكر:

- "Novaphone": تنشط في مجال الاتصالات الهاتفية، هي الموزع الأول لشركة "DJEZZY" منذ عام 2002¹.

- "Mobil phone": مؤسسة مختصة في توزيع الهواتف النقالة بكميات كبيرة.

- "Mobi-one": تنشط في مجالات عدة كالتيكنولوجيا، توزيع المواد الغذائية، الخدمات البترولية والبناء.

- "K.com": تنشط في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع "GSM" في فرنسا.

- "ISI.Com": فرع من مجمع مختص في توزيع المنتجات الفلاحية.

يتصل الموزعون بـ 12510 نقطة بيع منتشرة عبر التراب الوطني، ويقومون ببيع شرائح التشغيل وبطاقات التعبئة، ويخضعون لرقابة منتظمة من طرف أعوان المؤسسة وفي نهاية كل شهر يتم وضع ترتيب لأحسن موزع، من حيث حجم المبيعات المحققة ومكافأته من أجل تحفيزهم وتفعيل نشاطهم².

رابعا- الترويج

تهتم جازي بالمزيج الترويجي بهدف المحافظة على مكانتها في السوق وزيادة الحصة السوقية.

1- الإعلان: تركز جازي على الإعلان من خلال:

- التلفزيون: تستخدم جازي إعلانات تلفزيونية مبتكرة في أهم القنوات التلفزيونية والإذاعة المحلية، اللوحات الإعلانية والملصقات لمختلف منتجاتها وخدماتها المبنية على التنوع والتميز بالإضافة إلى إعداد النشرات عن هذه المنتجات والخدمات.

- المقالات الصحفية: نظرا لما تتمتع به جازي في سوق الاتصالات تدفع العديد من الصحافيين للاهتمام بها وتتبع أخبارها.

- الموقع الإلكتروني: للمؤسسة موقع إلكتروني يوفر كل المعلومات عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة أسعارها وأماكن توزيعها وكيفية الاستفادة منها.

كما تستخدم جازي أيضًا التكنولوجيا الرقمية لتقديم الحملات التسويقية والإعلانية. واستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي للبقاء على اتصال مع زبائنهم.

2- البيع الشخصي: تستخدم جازي مراكز الخدمات ومراكز الاتصال وموزعيها الحصريين ونقاط البيع كقوة بيعية تضمن لها الاتصال الفعال مع الزبائن الحاليين والمرتقبين وحثهم وإقناعهم على

¹ <http://novaphone-dz.com/html/lasociete.html>, consultée le 10/02/2022.

² خالدي فراح، مرجع سابق، ص 203.

الشراء وضمان خدمات أفضل لهم باعتبارهم المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة، وتقوم جازي بتكريم ممثلي نقاط البيع لمختلف المناطق على غرار منطقة الغرب والتي شارك فيه 300 ممثلا عن نقاط البيع وتم تسليم هدايا وشهادات تقدير لأحسن البائعين¹.

3-تنشيط المبيعات: تعمل جازي دائما على طرح عروض ترويجية خاصة برفع مبيعاتها من الخدمة، وذلك من خلال المعارض التجارية، المسابقات والتخفيض في الأسعار مثل²:

- 2020/11/26: عروض ترويجية جديدة لفائدة تلاميذ المتوسط والثانوي وطلبة الجامعات.
- 2020/11/16: تخفيض 50% من سعر الاشتراك الثاني في عرض هائلة بزاف اليومي.
- 2020/12/13: جازي تكافئ المشاركين في الدور النهائي من النسخة الرابعة من مسابقتها التكنولوجية "ديجيتون".

4-العلاقات العامة: تقوم جازي برعاية عدة أحداث وتظاهرات ذات طابع اجتماعي ثقافي ورياضي ومن أمثلة ذلك³:

- 2019/10/28: جازي تنظم حملتها الثامنة للتبرع بالدم تحت شعار "تبرّع بلا حدود"،
- 2019/10/26: كان جازي شريكا لمهرجان المطوّرين 2019 والذي تم تنظيمه من طرف مجموعة مطوري غوغل بالجزائر وتييازة أين تمكن أكثر من 300 طالبا في مجال التطوير من الاستفادة من تكوين ومرافقة.
- 2019/12/18: ندوة للمدير العام لجازي.

5-التسويق المباشر: استخدام البريد والهاتف والبريد الإلكتروني أو الإنترنت للاتصال المباشر مع زبائن معينين وزبائن محتملين وحثهم على الاستجابة المباشرة.

خامسا - الأفراد

تعمل جازي على توظيف أفراد مؤهلين ومتحمسين وتعمل على توفير بيئة عمل جد ملائمة لموظفيها الحاليين والمستقبليين، دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم، راتب مغري ومزايا أخرى وذلك لخلق جو من التواصل المفتوح والثقة والاحترام المتبادل. بين الموظفين والزبائن. وتطبق جازي في تعاملاتها مع العملاء والشركاء معايير عالية من الاحترام والأخلاق والنزاهة. وتسعى باستمرار للحفاظ على موقعها كعضو مسؤول وأخلاقي وإيجابي في المجتمع⁴.

سادسا - الدليل المادي

تتمثل الأدلة المادية في مراكز خدمة الزبائن، الشرائح (بطاقة SIM)، شعار جازي. يسهل التعرف عليه من خلال مظهره. الجو داخل الوكالات، معدات حديثة ومتطورة، خدمات التلفزيون

¹ <https://www.djezzy.dz/ar/>, consultée le 28/05/2021.

² www.djezzy.dz, consultée le 28/05/2021.

³ www.djezzy.dz, consultée le 28/05/2021.

⁴ Code de conduite, 2018 (rev 2020), p 9.

الرقمي، وتهيئة راقية، ديكور جميل، ألوان زاهية وجذابة، رجال بيع شباب ومؤهلون¹.

سابعاً - العمليات

تتسم الإجراءات بالبساطة وعدم التعقيد عند طلب الخدمات كما تلتزم جازي بحماية المعطيات الشخصية واحترام الحياة الخاصة، وتطوير أدوات لمساعدة عملائها على حماية البيانات الشخصية من تهديدات (الفيروسات، والبريد المزعج...الخ)، وهذا من أجل وضع جميع آليات الحماية والأمن بما يتفق مع التزاماتها والتي تدخل في نطاق عملها. تلتزم أيضا بضرورة إرضاء زبائننا والتحسين المستمر لنوعية منتجاتها وخدماتها استنادا على مبادئ الموثوقية، وضع جميع الموظفين تحت تصرف، الشفافية في العروض من خلال معلومات واضحة، الموضوعية عند النظر في الشكاوى².

¹ خالد فراح، مرجع سابق، ص 202.

² <https://www.djezzy.dz/ar/sdhsm>, consultée le 28/05/2021

المبحث الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يشمل هذا المبحث الإجراءات المنهجية والتي تشمل أسلوب جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحليلها من خلال التطرق إلى مفهوم، خصائص وأسس طريقة التحليل الهرمي كنموذج مرّن لصناعة القرار.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات

أولاً- نوع وطبيعة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة دراسة ميدانية لاعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام طريقة التحليل الهرمي لجمع البيانات وتحليلها، وقد تم استخدام برنامج اختيار الخبير (Expert Choice) لتحليل البيانات، النتائج واختبار الفرضيات. كما تتضمن هذه الدراسة إسقاط للمفاهيم النظرية في بناء نموذج لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي ودورها في التخطيط التسويقي.

ثانياً- منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تعتمد منهجية الدراسة على أربع مراحل أساسية، الشكل رقم (03-14).

المرحلة الأولى: استخلاص المعايير الرئيسية والفرعية من الدراسات السابقة وآراء بعض الخبراء وتحديد البدائل.

المرحلة الثانية: يتم فيها إجراء المقابلات مع الخبراء لاختيار المعايير وتحديد أولوية كل معيار من خلال تصميم دليلي مقابلة، الأول لاختيار المعايير والثاني مبني بطريقة التحليل الهرمي لتحديد الأوزان واختيار البدائل.

المرحلة الثالثة: بناء النموذج الهرمي وتحديد أوزان المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية.

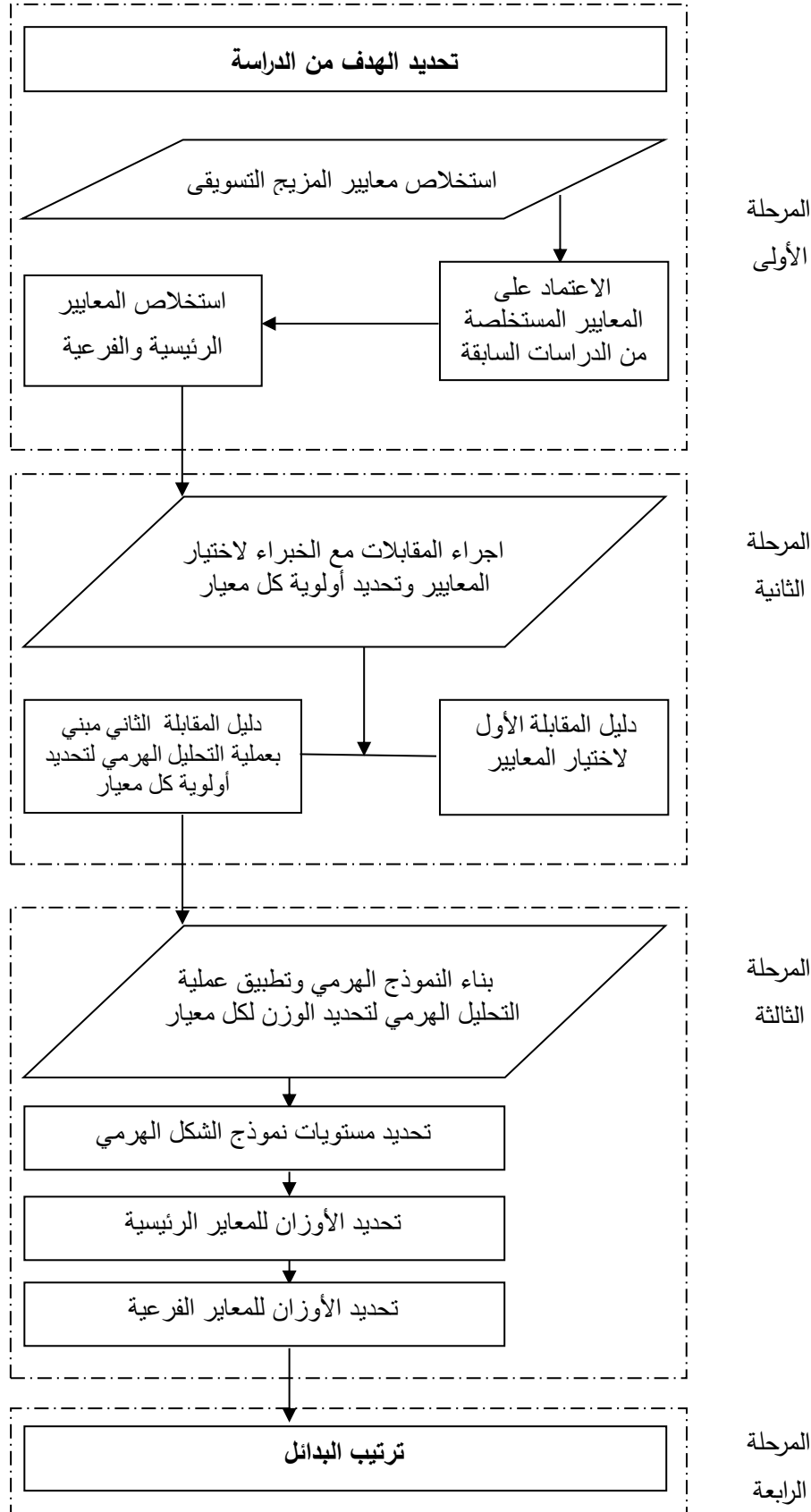
المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة يتم ترتيب البدائل.

ثالثاً-مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين (الممارسين) الذين يشغلون الوظائف التسويقية لدى متعاملي الهاتف النقال في السوق الجزائرية (موبيليس، أوريدو، جازي)، والأكاديميين (أساتذة الجامعة) المختصين في مجال التسويق، وأفراد ذوي الخبرة في مجال خدمات الاتصالات.

الشكل رقم (03-14): منهجية الدراسة وفق طريقة التحليل الهرمي



المصدر: من إعداد الطالب

2- عينة الدراسة:

يقنصر أخذ العينة القصدية على الأشخاص الذين يمكنهم تقديم المعلومات المطلوبة، إما لأنهم هم من يمتلكون المعلومات فقط، أو أنهم يستوفون بعض المعايير المستخدمة من طرف الباحث¹. إن حالة واحدة يتم اختيارها جيدا ومبررة، مثل مؤسسة ما أو شخصا واحدا تمت ملاحظته منذ وقت طويل وبما فيه الكفاية، يمكن أن تمثل كيفيا مجتمع البحث المستهدف. إن التحديد الدقيق لمشكلة البحث يبقى الموجه الأساسي لتحديد العينة غير الاحتمالية وهو الذي يحدد حجمها. أما في البحث الكيفي، فإن الموجه الثاني لتحديد حجم العينة يقوم على مبدأ التشبع بالمصادر. هذا يعني التوقف عن جمع المعلومات من عناصر مجتمع البحث عندما نشعر بحصولنا على معلومات متكررة من أجل فهم مشكلة الدراسة². في حين أن التشبع قد يكون مفيدا، إلا أنه لا يجيب على السؤال حول عدد المشاركين الذين ستحتاج إلى تحديدهم، هناك إرشادات حول حجم العينة القصدية فمن المرجح أن يتراوح حجمها من (15 إلى 60)³. ومن (1 إلى 40) أو أكثر⁴.

في هذه الدراسة تم اختيار عينة قصدية لمجموعة من الخبراء كان عددها (41) شخص (ملحق رقم 1) في مجال الاتصالات لإجراء المقابلات منهم الموظفين العاملين الذين يشغلون الوظائف التسويقية (مدراء، رؤساء مصالح) لدى متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي). وأكاديميين (أساتذة الجامعة)، وأفراد ذوي الخبرة كما هو مبين في الجدول رقم (03-12)، وهي عينة كافية لتحديد أهم المعايير الفرعية لعناصر المزيج التسويقي. ثم ترجيح الأوزان واختيار البدائل. وقد تم الاعتماد على العينة القصدية للأسباب التالية:

- يتم اختيار العينة بناء على قدرتها على توفير معلومات موثوقة.
- إن طريقة التحليل الهرمي تقتضي الاستعانة بالخبراء (إعطاء الأحكام).

¹ Uma Sekaran et Roger Bougie, "Research methods for business: a skill-building approach", 7th Edition, Chichester, West Sussex: Wiley, 2016, P 248.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراري وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 319.

³ MARK. et al, Research methods for business students, 8th Edition, Pearson, New York, 2019, p 317.

⁴ مصطفى الطيب، تحليل وتقييم استخدام الإنترنت في مجال التسويق الفردي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2016/2017، ص 155.

الجدول رقم (03-12): عدد المشاركين في المقابلة
(اختيار المعايير - ترجيح الأوزان - اختيار البدائل)

العدد	المقابلة
16	الأكاديميين
08	موبيليس
05	أوريدو
04	جازي
08	أفراد ذوي الخبرة
41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

رابعاً - أدوات جمع البيانات:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي ودورها في التخطيط التسويقي من خلال تحديد المعايير الفرعية للمعايير الرئيسية (الخدمة، السعر، الترويج، التوزيع، الأفراد، الدليل المادي والعمليات) والتي تم الحصول عليها من الجانب النظري والدراسات السابقة في مجال الخدمات.

- المقابلة: استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات الأولية ذات العلاقة بالموضوع،

- طريقة التحليل الهرمي: تستخدم طريقة التحليل الهرمي لتعرف على الأهمية النسبية (الأوزان) لكافة معايير الدراسة الرئيسية والفرعية وكذلك اختيار البديل الأمثل (سيتم شرحها لاحقاً).

- تصميم دليل المقابلة الأولى بهدف جمع المعلومات عن أهم المعايير الفرعية للمعايير الرئيسية. بإجراء مقابلات مع مختلف الأطراف ذات الصلة لتحديد المعايير بشكل أفضل بناء على مجمل آرائهم كما هو مبين في الملحق رقم (01).

- تصميم دليل المقابلة الثانية مبني بطريقة التحليل الهرمي بناء على نتائج دليل المقابلة الأولى وذلك للحصول على أوزان معايير الاختيار الرئيسية والفرعية لعناصر المزيج التسويقي كما هو مبين في الملحق رقم (02).

مع العلم أنه في عملية تحديد أولويات وأوزان المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية والبدائل، تمت استشارة نفس مجموعة الخبراء في عملية الاختيار والتي أجاب عليها (41) خبيراً.

طلب من الخبراء اختيار المعايير الضرورية لعناصر المزيج التسويقي من بين المعايير التي

تم استخراجها من مجموعة من الدراسات (89 معيار).

صفة الخبير المعني في هذه الدراسة لديه¹:

- خلفية في الموضوع على المستوى المطلوب.
- خبرة كبيرة بالمواضيع التي من شأنها أن تنظم وتستخدم المعرفة.
- معرفة موضوعية بالأحداث التي ينبغي معالجتها.
- مؤهلات في تقييم حالة معينة.
- معرفة خاصة في مجال عمله.

في ضوء آراء بعض الخبراء التي تمت مقابلتهم تم تعديل، حذف، إضافة معايير (دليل المقابلة الأولى)، تم تحليل نتائج دليل المقابلة الموزعة على العينة باستخدام المتوسط الحسابي للمعايير الفرعية كما هو مبين في الجداول الموالية أرقام (03-14، 03-15، 03-16، 03-17، 03-18، 03-19، 03-20)، ومن خلال هذا التحليل تم معرفة ترتيب معايير الاختيار الفرعية لكل معيار رئيسي من عناصر المزيج التسويقي.

بعد ترتيب المعايير تم استبعاد المعايير التي حصلت على قيمة أقل من المتوسط، وكانت المحصلة 66 معيار (7 معايير رئيسية + 38 معيار فرعي + 21 معيار فرعي-فرعي) سيتم استخدامها في المرحلة التالية من الدراسة.

الجدول رقم (03-13): المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "الخدمة"

الرقم	المعايير الفرعية	المتوسط الحسابي
1	جودة المكالمات	0,92
2	جودة خدمة نقل البيانات	0,92
3	خدمات جديدة	0,83
4	خدمات الرسائل (SMS,MMS)	0,79
5	خدمات القيمة المضافة	0,70
6	الأمن	0,63

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل المقابلة الأولى

يوضح الجدول رقم (03-13) المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي الخدمة بعد الدمج، الحذف، الإضافة بناءً على آراء الخبراء الذين تمت مقابلتهم، ليصبح عدد المعايير ستة معايير فرعية كان للمعايير الفرعيين جودة المكالمات وجودة خدمة نقل البيانات أعلى وسط حسابي.

¹ مجيد الكرخي، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 135.

الجدول رقم (03-14): المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "السعر"

الرقم	المعايير الفرعية	المتوسط الحسابي
1	سعر المكالمات	0,92
2	سعر الرسائل	0,83
3	سعر الاتصال بالإنترنت	0,79
4	أسعار تنافسية	0,71
5	توفر عدة طرق للدفع	0,67

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل المقابلة الأولى

يوضح الجدول رقم (03-14) المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي السعر بعد الدمج، الحذف، الإضافة بناءً على آراء الخبراء الذين تمت مقابلتهم، ليصبح عدد المعايير خمسة معايير فرعية. كان للمعيارين الفرعيين سعر المكالمات وسعر الرسائل أعلى وسط حسابي.

الجدول رقم (03-15): المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "الترويج"

الرقم	المعايير الفرعية	المتوسط الحسابي
1	الإعلان	0,96
2	العلاقات العامة	0,92
3	تنشيط المبيعات	0,88
4	البيع الشخصي	0,80
5	الكلمة المنطوقة	0,76
6	شبكات التواصل الاجتماعي	0,72

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل المقابلة الأولى

يوضح الجدول رقم (03-15) المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي الترويج بعد الدمج، الحذف، الإضافة بناءً على آراء الخبراء الذين تمت مقابلتهم، ليصبح عدد المعايير ستة معايير فرعية. كان للمعيارين الفرعيين الإعلان والعلاقات العامة أعلى وسط حسابي.

الجدول رقم (03-16): المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "التوزيع"

الرقم	المعايير الفرعية	المتوسط الحسابي
1	التغطية (شبكة التغطية)	0,96
2	مراكز الخدمة/الوكالة التجارية	0,92
3	نقاط البيع	0,83

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل المقابلة الأولى

يوضح الجدول رقم (03-16) المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي التوزيع بعد الدمج، الحذف، الإضافة بناءً على آراء الخبراء الذين تمت مقابلتهم، ليصبح عدد المعايير ثلاثة معايير فرعية. كان للمعيار الفرعي التغطية (شبكة التغطية) أعلى وسط حسابي.

الجدول رقم (03-17): المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "الأفراد"

الرقم	المعايير الفرعية	المتوسط الحسابي
1	المهارات والمعرفة	0,84
2	التفاعل مع الزبائن	0,80
3	التعامل مع الزبائن	0,76
4	الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات	0,68
5	درجة التحكم في الجانب التقني	0,64

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل المقابلة الأولى

يوضح الجدول رقم (03-17) المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي الأفراد بعد الدمج، الحذف، بالإضافة بناءً على آراء الخبراء الذين تمت مقابلتهم، ليصبح عدد المعايير خمسة معايير فرعية. كان للمعيارين الفرعيين المهارات والمعرفة والتفاعل مع الزبائن أعلى وسط حسابي.

الجدول رقم (03-18): المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "الدليل المادي"

الرقم	المعايير الفرعية	المتوسط الحسابي
1	مظهر الموظفين	0,88
2	المباني	0,84
3	الترتيب الداخلي	0,76
4	الظروف المحيطة	0,72
5	معدات حديثة	0,68
6	الموقع الالكتروني	0,66
7	الاشارات والمطبوعات	0,64

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل المقابلة الأولى

يوضح الجدول رقم (03-18) المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي الدليل المادي بعد الدمج، الحذف، بالإضافة بناءً على آراء الخبراء الذين تمت مقابلتهم، ليصبح عدد المعايير سبعة معايير فرعية. كان للمعيارين الفرعيين مظهر الموظفين والمباني أعلى وسط حسابي.

الجدول رقم (03-19): المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي "العمليات"

الرقم	المعايير الفرعية	المتوسط الحسابي
1	سهولة الاشتراك في الخدمة	0,84
2	الدقة والسرعة في تقديم الخدمات	0,80
3	السرية والخصوصية	0,76
4	المرونة	0,72
5	تقديم إرشادات حول الحصول على الخدمات	0,68
6	آلية تقديم الخدمة	0,62

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل المقابلة الأولى

يوضح الجدول رقم (03-19) المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي العمليات بعد الدمج، الحذف، الإضافة بناءً على آراء الخبراء الذين تمت مقابلتهم، ليصبح عدد المعايير ستة معايير فرعية. كان للمعيارين الفرعيين سهولة الاشتراك في الخدمة والدقة والسرعة في تقديم الخدمات أعلى وسط حسابي.

خامساً- البرنامج المستخدم خيار الخبير (Expert Choice):

هو برنامج حاسوبي معد لدعم القرار يعتمد على طريقة التحليل الهرمي (AHP)، وهي نظرية رياضية تم تطويرها لأول مرة في مدرسة وارتنون بجامعة بنسلفانيا من قبل أحد مؤسسي (Expert Choice) توماس ساعاتي (1977). تعد منهجية قوية وشاملة مصممة لتسهيل اتخاذ القرار السليم باستخدام كل من البيانات التجريبية بالإضافة إلى الأحكام الذاتية لصانع (صانعي) القرار¹.

تظهر أهمية برنامج خيار الخبير من خلال ما يلي²:

- يقلل هذا البرنامج من درجة التعقيد في عملية صناعة القرار الناتج عن تعدد واختلاف المعايير، فيستطيع المستخدم إجراء المقارنات الثنائية بين المعايير أولاً ثم البدائل بناءً على الآراء المختلفة للمشاركين لتحديد الحلول المناسبة، ويتم ذلك باستخدام واحدة من النماذج المتاحة في البرنامج.
- يدعم هذا البرنامج استخدام مجموعة القرار (Group Decision) المكونة من مشاركين مشتركين في الهدف مختلفين في الخبرات والآراء (القرار جماعي).
- يستطيع المستخدم لهذا البرنامج القيام بإصدار الأحكام على المعايير والبدائل من خلال الأحكام الشفاهية أو مقياس الأرقام (من 1 إلى 9).
- يوفر البرنامج قياس درجة الثبات والاتساق (لا تتجاوز 10 %).
- يسهل العمليات الحسابية التي تحتاجها طريقة التحليل الهرمي.
- من خلال البرنامج نستطيع تحليل الحساسية (حساسية الأداء، الحساسية المتغيرة، منحدر الحساسية، رسم بياني ذو بعدين، حساسية الفروق).

المطلب الثاني: تعريف طريقة التحليل الهرمي

قبل تعريف طريقة التحليل الهرمي يجب التطرق إلى تعريف اتخاذ القرار المتعدد المعايير (MCDM*) حيث يعرف بأنه:

- مجموعة فرعية محددة من مشكلات اتخاذ القرار التي يواجه فيها متخذ القرار مجموعة البدائل التي توصف بواسطة معايير مختلفة، بهدف إيجاد البديل الأفضل أو ترتيب البدائل

¹ Michael Bruhn Barfod, **Graphical and technical options in Expert Choice for group decision making**, Department of Transport, Technical University of Denmark, 2014, p 9.

² يوسف عبد الرزاق خليل أبو حجر، بناء أنموذج مقترح لاختيار الموردين في تحقيق الأولويات التنافسية باستخدام مدخل المعايير المتعددة، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، الأردن، 2015، ص 30.

* (MCDM): اختصار (Multicriteria Decision Making) وهي تعني اتخاذ القرار متعدد المعايير.

المتعلقة بمشكلة القرار¹.

- هو مصطلح عام لجميع الطرق الموجودة لمساعدة الأشخاص على اتخاذ القرارات وفقاً لتفضيلاتهم، في الحالات التي يوجد فيها أكثر من معيار متضارب².
وقد بنيت عملية التحليل الهرمي على مفهوم اتخاذ القرار بواسطة المعايير المتعددة.
طور العالم توماس ساعاتي، أستاذ الرياضيات بالجامعة الأمريكية في السبعينات الميلادية طريقة التحليل الهرمي (Analytic Hierarchy Process AHP)، والتي تعتبر من أهم أساليب اتخاذ القرار متعدد المعايير، تعتمد على الأساليب الكمية والعلاقة بين المعايير، وعلاقة البدائل مع كل معيار³.

أثبتت هذه النظرية كفاءتها في حل المشاكل المعقدة واتخاذ القرار متعدد المعايير، فأصبحت أكثر الطرق استخداماً في عدة مجالات نظراً لتوفر برنامج حاسوبي يتم من خلاله إدخال البيانات وإجراء المقارنات الزوجية، ترتيب المعايير، ترتيب البدائل، وتحليل الحساسية بالإضافة إلى بناء الشكل الهرمي للمشكلة⁴.

تعتمد طريقة التحليل الهرمي على آراء الخبراء ذوي الإمكانات العلمية والخبرات العملية في المجال المراد اتخاذ القرار فيه. لذلك فإن القرار يكون أقرب إلى القرار الأمثل⁵.
ومن أهم التعاريف التي توضح مفهوم طريقة التحليل الهرمي ما يلي:

- عرفها ساعاتي (Saaty 1980) بأنها إطار عمل متكامل يجمع بين المعايير الموضوعية وغير الموضوعية وبين المقارنات الزوجية القائمة على أساس مقياس نسبي.
- ويعرفها دومونسكي (Domonski 1998) بأنها طريقة لدعم عملية اتخاذ القرار من خلال انتقاء البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة وفق مجموعة متعددة من المعايير.
- أما سموجفر (Smojver 2011) فقد عرفها بأنها طريقة تحديد الأهمية النسبية للمعايير وتحديد التفضيلات لكل قرار بديل وفق سلم قياس من خلال مجموعة من المقارنات الزوجية مع

¹ شفاء بلاسم حسن، صباح مجيد النجار، استخدام عملية التحليل الهرمي في اختيار موقع الشركة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 7، العدد 19، 2012، ص 12.

² صباح مجيد سعيد النجار، زينب عبد الودود يوسف النعيمي، استخدام التحليل الهرمي (AHP) في المفاضلة لاختيار المجهزين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 5، العدد 13، 2010، ص 6.

³ بدرية الفرهود، استخدام عملية التحليل الهرمي (AHP) في تقرير العقوبات لجرائم الإنترنت الأكثر شيوعاً في المملكة العربية السعودية، بحث نشر في ندوة المجتمع والأمن في دورتها الخامسة، الجرائم الإلكترونية: الملامح والأبعاد، الرياض، 2007، ص 5.

⁴ الطيب مصطفى، مدخل تسويقي لتحليل وتقييم مواقع الويب السياحية "استخدام نموذج التحليل الهرمي (AHP) لتقييم مواقع الفنادق" مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016، ص 71.

⁵ ثائر شاكر محمود، تقويم الآليات المقترحة لتنمية محافظة الأنبار لسنة 2030 باستخدام أسلوب التحليل الهرمي، مجلة المخطط والتنمية، العدد 33، 2016، ص 123.

- إمكانية تجزئة المعيار لمجموعة من المعايير الفرعية¹.
- ويرى ستولزكي (Stulzke 2004) أنها أسلوب لقياس التفاعل والتداخل بين مجموعة من العوامل والمعايير لهيكلية القرارات المعقدة.
- يعود ساعاتي (Saaty 2008) مرة أخرى لتعريفها بصيغة جديدة بأنها نظرية بناء المؤشرات باستخدام المقارنات الزوجية التي تعتمد رأي الخبراء ومتخذي القرار في حدود مقياس محدد².
- يعرفها فيرا تشاندوران (Veerachandran) بأنها أداة متعددة المعايير لصنع القرار مرنة وتستخدم في مجموعة واسعة من التخصصات. تساعد على تحليل الجوانب الكمية والنوعية لعملية اتخاذ القرار³.

من خلال التعاريف السابقة لطريقة التحليل الهرمي نستنتج ما يلي:

- تجمع المعايير الموضوعية وغير الموضوعية.
- تتم المقارنات الزوجية وفق مقياس نسبي.
- تحديد الأهمية النسبية للمعايير.
- اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة.
- إمكانية تجزئة المعايير الرئيسية إلى معايير فرعية.
- تعتمد على رأي الخبراء وفق مقياس معين.

المطلب الثالث: خصائص وأسس طريقة التحليل الهرمي

أولاً-خصائص طريقة التحليل الهرمي

حددت خصائص طريقة التحليل الهرمي بـ: الوضوح، قابلية القياس، الصلة، الدقة والبساطة واعتبرت طريقة التحليل الهرمي منهجية فعالة ومبسطة تمتاز بالشفافية، فضلا عن القدرة على ترجمة الأحكام الشخصية إلى أرقام كمية⁴.

غير أن ساعاتي نفسه يلخص مزايا أسلوب التحليل الهرمي في عشرة نقاط رئيسية هي⁵:

¹ بشرى سماقية، بتول شاكر تعتاع، إدارة المخاطر في شركات الصناعات النسيجية بحلب باستخدام عملية التحليل الهرمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 34، 2013، ص 353.

² أحمد علي أحمد الراشد، تقييم فرص مشاركة القطاع الخاص في إنجاز وتطوير عمليات موانئ العراق باستخدام عملية التحليل الهرمي (AHP)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 28، 2011، ص 116.

³ Veerachandran, Vijayachandran M, **An AHP framework for Balancing Efficiency and Equity in the United states Liver Trans Plantation System**, Thesis for the Degree of Master of science in Industrial Engineering University of South Florid, 2006, p9.

⁴ شفاء بلاسم حسن، صباح مجيد النجار، مرجع سابق، ص 13.

⁵ توماس ل ساعاتي. صناعة القرار للقادة "عملية التحليل الهرمي لقرارات في عالم معقد"، ترجمة أسماء بنت محمد باهرمز، سهام بنت علي محمد همشري، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 46.

- تكرار العملية: أسلوب التحليل الهرمي يمكن الفرد من تهذيب وتعريف المشكلة وتحسين أحكامه وفهمه من خلال التكرار.
- الوحدة: يوفر أسلوب التحليل الهرمي نموذجا واحدا، سهل الفهم، مرنا لفئات مختلفة من المشكلات غير المنظمة.
- التعقيد: يدمج طرق الاستدلال والنظم في حل المشكلات المعقدة.
- الحكم والإجماع: لا يصير أسلوب التحليل الهرمي على الإجماع ولكن يستخلص ناتجا يمثل أحكاما متباينة.
- التداخل: يستطيع الأسلوب التعامل مع تداخل عناصر النظام ولا يصير على التفكير الخطي.
- المقايضات: يأخذ الأسلوب في اعتباره الأولويات النسبية للعوامل في النظام، ويمكن الأفراد من اختيار البديل الأفضل بناء على أهدافهم.
- البناء الهرمي: يعكس الأسلوب الاتجاه الطبيعي للعقل في تصنيف العناصر إلى مستويات مختلفة ولتجميع العناصر المتشابهة في كل مستوى.
- التركيب: يؤدي الأسلوب إلى تقدير شامل لأفضلية كل بديل.
- التوافق: يتبع الأسلوب الثبات المنطقي للأحكام المستخدمة في تحديد الأولويات.
- القياس: يوفر الأسلوب مقياسا لقياس الأشياء غير المحسوسة وأسلوبا لوضع الأولويات.

الشكل رقم (03-15): خصائص طريقة التحليل الهرمي



المصدر: توماس ل ساعاتي. مرجع سابق، ص 46.

ثانيا - أسس طريقة التحليل الهرمي:

يقوم أسلوب التحليل الهرمي على ثلاثة أسس¹ :

1- تجزئة مشكلة القرار متعددة الأهداف إلى عناصر مستقلة عن بعضها البعض يمكن معالجة كل منها على حدة، ويتم ذلك بوصف شامل للمشكلة وهو ما نعرفه بالهدف، بعدها تحديد المعايير التي بموجبها سوف تتم المفاضلة بين البدائل ينتج عن ذلك شكل هرمي يتكون من عدة مستويات ويتكون كل مستوى من عدة عناصر محددة يمكن مقارنتها ثنائيا بالعناصر الموجودة في المستوى الأعلى منها مباشرة. يكون الهدف العام للمشكلة في أعلى الهرم يليه المعايير ثم المعايير الفرعية إن وجدت، وأخيرا البدائل المتاحة.

2- ميزان القياس ويستنتج هذا الميزان من المقارنة لعناصر المستوى الواحد بالنسبة لتأثير عنصر في المستوى الأعلى مباشرة. تتم المقارنة الثنائية بطريقة لفظية محددة مدى هيمنة أو أهمية أو احتمال حدوث عنصر مقارنة بعنصر آخر وتمثل بقيمة عددية على ميزان مطلق، ترتب هذه المقارنات في مصفوفة تستخدم لحساب درجة المفاضلة بين جميع العناصر وهو ما يعرف رياضياً بقيمة ايجن (Eigenvalue).

3- تجميع ودمج الأولويات: تجمع الأولويات، التي سبق حسابها لكل عنصر على حدة، في مصفوفة واحدة لحساب المفاضلة الكلية بين البدائل بحيث يكون الناتج (متجه ايجن) مقياس يعكس أولوية البدائل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها. هذا الناتج مقياس غير خطي تعتمد درجة تعقيده على عدد العناصر في كل مستوى وعلى عدد المستويات في الشكل الهرمي ككل.

المطلب الرابع: أسلوب التحليل الهرمي نموذج مرن لصناعة القرار

لقد أدت تلك الملاحظات الأساسية على طبيعة الإنسان والفكر التحليلي والقياس، إلى إيجاد أسلوب التحليل الهرمي كنموذج نافع لحل المشكلات كمياً، وبالإضافة إلى ذلك فهو نموذج مرن يمكن الأفراد أو المجموعات من تشكيل الأفكار، وتحديد المشكلات عن طريق وضع افتراضاتهم الشخصية، واستخلاص الحل الذي يرغبون فيه لها. كما أنه يمكن الأفراد من اختبار حساسية الحل أو الناتج عند أي تغير في المعلومات.

لقد صمم أسلوب التحليل الهرمي لينتاسب مع الطبيعة البشرية بدلا من أن يفرض وضعاً فكرياً قد يناقض الأحكام الفضلى، ومن ثم كان هذا الأسلوب منهجاً قوياً لحل المشكلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المعقدة.

¹ - أسماء بنت محمد باهرمز، تطبيق لأسلوب التحليل الهرمي للقرار الجماعي على تحديد أفضل مواقع لإقامة كليات مجتمع في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد 2، 2005، ص 16.

يمزج أسلوب التحليل الهرمي الأحكام والقيم الشخصية بطريقة منطقية تعتمد على الخيال والخبرة والمعرفة لبناء مدرج المشكلة، ويعتمد على المنطق والبديهة والخبرة لإعطاء الأحكام، وبمجرد أن يقبل الأسلوب ويتبع فإنه يظهر كيف يربط عناصر جزء من المشكلة مع عناصر جزء آخر للحصول على ناتج مركب من كل منهما، إنه منهج لتعريف وفهم وتقييم التداخلات في النظام ككل. ولتعريف مشكلة معقدة والحصول على أحكام جيدة يجب تكرار عملية التحليل الهرمي عدة مرات، لأنه من الصعوبة أن نتوقع حلا فوريا لمشكلات معقدة، غير أن أسلوب التحليل الهرمي مرن بقدر كاف بحيث يستطيع صانعي القرار المراجعة والتوسع في عناصر مدرج المشكلة وتغيير أحكامهم، كما يمكنهم من التحقق من حساسية الناتج لأي تغييرات متوقعة، وكل تكرار لعملية التحليل الهرمي يشبه عملية صنع الفرضية واختبارها، ويؤدي التفتيح التدريجي للفرضيات إلى فهم أفضل للنظام، وكثرة التطبيقات العملية لأسلوب التحليل الهرمي أنتجت عينات للمدرجات ويمكن استخدام هذه النماذج مع بعض التعديلات لبناء مشكلات جديدة.

من صفات أسلوب التحليل الهرمي أيضا أنه يوفر إطارا لمشاركة الجماعة في صناعة القرار أو في حل المشكلة، فالأحكام غالبا ما تكون عرضة للمساءلة كما يمكن تقويتها أو إضعافها نتيجة للأدلة التي يقدمها الآخرون.

إن عملية تنظير أي مشكلة بأسلوب التحليل الهرمي يتطلب من الفرد أن يأخذ في الاعتبار الأفكار والأحكام والحقائق المقبولة من الآخرين كنواح هامة للمشكلة، وتساهم مشاركة الجماعة في إعطاء النتائج مصداقية، وإن كانت لا تساهم في سهولة التطبيق إذا كانت وجهات النظر شديدة التباين، ولذا فإنه بالإمكان إدراج أي معلومات مشتقة علميا أو بديها في عملية التحليل.

يمكن تطبيق الأسلوب على مشكلات حقيقية، ويعتبر هذا مفيدا بصفة خاصة في توزيع الموارد والتخطيط وتحليل تأثير السياسة وحل النزاعات ويمكن لكل من علماء الاجتماع والطبيعة والمهندسين والساسة بل والرجل العادي استخدام الأسلوب بدون أي تدخل من الخبراء.

إن أصحاب المشكلة هم أفضل من يعرف تفاصيلها، وفي الوقت الحاضر فإن طريقة التحليل الهرمي تستخدم من قبل المنظمات الحكومية لغرض توزيع الموارد الطبيعية للاستثمار¹.

¹ توماس ل ساعاتي. مرجع سابق، ص ص 43-44.

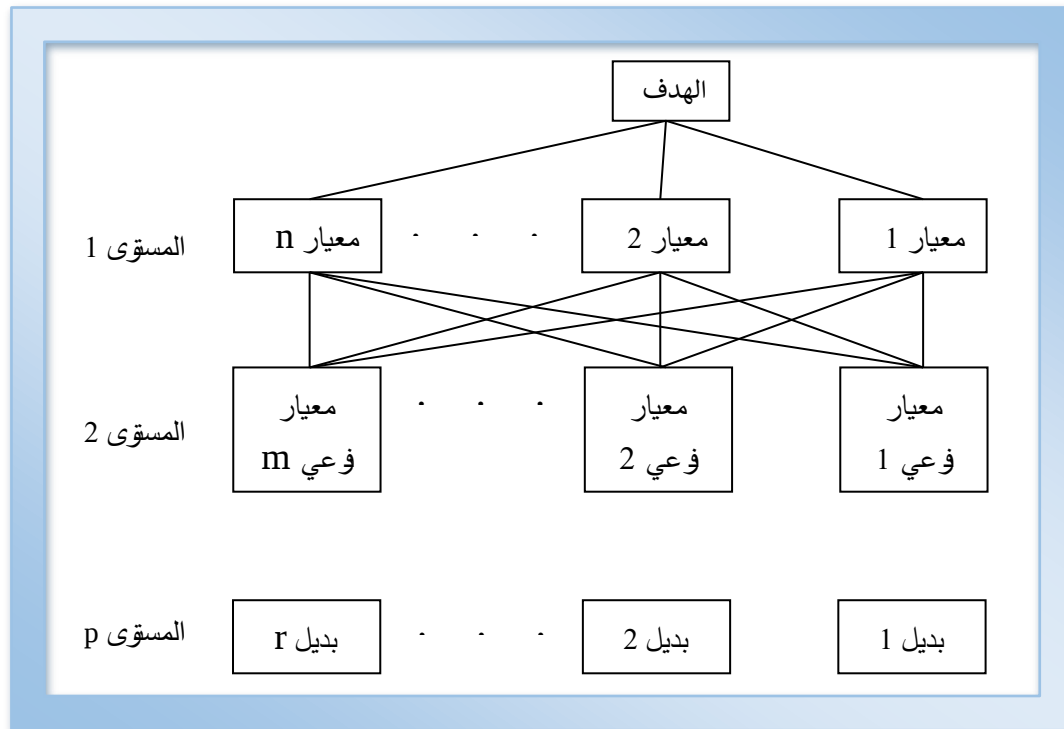
المبحث الرابع: خطوات طريقة التحليل الهرمي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى خطوات طريقة التحليل الهرمي من خلال هيكل المشكلة هرميا أي ربط المستوى الأعلى بالمستوى الذي يليه وضع الأولويات، تحديد الأولويات واشتقاقها ثم حسابها، وأخيرا قياس الثبات.

المطلب الأول: هيكل المشكلة هرميا ووضع الأولويات أولا-هيكل المشكلة

من خلال طريقة التحليل الهرمي يمكن إيجاد مستويات جديدة توفر القدرة على ربطها بشكل منطقي ببعضها البعض، عند القيام بمقارنة عنصرين معا من عناصر أحد المستويات بالنسبة لعنصر في المستوى الأعلى الذي يليه يجعل من الممكن تقرير الاختيار الملائم بالنسبة لهذا المستوى الأعلى أيضا عندما يكون من الصعب مقارنة عناصر أي مستوى ببعضها البعض إلا بإيجاد معايير أكثر دقة من المعايير التي لدينا فإنه يجب إيجاد مستويات جديدة تسهل لنا عملية المقارنة هذه. وهكذا فان الاتجاهات التحليلية لطريقة التحليل الهرمي تساعدنا على إيجاد أبعاد جديدة للهرم¹.

الشكل رقم (03-16): نموذج الشكل الهرمي



Source: Shu-Hsing Chung, et al, Product Mix Optimization for Semiconductor Manufacturing Based on AHP and ANP Analysis, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology 25, N° 11, 2005, P 1146.

يتمكن متخذو القرار بواسطة طريقة التحليل الهرمي من نمذجة المشكلات المعقدة على شكل هيكل هرمي يوضح العلاقة بين الهدف العام، المعايير والبدائل. ويؤكد أندرسون وآخرون

¹ توماس ل ساعاتي. مرجع سابق، ص ص 58-59.

(Anderson et.al) على أن المستوى الأول من الهرم يوضح الهدف العام للمشكلة الذي تتفرع منه المعايير في المستوى الثاني والبدائل في المستوى الثالث من الهرم وينبغي أن يكون عدد البدائل في كل مجموعة سبعة بدائل أما ما يزيد عن ذلك فسيؤدي إلى حسابات كثيرة قد تؤدي إلى عدم ثبات النتائج مما يتطلب توحيد البدائل المتشابهة في مجموعات متشابهة وتكوين مستويات أخرى للهرم¹.

ثانيا - وضع الأولويات

تهتم طريقة التحليل الهرمي بحساب الأولويات بين عناصر الهرم وتجميع الأحكام، للحصول على مجموعة من الأولويات الكلية والتدقيق في مدى ثبات هذه الأحكام لاستخلاص قرار نهائي مبني على نتائج هذه العملية.

إن الأحكام المطبقة في عمل المقارنات الزوجية تمزج التفكير المنطقي بالخبرة الناتجة عن المعرفة، إذا كان الحل الناتج لا يبدو صحيح لصانع قرار خبير واسع الاطلاع، فإن الحل سيكون أفضل عندما يكرر العملية ويعيد بناء الهرم أو يعيد فحص الأحكام. من ناحية أخرى يقوم أسلوب التحليل الهرمي باختبار ثبات الأحكام وقد أظهرت التجربة أن نتائج أسلوب التحليل الهرمي تقارب القرارات التي تم التوصل إليها بجهد بالغ في عالم الأعمال².

المطلب الثاني: تحديد الأولويات واشتقاق الأولويات

أولا - تحديد الأولويات

يتم تحديد أولويات العناصر في مشكلة قرار من خلال عمل مقارنات زوجية بالنسبة لصفة معينة وتعتبر المصفوفة الصيغة المفضلة للمقارنات الزوجية حيث توفر إطارا لاختبار الثبات والحصول على معلومات إضافية، من خلال عمل جميع المقارنات الممكنة، وتحليل الحساسية للأولويات الكلية بالنسبة للتغيرات في الحكم³.

لتعبئة مصفوفة المقارنات الزوجية تستخدم الأرقام من (1 إلى 9) لتمثل الأهمية النسبية لعنصر واحد بالنسبة للعنصر الآخر فيما يتعلق بالخاصية محل المقارنة، كما هو موضح في الجدول رقم (03-21) المقياس الأساسي للمقارنة الثنائية لطريقة التحليل الهرمي⁴.

تجرى المقارنات الزوجية بين كل زوج من المعايير في المستوى الثاني في ضوء تحقيق الهدف العام من أجل تحديد الأهمية النسبية لمعيار مقارنة بالمعايير الأخرى وكلما زاد الوزن زادت الأهمية ويكون مجموع الأوزان للمعايير مساو لقيمة (1) في حالة (n) من المعايير كما تتم مقارنة كل زوج من البدائل في المستوى الأخير لقياس مساهمة أو تأثير كل بديل في تحقيق كل معيار.

¹ مصطفى الطيب، تحليل وتقييم استخدام الإنترنت في مجال التسويق الفردي، مرجع سابق، ص 149.

² توماس ل ساعاتي. مرجع سابق، ص 102.

³ المرجع نفسه، ص ص 102-103

⁴ مصطفى الطيب، تحليل وتقييم استخدام الإنترنت في مجال التسويق الفردي، مرجع سابق، ص 150.

تصبح مشكلة الترتيب أكثر تعقيدا حينما يتطلب الوضع المقارنة بين عدة معايير ولا يعود الأمر سهلا بدرجة كافية لإعطاء أرقام عشوائية بل يجب أن تختار الأرقام بدقة للتعبير عن القوة التي يملكها كل عنصر أو يساهم بها للخاصية محل المقارنة، وتضمن مثل هذه الدقة الحصول في نهاية المطاف على الأولويات الكلية للعناصر، حيث تأخذ في الاعتبار كل البدائل.

الجدول رقم (03-20): المقياس الأساسي للمقارنات الزوجية

مدى الأهمية	التعريف	الشرح
1	أهمية متساوية	العنصران يساهمان بدرجة متساوية في الهدف
3	أهمية قليلة	وفق خبرة وحكم الخبراء فإن أحد العنصرين مفضل قليلا على الآخر.
5	أهمية كبيرة	وفق خبرة وحكم الخبراء فإن أحد العنصرين مفضل كثيرا على الآخر
7	أهمية كبيرة جدا	أحد العنصرين يفضل على الآخر بدرجة كبيرة جدا، أهمية توضيحها الممارسة.
9	أهمية قصوى	أحد العنصرين يفضل على الآخر بدرجة مطلقة.
2-4-6-8		أوزان بينية بين الأحكام.

Source :Thomas L. Saaty, Decision making with the analytic hierarchy process, International Journal of Services Science, Vol 1, N° 1, 2008, P86.

يمكن حصر عدد المقارنات بين المعايير وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات} = K(k-1)/2$$

حيث k: عدد المعايير

عند المقارنة يجب تصميم مصفوفة وفق الشروط التالية:

- أن يكون قطرها واحد صحيح لأنه يمثل مقارنة المعيار مع نفسه.
- القيم أعلى القطر مقلوب القيم أسفل القطر.
- أن تكون الأحكام خالية من التناقض (الثبات)¹.

ثانيا - اشتقاق الأولويات

لاشتقاق الأولويات لمجموعة من المقارنات الزوجية، يجب أن تجمع معا الأحكام الناتجة عن المقارنات الثنائية، أي أنه يجب أن يعطى شيء من الترجيح والإضافة، للحصول على رقم واحد يمثل الأولوية لكل عنصر، يوضح المثال التالي كيف يتم اشتقاق الأولويات من الأحكام. بفرض أنه يراد شراء سيارة على أساس اختيار السيارة المريحة، وهناك ثلاثة بدائل هي سيارة شفروليه، ثندربيرد ولينكولن، نكون مصفوفة وتوضع الخاصية في الزاوية اليمنى للمصفوفة، وتوضع أنواع السيارات في العمود الأيمن والصف الأعلى للمصفوفة في:

¹ توماس ل ساعاتي مرجع سابق، ص 104.

الجدول رقم (03-21): مصفوفة بسيطة لمقارنة ثلاث سيارات من حيث الراحة

راحة	شفروليه	تندربيرد	لينكولن
شفروليه	1	1/2	1/4
تندربيرد	2	1	1/2
لينكولن	4	2	1

المصدر: توماس ل ساعاتي، مرجع سابق، ص 106

تحتوي هذه المصفوفة على تسع خلايا يجب تعبئتها، تملأ الخلايا الواقعة على قطر المصفوفة برقم واحد (1) كما هو موضح بالجدول رقم (03-21)، فيبقى فقط تعبئة الخلايا الثلاث التي في أعلى القطر، أما الأحكام التي تلي القطر من أسفل فإنها ستأخذ مقلوب الأحكام المعطاة في الخلايا أعلى القطر (لاحظ أن مقلوب $\frac{1}{2}$ يساوي 2) عموما إذا كانت المصفوفة تحتوي افتراضا على سبعة عناصر فيكون عدد الأحكام التي يجب أن نحددها لملء الخلايا تساوي $21 = 2/(7-(7 \times 7))$ ، بعدئذ يطرح السؤال: ما الفرق بين السيارة الشفروليه الجديدة من حيث الراحة والتندربيرد الجديدة واللينكولن الجديدة؟

بناء على الخبرة والتفضيل الشخصي يمكن القول أن الراحة في السيارة الشفروليه تعادل نصف الراحة في السيارة التندربيرد وربع الراحة بالمقارنة باللينكولن، لذلك تكتب القيمة (2) حينما تقارن التندربيرد بالشفروليه والقيمة (4) عند مقارنة اللينكولن بالشفروليه، هذه الأرقام هي مقلوب الأحكام التي وضعت في الصف الأول عند مقارنة الشفروليه بالتندربيرد واللينكولن، ولصياغة هذه الأحكام وفق المصطلحات الموضوعة في الجدول رقم (03-21) يمكن القول بأن التندربيرد أكثر راحة بعض الشيء من الشفروليه واللينكولن تقع بين معتدلة وأكثر راحة من الشفروليه.

مع العلم أن العنصر الذي يظهر في العمود الأيمن هو الذي يقارن دائما بالعنصر الموجود في الصف العلوي وتعطى القيمة للعنصر في العمود عندما يقارن بالعنصر في الصف. إذا اعتبر ذلك العنصر (الذي في العمود) أقل أفضلية تكون القيمة المعطاة كسرا ويدخل مقلوب القيمة في الموقع حيث يقارن العنصر الثاني حينما يظهر في العمود بالعنصر الأول حينما يظهر في الصف¹.

¹ المرجع نفسه، ص ص 106-107.

المطلب الثالث: حساب الأولويات

هناك طريقتان لحساب الأولويات هما الطريقة التقريبية والطريقة المضبوطة:

أولاً- حساب الأولويات بالطريقة التقريبية

الخطوة التالية هي تركيب الأحكام للحصول على تقدير تقريبي للأولويات النسبية لهذه السيارات بالنسبة لصفة الراحة.

الجدول رقم (03-22): مصفوفة تجميع الأحكام

راحة	شفروليه	ثندربيرد	لينكولن
شفروليه	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$
ثندربيرد	2	1	$\frac{1}{2}$
لينكولن	4	2	1
مجموع العمود	7	3.5	1.75

المصدر: توماس ل ساعاتي، مرجع سابق، ص 108.

ولحساب الأولويات بالطريقة التقريبية تجمع أولاً القيم في كل عمود في الجدول رقم (03-22) ثم تقسم كل قيمة في العمود على مجموع العمود نفسه فنحصل على مصفوفة والتي تسمح بإجراء مقارنات ذات معنى بين العناصر الجدول رقم (03-23) وأخيراً يحسب المتوسط للمصفوف بجمع القيم في كل صف للمصفوفة المطبوعة (normalized matrix).

الجدول رقم (03-23): المصفوفة المطبوعة

راحة	شفروليه	ثندربيرد	لينكولن	مجموع الصف/3
شفروليه	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{7}$	0,14
ثندربيرد	$\frac{2}{7}$	$\frac{2}{7}$	$\frac{2}{7}$	0,29
لينكولن	$\frac{4}{7}$	$\frac{4}{7}$	$\frac{4}{7}$	0,57

المصدر: توماس ل ساعاتي، مرجع سابق، ص 108.

ينتج عن هذا التركيب أو التجميع نسب مئوية للأولويات النسبية الكلية أو الأفضلية لكل من الشفروليه والثندربيرد واللينكولن وهي على التوالي (14%)، (29%)، (57%) ومن ثم نستنتج أنه بالنسبة لصفة الراحة فإن الثندربيرد مريحة ضعف الشفروليه بينما اللينكولن مريحة أربعة أضعاف الشفروليه الإجابة في هذه الحالة كانت سهلة جداً لأن كل الأعمدة في المصفوفة المطبوعة كانت متماثلة لأن مصفوفة المقارنات الثنائية كانت ثابتة¹.

ثانياً- حساب الأولويات باستعمال الطريقة المضبوطة

تحسب الأولويات من مصفوفة المقارنات الزوجية الموضحة في الجدول رقم (03-24)

بحساب الهيمنة الكلية لكل من الأنشطة (أ، ب، ج، د) ممثلة في الأحكام في صف، حيث يمثل

¹ المرجع نفسه، ص ص 108-109.

الصف الأول نشاط (أ) والصف الثاني نشاط (ب) وهكذا، نبدأ بمصفوفة ثابتة الأحكام.
الجدول رقم (03-24): مصفوفة المقارنات الزوجية لكل من الأنشطة (أ، ب، ج، د)

أ	ب	ج	د
أ	1	2	4
ب	$\frac{1}{2}$	1	2
ج	$\frac{1}{2}$	1	2
د	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1

المصدر: المرجع نفسه، ص 110.

تمثل القيمة (2) في الصف الأول من العمود الثاني هيمنة العنصر (أ) في اليمين على العنصر (ب) في الصف الأعلى وهي مساوية للقيمة (4) الموجودة في الصف الأول من العمود الرابع، مقارنة (أ) مع (د) مضروبة في (2/1) وهي القيمة التي في الصف الرابع والعمود الثاني (مقارنة (د) مع (ب)) بمعنى آخر يمكننا هنا معرفة هيمنة (أ) على (ب) بطريقة مباشرة من خلال علاقة (أ) بـ (د) بـ (ب) كذلك يمكن معرفة هيمنة (أ) على (ب) من خلال أخذ هيمنة (أ) على (ج) في الصف الأول من العمود الثالث (2) مضروباً في هيمنة (ج) على (ب) والذي يساوي (1) في الصف الأول من العمود الثاني. عندما تكون المصفوفة ثابتة تحقق جميع المدخلات هذه العلاقة لجميع أنواع الهيمنة المتداخلة من خلال عنصر للآخر لتحقيق من كل أنواع الهيمنة في خطوتين نحتاج أن نضرب مصفوفة الأحكام في نفسها والذي سيعطينا جميع النتائج اللازمة من خلال المرور بالأنشطة الوسيطة وجمع هذه النتائج، ولكن هذا لا يمثل كل الطرق التي يمكن للعنصر (أ) أن يهيمن على العنصر (ب) بإمكاننا النظر في هيمنة ثلاثية الخطوات مثلاً نفس القيمة (2) بمقارنة (أ) مع (ب) تساوي الهيمنة ثلاثية الخطوات، وذلك عن طريق أخذ أولاً، على سبيل المثال، هيمنة (أ) على (ج)، ثم هيمنة (ج) على (د) وأخيراً (د) على (ب) لدينا القيمة (2) من الصف الأول للمقارنة الأولى والقيمة (2) أيضاً من الصف الثالث للمقارنة الثانية.

ومن الصف الرابع القيمة (2/1) للمقارنة الثالثة، وإذا ضربنا (2/1 x 2 x 2) نحصل مرة أخرى على (2) جميع أنواع الهيمنة الثلاثية الخطوات يمكن الحصول عليها بضرب مصفوفة الأحكام في نفسها ثلاث مرات ونكرر هذه العملية بضرب المصفوفة في نفسها أربع مرات أو خمس مرات وهكذا نلاحظ أنه في هذه العملية يمكننا مثلاً مقارنة (أ مع أ)، ثم (أ مع ج) وأخيراً (ج مع ب)، أو نستطيع مقارنة (أ مع ج)، (ج مع أ)، (أ مع د)، (د مع د)، ثم (د مع أ) وبكلمات أخرى لا يمكننا استبعاد أي طريقة لتكرار جزئي للتأكد من أن جميع احتمالات الهيمنة قد غطيت نحتاج للنظر في جميع قوى مصفوفة الأحكام، وعندما تكون المصفوفة ثابتة وغير متناقضة فإن جميع قواها تعطي نفس الهيمنة مضروباً في مقدار ثابت.

مربع المصفوفة المعطاة في الجدول السابق:

الشكل رقم (03-17): مربع المصفوفة للمثال

$$\begin{pmatrix} 16 & 8 & 8 & 4 \\ 8 & 4 & 4 & 2 \\ 8 & 4 & 4 & 2 \\ 4 & 2 & 2 & 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 4 & 2 & 2 & 1 \\ 2 & 1 & 1 & 1/2 \\ 2 & 1 & 1 & 1/2 \\ 1 & 1/2 & 1/2 & 1/4 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 4 & 2 & 2 & 1 \\ 2 & 1 & 1 & 1/2 \\ 2 & 1 & 1 & 1/2 \\ 1 & 1/2 & 1/2 & 1/4 \end{pmatrix}$$

المصدر: المرجع نفسه، ص 111.

تستنتج الأولويات الصحيحة والمعروفة برفع مصفوفات الأحكام إلى قوة كبيرة، مثلا تربيعها، ثم تربيع الناتج وهكذا، ثم تجمع صفوف المصفوفة الناتجة، ويبرمج الحاسوب بالتوقف عندما يصبح الفرق بين متجهين متتاليين ضئيلاً جداً ولا يكاد يذكر، كأن يكون جزءاً من عشرة آلاف.

تعطي هذه العملية ما يعرف رياضياً بمتجه أيجن الرئيسي، وناتج هامشي لهذه العملية هو قيمة أيجن الرئيسي (لامبدا ماكس λ_{max}) والتي تستخدم لحساب الثبات في الأحكام. ونحصل على ذلك بجمع كل عمود، وهكذا نحصل على (ن) من الأرقام، ثم نضرب كل منها بالأولوية المناظرة لها، وهي المعطاة في متجه أيجن الرئيسي وإضافة النواتج. يعكس متجه أيجن الرئيسي بدقة الرتبة المختفية في الأحكام لمستوى مقبول من التناقض وبصفة عامة الأمر يتطلب برنامجاً على الحاسوب للقيام بذلك، وهناك برنامج مصمم للقيام بهذه العمليات الحسابية يعرف باسم اختيار الخبير (Expert Choice)¹.

المطلب الرابع: قياس الثبات وعدم التناقض

قد يكون من المهم في مشكلات صناعة القرار معرفة مقدار الثبات لأننا لا نريد أن نبني قراراً ضعيفاً على أحكام الثبات والذي يجعلها تظهر وكأنها عشوائية، ومن ناحية أخرى فإنه من الصعوبة الوصول إلى درجة الثبات التام، فالأحكام عن الراحة النسبية لسيارات الثلاث كانت ثابتة ولكن في الحقيقة كثيراً ما تؤثر أحداث معينة على الأولويات وهذه الأحداث تتغير وليست ثابتة.

إذا فضل التفاح على البرتقال مثلاً وفضل البرتقال على الموز إذن يجب تفضيل التفاح على الموز في حالة العلاقة التوافقية التامة، ولكن قد يحدث أحياناً أن يحب نفس الشخص الموز أكثر من التفاح اعتماداً على الوقت في اليوم أو في الفصل أو أي ظروف أخرى.

إلى أي حد يعتبر التناقض ضاراً؟ عادة لا يمكن التأكد من الأحكام بحيث نصر على فرض الثبات في مصفوفة المقارنات الثنائية وبدلاً من ذلك نخمن مشاعرنا أو أحكامنا في جميع المواقع ما عدا تلك التي تقع على قطر المصفوفة (والتي تكون دائماً مساوية للواحد) ونفرض المقلوب في الوضع المعاكس ونبحث عن إجابة، قد لا نكون متوافقين تماماً ولكن هذه الطريقة غالباً ما نستخدمها،

¹ المرجع نفسه، ص ص 109-113.

ومن المفيد أن نتذكر أن معظم الأفكار الجديدة التي تؤثر على حياتنا تؤدي إلى إعادة ترتيب أولوياتنا مما يجعلنا متناقضين مع أحكامنا السابقة، وإذا كان علينا أن نبرمج أنفسنا بحيث لا نغير آراءنا أبدا فسوف نخاف من تقبل أفكار جديدة ويجب أن تقبل في ممرنا الضيق كل المعارف بين الحد المقبول للتناقض والثبات التام.

من الطبيعي أن هناك ضرورة لدرجة معينة من الثبات في حساب الأولويات للعناصر أو الأنشطة بناء على معيار معين، من أجل الحصول على نتائج مقبولة في الواقع، وتقيس طريقة التحليل الهرمي، الثبات الكلي للأحكام بطريقة حساب نسبة الثبات ويجب أن تكون نسبة الثبات (10 %) أو أقل.

في الحقيقة تكون نسبة الثبات (5% لمصفوفة 3 x 3)، (9% لمصفوفة 4 x 4)، و (10 % للمصفوفات الأكبر حجما) وإذا كانت نسبة الثبات أكبر من (10 %) فإن ذلك يعني أن الأحكام عشوائية بعض الشيء ويجب مراجعتها¹.

ويتم حساب مؤشر الثبات رياضيا بالشكل التالي:

1- حساب مؤشر الثبات (مؤشر الاتساق) (Consistency Index) وفق المعادلة التالية:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

λ : الجذر الكامن لمصفوفة المقارنات الثنائية.

n : عدد العناصر محل المقارنة.

2- بعد الحصول على قيمة مؤشر الثبات (CI) يجب مقارنتها مع قيمة المؤشر العشوائي (Random Index)، وقد قام ساعاتي باستخلاص القيمة المقابلة (N) إذا أن قيمته تعتمد على عدد المعايير كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-25): متوسط مؤشر الثبات العشوائي (RI)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	N
1.49	1.45	1.40	1.35	1.25	1.11	0.89	0.52	0	0	RI

المصدر: المرجع نفسه، ص 117.

في حالة ما إذا تجاوز عدد المعايير العشرة، وانطلاقا من ذلك اقترح (Tran & Saaty) في دراسة لهما جدولا بـ 15 معيارا، وذلك بأخذ الأحكام الرقمية عشوائيا لـ 17 قيمة من المقياس (9/1, 1/8, 1/2, 1, 2, 1, 1/2, 1, 1/8, 1/9, 9/8, 2, 1, 1/2, 1, 1/8, 1/9) ثم استخدام مقلوب المصفوفة للحصول على متوسط الثباتات.

¹ المرجع نفسه، ص ص 114-115.

وفي سبيل اقتراح نموذج مرّن يقبل مصفوفة أكبر حجما اقترح (Alonso & Lamata) نمودجا قادرا على حساب قيمة (RI) لمصفوفة تحتوي على عدد كبير من المعايير، وتم اقتراح جدول يحتوي على 39 معيارا¹.

الجدول رقم (03-26): قيم مؤشر الثبات العشوائي (RI) اكبر من 15

23	22	21	20	19	18	17	16	N
1.6526	1.6470	1.6409	1.6341	1.6265	1.6181	1.6086	1.5978	RI
31	30	29	28	27	26	25	24	N
1.6839	1.6809	1.6777	1.6743	1.6706	1.6667	1.6624	1.6577	RI
39	38	37	36	35	34	33	32	N
1.7020	1.7002	1.6982	1.6962	1.6940	1.6917	1.6893	1.6867	RI

المصدر: مصطفىاوي الطيب، مرجع سابق، ص 175.

3- حساب نسبة الثبات (CR) باستخدام العلاقة التالية:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

CR: نسبة الثبات

CI: مؤشر الثبات

RI: مؤشر الثبات العشوائي

وكلما اقتربت نسبة الثبات من الصفر كلما اتصفت الأحكام بالثبات، على أن لا تتجاوز في كل الحالات 10 % فإذا زادت عن ذلك فإن الأحكام يوجد بها بعض التناقض ويجب مراجعتها.

¹ مصطفىاوي الطيب، تحليل وتقييم استخدام الإنترنت في مجال التسويق الفردي، مرجع سابق، ص 175.

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل سوق الهاتف النقال في الجزائر بالتطرق إلى وضع السوق الحالي وتطوره في السنوات الأخيرة، وكذلك المنافسة بين المتعاملين (موبيليس، جازي وأوريدو) النشيطين في السوق. بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي لكل متعامل بالتفصيل، من خلال عرض المنتجات والخدمات المقدمة، ومختلف الأسعار والطرق المتبعة في ترويج وتوزيع هذه المنتجات والخدمات، وكيفية التعامل مع الزبائن الحاليين والمرتقبين والدور الذي يلعبه الدليل المادي في تسهيل إجراءات تقديم الخدمات.

كما تم التطرق أيضا إلى المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والمراحل التي مرت بها عبر جمع المعلومات، وتصميم دليلي مقابلة، كما تم اختيار عينة من الخبراء لإجراء المقابلة معهم، والطريقة المستخدمة من خلال إبراز مفهوميها والخصائص التي تميزها، وكذلك الخطوات المتسلسلة لتطبيقها.



الفصل الرابع

تطبيق طريقة التحليل الهرمي لقياس
فعالية عناصر المزيج التسويقي في التخطيط
التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر



تمهيد:

الهدف من هذا الفصل هو بناء نموذج لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي ودورها في التخطيط التسويقي باستخدام طريقة التحليل الهرمي، بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، يتكون النموذج من سبعة معايير رئيسية وتسعة وخمسون معيارا فرعيا، يتم تجميع المعايير باستخدام طريقة التحليل الهرمي، وإجراء المقارنات الزوجية من خلال أحكام الخبراء في مجال الاتصالات (الممارسين والاكاديمين)، كما يمكن أن يستخدم هذا النموذج في تحسين خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى بناء نموذج لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي في التخطيط التسويقي باستخدام طريقة التحليل الهرمي من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: بناء نموذج قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي**، في هذا المبحث يتم بناء الشكل الهرمي، وضع الأولويات والتجميع، نتائج المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية والفرعية واختبار نسبة الثبات.

- **المبحث الثاني: تحليل نتائج تقييم البدائل للعناصر الأربعة للمزيج التسويقي**، خصص هذا المبحث لتحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي الأربعة والمتمثلة في الخدمة، السعر، الترويج، والتوزيع.

- **المبحث الثالث: تحليل نتائج تقييم البدائل للعناصر المضافة للمزيج التسويقي**، سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي المضافة والمتمثلة في الأفراد، الدليل المادي، العمليات.

- **المبحث الرابع: تحليل الحساسية واختبار فرضيات ونتائج الدراسة**، في هذا المبحث يتم تحليل الحساسية، اختبار فرضيات الدراسة، وعرض النتائج.

المبحث الأول: بناء نموذج قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي

يتم بناء الشكل الهرمي عن طريق وضع عناصر المشكلة بشكل هرمي، ثم يتم تحديد أولويات العناصر من خلال عمل المقارنات الثنائية للمعايير الرئيسية والفرعية واختبار نسبة الثبات.

المطلب الأول: بناء الشكل الهرمي

في البداية تم تحديد الهدف من العملية وهو قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي لخدمة الاتصالات وذلك بتحديد تفضيلات المستخدم للبدائل وفق خصائص معينة. بالإضافة إلى ترتيب كل بديل من البدائل بالنسبة لكل معيار سواء كان رئيسياً أو فرعياً، سيتم في هذه الخطوة هيكلة الهرم من المستويات العليا إلى المستوى الذي نستطيع من خلاله تحديد تفضيلات المستخدم.

تم استخراج ستة وستون (66) معيار من الدراسات في مجال الاتصالات النقالة، وبما أن المعايير تم استنباطها من دراسات مختلفة فإن هناك تشابهاً وتقارباً في بعضها، بحيث يصعب معها الاختيار، وبعد استشارة الخبراء (أنظر الملحق رقم 02)، أوصى بعضهم بضرورة دمج المعايير المتقاربة، مع الحرص على أن لا يتجاوز عدد المعايير سبعة (زائد أو ناقص اثنين) في كل مجموعة كما تنص على ذلك طريقة التحليل الهرمي لكي تكون المقارنات الثنائية أكثر منطقية. نموذج القياس المقترح ناتج عن تكامل بين الدراسات السابقة والمختصة باختيار المزيج التسويقي وجودة الشبكات، إضافة إلى رأي الخبراء. يتكون النموذج المقترح من سبعة معايير رئيسية، وينبثق من كل معيار مجموعة من المعايير الفرعية، وبعد طرح المعايير للاختيار تم استخراج قائمة المعايير الأكثر أهمية.

أولاً- مستويات بناء الشكل الهرمي

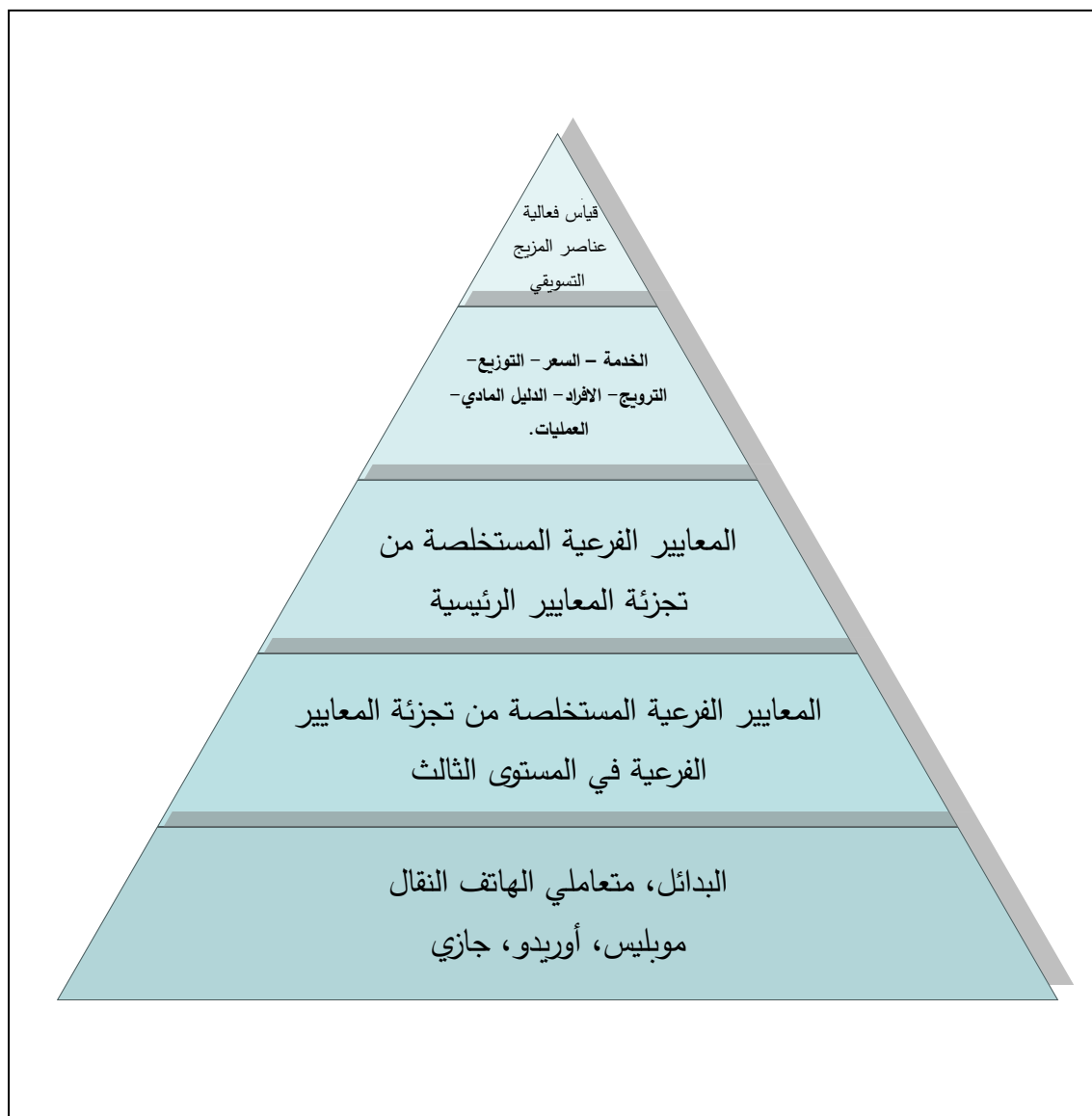
المستوى الأول: يمثل الهدف وهو قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي لخدمة الاتصالات.
المستوى الثاني: يتمثل في سبعة معايير رئيسية هي الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي والعمليات.

المستوى الثالث: المعايير الفرعية المستخلصة من تجزئة المعايير الرئيسية.

المستوى الرابع: المعايير الفرعية المستخلصة من تجزئة المعايير الفرعية في المستوى الثالث.

المستوى الخامس: البدائل ممثلة في عروض متعاملي الهاتف النقال موبليس، أوريدو، وجازي.

الشكل رقم (04-01): مستويات بناء الشكل الهرمي



المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا- المعايير الرئيسية والفرعية المستخدمة في بناء النموذج

1- المعايير الرئيسية وهي:

أ- الخدمة (Service) وتضم ستة معايير فرعية هي:

- جودة المكالمات (Call Quality): وتعتبر عن المعايير المستخدمة لاجراء المكالمات.
- جودة خدمة نقل البيانات (Quality of Service for Data transfer): وتعتبر عن المعايير المستخدمة لقياس خدمة الانترنت.
- خدمات جديدة (New Services): التقديم المستمر للخدمات الجديدة.
- خدمات الرسائل (Messaging Services): خدمة الرسائل القصيرة (SMS)، وخدمة الوسائط المتعددة (MMS).
- خدمات القيمة المضافة (Value Added Services- VAS): البريد الصوتي، رصيد إضافي، شريحة (SIM)، المواقع المجانية فيسبوك وواتساب (Facebook/ WhatsApp)... الخ.
- الأمن (Security): السرية و/ أو سلامة البيانات المخزنة أو المعالجة أو المرسلة.

ب- السعر (Price) ويضم خمسة معايير فرعية هي:

- سعر المكالمات (Call price): سعر المكالمات عند الاتصال.
- سعر الرسائل (Message price): سعر الرسائل القصيرة (SMS)، وخدمة الوسائط المتعددة (MMS) بين مختلف الشبكات.
- سعر الاتصال بالانترنت (Internet connection price)
- أسعار تنافسية (Competitive prices): تحديد أو تغيير أسعار الخدمات بناء على ما تفرضه المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال.
- توفر عدة طرق للدفع (Offer Multiple Payment Methods): توفر عدة طرق لتسهيل عملية الدفع.

ت- الترويج (Promotion) ويضم ستة معايير فرعية هي:

- الاعلان (Advertising): استخدام كافة الوسائل المتاحة الوسائط- الإنترنت -وسائل الاعلام المرئية والمطبوعة- اللوحات الاعلانية- الرسائل القصيرة للاعلان عن العروض الجديدة.
- العلاقات العامة (Public relations): قيام المتعامل برعاية عدة أحداث وتظاهرات.
- تنشيط المبيعات (Sales Prmotion): من خلال طرح العروض التي تحفز الزبائن على شراء أكثر عروض ترويجية، عروض خاصة.

- البيع الشخصي (Personal selling): زيادة التواجد في نقاط البيع من خلال رجال بيع، استقبال دافعي الفواتير، تقديم استشارات للزبائن حول خدمات المؤسسة.
- الكلمة المنطوقة (Word of Mouth): النصيحة غير الرسمية التي يتناقلها المستهلكون فيما بينهم، من علامة تجارية، منتج أو خدمة ما، وعادة ما تكون سريعة وتفاعلية.
- شبكات التواصل الاجتماعي (Social networks): مواقع وتطبيقات لتسهيل عملية تواصل المتعامل مع الزبائن.
- ث- التوزيع (Place) ويظم ثلاثة معايير فرعية هي:
 - التغطية (شبكة التغطية) (Coverage - Network coverage): وجود اشارة خلوية على أجهزة الهاتف النقال/الخدمات التي تقدمها الشبكة للزبائن مثل خدمات الصوت، البيانات، التي تصل إلى المستخدمين في أي منطقة جغرافية معينة.
 - مراكز الخدمة/الوكالة التجارية (Service centers / Commercial agencies): فروع توزيع الخدمات.
 - نقاط البيع (Selling points): نقاط توزيع الخدمات.
- ج- الأفراد (People) ويظم خمسة معايير فرعية هي:
 - المهارات والمعرفة (Skills and knowledge): مهارات ومعرفة الموظفين.
 - التفاعل مع الزبائن (Interact with customers): أي السلوك الذي يبديه مقدم الخدمة.
 - التعامل مع الزبائن (Dealing with customers): حسن المعاملة -تعامل الموظفين بطريقة مهذبة ومحترمة وجيدة.
 - الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات (Responding to complaints and inquiries): توثيق الشكاوى بشكل صحيح والتعامل معها على وجه السرعة وبصورة عادلة مع الحفاظ على السرية.
 - درجة التحكم في الجانب التقني (The degree of control in the technical side): التحكم في الجانب التقني لخدمة الهاتف النقال.
- ح- الدليل المادي (Physical Evidence) ويظم سبعة معايير فرعية هي:
 - مظهر الموظفين (Staff Appearance): المظهر اللائق بمقدمي الخدمة.
 - المباني (Buildings): المظهر العام للمتعامل جذاب من حيث المباني.
 - الترتيب الداخلي (Internal Arrangement): الاثاث، الالوان...الخ.
 - الظروف المحيطة (Ambient Conditions): الاضاءة، الهدوء، درجة الحرارة...الخ.

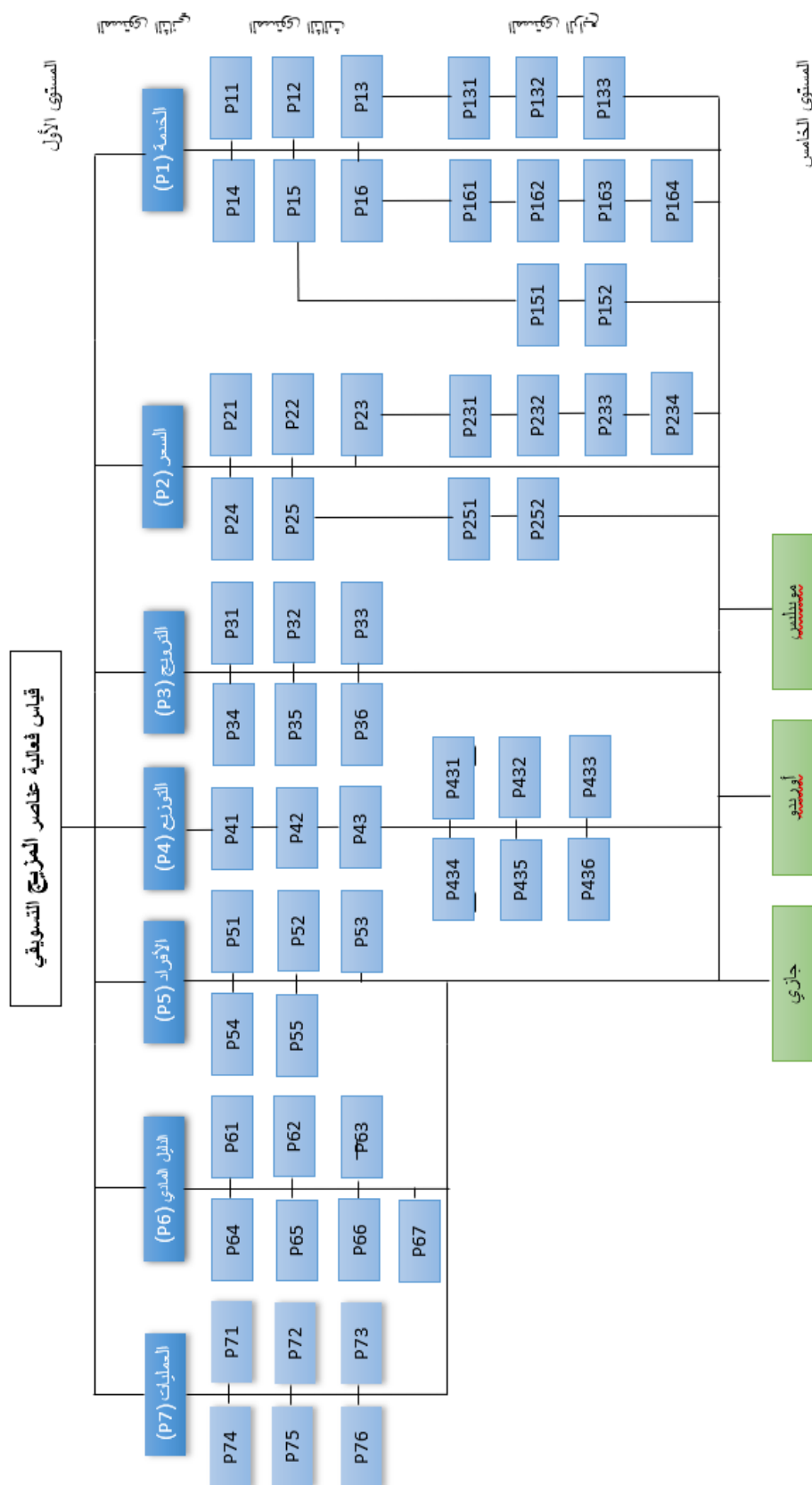
- معدات حديثة (Modern Equipment): توفر المتعامل وفروعه على معدات حديثة ومتطورة مثل الحواسيب بعدد كافٍ، وتتميز بآخر التحديثات وشاشة العرض/الموارد المادية، البرمجيات... الخ.
- الموقع الإلكتروني (Website): الموقع الإلكتروني للمتعامل، المنصات، والتطبيقات.
- الاشارات والمطبوعات (Signs and Publications): استخدام الاشارات والمطبوعات كدليل توجيه الزبائن.
- خ- العمليات (Process) وتنظم ستة معايير فرعية هي:
 - سهولة الاشتراك في الخدمة (Easy to subscribe to the service): مثل الحصول على شريحة (SIM).
 - الدقة والسرعة في تقديم الخدمات (Accuracy and speed in Providing services).
 - السرية والخصوصية (Confidentiality and privacy): الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات الشخصية.
 - المرونة (Flexibility): تتميز عملية تقديم الخدمة بالمرونة استجابة للتغيرات.
 - تقديم ارشادات حول الحصول على الخدمات (Provide advice on obtaining services).
 - آلية تقديم الخدمة (Service delivery mechanism): الأتمتة أي استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات والبرمجيات.

2- المعايير الفرعية:

- أ- جودة المكالمات وتنظم ثلاثة معايير فرعية هي:
 - عدم بدء المكالمات (فترة بدء المكالمات) (Not starting the call): وهو يعبر عن عدم قدرة الزبون على بدء المكالمات الصوتية.
 - انقطاع المكالمات (Call interruption): تشير إلى انقطاع الخط أثناء المكالمات الصوتية.
 - وضوح الصوت (Clarity of sound): قدرة الشبكة على تحقيق مستوى مقبول لجودة الصوت أثناء المكالمات الصوتية.
- ب- جودة خدمة نقل البيانات (الانترنت) وتنظم أربعة معايير فرعية هي:
 - سرعة الاتصال (الانترنت) (Speed connexion - Internet): سرعة التنزيل والرفع.
 - التأخير (Latency): التأخر في الصوت أي تأخير الإرسال.
 - الارتعاش (Jitter) (عدم استقرار الإرسال): تقطع يؤثر على تطبيقات الفيديو.
 - فقدان الحزمة (Data Loss) (احتمال إسقاط الرسائل): نسبة فقدان حزم المعلومات.

- ت- خدمات الرسائل وتنظم معيارين فرعيين هما:
 - خدمة الرسائل القصيرة (Short Message Service-SMS): رسالة نصية مكتوبة، يمكن أن تحتوي الرسالة النصية الواحدة على 160 حرفاً.
 - خدمة رسائل الوسائط المتعددة (Multimedia Messaging Service -MMS): يمكن أن تحتوي رسائل (MMS) على عدد غير محدود من الأحرف لكتابة نص إلى جانب صورة أو عرض شرائح صور أو فيديو أو ملف صوتي.
- ث- سعر المكالمات ويظم أربعة معايير فرعية هي:
 - سعر المكالمات داخل الشبكة (The price of calls within the network).
 - سعر المكالمات نحو الشبكات المحلية (The price of calls to local networks).
 - سعر المكالمات نحو الشبكات الدولية (The price of calls to international networks).
 - سعر المكالمات نحو الخط الثابت (The price of calls to the fixed line).
- ج- سعر خدمات الرسائل وتنظم معيارين فرعيين هما:
 - سعر الرسائل القصيرة (SMS price).
 - سعر رسائل الوسائط المتعددة (MMS price).
- ح- التغطية (شبكة التغطية) وتنظم ستة معايير فرعية هي:
 - تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية (Urban voice service coverage): وجود إشارة خلوية على أجهزة الهاتف النقال/الخدمات مثل خدمات الصوت.
 - تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية (Voice service coverage in rural areas): وجود إشارة خلوية على أجهزة الهاتف النقال/الخدمات مثل خدمات الصوت.
 - تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة (Highway voice service coverage): وجود إشارة خلوية على أجهزة الهاتف النقال/الخدمات مثل خدمات الصوت.
 - تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية (Urban data service coverage): وجود إشارة خلوية على أجهزة الهاتف النقال/الخدمات مثل خدمات البيانات.
 - تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية (Data service coverage in rural areas): وجود إشارة خلوية على أجهزة الهاتف النقال/الخدمات مثل خدمات البيانات.
 - تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة (Highway data service coverage): وجود إشارة خلوية على أجهزة الهاتف النقال/الخدمات مثل خدمات البيانات.

الشكل رقم (02-04): الشكل الهرمي لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي



الجدول رقم (01-04): قائمة الاختصارات للمعايير الفرعية في النموذج الهرمي

الاختصار	المعايير الفرعية	الاختصار	المعايير الفرعية
P11	خدمات القيمة المضافة	P35	الكلمة المنطوقة
P12	الأمن	P36	شبكات التواصل الاجتماعي
P13	جودة المكالمة	P41	نقاط البيع
P14	خدمات جديدة	P42	مراكز الخدمة/الوكالة التجارية
P15	خدمات الرسائل	P43	التغطية (شبكة التغطية)
P16	جودة خدمة نقل البيانات	P431	تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية
P131	عدم بدء المكالمة	P432	تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية
P132	انقطاع المكالمة	P433	تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة
P133	ووضوح الصوت	P434	تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية
P161	سرعة الإتصال	P435	تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية
P162	التأخير	P436	تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة
P163	الارتعاش	P51	المهارات والمعرفة
P164	فقدان الحزم	P52	التفاعل مع الزبائن
P151	الرسائل القصيرة	P53	التعامل مع الزبائن
P152	رسائل الوسائط المتعددة	P54	الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات
P21	سعر الاتصال بالانترنت	P55	درجة التحكم في الجانب التقني
P22	توفر عدة طرق للدفع	P61	مظهر الموظفين
P23	سعر المكالمات	P62	المباني
P24	أسعار تنافسية	P63	الترتيب الداخلي
P25	سعر الرسائل	P64	الظروف المحيطة
P231	سعر المكالمات داخل الشبكة	P65	معدات حديثة
P232	سعر المكالمات نحو الشبكات المحلية	P66	الموقع الالكتروني
P233	سعر المكالمات نحو الشبكات الدولية	P67	الاشارات والمطبوعات
P234	سعر المكالمات نحو الخط الثابت	P71	سهولة الاشتراك في الخدمة
P251	سعر الرسائل القصيرة	P72	الدقة والسرعة في تقديم الخدمات
P252	سعر رسائل الوسائط المتعددة	P73	السرية والخصوصية
P31	الاعلان	P74	المرونة
P32	العلاقات العامة	P75	تقديم ارشادات حول الحصول على الخدمات
P33	تنشيط المبيعات	P76	آلية تقديم الخدمة
P34	البيع الشخصي		

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: وضع الأولويات والتجميع

يتم تحديد أولويات العناصر في مشكلة قرار من خلال عمل مقارنات زوجية بالنسبة لصفة معينة وتعتبر المصفوفة الصيغة المفضلة للمقارنات الزوجية توفر إطارا لاختبار الثبات والحصول على معلومات إضافية، من خلال عمل جميع المقارنات الممكنة، وتحليل الحساسية للأولويات الكلية بالنسبة للتغييرات في الحكم¹.

لتعبئة مصفوفة المقارنات الزوجية (ملحق رقم 03) تستخدم الأرقام من (1 إلى 9) لتمثل الأهمية النسبية لعنصر واحد بالنسبة للعنصر الآخر فيما يتعلق بالخاصية محل المقارنة، كما هو موضح في الجدول رقم (03-21) المقياس الأساسي للمقارنة الثنائية لطريقة التحليل الهرمي².
تجرى المقارنات الزوجية بين كل زوج من المعايير في المستوى الثاني (الخدمة، السعر، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد والعمليات) في ضوء تحقيق الهدف العام من أجل تحديد الأهمية النسبية لمعيار مقارنة بالمعايير الأخرى، وكلما زاد الوزن (المعيار) زادت الأهمية ويكون مجموع الأوزان للمعايير مساو لقيمة (1) في حالة (ن) من المعايير كما تتم مقارنة كل زوج من البدائل (موبليس، أوريدو، جازي) في المستوى الأخير لقياس مساهمة أو تأثير كل بديل في تحقيق كل معيار.

تصبح مشكلة الترتيب أكثر تعقيدا حينما يتطلب الوضع المقارنة بين عدة معايير ولا يعود الأمر سهلا بدرجة كافية لاعطاء أرقام عشوائية بل يجب أن تختار الأرقام بدقة للتعبير عن القوة التي يملكها كل عنصر أو يساهم بها للخاصية محل المقارنة، وتضمن مثل هذه الدقة الحصول في الأخير على الأولويات الكلية للعناصر، حيث تأخذ في الاعتبار كل البدائل.

¹ توماس ساعاتي، مرجع سابق، ص ص 102-103

² مصطفى الطيب، تحليل وتقييم استخدام الانترنت في مجال التسويق الفردي، مرجع سابق، ص 150.

المطلب الثالث: نتائج المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية والفرعية

أولاً- نتائج المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية

الجدول رقم (02-04): مصفوفة المقارنة الزوجية للمعايير الرئيسية

المعايير الرئيسية	الخدمة	السعر	الترويج	التوزيع	الأفراد	الدليل المادي	العمليات
الخدمة	1,0000	2,0783	2,9625	2,1865	2,3169	3,2950	2,8643
السعر	0,4812	1,0000	2,5333	1,6968	2,0272	3,2661	2,3107
الترويج	0,3376	0,3947	1,0000	0,8332	1,1632	1,8260	1,3354
التوزيع	0,4574	0,5893	1,2001	1,0000	1,8436	2,7081	2,0421
الأفراد	0,4316	0,4933	0,8597	0,5424	1,0000	2,3075	1,5856
الدليل المادي	0,3035	0,3062	0,5476	0,3693	0,4334	1,0000	0,6741
العمليات	0,3491	0,4328	0,7489	0,4897	0,6307	1,4834	1,0000
المجموع	3,3603	5,2946	9,8521	7,1179	9,4149	15,8861	11,8121

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Expert Choice

نقسم كل عنصر على قيمة مجموع العمود، ثم حساب متوسط العناصر لكل صف.

الجدول رقم (03-04): مصفوفة المقارنة الزوجية للمعايير الرئيسية (تحديد الأوزان)

المعايير الرئيسية	الخدمة	السعر	الترويج	التوزيع	الأفراد	الدليل المادي	العمليات	الوزن بالتقريب
الخدمة	0,2976	0,3925	0,3007	0,3072	0,2461	0,2074	0,2425	0,2849
السعر	0,1432	0,1889	0,2571	0,2384	0,2153	0,2056	0,1956	0,2063
الترويج	0,1005	0,0746	0,1015	0,1171	0,1235	0,1149	0,1131	0,1064
التوزيع	0,1361	0,1113	0,1218	0,1405	0,1958	0,1705	0,1729	0,1498
الأفراد	0,1284	0,0932	0,0873	0,0762	0,1062	0,1453	0,1342	0,1101
الدليل المادي	0,0903	0,0578	0,0556	0,0519	0,0460	0,0629	0,0571	0,0602
العمليات	0,1039	0,0817	0,0760	0,0688	0,0670	0,0934	0,0847	0,0822

المصدر: من إعداد الطالب تبعا للمعطيات السابقة

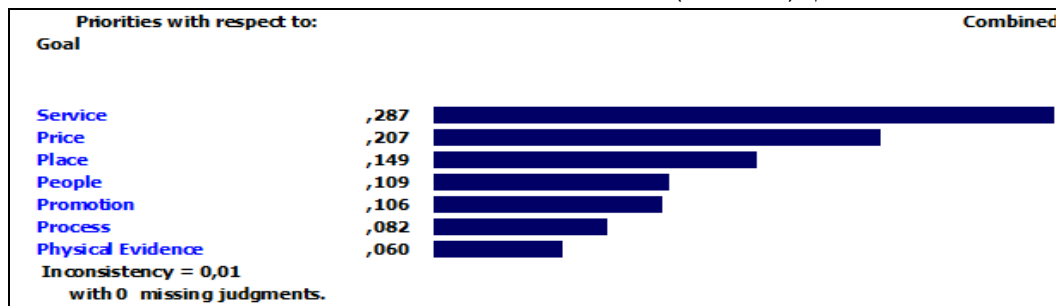
من خلال الجدول رقم (02-04) والجدول رقم (03-04) تم تحديد الأوزان بالتقريب للمعايير الرئيسية عن طريق جمع قيم كل عمود ثم قسمة كل عنصر على مجموع قيمة العمود نفسه، بعدها يتم حساب متوسط العناصر لكل صف.

من الشكل رقم (04-04) يتضح بأن المعيار الرئيسي "الخدمة" حاز على أعلى أهمية بين المعايير الرئيسية الأخرى، وذلك بحصوله على نسبة (28,7 %)، ويرجع ذلك إلى مدى الأهمية الفعلية لمعيار الخدمة لأنه يمثل طبيعة العروض والخدمات المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال والتي تتعلق بجودة الاتصال، جودة خدمة نقل البيانات، الأمن، تطوير خدمات جديدة،

خدمات القيمة المضافة وخدمات الرسائل، يأتي معيار "السعر" في المرتبة الثانية من بين جميع المعايير بنسبة (20,7 %) لأهميته في تحديد أسعار مختلف العروض والخدمات المقدمة للمشاركين من طرف المتعاملين والتي تتعلق بسعر الاتصال بالانترنت، سعر المكالمات، أسعار تنافسية، توفر عدة طرق للدفع وسعر الرسائل، بالإضافة إلى تأثيره على القرار الشرائي، كما حل في المرتبة الثالثة معيار "التوزيع" بحصوله على نسبة (14,9 %) حيث تكمن أهميته في ضمان تقديم العروض والخدمات في المكان المناسب والوقت المناسب من خلال شبكة تغطية لمختلف تقنيات الاتصال (GSM, 3G, 4G) ومراكز الخدمة ونقاط البيع، في حين حل في المرتبة الرابعة المعيار الرئيسي "الأفراد" بنسبة (10,9 %) ويرجع ذلك لأهمية هذا المعيار في تقديم الخدمات من خلال التفاعل والتعامل مع الزبائن والرد على الاستفسارات والاستجابة لشكاويهم، ثم معيار "الترويج" في المرتبة الخامسة بنسبة (10,6 %) ويعود ذلك لأهميته في القدرة على تكوين مزيج ترويجي ملائم يسمح بالإقناع والتذكير وجذب انتباه الجمهور والتأثير فيه من خلال الاعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، التسويق عبر الهاتف والانترنت، يليه معيار "العمليات" في المرتبة السادسة بنسبة (8,2 %) والتي تعبر عن الأهمية القليلة للإجراءات المتبعة للحصول على الخدمة والمرونة والدقة والسرعة اللازمة في تقديمها بالإضافة إلى احترام سرية وخصوصية بيانات المشتركين، وحل في الترتيب الأخير معيار "الدليل المادي" بنسبة (6,0 %) ويعود هذا الانخفاض إلى الأهمية المحدودة للأنشطة المتعلقة بالعوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على أنشطة المتعاملين كالمباني، والترتيب الداخلي والظروف المحيطة واستخدام المعدات الحديثة. كما أن نسبة الثبات (CR) لمجموع المقارنات بلغت (1 %) وبالتالي لم تتجاوز الحد الأقصى المسموح به (10%) وفق طريقة التحليل الهرمي.

يوضح تحليل المعايير الرئيسية للمزيج التسويقي أعلاه الدور الذي يلعبه كل عنصر من عناصره في التخطيط التسويقي رغم التفاوت في الأهمية النسبية بين هذه العناصر.

الشكل رقم (04-04): نتيجة المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

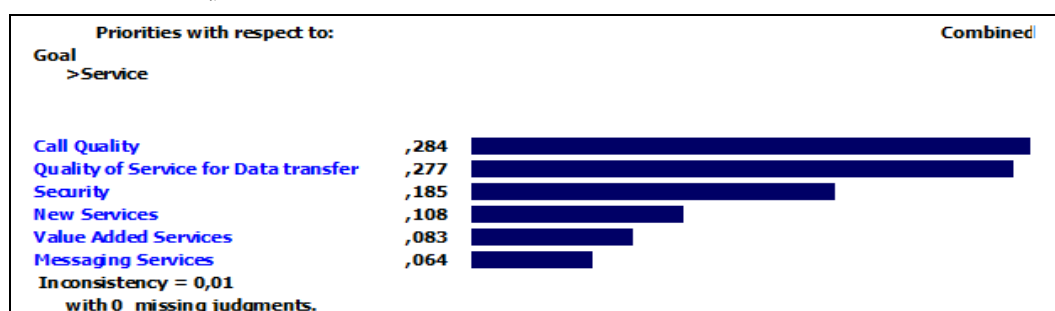
ثانياً - نتائج المقارنات الزوجية للمعايير الفرعية

1- المقارنات الزوجية لمعايير "الخدمة": من خلال الشكل (04-05) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "الخدمة" هو معيار "جودة المكالمات" بنسبة (28,4 %) وتكمن أهميته في جودة الاتصال أثناء المكالمات من خلال وضوح الصوت وعدم انقطاع المكالمات، بينما جاء في المرتبة الثانية معيار "جودة خدمة نقل البيانات" بنسبة (27,7 %) وهو ما يعكس الأهمية النسبية لهذا المعيار من خلال الاتصال بالإنترنت وتصفح مواقع الويب وتشغيل مختلف التطبيقات، الوسائط المتعددة وغيرها. يليه معيار "الأمن" بنسبة (18,5 %) ويعود ذلك لأهمية سرية وسلامة البيانات المخزنة أو المعالجة أو المرسلة، ثم معيار "خدمات جديدة" بنسبة (10,8 %) ويرجع ذلك لأهمية التقديم المستمر للعروض والخدمات الجديدة من طرف المتعاملين، يليه معيار "خدمات القيمة المضافة" بنسبة (8,3 %) ويعود ذلك للخدمات المضافة في خدمة الاتصالات مثل البريد الصوتي، رصيد إضافي، المواقع المجانية مثل واتساب وفيسبوك (Facebook/WhatsApp)، وفي الأخير معيار "خدمات الرسائل (SMS, MMS)" بنسبة (6,4 %) ويرجع هذا الانخفاض إلى الانتشار الكبير لوسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات المرئية، كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (1 %) وهذه النسبة أقل من الحد المحدد وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (10%)، مما يشير إلى أن مراجعة الأحكام غير مطلوبة.

يتضح أيضا من الشكل رقم (04-05) أن معيار "جودة المكالمات" ومعيار "جودة خدمة نقل البيانات" أخذوا مجتمعين وزنا قدره (56,1 %) وهو ما يدل على أنهما المعياران الأهم ضمن المعيار الرئيسي "الخدمة". أيضا فإن معيار "خدمات الرسائل" قد حاز على المرتبة السادسة، واكتسب وزنا أقل.

يتضح من تحليل المعايير أعلاه الدور الذي يلعبه عنصر الخدمة في التخطيط التسويقي من خلال الخدمات المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال والتي تتعلق بجودة الاتصال، جودة خدمة نقل البيانات، الأمن، تطوير خدمات جديدة، خدمات القيمة المضافة وخدمات الرسائل رغم التفاوت في الأهمية النسبية بين هذه المعايير.

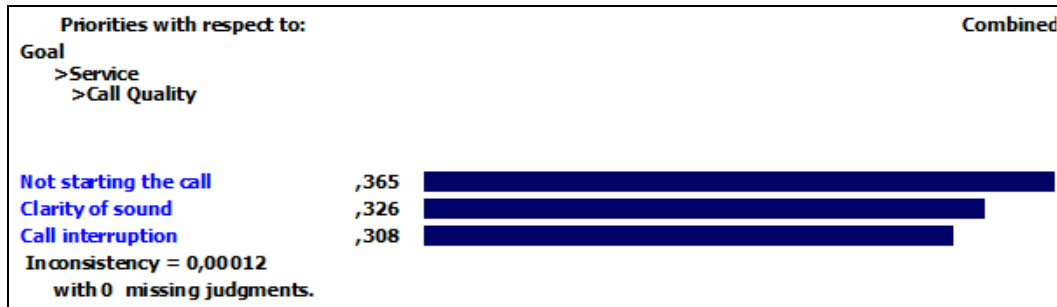
الشكل رقم (04-05): نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "الخدمة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أ- المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "جودة المكالمات": من خلال الشكل (04-06) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "جودة المكالمات" هو معيار "عدم بدء المكالمات" بنسبة (36,5 %) ويرجع ذلك إلى مدى الأهمية الفعلية للفترة التي يقضيها الزبون في بدء اتصال فعلي. بينما جاء في المرتبة الثانية معيار "وضوح الصوت" بنسبة (32,6 %) لأهميته البالغة في الاتصال الهاتفي، يليه معيار "انقطاع المكالمات" بنسبة (30,8 %) وذلك لتأثير عدد الانقطاعات خلال إجراء المكالمات، كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,00012) وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

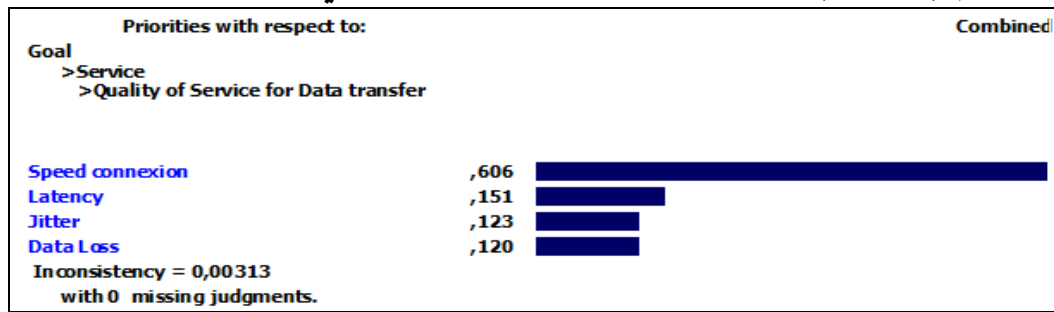
الشكل رقم (04-06): نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "جودة المكالمات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ب- المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "جودة خدمة نقل البيانات": من خلال الشكل (04-07) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "جودة خدمة نقل البيانات" هو معيار "سرعة الاتصال" بنسبة (60,6 %) وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة لهذا المعيار حيث تلعب سرعة التنزيل والرفع (upload/download) دورا كبيرا في سرعة التصفح ومشاهدة الفيديو دون تقطيع، فكلما زادت سرعة التنزيل يصبح التفاعل مع عناصر الويب أسرع. بينما جاء في المرتبة الثانية معيار "التأخير" أي زمن نقل البيانات بنسبة (15,1 %) ويرجع ذلك في تأثيره على مشاهدة مقاطع الفيديو أو البث المباشر مثل التأخر في الصوت، يليه معيار "الارتعاش" بنسبة (12,3 %) ويرجع ذلك في تأثيره على مشاهدة مقاطع الفيديو من خلال الانقطاع المتكرر في الصورة. يليه معيار "فقدان الحزم" بنسبة (12,0 %) لما له من تأثير على اتصالات الشبكة مما يجعل الاتصال متقطع أو فقدان الرسائل وقد يؤدي إلى التخزين المؤقت للبث. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,00313) وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (8 %).

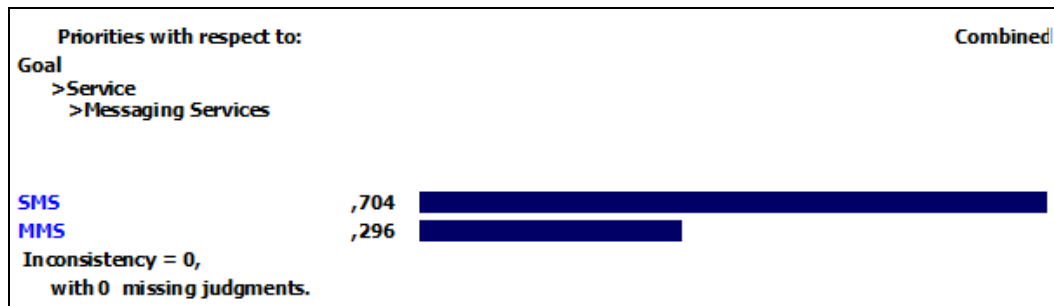
الشكل رقم (04-07): نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "جودة خدمة نقل البيانات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ت- المقارنات الزوجية للمعايير الفرعي "خدمات الرسائل": من خلال الشكل رقم (04-08) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "خدمات الرسائل" هو معيار "خدمة الرسائل القصيرة (SMS)" بنسبة (70,4 %) لأهميتها كأداة اتصال تتم بأسرع وقت وأقل تكلفة، بينما جاء في المرتبة الثانية معيار "خدمة رسائل الوسائط المتعددة (MMS)" بنسبة (29,6 %) ويرجع انخفاض هذا المعيار إلى انتشار وسائل التواصل الاجتماعي. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-08): نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "خدمات الرسائل"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

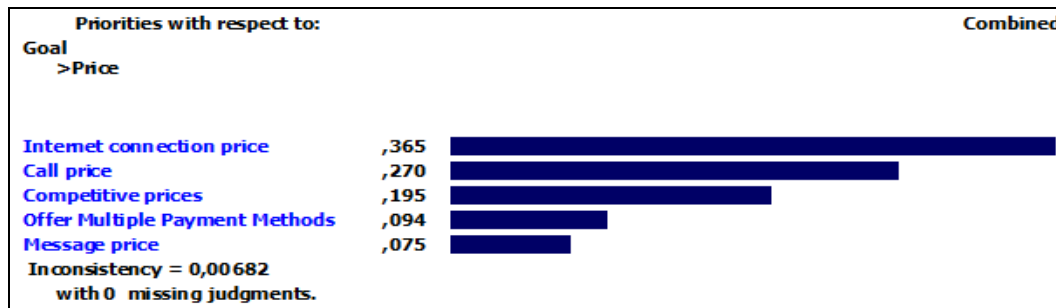
2- المقارنات الزوجية لمعايير "السعر": من خلال الشكل رقم (04-09) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "السعر" هو معيار "سعر الاتصال بالانترنت" بنسبة (36,5 %) ويعود ذلك لأهميته في اختيار العروض والخدمات المناسبة للزبائن والتحكم في نفقاتهم، بينما جاء في المرتبة الثانية معيار "سعر المكالمات" بنسبة (27 %) ويرجع ذلك لأهميته في اختيار العروض والخدمات الملائمة لاحتياجات الزبائن، يليه في المرتبة الثالثة معيار "أسعار تنافسية" بنسبة (19,5 %) وترجع هذه الأهمية إلى ما تفرضه المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال، يليه معيار "توفر عدة طرق للدفع" بنسبة (9,4 %) حيث ترجع الأهمية المحدودة لهذا المعيار إلى ظهور عدة طرق دفع جديدة كالتعبئة عن طريق الانترنت أو البطاقات المدفوعة، ثم معيار "سعر الرسائل" بنسبة (7,5 %) وهو قليل الأهمية نظرا إلى الاستخدام الواسع للرسائل

القصيرة، كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,00682 %) وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (10%).

يوضح أيضا الشكل رقم (04-09) أن معيار "سعر الاتصال بالانترنت" ومعيار "سعر المكالمات" أخذًا مجتمعين وزنا قدره (63,5 %) وهو ما يدل على أنهما المعياران الأهم ضمن المعيار الرئيسي "السعر". أيضا فإن معيار "سعر خدمات الرسائل" قد حاز على المرتبة الخامسة، واكتسب وزنا أقل بالنظر إلى الانتشار الواسع والمجاني لشبكات التواصل الاجتماعي.

ويتضح من تحليل المعايير أعلاه الدور الذي يلعبه عنصر السعر في التخطيط التسويقي من خلال الأهمية النسبية للمعايير الفرعية سعر الاتصال بالانترنت، سعر المكالمات، أسعار تنافسية، توفر عدة طرق للدفع وسعر الرسائل رغم التفاوت في الأهمية النسبية بين هذه المعايير.

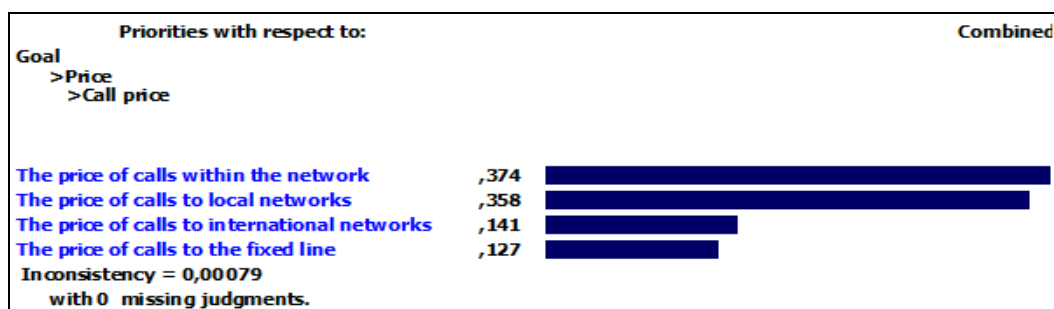
الشكل رقم (04-09): نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "السعر"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2-1- المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "سعر المكالمات": من خلال الشكل رقم (04-10) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "سعر المكالمات" هو "سعر المكالمات داخل الشبكة" بنسبة (37,4 %) وهو ما يعكس الأهمية النسبية لهذا المعيار في اختيار مقدم الخدمة، بينما جاء في المرتبة الثانية معيار "سعر المكالمات نحو الشبكات المحلية" بنسبة (35,8 %) وترجع أهميته إلى اختيار خصائص العرض المناسب من بين العروض المتاحة، ثم معيار "سعر المكالمات نحو الشبكات الدولية" بنسبة (14,1 %) ويرجع ذلك لاستخدام مختلف وسائل التواصل الاجتماعي، يليه معيار "سعر المكالمات نحو الخط الثابت" بنسبة (12,7 %) ويعود ذلك إلى الاستخدام الواسع لشبكات الهاتف النقال. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,00079 %) وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (8%).

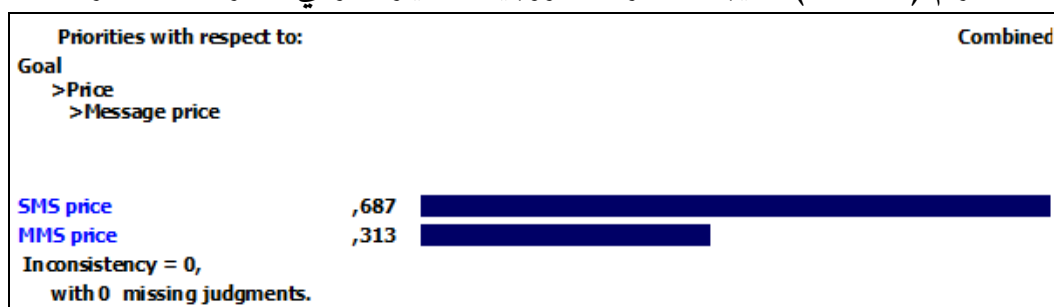
الشكل رقم (04-10): نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "سعر المكالمات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2-2- المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "سعر خدمات الرسائل": من خلال الشكل (04-11) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "سعر خدمات الرسائل" هو معيار "سعر الرسائل القصيرة (SMS)" بنسبة (68,7 %) وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة لهذا المعيار من خلال الاستخدام الواسع للرسائل القصيرة في الشبكات المحلية والدولية وأسعارها المحددة، يليه معيار "سعر رسائل الوسائط المتعددة (MMS)" بنسبة (31,3 %) وتعود هذه الأهمية إلى استخدام الوسائط المتعددة. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-11): نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "سعر خدمات الرسائل"



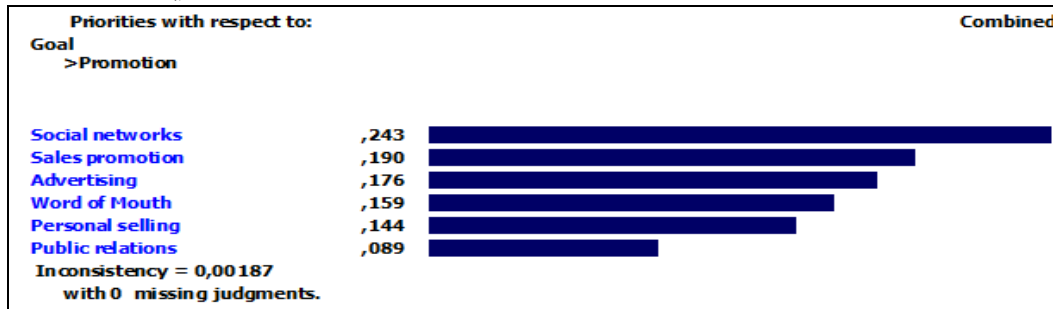
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

3- المقارنات الزوجية لمعايير "الترويج": من خلال الشكل (04-12) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير الترويج هو معيار "شبكات التواصل الاجتماعي" بنسبة (24,3 %) للأهمية الفعلية لمواقع التواصل الاجتماعي في التعريف بالعروض والخدمات والاستفادة من التكاليف المنخفضة مقارنة مع وسائل الترويج الأخرى، بينما جاء في المرتبة الثانية معيار "تنشيط المبيعات" بنسبة (19 %) وهو ما يعكس أهمية هذا المعيار من خلال الترويج للعروض والخدمات وربطها بحدث ما، يليه معيار "الاعلان" بنسبة (17,6 %) ويرجع ذلك إلى توفر عدة وسائل كالتلفزة والراديو، الصحف والمجلات والانترنت. ثم معيار "الكلمة المنطوقة" بنسبة (15,9 %) حيث يلعب هذا المعيار دورا مهما في اتخاذ القرار الشرائي للعروض والخدمات المقدمة، فأغلب الزبائن يطلبون النصيحة الشخصية لمقدم الخدمة عن تجربة شخصية، يليه معيار

"البيع الشخصي" بنسبة (14,4 %) وترجع أهمية هذا المعيار إلى الجهود المبذولة من طرف مندوبي البيع، ثم معيار "العلاقات العامة" بنسبة (8,9 %) ويعود ذلك إلى أهمية بناء علاقات بين مقدمي الخدمات وزبائنهم، كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,00187 %) وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (10%).

يوضح تحليل المعايير أعلاه الدور الذي يلعبه عنصر الترويج في التخطيط التسويقي من خلال الأهمية النسبية للمعايير الفرعية شبكات التواصل الاجتماعي، تنشيط المبيعات، الإعلان، الكلمة المنطوقة، البيع الشخصي، العلاقات العامة رغم التفاوت في الأهمية النسبية بين هذه المعايير.

الشكل رقم (04-12): نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "الترويج"



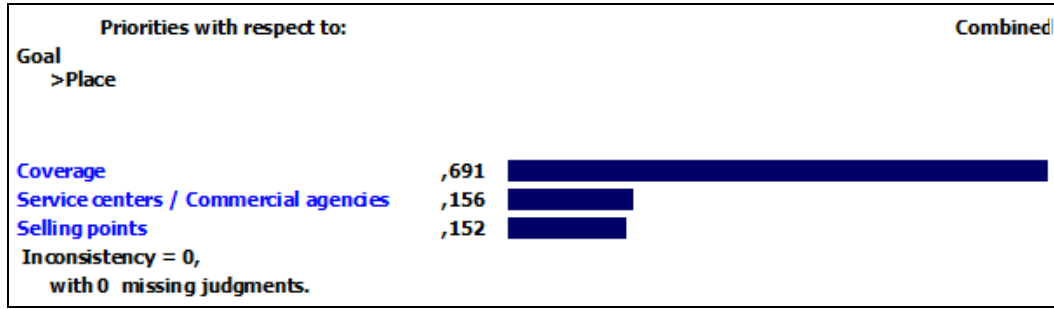
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

4-المقارنات الزوجية لمعايير "التوزيع": من خلال الشكل رقم (04-13) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير التوزيع هو معيار "التغطية (شبكة التغطية)" بنسبة (69,1 %) وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة لهذا المعيار من خلال الخدمات التي تقدمها الشبكة للزبائن كخدمات الصوت، البيانات التي تصل إلى المشتركين في أي منطقة جغرافية. بينما جاء في المرتبة الثانية معيار "مراكز الخدمة/الوكالة التجارية" بنسبة (15,6 %) وتعود هذه الأهمية إلى توفر بعض الخدمات على الموقع الإلكتروني للمتعامل، يليه معيار "نقاط البيع" بنسبة (15,2 %) ويرجع ذلك لأهمية نقاط البيع في توفير بطاقات التغطية والفليكسي وغيرها. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق نظرية التحليل الهرمي وهي (5 %).

يتضح أيضا من الشكل رقم (04-13) أن معيار "التغطية (شبكة التغطية)" أخذ وزنا قدره (69,1 %) وهو ما يدل على أنه المعيار الأهم ضمن المعيار الرئيسي "التوزيع". كما كان لمعيار "مراكز الخدمة/الوكالة التجارية" ومعيار "نقاط البيع" نفس الوزن تقريبا.

يوضح تحليل المعايير أعلاه الدور الذي يلعبه عنصر التوزيع في التخطيط التسويقي من خلال الأهمية النسبية للمعايير الفرعية شبكة التغطية، مراكز الخدمة/الوكالة التجارية، نقاط البيع رغم التفاوت في الأهمية النسبية بين هذه المعايير.

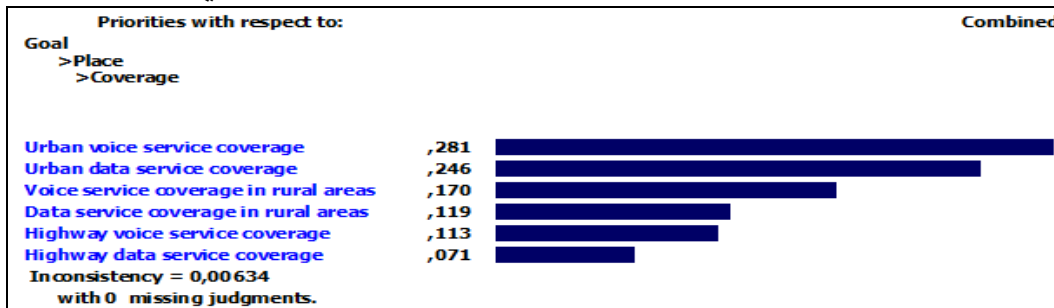
الشكل رقم (04-13): نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "التوزيع"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

4-1- المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "التغطية (شبكة التغطية)": من خلال الشكل (04-14) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "التغطية" هو معيار "تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية" بنسبة (28,1 %) كونه أهم معايير الاختيار حسب رأي الخبراء بالإضافة إلى أن التغطية تتم حسب عدد السكان في منطقة معينة، ثم معيار "تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية" بنسبة (24,6 %) يليه معيار "تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية" بنسبة (17 %)، ثم معيار "تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية" بنسبة (11,9 %)، يليه معيار "تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة" بنسبة (11,3 %)، وفي الأخير حل معيار "تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة" بنسبة (7,1 %). كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,00634 %) وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق نظرية التحليل الهرمي وهي (10%).

الشكل رقم (04-14): نتيجة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي "التغطية"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

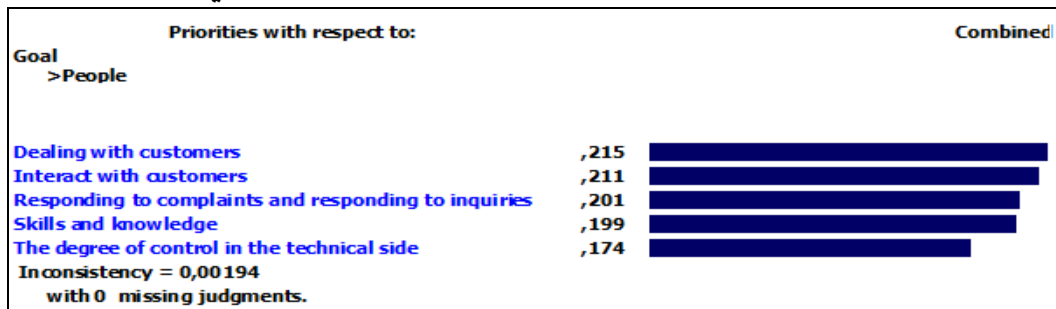
5- المقارنات الزوجية لمعايير "الأفراد": من خلال الشكل (04-15) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "الأفراد" هو معيار "التعامل مع الزبائن" بنسبة (21,5 %) والذي يعبر عن حسن المعاملة من طرف مقدم الخدمة. يليه معيار "التفاعل مع الزبائن" بنسبة (21,1 %) والذي يعد ركيزة أساسية لعملية تقديم الخدمة. يليه معيار "الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات" بنسبة (20,1 %) لأهمية الاستجابة للشكاوى واقتراحات الزبائن خلال فترة قصيرة، والرد الفوري على مكالماتهم واستفساراتهم. يليه معيار "المهارات والمعرفة" بنسبة (19,9 %).

وهو ما يعكس تركيز متعاملي الهاتف النقال على توظيف خريجي الجامعات وتدريب وتنمية مهارات الموظفين ومكافآتهم، ثم معيار "درجة التحكم في الجانب التقني" بنسبة (17,4 %) ويرجع ذلك لأهمية هذا المعيار نظرا للخصائص التقنية التي تميز خدمات الاتصالات والتي يجب على مقدمي الخدمات التحكم فيها وإتقانها بدقة ووضوح، كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,00194 %) وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (10%).

يتضح أيضا من الشكل رقم (04-15) أن معيار "التعامل مع الزبائن" ومعيار "التفاعل مع الزبائن" أخذًا مجتمعين وزنا قدره (42,6 %) وهو ما يدل على أنهما المعيارين الأهم ضمن المعيار الرئيسي "الأفراد". أيضا فإن معيار "درجة التحكم في الجانب التقني" قد اكتسب وزنا مهما مقارنة بمعيار "المهارات والمعرفة".

من خلال تحليل المعايير أعلاه يتضح الدور الذي يلعبه عنصر الأفراد في التخطيط التسويقي من خلال الأهمية النسبية للمعايير الفرعية التعامل مع الزبائن، التفاعل مع الزبائن، الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات، المهارات والمعرفة ودرجة التحكم في الجانب التقني رغم التفاوت في الأهمية النسبية بين هذه المعايير.

الشكل رقم (04-15): نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "الأفراد"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

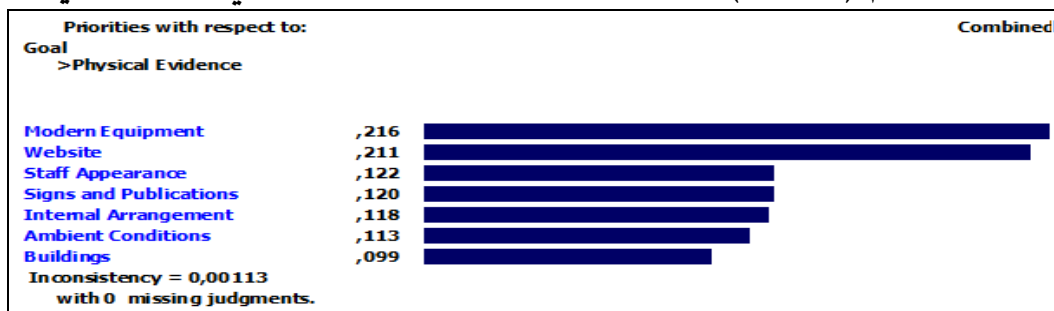
6-المقارنات الزوجية لمعايير "الدليل المادي": من خلال الشكل رقم (04-16) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "الدليل المادي" هو معيار "معدات حديثة" بنسبة (21,6 %) وذلك لأهمية حداثة المعدات والأجهزة والتقنيات المستخدمة في عملية تقديم خدمات الاتصالات اللاسلكية، يليه معيار "الموقع الالكتروني" بنسبة (21,1 %) والذي يسمح للزبائن بالاطلاع على العروض والخدمات المتوفرة خصائصها، أسعارها وأماكن الحصول عليها وكل المعلومات الخاصة بالمتعامل، ثم في المرتبة الثالثة معيار "مظهر الموظفين" بنسبة (12,2 %) والذي يعطي الانطباع الجيد عن مقدم الخدمة، يليه معيار "الإشارات والمطبوعات" بنسبة (12 %)، بينما جاء في المرتبة الخامسة معيار "الترتيب الداخلي" بنسبة (11,8 %) لأهمية الأثاث والألوان وغيرها في عملية تقديم الخدمة، يليه معيار "الظروف المحيطة" بنسبة (11,3 %) وترجع

أهميته إلى توفير جو مريح للزبائن عند عملية تقديم الخدمة ثم معيار "المباني" بنسبة (9,9 %) أي المظهر العام للمتعامل مقدم الخدمة، كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,00113 %) وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (10%).

يتضح أيضا من الشكل رقم (16-04) أن معيار "معدات حديثة" ومعيار "الموقع الالكتروني" أخذوا مجتمعين وزنا قدره (42,7 %) وهو ما يدل على أنهما المعيارين الأهم ضمن المعيار الرئيسي "الدليل المادي".

يتضح من تحليل المعايير أعلاه الدور الذي يلعبه عنصر الدليل المادي في التخطيط التسويقي من خلال الأهمية النسبية للمعايير الفرعية معدات حديثة، الموقع الالكتروني، مظهر الموظفين، الإشارات والمطبوعات، الترتيب الداخلي، الظروف المحيطة، المباني رغم التفاوت في الأهمية النسبية بين هذه المعايير.

الشكل رقم (16-04): نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "الدليل المادي"



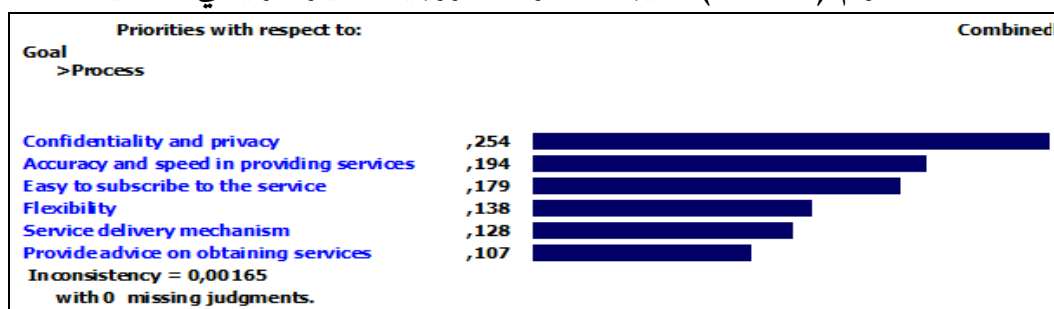
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

7- المقارنات الزوجية لمعايير "العمليات": من خلال الشكل رقم (17-04) يتضح بأن المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "العمليات" هو معيار "السرية والخصوصية" بنسبة (25,4 %) ويعود ذلك إلى أهمية الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية للزبائن. بينما جاء في المرتبة الثانية معيار "الدقة والسرعة في تقديم الخدمات" بنسبة (19,4 %) وهو ما يعكس أهمية هذا المعيار من خلال الدقة وعدم قضاء وقت غير ضروري في سبيل الحصول على الخدمة. ثم معيار "سهولة الاشتراك في الخدمة" بنسبة (17,9 %) ويرجع ذلك إلى مدى الأهمية الفعلية لسهولة الإجراءات وبساطتها للحصول أو الاشتراك في الخدمة، يليه معيار "المرونة"، آلية تقديم الخدمة، تقديم إرشادات حول الحصول على الخدمات بنسبة (13,8 %)، (12,8 %)، (10,47 %) على التوالي، كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,00165 %) وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (10%).

يوضح تحليل المعايير أعلاه الدور الذي يلعبه عنصر العمليات في التخطيط التسويقي من خلال الأهمية النسبية للمعايير الفرعية السرية والخصوصية، الدقة والسرعة في تقديم الخدمات، سهولة

الاشتراك في الخدمة، المرونة، آلية تقديم الخدمة، وتقديم إرشادات حول الحصول على الخدمات رغم التفاوت في الأهمية النسبية بين هذه المعايير.

الشكل رقم (04-17): نتيجة المقارنات الزوجية لمعيار الرئيسي "العمليات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

يمثل الجدول رقم (04-04) ملخص لأوزان المعايير الرئيسية والفرعية للنموذج.

الجدول رقم (04-04): أوزان المعايير الرئيسية والفرعية للنموذج

المعايير الرئيسية	وزن المعيار	المعايير الفرعية	وزن المعيار	المعايير الفرعية	وزن المعيار	الوزن الكلي
الخدمة	28,7 %	جودة المكالمات	0,284	عدم بدء المكالمات	0,365	0,030
				انقطاع المكالمات	0,308	0,025
				وضوح الصوت	0,326	0,027
	28,7 %	جودة خدمة نقل البيانات	0,277	سرعة الاتصال	0,606	0,048
				التأخير	0,151	0,012
				الارتعاش	0,123	0,010
				فقدان الحزم	0,120	0,010
	28,7 %	خدمات جديدة	0,108			0,031
		خدمات الرسائل (SMS, MMS)	0,064	خدمة الرسائل القصيرة (SMS)	0,704	0,013
				خدمة الوسائط المتعددة (MMS)	0,296	0,005
السعر	20,7 %	سعر المكالمات	0,270	خدمات القيمة المضافة		0,024
				الأمن		0,053
				المجموع		0,287
				0,270	داخل الشبكة	0,374
					نحو الشبكات المحلية	0,358
					نحو الشبكات الدولية	0,141
					نحو الخط الثابت	0,127

0,011	0,687	سعر الرسائل القصيرة (SMS)	0,075	سعر الرسائل		
0,005	0,313	سعر رسائل الوسائط المتعددة (MMS)				
0,076			0,365	سعر الاتصال بالإنترنت		
0,040			0,195	أسعار تنافسية		
0,019			0,094	توفر عدة طرق للدفع		
0,207			1	المجموع		
0,019			0,176	الإعلان	10,6 %	الترويج
0,009			0,089	العلاقات العامة		
0,020			0,190	تنشيط المبيعات		
0,015			0,144	البيع الشخصي		
0,017			0,159	الكلمة المنطوقة		
0,026			0,243	شبكات التواصل الاجتماعي		
0,106			1	المجموع		
0,029	0,281	تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية	0,691	التغطية (شبكة التغطية)	14,9 %	التوزيع
0,018	0,170	تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية				
0,012	0,113	تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة				
0,025	0,246	تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية				
0,012	0,119	تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية				
0,007	0,071	تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة				
0,023			0,156	مراكز الخدمة/ الوكالة التجارية		
0,023			0,152	نقاط البيع		
0,149			1	المجموع		
0,022			0,199	المهارات والمعرفة	10,9 %	الأفراد

0,023			0,211	التفاعل مع الزبائن		
0,023			0,215	التعامل مع الزبائن		
0,022			0,201	الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات		
0,019			0,174	درجة التحكم في الجانب التقني		
0,109			1	المجموع		
0,007			0,122	مظهر الموظفين	6,0 %	الدليل المادي
0,006			0,099	المباني		
0,007			0,118	الترتيب الداخلي		
0,007			0,113	الظروف المحيطة		
0,013			0,216	معدات حديثة		
0,013			0,211	الموقع الالكتروني		
0,007			0,120	الاشارات والمطبوعات		
0,060			1	المجموع		
0,015			0,179	سهولة الاشتراك في الخدمة	8,2 %	العمليات
0,016			0,194	الدقة والسرعة في تقديم الخدمات		
0,021			0,254	السرية والخصوصية		
0,011			0,138	المرونة		
0,009			0,107	تقديم إرشادات حول الحصول على الخدمات		
0,010			0,128	آلية تقديم الخدمة		
0,082			1	المجموع		
1				المجموع الكلي	1	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Expert Choice

الملاحظ أن الأحكام إتسمت بالاتساق (الثبات)، والتي لم تتجاوز الحدود المسموح بها كما توصي بذلك قواعد طريقة التحليل الهرمي، مع العلم أنه تمت مراجعة الأحكام العشوائية عن طريق برنامج اختيار الخبير (Expert choice).

المطلب الرابع: اختبار نسبة الثبات

تقيس طريقة التحليل الهرمي، الثبات الكلي للأحكام بطريقة حساب نسبة الثبات ويجب أن تكون هذه نسبة تساوي (10 %) أو أقل.

*حساب $\lambda_{\max}$:

يتم حساب $\lambda_{\max}$ بضرب جميع عناصر عمود الأولوية بجميع عناصر مصفوفة المقارنة الثنائية كما يلي:

2,046		0,285		2,864	3,295	2,317	2,186	2,963	2,078	1,000
1,477		0,206		2,311	3,266	2,027	1,697	2,533	1,000	0,481
0,757		0,106		1,335	1,826	1,163	0,833	1,000	0,395	0,338
1,063	=	0,150	X	2,042	2,708	1,844	1,000	1,200	0,589	0,457
0,777		0,110		1,586	2,307	1,000	0,542	0,860	0,493	0,432
0,427		0,060		0,674	1,000	0,433	0,369	0,548	0,306	0,303
0,583		0,082		1,000	1,483	0,631	0,490	0,749	0,433	0,349

بعدها نقوم بقسمة كل عناصر شعاع مصفوفة الشعاع المرجح على قيمة الأفضلية ثم حساب متوسط الناتج النهائي كالتالي:

الجدول رقم (04-05): متوسط القيم المتحصل عليها

المعيار	الخدمة	السعر	الترويج	التوزيع	الأفراد	الدليل المادي	العمليات	المجموع
ناتج القسمة	7,181	7,160	7,109	7,097	7,056	7,082	7,090	49,776

المصدر: تبعا للمعطيات السابقة

$$\lambda_{\max} = \frac{49.776}{7} = 7,110$$

*حساب مؤشر الثبات (مؤشر الاتساق) (CI) وفق المعادلة التالية:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad CI = \frac{7,110 - 7}{7 - 1} = 0,0184$$

*نسبة الثبات (CR): وبما أن لدينا 7 معايير من الجدول رقم (03-24) نجد أن مؤشر العشوائية هو (N = 7, RI = 1,35)

$$CR = \frac{0.0184}{1.35} = 0,01 \quad 0.01 = 1\% < 10\%$$

الجدول رقم (04-06): نسبة ثبات الأحكام

المعايير	المعايير الرئيسية	الخدمة	السعر	الترويج	التوزيع	الأفراد	الدليل المادي	العمليات
نسبة الثبات	0.01	0.01	0.0068	0.0018	0.00	0.00194	0.00113	0.00165

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Expert Choice

الملاحظ أن الأحكام اتسمت بالاتساق والثبات (الجدول رقم 04-06)، والتي لم تتجاوز الحدود المسموح بها كما توصي بذلك قواعد طريقة التحليل الهرمي وفق مايلي:

الجدول رقم (04-07): نسبة ثبات الأحكام وفق طريقة التحليل الهرمي

المصفوفة	جودة المكاملة (3 X 3)	حودة نقل البيانات (4 X 4)	السعر (5 X 5)	الخدمة (6 X 6)	الدليل المادي (7 X 7)
نسبة الثبات	0,00012	0,00313	0,00682	0,01	0,0015
CR≤	0.05	0.09	0.1	0.1	0.1

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

- اقل من 5% في حالة المصفوفة (3×3) كما هو الحال في مصفوفة معيار "جودة المكاملة" حيث بلغت نسبة الثبات (0,00012).
 - اقل من 9% في حالة المصفوفة (4×4) كما هو الحال في مصفوفة معيار "جودة خدمة نقل البيانات" حيث بلغت نسبة الثبات (0,00313).
 - اقل من 10% في حالة المصفوفات الاكبر حجما كما هو الحال في مصفوفة معيار "السعر" (5×5) حيث بلغت نسبة الثبات (0,00682)، وفي مصفوفة معيار "الخدمة" (6×6) بلغت نسبة الثبات (0,01). بالاضافة الى مصفوفة معيار "الدليل المادي" (7×7) حيث بلغت نسبة الثبات (0,0015).
- مع العلم أنه تمت مراجعة بعض الأحكام العشوائية عن طريق برنامج اختيار الخبير (Expert choice).

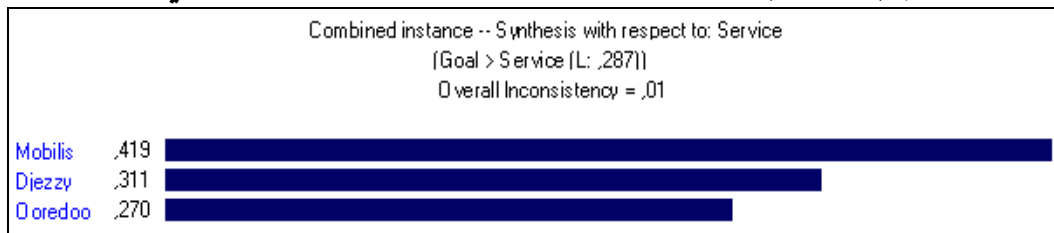
المبحث الثاني: تحليل نتائج تقييم البدائل للعناصر الأربعة للمزيج التسويقي

في هذا المبحث يتم اختبار النموذج الذي تم بناؤه على مجموعة من البدائل والمتمثلة في متعاملي الهاتف النقال بالجزائر موبيليس، جازي، وأوريدو بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي الخدمة، السعر، الترويج، والتوزيع.

المطلب الأول: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للخدمة

من الشكل رقم (04-18) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (41,9 %) بمعيار الخدمة، يليه المتعامل جازي بنسبة (31,1 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (27 %)، ويرجع ذلك إلى حجم العروض والخدمات المقدمة والتميزة من طرف المتعامل موبيليس والتي تتلائم مع عدة فئات أو شرائح من الزبائن وتوفرها في جميع المناطق من خلال تغطية كاملة لجميع الولايات. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (1 %) وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-18): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "الخدمة"

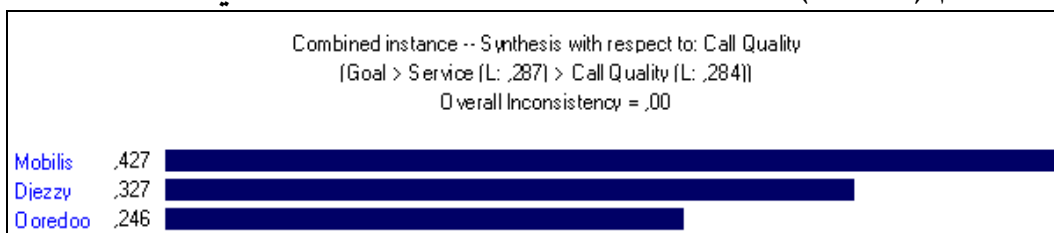


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "الخدمة" فكانت كالتالي:

1- جودة المكالمات (Call Quality): من الشكل رقم (04-19) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (42,7 %) بمعيار جودة المكالمات، يليه المتعامل جازي بنسبة (32,7 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (24,6 %)، ويعود ذلك إلى عدد الهوائيات المنتشرة في كل المناطق وسعتها وتكون هذه الهوائيات موجودة في الأماكن المرتفعة مثل أسطح المباني. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-19): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "جودة المكالمات"

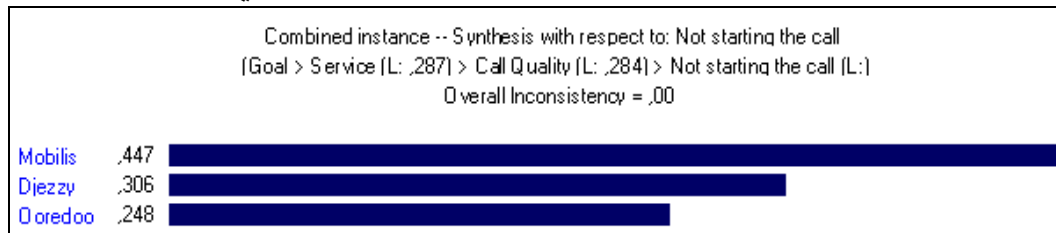


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "جودة المكالمات" فكانت كالتالي:

أ-عدم بدء المكالمات (Not starting the call): من الشكل رقم (04-20) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (44,7 %) بمعيار عدم بدء المكالمات، يليه المتعامل جازي بنسبة (30,6 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (24,8 %)، ويرجع ذلك إلى الفترة التي يقضيها الزبون قبل بدء المكالمات أي المدة الزمنية قبل حدوث اتصال فعلي. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5%).

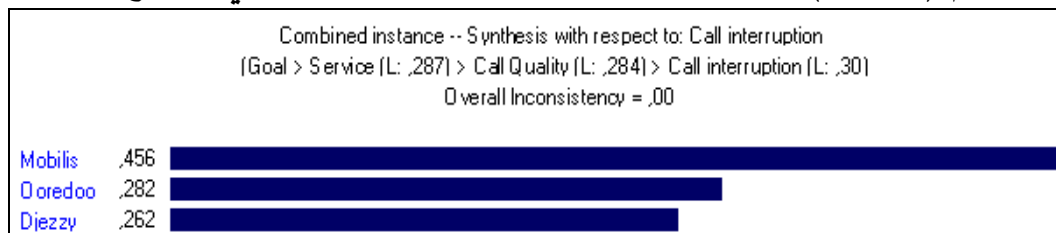
الشكل رقم (04-20): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "عدم بدء المكالمات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ب-انقطاع المكالمات (Call interruption): من الشكل رقم (04-21) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (45,6 %) بمعيار انقطاع المكالمات، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (28,2 %)، والمتعامل جازي بنسبة (26,2 %)، ويعود ذلك إلى ازدحام الشبكة وعدد المشتركين لدى المتعامل موبيليس. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5%).

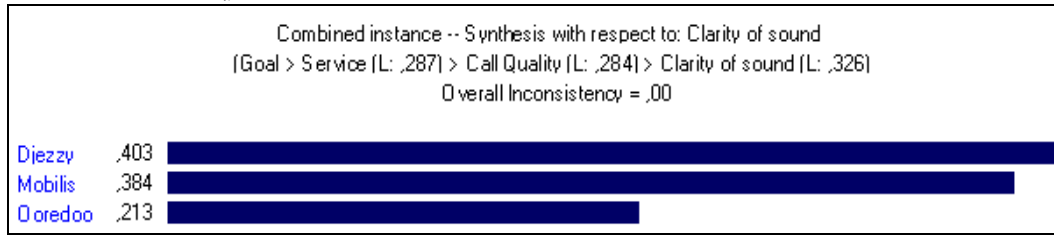
الشكل رقم (04-21): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "انقطاع المكالمات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ج-وضوح الصوت (Clarity of sound): من الشكل رقم (04-22) يتضح حصول المتعامل جازي على نسبة (40,3 %) بمعيار وضوح الصوت، يليه المتعامل موبيليس بنسبة (38,4 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (21,3 %)، ويعزى ذلك إلى البنية التحتية التي يتوفر عليها المتعامل. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5%).

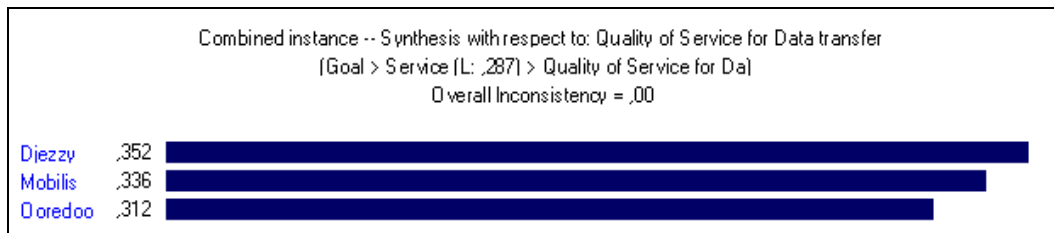
الشكل رقم (04-22): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "وضوح الصوت"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2- جودة خدمة نقل البيانات (Quality of Service for Data transfer): من الشكل رقم (04-23) يتضح حصول المتعامل جازي على نسبة (35,2 %) بمعيار "جودة خدمة نقل البيانات"، يليه المتعامل موبيليس بنسبة (33,6 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (31,2 %)، ويرجع ذلك إلى سعة الهوائيات وعدد المشتركين. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-23): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "جودة خدمة نقل البيانات"

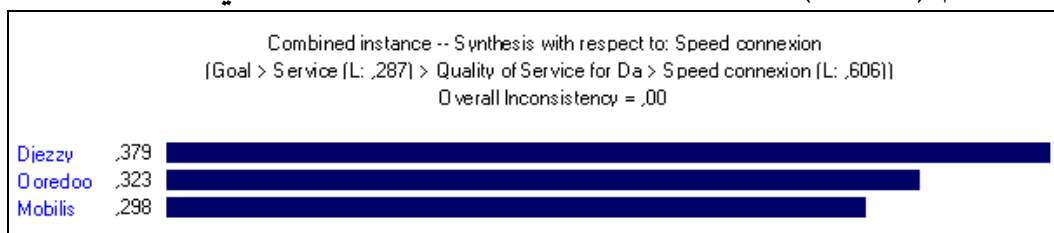


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "جودة خدمة نقل البيانات" فكانت كالتالي:

أ- سرعة الإتصال (الانترنت) (Speed connexion - Internet): من الشكل رقم (04-24) يتضح حصول المتعامل جازي على نسبة (37,9 %)، بمعيار سرعة الاتصال، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (32,3 %)، والمتعامل موبيليس بنسبة (29,8 %) ويرجع ذلك إلى سعة الهوائيات وعدد المشتركين في خدمات المتعامل جازي. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

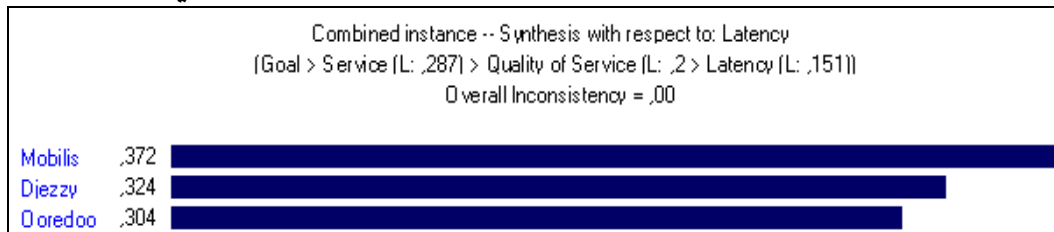
الشكل رقم (04-24): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سرعة الاتصال"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ب-التأخير (Latency): من الشكل رقم (04-25) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (37,2 %) بمعيار التأخير، يليه المتعامل جازي بنسبة (32,4 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (30,4 %)، ويعود ذلك إلى تأثيره على مشاهدة مقاطع الفيديو أو البث المباشر كالتأخر في الصوت كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

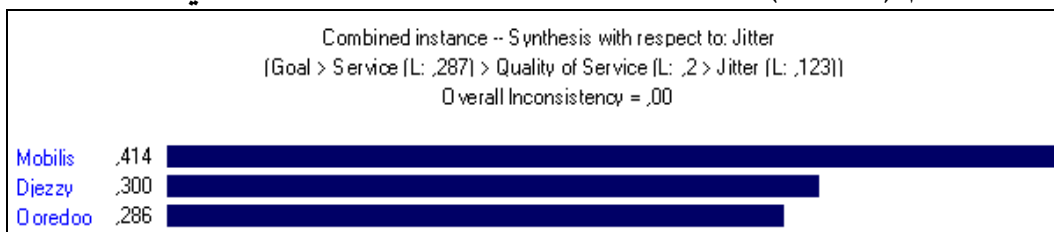
الشكل رقم (04-25): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "التأخير"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ج-الارتعاش (Jitter) (عدم استقرار الإرسال): من الشكل رقم (04-26) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (41,4 %) بمعيار الارتعاش، يليه المتعامل جازي بنسبة (30 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (28,6 %)، ويتمثل تأثير الارتعاش في صوت متقطع، مكالمات متأخرة، صوت غير مفهوم. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

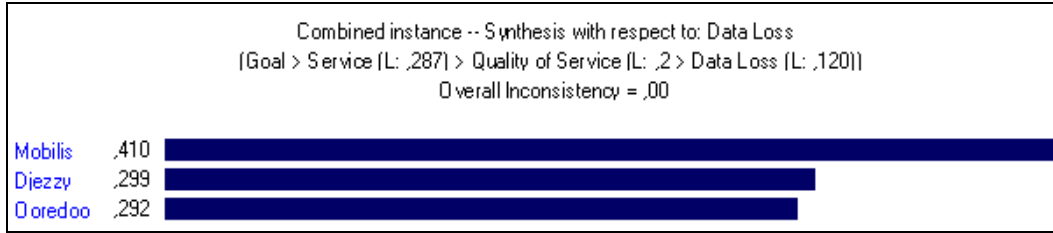
الشكل رقم (04-26): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الارتعاش"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

د-فقدان الحزمة (Data Loss) (احتمال إسقاط الرسائل) /نسبة فقدان حزم المعلومات: من الشكل رقم (04-27) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (41 %) بمعيار فقدان الحزمة، يليه المتعامل جازي بنسبة (29,9 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (29,2 %)، ويعد فقدان الحزمة مشكلة كبيرة في اتصالات الشبكة ويمكن أن تجعل الاتصال متقطع فعند مشاهدة بث مباشر وحدث فقدان للحزمة فقد يؤدي ذلك إلى التخزين المؤقت للبث وحدث مشاكل في الصوت والصورة. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

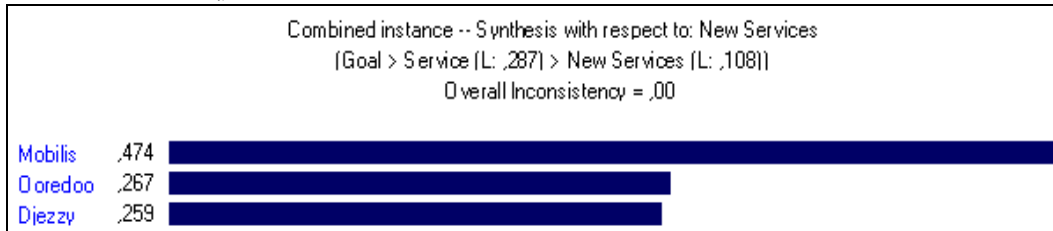
الشكل رقم (04-27): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "فقدان الحزمة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

3-خدمات جديدة (New Services): من الشكل رقم (04-28) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (47,4 %) بمعيار خدمات جديدة، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (26,7 %)، والمتعامل جازي بنسبة (25,9 %)، وهذا من خلال تقديم عروض مكالمات وأنترنت جديدة ورسائل قصيرة بالإضافة إلى ملائمتها مع احتياجات زبائن موبيليس. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

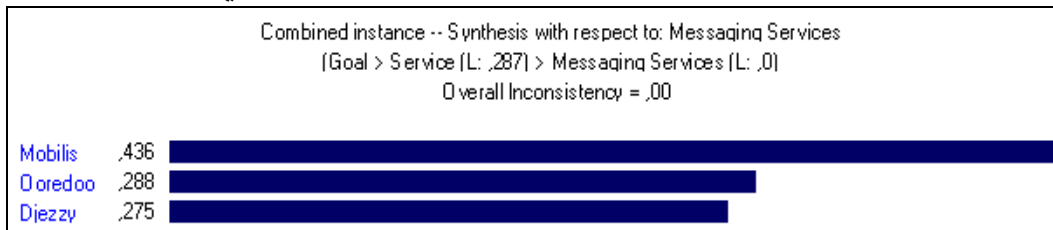
الشكل رقم (04-28): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "خدمات جديدة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

4-خدمات الرسائل (SMS,MMS) (Messaging Services): من الشكل رقم (04-29) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (43,6 %) بمعيار خدمات الرسائل، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (28,8 %)، والمتعامل جازي بنسبة (27,5 %)، ويرجع إلى الاستخدام الواسع للرسائل القصيرة ورسائل الوسائط المتعددة لسهولة الإعداد والاستخدام، هذا الارتفاع قد يعود إلى عدد المشتركين لدى المتعامل موبيليس. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-29): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "خدمات الرسائل"

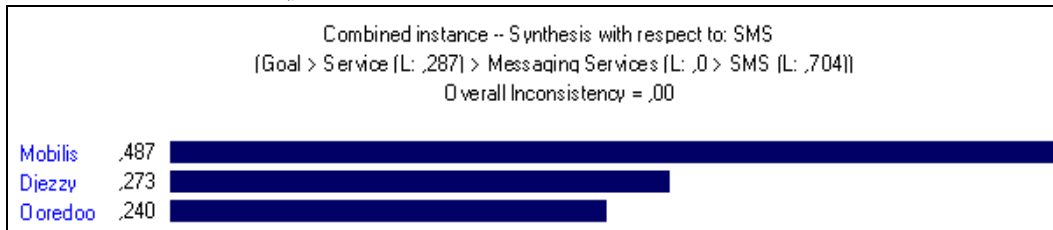


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "خدمات الرسائل" فكانت كالتالي:

أ-خدمة الرسائل القصيرة (Short Message Service-SMS): من الشكل رقم (04-30) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (48,7 %) بمعيار خدمة الرسائل القصيرة، يليه المتعامل جازي بنسبة (27,3 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (24 %)، ويرجع ذلك إلى عدد المشتركين لدى المتعامل موبيليس ورسائل غير محدودة نحو موبيليس وانخفاض تكلفتها نحو الشبكات الأخرى حيث تتيح الرسائل النصية ارسال المعلومات إلى مجموعات من الأشخاص بسرعة وسهولة. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

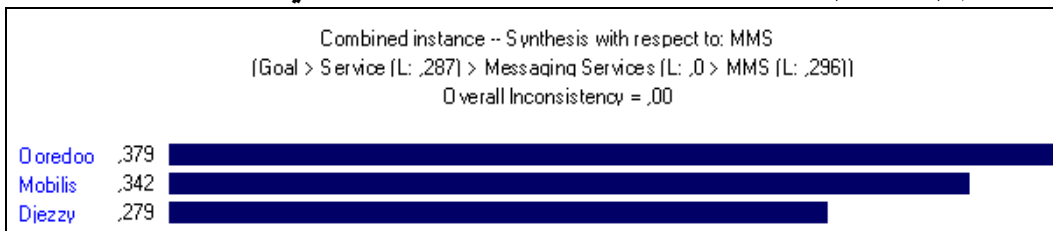
الشكل رقم (04-30): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "خدمة الرسائل القصيرة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ب-خدمة رسائل الوسائط المتعددة (Multimedia Messaging Service -MMS): من الشكل رقم (04-31) يتضح حصول المتعامل أوريدو على نسبة (37,9 %) بمعيار خدمة الوسائط المتعددة، يليه المتعامل موبيليس بنسبة (34,2 %)، والمتعامل جازي بنسبة (27,9 %)، ويرجع ذلك إلى تقديمها مجموعة متنوعة من الوسائط، بما في ذلك الفيديو، الصور، عرض شرائح من عدة صور أو ملفات صوتية. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

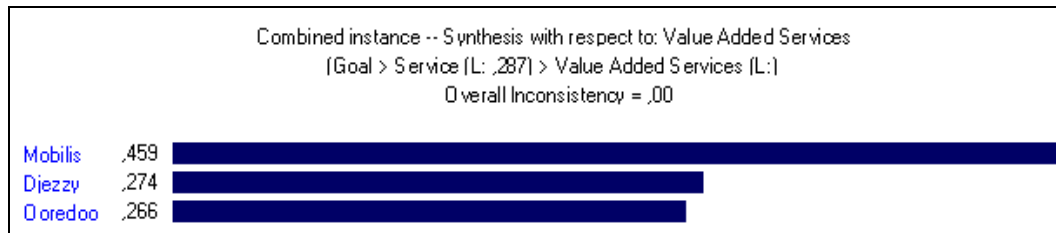
الشكل رقم (04-31): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "خدمة الوسائط المتعددة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

5-خدمات القيمة المضافة (Value Added Services- VAS): من الشكل رقم (04-32) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (45,9 %) بمعيار خدمات القيمة المضافة، يليه المتعامل جازي بنسبة (27,7 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (26,6 %)، ويرجع ذلك إلى الميزات الإضافية التي يقدمها المتعامل موبيليس مثل الدخول المجاني لبعض المواقع مثل فيسبوك وواتساب. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

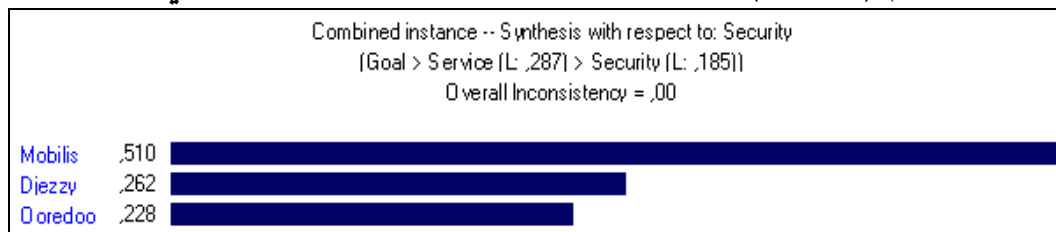
الشكل رقم (04-32): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "خدمات القيمة المضافة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

6-الأمن (Security): من الشكل رقم (04-33) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (51 %) بمعيار الأمن، يليه المتعامل جازي بنسبة (26,2 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (22,8 %)، ويرجع ذلك إلى مدى توفير حماية المعلومات المخزنة أو المعالجة أو المرسلة. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-33): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الأمن"

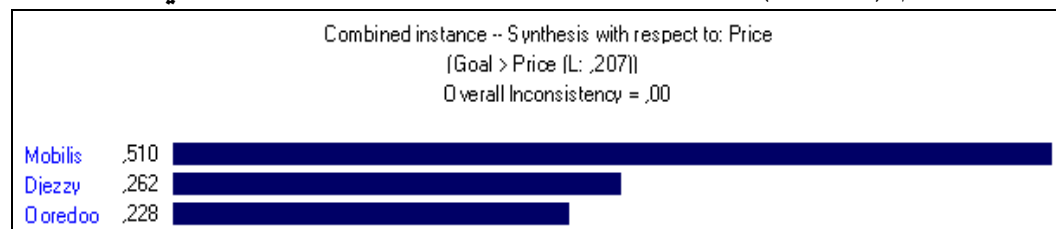


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

المطلب الثاني: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للسعر

من الشكل رقم (04-34) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (51 %) بمعيار السعر، يليه المتعامل جازي بنسبة (26,2 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (22,8 %)، ويعزى ذلك إلى ملائمة أسعار عروض موبيليس لشرائح الزبائن كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-34): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "السعر"

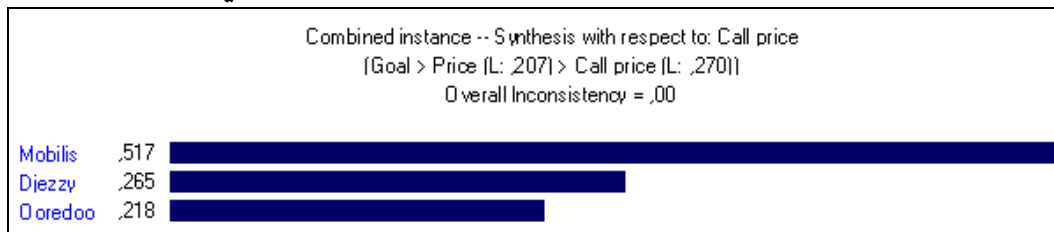


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "السعر" فكانت كالتالي:

1- سعر المكالمات (Call price): من الشكل رقم (04-35) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (51,7 %) بمعيار سعر المكالمات، يليه المتعامل جازي بنسبة (26,5 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (21,8 %)، ويرجع ذلك إلى سعي المتعامل موبيليس إلى المساهمة في لم شمل العائلات في الجزائر وذويهم سواء على الشبكات الثابتة أو المحمولة بأسعار تنافسية وتمكينهم من إجراء أكبر عدد وأطول مدة من الاتصالات مع شبكات الهاتف النقال. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

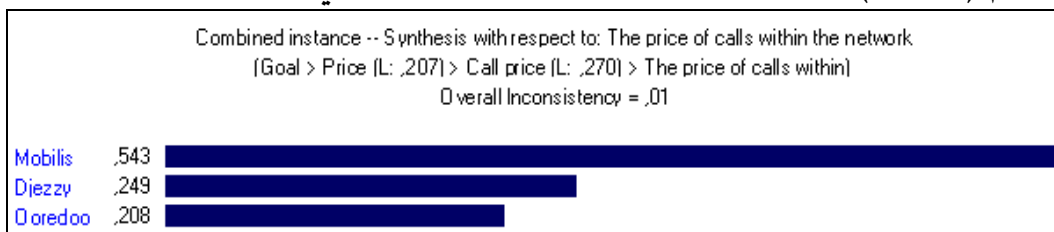
الشكل رقم (04-35): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر المكالمات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "سعر المكالمات" فكانت كالتالي: **أ- داخل الشبكة (The price of calls within the network):** من الشكل رقم (04-36) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (54,3 %) بمعيار سعر المكالمات داخل الشبكة، يليه المتعامل جازي بنسبة (24,9 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (20,8 %)، ويرجع ذلك إلى الاسعار الملائمة وعدد المشتركين لدى موبيليس. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

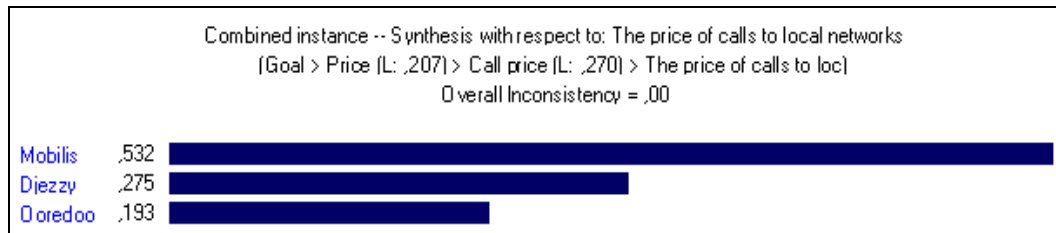
الشكل رقم (04-36): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر المكالمات داخل الشبكة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ب- نحو الشبكات المحلية (The price of calls to local networks): من الشكل رقم (04-37) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (53,2 %) بمعيار سعر المكالمات نحو الشبكات المحلية، يليه المتعامل جازي بنسبة (27,5 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (19,3 %)، ويرجع ذلك إلى ملائمة الاسعار للمكالمات الداخلية الموجهة نحو شبكات الهاتف النقال المحلية. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

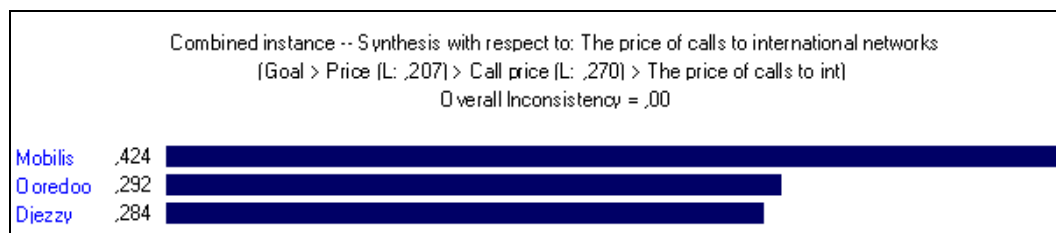
الشكل رقم (04-37): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر المكالمات نحو الشبكات المحلية"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ج-نحو الشبكات الدولية (The price of calls to international networks): من الشكل رقم (04-38) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (42,4 %) بمعيار سعر المكالمات نحو الشبكات الدولية، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (29,2 %)، والمتعامل جازي بنسبة (28,4 %)، ويرجع ذلك إلى ملائمة أسعار عروضها نحو الشبكات الدولية مقارنة ببقية المتعاملين. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

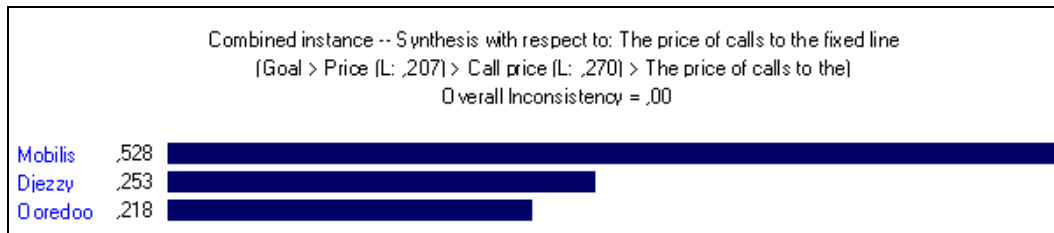
الشكل رقم (04-38): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر المكالمات نحو الشبكات الدولية"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

د-نحو الخط الثابت (The price of calls to the fixed line): من الشكل رقم (04-39) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (52,8 %) بمعيار سعر المكالمات نحو الخط الثابت، يليه المتعامل جازي بنسبة (25,3 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (21,8 %)، ويرجع ذلك إلى الاستخدام الواسع للهاتف الثابت خاصة في المؤسسات والمصالح الحكومية مثل الفاكس والإنترنت، بالإضافة إلى الامتيازات الممنوحة لها من طرف المتعامل موبيليس. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

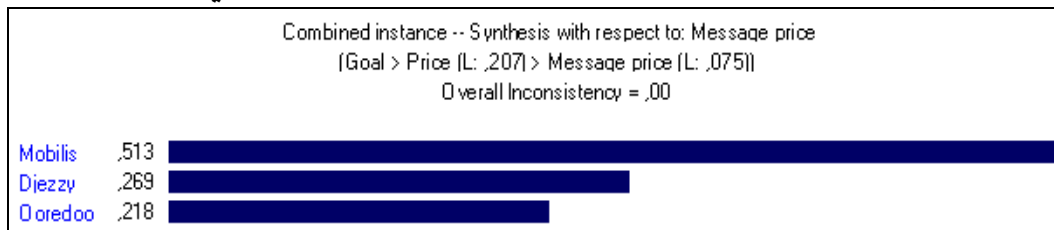
الشكل رقم (04-39): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر المكالمات نحو الخط الثابت"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2- **سعر الرسائل (Message price):** من الشكل رقم (04-40) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (51,3 %) بمعيار سعر الرسائل، يليه المتعامل جازي بنسبة (26,9 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (21,8 %)، ويرجع ذلك إلى سعر الرسائل القصيرة والرسائل المصورة والصوتية التي يقدمها المتعامل موبيليس. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

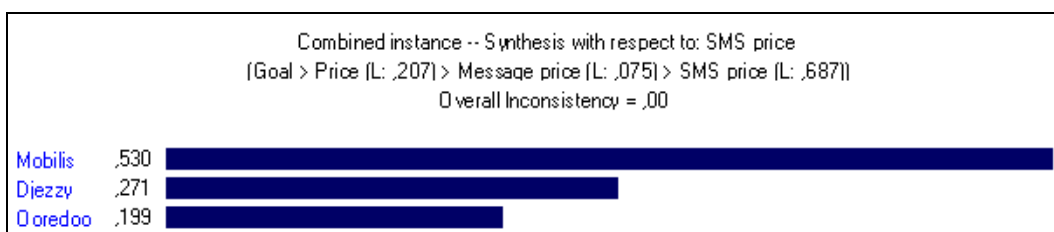
الشكل رقم (04-40): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر الرسائل"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "سعر الرسائل" فكانت كالتالي:
أ- **سعر الرسائل القصيرة (SMS price):** من الشكل رقم (04-41) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (53 %) بمعيار سعر الرسائل القصيرة، يليه المتعامل جازي بنسبة (27,1 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (19,9 %)، ويرجع ذلك إلى سعر الرسائل القصيرة نحو موبيليس والشبكات المحلية الأخرى ونحو الخارج. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-41): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر الرسائل القصيرة"

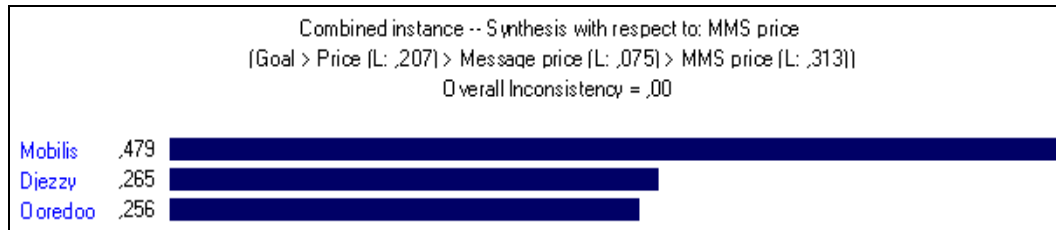


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ب- **سعر رسائل الوسائط المتعددة (MMS price):** من الشكل رقم (04-42) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (47,9 %) بمعيار سعر رسائل الوسائط المتعددة، يليه المتعامل جازي بنسبة (26,5 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (25,6 %)، ويرجع ذلك إلى سعر رسائل الوسائط المتعددة المصورة والصوتية نحو موبيليس والشبكات المحلية الأخرى ونحو الخارج. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-42): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي

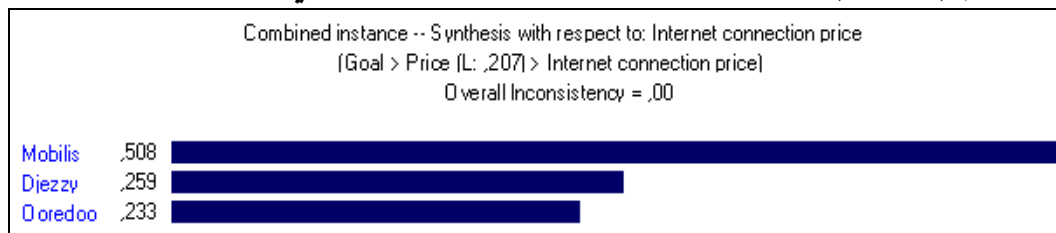
"سعر رسائل الوسائط المتعددة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

3- **سعر الإتصال بالانترنت (Internet connection price):** من الشكل رقم (04-43) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (50,8 %) بمعيار سعر الاتصال بالإنترنت، يليه المتعامل جازي بنسبة (25,9 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (23,3 %)، ويرجع ذلك إلى الأسعار المقدمة من المتعامل موبيليس والتي تتماشى والقدرة المالية لجميع الفئات العمرية، حيث يختلف سعر العرض باختلاف الخصائص المميزة له. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-43): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "سعر الاتصال بالانترنت"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

4- **أسعار تنافسية (Competitive prices):** من الشكل رقم (04-44) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (50,3 %) بمعيار أسعار تنافسية، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (24,9 %)، والمتعامل جازي بنسبة (24,8 %)، ويرجع ذلك إلى تقديم المتعامل موبيليس لعروض وخدمات جديدة لشبكات الثابتة أو المحمولة سواء الداخلية أو الخارجية بأسعار تنافسية. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-44): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "أسعار تنافسية"

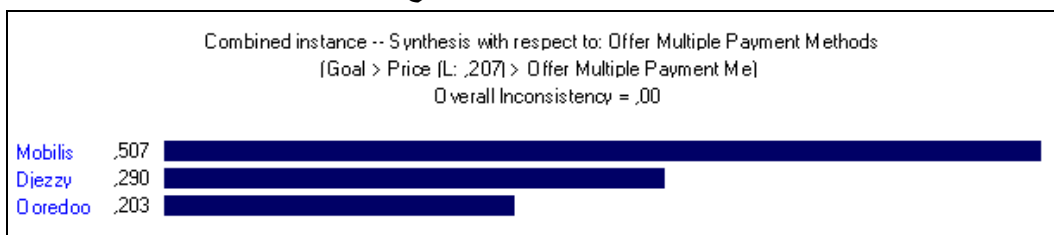


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

5-توفر عدة طرق للدفع (Offer Multiple Payment Methods): من الشكل رقم (04-45) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (50,7 %) بمعيار توفر عدة طرق للدفع، يليه المتعامل جازي بنسبة (29 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (20,3 %)، ويرجع ذلك إلى مجموعة الخدمات المقدمة من طرف المتعامل مثل خدمة E-rselli في الدفع عبر الإنترنت، حيث تسمح بتعبئة خطوط الدفع المسبق (الخطوط المحلية أو الدولية)، ودفع الفواتير. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-45): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي

"توفر عدة طرق للدفع"

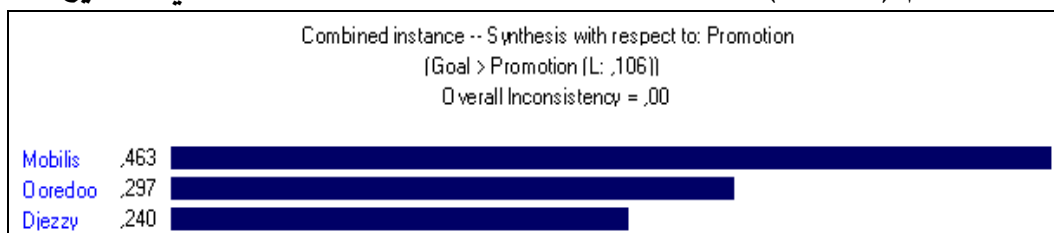


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

المطلب الثالث: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للترويج

من الشكل رقم (04-46) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (46,3 %)، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (29,7 %)، والمتعامل جازي بنسبة (24 %)، ويرجع ذلك إلى اعتماده على مزيج ترويجي مناسب. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (10%).

الشكل رقم (04-46): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "الترويج"

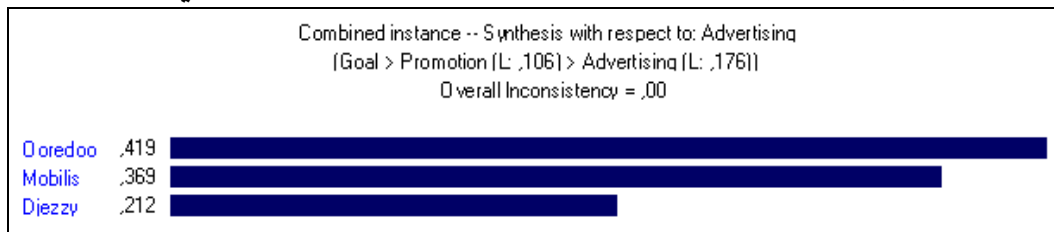


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "الترويج" فكانت كالتالي:

1- الإعلان (Advertising): من الشكل رقم (04-47) يتضح حصول المتعامل أوريدو على نسبة (41,9 %) بمعيار الإعلان، يليه المتعامل موبيليس بنسبة (36,9 %)، والمتعامل جازي بنسبة (21,2 %)، ويرجع ذلك إلى سياسة المتعامل أوريدو المتبعة في التعريف بخدماتها للجمهور من خلال الإعلان المكثف في التلفزيون، شبكة الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

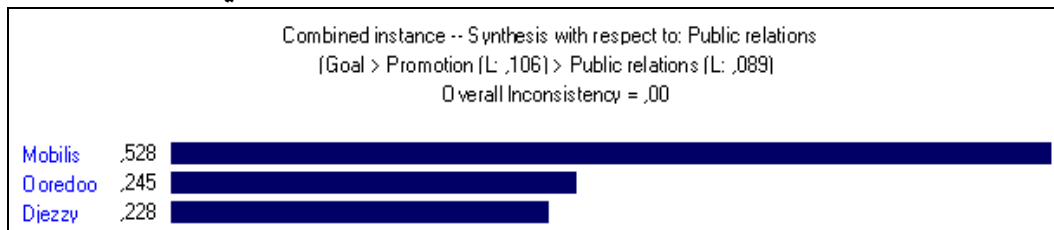
الشكل رقم (04-47): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الإعلان"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2- العلاقات العامة (Public relations): من الشكل رقم (04-48) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (52,8 %) بمعيار العلاقات العامة، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (24,5 %)، والمتعامل جازي بنسبة (22,8 %)، ويرجع ذلك إلى قيام المتعامل موبيليس برعاية عدة أحداث وتظاهرات ذات طابع اجتماعي ثقافي ورياضي. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

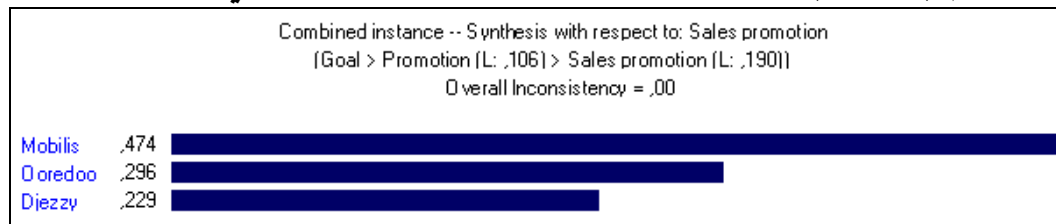
الشكل رقم (04-48): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "العلاقات العامة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

3- تنشيط المبيعات (Sales promotion): من الشكل رقم (04-49) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (47,4 %) بمعيار تنشيط المبيعات، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (29,6 %)، والمتعامل جازي بنسبة (22,9 %)، حيث يعمل المتعامل موبيليس دائما على طرح عروض ترويجية خاصة برفع مبيعاته من الخدمة وذلك من خلال عدة مواعيد مثل العروض الترويجية في شهر رمضان وغيرها، كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

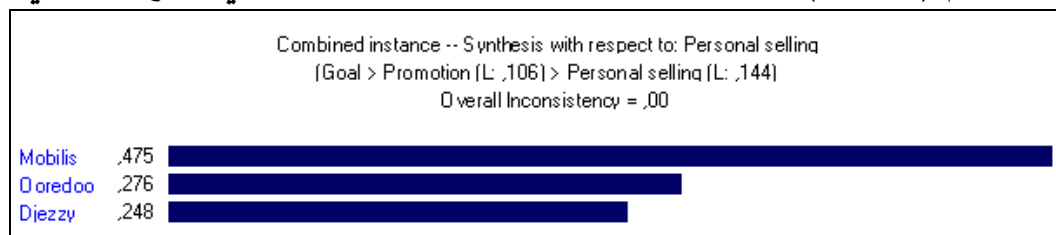
الشكل رقم (04-49): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تنشيط المبيعات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

4- البيع الشخصي (Personal selling): من الشكل رقم (04-50) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (47,5 %) بمعيار البيع الشخصي، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (27,6 %)، والمتعامل جازي بنسبة (24,8 %)، ويرجع ذلك إلى اعتماد موبيليس على توظيف رجال بيع من خريجي الجامعات وممن كانوا يشتغلون في مؤسسات منافسة فهم يقومون بتقديم الخدمات وإقناع الزبائن بشراء عروضها وخدماتها، كما تعتمد أيضا على قوة البيع في نقاط البيع المعتمدة المتواجدة عبر مناطق الوطن. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

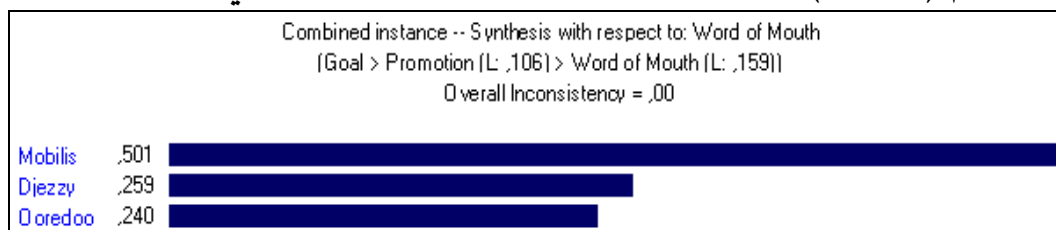
الشكل رقم (04-50): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "البيع الشخصي"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

5- الكلمة المنطوقة (Word of Mouth): من الشكل رقم (04-51) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (50,1 %) بمعيار الكلمة المنطوقة، يليه المتعامل جازي بنسبة (25,9 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (24 %)، ويرجع ذلك إلى التغطية الواسعة للمناطق الحضرية والريفية وحماية البيانات أثناء الاتصال، وتوفيرها التدفق غير المحدود للإنترنت في بعض العروض، بالإضافة إلى طابعها العمومي. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

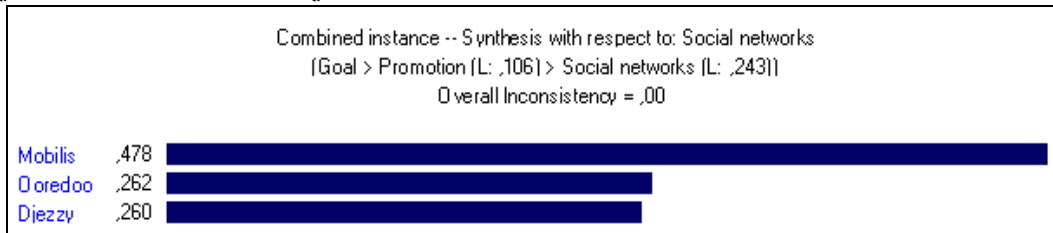
الشكل رقم (04-51): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الكلمة المنطوقة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

6-شبكات التواصل الإجتماعي (Social networks): من الشكل رقم (04-52) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (47,8 %) بمعيار شبكات التواصل الإجتماعي، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (26,2 %)، والمتعامل جازي بنسبة (26 %)، ويرجع ذلك إلى التعريف بكل العروض والخدمات، مما يزيد من التعليقات وقراءة تعليقات المشتركين الآخرين فيساهم في البحث عن المعلومات وتقييم البدائل. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-52): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "شبكات التواصل الاجتماعي"

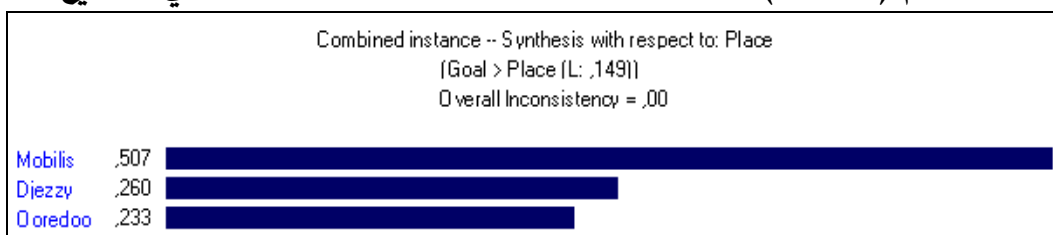


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

المطلب الرابع: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للتوزيع

من الشكل رقم (04-53) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (50,7 %) بمعيار التوزيع، يليه المتعامل جازي بنسبة (26 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (23,3 %)، ويرجع ذلك إلى اعتماد المتعامل موبيليس على شبكة تغطية واسعة أكثر من 5000 محطة تغطية، ووكالات تجارية متواجدة في كل ولايات الوطن. من أجل التوزيع العادل للشبكة وتغطية جميع الولايات والمناطق. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-53): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "التوزيع"

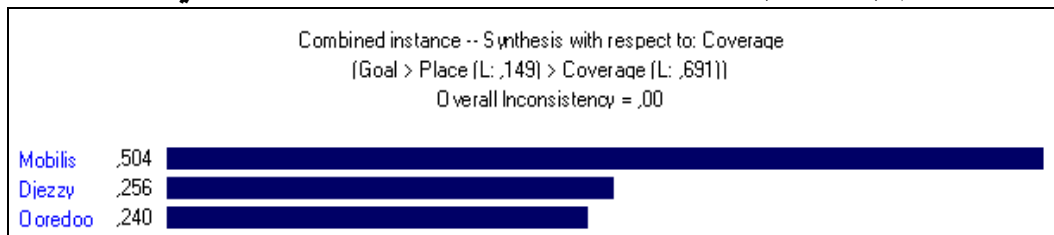


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "التوزيع" فكانت كالتالي:

1-التغطية (شبكة التغطية) (Coverage -Network coverage): من الشكل رقم (04-54) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (50,4 %) بمعيار التغطية، يليه المتعامل جازي بنسبة (25,6 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (24,0 %)، ويرجع ذلك إلى عدد محطات التغطية (BTS) الموزعة عبر التراب الوطني. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-54): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "التغطية"

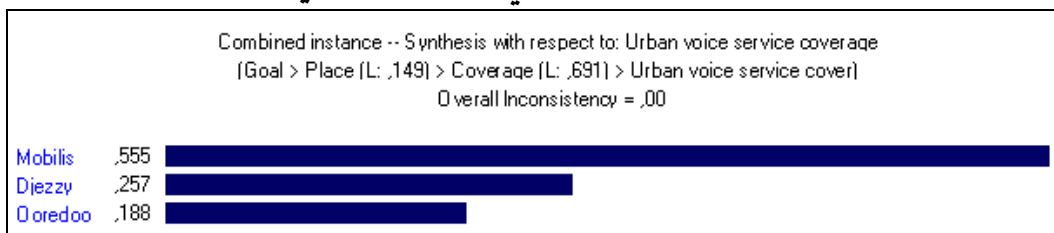


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار التغطية فكانت كالتالي:
أ-تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية (Urban voice service coverage): من الشكل رقم (04-55) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (55,5 %) بمعيار تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية، يليه المتعامل جازي بنسبة (25,7 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (18,8 %)، ويرجع ذلك إلى التجهيزات المتطورة والتي مكنت المتعامل موبيليس من تحسين جودة الاتصالات الهاتفية. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-55): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي

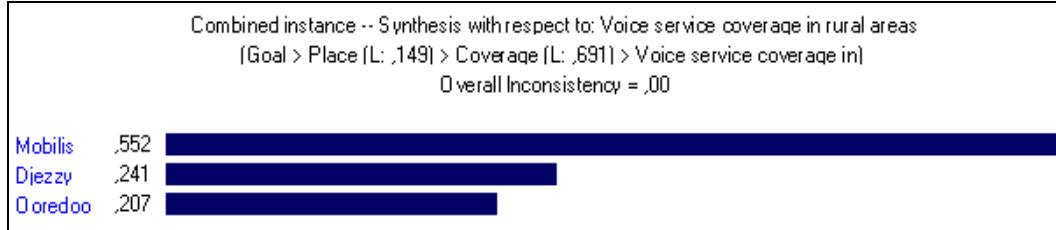
"تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ب-تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية (Voice service coverage in rural areas): من الشكل رقم (04-56) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (55,2 %) بمعيار تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية، يليه المتعامل جازي بنسبة (24,1 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (20,7 %)، ويعود ذلك إلى السياسة المتبعة من طرف المتعامل موبيليس لتغطية المناطق الريفية والمناطق النائية كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

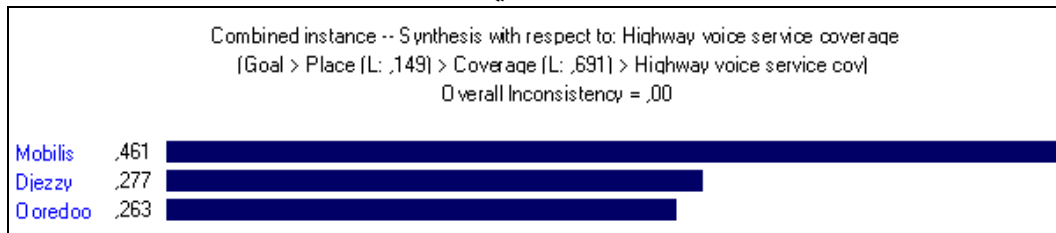
**الشكل رقم (04-56): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي
"تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية"**



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ت-تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة (Highway voice service coverage): من الشكل رقم (04-57) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (46,1 %) بمعيار تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة، يليه المتعامل جازي بنسبة (27,7 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (26,3 %)، ويرجع ذلك إلى أهمية تغطية الطرقات السريعة من قبل متعاملي الهاتف النقال حيث كان للمتعامل موبيليس الأفضلية. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

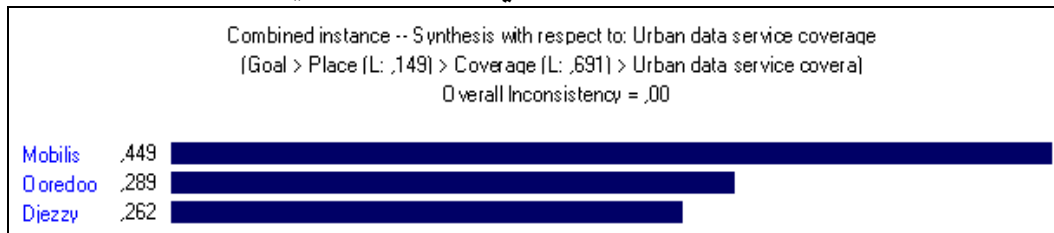
**الشكل رقم (04-57): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي
"تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة"**



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ث-تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية (Urban data service coverage): من الشكل رقم (04-58) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (44,9 %) بمعيار تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (28,9 %)، والمتعامل جازي بنسبة (26,2 %)، ويرجع ذلك إلى الاستخدام الواسع للانترنت من قبل الزبائن على الهواتف النقالة خاصة مواقع التواصل الاجتماعي، مشاهدة اليوتيوب وبعض التطبيقات والخدمات كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

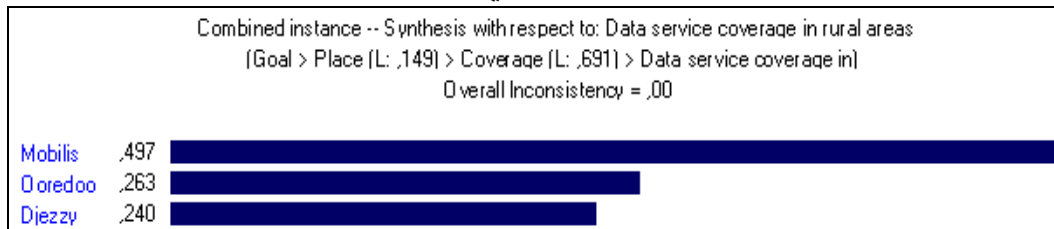
الشكل رقم (04-58): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ج-تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية (Data service coverage in rural areas): من الشكل رقم (04-59) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (49,7 %) بمعيار تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (26,3 %)، والمتعامل جازي بنسبة (24 %)، ويعود ذلك إلى السياسة المتبعة من طرف المتعامل موبيليس لتغطية المناطق الريفية قصد تلبية احتياجات زبائنهم نظرا للاستخدام الواسع للإنترنت من قبل الزبائن على الهواتف النقالة. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

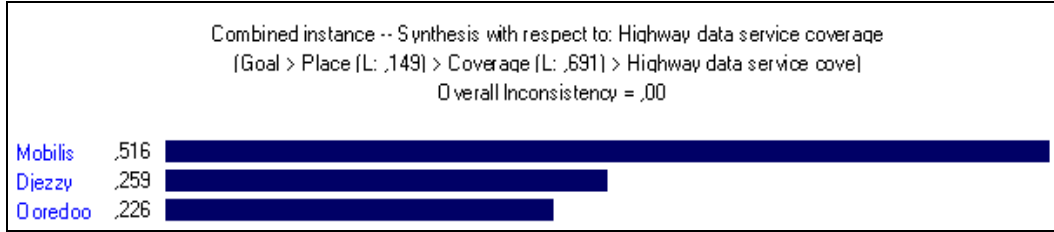
الشكل رقم (04-59): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ج-تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة (Highway data service coverage): من الشكل رقم (04-60) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (51,6 %) بمعيار تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة، يليه المتعامل جازي بنسبة (25,9 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (22,6 %)، ويرجع ذلك إلى السياسة المتبعة من طرف المتعامل موبيليس لتغطية الطرق السريعة قصد تلبية احتياجات زبائنهم نظرا للاستخدام الواسع للإنترنت من قبل الزبائن على الهواتف النقالة، وبعض التطبيقات والخدمات مثل تطبيق (GPRS). كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

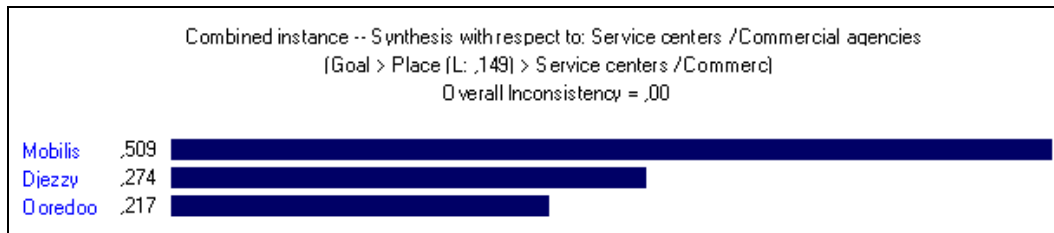
الشكل رقم (04-60): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2-مراكز الخدمة/الوكالة التجارية (Service centers / commercial agencies): من الشكل رقم (04-61) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (50,9 %) بمعيار مراكز الخدمة/الوكالات التجارية، يليه المتعامل جازي بنسبة (27,4 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (21,7 %)، ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى تواجد الوكالات في كافة ولايات الوطن. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

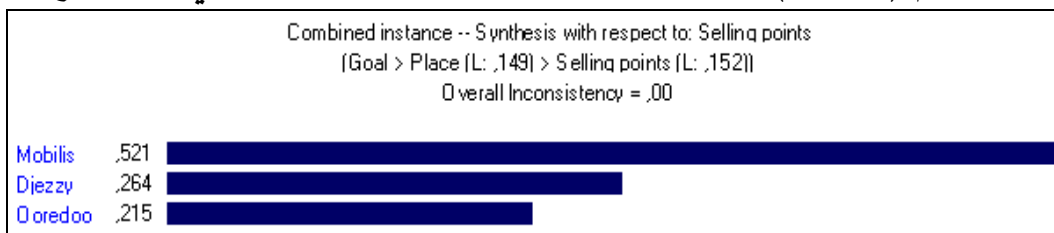
الشكل رقم (04-61): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "مراكز الخدمة/الوكالة التجارية"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

3-نقاط البيع (Selling points): من الشكل رقم (04-62) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (52,1 %) بمعيار نقاط البيع، يليه المتعامل جازي بنسبة (26,4 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (21,5 %)، ويرجع ذلك إلى العدد الكبير لنقاط البيع المنتشرة عبر كافة ولايات ومناطق الوطن كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-62): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "نقاط البيع"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

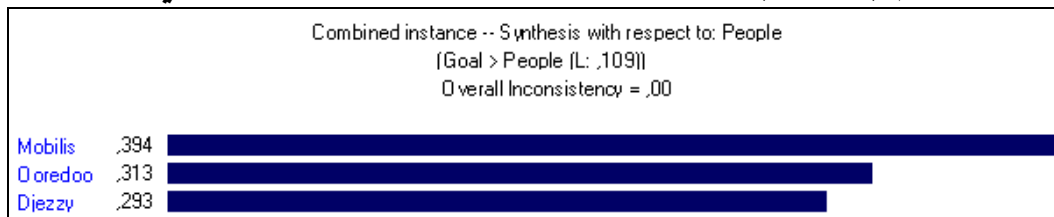
المبحث الثالث: تحليل نتائج تقييم البدائل للعناصر المضافة للمزيج التسويقي

في هذا المبحث يتم اختبار النموذج الذي تم بناؤه على مجموعة من البدائل والمتمثلة في متعاملي الهاتف النقال بالجزائر موبيليس، جازي، وأوريدو بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي المضافة، الأفراد، الدليل المادي، والعمليات.

المطلب الأول: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للأفراد

من الشكل رقم (04-63) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (39,4 %) بمعيار الأفراد، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (31,3 %)، والمتعامل جازي بنسبة (29,3 %)، ويرجع ذلك إلى الاعتماد على خريجي الجامعات والتي تمثل نسبة كبيرة من مجموع العاملين لدى المتعامل موبيليس من أجل تقديم خدمات عالية الجودة باعتبارهم جزء منها بالإضافة إلى تنمية المهارات التجارية لهم والروابط والتكيف مع محيط العمل. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-63): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "الأفراد"

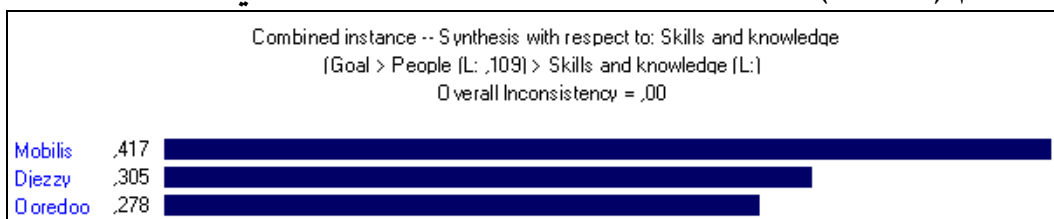


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "الأفراد" فكانت كالتالي:

1-المهارات والمعرفة (Skills and knowledge): من الشكل رقم (04-64) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (41,7 %) بمعيار المهارات والمعرفة، يليه المتعامل جازي بنسبة (30,5 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (27,8 %)، ويعود ذلك إلى اعتماد المتعامل موبيليس على خريجي الجامعات سواء في المجالات التقنية أو التجارية، بالإضافة إلى تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال تنظيم دورات تدريبية. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

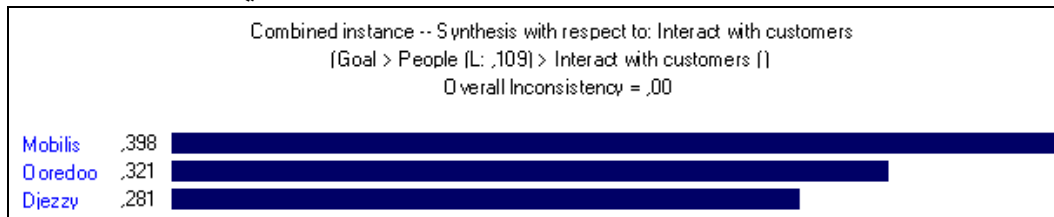
الشكل رقم (04-64): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "المهارات والمعرفة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2-التفاعل مع الزبائن (Interact with customers): من الشكل رقم (04-65) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (39,8 %) بمعيار التفاعل مع الزبائن، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (32,1 %)، والمتعامل جازي بنسبة (28,1 %)، ويعزى ذلك إلى فهم متطلبات الشريحة المستهدفة وتلبية احتياجاتهم والعمل على حل مشاكلهم مما يساعد على الاحتفاظ بهم بدلا من الذهاب إلى المنافسين، كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

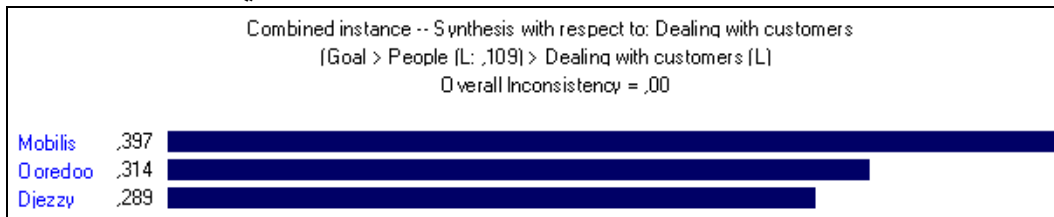
الشكل رقم (04-65): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "التفاعل مع الزبائن"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

3-التعامل مع الزبائن (Dealing with customers): من الشكل رقم (04-66) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (39,7 %) بمعيار التعامل مع الزبائن، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (31,4 %)، والمتعامل جازي بنسبة (28,9 %)، ويرجع ذلك إلى معاملة الزبائن بشكل جيد فالمعاملة المتميزة يمكن أن تكسب المتعامل ميزة عن المنافسين، ويتم تحقيق ذلك من خلال التدريب عن كيفية التعامل مع الزبائن. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

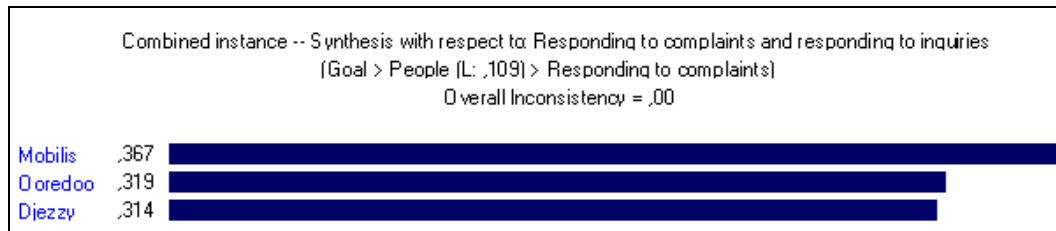
الشكل رقم (04-66): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "التعامل مع الزبائن"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

4-الاستجابة للشكاوي والرد على الاستفسارات (Responding to complaints and responding to inquiries): من الشكل رقم (04-67) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (36,7 %) بمعيار الاستجابة للشكاوي والرد على الاستفسارات، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (31,9 %)، والمتعامل جازي بنسبة (31,4 %)، ويعود ذلك إلى معالجة شكاوى الزبائن وإدارتها والاستجابة لها وتقديم الحلول بسرعة، والرد على كل استفسارات الزبائن بطريقة سهلة وبأسرع وقت ممكن، كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

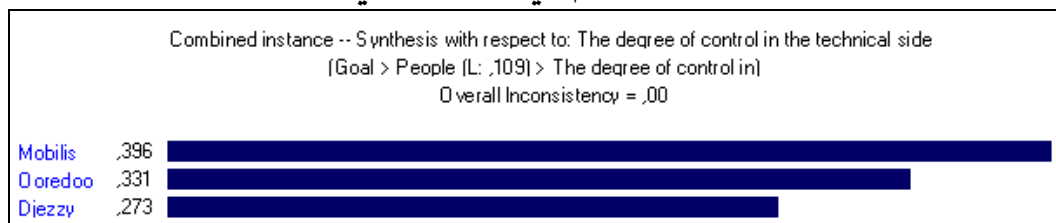
الشكل رقم (04-67): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

5-درجة التحكم في الجانب التقني (The degree of control in the technical side): من الشكل رقم (04-68) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (39,6 %) بمعيار درجة التحكم في الجانب التقني، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (33,1 %)، والمتعامل جازي بنسبة (27,3 %)، ويرجع ذلك إلى قدرة مقدمي الخدمات لدى المتعاملين على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة وخاصة الجانب التقني منها. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-68): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "درجة التحكم في الجانب التقني"

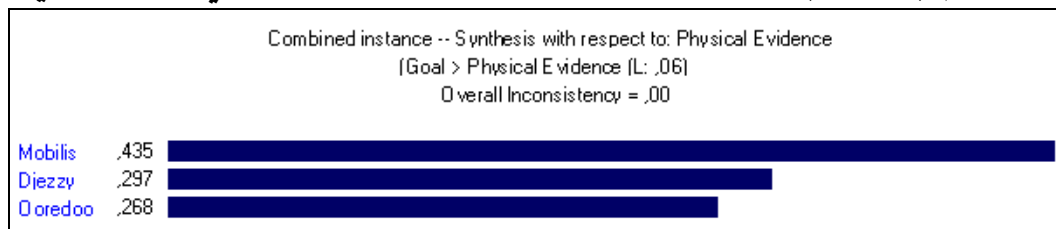


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

المطلب الثاني: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للدليل المادي

من الشكل رقم (04-69) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (43,5 %) بمعيار الدليل المادي، يليه المتعامل جازي بنسبة (29,7 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (26,8 %)، ويرجع ذلك إلى تغطية وطنية من خلال أكثر من 178 وكالة تجارية تتميز بالجاذبية والديكور الجيد وتتوفر على معدات حديثة ومتطورة، أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة، أكثر من 5000 محطة تغطية (BTS). كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-69): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "الدليل المادي"

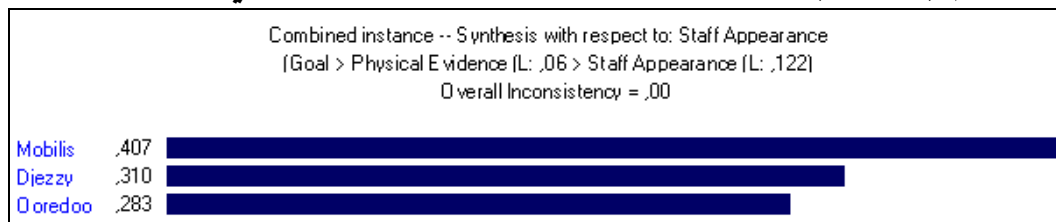


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "الدليل المادي" فكانت كالتالي:

1-مظهر الموظفين (Staff Appearance): من الشكل رقم (04-70) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (40,7 %) بمعيار مظهر الموظفين، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (31 %)، والمتعامل جازي بنسبة (28,3 %)، ويرجع ذلك إلى المظهر اللائق بمقدمي الخدمة. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

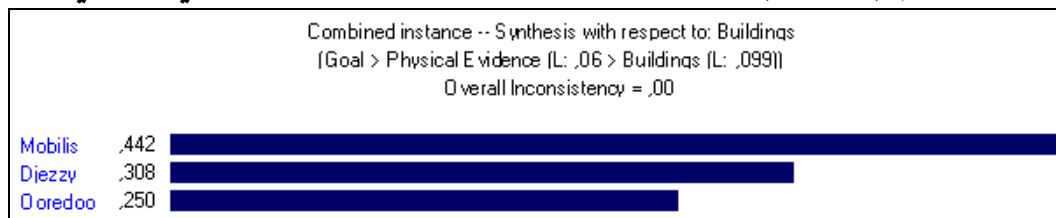
الشكل رقم (04-70): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "مظهر الموظفين"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2-المباني (Buildings): من الشكل رقم (04-71) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (44,2 %) بمعيار المباني، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (30,8 %)، والمتعامل جازي بنسبة (25 %)، ويرجع ذلك إلى تصميم المظهر الخارجي للمتعامل موبيليس وما يحيط بها والذي يساهم في زيادة الادراك لمستوى نوعية الخدمة المقدمة. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-71): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "المباني"

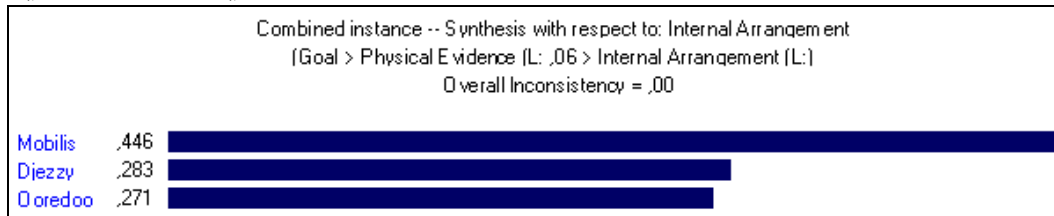


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

3-الترتيب الداخلي (Internal Arrangement): من الشكل رقم (04-72) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (44,6 %) بمعيار الترتيب الداخلي، يليه المتعامل أوريدو بنسبة

(28,3%)، والمتعامل جازي بنسبة (27,1%)، ويعود ذلك إلى تنظيم وترتيب الحركة داخل الوكالات وحجم وشكل الأثاث وطلاء الجدران (الألوان). كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0%)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5%).

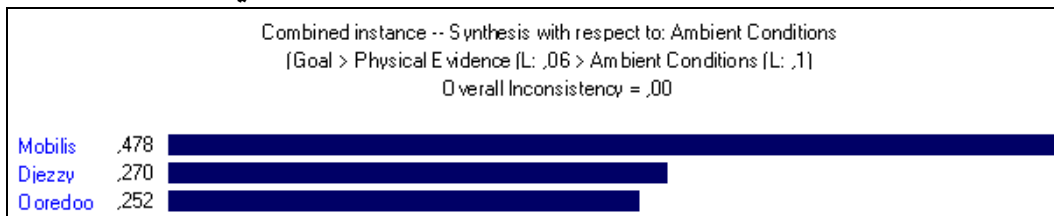
الشكل رقم (04-72): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الترتيب الداخلي"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

4-الظروف المحيطة (Ambient Conditions): من الشكل رقم (04-73) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (47,8%) بمعيار الظروف المحيطة، يليه المتعامل جازي بنسبة (27%)، والمتعامل أوريدو بنسبة (25,2%)، وتسمى أيضا بالعوامل الملطفة وتشمل الإضاءة، الهدوء، الألوان والأصوات مثل الموسيقى، النغمات، درجة الحرارة، التهوية، العطور. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0%)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5%).

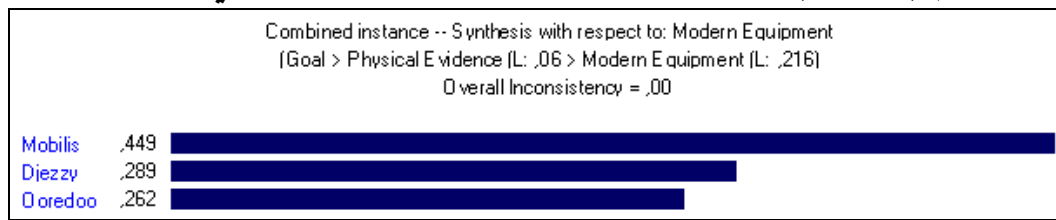
الشكل رقم (04-73): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الظروف المحيطة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

5-معدات حديثة (Modern Equipment): من الشكل رقم (04-74) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (44,9%) بمعيار معدات حديثة، يليه المتعامل جازي بنسبة (28,9%)، والمتعامل أوريدو بنسبة (26,2%)، ويرجع ذلك إلى توفر المتعامل موبيليس على معدات وتجهيزات حديثة كما تتوفر الوكالات على حواسيب تتميز بآخر التحديثات وشاشة العرض، والبرمجيات لتقديم أفضل الخدمات لزبائنهم. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0%)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5%).

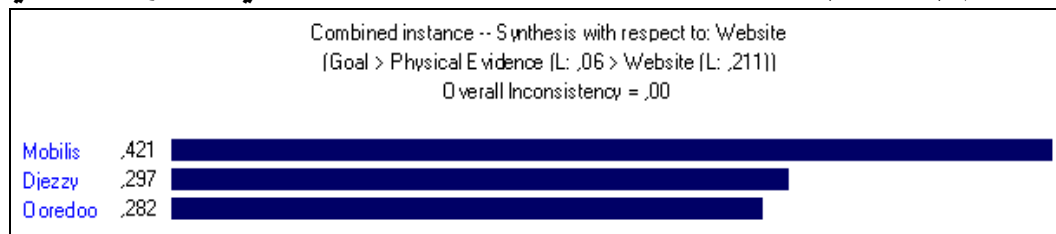
الشكل رقم (04-74): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "معدات حديثة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

6-الموقع الإلكتروني (Website): من الشكل رقم (04-75) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (42,1 %) بمعيار الموقع الإلكتروني، يليه المتعامل جازي بنسبة (29,7 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (28,2 %)، ويعزى ذلك إلى أن الزبائن يقومون بزيارة المواقع الإلكترونية لمتعاملي الهاتف النقال بدلا من الذهاب إلى الوكالات من أجل جمع المعلومات عن الخدمات التي يقدمها المتعامل وكل ما يتعلق بتفاصيلها، بالإضافة إلى توفر التطبيقات على الموقع. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

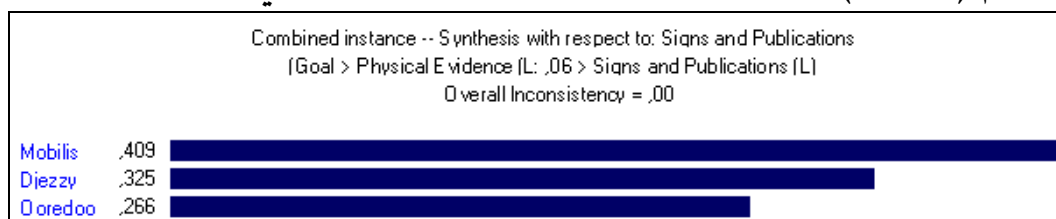
الشكل رقم (04-75): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الموقع الإلكتروني"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

7-الاشارات والمطبوعات (Signs and Publications): من الشكل رقم (04-76) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (40,9 %) بمعيار الاشارات والمطبوعات، يليه المتعامل جازي بنسبة (32,5 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (26,6 %)، ويرجع ذلك إلى استخدام الإشارات والمطبوعات كدليل لتوجيه الزبائن وتسهيل عملية تقديم الخدمة مثل إيجاد مسارات (اسم مكتب أو مصلحة) وإجراءات محددة. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-76): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "الاشارات والمطبوعات"

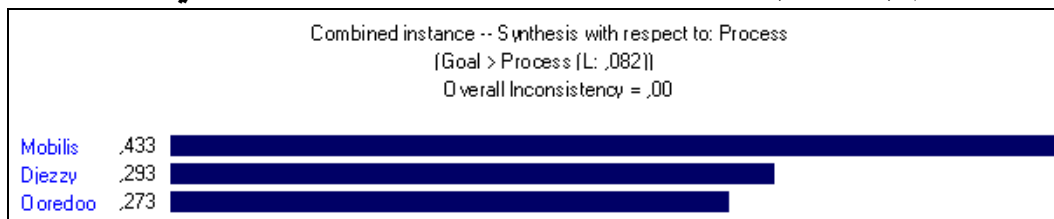


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

المطلب الثالث: تحليل نتائج تقييم البدائل بالنسبة للعمليات

من الشكل رقم (04-77) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (43,3 %) بمعيار العمليات، يليه المتعامل جازي بنسبة (29,3 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (27,3 %)، ويعزى ذلك إلى محاولة المتعامل موبيليس إرضاء زبائنه من خلال تقديم خدمات جيدة بطريقة واضحة ومناسبة وخالية من الأخطاء. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-77): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الرئيسي "العمليات"



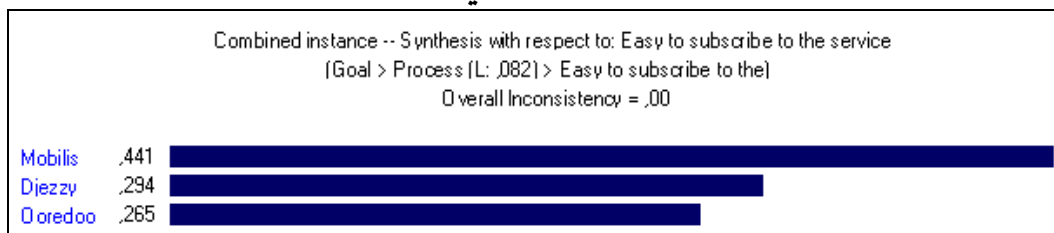
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

أما بالنسبة لتفاصيل نتائج المعايير الفرعية التابعة لمعيار "العمليات" فكانت كالتالي:

1-سهولة الاشتراك في الخدمة (Easy to subscribe to the service): من الشكل رقم (04-78) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (44,1 %) بمعيار سهولة الاشتراك في الخدمة، يليه المتعامل جازي بنسبة (29,4 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (26,5 %)، ويعود ذلك إلى سهولة الاشتراك في الخدمات المقدمة من طرف المتعامل موبيليس. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-78): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي

"سهولة الاشتراك في الخدمة"



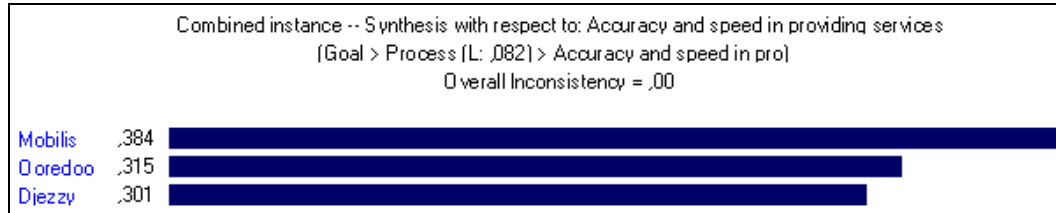
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2-الدقة والسرعة في تقديم الخدمات (Accuracy and speed in providing services): من الشكل رقم (04-79) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (38,4 %) بمعيار الدقة والسرعة في تقديم الخدمات، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (31,5 %)، والمتعامل جازي بنسبة (30,1 %)، ويرجع ذلك إلى اعتماد المتعامل موبيليس على التقنية الحديثة من حيث الدقة والسرعة في تقديم الخدمات للزبائن بكفاءة عالية ومتميزة. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه

المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-79): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي

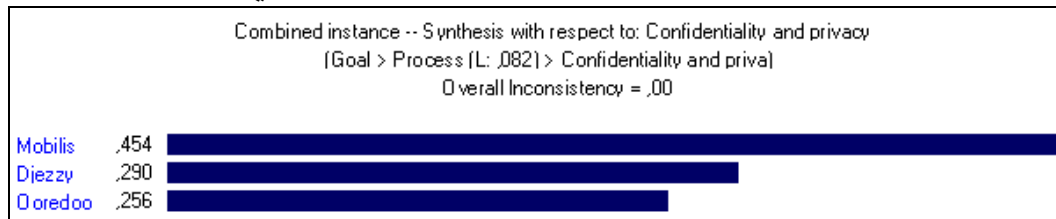
"الدقة والسرعة في تقديم الخدمات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

3- **السرية والخصوصية (Confidentiality and privacy):** من الشكل رقم (04-80) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (45,4 %) بمعيار السرية والخصوصية، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (29 %)، والمتعامل جازي بنسبة (25,6 %)، ويعزى ذلك إلى الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات الشخصية وسلامتها وأمنها للمشاركين من خلال موظفين مؤهلين ومدرّبين على احترام سرية المعلومات الشخصية. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

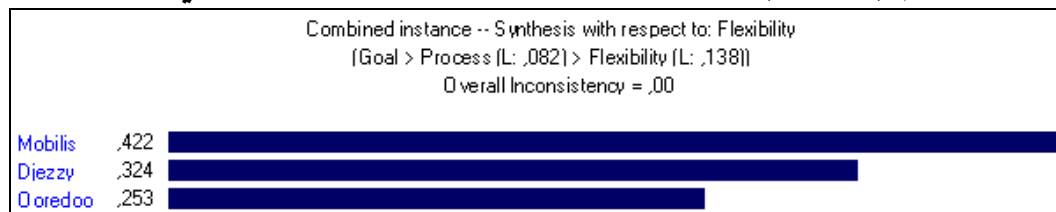
الشكل رقم (04-80): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "السرية والخصوصية"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

4- **المرونة (Flexibility):** من الشكل رقم (04-81) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (42,2 %) بمعيار المرونة، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (32,4 %)، والمتعامل جازي بنسبة (25,3 %)، ويعود ذلك إلى تميز عملية تقديم الخدمة بالمرونة لدى المتعامل استجابة للتغيرات والتكيف مع التحديات المستقبلية. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-81): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "المرونة"

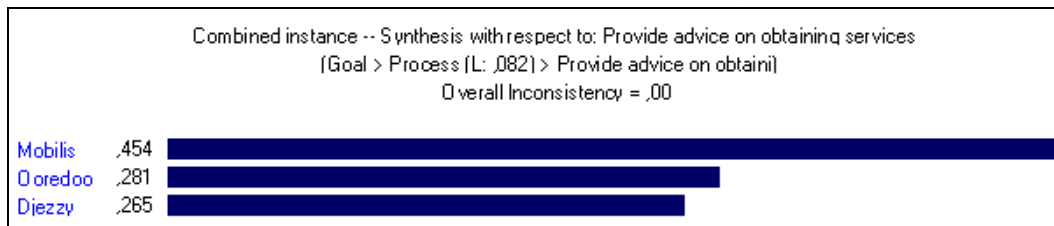


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

5-تقديم إرشادات حول الحصول على الخدمات (Provide advice on obtaining services): من الشكل رقم (04-82) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (45,4 %) بمعيار تقديم إرشادات حول الحصول على الخدمات، يليه المتعامل أوريدو بنسبة (28,1 %)، والمتعامل جازي بنسبة (26,5 %)، ويرجع ذلك إلى الإرشادات المقدمة من طرف مقدمي الخدمة لدى المتعامل للزبائن حول كيفية الحصول على الخدمات. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-82): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي

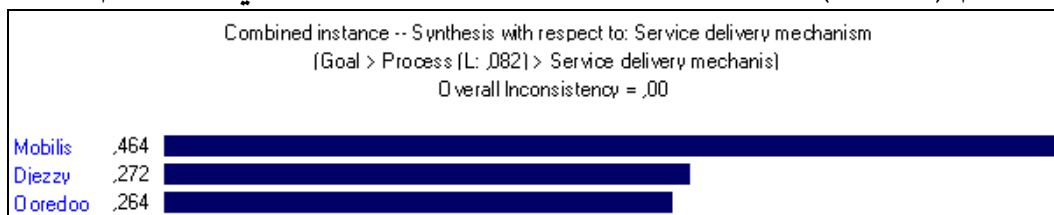
"تقديم إرشادات حول الحصول على الخدمات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

6-آلية تقديم الخدمة (Service delivery mechanism): من الشكل رقم (04-83) يتضح حصول المتعامل موبيليس على نسبة (46,4 %) بمعيار آلية تقديم الخدمة، يليه المتعامل جازي بنسبة (27,2 %)، والمتعامل أوريدو بنسبة (26,4 %)، ويعود ذلك إلى الأتمتة، أي استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات والبرمجيات في تقديم الخدمات. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,0 %)، ولا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5 %).

الشكل رقم (04-83): نتيجة المقارنات الزوجية للبدائل للمعيار الفرعي "آلية تقديم الخدمة"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

المبحث الرابع: تحليل الحساسية واختبار فرضيات ونتائج الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق الى تحليل الحساسية، اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وعرض نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الترتيب النهائي للبدائل وتحليل الحساسية

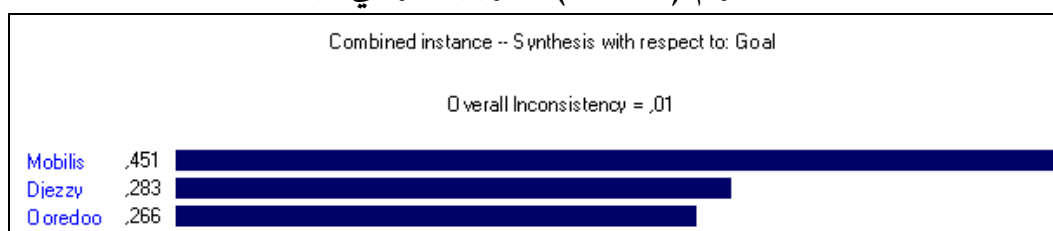
أولاً- الترتيب النهائي للبدائل

من الشكل رقم (04-84) يتضح حصول المتعامل موبيليس على المرتبة الأولى بنسبة (45,1%)، ويرجع ذلك إلى تقديمه أفضل الخدمات بوجه عام ويعمل دائماً على تطويرها، وهو ما يبين تفوقه في معظم المعايير حيث تصدر الترتيب في المعايير الرئيسية "الخدمة"، "السعر"، "الترويج"، "التوزيع"، "الأفراد"، "الدليل المادي" و"العمليات" بنسب قدرها (41,9%)، (51,0%)، (46,3%)، (50,7%)، (39,4%)، (43,5%)، (43,3%) على التوالي.

بينما جاء المتعامل جازي في المرتبة الثانية بنسبة (28,3%) حيث تفوق في المعايير الرئيسية "الخدمة"، "السعر"، "التوزيع"، "الدليل المادي" و"العمليات" بنسب قدرها (31,1%)، (26,2%)، (46,3%)، (29,7%)، (29,3%) على التوالي،

فيما حل المتعامل أوريدو في المرتبة الثالثة بنسبة (26,6%) حيث تصدر الترتيب في المعايير الرئيسية "الترويج"، "الأفراد"، "بنسب قدرها (29,7%)، (31,3%) على التوالي. كما أن نسبة الثبات (CR) في هذه المقارنة بلغت (0,01%)، وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة المسموح بها وفق طريقة التحليل الهرمي وهي (5%).

الشكل رقم (04-84): الترتيب النهائي للبدائل



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

ثانياً- تحليل الحساسية

يقصد بتحليل الحساسية رد الفعل لقرار ما نتيجة تغيرات في أولويات المعايير الرئيسية للنموذج، وذلك عن طريق تغيير أولوية معيار واحد مع الإبقاء على تناسب أولويات المعايير الأخرى كما هو بحيث يكون المجموع - بما في ذلك المعيار الذي غيرنا نسبته- مساوياً للواحد مرة أخرى.

يعطي برنامج اختيار الخبير (Expert choice) خمسة أنواع من تحليل الحساسية وهي كالتالي:

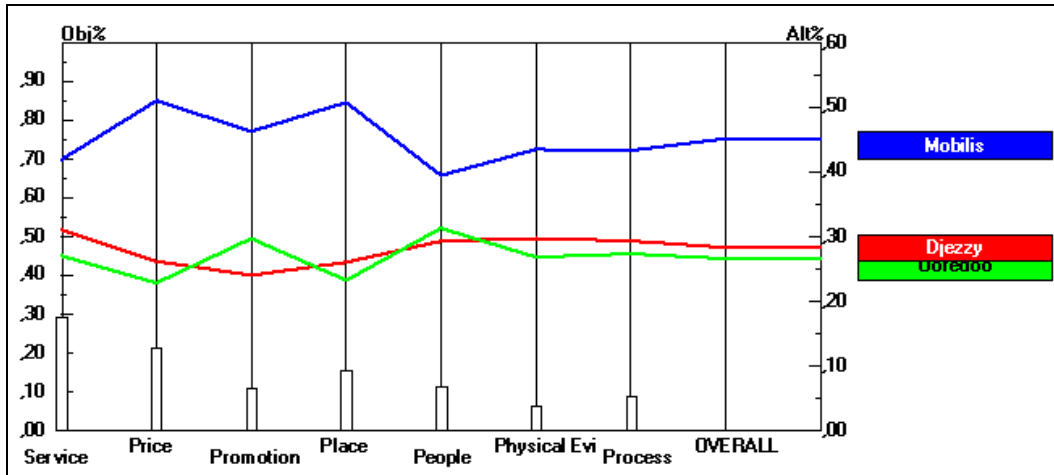
- حساسية الأداء (Performance sensitivity).
- الحساسية المتغيرة (Dynamic sensitivity).
- منحدر الحساسية (Gradient sensitivity).
- رسم بياني ذو بعدين (Two-dimensional sensitivity).
- حساسية الفروق (Difference sensitivity or Head to head sensitivity).

1-حساسية الأداء (Performance sensitivity):

من الشكّلين رقم (85-04) ورقم (86-04) يتضح التغير الذي طرأ على ترتيب البدائل عندما تم تغيير الأهمية النسبية للمعايير الرئيسية برفع أهمية المعيار الرئيسي "الترويج" (Promotion) لتصبح مساوية لنسبة (45 %) تقريباً حيث حافظ المتعامل موبيليس على صدارة الترتيب، بينما صعد ترتيب المتعامل أوريدو للمركز الثاني بدلاً من المتعامل جازي والذي نزل إلى المركز الثالث.

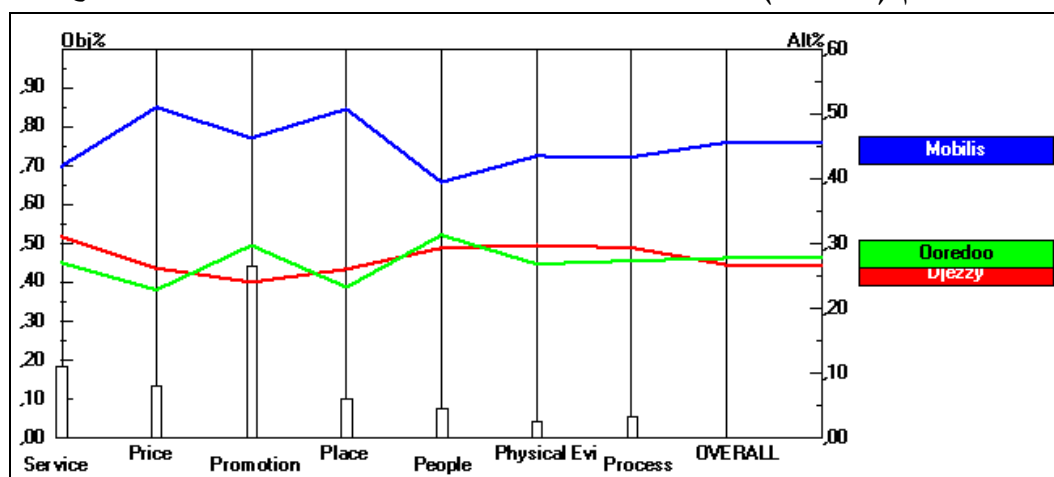
وعليه فإن التغير الذي طرأ على الأهمية النسبية للمعايير الرئيسية أثر وبشكل مباشر على ترتيب البدائل بالرغم من محافظة المتعامل موبيليس على صدارة الترتيب.

الشكل رقم (85-04): حساسية الأداء قبل تغيير الأهمية النسبية للمعايير الرئيسية



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

الشكل رقم (04-86): حساسية الأداء بعد تغيير الأهمية النسبية لمعيار "الترويج"



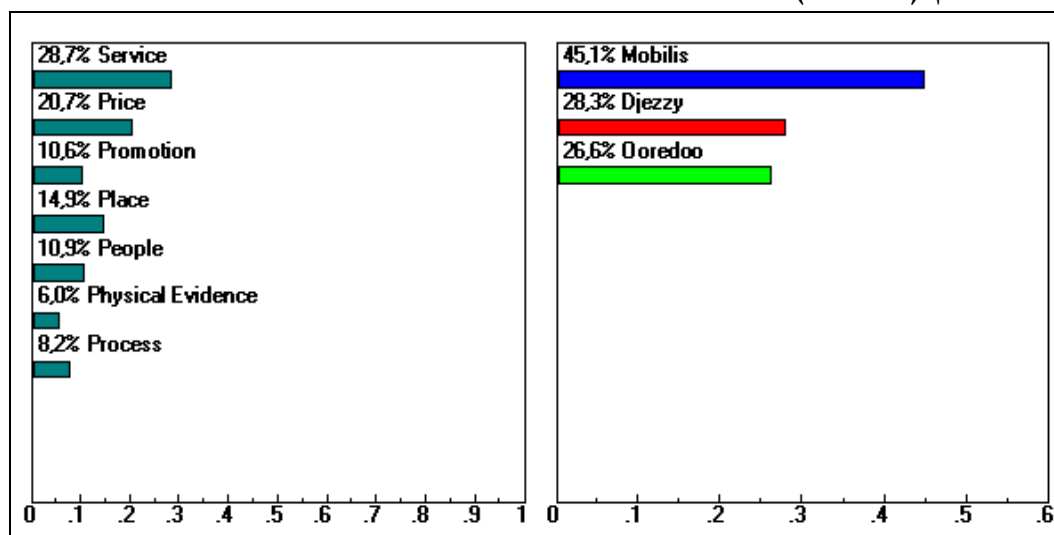
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2- الحساسية المتغيرة (Dynamic sensitivity):

من الشكلين رقم (04-87) ورقم (04-88) يتضح التغير الذي طرأ على ترتيب البدائل عندما تم تغيير الأهمية النسبية للمعايير الرئيسية برفع أهمية المعيار الرئيسي "الترويج" لتصبح مساوية لنسبة (39,6%) بدلا من (10,6%) حيث حافظ المتعامل موبيليس على المركز الأول، بينما صعد ترتيب المتعامل أوريدو للمركز الثاني بدلا من المتعامل جازي والذي نزل للمركز الثالث.

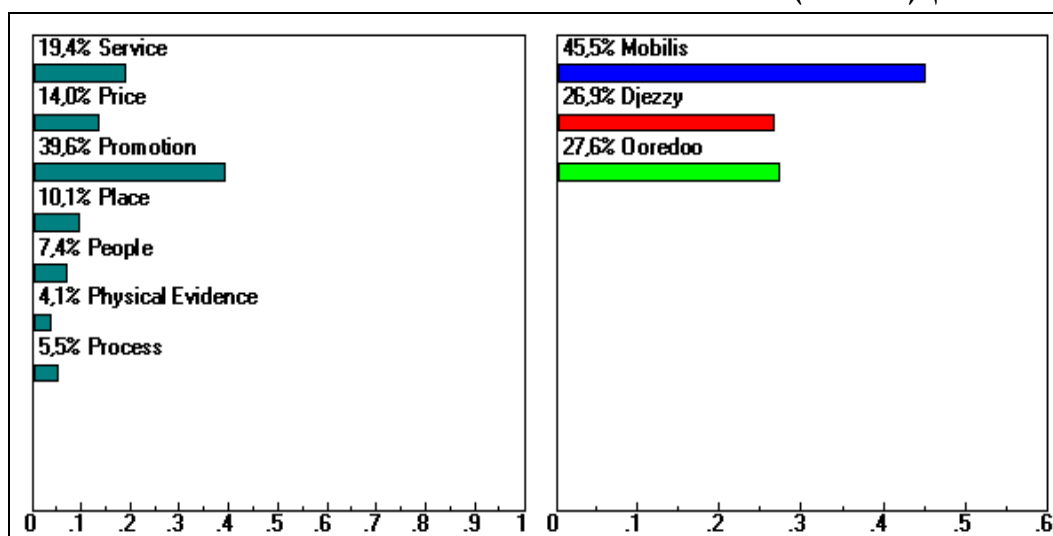
وعليه فإن التغير الذي طرأ على الأهمية النسبية للمعايير الرئيسية أثر وبشكل مباشر على ترتيب البدائل بالرغم من محافظة المتعامل موبيليس على صدارة الترتيب.

الشكل رقم (04-87): الحساسية المتغيرة قبل تغيير الأهمية النسبية للمعايير الرئيسية



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

الشكل رقم (04-88): الحساسية المتغيرة بعد تغيير الأهمية النسبية للمعايير الرئيسية

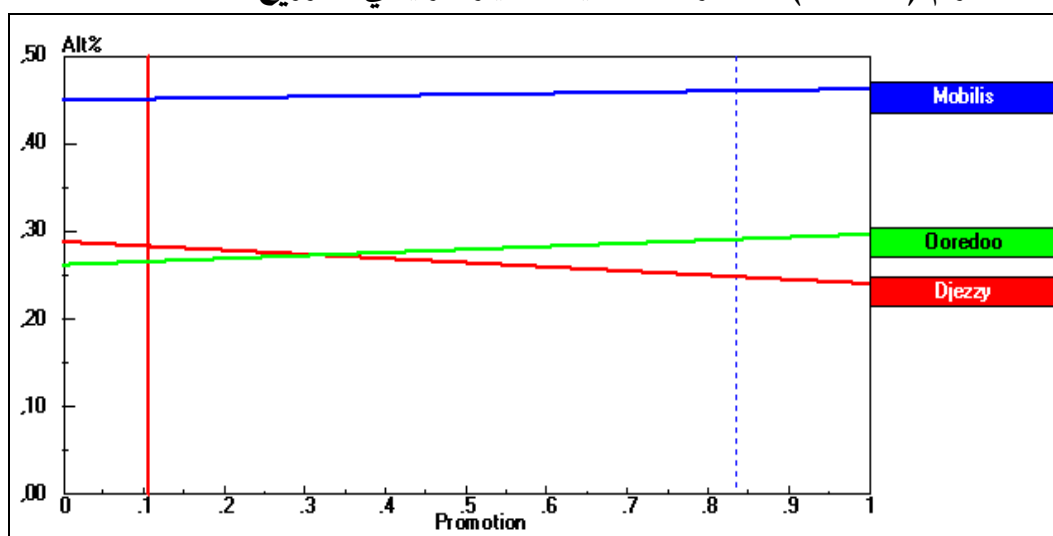


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

3-منحدر الحساسية (Gradient sensitivity) :

في هذا الاختبار يتيح البرنامج للمستخدم اختيار المعيار الرئيسي الذي يريد وضعه في المحور الأفقي ليتضح للمستخدم التغير الذي يطرأ على البدائل عند تغيير الأهمية النسبية للمعيار سواءً بالزيادة أو النقصان، ويوضح الشكل رقم (04-89) ترتيب المتعاملين بالنسبة لمعيار "الترويج" في النموذج. عند الخط الأحمر تفوق المتعامل موبيليس، لكن إذا انتقلنا بالخط يميناً ويساراً فسنجد أن ترتيب المتعاملين سوف يتغير تبعاً لتغير وزن معيار "الترويج" وحل المتعامل أوريدو في المركز الثاني ونفس الشيء بالنسبة لبقية المعايير.

شكل رقم (04-89): منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "الترويج"

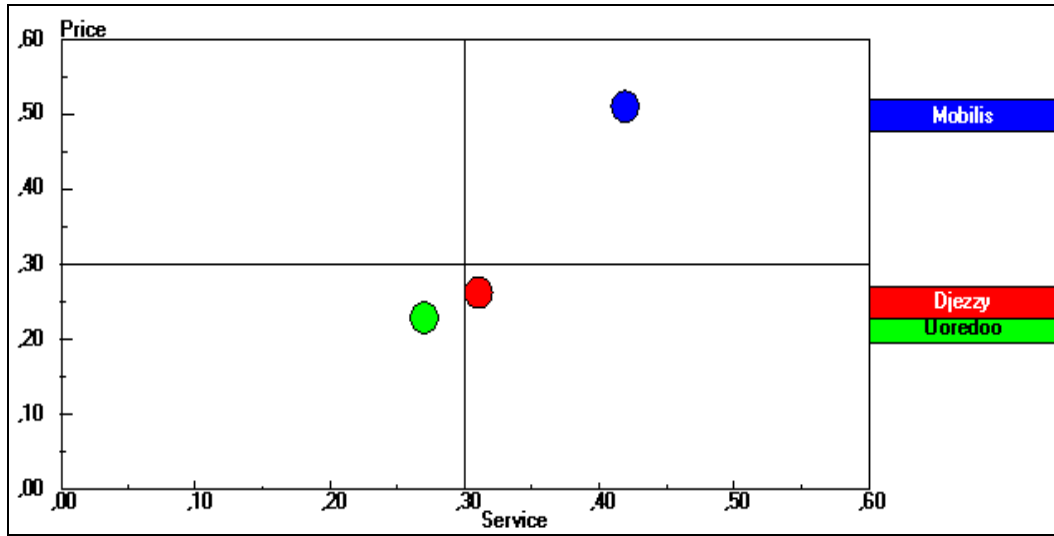


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

4-رسم بياني ذو بعدين (Two-dimensional sensitivity).

يوضح مستوى أداء المتعاملين بالنسبة لزوج من المعايير، واحد على المحور الأفقي والآخر على المحور العمودي، ويوضح الشكل مسقطهما على قطر المستطيل، وكلما ابتعدنا إلى الخارج عن نقطة المبدأ تحسنت أفضلية البديل بالنسبة للصفتين. يوضح الشكل رقم (04-90) ترتيب البدائل بالنسبة لمعيار "الخدمة" و"السعر" (Service, Price) ومن الواضح تفوق المتعامل موبيليس في المعيارين معا من خلال الإسقاط على المحور العمودي (السعر) والمحور الأفقي (الخدمة) ونفس الشيء بالنسبة لبقية معايير النموذج.

شكل رقم (04-90): رسم بياني ذو بعدين

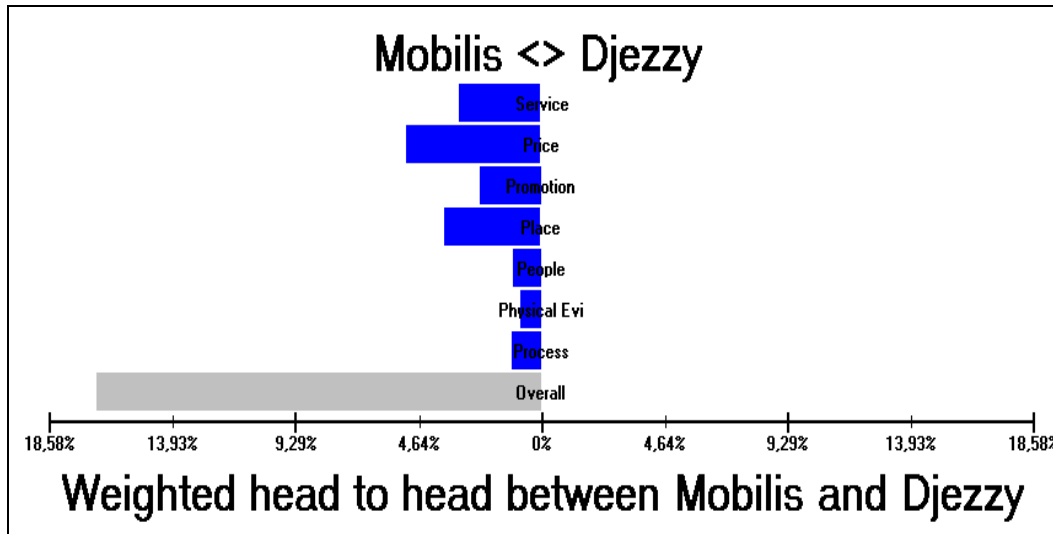


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

5-حساسية الفروق (Difference sensitivity or Head to head sensitivity).

يوضح طول الخطوط الأفقية الفرق لكل زوج من المعايير، وكمثال على ذلك سوف نفحص الفرق في المعايير بين المتعامل موبيليس والمتعامل جازي. من الشكل رقم (04-91) نلاحظ الفرق بين المتعاملين في معيار "الخدمة" ثم "السعر"، "التوزيع"، "الترويج"، "العمليات"، "الأفراد" وأخيرا "الدليل المادي".

الشكل رقم (04-91): حساسية الفروق



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً-اختبار الفرضية الرئيسية: لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي دور في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام المقارنات الثنائية لأحكام الخبراء وتحليل الحساسية، تحصلت معايير "الخدمة"، "السعر" و"التوزيع" على أعلى أهمية نسبية قدرها (28,7%)، (20,7%) و(14,9%) على التوالي. ثم معايير "الأفراد"، "الترويج"، "العمليات"، بنسب (10,9%)، (10,6%)، (8,2%)، على التوالي وفي الأخير معيار "الدليل المادي" بنسبة (6%). مما يدل أن لعناصر المزيج التسويقي دور في التخطيط التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال بالرغم من تفاوت أهميتها النسبية، وبالنظر إلى تحليل الحساسية فإن التغيير في الأهمية النسبية (الأوزان) لمعيار من بين المعايير الرئيسية يؤثر وبشكل مباشر على المعايير الأخرى الشكل رقم (04-87) مع إمكانية تغيير ترتيب البدائل الشكل رقم (04-86). وبناء على قيم الأحكام المتحصل عليها وتحليل الحساسية قبل صحة الفرضية الرئيسية.

ثانياً-اختبار الفرضيات الفرعية

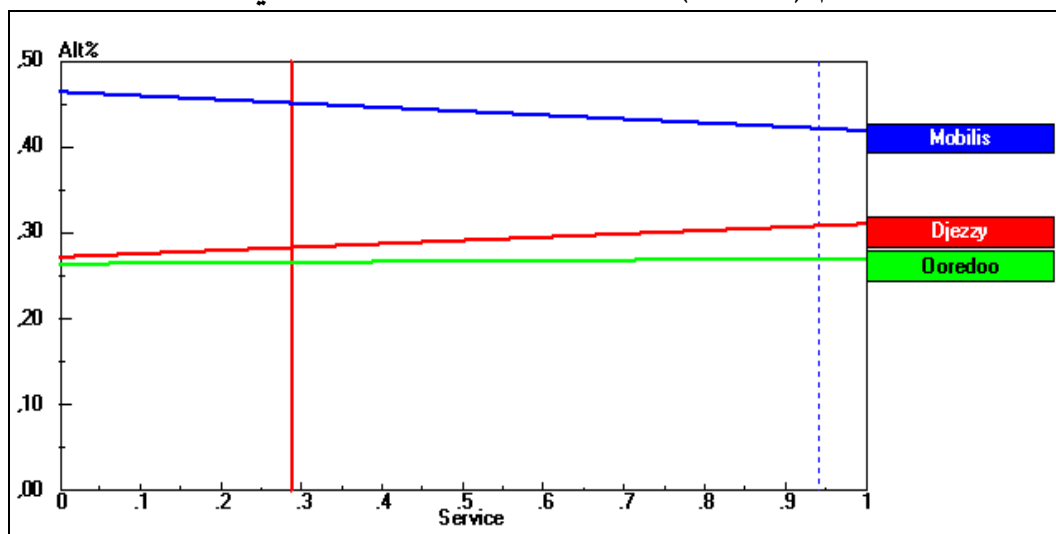
1-الفرضية الأولى: لقياس فعالية عنصر الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

جاء المعيار الرئيسي "الخدمة" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية مقارنة بالمعايير الرئيسية السبعة بوزن قدره (28,7%)، كما احتل المعيار الفرعي "جودة المكالمة" المرتبة الأولى بوزن قدره (28,4%)، وحلت المعايير الفرعية له المرتبة الأولى بالنسبة لمعيار "عدم بدء المكالمة" بوزن قدره (36,5%) فيما كان ترتيبه السادس بوزن قدره (3,0%) والثانية بالنسبة لمعيار "وضوح

الصوت" بوزن قدره (32,6 %) والثامن بوزن قدره (2,7 %) مقارنة بمجمل المعايير الثلاثة والخمسين. بينما جاء في المرتبة الثانية المعيار الفرعي "جودة خدمة نقل البيانات" بوزن قدره (27,7 %)، وحل المعيار الفرعي له "سرعة الاتصال" في المرتبة الأولى بوزن قدره (60,6 %) وفي المرتبة الثالثة بوزن قدره (4,8 %) مقارنة بمجمل الأوزان الكلية للنموذج، يليه المعيار الفرعي "الأمن" بوزن قدره (18,5 %) بينما كان ترتيبه الثاني مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (5,3 %)، ثم المعيار الفرعي "خدمات جديدة" بوزن قدره (10,8 %) فيما كان ترتيبه الخامس مقارنة بمجمل الأوزان الكلية للنموذج بوزن قدره (3,1 %)، كما جاء المعيار الفرعي "خدمات القيمة المضافة" في المرتبة الخامسة بوزن قدره (8,3 %) بينما كان ترتيبه الثاني عشر بوزن قدره (2,4 %) مقارنة بمجمل المعايير الثلاثة والخمسين، وأخيرا معيار "خدمات الرسائل" بوزن قدره (6,4 %) فيما حل المعيار الفرعي "خدمة الرسائل القصيرة" المرتبة الثانية والثلاثون من مجمل المعايير الثلاثة والخمسين بوزن قدره (1,3 %). مما يدل أن لعنصر الخدمة دورا كبيرا في التخطيط التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال بالرغم من تفاوت الأهمية النسبية للمعايير الفرعية، وبالنظر إلى مخطط منحدر الحساسية لعنصر الخدمة الشكل رقم (04-94) نلاحظ أن تغيير قيمته لا يؤدي إلى تبادل في المراتب بين المتعاملين، ولكن عند الرفع من قيمته (الخط المنقطع في الشكل) يتسع الفارق في الأهمية النسبية بين المتعامل جازي والمتعامل أوريدو ويتقلص الفارق بينهم وبين المتعامل موبيليس مع محافظته على الريادة، وعند انخفاض قيمته يصبح الفرق في الأهمية النسبية ضئيل بين المتعامل جازي والمتعامل أوريدو ويتسع الفارق بينهم وبين المتعامل موبيليس مع محافظته على صدارة الترتيب.

وبناء على قيم الأحكام المتحصل عليها وتحليل منحدر الحساسية نقبل صحة الفرضية الأولى. حيث تحققت بدرجة جيد جدا مقارنة بالجانب النظري.

الشكل رقم (04-92): منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "الخدمة"



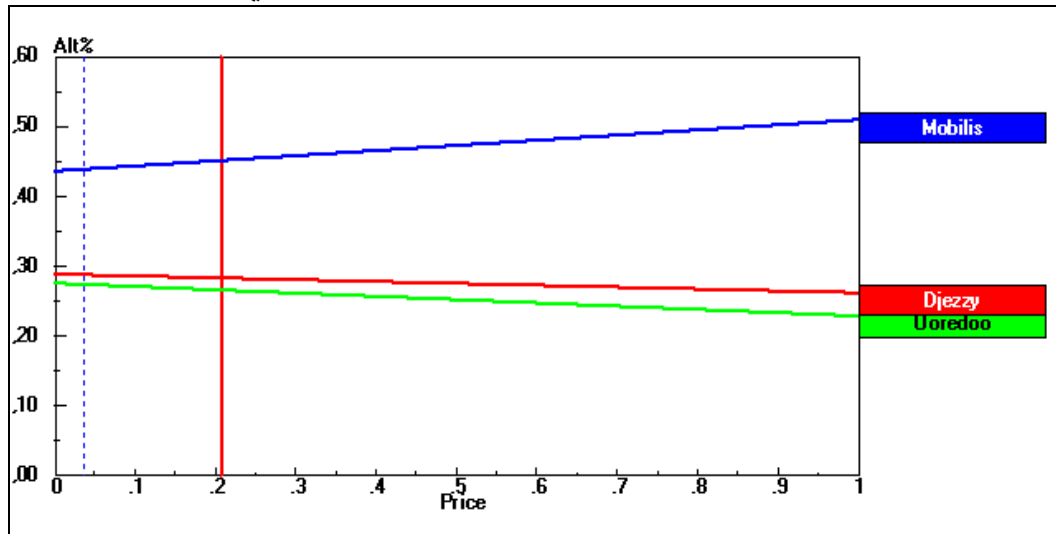
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

2-الفرضية الثانية: لقياس فعالية عنصر سعر الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

جاء المعيار الرئيسي "السعر" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية مقارنة بالمعايير الرئيسية السبعة بوزن قدره (20,7%)، كما احتل المعيار الفرعي "سعر الاتصال بالإنترنت" المرتبة الأولى بوزن قدره (36,5%) بينما كان ترتيبه الأول مقارنة بمجمل الأوزان الكلية للنموذج بوزن قدره (7,6%)، ثم يليه المعيار الفرعي "سعر المكالمات" بوزن قدره (27,0%)، كما جاء في المرتبة الثالثة المعيار الفرعي "أسعار تنافسية" بوزن قدره (19,5%) فيما كان ترتيبه الرابع مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (4,0%). يليه المعيار الفرعي "توفر عدة طرق للدفع" بوزن قدره (9,4%) بينما كان ترتيبه الثالث والعشرون مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (1,9%)، مما يدل أن لعنصر السعر دورا كبيرا في التخطيط التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال بالرغم من تفاوت الأهمية النسبية للمعايير الفرعية، وبالنظر إلى مخطط منحدر الحساسية لعنصر السعر الشكل رقم (04-95) نلاحظ أن تغيير قيمته لا يؤدي إلى تبادل في المراتب بين المتعاملين ولكن عند تخفيض قيمته (الخط المنقطع في الشكل) يقلص الفارق في الأهمية النسبية بين المتعامل جازي والمتعامل أوريدو ويتقلص الفارق بينهم وبين المتعامل موبيليس مع محافظة المتعامل موبيليس على الريادة. وعند رفع الأهمية النسبية له يتسع الفارق بين المتعامل جازي والمتعامل أوريدو ويتسع الفارق أيضا بينهم وبين المتعامل موبيليس بشكل كبير مع محافظة المتعامل موبيليس على صدارة الترتيب.

وبناء على قيم الأحكام المتحصل عليها وتحليل منحدر الحساسية نقلل صحة الفرضية الثانية. حيث تحققت بدرجة جيد جدا مقارنة بالجانب النظري.

الشكل رقم (04-93): منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "السعر"

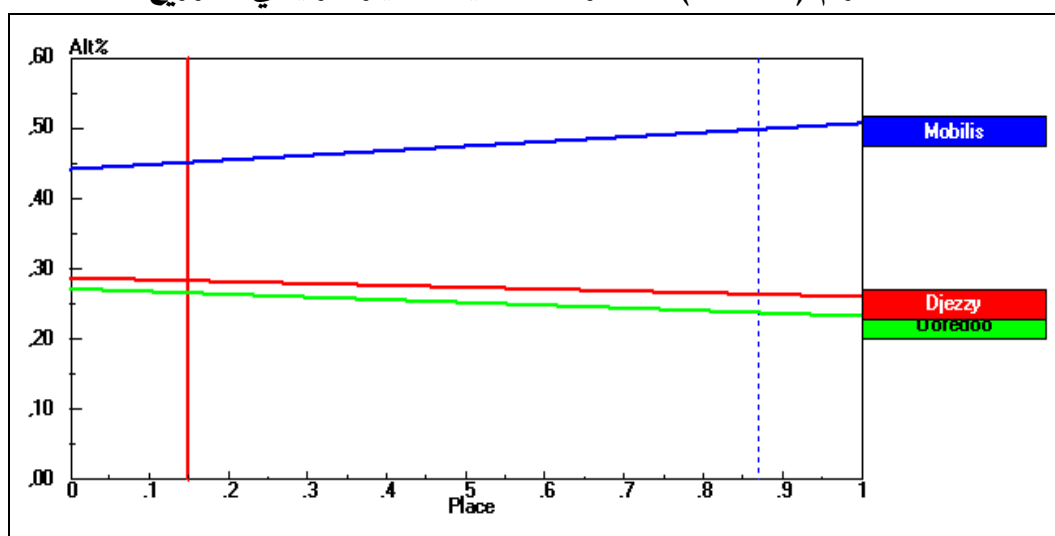


المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

3-الفرضية الثالثة: لقياس فعالية عنصر توزيع الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

جاء المعيار الرئيسي "التوزيع" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مقارنة بالمعايير الرئيسية السبعة بوزن قدره (14,9 %)، كما احتل المعيار الفرعي "التغطية" المرتبة الأولى بوزن قدره (69,1 %)، وحل في المرتبة الأولى معيار "تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية" بوزن قدره (28,1 %)، فيما كان ترتيبه السابع بوزن قدره (2,3 %) وفي المرتبة الثانية معيار "تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية" بوزن قدره (24,6 %) والعاشر بوزن قدره (2,7 %) مقارنة بمجمل الأوزان الكلية للنموذج. ثم يليه المعيار الفرعي "مراكز الخدمة/الوكالة التجارية" بوزن قدره (15,6 %) وفي المرتبة الرابعة عشر بوزن قدره (2,32 %) مقارنة بمجمل الأوزان الكلية، كما جاء المعيار الفرعي "نقاط البيع" في المرتبة الثالثة بوزن قدره (15,2 %) بينما كان ترتيبه السادس عشر بوزن قدره (2,26 %) مقارنة بمجمل المعايير الثلاثة والخمسين. مما يدل أن لعنصر التوزيع دورا كبيرا في التخطيط التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال بالرغم من تفاوت الأهمية النسبية للمعايير الفرعية، وبالنظر إلى مخطط منحدر الحساسية لعنصر التوزيع الشكل رقم (04-96) نلاحظ أن تغيير قيمته لا يؤدي إلى تبادل في المراتب بين المتعاملين ولكن عند تخفيض قيمته (الخط المتقطع في الشكل) يتقلص الفارق في الأهمية النسبية بين المتعامل جازي والمتعامل أوريدو ويتقلص الفارق بينهم وبين المتعامل موبيليس مع محافظة موبيليس على صدارة الترتيب. وعند رفع الأهمية النسبية له يتسع الفارق بين المتعامل جازي والمتعامل أوريدو، ويتسع الفارق بينهم وبين المتعامل موبيليس بشكل كبير مع محافظة المتعامل موبيليس على صدارة الترتيب. وبناء على قيم الأحكام المتحصل عليها وتحليل منحدر الحساسية نقبل صحة الفرضية الثالثة حيث تحققت بدرجة جيد جدا مقارنة بالجانب النظري.

الشكل رقم (04-94): منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "التوزيع"



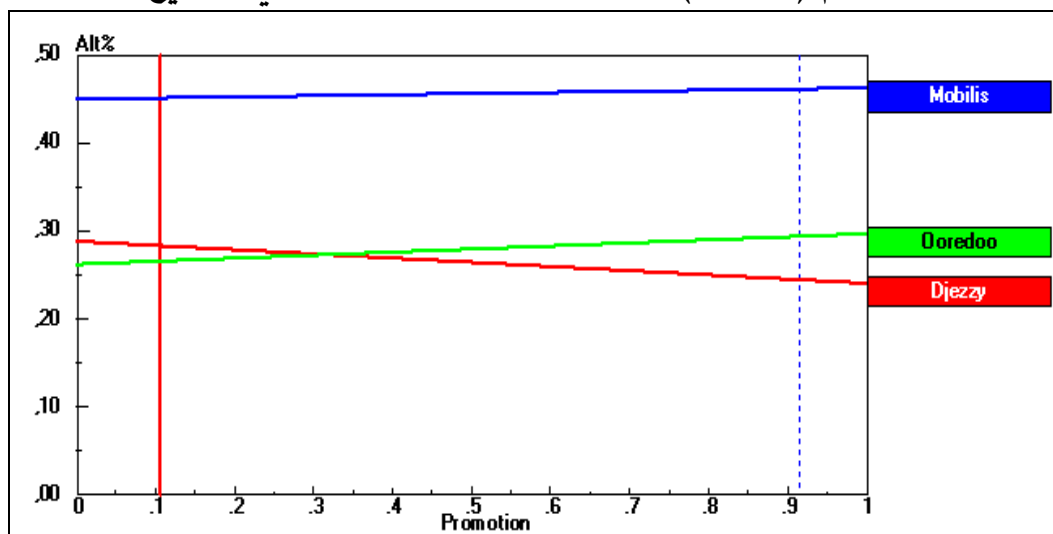
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

4-الفرضية الرابعة: لقياس فعالية عنصر ترويج الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

جاء المعيار الرئيسي "الترويج" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية مقارنة بالمعايير الرئيسية السبعة بوزن قدره (10,6 %)، كما احتل المعيار الفرعي "شبكات التواصل الاجتماعي" المرتبة الأولى بوزن قدره (24,3 %) فيما حل في المرتبة التاسعة من مجمل المعايير الثلاثة والخمسين بوزن قدره (2,6 %)، وجاء المعيار الفرعي "تنشيط المبيعات" في المرتبة الثانية بوزن قدره (19,0 %) بينما كان ترتيبه الواحد والعشرون بوزن قدره (2,0 %) مقارنة بمجمل المعايير الثلاثة والخمسين، يليه المعيار الفرعي "الإعلان" بوزن قدره (17,6 %) بينما كان ترتيبه الخامس والعشرون بوزن قدره (1,9 %) مقارنة بمجمل الأوزان الكلية، ثم المعيار الفرعي "الكلمة المنطوقة" بوزن قدره (15,9 %) بينما كان ترتيبه السابع والعشرون مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (1,7 %)، كما جاء المعيار الفرعي "البيع الشخصي" في المرتبة الخامسة بوزن قدره (14,4 %) فيما كان ترتيبه التاسع والعشرون مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (1,5 %)، وأخيرا المعيار الفرعي "العلاقات العامة" بوزن قدره (8,9 %)، مما يدل أن لعنصر الترويج دور في التخطيط التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال بالرغم من تفاوت الأهمية النسبية للمعايير الفرعية، وبالنظر إلى مخطط منحدر الحساسية لعنصر الترويج الشكل رقم (04-97) نلاحظ أن تغيير قيمته يؤدي إلى تبادل في المراتب بين المتعامل أوريدو والمتعامل جازي ليحتل المتعامل أوريدو المرتبة الثانية مع محافظة المتعامل موبيليس على صدارة الترتيب.

وبناء على قيم الأحكام المتحصل عليها وتحليل منحدر الحساسية نقبل صحة الفرضية الرابعة حيث تحققت بدرجة جيد مقارنة بالجانب النظري.

الشكل رقم (04-95): منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "الترويج"



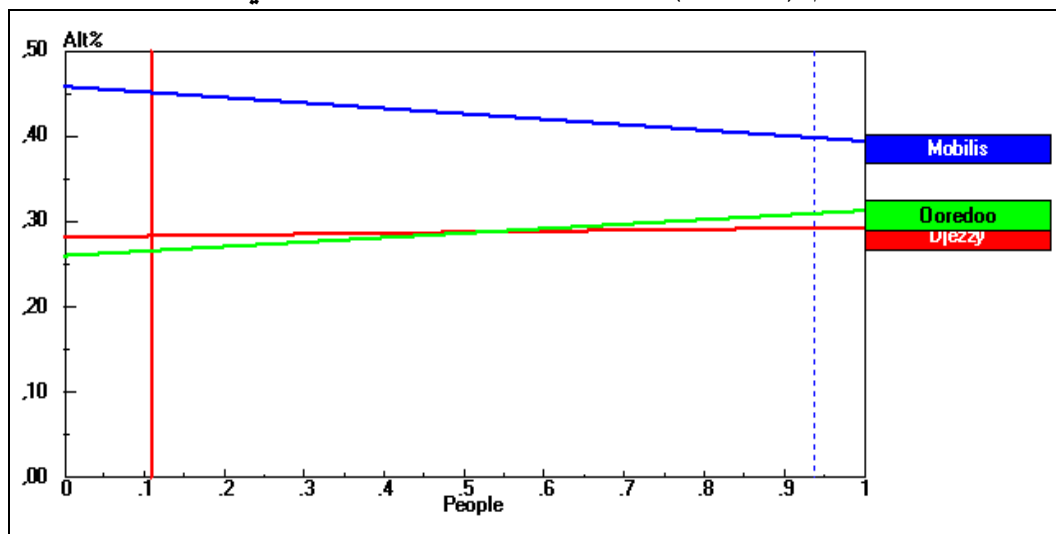
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

5-الفرضية الخامسة: لقياس فعالية عنصر الأفراد دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

جاء المعيار الرئيسي "الأفراد" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية مقارنة بالمعايير الرئيسية السبعة بوزن قدره (10,9 %)، كما احتل المعيار الفرعي "التعامل مع الزبائن" المرتبة الأولى بوزن قدره (21,5 %) بينما كان ترتيبه الثالث عشر بوزن قدره (2,34 %) مقارنة بمجمل المعايير الثلاثة والخمسين، يليه المعيار الفرعي "التفاعل مع الزبائن" بوزن قدره (21,1 %) وفي المرتبة الخامسة عشر بوزن قدره (2,3 %) مقارنة بمجمل الأوزان الكلية للنموذج، ثم المعيار الفرعي "الاستجابة للشكاوي والرد على الاستفسارات" بوزن قدره (20,1 %) فيما كان ترتيبه السابع عشر مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (2,19 %)، يليه المعيار الفرعي "المهارات والمعرفة" بوزن قدره (19,9 %) فيما كان ترتيبه الثامن عشر مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (2,17 %)، كما جاء المعيار الفرعي "درجة التحكم في الجانب التقني" في المرتبة الخامسة بوزن قدره (17,4 %) بينما كان ترتيبه الرابع والعشرون مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (1,9 %) مما يدل أن لعنصر الأفراد دور في التخطيط التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال بالرغم من تفاوت الأهمية النسبية للمعايير الفرعية، وبالنظر إلى مخطط منحدر الحساسية لعنصر الأفراد الشكل رقم (04-98) نلاحظ أن تغيير قيمته يؤدي إلى تبادل في المراتب لينتقل المتعامل أوريدو إلى المرتبة الثانية والمتعامل جازي إلى المرتبة الثالثة مع محافظة المتعامل موبيليس على صدارة الترتيب.

وبناء على قيم الأحكام المتحصل عليها وتحليل منحدر الحساسية نقبل صحة الفرضية الخامسة. حيث تحققت بدرجة جيد مقارنة بالجانب النظري.

الشكل رقم (04-96): منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "الأفراد"



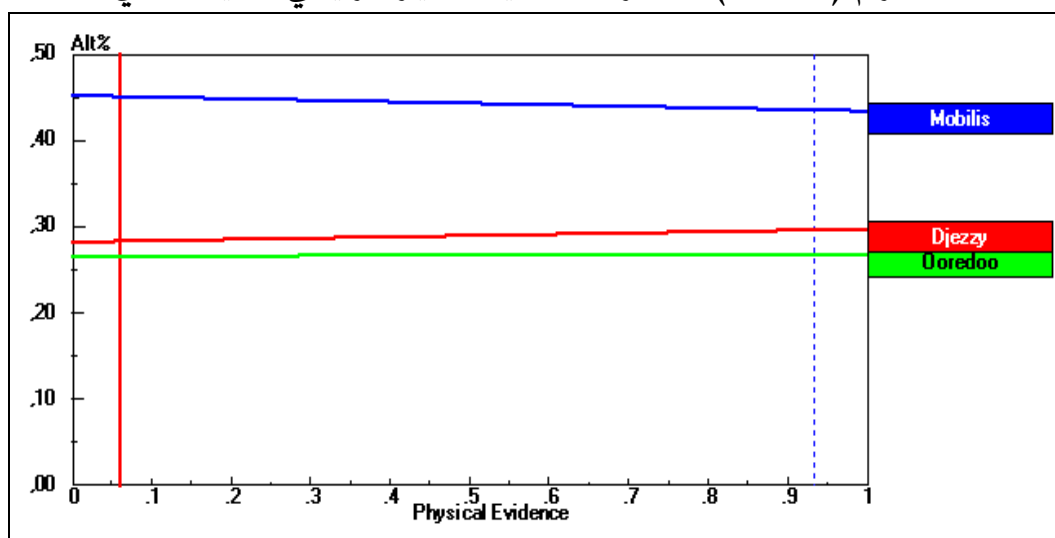
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

6-الفرضية السادسة: لقياس فعالية عنصر الدليل المادي دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

جاء المعيار الرئيسي "الدليل المادي" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية مقارنة بالمعايير الرئيسية السبعة بوزن قدره (6,0 %)، كما احتل المعيار الفرعي "معدات حديثة" المرتبة الأولى بوزن قدره (21,6 %) بينما كان ترتيبه الواحد والثلاثون مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (1,3 %)، يليه معيار "الموقع الإلكتروني" بوزن قدره (21,1 %) فيما حل في المرتبة الثالثة والثلاثون من مجمل المعايير الثلاثة والخمسين بوزن قدره (1,27 %)، ثم معيار "مظهر الموظفين" المرتبة الثالثة بوزن قدره (12,2 %)، ثم معيار "الإشارات والمطبوعات" بوزن قدره (12,0 %)، كما جاء المعيار الفرعي "الترتيب الداخلي" في المرتبة الخامسة بوزن قدره (11,8 %)، ثم المعيار الفرعي "الظروف المحيطة" بوزن قدره (11,3 %)، وأخيرا المعيار الفرعي "المباني" بوزن قدره (9,9 %). مما يدل أن لعنصر الدليل المادي دور في التخطيط التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال بالرغم من تفاوت الأهمية النسبية للمعايير الفرعية، وبالنظر إلى مخطط منحدر الحساسية لعنصر الدليل المادي الشكل رقم (04-99) نلاحظ أن تغيير قيمته لا يؤدي إلى تبادل في المراتب بين المتعاملين ولكن عند رفع قيمته (الخط المتقطع في الشكل) يتسع الفارق في الأهمية النسبية بشكل ضئيل بين المتعامل جازي والمتعامل أوريدو وينقلص أيضا بينهم وبين المتعامل موبيليس مع محافظة موبيليس على الريادة.

وبناء على قيم الأحكام المتحصل عليها وتحليل منحدر الحساسية نقبل صحة الفرضية السادسة حيث تحققت بشكل جزئي مقارنة بالجانب النظري.

الشكل رقم (04-97): منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "الدليل المادي"



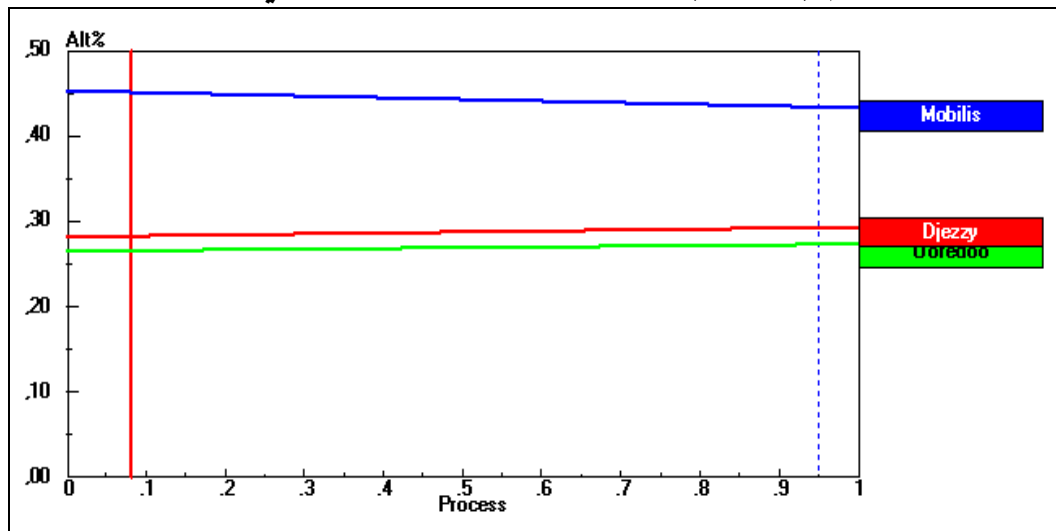
المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

7-الفرضية السابعة: لقياس فعالية عنصر العمليات دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

جاء المعيار الرئيسي "العمليات" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية مقارنة بالمعايير الرئيسية السبعة بوزن قدره (8,2 %)، كما احتل المعيار الفرعي "السرية والخصوصية" المرتبة الأولى بوزن قدره (25,4 %) بينما كان ترتيبه العشرون بوزن قدره (2,08 %) مقارنة بمجمل المعايير الثلاثة والخمسين، يليه المعيار الفرعي "تقديم إرشادات حول الحصول على الخدمات" بوزن قدره (19,4 %) بينما كان ترتيبه الثالث والأربعون مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (0,88 %)، ثم معيار "سهولة الاشتراك في الخدمة" بوزن قدره (17,9 %) بينما كان ترتيبه الثلاثون مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (1,47 %)، ثم المعيار الفرعي "المرونة" بوزن قدره (13,8 %) فيما كان ترتيبه السابع والثلاثون مقارنة بمجمل معايير النموذج بوزن قدره (1,13 %)، يليه معيار "آلية تقديم الخدمة" بوزن قدره (12,8 %) فيما حل في المرتبة التاسعة والثلاثون من مجمل المعايير الثلاثة والخمسين بوزن قدره (1,05 %)، وأخيرا المعيار الفرعي "الدقة والسرعة في تقديم الخدمات" بوزن قدره (10,7 %) وفي المرتبة الثامنة والعشرون بوزن قدره (1,59 %) مقارنة بمجمل الأوزان الكلية. مما يدل أن لعنصر العمليات دور في التخطيط التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال بالرغم من تفاوت الأهمية النسبية للمعايير الفرعية، وبالنظر إلى مخطط منحدر الحساسية لعنصر العمليات الشكل رقم (04-100) نلاحظ أن تغيير قيمته لا يؤدي إلى تبادل في المراتب بين المتعاملين ولكن عند رفع قيمته (الخط المتقطع في الشكل) يتقلص الفارق في الأهمية النسبية بين المتعاملين جازي وأوريدو والمتعامل موبيليس مع محافظة موبيليس على الريادة.

وبناء على قيم الأحكام المتحصل عليها وتحليل منحدر الحساسية نقبل صحة الفرضية السابعة حيث تحققت بشكل جزئي مقارنة بالجانب النظري.

الشكل رقم (04-98): منحدر الحساسية للمعيار الرئيسي "العمليات"



المصدر: مخرجات برنامج Expert choice

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

- تم تحديد أهم المعايير الرئيسية والفرعية لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي ودورها في التخطيط التسويقي من الدراسات السابقة وتم التوصل إلى مجموعة من المعايير من تحليل دليل المقابلة الأولى.
- النموذج المقترح الذي تم بناؤه في هذه الدراسة جمع أهم المعايير والتي وصلت إلى سبعة معايير رئيسية وتسعة وخمسون معيارا فرعيا، كذلك تم تحديد الأوزان النسبية لكل المعايير.
- طريقة التحليل الهرمي المستخدمة في هذه الدراسة أداة فعالة لقياس أوزان معايير النموذج عن طريق المقارنة الثنائية لكل المعايير والتحقق من الاتساق أو الثبات فيما بينها.
- نتائج المقارنات الزوجية بينت أهمية المعيار الرئيسي "الخدمة" وحصوله على أعلى أهمية بين المعايير الرئيسية بوزن قدره (28,7 %)، يليه المعيار الرئيسي "السعر" بحصوله على وزن قدره (20,7 %)، ثم معيار "التوزيع" بحصوله على وزن قدره (14,9 %)، يليه المعيار الرئيسي "الأفراد" بوزن قدره (10,9 %)، ثم معيار "الترويج" بوزن قدره (10,6 %)، يليه معيار "العمليات" بوزن قدره (8,2 %). وأخيرا معيار "الدليل المادي" بوزن قدره (6,0 %).
- المعيار الرئيسي "الخدمة" والمعيار الرئيسي "السعر" هما المعياران الأساسيان في المزيج التسويقي حيث أن هذين المعيارين مجتمعين قد حصلا على نسبة (49,4 %) من مجموع المعايير الرئيسية.
- المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "الخدمة" هو معيار "جودة المكالمة" بحصوله على وزن قدره (28,4 %)، يليه معيار "جودة خدمة نقل البيانات" بوزن قدره (27,7 %).
- المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "السعر" هو معيار "سعر الاتصال بالإنترنت" بحصوله على وزن قدره (36,5 %)، يليه معيار "سعر المكالمات" بوزن قدره (27,0 %) وذلك بسبب تماثل سعر المكالمات واختلاف سعر الاتصال بالإنترنت بين المتعاملين.
- المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "التوزيع" هو معيار "شبكة التغطية" بحصوله على وزن قدره (69,1 %).

- المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "الترويج" هو معيار "شبكات التواصل الاجتماعي" بحصوله على وزن قدره (24,3 %)، يليه معيار "تنشيط المبيعات" بحصوله على وزن قدره (19,0 %)، ثم معيار "الاعلان" بوزن قدره (17,6 %).
- المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "الأفراد" هو معيار "التعامل مع الزبائن" بحصوله على وزن قدره (21,5 %)، يليه معيار "التفاعل مع الزبائن" بحصوله على وزن قدره (21,1 %)، ثم معيار "الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات" بحصوله على وزن قدره (20,1 %).
- المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "الدليل المادي" هو معيار "معدات حديثة" بحصوله على وزن قدره (21,6 %)، يليه معيار "الموقع الإلكتروني" بحصوله على وزن قدره (21,1 %)، ثم معيار "مظهر الموظفين" بوزن (12,2 %).
- المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "العمليات" هو معيار "السرية والخصوصية" بحصوله على وزن قدره (25,4 %)، يليه معيار "الدقة والسرعة في تقديم الخدمات" بوزن قدره (19,4 %).
- المعيار "جودة المكالمة" والمعيار "جودة خدمة نقل البيانات" هما المعياران الأساسيان في المعيار الرئيسي "الخدمة" حيث أن هذين المعيارين مجتمعين قد حصلا على وزن قدره (56,1 %) من مجموع المعايير.
- المعيار "سعر المكالمات" والمعيار "سعر الاتصال بالإنترنت" هما المعياران الأساسيان في المعيار الرئيسي "السعر" حيث أن هذين المعيارين مجتمعين قد حصلا على وزن قدره (63,5 %) من مجموع المعايير.
- حصول المعيار الفرعي "شبكة التغطية" على أعلى أهمية بوزن قدره (69,1 %) يشير إلى أهميته الكبيرة في اختيار العروض المقدمة من طرف المتعاملين.
- التركيز على المناطق الحضرية لخدمات الصوت والإنترنت وهو ما يبينه حصول المعيارين "تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية" ومعيار "تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية" مجتمعين على وزن قدره (52,7 %).
- خلصت نتائج ترتيب البدائل والمتمثلة في معاملي الهاتف النقل إلى حصول المتعامل موبيليس على المرتبة الأولى بوزن قدره (45,1 %)، يليه المتعامل جازي بوزن (28,3 %)، ثم المتعامل أوريدو بوزن (26,6 %).
- من خلال المقارنات الثنائية لأحكام الخبراء وتحليل الحساسية فإن التغيير في الأهمية النسبية (الأوزان) لمعيار من بين المعايير الرئيسية لعناصر المزيج التسويقي يؤثر وبشكل مباشر على المعايير الأخرى مع إمكانية تغيير ترتيب البدائل، ومنه تم إثبات

- صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي دور في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- تم إثبات الفرضية الأولى والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
 - تم إثبات الفرضية الثانية والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر سعر الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
 - تم إثبات الفرضية الثالثة والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر توزيع الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
 - تم إثبات الفرضية الرابعة والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر ترويج الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
 - تم إثبات الفرضية الخامسة والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر الأفراد دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
 - تم إثبات الفرضية السادسة بشكل جزئي والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر الدليل المادي دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
 - تم إثبات الفرضية السابعة بشكل جزئي والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر العمليات دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

الخلاصة

في هذا الفصل تم تطبيق طريقة التحليل الهرمي لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي في التخطيط التسويقي على متعاملي الهاتف النقال بالجزائر حيث تم بناء التسلسل الهرمي والمكون من أربعة مستويات وتحليل نتائج المقارنات الثنائية للمعايير الرئيسية والفرعية واختبار نسبة ثباتها، كما تم تحليل نتائج تقييم البدائل للعناصر المزيج التسويقي وكذلك تحليل الحساسية واختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائجها والتمثلة في:

- يتكون النموذج من سبعة معايير رئيسية وتسعة وخمسون معيار فرعي، وعند اختيار معايير المقارنات الزوجية وبعد استشارة الخبراء أوصى بعضهم بضرورة دمج المعايير المتقاربة والغاء المعايير غير الضرورية.
- تم بواسطة طريقة التحليل الهرمي اعطاء أوزان لكل معايير النموذج سواء الرئيسية أو الفرعية، من خلال المقارنات الثنائية بين معايير النموذج عن طريق أحكام الخبراء، حيث بينت حصول معيار الخدمة على أهمية كبيرة مما يدل على دورها الكبير في التخطيط التسويقي.
- نتائج المقارنات الزوجية بينت أهمية المعيار الرئيسي "الخدمة" وحصوله على أعلى أهمية بين المعايير الرئيسية بوزن قدره (28,7 %)، يليه المعيار الرئيسي "السعر" بحصوله على نسبة (20,7 %)، ثم معيار "التوزيع" بحصوله على نسبة (14,9 %)، يليه المعيار الرئيسي "الأفراد" بنسبة (10,9 %)، ثم معيار "الترويج" بنسبة (10,6 %)، يليه معيار "العمليات" بنسبة (8,2 %). ثم معيار "الدليل المادي" بنسبة (6,0 %).
- بينت نتائج ترتيب البدائل للمتعاملين محل الدراسة احتلال المتعامل موبيليس صدارة الترتيب يليه المتعامل جازي ثم المتعامل أوريدو. وعند تحليل الحساسية يتضح أن تغيير أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتسع ويتقلص الفارق بين المتعاملين مع امكانية تغيير في ترتيب البدائل مما يدل على أن لفعالية عناصر المزيج التسويقي دور هام في التخطيط التسويقي.



الخاتمة



الخاتمة:

تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط التسويقي والمزيج التسويقي، وفعالية كل عنصر من عناصره والدور الذي يلعبه في التخطيط التسويقي، من خلال اختيار مجموعة من المعايير وتحديد الأهمية النسبية لها. ثم تطرقنا الى سوق الهاتف النقال في الجزائر من خلال عرض وضعيته، تطوره، والمنافسة فيه والمزيج التسويقي لكل المتعاملين النشيطين في السوق (موبليس، أوريدو، جازي). ثم أوضحنا طريقة التحليل الهرمي المستخدمة في هذه الدراسة وكيفية تطبيقها. بعدها تم تحليل نتائج الدراسة المتوصل إليها.

وفي محاولة للإجابة على السؤال المطروح في الإشكالية، كان من الضروري التركيز على عناصر المزيج التسويقي التقليدي بالإضافة إلى العناصر المضافة وذلك بغرض بناء نموذج باستخدام طريقة التحليل الهرمي له القدرة على ترتيب المعايير الرئيسية والفرعية للمزيج وكذلك ترتيب البدائل وتحليل حساسية الحلول فيما يتعلق بالتغيرات التي قد تحدث في المعلومات المتاحة. كما خصصنا دراستنا على متعاملي الهاتف النقال باعتبار أن خدمات الاتصالات النقالة، تتفرد بمجموعة من الخصائص أهمها الخصائص التقنية، التطور التكنولوجي السريع، ومواجهة المنافسة.

نتائج الدراسة:

اعتمادا على التحليل النظري لقياس فعالية المزيج التسويقي ودورها في التخطيط التسويقي ونتائج الدراسة الميدانية يمكن استنتاج جملة من النتائج وهي كالتالي:

نتائج الدراسة النظرية:

- يكون التخطيط التسويقي عموما له مدى قصير مقارنة بالخطط الأخرى، حيث تكون النتائج المرغوب فيها فورية على عكس الخطط الاستراتيجية.
- يضمن التخطيط التسويقي التكامل والتوازن بين مختلف الأقسام والمصالح بما يتلاءم مع أنشطة المنظمة.
- يعتبر التخطيط للمزيج التسويقي أكثر تعقيدا لكثرة المعايير الفرعية لعناصره. فعلى إدارة المنظمة الاهتمام بتحليل ودراسة العناصر وهي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة.
- يعتبر المزيج التسويقي محور التخطيط التسويقي.
- إن تسعير الخدمات هو أصعب قرار، كونه أهم مؤشر للجودة في غياب الجوانب الملموسة وهو أيضا سلاح تنافسي فعال.
- يضيف توزيع الخدمات منفعة مكانية وزمانية عن طريق تغطية فعلية لكل المناطق.

- أما عن الترويج، فخصائص الخدمات تؤثر على الترويج، وتزداد أهميته في قطاع الاتصالات حيث يهدف إلى الإعلام والتذكير والإقناع.
- على المنظمة قياس فعالية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي لتكوين مزيج تسويقي فعال يحقق أهدافها.
- تختلف معايير جودة الخدمة في شبكات الإنترنت عن معايير الجودة في الخدمات الأخرى، كما لها أهمية بالغة في خدمة الاتصالات.

نتائج الدراسة الميدانية:

- النموذج المقترح الذي تم بناؤه في هذه الدراسة جمع أهم المعايير عبر آراء الخبراء، كذلك اشتمل على بعض المعايير التي لم تكن تستخدم سابقا والتي وصلت الى سبعة معايير رئيسية وتسعة وخمسون معيارا فرعيا.
- طريقة التحليل الهرمي المستخدمة في هذه الدراسة أداة فعالة لقياس أوزان معايير النموذج عن طريق المقارنة الثنائية لكل المعايير والتحقق من الثبات فيما بينها.
- نتائج المقارنات الزوجية بينت أهمية المعيار الرئيسي "الخدمة" وحصوله على أعلى أهمية بين المعايير الرئيسية بنسبة (28,7 %)، يليه المعيار الرئيسي "السعر" بحصوله على نسبة (20,7 %)، ثم معيار "التوزيع" بحصوله على نسبة (14,9 %)، يليه المعيار الرئيسي "الأفراد" بنسبة (10,9 %)، ثم معيار "الترويج" بنسبة (10,6 %)، يليه معيار "العمليات" بنسبة (8,2 %). ثم معيار "الدليل المادي" بنسبة (6,0 %).
- المعيار الرئيسي "الخدمة" والمعيار الرئيسي "السعر" هما المعياران الأساسيان في المزيج التسويقي حيث أن هذين المعيارين مجتمعين قد حصلا على نسبة (49,4 %) من مجموع المعايير الرئيسية.
- المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "الخدمة" هو معيار "جودة المكالمة" بحصوله على نسبة (28,4 %)، يليه معيار "جودة خدمة نقل البيانات" بحصوله على نسبة (27,7 %). أما المعيار الفرعي الذي حاز على أعلى أهمية بين معايير "السعر" هو معيار "سعر الاتصال بالإنترنت" بحصوله على نسبة (36,5 %)، وبين معايير "التوزيع" هو معيار "شبكة التغطية" بحصوله على نسبة (69,1 %). أما بالنسبة لمعايير "الترويج" هو معيار "شبكات التواصل الاجتماعي" بحصوله على نسبة (24,3 %). كما حاز المعيار "التعامل مع الزبائن" على أعلى أهمية بين معايير "الأفراد" بحصوله على نسبة (21,5 %)، فيما حاز معيار "معدات حديثة" على أعلى أهمية بين معايير "الدليل المادي" بحصوله على نسبة (21,6 %). وكان لمعيار "السرية والخصوصية" بين معايير "العمليات" أعلى أهمية بحصوله على نسبة (25,4 %).

- التركيز على المناطق الحضرية لخدمات الصوت والإنترنت وهو ما يبينه حصول المعيارين " تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية" ومعيار "تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية" مجتمعين على نسبة (52,7 %).
- خلصت نتائج ترتيب البدائل والمتمثلة في متعاملي الهاتف النقال الى حصول المتعامل موبيليس على المرتبة الأولى بنسبة (45,1 %)، يليه المتعامل جازي بنسبة (28,3 %)، ثم المتعامل أوريدو بنسبة (26,6 %).
- من خلال المقارنات الثنائية لأحكام الخبراء وتحليل الحساسية فإن التغيير في الأهمية النسبية (الأوزان) لمعيار من بين المعايير الرئيسية لعناصر المزيج التسويقي يؤثر وبشكل مباشر على المعايير الأخرى مع إمكانية تغيير ترتيب البدائل، ومنه تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي دور في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- تم إثبات الفرضية الأولى والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- تم إثبات الفرضية الثانية والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر سعر الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- تم إثبات الفرضية الثالثة والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر توزيع الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- تم إثبات الفرضية الرابعة والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر ترويج الخدمة دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- تم إثبات الفرضية الخامسة والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر الأفراد دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- تم إثبات الفرضية السادسة بشكل جزئي والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر الدليل المادي دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- تم إثبات الفرضية السابعة بشكل جزئي والتي تنص على أن لقياس فعالية عنصر العمليات دور كبير في التخطيط التسويقي لخدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

الاقتراحات:

- اعتبار هذه الدراسة مدخلا لدراسات أخرى أكثر عمقا في التحليل.
- إمكانية استخدام طريقة التحليل الهرمي (AHP) مع المنطق الضبابي (The Fuzzy –AHP).

- قياس جودة خدمة الاتصال والبيانات بشكل منظم في المناطق المغطاة على المستوى الوطني باستخدام أساليب القياس العلمية من طرف الجهة المختصة.
- التوزيع العادل لشبكة التغطية بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية ووضع المحطات القاعدية على النحو الأمثل.
- نظرا لطبيعة خدمة الاتصالات والخصائص التقنية المميزة لها، مما يتطلب من متعاملي الهاتف النقال توظيف مقدمي خدمات متخصصين في الجانب التقني.
- تكثيف الترويج لتوضيح محتوى الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين خاصة على مستوى الوكالات ونقاط البيع. ووضع مقاطع فيديو لتوضيح كيفية تنشيط وإلغاء التنشيط لخدمات تتطلب ذلك على الموقع الإلكتروني الخاص بالمتعامل ووسائل التوصل الاجتماعي.
- تطوير عروض وخدمات مناسبة تحد المشتركين من الاشتراك في أكثر من شبكة.
- العمل على تغطية فعلية لخدمة الاتصال والإنترنت لجميع الولايات والمناطق النائية ومحاور الطرقات وفق معايير الاتحاد الدولي للاتصالات.
- تنمية عنصر الدليل المادي لجعل الخدمة أكبر ملموسية.
- تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمة (رقمه البيانات الشخصية).
- فتح المجال أمام متعاملين جدد يسمح بتوفير خدمات جديدة وأسعار تنافسية تحافظ على نشاط السوق.

أفاق الدراسة:

- استخدام النموذج الذي تم بناؤه في هذه الدراسة من أجل استكمال دراسة كمية أكثر عمقا لعينة من الزبائن لخدمات الاتصالات المتنقلة.
- استخدام النموذج الذي تم بناؤه في هذه الدراسة من أجل المفاضلة بين خدمات الجيل الرابع لمتعاملي الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي).
- اختيار أحسن متعامل أو مقدم لخدمة الإنترنت باستخدام طريقة التحليل الهرمي.



المراجع



المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علا أحمد اصلاح، دعاء شراقي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009.
2. أسعد حماد موسى أبو رمان، التسويق في صناعة السياحة والضيافة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
3. أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
4. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
5. بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
6. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
8. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
10. ثامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
11. جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
12. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. حميد الطائي، بشير العلاق، محمود الصميدعي، ايهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث "مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

14. حميد الطائي، بشير العلاق، ادارة عمليات الخدمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
16. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. خليل محمد حسين الشماخ، حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
18. رانيا المجني، تسويق الخدمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
19. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
20. رضا اسماعيل البسيوني، ادارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
21. رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
22. رعد الصرن، مجد صقور، استراتيجيات وسياسات التسويق، الطبعة الأولى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
23. ريتشارد توماس، تخطيط الخدمات الصحية، ترجمة سهير عبد الرحمان هجرس، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
24. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
25. زكية مقري، نعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي "مداخل حديثة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
26. سعدون محمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، سارة على سعيد العامري، سماء علي عبد الحسين الزبيدي، ادارة التسويق "أسس ومفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى، دار غياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
27. سويدان نظام موسى، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
28. سويدان نظام موسى، تسويق الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

29. سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، التسويق "مفاهيم معاصرة"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
30. سويدان نظام موسى، عبد المجيد البرواري، ادارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
31. طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21"، الطبعة 18، تنوير للترجمة والنشر والتوزيع، مصر، 2013.
32. طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الادارة العامة "المفاهيم، الوظائف، الأنشطة"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2007.
33. عامر عبد الله موسى، ادارة التسويق، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009.
34. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
35. عبد الله، أنيس أحمد، ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
36. عزام زكريا، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
37. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002.
38. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق "المفاهيم، الاستراتيجيات"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003.
39. علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
40. علي فلاح الزغبى، ادارة التسويق "منظور تطبيقي استراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
41. علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في ادارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
42. علي محمد الحاج احمد، سمير حسين عودة، ادارة التسويق، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

43. فاطمة حسين عواد، الاتصال والاعلام التسويقي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
44. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
45. قاسم نايف علوان المحيوي، ادارة الجودة في الخدمات "مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
46. قحطان العبدلي، بشير العلق، ادارة التسويق، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
47. قطيش عبد اللطيف، الادارة العامة من النظرية إلى التطبيق، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013.
48. فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير.
49. ماريان بيرك وود، دليل الخطط التسويقية، ترجمة شويكار زكي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
50. مكدونالد مالكولم، الخطط التسويقية "كيفية اعدادها، كيفية تطبيقها"، ترجمة صالح محمد الدويش، محمد عبد الله العوض. معهد الادارة العامة للبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
51. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
52. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، قطر، 2014.
53. مجيد الكرخي، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
54. محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر "مداخل سلوكي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
55. محمد الصيرفي، ادارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.
56. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2009.
57. محمد الطاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.

58. محمد عبد العظيم أبو النجا، ادارة التسويق "مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010.
59. محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
60. محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
61. محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
62. محمد محمد إبراهيم، الادارة الاستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطرق لإدارة واعاده الهيكلية الادارية للمؤسسات "مدخل التميز الإداري واحتلال مركز الريادة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2016.
63. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
64. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
65. محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
66. محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
67. ناجي المعلا، رائف توفيق، أصول التسويق "مدخل تحليلي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
68. نعيم عاشوري، رشيد عودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
69. هاشم حمدي رضا، الادارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
70. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
71. هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

72. هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
73. يوسف أحمد أبو فارة، ادارة الأسعار في الأسواق التقليدية والالكترونية وأسواق المياه، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
74. يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الالكتروني "عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت"، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
75. أبي سعيد الديوة جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
76. أحمد الشميمري، عبد الرحمان هجيان، بشرى غنام، مبادئ ادارة الاعمال "الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، الطبعة السادسة، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
77. احمد بن مويظة، اعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
78. بشير العلاق، التخطيط التسويقي "مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
79. بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، نجاه قريشي، سهام بن رحمون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة "مدخل سوسيولوجي"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
80. توماس ل ساعاتي، صناعة القرار للقادة "عملية التحليل الهرمي لقرارات في عالم معقد"، ترجمة أسماء بنت محمد باهرمز، سهام بنت علي محمد همشري، مركز البحوث بمعهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
81. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع "مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بنية الأعمال المعاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
82. صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور العالبي، الادارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
83. طارق طه، ادارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.
84. علي فلاح الزعبي، ادارة التسويق "مدخل تطبيقي إستراتيجي، وظيفي"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

85. محمد الصيرفي، ادارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.
86. محي الدين عباس الازهري، ادارة النشاط التسويقي "مدخل استراتيجي"، الجزء الاول، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1988.
87. محي الدين عباس الازهري، ادارة النشاط الترويجي "مدخل استراتيجي"، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1988.
88. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
89. معراج الهواري، جهاد بوعزوز، أحمد مجدل، تسويق خدمات التأمين "واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل"، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة، الجزائر، 2013.
90. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وسعيد سبعون، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
91. موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
92. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق "المفاهيم، الأسس، الوظائف"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
93. يحيى عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
94. مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015.

المقالات:

1. أسماء بنت محمد باهرمز، تطبيق لاسلوب التحليل الهرمي للقرار الجماعي على تحديد أفضل مواقع لاقامة كليات مجتمع في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد 2، 2005.
2. أحمد صقر أحمد، طلال العاتكي، منهل طاهر جعفر، تقييم جودة الخدمة لشبكات "MPLS-DiffServ"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمي، سلسلة العلوم الهندسية المجلد 37، العدد 3، 2015.
3. أحمد عبد الله دعاس، تقييم فعالية التسويق في شركات التأمين الخاصة السورية، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 33، 2016.

4. احمد علي أحمد الراشد، تقييم فرص مشاركة القطاع الخاص في انجاز وتطوير عمليات موانئ العراق باستخدام عملية التحليل الهرمي (AHP)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 28، 2011.
5. شفاء بلاسم حسن، صباح مجيد النجار، استخدام عملية التحليل الهرمي في اختيار موقع الشركة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 7، العدد 19، 2012.
6. الطيب مصطفى، مدخل تسويقي لتحليل وتقييم مواقع الويب السياحية "استخدام نموذج التحليل الهرمي (AHP) لتقييم مواقع الفنادق" مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016.
7. باني فتحي وآخرون، التموّج التسويقي كخيار استراتيجي لنجاح الاستراتيجية التسويقية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 1، 2020.
8. بشرى سماقية، بتول شاكر تعتاع، ادارة المخاطر في شركات الصناعات النسيجية بحلب باستخدام عملية التحليل الهرمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 34، 2013.
9. بلجازية عمر، بولحية الطيب، الشلبي فراس، تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019.
10. بن نوي راضية، واقع تطبيق عمليات الاستراتيجية التسويقية (التجزئة/ الاستهداف/ التموّج) في الوكالات السياحية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 3، العدد 14، 2018.
11. بورقبة شوقي، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
12. دلمان خوشفي رمضان شرفان، أثر المراجعة التسويقية في إستدامة ولاء الزبون، مجلة جامع دھوك، المجلد 22، العدد 1، 2019.
13. ثائر شاكر محمود، تقويم الآليات المقترحة لتنمية محافظة الانبار لسنة 2030 باستخدام أسلوب التحليل الهرمي، مجلة المخطط والتنمية، العدد 33، 2016.
14. حمزة الزبيدي، أسيل محمود، فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، 2014.
15. سامر المصطفى، ماهر حبيب زيد، أثر الدليل المادي في تحقيق رضا العملاء، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 21، 2017.

16. سعدون حمود خثير، حاتم علي رمضان، المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014.
17. جبريل محمد رجب أحمد، عبد الإله ساعاتي، التخطيط للتسويق الرياضي في الدول العربية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 37، العدد 1، 2015.
18. ربوح منال، حميدي عبد الرزاق، الخدمة الفندقية في ظل المصطلحات التسويقية الحديثة "انتاج الخدمة، جودة الخدمة والاختلاف الخدمي"، معارف، المجلد 14، العدد 1، 2019.
19. سليمان نورة، التمويع كمفتاح نجاح الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 1، العدد 22، 2015.
20. هاني حامد الضمور، هدى مهدي عياش، أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، 2005.
21. شفاء بلاسم حسن، عبد الكريم محمد عبيد، دور المزيج التسويقي والابداع في تصميم الخدمة بحث استطلاعي لشركة كورك للاتصالات، المجلة العراقية لبحث السوق وحماية المستهلك، المجلد 10، العدد 2، 2018.
22. صباح مجيد سعيد النجار، زينب عبد الودود يوسف النعيمي، استخدام التحليل الهرمي (AHP) في المفاضلة لاختيار المجهزين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 5، العدد 13، 2010.
23. خيرى علي أوسو، أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، 2010.
24. عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 1، 2008.
25. عبد الكريم حساني، تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات من وجهة نظر زبائن شركة جيزي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 4، 2019.
26. علاء عبد السلام يحيى اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 78، العدد 28، 2005.
27. فرح علي جاسم، البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في اعادة الشراء للخدمة المصرفية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 2، 2016.

28. محمد حجازية، سامي اسبر، مراقبة جودة الخدمة في الشبكات اللاسلكية غير المتجانسة باعتماد مفاهيم الجدولة بالزمن الحقيقي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمي، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد 36، العدد 3، 2014.
29. محمد منصور يوسف أبو جليل، باسم يوسف محمود السعدي، أثر بعض عناصر المزيج التسويقي الخدمي للمعلومة المكتبية في تشكيل الصورة الذهنية لدى مستخدمي المكتبات العامة في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 4، 2015.
30. محمودي قادة مختار، محمودي أحمد، فاعلية جودة تقديم الخدمة في تحقيق ولاء المستهلك لسوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 7، 2014.
31. هيثم فتحي السيد محمد، علي السيد شحاتة، محمد شريف حسني وهدان، محمد سيد احمد الزغبى، أثر المزيج التسويقي في تطوير الخطط التسويقية بالفنادق لجذب السياحة الداخلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15، عدد خاص، 2018.
32. زكية سعدون عمر، درمان سليمان صادق، العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والأداء التسويقي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 36، العدد 1، جامعة الجلفة، 2018.

الرسائل والأطروحات:

1. الطيب مصطفى، تحليل وتقييم استخدام الانترنت في مجال التسويق الفردي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2016/2017.
2. برانيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007.
3. بن ساعد فاطنة، الاعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2014/2015.
4. جابر خالدي، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسين المزيج التسويقي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2017/2018.

5. حناش أحلام، أثر التسويق المرتبط بالقضايا على صورة المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2018/2019.
6. خالدي فراح، دور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
7. دحماني حنان، ادارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة البويرة، 2019/2020.
8. سعودي نجوى، مدى تأثير خصائص المنتج ومصدر الكلمة المنطوقة في تقييم خدمات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2014/2015.
9. يوسف عبد الرزاق خليل أبو حجر، بناء أنموذج مقترح لاختيار الموردين في تحقيق الأولويات التنافسية باستخدام مدخل المعايير المتعددة، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، قسم الادارة، الأردن، 2015.
10. شلالي محمد البشير، واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016.
11. طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2007.
12. عابر سليم، المظهر المادي للخدمة وأثره على اتجاهات الزبون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة 02، 2016/2017.
13. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.
14. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران 2، 2014/2015.

15. هديل عبدالله عثمان مصطفى، دور التخطيط التسويقي في زيادة الحصة السوقية، رسالة ماجستير قسم ادارة الأعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية، 2019.
16. سومر خليل غانم، قياس فعالية المزيج التسويقي وأثره على زيادة الحصة السوقية للمنظمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2011.

المطبوعات:

1. حليلة السعدية قريشي، عفاف خويلد، تسويق الخدمات "مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى والثانية ماستر"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018.

الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. بدرية الفرهود، استخدام عملية التحليل الهرمي (AHP) في تقرير العقوبات لجرائم الانترنت الأكثر شيوعا في المملكة العربية السعودية، بحث نشر في ندوة المجتمع والأمن في دورتها الخامسة، الجرائم الإلكترونية: الملامح والأبعاد، الرياض، 2007.
2. دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، بحث في تطور الفكر الاداري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2015.
3. مشروع تبادل الخبرات في مراقبة جودة خدمات الاتصالات الخلوية (QoS/QoE) وحماية شؤون المستخدمين، الشبكة العربية لهيئات تنظيم الاتصالات وتقنية المعلومات، الاجتماع السنوي الخامس عشر للشبكة العربية لهيئات تنظيم الاتصالات وتقنية المعلومات، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، 18-20 سبتمبر 2017.

التقارير والمنشورات:

1. تعاريف مؤشرات الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الإتحاد الدولي للاتصالات، 2010.
2. مذكرة تفسيرية متاحة على الموقع الرسمي للاتحاد الدولي للاتصالات (<https://www.itu.int/ar>)، 2014.
3. مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر، سلطة الضبط والاتصالات الالكترونية، 2019.
4. التنمية لسوق الهاتف والإنترنت في الجزائر للسداسي الأول، تقرير سلطة الضبط 2020.

5. مؤشرات تطور تكنولوجيات الاعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، تقرير النشاط 2010.
6. مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر لسنوات (2018، 2019، 2020، 2021).

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

1. Malcolm McDonald, **marketing planning "understanding marketing plans and strategy"**, London, Philadelphia: Kogan Page, 2008.
2. Rao K. Rama Mohana, **Services marketing, Dorling Kindersley (India)**, New Delhi, India, 2007.
3. Colin Gilligan, Richard. Wilson, and Wilson, **Strategic Marketing Planning**, 1st Edition. First published, Amsterdam Heidelberg: Butterworth-Heinemann, 2003.
4. Donald R. Lehmann, Russell Winer, **Analysis for marketing planning**, 7th Edition, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008.
5. Jochen Wirtz, Christopher. Lovelock, **Essentials of Services Marketing**, 3rd Edition, Harlow, Pearson, England, 2018.
6. John cooper, Peter Lane, **Practical marketing planning**, Macmillan Education UK, 1997.
7. Douglas Hoffman, John Bateson, **Services marketing "concepts, strategies, and cases"**, 4th Edition. Mason, OH: South-Western, Australia, 2011.
8. Karen Beamish and Ruth Ashford, **Marketing Planning 2006-2007**, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007.
9. M Baker, **Marketing Strategy and Management**, Macmillan Education, Limited, London, 1992.
10. Malcolm McDonald, Adrian Payne, and Pennie Frow, **Marketing plans for services "a complete guide"**, 3rd Edition, Chichester, West Sussex, Hoboken, John Wiley, UK, 2011.
11. Marian Burk Wood, **Essential guide to marketing planning**, 4th edition, Harlow, Pearson, England, New York, 2017.
12. MARK. Saunders, Philip Lewis, and Adrian Thornhill, **Research methods for business students**, 8th Edition, Pearson, New York, 2019.
13. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing management**, 14th Edition. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, 2012.
14. Sally Dibb, Lyndon Simkin, **Marketing briefs "a revision and study guide"**, 2nd Edition, Amsterdam Heidelberg: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
15. Sally Dibb, Lyndon Simkin, **Marketing Essentials**, 2nd Edition, Andover, Hampshire: Cengage Learning, 2013.
16. Torsten Tomczak, Sven Reinecke and Alfred Kuss, **Strategic Marketing Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning**, Springer Gabler, Wiesbaden, Germany, 2017,
17. Uma Sekaran, Roger Bougie, **"Research methods for business: a skill-building approach"**, 7th Edition, Chichester, West Sussex: Wiley, 2016,
18. Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne Gremler, **"Services marketing: integrating customer focus across the firm"**, 7th Edition. Dubuque: McGraw-Hill Education, 2018.
19. William Pride, Ferrell, **Foundations of marketing**, 3rd Edition, Houghton Mifflin, Boston, 2009.

20. Christopher H Lovelock, **Marketing des services**, Pearson Education, Paris, 2011.
21. Christopher H. Lovelock, Jochen Wirtz, **Services marketing "people, technology, strategy"**, 8th Edition. World Scientific, New Jersey, 2016.
22. Colin Gilligan, Wilson, **Strategic Marketing Planning**, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2009.
23. Dennis Adcock, Al Halborg, and Caroline Ross, **Marketing "Principles and Practice"**, 4th Edition, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2001.
24. Jim Blythe, Phil Megicks, **Marketing Planning "Strategy"**, Environment and Context, 1st Edition, Harlow: Financial Times. Prentice Hall, 2010.
25. Malcolm McDonald, Hugh Wilson, **Marketing plans "how to prepare them, how to profit from them"**, 8th Edition, Hoboken: Wiley, 2016.
26. Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 17th Edition, global Edition, Pearson, 2018.
27. Saiki Danyi, **Services Marketing**. Jaipur, India: Oxford Book Co., 2008.
28. Svend Hollensen, **Marketing Planning "A Global Perspective"**, McGraw-Hill Education, London, 2006.
29. David Jobber, Fiona Ellis-Chadwick, **Principles and Practice of Marketing**, 9th Edition, London: McGraw-Hill Education, 2019.
30. Kotler, Keller, Dubois and Manceau, **Marketing management**, Pearson Education, 12th Edition, France, 2006.
31. Graham Hooley, Nigel Piercy, Brigitte Nicoulaud and John Rudd, **Marketing strategy and competitive positioning**, 4th Edition, Harlow, England, New York: FT Prentice Hall, 2008.

المقالات:

1. Manish sharma, **Role of Marketing mix elements in marketing insurance services in India**, issue 6, 2014.
2. Al-Dmour, Al-Zu'bi, Kakeesh, **The Effect of Services Marketing Mix Elements on Customer-Based Brand Equity**. International Journal of Business and Management, Vol 8, N° 11, 2013.
3. Cătălin Grădinaru, Sorin-George Toma and Paul Marinescu, **Marketing Mix in Services**, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series 16, N° 1. 2016.
4. Code de conduite, 2018 (rev 2020).
5. Daniel E.Asuquo, Uduak A.Umoh, **Analytic Hierarchy Process for Qos Evaluation of Mobile Data Networks**, International journal of Computer Networks & Communications 7, N° 6, 2015.
6. Emmanuel Olateju Oyatoye, Sulaimon Olanrewaju Adebisi and Bilqis Bolanle Amole, **Evaluating Subscribers Preference For Service Attributes Of Mobile Telecommunication In Nigeria Using Analytic Hierarchy Process (Ahp)**, International Journal Of The Analytic Hierarchy Process 7, N° 2, 2015.
7. Fadel yamma fouzia, **Origines, évolution et alternatives du marketing mix**, Revue des études humaines et sociales, N° 21, 2019.
8. Ghatak, Ranjit Roy, **Multi-criteria Based Evaluation and Prioritization of Telecom Service Provider Selection Attributes of Indian Consumers**. International Journal of Management and Business Studies, Vol 6, N° 4, 2016.
9. Habibi, Ulman, Vaněk, and Pavlík, **Measurement and Analysis of Quality of Service of Mobile Networks in Afghanistan – End User Perspective**, AGRIS on-line Papers in Economics ' and Informatics, Vol 8, N° 4, 2016.

10. Hemmati, Shapouri and Keramati, **Evaluating the Iran Mobile Communication Operators by Analytical Network Process (ANP)**, Journal of Telecommunications System & Management 02, N° 1. 2013.
11. Indriyani Yalika Liem, Dessy Isfianadewi, **The Flower of Service Concept on Business Restaurant**, International Journal of New Technology and Research, Vol 6, Issue 8, 2020.
12. Irena Daukševičiūtė, Aivainis and Neringa Vilkaite, **Conceptualization of the Effectiveness of Marketing Tools**, Intellectual Economics, Vol 5, N° 2, 2011.
13. Kumar, Ranjan and Singh. **Marketing-mix modification analysis by using multidimensional scaling: the case of indian telecom service providers**. International journal of engineering and management sciences, Vol 2, N° 1, 2011.
14. Manish sharma, **Role of Marketing mix elements in marketing insurance services in india**, issue 6, 2014.
15. Michael Bruhn Barfod, **Graphical and technical options in Expert Choice for group decision making**, Department of Transport, Technical University of Denmark, 2014.
16. Muhammad Tariq Khan, **The Concept of Marketing Mix and its Element**, International Journal of Information, Business and Management, Vol 6, N° 2, 2014.
17. Ahmad Ghanbari Dastak, Mansoureh Aligholi, **Investigation of the Impact of Marketing Mix (8p) on Insurance Policy Purchase in Mellat Insurance Company in Alborz Province, Iran**, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, Vol 4, N°11, 2014.
18. Radhika, and Reddy, **AHP and Group Decision Making for access Network Selection in Multi-Homed Mobile Terminals**, International Journal on Computer Science and Engineering, Vol 3, N° 10, 2011.
19. Revues Mobilis N° 4, La formation au sein d'ATM Mobilis, 2008.
20. Ross Gordon, **Re-Thinking and Re-Tooling the Social Marketing Mix**, Australasian Marketing Journal (AMJ) 20, N° 2. 2012.
21. Siew, Bin Bakar, Weng Hoe and Kah Fai, **Multi-criteria decision making In the selection of mobile network operator with AHP TOPSIS model**. Journal of engineering and applied science, N° 3, 2017.
22. AbouElnaga and AL-Nasse, **The Effect of Marketing Mix On Customer Satisfaction An Empirical Study at Saudi Telecom Company, (S.T.C)**, New York Science Journal, Vol 9, N° 5, 2016.
23. Aparna, Ashvini and Tejas, **Effectiveness of Service Marketing Mix Strategies of BSNL Mobile Telephone Services in Comparison to Airtel Mobile Services in Mysuru**, International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, Vol 5, Issue 8, 2016.
24. Kwame, Eric and Emmanuel, **Quality of Service Evaluation of a Deployed 3G Data Network for a Campus wide e-Learning Platform**, International Journal of Computer Applications, Vol 91, N° 16, 2014.
25. Mohammadi, Saghaian and Alizadeh, **Prioritization of Expanded Marketing Mix in Different Stages of the Product Life Cycle: The Case of Food Industry**, J. Agr. Sci. Tech, Vol 19, 2017.
26. Sally Dibb, **Marketing Planning Best Practice**, The Marketing Review, N° 2, 2002.
27. Sally Dibb, Simkin and Wilson, **Diagnosing and treating operational and implementation barriers in synoptic marketing planning**, Industrial Marketing Management, Science Direct, Vol 37, N° 5, 2008.

28. Shu-Hsing Chung, Lee and Pearn, **Product Mix Optimization for Semiconductor Manufacturing Based on AHP and ANP Analysis**, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol 25, N° 11, 2005.
29. Thomas L. Saaty, **Decision making with the analytic hierarchy process**, International Journal of Services Science, Vol 1, N° 1, 2008.
30. Yulianto R, **Implementation of Marketing Mix Strategy For Start-Up Business**, Rjoas, Vol 3, N° 87, 2019.

الرسائل والأطروحات:

1. Zin Mar Soe, **An analysis on the marketing strategies for the Mobile network service of myanmar post & Telecommunication**, University of Northampton, 2016.
2. Veerachandran, Vijayachandran, **An AHP framework for Balancing Efficiency and Equity in the United States Liver Trans Plantation System**, Thesis for the Degree of Master of science in Industrial Engineering University of South Florid, 2006.

الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. Irina Voronova, Vladimirs Satrevics, Mihails Gavrilovs and Viktorija Skvarciany, **Prioritising Competitive Strategies Based On The Anp Approach**, 10th International Scientific Conference, Business and Management, May 3–4, 2018, Vilnius, Lithuania.
2. Kapil Sharma, K.Venkataraman and V.B.Gupta, **Selection of Best Mobile Service Provider company Using Multi Criterion Decision Approach**, 18th National Conference, 25/08/2014, India.

المواقع الالكترونية:

1. www.djezzy.dz.
2. www.mobilis.dz.
3. <http://novaphone-dz.com/html/lasociete.html>.
4. http://science-bsea.narod.ru/2008/ekonom_2008/bruhanov_ocenka.htm,
5. <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos>.
6. <https://www.aljazair.info/knowledge-base/djezzy>.
7. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar>.
8. <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/>.
9. <http://www.emperorwifi.com/2015/09/quality-of-service-simple-explanation.html>.



الملاحق



ملحق رقم 01: قائمة الخبراء

لقب واسم الخبير	صفة الخبير	مكان العمل
بن يعقوب الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة فرحات عباس-سطيف 1
بوقرة رايح	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
نوبيات عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
فراحتية العيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
عبد الغني بن حامد	أستاذ التعليم العالي	اليزي
براهيمي عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
رقاد صليحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة فرحات عباس-سطيف 1
شعبان بعبطيش	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
مصطفى الطيب	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
بن عمارة نصر الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
عمران عزالدين	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس-سطيف 1
ديلمي فتيحة	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
شين الخنير	أستاذ محاضر أ	اليزي
وقنوني باية	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
قروش عيسى	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
لخضاري عبد الله	مدير مركز الشبكات	جامعة المسيلة.
يوسف مصطفى	مدير الوكالة التجارية	-اتصالات الجزائر - بالمسيلة

ملحق رقم 02: دليل المقابلة الأولى



جامعة فرحات عباس سطيف1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

دليل المقابلة الأولى

"اختيار المعايير"

تاريخ:
اللقب والاسم:
المؤسسة:
طبيعة العمل:

تحية طيبة...

الهدف من هذه المقابلة هو تحديد أهم معايير الاختيار لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي ودورها في التخطيط التسويقي باستخدام طريقة التحليل الهرمي دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بالجزائر (خدمات الاتصالات)، حيث تم اعتماد المعايير الرئيسية للمزيج التسويقي المستخلصة من الدراسات السابقة وهي الخدمة، السعر، المكان، الترويج، الافراد، الدليل المادي، العمليات، وكل معيار رئيسي يتضمن عدداً من المعايير الفرعية التي سنعتمد عليها في بناء النموذج باستخدام طريقة التحليل الهرمي.

المطلوب:

- ✓ الرجاء اختيار المعايير التي ترونها ضرورية لعناصر المزيج التسويقي من بين المعايير التي تم استخراجها من مجموعة من الدراسات.
- ✓ الرجاء اضافة معايير لا توجد في القائمة وترونها ذات أهمية بالنسبة لموضوع الدراسة.
- ✓ دمج المعايير المتشابهة، تبسيط صياغة المعايير.
- ✓ الغاء المعايير غير المهمة.

ملاحظة: وضع علامة (X) في عمود " اختيار " للمعايير المختارة

1-المعيار الرئيسي/ الخدمة

اختيار	المعايير الفرعية	الشرح
	جودة المكالمة (الاتصال) الهاتفية	- عدم بدء المكالمة: وهو يعبر عن عدم قدرة الزبون على بدء المكالمة. - انقطاع المكالمة: تشير إلى انقطاع الخط اثناء المكالمة الصوتية. - وضوح الصوت: قدرة الشبكة على تحقيق مستوى مقبول لجودة الصوت أثناء المكالمة الصوتية.
	جودة خدمة نقل البيانات (الانترنت)	-سرعة التنزيل والرفع (الانتاجية) - الارتعاش (عدم استقرار الارسال): تقطع يؤثر على تطبيقات الفيديو. - التأخير: التأخر في الصوت أي تأخر الارسال -فقدان الحزمة (احتمال إسقاط الرسائل) /نسبة فقدان حزم المعلومات
	خدمات جديدة	التقديم المستمر للخدمات الجديدة
	الدقة في الفواتير	اصدار الفواتير بشكل منظم ودقيق
	خدمات متنوعة	خدمات متنوعة بأشكال مختلفة تواكب التكنولوجيا
	خدمات منافسة	من حيث الجودة، السعر، الخدمات المجانية
	توفير حزمة خدمات	المكالمات والانترنت
	أمن الشبكة	السرية و/ أو سلامة البيانات المخزنة أو المعالجة أو المرسله
	حجم الانترنت	حجم الانترنت المقدم من طرف متعاملي الهاتف النقال
	خدمات الرسائل القصيرة (SMS)	رسالة نصية مكتوبة تكتب عن طريق لوحة تحكم الهاتف النقال وترسل عبر شبكات الهاتف النقال (Short message service)
	خدمات القيمة المضافة	مثل الرسائل قصيرة، البريد الصوتي، رصيد اضافي، شريحة SIM، المواقع المجانية Facebook/ WhatsApp
	العلامة التجارية	العلامة التجارية لمعامل الهاتف النقال
	المرتجعات	تعويض عن الانقطاع طويل المدة في الشبكة.
	خدمات مابعد البيع	العملية المستمرة بعد بيع الخدمة وتشمل الضمان، الدعم الفني، التحديثات الدورية.
معايير أخرى، دمج معايير، الغاء معايير:		
.....		
.....		

2-المعيار الرئيسي/ السعر

اختيار	المعايير الفرعية	الشرح
	توفر عدة طرق للدفع	
	سعر المكالمات (الاتصال)	سعر المكالمات عند الاتصال
	سعر الرسائل (SMS)	سعر الرسائل القصيرة (SMS) بين مختلف الشبكات
	سعر الاتصال بالانترنت	سعر الاتصال بالانترنت بالمؤسسة مقدمة الخدمة

أسعار مناسبة	اسعار الخدمات مناسبة للعملاء
أسعار خطط متنوعة	هياكل تسعير مختلفة تناسب عدة شرائح.
أسعار تنافسية	تحديد أو تغيير أسعار الخدمات بناء على ما تفرضه المنافسة
تخفيض الاسعار	تخفيض الاسعار في الاعياد والمناسبات
جودة / سعر	تناسب الاسعار مع جودة الخدمة المقدمة
أسعار مكالمات للشبكات الأخرى	عرض أسعار مكالمات مختلفة للشبكات الأخرى
أسعار مكالمات للخط الثابت	أسعار المكالمات من الشبكة الى الخط الثابت
أسعار مكالمات داخل الشبكة	أسعار المكالمات داخل شبكة مؤسسة الاتصال.
سعر بطاقة SIM	سعر الحصول على الشريحة الخاصة بمؤسسة الاتصالات
اسعار الخطط الشهرية	توفر خطط أسعار الاشتراكات الشهرية للمكالمات والانترنت
توفير خدمات مجانية	
اسعار حزمة خدمات	
معايير أخرى، دمج معايير، الغاء معايير:	
.....	
.....	

3-المعيار الرئيسي/ الترويج

اختيار	المعايير الفرعية	الشرح
	الاعلان	استخدام كافة الوسائل الوسائط-الإنترنت -وسائل الإعلام المرئية والمطبوعة-اللوحات الاعلانية- الرسائل القصيرة.
	العلاقات العامة	قيام المتعامل برعاية عدة أحداث وتظاهرات
	تنشيط المبيعات	طرح العروض التي تحفز الزبائن على شراء أكثر عروض ترويجية -خدمات القيمة المضافة - عروض خاصة.
	البيع الشخصي	زيادة التواجد في نقاط البيع من خلال رجال بيع، استقبال دافعي الفواتير، تقديم استشارات للزبائن حول الخدمات.
	الموقع الالكتروني	يسمح للزبائن بالاطلاع على كل المعلومات عن الخدمات المقدمة
	الوسائط الاجتماعية	مواقع وتطبيقات لتسهيل عملية تواصل المتعامل مع الزبائن، والتي تستخدمها لترويج خدماتها، مثل فيسبوك، تويتر...الخ
	مكالمات ليلية مجانية	عروض مكالمات ليلية مجانية.
	مكالمات مجانية	
	مكافأة الرسائل القصيرة	
	الكلمة المنطوقة	
	تعبئة مجانية للانترنت لشراء	عرض تعبئة مجاني للانترنت لشراء بطاقة SIM
	مكالمات هاتفية مجانية لشراء	عرض ساعات مكالمات هاتفية مجانية لشراء بطاقة SIM
	أسعار أقل لاستخدام الإنترنت	تقديم أسعار أقل لاستخدام الإنترنت كترويج

عروض ترويجية	عروض ترويجية تتضمن تخفيضات أو امتيازات
معايير أخرى، دمج معايير، الغاء معايير:	
.....	
.....	

4-المعيار الرئيسي/ التوزيع

اختيار	المعايير الفرعية	الشرح
	التغطية (شبكة التغطية)	وجود اشارة خلوية على اجهزة الهاتف النقال، الخدمات التي تقدمها الشبكة لزبائنهم مثل خدمات الصوت أو البيانات، التي تصل إلى المستخدمين في أي منطقة جغرافية معينة
	مراكز خدمة الزبون	فروع توزيع الخدمات
	الوسطاء	ايصال المنتجات إلى الزبائن/ وكلاء رسميين
	قنوات التوزيع الالكترونية	استخدام شبكة الانترنت كقناة تسويقية.
	منافذ التوزيع	
	سهولة التوافر في المنافذ	
معايير أخرى، دمج معايير، الغاء معايير:		
.....		
.....		

5-المعيار الرئيسي/ الأفراد

اختيار	المعايير الفرعية	الشرح
	التفاعل مع الزبائن	أي السلوك الذي يبديه مقدم الخدمة
	الاستجابة بسرعة للخدمات	
	التعامل مع الزبائن	حسن المعاملة -تعامل الموظفين بطريقة مهذبة ومحترمة
	الاستجابة للشكاوى	
	الاستعداد لتقديم الخدمة	
	مهارات ومعرفة الموظفين	
	معلومات حول الخدمة	
	الرد على الاستفسارات	
	تدريب وتطوير الموظفين	تدريب مقدم الخدمة على عملية التقديم الفعال والتميز للخدمة
	هندام للموظفين	المظهر اللائق بمقدمي الخدمة.
	استقبال الزبون بشكل جيد	
	العلاقة بين المقدم والمستفيد	تعزيز جو من التواصل والثقة والاحترام المتبادل
معايير أخرى، دمج معايير، الغاء معايير:		
.....		
.....		

6-المعيار الرئيسي/ الدليل المادي

اختيار	المعايير الفرعية	الشرح
	مظهر الموظفون	
	معدات حديثة	تتوفر مقراتها على حواسيب يكون عددها كافيا، شاشة العرض/الموارد المادية، البرمجيات
	مباني وديكورات	مظهر مؤسسات الاتصالات جذاب
	الترتيب الداخلي للمؤسسة	
	الاشارات والمطبوعات	
	المرافق المادية جذابة	
	تتميز الوكالات بالجاذبية والديكور	
	مرافق مادية وفقاً لنوع الخدمات	
	المرافق العامة مريحة وجذابة	
معايير أخرى، دمج معايير ، الغاء معايير :		
.....		
.....		

7-المعيار الرئيسي/ العمليات

اختيار	المعايير الفرعية	الشرح
	الإجراءات	البساطة وعدم التعقيد-تبسيط تقديم الخدمات
	آلية تقديم الخدمة	الالتمة اي استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات والبرمجيات.
	سهولة الاككتاب الأولي للزبائن	
	السرية والخصوصية	الحفاظ على السرية المعلومات والبيانات الشخصية
	الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن	
	الدقة والسرعة في تقديم الخدمات	
	خدمات خالية من الأخطاء	أي تقديم خدمات على الوجه الصحيح
	تقديم ارشادات حول الحصول على الخدمات	
	توفر عمليات اعادة التهيئة	
	التعامل مع شكاوى	توثيق الشكاوى بشكل صحيح والتعامل معها على وجه السرعة وبصورة عادلة مع الحفاظ على السرية.
	المرونة	تتميز عملية تقديم الخدمة بالمرونة للاستجابة للتغيرات.
معايير أخرى، دمج معايير ، الغاء معايير :		
.....		
.....		

ملحق رقم 03: دليل المقابلة الثانية



جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

دليل المقابلة الثانية

تاريخ:
اللقب والاسم:
المؤسسة:
طبيعة العمل:
تحية طيبة...

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد أوزان المعايير الرئيسية والفرعية لقياس فعالية عناصر المزيج التسويقي ودورها في التخطيط التسويقي باستخدام طريقة التحليل الهرمي دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بالجزائر (خدمات الاتصالات)، وذلك لبناء نموذج بالاعتماد على طريقة التحليل الهرمي. لتحقيق هذا الهدف يطلب منك الاجابة الدقيقة قدر الامكان، بحيث تعطي تقييمك الشخصي لوزن كل معيار من المعايير سواء الرئيسية أو الفرعية.

إرشادات:

- سيتم وضع وزن لكل معيار حسب درجة الأهمية مع المعايير الأخرى من خلال المقارنة الثنائية.
- المقياس المستخدم لاجراء المقارنات النسبية حسب طريقة التحليل الهرمي مكون من 9 نقاط على

النحو التالي:

مدى الأهمية	التعريف	الشرح
1	أهمية متساوية	العنصران متساويان من حيث الأهمية بالنسبة للهدف.
3	أهمية معتدلة	تفضيل عنصر على الآخر بدرجة بسيطة.
5	أهمية كبيرة	تفضيل بقوة لعنصر على الآخر.
7	أهمية كبيرة جدا	عنصر يفضل على الآخر بدرجة كبيرة جدا، أهمية توضحها الممارسة.
9	أهمية قصوى	الدليل على تفضيل نشاط على آخر يمثل أعلى درجة ممكنة من التأكيد.
8-6-4-2		أوزان ما بين المذكورة أعلاه

1- مصفوفة المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسية:

المعايير الرئيسية	الخدمة	السعر	الترويج	التوزيع	الأفراد	الدليل المادي	العمليات
الخدمة	1						
السعر		1					
الترويج			1				
التوزيع				1			
الأفراد					1		
الدليل المادي						1	
العمليات							1

2- مصفوفة المقارنات الزوجية لمعايير الخدمة (Service)

معايير الخدمة	جودة المكالمات	جودة خدمة نقل البيانات	خدمات الرسائل (SMS,MMS)	خدمات جديدة	خدمات القيمة المضافة	الأمن
جودة المكالمات	1					
جودة خدمة نقل البيانات		1				
خدمات جديدة			1			
خدمات الرسائل (SMS,MMS)				1		
خدمات القيمة المضافة					1	
الأمن						1

1-2- مصفوفة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي جودة المكالمات (Call Quality)

جودة المكالمات	عدم بدء المكالمات	انقطاع المكالمات	وضوح الصوت
عدم بدء المكالمات	1		
انقطاع المكالمات		1	
وضوح الصوت			1

2-2- مصفوفة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي جودة خدمة نقل البيانات (Quality of Service)

جودة خدمة نقل البيانات	سرعة الاتصال	التأخير (زمن نقل البيانات)	الارتعاش	فقدان الحزم
سرعة الاتصال	1			
التأخير (زمن نقل البيانات)		1		
الارتعاش			1	
فقدان الحزم				1

2-3- مصفوفة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي خدمات الرسائل

خدمات الرسائل	خدمة الرسائل القصيرة (SMS)	خدمة الوسائط المتعددة (MMS)
خدمة الرسائل القصيرة (SMS)	1	
خدمة الوسائط المتعددة (MMS)		1

3- مصفوفة المقارنات الزوجية لمعايير السعر (Price)

معايير السعر	سعر المكالمات	سعر الرسائل	سعر الاتصال بالانترنت	أسعار تنافسية	توفر عدة طرق للدفع
سعر المكالمات	1				
سعر الرسائل		1			
سعر الاتصال بالانترنت			1		
أسعار تنافسية				1	
توفر عدة طرق للدفع					1

3-1- مصفوفة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي سعر المكالمات

سعر المكالمات	داخل الشبكة	نحو الشبكات المحلية	نحو الشبكات الدولية	نحو الخط الثابت
داخل الشبكة	1			
نحو الشبكات المحلية		1		
نحو الشبكات الدولية			1	
نحو الخط الثابت				1

3-2- مصفوفة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي سعر خدمات الرسائل

سعر خدمات الرسائل	سعر الرسائل القصيرة (SMS)	سعر الوسائط المتعددة (MMS)
سعر الرسائل القصيرة (SMS)	1	
سعر الوسائط المتعددة (MMS)		1

4- مصفوفة المقارنات الزوجية لمعايير الترويج (Promotion)

معايير الترويج	الاعلان	العلاقات العامة	تنشيط المبيعات	البيع الشخصي	الكلمة المنطوقة	شبكات التواصل الاجتماعي
الاعلان	1					
العلاقات العامة		1				
تنشيط المبيعات			1			
البيع الشخصي				1		
الكلمة المنطوقة					1	
شبكات التواصل الاجتماعي						1

5- مصفوفة المقارنات الزوجية لمعايير التوزيع (Distribution/Place)

معايير التوزيع	التغطية (شبكة التغطية)	مراكز الخدمة/الوكالة التجارية	نقاط البيع
التغطية (شبكة التغطية)	1		
مراكز الخدمة/الوكالة التجارية		1	
نقاط البيع			1

1- مصفوفة المقارنات الزوجية للمعيار الفرعي التغطية (شبكة التغطية)

معايير التغطية (شبكة التغطية)	تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية	تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية	تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة	تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية	تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية	تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة
تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية	1					
تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية		1				
تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة			1			
تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية				1		
تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية					1	
تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة						1

6- مصفوفة المقارنات الزوجية لمعايير الأفراد (People)

معايير الأفراد	المهارات والمعرفة	التفاعل مع الزبائن	التعامل مع الزبائن	الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات	درجة التحكم في الجانب التقني
المهارات والمعرفة	1				
التفاعل مع الزبائن		1			
التعامل مع الزبائن			1		
الاستجابة للشكاوى والرد على الاستفسارات				1	
درجة التحكم في الجانب التقني					1

7- مصفوفة المقارنات الزوجية لمعايير الدليل المادي (Physical Evidence)

مظهر الموظفين	المباني	الترتيب الداخلي	الظروف المحيطة	معدات حديثة	الموقع الإلكتروني	الاشارات والمطبوعات
1						
	1					
		1				
			1			
				1		
					1	
						1

8- مصفوفة المقارنات الزوجية لمعايير العمليات (Process)

معايير العمليات	سهولة الاشتراك في الخدمة	الدقة والسرعة في تقديم الخدمات	السرية والخصوصية	المرونة	تقديم ارشادات حول الحصول على الخدمات	آلية تقديم الخدمة
سهولة الاشتراك في الخدمة	1					
الدقة والسرعة في تقديم الخدمات		1				
السرية والخصوصية			1			
المرونة				1		
تقديم ارشادات حول الحصول على الخدمات					1	
آلية تقديم الخدمة						1

بالنسبة للبدائل:

المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي الخدمة

1- المعيار الفرعي: عدم بدء المكالمات

أوريديو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريديو

2- المعيار الفرعي: انقطاع المكالمات

أوريديو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريديو

3- المعيار الفرعي: وضوح الصوت

أوريديو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريديو

4- المعيار الفرعي: سرعة الاتصال

أوريديو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريديو

5-المعيار الفرعي: الارتعاش

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

6-المعيار الفرعي: التأخير

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

7-المعيار الفرعي: فقدان الحزمة

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

8-المعيار الفرعي: خدمات جديدة

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

9-المعيار الفرعي: الامن

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

10-المعيار الفرعي: خدمة الرسائل القصيرة (SMS)

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

11-المعيار الفرعي: خدمة الوسائط المتعددة (MMS)

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

12-المعيار الفرعي: خدمات القيمة المضافة

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي السعر

1-المعيار الفرعي: سعر المكالمات داخل الشبكة

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

2-المعيار الفرعي: سعر المكالمات نحو الشبكات المحلية

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

3-المعيار الفرعي: سعر المكالمات نحو الشبكات الدولية

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

4-المعيار الفرعي: سعر المكالمات نحو الخط الثابت

	موبيليس	جازي	أوريدو
موبيليس	1		
جازي		1	
أوريدو			1

6-المعيار الفرعي: سعر الرسائل القصيرة (MMS)

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

5-المعيار الفرعي: سعر الرسائل القصيرة (SMS)

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

8-المعيار الفرعي: أسعار تنافسية

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

7-المعيار الفرعي: سعر الاتصال بالانترنت

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

9-المعيار الفرعي: توفر عدة طرق للدفع

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي الترويج

2-المعيار الفرعي: العلاقات العامة

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

1-المعيار الفرعي: الاعلان

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

4-المعيار الفرعي: البيع الشخصي

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

3-المعيار الفرعي: تنشيط المبيعات

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

6-المعيار الفرعي: الكلمة المنطوقة

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

5-المعيار الفرعي: شبكات التواصل الاجتماعي

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي التوزيع

2-المعيار الفرعي: تغطية خدمة الصوت في المناطق الريفية

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

1-المعيار الفرعي: تغطية خدمة الصوت في المناطق الحضرية

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

4-المعيار الفرعي: تغطية خدمة البيانات في المناطق الحضرية

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

3-المعيار الفرعي: تغطية خدمة الصوت في الطرق السريعة

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

6-المعيار الفرعي: تغطية خدمة البيانات في الطرق السريعة

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

5-المعيار الفرعي: تغطية خدمة البيانات في المناطق الريفية

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

8-المعيار الفرعي: نقاط البيع

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

7-المعيار الفرعي: مراكز الخدمة /الوكالات التجارية

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي الافراد

2-المعيار الفرعي: التفاعل مع الزبائن

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

1-المعيار الفرعي: المهارات والمعرفة

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

3-المعيار الفرعي: التعامل مع الزبائن

4-المعيار الفرعي: الاستجابة للشكاوى والرد على

الاستفسارات

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

5-المعيار الفرعي: درجة التحكم في الجانب التقني

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي الدليل المادي

1-المعيار الفرعي: مظهر الموظفين

2-المعيار الفرعي: المباني

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

3-المعيار الفرعي: الترتيب الداخلي

4-المعيار الفرعي: الظروف المحيطة

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

5-المعيار الفرعي: معدات حديثة

6-المعيار الفرعي: الموقع الالكتروني

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

7-المعيار الفرعي: الاشارات والمطبوعات

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي العمليات

1-المعيار الفرعي: سهولة الاشتراك في الخدمة

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

2-المعيار الفرعي: الدقة والسرعة في تقديم الخدمات

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

3-المعيار الفرعي: السرية والخصوصية

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

4-المعيار الفرعي: المرونة

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

5-المعيار الفرعي: تقديم ارشادات حول الحصول على الخدمات

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

6-المعيار الفرعي: آلية تقديم الخدمة

أوريدو	جازي	موبيليس	
		1	موبيليس
	1		جازي
1			أوريدو

الملحق رقم 04 : النتائج (مخرجات برنامج Expert choice)

Altis	Level 1	Level 2	Level 3	Prty
Djor	People (	Dealing with cus		,00
		Interact with cust		,00
		Responding to comp		,00
		Skills and know		,00
		The degree of contr		,00
	Physical Evide	Ambient Condi		,00
		Buildings		,00
		Internal Arrang		,00
		Modern Equipr		,00
		Signs and Public		,00
		Staff Appeara		,00
		Website i		,00
	Place (L	Coverage	Urban voice	,00
			Voice service	,00
			High way voic	,00
			Urban data s	,00
			Data service	,00
			High way data	,00
				,00
	Price (L	Call price	The price of (	,00
			The price of i	,00
			The price of	,00
			The price of	,00
		Competitive pr		,00
			Internet connecti	,01
				,00
	Process i	Message pri	SMS price	,00
			MMS price	,00
		Offer Multiple Payme		,00
			Accuracy and speed	,00
			Confidentiality anc	,00
			Easy to subscribe to	,00
			Flexibility	,00
	Promotion	Provide advice on ot		,00
			Service delivery me	,00
			Advertising	,00
			Personal sell	,00
			Public relatic	,00
			Sales promot	,00
			Social netwo	,00
	Service (	Word of Mou		,00
			Not starting t	,00
			Call Qualit	,00
		Messaging Ser	Call interrupt	,00
			Clarity of sou	,01
		New Service	SMS (L	,00
			MMS (L	,00
	Quality of Service for			,00
			Speed conn	,02
			Latency (	,00
				,00

Altis	Level 1	Level 2	Level 3	Prty
Djez	Service (	Quality of Service for	Jitter (L	.00
		Data Loss		.00
		Security		.01
		Value Added Se		.00
Mot	People (	Dealing with cus		.01
		Interact with cust		.01
		Responding to comp		.01
		Skills and know		.01
		The degree of contr		.00
				.00
	Physical Evide	Ambient Condi		.00
		Buildings		.00
		Internal Arrang		.00
		Modern Equipr		.00
		Signs and Public		.00
		Staff Appeara		.00
	Place (L	Website		.00
			Urban voice	.01
			Voice service	.00
		Coverage	Highway voic	.00
			Urban data s	.01
			Data service	.00
	Price (L		Highway data	.00
		Selling poin		.01
		Service centers / Co		.01
			The price of c	.01
		Call price	The price of i	.00
			The price of	.00
	Process		The price of	.00
		Competitive pr		.01
		Internet connectic		.00
		Message pri	SMS price	.00
			MMS price	.00
		Offer Multiple Payme		.00
	Promotion	Accuracy and speed		.00
		Confidentiality and		.01
		Easy to subscribe to		.00
		Flexibility		.00
		Provide advice on ot		.00
		Service delivery me		.00
	Service (	Advertising		.00
		Personal sell		.00
		Public relatic		.00
		Sales promot		.00
		Social netwo		.01
		Word of Mot		.00
	Service (	Call Qualit	Not starting t	.01
			Call interrupt	.01
			Clarity of sou	.01
		Messaginq Ser	SMS (L	.00
			MMS (L	.00
		New Servic		.01
		Quality of Service for	Speed conn	.01
			Latency (	.00
			Jitter (L	.00
			Data Loss	.00
		Security		.02
		Value Added Se		.01

Attributes	Level 1	Level 2	Level 3	Priority
Core	People (	Dealing with customers		,00
		Interact with customers		,00
		Responding to complaints		,00
		Skills and knowledge		,00
		The degree of control		,00
	Physical Evidence	Ambient Conditions		,00
		Buildings		,00
		Internal Arrangements		,00
		Modern Equipment		,00
		Signs and Public		,00
		Staff Appearance		,00
		Website		,00
	Place (L	Coverage	Urban voice	,00
			Voice service	,00
			Highway voice	,00
			Urban data services	,00
			Data service	,00
			Highway data	,00
		Selling point		,00
		Service centers / Company		,00
	Price (L	Call price	The price of a	,00
			The price of a	,00
			The price of	,00
			The price of	,00
		Competitive price		,00
		Internet connectivity		,01
		Message price	SMS price	,00
			MMS price	,00
	Process (	Offer Multiple Payments		,00
		Accuracy and speed		,00
		Confidentiality and		,00
		Easy to subscribe to		,00
		Flexibility		,00
		Provide advice on other		,00
	Promotion	Service delivery methods		,00
		Advertising		,00
		Personal sell		,00
		Public relations		,00
		Sales promotion		,00
		Social networks		,00
	Service (	Word of Mouth		,00
		Call Quality	Not starting to	,00
			Call interrupt	,00
			Clarity of solution	,00
		Messaging Services	SMS (L	,00
			MMS (L	,00
		New Services		,00
		Quality of Service for	Speed connection	,01
			Latency (	,00
			Jitter (L	,00
			Data Loss	,00
		Security		,01
		Value Added Services		,00

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي ودورها في التخطيط التسويقي، من خلال نموذج تم بناؤه بطريقة التحليل الهرمي، الذي له القدرة على ترتيب كل معايير المزيج وكذلك ترتيب البدائل. ولتحقيق ذلك تم تصميم دليلين للمقابلة، الأول لجمع المعلومات عن أهم المعايير الفرعية للمعايير الرئيسية. بإجراء مقابلات مع مختلف الأطراف ذات الصلة لاختيار المعايير، والثاني مبني بطريقة التحليل الهرمي بناء على نتائج دليل المقابلة الأولى، وذلك للحصول على أوازن المعايير الرئيسية والفرعية لعناصر المزيج التسويقي. وقد تم اختيار عينة قصدية لمجموعة من الخبراء كان عددهم واحد وأربعون خبيراً (41) يشغلون وظائف لدى متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي)، أكاديميين (أساتذة الجامعة)، وأفراد ذوي الخبرة، ليتم بعد ذلك تحليل المعلومات المتحصل عليها.

يتكون النموذج الذي تم بناؤه من ستة وستون (66) معياراً منها سبعة (7) معايير رئيسية تتفرع عن كل معيار مجموعة معايير فرعية.

توصلت الدراسة إلى تحديد الأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي بالاعتماد على برنامج اختيار الخبير (Expert choice) المخصص لطريقة التحليل الهرمي حيث حلت "الخدمة" في المرتبة الأولى بنسبة (28,7 %) يليها "السعر" بنسبة (20,7 %)، "التوزيع" بنسبة (14,9 %)، "الأفراد" بنسبة (10,9 %)، "الترويج" بنسبة (10,6 %)، "العمليات" بنسبة (8,2 %)، وحل في المرتبة الأخيرة "الدليل المادي" بنسبة (6,0 %).

الكلمات المفتاحية: الفعالية، المزيج التسويقي، التخطيط التسويقي، طريقة التحليل الهرمي، متعاملي الهاتف النقال.

Abstract

The aim of this study is to measure the effectiveness of the marketing mix elements and their role in marketing planning, through a model built by the hierarchical analysis method. This method has the ability to arrange all the criteria of the mix as well as the arrangement of alternatives. To that end, two interview guides were designed: the first aimed to collect information on the most important sub-criteria of the main criteria by conducting interviews with various relevant parties to choose the criteria, and the second aimed to obtain the balances of the main and subsidiary criteria for the marketing mix elements using the hierarchical analysis method and the results of the first interview guide.

An intentional sample was chosen for a group of forty-one experts (41) who hold jobs with mobile phone dealers (Mobilis, Ooredoo, Djazzy) as well as academics (university professors) and experienced individuals. The information obtained were then analyzed.

The model that was built consists of sixty-six (66) criteria, of which seven are main criteria, and from each main criteria derives a group of sub-criteria.

The study showed the importance of the marketing mix elements using the expert choice program dedicated to the hierarchical analysis method, where "Service" ranked first with 28.7% followed by "Price" with 20.7%, "Place" (14.9%), "People" (10.9%), "Promotion" (10.6%), "Process" (8.2%) and "Physical evidence" (6.0%).

Keywords: Effectiveness, Marketing mix, Marketing planning, Hierarchical analysis method, Mobile phone dealers.

Résumé:

Cette étude consiste en la mesure de l'efficacité des éléments du mix marketing et leur rôle dans la planification marketing, à travers un modèle construit par la méthode d'analyse hiérarchique, qui a la capacité d'agencer tous les critères du mix ainsi que l'agencement des alternatives. Pour y parvenir, deux guides d'entretien ont été conçus, le premier permettant de recueillir des informations sur les sous-critères les plus importants des critères principaux, en menant des entretiens avec différentes parties concernées pour choisir les critères, et le second est basé sur les résultats du premier guide d'entretien en utilisant la méthode d'analyse hiérarchique, afin d'obtenir les poids des critères principaux et subsidiaires pour les éléments du marketing mix.

Un échantillon intentionnel a été choisi pour un groupe de quarante et un experts (41) qui occupent des emplois chez des revendeurs de téléphonie mobile (Mobilis, Ooredoo, Djazzy) ainsi des universitaires (professeurs universitaires) et des personnes expérimentées. Les informations obtenues sont ensuite analysées.

Le modèle qui a été construit est composé de soixante-six (66) critères, dont sept sont des critères principaux. Un groupe de sous-critères est dérivé de chaque critère principal.

L'étude a montré l'importance relative des éléments du marketing mix en se basant sur le programme de choix d'experts et la méthode d'analyse hiérarchique, où le « service » occupait la première place avec un pourcentage de 28,7% suivi du « prix » avec 20,7%, « Distribution » (14,9%), « Personnes » (10,9%), « Promotion » (10,6%), Processus » (8,2%) et « Environnement physique » (6,0%).

Mots clés: efficacité, marketing mix, planification marketing, méthode d'analyse hiérarchique, revendeurs de téléphonie mobile.