

قسم علوم الإعلام والإتصال  
تخصص الإتصال التنظيمي

## مذكرة ماستر تحت عنوان

واقع الإستراتيجيات التسويقية في مؤسسات الإتصالات  
-دراسة حالة وكالة إتصالات الجزائر تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• أ.د بن مهدي مرزوق

من إعداد الطلبة:

- هامل شيماء
- بن دير محمد إسلام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
قراد راضية	أستاذة تعليم عالي	رئيسا
بن مهدي مرزوق	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
فتح الله فاكية	أستاذ مساعد(ب)	عضوا ممتحنا

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد

الحمد لله الذي وفقني لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد

والنجاح بفضلته تعالى أهدي تخرجي إلى منبع الحب والحياة إلى معنى الرجولة الحقيقية

إلى من علمني معاني كثيرة في الحياة

إلى من تربيته على يده أبي الحبيب الذي لن يأتي الدهر بمثله أبدا حفظك الله وطيب

أثرك وإلى القلب الكبير النابض بالحب والحنان

إلى أطيب خلق الله أُمِّي الغالية حفظك الله وأطال عمرك

وإلى من يشد بهم ساعدي وتعلو هامتي سندي وركائز نجاحي إخوتي وأخواني حفظهم

الله ورعاهم

بن دير محمد إسلام

## إهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً  
بالتسهيلات لكنني فعلتها  
أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى "أبي الغالي". بعد فضل الله، ما أنا فيه يعود إلى أبي، الرجل الذي لم ينل ولو جزء بسيط مما  
حصلنا عليه، والرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه  
إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي الأشواك، ومن تحملت كل لحظة مررت بها وساندتني عند  
ضعفي وهزلي، "أمي الحبيبة  
لأخواتي من كانوا عوناً وسنداً في هذا الطريق ممتنة  
لكم جميعاً، ما كنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله

هامل شيماء

## شكر وعرفاه

باسم الله، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله أجمعين، خاتم المرسلين وإمام المجاهدين بعثه الله رحمة للعالمين، وأيده بقرآنه المعجز وكلامه المبين ورضي الله عن أصحابه والتابعين، ومن أتبع سبيلهم فاتبع هدى القرآن وصراطه المستقيم إلى يوم الدين وبعد:  
ومن باب الاعتراف بالفضل لأهل الفضل تقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان والامتنان إلى الصرح العلمي الشامخ "جامعة الشيخ العربي التبسي" تبسة.

كما يشرفنا أن تقدم بحالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف:

الأستاذ الدكتور بن مهدي مرزوق الذي أشرف على هذه الدراسة وأمدنا بالدعم فكان نعم المرشد والموجه منذ أن كان موضوع الدراسة مجرد فكرة إلى أن خرجت إلى حيز الوجود وساعدنا على السير بخطى ثابتة مسترشدين بتوجيهاته وارشاداته القيمة فجزاه الله عنا خير الجزاء .

كما تقدم بوافر الشكر والتقدير والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفونا بقبول مناقشة الدراسة ولدورهم الكبير في إثراء الدراسة من علمهم وخبرتهم:

الدكتورة قراد راضية      والدكتورة فتح الله فاكية

كما توجه بحالص شكرنا وتقديرنا لكل من كان له دور في إتمام هذا العمل .

والشكر موصول إلى كل من ساهم في تعليمنا حرفا حتى وصولنا إلى هذا المكان وفي إتمام هذه الدراسة ولو بكلمة واحدة .

وأخيرا نرجو الله العلي العظيم رب العرش الكريم أن نكون قد وفقنا في تحقيق الهدف المنشود من هذه الدراسة والحمد لله رب

العالمين

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I.	الشكر والعرفان
II.	الإهداء
III.	فهرس المحتويات
IV.	فهرس الجداول
V.	فهرس الأشكال
أب	مقدمة
	I. الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة
	-أولاً: تحديد الإشكالية
3-1	1. تحديد المشكلة البحثية
3	2. أسباب إختيار الموضوع
3	3. أهمية الدراسة
4	4. أهداف الدراسة
5-4	5. تحديد مفاهيم الدراسة
15-6	6- الدراسات السابقة
	-ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة
16	1. منهج الدراسة
17	2. أدوات جمع البيانات
17	3. مجتمع وعينة الدراسة
18	4. مجالات الدراسة
	II. الفصل الثاني: المؤسسة الخدمية
	1- المؤسسة الخدمية

21-20	1-1 تعريف المؤسسة الخدمية
22-21	2-1 خصائص المؤسسة الخدمية
23-22	3-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية
24-23	4-1 تصنيف المؤسسات الخدمية
25	5-1 أسس المؤسسة الخدمية
26-25	6-1 أهداف المؤسسة الخدمية
	III. الفصل الثالث: الإستراتيجية التسويقية
	2- الإستراتيجية التسويقية
29-28	1-2 مفهوم الإستراتيجية التسويقية
31-29	2-2 خصائص الإستراتيجية التسويقية ومكوناتها
33-31	3-2 أهداف الإستراتيجية التسويقية وأنواعها
34-33	4-2 محددات الإستراتيجية التسويقية
36-34	5-2 تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
37-36	6-2 معوقات الإستراتيجية التسويقية
	IV. الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات واستخراج النتائج
39-38	1. تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة
41-39	2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة
73-42	3. عرض وتحليل بيانات الدراسة
79-74	4. عرض نتائج الدراسة
80	5. خاتمة
84-81	6. قائمة المصادر والمراجع
90-85	7. ملاحق
92-91	8. ملخص

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
42	الجدول رقم (1) يبين جنس المبحوثين	01
43	الجدول رقم (2) يبين الفئة العمرية للمبحوثين	02
44	الجدول رقم (3) يبين الخبرة المهنية	03
46	الجدول رقم (4) يبين كيفية تحديد الأهداف التسويقية في المؤسسة	04
47	الجدول رقم (5) يبين العوامل الرئيسية التي تؤثر على إختيار الإستراتيجية التسويقية	05
48	الجدول رقم (6) يبين كيفية تجميع المؤسسة معلومات حول السوق والمنافسين	06
50	الجدول رقم (7) يبين مدى تأثير التكنولوجيا في تطوير إستراتيجيات التسويق في المؤسسة	07
51	الجدول رقم (8) يبين كيفية تحديث الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة	08
52	الجدول رقم (9) يبين مدى ربط المؤسسة بين التخطيط التسويقي وأهدافها العامة	09
53	الجدول رقم (10) يبين كيفية تقييم أثر الإستراتيجية التسويقية على نجاح المؤسسة	10
55	الجدول رقم (11) يبين مدى أهمية الابتكار في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة	11
56	الجدول رقم (12) يبين كيفية تأثير مشاركة العملاء في تطوير إستراتيجيات التسويقية في المؤسسة	12
58	الجدول رقم (13) يبين إستخدم المؤسسة التحليلات البيانية للتعزيز من قراراتها التسويقية	13
59	الجدول رقم (14) يبين العناصر الأكثر أهمية في المزيج التسويقي في المؤسسة	14
61	الجدول رقم (15) كيفية تقييم فعالية الترويج في المؤسسة	15
62	الجدول رقم (16) يمثل مدى تكرار تعديل أسعار الخدمات في المؤسسة	16
63	الجدول رقم (17) يمثل كيفية تقييم أهمية التوزيع (نقاط البيع) في الإستراتيجية التسويقية	17
65	الجدول رقم (18) يمثل مدى تأثير التغليف والتعبئة في جاذبية المنتج	18
66	الجدول رقم (19) يمثل دور التسويق ضمن أولويات المؤسسة	19
67	الجدول رقم (20) مدى تأثير التدريب على التسويق في أداء الموظفين	20

69	الجدول رقم (21) يمثل كيفية تشجيع الموظفين على إعتماء مبادئ التسويق في عملهم	21
70	الجدول رقم (22) يمثل التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات التسويق في المؤسسة	22
72	الجدول رقم (23) يمثل مستقبل التسويق في المؤسسة حسب رؤية الموظفين	23



رقم الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
42	الشكل رقم (1) يمثل التوزيع النوعي للمبحوثين	01
43	الشكل رقم (2) يمثل الفئة العمرية للمبحوثين	02
45	الشكل رقم (3) يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين	03
46	الشكل رقم (4) يمثل كيفية تحديد الأهداف التسويقية في المؤسسة	04
47	الشكل رقم (5) يمثل العوامل الرئيسية التي تؤثر على إختيار الإستراتيجية التسويقية	05
49	الشكل رقم (6) يمثل كيفية تجميع المؤسسة معلومات حول السوق والمنافسين	06
50	الشكل رقم (7) يمثل مدى تأثير التكنولوجيا في تطوير إستراتيجيات التسويق في المؤسسة	07
51	الشكل رقم (8) يمثل كيفية تحديث الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة	08
53	الشكل رقم (9) يمثل مدى ربط المؤسسة بين التخطيط التسويقي وأهدافها العامة	09
54	الشكل رقم (10) يمثل كيفية تقييم أثر الإستراتيجية التسويقية على نجاح المؤسسة	10
55	الشكل رقم (11) يمثل مدى أهمية الإبتكار في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة	11
57	الشكل رقم (12) يمثل كيفية تأثير مشاركة العملاء في تطوير الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة	12
58	الشكل رقم (13) يمثل إستخدام المؤسسة التحليلات البيانية للتعزيز من قراراتها التسويقية	13
60	الشكل رقم (14) يمثل العناصر الأكثر أهمية في المزيج التسويقي في المؤسسة	14
61	الشكل رقم (15) يمثل كيفية تقييم فعالية الترويج في المؤسسة	15
62	الشكل رقم (16) يمثل مدى تكرار تعديل أسعار الخدمات في المؤسسة	16
64	الشكل رقم (17) يمثل كيفية تقييم أهمية التوزيع (نقاط البيع) في الإستراتيجية التسويقية	17

65	الشكل رقم (18) يبين مدى تأثير التغليف والتعبئة في جاذبية المنتج	18
66	الشكل رقم (19) يبين دور التسويق ضمن أولويات المؤسسة	19
68	الشكل رقم (20) يبين مدى تأثير التدريب على التسويق في أداء الموظفين	20
69	الشكل رقم (21) يمثل كيفية تشجيع الموظفين على إعتماء مبادئ التسويق في عملهم	21
71	الشكل رقم (22) يبين التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات التسويق في المؤسسة	22
72	شكل رقم (23) يمثل مستقبل التسويق في المؤسسة حسب رؤية الموظفين	23

# المقدمة

## مقدمة:

تعتبر الاستراتيجية عنصراً حيوياً في الظروف السريعة التغير والتطور التي تمر بها البيئة المحيطة بالمؤسسات. تلعب دوراً محورياً في جميع العمليات والخطط التي تنتهجها المؤسسات لتحقيق أهدافها. نظراً لهذا السياق، شهدت الفترة الأخيرة زيادة في أهمية الاستراتيجية في جميع الأنشطة والمجالات، كونها الأداة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة المنافسين والتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية.

وتُعد الاستراتيجية التسويقية ركيزة أساسية في نجاح أي مؤسسة خدمية، حيث تشكل الخطط والأساليب التي تتبعها المؤسسات للوصول إلى العملاء المستهدفين وتلبية إحتياجاتهم بطريقة فعالة ومستدامة، خاصة وأن التحديات التسويقية متميزة ومعقدة بطبيعتها، مما يتطلب إستراتيجيات مخصصة ومرنة لتعزيز العلاقات مع العملاء وبناء الثقة والولاء.

خاصة وأنه في السنوات الأخيرة، بدأت المؤسسات الخدمية الجزائرية تشعر بشكل متزايد بأهمية الخدمات كعنصر أساسي في عملية تسويق ما تقدمه من خدمات. هذا الإدراك قد عزز من الطبيعة التنافسية للسوق الخدمية، حيث أصبحت المؤسسات الخدمية تدرك أن تعزيز قدراتها التنافسية والتحسين من أوضاعها في السوق يكمنان في تحقيق تنوع في الخدمات والوصول إلى جودة عالية من الخدمات التي تسوق لها.

ولقد أصبح من الضروري الآن أن تركز المؤسسات على وضع استراتيجية تسويقية متينة لتحقيق أهدافها، حيث قامت أولاً بتحديد السوق التي ترغب في النشاط فيها، ومن ثم تركيز جهودها عليه وبهذا يجب أن تسعى المؤسسة لتكون صورة إيجابية في أذهان المستهلكين، وهذا يتطلب الإعتناء على تحليل متقن لبيئتها التسويقية، ومتابعة الأحداث والتغيرات في بيئتها بشكل مستمر، حتى تتمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب، هذا سيساعدها على إعتناء معايير فعالة لتقسيم السوق إلى أجزاء متقاربة من حيث الخصائص.

وبناء على هذا الأساس إعتدنا على تقسيم الدراسة إلى جانب منهجي ونظري وتطبيقي، حيث شملت خمسة فصول يتكون من فصل منهجي تناولنا فيه الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، أسباب إختيار الموضوع، أهميته وأهدافه، كما عرضنا المنهج المتبع في هذه الدراسة والأدوات والعينة المختارة وحددنا من خلالها المفاهيم المصطلحات المرتبطة بموضوعنا، مع عرض الدراسات السابقة ثم الفصل النظري

تمثل فحواه في متغير المؤسسة الخدمية في الفصل الثاني، ثم الفصل الثالث الذي تناول متغير الإستراتيجية التسويقية بشيء من التفصيل في كل المتغيرات لدينا، كذلك تناولنا في الجانب التطبيقي في الفصل الرابع الدراسة الميدانية في المؤسسة وتطرقنا إلى تحليل تلك البيانات الميدانية وعرض نتائجها

# الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومنهجيتها

I. إشكالية الدراسة

II. الإجراءات المنهجية

## I. إشكالية الدراسة:

### 1. تحديد المشكلة البحثية:

أصبحت البيئة العالمية اليوم تتسم بكثرة الأحداث وسرعتها وتأثيرها الواسع الذي لا يعرف الحدود، كما أن حركة إنتقال رؤوس الأموال والإستثمارات، وإنفتاح الأسواق جعلها سوقا واحدا ضمن أطر العولمة، هذا الأمر أدى إلى تجسيد معالم جديدة لأشكال المنافسة التي جعلت من اللزوم على المؤسسات أن تنتهج نمط تسير يعمل على زيادة كفاءتها في الأسواق، ومن هنا بدأ إدراك أهمية الزبون وبناء ولائه نحوها وكسبه والمحافظة عليه قدر الإمكان، وذلك لما له من دور في تحقيق الأمان والإستقرار هذا الأمر يساعد كافة المؤسسات بمختلف أنواعها على الصمود داخل أسواقها ومواجهة كافة أوجه المنافسة القوية التي تتلاقها من مثيلاتها من المؤسسات.

كما وتقوم الإستراتيجية بدور هام في العمليات والخطط التي تتبناها المؤسسة وذلك تزامنا مع التغيرات والتطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بها من أجل تحقيق أهدافها، هذا وتزايدت أهمية الإستراتيجية في الوقت الحاضر وفي كافة النشاطات والمجالات بإعتبارها أهم ما تعتمد عليه في مواجهة المنافسين والمتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، ولتحقيق ذلك فإن الإدارات تسعى إلى توفير إدارة خاصة بأنشطة التسويق تعمل وفق توجهات الزبون والمستهلك محاولة جعله أقرب منها وفق علاقات تسويقية قوية وتواصل متين.

إضافة إلى أن مكانة الإستراتيجية تظهر أكثر في الوظيفة التسويقية على مستوى المؤسسات التي صارت تعيش في بيئة تتسم بعدم الإستقرار وحدة المنافسة والتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بعض الأحيان، الأمر الذي يفرض عليها مواجهة مثل هذه الظروف بوسائل جد حديثة كالإستراتيجية التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في الوصول إلى فعالية في أداء المؤسسات في الأسواق، وعلى مستوى جميع الأصعدة التي تتواجد فيها المؤسسة خاصة الوظيفة التسويقية.

ويجدر بالذكر أن دراسة الأسواق من العناصر الأساسية للنجاح التسويقي، ففي أي عملية تبادلية نجد أن السوق يعتبر أحد طرفي التبادل حيث يتم توجيه السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة إلى هذه الأسواق والتي تحدد بدرجة أساسية مدى نجاحها أو فشلها في إشباع إحتياجات المستهلكين،

مع العلم أن نجاح تسويق وترويج المنتجات يعتمد على مدى الإختيار الأنسب لمزيج تسويقي ملائم لطبيعة الأسواق التي تقوم بإستهدافها، إضافة إلى قدرة المؤسسات على معرفة الخصائص الديمغرافية والسلوكية للمستهلكين، خاصة أنه يجب أن يكون هناك قدر من التفاعل بين عناصر المزيج التسويقي، فهذه الأخيرة لديها القدرة على جذب الإنتباه والوصول إلى إثارة إهتمام المشتري وإقناعه بالمنتجات والحصول عليها، وفي هذا السياق فإن جميع المؤسسات تسعى جاهدة لوضع إستراتيجيات تسويقية لمنتجاتها وخدماتها ومن ثم تختار الوسائل التسويقية المناسبة لعرضها وذلك لتحقيق الإستجابة المرغوب بتحقيقها من قبل المستهلكين، وعليه يتم معرفة أي من تلك الوسائل التسويقية لديها تأثير واسع، لذلك فإن تبني الشركات تصميم إستراتيجية تسويقية ناجحة يؤدي دورا كبيرا في إستيعاب المنافسة، وسرعة الإنجاز وتحسين الأداء، وتقليل التكاليف وبناء علاقات قوية مع الزبائن، مما يعطي تلك الشركات القدرة على التميز في مجال الخدمات التي تقدمها للزبائن.

ونظرا للدور المهم الذي تلعبه المنتجات غير الملموسة (الخدمات) في الوقت الحاضر سواء على صعيد حياة الأفراد أو على الصعيد الإقتصادي الوطني للبلدان، من خلال المساهمة المتزايدة لقطاع الخدمات في الناتج القومي، أصبح الإهتمام بقطاع الخدمات بصفة عامة و الإهتمام بالخدمات بصفة خاصة يحتل مكانة كبيرة، بناء على ذلك فإنه على مسؤولي التسويق في قطاع الخدمات أن يتبنوا الأساليب والفعاليات والسياسات والإستراتيجيات التسويقية الخاصة بهذا القطاع، والتي من خلالها تتمكن إدارة التسويق في المؤسسات الخدمية من أداء خدماتها بالشكل الذي يرضي المستفيد منه، وارتأينا إسقاط كل ذلك في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة، حيث نصل ل طرح إشكالية مفادها: فيما تتمثل الإستراتيجيات التسويقية التي تتبناها مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة ؟

كما وينبثق عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

- كيف تتبنى مؤسسة إتصالات الجزائر إستراتيجيتها التسويقية؟

- هل توجد علاقة بين الإستراتيجية التسويقية المطبقة في مؤسسة إتصالات الجزائر ونجاح هذه الأخيرة في تسويق الخدمات؟



- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة على مزيج تسويقي لتنمية قدراتها التجارية؟
- هل هناك إستراتيجية لتوجه تفكير المسيرين نحو تطبيق إستراتيجيات تسويقية ناجحة؟

### 1-أسباب إختيارالموضوع:

- تم إختيار هذا الموضوع بناء على الأسباب التالية:
- كون الموضوع ضمن دائرة الإهتمامات الشخصية للباحث.
- إمكانية دراسة الموضوع نظريا وتطبيقيا.
- محاولة إثراء رصيد البحث العلمي في هذا الموضوع.
- تسليط الضوء على مفهوم الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الخدمائية.
- نقص الدراسات التي تعنى بالتحليل الإستراتيجي.

### 2-أهمية موضوع الدراسة:

- يكتسب موضوع الدراسة أهمية بالغة بالنظر للنقاط التالية:
- أهمية التسويق كأحد أهم الأنشطة الأساسية للمؤسسة ويمكن أن يسهم في زيادة حصتها من السوق.
- كون الدراسة تهتم بالبحث في موضوع ذي خصوصية لدى المؤسسات الخدمائية وله دور في جذب الزبون.
- الدور المتصاعد الذي تقوم به الإستراتيجية التسويقية في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة.
- أهمية التسويق كضرورة حتمية للمؤسسات التي تأمل في البقاء والمواجهة في سوق يؤمن بأن البقاء فيه للأفضل والأقوى.

### 3-أهداف الدراسة:

- رصد واقع الإستراتيجية التسويقية المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على كيفية إختيار الإستراتيجيات التسويقية لإستهداف الزبون.
- تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية التسويقية في مساعدة المؤسسة على إختيار أسواقها.
- محاولة توجيه تفكير المسيرين في المؤسسة إلى الإهتمام بعامل التسويق ومختلف البنى التحتية المدعمة له.

### 4-ضبط مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

هناك مجموعة من المفاهيم ترتب على الباحث تقديم تعريفات محددة لها في إطار هذه الدراسة، وتأتي بهدف الحصول على بعض التعاريف الأكثر إجرائية، وعلى هذا الأساس قمنا بتقديم التعاريف للمفاهيم الآتية:

#### -تعريف الإستراتيجية :

-لغة: خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل.<sup>1</sup>

-إصطلاحاً: مجموعة الأفعال الموجهة لملائمة الموارد والحاجات الحالية للمؤسسة مع مواردها وحاجاتها الإستراتيجية.<sup>2</sup>

-وهي أيضا مفهوم يرتبط بالسوق الذي تباع المؤسسة فيه منتجاتها، ويختص بهذا العمل هو الوظيفة التسويقية.<sup>3</sup>

-إجرائي: خطط وأنشطة تتبعها المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها.

<sup>1</sup> إبراهيم علي صالح غراب، إستراتيجية التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، مجلة المنظمة الرياضية، البمن، 2016 ص203

<sup>2</sup> Mohamed seghir djetli, Marketing strategique, ed ibn sina, alger, 2001, p14

<sup>3</sup> أحمد بن مزبوة، إعداد الإستراتيجية التسويقية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022، ص7

## تعرف التسويق:

-لغة: هي ترجمة للكلمة الإنجليزية Marketing المشتقة من الكلمة اللاتينية Mercatos والتي تعني السوق وأيضا كلمة Mecari والتي تفصح عن المتجر أو المحل الذي يقوم بعمليات البيع والشراء والمتفحص يجد كلمة Market تعني السوق أي المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري.<sup>1</sup>

-إصطلاحا: هو عملية إجتماعية إدارية يقوم بمساعدتها أشخاص معينون وجماعات منفردة لتلبية إحتياجاتهم ومتطلباتهم من خلال إنتاج السلع والقيم الإستهلاكية فيما بينهم.<sup>2</sup>

-كما أنه عملية مطابقة يتم من خلالها موائمة السلع والخدمات لحاجات الزبون.<sup>3</sup>

-إجرائي: عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتج أو الخدمة التي تشبع حاجات ورغبات المستفيدين أو المستهلكين الحاليين والمرقبين.

## -تعريف الإستراتيجية التسويقية:

-تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها الطريقة التي يتم من خلالها التوصل إلى الأهداف التسويقية على المدى الطويل والقصير.<sup>4</sup>

-الإستراتيجية التسويقية هي تحديد المؤسسة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، وتُعنى إستراتيجية التسويق بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمؤسسة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك.<sup>5</sup>

-تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتج، الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.<sup>6</sup>

1 عبد الحفيظ محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص20

2 فيليب كوتلر جاري ارسترونغ، التسويق، تر مازن النفاع، دار علاء، سوريا، 2002، ص24

3 نظام موسى سويدان وآخرون، التسويق مفاهيم معاصرة- دار الحامد، الأردن، 2003، ص27

4 أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، 6، ورقة، 2008، ص101

5 بن طيب إبراهيم، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية

العدد الثالث عشر، شلف، 2015، ص29

6 عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، التسويق المعاصر، دار المناهج، ط1، عمان، 2002، ص375

5-الدراسات السابقة:

تعتبر مرحلة أو خطوة جمع معلومات الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ركيزة البحوث ومنبعها لها، وعلى هذا الأساس تم فحص بعض الدراسات أو المقالات التي تصب في إطار دراستنا وبالتالي إعتدنا على الآتي:

-الدراسة الأولى: دور الإتصال المؤسسي في تفعيل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

الخدماتية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، للطالب أيوب العباسي لسنة 2016/2015 حيث تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي المتمثل في:

ما مدى تأثير الإتصال المؤسسي في تفعيل الإستراتيجية التسويقية؟

وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

-توجيه تفكير المسيرين إلى الإهتمام بالإتصال ومختلف البنى التحتية المدعمة له .

-التعرف على أبعاد الإتصال داخل المؤسسة .

-تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على تطوير العملية الإتصالية داخل المؤسسات الجزائرية.

وفي إطار تحقيق هذه الأهداف قام الباحث بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمنهج الإحصائي فيما يخص الجانب التطبيقي، وتوظيف أداة الإستبانة كأداة بحثية، والإستعانة ببرنامج spss في عملية التحليل وفي السياق نفسه تم التوصل لبعض النتائج المهمة نذكر منها:

-يلعب الإتصال دورا بالغا في فهم العمال لأهداف المؤسسة ومنه ضمان التنفيذ الجيد للإستراتيجية التسويقية

-تساهم المدخلات المعلوماتية النوعية في الرفع من كفاءة الإستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة.

-لوسائل الإتصال المستعملة في العملية الإتصالية أهمية بالغة في التنفيذ الأمثل للإستراتيجية التسويقية.

#### التعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير الإستراتيجية التسويقية، كما تتفق من خلال المنهج المعتمد الوصفي المعتمد على التحليل، تتفق أيضا من خلال الأداة البحثية الموظفة (الإستبانة)، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث باقي متغيرات الدراسة (الإتصال المؤسسي)، وتختلف أيضا من حيث نوعية الدراسة (ماجستير) ومن حيث المنهج المساعد، وقد أفادتنا هذه الدراسة من حيث النتائج والتوصيات السابقة في تحليل دور الإتصال المؤسسي في إستراتيجية التسويق للمؤسسة الخدمية، وتوجيه التركيز نحو تطوير عملية الإتصال الداخلية كجزء أساسي من إستراتيجية التسويق.

-الدراسة الثانية: واقع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة  
إتصالات الجزائر ولاية المدية.

ورقة بحثية للباحثين لمين علوطي وخنوش صليحة في مجلة البحوث والدراسات التجارية العدد الرابع  
سنة 2018، حيث كان السؤال الرئيسي كالآتي: فيما يكمن واقع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة  
الخدمية؟

ومن خلال هذه الدراسة سعى الباحث إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها:

-معرفة ضرورة وجود إستراتيجية تسويقية داخل المؤسسة الخدمية.

-التعرف على أهمية الخدمات في دفع عجلة التنمية الإقتصادية.

-لفت الانتباه إلى تساوي التسويق السلعي والخدمي من حيث الأهمية.

وقد قام الباحث بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للإطار النظري للدراسة، كما إعتد  
على منهج دراسة حالة بالنسبة للجانب الميداني من الدراسة، كما قام بتوظيف كل من المقابلة  
والإستبانة كأدوات بحثية لجمع المعلومات إضافة إلى التحليل الإحصائي من خلال برنامج SPSS وقد  
توصل الباحث لعدة نتائج أهمها:

-تعتبر الإستراتيجية التسويقية أولى خطوات التسويق الإستراتيجي وهي تمثل العنصر التكاملي  
لإستراتيجية المؤسسة التي تستند على تحديد العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد والتعرف على  
المنافسين في السوق والعمل على مجابتهم .

-تهدف الإستراتيجية التسويقية إلى تقديم المؤسسة أو منتجاتها إلى السوق والمتعاملين من أجل زيادة  
الحصة السوقية وكذا إستمرارية المؤسسة وبقائها.

- المؤسسات الخدمية مثلها مثل المؤسسات الصناعية يعتبر النشاط التسويقي فيها نشاطا حيويا  
يتجلى في تسويق الخدمات.

### التعليق:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير الإستراتيجية التسويقية، كما تتفق من خلال المنهج المعتمد الوصفي المعتمد على التحليل ودراسة حالة، تتفق أيضا من خلال الأداة البحثية الموظفة (الإستبانة)، وتتفق أيضا من حيث كونها دراسة ميدانية، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث نوعية الدراسة (مقال) ومن حيث الأداة البحثية المقابلة، وقد أفادتنا هذه الدراسة من حيث تأكيد الدراسة السابقة على أهمية وجود إستراتيجية تسويقية في المؤسسات الخدمية كجزء حيوي من إستراتيجية المؤسسة بشكل عام، حيث تمكنت من الإستفادة من هذه النقطة في توجيه دراستي نحو دراسة كيفية وجود وتطبيق إستراتيجية تسويقية داخل المؤسسات الخدمية وتحليل أثرها على الأداء العام.

-الدراسة الثالثة: و وقع تطبيق عمليات الإستراتيجية التسويقية في الوكالات السياحية دراسة على عينة من الوكالات السياحية لمدينة باتنة

ورقة بحثية للباحثة بن نوى راضية وبن زيان إيمان، في مجلة الإقتصاد الصناعي للعدد 14 سنة 2018 وقد تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في السؤال التالي:

ما هو واقع تطبيق عمليات الإستراتيجية التسويقية في الوكالات السياحية في مدينة باتنة؟

كما وتمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

-التعرف على واقع عمليات الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة محل الدراسة.

-تحديد عمليات الإستراتيجية التسويقية المعمول بها في المؤسسة.

-تحديد معايير إختيار إستراتيجية تسويقية مستهدفة.

وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهجي التحليلي في مجريات الدراسة كما تم توظيف أداة الإستبانة التي وجهت لمدراء المؤسسات محل الدراسة وتم التوصل لمجموعة من النتائج يتمثل أهمها فيما يلي:

-المؤسسات عينة الدراسة تسعى الى تحديد المزايا التنافسية المختارة وترسيخها في أذهان عملائها من خلال إعداد مخطط إتصالي محدد للمحافظة على صورتها الذهنية.

-ان تطبيق عملية الإستهداف السوقي في المؤسسات عينة الدراسة مازال لا يرقى إلى المستوى المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة منه، على الرغم من أن المؤسسات تسعى إلى إعداد مخطط تسويقي حسب إحتياجات كل قطاع مستهدف.



### التعليق:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير الإستراتيجية التسويقية، كما تتفق من خلال المنهج المعتمد الوصفي المعتمد على التحليل تتفق أيضا من خلال الأداة البحثية الموظفة (الإستبانة)، وتتفق أيضا من حيث كونها دراسة ميدانية، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث نوعية الدراسة (مقال) وقد أفادتنا هذه الدراسة من حيث أنها مكنت من فهم كيفية تطبيق عمليات الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الخدمية، وتحليل العوامل التي تؤثر على نجاح هذه العمليات ومدى فاعليتها، أيضا من خلال فهم كيفية إختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة للمؤسسات الخدمية، وكيفية توجيه جهود التسويق نحو الأسواق المستهدفة بشكل أفضل.

-الدراسة الرابعة: واقع إستخدام الإستراتيجيات التسويقية ودورها في زيادة الحصة السوقية  
دراسة ميدانية في شركة الكمال لتنمية الصناعات الزراعية باللاذقية

ورقة بحثية في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية مجلد رقم 33 للعدد الأول سنة 2011، للدكاترة سامر قاسم وغادة بواط وسومر خليل غانم، حيث تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في السؤال التالي:

ما هو واقع الإستراتيجيات التسويقية في شركة الكمال لتنمية الصناعات الزراعية وكيف تؤثر هذه الإستراتيجيات في زيادة الحصة السوقية؟

كما حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى الوصول لتحقيق أهداف مهمة تتمثل في النقاط التالية:

-تحديد الإستراتيجيات التسويقية المفضل إستخدامها من قبل شركة الكمال لتنمية الصناعات الزراعية .- دراسة العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية (التميز، الترويج، التوزيع، التركيز، التنوع) وتحسين مستوى الأداء في شركة الكمال وكيفية تأثير هذه الإستراتيجيات على حصتها في السوق.

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر عمد الباحثون إلى توظيف المنهج الوصفي التحليلي، كما قاموا بتوظيف الأداة البحثية المتمثلة في الإستبانة التي وجهت لجميع عمال شركة الكمال لتنمية الصناعات الزراعية، وإثر ذلك تم التوصل لعدة نتائج نذكر أهمها:

-تميل شركة الكمال لتنمية الصناعات الزراعية إلى إستخدام إستراتيجيات التميز والترويج والتوزيع أكثر من ميلها لإستخدام إستراتيجية التركيز والتنوع.

-إن مستوى الأداء العام في شركة الكمال لتنمية الصناعات الزراعية مقبول، حيث حققت الشركة تقدماً ملحوظاً في زيادة عدد زبائنها، وزيادة حجم مبيعاتها، وبالتالي زيادة حصتها في السوق.

- وجود علاقة خطية ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التميز وتحسين مستوى الأداء في الشركة.

### التعليق:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير الإستراتيجية التسويقية، كما تتفق من خلال المنهج المعتمد الوصفي المعتمد على التحليل، تتفق أيضا من خلال الأداة البحثية الموظفة (الإستبانة)، وتتفق أيضا من حيث كونها دراسة ميدانية، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث نوعية الدراسة (مقال) ومن حيث الأداة البحثية المقابلة، وقد أفادتنا هذه الدراسة من حيث الإستفادة من تقييم أداء شركة الكمال لتنمية الصناعات الزراعية لفهم كيفية تأثير الإستراتيجيات التسويقية على أداء الشركة بشكل عام، وكيف يمكن تحسين هذا الأداء بإستخدام إستراتيجيات تسويقية محددة، أيضا دراسة العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية وتحسين الأداء كذلك جانب العلاقة بين إستراتيجيات التسويق وتحسين مستوى الأداء لتحديد الإتجاهات المستقبلية لإستراتيجيات التسويق في المؤسسات الخدمية

## II. الإجراءات المنهجية:

### 1. منهج الدراسة:

عند البدء أو الشروع في أي دراسة علمية يجب إتباع خطوات فكرية منظمة لتحقيق نتائج معينة بإتباع منهج معين يتلاءم وطبيعة الدراسة التي سنتناولها، وبذلك يمكن تعريف المنهج بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقية في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العمل والإجراءات لتصل بالباحث إلى نتيجة محددة<sup>1</sup>.

والمنهج أيضا هو الأسلوب والطريقة الراقية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة موضوع البحث<sup>2</sup>.

وباعتبار أن دراستنا تدور حول " واقع الإستراتيجية التسويقية في مؤسسة الإتصالات دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة " فدراستنا تنتمي إلى الدراسات الوصفية التحليلية.

التي لا تكتفي بوصف الأحداث بل تتضمن تفسيرها وتحليل البيانات وعليه إرتأينا أن أفضل منهج لهذه الدراسة حسب تقديرنا المنهج الوصفي المعتمد على التحليل، والذي يعتبر أكثر المناهج ملائمة للواقع الإجتماعي، والذي يعني: " طريقة وصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية عملية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"<sup>3</sup> هذا بالنسبة للجانب النظري.

أما بالنسبة للجانب الميداني فقد وقع إختيارنا على منهج دراسة حالة الذي يعرف بالمنهج الذي يهتم بجمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة أو وحدة معينة أو مجموعة أفراد محددين ويقوم على أساس التعمق في الدراسة والنظر إلى الجزئيات من خلال الكل بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2019، ص13

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، عمان، 1999، ص46

<sup>3</sup> منال هلال، المزاورة، مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2014، ص308

<sup>4</sup> نبيل جمعة النجار وماجد راضي الزغبى، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته، دار الخادم، ط2، عمان، 2010، ص59

## 2- أدوات جمع البيانات:

مما لا شك فيه أن أي بحث علمي لابد أن يتصف بالدقة التي تؤدي إلى إختيار الأدوات الملائمة التي تتناسب وطبيعة الموضوع وقدرات الباحث في الحصول على المعلومات وبيانات تخدم أهداف الدراسة، وقد تم توظيف أداة الإستبانة في دراساتنا.

2- الإستبانة: تعتبر الإستبانة إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم ودوافعهم أو معتقداتهم، والإستبانة أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث<sup>1</sup>.

## 3- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث هو جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشرا، أو مؤسسة وغير ذلك<sup>2</sup>.

كما يعرفه موريس أنجرس بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيره من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي<sup>3</sup>.

كما وقد إقتصرت عينة الدراسة على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة كمجتمع أصلي لدراستنا في إطار العينة قصدية، حيث تم إختيار 30 مفردة من الموظفين الأكفاء ذوي العلاقة المباشرة أو الغير مباشر بعمليات التسويق في إطار المسح الشامل

وهي عينة يختارها الباحث كونها تمثل مجتمع البحث تمثيلا سليما وحقيقيا، كما أن إختيارنا لهذا النوع من العينة راجع لكون أنسب للموضوع كما أن موظفي القطاع أكثر إحاطة بالإستراتيجية التسويقية للمؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص 99.

<sup>2</sup> سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة، ط1، الأردن، 2019، ص43

<sup>3</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي، ط2، دار القصبية، 2006، ص298

<sup>4</sup> جودت عزت، مرجع سابق، 103

#### 4-مجالات الدراسة:

تنطوي الدراسة على تحليل واقع الميدان الذي يتم فيه البحث، كما أن دراستنا تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من مجال مكاني وزمني وبشري، وتندرج دراستنا كآلاتي:

#### ✓ المجال الزمني:

تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي (2023-2024) حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جزئين:

- الدراسة الإستطلاعية: تم فيها البحث عن المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي ساعدت في جمع المعلومات حول الموضوع، إذ تم القيام بزيارة مؤسسة إتصالات الجزائر بعد إستلام إذن الدخول من إدارة القسم لأخذ المعلومات الأولية عن الإستراتيجية التسويقية والعمال المنوطين بالمهام التسويقية تحت ما يسمى بدائرة العمليات حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكانت بتاريخ 2024/02/12، كما قمنا بدراسة إستطلاعية أخرى بتاريخ 2024 /03 /10

-الدراسة الميدانية: كان النزول الفعلي للميدان يوم 2024/04/25 إذ تم توزيع الإستبيان على مجموعة الموظفين العاملين بالمؤسسة بعد أخذ موعد مسبقا تم فيه حصر جميع أفراد العينة في مكان واحد في مدة زمنية لا بأس بها.

#### ✓ -المجال المكاني:

تمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة الكائن مقرها بطريق قسنطينة ص.ب 12000 ولاية تبسة بلدية تبسة

#### ✓ -المجال البشري:

تحتوي المؤسسة على طاقم بشري عامل بها يقوم بمهام مختلفة مكون من 259 موظفا من بينهم 77 أنثى، والذي تم إختيار 30 مفردة منهم في إطار المسح الشامل من الموظفين الأكفاء ذوي العلاقة المباشرة أو الغير مباشر بعمليات التسويق

# الفصل الثاني:

المؤسسة الخدمية والإستراتيجية التسويقية

## 1- المؤسسة الخدمية

### 1-1 تعريف المؤسسة الخدمية

-تعرف المؤسسة الخدمية بكونها كيان يعتمد على القدرات البشرية يستخدم وسائل معينة لتحقيق الربح، مما يعني أنها تهتم بتقديم خدمات للعملاء بهدف تحقيق العائد المالي<sup>1</sup>.

-وفي تعريف آخر يشير إلى أن المؤسسة الخدمية هي وحدة إقتصادية تتألف من عدد من الأفراد وتستخدم مختلف عناصر الإنتاج لتلبية إحتياجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات، ويشير إلى أن الهدف الرئيسي لها هو تلبية إحتياجات العملاء وليس فقط تحقيق الربح<sup>2</sup>.

-وتُعرف عادة بأنها كل مؤسسة تقدم خدمات غير ملموسة للعملاء، حيث تهدف إلى تلبية إحتياجات ورغبات العملاء من خلال تقديم تجارب وخدمات متميزة، تتنوع المؤسسات الخدمية في مجالاتها وتشمل البنوك، الفنادق، شركات التأمين، مؤسسات الطيران، وشركات المقاولات، وغيرها، وتعتمد هذه المؤسسات على العنصر البشري بشكل كبير في تقديم الخدمات، حيث يلعب التفاعل الشخصي وجودة الخدمة دوراً حاسماً في تجربة العميل إذ تتطلب المؤسسات الخدمية توجيه الجهود نحو تحسين الجودة وتطوير العمليات لتحقيق رضا العملاء وتحقيق النجاح في السوق<sup>3</sup>.

- تعرف كذلك بأنها تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتوالى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج<sup>4</sup>.

بناءً على التعاريف المقدمة، يمكننا الإستنتاج بأن المؤسسة الخدمية تُعتبر كياناً إقتصادياً يعتمد على القدرات البشرية ويستخدم مختلف وسائل الإنتاج لتحقيق الربح، ومع ذلك، فإن التعريف الثاني يؤكد على أن الهدف الرئيسي للمؤسسة الخدمية ليس فقط تحقيق الربح، بل تلبية

<sup>1</sup> عبد الجبار سهيلة وآخرون، مدى إدراك وعي المؤسسات الخدمية الإختيارية لمفهوم التسويق بالعلاقات، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصر، 4، ع1، الجزائر، 2019، ص97

<sup>2</sup> فاطمة راقد ودلول خشاء، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر في المالية والنقود، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لعربي النسبي، تبسة، 2016، ص3

<sup>3</sup> بلمهدي نبيلة، واقع العلاقات في المؤسسات الخدمية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018، ص54

<sup>4</sup> عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص24



إحتياجات ورغبات العملاء من خلال تقديم خدمات متميزة وهذا يشير إلى أهمية تحقيق التوازن بين الربحية وجودة الخدمة ورضا العملاء.

بشكل عام، فإن المؤسسة الخدمية تسعى لتحقيق الربح من خلال تقديم خدمات تلبي إحتياجات وتطلعات العملاء، مما يتطلب الإهتمام بالعنصر البشري وجودة الخدمة ومن خلال تحسين الجودة وتطوير العمليات، يمكن للمؤسسة الخدمية تحقيق النجاح في السوق وتحقيق الربح المستدام.

## 2-1 خصائص المؤسسة الخدمية

الخصائص في العنصر الحالي تبرز بشكل مميز ملامح المؤسسات الخدمية وتميزها عن غيرها من المؤسسات الإنتاجية. إليك توضيحاً لكل منها:

أولاً، كراء الخدمة: يمثل هذا الجانب خاصية مهمة تميز المؤسسات الخدمية حيث يمكنها توفير خدمات للعملاء دون الحاجة لإمتلاك الموارد المادية ذاتها.

ثانياً، الحاجة المستمرة إلى المعلومات: نظراً للطبيعة غير الملموسة لمنتجات المؤسسات الخدمية، يكون لديها حاجة مستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها لتمكينها من التخطيط الفعال وتحسين عملياتها التسويقية. فهي تعتمد بشكل كبير على التواصل مع العملاء وفهم إحتياجاتهم ورغباتهم.<sup>1</sup>

ثالثاً، تحويل المدخلات إلى مخرجات غير ملموسة: تمثل هذه الخاصية جوهر عمل المؤسسات الخدمية، حيث تقوم بتحويل المدخلات المادية مثل المعرفة والمهارات والوقت إلى مخرجات غير ملموسة مثل الخدمات والتجارب. وهذا يعكس العملية الأساسية التي تقوم بها هذه المؤسسات لتلبية إحتياجات العملاء وتقديم قيمة مضافة لهم.

-تميز المؤسسة الخدمية أيضاً بالتنوع والتعدد فتوجد مؤسسات خدمية تقوم بتقديم خدمات أساسية كالصحة والتعليم، فهي وحدة إجتماعية أنشأت خصيصاً لتحقيق أغراض معينة ومصالح تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة التي تسعى إليها هذه المؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج، عمان، 2003، ص27

<sup>2</sup> بلمهدي نبيلة، واقع العلاقات في المؤسسات الخدمية في الجزائر، مرجع سابق، ص55

-من بين الخصائص الأخرى للمؤسسة الخدمية نذكر عامل إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة والنظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة أي أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي، يجب الثبات والإنتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات التي ترقى أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة أي أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها وأن تعمل على البناء والحفاظ عليها وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها<sup>1</sup>.

### 3-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية

هناك مجموعة متنوعة من الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تناسب المؤسسات الخدمية بناءً على إحتياجاتها وظروفها الفريدة نذكر منها ما يلي:

#### ✓ نمط الهيكل التنظيمي (المفطح)

يتميز هذا النمط الهيكلي بعدد محدود جداً من المستويات التنظيمية، مما يجعل نطاق الإدارة واسعاً. يناسب هذا النمط المجالات التي تتميز بتجانس الكفاءات والخبرات، وحيث يكون للتخصصات أهمية كبيرة. يتسم بقصر خطوط السلطة الرأسية والتواصل الأفقي السهل، مما يسهل تبادل المعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي. هذا النمط يكون أكثر فعالية في الأنشطة الخدمية وأقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى<sup>2</sup>.

#### ✓ نمط الهيكل التنظيمي (المصفوفة)

يتميز هذا النمط بتدفق مزدوج للسلطة، مما يخرج عن مبدأ وحدة الأمر الذي كان يسيطر عليه في الأنماط التقليدية. يتناسب هذا النمط مع المؤسسات التي تعتمد على نظام المشروعات وتخطيطها وتنفيذها حسب طلبات العملاء وجداول زمنية محددة. يعتمد على تكوين فرق عمل متعددة التخصصات لكل مشروع، ويعتمد فعاليته على توافر روح العمل الجماعي وقدرة المؤسسة على إتمام

<sup>1</sup> توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 358، مصر، 2002، ص13

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، دار الدار الجامعية، مصر، 1999، ص72

المشروعات في الوقت المحدد وداخل التكاليف المقررة. هذا النمط شائع الاستخدام في العديد من مؤسسات الخدمات التي لا تقدم منتجات مادية ملموسة لعملائها.

### ✓ نمط الهيكل التنظيمي (الوظيفي)

الهيكل التنظيمي الوظيفي هو نوع من أنواع تنظيم المؤسسات يقوم على تنظيم العمل وفقاً للوظائف أو الأقسام المتخصصة داخل المؤسسة. في هذا النوع من الهياكل، يتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات أو أقسام تتخصص في تنفيذ وظائف محددة أو تقديم خدمات معينة. على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن الأقسام التي يمكن تشكيلها في هيكل وظيفي مؤسسة تسويق، قسم المبيعات، قسم التسويق، قسم الموارد البشرية، قسم الإنتاج وما إلى ذلك، ميزة الهيكل التنظيمي الوظيفي هي أنه يسمح بالتخصص والتركيز على الأنشطة والمهام الخاصة بكل وحدة، مما يزيد من كفاءة وفعالية العمل. كما يسهل هذا الهيكل التوجيه والإشراف على العمل، حيث يمكن لكل وحدة أو قسم أن يكون لديه مدير مختص بالإشراف عليها.<sup>1</sup>

بصفة عامة يمكن للمؤسسات الخدمية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي، فتأخذ أولاً بالنموذج المفلطح على أساس التخصص الوظيفي مثلًا ثم تنظيم أحد مجالات النشاط المتخصص على أساس المصفوفة أو غير ذلك الجدير بالذكر أنه يمكنها استخدام أكثر من نمط تلبية لإحتياجاتها.

### 4-1 تصنيف المؤسسات الخدمية

يمكن تصنيف المؤسسات الخدمية حسب عدة عوامل مختلفة نذكر منها في تصنيف أول ما يلي:

#### 1- من حيث درجة الإتصال:

- إتصال مباشر: تشمل المؤسسات الخدمية الذين يتم التواصل مباشرة مع العملاء، سواء كان ذلك عبر التفاعل الشخصي، أو عبر وسائل الإتصال مثل الإتصالات الهاتفية أو البريد الإلكتروني.

<sup>1</sup> عيسى الأز هاري، فعالية تسيير المؤسسات الخدمية على ضوء الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في تنظيم الأعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017، ص 173

- إتصال غير مباشر: تشمل المؤسسات الخدمية التي لا تقوم بالتواصل مباشرة مع العملاء، بل يتم ذلك عبر وسائل غير مباشرة.

## 2- درجة الإعتماد على العنصر البشري:

- إعتماد عالي: تشمل المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على المهارات والخبرات البشرية في تقديم الخدمات.

- إعتماد منخفض: تشمل المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل أقل على العنصر البشري، وقد تعتمد بشكل أكبر على التكنولوجيا أو العمليات الآلية.

## 3- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة:

- مرونة عالية: تشمل المؤسسات الخدمية التي تمتلك القدرة على تغيير مواصفات الخدمة بسرعة وبمرونة، وتكيف الخدمات وفقاً لإحتياجات العملاء والتغيرات في السوق.

- مرونة منخفضة: تشمل المؤسسات الخدمية التي تواجه صعوبة في تغيير مواصفات الخدمة بسرعة، وقد تكون مقيدة بعوامل مثل اللوائح والتشريعات.<sup>1</sup>

وفي تصنيف ثاني نجد تصنيف المؤسسة الخدمية حسب المعايير التالية:

- حسب نوع الملكية: فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الإحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك وهناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة والمشافي الحكومية.

- حسب السوق الذي تعمل فيه: فهناك مؤسسات تعمل في سوق إستهلاكي، ومؤسسات تعمل في سوق الإنتاج.

- حسب مستوى الإتصال: هناك مؤسسات ذات إتصال مرتفع قوي بعملائها، وهناك مؤسسات ذات إتصال منخفض ضعيف بعملائه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي وبشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوي، عمان، 2009، ص 141  
<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الشاملة، مجلة الباحث، ع4، الجزائر، 2006، ص 8

## 1-5 الأسس التي تقوم عليها المؤسسة الخدمية

- إعتقاد مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية بحيث يركز هذا المدخل على أهداف وقيم واضحة.
- تعتبر أهداف المؤسسة الخدمية دائماً إستراتيجية، ويجب العمل على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة.
- إن وجود الخدمة يعد غرض أساسي في المؤسسات الخدمية حيث يجب الإنتظام في تقديمها بنفس المستوى، لإرضاء توقعات الزبون أو التفوق عليها.<sup>1</sup>
- ينظر إلى العملاء في المؤسسات الخدمية على أنهم أطراف في العلاقات مع المؤسسة وليسوا أهدافاً لإتمام صفقات البيع.
- يجب أن يوجد في المؤسسات الخدمية اتساق في السلوك الإدارة وقيمها بشكل دائم مع كل العملاء والعاملين
- يوجد في المؤسسات الخدمية عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون نماذج متنوعة عن الخدمات المتميزة.
- استخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الخدمية يدعم العلاقة المستمرة مع العملاء.<sup>2</sup>

## 1-6 أهداف المؤسسة الخدمية

- المؤسسات الخدمية تلعب دوراً مهماً في تطوير المجتمعات من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات التي تلبى إحتياجات الأفراد والجماعات، كما أن هذه أهداف هذه المؤسسات تتنوع بحسب طبيعتها والدور الذي تقوم به داخل المجتمع، لكن بشكل عام، يمكن تصنيف أهداف المؤسسة الخدمية إلى عدة نقاط رئيسية نذكر أهمها فيما يلي:
- 1- تقديم الخدمات الأساسية: تهدف المؤسسات الخدمية إلى توفير الخدمات الضرورية للأفراد، مثل الرعاية الصحية، التعليم، النقل، الرعاية الإجتماعية، وخدمات الأمن.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، ليبيا، 2006، ص80  
<sup>2</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص18

- 2-تحسين جودة الحياة: تسعى هذه المؤسسات إلى تحسين جودة حياة الأفراد من خلال تقديم خدمات تسهم في الرفاهية العامة، مثل التوعية الصحية، والأنشطة الترفيهية.<sup>1</sup>
  - 3-الدعم والمساندة: تقديم الدعم للأفراد الذين يواجهون تحديات خاصة، مثل الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، الأطفال، كبار السن، والفئات المهمشة.
  4. الإبتكار والتطوير: تبني وتطوير تقنيات جديدة أو أساليب مبتكرة في تقديم الخدمات بهدف زيادة الفعالية وتقليل التكاليف.
  - 5-الإستدامة: العمل على ضمان إستدامة المؤسسة من خلال إدارة الموارد بشكل فعال وتعزيز الإستقلالية المالية.
  - 6-الشفافية والمساءلة: تحقيق مستويات عالية من الشفافية في العمليات والقرارات، وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع والمانحين والأطراف الأخرى المعنية
  - 7- التعاون والشراكات: بناء شراكات إستراتيجية مع المؤسسات الأخرى، الحكومية وغير الحكومية، لتعزيز تأثير الخدمات المقدمة وتوسيع نطاقها.
- بشكل عام، تسعى المؤسسات الخدمية إلى تحقيق هذه الأهداف بطرق مختلفة ومتنوعة تتناسب مع الظروف والاحتياجات المحلية للمجتمعات التي تخدمها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيد الجبار سهيلة وآخرون، مدى إدراك ووعي المؤسسة الخدمية الإحتكارية لمفهوم التسويق بالعلاقات، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 4، ع1، الجزائر، 2019، ص100

<sup>2</sup> فاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 85

# الفصل الثالث:

الإستراتيجية التسويقية

## 2- الإستراتيجية التسويقية

### 1-2 مفهوم الإستراتيجية التسويقية

#### أولا- مفهوم التسويق

قبل التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التسويقية وجب التطرق إلى مفهوم التسويق:

يعرف التسويق بأنه الجهد المبذول من جانب البائع لإقناع المشتري المرتقب بتصرف إستهلاكي معين قد يتمثل في شراء منتج أو تبني خدمة<sup>1</sup>

كذلك يعرف التسويق بأنه عملية تنطوي على إبراز خصائص السلعة أو الخدمة المروج لها (كاسم العلامة والجودة والسعر...) ثم إقناع المشتري المرتقب بهذه الخصائص لشراء هذه السلعة أو الخدمة ويستلزم ذلك تدفق المعلومات من البائع إلى المشتري المرتقب بشكل مباشر أو غير مباشر<sup>2</sup> وفي تعريف آخر للتسويق فهو يمثل الوظيفة المتعلقة بالإخبار والإقناع والتأثير على القرار.<sup>3</sup>

#### -ثانيا: تعريف الإستراتيجية التسويقية

تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها الطريقة التي يتم من خلالها التوصل إلى الأهداف التسويقية على المدى الطويل والقصير.<sup>4</sup>

وفي تعريف آخر فإن الإستراتيجية التسويقية هي تحديد المؤسسة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، وتُعنى الإستراتيجية التسويقية بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمؤسسة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك.<sup>5</sup>

1 ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 294  
2 محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، ط4، دار وائل للنشر، عمان 2004، ص 55  
3 محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق السلوكي، دار المستقبل للنشر، الأردن 2006، ص25  
4 أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات الأعمال الراهنة، مرجع سابق، ص10.  
5 عبد العزيز مصطفى، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص377



كما تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتج، الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى والمتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها، وكذا القرارات الأساسية لإختبار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية التي تعتبر جزء منها<sup>2</sup>.

## 2-2 خصائص الإستراتيجية التسويقية ومكوناتها

### -أولا: خصائص الإستراتيجية التسويقية

تتميز الإستراتيجية التسويقية بعدة خصائص رئيسية، وهي:

- التكامل: تعتبر جزءاً من الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها.
- التركيز: تركز على عناصرها الأربعة الرئيسية: تطوير المنتجات، التسعير، الترويج، والتوزيع<sup>3</sup>.
- التنافسية: تأخذ في الاعتبار ظروف المنافسة وتعمل على تقوية مركز المؤسسة التنافسي.
- التحليل البيئي: تشمل تحليل كافة عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة<sup>4</sup>.
- التخطيط: تتضمن الإستراتيجية التسويقية عملية التخطيط المستمرة لتحديد الأهداف ووضع الخطط الفعالة لتحقيقها.
- التوجيه الإستراتيجي: يجب أن تتماشى الإستراتيجية التسويقية مع الإتجاهات والأهداف الإستراتيجية العامة للشركة.

1 عبد العزيز مصطفى، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص376  
2 لمين علوي، خنوش صليحة، واقع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الخدمية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية –، مجلة البحوث والدراسات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، م 02، ع 04، 2018، ص 11  
3 علاء فرحان طالب، إدارة التسويق، منظور فكري معاصر، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص 81.  
4 زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005 ص2.

- التفاعل: تشجع الإستراتيجية التسويقية على التفاعل مع العملاء وفهم إحتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل.

- التكنولوجيا والإبتكار: تدعم الإستراتيجية التسويقية التطوير التكنولوجي والإبتكار في منتجات وخدمات الشركة.

- قياس الأداء: يجب أن تتضمن الإستراتيجية التسويقية آليات لقياس أداء الحملات التسويقية وتحليل نتائجها لتحسين الأداء المستقبلي.

هذه العناصر تساعد في تعزيز فعالية الإستراتيجية التسويقية وتأكيد تحقيق أهداف الشركة بشكل مستمر ومستدام.<sup>1</sup>

#### -ثانياً: مكونات الإستراتيجية التسويقية

تتكون الإستراتيجية التسويقية من عدة مكونات تعمل معاً لتحقيق أهداف التسويق نذكر منها:

1- السوق والزبائن: يشمل دراسة عوامل السوق مثل الحجم والنمو والإتجاهات الصناعية والإتجاهات الإستهلاكية، بحيث يتطلب فهم عميق لإحتياجات العملاء ورغباتهم وعوامل قرار شراء المنتجات أو الخدمات، كما يتضمن هذا العنصر تحليل المنافسة وتقييم مواقع المنافسين واستراتيجياتهم.

2- الهدف التسويقي: حيث يكون الهدف قابلاً للقياس ومحددًا بوضوح، مثل زيادة حصة السوق بنسبة معينة أو تحقيق عدد محدد من المبيعات، كما يشترط في هذا المكون أن يكون الهدف متوافقاً مع أهداف المؤسسة العامة ورؤيتها.

3- الجمهور المستهدف: يشمل تحديد ميزات الجمهور المستهدف مثل العمر والجنس والدخل والإهتمامات والسلوكيات، كما يمكن استخدام بيانات السوق والأبحاث لتحديد الجمهور المستهدف بدقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص24  
<sup>2</sup> عبد الحفيظ محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، مرجع سابق، ص 31

4- إستراتيجيات التسويق: والتي تشمل أفضل الطرق للتسويق للجُمهور المُستهدف، مثل إستخدام وسائل التواصل الإجتماعي، والإعلانات التلفزيونية، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، وما إلى ذلك، يتضمن هذا العنصر أيضا تحديد الرسائل الرئيسية والعروض الترويجية التي تجذب العملاء المُستهدفين.

5- قنوات التوزيع: والمقصود بها القنوات التي ستستخدمها المؤسسة لتوزيع منتجاتها أو خدماتها، مثل التجارة الإلكترونية، والمتاجر التقليدية، ومواقع التوزيع البديلة، والتي تتطلب بدورها تقييم القنوات المناسبة لكل سوق هدف.<sup>1</sup>

6- الميزانية التسويقية: وتشمل كل المصروفات المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، بما في ذلك تكاليف الإعلان، وتسويق المنتجات، وبحوث السوق، وغيرها، حيث يتم تخصيص الموارد بشكل فعال وفقاً لأولويات الإستراتيجية التسويقية.

7. تقييم ومراقبة الأداء: كأخر عنصر من مكونات الإستراتيجية التسويقية نجد أنها تشمل رصد أداء الحملات التسويقية وقياس نجاحها بشكل منتظم، بحيث يتم استخدام البيانات والتحليل لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الإستراتيجية بناءً على النتائج المتاحة.<sup>2</sup>

## 2-3 أهداف الإستراتيجية التسويقية وأنواعها

### -أولاً: أهداف الإستراتيجية التسويقية

من أهم أهداف سياسة الإستراتيجية التسويقية نذكر ما يلي:

- إمداد المُستهلك الحالي والمُستهلك القادم والمُحتمل بالمعلومات عن السلعة.
- إثارة الإهتمام بالسلعة وخاصة عندما تكون هناك سلع منافسة أخرى.
- العمل على تغيير الإتجاه وخلق التفضيل لدى المُستهلك.
- تعميق المواقف الحالية الإيجابية للمُستهلكين حول السلعة أو الخدمة بهدف دفعهم لشرائها وعلى أسس مقنعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Christophe allard, Le management de la valeur client, ed dunod, paris, 2003, p163

<sup>2</sup> سونيك غوبتا ودونالد ليهمان، إدارة العملاء، تر أيمن الأيوبي، ط1 الدار العربية للعلوم، لبنان، 2006، ص 150

<sup>3</sup> صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 8-9

- تحديد السعر، الجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمؤسسة.
- تحديد وسائل الإتصال والأساليب المختلفة التي يمكن من خلالها للوصول إلى المستهلك المرغوب.
- السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بوحدة الأعمال الإستراتيجية.
- المساهمة في عملية التعرف على فهم حاجات المستهلكين أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
- السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المؤسسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أنواع الإستراتيجية التسويقية:

تعتمد المؤسسات والأعمال في خططها التجارية على أنواع الإستراتيجيات التسويقية المختلفة لبناء إستراتيجية منظمة وقوية تستطيع من خلالها التواصل مع الجمهور وإغتنام فرص النمو وبالتالي زيادة العوائد إذ تكمن أهمية أنواع الإستراتيجيات التسويقية في دورها الحاسم في تحقيق النجاح في إستخدام الأساليب والتقنيات في التسويق وزيادة قدرتها على تحقيق هدف المؤسسة وغاياتها التجارية ورسالتها الخاصة، وفي هذا السياق هناك أنواع من إستراتيجيات التسويق يمكن للمؤسسات إستخدامها وفقاً لظروفها المؤسسية ووضعها الحالي بين العلامات التجارية الأخرى لإزدهارها وإبقائها في الصدارة، وعليه تتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

- إستراتيجية التسعير: تساهم إستراتيجية التسعير في تحقيق ربحية الشركة وضمان إستدامتها على المدى الطويل، فتساعد هذه الإستراتيجية على تحديد التكلفة لهذا المنتج أو الخدمة المقدمة بناء على المحتويات المنافسة وفي ذات الوقت تلبى إحتياجات العملاء وتبني سمعة جيدة للعلامة التجارية وتعزز ولاء العملاء بشكل فعال.<sup>2</sup>

- إستراتيجية المنتج: تساهم إستراتيجية المنتج في تصميم منتجات وخدمات منافسة تلبى إحتياجات السوق وتطور عمليات التخطيط التسويقي لتساعد في تمييز المنتج عن غيره وخلق ميزة تنافسية تساهم في تعزيز رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 90

<sup>2</sup> محمد صالح المؤذن مبادئ التسويق، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص27

<sup>3</sup> ثامر البكري، إدارة التسويق، ط4، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص20

- إستراتيجية التسويق للخارج: يعد هذا النوع من أعلى أساليب واستراتيجيات تسويق الخدمات أو المنتجات المحلية فعالية، من خلال تسويقها إلى الخارج بهدف الوصول إلى أسواق جديدة وبناء العديد من العلاقات المختلفة وتوسيع نطاق الأعمال، فتساعد هذه الإستراتيجية التسويقية في التعامل مع تحديات الأسواق العالمية وفرصها، وتساهم في تعزيز خطة انتشارها العالمي.

- إستراتيجية التوزيع: إستراتيجية التوزيع هي إحدى أنواع إستراتيجيات التسويق التي توفر الخطة التنافسية الحاسمة لتوافر المنتجات والخدمات للعملاء المحتملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب، وتساهم في تقديم تجربة شراء مريحة وسهلة للعملاء وزيادة وصول المنتجات إلى فئات أو أسواق جديدة.<sup>1</sup>

- إستراتيجية التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي: لا شك أن وسائل التواصل الاجتماعي من أفضل استراتيجيات التسويق الرقمي لتنمية العلاقات وبناء تواصل فعال، فيمكن على سبيل المثال استخدام التسويق بالمحتوى الأمثل بحسب مشروعك الحالي حيث يوجد قنوات ترويج للمنتجات والخدمات المفضلة وبالتالي يمكن تعزيز الوعي بالعلامة التجارية والانتشار الرقمي للشركة بسلاسة.

- استراتيجية التسويق الفردي: تبين دورة التسويق الاستراتيجي والاتصالات للمديرين أهمية استراتيجية التسويق الفردي التي تسمح للشركات بتلبية الاحتياجات الفردية للعملاء وتقديم تجربة مخصصة لهم، كما أنها تساعد على بناء علاقات قوية وتعزيز ولائهم للعلامة التجارية مع القدرة على زيادة رضا العملاء وحجم المبيعات بشكل ملحوظ.<sup>2</sup>

## 4-2 محددات الإستراتيجية التسويقية

هناك مجموعة من المحددات توضح مجموعة مهمة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع إستراتيجية تسويقية فعالة، وهي حسب إطلاعنا كالآتي:

1- تحديد المهمة: بحيث تكون المهمة واضحة ومفهومة لجميع أفراد المؤسسة، مما يضمن التوجيه الصحيح لجهود التسويق، كما أنها يجب أن تكون قابلة للتحقيق ومشروعة ومتوافقة مع رؤية وقيم

<sup>1</sup> سالم أحمد الرحيمي ومحمود عقل أبو دلبوح، مبادئ التسويق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 20  
<sup>2</sup> سونيك غوبتا ودونالد ليهمان، إدارة العملاء، مرجع سابق، ص 45-46

المؤسسة، الأمر الذي يعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية في البيئة التنافسية.

2-إشتقاق الأهداف: ويتم تحديد أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل بحيث تتناسب مع المهمة الأساسية للمؤسسة، الأمر الذي يساعد في توجيه الجهود وتوفير توجيه للعمليات التسويقية.

3-تحديد نقاط القوة والضعف: أي تحديد الميزات التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها وتعزيزها في استراتيجيتها التسويقية، الأمر الذي يساعد في تحديد الفرص التسويقية التي يمكن الاستفادة منها وتحديد التهديدات التي يجب مواجهتها.<sup>1</sup>

4. المتابعة المستمرة: التي تتطلب فهماً عميقاً لإحتياجات ورغبات العملاء وتطلعاتهم، مما يتيح التكيف السريع مع التغيرات في السوق، حيث تتضمن العملية استخدام دراسات السوق الميدانية وإستطلاعات الرأي لفهم التغيرات في السوق وتوجيه الجهود التسويقية بشكل فعال.

5- تبني الخطط: إن تطوير خطط تسويقية محددة تستند إلى تحليل المنافسة وتحديد فرص التفوق عليها، الأمر الذي يساعد في تحديد النقاط القوية للمنافسين ونقاط الضعف للاستفادة منها في وضع الخطط التسويقية.<sup>2</sup>

كل المحددات السابقة الذكر تسهم في تعزيز فعالية الإستراتيجية التسويقية وتحقيق النجاح في السوق من خلال فهم عميق للسوق والمستهلكين والمنافسة لها كما تساعد المؤسسات الخدمية على تسهيل عملية تسويق خدماتها ومواجهة المنافسين.

## 2-5 تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

لتحقيق النجاح في تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية، هناك عدة عوامل رئيسية يجب الأخذ بها في الإعتبار:

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، ط 03، عمان، دار وائل لنشر والتوزيع، 2002 ص 21  
<sup>2</sup> أمجد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، (د.ن)، الأردن، 2011، ص31

- تطوير الإستراتيجية: تطوير الإستراتيجية يعد خطوة أساسية تشمل تحديد الأهداف ووضع خطط لتحقيقها. العوامل التي تؤثر في هذه العملية تتضمن الالتزام التنظيمي والتواصل الفعال داخل الشركة.

- البنية التنظيمية: تلعب البنية التنظيمية دورًا محوريًا في دعم تنفيذ الاستراتيجيات، حيث يجب أن تكون موجهة نحو تيسير تدفق المعلومات وتعزيز التواصل الفعال بين الأقسام والموظفين لضمان تحقيق الأهداف.

- التواصل الداخلي: يعتبر التواصل الداخلي عنصرًا حيويًا لضمان النجاح الاستراتيجي، إذ يساهم في توضيح المهام وتعزيز مستويات الالتزام والتحفيز لدى العاملين<sup>1</sup>.

- الإجماع الإستراتيجي: يعني الإجماع الاستراتيجي التوافق بين قادة الفريق الإداري حول الاستراتيجيات والأهداف المرجوة، ويعد هذا العامل حاسمًا لضمان فعالية التنفيذ.

- الإلتزام التام: يؤثر الإلتزام بقوة على فعالية تنفيذ الإستراتيجيات، حيث يعمل على تحفيز الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

- المسؤولون عن التنفيذ: يجب أن يمتلك المسؤولون عن التنفيذ القدرات والمهارات اللازمة لترجمة الاستراتيجيات إلى واقع ملموس بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

ويجدر الذكر بأن عملية الانتقال من صياغة الإستراتيجية إلى التنفيذ ليس بالمهمة السهلة في أي مؤسسة، كما أن هذا الأمر يزداد صعوبة وتعقيدًا في المؤسسات الكبيرة ذات التنوع الكبير في الأنشطة ويبرز مشكلات جديدة، وفي هذا الإطار، ولتجنب المشاكل المحتملة، يقترح بعض الباحثين استخدام المنهجية التدريجية كأساس للعمليات السلوكية في تنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح، بدلاً من الإعتماد على نموذج إستراتيجي قياسي<sup>3</sup>، حيث وفقًا للمنهجية التدريجية، يتم تنفيذ الإستراتيجية عبر ثلاث مراحل رئيسية وهي:

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق وعلي محمد رابعة، الترويج والإعلان، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998، ص55  
<sup>2</sup> بركاني علي وجبلي محمد أمين، أثر الاتصال على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للمنظمة-دراسة حالة ملبنة المنبع سعيدة، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، حنيسة، م 05، ع 02، 2022، ص 37-38.  
<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد سعيد، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1968، ص294

1- تفصيل الإستراتيجية:

هذه المرحلة حيوية ودقيقة إذ تتضمن ترجمة الخطط الإستراتيجية من المستوى العام إلى التفصيلي، مع تحديد الأدوار بوضوح.

2- الإحاطة بالقدرات القيادية:

تشير إلى الصفات القيادية الضرورية لإدارة الموارد نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وينبغي للإدارة الناجحة أن تتقن خمس مهارات رئيسية لضمان نجاح التنفيذ، وهي:

أ- التركيز على عدد محدود من المسائل الرئيسية.

ب- وضع أهداف مرنة، مع ترك المجال للتلميحات وإستغلال الفرص.

ج- الحفاظ على قنوات التواصل مفتوحة، بما يتجاوز الأساليب التقليدية المحدودة.

د- التعرف على الفرص والتحديات في مجالات القرار والعمليات.

هـ- ممارسة السلطة إستراتيجيًا لكسب دعم الأطراف المحايدة والمؤيدين.<sup>1</sup>

3- التعبئة الإستراتيجية:

تتطلب هذه المرحلة من الإدارة العليا توفير الدعم الكافي للخطة الاستراتيجية، وحشد كل القوى البشرية والمادية اللازمة. يتضمن ذلك:

أ- تحديد متطلبات الاستراتيجية وتخصيص الموارد المناسبة.

ب- بناء ثقافة تنظيمية تعكس القيم والمعتقدات المؤيدة للخطة الاستراتيجية.

ج- تطوير هيكل تنظيمي يسهل تنفيذ الاستراتيجية عبر توزيع المهام وتنسيق الجهود.<sup>2</sup>

2-6 معوقات الإستراتيجية التسويقية

<sup>1</sup> سعيدة تلخوخ، إشكالية التنفيذ الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الأكاديمية، م4، ع2، بومرداس، 2022، ص232  
<sup>2</sup> أيوب العباسي، دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، 2016، ص 77-78.



بالطبع، لنلق نظرة عميقة على كل من هذه العوامل وكيف يؤثر كلٌّ منها على عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:

1. لعبة القوى: يمكن أن يكون للموظفين داخل المؤسسة مصالح متضاربة أو مخاوف بشأن الاستراتيجية التسويقية، مما قد يؤدي إلى مقاومة غير مباشرة أو حتى تعطيل عملية تنفيذها. قد يحاول بعض الأشخاص المحافظة على مواقعهم الحالية دون تغيير أو تطور، وهذا يمكن أن يؤثر سلبًا على التحرك السلس للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها التسويقية.

2. تكلفة الفرصة: تتطلب الاستراتيجية التسويقية تخصيص الوقت والجهد والموارد المالية، وقد يعتبر بعض أفراد المؤسسة أن هذه الجهود تشكل تحديًا إضافيًا للتعامل مع متطلبات العمل اليومية. قد يترتب على ذلك تأخير في تنفيذ الاستراتيجية أو تقديمها بشكل غير كامل أو غير فعّال.

3. نظم المكافأة: إذا كانت مكافآت الموظفين ترتبط بشكل رئيسي بالأداء الفصلي أو السنوي، فقد يكون لديهم دوافع أقل للعمل على الأهداف ذات المدى الطويل، مثل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. قد يجد الموظفون أنه من الأسهل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل التي تؤدي إلى مكافآت فورية بدلاً من التركيز على إستراتيجيات تطوير العمل للمستقبل.<sup>1</sup>

4. الإفتقار إلى المعرفة والمهارات: قد يكون هناك نقص في المعرفة والمهارات ضمن فريق العمل المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، مما يمكن أن يؤدي إلى ارتكاب أخطاء أو تنفيذ الاستراتيجية بشكل غير فعّال. يمكن أن يتضمن هذا النقص في المهارات فهم غير كافٍ لتحليل البيانات التسويقية، أو قدرات ضعيفة في تطبيق أدوات التسويق الرقمي.

5. نقص المعلومات: قد يكون هناك نقص في جودة المعلومات المتاحة أو في توافرها بشكل عام. إذا لم تكن البيانات المستخدمة في عملية صنع القرارات موثوقة أو شاملة، فإن الاستراتيجية التسويقية قد تكون مبنية على أساس ضعيف، مما يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة أو غير فعّالة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، مكتبة اليازوري، لبنان، 2008، ص 54

<sup>2</sup> محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، مرجع سابق، ص 56



## الفصل الرابع:

### الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

## 1. تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة<sup>1</sup>

نتيجة التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال، باشرت الدولة الجزائرية مند سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في القانون الجديد للقطاع في شهر أوت من سنة 2000م، جاء القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم والإستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقها لهذا المبدأ وتم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكلف بالنشاطات البريدية والخدمات المالية والبريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما متمثلة في إتصالات الجزائر .

وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة وإستغلال شبكة الهاتف النقال وإستمر بتنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تمام في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة.

حيث نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت- عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تعمل على تسيير القطاع البريدي، كذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم براس مال إجتماعي

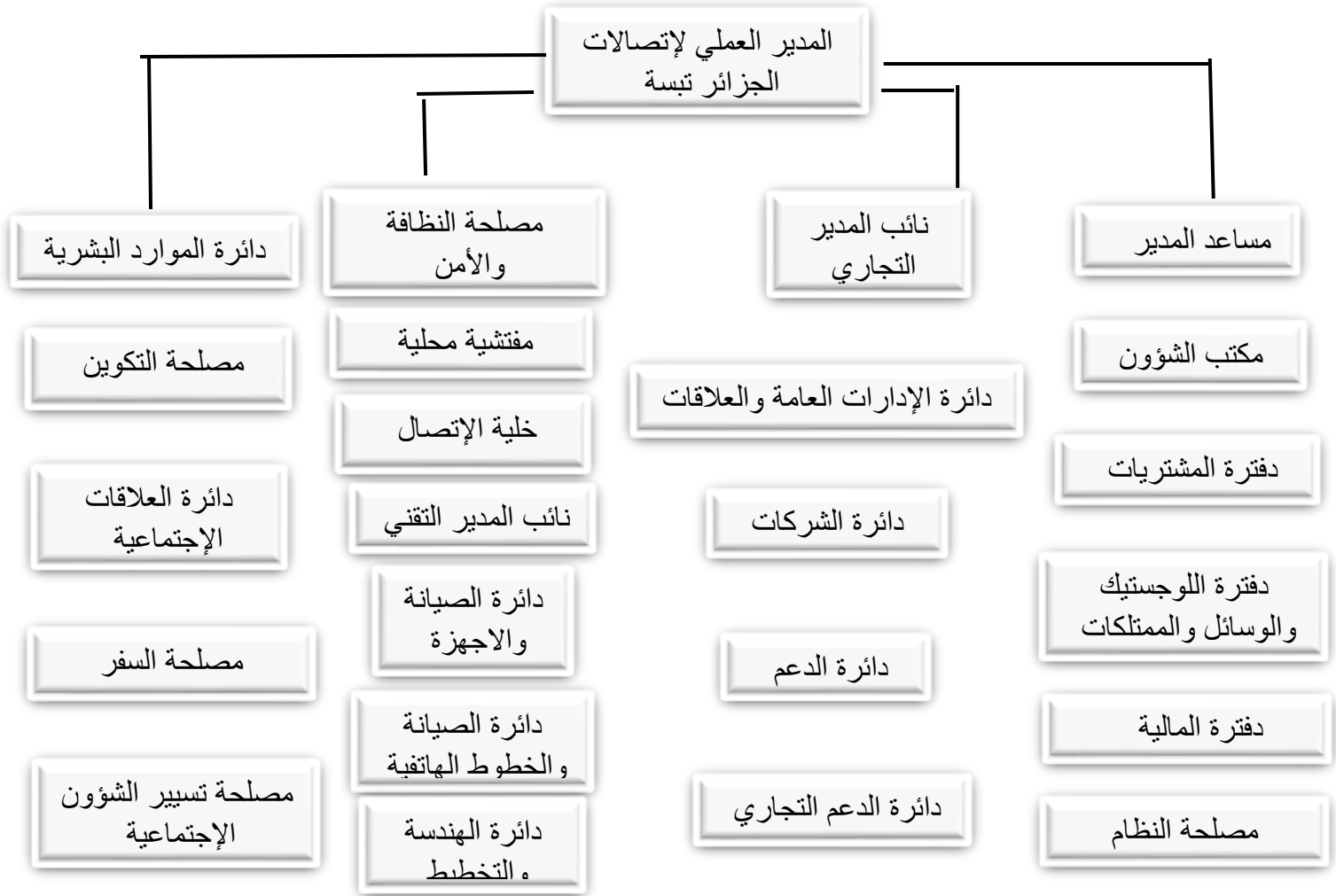
إتصالات الجزائر هي مؤسسة كانت تابعة للتوظيف العمومي لكنها فيما بعد أصبحت مؤسسة قائمة بذاتها، ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدماتي، بالأخص في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية، وهي تنشط على المستوى الوطني، ويقدر رأسمالها الإفتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري الى غاية 2005 يبلغ عدد العمال فيها 269 من بينهم 82 اناث، لديها خمسة وكالات تجارية في أهم بلديات تبسة وعشرة نقاط بيع في أهم أحيائها وسط المدينة، وتطلع هذه الأخيرة إلى زيادة رقم أعمالها من أجل مضاعفته، وتتطلع أيضا إلى الولوج إلى قطاعات أخرى من السوق من خلال التكفل ببعض النشاطات

<sup>1</sup> مؤسسة إتصالات الجزائر (algeriatelecom.dz) Algérie Télécom

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

وقامت إتصالات الجزائر بتعديل خدماتها وأسعارها المتعلقة بإنشاء وإستضافة المواقع الإلكترونية خاصة مواقع الويب التجارية

### 2-الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر<sup>1</sup>



<sup>1</sup> دائرة الموارد البشرية

لكل مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها، الذي يتولى تحديد الوظائف والمهام والمسؤوليات داخلها، وفيما يلي شرح الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة بصفة عامة

أولاً: قسم الموارد البشرية يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

- 1- مصلحة تسيير التكوين يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين وإستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.
- 2- مصلحة العلاقات الإجتماعية تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.

3- مصلحة المسار المهني تهتم بمتابعة أجور العاملين، والتسيير الإداري لهم من إجازات وعقوبات.

ثانياً: القسم التجاري: يتكون هذا القسم من:

- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بالإستماع إلى إنشغالات وشكاوى الزبائن وتنظيم العلاقات مع الزبائن غير العاديين، المؤسسات، الإدارات).
- مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى الولاية الكميات المطلوبة والجودة العالية.

ثالثاً: القسم التقني: تتمثل مصالحه في:

- 1- صيانة وإستغلال الشبكات مهمتها الأساسية ضمان الإستغلال الأمثل للشبكات وصيانتها.
- 2- صيانة وإستغلال التجهيزات تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي ... إلخ.
- 3- التركيب والتوزيع تعمل على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.
- الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.

رابعاً: القسم المالي: يضم المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية تهتم بإعداد الميزانيات السنوية وغيرها للمديرية.
- مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.
- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.
- خامساً: قسم الممتلكات والوسائل يتكون قسم الممتلكات والوسائل من:

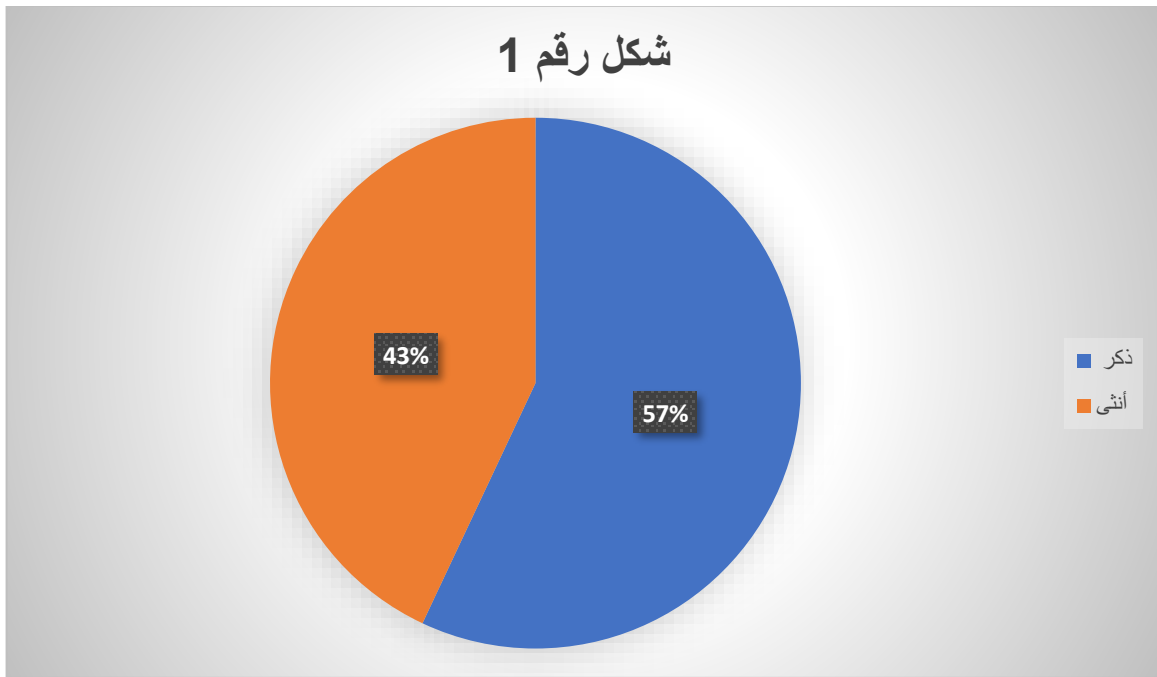
1- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسات إحتياجاتها من الأوراق أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل ... إلخ.

- 2- مصلحة الامداد والوسائل هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون وتوفير إحتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الاعلام الآلي والمكاتب
- 3- مصلحة الممتلكات مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات. سادسا: مكتب الشؤون القانونية تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية والتصريح بالحوادث لدي شركة التامين.
- سابعا: قاعدة نظام المعلومات تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صيانتها. ثامنا: الخلايا: تتكون من ثلاث خلايا هي:
  - 1- خلية النظافة والأمن مهامها هي الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة وكذا الإهتمام بجانب النظافة.
  - 2- خلية الإتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات
  - 3- خلية المراقبة والتفتيش تهتم بمراقبة السير الحسن لكل مصالح المؤسسة، وكذا التفتيش في القضايا المعيقة للسير الحسن للمؤسسة.

1- عرض بيانات الدراسة:

الجدول رقم 01: يبين جنس المبحوثين

الإجابة	ت	%
ذكر	17	57%
أنثى	13	43%
المجموع	30	100%



الشكل رقم (1) يبين التوزيع النوعي للمبحوثين

يُظهر التوزيع النوعي للمبحوثين في دراستنا تفوقاً نسبياً للذكور على الإناث، حيث يُمثل الذكور 57% مقابل 43% من الإناث، يُمكن تفسير هذا الفرق من خلال عدة عوامل قد تكون مرتبطة بطبيعة وأهداف الدراسة نفسها، بالإضافة إلى العوامل المؤسسية والثقافية التي تؤثر على توزيع الأدوار الوظيفية بين الجنسين، حيث استهدفت دراستنا بشكل أساسي الموظفين القائمين على قطاع التسويق داخل المؤسسة، وهو مجال قد يكون أكثر جاذبية بالنسبة للذكور مقارنة بالإناث، وهذا التوجه قد يعكس تركيبة القوى العاملة داخل القطاع نفسه، حيث يمكن أن تكون الأدوار الرئيسية

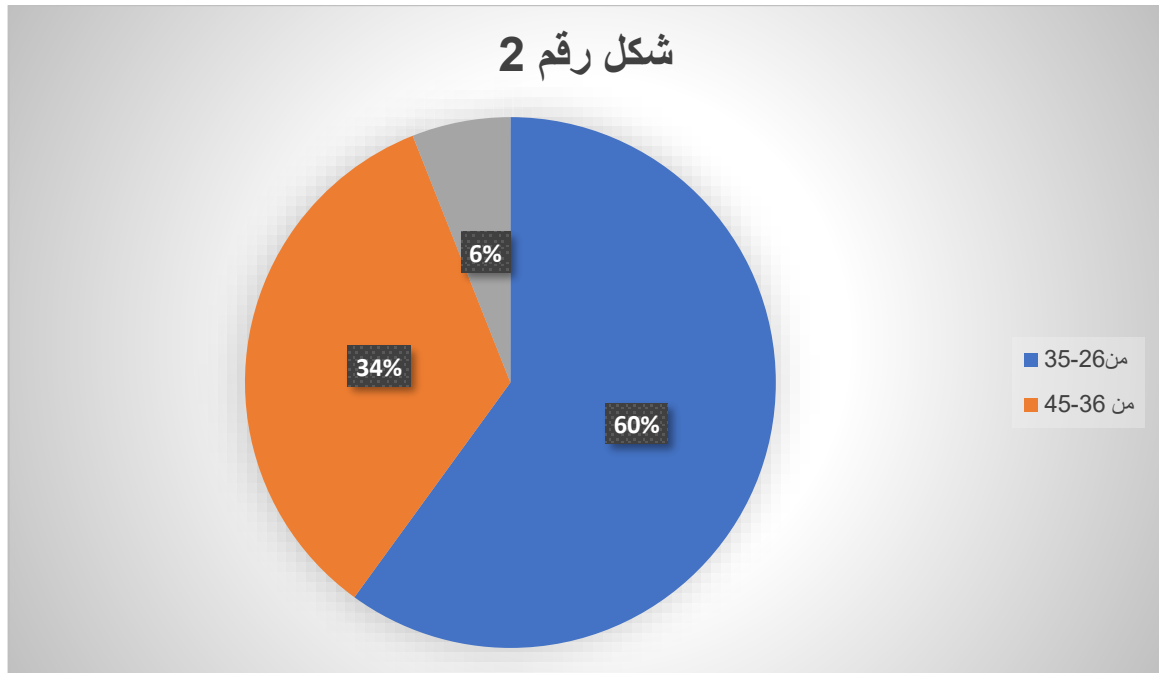


## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

في التسويق محتلة بشكل أكبر من قبل الرجال بسبب مجموعة من العوامل مثل التفضيلات الشخصية، الفرص المتاحة، كما يُمكن أن يعود الفرق في النسبة إلى الجاذبية المختلفة للأدوار الوظيفية المتاحة بين الجنسين، قد تكون بعض الوظائف في المؤسسة أكثر جاذبية للذكور بناءً على الفوائد المتصورة مثل الأجور، المكانة الوظيفية، أو حتى الإستقلالية في العمل علاوة على ذلك، قد تكون التوقعات الإجتماعية عوامل مؤثرة في إختيار الذكور والإناث لأدوار معينة.

الجدول رقم 02: يبين الفئة العمرية للمبحوثين

الإجابة	ت	%
من 35-26	18	60%
من 45-36	10	34%
من 55-46	2	6%
المجموع	30	100%



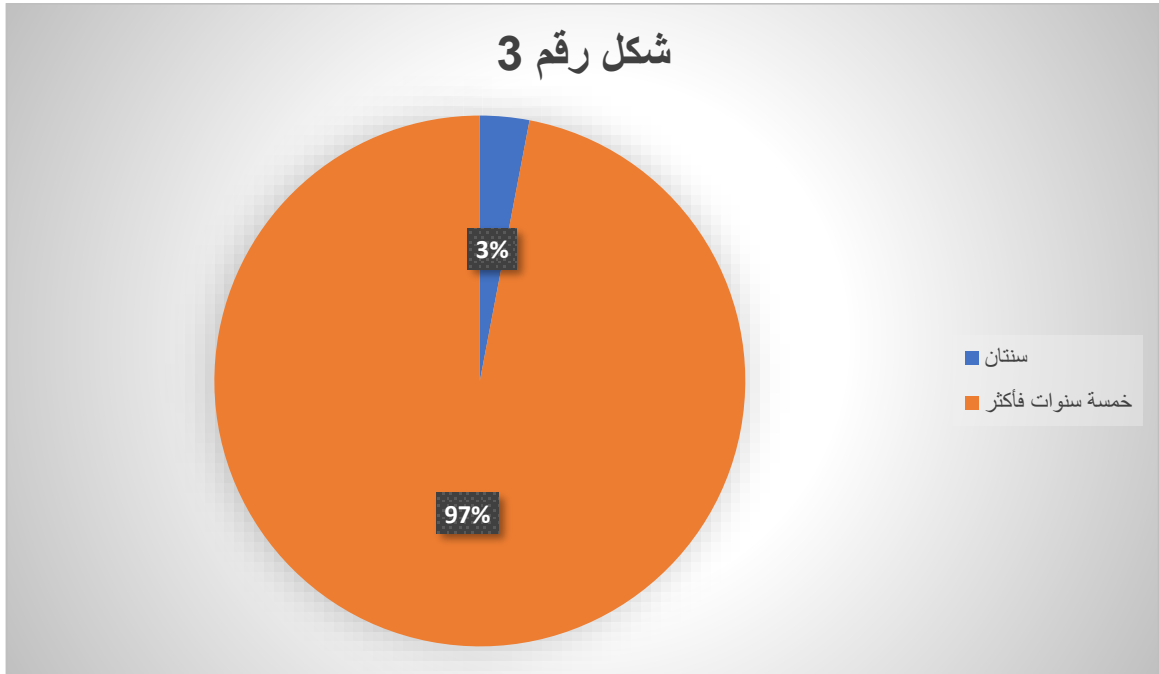
الشكل رقم 2 يبين الفئة العمرية للمبحوثين

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

يظهر أن الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة تشكل النسبة الأكبر بـ 60% من المجموع الكلي للمبحوثين، وهو ما يمكن إعتبره مؤشراً على شبابية المجموع وديناميكيته، هذه الظاهرة قد تعود إلى عدة عوامل، من بينها طبيعة الأنشطة التسويقية ذاتها، التي تتطلب غالباً حيوية ومرونة عالية يمكن أن يقدمها الشباب بشكل أفضل، إذ تعتمد الأنشطة التسويقية بشكل كبير على القدرة على التفاعل مع التقنيات الجديدة ووسائل التواصل الاجتماعي، والتي يُظهر الشباب فيها استيعاباً وتفاعلاً أكبر، أما الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، فتمثل 34% من المجموع، مما يشير إلى وجود خبرات متراكمة تضيف الإستقرار والرؤية الإستراتيجية للأنشطة التسويقية، هذه الفئة غالباً ما تكون قد إكتسبت مهارات إدارية وتحليلية مهمة من خلال سنوات خبرتهم الطويلة، مما يُعزز من فاعلية الأداء التسويقي في المؤسسة، بينما تمثل الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة بنسبة 6% فقط، وهذا قد يعكس تقلص حضور الأجيال الأكبر سنّاً في الأدوار التسويقية التي قد تتطلب سرعة تكيف مع التغييرات التكنولوجية والتحديات السوقية السريعة، إن تقلص نسبة الأفراد في هذه الفئة العمرية قد يرجع أيضاً إلى تحول هؤلاء الأفراد نحو أدوار إشرافية أو إستشارية أكثر من كونهم في قلب العمليات التسويقية المباشرة.

### الجدول رقم 03: يبين الخبرة المهنية:

الإجابة	ت	%
سنتان	1	3%
خمسة سنوات فأكثر	29	97%
المجموع	30	100%

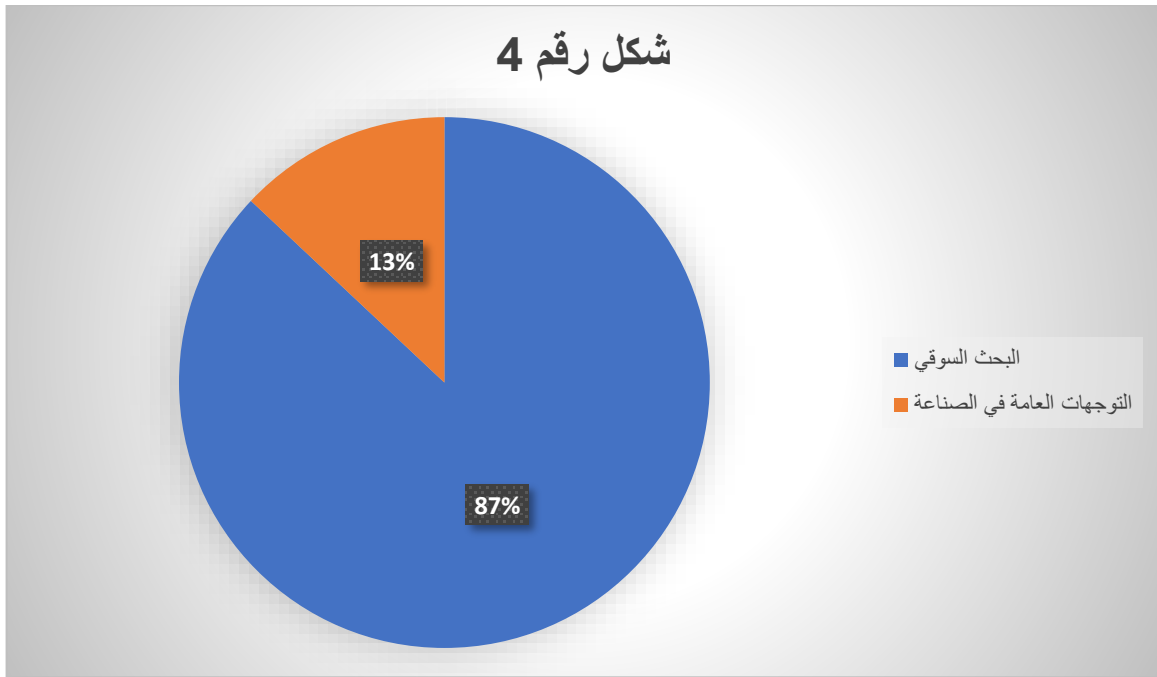


الشكل رقم (3) يبين الخبرة المهنية للمبحوثين

توضح دراستنا لخصائص المبحوثين أن الغالبية العظمى من الموظفين، والتي تصل نسبتهم إلى 97%، يمتلكون خبرة مهنية تزيد عن خمس سنوات، هذه النسبة العالية من الخبرة تعكس بوضوح توجه المؤسسة نحو توظيف أفراد ذوي خبرات طويلة ومتقدمة، مما يمكن أن يعزى إلى عدة أسباب محتملة فالموظفون ذوو الخبرة يتمتعون بمهارات وفهم عميق للعمليات والسياسات المؤسسية، مما يقلل من الحاجة للتدريب المستمر ويساعد على إستقرار العمليات داخل المؤسسة، أيضا توظيف أفراد ذوي خبرة طويلة يعزز من إنتاجية الفرق العاملة بشكل عام، إذ يمكن لهؤلاء الموظفين التعامل مع التحديات بكفاءة أكبر وتقديم حلول مبتكرة بناءً على تجاربهم وخبرتهم، من جهة أخرى، النسبة الصغيرة التي تمثل 3% والتي لديها خبرة تصل إلى سنتين تعكس الفئة حديثة التوظيف وهذه الفئة رغم قلتها، تحمل أهمية بالغة فالموظفون الجدد يمكن أن يجلبوا معهم أفكارًا جديدة ومنظورات مبتكرة، مما يساهم في تجديد الطاقة داخل الفرق العملية ويحفز على الإبداع، أيضا يمكن للموظفين الجدد أن يضيفوا مهارات تقنية جديدة أو خبرات متخصصة لم تكن متوفرة بالفعل، مما يعزز من قدرات الفريق الكلية.

الجدول رقم (4) يمثل كيفية تحديد الأهداف التسويقية في المؤسسة

الإجابة	ت	%
البحث السوقي	26	87%
التوجهات العامة في الصناعة	4	13%
المجموع	30	100%



شكل رقم (4) يبين كيفية تحديد الأهداف التسويقية في المؤسسة

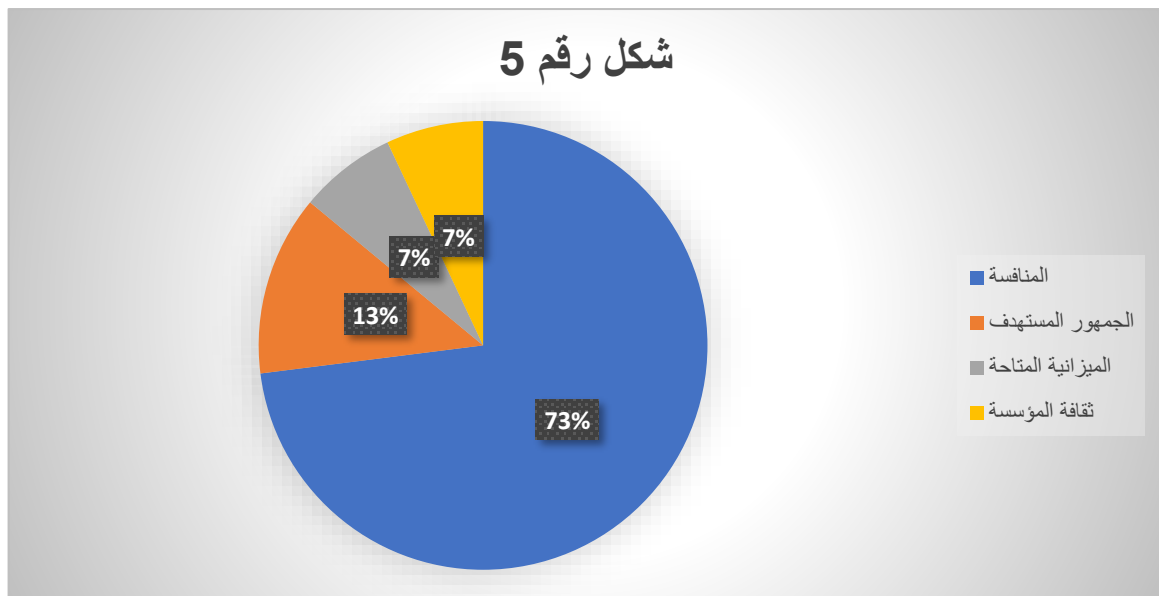
بالنسبة لتحليل الطريقتين المستخدمتين في تحديد الأهداف التسويقية للمؤسسة يكشف عن نهجين مختلفين يتبعهما الموظفون في هذه العملية، حيث تظهر البيانات أن الغالبية العظمى من المبحوثين، بنسبة 87%، يستخدمون البحث السوقي كأداة رئيسية لتحديد الأهداف التسويقية، وهذا راجع لكون البحث السوقي يمكن المؤسسة من فهم دقيق لإحتياجات العملاء وتوقعاتهم، مما يساعد في تصميم إستراتيجيات تسويقية تلبى هذه الإحتياجات بفعالية، وتوقع التغيرات في سلوكيات

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

الشراء والتفضيلات، مما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع السوق وتقديم منتجات وخدمات ترتقي بمستوى التوقعات، بينما تبقى نسبة 13% تعتمد على التوجهات العامة في الصناعة، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالبقاء محدثة مع أحدث الممارسات والإبتكارات في الصناعة، مما يعزز من قدرتها التنافسية، أيضا قد يمكنها من فهم التوجهات وهذا ما قد يساعدها على التخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل، حيث يساعد في توقع التحولات الكبرى في الصناعة والتكيف معها.

جدول رقم (5) يمثل العوامل الرئيسية التي تؤثر على إختيار الإستراتيجية التسويقية

الإجابة	ت	%
المنافسة	22	73%
الجمهور المستهدف	4	13%
الميزانية المتاحة	2	7%
ثقافة المؤسسة	2	7%
المجموع	30	100%



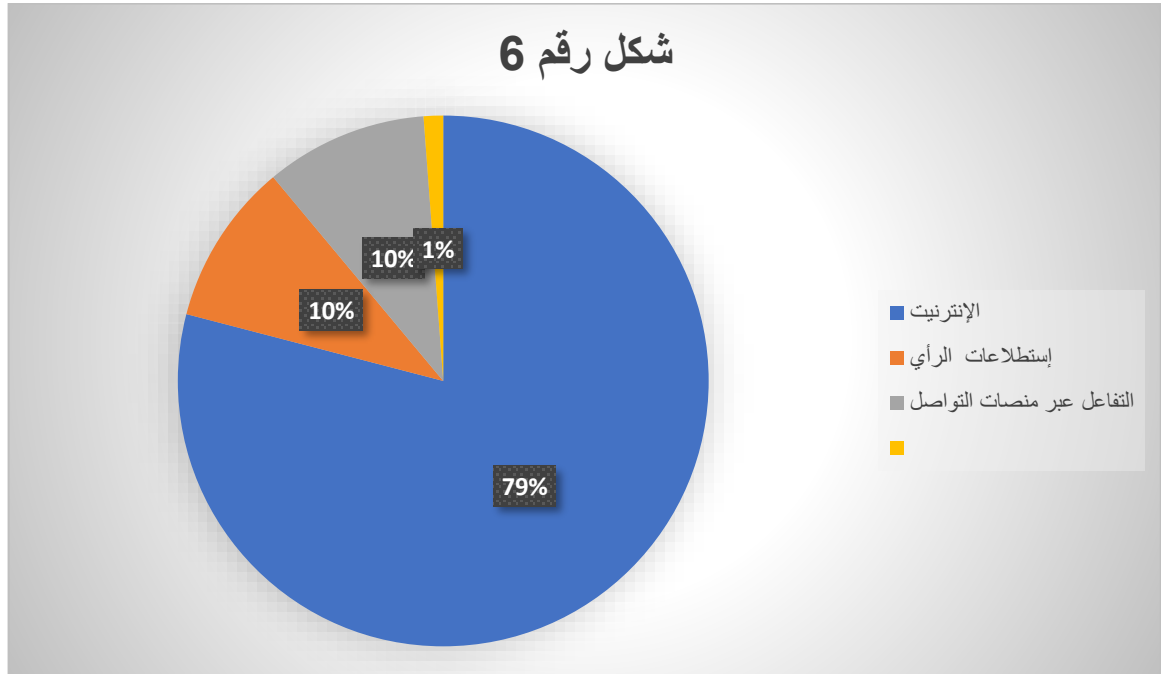
شكل رقم (5) يبين العوامل الرئيسية التي تؤثر على إختيار الإستراتيجية التسويقية

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

بالنسبة لتحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على إختيار الإستراتيجية التسويقية أجاب المبحوثين بالمنافسة 73% وهذا راجع لكون المنافسة الشديدة في السوق تجعل من الضروري تحليل الخصوم وفهم إستراتيجياتهم لضمان تطوير إستراتيجية تسويقية تمكن المؤسسة من التنافس بفعالية وتحقيق التفوق التنافسي، وهذا شيء متعارف عليه لدى جميع العلامات التجارية، كما لدينا عامل الجمهور المستهدف بنسبة 13% حيث أن فهم ميول وإحتياجات الجمهور المستهدف يساعد على تشكيل إستراتيجيات التسويق بشكل أكثر فعالية وتوجيه الجهود التسويقية نحو الجماهير الأكثر إهتمامًا، ويمكن أن يساعد في تخصيص الرسائل التسويقية والعروض بشكل أكبر لتلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل، ونجد أقل تركيز على عامل الميزانية المتاحة التي غالبًا ما تتوفر فالوزارة حسب موظفي المؤسسة تضع ميزانية جد محترمة لنشاطات المؤسسة ومع محاولتنا لإعطائنا رقم معين إلا أننا قبولنا بالرفض نظرا لسرية المعلومة.

الجدول رقم (6) يمثل كيفية تجميع المؤسسة معلومات حول السوق والمنافسين

الإجابة	ت	%
الإنترنت	24	80%
إستطلاعات الرأي	3	10%
التفاعل عبر منصات التواصل الإجتماعي	3	10%
المجموع	30	100%



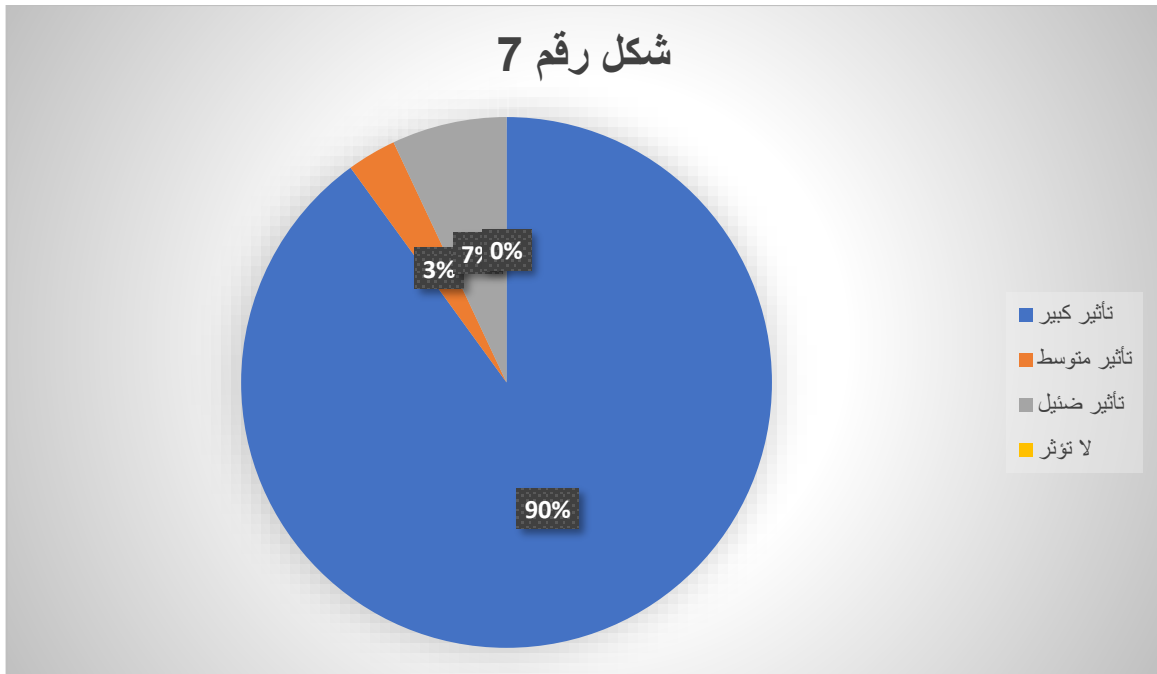
شكل رقم (6) يبين كيفية تجميع المؤسسة معلومات حول السوق والمنافسين

بالنسبة لتحليل كيفية تجميع المؤسسة معلومات حول السوق والمنافسين فإن إجابة المبحوثين بخيار الإنترنت شكلت نسبة 80% حيث توفر الإنترنت وسيلة سهلة وسريعة للحصول على معلومات متنوعة حول السوق والمنافسين، مما يمكن المؤسسة من البقاء على إطلاع دائم بشكل فعال، إذ يوجد الكثير من المواقع والمنصات على الإنترنت التي تقدم معلومات مفيدة حول السوق والمنافسين، مما يسمح للمؤسسة بإستخدام مصادر متعددة للبحث والتحليل.

أما إستطلاعات الرأي فمثلت نسبة 10% وتعتبر إستطلاعات الرأي وسيلة فعّالة لفهم تفضيلات وآراء العملاء حول المنتجات والخدمات، مما يمكن المؤسسة من تحسين منتجاتها وخدماتها بناءً على إحتياجات العملاء، وبالفعل حدث وأن تجاوزت مع إستطلاعات مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث بالفعل توفر إستطلاعات الرأي معلومات مباشرة وغير مجاملة حول آرائنا كعملاء، مما يمكن المؤسسة من إتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على البيانات، أما فيما يخص التفاعل عبر منصات التواصل الإجتماعي فقد مثل نسبة 10% حيث يسمح التفاعل عبر منصات التواصل الإجتماعي برصد الإتجاهات والمشاعر بشكل فوري، مما يمكن المؤسسة من فهم إستجابة الجمهور لمنتجاتها أو خدماتها والتفاعل معها بشكل فعال.

الجدول رقم (7) يمثل مدى تأثير التكنولوجيا في تطوير إستراتيجيات التسويق في المؤسسة

الإجابة	ت	%
تأثير كبير	27	90%
تأثير متوسط	1	3%
تأثير ضئيل	2	7%
لا تؤثر	0	0%
المجموع	30	100%



الشكل رقم (7) يبين مدى تأثير التكنولوجيا في تطوير إستراتيجيات التسويق في المؤسسة

تظهر نتائج التحليل أن 90% من المبحوثين يرون أن التكنولوجيا لها تأثير كبير في تطوير إستراتيجيات التسويق في المؤسسة، قد يعكس هذا التصور تطور البيئة التكنولوجية وتأثيرها المباشر على سلوك المستهلكين وطرق التسويق، بينما يعتقد 7% أن لها تأثير ضئيل وهو ما يمكن تفسيره على أنه قد يكون نتيجة لعدم التبني الكافي للتكنولوجيا داخل المؤسسة، أو ربما بسبب عدم فهم كيفية استخدام

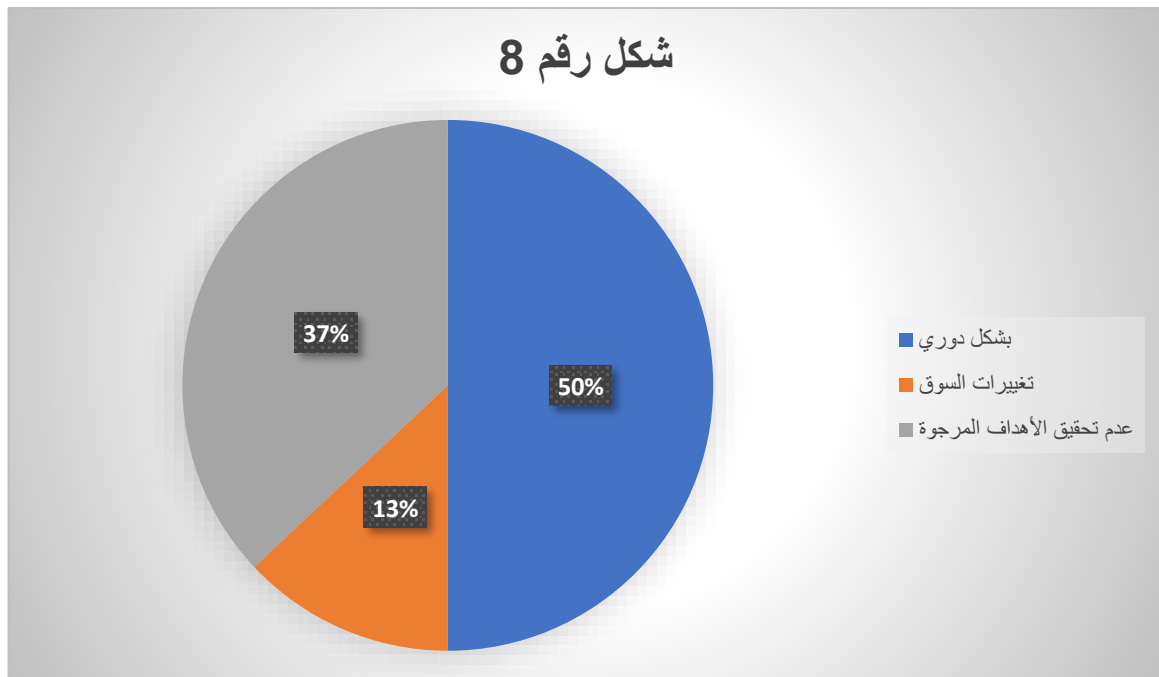


## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

التكنولوجيا بشكل فعال في سياق التسويق و3% يرون أن لها تأثير متوسط، وقد يكون لدى المبحوثين تجربة سابقة تظهر أن المؤسسة لا تستخدم التكنولوجيا بكفاءة أو بطريقة تسمح بالإستفادة الكاملة من إمكانياتها، كما قد يكون هناك عوائق تقنية أو ثقافية تمنع.

الجدول رقم (8) يمثل كيفية تحديث الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة

الإجابة	ت	%
بشكل دوري	15	50%
بناءً على التغييرات في السوق	4	13%
عندما لا تحقق الأهداف المرجوة	11	37%
المجموع	30	100%



الشكل رقم (8) يمثل كيفية تحديث الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة

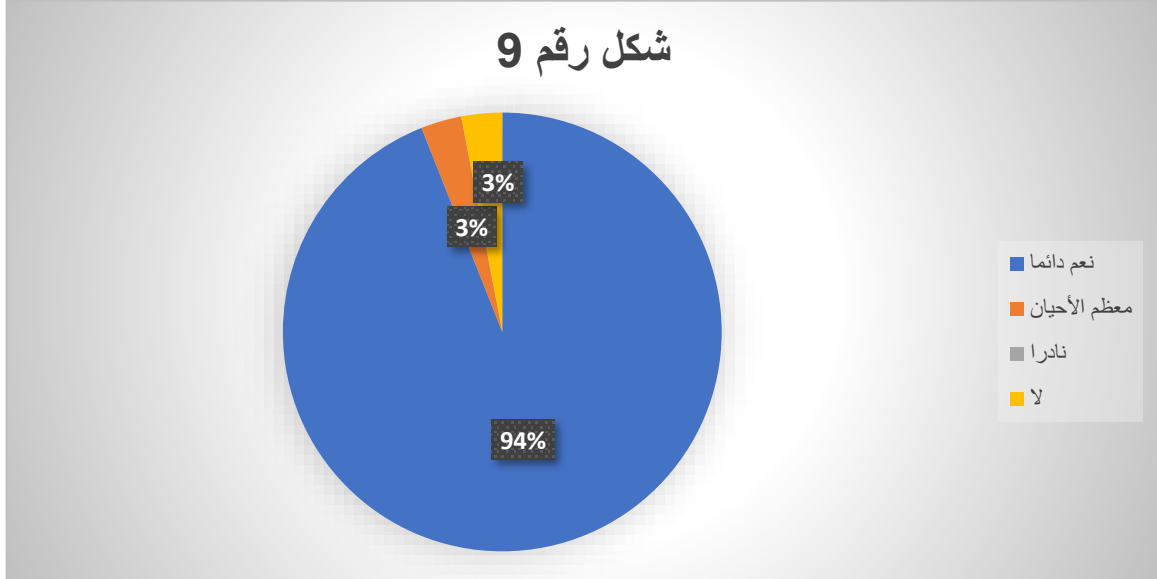
## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

أجاب المبحوثين أنه يتم تحديث الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة بشكل دوري حيث مثلت هذه الإجابة نسبة 50% أي أنه يظهر أن نصف المبحوثين يرون أن تحديث الإستراتيجيات التسويقية يجب أن يتم بشكل دوري، مما يشير إلى أنهم يؤمنون بأهمية الإستمرارية والتطور المستمر في التسويق، ويمكن أن يكون هذا الرأي مدفوعًا بالحاجة إلى مواكبة التطورات في السوق وتغيرات سلوك المستهلكين، أما بالنسبة لخيار بناءً على التغييرات في السوق فقد مثل نسبة 13% حيث يشير هؤلاء المبحوثين إلى أن تحديث الإستراتيجيات يجب أن يتم بناءً على التغييرات في السوق، وهذا يعكس فهمهم لأهمية فهم السوق واحتياجات العملاء وضرورة تكييف الإستراتيجيات وفقًا لذلك، يظهر أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن تحديث الإستراتيجيات ينبغي أن يكون عندما لا تحقق الأهداف المرجوة ومثل ذلك نسبة 37% و هذا يشير إلى أنهم يركزون على أهمية تقييم النتائج والأداء، وعندما يكون الأداء دون المستوى المطلوب، يجب إجراء تحديثات.

الجدول رقم (9) يمثل مدى ربط المؤسسة بين التخطيط التسويقي وأهدافها العامة

الإجابة	ت	%
نعم دائما	28	94%
معظم الأحيان	1	3%
نادرا	0	0
لا	1	3%
المجموع	30	100

شكل رقم 9

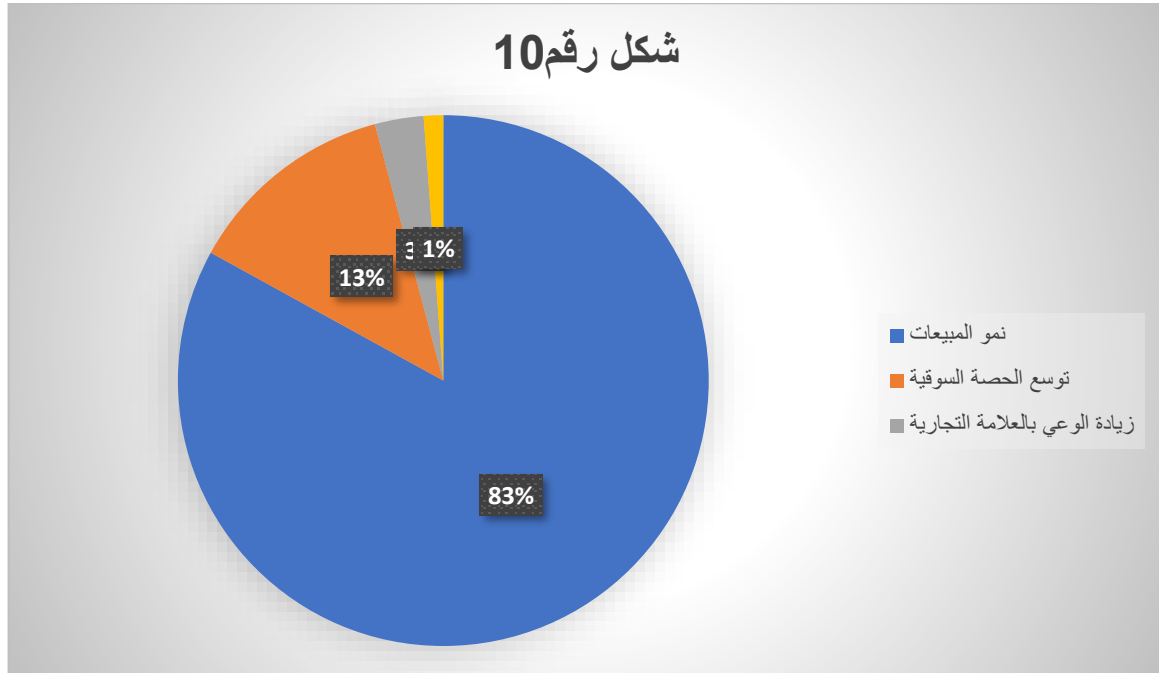


الشكل رقم (9) يبين مدى ربط المؤسسة بين التخطيط التسويقي وأهدافها العامة

أما فيما يخص مدى ربط المؤسسة بين التخطيط التسويقي وأهدافها العامة فإن أن غالبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تربط بشكل دائم بين التخطيط التسويقي وأهدافها العامة ومثل ذلك نسبة 94% وهذا يشير إلى وجود رؤية متماسكة داخل المؤسسة حول أهمية توجيه الجهود التسويقية نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، كما يظهر في إجاباتهم وجود بعض التحفظ في الربط الدائم بين التخطيط التسويقي والأهداف العامة أي أنه هناك نسبة صغيرة ترى أن هذا الربط قد لا يحدث دائما أو في معظم الأحيان ومثل ذلك نسبة 3%.

الجدول رقم (10) يمثل كيفية تقييم أثر الإستراتيجية التسويقية على نجاح المؤسسة

الإجابة	ت	%
من خلال النمو في المبيعات	25	84%
عبر توسع الحصة السوقية	4	13%
بزيادة الوعي بالعلامة التجارية	1	3%
المجموع	30	100%

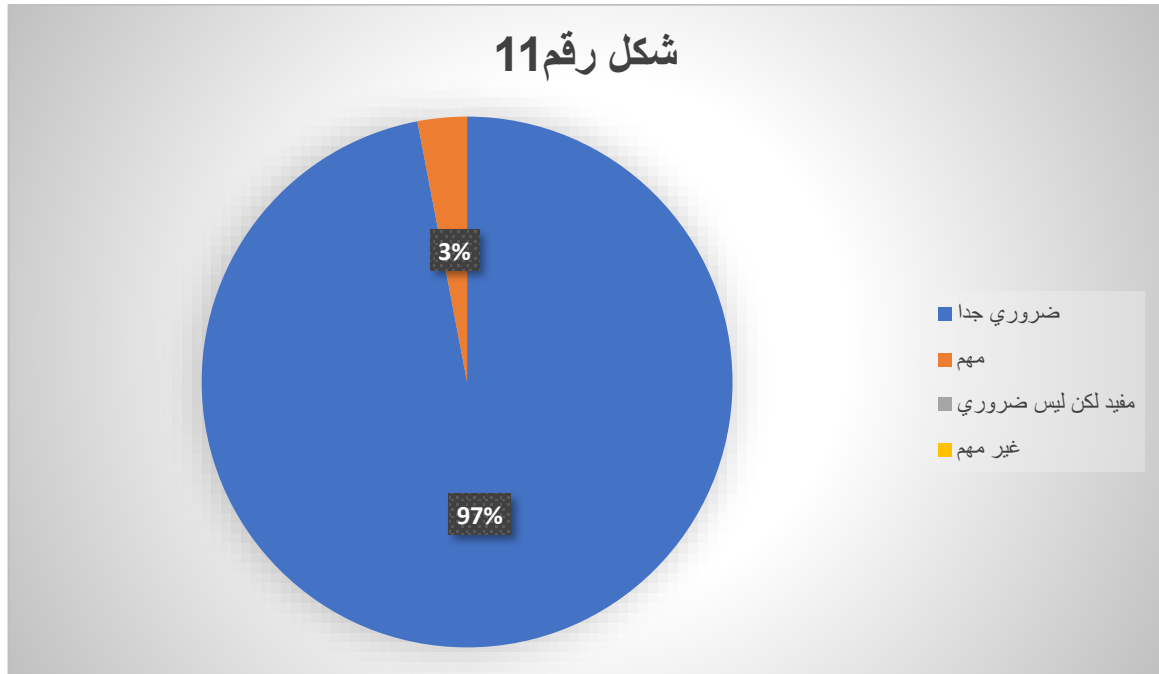


الشكل رقم (10) يبين كيفية تقييم أثر الإستراتيجية التسويقية على نجاح المؤسسة

تظهر إجابات المبحوثين أنه يتم تقييم أثر الإستراتيجية التسويقية على نجاح المؤسسة من خلال النمو في المبيعات (84%) ويعكس هذا الإختيار الإعتقاد بأن أحد أهم مقاييس نجاح الإستراتيجية التسويقية هو النمو في المبيعات، حيث يعتبر الارتفاع في حجم المبيعات دليلاً واضحاً على فعالية الإستراتيجية المعتمدة، أما خيار عبر توسع الحصة السوقية (13%) يشير إلى أن بعض المبحوثين يرون أن توسيع حصة السوق يمكن أن يكون مؤشراً قوياً على نجاح الإستراتيجية التسويقية، حيث يعكس الإستحواذ على حصة أكبر من السوق قدرة المؤسسة على تحقيق نجاح مستدام وتفوق على المنافسين، كما أن زيادة الوعي بالعلامة التجارية يمكن أن تكون مؤشراً مهماً على النجاح.

الجدول رقم (11) يمثل مدى أهمية الإبتكار في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

الإجابة	ت	%
ضروري جدا	29	97%
مهم	1	3%
مفيد لكن ليس ضروري	0	0
غير مهم	0	0
المجموع	30	100



شكل رقم (11) يبين مدى أهمية الإبتكار في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

إجابة المبحوثين تشير بشكل قاطع إلى أهمية بالغة للإبتكار في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة حيث تمثل ذلك في نسبة 97% وهذا يعكس الإدراك المتزايد لأهمية التجديد والتطوير في السوق المعاصر، حيث يتطلب البقاء والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة الإستجابة للتحديات وإستغلال الفرص الجديدة، فالإعتماد على الإبتكار في الإستراتيجية التسويقية يمكن أن يساعد

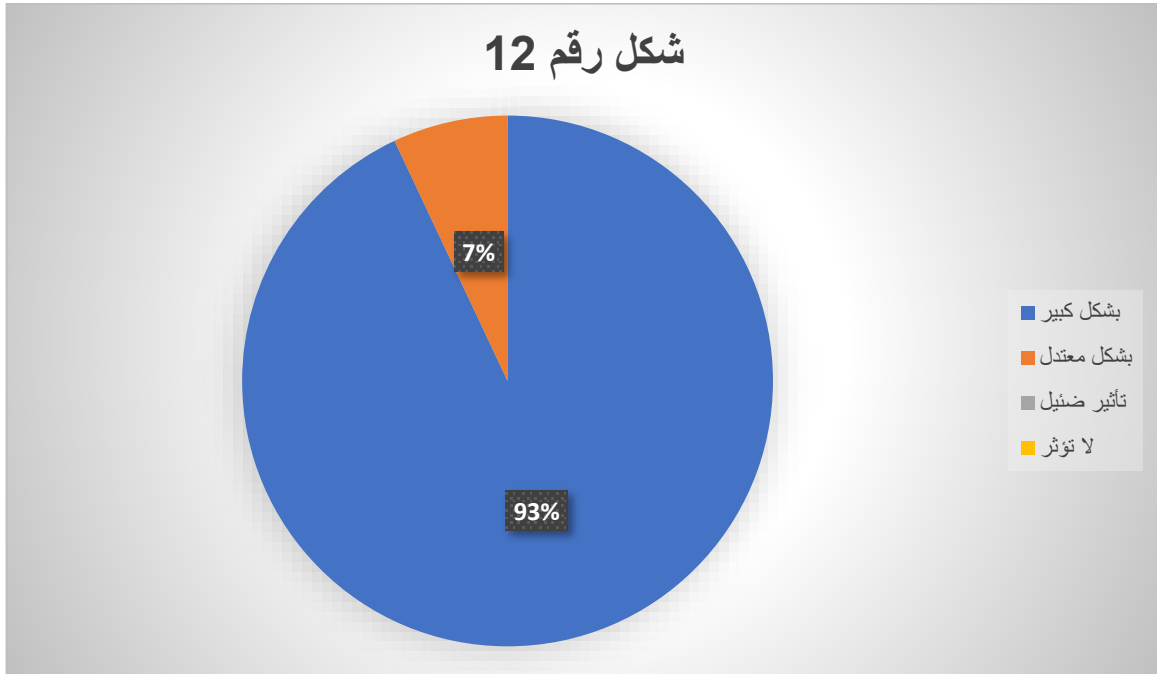
## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

المؤسسة على تفوقها وإبتكار منتجات وخدمات تلبي إحتياجات العملاء بشكل فعال، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي وزيادة حصتها في السوق، أيضا هناك نسبة صغيرة من المبحوثين الذين اعتبروا الإبتكار مهمًا (3%) قد يكونون ينتمون إلى فئة لديها وجهة نظر مختلفة بشأن أهمية الإبتكار في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، إذ قد لا يمتلكون معرفة كافية بأهمية الإبتكار في السوق أو كيفية تطبيقه في إستراتيجيات التسويق، كما قد يكونون غير ملمين بأخر التطورات في مجال الأعمال والتسويق التي تجعل الإبتكار ضرورة، أو أنهم فئة فضلت عدم المبالغة ولو أن موضوع أهمية الإبتكار بعيد كل البعد عن المبالغة.

جدول رقم (12) يمثل كيفية تأثير مشاركة العملاء في تطوير الإستراتيجيات التسويقية في

### المؤسسة

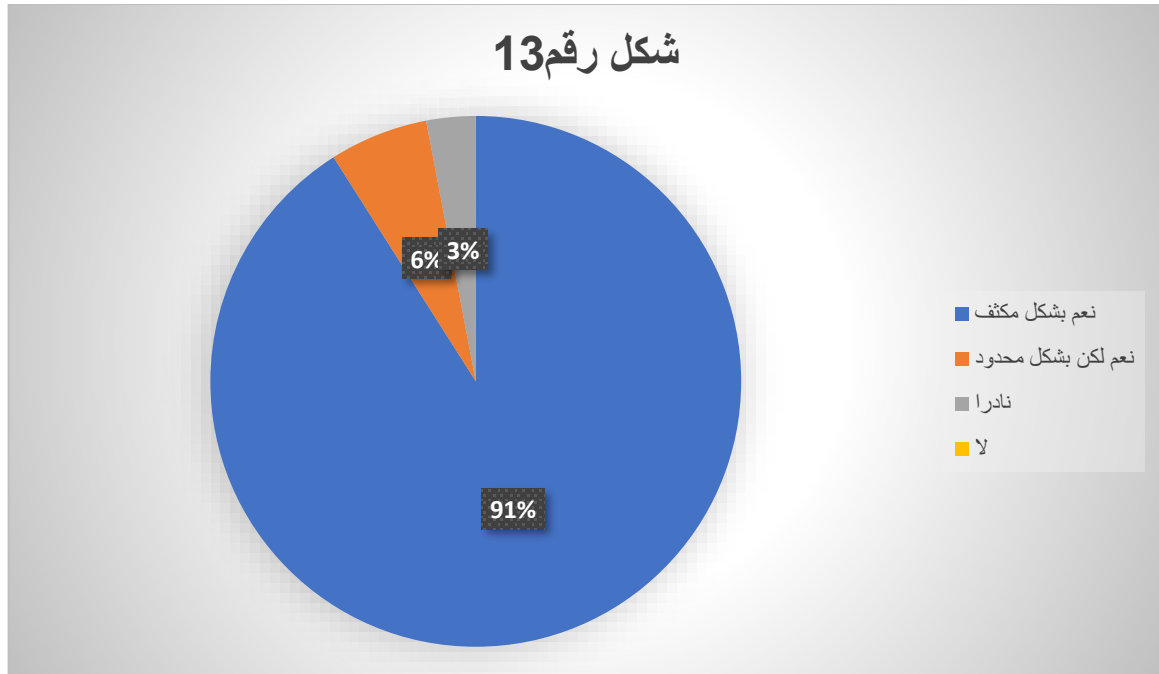
الإجابة	ت	%
تأثير كبير	28	93%
تأثير معتدل	2	7%
تأثير ضئيل	0	0
لا تؤثر	0	0
المجموع	30	100



شكل رقم (12) يبين كيفية تأثير مشاركة العملاء في تطوير الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة أشار المبحوثين بأن مشاركة العملاء في تطوير الإستراتيجيات التسويقية لها تأثير هام وبارز على نجاح المؤسسة حيث مثل ذلك نسبة 93%، إذ يُعْتَبَر تفاعل العملاء ومشاركتهم في عملية تطوير الإستراتيجيات جزءاً أساسياً من إستراتيجية التسويق الحديثة، حيث يمكن أن يوفر ردود فعل قيمة وتوجهات هامة تساهم في تحسين منتجات أو خدمات المؤسسة وتلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل، بينما نسبة صغيرة من المبحوثين إختاروا تأثير معتدل ويمكن تفسير هذه بأنهم يرون أن مشاركة العملاء قد تكون لها بعض الأثر ولكنها ليست بالقدر الذي يمكن أن يحققه تفاعل العملاء بشكل كبير، أيضاً قد يكون الإعتقاد بالتأثير المعتدل ناتجاً عن رؤية محدودة لأهمية مشاركة العملاء أو قدرات محدودة في إستيعاب وتقييم تأثير هذه المشاركة على الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم (13) يمثل إستخدام المؤسسة التحليلات البيانية للتعزيز من قراراتها التسويقية

الإجابة	ت	%
نعم بشكل مكثف	27	91%
نعم لكن بشكل محدود	2	6%
نادرا	1	3%
لا	0	0%
المجموع	30	100%



الشكل رقم (13) يبين إستخدام المؤسسة التحليلات البيانية للتعزيز من قراراتها التسويقية

يظهر أن غالبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تستخدم التحليلات البيانية بشكل مكثف لتعزيز قراراتها التسويقية، وهذا مثل نسبة (91%) إذ يُعتبر إستخدام التحليلات البيانية بشكل مكثف علامة على إلتزام المؤسسة بالإستفادة من البيانات والمعلومات في تحليل أداء السوق وفهم سلوك

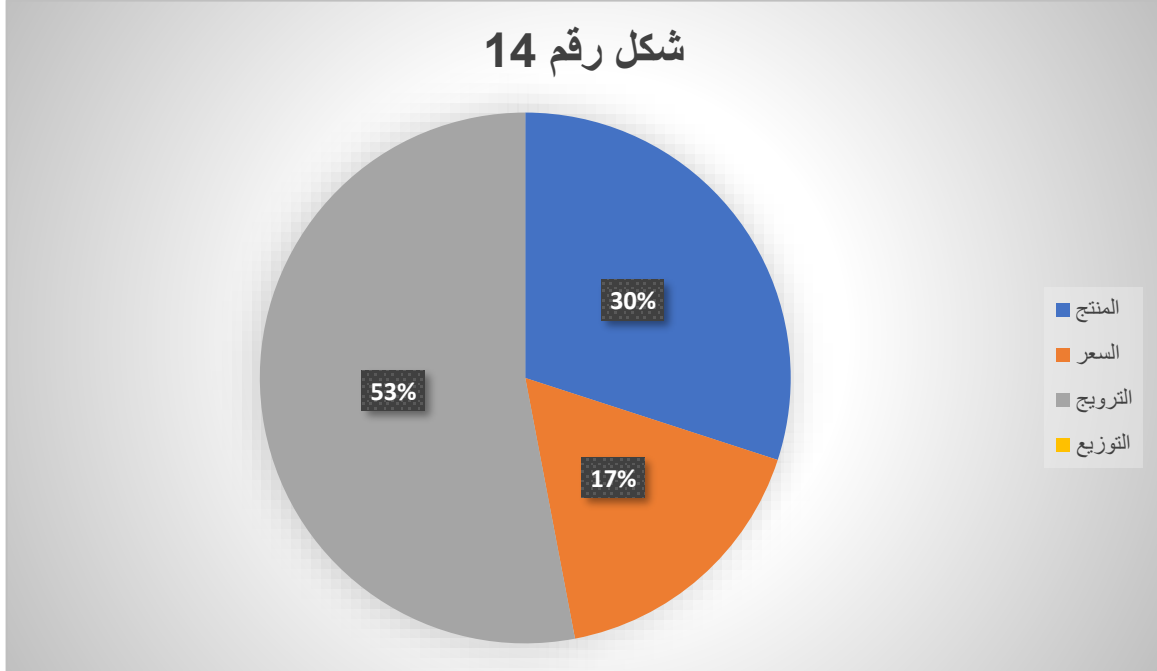


## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

العملاء وتحديد الإتجاهات، وبالتالي تحسين جودة قراراتها التسويقية، أيضا هناك نسبة صغيرة من المبحوثين يرون أن المؤسسة تستخدم التحليلات البيانية بشكل محدود لتعزيز قراراتها التسويقية (6%) وقد يكون هذا بسبب قدرات محدودة في جمع أو تحليل البيانات، أو عدم إستخدام أدوات التحليل البياني بشكل كافٍ، مما يؤثر على قدرة المؤسسة على إستخلاص القيمة من البيانات واستخدامها في صنع القرارات بشكل عام، يوضح هذا التجاوب أن معظم المبحوثين يرون أن المؤسسة تستخدم التحليلات البيانية بشكل مكثف أو محدود أو نادر لتحسين قراراتها التسويقية، مما يعكس التوجه نحو الإستفادة من البيانات والتحليلات في عمليات اتخاذ القرارات التسويقية على كل حال.

### الجدول رقم (14) يمثل العناصر الأكثر أهمية في المزيج التسويقي في المؤسسة

الإجابة	ت	%
المنتج	9	30%
السعر	5	17%
الترويج	16	53%
التوزيع	0	0
المجموع	30	100

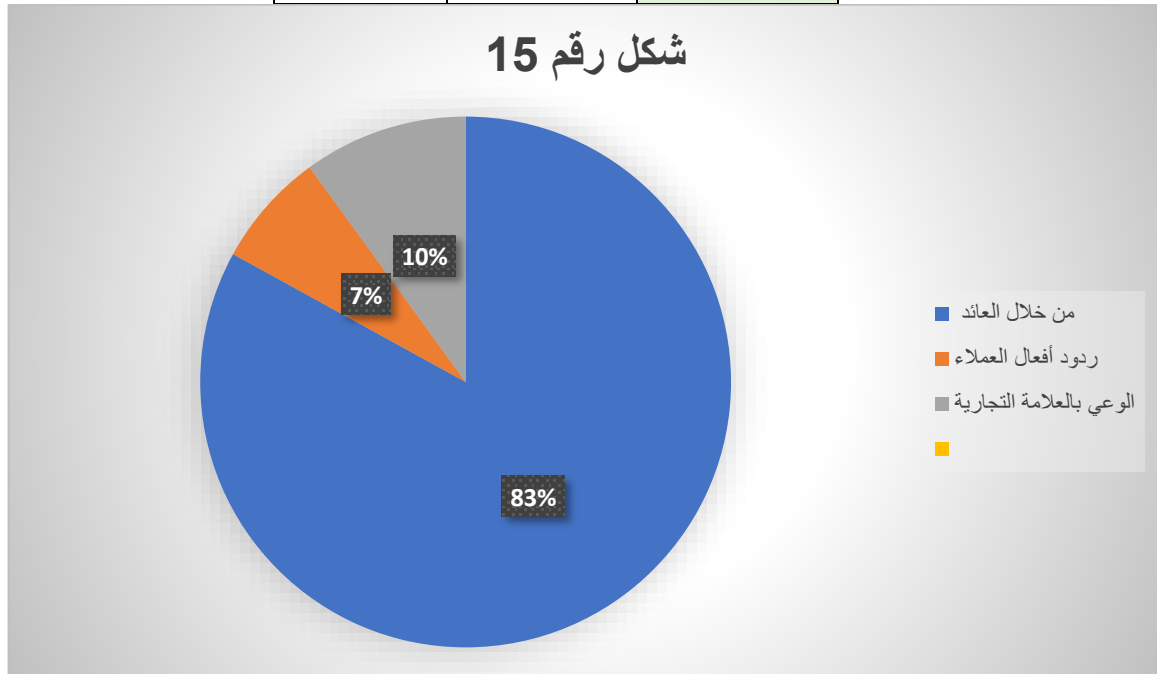


الشكل رقم (14) يبين العناصر الأكثر أهمية في المزيج التسويقي في المؤسسة

يُعتبر الترويج العنصر الأكثر أهمية في المزيج التسويقي وفقاً لإجابات معظم المبحوثين (53%). الأمر الذي يشير إلى أهمية الجهود الترويجية في جذب العملاء وتعزيز وعيهم بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من المؤسسة، ويشمل الترويج على عدة عناصر مثل الإعلانات، والعلاقات العامة والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والترويج المباشر، وغيرها من الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى التواصل مع العملاء وتحفيزهم على إتخاذ إجراءات، أما المنتج يأتي كعنصر الثاني في أهمية المزيج التسويقي بنسبة (30%) أي أن المبحوثين يرون أن العمل على تحسين جودة المنتج أو تطويره بشكل مستمر يعد عنصراً مهماً لنجاح إستراتيجية التسويق للمؤسسة إذ يشمل ذلك تصميم المنتج، وجوده المنتج، وتوافره، وخصائصه التنافسية الفريدة، أما فيما يخص السعر يأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في المزيج التسويقي بنسبة (17%) ويشير هذا إلى أن بعض المبحوثين يرون أن تحديد السعر المناسب للمنتج أو الخدمة يلعب دوراً مهماً في إستراتيجية التسويق، حيث يؤثر على قرارات الشراء للعملاء ويمكن أن يكون عاملاً محورياً في جذب الزبائن وزيادة المبيعات.

الجدول رقم (15) كيفية تقييم فعالية الترويج في المؤسسة

الإجابة	ت	%
من خلال العائد	25	83%
ردود أفعال العملاء	2	7%
الوعي بالعلامة التجارية	3	10%
المجموع	30	100



الشكل رقم (15) يبين كيفية تقييم فعالية الترويج في المؤسسة

من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول تقييم فعالية الترويج في المؤسسة فإننا وجدنا الغالبية العظمى من المبحوثين (83%) يقيّمون فعالية الترويج من خلال العائد الإقتصادي أو المالي الذي يُحققه، وهذا يشير إلى أن النظرة الأكثر شيوعاً هي النظر إلى الإيرادات المباشرة أو الربح كمؤشرات رئيسية لنجاح الأنشطة الترويجية، وحوالي عشرة بالمائة من المبحوثين يقيّمون فعالية الترويج عبر

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

مستوى الوعي بالعلامة التجارية حيث زيادة الوعي بالعلامة تعني أن أكبر عدد من الأشخاص أصبحوا يعرفون العلامة وما تمثله، بينما هناك بعض من المبحوثين يستخدمون ردود فعل العملاء كطريقة لتقييم فعالية الترويج بنسبة (7%) هذا يدل على إستخدام التغذية الراجعة من العملاء، مثل سبر الأراء والاستبانة الإلكترونية التي نجدها على مستوى الموقع، لقياس مدى تأثير الحملات الترويجية على تصوراتنا وسلوكياتنا، وهذه الأساليب المختلفة تظهر التنوع في كيفية تقييم المؤسسات لأثر الترويج، وتُبرز أهمية النظر إلى أكثر من مؤشر لتحصل على فهم شامل لأثر الجهود الترويجية.

الجدول رقم (16) يمثل مدى تكرار تعديل أسعار الخدمات في المؤسسة

الإجابة	ت	%
بشكل متكرر	28	93%
بشكل دوري	1	2%
نادرا	1	3%
ضرورة أو تخفيض	0	0%
المجموع	30	100%



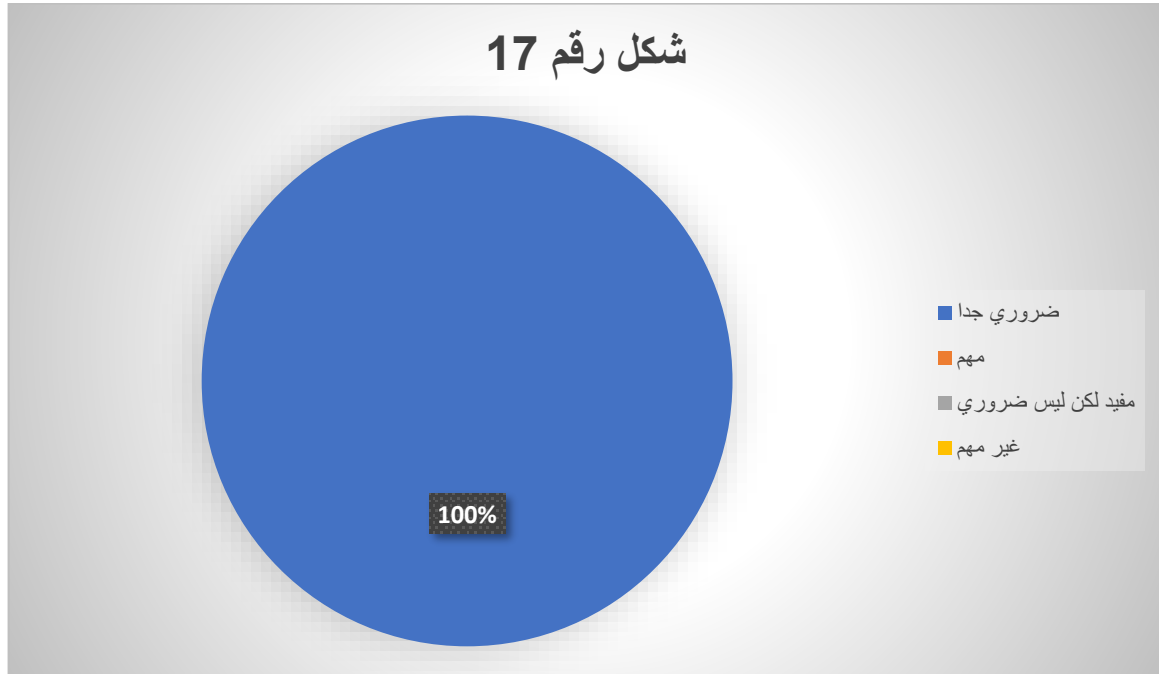
الشكل رقم (16) يبين مدى تكرار تعديل أسعار الخدمات في المؤسسة

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

بناءً على إجابات المبحوثين حول مدى تكرار تعديل أسعار الخدمات في المؤسسة، يظهر أن غالبية المبحوثين يرون أن تعديل أسعار الخدمات يحدث بشكل متكرر (93%) وهذا قد يرجع إلى طبيعة الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث قد تكون الأسعار تتأثر بتغيرات متكررة في العوامل الإقتصادية أو التنظيمية أو التكنولوجية على سبيل المثال، تغيرات في تكاليف المواد الخام، أو تحديثات التكنولوجيا قد تستدعي تعديلات متكررة في الأسعار لضمان إستمرارية العمل بربحية، كما نرصد وجود نسبة صغيرة يرون أن التعديل يحدث بشكل دوري (2%) وقد يكون مرتبطاً بعوامل محددة مثل تحديثات السياسات الداخلية للشركة أو برامج التسعير المنتظمة التي تهدف إلى مواكبة التغيرات في السوق والمنافسة، وقد يتم تقديم تعديلات دورية للأسعار بغرض تحسين تجربة العميل أو زيادة الإيرادات.

الجدول رقم (17) يمثل كيفية تقييم أهمية التوزيع (نقاط البيع) في الإستراتيجية التسويقية

الإجابة	ت	%
ضروري جدا	30	100%
مهم	0	0
مفيد لكن ليس ضروري	0	0
غير مهم	0	0
المجموع	30	100



الشكل رقم (17) يبين كيفية تقييم أهمية التوزيع (نقاط البيع) في الإستراتيجية التسويقية

كانت إجابة المبحوثين حول كيفية تقييم أهمية التوزيع (نقاط البيع) في الإستراتيجية التسويقية هي "ضروري جداً (100%)"، وهذا يشير إلى أن المبحوثين يرون أن التوزيع يلعب دوراً حاسماً وحيوياً في نجاح الإستراتيجية التسويقية، وذلك راجع إلى أن التوزيع الفعال يضمن تواجد المنتجات في الأماكن التي يمكن للعملاء الوصول إليها بسهولة، مما يزيد من فرص العملاء لشراء المنتجات ويسهم في زيادة حجم المبيعات، أيضاً من خلال توزيع المنتجات في النقاط البيعية المناسبة، يمكن للشركة الوصول بفعالية إلى الجمهور المستهدف وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، فتوفير توزيع فعال يسهم في تحسين تجربة العميل، حيث يجد العملاء المنتجات التي يبحثون عنها بسهولة ويحصلون على خدمة جيدة، مما يعزز الولاء للعلامة التجارية ويزيد من إمكانية إعادة الشراء.

الجدول رقم (18) يمثل مدى تأثير التغليف والتعبئة في جاذبية المنتج

الإجابة	ت	%
تأثير كبير	28	94%
تأثير معتدل	1	3%
تأثير ضئيل	0	0
لا تؤثر	1	3%
المجموع	30	100



الشكل رقم (18) يبين مدى تأثير التغليف والتعبئة في جاذبية المنتج

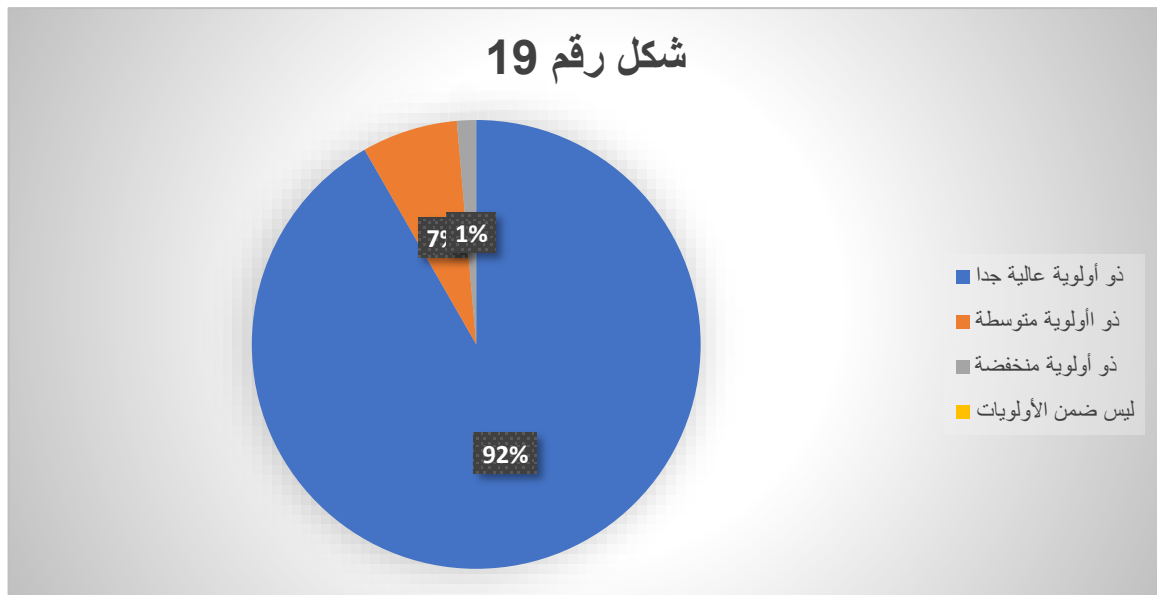
بناءً على إجابات الباحثين حول تأثير التغليف والتعبئة في جاذبية المنتج، نجد أن غالبية الباحثين يرون أن التغليف والتعبئة لهما تأثير كبير (94%) على جاذبية المنتج، وهذا ليس مفاجئاً، فالتغليف والتعبئة يعتبران جزءاً أساسياً من تجربة المنتج ويمكن أن يكونا عاملين حاسمين في جذب العملاء وإقناعهم بشراء المنتج، أيضاً نجد نسبة صغيرة من الباحثين يرون أن التأثير معتدل (3%) وقد يرجع إلى عوامل مثل نوعية المنتج نفسه وشعبيته، حيث قد لا يكون التغليف والتعبئة هما العامل الرئيسي

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

الذي يؤثر في قرار العميل بشراء المنتج والمتعارف عليه أن التغليف والتعبئة يمكن أن يكونا أول شيء يلاحظه العملاء عند رؤية المنتج، وبالتالي يؤثران بشكل كبير على الانطباع الأول وجاذبية المنتج.

الجدول رقم (19) يمثل دور التسويق ضمن أولويات المؤسسة

الإجابة	ت	%
ذو أولوية عالية جدا	29	93%
ذو أولوية متوسطة	1	7%
ذو أولوية منخفضة	0	0
ليس ضمن الأولويات	0	0
المجموع	30	100



الشكل رقم (19) يبين دور التسويق ضمن أولويات المؤسسة

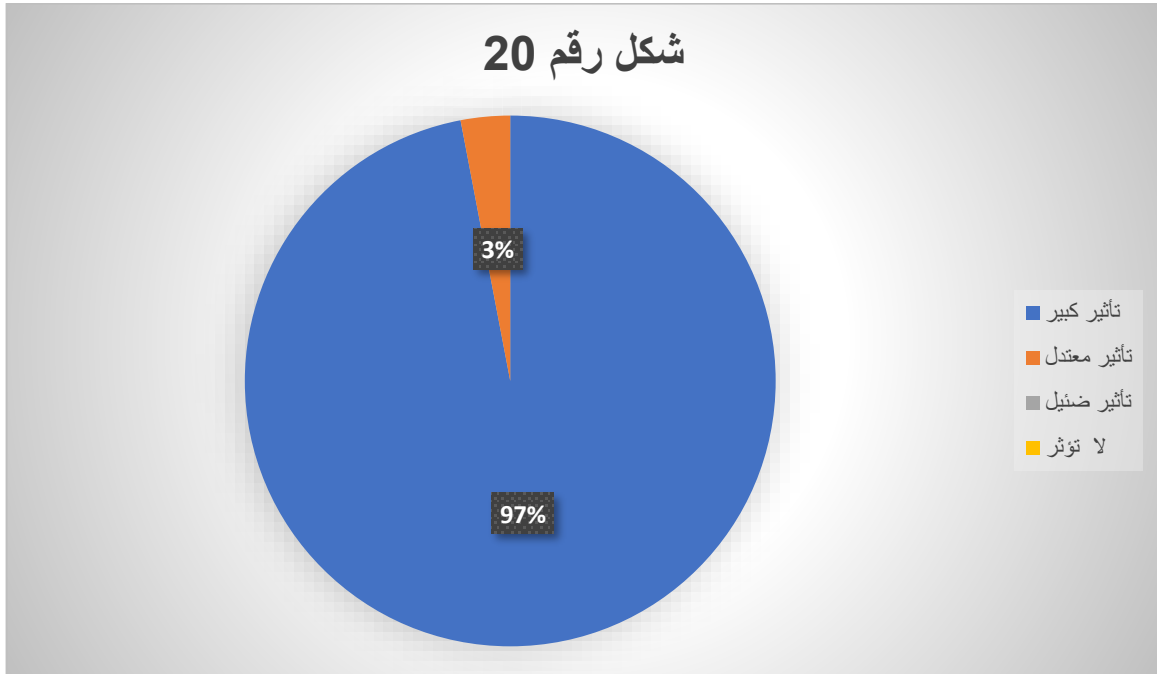


## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

استنادًا إلى إجابات المبحوثين حول كون التسويق ضمن أولويات المؤسسة فإنه يظهر أن غالبية المبحوثين يرون أن التسويق يحمل أولوية عالية جدا ضمن أولويات المؤسسة (93%) وهذا ليس مفاجئًا، حيث يعتبر التسويق عاملاً حاسماً لنجاح العمل وزيادة الإيرادات، ويعكس هذا الاعتقاد الإعتراف بأهمية الجذب والاحتفاظ بالعملاء، وتعظيم قيمة العلامة التجارية، وزيادة حصة السوق، وتحقيق أهداف النمو للمؤسسة، بينما رصدنا وجود نسبة صغيرة من المبحوثين يرون أن التسويق له أولوية متوسطة (7%) وقد يرجع إلى تقديرات مختلفة للأولويات داخل المؤسسة، حيث قد يركز بعضهم على جوانب أخرى من العمل مثل الإنتاج أو البحث والتطوير أو الخدمة العملاء، مما يجعل دور التسويق أقل أهمية بالنسبة لهم.

### الجدول رقم (20) مدى تأثير التدريب على التسويق في أداء الموظفين

الإجابة	ت	%
تأثير كبير	29	97%
تأثير معتدل	1	3%
تأثير ضئيل	0	0
لا تؤثر	0	0
المجموع	30	100

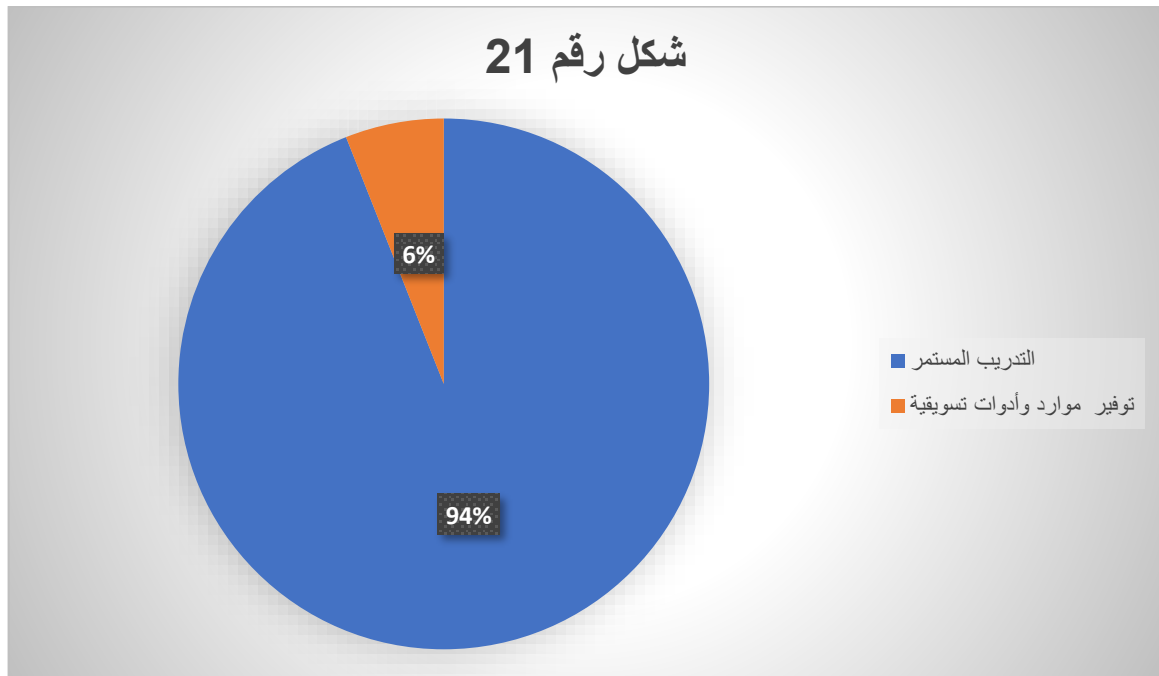


الشكل رقم (20) يبين مدى تأثير التدريب على التسويق في أداء الموظفين

إستنادًا إلى إجابات المبحوثين حول تأثير التدريب على التسويق في أداء الموظفين، يظهر أن غالبية المبحوثين يرون أن التدريب على التسويق يمتلك تأثيرًا كبيرًا (97%) على أداء الموظفين، حيث يعتبر التدريب على التسويق وتطوير مهارات الموظفين في هذا المجال أمرًا أساسيًا لتحقيق نجاح الشركة في سوق تنافسي، وجود نسبة صغيرة من المبحوثين يرون أن التأثير معتدل (3%) وقد يعكس هذا اعتقادًا بأن التدريب على التسويق قد يكون له تأثير بسيط أو غير ملحوظ على أداء الموظفين، وربما يرجع ذلك إلى عوامل مثل جودة البرنامج التدريبي أو تطبيقه الفعلي في محيط العمل

الجدول رقم (21) يمثل كيفية تشجيع الموظفين على إعتقاد مبادئ التسويق في عملهم

الإجابة	ت	%
التدريب المستمر	28	94%
توفير موارد وأدوات تسويقية	2	6%
المجموع	30	100



الشكل رقم (21) يمثل كيفية تشجيع الموظفين على إعتقاد مبادئ التسويق في عملهم

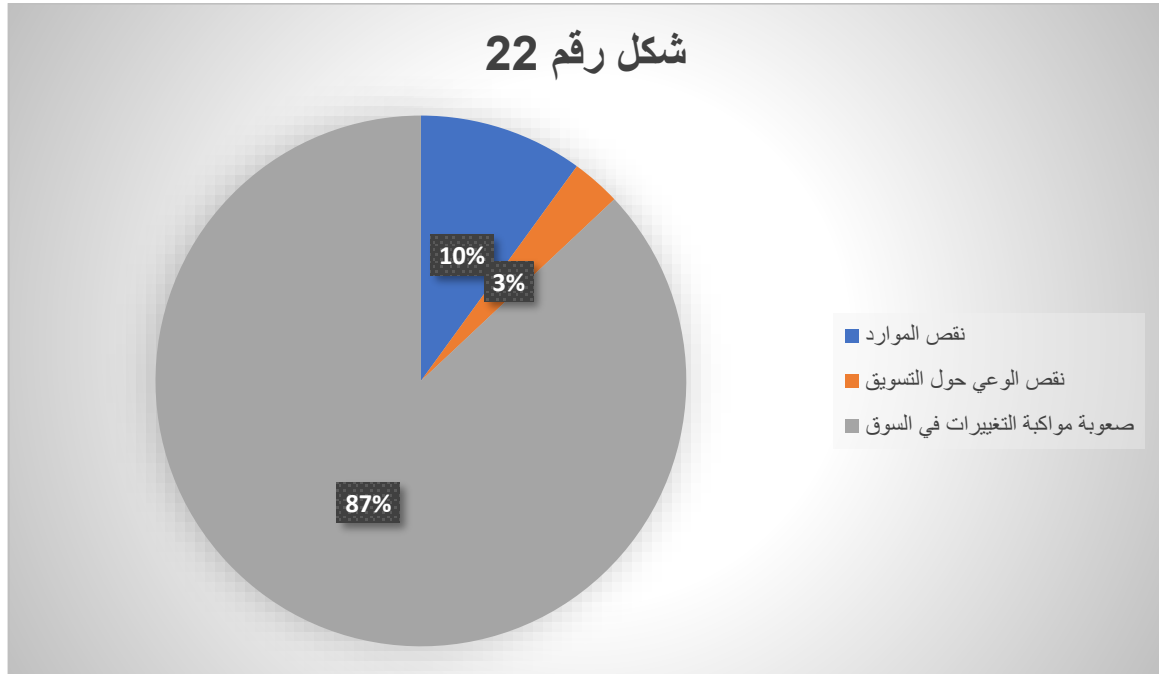
كانت إجابة المبحوثين حول كيفية تشجيع الموظفين على إعتقاد مبادئ التسويق في عملهم تتمثل في "التدريب المستمر وذلك بنسبة (94%)، هذا يعكس الإعتقاد بأن تطوير مهارات التسويق لدى الموظفين يتطلب جهود مستمرة لتحسين أدائهم وتحقيق النجاح في تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية، فمن خلال تقديم فرص التدريب المستمر يمكن تحفيز الموظفين على الإبتكار وتطبيق أفكار جديدة

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة، عرض وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

في إستراتيجيات التسويق لتحقيق أهداف المؤسسة، أما بالنسبة لتوفير موارد وأدوات تسويقية يظهر لدينا من خلال إجابات المبحوثين بنسبة (6%)، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تشجيع الموظفين على اعتماد مبادئ التسويق في عملهم حيث يمكن أن تشمل هذه الموارد والأدوات دورات تدريبية، ومواد تعليمية، وأدوات تحليل البيانات، وغيرها، التي يمكن إستخدامها لتوجيه وتعزيز جهود التسويق داخل المؤسسة، ومن خلال التركيز على توفير الموارد، يمكن بناء ثقافة تسويقية قوية داخل المؤسسة، مما يعزز التفاعل والتعاون بين الأقسام المختلفة ويعزز الروح التسويقية في الشركة.

الجدول رقم (22) يمثل التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات التسويق في المؤسسة

الإجابة	ت	%
نقص الموارد	3	10%
نقص الوعي حول التسويق	1	3%
صعوبة مواكبة التغيرات في السوق	26	87%
المجموع	30	100



شكل رقم (22) يبين التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات التسويق في المؤسسة

إستنادًا إلى إجابات الباحثين حول التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التسويق في المؤسسة، وجدنا صعوبة مواكبة التغيرات في السوق بنسبة (87%) وهي تمثل النسبة الكبيرة للمبحوثين الذين يرون صعوبة مواكبة التغيرات في السوق كتحدٍ يعكس اعترافهم بتعقيدات البيئة التسويقية المتغيرة باستمرار، وقد تتضمن هذه التحديات التغيرات في اتجاهات السوق، وسلوك العملاء، والتكنولوجيا، والتشريعات، والتنافسية، مما يتطلب من المؤسسة القدرة على التكيف والتغيير بسرعة للبقاء في المنافسة، أما نقص الوعي حول التسويق (3%) يمثل النسبة الصغيرة للمبحوثين الذين يرون نقص الوعي حول التسويق كتحدٍ يشير إلى أن هناك بعض القلق بشأن فهم الموظفين لمفاهيم التسويق وأهميتها، يمكن أن يحدث هذا بسبب قلة التدريب أو التوجيه حول مبادئ التسويق داخل المؤسسة.

الجدول رقم (23) يمثل مستقبل التسويق في المؤسسة حسب رؤية الموظفين

الإجابة	ت	%
مشرق ومليء بالتحديات الجديدة	29	97%
مستقر ولكن يحتاج إلى تحسينات	1	3%
غامض ويحتاج إلى توجيه أكثر	0	0%
المجموع	30	100%



شكل رقم (23) يمثل مستقبل التسويق في المؤسسة حسب رؤية الموظفين

هكذا كانت إجابة المبحوثين حول مستقبل التسويق في المؤسسة تشير إلى أنه "مشرق ومليء بالتحديات الجديدة بنسبة (97%) إذ يظهر أن غالبية المبحوثين يرون مستقبل التسويق في المؤسسة

بشكل إيجابي ومشرق، ولكن في الوقت ذاته يدركون أنه مليء بالتحديات الجديدة، وهذا يعكس الإعتقاد بأن هناك فرصًا كبيرة للنمو والتطور في مجال التسويق، ولكن يتطلب ذلك مواجهة التحديات والتغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية بشكل مستمر،

ومستقر ولكن يحتاج إلى تحسينات تمثل لدينا بنسبة (3%) وهذا يمثل النسبة الصغيرة من المبحوثين وهذا يعكس الإعتقاد بأن هناك تماسكًا في الجوانب الأساسية للتسويق، ولكن مع ذلك هناك حاجة لتحسينات وتطويرات لزيادة فعالية الجهود التسويقية والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

-عرض نتائج الدراسة

1-نتائج جزئية:

✓ نتائج خاصة بالبيانات السوسيوديموغرافية للمبحوثين:

-لدينا عينة مكونة من مجتمع ذكوري بنسبة 57% (أنظر جدول رقم 1)

-أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 26-35 حيث تقدر نسبتهم بـ 60% (أنظر جدول رقم 2)

- الغالبية العظمى من الموظفين، يمتلكون خبرة مهنية تزيد عن خمس سنوات والتي تصل نسبتهم إلى 97%.

✓ نتائج خاصة بتحديد الأهداف التسويقية في المؤسسة

-حيث تظهر البيانات أن الغالبية العظمى من المبحوثين، بنسبة 87%، يستخدمون البحث السوقي كأداة رئيسية لتحديد الأهداف التسويقية.

✓ نتائج خاصة بالعوامل الرئيسية التي تؤثر على إختيار الإستراتيجية التسويقية

-من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على إختيار الإستراتيجية التسويقية أجاب المبحوثين بالمنافسة 73%

✓ نتائج خاصة بكيفية تجميع المؤسسة معلومات حول السوق والمنافسين

- بالنسبة لتحليل كيفية تجميع المؤسسة معلومات حول السوق والمنافسين فإن النتائج تظهر إختيار المبحوثين للإنترنت بنسبة 80%

✓ نتائج خاصة بمدى تأثير التكنولوجيا في تطوير إستراتيجيات التسويق في المؤسسة

- تظهر نتائج التحليل أن 90% من المبحوثين يرون أن التكنولوجيا لها تأثير كبير في تطوير إستراتيجيات التسويق في المؤسسة



✓ نتائج خاصة بكيفية تحديث الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة

-يتم تحديث الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة بشكل دوري حيث مثلت هذه الإجابة نسبة 50٪ أ

✓ نتائج خاصة بمدى ربط المؤسسة بين التخطيط التسويقي وأهدافها العامة

-فيما يخص مدى ربط المؤسسة بين التخطيط التسويقي وأهدافها العامة فإن أن غالبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تربط بشكل دائم بين التخطيط التسويقي وأهدافها العامة ومثل ذلك نسبة 94٪

✓ نتائج خاصة بكيفية تقييم أثر الإستراتيجية التسويقية على نجاح المؤسسة

-يتم تقييم أثر الإستراتيجية التسويقية على نجاح المؤسسة من خلال النمو في المبيعات (84%)

✓ نتائج خاصة بمدى أهمية الإبتكار في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

-تشير النتائج بشكل قاطع إلى أهمية بالغة للإبتكار في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة حيث تمثل ذلك في نسبة 97%

✓ نتائج خاصة بكيفية تأثير مشاركة العملاء في تطوير الإستراتيجيات التسويقية في

المؤسسة

-مشاركة العملاء في تطوير الإستراتيجيات التسويقية لها تأثير هام وبارز على نجاح المؤسسة حيث مثل ذلك نسبة 93%

✓ نتائج خاصة بإستخدام المؤسسة التحليلات البيانية للتعزيز من قراراتها التسويقية

- غالبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تستخدم التحليلات البيانية بشكل مكثف لتعزيز قراراتها التسويقية، وهذا مثل نسبة (91%)

✓ نتائج خاصة بالعناصر الأكثر أهمية في المزيج التسويقي في المؤسسة

- يُعتبر الترويج العنصر الأكثر أهمية في المزيج التسويقي وفقًا لإجابات معظم المبحوثين (53%).

✓ نتائج خاصة بكيفية تقييم فعالية الترويج في المؤسسة

- وجدنا الغالبية العظمى من المبحوثين يقيمون فعالية الترويج من خلال العائد الإقتصادي أو المالي وذلك بنسبة (83%)

✓ نتائج خاصة بمدى تكرار تعديل أسعار الخدمات في المؤسسة

- بناءً على إجابات المبحوثين حول مدى تكرار تعديل أسعار الخدمات في المؤسسة، يظهر أن غالبية المبحوثين يرون أن تعديل أسعار الخدمات يحدث بشكل متكرر (93%)

✓ نتائج خاصة بكيفية تقييم أهمية التوزيع (نقاط البيع) في الإستراتيجية التسويقية

- لدينا إجماع حول كيفية تقييم أهمية التوزيع (نقاط البيع) في الإستراتيجية التسويقية بأنه ضروري جداً وذلك بنسبة (100%)

✓ نتائج خاصة بمدى تأثير التغليف والتعبئة في جاذبية المنتج

- بناءً على إجابات المبحوثين حول تأثير التغليف والتعبئة في جاذبية المنتج، نجد أن غالبية المبحوثين يرون أن التغليف والتعبئة لهما تأثير كبير وذلك بنسبة (94%)

✓ نتائج خاصة بدور التسويق ضمن أولويات المؤسسة

- إستنادًا إلى إجابات المبحوثين حول كون التسويق ضمن أولويات المؤسسة فإنه يظهر أن غالبية المبحوثين يرون أن التسويق يحمل أولوية عالية جدا ضمن أولويات المؤسسة وذلك بنسبة (93%)

✓ نتائج خاصة بمدى تأثير التدريب على التسويق في أداء الموظفين

- إستنادًا إلى إجابات المبحوثين حول تأثير التدريب على التسويق في أداء الموظفين، يظهر أن غالبية المبحوثين يرون أن التدريب على التسويق يمتلك تأثيرًا كبيرًا بنسبة (97%)

✓ نتائج خاصة بكيفية تشجيع الموظفين على إعتقاد مبادئ التسويق في عملهم

-كانت إجابة المبحوثين حول كيفية تشجيع الموظفين على إعتقاد مبادئ التسويق في عملهم تتمثل في التدريب المستمر وذلك بنسبة (94%)

✓ نتائج خاصة بالتحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات التسويق في المؤسسة

-إستنادًا إلى إجابات المبحوثين حول التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التسويق في المؤسسة، وجدنا صعوبة مواكبة التغيرات في السوق بنسبة (87%)

✓ نتائج خاصة بمستقبل التسويق في المؤسسة حسب رؤية الموظفين

-كانت إجابة المبحوثين حول مستقبل التسويق في المؤسسة تشير إلى أنه "مشرق ومليء بالتحديات الجديدة بنسبة (97%)

## 2-نتائج على ضوء التساؤلات

### ✓ التساؤل الأول:

-كيف تتبنى المؤسسة الخدمية إستراتيجيتها التسويقية؟

تتبنى المؤسسة الخدمية إستراتيجيتها التسويقية من خلال دراسة متأنية للسوق واحتياجات العملاء، وتحليل نقاط القوة والضعف لديها، حيث تركز الاستراتيجية التسويقية على تقديم خدمات متميزة تلبى توقعات العملاء وتعزز تجربتهم، ولتحقيق ذلك، تستند المؤسسة إلى مزيج تسويقي متكامل يشمل تطوير المنتجات أو الخدمات، تسعيرها بشكل مناسب، وترويجها بفعالية، وتوزيعها بطرق تضمن سهولة الوصول إلى العملاء.

### ✓ التساؤل الثاني:

-هل توجد علاقة بين الإستراتيجية التسويقية المطبقة في المؤسسات الخدمية ونجاح هذه الأخيرة - في تسويق الخدمات؟

العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية المطبقة ونجاح المؤسسة في تسويق خدماتها واضحة وقوية، فالإستراتيجية التسويقية الفعالة تساهم بشكل كبير في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز ولائهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النجاح المستدام.

### ✓ التساؤل الثالث:

-هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة على مزيج تسويقي لتنمية قدراتها؟

فيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، يبدو أنها تعتمد على مزيج تسويقي مدروس لتنمية قدراتها. فإستخدام المزيج التسويقي يساعد المؤسسة في تحقيق التوازن بين جميع عناصر التسويق الأربعة (المنتج، السعر، المكان، الترويج)، مما يساهم في تحسين قدرتها التنافسية وتوسيع قاعدة عملائها. ومن خلال هذه الإستراتيجية المتكاملة، تستطيع المؤسسة تحقيق أقصى إستفادة من مواردها وتقديم قيمة مضافة لعملائها، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام ونجاحها في السوق.

### 3-نتائج عامة للدراسة:

كل النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا تؤكد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبع إستراتيجيات تسويقية متكاملة تهدف إلى تحقيق التميز في تقديم خدماتها وزيادة حصتها السوقية في سوق الاتصالات، تعتمد الوكالة على البحث السوقي بشكل كبير لتحديد الأهداف التسويقية، ما يمكنها من فهم دقيق لاحتياجات العملاء وتوجهات السوق وتعتبر المنافسة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على إختيار استراتيجياتها التسويقية، حيث تعمل الوكالة على مراقبة تحركات المنافسين وتعديل إستراتيجياتها تبعاً لذلك لضمان الحفاظ على موقعها التنافسي.

كما تُستخدم التكنولوجيا الحديثة بشكل مكثف لجمع وتحليل المعلومات، مما يُمكن الوكالة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وحديثة. هذا الإِستخدام الفعال للتكنولوجيا يعزز من قدرة الوكالة على تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعّالة، ما يساهم في تقديم خدمات متميزة تلي توقعات العملاء وتعزز من رضاهم وولائهم.

وتقوم وكالة تبسة بتحديث إستراتيجياتها التسويقية بشكل دوري، ما يضمن مواكبة التغيرات السريعة في السوق وإحتياجات العملاء المتطورة. كما ترتبط هذه الاستراتيجيات بشكل وثيق بأهداف المؤسسة العامة، مما يضمن تحقيق التناسق بين الجهود التسويقية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كذلك تؤدي هذه الإستراتيجيات إلى تحسين الصورة الذهنية للوكالة وزيادة رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على أداءها العام ونموها، كما أنها تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم خدمات مبتكرة وجذب عملاء جدد، إضافة إلى تعزيز ولاء العملاء الحاليين، بشكل عام، تُظهر الإستراتيجيات التسويقية المتبناة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة تبسة، فاعلية كبيرة في تحقيق النجاح المستدام وزيادة الحصة السوقية في مجال الإتصالات.

## خاتمة:

في ختام هذه الدراسة يمكن القول إن الوكالة تعتمد على نهج متكامل في تسويق خدماتها، مما يمكنها من تعزيز موقعها في سوق الإتصالات، فمن خلال التركيز على البحث السوقي وتحديد إحتياجات العملاء بدقة، تضمن المؤسسة أن تكون استراتيجياتها التسويقية متوافقة مع تطلعات العملاء ومتغيرات السوق، خاصة وقد أظهرت النتائج أن المنافسة تُعتبر عنصراً حيوياً في تشكيل استراتيجيات التسويق، حيث تتابع الوكالة تحركات المنافسين وتقوم بتعديل خططها بناءً على ذلك للحفاظ على ميزتها التنافسية. كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في جمع وتحليل المعلومات يعزز من قدرة الوكالة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير إستراتيجيات مبتكرة.

وتعتمد وكالة تبسة على تحديث مستمر لإستراتيجياتها التسويقية، مما يضمن مواكبة التغيرات السريعة في السوق واستجابة فعّالة لاحتياجات العملاء المتجددة. هذا النهج المتكامل والمتجدد يساعد الوكالة في تحقيق رضا العملاء، وزيادة حصتها السوقية، وتحسين أدائها العام.

ويمكن اعتبار أن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة تبسة، تمتلك قدرة عالية على تطبيق استراتيجيات تسويقية فعّالة تساهم في تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها في سوق الاتصالات. إن التركيز على الابتكار، وتحليل المنافسة، والتحديث المستمر للاستراتيجيات التسويقية، كلها عوامل تساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

وبذلك، نوصي المؤسسات الخدمية الأخرى بالإستفادة من هذا النهج المتكامل في تطوير إستراتيجياتها التسويقية، لضمان تحقيق التميز والتفوق في أسواقها المستهدفة.

-أولاً: الكتب

1. أحمد بن مزيوة، إعداد الإستراتيجية التسويقية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022.
2. أمحد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، (د.ن)، الأردن، 2011.
3. بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، مكتبة اليازوري، لبنان، 2008.
4. بشير عباس العلاق وعلي محمد ربابعة، الترويج والإعلان، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.
5. بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2019.
6. ثامر البكري، إدارة التسويق، ط4، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
8. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005.
9. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج، عمان، 2003.
10. سالم أحمد الرحيبي ومحمود عقل أبو دلبوح، مبادئ التسويق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
11. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، دار الدار الجامعية، مصر، 1999.
12. سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة، ط1، الأردن، 2019.
13. سونيك غوبتا ودونالد ليمان، إدارة العملاء، تر أيمن الأيوبي، ط1 الدار العربية للعلوم، لبنان، 2006.
14. صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
15. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
16. عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، التسويق المعاصر، دار المناهج، ط1، عمان، 2002.

17. عبد الفتاح محمد سعيد، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1968، ص 294
18. علاء فرحان طالب، إدارة التسويق، منظور فكري معاصر، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع،  
2014
19. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
20. فاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار  
الشروق، ليبيا، 2006
21. فيليب كوتلر جاري ارمسترونغ، التسويق، تر مازن النفاع، دار علاء، سوريا، 2002
22. محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، ط4، دار وائل للنشر، عمان  
2004
23. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، ط 03، عمان، دار وائل لنشر  
والتوزيع، 2002،
24. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق السلوكي، دار المستقبل للنشر، الأردن 2006
25. محمد صالح المؤذن مبادئ التسويق، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
26. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل،  
ط2، عمان، 1999
27. منال هلال، المزهرة، مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2014
28. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي، ط2، دار  
القصبة، 2006
29. ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002
30. نبيل جمعة النجار وماجد راضي الزغبى، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته، دار الخادم،  
ط2، عمان، 2010
31. نظام موسى سويدان وآخرون، التسويق مفاهيم معاصرة. دار الحامد، الأردن، 2003



-ثانيا: المراجع الأجنبية

32. Christophe allard, Le management de la valeur client, ed dunod, paris, 2003
33. Mohamed seghir djetli, Marketing strategique, ed ibn sina, alger, 2001

ثالثا: المقالات والمجالات

34. إبراهيم علي صالح غراب، إستراتيجية التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، مجلة المنظومة الرياضية، اليمن، 2016
35. بركاني على وجبلي محمد أمين، أثر الاتصال على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للمنظمة- دراسة حالة ملبنة المنبع سعيدة، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، -تبسة، م 05، ع 02، 2022
36. بن طيب إبراهيم، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع13، شلف، 2015
37. توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 358، مصر، 2002
38. سعيدة تلخوخ، إشكالية التنفيذ الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الأكاديمية، م4، ع2، بومرداس، 2022
39. عبد الجبار سهيلة وآخرون، مدى إدراك وعي المؤسسات الخدمية الإختيارية لمفهوم التسويق بالعلاقات، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصر، م4، ع1، الجزائر، 2019
40. عبد الجبار سهيلة وآخرون، مدى إدراك ووعي المؤسسة الخدمية الإحتكارية لمفهوم التسويق بالعلاقات، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، م4، ع1، الجزائر، 2019
41. لمين علوطي، خنوش صليحة، واقع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الخدمية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية مجلة البحوث والدراسات التجارية، كلية العلوم

الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، م 02، ع

04، 2018

-رابعاً: الرسائل والمذكرات

42.أيوب العباسي، دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

الخدمية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، 2016

43.بلمهدي نبيلة، واقع العلاقات في المؤسسات الخدمية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018

44.عبد الحفيظ محمد الأمين، دور إدارة التسويق، في كسب الزبون، أطروحة ماجستير في

التسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009

45.عيسى الأزهاري، فعالية تسيير المؤسسات الخدمية على ضوء الثقافة التنظيمية، رسالة

مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في تنظيم الأعمال، كلية العلوم الإنسانية

والإجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017

46.فاطمة راقد ودلول خشاء، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر في المالية

والنقود، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لعربي التبسي،

تبسة، 2016



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



## إستمارة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص: الإتصال التنظيمي

واقع الإستراتيجيات التسويقية في مؤسسات الإتصالات

- دراسة حالة وكالة إتصالات الجزائر تبسة -

إشراف الأستاذ:

أ.د بن مهدي مرزوق

إعداد الطلبة:

- شيماء هامل

- بن دير إسلام

ملاحظة: في إطار البحث العلمي نضع بين يديكم هذه الإستمارة نرجو منك وضع

علامة أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن الإجابات لأغراض علمية.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر  -أنثى

2-الفئة العمرية:

25-18-  35-26-

45-36-  55-46-

4-الأقدمية المهنية:

سنة  -سنتان

ثلاثة سنوات  -خمسة سنوات فأكثر

## المحور الثاني: بناء وتطوير الإستراتيجية التسويقية إتصالات الجزائر-فرع تبسة)

1-كيف تحدد المؤسسة أهدافها التسويقية؟

من خلال البحث السوق  -إستنادًا إلى التوجهات العامة في الصناعة

-أخرى أذكرها.....

2-ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على إختيار الإستراتيجية التسويقية؟

المنافسة  -الجمهور المستهدف

الميزانية المتاحة  -ثقافة المؤسسة

-أخرى أذكرها.....

3-كيف تجمع المؤسسة معلومات حول السوق والمنافسين؟

من خلال الإنترنت  -إستطلاعات الرأي  -التفاعل عبر منصات التواصل

.....أخرى أذكرها

4- ما مدى تأثير التكنولوجيا في تطوير استراتيجيات التسويق لديكم؟

-تأثير كبير جدًا  -تأثير متوسط

-تأثير ضئيل  -لا تؤثر

5- كيف يتم تحديث الإستراتيجيات التسويقية لديكم؟

-بشكل دوري  -بناءً على التغييرات في السوق  -عندما لا تحقق الأهداف المرجوة

.....أخرى أذكرها

المحور الثالث: العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية ونجاح المؤسسة (إتصالات الجزائر- فرع  
تبسة)

6- هل تربط المؤسسة بين التخطيط التسويقي وأهدافها العامة؟

-نعم، دائمًا  -في معظم الأحيان

-نادرًا  -لا

7- كيف تقيمون أثر الإستراتيجية التسويقية على نجاح المؤسسة؟

-من خلال النمو في المبيعات

-عبر توسع الحصة السوقية

-بزيادة الوعي بالعلامة التجارية

.....أخرى أذكرها

8- ما أهمية الابتكار في إستراتيجياتكم التسويقية؟

-ضروري جدًا  -مهم

-مفيد ولكن ليس ضروريًا  -غير مهم

9-كيف تؤثر مشاركة العملاء في تطوير الإستراتيجيات التسويقية؟

-تأثير كبير  -تأثير معتدل

-تأثير ضئيل  -لا يؤثر

10-هل تستخدم المؤسسة تحليلات البيانات لتعزيز قراراتها التسويقية؟

-نعم، بشكل مكثف  -نعم، ولكن بشكل محدود

-نادرًا  -لا

المحور الرابع: استخدام المزيج التسويقي

11-ما هي العناصر الأكثر أهمية في المزيج التسويقي لديكم؟

-المنتج  -السعر

-الترويج  -التوزيع

12-كيف تقيمون فعالية الترويج لديكم؟

-من خلال العائد

-بناءً على ردود فعل العملاء

-عبر التأثير على الوعي بالعلامة التجارية

-أخرى أذكرها.....

13-ما مدى تكرار تعديل أسعار الخدمات لديكم؟

-بشكل متكرر  -بشكل دوري

-نادرًا  -لا نعدل الأسعار إلا عند الضرورة أو التخفيضات

14- كيف تقيمون أهمية التوزيع (نقاط البيع) في إستراتيجيتكم التسويقية؟

- ضروري جدًا  - مهم

- مفيد ولكن ليس ضروريًا  - غير مهم

15- ما مدى تأثير التغليف والتعبئة في جاذبية المنتج؟

- تأثير كبير جدًا  - تأثير متوسط

- تأثير ضئيل  - لا تؤثر

#### المحور الخامس: توجه تفكير المسيرين نحو التسويق

16- كيف تصف دور التسويق ضمن أولويات المؤسسة؟

- ذو أولوية عالية جدًا  - ذو أولوية متوسطة

- ذو أولوية منخفضة  - ليس ضمن الأولويات

17- ما مدى تأثير التدريب على التسويق في أداء الموظفين؟

- تأثير كبير  - تأثير معتدل

- تأثير ضئيل  - لا تأثير

18- كيف يتم تشجيع الموظفين على اعتماد مبادئ التسويق في عملهم؟

- من خلال التدريب المستمر

- عبر توفير موارد وأدوات تسويقية

19- ما هي أكبر التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات التسويق في المؤسسة؟

- نقص الموارد  - نقص الوعي حول التسويق  - صعوبة مواكبة التغيرات في السوق

20-كيف ترون مستقبل التسويق في المؤسسة؟

-مشرق وملء بالتحديات الجديدة

-مستقر ولكن يحتاج إلى تحسينات

-غامض ويحتاج إلى توجيه أكثر





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
The Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي- تبسة  
the university of Echahid Cheikh Larbi Tebessi University  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
faculty of humanities and social sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال

## إذن بالإيداع

أنا الموقع أدناه، الأستاذ(ة): ..... الرتبة: .....  
المشرف على مذكرة الماستر تحت عنوان: واقع البحث التربوي التسويقي  
في مؤسسات الإعلام  
حراسة عمالة وكالة عمالات الجزائر تبسة  
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: الإعلام تنظيمي  
من إعداد:

1. الطالب(ة): هائل نسيما

2. الطالب(ة): بن ديرة محمد اسلام

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال الموسم الجامعي 2023/2024، وأنها  
تتوفر على الشروط العلمية الأكاديمية والأنس المنهجية والجوانب الشكلية والموضوعية  
والتي تجعلها مؤهلة للعرض أمام لجنة المناقشة.

وعليه أجاز هذه المذكرة للإيداع لدى أمانة القسم

تبسة في: 20/05/2024

توقيع الأستاذ المشرف

Pr. MERZOUK Benmahdi  
Information et Communication



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
The Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
the university of Echahid Cheikh Larbi Tebessi University  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
faculty of humanities and social sciences



## قسم علوم الاعلام والاتصال

### تصريح شرفي

بتضمن الالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20

أنا الموقع أدناه الطالب (ة): بن دبر محمد رقم التسجيل: 340.255.10  
صاحب بطاقة التعرف رقم: 4035191.68 المؤرخة في: 2022/11/07  
الصادر عن بلدية / دائرة: مرسب ولاية تبسة  
والمسجل في ماستر: الاتصال التلغرافي خلال السنة الجامعية: 2023/2024  
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: وافتح الاسر التيجية التسيوية في  
مؤسسات الاتصالات - دراسة حالة ومحاولة اتصالات  
الجزائر تبسة

تحت إشراف الأستاذ (ة):  
أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث  
الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة  
بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، وأن جعل أي مخالفة لهذا القرار وكل ما يترتب عنه  
من عواقب قانونية.

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

مصادقة البلدية

توقيع المعني

توقيع المعني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
The Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
the university of Echahid Cheikh Larbi Tebessi University  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
faculty of humanities and social sciences



## قسم علوم الاعلام والاتصال

### تصريح شرفي

يتضمن الالتزام بالأمانة العلمية لانجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20

أنا الموقع أدناه، الطالب (ة): هيامل شمساد رقم التسجيل: 34024028  
صاحب بطاقة التعريف رقم: 402290894 المؤرخة في: ..  
الصادر عن بلدية / دائرة: بلدية بئر العاتر تبسة  
والمسجل في ماستر: الاحمال تبسة خلال السنة الجامعية: 2023/2024  
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: واقع البحث العلمي في مؤسسات الاحمال الجزائرية تبسة  
في مؤسسات الاحمال الجزائرية تبسة  
تحت إشراف الأستاذ (ة): بن. مهدي مرزوق  
أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث  
الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة  
بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، وأنحمل أي مخالفة لهذا القرار وكل ما يترتب عنه  
من عواقب قانونية.

تبسة في: ..  
مصادقة البلدية

توقيع المعني

تأخرات

## الملخص:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي جاءت بهدف رصد واقع الإستراتيجية التسويقية المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة، حيث إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي المتمثل في: فيما تتمثل الإستراتيجيات التسويقية التي تتبناها مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة؟ لتلقي الضوء على كيفية إختيار الإستراتيجيات التسويقية لإستهداف الزبون، وتحدد مدى مساهمة الإستراتيجية التسويقية في مساعدة المؤسسة على إختيار أسواقها، في محاولة منها لتوجيه تفكير المسيرين في المؤسسة إلى الإهتمام بعامل التسويق ومختلف البنى التحتية المدعمة له، وفي ذات السياق إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المعتمد على التحليل، كما تمت الإستعانة بأداة الإستبانة في شكلها الورقي على عينة قصدية قوامها 30 مفردة، لتسفر الدراسة نهاية المطاف على مجموعة من النتائج أهمها أن مؤسسة إتصالات الجزائر تتبع إستراتيجيات تسويقية متكاملة تهدف إلى تحقيق التميز في تقديم خدماتها وزيادة حصتها السوقية في سوق الاتصالات، وتعتمد الوكالة على البحث السوقي بشكل كبير لتحديد الأهداف التسويقية، ما يمكنها من فهم دقيق لإحتياجات العملاء وتوجهات السوق وتعتبر المنافسة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على إختيار إستراتيجياتها التسويقية، حيث تعمل الوكالة على مراقبة تحركات المنافسين وتعديل إستراتيجياتها تبعاً لذلك لضمان الحفاظ على موقعها التنافسي.

## الكلمات المفتاحية:

الإستراتيجية، التسويق، الإستراتيجية التسويقية

**Abstract:**

This study belongs to the descriptive studies aimed at monitoring the reality of the marketing strategy implemented in the institution under study. The study started from the main question: What are the marketing strategies adopted by Algeria Telecom, Tebessa Agency? It aims to shed light on how marketing strategies are chosen to target customers and determine the extent to which the

marketing strategy helps the institution in selecting its markets. It attempts to guide the managers' thinking in the institution to pay attention to the marketing factor and the various supporting infrastructures. In this context, the study relied on the descriptive analytical method and used the questionnaire tool in its paper form on a purposive sample of 30 individuals. Ultimately, the study resulted in several findings, the most important of which is that Algeria Telecom adopts integrated marketing strategies aimed at achieving excellence in providing its services and increasing its market share in the telecommunications market. The agency relies heavily on market research to determine marketing objectives, enabling a precise understanding of customer needs and market trends. Competition is considered one of the main factors affecting the choice of its marketing strategies, as the agency monitors competitors' movements and adjusts its strategies accordingly to ensure maintaining its competitive position

**Keywords:**

Strategy, Marketing, Marketing Strategy.