

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
قسم: علوم التجارية

تسويق خدمات النقل الجوي وآليات تحقيق ميزة تنافسية

دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية - وهران

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص : تسويق

الأستاذ المشرف:

سعيداني سعيد

إعداد الطالبة:

زوطاط نوال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.....

السنة الجامعية: 2012-2013

شكر

إن الحمد والشكر لله عزوجل أولا وقبل كل شيء على تيسيره وتوفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر وخالص التقدير والاحترام إلى الأستاذ الفاضل:

"سعيداني سعيد"

الذي أشرف علي طيلة انجاز هذا البحث بنصائحه، وإرشاداته القيمة كما تفضل عليا بوقته رغم ارتباطاته وانشغالاته، وأتمنى أن يجعل الله هذا العمل في ميزان حسناته. أتقدم بالشكر إلى كل الأحباء والأصدقاء وكل من ساعدني من قريب أو بعيد أو بكلمة طيبة.

إلى كل أساتذة قسم العلوم التجارية إلى كل طلبة العلوم التجارية دفعة 2012-2013.

إلى كل عمال شركة الخطوط الجوية الجزائرية بوهران

إلى السيد محمد الأمين دواجي، ريمة-فريد.

إلى كل افراد عائلتي

إلى كل عمال مكتبة التوحيد جزيل الشكر.

إلى الجميع اهدي ثمرة جهدي

قائمة الجداول والأشكال

1. قائمة الجداول

صفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	البرامج التسويقية لمعالجة التذبذب في الطلب.	1.1
35	تعريف الميزة التنافسية:	2-1
43	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	2-2
65	الخطوط الدولية للشركة	3-1
66	الخطوط الداخلية للشركة	3-2

2. قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	التدرج في كلفة جاهزية الخدمات.	1.1
19	عناصر المزيج التسويقي	1-2
20	دورة حياة الخدمة.	1-3
36	بعض عمليات الاستفسار التي تساعد في توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية .	2-1
41	دورة حياة الميزة التنافسية .	2-2
44	بناء الميزة التنافسية	2-3
61	الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (المديرية الجهوية بوهران	3-1

فهرس الموضوعات

كلمة شكر

اهداء

2..... : مقدمة

الفصل الأول : النقل الجوي

6..... : تمهيد

7..... المبحث الأول: مدخل إلى تسويق الخدمات.

7..... المطلب الأول: تعريف الخدمة.

8..... المطلب الثاني: خصائص الخدمة.

11..... المطلب الثالث: تصنيف الخدمات:

14..... المبحث الثاني: مكانة التسويق في مؤسسات الخدمات.

14..... المطلب الأول: مكانة التسويق في قطاع الخدمات.

17..... المطلب الثاني: المزيج التسويقي للخدمات

19..... المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة.

23..... المبحث الثالث: تسويق خدمات النقل الجوي.

23..... مطلب أول : مفهوم خدمات النقل الجوي :

25..... المطلب الثاني: دور التسويق في تحقيق أهداف إدارة خدمات النقل الجوي:

29..... المطلب الثالث: خصائص استخدام النقل الجوي

31..... خلاصة الفصل :

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

33	تمهيد:
34	المبحث الأول: تحليل الميزة التنافسية:
34	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية:
39	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:
41	المبحث الثاني: محددات تطوير الميزة التنافسية:
41	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية:
44	المطلب الثاني: بناء الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: أسباب تطور الميزة التنافسية:
48	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في الخدمات
48	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية الدائمة:
49	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية الدائمة:
52	المطلب الثالث: جودة الخدمة في مؤسسات الطيران:
55	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

57	تمهيد:
58	المبحث الأول: نظرة عامة عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية:
58	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية:
59	المطلب الثاني: مهام و أهداف الشركة:
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (المديرية الجهوية بوهران):

64.....	المبحث الثاني : مظاهر تطور شركة الخطوط الجوية الجزائرية
64.....	المطلب الأول: شبكات الشركة:
66.....	المطلب الثاني : الخدمات المقدمة من طرف الشركة و مواجهتها للمنافسين
69.....	المبحث الثالث: مكانة التسويق في شركة الخطوط الجوية الجزائرية
72.....	المطلب الثاني: مشاكل الشركة و آفاقها المستقبلية
76.....	خلاصة الفصل
78.....	خاتمة
80.....	الملاحق:
82.....	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة :

عرفت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بقطاع الخدمات من قبل المختصين في إدارة التسويق ومن بين هذه الخدمات نميز قطاع النقل الجوي الذي شهد تطور ملحوظ في هذه الفترة وهذا التطور ظهر من خلال تغيير و بصفة محسوسة من محددات النشاط الاقتصادي من خلال تأثيرها المباشر والمحسوس على المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي الذي فتح أمامها مجالات توجهات جديدة .

هذا التأثير الذي مس جميع أهداف مؤسسات النقل الجوي بما في ذلك تحقيق الميزة التنافسية حيث يعرف قطاع النقل الجوي على الصعيد العالمي تطورا ملحوظا خاصة في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، الذي بدأ فيها تحرير هذا القطاع في و . م . أ بغرض تطويره على أساس المنافسة الحرة ، تحسين جودة الخدمات و تخفيض الأسعار ، بعدها بدأت حركة تحرير النقل الجوي تتوسع إلى أوروبا ثم آسيا، و بعدها إلى مختلف البلدان بما فيها الجزائر .

هذه التغيرات تدفع المؤسسات بشكل عام و إدارة التسويق بشكل خاص إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة نفسها و لمنتجاتها ، لأن الميزة التنافسية تشكل هدف أساسي للإستراتيجيات المرسومة تستطيع المؤسسات الحصول على الميزة التنافسية من خلال التفوق في الأداء و المهارات و المصادر و في تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع للزبائن و بأقل الكلف لكي تحتفظ بهم و تحقق حصة سوقية جيدة وتعمل المؤسسات و باستمرار بتطوير ميزتها التنافسية و المحافظة عليها و ذلك من خلال تطوير منتجاتها، دراسة السوق ، و متابعة المتغيرات فيه و من عوامل و ضغوط خارجية بما فيها طبيعة المنافسة ، منتجات المنافسة و غيرها من العوامل .

و من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية في خدمات النقل الجوي ؟

نتفرع عن الإشكال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية.

- ما المقصود بتسويق خدمات النقل الجوي ؟
- كيف تحقق مؤسسات الخدمات ميزة تنافسية؟ و ما هي أهم الاستراتيجيات التسويقية للخدمات ؟
- كيف تواجه شركات النقل الجوي المنافسين ؟

الفرضيات :

إن مؤسسات الخدمات تهدف إلى تحقيق حصة سوقية .
السعي لتحقيق الربحية و بصفة عامة السعي وراء اكتساب ميزات تنافسية دائمة تحاول بها تصدر
المرتبة الأولى بين المؤسسات المنافسة.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختياري لهذا الموضوع إلى أسباب شخصية ، موضوعية ، علمية. فأما الأسباب
الشخصية فهي:

- الميل للبحث في قطاع الخدمات و ما هو معروف عن أهميته في مجال التسويق المعاصر .
- إلى كون هذا الموضوع حديث و يتماشى مع التغيرات التي يعيشها حاليا هذا القطاع في الجزائر .
- أما عن الأسباب المنهجية الموضوعية فتتمثل في :
- التوفر النسبي للمراجع في مجال الخدمات والمنافسة و بالتالي إمكانية هذا البحث .
- نظرا لارتباط الموضوع بمجال تخصصي .
- و بخصوص الأسباب العلمية فهذا الموضوع يندرج تحت مجالين هما : الخدمات والتنافسية،فهو
إذن ميدان بحث واسع و جديد ارجوا أن تكون لي مساهمة قيمة فيه.

أهمية البحث:

تندرج أهمية هذا البحث في محاولة توضيح أدق للخدمات بصفة عامة و خدمات النقل الجوي
بصفة خاصة بالإضافة إلى آفاق الميزة التنافسية كخاصية فاعلة و حساسة في المؤسسة من خلال دراسة
كيفية تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات خدمات النقل الجوي.

أهداف البحث:

- إفادة المكتبة و ذلك لكون هذا الموضوع من متطلبات العصر الذي يتميز بالسرعة و باعتبار وسيلة
النقل الجوي سريعة ومعتمدة من طرف المجتمعات المتقدمة .
- إظهار واقع قطاع النقل الجوي في الجزائر .

حدود الدراسة:

تطرقت في هذا الموضوع إلى جانبين : جانب نظري و المتمثل في تسويق خدمات النقل الجوي
والميزة التنافسية ، أما الجانب التطبيقي فيعرف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية و بطابعها الخدمي حيث
قمت بدراسة ميدانية للمديرية الجهوية للغرب بوهران .

المنهج المستخدم :

اعتمدت في البحث على المنهج التحليلي الوصفي و القائم على جمع و تحليل المادة العلمية والدراسة التطبيقية التي تستند على البيانات و المعلومات المتحصل عليها من طرف إدارة الشركة .

أدوات الدراسة :

الكتب، المذكرات، المجلات، عن طريق مواقع الانترنت.

صعوبات البحث:

أثناء دراستي لهذا الموضوع واجهت صعوبات كثيرة منها :

- قلة المراجع في هذا الموضوع مع قلة الدراسات السابقة و هذا راجع إلى حداثة الموضوع
- قلة المعلومات الخاصة بالجانب التسويقي في الشركة .

عرض خطة البحث :

حاولت من خلال البحث عرض فكرة موضوعية من خلال ثلاث فصول:

ففي الفصل الأول تناولت تسويق خدمات النقل الجوي، ومن خلال التطرق إلى مفاهيم خصائص، وتصنيف الخدمات، وكذا المكانة التي يحظى بها قطاع الخدمات في التسويق وخدمات النقل الجوي بالإضافة إلى دور التسويق فيها وكذا خصائص استخدامها.

أما في الفصل الثاني فتطرقتم للميزة التنافسية من خلال تحليلها، أنواعها، مصادرها، وكيفية تطوير محدداتها والاستراتيجيات التسويقية في الخدمات .

يتضمن الفصل الثالث دراسة ميدانية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية من خلال التعريف بها وعرض لمحة تاريخية عنها ، و كذا إبراز إستراتيجية الشركة التسويقية التي تتبعها من أجل الحد من المنافسة نتيجة لدخول الشركات الخاصة في ميدان نشاطها .

الفصل الأول

تسويق خدمات النقل الجوي

تمهيد:

شهد قطاع الخدمات النقل الجوي تطوراً كبيراً في أواخر القرن العشرين و نتيجة لهذا التطور وزيادة الطلب على هذه الخدمات و تطور صناعة الطائرات بشكل كبير و سريع و تطور التقنيات والذي ساهم في زيادة سرعتها وكفاءتها بالشكل الذي دفع بعض الدول إلى إمتلاك أساطيل جوية.

إن التطور الكبير في صناعة النقل الجوي و زيادة نمو الطلب على هذه الخدمات بشكل متسارع و كبير من قبل المسافرين والتجار لشحن البضائع لعب دور كبير في التأثير على حجم الطائرة ، سعة المطار، عدد المدارج، مكاتب الحجز ، وغيرها.

إلا أن تقديم هذه الخدمات يتطلب استثماراً عالياً من الأموال وعمال ذات كفاءة، و تقنية اتصالات عالية لكي يتم تقديمها بالجودة التي يرغب المستفيد الحصول عليها و ذلك نتيجة لعدم ملموسية هذه الخدمة و تعتمد الإدارة على السلع الملموسة لتقلل من عدم ملموسيتها - الخدمة- وبشكل عام فإننا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى :

- مدخل إلى تسويق الخدمات .
- مكانة التسويق في مؤسسات الخدمات .
- خدمات النقل الجوي .

الفصل الأول : تسويق خدمات النقل الجوي

المبحث الأول: مدخل إلى تسويق الخدمات.

نتيجة لاختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة، سنحاول تفحص عدد من هذه المفاهيم والتطرق إلى أهم الخصائص والتصنيفات المميزة للخدمات.

المطلب الأول: تعريف الخدمة.

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: "الخدمة هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة" إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة والخدمة¹.

- "هي التبادل والتفاعل بين معين الخدمة والدعامة المادية والزبون ينجم عنه خدمة ذات قيمة ترضي المؤسسة والزبون، وذلك بتحقيق الإشباع والربحية"².

- "الخدمة عبارة عن نشاط متبادل غير ملموس بشكل أساسي، ولا نستطيع نقل ملكيته، يمكن للخدمة أن تكون مرتبطة أو لا بمنتج ملموس"³.

- وعرفها Russ بأنها: "شرط مؤقت لمنتوج أو أداة لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين"⁴.

ويلاحظ من هذا التعريف مايلي:

- يقصد بالشرط المؤقت للمنتوج بان المشتركين يمكن أن يستعملوا المنتوج ولكن لا يحق لهم امتلاكه، مثال ذلك تأجير السيارات.

أداء النشاط: مثال الأنشطة التي تؤديها المنظمات أو الأفراد للمشتريين مثل خدمات تدقيق الحسابات أو خدمات الاستشارات القانونية.

1- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص20.

2 - كربالي بغداد، تسويق الخدمات في البنوك، مجلة الخلدونية في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد 01 جامعة تيارت، ماي 2006، ص 28.

3 - Philip kotler; et Autres, Marketing Management; 13eme édition, pearson Education, France 2009, p 452

4- نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص219.

الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

- موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين، حيث انه ليس بالضرورة أن يدفع المشتري ثمنا لهذه الخدمات، كخدمات الدولة للدفاع والتعليم والشرطة.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة.

لقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الخصائص المميزة للخدمات والتحديات الناتجة عنها وبعض التطبيقات التسويقية، وفيما يلي استعراض لأهم هذه الخصائص:

1- اللاملموسية:

تتصف الخدمات بخصائص غير ملموسة، أي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه الخمسة لإدراكها قبل شرائها، ولهذا فانه يصعب شرحها وتوضيحها في المعارض التجارية أو عرضها في محلات التجزئة أو شرحها من خلال الإعلان، ولهذا فانه لا بد من استخدام البيع الشخصي والإعلان للاتصال مع المستعمل/ المشتري من خلال المنافع التي تعود عليه من جراء استعمال الخدمة¹.

2- التلازمية (عدم الانفصال):

ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك فان أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، فالسلع تنتج وتباع وتستهلك. أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك².

3- عدم التجانس في المخرجات (الاختلاف والتنافر):

تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على

1 -نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص221.

2- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص24.

الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

ظروف معينة، حيث أن الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أو المقدم تتباين أحيانا وذلك لاختلاف شخصيته، المزاج، الخبرة، المعرفة.... الخ لدى المقدم¹.

4- الزوالية (الهلاكية):

تتميز الخدمات بخاصية تعرضها للزوال والهلاك عند استخدامها، إلى جانب عدم إمكانية خزنها، لذا فإن مؤسسات الخدمة تمني بخسارة كبيرة في حالة عدم الاستفادة منها².

إلا أن عدم إمكانية تخزين الخدمات يعقد الأمر فالمديرون في مؤسسات الخدمات عليهم أن يواجهوا التقلبات في الطلب والجدول الموالي يوضح الطرق المقترحة لمواجهة ذلك التذبذب.

جدول 1.1: البرامج التسويقية لمعالجة التذبذب في الطلب.

نوع الصناعة	البرامج التسويقية.
• الخطوط الجوية	• عمل جداول أسعار خاصة في المواسم التي يقل فيها الطلب كتخفيض أجور السعر للعائلات، عمل جدول أسعار خاصة للمجموعات.
• الفنادق	• وضع جدول أسعار خاصة للمجموعات والمواسم التي يقل الطلب فيها، تخفيض الأسعار للعائلات، عمل حجوزات.
• الهواتف	• عمل جدول أسعار خاصة بالمواعيد المسائية وتخفيض الأسعار للعائلات.
• الصالونات	• عمل قوائم أسعار خاصة بالمواعيد المسائية وتخفيض الأسعار للعائلات.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 2008، ص 29.

1 -محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010ص39.

2 -محمود حاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 400.

5- الملكية:

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها (مثل غرفة في فندق أو مقعد في طائرة).

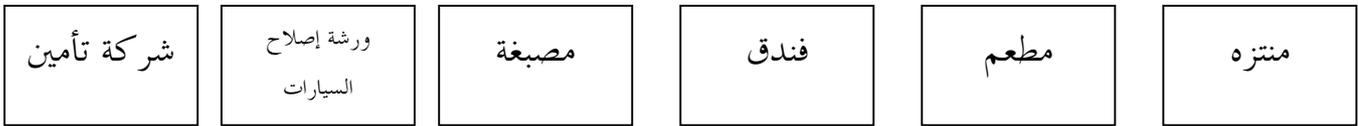
فالدافع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء. بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له حق التصرف بها¹.

6- تكلفة الجاهزية الدائمة:

هناك تكلفة لا بد من دفعها للخدمة حتى وان لم يتم استعمالها وهو أمر يختلف عن السلع. فليس هناك تكلفة كبيرة للسلع إن لم يتم بيعها إذ انه من السهل احتساب تكلفة تخزينها. ولكن الأمر مختلف تماما عندما يتعلق الأمر بالخدمات².

وتختلف تكلفة ضرورة الجاهزية للخدمات حسب نوعيتها فهناك وكما يبين الشكل الموالي تدرج في تكلفة جاهزية الخدمات.

الشكل 1.1: التدرج في تكلفة جاهزية الخدمات.



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 205.

1- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2- محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 204.

المطلب الثالث: تصنيف الخدمات:

هناك العديد من التصنيفات للخدمات وهي كالآتي:¹

1- تقسيم الخدمات حسب الزبون/السوق/المستفيد:

أ- خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة، التأمين على الحياة، الصحة، التجميل، ولهذا سميت بالخدمات الشخصية.

ب- خدمات الأعمال/المنشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والمحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني والآلات فهي موجهة للمستخدم الصناعي/المشتري الصناعي.

2- تقسيم الخدمات حسب الاعتمادية في تقديم الخدمة:

أ- خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة فهناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان مثل الأطباء، محامين، وإداريين وهؤلاء يجب أن يكونوا مهنيين وبالمقابل هناك بعض الخدمات تعتمد على بعض مقدميها الغير مهرة مثل حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وأخيرا هناك خدمات تعتمد على مقدمين مهرة مثل تصليح السيارات والخدمات الفندقية.

ب- خدمات تعتمد على المكائن والمعدات بدرجة كبيرة، وهذه الخدمات قد تكون مؤتمتة مثل البيع الآلي والصراف الآلي أو تدار من قبل مشغلين غير مهرة مثل خدمات سائقي الجرارات الزراعية أو تدار من قبل أشخاص مهرة مثل خدمات النقل الجوي والأشعة والتحليل الطبية.

ورغم كل هذا فنستطيع القول بأنه مهما كان درجة الاعتمادية في تقديم الخدمة إلا أن العنصر

البشري يجب أن يكون له دور في تقديمها وهذا ما يؤكد الكاتب R.Dow الذي قال:

The four p's of services marketing: people, people, people and people.

1- زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، ط3 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص262.

3- تقسيم الخدمات حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها:

أ- خدمات تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمات: مثل العمليات الجراحية أو السفر فحضور المستفيد أمر ضروري.

ب- خدمات لا تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمة: مثل خدمات صيانة السيارات وتنظيف الملابس.

4- تصنيف الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

أ- خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب والمحامي والتعليم والنقل الجوي والرعاية الصحية.

ب- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمة الصراف الآلي والتسويق عبر الانترنت.

ت- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

5- تصنيف الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة:

أ- خدمات مهنية مثل خدمات الأطباء والمستشارين والمرضى.

ب- خدمات غير مهنية مثل خدمات تنظيف الملابس وحراسة العمارات وفلاحة الحدائق.

6- تصنيف الخدمات حسب العملية الموجهة:

أ- خدمات معالجة الناس: وهذه الخدمات موجهة للأفراد وتتطلب حضور المستفيد شخصيا لكي يحصل على الخدمة مثل المريض الذي يجب أن يذهب للطبيب والمسافر الذي يجب أن يذهب إلى المطار للانتقال من خدمة السفر على متن الطائرة.

ب- خدمات معالجة الممتلكات: هذه الخدمات موجهة إلى ممتلكات المستفيد مثل صيانة سيارة وهنا ليس بالضرورة حضور المستفيد إلى مكان إنتاج الخدمة.

ت- خدمات المثير العقلي: وهذه خدمات أو نشاطات غير ملموسة موجهة إلى عقول المستفيدين من أذهانهم وتتطلب مشاركة المستفيد ذهنيا أثناء عملية تقديم الخدمة مثل خدمات الترفيه والتعليم والإذاعة والتلفزيون¹.

ث- خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات غير محسوسة موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم الغير ملموسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية.

7- تصنيف الخدمة حسب طبيعتها:

أ- خدمات ضرورية مثل الخدمة الصحية والتعليمية الإلزامية.

ب- خدمات كمالية مثل خدمة التسلية والترفيه.

1- زكريا أحمد عزام، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 263-264.

المبحث الثاني: مكانة التسويق في مؤسسات الخدمات.

يحظى التسويق بمكانة مميزة في مؤسسات الخدمات وخلال هذا المبحث سنتعرف على أهمية التسويق في قطاع الخدمات.

المطلب الأول: مكانة التسويق في قطاع الخدمات.

إن الدليل على مكانة ودور التسويق في قطاع الخدمات متضارب، فمن ناحية وجد بان المؤسسات ذات الطبيعة الخدمية هي ذات توجه تسويقي اقل ومحدود مقارنة بالمؤسسات ذات الإنتاج السلعي.

ومن ناحية أخرى أصبحت الكثير من مؤسسات الخدمات على درجة عالية من التوجيه التسويقي. لأنه ليس من المعقول ومن الخطأ الاعتقاد بان جميع هذه المؤسسات تتجاهل دور التسويق. فبعض المؤسسات الخدمية الناجحة مثل بعض الفنادق والبنوك المشهورة تطبق مفاهيم التسويق. وحيث أن ازدياد المنافسة محليا ودوليا في العديد من أنواع قطاع الخدمات وسهولة انتقال حركة العديد من الأفراد ممن يمتلكون الخبرة في مجال التسويق غير الخدمي إلى وظائف في قطاع الخدمات، ومحاولات العديد من مؤسسات الخدمات في الحفاظ على مستوى معين من الجودة وزيادة الإنتاجية من أجل مواجهة ضغوط المنافسين ومحدودية الموارد (مثل الجامعات الخاصة) والعوائق القانونية والقيود الأخلاقية التي لا يمكن تجاهلها مثل الاعتراض على الإعلانات¹.

وتتأج هذه العوامل وغيرها من العوامل الأخرى ستشجع على توسيع الاهتمام بتطبيق مفهوم التسويق على نطاق أوسع في قطاع الخدمات.

هناك العديد من الدلائل على أن المفهوم التسويقي أخذ بتزايد قبوله وتطبيقه في قطاع الخدمات، وخصوصا في الصناعات التي اعتقدت في السابق بأنه غير مناسب أو لا يمكن ممارسته.

هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص1.68

وقد لخص حامد الضمور في كتابه أهم التطورات والتغيرات الحديثة في الدول المتقدمة والتي ساعدت المؤسسات الخدمية على تبني المفاهيم التسويقية وهي:¹

1- التغير في أنماط التشريعات والتعليمات الحكومية المنتجة:

جرت العادة بان يحكم عمل العديد من الخدمات وتنفيذها بمجموعة من القوانين والتشريعات الحكومية، فبعض الحكومات تحدد وتتدخل في بعض جوانب أداء الخدمة وسعرها والمناطق الجغرافية التي يتم فيها توزيعها، وهي في بعض الحالات قد تحدد بعض ملامح أو خصائص الخدمة ذاتها.

2- تبسيط المعايير الخاصة بالنقابات والجمعيات المهنية:

إن حرية ممارسة الإعلان والترويج والبيع هي ضرورية في تطوير الخدمات المبتكرة وتخفيض الأسعار وأنظمة التسليم الجديدة لإنتباه العملاء المتوقعين.

3- الاتجاه نحو التخصص في مجال الخدمات العامة:

أدت عمليات التخصص لمؤسسات مثل الطيران وخدمات الاتصالات والنقل وغيرها إلى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات والتركيز على احتياجات ورغبات العملاء وكذلك التركيز على قطاعات سوقية معينة.

4- تبني المؤسسات غير الربحية للاستراتيجيات الموجهة بالسوق:

لقد أجبرت الضغوط الحالية التي تتعرض لها المؤسسات العامة والجمعيات والاتحادات غير الهادفة لربح إلى محاولة تخفيض التكاليف وتنمية عمليات أكثر كفاءة والاهتمام بشكل أكبر بحاجات ورغبات المستهلكين وأنشطة المنافسين.

1 - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

5- التقديم التكنولوجي:

إن التقديم التكنولوجي الهائل شجع مؤسسات الخدمات على تغيير أساليب العمل التي تنتهجها في التعامل مع عملائها والعمل على ما هو أبعد من ذلك وقد شمل العديد من الخدمات مثل مؤسسات الطيران والفنادق والمحلات التجارية.

6- نمو محلات السلاسل وشبكات التراخيص ومنح الامتيازات:

أصبحت الخدمات الآن توصل من خلال سلاسل وطنية وعالمية وأسماء مشهورة لفنادق ومطاعم أصبحت تنتشر وتستخدم بعيدا عن موطنها الأصلي مثل مطاعم ماكدونالد، وكنج بيرغر ومحلات السيفوي والماريوت وغيرها.

7- العولمة في التوجه الدولي:

إن انخراط المؤسسات الخدمية دوليا أصبح واضحا لأي سائح أو رجل أعمال يسافر إلى الخارج، فمؤسسات الطيران التي كان نطاق عملها أساسا السوق المحلي، أصبحت اليوم تمتلك خطوط خارجية مكثفة.

8- الضغوط لتحسين الإنتاجية:

مع زيادة المنافسة بين المؤسسات على أسس سعرية زاد الضغط عليها لتحسين الإنتاجية. فمطالبة المستثمرين بتحسين العائد على استثماراتهم جعل هذه المؤسسات تسعى إلى البحث عن طرق جديدة لزيادة الأرباح عن طريق تخفيض تكاليف خدمات توصيل الخدمات.

9- التوسع في عمليات التأجير في مؤسسات الخدمات:

تمثل مؤسسات التأجير اتحادا وثيقا بين الخدمة والمؤسسات الصناعية حيث يمكن للعملاء سواء بصورة فردية أو بصفة جماعية التمتع بإستعمال منتج مادي بدون ملكية فعلية له.

10- المصنعين كمقدمين للخدمة:

في الفترة الأخيرة توجهت العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى والعاملة في عدة ميادين مثل الحاسب الآلي وغيرها. فالكثير من الخدمات كانت تقدم لمجرد المساعدة في بيع السلع مثل خدمات النقل والتسليم والتركيب والتدريب أصبحت تقدم لتحقيق ربحا للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: المزيج التسويقي للخدمات.

ويتكون المزيج التسويقي للخدمات من العناصر التالية:²

1- المنتج الخدمي:

سبق وان أوضحنا مفهوم الخدمة، وخواصها المميزة وبما أن الخدمة تمثل الأساس الذي تبني عليه البرامج والسياسات التسويقية للمؤسسة الخدمية فان الضرورة تقتضي إيلاء اهتمام خاص بأساليب تخطيطها، وجودتها، ومدائها، ومستويات تقديمها، كما ينبغي الاهتمام بجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية، و ضمانات الخدمة، وخدمات ما بعد البيع... الخ.

2- السعر: يعد السعر من عناصر المزيج التسويقي السباعي الحيوية، كما أن التسعير في قطاع الخدمات يعد من القرارات الإستراتيجية ومما يميز تسعير الخدمات بروز حالة التفاوض حول السعر وبشكل خاص فيما يتعلق بخدمة الصيانة، والعديد من الخدمات الاستشارية، خاصة وأن تسعير الخدمة يتأثر بمكان أدائها ووقت العمل. ومن ابرز الاعتبارات الأخرى المتعلقة بالسعر في مجال الخدمات، مستويات الأسعار، والحسومات، والعمولات، وشروط الدفع والائتمان.

3- التوزيع: يعد التوزيع من النشاطات المهمة في مجال الخدمات إذ تتأثر بها عملية اختيار منافذ التوزيع، وبشكل خاص يتم التأكيد على إنتاج أو تكوين "قنوات مباشرة بين البائع والمشتري" كما في مجالات الطب، الهاتف والنقل وغيرها.

1 - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 71-73

2 - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 201-203.

الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

أ- طريقة التوزيع المباشر:

يتم التوزيع المباشر من مؤسسة الخدمة إلى المستفيد دون وسيط. هذا هو الطريق الأقصر والأكثر بساطة حيث تمر الخدمة من مزودها إلى المستفيد منها بطريقة مباشرة دون توسط أحد.

ب- طريقة التوزيع غير المباشر:

بمعنى إمكانية استخدام الوكلاء لتوزيع الخدمات كما هو الحال في مؤسسات النقل والتأمين والسياحة ومكاتب تأجير المساكن، والمصارف، ودور العرض، حيث تستخدم هذه المؤسسات وكلاء في عملية توزيع الخدمات.

4- الترويج: تواجه عمليات الترويج للخدمات بعض الصعوبات مقارنة بالسلع. إلا أنه من الممكن جعل البرنامج الترويجي للخدمات أكثر فاعلية من خلال:

أ- إبراز المنافع المتحققة من تقديم الخدمة من خلال عناصر المزيج الترويجي.

ب- الاهتمام بالبيع الشخصي، والعمل على تطوير مهارات مزودي الخدمة وصلتها.

ت- زيادة المبيعات من خلال تعزيز السمعة الجيدة لمؤسسة الخدمة والخدمات المقدمة.

5- البيئة المادية (الدليل المادي): تتضمن الأبعاد البيئية للخدمة الظروف المحيطة (مثل درجة الحرارة، نوعية الهواء، الضوضاء، الموسيقى، اللون... الخ، واستثمار الحيز (space) مثل الأجهزة والمعدات، التأثير، الديكور، السلع الداعمة لتقديم الخدمة.

6- الناس: وهم عبارة عن المنتفعين بالخدمة، وكذلك مزوديها، كما يتضمن عنصر الناس العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة ذاتهم، حيث أن إدراكات المستفيد حول جودة خدمة ما قد تشكل وتتأثر بفعل آراء وقناعات المستفيدين الآخرين.

7- عملية تقديم الخدمة: إن الكيفية أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاسماً بالنسبة لمزود الخدمة والمستفيد منها. وتضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين مثل كيفية

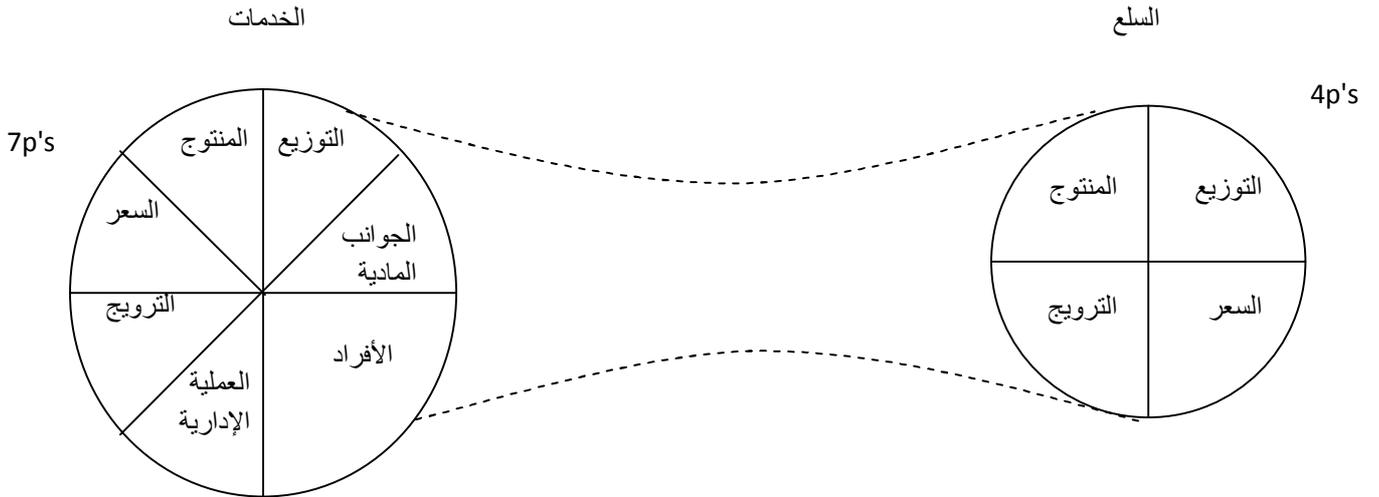
الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

توجيه المستفيدين ومعاملتهم، وأساليب تسويق العلاقة مع المستفيدين، وأساليب حفزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة أو تقديمها¹.

ويمكن إظهار عناصر المزيج التسويقي للخدمات من خلال الشكل التالي:

شكل 1-2: عناصر المزيج التسويقي



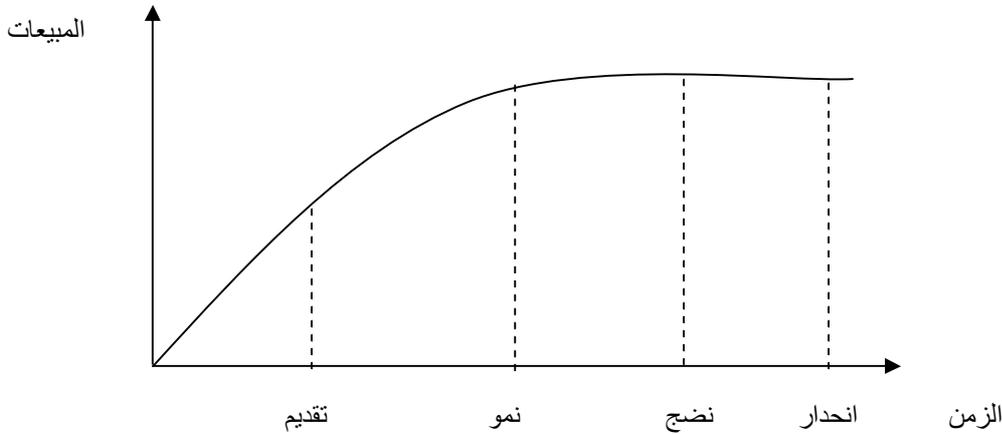
المصدر: علي عبد الرضا الجياشي، التسعير مدخل تسويقي، دار جهيئة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 32.

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة.

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج (السلعة): التقديم، النمو، النضوج والانحدار. كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة المنتج (السلعة)، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها، فليس كل استراتيجيات دورة حياة المنتج يمكن تطبيقها على الخدمات وتلك التي يمكن تطبيقها يجب تعديلها، ويعزى سبب ذلك إلى خصائص الخدمة التي تم مناقشتها سابقاً إضافة إلى سهولة تقليد المنافسين والخدمة المقدمة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 204-205.

شكل 3-1: دورة حياة الخدمة.



المصدر: نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 228.

1- مرحلة التقديم:

يطلق على الخدمة أنها في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وكما هو الحال بالنسبة للسلع الجديدة، لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة من القبول من قبل المستهلكين ولا تظهر إلى أبعد من ذلك في دورة الحياة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- أ- قلة المنافسين أو إنعدامهم.
- ب- انخفاض هامش الربح.
- ت- تدفق نقدي سلبي.
- ث- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.

الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

من الاستراتيجيات الناجحة هو في التأكد من قبول الخدمة الجديدة لدى المستخدمين لها وذلك بإشراك المستعملين الحاليين للخدمة الحالية في تصميم الخدمة الجديدة ومن يتبناها هم المبتكرون والذين يشكلون ما نسبته 2.5% من المجتمع¹.

2- مرحلة النمو:

في مرحلة النمو، يزداد نمو الخدمات، حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية لدى معظم المؤسسات، وسبب نمو وإتساع الصناعة فان ذلك يتبعه طلب كبير على الخدمة مما يسمح للعديد من المؤسسات من رفع أسعارها، والأسعار العالية تعني هوامش عالية وأرباح كبيرة. وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

أ- نمو خدمي سريع.

ب- ازدياد عدد المؤسسات الجديدة التي تقدم الخدمة.

ت- تطوير وتحديد قطاعات سوقية.

ث- ازدياد المنافسة.

ويمكن استخدام عدة استراتيجيات لتطوير هذه المرحلة منها:

تطوير وصياغة ميزة تنافسية، زيادة الولاء للمؤسسة وتطوير سلوك إعادة الشراء. ومن يتبنى هذه المرحلة جماعة المتبنين الأوائل، الذين يشكلون ما نسبته 13.5% من المجتمع².

3- مرحلة النضوج:

في هذه المرحلة تصل مبيعات المؤسسات إلى أعلى ما يمكن ولكن في نهاية هذه المرحلة تعود المبيعات للانخفاض وتزداد حدة المنافسة. إذ أنها الطريقة الوحيدة أمام المؤسسات لإبعاد المنافسين

1- نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 236.

2- نظام موسى سويدان، مرجع نفسه، ص 229-230.

الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى المستهلكون أية فروقات بين ما تعرض المؤسسات المختلفة للخدمة. وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

أ- استقرار مبيعات المؤسسات.

ب- احتدام المنافسة.

ت- خروج المؤسسات الضعيفة.

ث- قطاعات سوقية مميزة وواضحة.

ويقوم 34% من المجتمع بتبني هذه الخدمة خلال هذه المرحلة هذه المرحلة ما بين النضج والانحدار والذين يطلق عليهم الأغلبية المتأخرة.

4- مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة تنخفض مبيعات جميع المؤسسات. ويعزى سبب انخفاض المبيعات إلى التقنية الجديدة المستخدمة والتي تم تطويرها، فمثلا خدمة صيانة الآلة الطابعة قد انخفضت لأن آلات الطابعة قد استبدلت بأجهزة الحاسوب، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

أ- انخفاض المبيعات لكل المؤسسات.

ب- انخفاض حدة المنافسة.

ت- انخفاض التدفقات النقدية.

ث- انخفاض الأرباح.

من الاستراتيجيات الهامة والتي يمكن استخدامها في هذه المرحلة هي إلغاء الخدمات المقدمة الخاسرة والإبقاء والاستمرار في تقديم الخدمة المربحة.

وغالبا ما يقوم 16% من المجتمع بتبني الخدمة في هذه المرحلة ويعرفون بالمتقاعسين¹.

1 -نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص238-239.

المبحث الثالث: تسويق خدمات النقل الجوي

تلعب خدمات النقل الجوي دور فعال و مهم في تحريك الأفراد والبضائع والمساهمة في حملات الإغاثة وتنمية الاقتصاد من خلال زيادة فرص العمل وتحقيق الأرباح .

مطلب أول : مفهوم خدمات النقل الجوي.

إن مفهوم خدمات النقل الجوي لا يختلف عن مفهوم الخدمات بشكل خاص و إن خصائص هذه الخدمات لا تختلف من حيث الإطار العام و إنما طبيعة الأنشطة و الخدمات التي تقدمها مؤسسات النقل الجوي هي التي تختلف عن طبيعة الخدمات التي تقدم من قبل المؤسسات الخدمية الأخرى مثل خدمات البنوك ، التعليم ... الخ

إن الخدمة الجوهر التي تقدمها مؤسسات النقل الجوي تتمثل بتحريك الأفراد و البضائع من مكان الإنطلاق إلى مكان الوصول و لكن لا يمكن تقديم هذه الخدمة الجوهر إلا من خلال تقديم الخدمات التكميلية المرافقة لها (خدمات الإطعام، النقل بالسيارات، تزويد المسافرين بالمعلومات الحجز... إلخ) و كذلك من خلال الاستعانة بالسلع الملموسة كدليل السفر ، التذكرة، السيارة والطائرة، ، الطيار، العاملين... إلخ

إن تقديم خدمات النقل الجوي يتم من خلال عملية الاتصال المباشر ما بين المستفيد منها ومقدمها و لا يمكن أن يحصل عليها فرد و يستفاد منها فرد آخر كما هو الحال بالنسبة للسلع الملموسة فإن شراء المواد الغذائية من قبل أحد أفراد الأسرة يتيح إمكانية استهلاكها و الاستفادة منها من قبل جميع أفراد الأسرة و لكن بالنسبة للخدمات لا تتوفر فيها هذه الخاصية لعدم الملموسية و لعدم إمكانية نقلها و خزنها و لأنها تستهلك عند تقديمها و في بعض الحالات قد يقوم أحد أفراد الأسرة بشراء تذكرة السفر لفرد آخر في الأسرة، و قد تقوم الإدارة بشراء تذاكر السفر للعاملين الموفدين و حجز موعد السفر للجهة المحددة. و هنا يكون دور أحد أفراد الأسرة

الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

والإدارة هو تسديد ثمن الرحلة فقط أما الاستفادة فستكون من قبل الأفراد الذين سوف يقومون بالرحلة و الانتقال على متن الطائرة من النقطة (أ) إلى النقطة (ب). و إن هذه الخاصية تتصف بها الخدمات الأخرى أيضا فإن دفع أجور التعليم، العلاج، الإيجار، السينما، المسرح... إلخ قد يتم من قبل الأب ، الأم ، الأخ،... إلخ.

و المستفيد منها قد يكون شخص آخر، إن الاستفادة تتطلب تواجد المستفيد من الخدمة و مقدمها معا ، مما تقدم يظهر لنا بأن ما تتصف به الخدمات بشكل عام ينطبق على خدمات النقل الجوي بالمقابل يظهر بأن مفهوم خدمات النقل الجوي لا يختلف عن مفهوم الخدمة و يشتق من خصائص الخدمة و إنما يختلف بالهدف و الأنشطة و السلع التي تساهم في تقديم هذه الخدمة لذلك تعرف بأنها نشاط أو منفعة تقدم من قبل إدارة خدمات النقل الجوي ، إلى المسافرين و تكون غير ملموسة و لا ينتج عنها إمتلاك سلعة ملموسة و لكن تقديمها يكون مدعوما بالسلع الملموسة كالطائرة ، المطار ، التذكرة... إلخ¹.

هناك عدة جوانب أساسية لخدمات النقل الجوي هي :

أ- حصول المستفيد على حزمة من المنافع كالسفر، الراحة، الأمان، السرعة، دقة المواعيد وتسهيلات المطار... إلخ.

ب - تحقيق الإشباع و الرضا للمستفيد (المسافر).

ت - ارتباطها بالسلع الملموسة (الطائرة ، المطار ، مكاتب الحجز ، التذاكر..... إلخ).

ث - خدمات النقل الجوي تمثل عرض خدمة مدعومة بسلع ملموسة و لا يمكن تقديمها دون الإستعانة بالسلع الملموسة .

¹ - ردينة عثمان يوسف، إدارة خدمات النقل الجوي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص104.

المطلب الثاني: دور التسويق في تحقيق أهداف إدارة خدمات النقل الجوي.

لم يحظى قطاع الخدمات باهتمام كبير من قبل المختصين في مجال التسويق كما الحال بالنسبة للسلع المادية إلا أن هذه النظرية تغيرت بعد التطور التكنولوجي السريع و الذي أثر بشكل مباشر على حياة الأفراد و المجتمعات .

و إنتشار الكثافة السكانية على مساحة جغرافية واسعة و متباعدة ، و ازدياد الدخل و تطور الوعي الاجتماعي و الصحي و الثقافي و الذي ساهم في زيادة حاجة الأفراد إلى خدمات و منها النقل الجوي لكونها سهلت الكثير من تعقيدات الحياة بالنسبة للأفراد و قدمت الكثير من التسهيلات و تقليل المسافات و تقليل الزمن المستغرق في قطع هذه المسافات ، و الاتصال بالعالم الخارجي و الإطلاع على حضارة الدول الأخرى. إن هذا التطور دفع العاملين في إدارة مؤسسات النقل الجوي إلى دراسة حاجات و رغبات الزبائن بهدف تلبيتها و تحقيق الرضا لهم مستندة في ذلك على مفهوم التسويق الذي يمثل مجموعة من الأنشطة و الفعاليات التي تبدأ قبل عملية الإنتاج و خلالها و فيما بعدها بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلكين و تحقيق أهداف المؤسسة ، من هذا التعريف نستند على أن التسويق يمثل:

1. الأنشطة ما قبل الإنتاج: و التي تركز على دراسة:¹

أ- البيئة التسويقية: و التي تمثل:

-البيئة الخارجية: و التي تشمل العوامل الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية المنافسة ، القوانين والأنظمة ، المجهزين، العوامل الديمغرافية، المستهلكين.

إن دراسة هذه العوامل تمكن إدارة التسويق من تحديد الضغوط و التهديدات في البيئة

التسويقية الخارجية .

¹ - ردينة عثمان يوسف ، مرجع سبق ذكره ص 106.

الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

- دراسة العوامل الداخلية لمؤسسة الطيران بهدف تحديد عوامل القوة و الضعف لكي تتمكن من تقديم خدمات نقل جوي تلي حاجات و رغبات المسافرين بشكل عام فإن هذا الدور الذي تلعبه إدارة التسويق في مساندة إدارة خدمات النقل الجوي له أهميته الخاصة .
و هذا الدور الذي تلعبه إدارة التسويق يمكن إيجازه بما يلي :

1- تحديد حاجات الأفراد لخدمات النقل الجوي و رغباتهم و تقدير كمية الطلب من خلال إجراء بحوث التسويق والاعتماد على نظام المعلومات التسويقية .

2- تحديد أنشطة المؤسسات المنافسة كالسياسات السعرية، قنوات توزيع، وسائل إعلانية خصائص خدمات ، سلع داعمة... إلخ، وذلك من خلال الاستعانة بالاستخبارات (الذكاء) التسويقية.

3- إختيار الفرصة السوقية المناسبة للمؤسسة و التي تنسجم مع إمكانياتها المادية والبشرية.

4- إختراق أسواق جديدة من خلال دراسة الأسواق وتحديد الفرص المتاحة و إختيار الفرصة المناسبة للإمكانيات المادية و البشرية.

5- الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وذلك من خلال ملاحظة ردود أفعال المستفيدين من خدماتها و منحهم التسهيلات المناسبة و اعتماد عناصر المزيج التسويقي المناسبة لتحقيق الرضا والإشباع لهم.

6- زيادة الحصة السوقية حيث تواجه مؤسسات النقل الجوي منافسة شديدة و تسعى كل مؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية و كسب أكبر عدد ممكن من المستفيدين من خدماتها و أن ذلك يتطلب من المؤسسة معرفة حجم السوق غير المستغل من قبل مؤسسات النقل الجوي ومعرفة حركة إنتقال المستفيدين ما بين المؤسسات المتنافسة والوقوف على العوامل المؤثرة على حركة الإنتقال.

7- تساعد إدارة التسويق خدمات النقل الجوي مؤسسات الطيران على تحديد القضايا الرئيسية التي تساهم و تساعد في تسويق خدماتها و تحديد موقفها التنافسي وتساعد على الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية .

8- تقديم خدمات داعمة تساعد في زيادة الطلب على الخدمة الجوهر .

الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

9- تدريب العاملين في المؤسسة لزيادة كفاءتهم و اكتسابهم الخبرات اللازمة لإنجاز ما هم مكلفون به.

10- جعل المستفيد أكثر اشتراكا في إنتاج الخدمة.

11- تعزيز المكانة الذهنية للخدمة.

12- إدارة التسويق و مدراء المطار و مؤسسة الطيران يعملان معا بشكل مباشر أو غير مباشر لتحليل عمل مؤسسات الطيران و تحقيق مبيعات مرضية.

2- خلال عملية الإنتاج:

لإدارة التسويق دور فعال في إنتاج و تقديم خدمات النقل و ذلك من خلال :

1- الإختيار الجيد للعاملين.

2- تدريب العاملين.

3- متابعة أداء العاملين.

4- تحديد السلع الداعمة لتقديم الخدمة.

5- متابعة اختيار وجبات الإطعام من حيث الجودة.

6- متابعة سير التنفيذ للخدمات المساندة.

7- الترويج.

8- إختيار النقاط التوزيعية .

9- تحديد مستوى الأسعار.

3- ما بعد تقديم الخدمة :

تقوم إدارة التسويق بالتعرف على ردود أفعال المستفيدين من خدمات مؤسسة الطيران من

خلال:

1- تطبيق الاستبيان.

2- إجراء المقابلة المباشرة مع المستفيدين من الخدمة.

3- ملاحظة مستوى الاستجابة عند تقديم الخدمات.

4- الأخذ بملاحظات المستفيدين من الخدمات.

بشكل عام فان مؤسسات الطيران تقوم بتطبيق الاستبيان على متن الطائرة لكي تستطيع إدارة

البحوث (التسويق) الحصول على البيانات التي تساعد في التعرف على:

أ- مستوى رضا المستفيدين.

ب- مستوى تكرارهم للسفر على نفس الخطوط .

ت- أسباب إختيار طيران المؤسسة.

ث- أسباب اختيار طيران المؤسسات المنافسة.

ج- مدى قبولهم للأسعار.

ح- تقييم المسافرين خدمات الإطعام المقدمة على متن الطائرة.

خ- تقييم المسافرين لأداء العاملين على متن الطائرة و في مكاتب المؤسسة.

إن المعلومات التي تحصل عليها إدارة بحوث التسويق تمثل أساس عمل إدارة التسويق

في إجراء التعديلات على مستوى الخدمات المقدمة أو الاستمرار بتقديم نفس الخدمات.

و بما أن التسويق يمثل عمل أو نشاط جماعي و إنساني فان إدارة التسويق تسعى جاهدة إلى

تقديم خدمات نقل جوي بأقل ضرر للبيئة من حيث التلوث و الضوضاء و طبيعة الخدمات

المساندة و غيرها و مستلزمات إنجاز تقديم هذه الخدمات و كذلك لعب تسويق هذه الخدمات

دورا مهما في تنشيط الطلب عليها مما ساهم في زيادة الاستثمار و زيادة عدد مؤسسات الطيران

وعدد المسافرين ، و زيادة الأرباح ، و زيادة طلب التوظيف، لذلك ساهم بشكل مباشر و غير

مباشر في توفير فرص عمل و زيادة القدرات الشرائية للأفراد و تحقيق الأرباح و الاتصال بالعالم

الخارجي.

الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

وبشكل عام فإن دور التسويق في تحقيق أهداف إدارة خدمات النقل يعتمد بشكل أساسي على مدى كفاءة الأنشطة التسويقية التي تقوم بها وعلى مدى تطبيقها وإستفادتها من عناصر المزيج التسويقي في:¹

أ- زيادة كمية المبيعات.

ب- تنشيط الطلب وكسب زبائن جدد وحصص سوقية جيدة.

ت- تحديد الفرص السوقية وإختيار الفرص السوقية المناسبة.

ث- النجاح في الوصول إلى الزبائن.

ج- تحقيق عملية إتصال فعالة ومتكاملة.

ح- تعزيز موقفها التنافسي .

المطلب الثالث: خصائص استخدام النقل الجوي.

إن كان هنالك شيء أثار الإستغراب و الدهشة في نفوس الكثير من الناس لفترة سابقة من الزمن ، و جعله موضع حديثهم و مناقشتهم المستفيضة و لفترة طويلة أيضا ، و ما أدى من خدمات و مهام متعددة و في جوانب شتى، و لعل النقل الجوي هو واحد من هذه المجالات التي استفاد منها الغرب و طورها ، فقد استطاع (عباس بن فرناس) من تطبيق أول فكرة للطيران وذلك عند محاولته للهرب من سجنه بعد صنعه أجنحة للطيران. و لتتوالى الابتكارات والتطورات حتى تصل إلى ما هي عليه في وقتنا الحاضر و من الممكن أن نبين فيما يلي أهم الخصائص التي تميز إستخدام النقل الجوي و هي:²

أ- تعد السرعة من إحدى أهم الخصائص التي تتمتع بها الطائرات ، عن بقية الأنواع الأخرى من وسائل النقل، إذ تبلغ سرعتها في الطائرات التجارية الحديثة في بعض الأحيان أكثر من سرعة الصوت ، لذا فإنه أصبح لهذه الخاصية أهمية كبيرة عندما يكون عامل الوقت ذا قيمة ، أو أن

¹ ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص108-109.

² - ثامر البكري ، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان، 2006، ص ص 213-214.

الفصل الأول :

تسويق خدمات النقل الجوي

الشيء المنقول ذو عرضة للتلف أو فقدان قيمته بعد مدة قصيرة ، أو إذا كان تأخر وصول المنقول يؤدي إلى خسارة ضخمة .

ب- تمتاز الطائرات بدرجة أمان عالية و قلة حوادثها بالمقارنة مع الوسائل الأخرى نسبيا، و لعل ذلك يعود إلى الدرجة العالية في اختبار المواد و أجزاء التصنيع و التدريب و الصيانة المستمرة عليها.

ت- قدرتها العالية للتكيف إلى نوع الشيء المنقول ، حيث يمكن تغييرها من طائرة لنقل الركاب إلى نقل الحمولة و تبعاً لنوعية الحمولة أيضاً.

ث- الراحة التي تحققها الطائرة عالية جدا ، سواء كان ذلك ثابت في درجات الحرارة و البرودة ، أو الخدمات المقدمة ، و هذا ما ينعكس أيضاً على سلامة وصول البضائع المنقولة و عدم تعرضها للتلف أو الضرر.

تعتبر التكاليف الخاصة بالنقل الجوي منخفضة نسبياً ، إذا ما قورنت بما توفره هذه الوسيلة من سرعة في الوصول البضائع المنقولة و قد ازداد هذا الأمر جراء التطور الكبير الحاصل في أحجام الطائرات و ما زاد بالتالي من القدرة التحملية لها ةخفض من تعريفة النقل الجوي.¹

¹ - ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 214.

خلاصة الفصل :

مما تقدم ذكره سابقا فإن قطاع الخدمات شهد تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة. وهذا ما أدى إلى زيادة الطلب على الخدمة التي تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها اللاملموسية والتلازمية والهلاكية... الخ، وكذلك هناك عدة تصنيفات للخدمات .

ومن بين القطاعات الهامة في الخدمات نجد قطاع النقل الجوي الذي يعتبر من أهم القطاعات الفاعلة وهذا نظرا لمجموعة الخصائص التي تميزه عن غيره من القطاعات الأخرى وهذه الخصائص تجعل مؤسسات النقل الجوي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية للتفوق على المنافسين وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

تسعى المؤسسات بشكل فعال لأن تبقى في السوق و تستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل و يسير ، بل تتعرض إلى منافسة شديدة و قوية، ومن أجل تفادي ذلك و لتحقيق أهدافها المطلوبة فانه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر عنها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة، وهذا الأمر لا يأتي عفويا بل يستوجب أن تعرف المؤسسة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم .

إذن يمكننا القول بأن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة والسوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، و بالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين و إمكانية البقاء و الاستمرار ستكون واضحة و جلية ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى:

- تحليل الميزة التنافسية.

- محددات تطوير الميزة التنافسية.

- الإستراتيجية التسويقية التنافسية في الخدمات .

المبحث الأول: تحليل الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف مختلفة توضح معنى الميزة التنافسية ، و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كل ما هو متعلق بتحليل الميزة التنافسية .

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

1- تعريف : M. PORTER

"نشأت الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهوم واسع "

و يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى الطريقة التي تستخدمها وحدة الأعمال لجذب العملاء و خلق تفضيلاتهم لمنتجاتهم مقارنة بمنتجات المنافسين و يمكن لوحدة الأعمال إتباع واحدة من ثلاث استراتيجيات التي تستند إلى نوعية الميزة التنافسية التي تمتلكها و هي :¹

أ- إستراتيجية الريادة بالتكلفة :

تسعى المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية إلى خلق تكاليف الإنتاج ثم الفوز بنصيب أكبر من السوق و لتحقيق الميزة التنافسية السعرية يجب أن تكون لدى المنظمة أنظمة فعالة في هندسة الإنتاج و التشغيل و الشراء و التخزين و التوزيع المادي و غيرها من الأنشطة .

ب- إستراتيجية التنوع و التمايز:

بمقتضى هذه الإستراتيجية تقوم وحدة الأعمال بالتركيز على تقديم خطوط منتجات متميزة من حيث التصميم و التنوع و الخدمة بالمقارنة مع المنافسين ، كما تعمل على استخدام برنامج تسويقي على درجة عالية من الكفاءة لتدعيم هذا التميز ، و يلاحظ أن المستهلكين في الأسواق المستهدفة لهذه الوحدات سوف يفضلون الحصول على هذه المنتجات حتى و لو تميزت بأسعارها المرتفعة مقارنة بمنتجات المنافسين، و للنجاح في إتباع هذه الإستراتيجية يجب أن يتوفر لدى المنظمة نظام فعال لبحوث التسويق و تصميم وتطوير المنتجات والرقابة على الجودة .

1- ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد مرسي ، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 98.

ت- إستراتيجية التركيز:

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتركيز جهودها على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق بوجه عام.¹

الجدول رقم 1-2 : تعريف الميزة التنافسية:

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer 1980-06	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Fahey 1989-18	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport 92-84	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans 93-83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Mamalland et tampo 2000-81	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين .	المنافسة

المصدر : ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 194.

و يتضح من الجدول بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها و التركيز عليها ، و هذا ما يعكس صعوبتها و درجة تعقدها و اختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها .

1- ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

الشكل رقم 1-2 : بعض عمليات الاستفسار التي تساعد في توضيح مفهوم صناعة المزايا

التنافسية .

أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة يملكها مشروع معين ، نتيجة الدراسة و البحث
والاكتشاف ومن خلال ملكات ابتكاريه و إبداعية و مواهب فاعلة في مجالات :

الإنتاج ، التسويق، التمويل ، الكوادر البشرية

توظيف كامل للطاقات بشكل عملي و علمي سليم و صحيح ووفق منهجية قائمة على
الارتقاء و التطوير المستمر لزيادة الإنتاج و تعظيم الإنتاجية ، يتم من خلاله امتلاك ميزة
تنافسية في مجالات : التسعير ، التوزيع ، الترويج، كسب الصفقات

و باستخدام حزم إدارية قائمة على الفهم الإدراكي العميق و الواسع لعناصر
ومكونات المنظومة سواء في مدخلاتها أو في نظم تشغيلها أو في
مخرجاتها فإنها تؤدي إلى :

زيادة الربح، تعظيم العائد، تنمية المردودية، تكبير الدخل .

تعريف المزايا التنافسية

المصدر : محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية ، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة ،

2004 ، ص 34.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين من المزايا التنافسية هما : ميزة تنافسية داخلية و ميزة تنافسية خارجية و يظهر ذلك من خلال :¹

1- الميزة التنافسية الداخلية:

تكون الميزة التنافسية الداخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة و تسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة و تزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبني على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، و بالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة و التي تعني " قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر."

و هناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل و تتمثل في:

أ- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع و إهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة .

ب- إهمال أنشطة التمويل و الإدراك الخاطئ لعوامل تطوير التكاليف .

ت- غياب استغلال الروابط و تهديد التمييز .

2- الميزة التنافسية الخارجية:

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة ، و التي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال ، و هذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين .

و نجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز².

1 - بلخضر نصيرة ، دور فعالية تسيير المواد البشرية و كفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير و اقتصاد مؤسسة ، جامعة تيارت ، 2006-2007 ، ص ص 51-53.

2 - بلخضر نصيرة ، نفس المرجع، ص 53.

فالمؤسسة مطالبة بتخصيص مبالغ كبيرة للحيازة على خاصية النقود حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين و لإنتاج منتجات أكثر صلابة و قوة ، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة وأعلى سعرا ، فعدادات المياه المصنوعة من قبل رو كويل تعد الأحسن و الأطول مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين ، لأنها تحوي على أكبر نسبة من البرونز.

من خلال عملية البحث عن خاصية التميز، يمكن لبعض المؤسسات أن تقع في بعض الأخطاء الناتجة عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها و تتمثل هذه الأخطاء فيما يلي :¹

أ- التميز المفرط .

ب- سعر إضافي مرتفع.

ت- عدم معرفة تكلفة التميز .

أما محمود الروسان فقدم إطارا شاملا لتصنيف الميزة التنافسية وكان كما يلي:

أ- أن الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري و تلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية .

ب- إن الميزة التنافسية تتحقق من منفعة المشتري.

ت- أن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة من خلال توجه المشتري إليها دون منافس

ث- إن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري يكون وفقا لطبيعة المنفعة المحققة له ، أما بخصوص نوع التنافسية فهي لا تتعدى أن تكون :²

- سعرية متمثلة في انخفاض ما يدفع للمشتري مقابل ما تقدمه له المنظمة مقارنة مع منافسيها لذات المنفعة التي يسعى لتحقيقها باقتناء المنتج.

1- مختار عبد الهادي ، تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة ، جامعة تيارت ، 2006-2007 ، ص 120 .

2- مختار عبد الهادي، نفس المرجع، ص 121 .

- غير سعرية متمثلة في أي منفعة تتحقق له من غير السعر مثل الجودة ، سرعة الاستلام للمنتوج وتفرد مقارنته مع ما يقدمه المنافسين في المنتوج الذي يسعى إلى اقتنائه المشتري .

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف هي :

1- مصدر الميزة : يميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:¹

أ- مزايا تنافسية منخفضة :

تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمال و المواد الخام و هي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين .

ب- مزايا تنافسية مرتفعة :

تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، فالعلاقة الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:²

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.

- مجهودات تسويقية متراكمة و علاقات و طيدة مع كبار العملاء .

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة و المستمرة في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص، البحث و التطوير و التسويق، و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، و علاقات وثيقة مع العملاء .

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

1- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 1996 ، ص 100.

2- بلخضر نصيرة ، مرجع سبق ذكره ص 55.

3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية ، و لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة ، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية و مدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع .¹

1- نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره، ص 100.

المبحث الثاني: محددات تطوير الميزة التنافسية

هناك محددات للميزة التنافسية وسنتطرق في هذا المبحث إلى محددين و إلى كيفية بناء ميزة تنافسية بالإضافة إلى أسباب تطورها .

المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية

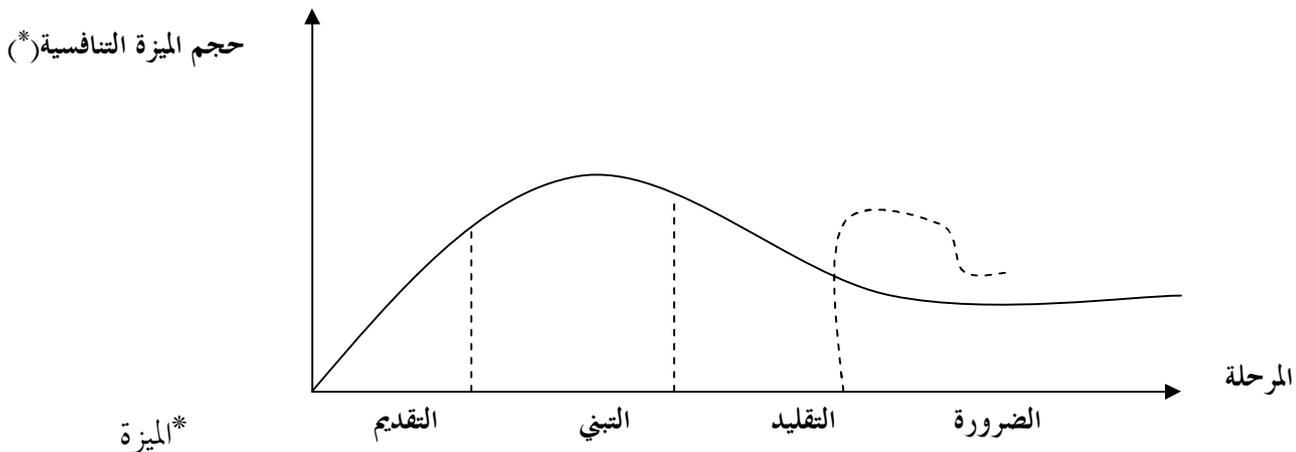
تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين و هما :¹

1- حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل ، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها .

و مثلما هو الحال بالنسبة لدور حياة المنتجات الجديدة فان للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل 2-2 : دورة حياة الميزة التنافسية .



في شكل تكلفة نسبية اقل و/أو سعر مرتفع

المصدر : بلخضر نصيرة ، دور فعالية تسيير المواد البشرية و كفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة تيارت، 2006-2007 ، ص 56.

1- بلخضر نصيرة ، مرجع سبق ذكره ص 56.

و فيما يلي شرح موجز لأهم المراحل :¹

أ- مرحلة التقديم:

وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري و المادي و المالي ، و تعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر

ب- مرحلة التبني:

تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدؤوا يركزون عليها و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .

ت- مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا نحو الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها .

ث- مرحلة الضرورة :

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية ، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسة المنافسة لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العلمية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسة المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

1- بلخضر نصيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة ، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ، و من هنا تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة عند وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية ، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة ، و في المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له .

و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي القطاع السوقى النطاق الجغرافى و نطاق الصناعة¹.

و من أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي :

جدول 2-2 : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخارجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم ، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الرأسى	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد ، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ، و يسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، و تبرر مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمى حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم .
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

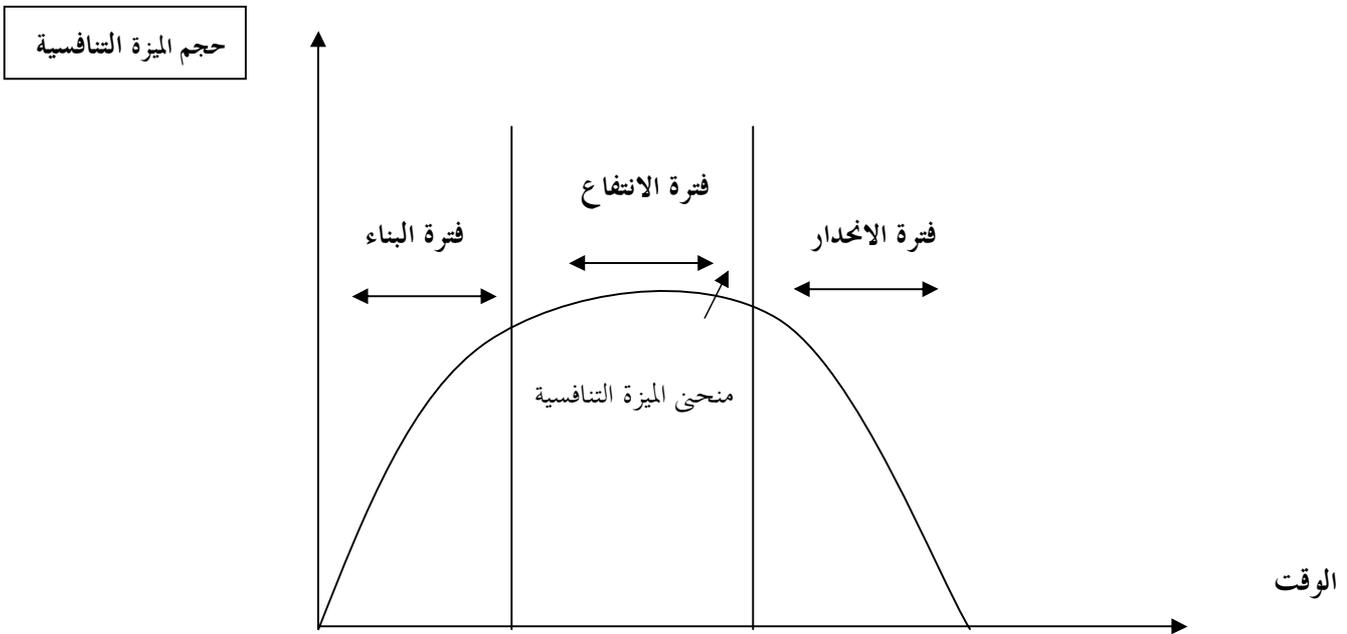
المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص ص 87-88.

1- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المطلب الثاني: بناء الميزة التنافسية

إذا ما نجحت المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها التسويقية على وفق رسالتها و الأهداف الكلية الموضوعة، فإن ذلك يعني قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على مواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها. و لا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة و ضحاها ، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات و المصادر المتاحة في بنائها ، و التي قد تستغرق فترة زمنية طويلة و بخاصة في المؤسسات الصناعية و ذات الإنتاج الواسع و المتعددة الأسواق، و الشكل التالي يوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء و مدى علاقتها بعامل الزمن :

الشكل 2-3 : بناء الميزة التنافسية :



المصدر : ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان 2008، ص 195.

تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية و التي تكون قصيرة أو طويلة ، تبعاً إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها و طبيعة السوق التي تعمل بها و حجم المنافسة السائدة فيها، و كلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات و استخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة، و بقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي، فإن بناء الميزة التنافسية

في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي ، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق و ارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة¹.

أما فترة الانتفاع (المنافع) التي تجنيه المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة و تعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها و بسهولة ، و قد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بنائها ، أو الإمكانيات البشرية اللازمة لتنفيذها.

فعندما تملك المؤسسة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإنها بذلك تعني امتلاكها الميزة التنافسية.

أما فترة الانحدار فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية و فقدت قوتها التأثيرية في السوق ، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، و قد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة من أهمها : امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تملكه المؤسسة و قد يكون بمجال السعر ، الجودة ، أو السرعة في عمليات التسليم و الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج و التسويق... الخ

و بالتالي يمكننا القول بأن هناك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية و هما :²

1- مدخل البناء الداخلي:

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تملكه المنظم المؤسسة من موجودات (أبنية ، معدات مكائن، شهرة و علامة تجارية) و موارد (مهارات بشرية ، مواد أولية ، خبرة فنية، أموال... الخ) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق و بناء الميزة التنافسية و التي تكون مميزة و صعبة التقليد من قبل المنافسين وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

و من وجهة نظر معمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكان القوة التي تمتلكها المؤسسة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة.

1- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 196.

2- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 197.

أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أولاً قبل أي شيء آخر وبالتالي فإن المؤسسة تبني ميزتها التنافسية و مواجعتها للآخرين على أساس معالجة نقاط الخلل التي تعثرها أولاً، و يمكن تسميتها أيضاً بوجهة النظر المتشائمة على أساس أن النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن يتم معالجة نقاط الضعف في المؤسسة لكي تواجه المنافسين .

2- مدخل البناء الخارجي :

إدارة المؤسسة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية، و منطلقين من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها و تنفيذها في البيئة الخارجية ولذلك فإنها ستركز على السوق أساساً بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية، و بالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الإستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق.

و قد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية و تتأثر بشكل خاص في التشريعات و القوانين و التسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال. كما هو مثلاً في الإعفاءات الضريبية، الاسترداد والتصدير... الخ.

فضلاً عن حالة الإنتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق¹.

المطلب الثالث: أسباب تطور الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة و أفضل للمنافسة فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها و فيما يلي الأسباب التي من شأنها أن تغير من الميزة التنافسية:²

1- ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

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

2- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 111.

و تظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و / أو تدعيم ميزة تمييز المنتج و من المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق أكبر قيمة للزبون .

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو لغيرها:

عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3- تغيير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات الاتصالات..... الخ.

4- التغيير في القيود الحكومية :

و تمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في الخدمات

يتمثل أحد أسباب قدرة مؤسسات الخدمات على البقاء في ظل المنافسة الدولية في تقديم المؤسسة لخدمة متميزة عن الخدمة التي يقدمها المنافسون، ونظرا للطبيعة الفريدة للخدمات فإن الحصول على ميزة تنافسية دائمة و الحفاظ عليها يمثل تحديا كبيرا لمؤسسات الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية الدائمة:

وتتمثل الميزة التنافسية الدائمة في خدمة فريدة تتميز بها المؤسسة المقدمة للخدمة ، و قد تتمثل الميزة التنافسية الدائمة في خدمة تقدمها المؤسسة على نحو مختلف عما يفعل المنافسون أو على نحو متميز مقارنة بما يقدمه المنافسون، و حتى تتمتع الخدمة بصفة الميزة التنافسية الدائمة فإنها ينبغي أن تلي أربعة متطلبات هي :¹

1- أن يتولى العميل نفسه تقييم المفهوم ، فالميزة التي لا يقدرها العميل لن ينتج عنها زيادة في المبيعات. ولقد حققت مؤسسة الطيران ساوت وست هذه الميزة لأن العملاء يقدرون الأسعار المنخفضة التي تقدمها المؤسسة مقابل المؤسسات الأخرى. وكذلك حققت مؤسسة فدرال اكسبرس هذه الميزة التنافسية الدائمة لأن العملاء يقدرون خدمة توصيل الطرود البريدية خلال يوم واحد. وحتى تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية دائمة فإن هذه الميزة ينبغي أن يكون لها تأثير على المعيار الذي يستخدمه العميل في اتخاذ قرار الشراء فمثلا نجد أن أغلب المسافرين يقدرون وجود مساحة كافية للقدم و لكن ذلك لا يعد المعيار الأساسي في اختيار مؤسسة الطيران لأن السعر و المواعيد المناسبة هما أهم عاملين في اختيار مؤسسات الطيران.

2- والشرط الثاني للميزة التنافسية الدائمة هي ألا تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال، و تحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة تنافسية للوصول إلى عملاء مؤسسة أخرى فعلى سبيل المثال قد تقوم إحدى المؤسسات بتطوير ميزة تنافسية قوية نتيجة لتوفر العديد من منافذ البيع أو منافذ تقديم الخدمة لديها. فإذا كانت مؤسسة أخرى غير قادرة على تقليد ذلك فإنها قد تصل إلى عملاء المؤسسة الأولى عن طريق الانترنت أو الفاكس أو التلفون إن لم يكن العملاء بحاجة للذهاب إلى منافذ الخدمة لانجاز معاملاتهم

1- محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010، ص 93.

3- و يتمثل الشرط الثالث لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة في أن يتوافر لدى المنظمة المقدمة للخدمة الواردة و الإمكانيات التي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية الدائمة لعملائها فعلى الرغم من أن ميزة معينة قد تكون مرغوبة إلا أنه لا يمكن تحويل تلك الميزة إلى ميزة تنافسية دائمة إلا إذا توافر لدى المؤسسة القدرات المناسبة لذلك. فقد ترغب إحدى المؤسسات في تقديم خدمة منخفضة التكاليف لكن ما لم يتوافر لدى تلك المؤسسة إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فإنها لن تتمكن من تقديم خدمة منخفضة السعر، و من ناحية أخرى فإن كبر حجم المؤسسة لا يعني دائما أنها قادرة على تقديم خدمة منخفضة التكاليف .

4- و الشرط الأخير لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة يتمثل في اتصافها بصفة الدوام. بما يعني أنه يصعب تقليدها، أي ينبغي أن يوجد هناك عائق معين يعوق عملية تقليد الخدمة و قد يتمثل ذلك العائق في اقتصاديات أو وفورات الحجم أو إمكانية الوصول لقنوات التوزيع الأخرى أو ما يعرف بأثر الخبرة و هو من العوائق، فمن خلال الخبرة قد تجني بعض المؤسسات معرفة عالية تجعل من الصعب على غيرها من المؤسسات تقليدها و منافستها على نحو فعال .

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية الدائمة

تتحقق الميزة التنافسية الدائمة في مؤسسة تقدم للعملاء موارد ممتازة أو تقدم لهم مهارات متميزة فالموارد الممتازة تمكن المؤسسة من تطوير قدرات فريدة أو مختلفة عما يقدمه الآخريين.

بما يجعل من العسير عليهم محاكاة أو تقليد ما تقدمه المؤسسة، أما المهارات المتميزة فتسمح للمؤسسة بتقديم الخدمة على نحو فريد أو مختلف، و عندما يتم الدمج بين الاثنين في ميزة تنافسية دائمة واحدة فإن الميزة التنافسية تبدو أكثر دواما و إستمرارا، و يمكن تحقيق الميزة التنافسية الدائمة من خلال موقع تشغيلي فريد أو مختلف، أو من خلال آثار المؤسسة أو العلاقات مع العملاء أو من خلال التميز المكاني أو بيئة الخدمة أو تكنولوجيا المعلومات، و فيما يلي شرح موجز لكل ذلك:¹

1- المركز التشغيلي :

و يمكن تطوير المراكز التشغيلية إلى ميزة تنافسية، و إحدى طرق تحقيق هذه الإستراتيجية تتمثل في نقل أو تحويل خدمة ما إلى مركز تشغيلي جديد.

1- محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

و يتمثل ذلك مثلا في اختيار العمل في إطار المركز التشغيلي الذي تختاره المؤسسة و لكن بمستوى أعلى من المنافسين، فإذا ما كان المركز المختار هو مركز فعالية التكلفة فإنه يتعين لتحقيق ميزة تنافسية هنا أن تبرهن المؤسسة على نحو واضح أنها تتميز عن منافسيها في مجال السعر و التكلفة، وقد حققت شركة الطيران ساوت وست ذلك.

2- آثار النطاق الاقتصادي:

وآثار النطاق هي: ميزة تنافسية دائمة تستند إلى إقتصاديات المؤسسة أو إلى إقتصاديات تخص خدمة محددة، أو إقتصاديات تتعلق بموقع معين، و أكثر آثار النطاق فعالية تلك التي يتم الحصول عليها استنادا إلى إقتصاديات المؤسسة ذاتها و يمكن للمؤسسات التي يوجد لديها عدد كبير من المنافذ أن تطور أكثر المزايا قوة فيما يتعلق بآثار النطاق المتصلة بالمؤسسة، و من آثار النطاق التي يمكن تطويرها ما يتمثل في اختيار و تدريب موظفي المؤسسة من خلال مكتب مركزي أو من خلال تقاسم الخبرة عبر المؤسسة بأسرها، و يمكن تحقيق وفورات كبيرة من خلال برنامج تسويق مركزي على سبيل المثال وخاصة فيما يتصل ببرامج الإعلان والترويج.

بحيث تستطيع المؤسسات التي لديها معدات عالية التكلفة أو تطور آثار النطاق على نحو أيسر مقارنة بالمؤسسات كثيفة العمالة و ينطبق الأمر ذاته على المؤسسات التي تستطيع فصل جانب التعاقد مع العميل عن جانب الوظائف المساندة للخدمة المقدمة للعميل، و من الشركات التي حققت نجاحا كبيرا فيما يتصل بآثار النطاق المتصل بخدمة محددة نذكر مؤسسة رايدرستمز فقد أصبحت هذه المؤسسة أكبر المؤسسات المتخصصة في خدمات النقل بالشاحنات المتخصصة في خدمات النقل بالشاحنات في الو. م. أ فضلا عن تأجير الشاحنات تتولى المؤسسة كذلك تزويد مؤسسات الطيران بقطع الغيار والمعدات والضيافة، فعلى سبيل المثال تقدم مؤسسة رايدر أكبر خدمة في العالم تتصل بإصلاح توربينات الطائرات النفاثة وإعادة بنائها.

و هي كذلك أكبر مزودة لقطع غيار الطائرات في العالم و هي كذلك أكبر مؤجر للطائرات.

3- التوافق بين التكلفة والطلب:

عادة ما تتمكن المؤسسات التي تحقق آثار النطاق الاقتصادي من استخدام تلك الميزة التنافسية في خلق مزايا تتصل بالتكاليف وبالطلب، والتناغم بين التكلفة و الطلب عبارة عن ميزة تنافسية دائمة تقوم على تخفيض في تكاليف التشغيل و زيادة الطلب على الخدمة في الوقت ذاته، فمع تخفيض التكاليف

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

تتمكن المؤسسة من تحقيق بعض الوفر للعملاء في شكل أسعار منخفضة أو في شكل تقديم مستوى أعلى من الخدمة¹

4- قيمة الصنف:

يمكن تعريف قيمة الصنف بأنه مجموعة الجوانب الايجابية أو السلبية المرتبطة بالصنف التي تضيف إلى قيمة الصنف أو تقلل منه، و تشمل الجوانب الايجابية و السلبية التي تشكل قيمة الصنف على عناصر مثل الولاء للصنف و رمز الصنف و اسم الصنف نفسه و تحقق المؤسسة التي تطور ميزة تنافسية ناتجة عن قيمة الصنف عددا من المنافع ، فقيمة الصنف تساعد في تمييز المؤسسة مقدمة الخدمة عن منافسيها و عادة ما يشير اسم الصنف إلى مستوى من الجودة يتم تقديمه للعملاء .

5- العلاقة مع العملاء:

قد تختار مؤسسات الخدمات تقديم جودة وظيفية للخدمة أو تختار مدخل مواءمة الخدمة لاحتياجات كل عميل و في الحالتين يكون متاحا أمام المؤسسة بناء ميزة تنافسية من خلال العلاقة مع العملاء، و تمضي الميزة التنافسية الدائمة للعلاقة مع العملاء إلى ما هو أبعد من الترتيبات التعاقدية أو ترتيبات الشراء ، فهذه الميزة التنافسية تتضمن العلاقات الفعالة التي تتولد عن الع

6- التمييز المكاني :

يعد تحقيق الميزة التنافسية عبر التمييز المكاني أكثر أهمية بالنسبة للخدمات التي لا تنفصل عن مقدم الخدمة مقارنة بالخدمات التي يمكن إلى حد ما فصلها عن مقدم الخدمة ، و يتضمن التمييز المكاني تحديد أفضل المواقع لتقديم الخدمة للعملاء، وقد يتضمن كذلك حيازة المكان الوحيد لتقديم الخدمة من خلال بعض الترتيبات التعاقدية .

و تجار التجزئة على يقين أن مفتاح النجاح في عملياتهم هو الموقع ثم الموقع ثم الموقع .

7- بيئة الخدمة:

نظرا للطبيعة التجريبية للخدمة و نظرا كذلك لعدم قابليتها بصفة عامة للانفصال عن مقدمها فإن بيئة الخدمة تعد من العوامل الهامة بالنسبة للعملاء، و تكتسب البيئة أهمية خاصة بالنسبة للخدمات

1 - محمد محمود مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 99-100.

الترفيهية وخدمات التسلية فنجاح كازينو معين في لاس فيجاس على سبيل المثال يعود أساسا إلى بيئة تقديم الخدمة.

8- تكنولوجيا المعلومات:

وآخر المزايا التنافسية لمؤسسات الخدمات هي تكنولوجيا المعلومات، و تشير تكنولوجيا المعلومات إلى تجميع وفرز و بث و معالجة و إسترجاع المعلومات عبر الوسائط الالكترونية و تتمثل المنافع الناتجة عن الميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكاليف التشغيل و زيادة تكاليف التحول أمام المنافسين و زيادة سرعة وقت الاستجابة للتغيرات السوقية و تحسين جودة الخدمة المقدمة.

المطلب الثالث: جودة الخدمة في مؤسسات الطيران :

تزايدت حدة المنافسة في أسواق الطيران المحلية و الدولية في الآونة الأخيرة بفعل الاتجاه للخصخصة الذي يعني السماح بقيام مؤسسات طيران خاصة و بفعل ازدياد دراية منتفعي خدمات السفر الجوي بجودة الخدمة المقامة لهم، و في ظل هذه الظروف لا تسعى مؤسسات الطيران إلى إضافة محطات جديدة إلى شبكة خدماتها القائمة بالفعل فحسب، وإنما تسعى كذلك إلى تقديم حوافز ترويجية جديدة مثل منح تخفيضات للمسافرين الذين يسافرون مع المؤسسة عددا معيناً من الأيام، أو إدخال برامج العضوية للمسافرين متكرري السفر و برامج الجوائز النقدية والعينية وما إلى ذلك. و تهدف مؤسسات الطيران من وراء ذلك إلى تدعيم حصتها السوقية و تحسين ربحيتها و مع ذلك فإن المزايا الجديدة لمثل تلك الاستراتيجيات التسويقية سرعان ما تتناقص بالتدرج لأن أغلب مؤسسات الطيران تتبع مثل تلك الاستراتيجيات و لذلك فإن بعض مؤسسات الطيران الرائدة قد بدأت تدرك المشاكل الناتجة عن تطبيق مثل تلك الاستراتيجيات التسويقية و أصبحت تميل إلى المزيد من التركيز على الالتزام بتحسين جودة الخدمة التي تقدمها لعملائها.

و تقدم مؤسسات الطيران لمسافريها العديد من الخدمات مثل حجز التذاكر، و الخدمات الأرضية بالمطار، و الخدمات على متن الطائرة، و الخدمات من جهة الوصول إلى جانب خدمات تتصل بالأمثلة المفقودة و خدمات تتصل بالمسافرين الذين يتأخرون عن الالتحاق بإحدى الرحلات و ما إلى ذلك.

و يمكن النظر إلى جودة الخدمة على أنها توليفة لمجموعة من السمات أو الخصائص ولا تتكون جودة الخدمة من سمات ملموسة فحسب و إنما من سمات أو عناصر غير ملموسة كذلك مثل الأمان

والراحة، وهي عناصر يصعب قياسها، و يختلف إدراك جودة الخدمة باختلاف هيكل التفضيلات الخاص بالأفراد الذين يتلقون الخدمة¹.

ولما كانت الخدمة تتسم بأنها غير ملموسة ولا يمكن تخزينها ولا فصلها عن مقدمها وتتسم بالتباين الكبير و بعدم التجانس فان ذلك جعل من الصعب تقييم جودة الخدمة مقارنة بالسلعة، و بالرغم من تزايد الاهتمام بجودة الخدمة إلا أن الدراسات التي تناولت جودة الخدمة في مؤسسات الطيران محددة للغاية .

ففي دراسة نظرية لمناقشة طرق قياس جودة الخدمة في مؤسسات الطيران الماليزية ، حدد بعض العناصر الآتية كأبعاد أساسية لقياس جودة الخدمة : خدمة الحجز بالتليفون ، خدمة طاقم الضيافة خدمة تأكيد الحجز ، سرعة تسليم الحقائق، المعلومات المعطاة في حالة تأخير الرحلة، الإجراءات بالمطار، وهذا باستخدام المعايير التي يوضحها الجدول الموالي:

و الجدول 2-3 معايير تقييم جودة الخدمة في مؤسسات الطيران

المعيار الفرعي	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> - راحة و نظافة المقاعد. -الطعام و الشراب. -التسليية و الترفيه على متن الطائرة . -مظهر الطاقم 	<ul style="list-style-type: none"> • النواحي الملموسة
<ul style="list-style-type: none"> -المهارة و الخبرة المهنية للطاقم . -الالتزام بالمواعيد . -الأمان. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاعتمادية
<ul style="list-style-type: none"> -لياقة و كياسة الطاقم. -استجابة الطاقم للطلبات 	<ul style="list-style-type: none"> • الإستجابة
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم الخدمة بنشاط. - مدى ملاءمة أوقات المغادرة و الوصول. - المهارات اللغوية للطاقم . 	<ul style="list-style-type: none"> • الضمان
<ul style="list-style-type: none"> -سهولة و يسر عملية حجز التذاكر . -التعامل مع شكاوى العملاء. -الخدمة المستمرة و المتواصلة للعملاء . 	<ul style="list-style-type: none"> • التعاطف

المصدر : محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات دار المناهج للنشر و التوزيع عمان ، 2010 ، ص 326

1- محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 324.

بحيث قام المؤلف بتحليل نتائجها باستخدام برنامج expert choice 1995 و هو برنامج متخصص في اتخاذ القرار المتعدد باستخدام طريقة التسلسل الهرمي التحليلية، اتضح أن الوزن النسبي للنواحي الملموسة هو 242 ، و للاعتمادية 234 و الاستجابة 0.186 و للضمان 0.163 و للتعاطف 0.165 وتشير هذه الأوزان بصفة عامة إلى أن المسافرين على مؤسسات الطيران يولون أهمية أكبر للنواحي الملموسة مقارنة بالنواحي النفسية أو التعاطف.

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات بشكل عام و إدارة التسويق بشكل خاص إلى تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة نفسها و لمنتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات ، لأن الميزة التنافسية تشكل هدفا أساسيا للإستراتيجيات المرسومة تستطيع المؤسسات الحصول على الميزة التنافسية من خلال التفوق في الأداء والمهارات و المصادر في تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع للزبائن و بأقل الكلف لكي تحتفظ بهم و تحقق حصة سوقية جيدة، و تعمل المؤسسات و باستمرار بتطوير ميزتها التنافسية و المحافظة عليها و ذلك من خلال تطوير منتجاتها ، دراسة السوق ، و متابعة المتغيرات فيه و من عوامل و ضغوط خارجية بما فيها طبيعة المنافسة ، المنتجات المنافسة و غيرها من العوامل.

إن كل ذلك يتم من خلال متابعة جميع التغيرات الحاصلة و التعرف على حاجات الزبائن و كمية الطلب في السوق.

الفصل الثالث

دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

تمهيد:

محاولة ميني أخذ فكرة شاملة عن مؤسسات النقل الجوي كان لا بد من إجراء دراسة ميدانية في احد المؤسسات الوطنية. وقد وقع اختياري على شركات الخطوط الجوية الجزائرية بوهران، نظرا لوزنها الاقتصادي و مساهمتها في الاقتصاد الوطني و التنمية .

بالإضافة إلى حسن الإستقبال الذي تلقينته من طرف مسؤوليها وعمالها.

الأمر الذي مكاني من التقرب منها بشكل كبير وكذا القيام باستطلاعات ميدانية في مختلف المديريات و الأقسام الموجودة بالشركة ووصولي بذلك إلى كيفية تسويق خدماتها ومشاركتها في اقتصاد البلاد، وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

-نظرة عامة عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية

-مظاهر تطور شركة الخطوط الجوية الجزائرية

- مكانة التسويق في شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

المبحث الأول: نظرة عامة عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية:

ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على كل ما يتعلق بمؤسسة النقل الجوي ألا وهي شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية:

يعود تاريخ تأسيس شركة الخطوط الجوية الجزائرية إلى الفترة الاستعمارية و بالضبط سنة 1947 ، إلا أن انطلاقها الفعلية لم تتم إلا في 23 ماي 1953 وكانت تحت اسم الشركة العامة للنقل الجوي (CGTA) وكانت تخدم بطبيعة الحال المصالح الخاصة بالمستعمر الفرنسي إلى غاية استرجاع السيادة الوطنية سنة 1962.

و في 18 فيفري 1963 و ضعت الشركة العامة للنقل تحت وصاية وزارة النقل ، حيث كانت حصة الجزائر من الشركة تبلغ 51 % من رأس مالها و قد ارتفعت هذه الحصة إلى 83 % في سنة 1970.

و في 12 ديسمبر 1972 اشترت شركة الخطوط الجوية الجزائرية الأسهم المتبقية و المقدرة بـ 17% لتصبح فيما بعد شركة وطنية بنسبة 100% و منذ ذلك الحين اندمجت شركة الخطوط الجوية الجزائرية نهائيا في الميدان الاقتصادي و الاجتماعي و ذلك بإصدار مرسوم جوان 1975 رقم 39-75 حيث أصبحت مكلفة في إطار المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي و الاجتماعي بضمان الخدمات الجوية للنقل العمومي .

و في سنة 1984 قسمت شركة الخطوط الجوية الجزائرية إلى قسمين:

- الخطوط الجوية الداخلية .
- الخطوط الجوية الخارجية .

لم تدم هذه الهيكلة إلا أربعة سنوات ، حيث تم إلغاء هذا التقسيم سنة 1988 و أدمجت في مؤسسة واحدة التي تأخذ الطابع الحالي لها تحت اسم (مؤسسة استغلال الخدمات الجوية، الخطوط الجوية الجزائرية) .

- و في 17 فيفري 1997 أصبحت شركة الخطوط الجزائرية مؤسسة ذات أسهم تابعة للشركة القابضة « holding services » المساهم العمومي الوحيد.

- في 1998 : تم تحرير النقل الجوي .

- في أكتوبر 2001 : نشاطات العمل الجوي تم تحويلها إلى طاسيلي للنقل الجوي

- في 26 مارس 2005 : بلغ رأس مال الشركة 26 مليار دينار

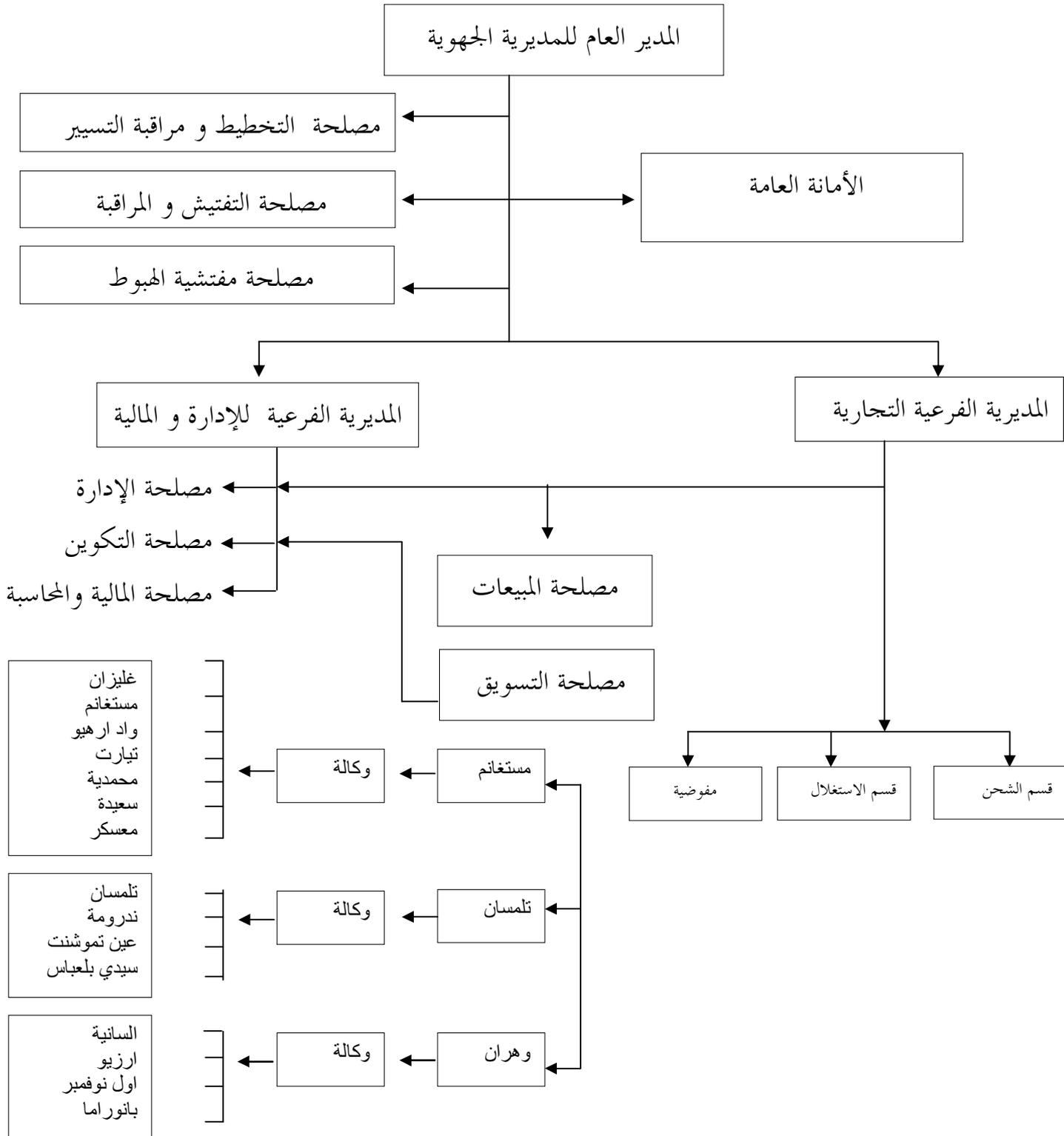
- في 2007: فتح الخط الجوي المباشر، الرابط بين الجزائر ومونتريال
- في 2008: بلغ رأس مال الشركة 43 مليار دينار.
- المطلب الثاني: مهام و أهداف الشركة:**
- 1- مهام شركة الخطوط الجوية الجزائرية:**
- يمكن إدراج أهم مهام الشركة في النقاط التالية :
- استغلال الخطوط الجوية في إطار الاتفاقيات و المعاهدات الدولية .
- استغلال الخطوط الداخلية و الدولية لأجل ضمان النقل العام و المنظم للأشخاص و الأمتعة و الطرود و الشحنات المختلفة للسلع و البضائع.
- شراء و كراء الطائرات .
- النقل ، الخدمات ، الإيداع ، العرض ، الحضور التجاري و كل الخدمات التي لها علاقة بالشركة .
- تسيير و تطور المنشآت و الهياكل و التجهيزات الموجهة للمسافرين و عمليات الشحن .
- الحصول على كل الرخصات و التسييرات الممكنة من الدول الخارجية .
- البيع و هو إحدى مهام الشركة لحسابها أو لحساب مؤسسات أخرى للنقل .
- الحرص على ربط المدن الأساسية بالمناطق النائية بأقصى الجنوب.
- 2- أهداف الشركة :**
- تتمثل أهداف الشركة عموما في :
- تلبية حاجات الزبائن بصفة منتظمة .
- التطبيق الفعال لتقنيات و طرق الإنتاج خاصة فيما يتعلق بقاعدة الصيانة و الأسطول الجوي و التموين.
- إنشاء ورشات و حظائر مخصصة للبضائع.
- شراء طوافات لاستعمالها في العمل الجوي.
- تنمية و تحسين أجهزة الحجز .
- تنشيط السياسة التجارية بتصور جديد للتسعيرة و لنوعية الخدمات المقدمة.
- جذب الزبائن و جعلهم أوفياء للشركة و ذلك بتحسين العمل القانوني الخدماتي خاصة فيما يتعلق بالأمن و النظافة و الراحة .
- تطوير الهياكل و الأجهزة الموجودة على الأرض ، و ورشات الصيانة و معدات المطارات و أجهزة الطيران المصنعة .

- تكوين مستخدمين مؤهلين .
- إنشاء أسطول جوي مهم ذو سعة كبيرة .
- الحفاظ على صورة الشركة في الدول من خلال محاولة التحسين .

الفصل الثالث :

دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (المديرية الجهوية بوهران):
الشكل 1-3 : الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (المديرية الجهوية بوهران).



المصدر : شركة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية التجارية وهران ، 2013

شركة الخطوط الجوية الجزائرية تتكون من عدة فروع و مديريات يكمل أحدهم الأخر والكل متجانس كالجسم الواحد و المخطط السابق يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للغرب بوهران .

1- المدير العام للمديرية الجهوية: يأتي هذا المنصب في قمة الهيكل التنظيمي و الرئيس المدير العام هو المسؤول الأول و مصدر القرارات و يساعده في مهامه كل من:

أ- كاتب عام يتكفل بتنسيق الجانب المالي والموارد البشرية .

ب- مفتشية عامة حيث أن المفتش العام يلعب دور المراقب على كل وحدات الشركة .

ت- مستشار في الملاحة الجوية ومهمته مساعدة المدير العام في إنجاز القرارات و ذلك عن طريق طرح آرائه و البحث عن السبل والوسائل الناجحة .

ث- مساعد خاص بالاتصال: و هو المكلف بالاتصال و العلاقات الداخلية .

2- مصلحة التخطيط و مراقبة التسيير: تلخص النشاط العام

3- مصلحة التفتيش و المراقبة: تتكفل بمراقبة سير نشاط الشركة

4- مصلحة مفتشية الهبوط: تتكفل بتسيير الهبوط و النشاطات فوق أرضية المطار و الإيواء.

5- المديرية الفرعية التجارية: تهتم بتأسيس و تطبيق السياسة التجارية للشركة و يتكون القسم التجاري من دائرتين: دائرة الوسائل التجارية و دائرة التكوين و الإدارة التجارية .

كما يتكون من ثلاث أقسام و هي:

أ- **قسم الشحن:** باعتبار أن عملية الشحن هي عملية إستراتيجية في مجال النقل الجوي و يجب وضع قسم خاص بها و هذا القسم يهتم بتنظيم و تسيير كل العمليات المتعلقة بشحن المنقولات المختلفة و يهتم كذلك بـ :

- تحديد سياسة نقل المنقولات .

- تحديد و تسيير سياسة النقل في مجال الشحن .

- دراسة و تحليل سياسة النقل في مجال الشحن .

ب- **قسم الاستغلال:** يهتم بتنظيم و تسيير و مراقبة العمليات الجوية و النقل الجوي و التموين الغذائي

ت- **المديريات الجهوية:** و تشمل :

-المديريات أو المفوضيات الجهوية في الجزائر ، وهران ، و قسنطينة .

-الممثلات بالخارج : باريس ، روما ، القاهرة ، لندن .

أما بالنسبة للمديرية الجهوية لوهران فهي تشتمل على مفوضيات تنقسم إلى وكالات حيث نجد :

الفصل الثالث :

دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

وكالة مستغانم : تضم وكالة مستغانم المدينة و كذلك كل من محمدية ، وادرهيو غليزان ، سعيدة، معسكر و تيارت .

وكالة تلمسان : تضم وكالة تلمسان ، ندرومة ، عين تموشنت ، و سيدي بلعباس وكالة وهران : و تضم وكالة وهران كل من : السانية، أرزيو، أول نوفمبر ، بانوراما .

6-المديرية الفرعية للإدارة و المالية : تعتبر من أهم وحدات الشركة و تكمن أهميتها في :

أ- وضع نظام محاسبي عام للشركة الذي يشمل جميع وحداتها و مديرياتها .

ب- وضع مختلف الميزانيات للوحدات و دراستها (ما حققته المؤسسة و ما هو متوقع ، دراسة الفوائد).

ت- التنسيق مع مديريةية الموارد البشرية بتوزيع المكافآت و الأجور على العمال.

و من صلاحيات الأمين العام تسيير المالية و الموارد البشرية للمؤسسة .

7- مصلحة المبيعات : تقوم بالمهام التالية:

أ- تحقيق الأهداف المرجوة .

ب- ترقية و تطوير منتج الشركة .

ت- تحليل و تقييم النتائج البيعية .

و هذا بإعتمادها على سياسة بيعية محكمة و ملائمة للأهداف المسطرة التي تسهر شبكة البيع

الداخلية و الدولية على تطويرها .

8- مصلحة التكوين : يهتم بكل ما يتعلق بتكوين المستخدمين و تنظيم الدورات التدريبية المختلفة .

المبحث الثاني : مظاهر تطور شركة الخطوط الجوية الجزائرية

تعمل شركة الخطوط الجوية الجزائرية على تطوير أسطولها باستمرار، و هذا بإدخال التقنيات الحديثة في مختلف الآلات و التجهيزات و ذلك لكي تساعد على تقديم خدمات ذات جودة عالية تسهم في إشباع حاجات و رغبات الزبائن الدائمين أو المحتملين من خلال فتح خطوط جوية تربط بين المدن داخليا و الدول خارجيا .

المطلب الأول: شبكات الشركة:

1- شبكات (خطوط) شركة الخطوط الجوية الجزائرية (المديرية الجهوية بوهران):

من أجل خدمة أحسن للمسافرين الخطوط الجوية الجزائرية و سعت من سوقها و ذلك بفتح أربعة مطارات على صعيد الجهة الغربية الجزائرية (مطارين دوليين بوهران و تلمسان ، و مطارين وطنيين بمعسكر و تيارت .

و تغطي شركة الخطوط الجوية الجزائرية شبكة داخلية و أخرى خارجية و هذا من خلال فتح خطوط دولية و أخرى داخلية كما يلي :

أ – الخطوط الدولية:

الجزائر و هي الوكيل العام لشركات منها :

Aeroflot – Air Afrique – Air Guinee – Air Andia – Air Mali – Alitalia –
Austriawairlines – Saudiasas – Syrianair Li Nes – Tunisair – Aircanada – Air
Mauritanie.

و تغطي شركة الخطوط الجوية الجزائرية شبكة خارجية واسعة نحو: أوروبا، إفريقيا، الشرق

الأوسط، و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

الفصل الثالث :

دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

جدول 1-3: الخطوط الدولية للشركة¹.

المتلغات	البلد	القارة
باماكو	مالي	إفريقيا
داكار	السنغال	
نيامي	النيجر	
واقادوقو	بوركينافاسو	
ماتز - ليل - باريس - مارسيليا - ليون - تولوز - نيس	فرنسا	أوروبا
أمستردام	هولندا	
اليكونت - برشلونة - مدريد - بالم	إسبانيا	
فرانكفورت - برلين	ألمانيا	
ميلانو - روما	إيطاليا	
لندن	إنجلترا	
صوفيا	بلغاريا	
فار سوفي	بولونيا	
موسكو	روسيا	
بروكسل	بلجيكا	
زيورخ - جنيف	سويسرا	
عمان	الأردن	الشرق الأوسط
بيروت	لبنان	
داماس	سوريا	
جدة	العربية السعودية	
اسطنبول	تركيا	
القاهرة	مصر	
الشارقة	الإمارات العربية المتحدة	
الدار البيضاء	المغرب	المغرب العربي
نواكشوط	موريتانيا	
تونس	تونس	
طرابلس	ليبيا	

¹ - من طرف إدارة الشركة

الفصل الثالث :

دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

- ب - الشبكة الداخلية : تهتم الشركة بتوسيع الشبكة الداخلية باستمرار ، و هذا بإستثمارها للوسائل الضرورية من أجل المساهمة في النمو و التطور الإجتماعي و الإقتصادي للبلاد ، من مهامها :
- تسهيل حركة الأشخاص عبر التراب الوطني .
 - المشاركة في دعم و تطوير الاقتصاد الوطني .
 - تمثل خدمة عمومية نظرا لعدم تطبيق أسعار مرتفعة .
 - فك العزلة عن المناطق الصحراوية نظرا لبعدها المسافات .
- و الجدول الموالي يوضح شبكة الخطوط الداخلية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية .

جدول 2-3: الخطوط الداخلية للشركة¹

أدرار	البيض	وهران
الجزائر	الوادي	ورقلة
عنابة	غرداية	تمراست
برج بوعريريج	حاسي مسعود	تبسة
بشار	عين أميناس	تيارت
بجاية	عين قزام	تندوف
بسكرة	إليزي	تيميمون
قسنطينة	عين صالح	تلمسان
جانات	جيجل	توقرت

المطلب الثاني : الخدمات المقدمة من طرف الشركة و مواجهتها للمنافسين

1-الخدمات المقدمة من طرف الشركة :

وهي جديدة مع افتتاح الخطوط الجوية الجزائرية ، تجعل الشركة النوعية في خدماتها قلبها في المهنة .

¹ - من طرف إدارة الشركة

كل ما تقوم به الشركة لصالح زبائنها حتى تشعرهم بالارتياح ، تسجيل مبسط (الحجز) و مدعم ، استقبال حار ، و التكفل التام بالمسافر خلال الرحلة .

و كل ذلك من أجل جعل الرحلات رفاهية حقيقية ، من أجل راحتك .

الخطوط الجوية الجزائرية ، الشركة الوطنية ، يجب عليها إعطاء خدمات داخل الطائرات بجودة عالية لأنها تعكس صورة الوفاء لحسن الضيافة و سناء الشعب الجزائري .

تكوين المستخدمين و تدريبهم مهم و أساسي في هذه المديرية و مضيفات الطيران في الطائرة يجب أن تكون متميزة و تكون في نوعية معنوية و في هيئة لائقة و ذلك لجلب الزبائن للشركة ، حيث تدفعن بأنفسهن دائما بإعطاء نظرة جيدة عن الشركة ، في إطار الحفاظ على تقاليد البلاد . الخدمات المتوفرة داخل الطائرات تكون في إطار احترام نوعية الهيئة التي يستحقها النقل الجوي بالخصوص و النوعية العالية .

الخدمات الممنوحة من طرف الشركة يسهر العمال على توفيرها في الوقت المناسب وهم أيضا مكلفون بتحضير الأطباق ، فبدون شك أن الشركة تملك أحد أفضل الخدمات الأكلية في العالم ، و كل المسافرين لاحظوا جودة منتوجاتها ، ذوقها الخاص ، والمستوى العالي ، في حفظ الصحة ، و التي تكون أثناء الرحلة و هذا لكسب رضا المسافرين .

لأجل سلامة المسافرين يوجد في الجيب الموجود أمام المقعد مستند يحتوي على التعليمات المتعلقة بالسلامة ، و كيسا من الورق يمكن استعماله في حالة الإصابة بدوار الجو .

و لمزيد من الراحة تقدم خدمات متنوعة ، حيث يوجد زر يستعمل لاستدعاء موظفي الطائرة و هبابة كهربائية للقراءة و منفذ للهواء يمكن من الحصول على هواء بارد ، بالإضافة إلى أن المقعد مجهز بزر يستعمل لثني المسند ، يمكن من استعمال الطاولة لتناول وجبات الطعام و كتابة الرسائل .

و تبرمج وجبات الطعام و المشروبات وفقا لتوقيت و مدة الرحلة ، غير أنه من الممكن للمسافر أن يطلب مرطبات .

إذا طلب المسافر أن تقدم له وجبات حسب ميوله و الشروط المتبعة لحميته عليه طلبها عند حجز المقعد على متن الطائرة .

كما تستطيع المضيفة أن تسخن رضاعة صبي ، و تقترح على أوليائه وجبة خاصة بالأطفال إذا طلب ذلك عند الحجز .

ولاسترخاء المسافرين على متن خطوط شركة الخطوط الجوية الجزائرية فإن موظفي الشركة يقدمون طائفة متنوعة من الجرائد والمجلات و كمثل على ذلك مجلة طاسيلي المعدة خصيصا للمسافرين

الإضافة إلى أن الشركة تبرمج أثناء الرحلات خدمات مختلفة حيث أن الخطوط الجوية الجزائرية توفر لمسافريها أنواعا مختلفة من العطور و مياه الزينة ، وتبغ وكحول ، لشرائها حيث يستطيع المسافر شراء هذه السلع بأسعار معفية من الرسوم و توجد لائحة تحتوي على هذه السلع في الجلة الموزعة على متن الطائرة .

2- الشركة و مواجهة المنافسة :

في البيئة التنافسية شركة الخطوط الجوية الجزائرية في مواجهة مستمرة مع المنافسة الداخلية والخارجية ، وذلك مع دخول الجزائر في اقتصاد السوق و التي أثرت على نشاط الشركة . فالمنافسة الداخلية تتمثل في النقل البري و هي الشركة الوطنية لنقل المسافرين " (SNTV) والشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF) .

لكن هذا النوع من المنافسة نستطيع تسميته بالمنافسة غير المباشرة و لكن نظرا لسرعة الطائرة فإن اغلب المسافرين يفضلون النقل الجوي على باقي الوسائل الأخرى . كما أن هناك منافسة بعض شركات الطيران الخاصة على مستوى الشبكات الداخلية والخارجية وهذه المنافسة هي مباشرة .

وكذلك شركات الطيران الأجنبية منها : الخطوط الجوية التونسية ، الخطوط الجوية القطرية ، شركة مصر للطيران ، الخطوط الملكية المغربية ، الخطوط الجوية الفرنسية ، الخطوط الجوية التركية ... الخ و ذلك بالموازاة مع إبداء العديد من شركات الطيران الأجنبية استعدادها للعودة إلى ضمان الرحلات الجوية باتجاه الجزائر .

المبحث الثالث: مكانة التسويق في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

يلعب التسويق دورا مهما في شركة الخطوط الجوية الجزائرية وسنتطرق في هذا المبحث إلى المزيج التسويقي للشركة و أهم عناصره و كذلك إلى مشاكل الشركة و آفاقها المستقبلية .

المطلب الأول : المزيج التسويقي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية :

إن عناصر المزيج التسويقي يمكن تعديلها و تكييفها حسب التغيرات السوقية والحاجات، وهناك عملية تبادلية بين عناصر المزيج التسويقي، فالقرار لا يمكن اتخاذه على أحد العناصر بدون اعتباره لتأثيره على العناصر الأخرى.

و فيما يلي شرح موجز لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

1- المنتج الخدمي :

تقوم الشركة بتقديم مجموعة من الخدمات ، فهناك خدمات تقدم أثناء السفر ، و في المطار و على متن الطائرة تقدم خدمات متنوعة حيث نجد كل من الأعران و المضيفات في خدمة المسافرين من حيث الإطعام بتقديم الوجبات أو تقديم خدمات متنوعة للزبائن و ذلك بتقديم الصحف و المجلات للترفيه عليهم أثناء الرحلات و كذلك تقديم مجموعة من المنتجات التي تسهم في تقديم الخدمة بفعالية و هذه المنتجات تحمل في أغلبها في طريقة تعبئتها و تغليفها رمز و شعار و تسمية الخطوط الجوية الجزائرية .

و ذلك لتحقيق الاتصال الدائم بالمسافرين و من أمثلة هذه المنتجات نجد مثلا : قارورات الماء المعدني ، التبغ و الكحول ، العطور و المناديل المنعشة ... الخ .

تستخدم أحدث التقنيات في عملية حجز التذاكر و ذلك لتسهيل عملية الحجز لدى المسافرين وتحقيق رغباتهم و حاجاتهم في أسرع وقت ممكن .

2- التوزيع:

يعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان و الوقت المناسبين و الكيفية التي تضمن إدراكها و ضمان عملية التبادل من جانب المستهلك أو المشتري .

إن قنوات التوزيع لا تقتصر على السلع الملموسة و لكن أيضا تلعب الدور الفعال في إنتاج وتقديم الخدمة .

إن الكثير يعتقد بأن المؤسسات الخدمية تعتمد فقط على التوزيع المباشر في إيصال خدماتها إلى المستفيد و لكن قد تعتمد على نقاط التوزيع غير المباشرة ، إن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تستطيع

يبيع خدماتها بشكل مباشر أو عن طريق وكالات السفر ، وكلاء النقل ، متعهدي الرحلات الخ لأنهم يلعبون دورا مهم في تقديم الكثير من الخدمات التكميلية .

3- السعر :

وهو عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المسافر أو المستهلك للخدمة بالقيم النقدية التي يمكن أن يدفعها .

و يحدد مزيج الأسعار بناء على دراسة لجميع العوامل المؤثرة ، التكاليف ، الطلب و العرض قدرة المستهلك على الدفع ، و السياسات التسعيرية للمنافسين و كذا التشريعات و القوانين الحكومية و ناصر المزيج التسويقي الأخرى .

السعر ليس نفسه بالنسبة للمسافرين فهو يختلف بحسب السن و نوع المسافرين، تخفيضات للأعياد و المناسبات الدينية، و للطلبة (خاصة طلبة الجنوب) حيث تمنح لهم تذاكر مجانية مرة في كل سنة ، الحج و العمرة ، و كذلك حسب نوع التعاقد : يستفيد من ذلك عمال مؤسسة سونطراك .

تقدر أسعار الرحلات على متن الطائرة حسب مسافة الرحلة و حسب وقت السفر لكل بلد .
-أما فيما يخص أسعار الوجبات المقدمة على متن الطائرة فهي أسعار معقولة و هي غير ثابتة و تتأثر بتغيرات أسعار المواد الأولية المستخدمة في تحضير الوجبات الغذائية .

-أثناء مدة الرحلة تقدم للمسافرين مجموعة من السلع التي تزيد من جودة الخدمة و تساهم في تلبية كل طلبات الزبائن و من خلال ما يلي سنوضح أسعار المنتجات المباعة على متن الطائرة .

1- العطور : تقدم عطور ذات جودة عالية و هي موجهة لكلا الجنسين .

2- التبغ و المشروبات الكحولية:تختلف من نوع الى اخر

4- الترويج:

هو مجموعات اتصال تستهدف التأثير على المستهلك المستهدف لاستمالة سلوكه الشرائي، و يتم الترويج بأساليب كثيرة و متعددة.

ويلعب الاتصال في الشركة دور جد مهم و ذلك لان عندما يكون الاتصال فعال فان أهداف الشركة تتحقق بفاعلية.

وفي شركة الاتصال يكون على المنوال التالي :

يتم بيع المنتج عن طريق الوكالات التابعة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية و عن طريق بعض الوكالات الخاصة .

أ- الاتصال الداخلي:

ب- الاتصال الخارجي: يتم عن طريق مجموعة من الوسائل و هي :

-الرعاية

-الإشهار عبر الوكالات الإشهارية: اللوحات الاشهارية العامة الموجودة في وسط المدن.

-الإعلان في التلفزيون و الإذاعة .

-التسويق المباشر عن طريق المعارض مثلا...الخ.

-و لتفعيل عملية الاتصال مع الجمهور فقد قامت شركة الخطوط الجوية الجزائرية في 7 و 8 ديسمبر

2012 بتنظيم دورة لكرة القدم و كذلك إقامة مراطون في ولاية تمنراست

وذلك لإحياء الذكرى الخمسون للاستقلال و قد تزينت مدينة تمنراست بألوان الخطوط الجوية

الجزائرية في ذلك المراطون و قدمت هدايا و ميداليات لتشجيع أبناء المنطقة على ممارسة النشاط الرياضي

و لترسيخ صورة ذهنية جيدة عن الشركة¹ .

5- البيئة المادية (الدليل المادي) :

تتضمن الأبعاد البيئية للخدمة و الظروف المحيطة (مثل درجة الحرارة ، نوعية الهواء ، الضوضاء ،

الموسيقى ، اللون...الخ و شركة الخطوط الجوية الجزائرية تهدف إلى كسب رضا الزبائن عن طريق تقديم

أفضل الظروف سواء في المطار أو على متن الطائرة و المحافظة على كل ما هو جزائري و يمد للثقافة

الجزائرية بصلة مع المحافظة على الهوية العربية أما فيما يخص الألوان فدائما تستخدم اللون الأحمر و

الأبيض لإبراز شعار الشركة .

و كذا تعمل الشركة على استثمار الحيز (SPACE) مثل الأجهزة و المعدات ، التآيث ،

الديكور و كذا السلع الداعمة لتقديم الخدمة .

6- الناس:

هم عبارة عن المنتفعين بالخدمة و كذلك مزوديهها، كما يتضمن عنصر الناس العلاقات التفاعلية

بين المستفيدين من خدمة النقل الجوي، فالعاملون في مؤسسات الخدمات يقومون بوظيفتي الإنتاج و

البيع معا ، فمن الصفات المميزة لعمال شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن الموظفين المنتجين يقومون

بأدوار مزدوجة .

فهم يقومون بانجاز خدمة النقل الجوي بالإضافة إلى بيعها .

و ادراكات المسافرين حول جودة خدمة النقل الجوي قد تتشكل و تتأثر بفعل آراء و قناعات المسافرين الآخرين سواء كانوا أقارب أو أصدقاء... الخ .

7- عملية تقديم الخدمة :

إن الكيفية أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاسما بالنسبة لمزود الخدمة والمستفيد منها .تضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل شركة الخطوط الجوية الجزائرية لضمان تقديم الخدمة إلى المسافرين ، مثل كيفية توجيه المسافرين و معاملتهم معاملة حسنة ، و أساليب تسويق العلاقة مع المسافرين الدائمين أو المحتملين ، أساليب تحفيزهم و جعلهم يختارون السفر على متن الخطوط الجوية الجزائرية و يفضلونها عن باقي الشركات المنافسة .

المطلب الثاني: مشاكل الشركة و آفاقها المستقبلية

1- المشاكل التي تعاني منها الشركة :

عملت الخطوط الجوية الجزائرية على تقديم خدماتها لمدة طويلة ، إذ كانت الشركة الوحيدة للحركة الجوية ، لكن بعد مرور سنوات عديدة من احتكارها لمنتوج خدمة النقل الجوي، أصبحت اليوم غير قادرة على الاستجابة لطلبات زبائنها و هذا راجع إلى عدة مشاكل نوجزها فيما يلي :

أ- ضعف و قدم الأجهزة:

تشككي شركة الخطوط الجوية الجزائرية من مشكل كبير و هو قدم أسطولها الجوي بالمقارنة مع أساطيل الشركات المنافسة الأخرى، ذلك راجع إلى التأخر التقني و التكنولوجي للطائرات إذ أن عمرها يتجاوز 22 سنة ، الشيء الذي لا يحصل في الدول الأوروبية ، بحيث انه عند وصول الطائرة إلى 25 سنة من الخدمة تسحب نهائيا و بالتالي تسحب من الأسطول لأنها غير قادرة على الخدمة .

ب- عجز الشركة على تلبية رغبات زبائنها:

إن ازدياد الطلب على النقل الجوي خاصة في السنوات الأخيرة ، أدى إلى عدم قدرة الشركة على الاستجابة ، و ذلك راجع إلى عدم ارتفاع عدد الأجهزة المستعملة في الخدمة ، و أن ازدياد عدد الطائرات ينعكس سلبا على المؤسسة من حيث ارتفاع التكاليف بنسبة 60 % مقابل ثبات في الأسعار

ت- تطبيق المعايير الجديدة للطيران الأوروبي:

تفرض المعايير وضع نظام جديد للاتصال "VHF" الذي ينادي إلى وضع رادار مضاد للاصطدام و جهاز مضاد للصوت و هذا الأخير عبارة عن مرجع دولي للطيران الجوي حامل لعدة قوانين تستوجب

التطبيق ، كما يحتوي على مختصر لإجراء الرقابة و الاستغلال المستمر ، و أن الهدف من نظام " VHF " هو الاستغلال الأمثل للمحيط الجوي و التقليل من الإزعاج السمعي .

ث- ارتفاع تكاليف التأمين:

تتم عملية التسديد للمؤمن بالدينار إلا أن هذا الأخير يعيد التأمين للمؤسسات الأجنبية بالعملات الأجنبية و هذا ما يؤدي إلى ارتفاع المصاريف .

ج- ارتفاع مصاريف الصيانة :

تتحمل الشركة مصاريف الصيانة ، الإعداد ، التجهيز و التصليح ، فيما يخص الشبكات الداخلية كذلك هناك مصاريف قطع الغيار المسددة بالعملة الصعبة الذي أدى إلى تضاعف قيمتها من سنة لأخرى ، مع العلم أن جميع التصليحات التي تقوم بها المؤسسة تتم في الجزائر .

ح- ارتفاع تكاليف الاستغلال:

تؤدي تكاليف الاستغلال إلى ارتفاع تكاليف الشركة إذ أنه في صدد نشاطاتها و إجراءاتها التصحيحية بشكل عائق له تأثير سلبي عليها هذا راجع إلى محيط المؤسسة .

خ- القرارات البيروقراطية:

هناك مشكل آخر من المشاكل التي واجهتها الشركة و هو قلة الحوار و المناقشة بين الإدارة و ممثلي العمال، مثلاً في مجال الصيانة قد تم التعاقد مع شركاء أجنبى قبل أن تأخذ اليد العاملة المحلية بعين الاعتبار لمعرفة ما إذا كان المسؤولين عن الصيانة قادرين على إزالة العطب أم لا .

د- تدهور قيمة الدينار :

إن معظم إيرادات الشركة تتحصل عليها بالدينار و مجموع مصاريفها تسدد بالعملة الأجنبية .

ذ- مشكل التسعير :

بالرغم من ارتفاع الأسعار فإننا نجد الأسعار المطبقة من طرف المؤسسات المنافسة أقل من الأسعار الحالية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية .

ر- ارتفاع عدد عمال الشركة:

و هذا ما يعود بالسلب على الشركة بمقارنة عدد العمال بالأسطول الجوي للشركة، فكتلة الأجر لا يجب أن تتجاوز عتبة الأجر و هي 1/3 من رقم أعمالها.

2- الأفاق المستقبلية للشركة : و تتمثل في

أ- تجديد أسطولها: و هذا يتم عن طريق

الفصل الثالث :

دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

- شراء طائرات جديد مكيفة مع آخر التطورات التكنولوجية و هذا ما قامت به الشركة، فقد اشترت مجموعة من الطائرات و ذلك لتجديد الأسطول
- غلق الخطوط التي لا تعود على الشركة بالربح .
- تنمية العلاقات مع الجنوب و أقصاه باعتبارها منطقة سياحية حيث قامت بمنح تخفيضات في 24 مارس 2013، في أسعار التذاكر نحو الجنوب .
- ب- استخدام نظام جديد لحجز التذاكر :
- تعمل الشركة على استعمال نظام جديد للتذاكر

MERS MECATOR AIR LINGES RESRVATION و مركزه في دبي، قصد

التجاوب مع شروط السوق الجديدة و السعي إلى الاستجابة لمتطلبات الزبائن، و أهم وظائف هذا النظام هي :

- تسيير الجرد
 - حجز التذاكر
 - تسيير الاتصالات
 - تسيير قاعدة المعطيات.
 - ت- مشروع الصيانة: الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة فئات:
- الفئة الأولى :** تظم هذه الفئة مركز لمراجعة المحركات و هذا الفرع ممول من طرف رأس مال الشركة الخاصة و هو يتكون من :
- مشغل لمراجعة المحركات
 - مركز للتجارب على المحركات
- الفئة الثانية:** تظم حظيرة الطائرات و تحتوي على :
- حظيرة
 - مشغل و مراكز تقنية.
- الفئة الثالثة:** تتضمن ما يلي
- مركز للتكوين و ذلك لتكوين العمال و تدريبهم
 - محلا مركزيا
 - مشغل معدات و أدوات

ث- تخفيض الأسعار : على الشركة بذل مجهود خاص نحو تخفيض الأسعار وذلك من أجل الوصول لإرضاء الزبائن ، وبالمقابل تخفيض التكاليف الخاصة بالعمال و التصليح و ذلك بإنشاء مصالح الصيانة داخل الوطن لتوفير تكاليفها بالعملة الصعبة ، و كذلك الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين و ذلك لأجل تحقيق ميزة التنافسية .

ج-رفع عدد المسافرين : و هذا بفتح خطوط جوية دولية جديدة مدروسة و تحسين الخدمات للزبائن بحيث على المؤسسة استقبال الزبون و تلبية رغباته ، للمحافظة عليه ، و كذلك يجب المحاولة في الزيادة الرحلات في مواسم الصيف و الحج و العمرة و التكتيف من الإعلانات.

خلاصة الفصل

ما يمكن استنتاجه من خلال الدراسة التطبيقية هو أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية قد قدمت الكثير في مجال الحركة الجوية، وأنها حرصت على تلبية رغبات الملايين من الزبائن سواء كانوا دائمين أو محتملين ، و لا تزال تخدمهم إلى يومنا هذا رغم التغيرات التي طرأت عليها و المشاكل التي تعاني منها والتي تسعى دائما إلى حلها و تجاوزها.

كما تعمل على تقديم الخدمات على أحسن وجه و ذلك بإتباعها لمزيج تسويقي مناسب و فعال في إعداد إستراتيجية تسويقية لنشاطها التجاري ، و كل ذلك لأجل هدف منشود ألا و هو تحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين في مجال نقل المسافرين و مقدمي خدمة النقل الجوي ، و هذا طبعاً لا يحقق إلا بفضل التخطيط البعيد المدى ، و بالتالي تحقق الشركة نجاحها و رفاهيتها و استمراريتها .

الخاتمة

ان الهدف من متابعة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها الى ميزة تنافسية.

ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافسية لكي تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية.

ولن تتمكن المؤسسة الخدمية من تحقيق ميزات تنافسية ولا الفهم الجيد لتغيرات الحاصلة على بيئتها التنافسية ولا التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير نشاطها اليومي، ما لم تقدم خدمة ذات جودة ونوعية عالية وخاصة في مجال خدمات النقل الجوي وكيفية تسويقه.

اختبار صحة الفرضيات:

- قبول الفرضية الأولى وذلك لان جميع مؤسسات الخدمات تهدف الى تحقيق أهدافها المنشودة بالإضافة الى تحقيق حصة سوقية.

ونخلص الى انه عندما نعتمد على الإستراتيجية التسويقية المختلفة في مجال الخدمات التي تسعى المؤسسات الخدمية الى تقديمها للمستفيدين منها وذلك ما يجعلها تحقق الربحية ويتوجب ان ندرك بان الميزة التنافسية لا تعني بأنها الأساس في نجاح الشركة بل أنها جزء من عناصر أخرى متشاركة معها بالنجاح ولكن قد يكون لها الأولوية في تحقيق تلك النجاحات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية

نتائج البحث:

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال بحثي حول هذا الموضوع:

- يمكن القول بان أية مؤسسة من مؤسسات النقل الجوي يمكنها امتلاك ميزة تنافسية شريطة ان تسخر من إمكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياسا بغيرها من المنافسين.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم خدمة بأقل تكلفة او التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر الى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، وإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

اقتراحات وتوصيات:

- بناء على النتائج السابقة الذكر اقترح التوصيات التالية:
- يجب مواكبة العصرنة في تسويق خدمات النقل الجوي واستخدام أحدث التقنيات لأجل ذلك لتحدي المنافسين ولأجل النهوض الدول النائمة من سباتها.
 - المراقبة الدورية للدول المنافسة ومتابعتها .
 - الاهتمام أكثر بتنمية قطاع الخدمات وخاصة القطاع النقل الجوي.
 - ضرورة الاهتمام بالمتربصين في المجال التسويقي.
 - ضرورة القيام بدورات تكوينية لإطارات وعمال المطار والمضيفات لرفع مستواهم العلمي والعملية.

أفاق البحث:

- أهمية استخدام إستراتيجية تنافسية في الخدمات.
- واقع قطاع النقل الجوي والمنافسة في الجزائر.

ملاحق

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب بالعربية:

- ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005.
- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ثامر البكري، التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- حميد الطائي واخرون، الاسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- ردينة عثمان يوسف، ادارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- علي عبد الرضا الجياشي، التسعير مدخل تسويقي، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1996.

قائمة المراجع

- نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2006.

- نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2009.

- نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

الكتب الفرنسية:

- Philip kotler , autres marketing management,13 édition pearson education, France, 2009 .

الأطروحات:

- بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة تيارت، 2006، 2007.

- مختار عبد الهادي، تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص وتسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة تيارت، 2006، 2007.

المجلات:

- كربالي بغداد، تسويق الخدمات في البنوك، مجلة الخلدونية في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد01، جامعة تيارت، ماي 2006.

Tassili magazine N°74/fevrier-Mars 2013

