

## الخاتمة العامة

لقد تناول هذا البحث موضوعا حساسا في معظم المؤسسات الاقتصادية سواء الكبرى أو الصغرى ألا و هو التأثير الذي تحدثه السياسة المالية على الاستراتيجية التسويقية لهذه المؤسسات، فكان الهدف منه توضيح هذا التأثير بغرض التحكم فيه و استغلاله في صالح المؤسسة لضمان استقرارها المالي ولضمان تحقيق ناجع لاستراتيجيتها التسويقية، و هذا ما يعني استمرارية و نمو هذه المؤسسة ماليا -عن طريق الأرباح و المردودية المحققة- و تسويقيا من خلال حصة السوق و صورتها لدى زبائننا.

هذا الموضوع يظهر عند دراسته عمقه الكبير لأن كل أجزاء المؤسسة مرتبطة ببعضها بشكل معقد جدا كما أن المؤسسة بحد ذاتها مرتبطة بعوامل خارجية بعلاقة تأثير و تأثر، و هذا التداخل بين كل هذه العوامل يجعل من التحكم في المؤسسة ككل أمرا يصعب تحقيقه لذلك وجب الاهتمام بكل عامل من هذه العوامل على حدى إضافة إلى تكوين التنظيم و التنسيق بينها بما يضمن تحقيق أهداف كل واحدة منها و كذا أهدافها المشتركة.

يهتم هذا البحث إذن بإحدى هذه العلاقات ألا و هي علاقة السياسة المالية بالاستراتيجية التسويقية للمؤسسة و كانت مؤسسة موبيليس مثالا لهذه الدراسة، و قد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج الموالية:

- 1- تتم عملية التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس بالاعتماد على التشخيص الداخلي والخارجي. فتقوم بتشخيص محيطها الكي (PESTEL) و الجزئي (العرض و الطلب والمنافسة) و ذلك ضمن عملية التشخيص الخارجي، بينما تقوم بتحليل المردودية و تشخيص أهم وظائف المؤسسة ضمن عملية التشخيص الداخلي، و الهدف من القيام بهذه العمليات هو تحديد نقاط القوة و الضعف و كذا الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة بغرض الاستفادة من الفرص و حماية نقاط قوتها من جهة، و تصحيح نقاط الضعف و تفادي التهديدات الممكنة من جهة أخرى.
- 2- تركز مؤسسة موبيليس في تمويلها لمشاريعها الاستثمارية على التمويل الداخلي باعتماد الأرباح المحققة كأول طريقة للتمويل، لكن في حالة عدم كفاية قدرتها على تمويلها الذاتي تلجأ إلى التمويل الخارجي القصير أو الطويل المدى باعتماد قروض بنكية قصيرة أو طويلة الأجل حسب نوع الاستثمار و لكن هذا يستلزم مراعاتها لقدرتها على تسديد هذه الديون و لذلك تقوم أولا بتقييم ملاءتها قبل الاستدانة.

من خلال هذه النتائج يمكن تأكيد الفرضية الأولى التي تنص على أن السياسة المالية لمؤسسة موبيليس هي سياسة ناجحة، لأن هذه الأخيرة تمكنت من تحقيق أهم هدف لها ألا و هو تحقيق الأرباح و تطوير المؤسسة.

كما أن هذه النتائج تنفي الفرضية الثانية و التي تنص على أن ارتفاع تكلفة المديونية و نقص الموارد الداخلية لموبيليس تؤثر سلبا على الاستراتيجية التسويقية لها لأن موبيليس لا تلجأ للمديونية بشكل كبير لأن مواردها الداخلية كافية لحد ما لتمويل مشاريعها و لتغطية احتياجاتها التشغيلية، كما أن الاستراتيجية التسويقية لهذه المؤسسة تتم دراستها مسبقا ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي كما

تخصص لها موازنات تعتمد عليها خلال تطبيقها لخطتها التسويقية، و التالي فالتأثير حاليا ليس سلبيا بل إيجابيا و يظهر ذلك من خلال الأرباح المحققة في السنوات الأخيرة.

3- تكتسي عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس أهمية كبيرة لذلك خصصت مديرية كاملة لتقوم بهذا العمل و هي مديرية الاستراتيجية، فتقوم أولا بتحديد مجالات النشاط التي تعمل بها المؤسسة ثم تقوم بتحليل المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة بغرض معرفة الظروف الحالية للمؤسسة و تقدير الظروف الممكنة و التي قد تؤثر بشكل كبير على المؤسسة، ثم تقوم بتوضيح توجهها الاستراتيجي الذي لا يجب أن تحيد عنه فتحدد به استراتيجيتها المجمععة ثم استراتيجيتها التنافسية ثم مخططها الاستراتيجي و الذي يجب أن يوافق عليه مجلس الإدارة باعتباره أكثر إماما بكل ما يحدث في المؤسسة لئتم بعد ذلك توجيهه للتطبيق و متابعته و تقييمه و تحديثه إن لزم الأمر. وبهذا يمكن القول أن عملية التخطيط الاستراتيجي تشمل كل أبعاد المؤسسة و تأثيرها إذن يكون كبيرا و على المدى الطويل.

4- تعتمد موبيليس في اختيارها لاستراتيجيتها التسويقية على تحديد الاستراتيجيات الممكنة ثم تقييمها لاختيار الأنسب منها، و ذلك من خلال دراسة توافقتها مع التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة أولا ثم دراسة حالة السوق و إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجية قانونيا و عمليا، ثم تقييم الموارد المتوفرة سواء المالية أو المادية أو البشرية و إمكانية توفيرها في حالة النقص.

من خلال هذا يمكن تأكيد الفرضية الثالثة التي تنص على أن الاستراتيجية التسويقية لموبيليس تحقق أهدافها القصيرة و الطويلة الأجل، و يظهر ذلك من خلال حفاظها على الحصة السوقية التي تحتلها كما أنها تستقطب يوميا أعدادا جديدة من الزبائن إضافة إلى توسيعها لشبكة توزيعها من خلال وكالات تجارية تغطي كامل أرجاء الوطن و احتلالها للمركز الأول في الجزائر من حيث التغطية بتكنولوجيا الجيل الثالث.

5- من أجل ضمان الاستقرار المالي للمؤسسة خلال تنفيذها لاستثماراتها التسويقية على المؤسسة أولا تحديد أهدافها و توجهاتها الاستراتيجية ثم البحث عن الاستثمارات الملائمة ثم تأتي مرحلة دراسة هذه الاستثمارات دراسة تقنية و اقتصادية من جهة و ذلك بحساب المردودية المتوقعة وكذا اختيار نمط التمويل الأنسب و هذا بعد تحديد قيمة الاستثمار و مدة حياته -لضمان توازنها المالي و تحقيق الأرباح-

و تسويقية من جهة أخرى و ذلك من خلال: دراسة السوق بطبيعتها و معدل نموها، دراسة المنافسة و تأثيرها على المشروع، و كذا القدرة الإنتاجية للمؤسسة ماديا و بشريا، سياسة الترويج و التوزيع المتبعة و مدى توافقتها مع المشروع، الحصة السوقية الحالية و المتوقعة بعد الاستثمار.

تقوم مؤسسة موبيليس بهذه الاستثمارات بغرض تحقيق الأهداف التي فرضتها لجنة الضبط عليها لذلك نجد أن أنواع الاستثمارات المقدمة كلها تدور حول تحقيق الشروط المقدمة من طرف هذه اللجنة.

6- يبرز تأثير السياسة المالية و سياسة التمويل على تنفيذ الخطة التسويقية من خلال العروض المقدمة والاستثمارات المنجزة ، فقد حققت هذه السياسة أهداف الاستراتيجية التسويقية و الخطة التسويقية من خلال تخصيص موارد بكميات مناسبة بحيث تضمن تطبيق جيد للخطة الاستراتيجية و تضمن أيضا استقرار مالي للمؤسسة في نفس الوقت، و ذلك بالاعتماد على

موازنات تقديرية يوافق عليها المدير التسويقي و المالي و المدير العام في نفس الوقت، و على مديرية التسويق الالتزام بالميزانية المخصصة لها.

تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أن سياسة الاستثمار المتبعة من طرف موبيليس تساهم في إنجاح استراتيجيتها التسويقية لأن عملية الاستثمار تدرس بشكل دقيق و بمختلف الجوانب كما أن نجاحات هذه الاستثمارات تظهر جلية و ذلك من خلال تغطية كل الجزائر بتقنية الجيل الثالث و الذي جعل من موبيليس الرقم واحد في الجزائر إضافة إلى استثمارها في توفير خدمات و حلول خاصة بامؤسسات مما فتح لها أسواق جديدة و حقق لها أرباحا مالية و معنوية "صورة و تموقع المؤسسة"

7- تحدد مؤسسة موبيليس سعر البيع بشكل تقريبي بالاعتماد على التكاليف الثابتة و بالمقارنة مع أسعار المنافسين و ذلك لصعوبة قياس التكاليف المتغيرة للخدمات المقدمة، كما تأخذ بعين الاعتبار القيمة المتصورة من طرف الزبائن و التموقع الذي ترغب في احتلاله في ذهن المستهلكين، لكن سعر البيع هذا ليس نهائيا لأنه يجب أن يمر على سلطة ضبط البريد و المواصلات لتتم الموافقة عليه ضمن العروض المقدمة أو رفضه.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج إجابة للإشكالية الرئيسية و التي كانت: **كيف تؤثر السياسة المالية في المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" على إعداد و تطبيق استراتيجيتها التسويقية؟**

للسياسة المالية علاقة تأثير مع الاستراتيجية التسويقية و الوظيفة التسويقية ككل، فالاستثمارات الموافق عليها من طرف السياسات المالية تساعد على تحقيق الاستراتيجية التسويقية على أرض الواقع، وفي نفس الوقت تضمن الاستقرار المالي للمؤسسة، كما تساعد الموازنات المالية و حسابات النتائج التقديرية على ضبط المصاريف و مراقبة سير تطبيق الاستراتيجية التسويقية من خلال تنفيذ الخطة التسويقية و كذا متابعة المردودية المحققة منها.

إذن فهذه العلاقة تحقق الأهداف المالية من خلال: التدفقات المالية الناتجة عن تطبيق الاستراتيجية التسويقية، المردودية المالية، و الأرباح السنوية. كما تحقق أهداف هذه الاستراتيجية التسويقية من خلال رقم الأعمال، حجم المبيعات و الحصة السوقية.

تعتبر خطة العمل أو Business-Plan العامل الذي يلخص العلاقة بين السياسات المالية و الاستراتيجية التسويقية فهو يقدم ملخص مالي لكل العمليات المقترحة كما يوضح التوجهات الاستراتيجية و الاستراتيجيات التسويقية و المالية للمؤسسة، و بالتالي فتأثير السياسات المالية يكون من البداية أي أنها تدخل ضمن متطلبات إعداد الاستراتيجية التسويقية كما أنها تصنع حدودا لتطبيق هذه الأخيرة من خلال ما يسمى بالموازنات التسويقية، فيتم إعداد استراتيجية تسويقية ملائمة للقدرات المالية للمؤسسة كما يكون تطبيقها في حدود ما خصص لها من ميزانية.

كانت عملية إعداد هذا البحث صعبة إلى حد ما لصعوبة تحصيل المعلومات من المؤسسة و ذلك لحساسية الموضوع و دخوله ضمن ما يعرف بالمخططات السرية للمؤسسة التي لا يمكن تسريبها للخارج خوفا من استغلالها من طرف المنافسين لتدمير صورة المؤسسة أو عرقلة تقدمها.

يظهر من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث أن هذا الموضوع منشعب جدا و أجزاءه متداخلة لذلك لم يتمكن هذا البحث من الإلمام بكل جوانب الموضوع و بالتالي و جب اقتراح مواضيع لبحوث أخرى قد تكون مكملة لهذا البحث و توضح ما لم يتضح بشكل جلي فيه و من هذه المواضيع:

- تطبيق الاستراتيجية التسويقية في ظل محدودية الموارد في المؤسسات الخاصة.
- دور الاستراتيجية التسويقية في التوازن المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر القيود القانونية على الاستراتيجيات التسويقية لمؤسسات قطاع الاتصال في الجزائر.