

الفصل الثالث: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

تمهيد:

تجسيدا للمفاهيم النظرية التي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين، سيتم محاولة اسقاط الجانب النظري على مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية من خلال القيام بتوزيع قائمة استقصاء لزيائن المؤسسة وقائمة أسئلة لموظفي المؤسسة لجمع المعلومات اللازمة للقيام بتطبيق عملية المراجعة التسويقية، ثم تقييمها ومحاولة تقريبها من المنهجية المعيارية، موضحة مواقع الخطر التي تم إغفالها من طرف المؤسسة.

لتحقيق ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- تقديم الخطوط الجوية الجزائرية بصفة عامة والمديرية التجارية بصفة خاصة.
- دراسة وتحليل قائمة الإستقصاء.
- القيام بتطبيق المراجعة التسويقية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

قبل التعرض إلى تطبيق عملية المراجعة التسويقية للخطوط الجوية الجزائرية، سيتم التعريف بالمؤسسة المستقبلية بصفة عامة والمديرية التجارية بصفة خاصة.

المطلب الأول: نشأة الخطوط الجوية الجزائرية وإمكاناتها**1.1 لمحة تاريخية عن الخطوط الجوية الجزائرية:**

يمكن تلخيص التطور التاريخي للخطوط الجوية الجزائرية في الجدول التالي.

الجدول رقم 06: التطور التاريخي للخطوط الجوية الجزائرية

السنة	البيان
1947	تأسيس الخطوط الجوية الجزائرية من طرف المستعمر الفرنسي لتغطية الشبكات الفرنسية فقط
1963	أصبحت وطنية نتيجة الحصول على 51% من رأسمالها وأصبحت تحت وصاية وزارة النقل
1970	أصبحت الجزائر تملك 83% من رأسمال الخطوط الجوية الجزائرية
1972	أصبحت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية 100% وطنية
1975	صدور المرسوم رقم 75-39 والذي ينص على أن الخطوط الجوية الجزائرية أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية تحت تسمية " المؤسسة الوطنية للنقل الجوي "
1983	إعادة هيكلة المؤسسة بتقسيمها إلى قسمين: - الخطوط الجوية للنقل الدولي؛ - الخطوط الجوية للنقل الداخلي.
1997	مرور المؤسسة من مؤسسة اقتصادية إلى مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي 2 500 000 000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

2.1 الإمكانيات البشرية والمادية للخطوط الجوية الجزائرية:

استثمرت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في الجانب البشري والمادي عن طريق تدريب الموظفين وصيانة الأسطول.

تتكون المؤسسة من 9400 موظف موزعين كما يلي:

الجدول رقم 07: توزيع الموظفين بالمؤسسة

8 800	طاقم الأرضي
374	طاقم الطائرة التقني
726	طاقم الطائرة الجوي
9 400	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة (المديرية المالية)

أما فيما يخص الإمكانيات المادية للمؤسسة، فتتكون من:

الأسطول:

يتكون من الطائرات الخاصة بنقل المسافرين والطائرات المخصصة للشحن، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 08: أسطول الخطوط الجوية الجزائرية

عدد المقاعد	العدد	نوع الطائرة
		نقل المسافرين:
253 مقعد	03	بوينغ 767-300
147 مقعد	06	بوينغ 727-200
101 مقعد	07	بوينغ 737-200
101 مقعد	05	بوينغ 737-600
162 مقعد	07	بوينغ 737-800
216 مقعد	02	بوينغ 310-200
40 مقعد	06	فوكر 27
	05	ATR-72-500
	41	المجموع:
		الشحن:
	02	L 382 G
	02	بوينغ 737-200
	04	المجموع:

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الوكالات:

تتكون مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية من مجموعة من الوكالات التابعة لها داخل وخارج الوطن:

- داخل الوطن: 98 نقطة بيع؛

- خارج الوطن: 43 نقطة بيع؛

- وكالات معتمدة: 131 وكالة.

المطلب الثاني: مهام وتنظيم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

1.2 مهام مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية:

الخطوط الجوية الجزائرية هي شركة خدمات في مجال النقل الجوي للأشخاص والبضائع، بالإضافة إلى ذلك تتمثل المهام الأخرى للمؤسسة فيما يلي:

- في مجال النقل الجوي:

استغلال الخطوط الجوية في العقود والإتفاقيات الدولية.

- في مجال العمل الجوي:

توفير خدمات النقل الجوي للعمليات التجارية وتسهيل عمليات الاستيراد والتصدير.

- في مجال الإستغلال التجاري:

بيع تذاكر السفر لحساب الخطوط الجوية الجزائرية ولحساب شركات نقل أخرى.

- في مجال الإستغلال التقني:

القيام بعملية الصيانة والتصليح، إضافة إلى توفير قطاع الغيار.

2.2 إنجازات المؤسسة:

- الحصول على شهادة المطابقة IOSA (Operational Safety Audit Programme) من طرف المنظمة العالمية لشركات الطيران المنتظمة في ديسمبر 2006، وهي شهادة تضمن أن رحلاتها تتم وفقا لمتطلبات المعايير الدولية؛
- شهادة EASA PART 145، وذلك عن طريق مراجعة قام بها مجمع الأمن الجوي المدني في الفترة الممتدة بين 20 و 23 أكتوبر 2007؛
- الحصول على شهادة سلسلة المواصفات العالمية ISO 9001/ 2000، قررت الشركة وضع نظام إدارة للجودة وذلك للحصول على شهادة ISO 9001/ 2000، واستجابة لسلسلة المواصفات

- العالمية قامت الشركة بوضع دليل إدارة الجودة في المؤسسة وهو يتضمن مهام كل مديرية وصلاحياتها وكذا محاور سلسلة المواصفات العالمية:
- ✓ تقديم دليل إدارة الجودة والأمن: يحدد تنظيمات إدارة الجودة والأمن لضمان تلبية متطلبات الزبائن.
- ✓ المراجع المعيارية: نظام إدارة الجودة للشركة يستند على المراجع: ISO 9000/ 2000، ISO 9004/ 2000، ISO 9001/ 2000، ISO 9000/ 2005.

3.2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية:

لكي تقوم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بمهامها كما يجب، تم تقسيمها إلى أربع فروع بناء على الوظائف التالية للمؤسسة:

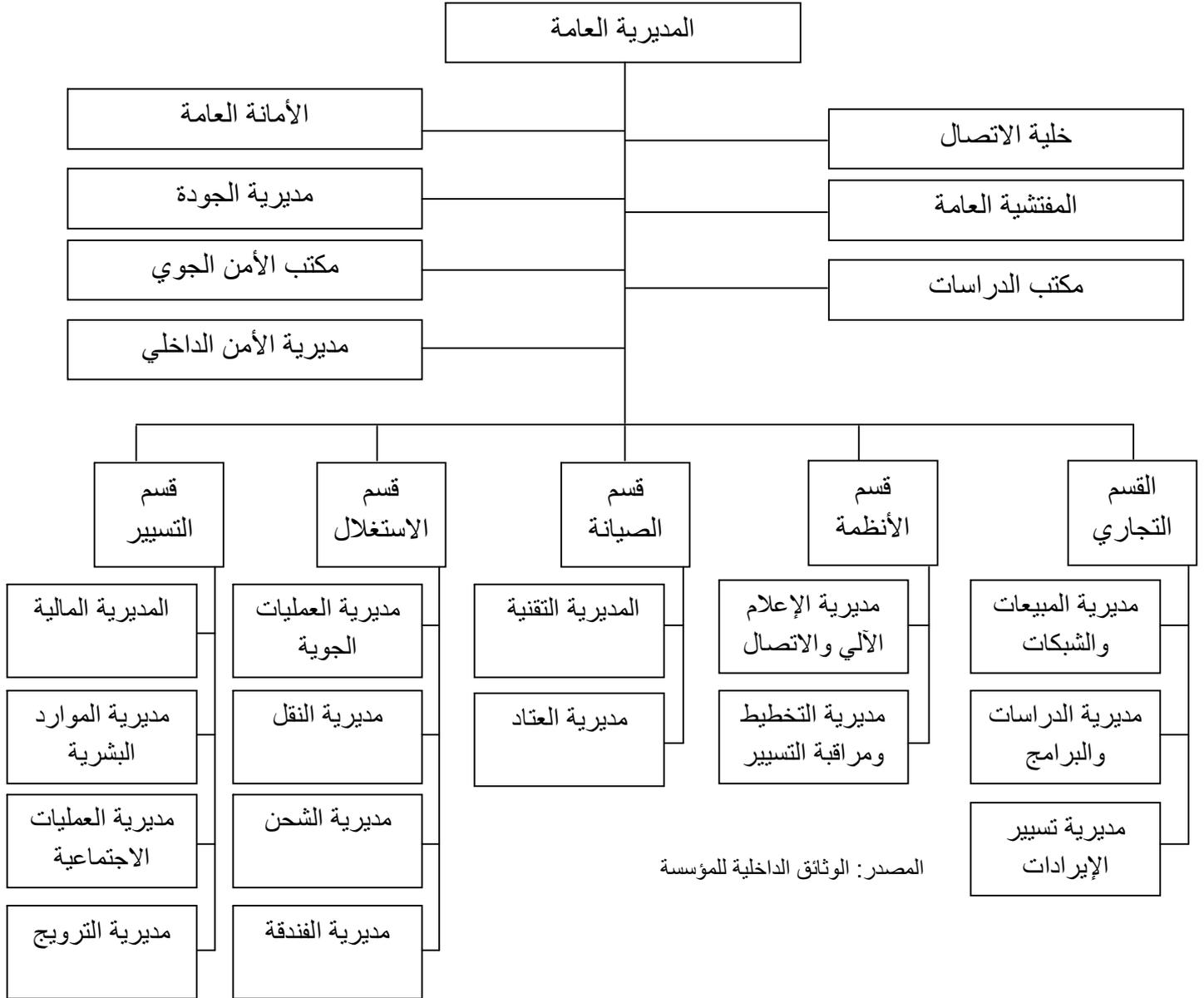
- الوظيفة التجارية.

- الوظيفة التقنية.

- وظيفة الإستغلال.

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية



فيما يلي التعريف بمديريات مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

- المديرية العامة:

يرأسها المدير العام، يقوم باتخاذ القرارات ويعتبر بمثابة همزة وصل بين مختلف المديريات.

- قسم التسيير:

يتكون من:

- المديرية المالية: تقوم بدراسة ومتابعة السياسة المالية لجميع مديريات وفروع المؤسسة.
- مديرية الموارد البشرية: تقوم بمتابعة وتسيير السياسة الاجتماعية داخل المؤسسة.
- مديرية العمليات الاجتماعية: تهتم بإيجاد حلول للمشاكل التي يعاني منها العمال (الصحة، النقل، توفير ظروف العمل المناسبة... إلخ).

- قسم الاستغلال:

بدورها مقسمة إلى:

- مديرية العمليات الجوية: تقوم بوضع برامج لجميع الرحلات.
- مديرية الشحن: تقوم بوضع برامج لنقل البضائع حسب الرحلات وقدرات المؤسسة.
- مديرية الفنادق: تهتم بتقديم مختلف الخدمات الفندقية أثناء الرحلات.

- قسم الصيانة:

تتكون من:

- المديرية التقنية: تقوم بمراقبة ومتابعة الجانب التقني مثل الصيانة.
- مديرية العتاد: مهمتها تتمثل أساسا في الترميم.

- قسم الأنظمة:

مقسمة إلى:

- مديرية الإعلام الآلي والاتصال: القيام بالدراسات والأبحاث لإنشاء برامج إعلام آلي وإيجاد الطرق المثلى لتحقيق الاتصال الفعال.
- مديرية التخطيط ومراقبة التسيير: تهتم بعملية مراجعة التسيير الداخلي للمؤسسة.

- القسم التجاري:

باعتبارها الشعبة المستقبلية للقيام بالتربص سوف يتم دراستها بشيء من التفصيل.

المطلب الثالث: تقديم القسم التجاري للخطوط الجوية الجزائرية

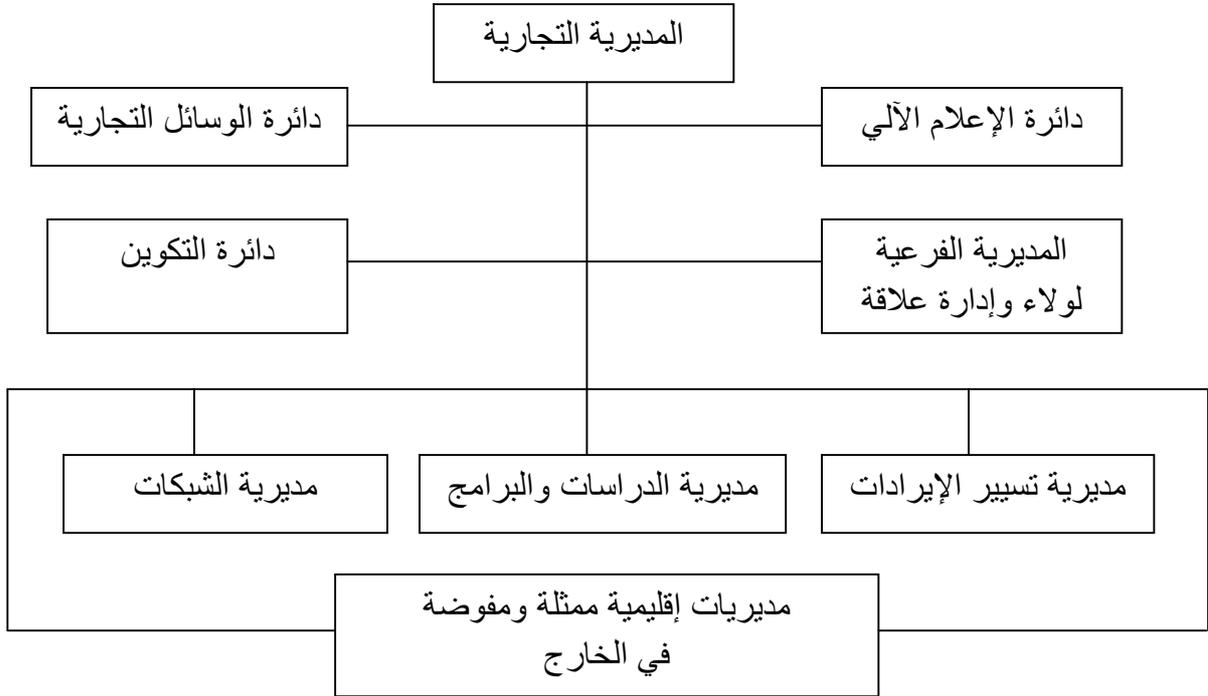
يهتم هذا القسم أساسا بإعطاء المؤسسة الحلول والإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة الحادة وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

تتمثل وظيفة المديرية التجارية في وضع السياسة التجارية للمؤسسة من خلال:

- التأكد من تسويق برنامج الاستغلال في أحسن الشروط (من حيث التكاليف، الأهداف ...إلخ).
- تحديد حجم الطلب.
- تحديد احتياجات الزبائن.
- وضع طريقة توزيع مناسبة وفعالة.
- القيام ببحوث التسويق.
- تقييم القدرة على التكيف مع المنافسة.
- البحث عن الطرق التي تحسن من نوعية خدمات المؤسسة؛.
- إنشاء نظام للمعلومات والاتصال مع قاعدة بيانات.

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

يتكون القسم التجاري من المديريات التالية:

1.3 دائرة الوسائل التجارية:

- ✓ تحقيق الوسائل المادية لتنشيط المبيعات.
- ✓ ضمان أفضل صورة للعلامة عند الزبائن.

2.3 دائرة التكوين:

تتمثل مهامها الأساسية فيما يلي:

- ✓ تسيير الملفات الإدارية لعمال المديرية التجارية.
- ✓ السهر على صيانة البيانات والوسائل المادية للهيكل.
- ✓ تجميع ومتابعة ميزانية المديرية التجارية.

- ✓ الإشراف على برامج التكوين، تحسين الأداء، التدريب والسهل على مرورها في أحسن الظروف.
- ✓ ضمان أفضل مستوى لتسيير الموارد البشرية للمديرية التجارية.
- ✓ الاستجابة لمتطلبات السوق بهدف تعظيم حصة سوق الشركة.
- ✓ تعظيم مرودية خطوط الشركة.

3.3 دائرة الإعلام الالي:

- ✓ تصميم، تطوير وتحديث تطبيق المعلوماتية والسهل على حسن أداء الأنظمة، البرامج والتجهيزات المعلوماتية للمديرية التجارية.
- ✓ العمل على مشاركة الهياكل الأخرى المديرية بهدف تقديم تقنيات معالجة المعلومات في الأنشطة التجارية.
- ✓ العمل على ترجمة الأنشطة التجارية معلوماتيا.
- ✓ تطوير نظام المعلومات للمديرية التجارية.

4.3 المديرية الفرعية لولاء وإدارة الزبائن:

- ✓ البحث عن حاجيات الزبائن ومتابعة العلاقات مع الشركاء.
- ✓ الحرص على العمل الجيد للهيكلة وكذا العمل على التنسيق بين نظام الولاء مع الإستراتيجية التسويقية.
- ✓ نشر مضمون برنامج الوفاء لجميع عمال الهيكلة.
- ✓ تأسيس قاعة البيانات.
- ✓ متابعة جودة الخدمات.
- ✓ وضع إجراءات العمل.
- ✓ تحليل النتائج ووضع الإحصاءات.
- ✓ ضمان الاتصال الداخلي والخارجي.

5.3 مديرية الدراسات والبرامج:

مسئولة عن بدء، تنظيم وتطوير أنظمة الاستغلال مع الإدارات المعنية، المؤسسات الأجنبية، وزارة النقل، الهيئات الدولية.

تتكون هذه المديرية من مديرتين فرعتين، هما:

- ✓ المديرية الفرعية للبحوث والتنمية؛
- ✓ المديرية الفرعية للبرامج.

6.3 مديرية المبيعات والشبكات:

مكلفة بتسيير المبيعات على مستوى المؤسسة. تتكون من المديريات الفرعية التالية:

- ✓ المديرية الفرعية للمبيعات.
- ✓ المديرية الفرعية لولاء الزبائن.
- ✓ المديرية الفرعية لإدارة الأنظمة.

7.3 مديرية تسيير الموارد:

مهامها الرئيسية:

- ✓ التحليل الإحصائي للرحلات.
- ✓ تقييم وتحديد أفضل الأسعار لتعظيم الأرباح.

المبحث الثاني: تحليل الإستبيان

للقيام بتطبيق المراجعة التسويقية على مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، سوف يتم استعمال طريقتين لجمع المعلومات إحداهما الإستقصاء (للحصول على المعلومات المرغوب فيها من زبائن المؤسسة) قبل القيام بتحليل الأجوبة المتحصل عليها من عملية الإستقصاء، سوف يتم التطرق إلى الهدف من الإستقصاء، العينة المدروسة وكذا الأسئلة المطروحة.

المطلب الأول: العينة المدروسة والهدف من الإستقصاء**1.1 الهدف من الإستقصاء:**

يهدف الإستقصاء إلى جمع المعلومات حول تعامل الزبائن مع مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وقياس مدى رضاهم على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

2.1 عينة البحث:

وللوصول إلى ذلك تم اختيار عينة غير عشوائية تتكون من 150 شخص من مختلف الأعمار في الجزائر العاصمة (المطار، الجامعات، وكالات السفر).

3.1 الأسلوب الإحصائي:

لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من عينة البحث، سيتم استعمال البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (PASW Statistics).

4.1 محتوى الإستقصاء:

تم تقسيم قائمة الإستقصاء إلى قسمين:

- جزء متعلق بالمعلومات الشخصية: الجنس، السن، المهنة... إلخ.
- جزء متعلق بمعلومات حول الموضوع: عبارة عن مجموعة من الأسئلة غالبا ما تكون مصحوبة باقتراحات يتم اختيار إحداها وأخرى مفتوحة.

المطلب الثاني: نتائج الإستقصاء

1.2 الأسئلة المتعلقة بالموضوع:

السؤال رقم 01: هل سافرت مع الخطوط الجوية الجزائرية؟

البيان	العدد	النسبة
نعم	150	100%
لا	00	00%
المجموع	150	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 100% من الأشخاص المستجوبين سافروا مع الخطوط الجوية الجزائرية، بحيث أن الفئة المستهدفة من هذا الإستقصاء هي الأشخاص الذين سافروا مع الخطوط الجوية الجزائرية لجمع المعلومات التي سوف يتم استعمالها في عملية المراجعة.

السؤال 02: إذا كانت إجابتك بنعم، فما هو عدد مرات السفر في السنة؟

البيان	العدد	النسبة
من 01 إلى 03 مرات	89	59.3%
من 04 إلى 10 مرات	57	38%
أكثر من 10 مرات	04	2.7%
المجموع	150	100%

نلاحظ أن نسبة 59.3% من الأشخاص المستجوبين يسافرون بمعدل من مرة إلى ثلاث مرات مع الخطوط الجوية الجزائرية، 38% من الأشخاص يسافروا من 04 إلى 10 مرات سنويا، وأخيرا 2.7% من الأشخاص يسافرون أكثر من 10 مرات سنويا.

السؤال 03: ما هو سبب اختيارك للخطوط الجوية الجزائرية؟

البيان	العدد	النسبة
السعر	33	22%
نوعية الخدمات	11	7.3%
وفرة الرحلات	106	70.7%
أخرى	00	00%
المجموع	150	100%

نسبة 70.7% من الزبائن المستجوبين اختاروا السفر مع الخطوط الجوية الجزائرية بسبب وفرة الرحلات، و22% برروا سبب اختيارهم للمؤسسة بملائمة الأسعار، أخيرا نسبة 7.3% بسبب نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة قبل وأثناء الرحلة.

نلاحظ أن النسبة الأخيرة ضعيفة فهذا ليل على ضعف نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

السؤال 04: ما هي الطريقة المستعملة للحجز؟

البيان	العدد	النسبة
الهاتف	10	6.7%
التنقل إلى الوكالة	140	93.3%
الإنترنت	00	00%
أخرى	00	00%
المجموع	150	100%

من خلال الجدول أعلاه تم التوصل إلى أن نسبة كبيرة جدا 93.3% من الزبائن يقومون بعملية الحجز عن طريق التنقل إلى الوكالة و6.7% عن طريق الهاتف، في حين أن ولا شخص من الأشخاص المستجوبين يستعملون الأنترنت، وهذا دليل على عدم إمكانية استعمال الأنترنت لدى المجتمع الجزائري بالرغم من إيجابياته الكثيرة.

السؤال 05: هل تحترم الخطوط الجوية الجزائرية الأوقات المحددة للرحلات؟

البيان	العدد	النسبة
نعم	14	9.3%
لا	136	90.7%
المجموع	150	100%

تم استخلاص أن نسبة 90.7% من الزبائن يرون أن الخطوط الجوية الجزائرية لا تحترم الأوقات المحددة للرحلات، في حين أن نسبة 9.3% يرون عكس ذلك. وهذا في غير صالح المؤسسة، فقد يكون هذا من بين الأسباب الأساسية التي تدفع الزبون إلى تغيير المؤسسة.

السؤال 06: هل تضمن أن الأسعار الموضوعة من طرف المؤسسة تعتبر أسعار منافسة؟

البيان	العدد	النسبة
نعم	45	30%
لا	105	70%
المجموع	150	100%

70% من الزبائن المستجوبين يرون أن الأسعار الموضوعة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية لا تعتبر أسعار منافسة و30% منهم يرونها منافسة.

السؤال 07: ما هو رأيك حول الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية؟

1.7 الحجز:

البيان	العدد	النسبة
ضعيف	00	%00
متوسط	58	%38.7
جيد	92	%61.3
ممتاز	00	%00
المجموع	150	%100

نسبة عالية من الزبائن 61.3% يرون أن إجراءات الحجز جيدة ونسبة 38.7% يعتبرونها متوسطة. يمكن القول أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تهتم بهذا الجانب.

2.7 الإستقبال:

البيان	العدد	النسبة
ضعيف	71	%47.3
متوسط	49	%32.7
جيد	30	%20
ممتاز	00	%00
المجموع	150	%100

نسبة 47.3% من الأشخاص المستجوبين عبروا عن ضعف الإستقبال من طرف موظفي المؤسسة، و32.7% يرون أن الإستقبال متوسط، أخيرا 20% يرون أن الإستقبال جيد. وهذا في غير صالح المؤسسة بحيث أن حسن الإستقبال لا يكلف المؤسسة الكثير ويكسبها ولاء الزبائن.

3.7 كفاءة العمال:

البيان	العدد	النسبة
ضعيف	71	47.3%
متوسط	49	32.7%
جيد	30	20%
ممتاز	00	00%
المجموع	150	100%

من الجدول اعلاه نلاحظ أن 47.3% من المستجوبين عبروا عن عم كفاءة عمال المؤسسة و32.7% يرون أن العمال متوسطين وأخيرا نسبة 20% يرون أن العمال جيدين.

السؤال 08: ما هو رأيك حول الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أثناء الرحلة؟

1.8 النظافة:

البيان	العدد	النسبة
ضعيف	129	86%
متوسط	18	12%
جيد	03	02%
ممتاز	00	00%
المجموع	150	100%

نسبة 86% من الأشخاص المستجوبين عبروا عن ضعف النظافة أثناء الرحلة و12% يرون أنها متوسطة، ونسبة جد ضعيفة 02% يرون أن عامل النظافة متوفر أثناء الرحلة.

إهمال جانب النظافة يعتبر من أكبر الأخطاء المرتكبة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية، فهو يعتبر من الضروريات التي تحقق راحة الزبون.

2.8 الأمن:

البيان	العدد	النسبة
ضعيف	06	%04
متوسط	103	%68.7
جيد	41	%27.3
ممتاز	00	%00
المجموع	150	%100

يمكن القول أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لا تعاني من مشكل توفير الأمن لركابها (الطائرة تعتبر وسيلة النقل الأكثر أمانا في العالم).

وهذا ما أكده زبائن المؤسسة، حيث أن نسبة عالية منهم تعتبر أن المؤسسة توفر الأمان اللازم.

3.8 الطعام:

البيان	العدد	النسبة
ضعيف	138	%92
متوسط	10	%6.7
جيد	02	%1.3
ممتاز	00	%00
المجموع	150	%100

92% من الأشخاص عبروا عن ضعف نوعية الطعام المقدم من طرف المؤسسة أثناء الرحلة، 6.7% يرون أنه متوسط النوعية، وأخيرا 1.3% يرون أن الطعام المقدم جيد.

4.8 الراحة:

البيان	العدد	النسبة
ضعيف	133	%88.7
متوسط	14	%9.3
جيد	03	%2
ممتاز	00	%00
المجموع	150	%100

88.7% عبروا عن ضعف شروط الراحة الموضوعه أثناء الرحلات، 9.3% أجابوا بأنها متوسطة النوعية وأخيرا 2% عبروا عن توفرها.

السؤال 09: هل سبق لك وأن تعاملت مع أي مؤسسة أخرى للطيران؟

البيان	العدد	النسبة
نعم	141	%94
لا	09	%06
المجموع	150	%100

من خلال الجدول أعلاه تم استخلاص أن 94% من زبائن الخطوط الجوية الجزائرية غيروا المؤسسة وهي نسبة عالية في حين أن 6% من الزبائن المستجوبين لم يقوموا بتغيير المؤسسة. هذا مؤشر خطير على خسارة الزبائن من طرف المؤسسة.

السؤال 10: إذا كانت إجابتك بنعم، فما الذي جعلك تختار المؤسسة الأخرى؟

البيان	العدد	النسبة
نوعية الخدمات	118	78.7%
الأسعار	23	15.3%
أخرى	00	00%
بدون إجابة	09	06%
المجموع	150	100%

بالنظر إلى الأسباب التي جعلت الزبائن يتجهون إلى التعامل مع مؤسسات أخرى من غير الخطوط الجوية الجزائرية، نجد أن أبرز الأسباب تتمثل في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة، فنسبة 78.7% عبرت عن ذلك.

في أن 15.3% فبررت ذلك بالأسعار الموضوعة من طرف المؤسسات الأخرى. وأخيرا 06% لم يجيبوا على هذا السؤال وهي نفس النسبة التي لم تقم بتغيير المؤسسة (حسب السؤال رقم 10).

السؤال 11: كيف تجد نوعية الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى؟

البيان	العدد	النسبة
ضعيف	116	77.3%
متوسط	25	16.7%
جيد	00	00%
ممتاز	09	06%
المجموع	150	100%

عند القيام بعملية المقارنة بين مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ومؤسسات النقل الجوي الأخرى، نجد أن 77.3% من الأشخاص الذين تم استجوابهم يرون أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ضعيفة، 16.7% يرون أنها متوسطة، وأخيرا 06% من الأشخاص لم يجيبوا على هذا السؤال (نفس نسبة الأشخاص الذين لم يقوموا بتغيير المؤسسة).

2.2 المعلومات الشخصية:

السؤال 01: الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	64	42.7%
أنثى	86	57.3%
المجموع	150	100%

من خلال الجدول أعلاه تم استنتاج أن العينة المستجوبة تتكون من 57.3% إناث و 42.7% ذكور.

السؤال 02: السن

السن	العدد	النسبة
من 18 إلى 26 سنة	34	22.7%
من 27 إلى 36 سنة	66	44%
من 37 إلى 46 سنة	39	26%
من 47 إلى 56 سنة	06	04%
أكثر من 56 سنة	05	05%
المجموع	150	100%

أغلب الأشخاص المستجوبين (44%)، تتراوح أعمارهم بين 27 و36 سنة، تليها نسبة 26% ذات عمر يتراوح بين 37 و46 سنة، 22.7% ما بين 16 و26 سنة ونسبة 05% للأشخاص الذين تجاوزوا 56 سنة، أخيرا 04% ما بين 47 و56 سنة.

السؤال 03: الحالة العائلية

النسبة	العدد	
40%	60	أعزب
60%	90	متزوج
100%	150	المجموع

60% من الأشخاص المستجوبين متزوجين و40% منهم غير متزوجين.

السؤال 04: الحالة المهنية

النسبة	العدد	
18%	27	طالب
40%	60	موظف
14.7%	22	تاجر
16%	24	إطار
11.3%	17	لا شيء
00%	00	أخرى
100%	150	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، تم استخلاص أن نسبة 40% من الأشخاص الذين تم استجوابهم موظفين، 18% طلاب، 16% إطارات، 14.7% تجار وأخيرا 11.3% بدون عمل.

3.2 الأسئلة المتقاطعة:

للتأكد من الأسباب الحقيقية التي جعلت الأشخاص المستجوبين يتجهون إلى التعامل مع مؤسسات النقل الجوي الأخرى، تم القيام باستعمال أسلوب الأسئلة المتقاطعة، كما يلي:

أولاً: السؤال رقم 08 مع السؤال 04 (تغيير المؤسسة مع احترام توقيت الرحلات من طرف الخطوط الجوية الجزائرية).

المجموع	احترام التوقيت			
	لا	نعم		
141	127	14	نعم	تغيير المؤسسة
09	09	00	لا	
150	136	14	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 127 شخص من بين الأشخاص المستجوبين قاموا بتغيير المؤسسة يرون أن المؤسسة لا تحترم توقيت الرحلات. هذا دليل على أن من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى تغيير المؤسسة هو عدم احترامها لتوقيت الرحلات.

ثانيا: السؤال 08 مع السؤال 07 (تغيير المؤسسة و النظافة).

المجموع	النظافة			تغيير المؤسسة
	جيد	متوسط	ضعيف	
141	03	18	120	نعم
09	00	00	09	لا
150	03	18	129	المجموع

تم استخلاص أن 120 من بين الأشخاص الذين قاموا بتغيير مؤسسة النقل يرون أن عامل النظافة ضعيف أثناء الرحلة، 18 منهم يرون أنها متوسطة وأخيرا 03 فقط أجابوا بأن عامل النظافة متوفر أثناء الرحلة الجوية.

تم استنتاج أن النظافة تلعب دورا مهم في كسب ولاء الزبائن أو خسارتهم.

المطلب الثالث: التوصيات

بعد عرض النتائج الأساسية المتوصل إليها من خلال الإستقصاء الذي تم القيام به، فيما يلي جملة من الإقتراحات:

- إيجاد حلول للتأخير في الأوقات المحددة للرحلات.
- توظيف عمال ذو كفاءة والقيام بدورات تكوينية من وقت لآخر.
- توفير النظافة اللازمة أثناء الرحلة (ذهابا وإيابا).

- تقديم وجبات تليق بالركاب.
- توفير الراحة الملائمة.
- استقبال الزبائن بشكل ملائم واحترامهم من قبل الموظفين.
- تعديل الأسعار، فالمنافسين يقدمون خدمات أحسن بأسعار منخفضة.
- وضع موظفين لإعلام الزبائن بأي تغييرات وخدمتهم.
- الاستعجال لإيجاد الحلول الممكنة لمشكلة تسرب الزبائن، فجلب زبائن جدد يكلف خمس مرات بالمقارنة مع تكلفة المحافظة على الزبائن الحاليين.

سوف يتم استخدام النتائج والمعلومات التي تم التوصل إليها في هذا المبحث، إضافة إلى المعلومات التي سوف يتم جمعها من خلال قائمة الأسئلة الموجهة للمؤسسة (في المبحث الموالي) للقيام بعملية المراجعة التسويقية.

المبحث الثالث: تطبيق المراجعة التسويقية

بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها في المبحث السابق، وقائمة الأسئلة الموجهة لموظفي المؤسسة سيتم محاولة تطبيق المراجعة التسويقية على مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

المطلب الأول: مراجعة محيط الجزائرية للطيران

سيتم في هذا الجزء دراسة المحيط الكلي والجزئي للجزائرية للطيران.

1.1 المحيط الجزئي للخطوط الجوية الجزائرية:

يتكون المحيط الجزئي للمؤسسة مما يلي:

1.1.1 الزبائن:

الجزائرية للطيران تستهدف فئات كثيرة من السوق، لأن مهمتها هي إرضاء وتلبية احتياجات كل السوق، ومن بين الفئات المستهدفة نذكر رجال الأعمال، التجار، السواح... إلخ.

الجدول التالي يلخص تطور الطلب لدى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية للخمس سنوات الأخيرة.

الجدول رقم 09: تطور الطلب لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

السنة	2007	2008	2009	2010	2011
فرنسا	1 216 096	1 274 844	1 322 392	1 350 158	1 521 566
أوروبا	233 180	245 962	271 936	320 946	364 069
منطقة الشرق الأوسط	286 120	314 513	340 500	324 772	329 081
إفريقيا	33 848	36 078	42 639	40 986	46 485
أمريكا	17 435	39 819	47 600	49 855	54 450
آسيا	0	0	24 613	29 589	23 843
الشبكة الداخلية	1 260 903	1 423 660	1 510 170	1 296 294	1 289 247
المجموع	3 047 582	3 334 876	3 559 850	3 412 600	3 628 741

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

انطلاقا من الجدول السابق تم استخلاص أن توجه الزبائن للتعامل مع مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عامة في ارتفاع مستمر.

2.1.1 العرض:

الجدول التالي يلخص تطور العرض من طرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية للخمس سنوات الأخيرة.

الجدول رقم 10: تطور العرض لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

السنة	2007	2008	2009	2010	2011
فرنسا	2 063 141	2 129 327	2 146 144	2 333 444	2 379 911
أوروبا	386 367	411 864	450 833	540 791	586 140
منطقة الشرق الأوسط	434 879	505 227	576 000	518 209	489 127
إفريقيا	58 945	74 494	131 496	107 890	117 210
أمريكا	30 666	63 484	69 787	70 747	76 270
آسيا	0	0	42 187	51 216	50 834
الشبكة الداخلية	2 023 005	2 260 880	2 476 340	2 203 382	2 210 034
المجموع	4 997 003	5 445 276	5 892 787	5 825 679	5 909 526

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تزيد من الأماكن المعروضة من سنة إلى أخرى وذلك عن طريق زيادة عدد الرحلات المبرمجة أسبوعيا، وتحسين أسطولها.

لكن بمقارنة عدد الأماكن المعروضة مع عدد الأماكن المطلوبة نجد أن العرض أكبر بكثير عن الطلب (فائض في العرض)، وعدم توجه الزبائن لتغطية جميع الأماكن المعروضة من طرف المؤسسة دليل على عدم رضاهم على الخدمات المقدمة من طرفها.

3.1.1 المنافسين:

هنالك عدة منافسين للجزائرية للطيران، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 11: منافسي الخطوط الجوية الجزائرية حسب الأسواق

المنافسين الجدد	المنافسين	السوق
	Aigle Azur, Air France	فرنسا
	Alitalia, Turkish, British	أوروبا
	Tunis Air, Royal Air Maroc, Lybian Airlines	المغرب
	Syrian air, Saoudia Egypt Air, Qatar Airways	الشرق الأوسط
		إفريقيا
Tassili Airlines		داخل الوطن

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

1.3.1.1 المنافسين الأجانب للطيران:

منافسي الخطوط الجوية الجزائرية اختاروا سياسة حرب الأسعار لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

الجدول التالي يلخص المنافسين الأجبيين في السوق الجزائرية.

الجدول رقم 12: المنافسين الأجانب في السوق الجزائرية

الرمز	المؤسسة
AF	Air France
ZI	Aigle Azur
AZ	Alitalia
TK	Turkish Airlines
MS	Egypt. Air
BA	British Airways
LH	Lufthansa
TU	Tunis air
AT	Royal Air Maroc
RB	Syrianair
SV	Saudi Arabian
QR	Qatar Airways
LN	Lybian Arab Airlines
IB	Iberia

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

2.3.1.1 النقل الجوي المحلي:

تمثل الطاسلي الجزائرية منافسا للخطوط الجوية الجزائرية، وإن كان منافسا ضعيفا بحيث أن مؤسسة الطاسلي تقوم بنقل عمال مؤسسة سونطراك إلى الجنوب، ولكن هذا لا يمنع من أن تطور نشاطها لنقل جميع المسافرين على المستوى الوطني.

3.3.1.1 النقل البحري:

لا يقتصر المنافسين للخطوط الجوية الجزائرية على المؤسسات التي تنشط في مجال النقل الجوي، فمؤسسات النقل البحري تمثل منافسا قويا باعتبار أن الأسعار منخفضة مقارنة بالنقل الجوي والإستفادة من رحلة بحرية، ونقل أكبر قدر ممكن من الأمتعة إضافة إلى نقل السيارة.

من المنافسين للجزائرية للطيران في مجال النقل البحري:

- المؤسسة الجزائرية للنقل البحري (Algerie Ferries)؛

- المؤسسة الوطنية الفرنسية للنقل البحري (SNCM).

4.3.1.1 النقل عن طريق السكك الحديدية:

تتمثل أساسا في المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF): التي تقوم بنقل المسافرين داخل الوطن، مثل: وهران، عنابة... إلخ.

2.1 مراجعة المحيط الكلي للخطوط الجوية الجزائرية:

يتكون المحيط الكلي للمؤسسة مما يلي:

1.2.1 المحيط الإقتصادي:

أثر المحيط الإقتصادي على مجال النقل الجوي عامة وعلى الخطوط الجوية الجزائرية بصفة خاصة من خلال ظهور ما يسمى بالمنافسة وبالتالي توسع سوق النقل الجوي ما أدى بالزبائن إلى البحث عن رغباتهم عند المؤسسات الأخرى.

2.2.1 المحيط التكنولوجي:

أكبر ما أثر على نشاط الخطوط الجوية الجزائرية هو المحيط التكنولوجي، وهذا راجع إلى أن أكبر منافسي المؤسسة يملكون تكنولوجيا متطورة في هذا المجال (أحدث التقنيات والمعدات في مجال النقل الجوي)، وهذا ما يدفع الزبون بالتوجه للسفر مع المؤسسات الأجنبية لأنها تعزز لديهم الأمن والراحة.

3.2.1 المحيط الاجتماعي:

المحيط الاجتماعي يلعب دورا مهما في الطلب، بحيث أن العادات والتقاليد إضافة إلى الحج والإحتفالات الدينية تتميز بارتفاع نسبة السفر وبالتالي ارتفاع حصة الخطوط الجوية الجزائرية في الحصول على زبائن جدد.

4.2.1 المحيط السياسي:

مثل القوانين التي تصدرها الوزارة المالية أو وزارة النقل، مثل التسعيرة الخاصة بالمعوقين، أبناء الشهداء... إلخ.

3.1 تحليل محيط المؤسسة:

من خلال الدراسة التي تم القيام بها، تم التوصل إلى استخلاص ما يلي:

- ما تم ملاحظته هو أن زبائن الخطوط الجوية الجزائرية غير راضين على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من خلال:
- ✓ السلوك اللفظ من بعض الموظفين لدى الخطوط الجوية الجزائرية؛
- ✓ عدم تقديم تحفيزات للزبائن الدائمين للمؤسسة.
- المؤسسات الأجنبية تمثل خطر كبير على الخطوط الجوية الجزائرية للطيران بناء على دخولها القوي بتبنيها سياسة الخدمات العالية الجودة والإمكانيات الهائلة المسخرة للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- في المجال التكنولوجي: بالرغم من امتلاك مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لمكان تصليح وصيانة، والتي تلبي أحدث التقنيات التكنولوجية إلا أن العاملين بها غير مؤهلين بما فيه الكفاية بسبب نقص التجربة.
- تم التوصل إليه من خلال ما تم دراسته هو أن للخطوط الجوية الجزائرية منافسين كثر بشكل مباشر أو غير مباشر، خاصة من ناحية مؤسسات الطيران الأجنبية. حيث أن لهذه الأخيرة استراتيجيات قوية للدخول والحصول على أكبر حصة سوقية في الجزائر. فمثلا المؤسسة الإيطالية دخلت السوق الجزائرية بقوة وذلك بتحطيم الأسعار (نقل الزبائن بأقل الأثمان إلى أي منطقة بالمرور من مطار روما).

- تأخير وإلغاء الرحلات أثر بالسلب على نشاط المؤسسة.
- سوء نوعية الخدمات المقدمة.
- ارتفاع الضرائب أثر بالسلب على المؤسسة، بحيث أنها أدت إلى ارتفاع التكاليف وبالتالي ارتفاع الأسعار.

4.1 الإقتراحات والتوصيات:

- تكوين العمال خاصة في مجال الصيانة لتخفيض التكاليف.
- إيجاد طرق غير مكلفة ترضي الزبائن وتحقق ولائهم.
- الرفع من مستوى الخدمات المقدمة.
- البحث عن الإستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسة القوية.

المطلب الثاني: مراجعة الإستراتيجية والتنظيم الداخلي للمؤسسة

1.2 تحليل إستراتيجية الخطوط الجوية الجزائرية:

تنتهج الجزائرية للطيران الإستراتيجية التالية:

- نظرا للدخول الكبير للمؤسسات الأجنبية في السوق، انتهجت الجزائرية للطيران إستراتيجية التكيف لمواكبة المنافسة بناء على:
 - ✓ الحفاظ على الحصة السوقية عن طريق البحث عن الطرق التي ترضي الزبائن الحاليين ومحاولة المحافظة على ولائهم (تسهيل الحجز والسفر).
 - ✓ إعادة هيكلة شبكة أوروبا بناء على العوائد المالية، باحترام الأوقات والالتزامات الأوروبية.
 - ✓ التأقلم مع القواعد التجارية (التسويق، البرامج، ... إلخ) على مستوى الشرق الأوسط.
 - ✓ إعادة هيكلة الشبكة الإفريقية بناء على طلب الزبائن من ناحية نوعية الخدمات المقدمة، البرامج ... إلخ.
- كما أن للجزائرية للطيران إستراتيجية أخرى مكتملة للأولى وهي تجديد اسطولها. أول خطوة لذلك هو حصولها على 12 طائرة بوينغ الجيل الجديد سنتي 2000 و 2002، ثم شراء 14 طائرة بوينغ 3، 5، 6 طراز ايرباص.

- إعادة هيكلة المؤسسة: قسمت المؤسسة في سنة 2005 إلى أربع فروع بهدف مواجهة المنافسة الأجنبية وتحسين قدرتها التنافسية من خلال تقسيم المهام لتقديم خدمات أحسن بأسعار تنافسية.

التحليل:

ما تم استخلاصه من خلال دراسة إستراتيجية الخطوط الجوية الجزائرية هو أن هذه الإستراتيجية ما هي إلا رد فعل على المنافسة الأجنبية التي ظهرت في السوق الجزائرية في مجال النقل الجوي، إذ أنها تحاول التكيف مع التغيرات الحاصلة في السوق، وأي تغيير آخر غير مدروس في السوق سيؤثر سلبا على المؤسسة خاصة أن مؤسسات الطيران الأجنبية تملك إمكانيات ضخمة وتتبع استراتيجيات الهجوم، بحيث أن هذه الأخيرة تطبق ما يلي:

- الأسعار 20% اقل من أسعار مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
- تنظيم رحلات في نفس أيام وأوقات رحلات الخطوط الجوية الجزائرية.

الإقتراحات والتوصيات:

- تحديد الأهداف الممكن تحقيقها في الظروف التنافسية السائدة في السوق.
- وضع أهداف إستراتيجية وتعريفها.
- تبني إستراتيجية خاصة بالمؤسسة، وعدم انتظار المنافسين.
- التعريف بالميزة التنافسية للخطوط الجوية الجزائرية.
- القيام بدراسة الخطط التسويقية الموضوعة من طرف المنافسين.

2.2 تحليل التنظيم الداخلي:

انطلاقا من دراسة التنظيم الداخلي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بصفة عامة والمديرية التجارية بصفة خاصة، تم استخلاص أن:

- المؤسسة تعاني من مشاكل تنظيمية تسببت في ضعف الاتصال بين مختلف المديريات، إضافة إلى غياب بعض المديريات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل المديرية التسويقية.

وبالرغم من أن المؤسسة قد وضعت مشروع إعادة الهيكلة منذ سنة 2009، إلا أنه لم يعرف التطبيق.

- للمديرية التجارية علاقات داخلية وخارجية:
- ✓ العلاقات الداخلية: مع المديرية العامة وكل المديريات الأخرى.
- ✓ العلاقات الخارجية: المنظمات العالمية، الشركات الأجنبية، المنظمات... إلخ.

التوصيات والاقتراحات:

- إنشاء مديرية للتسويق تكون على اتصال مع جميع مديريات المؤسسة.
- إنشاء خلية للمراجعة في المديرية التجارية لمتابعة جميع العمليات لإيجاد الحلول للمشاكل ومنع عمليات الغش والإختلاس.

المطلب الثالث: مراجعة الأنظمة، الإجراءات والعوائد

1.3 مراجعة الأنظمة والإجراءات:

ما تم ملاحظته هو:

- غياب نظام المعلومات التسويقي اخل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، فهذا لأخير يعتبر مشروع لم يعرف التطبيق من طرف المؤسسة مما أدى إلى عدم توفير المعلومات وانتقالها، وهذا ما اثر بالسلب على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- دراسة السوق من طرف المؤسسة لا يتعدى بعض الإحصاءات عن المنافسين.
- عدم وضع مخطط لتحقيق الأهداف المسطرة بالأخذ بعين الإعتبار الموارد المتاحة والظروف السائدة في السوق.
- عدم تطبيق الرقابة التسويقية وبذلك فإن المؤسسة لا تستطيع التأكد من أن النشاطات التسويقية منفذة كما ترغب.
- المؤسسة تقوم بتحليل العوائد حسب الأسواق وقنوات التوزيع عن طريق نماذج إحصائية.

الإقتراحات والتوصيات:

فيما يلي جملة من التوصيات المقترحة على المؤسسة:

- ضرورة إنشاء نظام المعلومات التسويقي لمعالجة البيانات المتحصل عليها من دراسة السوق والحصول على معلومات يتم استعمالها في اتخاذ القرارات الإدارية.
- خلق نظام رقابة داخلية للأنشطة التسويقية.
- التوسع في دراسة السوق بمختلف جوانبه.

2.3 مراجعة العوائد:

المنتوج المقدم من طرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية هو خدمة النقل الجوي، و لهذا الأخير عوائد. الجدول التالي يلخص عوائد المؤسسة لخمس سنوات.

الجدول رقم 13: عوائد الخطوط الجوية الجزائرية لخمس سنوات الوحدة: دج

2009	2008	2007	2006	2005	الشبكة
18 031 809 901	15 709 443 286	17 280 714 351	18 474 467 162	20 834 445 517	فرنسا
3 489 512 217	3 012 824 274	3 493 798 315	3 622 328 898	4 029 080 280	أوروبا
1 456 883 124	1 038 675 164	738 321 734	0	0	أمريكا
4 697 775 115	4 030 199 379	4 397 680 593	4 165 416 333	3 851 332 805	الشرق الأوسط
754 988 629	460 848 013	581 778 699	527 400 911	557 837 167	إفريقيا
1 127 904 490	0	0	0	0	آسيا
29 558 873 476	24 251 990 116	26 492 293 692	26 789 613 304	29 272 695 769	المجموع الدولي
4 650 161 889	3 231 751 627	3 956 248 030	3 990 066 775	3 997 119 279	الشبكة الداخلية
34 209 035 365	27 483 741 743	30 448 541 722	30 779 680 079	33 269 815 048	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التحليل:

نلاحظ انخفاض مستمر في عوائد مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية من سنة إلى أخرى، ما عدى سنة 2009 وهذا راجع لدخولها لاستعمال شبكة جيدة (آسيا).

غياب عوائد سنتي 2010 و 2011 بحجة السرية، لكن البحث تبين أن عوائد المؤسسة انخفضت بشكل كبير ومفاجئ نتيجة ضعف الرقابة والمشاكل داخل المؤسسة.

الإقتراحات والتوصيات:

- ضرورة القيام بدراسة السوق بشكل دوري لمعرفة التغيرات الحاصلة فيه لإيجا الطرق للتأقلم مع هذه التغيرات.
- البحث عن الأسباب الحقيقية لانخفاض عوائد المؤسسة وإيجاد الحلول المناسبة بشكل سريع؛
- تطبيق الرقابة الداخلية لتفادي عمليات الغش والإختلاس.

المطلب الرابع: تحليل الأنشطة التسويقية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية**1.4 الأسعار:**

لتحديد الأسعار تقوم الخطوط الجوية الجزائرية بتحديد السوق المستهدف، تموقعها، نوعية الخدمات التي تقدمها، حالتها المالية...إلخ.

1.1.4 وسائل الدفع المتبناة من طرف المؤسسة:

من أجل تسهيل الدفع عند شراء التذاكر، مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وضعت في متناول الزبائن وسائل الدفع التالية: الدفع عن طريق الشيك، الدفع نقدا، بطاقة الإئتمان.

2.1.4 تحديد الأسعار من طرف المؤسسة:

مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية قامت في سنة 2006 بتطبيق نظام عائد التسيير (وسيلة تسيير داخل مؤسسات الخدمات).

تحديد الأسعار مرتبط بالمزيج التسويقي، الطلب، التكاليف، المنافسة، الدول و IATA (تحدد السعر الأدنى والأعلى على المستوى الدولي).

تعتمد الخطوط الجوية الجزائرية أربعة أنواع للتسعير، وهي:

- التسعير العادي:

وهي الطرق المعروفة لدى إتحاد النقل الجوي الدولي، والزيون حر في شراء أي نوع من التذاكر.

- الأسعار الخاصة:

في هذه الحالة الأسعار تكون أقل من الأسعار العادية وغالبا ما تكون مرتبطة بشروط (موسمية، الحد الأدنى والأعلى للمكوث ...إلخ).

الجدولان التاليين يلخصان التغيرات والتخفيضات على الشبكات الوطنية والدولية.

الجدول رقم 14: التسعير الخاص بالشبكة الداخلية

الشرط المتعلقة بها	مدتها	النسبة	الصف
وزن الأمتعة 10 كلغ	طوال السنة	90%	الرضع (من يوم إلى أقل من سنتين)
	طوال السنة	33%	الأطفال (من سنتين إلى 12 سنة)
تقديم شهادة مدرسية	طوال السنة	25%	الطالبة (من 12 سنة إلى 26 سنة)
زوجين وطفل أو أكثر، عمرهم أقل من 19 سنة	الإقامة لمدة 60 يوم على الأكثر	25%	العائلة
فريق من أربعة إلى عشرة أشخاص أكثر من عشرة أشخاص	طوال السنة	20% 25%	الفرق الرياضية

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

الجدول رقم 15: التسعير الخاص للشبكة الدولية

الشروط المتعلقة بها	المدة	النسبة	الصنف
وزن الأمتعة 10 كلغ	طوال السنة	%90	الرضع (من يوم إلى أقل من 24 شهر)
الشبكة الأوروبية، المغرب وتونس. الشرق الأوسط وإفريقيا (الدرجة الأولى ودرجة أعمال) شبكة الشرق الأوسط، إفريقيا درجة اقتصادية	طوال السنة	%33	الأطفال (من سنتين إلى 12 سنة)
	طوال السنة	%25	
	طوال السنة	%33	
باتجاه الشرق الأوسط، إفريقيا	طوال السنة	%33	النساء: بين 12 و 24 سنة
باتجاه الشرق الأوسط وإفريقيا	طوال السنة	%33	الطلبة (الإثبات بشهادة مدرسية) بين 24 و 31 سنة
	طوال السنة	%40	بين 29 و 31 سنة
باتجاه أوروبا، المغرب وتونس	طوال السنة	%25	الشباب ما بين 12 و 26 سنة
باتجاه أوروبا، المغرب وتونس	الإقامة على الأكثر لمدة سنة	%50	الزوج أو الزوجة
زوجين مع طفل أو أكثر أقل من 19 سنة أو مرافق لطفلين أو أكثر أقل من 19 سنة	الإقامة لأكثر من 6 أيام وأقل من شهر	%40	العائلة
باتجاه إفريقيا	الإقامة لأكثر من 7 أيام وأقل	%40	كبار السن: الرجال 60 سنة فأكثر النساء 55 سنة فأكثر

	من شهرين		
باتجاه إفريقيا، مجموعة من 4 إلى 10 أشخاص	الإقامة لمدة شهر	35%	فريق رياضي أو فني
مجموعة لأكثر من 10 أشخاص	على الأكثر	40%	

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

- الأسعار المخفضة:

تخفيضات مرتبطة بنوع الزبون (أطفال، طلبة... إلخ).

- الأسعار الترويجية:

أسعار تتبناها الخطوط الجوية الجزائرية للطيران لمدة محددة وغالبا ما تكون مرتبطة بشروط.

الشكل التالي يلخص أنواع التسعير التي يتم تطبيقها.

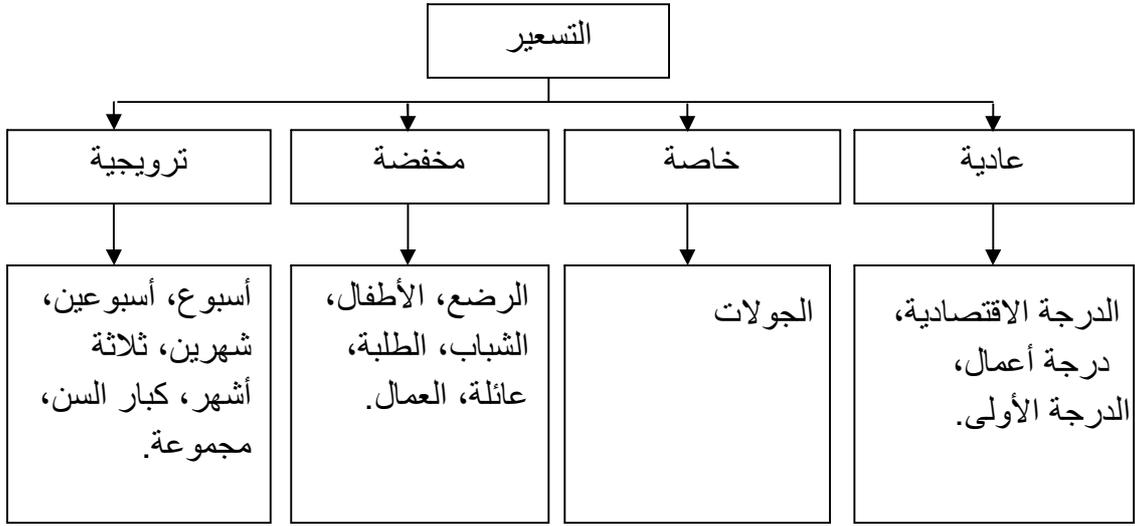
الجدول التالي يلخص الأسعار الترويجية المتبعة من طرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم 16: التسعير الترويجي الداخلي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

الشروط المتعلقة بها	المدة	النسبة	الصف
- خاص بشبكة فرنسا؛ - متعلق بفئة الدرجة الاقتصادية؛ - يتم تطبيق العقوبات في حالة تغيير الرأي أو إلغاء الرحلة؛ - الأطفال المرافقين لديهم تخفيض بنسبة 25%.	الذهاب: من 14 سبتمبر إلى 14 جوان الرجوع: من 16 أوت إلى 14 جوان	من 10% إلى 15% (حسب الإتجاه)	كل الفئات

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

الشكل رقم 08: أنواع التسعير المطبقة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

تحليل سياسة التسعير لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية:

انطلاقا من المعطيات السابقة التي تستعملها الخطوط الجوية الجزائرية، سيتم في هذا الجزء تحليل السياسة التسعيرية المتبعة من طرف المؤسسة لاستخراج نقاط القوة ونقاط الضعف.

- تم ملاحظة أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية قامت بوضع خطة تسعيرية يتم إتباعها في كل الحالات، فهذه الطريقة تتعلق بنوع الزبون. أي أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى التي قد تؤثر وبدرجة كبيرة على الطلب مثل المنافسة، الأحداث السياسية، المحيط بكل أنواعه... إلخ. وهذا قد يؤثر بالسلب على ولاء الزبائن.
- في حالة إتباع الأسعار الترويجية من طرف المؤسسة تكون مرتبطة بشروط (خاصة مدة الإقامة) التي قد تؤدي بالزبون بالاتجاه للسفر مع منافسي المؤسسة.
- الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية لا تساوي السعر الذي تطبقه، بحيث أن مؤسسات الطيران المنافسة تقدم خدمات كما ينتظرها الزبون بنفس الأسعار تقريبا إن لم نقل أقل، وهذا راجع إلى الإمكانيات الهائلة التي يملكها المنافسين.

الإقتراحات والتوصيات:

انطلاقا مما تم التوصل إليه، سيتم تقديم بعض التوصيات من أجل تحسين السياسة التسعيرية المتبعة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية:

- إعادة تصميم السياسة التسعيرية المطبقة من طرف المؤسسة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مختلف العناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عليها (المنافسة، المحيط، الأحداث، القوانين وإمكانيات المؤسسة... إلخ).
- يجب على المؤسسة أن تحاول الرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها أثناء الرحلات إضافة إلى تنظيم الرحلات بما يرضي الزبون.
- المبادرة إلى وضع الأسعار الترويجية، ووضع إستراتيجية تسويقية خاصة بالمؤسسة.

2.4 المنتجات:

في مجال النقل الجوي مصطلح المنتجات مقسم إلى قسمين:

- يتكون المنتج من الخدمة الأساسية والخدمات الفرعية. الهدف الرئيسي للخطوط الجوية الجزائرية هو وضع منتج (خدمة) يتوافق مع متطلبات الزبائن وهذا من أجل استحقاق ولائهم.
- الخدمة الرئيسية هي تلك الخدمة التي سوف تلبي المطلب الرئيسي للزبائن (الانتقال من مكان إلى آخر) والخدمة الفرعية تتمثل في تقديم خدمات في المستوى وتوفير الظروف الملائمة للسفر.

الإقتراحات والتوصيات:

- البحث عن رغبات الزبائن ومحاولة تلبيةها للمحافظة على ولائهم.
- توفير الرحلات.

3.4 التوزيع:

في مجال النقل الجوي التوزيع يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي، ويعرف على أنه مجموعة من الوسائل التي يتمكن من خلالها الزبون من الوصول إلى المنتج أو الخدمة.

1.3.4 طرق البيع بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية:

يتم إتباع طريقتين، هما:

البيع المباشر: يتم البيع عن طريق عقد مباشر بين المؤسسة والزبون؛

البيع الغير مباشر: يتم عن طريق وسطاء (وكالات سفر والوكالات العامة للبيع ...إلخ).

2.3.4 قنوات التوزيع لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية:

لضمان وفرة المنتج في السوق، الجزائرية للطيران تتبع قناة للبيع داخل وخارج الوطن.

- الشبكة الداخلية:

تملك الجزائرية للطيران 127 وكالة، موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم 17: وكالات الخطوط الجوية الجزائرية داخل الوطن

الولاية	عدد الوكالات
الجزائر	42
قسنطينة	26
وهران	21
عنابة	15
ورقلة	13
بشار	05
تمنراست	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

- الشبكة الأجنبية:

تملك الجزائرية للطيران 35 وحدة بيع خارج الوطن، مقسمة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 18: وكالات الخطوط الجوية الجزائرية خارج الوطن

عدد الوكالات	المنطقة
10	فرنسا
12	أوروبا
06	منطقة الشرق الأوسط (القاهرة، دمشق، اسطنبول، دبي، بيروت، عمان)
04	شمال إفريقيا (تونس، طرابلس، نواكشوط، الدار البيضاء)
04	إفريقيا (باماكو، داكار، واغادوغو، أبيدجان)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

نلاحظ أن لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وكالات داخل وخارج الوطن، مما يسهل على الزبون عملية الإتصال بالمؤسسة والحصول على الخدمات المرغوب فيها.

4.4 الإتصال:

الاتصال يلعب دور مهم في نجاح أي سياسة للخدمات، وهي وسيلة لا غنى عنها في جمع الزبائن وتحقيق ولائهم.

تستعمل الخطوط الجوية الجزائرية عدة وسائل الاتصال مثل الصحافة، الرعاية (Sponsoring) ، المجالات الداخلية للمؤسسة (أهم الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة من أجل تعزيز نظام الاتصال الداخلي).

1.4.4 الاتصال الداخلي:

لضمان تنقل المعلومة من مديرية إلى أخرى ومن فرع إلى آخر، قامت المؤسسة بإيلاء بعض الاهتمام لهذا الجانب من خلال إصدار مجلات داخلية والتي يتم توزيعها على جميع العمال.

2.4.4 الاتصال الخارجي:

تستعمل المؤسسة في اتصالاتها الخارجية الصحافة، الموقع الإلكتروني للمؤسسة، الجدول الزمني... إلخ.

تحليل الاتصال بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية:

- من خلال دراسة وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة تم ملاحظة ضعف الاتصال الداخلي، بحيث أن المؤسسة تعتمد على المجالات في نقل المعلومات، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى عدم نقل المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وللشخص المناسب.
- فيما يخص الاتصال الخارجي فإن ما تم ملاحظته هو انعدام الإشهار لخدمات الخطوط الجوية الجزائرية بوسائل الإعلام السمعية والمرئية.

الإقتراحات والتوصيات:

تبني طرق فعالة أكثر للاتصال الداخلي والخارجي.

الخلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها على مستوى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، تم التوصل إلى عدم رضى الزبائن حول الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من خلال الإستقصاء الذي تم القيام به، وتم استخلاص كذلك أن المؤسسة تعاني من مشاكل تنظيمية وتسييرية من خلال القيام بالمراجعة التسويقية إنطلاقا من الإستقصاء وقائمة الأسئلة الموجهة لموظفي المؤسسة.

إضافة إلى هذا فقد تم ملاحظة عدم وعي عمال ومسيري المؤسسة بضرورة تطبيق المراجعة التسويقية لاكتشاف نقاط الضعف والثغرات وكذا تحقيق كفاءة عالية وأداء فعال في التسيير.

انطلاقا من عملية المراجعة للأنشطة التسويقية، تم اكتشاف بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتم تقديم مجموعة من الإقتراحات والحلول الواجب القيام بها خاصة في ضل الظروف التنافسية السائدة.