

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية الوادي -

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إشراف الدكتور:

قاشي خالد

إعداد الطالب:

بنين عبد الرحمان

السنة الجامعية 2015/2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية الوادي -

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعداد الطالب:

بنين عبد الرحمان

أمام اللجنة المشكلة من:

بوزعرور عمار	أستاذ محاضر " أ "	جامعة البليدة (02)	رئيساً
قاشي خالد	أستاذ محاضر " ب "	جامعة البليدة (02)	مشرفاً ومقرراً
رميدي عبد الوهاب	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المديدة	عضواً مناقشاً
أمقران مصطفى	أستاذ محاضر " أ "	جامعة البليدة (02)	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2015/2014

إهداء

إهداء

لو سئل القلب عن الأحبة بعد الله والرسول فإنه لا يعرف إلا هؤلاء.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك
.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين
.. سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

إلى الهيكل الذي أوجدني به القدر، نبع الحنان، فيض الأمان وكنز الزمان
.. إلى من حملتني كرهاً ووضعنتي كرهاً، قاسمتني السراء والضراء
.. إلى التي علمتني معنى الكفاح وساعدتني لأذوق طعم النجاح
.. إلى يمامة الأمان ومخففة الأحزان وهديّة الرحمان، وبيت النعمة والدوام
.. إلى التي عجز اللسان عن وصفها وذابت كلمات المدح أمام عطفها وحنانها
.. إلى أروع ما نطق به اللسان " أمي ثم أمي ثم أمي " أمي الحنون
إلى أبي العزيز

إلى روح جدي الطاهرة (رحمة الله عليه)
إلى الذين أحبهم وأقدرهم إخوتي وأخواتي: توفيق، عماد، يعقوب، صارة ايمان، رقية، نذير
ريحانة، أيمن، محمد الطاهر، ضياء، ختام

وإلى كل أبناء اخواتي الاعزاء

إلى كل الزملاء والاصدقاء

إلى كل من سكن قلبي ولم يذكره قلبي

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

إلى وطني الحبيب الجزائر

إليكم اهدي عملي هذا

شكر

كلمة شكر

بسم الله الرحمان الرحيم

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه "

(سورة النمل الآية 19)

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات
تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور.....

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات
وصوراً تجمعنا بأساتذة درسونا:

قاشي خالد لقبوله الاشراف علينا والذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

بيشاري كريم، عنابي بن عيسى، قاسم كريم

الى الاستاذ: جمال بوعزيز الذي ساعدنا في تحكيم هذه المذكرة لغويا

وبرفاق كانوا إلى جانبنا: أسامة، نصر الدين، السعيد، عز الدين، أنور

فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة

ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا.

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة

شكرا للجميع

المخلص

ملخص

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى توضيح تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، خاصةً وأن نجاح المؤسسات مؤخراً أصبح مرهون بعلاقتها مع زبائنهم، ومن أجل هذا الغرض فقد إعتدنا على دراسة ميدانية جمعت فيها البيانات من خلال استبيان يضم 34 فقرة وضمن هذا الصدد فقد شملت عينة الدراسة كافة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي والمقدر عددهم 50، وقد تم استرجاع 45 قائمة استبيان صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة الحالية لعدة نتائج نوجز أبرزها فيما يلي:

- تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي مختلف أبعاد التسويق بالعلاقات (متمثلة في: الجودة، التحسين المستمر، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، الاهتمام بشكاوي الزبائن، التسويق الداخلي)؛
- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة، المنصب، المستوى التعليمي) على اتجاهات آراء عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التسويق، العلاقة، الزبون، الميزة، التنافسية، الميزة التنافسية، المؤسسة، الجزائر اتصالات الجزائر، تسويق العلاقة، المنافسة، إدارة العلاقة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
أ- إهداء	
ب- كلمة شكر	
ج- ملخص	
د- فهرس المحتويات	
هـ - قائمة الجداول	
و- قائمة الأشكال	
مقدمة	17
الفصل الأول :تحليل المفاهيم المرتبطة بالتسويق بالعلاقات وأبعاده	28
المبحث الأول : التسويق بالعلاقات: الماهية ، المرتكزات و الأبعاد.....	29
المطلب الأول :نشأة ومفهوم التسويق بالعلاقات.....	29
المطلب الثاني :متطلبات ومراحل تطبيق التسويق بالعلاقات.....	35
المطلب الثالث: أهمية التسويق بالعلاقات ومرتكزاته.....	40
المطلب الرابع: أبعاد التسويق بالعلاقات	43
المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون	49
المطلب الأول: إدارة العلاقة مع الزبون المفهوم والأهداف	49
المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون ومستويات العلاقة مع الزبائن	55
المطلب الثالث: الأبعاد والعوامل الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون	58
المطلب الرابع: علاقة التسويق بالعلاقة بإدارة العلاقة مع الزبون	62
المبحث الثالث: دور التسويق بالعلاقات في بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون.....	65

المطلب الأول :مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون	65
المطلب الثاني: بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون	69
المطلب الثالث: أدوات بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون وأسباب فشلها	75
خلاصة الفصل	79
الفصل الثاني : المنافسة والميزة التنافسية للمؤسسة	81
المبحث الأول: بيئة المؤسسة و المنافسة	82
المطلب الأول: بيئة المؤسسة	82
المطلب الثاني: المنافسة والتنافسية	88
المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية و اهميتها	94
المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية	97
المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية، اهميتها، خصائصها	97
المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية	100
المطلب الثالث: مداخل الميزة التنافسية للمؤسسة	106
المطلب الرابع : الميزة التنافسية المستدامة	110
المبحث الثالث: مصادر واستراتيجيات الميزة التنافسية	117
المطلب الاول: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها	117
المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية	121
المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها	129
خلاصة الفصل	137
الفصل الثالث: تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية	139
المبحث الاول: الجودة والتحسين مصدر للميزة التنافسية	140
المطلب الاول: الجودة والتميز	140

المطلب الثاني: ادارة الجودة الشاملة نحو تحقيق الميزة التنافسية	144
المطلب الثالث: التحسين المستمر لتحقيق التميز	152
المبحث الثاني: التوجه نحو الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية.....	159
المطلب الأول: تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون	159
المطلب الثاني: قاعدة بيانات الزبائن وشخصنة العلاقة.....	165
المطلب الثالث: شكاوي الزبائن.....	173
المبحث الثالث: دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية	177
المطلب الاول: التسويق الداخلي و ثقافة الخدمة	177
المطلب الثاني: طرق التدريب و المقدرة الجوهرية	183
المطلب الثالث: الاهتمام بالموارد البشري لتحقيق الميزة التنافسية	187
خلاصة الفصل:.....	191
الفصل الرابع: تقييم مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق	
الميزة التنافسية	194
المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	195
المطلب الاول: تعريف و نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر	195
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	198
المطلب الثالث: بيئة المؤسسة التنافسية.....	205
المطلب الرابع: أبعاد التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر	206
المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة	209
المطلب الاول: أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات	209
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	209
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة	212

المطلب الرابع: الاستبيان والاختبارات الخاصة به	217
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات	220
المطلب الاول: معرفة مدى تطبيق المؤسسة لأبعاد التسويق بالعلاقات	220
المطلب الثاني: إختبار الارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة...	
	230
المطلب الثالث: اختبار تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية للمؤسسة	232
المطلب الرابع: اختبار مدى تأثير المتغيرات الشخصية في أدراك المستقvisين حول تحقيق	
المؤسسة الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات	236
المطلب الخامس: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات	239
خلاصة الفصل	243
خاتمة	245
قائمة المراجع	251
الملاحق	271
الملخص باللغة الاجنبية	277

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
32	الفرق بين تسويق العلاقة وتسويق المعاملة	1-1
172	نموذج RADAR للاحتفاظ بالزبون	3-2
178	أهداف التسويق الداخلي.	3-3
212	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4-4
214	توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر	4-5
215	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4-6
216	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب في المؤسسة	4-7
217	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4-8
219	قيمة ألفا كرونباخ الاجمالية	4-9
219	قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية	4-10
222	بيانات التوزيع الطبيعي (one-sample komogrov-smimov test)	4-11
222	آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة لبعد الجودة	4-12
224	آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة لبعد التحسين المستمر	4-13
225	آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة لبعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون	4-14
227	آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة لبعد الاهتمام بشكاوى الزبائن	4-15
228	آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة لبعد التسويق الداخلي	4-16
230	آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة للأبعاد ككل	4-17
231	معامل ارتباط (pearson)	4-18
233	آراء المستقصين حول تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تجسيد أبعاد التسويق بالعلاقات	4-19
235	تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية	4-20
236	إختبار تأثير الجنس في ادراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	4-21
237	إختبار تأثير المستوى التعليمي في ادراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	4-22
238	إختبار تأثير الخبرة المهنية في ادراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	4-23
238	إختبار تأثير المنصب في ادراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية	4-24

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
31	الانتقال من تسويق بالمعاملة إلى التسويق بالعلاقة	1-1
32	تكامل أنشطة الجودة وخدمة الزبون مع مكونات المزيج التسويقي لإيجاد وتعزيز التركيز على التسويق بالعلاقة	1-2
63	هرمية التسويق بالعلاقات، إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة الزبون	1-3
66	العوامل المؤثرة في رضا الزبائن	1-4
73	مصفوفة زبائن المؤسسة	1-5
109	العوامل المؤثرة على شدة المنافسة	2-6
119	مصادر واسس بناء الميزة التنافسية.	2-7
121	الاستراتيجيات التنافسية العامة	2-8
125	الميزة التنافسية القائمة على التميز	2-9
130	دورة حياة الميزة التنافسية	2-10
146	أهمية إدارة الجودة الشاملة	3-11
148	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة والتميز.	3-12
160	دور الاتصالات في تعزيز واستدامة الميزة التنافسية.	3-13
162	دورة حياة علاقة الزبون بالمؤسسة	3-14
163	مراحل تطور الزبون	3-15
180	العلاقة بين المؤسسة والموظفين والزبائن	3-16
185	جذور المقدره الجوهرية.	3-17
200	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	4-18
203	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر	4-19
214	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	4-20
215	توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر.	4-21
216	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	4-22
216	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب في المؤسسة	4-23
217	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	4-24

مقدمة

مقدمة

أدى التطور السريع الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم إلى عدم الاستقرار، وكثرة التعقيد على جميع المؤسسات (خدمية، إنتاجية)، ودخول اغلب هذه المؤسسات في مجال المنافسة الشديدة، فلم يعد الحصول على تموقع في السوق بالأمر الهين أمام ازدياد حدة المنافسة، وفي ظل ذلك وجب على المؤسسات أن تواجه المنافسين الذين يهددون بقائها واستمراريتها، وحتى تستطيع المؤسسة الحفاظ على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسين، كان لازماً عليها البحث عن مدخل جديد يمكنها من ذلك، وقد كان ظهور التسويق بالعلاقات أحد الأساليب الحديثة التي جاء بها العديد من الباحثين لفك العزلة والتوجه نحو الزبون كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

لذلك وجب على المؤسسة بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن، من خلال التأكيد على الجودة التحسين المستمر، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، الاهتمام بشكاوي الزبائن، التسويق الداخلي، من خلال ما يعرف بالتسويق بالعلاقات، لأن أهم ما يمكن تحقيقه للمؤسسة هو اكتسابها للميزة التنافسية، في ظل سوق تتصف بشدة الصراع التنافسي، وزيادة الوعي لدى الزبائن نظراً للتغيرات الخاصة في مجال الاتصالات التي تتيح لهم كماً هائلاً من المعلومات ومن مختلف المصادر.

كما أصبح توجه المؤسسة نحو زبائنها حتمية تفرضها البيئة المعقدة التي تنشط فيها المؤسسة والتي تتميز بشدة المنافسة، وأصبح بقاء المؤسسة واستمراريتها يتوقف على قدرة هذه المؤسسة على التميز على منافسيها، ولا يأتي ذلك إلا من خلال التوجه نحو الزبون قصد تحقيق رضاه، والاستفادة من المعلومات التي يمكن أن يعطيها للمؤسسة في تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسينها على حسب طلباته.

لذا يمكن اعتبار تبني المؤسسات لمفهوم التسويق بالعلاقات يعد تحولا جذريا في التسويق، والذي من الممكن أن يساعد المؤسسات في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجهها، من خلال ما يحققه تبني المؤسسة لمفهوم التسويق بالعلاقات من فوائد لكل من الزبائن والمؤسسة، كما أن تبني المؤسسات للتسويق بالعلاقات يساعدها على تحقيق العديد من المزايا منها تقوية العلاقة بينها وبين زبائنها، تحت ما يعرف بزبون مدى الحياة، ويتم ذلك عن طريق تحقيق طلبات الزبائن واعطائهم أفضل الخدمات التي تحقق رضاهم ، بما ينعكس إيجابيا على تحقيق الربح للمؤسسة من خلال تحسين العمليات الانتاجية والخدمية والتسويقية داخل المؤسسة بما يحقق رضا الزبون، ويكسب المؤسسة الميزة التنافسية.

في حين أن المؤسسات الجزائرية لم تدرك بعد أهمية التسويق بالعلاقات و ضرورة الإسراع في تبنيهما لأبعاده حيث لا تزال حاجات و رغبات الزبون في آخر اهتماماتها، و لا تعطي أهمية لإقامة علاقات مع زبائنهما، كما يشهد سوق الاتصالات في الجزائر منافسة كبيرة وهو ما يفرض على المؤسسات التي تريد أن تواجه المنافسين أن تعمل على ذلك بواسطة تبني مفهوم التسويق بالعلاقات وتجسيد أبعاده، وعلى مؤسسة اتصالات الجزائر أن تدرك بأن بقائها في سوق شديد المنافسة، لن يكون إلا بتبنيها لأبعاد التسويق بالعلاقات في منتجاتها و خدمات التي تقدمها لزبائنها و كذا نقطة انطلاق أنشطتها و مفتاح النجاح هو الزبون و كيفية الحفاظ عليه.

تتمثل أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في أن تساهم في زيادة المعرفة والفهم للتسويق بالعلاقات وأبعاده، وكيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إسقاط الموضوع على مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذا إبراز العلاقة بين أبعاد التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية.

إذ تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغير السائد، والذي أصبح يفرض نفسه على مؤسستنا، التي أصبح لزاما عليها مواكبة والتكيف مع البيئة التنافسية.

كما تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تجسيد مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التسويق بالعلاقات؛
- التعرف على مدى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تجسيد أبعاد التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات؛
- لفت انتباه مؤسسة اتصالات الجزائر لأهمية التسويق بالعلاقات ومحاولة تأكيد دوره في تحقيق الميزة التنافسية؛
- إبراز دور أبعاد التسويق بالعلاقات في التوجه نحو الزبون و تحقيق الميزة التنافسية؛
- وضع مجموعة من التوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها لمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

إذ لم يكن اختيارنا للموضوع من باب الصدفة بل لأسباب منها:

- طبيعة التخصص (تسويق) في دراسات ما بعد التدرج؛
- الرغبة الشخصية في تناول موضوع التسويق بالعلاقات الذي يعتبر حديث النشأة، و اكتساب معارف حوله؛
- الأهمية والقيمة التي يمكن أن يحققها تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات للمؤسسة؛

- التطور الذي يشهده العالم في مجال التكنولوجيا، يوجب على المؤسسات أن تبحث عن التميز عن طريق تبني المؤسسات للتسويق بالعلاقات وتجسيد أبعاده داخل المؤسسة؛

- قلة البحوث حول التسويق بالعلاقات والعلاقة مع الميزة التنافسية.

من خلال ما تقدم ولمعرفة مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لأبعاد التسويق بالعلاقات واهميتها في تحقيق الميزة التنافسية تم طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر ؟

لتبسيط الاشكالية الرئيسية تم وضع الاسئلة الفرعية التالية:

- هل تطبق مؤسسة إتصالات الجزائر كل أبعاد التسويق بالعلاقات والمتمثلة في (الجودة، التحسين المستمر، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، الاهتمام بشكاوي الزبائن، التسويق الداخلي) ؟

- هل الميزة التنافسية تتحقق من خلال تجسيد كل أبعاد التسويق بالعلاقات؟ أم على أبعاد دون الأخرى؟

- هل المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية،) تؤثر في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تجسيد أبعاد التسويق بالعلاقات؟

وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

1. المستقصين غير موافقين على تطبيق كل أبعاد التسويق بالعلاقات في مؤسسة إتصالات الجزائر؛

2. لا يوجد ارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر؛

3. لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إصالات الجزائر؛

4. لا توجد فروق دالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية) من خلال تجسيد أبعاد التسويق بالعلاقات وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

أ) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير الجنس؛

ب) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير المستوى التعليمي؛

ت) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير المنصب؛

ث) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير الخبرة المهنية.

محددات الدراسة:

- توحيد المصطلحات (مؤسسة، زبون)؛
- استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة وذلك لصغر مجتمع الدراسة؛

- الحدود الزمنية التي تعبر عن فترة إنجاز الدراسة تمتد من بداية شهر سبتمبر 2013 إلى غاية أواخر شهر ماي 2014؛

- وللإجابة على الاشكالية المطروحة لجئنا إلى مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي (الوكالة التجارية و المديرية العملية).

قصد دراسة موضوعنا بالشكل المطلوب:

اعتمدنا في دراستنا على المنهجين الوصفي والتحليلي، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي الدراسة النظرية وذلك قصد إبراز أهم المفاهيم المتعلقة ب التسويق بالعلاقات و أبعاده والميزة التنافسية ، اما في الجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لاختبار مدى تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بإستخدام الاستبيان.

الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسويق بالعلاقات فليست كثيرة، فعدد هذه الدراسات قليل و خاصة، دراسات الماجستير و الدكتوراه و أهم هذه الدراسات :

الدراسة الاولى: لكوشي خديجة بعنوان "تحليل أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ولاء الزبائن" مذكرة ماجستير تخصص تسويق، بجامعة سعد دحلب البلدية 2011. وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى تأثير عناصر التسويق بالعلاقات في تحقيق ولاء الزبائن، ومن بين النتائج المتوصل اليها:

- تجسيد المؤسسات البنكية لعناصر التسويق بالعلاقات (الاتصال، التعاطف، الثقة، الالتزام)؛

- وجود علاقة ارتباط بين عناصر التسويق بالعلاقات وتحقيق الولاء؛

- لا تؤثر المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، صفة عمل الزبون) في مستوى ولاء الزبائن للمؤسسات البنكية.

الدراسة الثانية: لـ نجلة يونس محمد آل مراد، عمر ياسين محمد الدليمي بعنوان "التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون" مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل 2012، وكان الهدف من هذه الدراسة تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة التسويق بالعلاقة ورضا الزبون ومن النتائج المتوصل إليها:

- تزايد أهمية التسويق بالعلاقات وذلك بوصفه من ضروريات تعزيز رضا الزبون؛
- يرتبط التسويق بالعلاقة من خلال إرتباط متغيراته الخمسة (الثقة، التبادل، القيم المشتركة، الاتصال الواضح) بعلاقات ذات دلالة معنوية مع رضا الزبون؛
- هناك علاقة تأثيرية لمتغيرات التسويق بالعلاقات في تعزيز رضا الزبون؛

الدراسة الثالثة: لـ عبد الكريم ونس الهنداوي وآخرون بعنوان "الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقة وأثرها في جودة خدمات المصارف الأردنية" مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 2012، وكان الهدف من هذه الدراسة تبين أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات في المصارف الأردنية ومن النتائج المتوصل إليها:

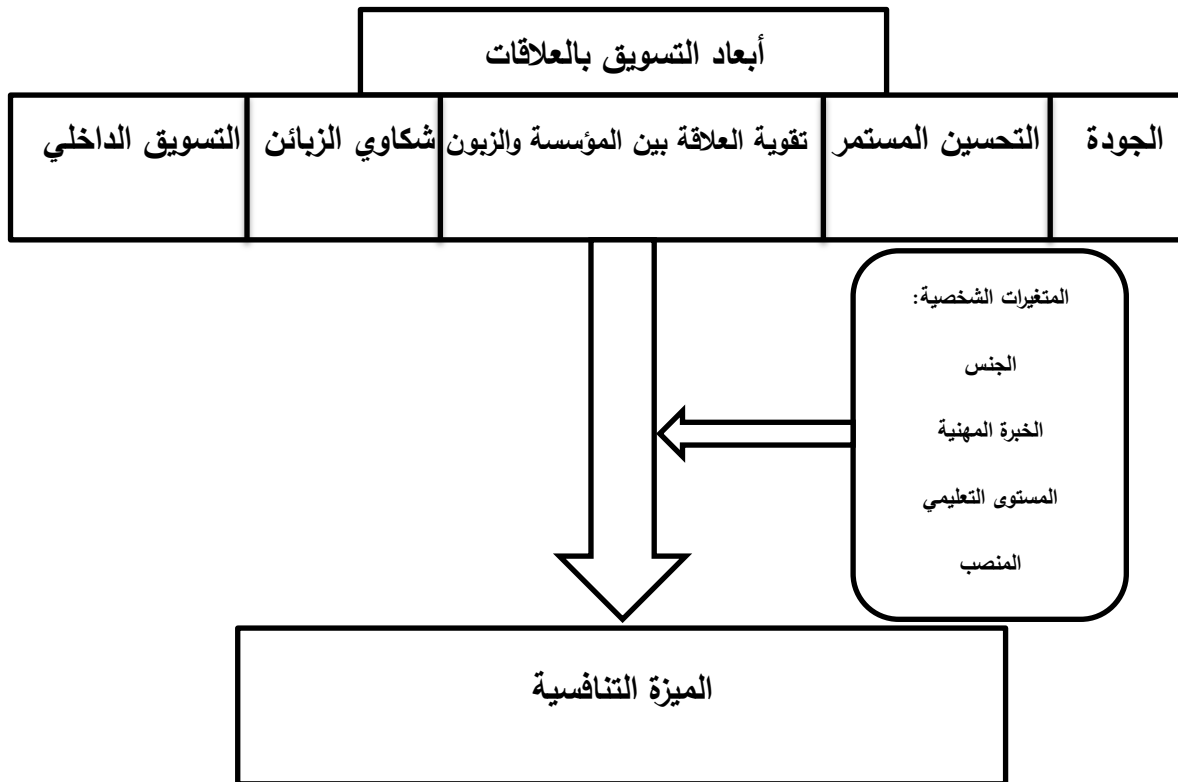
- هناك أثر لتوفر قاعدة بيانات الزبائن لدى المصارف على جودة خدماتها؛
- هناك أثر لأساليب الاتصال التي تستخدمها المصارف على جودة خدماتها المصرفية؛
- هناك أثر للتسويق الداخلي المستخدم من قبل المصارف على جودة خدماتها المصرفية؛

- هناك أثر للتسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية؛

الدراسة الرابعة: لسميرة علي الزبيدي بعنوان " المنافسة وأثرها على استراتيجيات التسويق لمنظمات الاعمال" مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة 2006، وكان الهدف من الدراسة معرفة الطرق الاساسية التي تتجهها دائرة التسويق في مواجهة المنافسة و إلقاء الضوء على عامل المنافسة وتأثيره على سياسات المؤسسة وتوصلت إلى أن خلق الميزة التنافسية للمؤسسة تستطيع بها مواجهة المنافسين من خلال:

- تقديم خدمات متطورة للزبائن وباستمرارية؛
- إيجاد وخلق سلع مميزة تختلف على منتجات المنافسين؛
- سرعة تقديم الخدمات؛
- التعرف على حاجيات الزبائن المستقبلية ومحاولة تلبيتها؛
- التأكيد على أهمية الموظفين داخل المؤسسة.

من خلال الدراسات السابقة وبعض الدراسات الاخرى تم استخراج نموذج الدراسة التالي :



ما يميز درستنا عن الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة ربطت بين التسويق بالعلاقات والرضا والولاء، أو أثر المنافسة على إستراتيجيات التسويق، أما درستنا فقد جاءت لتبين مدى تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، بالإضافة إلى تغير المكان والزمان لدرستنا، متمثلة في مؤسسة إتصالات الجزائر من سبتمبر 2013 إلى غاية ماي 2014.

هيكلية وخطة البحث: ومن أجل معالجة البحث قمنا بوضع خطة وهيكلية البحث كآآتي:

لأجل الوصول إلى إجابة حول الاشكالية المطروحة واستخراج النتائج المتوصل اليها والاستفادة منها قمنا باستخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال عرض مفاهيم حول أبعاد التسويق بالعلاقات، وكذلك الميزة التنافسية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة ومدى تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية نظريا من خلال ثلاثة فصول، والمنهج الوصفي التحليلي لتفسير مدى مساهمة

أبعاد التسويق في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الفصل الأخير، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول:

حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى كيفية الانتقال من التسويق بالمعاملة إلى التسويق بالعلاقات والتوجه نحو الزبون، وكذلك المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع لزبون والاهمية التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق التسويق بالعلاقات، وكيف يمكن أن يساهم التسويق بالعلاقات في بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون.

أما الفصل الثاني فسيتم التطرق فيه إلى بيئة المؤسسة والمنافسة بالإضافة إلى المحددات التي يمكن أن تطبق داخل المؤسسة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى المؤشرات التي يمكن أن تساهم في دعم المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى مصادر واستراتيجيات الميزة التنافسية.

كما سيتم التطرق في الفصل الثالث إلى تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية من الناحية النظرية وذلك من خلال، إبراز أهمية كل من الجودة والتحسين المستمر، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون والاهتمام بشكاوي الزبائن وإبراز أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية.

أما بخصوص الفصل الرابع والأخير وهو عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر فسيتم التطرق فيه لتحديد مدى تجسيد المؤسسة لأبعاد التسويق بالعلاقات، وهل استطاعت تحقيق الميزة التنافسية من خلال تجسيدها لأبعاد التسويق بالعلاقات، وذلك باستخدام أدوات التحليل الإحصائية (spss) لعرض نتائج الدراسة الكمية وتحليلها.

الفصل الأول

الفصل الأول: تحليل المفاهيم المرتبطة بالتسويق بالعلاقات وأبعاده

أدى التطور السريع الذي يشهده العالم في مجال الأعمال، وكذا تزايد شبكة الاتصال إلى تغير في رغبات الزبائن وحاجاتهم، و إلى تغير كبير على مستوى أنشطة المؤسسة التسويقية، وأصبح الزبون يمثل نقطة إنطلاق لتنفيذ استراتيجية المؤسسة التي ترغب في البقاء والاستمرارية، والتي يتم تحقيقها من خلال التوجه نحو الزبون، ومحاولة تلبية حاجاته ورغباته.

إذ يعد التسويق بالعلاقات فلسفة جديدة توجه المؤسسة نحو الاهتمام بالزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وذلك قصد بناء علاقات مع الزبائن حتى تحقق الاستمرارية والبقاء، وكذلك القدرة على المنافسة، وحتى تستطيع المؤسسة الاهتمام وتلبية حاجات الزبائن، كان لابد عليها من أن تبحث عن طريقة تدير بها هذه العلاقة بشكل جيد، وقد كان ما يعرف بالتسويق بالعلاقة و إدارة العلاقة مع الزبون هو الذي تبنته المؤسسة حتى تستطيع التواصل بشكل جيد مع الزبائن وذلك من خلال تجسيد أبعاد التسويق بالعلاقات دخل المؤسسة.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

المبحث الأول: التسويق بالعلاقات: الماهية ، المرتكزات و الأبعاد؛

المبحث الثاني: التسويق بالعلاقة وإدارة العلاقة مع الزبائن؛

المبحث الثالث: التسويق بالعلاقة وبناء العلاقة بين المؤسسة والزبائن.

المبحث الأول : التسويق بالعلاقات: الماهية ، المرتكزات و الأبعاد

نظرا للتطور السريع الذي يشهده العالم اليوم في بيئة الاعمال، إزدادت حدة المنافسة بين المؤسسات، و تغيرت حاجات الزبائن ورغباتهم ، لذ كان لزاما على المؤسسات أن تغير من مختلف أنشطتها التسويقية الموجهة نحو هؤلاء الزبائن، من الأنشطة التقليدية إلى تبني فلسفة جديدة تساهم في الاحتفاظ بالزبون، وتمكنها من اختراق وعيه بشكل يجعله يفضل مؤسسة عن مؤسسة أخرى، كما أصبح الزبون اليوم أحد المفاتيح الرئيسية للتميز، مما جعل المؤسسات تتوجه نحو تبني فلسفة التسويق بالعلاقات الذي يعطي الاهتمام بالزبون وكذا قيمته، مما يجعل هذا الزبون وفيا للمؤسسة وبالتالي يحقق مرد ودية أعلى للمؤسسة وتميزا أكثر.

المطلب الأول :نشأة ومفهوم التسويق بالعلاقات

أدت المنافسة الشديدة التي شهدها عالم الأعمال إلى ظهور التسويق بالعلاقات الذي أصبح حتمية على المؤسسات التي تريد أن تحافظ على زبائنهم وتواجه المنافسين.

أولا :نشأة التسويق بالعلاقات

التطورات التي حصلت في عالم الاعمال، جعلت المؤسسات تبحث عن وسيلة جديدة تواجه بها المنافسة، وكان التسويق بالعلاقات أسلوبا جديدا تستطيع المؤسسة من خلاله مواجهة المنافسين، لما يحققه من منافع لكل من المؤسسة والزبون.

1) ظهور التسويق بالعلاقات

لقد كان ظهور المنافسة سببا كبيرا في نشوء التسويق بالعلاقات ،الذي يعد فلسفة تسويقية تساهم في الاحتفاظ بالزبون، قد كان ظهور التسويق بالعلاقات في السبعينات من القرن الماضي

والذي ألقى بظلاله على مفهوم التسويق الحديث، بحيث تم التركيز على حاجات ورغبات الزبائن، فقد حدد (berkowitz) مصدرين تسببا في ظهور التسويق بالعلاقات، وهما ارتفاع حجم طلبات الزبائن وتكاليف الأعمال والتي دعت إلى التخلي عن الأساليب التقليدية في الترويج، والبحث وراء استراتيجيات تخرق وعي الزبون وتحقق الاتصال الفاعل والدائم معهم واستهدافهم بشكل مربح¹، ويشير (Matsson)، إلى أن خلفية الأبحاث الخاصة بـ التسويق بالعلاقات ترجع إلى الأبحاث الخاصة بتسويق الخدمات، وأن باحثين مثل (berry) و (Gronroos) صاروا روادا في أبحاث التسويق بالعلاقات كانوا في السبعينات متخصصين في تسويق الخدمات، حيث اكتشفت الأبحاث الأولية أن تسويق الخدمات يحتاج إلى أسلوب أو مدخل مختلف عن أسلوب التسويق المعتاد الخاص بتسويق المنتجات، وأن مجهودات المؤسسة بالكامل وليست فقط إدارة التسويق. كانت مهمة للتسويق لنجاح تسويق الخدمات، وكما يشير (Matsson) إلى أن مفاهيم مثل التفاعل بين البائع والمشتري وجودة الخدمة والاحتفاظ بالزبائن، والتي أصبحت فيما بعد سمات مهمة في التسويق بالعلاقات كانت متقدمة أساسا في تسويق الخدمات².

يرى (brodie) أيضا من جهة أخرى أن التحديات التي واجهت المفهوم التقليدي للتسويق جعلت التسويق ذو أبعاد جديدة مع الزبون، ومن أهم هذه التحديات عولمة السوق، التعقيد التكنولوجي، مع الزبون، شدة المنافسة، وتنوع طلبات المستهلكين، ويرى أن هذه التحديات وضعت حدا، بين مرحلة التسويق التقليدي، والتسويق الحديث وبالتالي أصبح التركيز على حصة الزبون وهي حصة السوق³.

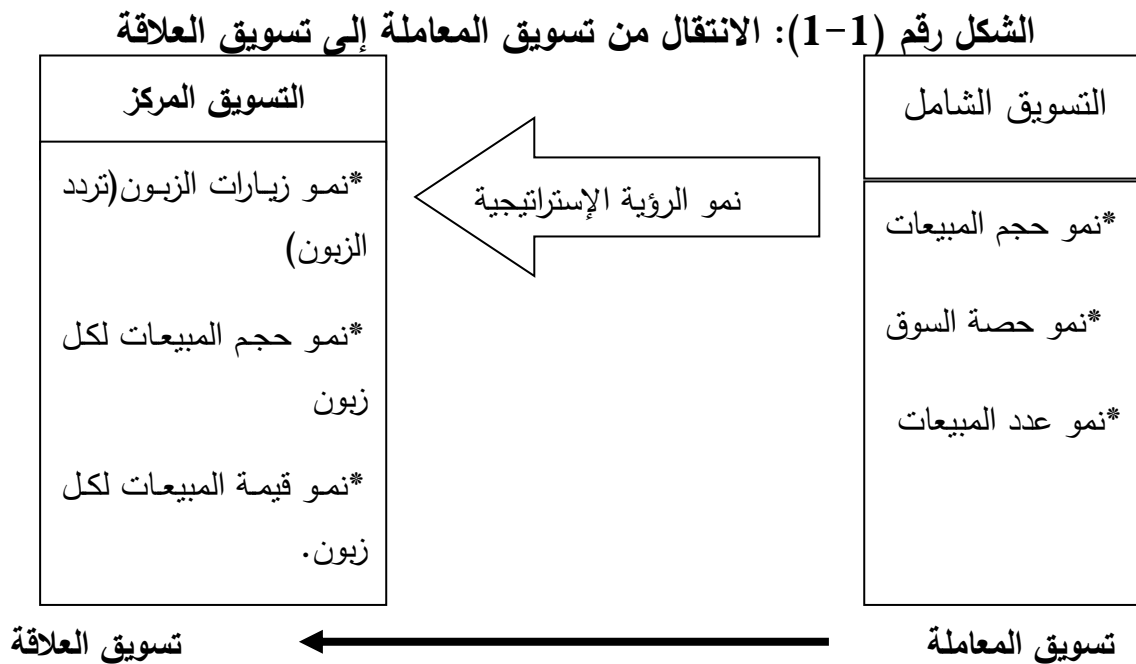
¹ مصدق حنون علي العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبون دراسة حالة بعض المصارف الأهلية العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الثامن والعشرون، 2011، ص252.

² جيهان عبد المنعم العلاقة بين المشتري والمورد مدخل التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2006، ص27.

³ مصدق حنون علي، مرجع سبق ذكره، ص253.

(2) الانتقال من تسويق المعاملة إلى تسويق العلاقة:

أثبتت دراسة خبراء شركة (Xerox) أن بناء علاقة ذات معنى مع زبون هي نشاط ذات كلفة عالية، وأن تكلفة جذب زبون جديد تمثل خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على الزبون الحالي، من هنا تحولت معظم المؤسسات من التسويق التقليدي المرتكز على بيع المنتجات إلى مفهوم التسويق بالعلاقة الذي يركز على العلاقات الطويلة الأمد المستمرة والمربحة مع الزبون، وذلك بتقديم منتجات تتسجم مع متطلباته وتوقعاته، مستهدفة تحقيق رضاه عبر الاحتفاظ به وتعزيز ولائه على الدوام، وبذلك تغيير طبيعة نظرة المؤسسة إلى علاقتها مع الزبائن بحيث تتحول من التركيز على المعاملة إلى التركيز على العلاقات مستهدفة الاحتفاظ طويل الأمد بالزبون، كما يبينه الشكل التالي¹:



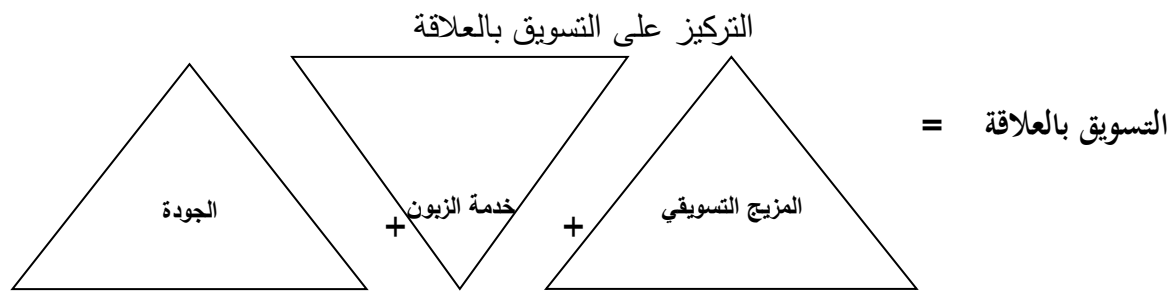
Source: Nicolae Al. Pop, Corina Pelău, Dimension of relationship marketing in the romanian bank sector case study: express journal management marketing, 2006, p26.

¹ نجلة يونس، عمر ياسين، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون، دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 107، مجلد 34، 2012، ص 38.

من الأسباب التي أدت إلى هذا التحول :

- توسع الأسواق التي تتواجد فيها المؤسسة مما تطلب زيادة الاهتمام بالزبون وتعزيز العلاقات معه؛
- زيادة الوعي بأهمية تكامل أنشطة الجودة وخدمة الزبون والتسويق، إذا يتوجه تسويق العلاقة إلى التركيز على التعامل مع تلك الأنشطة بوصفها وحدة متكاملة ومتفاعلة، وكما يعد تسويق العلاقة تسويقاً ذا وظائف شاملة، إذ ينظم حول عمليات تشمل جميع جوانب المؤسسة، ويستند إلى التكامل بين أنشطة الجودة وخدمة الزبون كما يبينه الشكل التالي:¹

الشكل رقم (2-1): تكامل أنشطة الجودة وخدمة الزبون مع مكونات المزيج التسويقي لإيجاد وتعزيز



المصدر: نجلة يونس، عمر ياسين، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون، دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافيدين، العدد 107، مجلد 34، 2012، ص 39.

3) الفرق بين التسويق بالعلاقة والتسويق بالمعاملة

الجدول رقم (1-1): الفرق بين تسويق العلاقة وتسويق المعاملة

التسويق بالمعاملة	التسويق بالعلاقة
* التركيز على المبيعات	* التركيز على الزبائن وبناء الولاء معهم
* المدى القصير	* المدى البعيد والكلفة تكون كبيرة لكن المردودية أكبر.
* التأكيد على ميزات المنتج	

¹ نجلة يونس، عمر ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 39.

*التزام محدود مع الزبائن * تأكيد قليل على الاحتفاظ بالزبون * اتصال عادي مع الزبائن * الجودة مهمة في الانتاج. .	* التأكيد على ميزات المنتج بما يتطلب مع حاجات الزبائن * التزام عالي نحو الزبون * تأكيد على مستويات عليا من الخدمة إلى الزبائن المشخصين. * اتصال عالي مع الزبائن بكل اتصال مستعمل للحصول على المعلومات وبناء العلاقة معهم * الجودة مهمة الجميع، وعدم فهم ذلك ينجم عنه مشاكل في المستقبل.
---	--

Source:lisa harris,charles dennis, marketing thee-business, 1st published ,London2002.p163

ثانيا: مفهوم التسويق بالعلاقات

هناك العديد من تعاريف التسويق بالعلاقات ونجد أن معظمها تركز على وجهات نظر متشابهة يتضمنها التسويق بالعلاقات ،فالبعض يراه من منظور ترويجي يركز على إعادة توجيه الجهود الترويجية نحو الزبائن الحاليين والمرقبين، وهناك من يراه أنه يهتم بظروف كل زبون على حده ويقوم بتأسيس علاقة شراكة وثيقة مع كل زبون ومن هذه التعاريف نجد: التسويق بالعلاقات هو عملية تسويق عبر إقامة الصداقة مع الزبائن ،من خلال إقامة جدار يقوي العلاقة مع الزبون ،ويمنحه الشعور بان المؤسسة لا تريد منه شيئا مقابل التي تقدمها له¹.

¹منى شفيق، التسويق بالعلاقات ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة 2005،ص13

عرف (Berry) التسويق بالعلاقات بأنه عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب الزبائن الجدد¹.

كما تم تعريفه من قبل (lovelock): التسويق بالعلاقة فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه إستراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر².

يعرف التسويق بالعلاقات من طرف (newell): هو استراتيجية عمل التي تبني باحترافية وبشكل مستمر، بحيث تميز أو تفضل المؤسسة، عن طريق العمال الفرديين وقنواتها، بحيث تؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بالزبائن عن طريق الأداء المتميز³.

يعرفها (Kotler 2012) على أنها بناء لعلاقات طويلة الأمد وتحقيق رضا و ثقة كافة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، مستهدفة بذلك مجموعة الزبائن الذين يحققون مصالح المؤسسة⁴.

¹ مجدوب عبد الحميد، إدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة VITAJUS - مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2010، ص 31.

² الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات ،الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ،الدوحة دولة قطر 6-8 أكتوبر 2003. ص 395.

³ lisa harris,charles dennis, **marketing the e-business**, 1st published, London 2002.p160

⁴ Philip kotler et autre, **Marketing Management**, 14 éd, Pearson France, Paris, 2012, p161.

كما يعرف التسويق بالعلاقات: بأنه عملية تمييز وتطوير والمحافظة على التبادلات العلائقية لغرض تحسين الاداء¹

تري جيهان عبد المنعم أن التسويق بالعلاقات يتناول النقاط التالية:²

- عملية تنمية الأطراف المشتركة في التسويق بالعلاقات؛

- موضوع المنفعة المتبادلة؛

- طبيعة عملية التبادل؛

- الوفاء بالوعد؛

- المدة الزمنية للعلاقة.

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن التسويق بالعلاقات :هو استراتيجية جذب الزبائن ثم المحافظة عليهم وكسب ولاءهم من خلال القيام بإدارة العلاقة معهم بشكل جيد ويتم ذلك من خلال تلبية حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن ،وتهيئة كل الظروف التي يمكن أن تساهم في تحقيق رضا الزبائن .

¹ Robert w .P almatier , **Relationship Marketing**, Published by Marketing Science Institute, Cambridge, USA.2008, p03.

² جيهان عبد المنعم ،مرجع سبق ذكره ،ص49

¹ عواطف يونس إسماعيل متطلبات التسويق بالعلاقات واثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون ،مجلة تنمية الرافدين ،جامعة الموصل ،العدد 95،مجلد 31 2009،ص242.

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق التسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة، بغرض جذب وتنمية الحفاظ على العلاقة الدائمة مع زبائنها، وإن قوة تسويق العلاقات تتبع بصورة أساسية من قدرتها على تقديم برامج واضحة، من أجل التعامل مع مختلف المتغيرات التي تحدث على مستوى السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة تحاول تبني وتطبيق تسويق العلاقات بحيث عليها مراعاة مجموعة من الافتراضات الأساسية تتمثل في:

أولاً: متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات

أسهم التطور التقني المتسارع في مجال المعلوماتية، والاتصالات في توجيه مسار المؤسسات المعاصرة نحو اعتماد التغيير والتجديد المستمر، كي تستطيع المؤسسة التأقلم مع البيئة المحيطة وكذلك حتى تستطيع مواكبة متطلبات واحتياجات الزبائن، إلا أن تحول المؤسسة من اعتماد الأسلوب التقليدي في التسويق إلى اعتماد أسلوب التسويق بالعلاقات لا يمكن أن يتم بسهولة، وإنما تحتاج المؤسسة إلى تغيير كبير وجذري في:¹

- فلسفتها وتوجهاتها الإستراتيجية الطويلة الأجل؛

- هيكلها التنظيمي؛

- طريقة إدارة المؤسسة وقيمتها وثقافتها؛

¹ عواطف يونس إسماعيل متطلبات التسويق بالعلاقات واثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 95، مجلد 31، 2009، ص 242.

* الزبون المربح: هو الشخص أو الأسرة أو المؤسسة التي تقدم طيلة تعاملها مع المؤسسة عوائد تزيد على تكلفة التي تتحملها المؤسسة في جذب الزبون، وبيع خدماتها ومنتجاتها.

- أنظمة المكافأة والحوافز المعمول بها في المؤسسة ؛
 - التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن الزبائن المربحين*؛
 - تحديد الزبائن المستهدفين وخصائصهم وحاجتهم¹؛
 - بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن يجب ان يكون هدف جميع الأنشطة في المؤسسة؛
 - اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره ثقافة المعلومات مع إمكانية بناء نظم وقواعد المعلومات عن الزبائن ووسائل الاتصال الشخصي معهم والذي يزيد من قدرتها على إشباع حاجتهم بشكل يتميز عن ما يقدمه المنافسون، وبالتالي يزيد من مستوى الإشباع لديهم مما يؤدي إلى بناء الولاء لديهم وهذا ما يحقق زيادة في العائدات المتأتية من كل زبون، بناء اتجاهات إيجابية لدى الزبائن حول المؤسسة ومنتجاتها إضافة إلى انخفاض حساسية الزبون للسعر؛
 - التغيير في قيم ثقافة المؤسسة²؛
 - التغيير في عقلية إدارة المؤسسة؛
- كما أن الوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق بالعلاقات لابد من إتباع القواعد التالية:³

■ تحديد الزبون المستهدف وتحديد خصائصه؛

¹ أنيس احمد عبد الله دور الزبائن في بناء استراتيجية فعالة للتسويق بالعلاقة ،دراسة تحليلية لآراء عينة من مستخدمي أصباغ الطلاء في مدينة الموصل ، تم تحميله من الموقع الالكتروني www.iasj.net يوم 2013/12/12 على الساعة 11:48، 208ko، ص7.

² ونس عبد الكريم ونس الهنداوي وآخرون ،الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقة وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 32، 2012، ص175.

³ إلهام فخري ،مرجع سبق ذكره ،ص397.

- بناء علاقات مريحة وطويلة الأجل؛
- قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية؛
- تطبيق التسويق بالعلاقات اعتمادا على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات مع إمكانيات بناء نظم وقواعد المعلومات عن الزبائن ووسائل الاتصال الشخصي بهم.

ثانيا: مراحل تطبيق التسويق بالعلاقات

حتى تقوم المؤسسة بتطبيق التسويق بالعلاقات لابد من إتباع المراحل التالية المتمثلة في
الخمس مراحل التالية¹:

(1) التعريف: جمع معلومات وبيانات عن كل زبون مستهدف في مخطط الأنشطة، هذه المعلومات يتم معالجتها ودمجها في قاعدة بيانات وتكون مصادرها عن طريق الاستبيانات والأسئلة وكذلك عن طريق الخدمة المقدمة، وخدمات ما بعد البيع، مركز الاتصال والانترنت والبريد حيث بامتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات ومعلومات عن هوية الزبون، تمكن من تمييزه عن زبائن آخرين وتتبع المعاملات والتفاعلات معه بمرور الوقت تتضمن هذه القاعدة البيانات التالية: اسم الزبون، العنوان، رقم الهاتف، عدد الاتصالات السابقة للشراء الموقع الذي يحتله في هرم الزبائن.

(2) التقسيم: تقسيم الزبائن بعد جمع المعلومات عنهم، ومعالجتها ودمجها في قاعدة بيانات بحيث يقسم الزبائن حسب أهمية الشراء لديهم وكذلك حسب حجم الشراء (صغير كبير، متوسط).

¹ عبد الحفيظ محمد الأمين دور إدارة التسويق في كسب الزبائن دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص87.

(3) التفاعل: إن الغرض من تعيين الزبائن وتقسيمهم وتميزهم بحسب قيمتهم هي من أجل التفاعل معهم للتعرف على المزيد من حاجيتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وكذلك لأجل خلق حوار مستمر مع زبائن المؤسسة من خلال قنوات الاتصال المتاحة للمؤسسة، حيث أن سر إدارة علاقة الزبون يكمن في الإصغاء والتعلم في الحديث والبيع، لذا فإن إدارة العلاقة مع الزبون تحاول التركيز على مساعدة الزبون ولفت انتباهه.

منه ينبغي أن نركز على ثلاث أمور عند جميع الاتصالات مع الزبون:¹

- ينبغي أن يتم التفاعل على نحو يقلل من انزعاج الزبون إلى أدنى حد ممكن؛
- ينبغي أن يتم الاتصال من أجل الوصول إلى محصلة ذات فائدة حقيقية مع الزبون؛
- ينبغي أن تؤثر نتيجة الاتصال على سلوك الزبون المعين اتجاه المؤسسة في المستقبل .

(4) التبادل: تقوم المؤسسة بالاتصال مع الزبون هاتفياً أو عن طريق الرسائل الالكترونية لتكوين علاقة معه بإعطائه مجمل المعلومات التي يحتاجها أو أن الزبون يتصل بالمؤسسة عن طريق وسائل أخرى كالرسائل الالكترونية أو الالتقاء معه في نقطة البيع هذا الالتقاء يكون قاعدة بيانات المؤسسة يجب أن تستغلها، وعليها أن تسعى الزبون إلى إكمال عملية الشراء عند الالتقاء به².

(5) التنمية: أي تنمية علاقة الزبون بنائها، وتقويتها على نفس الوقت أثناء أول اتصال واحتكاك معه، بحيث أن ممارسة الاتصال هو بعد هام لتحقيق الأهداف المسطرة والمعدة، مسبقاً ومؤشرات العلاقة يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

¹ جوزيف اتش بويت، جيمي توبريت، ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة مكتبة جرير السعودية، 2005، ص149

² عبد الحفيظ محمد، مرجع سبق ذكره، ص88.

- علامة تحقق الرضا؛
- رقم أعمال لكل زبون؛
- المر دودية لكل زبون وحصته؛
- معدل التبادل الرسائل الالكترونية.

المطلب الثالث: أهمية التسويق بالعلاقات ومرتكزا ته

للتسويق بالعلاقة أهمية كبيرة تحققها لكل من المؤسسة والزبون إذا ما تم تطبيقه بالشكل المناسب من خلال مجموعة من المرتكزات التي تعطي القيمة للزبون .

أولاً: أهمية التسويق بالعلاقات

بعض الدراسات تعتبر التسويق بالعلاقات أحد الأدوات الهامة، التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تعززها التغيرات البيئية، فهي تحقق المنافع لكل من المؤسسة المسوقة، والزبون في آن واحد معا على حدا سواء، رغم أن نتائج التسويق بالعلاقات قد تكون بطيئة لكنها كبيرة وتكمن هذه الأهمية فيما يلي :

1) بالنسبة للمؤسسة:

- تعتبر العلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن، هي ميزة تنافسية دفاعية عن المؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما¹؛

¹ الهام فخري احمد حسن، مرجع سبق ذكره ،ص405.

- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بزيون مدى الحياة، من خلال الوصول إلى العميل الموال؛

- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة ؛

- تحقق موقع في ذهن الزبون بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال

تخصصها¹؛

- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج، والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب

العملاء الجدد؛

- تحقق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من الزبون، أحد شبكات التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية

المجانية للمؤسسة ومنتجاتها؛

- تساعد على استهداف العميل المناسب والمريح في الوقت المناسب ومن خلال العروض المريحة

مما يزيد من فعالية استراتيجية الاستهداف؛

- تزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة؛

- يحقق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة والزبون²؛

- خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنهم يحقق نوعا من التغذية العكسية التي

تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن؛

¹ بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال، مديرية التسويق والإعلام الطبي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010/2011، ص34.

² انيس احمد عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص6.

- تساعد على استهداف الزبون المناسب والمريح وفي الوقت المناسب ،ومن خلال العروض المريحة مما يزيد من فعالية استراتيجية الاستهداف؛
- تنظيم عمليات دقيقة حول الزبائن الحاليين او المرتقبين؛
- تقديم عروض مناسبة للزبائن؛
- الربط بين الأداء التسويقي و المبيعات¹.

(2) بالنسبة للزبائن

أما ما يحققه التسويق بالعلاقات للزبون فيتمثل فيما يلي:

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها؛
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات؛
- التقليل من تكاليف التحول من مؤسسة لأخرى التي قد يتحملها الزبون سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية وخاصة بالنسبة للخدمة نظرا لطبيعة الخدمة وأسلوب تقديمها والعلاقة مع الزبون أو المستفيد منها.

ثانيا: مرتكزات التسويق بالعلاقات

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية وهي:²

¹ Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction Marketing**, Dunod, Paris, 2005. p 103.

² الهام فخري احمد حسن ،مرجع سبق ذكره ،ص396

- خلق قيمة مضافة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة؛
- إدراك الدور الرئيسي للزبون في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة؛
- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون؛
- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والزبائن¹؛
- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للمؤسسة؛
- بناء شبكة من العلاقات مع الزبائن إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى مثل الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب المصالح مع المؤسسة.

المطلب الرابع: أبعاد التسويق بالعلاقات

يتكون التسويق بالعلاقات من خمسة أبعاد إذا ما تم تحقيقها من قبل المؤسسة جعلتها في قمة المنافسة وهذه الأبعاد هي :

أولا :الجودة

تعد جودة الخدمات والمنتجات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك لضمان تحقيق رضا زبائنهم وولائهم وزيادة الربحية وتعزيز المركز التنافسي

(1) مفهوم الجودة

¹ انيس احمد عبد الله ،مرجع سبق ذكره،ص07.

لا يوجد هناك اتفاق حول تعريف الجودة، فمنهم من يرى بأنها تعني التفوق أو التميز ومنهم من يرى أنها التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم من يرى كذلك بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر، ومن هذه التعاريف نجد:

Juran وزميله: هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال¹.

كما عرفها منيف: درجة وفاء المنتج لاحتياجات ورغبات المستهلكين عن الاستخدام.

Feugnbaum: الجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة الصناعية

والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته².

تعريف (deming): عرف الجودة بأنها التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت

وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف³.

أما (gaither): فيعرف الجودة بأنها ترجمة احتياجات وتوقعات الزبائن بشأن المنتج إلى

خصائص محددة تكون قاعدة لتصميم المنتج وتقديمه للزبون بما يوافق حاجاته و توقعاته.

¹ محفوظ أحمد جودة إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) ، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2004، ص19.

² قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع بيروت، 2005، ص20.

³ لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ،دار الزاوية للنشر والتوزيع ،عمان 2010 ،ص14.

كما تم تعريفها من طرف (taguchi): الجودة تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، التأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.

تعرف الجودة أيضا: "هي المجموع الكلي للرؤى والخصائص التي تؤثر على قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات الزبائن"¹.

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص ما يلي: من أن الكتاب في تعريفهم للجودة منهم من ركز على في تعريفه لجودة على الزبون وضرورة إشباع حاجته ومنهم من ركز على الخصائص و التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة ،التي تشبع حاجات الزبون، ومنهم من ركز على الصفات والزبون والمجتمع وهو ما اشتمل عليه تعريف (taguchi).

(2) أنواع الجودة : يمكن تصنيف الجودة إلى نوعين هما:²

أ) جودة التطابق : وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق توقعات زبائنها في الأسواق المستهدفة.

ب) جودة الأداء : وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق إرضاء الزبون من خلال معايير أداء عالية ،وبما يحقق متطلبات الجودة الشاملة ،حيث يتم الأداء بشكل جيد من أول مرة .

ثانيا: التحسين المستمر

¹ Alain conrtoirs, **gestion de production**, Edition d'organisation, paris, 2001, p : 319

² منى شفيق ،مرجع سبق ذكره،ص35.

هو البحث المتواصل عن أساليب تؤدي إلى تحسين العمليات مقارنة بالتطبيقات ذات الصلة المتميزة مع زيادة وعي وشعور الأفراد العاملين بولائهم للأنشطة والعمليات (krajwski&ritzman.1996)، في حين يشير (heizer) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر وبشكل لا ينتهي للعاملين والمجهزين والمواد والإجراءات ،وقد وصف اليابانيون عملية التحسين المستمر من خلال كلمة kaizen* تشمل الخطط والتنفيذ والتدقيق والفعل pdca أي (plan,do,check,action) ،ويمكن أن يشمل التحسين المستمر إضافة إلى التحسين الإضافي، التحسين المعرفي الإبداعي الجديد وبذلك يجرى البحث دائما عن فرص الأداء الأفضل، والتحسينات المتنوعة للخدمات والمنتجات الجديدة وتقليل الأخطاء وتحسين استجابة المؤسسة وتحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد¹.

إن التدريب والتعلم يساعد الموظفين على مراقبة أعمالهم وعند عثورهم على العيب أو الخطأ يجب تحديد مسببات ذلك، فقد تكون هذه المسببات شائعة أو عامة مثل رداءة تصميم المنتج أو ظروف العمل غير المريحة ،أو مسببات خاصة مثل قلة أو ضعف التدريب لأداء وظيفة معينة أو توريد مواد ذات جودة رديئة أو بسبب أخطاء يقترحها أحد العمال، إذا المعيار الدائم في مؤسسات الجودة الشاملة هو التحسين المستمر ،فإذا لم يصل إلى درجة الكمال ،فهناك مجال للتحسين في مجالات متعددة مثل إرضاء الزبون، تحسين إجراءات العمل، الوقت والكلفة، رضا أفضل لظروف العمل، فضلا عن تدريب جميع أفراد المؤسسة على التخطيط والمشاركة في مجموعات العمل وحل

¹ ليث سعد الله حسين، عبير طه سوادي، دور التدريب في التحسن المستمر لأداء العاملين، رؤية تحليلية في إطار الجودة الشاملة دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، مجلد78، عدد27، 2005، ص48.

* **Kaizen** : هي كلمة من اصل ياباني وهي منفصلة إلى جزاءن kai تعني التحسن zen نحو الافضل اي التحسين نحو الافضل.

المشكلات، من هنا تقوم مؤسسات الجودة الشاملة بتقدير إنجازات فرق العمل ومكافئتها وتحاول هذه المؤسسات تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة بين العاملين في المؤسسة كشرط أساسي للنجاح.

ثالثاً: تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون

تعمل المؤسسة على تقوية علاقاتها بزبائنهم، نظراً لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات الزبون مع المؤسسة، ويكون محصلة ذلك استمرار المؤسسة في السوق، هذا ونجد أن المؤسسة التي لا تقوم بتقوية علاقاتها مع زبائنهم، سوف يحتاج زبائنهم إلى إقامة علاقة مع مؤسسة أخرى بدلاً منها ومن ثم سوف يوجه الزبون أمواله إلى تلك المؤسسة، لتوطيد علاقته بها، ويعني ذلك خسارة المؤسسة للأموال التي أنفقها الزبون، بهدف توطيد علاقته مع المؤسسة الأخرى¹.

لذلك تعمل المؤسسة على تأسيس علاقات قوية مع الزبائن وذلك من خلال:

- التعرف على احتياجات الزبائن، واعتبارهم شركاء للمؤسسة؛
- توفير نظام اتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المؤسسة والزبائن بما يؤدي إلى تلبية المؤسسة لاحتياجات ورغبات زبائنهم، وتحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية؛
- وجود نظام اتصالات مخطط بين المؤسسة والزبون بشكل متكرر لدعم الصداقة بين موظفي المؤسسة وزبائنهم، وذلك بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بهم، والمتعلقة باحتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على إعطائهم جميع المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها من المؤسسة؛
- الاستمرار في تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون.

¹ منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 46، 47.

رابعاً: شكاوي الزبائن

يعرف نظام التعامل مع شكاوي الزبائن بأنه استجابة المؤسسة لأي شكاوى يقدمونها كونها قد تسبب الإزعاج المادي أو النفسي لهم، مما يؤثر ذلك سلباً على مستوى الرضا لديهم، وقد يدفعهم في بعض الأحيان إلى التحول نحو المنافس، وهناك استراتيجيات عديدة في هذا المجال لعل من أهمها:¹

- تشجيع الزبائن وتحفيزهم على تقديم الشكاوى في حالة وجود أي فشل في مواصفات المنتج أو عملية تسليمه إليهم؛

- السرعة في معالجة الشكاوى حال ورودها؛

- معاملة الزبائن بطريق عادلة فيتوقع الزبون الإجراءات المنصفة والتعامل اللائق والمهذب.

إن نجاح التعامل مع الشكاوي التي يقدمها الزبائن، فضلاً عن المعلومات الواردة من تلك الشكاوي يعد مصدراً مهماً يمكن المؤسسة من تحسين جودة منتجاتها، ويعزز العلاقة بينها وبين الزبائن، وكل ذلك يصب في تحسين سمعتها وثقة الزبائن بها.

خامساً: التسويق الداخلي

تم تعريف التسويق الداخلي "بأنه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من الزبائن الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية".

كما تم تعريفه "بأنه الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة "

¹ أنيس احمد عبد الله قيمة الزبون باعتماد ثقافة إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافيدين، العدد 104، مجلد 33، 2011، ص 163.

من هاذين التعريفين فإنه يتم النظر للعاملين على أنهم زبائن داخليين وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريق التي تشبع حاجات ورغبات الزبون وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

كما تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من الزبائن: زبائن داخليين (هم العاملون داخل المؤسسة)، فكل فرد يعتبر زبون بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة. وزبائن خارجيين، وانه لكي تصل المؤسسة إلى الزبائن الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالزبائن الداخليين الذين هم وسيلة المؤسسة للوصول إلى الزبائن الخارجيين.

بحيث تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة والزبائن خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك العاملون بالمؤسسة والزبائن في إنتاج الخدمة ذاتها.

المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون

تقوم العديد من المؤسسات باستخدام إدارة العلاقة مع الزبون للمحافظة على بقاء الزبائن الحاليين وبناء علاقات مريحة وطويلة الأجل معهم، وتعد إدارة العلاقة مع الزبون امتداداً للتسويق بالعلاقة و كذلك وسيلة لتطبيق فلسفة التسويق بالعلاقات.

¹ كفاح صالح الاسدي، استراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية، دراسة لعينة من المصارف العراقية، مجلة أدب الكوفة، العدد 2010، 07، ص 26.

المطلب الأول: إدارة العلاقة مع الزبون المفهوم والأهداف

أصبح مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون مفهوما حديثا، تركز عليه معظم المؤسسات التي تحاول بناء علاقات جيدة مع الزبائن، وذلك لتحقيق أهدافها القصيرة و البعيدة المدى.

أولا: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن و ذلك باختلاف الرؤى بين الباحثين في هذا المجال، وذلك لشمولية تطبيقه و ارتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة، و من هذه التعاريف نذكر:

يعرف (Sawhney & zabin, 2001) إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون¹.

كما تعرف على أنها تطبيق لمفهوم التسويق الشخصي (one-to-one marketing) و التسويق بالعلاقات، وتهدف إلى الاستجابة للزبائن بشكل منفرد و تعتمد على ما يقوله الزبائن وكذلك على ما تعرفه المؤسسة عن زبائنهم².

و يعرفها (payne):هي صبغة استراتيجية حيث تعنى من خلالها المؤسسة بخلق وتحسين القيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبائن، وتمدها هذه النظرة الاستراتيجية بعلاقات مربحة

¹ يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر، عمان - الأردن، 2008، ص 197.

² Adrian Payne, **HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management**, Elsevier Linacre House, Great Britain, 2005, p 19.

وطويلة الأمد، وتزودها بفرص لتحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم الزبائن وتطبيق استراتيجيات التسويق بشكل فعال¹.

كما تم تعريفها: نظام معلومات متكامل يستعمل لتخطيط وتحديد والسيطرة على ما قبل البيع وخدمات ما بعد البيع في المؤسسة، عن طريق سمات تتعامل بها مع الزبائن لهدف أساسي وهو تحقيق نمو طويل الأجل مع الزبائن من خلال فهم أفضل للزبائن².

عرفها (طاهر 2006): هي استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بوجه عام والزبائن على وجه الخصوص، وتقوم على أساس التحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة خاصة بهم³.

أما (صادق 2008) فقد عرفها: تركز على قيام المؤسسة بإعطاء زبائنها الاهتمام الكبير إزاء الإنفاق على دخول والعمل على فهم عميق لحاجات ورغبات الزبائن بما يضمن تحقيق قيمة للمنتج المقدم إلى الزبون وجعل الزبون يشعر بأن المنافع التي حصل عليها من المنتج اكبر كلفته وتحقيق الرضا والإشباع له على مدى دورة حياة الزبون.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن إدارة العلاقة مع الزبون هي تطبيق لفلسفة التسويق بالعلاقات، وهي مزيج من العمليات والعلاقات التفاعلية ما بين المؤسسة وزبائنها محاولة منها لتبقى

¹ بن شوري عيسى، الشاوي عيسى، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، عدد 07، 2010، ص 368.

² Francis buttle, **Customer relationship management, concepts and technologies**, 1st edition, Elsevier Ltd, USA, 2009, p 04.

³ وجدان حسن حمودي، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن، دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، 2013، ص 103.

على صلة معرفية بالرغبات، والحاجات المتجددة لزيائنها بما يحقق المنفعة المزدوجة لكلا الطرفين (الزبون والمؤسسة).

ثانيا: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

لكي تكون إدارة العلاقة مع الزبون فعالة لابد من وضع أهداف أمامها حتى تحققها أي وضع الطريق الذي سوف تتوجه إليه من أجل تحقيق إدارة علاقات مع الزبائن دائمة وفعالة، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي: قيمة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون.

1) قيمة الزبون: إن قيمة الزبون كما يراها (kotler,et,al) على أنها الفرق بين القيم التي يحصل عليها الزبون من امتلاك المنتج واستخدامه وتكاليف الحصول على المنتج، وتتمثل بالمنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها، فالمؤسسة التي تدرك متطلبات الزبائن فستقدم لهم القيمة المطلوبة، إذ تكسب المؤسسة زبائنها الأكثر ولاء عن طريق تحقيق قيمة فردية وجديدة لهم¹.

عرفت أيضا عملية التبادل والمبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات اللاحقة بالمنتج، الأطراف المشتركة بعملية الشراء الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة.

¹ أثير حسو إسحق، دور ادارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، 2013، ص 64.

إن الطريق الوحيد لتقييم قيمة الزبون، هي امكانية منحه قيمة تتمثل في الطريق الأكثر تقدماً، وهو معرفة رغبة الزبائن في انتاج المنتجات والخدمات وإلى أي درجة هم مستعدون للمشاركة في المعلومات والمصادر الأخرى التي يمكن ان تساعد في تصميم المنتجات والخدمات¹.

مما سبق بالإمكان عد القيمة ناتج لحكم ذاتي والذي أدلى به الزبون من خلال تقييمه لتأثير السلعة عليه ويمكن أن تمثل القيمة عاملاً أساسياً من عوامل الشراء، وأن عملية التعرف على معايير الزبون (متطلباته)، في تحديد القيمة يمهد الطريق للمؤسسة في تحقيق التميز.

2) رضا الزبون

يعد رضا الزبون من الموضوعات المهمة التي لقيت اهتماماً ملحوظاً في العصر الحديث إذ أن رضا الزبون أو عدم رضاه ما هو إلا شعور سلبي أو إيجابي والذي يمكن أن يحصل بعد أن يقوم الزبون بعملية الشراء، إذ يعد رضا الزبون واحداً من أهم الأهداف التي تنصب فيه كل الجهود الرامية إلى تحقيق النجاح في السوق الأمر الذي لا يمكن تحقيقه من دون الفوز برضا الزبون، فقد أشار (بريس و الحميري) إلى أن الرضا يعني الشعور الداخلي المتكون لدى الزبون من خلال مطابقة أداء المنتج مع ما يحققه المنتج من أداء ومنافع فعلية².

في حين أكد (kotler) على أن الزبون يبدأ بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء الخدمة مع توقعاته، ويوضح (zeithaml) أن رضا الزبون هو الحكم بالرضا أو عدم الرضا ناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون بخصوص جودة الخدمة المشتراة وأداء وجودة الخدمة الفعلية التي يقيمها الزبون بواسطة الأبعاد الآتية (الاعتمادية، الاستجابة، التقمص والاعتناق، الملموسية، الثقة والتوكيد) .

¹ Sharp, Duane E, **Customer relationship management systems handbook**, Auerbach Publication, USA, 2003, p25.

² أنير حسو إسحق، مرجع سبق ذكره، ص 65.

إن إدراك مفهوم رضا الزبون مهم إذا ما عرفنا أن الله عز وجل قد أشار إليه في القرآن الكريم بقوله تعالى "ولسوف يعطيك ربك فترضى" فتكرار هذا المفهوم في القرآن الكريم دليل واضح على أهمية توافره عند البشر، إذ أن رضا الزبون وعدم رضاه وسلوك الشكوى هو أيضا مهم في عملية إصدار قرار الشراء للزبون، إذ أن الرضا وعدم الرضا يصفان طبيعة الشعور السلبي والايجابي والذي يمكن أن يحصل بعد الشراء¹.

(3) الولاء: هو التزام عميق من قبل الزبون، لشراء أو رعاية لمنتج أو خدمة لمدة كبيرة مستقبلا، وذلك بشراء نفس العلامة وتكرار شرائها، على الرغم من وجود تأثيرات موقعيه يمكن ان تغير من سلوك الزبون².

إن كسب ولاء الزبائن هو الدافع لتبني استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون حيث ان للمؤسسة فوائداً متحققة من الزبائن الموالين ولخدماتها تتجلى بوصول المؤسسة لحالة من الإطمئنان ذلك بضمانها المسبق لنسبة مبيعات معينة معروفة لديها وهي مشتريات الزبائن الموالين، وهذه المبيعات لا تحتاج إلى جهود تسويقية حيث أن الزبون الموالي ليس بحاجة لاستهدافه بنشاطات تسويقية، كما أنه سيقوم بالترويج للمؤسسة وخدماتها عن طريق تعبيره للمحيطين به عن مزايا الخدمات وسينصح المحيطين به ويحثهم على تجربة هذه الخدمات بطريقة تضمن كسب زبائن جدد مع تحقيق وفورات في التكاليف التسويقية للمؤسسة.

¹ نجلة يونس، عمر ياسين، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون، دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافين، العدد 107، مجلد 34، 2012، ص34.

² Habibollah Doaei et all , **The Impact of Relationship Marketing Tactics on Customer Loyalty** :The Mediation Role of Relationship Quality, International Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 3 2011,p85.

كما أن ولاء الزبون هو حالة ذهنية سلوكية تتبلور لدى الزبون نتيجة تعاملات ايجابية سابقة تقود إلى استمرار العلاقة لفترة زمنية طويلة، نتيجة تفضيله للتعامل مع المؤسسة لتصبح خياره الأول

بالرغم من كافة الجهود التسويقية التي تروج لتحوله عن هذا السلوك¹.

المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون ومستويات العلاقة مع الزبائن

حتى تستطيع المؤسسات أن تقوم بتلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، يجب عليها أن تقوم بإدارة معرفة هؤلاء الزبائن وكذا وضع مستويات لبناء العلاقة مع هؤلاء الزبائن.

أولاً: إدارة معرفة الزبون

تحتاج المؤسسات التي تعمل على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم إلى تسخير وتجهيز قابليتها لإدارة معرفة الزبائن الذين يشترون منتجاتها وخدماتها، وقد ظهرت عدة تعاريف لإدارة العلاقة مع الزبائن منها:²

1) مفهوم إدارة معرفة الزبون

عرفها (kok&vanzy) بالمنظور التسويقي بأنها "المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات"

¹ شيرين عبد الحليم شاوور التميمي، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، 2010، ص63، 64.

² يوسف حجيم الطائي، هاشم العبادي، إدارة علاقات الزبائن، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص349.

كما تم تعريفها أنها "إحدى مهارات تعلم المؤسسة من الزبون والاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات"

من خلال التعاريف نرى أن إدارة معرفة الزبون هي العمليات التي تهتم بتشخيص وكتساب واستخدام الأفكار التي تحصل عليها المؤسسة من الزبون.

كما تشير إدارة معرفة الزبون إلى مجالين مختلفين من المعرفة هما:¹

- المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها؛
- المعرفة التي يجب أن تمتلكها المؤسسة والتي يمكن أن تستخدمها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء.

يعود السبب في هذا التقسيم هو وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المؤسسة والزبون حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان في حين تقدم المؤسسة هذه المعرفة أحيانا أخرى ومن الأسباب التي تدعو لامتلاك المؤسسة إلى نظم وعمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون:

✓ تصميم أفضل وأكثر تزامنا للمنتجات والخدمات؛

✓ التحذير المبكر والمخابرات التنافسية؛

✓ ولاء والتزام الزبون؛

✓ التعاون والبناء.

¹ درمان سليمان صادق، العلاقة بين ادارة العلاقة مع الزبون وإدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل العدد 2006، 60، ص158.

(2) أسباب تبني إدارة معرفة الزبون

إن التعاون مع الزبائن هو شيء أساسي وذلك لعدة أسباب منها:¹

- أن الزبائن يستطيعون تزويد خبرتهم ومعرفتهم عن منتجات وخدمات المؤسسة؛
- أن الزبائن أصبحوا أكثر فاعلية في العديد من الأعمال وذلك بسبب شبكة الأنترنت والتجارة بالبريد الإلكتروني والتغيرات بالأعمال ومحيطها، أن خلق بيئة لتفاعل الزبائن يمكن أن يعتبر كهدف رئيسي للتنظيم الذي يبني ويطور علاقات زبائن طويلة الأمد، لذلك فالمؤسسات تبحث عن فرص لأجل التنسيق مع الزبائن.

من الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في مشاركة المعرفة مع الزبون، والتنظيم بين المؤسسة وزبائنها: الأنترنت والبريد الإلكتروني واتصالات الزبائن ومراكز الاتصال بالزبائن المصممة للحوار مع الزبائن، بحيث يمثل الاندماج في هذا التنظيم يشمل بيانات الزبائن ومعلوماتهم هو شيء ضروري لأجل نشر استعمال معرفة الزبون.

ثانياً: مستويات العلاقة مع الزبون

هناك خمسة مستويات من العلاقات التي يمكن تكوينها مع الزبون الذي قام بشراء منتجات أو

خدمات المؤسسة فقد صنفها (dibb and medows):

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم العبادي، مرجع سبق ذكره، ص352، 351.

(1) العلاقات الأساسية أو الأولية: وهذه المرحلة لا تدور حول بناء علاقات بشكل أساسي ولكنها

تكون مجرد تفاعل إيجابي بين البائع والمشتري عند بيع السلعة¹.

(2) العلاقات القائمة على ردود الأفعال: أيضا يكون هناك تفاعل بين البائع والمشتري كما في

المرحلة السابقة كما أن البائع في هذه المرحلة يشجع زبائنه ويشير إليهم بأنهم يستطيعون الاتصال به إذا كان لديهم مشاكل أو استفسارات.

(3) العلاقات القائمة على إمكانية المحاسبة: وفي هذه المرحلة يقوم البائع بالاتصال مع الزبائن

بعد عملية البيع للاطمئنان عن مدى رضا الزبون عن المنتج، والإجابة عن أي استفسارات أو تساؤلات قد يطرحها الزبون.

(4) استمرار الاتصال بعد البيع: البائع في هذه المرحلة يكون على تواصل مع زبائنه بشكل

مستمر، ويتم من خلالها تقديم العروض واستقبال أي اقتراحات من أجل تطوير أو تعديل الخدمة.

(5) المشاركة: والتي تتطوي على المشاركة والتفاعل بشكل مستمر مع الزبائن واكتشاف طرق تساهم

في الوصول إلى قيمة أفضل للزبون.

المطلب الثالث: الأبعاد والعوامل الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون

تتركز إدارة العلاقة مع الزبائن على مجموعة من الأبعاد والعوامل الأساسية التي يجب على

المؤسسة تطبيقها حتى تلبي حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن.

¹ محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة اربد، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2010، ص45.

أولاً: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

لكي تستطيع المؤسسة تطبيق فلسفة التسويق بالعلاقات من خلال ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبون لا بد عليها من تطبيق مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وتتضمن هذه الأبعاد ما يلي:¹

(1) الخدمات: خدمة الزبائن التي توفرها المؤسسة هي المفتاح لقابليتها في المحافظة على الزبائن المخلصين والراضين عنها، وتعالج خدمة الزبائن كل أنواع استفسارات الزبائن وتعليمهم طرق الاستعمال الصحيح وإرشادهم على مناطق بيعها وأسعارها ومنافعها.

(2) قوة المبيعات: إن رجل البيع يعد مرآة المؤسسة التي يرى من خلالها الزبون صورة المؤسسة الحقيقية، كما أن تفاعل قوة المبيعات مع الزبون المحتمل بتحويل هذا الزبون المحتمل إلى زبون دائم ومن ثم المحافظة على علاقة مخصصة هو أمر جوهري للمؤسسة من أجل نجاحها، ويعد رجال المبيعات مصدراً أساسياً من مصادر المعلومات كما أنه المجس الذي ينقل إحساس الزبون الظاهر والضمني إلى المؤسسة.

(3) التسويق: تحولت نشاطات التسويق التقليدي إلى حملات التسويق الإلكتروني والشبكة العالمية، وتعطي نشاطات التسويق خبرة أفضل للزبائن المحتملين، إذ تسمح لهم باسترجاع المعلومات ذات

¹ مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 14.

العلاقة بأقل وقت وكلفة، كما أن المؤسسات أخذت تقوم بتحويل المعلومات المجمعة من الزبائن على مواقع شبكة الانترنت إلى معرفة مفيدة والاشتراك بها وزيادتها .

كما قام (scheer&loos) بتحديد أساسين في العلاقة مع الزبون وقد حدد ثلاثة أنواع من المخرجات لكل من هذين البعدين ويتمثل البعدين فيما يلي: الفردية individuality والتعقيد complexity¹

(أ) الفردية: وتهدف إلى توجيه المخرجات إلى حاجة الزبون الشخصية وفقاً لقيمه الشخصية وتقاس قيمة المخرجات بمقياس ذاتية الزبون، وأنواع المخرجات وفقاً لهذا البعد تتمثل في:

- عدم الفردية تكون الخدمة ثابتة وغير قابلة للتغيير؛
- فردية محدودة وفيها نضع خيارات محدده وعلى الزبون اختيار احدها؛
- فردية عالية وفيها يقوم الزبون بتحديد نوع الخدمات التي يريد، وتقدمها المؤسسة له حسب ذوقه.

(ب) التعقيد: يصف الصور المختلفة للمنتج أو الخدمة وتقاس قيمة المخرجات بمقياس التعقيد التكنولوجي للمنتج من وجهة نظر المؤسسة، وتتمثل أنواع المخرجات حسب درجة التعقيد في الآتي:²

- **تعقيد قليل:** منتج واحد أو تصميم واحد للمنتج؛
- **تعقيد محدد:** أنواع محددة من الاختيارات في الخدمة؛

¹ علي محسن عبد الرضا، علي حسون الطائي، إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 14، 2007، ص 238.

² نفس المرجع، ص 339.

- **تعقيد عالي:** فإن الزبون هو الذي يحدد درجة التعقيد ويساهم في تصميمه، وتبعاً لذلك فهناك

ثلاثة أنواع من الخدمات وهي:

✓ خدمات مقتادة من البائع؛

✓ خدمات تركز على الزبون؛

✓ خدمات يرفضها الزبون.

ثانياً: العوامل الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون

حدد (Ganzaroli et al) العوامل الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون بما يلي¹:

(1) الزبائن: المحور المهم جداً لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون، ولا يمكن أن يكون كل الزبائن

متساويين بالأهمية، إذاً 80% من أرباح المؤسسة تتولد من خلال 20% من الزبائن، ولهذا فإن

الواجب الأساس لإدارة علاقات الزبون هو معرفة الزبون المهم للمؤسسة.

(2) المجهزون: جزء في شبكة العلاقات التي ينبغي للمؤسسة التخطيط له قبل خلق استراتيجية

ناجحة لتوفير قيمة، وخدمات إضافية حقيقية إلى زبائنهم، وأن مجهز إدارة علاقات الزبائن الجيد يمكن

أن يحدد ويصمم تحريك الاتصالات مع الزبائن من وقت قصير لعلاقات طويلة الأمد، والمؤسسات في

القرن الواحد تعد الزبون جزء من سلسلة تجهيزاتها.

(3) العاملون: ربطت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بين مفهوم الزبون الداخلي والزبون الخارجي

للمؤسسة، وعندما نرى في أغلب الدراسات والبحوث نجد أن رضا العاملين يؤدي إلى رضا الزبائن.

¹ مؤيد يوسف نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

4)المشاركة: إن العمل المشترك بين المؤسسة والزبون أمر محسوم جداً في إدارة العلاقة مع الزبون،

وفي ذلك تأكيد لأن يكون رأي الزبون من ضمن ما تستند إليه من مصادر معرفة المؤسسة للمشاركة

لإيصال قيمة إضافية للزبائن، وبهذه الطريق يجرى تحسين مستوى رضا الزبون والاحتفاظ به.

المطلب الرابع: علاقة التسويق بالعلاقة بإدارة العلاقة مع الزبون

يعتبر كل من المفهومين التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبون نشاطين مكملين لبعضهما

البعض، تربطها علاقة وطيدة، حيث يكتمل كل منهما بوجود الآخر.

أولاً: تكامل التسويق بالعلاقة مع إدارة العلاقة مع الزبون

إن من أوجه أنشطة التسويق بالعلاقات تلك الأنشطة التي تمارس في السوق عن طريق

الاتصال الفعال والمباشر مع الزبائن، ولن يكون هذا الاتصال فعالاً إلا من خلال إقامة حوار مباشر

وصريح ودائم مع كل زبون من الزبائن ، وحتى يكون هناك حواراً واتصالاً فعالاً لا بد من وجود آلية

تطبق وسائل الاتصال بشكل جيد وهذه الآلية تتمثل بمفهوم إدارة علاقة الزبون، الذي يصب جل

اهتمامه في مصلحة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه بعلاقة تمتاز بالخصوصية،

والحوار الهادف بين المؤسسة من جهة والزبون من جهة أخرى¹.

كذلك التسويق بالعلاقات فهو يرتبط بمستوى أعلى من التفكير الاستراتيجي للمؤسسة من حيث

علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة، كالعلاقة مع الموردين، الشركاء، عقد التحالفات

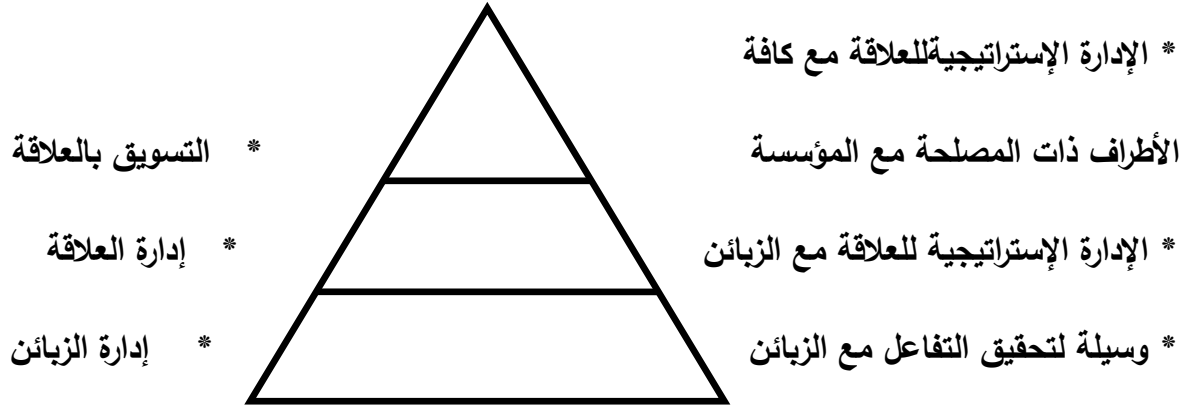
مع مؤسسات أخرى.. وغيرها، في حين فإن إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في تلك العلاقة الموجودة

بين المؤسسة وعملائها أو زبائننها، وتتمثل في تلك العمليات المتعلقة بتنمية دورة حياة الزبون، فهم

¹ محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص33.

حاجات ورغبات الزبون، وعلى النقيض يوجد مصطلح آخر وهو إدارة الزبائن وهو متمثل في العمليات التكتيكية التي تستخدمها المؤسسة في اتصالاتها مع زبائنهم. ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المصطلحات في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (3-1): هرمية التسويق بالعلاقات، إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة الزبون



Source: Adrian Payne, **HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management**, Elsevier Linacre House, Great Britain, 2005. p 22

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن التسويق بالعلاقات يشمل في مضمونه إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة الزبائن. بحيث من خلال فلسفة التسويق بالعلاقات، تستطيع المؤسسة أن تقوم بتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وكذلك إدارة الزبائن.

ثانياً: أهمية التسويق بالعلاقات في خلق الولاء عند الزبائن

حظي الولاء في أيامنا هذه نصيباً كافياً واهتماماً عالياً من قبل المؤسسات والشركات، وخصوصاً ذات التوجه الاستراتيجي التي تسعى دائماً إلى تحقيق رضا الزبائن واستمرارية التعامل

¹ Adrian Payne, op.cit. p 22

معهم¹.

فالتسويق بالعلاقات هو بمثابة الطريق المؤدية إلى تحقيق وخلق الولاء، لأن الولاء لا يمكن تحقيقه إلا بوجود علاقات حسنة وطيبة مع الزبائن.

كذلك يعد التسويق بالعلاقات نشاط من الأنشطة التسويقية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها حيث أن كل مؤسسة بحاجة إلى أن تبني قاعدة متينة من الزبائن الموالين إليها ولكن السؤال الذي يدور في أذهاننا هو كيف تسعى هذه المؤسسات لبناء علاقات مع زبائنهم؟ الجواب هو:²

حتى تستطيع المؤسسات أن تحقق أهدافها وأن تكون الرائدة في تقديم الخدمة الأفضل بين جميع المنافسين، عليها أولاً أن تحدد من هم زبائنهم لكي تستطيع أن تبني علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء الزبائن وتوثيق الصلات معهم، بطريقة تخلق عند هذا الزبون حالة من السرور والثقة والأمان، وإن جميع هذه الصفات لا يمكن تحقيقها إذا كانت هذه المؤسسات تنظر إليها من المنظور الربحي والأداء المالي فقط. عليها إلى أن تسعى إلى خلق وتكوين شعور عند الزبون بأنه يتعامل مع شركاء وإخوة وأصدقاء ولا يتعامل مع موظفين وأصحاب رؤوس أموال.

فعندما يكون الزبون واثقاً من الخدمات التي يقدمها الموظفون له، وملتزماً في التعامل معهم فإن هذا الزبون قد أصبح لديه ولاء للمؤسسة ولموظفيها وخدماتها، ولا يمكن أن يغير ولاؤه ما دام هنالك تعامل حسن من قبل المؤسسة عند تقديمها لكل ما يحتاجه.

¹ محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص44.

² محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص44.

المبحث الثالث: دور التسويق بالعلاقات في بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون

إن تبني المؤسسات لمفهوم التسويق بالعلاقات أصبح ضرورة حتمية، فسر نجاح المؤسسات اليوم هو قوة العلاقة التي تربطها بالزبائن، لذا يرجع الاهتمام المتزايد بالزبون إلى تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة تسعى دوماً إلى بناء علاقات مع زبائنهم بالمعرفة الجيدة للزبائن والاستجابة لطلباتهم ورغباتهم وكذلك تقديم خدمات في مستوى توقعات الزبائن.

المطلب الأول: مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون

إن بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون يعتمد على مصادر المعلومات، ويعد نظام إدارة العلاقة مع الزبون موجه نحو الزبون، تهدف من خلاله المؤسسة إلى خلق الزبائن نظراً لأهمية الاحتفاظ بهم، وتنمية علاقة حقيقية معهم، ولكي تبني المؤسسة هذه العلاقة لا بد عليها من معرفة مكونات هذه العلاقة التي تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: الرضا

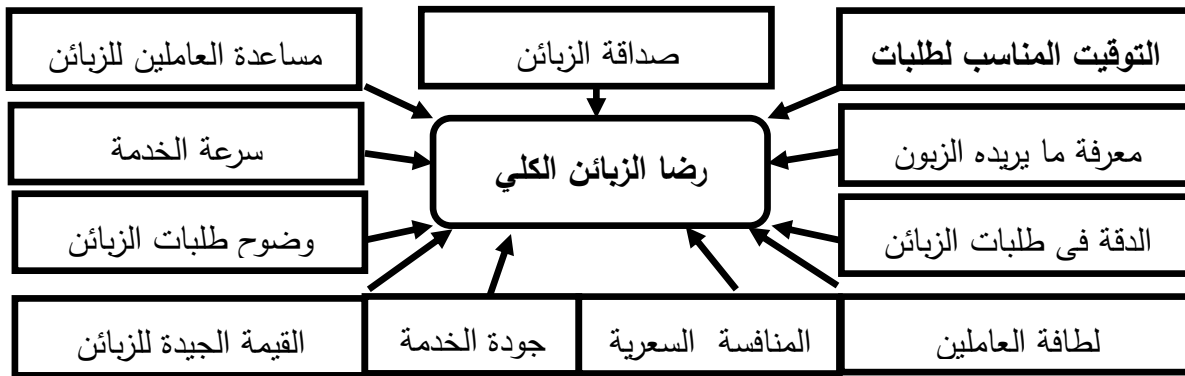
يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة إيجابية للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات، أي مدى تعويض المنتج (سلعة أو خدمة/أو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله، وإذا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي)، ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية.

¹ بن شوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره ص368.

كما يحظى رضا الزبائن باهتمام ملحوظ في العصر الحديث، وهو ليس بالمفهوم الجديد في المؤسسات التي تتبنى المفهوم الحديث للتسويق، أو بما يعرف بالتسويق بالعلاقة، إذ يعد الزبائن في ثورة عالم اليوم قوة تبذل المؤسسات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم، لأنهم الجهة التي تستخدم منتجاتهم وتزودهم بالأرباح، كما أن فهم حاجات متلقي الخدمة وطرق إشباعها يزيد من قدرة المؤسسة على الوصول إلى أفضل مستوى للنمو، فالمؤسسات التي لها القدرة على إرضاء زبائنهم تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع والنمو والزيادة في الأرباح مستقبلاً¹.

حدد (singh, 2006) عوامل عديدة تؤثر في رضا متلقي الخدمات والتي تعمل على تعزيز رضاه تجاه الخدمات التي تقدمها المؤسسة كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): العوامل المؤثرة في رضا الزبائن



المصدر: بثينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة ميدانية في الشركة العامة

لاتصالات ت و بريد نينوي، مجلة تنمية الرافيدين، العدد 2012، 109، ص 38

يمكن القول بأن رضا متلقي الخدمات من أهم المعايير، التي تمكن المؤسسة من التأكيد من جودة خدماتها، لأنه يعد مصدر ولاء الزبائن للمؤسسة، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى زبائنهم للمحافظة على بقائها في السوق، إذ أن نجاح العديد من الخدمات يعتمد على خلق إدانة

¹ بثينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات ت و بريد نينوي، مجلة تنمية الرافيدين، العدد 2012، 109، ص 37.

العلاقات المستندة للزبون، أو التفاعل مع الزبائن الذي يؤدي إلى إرضائهم وخصوصاً أولئك الذين يستخدمون بتكرار على طوال الوقت، وهنا يتوجب على مقدم الخدمة أن يقوم بخطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق التزام رضا الزبائن.

ثانياً: الثقة

الثقة تعني استمرار نجاح علاقة ايجابية، وذلك بمراعاة دوافع وتوقعات الطرف الآخر، و كذا سلوكه وفضائله، المؤسسة تعطي الثقة للطرف المقابل وتستجيب لتوقعاته، وتتماشى بحسن النية معه¹.

كما تعتبر شرط ضروري لتنمية العلاقة، وتتبع من احترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد، وتعرف على أنها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به، لأنه يتسم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، المصداقية، النزاهة، الوعود، المسؤولية والميل للمساعدة، وهي شعور واستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة.

ثالثاً: الالتزام المتبادل

تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، وتعرف كإرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات (سلع وخدمات)، واستمرار

¹ Dmitrisn, chorafas, **intgrting erp.crm supply chain mangment and smart materials**, Auerbach, florida ,USA,2001,p219.

التبادل المريح بين الطرفين والتفاعل بينهما يترجم بعملية تكييف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين، حيث توجد ثلاث صيغ للالتزام كما يلي:¹

(1) **الالتزام الشخصي** : وهو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر ما أمكن.

(2) **الالتزام الأخلاقي**: إحساس وشعور بوجود متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين (التزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائنهم حتى في الحالات الطارئة).

(3) **الالتزام الهيكلي**: عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالالتزام ومحاولة تجنب الخسائر.

رابعا: التبادلية

تبين الكثير من النظريات الاجتماعية أن التبادل أساس العلاقة ويفترض فيه، العطاء، الأخذ ثم العطاء، فعندما يتبادل فردان شيآن ينتج عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل، فقد تشتري مؤسسة للورق مواد كيميائية من مؤسسة أخرى، وتشتري هذه الأخيرة من الأولى الورق الذي تحتاجه وهكذا... فهما يمارسان التبادلية باستمرار، حيث يفترض فيها:²

- وجود ضوابط أخلاقية للرد بعد الاستقبال لدى الطرفين (التبادلية عامة وتوجد في كل الثقافات)؛
- لا يفترض في التبادلات التوازن الحالي بل قد يتم الاستلام الآن ويؤجل الرد إلى حين آخر؛
- تجعل التبادلية من التفاعل ممكنا لأن أساسه إرادة الفرد في تنمية التبادل مع الآخرين؛

¹ بن شوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسة" تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المديرية الجهوية ورقلة" مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص 369.

² بن شوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره ص 369.

- تهدف التبادلية إلى الإبقاء على الجماعة وتحسين ظروفها من خلال خطة اقتصادية.

خامسا: التفاعل

يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما التعامل المادي: كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية، وبعد العلاقة وتتضمن الاتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فردا أو ممثلا لمؤسسة وذلك عن طريق:

- التحكم في سرعة الكلام والتركيز على النهايات لتوضيح معنى الرسالة؛
- التركيز وطرح الأفكار المناسبة في الأوقات المناسبة بنبرة الصوت المناسبة؛
- تنمية مشروعات ترويجية مشتركة، تقديم النصائح والتشارك في المعلومات.

المطلب الثاني: بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون

يعد الزبون العنصر الحاسم في بناء سمعة ومكان المؤسسة ولذا كان من الجدير بالذكر بأي مؤسسة تسعى لاكتساب حصة سوقية والسيطرة على منافسيها أن تولي كل اهتمامها في كيفية بناء علاقات وطيدة ومتماسكة بينها وبين زبائنهم، والذي سيمكنها من تحقيق التميز التنافسي الذي يجعل منها دوما في الريادة بين نظرائها من المؤسسات.

أولاً: من هو الزبون: الزبون على نحو عام يعبر عن مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، ويعبر عن أولئك المشترين مستعملين للمنتج، أو المستهلكين وقد يكون وكيلاً أو تربطها بهم علاقات معينة، حيث يمكن تصنيف زبائن المؤسسة إلى زبون داخلي وزبون خارجي كما يلي:¹

1) الزبون الداخلي: يقصد به المورد البشري في المؤسسة فهو القائم على إعداد استراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها التسويقية والعامة، فتفاعل هذا العنصر بشكل مختلف مع الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها.

بالتالي فإن تعزيز العلاقة مع الزبون الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار وذلك لكونه يعد بمثابة المسؤول الأول عن تنفيذ قرارات ونشاطات المؤسسة وهو الذي يعطي الوجهة الأمامية التي تتعامل بها مع محيطها الخارجي.

2) الزبون الخارجي: وهو يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة التي بمحيطها الخارجي، وتميز بين ثلاث زبائن خارجيين أساسيين للمؤسسة وهم:²

أ) المورد: يقصد به مختلف مصادر التموين أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركةهم في خلق القيمة للزبون.

¹ Don peppers ,martha rogers, **managing customer relationship**, 2nd edition , John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, USA. 2011, p19.

² حكيم بن جروة، محمد بن حوجو، **تسويق العلاقة من خلال الزبون مصدر لتحقيق واكتساب ميزة تنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 09 و 10 و 11 ص 07.

(ب) الموزع : ينبغي اعتبار الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المؤسسة، لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر، ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون.

(ج) الزبون: الزبون في الفكر التسويقي الجانب الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أيضا على أنه شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لمورد ما.

ثانيا: تصنيف زبائن المؤسسة

توجد عدة رؤى واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة وذلك من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي¹.

1)التصنيف على أساس الخصائص الشخصية :هناك ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل

بها الزبائن وهي:

(أ) الزبون العاطفي: هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

¹ حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، مرجع سبق ذكره، ص07.

ب) الزبون الرشيد: على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.

ج) الزبون الودود: يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائماً دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.

د) الزبون المغرور: وهو الزبون الذي يضع حاجته ورغباته قبل حاجات ورغبات الزبائن الآخرين، فهو يظن أنه من غير الضروري له أن يقف بالدور مع الزبائن الآخرين، والتعامل مع هذا العميل هوان لا تدعه يجعلك تغضبه، وفي نفس الوقت حاول فك المشكلة بهدوء¹.

هـ) الزبون الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف يتخذ أحياناً قرارات شراء عشوائية.

و) الزبون الهادئ: يتميز الزبون الهادئ بالتأني في اتخاذ القرارات الشراء و لا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.

ز) الزبون الخجول: هذا الزبون لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

2) التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها و الأثر في ربحية المؤسسة وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف وهي:

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة 2010، ص 406.

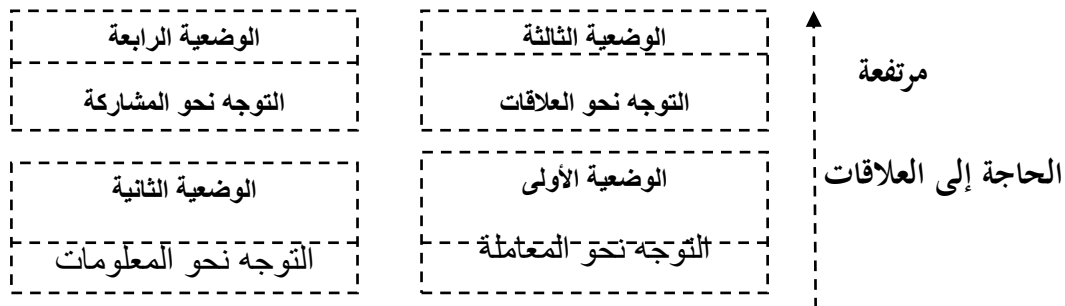
أ) **الزبون الاستراتيجي:** هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب، بمستوى ولاء عال لمنتجات أو علامة المؤسسة.

ب) **الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

ج) **الزبون الروتيني:** هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة، مع احتمال قطعه للعلاقة، يعرف على انه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديداً.

3) **التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة:** تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما: حاجة الزبون إلى العلاقات والحاجة إلى المعلومات كما يوضحها الشكل التالي:¹

الشكل رقم (5-1): مصفوفة زبائن المؤسسة



منخفضة الحاجة إلى المعلومات مرتفعة

المصدر: حكيم بن جروة، محمد بن ححو، تسويق العلاقة من خلال الزبون مصدر لتحقيق واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 09 و 10 2010 ص 08.

¹ حكيم بن جروة، محمد بن ححو، مرجع سبق ذكره، ص 08.

يبين الشكل أعلاه وجود أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والزبون هي:

– **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج في الوضعية الأولى يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلّة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع¹.

– **الوضعية الثانية:** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شرائها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.

– **الوضعية الثالثة:** في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته، وهي قادرة على تلبيتها، وتمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

– **الوضعية الرابعة:** الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك المؤسسة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرر مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

¹ حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، مرجع سبق ذكره، ص 08.

المطلب الثالث: أدوات بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون وأسباب فشلها

يساهم تبني المؤسسة لفلسفة التسويق بالعلاقة في زيادة ولاء ورضا الزبائن وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم توجيهها نحو الزبائن قصد تحقيق حاجتهم ورغباتهم والذي يؤدي إلى تحقق رضاهم وولائهم وتتمثل هذه الإجراءات والعمليات في التي:

أولاً: أدوات بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون

يمكن للمؤسسات أن تقوم ببناء القيمة وإرضاء الزبائن من خلال إضافة مجموعة من المنافع أو الجسور المالية في علاقاتها مع الزبائن¹.

كما يعتمد نجاح المؤسسات في قدرتها وإمكانيتها على تحقيق رضا الزبائن، وللوصول إلى ذلك لابد من وضع أدوات تساهم في الوصول إلى رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، تتمثل هذه الأدوات في التالي:²

- 1) **المجموعة المالية:** حيث تقدم المؤسسة ما يطلق عليه "برامج تسويق تكرار الشراء" ويقصد بها تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء، وربطهم مع المؤسسة أطول مدة ممكنة، وكذلك الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة.
- لكن هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، و يكون تأثيرها قصير الأجل، ولابد أن تتوافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل الزبون.

¹ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص44.

² خيرى على اوسو، اتجاهات العلاقة بن إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 102، 2011، ص155.

(2) المجموعة المتوافقة مع حاجات الزبائن: وبموجبها يتم تقديم المنتج المناسب للزبون وبشكل

فردى، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل زبون، ويتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة التي يمكن تكييفها بحسب حاجة كل زبون مع الحرص على تقديم العديد من البدائل.

(3) المجموعة الاجتماعية (social bands): ويعني بهذه المجموعة أو الاستراتيجية هو

تركيز الشركات على تقديم خدماتها بشكل شخصي، كما يقصد بها تلك الاتصالات الوثيقة التي تسعى إليها المؤسسة لتقديمها لزيائنها من خلال موظفي الخدمات، وجعل المستهلك زبونا دائما، كما وصفها بيتي وزملائه (beatty) على أن هذه الروابط عبارة عن وسيلة لتقريب العلاقة بين البائع والمشتري، وهناك من أكد مثل بيتي ولي وزملائهم، على وصف الروابط الاجتماعية باعتبارها مؤشرا لقياس رضا الزبائن وثقتهم والتزامهم بالمؤسسة والخدمة المقدمة إليهم¹.

(4) المجموعة الهيكلية (structural Bunds): تعتمد هذه المجموعة على المشاركة والتكامل

مع الزبائن الذين يرتبطون مع المؤسسة بعلاقات طويلة الأمد سواء في المعلومات أو الموارد التكنولوجية وصولا إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل الزبائن، وتعد هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين مما يمكن المؤسسة من خلق الميزة التنافسية من خلال العلاقات مع الزبائن².

هذه الأدوات لا يمكن تنفيذها بنجاح إلا من خلال تقديم منتج ذو قيمة للزبائن، مع التأكيد على ضرورة تقسيم السوق وفق الأسس الصحيحة والوصول إلى الزبائن المستهدفين من خلال المزيج التسويقي المناسب، ومن المحافظة على العلاقات المستمرة معهم وهذا يتم من خلال مراحل التسويق بالعلاقات: الجذب الإشباع، الاحتفاظ بالزبائن التعزيز ودعم لضمان استمرار العلاقة معهم.

¹ محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص44.

² أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص8.

ثانياً: أسباب فشل العلاقة بين المؤسسة والزبون

لتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيداً، إلا أن هناك

عدة أسباب لفشل العلاقة وهي :¹

- عندما لاتصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛
- عندما تصل المعلومات إلى الزبون، ولكن تنعدم الرغبة في التواصل في المؤسسة؛
- قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه رغبة الاتصال لكن المؤسسة لا تستمع إليه؛
- عندما تستمع المؤسسة إلى الزبون ولكن لا تدرك احتياجاته؛
- عندما تدرك المؤسسة احتياجات الزبائن ولكن لا تستجيب لها؛
- عندما تستجيب المؤسسة لاحتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة؛
- تؤدي وسائل الاستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد، هكذا تصبح العلاقة بين المؤسسة والزبون تدور في حلقة مفرغة.

هناك أيضاً عوائق للعلاقة مع الزبون، تظهر في الفجوة بين التوقعات والنتائج التكنولوجية، فعندما تتوقع المؤسسة نمواً في أدوات التكنولوجيا الخارجية، لكن لا تكافئه وإمكانيتها التكنولوجية، تصبح هذه الأدوات عائقاً، فإدارة العلاقة مع الزبون مثلاً قد تتطلب إرسال بريد إلكتروني للزبائن وضمان وصول نسخة لكل زبون وتفهم العادات الشرائية الفردية وطرق الاتصالات المفضلة، والذي قد يكون أكبر من إمكانيات المؤسسة مما يصعب من مهمتها.

¹ خديجة كوشي، تحليل أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ولاء الزبائن ،دراسة حالة مجموعة من البنوك بالبلدية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البلدية، 2010، ص30.

لذا نستطيع القول أن العلاقة الناتجة بين المؤسسة وزبائننها تعتمد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر فيه الرغبة في الاتصال، وقد لا تنتظره المؤسسة حتى يتصل بها بل تسعى لتولد لديه الرغبة في الاتصال وسائل معينة وتستمع إليه وتدرّك احتياجاته وتسعى لتلبيتها بتقنيات فعالة وناجحة.

خلاصة الفصل

لقد كان ظهور التسويق بالعلاقات بسبب المنافسة و التغير الذي شهده عالم الاعمال من تطور، وكذا تغير حاجات ورغبات الزبائن، وهو ما جعل المؤسسات تتحول من التسويق بالمعاملة إلى التسويق بالعلاقة، وكذا البحث عن استراتيجيات جديدة تخترق بها وعي الزبون وتواجه بها المنافسة، وللتسويق بالعلاقة مجموعة من الأبعاد اذا ما تم تبنيها وتحقيقها من قبل المؤسسة جعلتها في قمة المنافسة، وتتمثل هذه الأبعاد في (الجودة، التحسين المستمر للجودة، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، شكاوي الزبائن، التسويق الداخلي)، وحتى تستطيع المؤسسة تطبيق التسويق بالعلاقة بشكل جيد وكفاء وتستطيع التحكم في علاقاتها مع الزبائن، يتطلب منها تبني ادارة العلاقة مع الزبون كدعم محوري للتسويق بالعلاقة، والتي يشارك فيها الزبون في تحقيق حاجاته ورغباته، ويتحقق ذلك بالاتصال بهؤلاء الزبائن والحوار معهم، وحتى تستطيع المؤسسة أن تبني علاقات جيدة وطيبة مع الزبائن عليها أن تقوم بتبني عناصر بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون والمتمثلة في (الرضا، الالتزام، الثقة، التبادل، التفاعل)، ومن النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

- التسويق بالعلاقات أصبح حتمية للمؤسسات بسبب اشتداد المنافسة؛
- يساهم التسويق بالعلاقات في تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون من خلال تجسيد أبعاده في المؤسسة؛
- يحقق التسويق بالعلاقات منافع لكل من المؤسسة والزبون؛
- يساهم التسويق بالعلاقات في إدارة العلاقة مع الزبائن بشكل جيد.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : المنافسة والميزة التنافسية للمؤسسة

نظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة والتطورات السريعة و انفتاح العالم، بحيث أصبح عبارة عن قرية صغيرة، إزدادت حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبحت المنافسة تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة اليوم، وأصبحت المؤسسات اليوم تدرك أن بقاءها واستمراريتها، مرهون بقدرتها على مواجهة المنافسة.

حتى تستطيع المؤسسات اليوم مواجهة المنافسين، لابد عليها من امتلاك مزايا تنافسية تواجه بها المؤسسات المنافسة لها مثل: مواكبة التطورات الحاصلة والقدرة على الإبداع والمرونة وغيرها من المزايا التنافسية.. وحتى تستطيع المؤسسة ان تملك الميزة التنافسية، عليها البحث عن استراتيجية مناسبة لميزتها التنافسية تستطيع من خلالها مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

📌 **المبحث الأول: بيئة المؤسسة والمنافسة؛**

📌 **المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية للمؤسسة؛**

📌 **المبحث الثالث: مصادر و إستراتيجيات الميزة التنافسية.**

المبحث الأول: بيئة المؤسسة و المنافسة

تدفع البيئة عموماً المؤسسات إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، و أسبقية على المنافسين، و بالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة و الميزة التنافسية؛ قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة

المطلب الأول: بيئة المؤسسة

تنشط المؤسسة في بيئة متغيرة بسبب التطورات الحاصلة، مما يحتم عليها أن تقوم بفهم هذه البيئة بشكل يسمح لها بالتكيف والتأقلم مع هذه البيئة حتى تستطيع مواجهة المنافسة وبالتالي البقاء والاستمرارية.

أولاً: مفهوم بيئة المؤسسة

لقد تعددت التعاريف التي شملت البيئة، فهناك عدة جهات نظر وزوايا مختلفة ينظر بها إلى هذا المفهوم، وحسب نوع الدراسة التي يقوم بها كل باحث، أما نحن سنقوم بأخذ المفاهيم التي تشمل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

تعرف بيئة المؤسسة: هي تلك الاحداث والمؤسسات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.¹

تعريف (Thomson): "هي مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف التي تتأثر بها المؤسسة وهي

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص109.

بمنأى عن رقابتها"¹

تعريف (Emery trist): "فقد عرفها بأنها العلاقة السببية الناشئة بين عناصر المؤسسة والمؤسسة في حد ذاتها"

كما عرفها (fiho): "بمفهوم أكثر دقة بحيث يرى أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تكون في ثلاث مجموعات رئيسية:²

1) المجموعة الاولى: تنطوي على متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والسياسية

2) المجموعة الثانية: متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، ومن أمثلتها الأجهزة و التنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة.

3) المجموعة الثالثة: متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمؤسسة والتي تتكون من العمال المدربين والموارد، والهيكل العام للمؤسسة وغيرها.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن بيئة المؤسسة تتشكل من جانبين وهما: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بحيث يجب على المؤسسة أن لا تقوم بإهمال اي بيئة حتى تستطيع التنافس وبشكل يسمح لها بالاستمرارية والتواصل مع جميع الأطراف بشكل جيد.

ثانيا: التحليل والتشخيص البيئي للمؤسسة

إن عملية التحليل البيئي تشير إلى العملية التي يطور من خلالها أصحاب القرار فهمهم للبيئات التنظيمية والتي تؤثر على الاداء التنظيمي حاضرا ومستقبلا.

¹ مجدوب عبدالحميد مرجع سبق ذكره، ص58.

² حنفي عبدالغفار، أساسيات الادارة وبيئة الاعمال، مؤسسة شباب للنشر والتوزيع، القاهرة 2000، ص151.

كما تعتبر العملية التي يستطيع من خلالها الاستراتيجيون تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف .

إن عملية التحليل البيئي يساعد إدارة المؤسسة في تكوين نظام للإنذار المبكر وذلك لتهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبعد ذلك القيام بوضع الاستراتيجيات القادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من السلبات.

يرى (Thompson) إن على الاستراتيجيين عند القيام بعملية التحليل البيئي الاهتمام بالاتي:

- تحديد المتغيرات الأكثر أهمية وسبب أهميتها؛
 - التنبؤ بالتغيرات التي سوف تطرأ عليها؛
 - توحيد التنبؤات؛
 - الصدق والواقعية في تقييم نقاط القوة والضعف للمنافسين والمؤسسة.
- أما بخصوص التشخيص البيئي فهي عملية التنبؤ لأهمية المعلومات التي يتم التوصل إليها من خلال التحليل البيئي، وتتأثر هذه العملية بعاملين أساسين:¹
- ✓ خصائص معدي الإستراتيجية والتي تشمل الخبرة، الطموح، طريقة إدراك المدير للبيئة والحالة النفسية وقت التشخيص؛
 - ✓ طبيعة عمل معدي الإستراتيجية وتشمل ضغوط الوقت والتوتر، موارد المؤسسة، أهمية اتخاذ القرارات والوقت الكافي لها وكذلك انشغال المديرين بأعمال أخرى.

¹ محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 2007، 63، ص 145.

حتى تقوم المؤسسة بتحليل وتشخيص البيئة عليها القيام بمعرفة الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف.

1) الفرص والتهديدات

أ) **الفرص:** هي مجموعة من الظروف المواتية للهدف في الوقت المناسب، وتمثل موقفا إيجابيا يعطي المؤسسة مزايا نسبية، كما انها تمثل إتجاه بيئي يؤثر إيجابيا في أرباح المؤسسة ويمكن التمييز بين ثلاث انواع للفرص:

- الفرص المضافة حيث أن الاستثمار في هذه الفرص لا يؤثر في طبيعة وخصائص المؤسسة وتكون من خلال التوسع في استغلال الموارد المتوفرة وفي العادة تكون العوائد المترتبة على الاستثمار في مثل هذه الفرص محدودة؛
- الفرص التكميلية وهنا يستلزم عند القيام بالاستثمار أن تملك المؤسسة معرفة جديدة؛
- الفرص المتفجرة، إن الاستثمار بمثل هذه الفرص يستلزم توافر رأس مال كبير للإنفاق على البحث والتطوير، واستغلال مثل هذه الفرص يؤدي إلى احداث تغيير في خصائص ومواصفات المؤسسة.

ب) **التهديدات:** أي موقع غير مناسب في بيئة المؤسسة ويكون ضارا لاستراتيجيتها، وهي كذلك التحدي المعبر عن احد الاتجاهات السلبية غير المنسجمة مع الاتجاهات العامة للمؤسسة و تحقق الفرص والتهديدات التي يتم تحديدها من قبل المؤسسة حسب (kotler) النتائج التالية:

- إن الاعمال المثالية هي ذات فرص رئيسية عالية وتهديدات رئيسية ضعيفة؛
- إن الاعمال ذات المخاطرة تكون الفرص والتهديدات عالية؛
- إن الاعمال الناضجة الفرص والتهديدات فيها ضعيفة؛

- إن الاعمال المضطربة الفرص ضعيفة والتهديدات عالية.

(2) نقاط القوة والضعف

(أ) نقاط القوة:

- وهي القدرة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة للوقوف أمام منافسيها¹؛
- هي القدرات والمواقف الداخلية الإيجابية التي قد تمكن المؤسسة من إمتلاك قدرة استراتيجية في إنجاز أهدافها؛
- تشير إلى المهارات والاستعدادات التي تمكن المؤسسة من تصور استراتيجيتها وتنفيذها
- وتتمثل جوانب القوة في المهارات و الإستعدادات التي تساعد المؤسسة بالتفوق على المنافسين.

(ب) نقاط الضعف:

- وهي معطيات داخل المؤسسة قد تقود إلى قيمة سلبية للزبون أو البيئة التنافسية؛
- الضعف هو توفر القدرات الداخلية التي قد يؤدي النقص في أحد مجالاتها إلى عدم إمكانية تحقيق أهدافها وحرمانها إمتلاك ميزة تنافسية.

ثالثا: خصائص بيئة المؤسسة

تتميز بيئة المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي من شأنها أن تكون نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة، مما يجب على المؤسسة معرفتها واستغلالها حسب امكانياتها وقدراتها، لكي تستطيع مواجهة

¹ محمود علي الروسان، مرجع سبق ذكره، ص147.

المنافسين، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹

(1) التعقيد: تعدد واختلاف العوامل المكونة للبيئة، وكذا قوة العلاقة التي تربط بين هذه المكونات والزبائن والموردين، وكذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، يجعل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة أكثر تعقيدا.

(2) الاستقرار: تفضل المؤسسات أن تنشط في بيئة مستقرة، ذلك أن استقرار البيئة إتجاه المؤسسة، يشير إلى أن التغيرات التي تحصل ببطء يكون فيها عنصر عدم الاستقرار قليلا، فالاستقرار يكون على مستوى العوامل البيئية، كالمؤسسات المنافسة، الزبائن، الموردين...الخ، فكلما كانت البيئة مستقرة كلما كان ذلك أفضل للمؤسسة.

(3) عدم التأكد: هي الحالة التي يعاب فيها على متخذي القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل للمؤسسات التي تعمل في غصون البيئة المعقدة وسريعة التغير والحركية.

(4) العدائية: تتصف البيئة العدائية بشح الموارد، وعدم قبول الزبائن لمخرجات المؤسسة، أو رفضهم لها، وتكون منافسة بين أعضاء الصناعة الواحدة عنيفة على عكس البيئة الهادئة.²

¹ Michel Marchesnay, **Management Stratégique**, Editin EYROLLES, deuxième tirage 1995,p84.

² مجذوب عبدالحميد مرجع سبق ذكره، ص63.

(5) التنوع: إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من الزبائن والموردين وكذا موزعين، ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة آمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية.

(6) التجانس: تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر الغير متجانسة أي المتميزة، كما أن حالة التجانس يمكن قياسها كمياً.

المطلب الثاني: المنافسة والتنافسية

تعد المنافسة عاملاً مهماً قوياً للتأثير على تخطيط وبرمجة أعمال أية مؤسسة منافسة ليس فقط على كمية ونوعية الإنتاج بل تأثيرها على الأرباح ومن ثم بقاء المؤسسة والاستمرار في السوق.

أولاً: المنافسة

(1) مفهوم المنافسة: تعني المنافسة المزاومة بين المؤسسات التي تنشط في سوق ما وتشبع نفس

الحاجات أو بدائل المستهلكين.¹

المنافسة: "هي دخول مؤسسة أو عدة مؤسسات إلى سوق بتقديم سلعة أو خدمة مشابهة أو بديلة"

¹ سمير علي الزبيدي، المنافسة وأثرها على استراتيجيات التسويق لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 2006، 13، ص 65.

المنافسة: هي من أهم العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة المؤثرة على ربحيتها واستمرار رايثها وبقائها في السوق وهي تمثل سلع ومواد متماثلة تخدم نفس الشريحة من الزبائن .

كما يعرفها (bienaymé): بأن لمفهوم المنافسة أربعة أبعاد تتمثل في:¹

- تعرف على أنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)؛
- تواجه المنافسة المؤسسات التي تسعى لتعظيم القيمة التي يراها الزبائن بالنسبة للقيمة التجارية للأصول؛
- تواجه المنافسة المهارات والفرق؛
- تحول المنافسة إلى نشاط إقتصادي أين التبادل الحر، كان يجب أن يكون مسالم إلى حلبة تنافس أمم تزاخم من دول معارضة.

(2) المنافسون والبيئة التنافسية:²

أ) **المنافسون:** هم منتجون سلع وخدمات متماثلة تخدم نفس الشريحة من الزبائن، ونجاحها ونشاطها يعتمد على قوة المتنافسون، إذ يؤدي إلى بقاء أو خروج المؤسسة من السوق.

ب) **البيئة التنافسية:** التفاعل التبادلي الذي يجري بين المؤسسة والمؤسسات مع بعضها البعض بهدف إشباع حاجات المستهلكين بخلق ما يسمى بالبيئة التنافسية.

ج) **طبيعة المنافسة:** تتعامل المنافسة في البيئة مع أهم العناصر هي:

¹ سامية لحول ،التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم شعبة تسيير غير منشورة جامعة الحاج لخضر باتنة 2007/2008، ص60.

² سمير علي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص66.

- **الفرص البيئية:** وهي عبارة عن الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في تحقيق أهدافها؛
- **المخاطر (التحديات):** هي عبارة عن الحدود والموانع التي تقف بوجه تحقيق المؤسسة لأهدافها.

(3) مؤشرات الهيكل والسلوك والأداء للمنافسة الفعالة:¹

أ) الهيكل :

- يبلغ عدد العاملين بالتجارة الحد الذي تسمح به وفورات الحجم على الأقل؛
- لا تتوفر حواجز اصطناعية على دخول السوق وسهول التحرك فيها؛
- هناك اختلافات معتدلة وحساسة لتقلب في الجودة والمنتجات المعروضة.

ب) السلوك:

- يسود شيء من الشك فيما يتعلق في محاولة المؤسسات المتنافسة زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية من خلال تقليص أسعار منتجاتها؛
- تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها على نحو مستقل ومن دون أي تواطؤ؛
- لا تعتمد تكتيكات غير عادلة أو إقصائية؛
- لا يحصل الموردون والزبائن غير الأكفاء على الحماية المستمرة؛
- نشاطات الترويج للمبيعات مليئة بالمعلومات أو على الأقل غير مضللة؛
- لا يوجد تميز مستمر في الأسعار أو مؤذ في الأسعار.

¹ سوزان يوكس، فيل إيقانز، المنافسة و التنمية، قوة الأسواق التنافسية، الطبعة الأولى، ترجمة ميشيل دانو، الدار العربية للعلوم ناشرون بيروت 2010، ص19

(ج) الأداء:¹

- تتسم عمليات الإنتاج والتوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة بالكفاءة ولا تبذر الموارد؛
- إن مستويات المخرجات وجودة المنتجات (أي التنوع والاستمرارية والسلامة والموثوقية... الخ) تلبي طلبات الزبائن؛
- يتم تحقيق الأرباح الكافية لمكافأة الاستثمار والكفاءة والابتكار؛
- تشجع القرارات المنطقية وتوجه الأسواق باتجاه التوازن ولا تعزز إنعدام الاستقرار في الدورات الاقتصادية؛
- الاستفادة من فرص تقديم منتجات وإجراءات جديدة أعلى من الناحية التقنية؛
- النفقات الترويجية ليست مرتفعة؛
- يحقق البائعون الذين يوفرّون طلبات المستهلكين أقصى نجاح.

ثانيا: التنافسية

1) **مفهوم التنافسية:** " تعرف التنافسية بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة

الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل

الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها".

تعرف أيضا " أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو

واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز

¹ سوزان يوكس، فيل إيفانز، مرجع سبق ذكره ص 20.

التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثيرات المتغيرات العالمية والمحلية"¹

كما تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة "بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكبر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية والمحلية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيدين المحلي والدولي"²

عرفها أيضا أحمد مصطفى "تنافسية المؤسسة تنقسم إلى اثنين، الأول قدرة التميز على المنتجين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل أو بعد البيع وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الآخر فهو القدرة على التأثير في الزبائن لتهيئة وزيادة رضائهم وتحقيق ولائهم"³

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين من خلال الابتكار والتطوير والاستجابة إلى رغبات وحاجات الزبائن أفضل من المنافسين.

(2) مميزات التنافسية:⁴

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية؛
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- إتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.

¹ منال جبار سرور، حسام احمد محم، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، 2013، ص 386.

² منال جبار سرور، حسام احمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 388.

³ احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، القاهرة، نشر المؤلف، 2003، ص 15.

³ سلمان حسين، الاستثمار الاجنبي المباشر والميزة التنافسية بالدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2004، ص 54.

(3) أنواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى صنفين هما

أ) التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، وكثير ما يعتمد على

سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من

التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم تقويمها

أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجتماعية من جهة أخرى.

ب) التنافسية وفق الزمن: وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية

- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد على النتائج المحققة خلال دورة إنتاجية محاسبية، ولكن يجب

الاعتماد على هذه النتائج الإيجابية في المدى القصير، قد تختلف عنها في المدى الطويل.

- **القدرة التنافسية:** تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير مثل الموقع في السوق،

المرونة....حيث كل عامل يمكن المؤسسة من البقاء صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي

بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة

طويلة المدى¹.

¹ عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 09 و 10 و 11، ص 17.

المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية و أهميتها

لحصول المؤسسة على التنافسية لابد أن تعرف مؤشراتها التي تساهم في إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وإدراك أهميتها.

أولاً: مؤشرات التنافسية

للتنافسية مؤشرات منها على المستوى الدولي ومنها على مستوى المؤسسة، ويجب على المؤسسات أن تقوم بتطبيقها، إذا ما أرادت التميز.

1) على المستوى الدولي: وهي المؤشرات التي وضعتها المنظمات الدولية للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

أ) مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي: يمكن إعتبار كل من التقنية والتكنولوجيا المستخدمة، الانفتاح الاقتصادي، دور الحكومة ، الإدارة، المالية، إحدى المؤشرات تنافسية الدولة وعلى أساس تلك المؤشرات يتم إصدار التقرير الخاص بالتنافسية على مستوى العالم.¹

ب) مؤشر صندوق النقد الدولي: ويهتم بمؤشرات سعر الصرف الحقيقي، تكلفة الوحدة للعمل....الخ.

ج) مؤتمر المعهد الدولي للتنمية: يضم مؤشرات الاقتصاد المحلي خمسة وثلاثين مؤشراً، مؤشر العولمة خمسة وأربعين مؤشراً، الحكومة ثمانية وأربعون مؤشراً، البنية التحتية ثلاثون مؤشراً، التكنولوجيا ستة وعشرون مؤشراً.

2 عبدالحكيم عبدالله النصور، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصاد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، 2009، ص24.

(2) على مستوى المؤسسة

إن مفهوم التنافسية يكون أكثر قبولاً على مستوى المؤسسة، ويقدم العالم (Austion) نموذجاً لتحليل الصناعة والتنافسية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تنافسية المؤسسة، التي تعتبر من أركان السياسات الصناعية على مستوى المؤسسة، وهذه القوى الخمس تتمثل في:

- تهديد الداخلين المحتملين؛
 - قوى التفاوض التي يمتلكها الموردون والزيائن للمؤسسة؛
 - تهديد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة؛
 - المنافسون الحاليون للمؤسسة.
- كذلك من المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة:
- الربح، النمو المستمر في الأرباح يعني تمتع المؤسسة بمزايا تنافسية؛
 - الاسعار النسبية للسلع والخدمات؛
 - نسبة الصادرات بالنسبة إلى حجم المبيعات المحلية؛
 - الحصة السوقية للمؤسسة سوى كانت المحلية أو الدولية.

ثانياً: أهمية التنافسية

لم تعد التنافسية مجرد الانتاج بأقل التكاليف بل تعدت تلك في اقتصاد تنافسي، إلى ترسيخ مبدأ الجودة /التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، ويحتاج النهوض

بالجودة والنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة، إبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.¹

فإذا كان الانفتاح على العالم الخارجي، ضمن منظومة الاقتصاد العالمي، أمراً حتمياً أمام جميع الدول فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الدائم، والوفاء ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والمؤسسات والزبائن، وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في القدرة على توليد الدخل، واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها، البقاء للأفضل مما يستدعي تحديث الهياكل الانتاجية وتحسين كفاءتها ونشر الثقافة، والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الاعمال وجذب رأس المال الأجنبي.

إذ يعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء، لرفع التحديات، وهو الأمر الذي جعل التنافسية، موضع اهتمام الدول والمؤسسات والمنظمات الدولية، وأصبح لها هيئات وإدارات ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، وعلى سبيل المثال أن مجلس سياسة التنافسية في الولايات المتحدة الامريكية يعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد.²

في ظل اقتصادنا المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في المؤسسات التي تحتاج إلى تنمية، فضلاً عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم، كما يؤثر في الأمم التي ترغب في إستدامة مستويات معيشية لأفرادها وزبائنهم. وهو ما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية، تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من

¹ عبدالحكيم عبدالله النصور، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² نفس المرجع، ص 20.

مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي، وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي إضافة للتطورات العلمية والتكنولوجية.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

إن نجاح أي مؤسسة وتفوقها على المنافسين الذين يمتلكون الإمكانيات والموارد ذاتها لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية، ترتبط ببلوغ وضعية تسمح للمؤسسة بخلق القيمة والحصول على مردودية وبالتالي تحقيق أرباح وتميز.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، خصائصها

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه حياة المؤسسة، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم الميزة التنافسية إذ ركز كل واحد منهم على جانب معين في تحقيق الميزة التنافسية:

فقد تم تعريفها من قبل (porter): "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف مبدئياً أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".¹

¹ فلاق محمد، عمليات دارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 10، 09/2010، ص9.

أما (pitts) يرى: بأنها استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائها لأنشطتها¹

أما (الشرييني) فيرى أن تحقيق الميزة التنافسية: "يتوقف على القدرة على خلق عوامل الانتاج اللازمة لصناعة معينة والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية من ناحية وقاعدة علمية من ناحية أخرى وحتى تتحقق الميزة التنافسية بشكل جيد، يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخاصة بصناعة معينة تتميز بها الأزمة" ويعنى بالميزة التنافسية هي القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.²

كما عرفها (kotler): "بأن الميزة التنافسية هي قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو

عدة أساليب ليس بإمكان المنافس إتباعها حالياً أو مستقبلاً "

أشار (Macmillan&tampoe): "إلى أن الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على منافسيها الآخرين".³

كما تعرف الميزة التنافسية "ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل"⁴

¹ أثير عبد الامير حسوني ، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والاثـر، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة القادسية للعلوم الادارية، المجلد 10، العدد الاول 2008. ص104.

² واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، مجلة أوروك للأبحاث الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، 2011، ص162.

³ أثير عبد الامير حسوني، مرجع يبق ذكره، ص 104.

⁴ Chibani chihamina , le matketing strategique de A a Z , chihab edition , batna , 2004 ,p24.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم القيمة الأكبر والأحسن لزبائنهم، بالاعتماد على مجموعة من الخصائص النابعة من داخل المؤسسة، وهو ما يحقق للمؤسسة، البقاء والنمو والتفوق.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية ويمكن تحديدها من خلال النقاط التالية:⁴

- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين، بجعل زبائنهم أقل تعرضاً لهؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات من جهة أخرى؛
- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتاحة بشكل سريع؛
- تمثل معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة و منفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين وباستمرار، لأن هذه المؤسسات تعرف بأن المنافسين يحاولون تقليدها، وبالتالي تحاول دائماً أن تقوم بتطوير منتجاتها حتي تستطيع أن تنافس وتستمر .

⁴ يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياتي، اثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 2011، 14، ص 18.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

تتحدد أهم خصائص الميزة التنافسية ومميزاتها بجملة من النقاط على النحو التالي:

- تتولد في داخل المؤسسة عبر الاستثمار الأمثل للموارد من جهة والأخذ بالحسبان حاجات ورغبات الزبائن من جهة أخرى عند الإنتاج؛
- تمثل تجسيد لقدرة المؤسسة على تحقيق السباق التنافسي مقارنة مع غيرها من المؤسسات؛
- تمثل تجسيدا لقدرتها على إشباع حاجات زبائنهم بما تقدمه من السلع والخدمات ذات القيمة، وذلك بما يوفر أعلى مستوى من الرضا لديهم؛
- توفر الأجواء لتمكين المؤسسة من تحقيق مبيعات لمدة أطول مع ضمان تحقيق حصة سوقية التي تحقق لها الأرباح والاستمرارية والمنافسة¹.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

لقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية، ولكن هناك اتفاق حول مضمون هذه الأبعاد وجوهرها.

أولاً: الجودة

تتمثل الجودة في بعدين هما جودة التصميم و جودة المطابقة ، اذ تشير جودة التصميم إلى مستوى تلبية خصائص المنتج (مواصفات التصميم) لحاجات الزبائن ورغباتهم، أما جودة المطابقة فإنها تعني مستوى أداء المنتج أو الخدمة مقارنة بمواصفات التصميم، ولأجل ضمان تحقيق المنتج أو الخدمة لرضا الزبون على المؤسسات تصميم منتجات قادرة على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم لكي

¹ وزيرة محمد يحيى، تأثير نظام الاتصالات في مشاركة المنظمات بالمعرفة الموجهة نحو الميزة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية العدد 2012، 39، ص10.

تحقق رضاهم، من خلال الجودة في التصميم، ومن ثم تلبية تلك المواصفات من خلال جودة المطابقة¹.

ثانياً: التكلفة

إن تبني التكلفة كأداة تنافسية يعني بالضرورة تكيف العمليات الإنتاجية لتقليص أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة، وبالنتيجة تخفيض تكاليف رأس المال وتكلفة العمل وتكلفة المنتج وكذا تكاليف التشغيل والمخزون والنقل ، وتقليص التالف ونسب المعيب في المنتج .

إذ تركز المنافسة على أساس التكلفة، على ما يلي:

- تخفيض تكاليف العمل؛

- تخفيض تكاليف المعدات والتكنولوجيا؛

- تخفيض تكاليف المواد؛

- تخفيض تكاليف التالف.

أما ما يسهم في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، أن المنافسة المستندة إلى التكلفة تتطلب من المؤسسات ما يلي:

✓ زيادة في رأس مال المؤسسة، وذلك قصد تنويع المنتجات وإستخدام التكنولوجيا الحديثة قصد

المرونة و التماشي مع التطورات؛

✓ الاستخدام الأمثل للأصول الثابتة والمتداولة، حتى تكون هناك مداخيل تخفض التكلفة؛

✓ المحافظة على المستويات الدنيا من التخزين، وبما يؤمن عدم توقف عمليات الإنتاج؛

² مؤيد محمد علي الفضل، إنعام محسن غدير، تأثير تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد، 2012، 23، ص243.

✓ القيام بعمليات ضبط الجودة، وتخفيض تكاليف الفشل الداخلي وإعادة العمل، وغيرها من التكاليف الإضافية.

ثالثاً: التسليم

عادة ما تنتظر المؤسسات إلى عامل الوقت وسرعة الاستجابة إلى أنها الموجه الأهم، فإدارة العمليات بشكل صحيح وسريع سيزيد من العوائد ويخفض التكاليف، ويشير وقت الاستجابة للزبون إلى المدة، من حين تسلم أمر الزبون لحين إنجاز أمره.

إذ ظهر الوقت جراء ازدياد أهمية الزبون ومع ازدياد هذه الأهمية ازدادت حسابات المؤسسة لوقت التسليم بوصفه ميزة تنافسية¹.

ويعد الوقت المستنفذ لتسليم أمر الزبون المنجز للزبون، أما التسليم في الوقت المحدد، فيشير إلى تسليم المنتج أو الخدمة بالتوقيت المحدد، كما أن التسليم بالوقت المحدد سيزيد من رضا الزبون وولائه، وإن تحقيق هذا الهدف يتطلب المناوبة بين وقت الاستجابة للزبون والتسليم في الوقت المحدد.

رابعاً: المرونة

يركز هذا البعد على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير النظام الانتاجي بما يناسب توقعات هؤلاء الزبائن، و يوجد للمرونة بعدان تتمثل في:²

¹ أنثير عبد الامير محسن مرجع سبق ذكره ص، 105.

² مؤيد محمد علي الفضل، إنعام محسن غدير، مرجع سبق ذكره، ص 244.

(1) الإيصائية (customization): وتشير إلى العمليات التي تمتلك القدرة على تقديم منتجات ذات حجم أقل باتصال محكم مع الزبون والقدرة على إعادة تشكيل الموارد والعمليات لتلبية أنواع مختلفة من حاجات الزبون.

(2) التنوع (variety): وتشير إلى العمليات التي تملك القدرة على تقديم حجم أكبر من الانتاج مقارنة بـ (customize)، وليس بالضرورة أن تكون المنتجات والخدمات متفردة لزبائن محددين وربما تكون هناك طلبات متكررة.

كما تشير إلى القدرة على تغيير الطاقة (أو المخزون) للتعامل مع مرونة حجم التذبذبات في الطلب، على أن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصر تعني التحول من سوق البائع إلى سوق المشتري، وهذا يعني التحول من مرونة التكنولوجيا نحو مرونة السوق ومرونة التكنولوجيا، وتعني قيام المؤسسة بتطوير منتجاتها وفق قدراتها التكنولوجية، وبشترى الزبون تلك المنتجات بالسعر الذي يعتمد على تكلفة الانتاج الكلية زائد الربح. وعند تدني الأسعار بسبب المنافسة وتغير الأسواق فإن المؤسسة لا يمكنها تطوير منتجات جديدة على الرغم من قدرتها التكنولوجية إلا انها ستكون مكلفة للزبون، وفي مثل هذه الحالات يجب ان تتجه المؤسسة إلى السوق لتحديد دقيق لتكلفة المنتج، فالتوجه نحو مرونة السوق يعني الإهتمام بالنشاطات التي تتزامن مع خلق الرضا للزبون، فظلا عن التحول من نظام الإنتاج الكبير إلى نظام إعداد المنتج وفق طلب الزبون الواسع غير بشكل جوهري ترتيب المناوبة بين المزايا التنافسية، بالشكل الذي حول إهتمام المؤسسات من التركيز على مزايا التكلفة إلى المرونة بعد تغيرات حاجات الزبائن ورغباتهم بشكل سريع، وغير متوقع نحو منتجات ذات أسعار أقل وجودة عالية وتسليم أسرع وأكثر إستجابة للحاجات المنفردة.

نحو مزيدا من المرونة يجب على المؤسسة التكيف مع التغيرات في بيئتها، وكذلك رد الفعل بالإضافة إلى ضبط النفس بعد أن تحدث التغيرات في البيئة، كما يمكن للمؤسسة التنبؤ بالمستقبل للتغيرات قبل وقوعها.¹

كما أن السمة المميزة للمرونة هي جعل الابتكار جزء من الثقافة التنظيمية، ووضعه في صميم استراتيجيتها (استراتيجية نموها) عن طريق عرض الابتكار كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية.

خامسا: الإبداع

تتبنى المؤسسات التي تمتلك أو تسعى إلى إمتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج هدف الإبداع كأسبعية تنافسية لها، وبذلك يجب على هذه المؤسسات أن تركز جديا وبشكل بارز و استثنائي على البحث والتطوير في بديعة نشاطها لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة منافسيها هو قدرتها على الإبداع ومواجهة منافسيها.²

كما يوصف الإبداع على أنه تقديم منتجات جديدة، وهو أحد مداخل البقاء والتكيف مع متغيرات بيئة العمل المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، من خلال تطوير المنتجات الجديدة وطرحها في السوق، مما يمكن المؤسسة من المنافسة وتحقيق أهدافها.³

¹ Eduardo de Oliveira Teixeira et all, **Resilience: Continuous renewal of competitive advantages**, journal Business Horizons vol 56, 2013, p337.

² يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص21.

³ سامي محل الجنابي، مثنى فراس إبراهيم الدليمي، نظام تخطيط الاحتياجات من المواد و انعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سمراء، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 5، العدد10، 2013، ص2.

حيث يأخذ الأبداع صور متعددة أهمها:¹

- تطوير لشيء موجود حيث يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها ومحتوياتها أو طريق وموعد تقديمها أو تنوع استخدامها أو إطالة عمرها أو تحسين كفاءتها؛
 - فكرة لقرار يحل مشكلة معينة، مثلاً قرار تخفيض تكاليف السلعة أو الخدمة تقدمها المؤسسة مع المحافظة على مستوى جودتها، أو قرار يؤدي مجموعة من العناصر قد تبدو متناقضة مع بعضها وتكوين نسق جديد منها يؤدي مهمة معينة تشبع بعض حاجات الزبائن؛
 - إعادة ترتيب أو جمع أو تنسيق أو دمج بين عناصر و أفكار متفرقة لتكوين منتج أو خدمة معينة، فمثلاً إذا أخذ أحد المدراء نظرية معينة من نظريات الإدارة وتوصل إلى طريقة جديدة لتطبيقها والحصول منها على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها فإنه بذلك يكون مبدعاً².
- فالإبداع كآسبكية تنافسية يعني التفرد والتميز بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة وسرعة تطوير المنتج الجديد، ولأجل ان تستمر هذه المؤسسات بالإبداع في تقديم منتجات جديدة بصورة متكررة ومستمرة ينبغي أن تركز استراتيجيتها على وظائف البحث والتطوير والتصميم للمنتج بشكل بارز واستثنائي، والجودة العالية للمنتج، وامتلاك القدرة على تطوير معدات الانتاج، كما أن هناك إجماع بين الباحثين على أن كل أنواع الإبداع يمكن أن تساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن الإبداع يركز على التجديد في تقنيات المنتجات، كما أنه يشير إلى تقدم المعرفة الحالية للمؤسسة، ولكي يكون

¹ حسين نور الدين عزت، رياض جميل وهاب، دور التقنية في تحقيق الميزة التنافسية، استطلاع آراء المهندسين في مصنع الغزل والنسيج، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 02، 2011، ص 23.

² نفس المرجع، ص 24.

الإبداع ذا فعالية يجب على المؤسسة أن تقوم بفحص التجديد التقني وغير التقني على الأداء القوي لكي يحقق الميزة التنافسية¹.

المطلب الثالث: مداخل الميزة التنافسية للمؤسسة

يوجد في بيئة اليوم صراع كبير بين المؤسسات للبقاء والاستمرارية، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية ولذلك فهي تحاول تبني مداخل لتحقيق ميزة تنافسية والقدرة على التنافس.

أولاً: مدخل التحليل الاستراتيجي

يعتمد هذا المدخل على بيئتين، وهي البيئة الخارجية وتضم الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية وتضم نقاط القوة والضعف، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار الإستراتيجية المناسبة وتنفيذها لتحقيق الأداء العالي في البيئة التنافسية للمؤسسة، كما أن قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحميها من فشل المتعاملين معها، لذلك فإن إهمال المؤسسة للتغيرات البيئية يجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي إلى ضعف موقعها التنافسي².

ثانياً: مدخل الاستراتيجيات العامة

ترتبط بالمركز النسبي للمؤسسة في صناعة أو خدمة ما، كون هذا المركز يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة أو الأعمال التي تؤديها، وتتمثل استراتيجيات (porter) التنافسية بثلاث استراتيجيات أساسية هي: قيادة التكلفة، التمايز، التركيز، والتي يمكن أن تحقق

¹ Jay Weerawardena, Felix T. Mavondo, **Capabilities, innovation and competitive advantage**, jornal Industrial Marketing Management, vol 40,2011,p1222.

² على حسون وآخرون، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد32، 2012، ص16.

للمؤسسة ميزة تنافسية، ولقد أشار (porter1998) إلى أن بإمكان المؤسسة أن تتعقب وينجح أكثر من استراتيجية واحدة تعدها هدفا أساسيا، على الرغم من أن ذلك نادر الحدوث، إذ يتطلب التنفيذ الفعال لأي من هذه الاستراتيجيات، التزام كلي ودعم للترتيبات التنظيمية التي يمكن أن تضعف القوة التنافسية للمؤسسة إذا كان هناك أكثر من هدف¹.

ثالثا: مدخل سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوضعها إطارا لتحديد نقاط القوة للمؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، ففي طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة الفاعلة والكفاءة لها والرقابة عليها يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة على خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية، وتتكون هذه الأنشطة من مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة، إذ تؤدي المجموعة الأولى من الأنشطة إلى خلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتمثل في الإنتاج والتوزيع والتسويق وخدمات ما بعد البيع، أما المجموعة الثانية من الأنشطة فهي التي توفر المدخلات، أما الهيكل الأساسي للمؤسسة فهو الذي يسهل بدوره القيام بالأنشطة الأساسية بصورة مستمرة، ويشمل كل من الأنشطة، الإمداد والتوريد وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية وغيرها.

¹ علي حسون الطائي وآخرون، تأثير تطبيق استراتيجية (six sigma) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء في المؤسسات الصحية الحكومية في فضاء الفلوجة، تم تحميله من الموقع الإلكتروني www.iasj.net يوم 2013/12/12 على الساعة 11:48 ص 8.

فالمؤسسة من خلال أنشطتها تخلق قيمة للزبائن وتنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات المؤسسة، وتنعكس تلك القيمة وتحقق ربحية المؤسسة، عندما تكون تلك القيمة أكبر من التكلفة الإجمالية لأداء الأنشطة.

كما تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة عندما تتجزز الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها وتقدم قيمة أكبر لزيائنها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين¹.

رابعاً: مدخل هيكل الصناعة

يستند هذا المدخل حسب (porter) على استناد و هو أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، والذي يمتاز بخصائص هيكلية كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين فضلاً عن تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة واستناداً إلى افتراض هذا المدخل فإن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل أقترحها (porter) :

1) تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: والتي تحدد من خلال الضغط الذي

تمارسه القوى التنافسية الخمسة، المشترون، الداخلون الجدد، المنافسون، الموردون، المجهزون (بدائل السلع)، ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، وبازدياد ضغط هذه القوى فإنه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على استثمار بشكل مقبول².

¹ يوسف حبيب الطائي، محمد حسون كرماشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة العدد، 19، 2010 ص 147.

² نفس المرجع ، ص 26.

(2) أحوال الإستراتيجية التنافسية: إذ ينبغي على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية

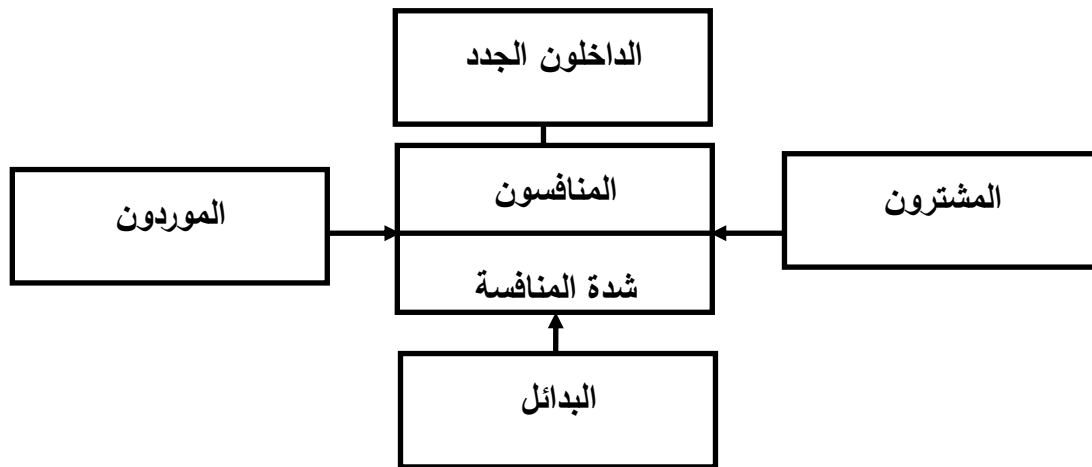
محددة، وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية تتجه لتقليل الكلفة الإجمالية، أو إكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة أو المنتج وذات قيمة في نظر الزبون.

(3) تطبيق الإستراتيجية التنافسية: على أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة

تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

ويتخذ هذا المدخل آلية يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (6-2): العوامل المؤثرة على شدة المنافسة



المصدر: محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان 2012، ص 102

خامسا: مدخل النظرة المستندة إلى الموارد

يستند هذا المدخل إلى إفتراض أن المؤسسة هي الوحدة المناسبة للتحليل وتنطلق هذه النظرة

من تنوع مكونات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين

مواردها، وقدراتها النادرة القيمة التي تتصف بصعوبة التقليد، هي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الرابع : الميزة التنافسية المستدامة

لم يعد تحقيق الربحية وكسب حصة سوقية وتحقيق الريادة والتميز يمثل أمرا رئيسيا بالدرجة الأولى في ظل البيئة غير المستقرة، والتي تحيا في ظلها تلك المؤسسات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق الديمومة لتلك الأهداف التي إن تحققت فهي حصيلة لما تتمتع به تلك المؤسسات من مزايا تنافسية تتفوق بها عن منافسيها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

لقد تعددت تعاريف الميزة التنافسية بتعدد وجهات نظر الباحثين ومن التعاريف التي شملت الميزة التنافسية المستدامة نجد:¹

قاموس (webster): بحيث نجد تعاريف لمصطلحات الميزة التنافسية المستدامة، إذ عرف "الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة"، وعرف التنافسية بأنها "الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها"، وعرف المستدامة بأنها "التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة".

عرفها (hitt et al,2001): "الميزة التنافسية المستدامة هي المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل مؤسسات أخرى".

¹ سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية، مجلة كلية بغداد للإدارة والاقتصاد، العدد، 2010، 23، ص 216، 215.

كما عرفها (Barney): "الريح المستديم لتطبيق استراتيجية فريدة من نوعها، تخلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الاستراتيجية"¹

تم تعريفها "الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم".

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من المنافع التي تحققها المؤسسة لزيائنها، وذلك عن طريق خلق القيمة لهؤلاء الزبائن، مع ضرورة أن تكون صعبة التطبيق من قبل المنافسين، وتكون بصفة مستمرة ودائمة .

ثانيا: متطلبات ومصادر الميزة التنافسية المستدامة

هناك متطلبات ومصادر تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية المستدامة على المؤسسة أن تقوم بتبنيها والأهتمام بها إذا ما أرادت الإستمرارية والتفوق على المنافسين.

1) متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

ينظر إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائصها واستراتيجياتها، وهي ناتج الإستراتيجية التي (تفاعل وتوجه) الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة، لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تتصف بالندرة، والقيمة، وصعوبة التقليد، وصعوبة الإحلال، وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية على أساس الموارد

¹ رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 32، 2010، ص 89.

المادية والمالية والقانونية والبشرية والتنظيمية والاتصالية، واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية وهي (التكنولوجية والجغرافية والقانونية)، وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة.

كما وصف (srivatava et all 1998) الموجودات المعتمدة على السوق بنوعين هما (الاتصالية والاستخباراتية) اذ عد الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية بأنها تعكس مستوى الالتزام بين المؤسسة والزبائن أو اصحاب المصالح الخارجيين، في حين ان الموجودات الاستخباراتية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته، وهذا يعني أن الإهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، من خلال توفير الظروف التي توفر الإستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات وتفضيلات أصحاب المصالح، ومنها السمعة والولاء والرضا¹.

(2) مصادر الميزة التنافسية المستدامة

ركز كل من (day and wensly 1988) على مصدرين أساسيين يسهمان في ديمومة الميزة

التنافسية هما:²

(أ) المهارات المتفوقة: وتتمثل هذه المهارات في التعامل مع الزبائن وكذا مهارات تطوير المنتجات وخصائصها.

(ب) الموارد المتفوقة: وتتمثل في الموارد التي تستخدمها في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة ومنها الموارد البشرية .

¹ عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي سناء، مرجع سبق ذكره، ص216.

² رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، مرجع سبق ذكره، ص91.

كما بين (barney1991) مهارات ومصادر يمكنها المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحيث بين بأن ليست جميع موارد المؤسسة تقرر احتمالية الميزة التنافسية المستدامة، وبدلاً من ذلك على المؤسسة أن تسعى إلى إمتلاك أربع خصائص ينبغي أن تتصف بها موارد المؤسسة:

- الندرة؛

- القيمة؛

- استحالة التقليد؛

- استحالة إيجاد بديل لها.

أيضا هناك من يرى بأن المصادر المؤدية إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في الموارد (المالية والمادية والقانونية والبشرية والمؤسسية والمعلوماتية).

فيما يرى باحثون آخرون بأن الرابط بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة من خلال وصف الموارد والمهارات الخاصة التي يصعب تقليدها والتي تمكن المؤسسة من إمتلاك تصورات عن الزبائن والمنافسين، وبالتالي فإن إستخدام مدخل الزبون والتركيز على معايير الرضا والولاء ساعد في تقييم الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثا: جوانب استدامة الميزة التنافسية

تتمثل هذه الجوانب في المواقف التالية:¹

1) ديمومة التركيز في عوامل بناء الميزة التنافسية: فهذا يضمن للمؤسسة أن تحافظ على ميزتها التنافسية عن طريق تأكيدها المستمر على العوامل الأربعة للميزة التنافسية التي تتمثل بالكفاءة

¹ سرمد حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين، العدد 2012، 29، ص 65، 66.

والنوعية والإبداع و الإستجابة للزبون كما ينبغي أن تعمل المؤسسة بشكل مستمر في تطوير القدرات الخاصة التي تتفرد بها وتحقق لها مستويات الأداء العالية في أعمالها.

(2) التعهد بالتعلم والتحسين المستمر: إن الثابت الوحيد في العالم هو التغير لذا فإن مصدر

الميزة التنافسية لمعظم المؤسسات، هو التقليد لقادة السوق الذين يتصفون بالإبداع المستمر ويذكر (thomas2001) أن المؤسسات الناجحة ليست تلك التي مازالت واقفة في السوق، بل هي التي تأخذ قسطاً من الراحة لتحاول البحث عن فرص تحسين عملياتها وإجراءات التشغيل وتتعلم كيف تستطيع أن تولد القدرات الخاصة وتحصل على الموارد الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها¹.

(3) تعقب التطبيق الأفضل في الصناعة واستخدام المقارنة: لعل أحد الطرق للحصول على

قدرة أساسية، هو تحديد مستويات عوامل بناء الميزة التنافسية الأربعة الأفضل تطبيق (أي المؤسسة الرائدة) في الصناعة والتكيف مع تلك المستويات، ومحاولة تقليدها إذ في أقل تقدير ينبغي أن تحاول المؤسسة الوصول إلى نفس مستويات الكفاءة والنوعية والإبداع و الإستجابة للزبون التي يحققها ذلك التطبيق الأفضل(المؤسسة الرائدة).

(4) التغلب على الخمول والتكاسل: ذلك لأن أحد أسباب انهيار معظم مؤسسات الأعمال

الناجحة خلال القرن الماضي كان التكاسل التنظيمي، الذي يجعل المؤسسة القائدة في مجال معين تشعر بالمجد وعظمة الإنجاز فلا تحاول تغيير مجريات الأمور فيها، و نظراً للتغير السريع في البيئة فإن تلك المؤسسات ستفقد ميزتها التنافسية بالتدرج، وربما تفقدها فجأة للتحوّل من مؤسسة قائدة إلى مؤسسة تابعة، أو تغادر السوق نهائياً، لذا ينبغي على المؤسسات أن تكون نشطة وتحاول تجنب التكاسل.

¹ سرمد حمزة الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 67.

رابعاً: الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة

أصبحت التكنولوجيا ذات أهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة، نظراً للنمو والتغير المتسارعين في ميادين الحياة كافة إذ تعد من الموارد الرئيسية لمختلف المؤسسات، التي تستلزم ضرورات تحديثها وتغييرها بغية تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

1) مفهوم الميزة التكنولوجية المستدامة: فقد عرف قاموس (webster's) مصطلح الميزة

بأنها التفوق مع حالة أو شرط أو فائدة سير بعض الإجراءات والتكنولوجيا "هي علم تطبيق المعرفة لأغراض معينة" والتنافسية "الانتماء أو الإستناد إلى المنافسة" والإستدامة "هي الإحتفاظ والإطالة"¹.

(اللامي 2007): "إنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي

فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم".

(عبد الرضا 2007): "إنها وسائل وأدوات لتوسيع أفاق العمل نحو إكتشاف معرفة جديدة

وتطبيقها أو تكنولوجيا منتج وعملية ومعلومات، وهذا يعني قدرة التكنولوجيا على تزويد المؤسسة

بالميزة التنافسية وإحداث تغيير في قدرة المنتجات على المنافسة إذا ما تم إدارتها بشكل جيد حيث

تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة.

¹ علاء فرحان طالب، جنان مهدي شهيد، تكنوستراتيجية ادارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات العربية والاجنبية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 32، 2012، ص 10.

من خلال ما سبق يمكن إعتبار الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة" على أنها قابلية المؤسسة على التميز لخلق الفرص وإضافة القيمة، والاحتفاظ بها بصورة مستمرة من خلال إستخدام التكنولوجيا".

(2) أهمية الميزة التكنولوجية المستدامة:

يجمع مفهوم التكنولوجيا بين جوانب مادية وغير مادية حيث يشير (krajewski) إلى الأهمية الكبيرة في مجال إدارة العمليات، والتي تتجلى بالفوائد الكبيرة المتمثلة بضرورة الإستثمار الأمثل لغرض إجراء التحسينات والتغيرات التكنولوجية السريعة، وأثرها في تطوير أداء العمليات ومن أهم هذه الفوائد التي توصف بكونها مزايا تنافسية:¹

- تقليل تكاليف العمل المباشر من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة؛
- المساهمة الكبيرة للتكنولوجيا في تحسين الجودة؛
- تؤدي التكنولوجيا المتطورة إلى سرعة في توقيت تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات الشغل والتأخير بالعمل؛
- يتجلى دورها بكونها إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة العمليات مما يستوجب ضرورة الإستغلال الكفاء والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة، لا لتحقيق الميزة التنافسية فقط بل للمحافظة على بقائها و إستمراريتها؛
- أثرت التقنيات الحديثة في التحسين المستمر لأداء العمليات في المؤسسة؛

¹ علاء فرحان طالب، جنان مهدي شهيد، مرجع سبق ذكره ص 11.

- تبرز أهميتها لعدة عوامل هي الإبداع التكنولوجي وطبيعة المنافسة، والاعتماد على نظم الإنتاج ذات المرونة العالية، وتساعد في تقديم منتجات متميزة؛
- تعد التكنولوجيا مورداً أو نشاطاً مهماً وجزءاً مكملًا لاستراتيجية المؤسسة.

المبحث الثالث: مصادر واستراتيجيات الميزة التنافسية

لكي تواجه المؤسسة المنافسين، لا بد لها من وضع إستراتيجيات تتصدى بها لهؤلاء المنافسين، وكذا معرفة مصادر تحقيق هذه الإستراتيجيات وكيفية تطبيقها.

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

تتنوع مصادر الميزة التنافسية ، لذلك على المؤسسة الاختيار بينها بحسب قدراتها وطبيعة المنافسة السائدة في السوق.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعان من المزايا الرئيسية التي يمكن للمؤسسة ان تتبناها لمواجهة المنافسة :¹

(1) التكلفة الأقل: ومعناه قدرة المؤسسة على تصميم، وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لابد من إعطاء أهمية للسلسلة القيمة في المؤسسة، والتي تعد مصادر هامة للميزة بالتكلفة.

(2) تميز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص84.

فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة القيمة وقدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

هناك العديد من المصادر التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية ونجد من هذه المصادر الداخلية والخارجية والعمليات بالإضافة إلى سمعة المؤسسة، هيكلها الابتكار، الموجودات الاستراتيجية.

1) المصادر الداخلية: تتضمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والتنظيمية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية، إن تميز المؤسسة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياساً بالآخرين يجعلها تتميز عن الآخرين، والأهم هو كيفية إدارة المؤسسة، وأما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساساً بالإدارة وأساليبها وأنشطتها، ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المؤسسة تتنافس مع الآخرين، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق الميزة التنافسية¹.

كما أشار (gzepe) إلى الحظ في بعض الأحيان، بحيث يشكل أحد مصدر الميزة التنافسية ووضعه ضمن أربعة مصادر: وهي الفشل التنافسي للآخرين، المهارات الفريدة للمؤسسة، الموارد الفريدة للمؤسسة، الحظ. بحيث أن الحظ لا يمكن التعويل عليه خاصة في المؤسسات التي وصلت

¹ أحمد حميد كريم، تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 2012، 91، ص 225.

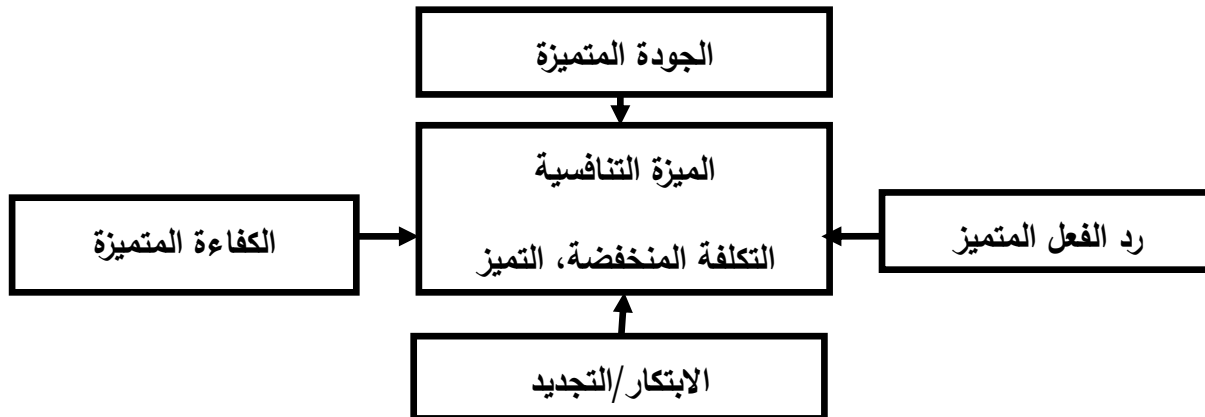
إلى درجة عالية من التطور والتقنية المستخدمة، فلا فرصة له في العملية بل إن التخطيط الإستراتيجي العلمي السليم هو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

(2) المصادر الخارجية: ويأتي من خلال تحليل متغيرات البيئة الخارجية وتوظيفه على النحو المناسب، عند صياغة رؤى المؤسسة و غياتها واهدافها¹.

(3) العمليات: تتمثل بالفعاليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات (سلع، خدمات)، أو بما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، فالارتباط بين العمليات و الميزة التنافسية وثيق وقوي، لذلك لا جدوى من امتلاك المؤسسة لمدخلات كي تحقق ميزة تنافسية، بل إن ذلك يتوقف على وجود عمليات تتولى تحويلها لمخرجات ذات منافع أكبر للزبائن².

نجد من المصادر الداخلية والخارجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (7-2): مصادر واسس بناء الميزة التنافسية.



المصدر: معين وعد الله المعصيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية العدد، 15، 2006، ص26.

¹ وزيرة محمد يحيى، مرجع سبق ذكره، ص10.

² إيمان عبد المجيد، علاقة إدارة المعرفة الإستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات في الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 2013، 41، ص25.

بالإضافة إلى المصادر السابقة هناك مصادر أخرى يمكن للمؤسسة أن تحقق بها الميزة

التنافسية:

أ) الشهرة أو السمعة: وهي من موارد المؤسسة المهمة، التي تمكنها من تحديد أسعار عالية أو الحصول على حصة سوقية عالية، من خلال أسعار متناسبة لمنتجاتها، ولعل أبسط مثال على ذلك هو السيارات الألمانية، التي تمتلك شهرة كبيرة، أو الفنادق الفرنسية التي لها شهرة كبيرة، بحيث تقدم خدماتها ولكن بأسعار عالية وهذا لشهرتها ومستوى الخدمات التي تقدمها.

ب) الهيكلية (architecture): ويشير إلى الهيكل الفريد للعلاقات التعاقدية التي تقصدها المؤسسة للحصول على الموارد المختلفة، وربما تقوم المؤسسات ببناء أو انشاء تلك العلاقات بين العاملين ويطلق على ذلك في حينه بالهيكلية الداخلية من جهة، وبهم مع الموردين أو الزبائن ويطلق عليه حينه بالهيكلية الخارجية، أو بين مجموعة من الذين تشغل المؤسسات بتوجيه أنشطتها اليهم¹.

ج) الابتكار: من أكثر مصادر الميزة التنافسية قوة وتعد الابتكارات النوعية صعبة التعزيز أو الزيادة، وذلك بسبب ما يرافقها من تطبيقات محتملة، إذ تعد الابتكارات من أنسب الطرق الممكنة لإيجاد موارد جديدة، تستخدمها المؤسسة لتحقيق التفوق على المنافسين.

د) الموجودات الاستراتيجية: مصدرا من مصادر الميزة التنافسية والتي لا تستند على القدرات المتميزة للمؤسسة، بل تستند على ميادينها أو موقفها السوقي، وحجمها وحصتها السوقية، والاسواق التي تختارها لبيع منتجاتها.

¹ معين وعد الله المعضيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية العدد، 2006، 15 ص 24، 25.

المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

تعد الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمؤسسة، لأن من خلالها تسعى المؤسسات إلى الملائمة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى سعياً وراء تحقيق أهدافها.

كما يوجد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز، والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (8-2): الاستراتيجيات التنافسية العامة

استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة التكلفة	} النطاق التنافسي
استراتيجية التركيز		

المصدر: محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان 2012، ص 102.

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

تعد استراتيجية التكلفة المنخفضة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض التكلفة في مجال من مجالات الأنشطة، مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة تستطيع المؤسسة أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق¹.

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2012، ص 102.

يوضح (macmillan2000) أن المؤسسة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة، وبالتالي تكون في مركز تنافسي مميز يتيح لها السيطرة على السوق من خلال ردع دخول منافسين جدد، أو مقاومة المنافسين الموجودين في حول الأسعار.

1) الشروط الواجب توافرها لتحقيق فعالية استراتيجية تخفيض التكلفة:¹

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية؛
- أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية، أو نمطية وفي متناول الجميع؛
- أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز، وخلق القيمة من خلاله للزبون؛
- يستخدم المشترون المنتج أو الخدمة بالطريقة نفسها، أو بمعنى آخر نمطية المنتج و الخدمة، بحيث يحيطان برضا الزبائن من دون الحاجة إلى إضافات معينة؛
- أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف المشتريين كلفا إضافية؛
- أن تكون أعداد المشتريين كبيرة ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار؛

2) الطرق والاساليب التي يمكن اعتمادها لتنفيذ استراتيجية قيادة التكلفة:

- الاستثمار الأمثل للموارد؛
- استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية والنصف مصنعة و إيجاد الطرق التي تسمح باستخدام بدائل المواد؛
- التسويق المباشر نحو المستهلك (الزبائن)، وتخفيض عدد منافذ التوزيع؛
- الحد من الإضافات على المنتجات وتقليص عددها.

¹ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 103-104

(3) سلبيات استراتيجية قيادة التكلفة : ¹

- قيادة التكلفة المنخفضة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول و الأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية؛
- طرق تخفيض التكلفة يسهل تقليدها؛
- ميزة التكلفة الأقل في المنتجات أو الخدمات المعيارية يكون عمرها قصير غالبا؛
- المؤسسات التي تركز على تخفيض التكاليف قد لا تنتبه للتغيرات الأخرى التي تتطور في السوق، مثل طلبات الزبون المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل مستويات خدمة أعلى العروض المنافسة، وحتى تراجع حساسية الزبون للأسعار المنخفضة؛
- إن نجاح هذه الإستراتيجية بفعالية يكون حينما يكون هناك مجموعة من المؤسسات تتنافس وتطبق هذه الاستراتيجية، وهذا ما يجعل كل واحدة منها تسعى لتخفيض التكاليف.

ثانيا: استراتيجية التمايز

- استراتيجية تقوم على خلق منتج أو خدمة بسعر فريد أو وحيد من نوعه من جهة نظر الزبائن والتي تجذبهم باتجاه المنتج أو الخدمة وتؤدي إلى زيادة المبيعات.
- يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض خدمة أو سلعة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها².

¹ روبرت وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2008، ص 318-321. بتصرف.

² معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2002، ص 09.

كما تسعى المؤسسات التي تمارس استراتيجية التمييز إلى تصميم وإنتاج سلعة أو خدمة عالية التميز، و التي تخلق قيمة عالية لزيائنها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والبشرية والإمكانيات التنظيمية¹.

1) بناء استراتيجية التمايز

يعتمد بناء استراتيجية التمايز على الاهتمام بنوعية وخدمة المنتج، فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تحسن نوعية المنتج أو خصائص الأداء لتجعله أكثر تميزاً للمستهلكين فالمنتج يمكن أن يصمم سلعة أو خدمة من الصعب تقليدها عن طريق استخدام تقنية أو أسلوب إنتاجي من الصعب تقليده².

فأي مصدر محتمل لزيادة القيمة لدى الزبون يمكن أن يمثل فرصة لاستخدام الإستراتيجية، فالقيمة للزبون يمكن أن تضاف من خلال عدة مداخل منها :

- تخفيض الكلفة للزبون وخاصة كلفة الاستخدام؛
- زيادة رضا الزبون عن المنتج؛
- تعديل إدراك الزبون للقيمة. والشكل التالي يوضح بعض مصادر الميزة التنافسية التي يمكن ان توفرها استراتيجية التمييز.

¹ روبرت وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص324.

² وليد عباس جبر، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، دراسة مقارنة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 13، 2009 ص187.

الشكل رقم (9-2): الميزة التنافسية القائمة على التميز.

الأنشطة الداعمة	البنية التحتية	محاولة تنسيق الأنشطة بدقة بين الوظائف بناء الجودة في الممارسات التنظيمية				
	إدارة الموارد البشرية	معاملة الأفراد كفريق خاص ، التركيز على نظم التحفيز التي تدعم الابتكار والجودة				
	تطوير التكنولوجيا	الإنفاق بسخاء للوصول إلى منتجات مميزة تتفيح عمليات التصنيع والتكنولوجيا العالية الجودة، التركيز على التميز وجودة على المستوى العالي.				
	الشراء	شراء انتقائي من أفضل الموردين.				
الأنشطة الأولية		*استخدام أفضل المواد والأجزاء والمكونات	*جودة على أعلى مستوى من التركيز *البراعة الشخصية في الإنتاج	*سرعة التوصل إلى الموزعين *عناية فائقة في التعبئة والنقل	*إعلانات خاصة مميزة *التقنية وسر المهنة	التركيز الشديد على معاملة الزبائن كضيوف الخدمة السريع اللائقة والخاصة
		الامداد والتموين إلى الداخل	عمليات التشغيل	الامداد والتموين الخارج	التسويق والمبيعات	الخدمة

المصدر: روبرت وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2008، ص324

(2) مزايا وعيوب استراتيجية التمايز

لاستراتيجية التمايز مزايا وعيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

أ) المزايا: تتمثل مزاياها الإستراتيجية في ¹:

- تسمح للمؤسسة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة؛
- تمكن المؤسسة من تقليل حساسية الزبون إزاء الأسعار؛
- تساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة ويمكن للمؤسسات أن تكيف استخدام هذه العناصر لكي تتمكن من بناء استراتيجية قيادة أقل تكاليف وعلى صعيد نشاطات إضافة القيمة المختلفة؛
- تجنب المخاطرة، الحضور السوقي القوي، الإدارة المركزة؛
- صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المؤسسة في تخفيض الأسعار؛
- قدرة المؤسسة على المحافظة على زيادة الأسعار التي تأتي عن طريق الموردين.

ب) العيوب: أما عيوب هذه الإستراتيجية فهي ²:

- إن الاستثمار الكبير في معدات حديثة يحدده التغيير التكنولوجي المستمر والذي قد يتطلب التغيير المستمر في المعدات والآلات؛
- بصعوبة الحصول على مزايا الإنتاج الواسع وبالشكل الذي يحقق تخفيض الكلف؛
- التقليد من قبل القادمين الجدد والحصول على كلف أقل.

¹ وليد عباس جبر، مرجع سبق ذكره ص188.

² نفس المرجع، ص188.

ثالثاً: استراتيجية التركيز

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق، و تحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فهي تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما، إذ تتجه نحو سوق محدد (جزء من السوق) على العكس مما سبق من الاستراتيجيتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل)، بما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع وبالتالي تستطيع أن تحصل على تمييز من خلال تلبية احتياجات زبائنهم، أو عن طريق خفض الكلفة أو كلاهما معاً¹.

1) بناء استراتيجية التركيز:

يعتمد بناء هذه الإستراتيجية على توجيه الجهود الإنتاجية ، والإعلانية والترويجية لتلائم جزء من السوق الذي تبذل فيه الجهود، من أجل معرفة الخصائص والمميزات وتفضيلات الزبائن لغرض تحقيق الاهتمام الذي يؤدي إلى جذب الزبائن إلى المؤسسة².

2) مزايا وعيوب استراتيجية التركيز

لاستراتيجية التركيز مزايا وعيوب منها:

أ (المزايا: تحقق هذه الإستراتيجية المزايا الآتية :

- زيادة قدرة المؤسسة للحصول على جزء من السوق مقارنة بالمنافسين الكبار؛

¹ مجيد محسن الغالبي، تشخيص الإستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد التجاري، في إطار نموذج بورتر لتوزيع الاستراتيجيات العامة حسب الحصة السوقية والعائد على الاستثمار دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2005-2007، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2012، ص 11.

² وليد عباس جبر، مرجع سبق ذكره، ص 187.

- تمكين المؤسسة من استثمار قدراتها المميزة، المتخصصة أو مجموعة أصول لخلق فرص جديدة.

(ب) العيوب:

- صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل وبين جزء السوق الذي تسعى المؤسسة إلى خدمته بسبب التشابه في الرغبات والحاجات للزبائن؛

- قد يجد المنافسون أسواق ثانوية داخل جزء سوق الزبائن يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق؛

- صعوبة تحقيق المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة الكلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل استراتيجية.

إن البدائل الإستراتيجية الثلاثة تعتبر مداخل فعالة للتعامل مع قوى التنافس وعلى العكس من ذلك عندما تفشل المؤسسة في تطوير استراتيجيتها ، نحو احدى هذه الاتجاهات الثلاثة فإنها سوف تكون في مأزق كبير أمام المنافسين.

رابعاً: صياغة الإستراتيجية التنافسية

إن صياغة الإستراتيجية التنافسية يتطلب تحديد الامور التالية:¹

(1) أين تنافس: إن اختيار مناطق سوقية يتم البحث فيها عن إمكانية تحقيق الميزة التنافسية يعتمد بالأساس على جاذبية السوق وقوة المؤسسة، وعليه يعتبر من المهام الضرورية لمدير التسويق، وهو اقتناص أفضل الخيارات الاستراتيجية.

¹ زكي محمد عباس، دور تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في مصنع الديوانية ، مجلة المحور الاداري، العدد 04، 2005، ص53.

(2) متى نتنافس: إن القدرة على التنافس غالبا ما تعتمد على المنافذ التي توفرها الفرصة

الإستراتيجية، والحصول على المنافذ الإستراتيجية، يجب أولا أن يكون هناك القدرة على رؤيتها، ومن يكون الاستعداد لاستغلالها ويتطلب الأمر درجة عالية من المرونة.

(3) كيف نتنافس: يجب على المؤسسات أن تقرر على أي الأبعاد تهاجم أو تدافع خلال عملية

المنافسة، وكذلك يعتمد على الاستراتيجيات القابلة للنجاح في الصناعة الخاصة، وقد أشار (porter1996) إلى أن أحد جوهر الإستراتيجية يكمن في اختيار الاعمال التي تجعل الاداء متميز أو القيام بنشاطات مختلفة عن المنافسين وإلا فإن الإستراتيجية ليست أكثر من شعار لن يصمد أمام المنافسين¹.

المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها

للمحافظة على الإستراتيجية التنافسية لابد على المؤسسات أن تقوم بمعرفة دورة حياة الميزة التنافسية وذلك من أجل التساير مع الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يجب عليها معرفة العوامل المؤثر على الميزة التنافسية من خلال دورة حياة الميزة التنافسية، كي تتجنب المنافسين والمنافسة.

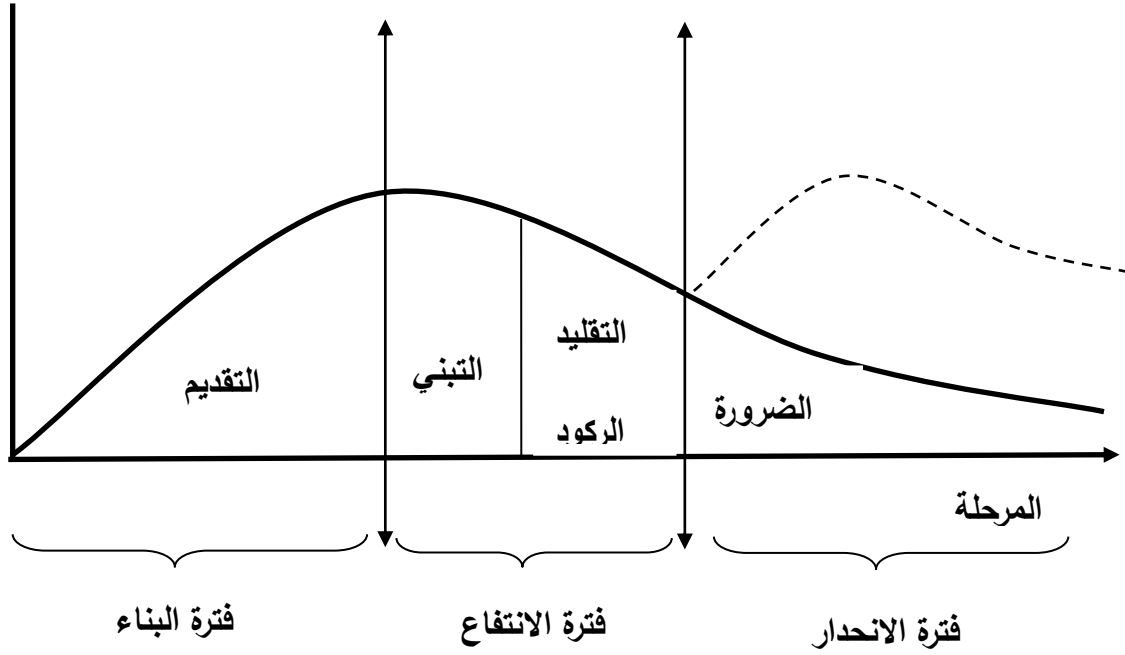
أولا: دورة حياة الميزة التنافسية

إذا ما نجحت المؤسسة في صياغة استراتيجيتها التسويقية على وفق رسالتها و الأهداف الموضوعية، فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق ميزة تعتمد عليها لمواجهة المنافسين في ذات الصيغة التي يعمل بها ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية، تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات

¹ واثق حامد راسن، مرجع سبق ذكره، ص163.

والمصادر المتاحة في بنائها، والتي قد يستغرق فترة زمنية طويلة في بنائها، وخاصة في المؤسسات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعدد الأسواق، والشكل التالي يبين دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (10-2): دورة حياة الميزة التنافسية
حجم الميزة التنافسية



المصدر: خالد القطبي دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية، في الشركة العامة للصناعات المعدنية، بردي مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 34، العدد 108، 2012، ص.204

1) فترة البناء: وتتمثل في المدة الأولى في بناء الخبرة التنافسية، والتي قد تكون طريقة طويلة أو قصيرة حسب خصوصية المؤسسة والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وطبيعة المنافسة السائدة، وكلما طالت هذه المدة كلما تطلب المزيد من الاستثمار واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة أو الخدمة، وبناء الميزة التنافسية في هذه المرحلة يتطلب

توافق كبير بين عناصر المزيج التسويقي لما لها أثر كبير على حجم الميزة التنافسية في هذه المدة في السوق، وإرتفاع المنحنى بأقل مدة ممكنة¹.

المرحلة (التقديم): في هذه تمتلك المؤسسة لوحدها الميزة وتستفاد من وفورتها².

(2) فترة الانتفاع: المنافع التي تجنيها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، وهنا تسعى المؤسسة بأن تكون هذه الفترة أطول مدة ممكنة، تعمل على إطالة مدتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية، بما لا تتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها بسهولة، وقد ينعكس ذلك إلى ارتفاع التكلفة المترتبة على بناءها أو الإمكانيات و المهارات اللازمة لتنفيذها، فعندما تمتلك المؤسسة التأثير الأكبر في التدعيم بالفرص المتاحة في السوق، ذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية، فعلى سبيل المثال مؤسسة مايكروسوفت استخدمت مهارتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج windows والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام بما يتيح لها استغلال الفرص وإدامة الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع حاجات الزبائن ومواكبة متطلبات التقدم³.

في هذه المرحلة نجد مرحلة التبني: التبني من قبل المؤسسات المنافسة في محاولة لتقليد الميزة والحصول على الوفورات منها⁴.

¹ جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 09، 2012. ص 232.

² خالد القطبي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

³ جعفر خليل مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 332.

⁴ خالد القطبي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

مرحلة التقليد/ الركود: في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.

(3) فترة الانحدار: وتعني هنا أن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، قد أصبحت تقليدية، وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، و قد يرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه المؤسسة.

مرحلة الضرورة: بمعنى الحاجة إلى تقدم تكنولوجي/ ابتكاري جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تميز المنتج. وهنا تبدأ المؤسسة في تطوير أو تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة جديدة، تحقق قيمة أعلى للزبون.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

- الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج يتمتع باحتكار طبيعي هذا يعني عدم وجود منافسين¹؛
- ينبغي النظر إلى الميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع سوقي إلى آخر، وبالتالي فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون مختلفة هي الأخرى؛
- إن مصدر الميزة التنافسية الأمثل هو ذلك الذي يكون مستداماً، لكن إذا ما نجح منافسو المؤسسة في القيام بتحليل تسويقي محكم، فإنهم سيكونون قادرين على تشخيص وتحديد مصدر ميزة المؤسسة؛
- الميزة التنافسية هي ميزة فقط عندما تكون المؤسسة قادرة على إضافة قيمة للزبون.

¹ جعفر خليل مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 331.

ثالثاً: الحفاظ على الميزة التنافسية

إن الحفاظ على الميزة التنافسية هو واجب على المؤسسة، إذا ما أرادت المؤسسة أن تواجه المنافسين، ومن الأساليب التي تساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية نجد:¹

(1) عوائق التقليد: إن تحقيق المؤسسة لأرباح أعلى من المنافسين، وبالتالي فيحاولون تقليد المؤسسة في ميزتها التنافسية حتى يحققوا أرباح تفوق أرباح المؤسسة، والإشكالية بالنسبة للمؤسسة ستكون كم سيستغرق المنافسون للوصول إلى ميزتها التنافسية، وكلما كان ذلك فإن العامل الحاسم هنا هو عامل الوقت، فكلما طالت المدة اللازمة للتقليد، زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، وزادت فرصتها في تحسين وتطوير كفاءتها المحورية مما يزيد الأمر صعوبة على المنافسين، ويمكن للمنافسين تقليد:

أ) موارد المؤسسة: المادية المنفردة والقيمة وهي سهلة التقليد، والمعنوية التي تعتبر صعبة (العلامة، الاسم التجاري الذي يقترن بالجودة العالية....)؛

ب) الكفاءات : وهي أكثر صعوبة من الموارد وذلك كونها غير مرئية، وهي تعبر عن أساليب وطرق يصعب فهمها وتحليلها وبالتالي محاكاتها حتي ولو تم استقطاب أفراد من المؤسسة للعمل في المؤسسة المنافسة، وذلك لأن قدرات المؤسسة عبارة محصلة عدد كبير من الأفراد والخبرات داخل بيئة تنظيمية خاصة، وبالتأكيد فإنه لا يمكن للأفراد الإحاطة التامة بكل جزئيات النظام الداخلي للمؤسسة.

¹ عظيمي دلال، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، 2010، ص 211، 212.

(2) الديناميكية: يتجسد المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة، في أولوية التزامهم، فالترام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها وأنشطتها، يجعل الاستجابة إلى المنافسة النشطة أمرا صعبا وذلك لأن مفهوم المرونة قد يتعارض مع مفهوم التخطيط الاستراتيجي منه، كمثال على ذلك صلابة قطاع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي لم يكن متزامنا من الناحية الاستراتيجية، حيث كانت مؤسسات القطاع (GMC, FORD) تتبع استراتيجيات مستقرة من سنة 1945 إلى سنة 1975، التي مثلت مخرجا للطلب الذي تحول إلى الطلب على السيارات الصغيرة، وقد واجه القطاع صعوبة الاستجابة، مما أدى إلى دخول منافسين جدد من خارج الولايات المتحدة الأمريكية (السيارات اليابانية).

(3) الحركية: إن المحيط الحركي هو المحيط السريع التغير، لذلك فإن المؤسسات الناشطة في محيط حركي تميل دائما إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج، لذلك فإن المؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم قد لا تمتلكها في الغد .

إذ أشار (porter) إلى مجموعة محددات تحدد استمرار كل من ميزة التكلفة وميزة التميز :

أ) إستمرار ميزة التكلفة : وهناك عدة عوامل تساهم في إستمرار الميزة التنافسية:

- **السلم:** يعتبر السلم عائقا أمام دخول منافسين جدد وتحرك المنافسين الحاليين وتعتبر تكلفة تقليد

السلم عالية جدا، لأنه ينبغي على المنافسين شراء حصص سوقية إضافية؛

- **الاتصالات المتداخلة:** إن الاتصالات المتداخلة بين الوحدات المتقاربة للمؤسسة قد تجر

المنافسين إلى إتباع استراتيجية التتويج لتقليد أثر هذه الميزة التنافسية، وكلما وجدت عوائق دخول

في القطاعات المترابطة زادت استمرارية الميزة التنافسية؛

- **الروابط:** وتواجه المؤسسة عادة صعوبات عديدة أثناء تحديدها للروابط التي تستدعي تنسيقاً كبيراً من خلال الهيكل التنظيمي داخلياً، ومن خلال بناء علاقات مع الموردين وحلقات التوزيع والزبائن؛
- **الملكية الخاصة للتعلم:** يعتبر التعلم عملية صعبة لذلك فإن المنافسين يتحملون أضراراً كبيرة إذا لم يتمكنوا من الالتحاق بالمؤسسة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة محافظة على الملكية الخاصة للتعلم لنفسها؛
- **المقاييس التقديرية لحقوق الملكية:** وتتعلق حقوق الملكية بمنتج جديد أو بطريقة تكنولوجية جديدة، إذا كانا محميين بشهادات أو محاطين بالسرية التامة، عموماً فإن الابتكارات في طرق الإنتاج أكثر استمراراً منها في المنتجات لأن سر الطريقة أسهل للحفظ.
- (ب) **استمرار ميزة التميز:** وتتوقف استمرارية ميزة التميز على عاملين أساسيين هما:
 - الرؤية الدائمة لقيمة هذه الميزة من طرف الزبائن؛
 - عدم قدرة المنافسين على تقليدها.
- يوجد دائماً خطر تغير احتياجات ورغبات الزبائن، إضافة إلى خطر لحاق المنافسين بالمؤسسة وتجاوزهم لها، لذلك فإن استمرار ميزة التميز مرهون بالوضعيات التالية:
- ✓ احتواء عوامل تجعل المؤسسة منفردة بعوائق قوية بالنسبة للمنافسين (خصوصية المعرفة، الاتصالات المتداخلة)؛
- ✓ الحصول على ميزة التميز وبتكلفة أقل من تكلفة المنافسين؛
- ✓ تنوع مصادر التميز وهو ما يصعب تقليدها ويرفع من زمن استمرارها؛

✓ خلق تكاليف تحول* (وهي تكاليف ثابتة) من خلال التميز .

* يرتبط التحول بطريقة استعمال الزبون للمنتج والتي تجعل ولاءه اكبر كلما كان المنتج أكثر تميزا

خلاصة الفصل

تلعب البيئة دورا كبيرا بالنسبة للمؤسسة لأنها تنشط فيها، وتتطوي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة على مجموعة من المتغيرات، فمنها العامة كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ومتغيرات خاصة بعمل المؤسسة كالمنافسين والموردين، الزبائن، وحتى تستطيع المؤسسة المنافسة، عليها أن تقوم بتحليل البيئة التي تنشط فيها. لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، وبسبب هذه البيئة الغير مستقرة، فيجب على المؤسسة أن تبحث عن إكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لاحتلال مركز تنافسي في البيئة التي تنشط فيها، وتكسبها الأسبقية عن منافسيها.

بحيث لا يتم ذلك إلا بوضع استراتيجيات تنافسية تساهم في تحقيق التنافس للمؤسسة، تقوم بوضعها المؤسسة لتكسبها ميزة تنافسية، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من المصادر التي تمتلكها المؤسسة، والتي تقوم هي باختيارها على حسب ما تتوفر عليها من إمكانيات وموارد، وكذلك على حسب نوع المنافسة السائدة في السوق، ومن النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

- تتطلب المنافسة من المؤسسة تحليل البيئة التي تنشط فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات؛
- يتطلب تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية إتباع مجموعة من الاستراتيجيات؛
- تتطلب الميزة التنافسية للمؤسسة التطوير دائما كونها تتقادم مع مرور الوقت.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لم يعد أمراً سهلاً في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة والتي تتسم بالسرعة، وهذا ما جعل المؤسسات تبحث عن مداخل تحقق من خلالها ميزة تنافسية، تستطيع بها مواجهة المنافسين، وأصبح التسويق بالعلاقات أحد اهتمامات المؤسسات والذي يتم من خلاله تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بواسطة تبني أبعاده: الجودة، التحسين المستمر، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، شكاوي الزبائن، التسويق الداخلي، لذا سنحاول في هذا الفصل توضيح تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

 **المبحث الأول: الجودة والتحسين المستمر مصدر للميزة التنافسية؛**

 **المبحث الثاني: التوجه نحو الزبائن لتحقيق للميزة التنافسية؛**

 **المبحث الثالث: دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية.**

المبحث الاول: الجودة والتحسين مصدر للميزة التنافسية

يعد التوافق بين الجودة والتحسين المستمر من الاستراتيجيات التي نالت اهتمام العديد من المختصين وصناع القرار ولهذا أصبح هدفا تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه كونها تعيش في بيئة تتسم بالتغير، وبسبب تغير حاجات الزبائن المتزايدة والمتغيرة ووجود المنافسة بين تلك المؤسسات لهذا كان البحث عن مزايا تنافسية من خلالها.

المطلب الاول: الجودة والتميز

إن الجودة والتميز أصبحت من متطلبات المؤسسات اليوم، نظرا لعدة عوامل من أهمها اتساع حجم الإنتاج وعرضه مقارنة بالطلب بالإضافة إلى تغير حاجات الزبائن مما جعل المؤسسات تتنافس لاستقطاب الطلب عليها، ونظرا للانفتاح الاقتصادي الذي أصبح يميز أغلب الدول حاليا والذي يسهل وصول المنتج للزبائن وبتكاليف معقولة، لذا كان لازما على المؤسسات إذا ما ارادت الاستمرارية وتحقيق النجاح والصمود أمام المنافسة، فإن المفتاح الممكن هو التميز بتحقيق الجودة في إنتاج السلع والخدمات.

على هذا الأساس أصبح التميز والجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث أصبحت تسعى إليها المؤسسات، بهدف تحسين وتطوير الاداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن¹.

¹ فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، 2011، ص313، 314.

أولاً: أهمية الجودة في المؤسسات

تدرك المؤسسات أهمية استخدامها لفلسفة التركيز على الزبون وضرورة الاتجاه إلى تبني منهاج ادارة الجودة للمساعدة في إدارة أعمالهم، فالمدراء في المؤسسات يواجهون ضغوطاً متزايدة للقيام بالتحسين المستمر في الاداء وإثبات أن خدماتهم تركز على الزبون، نظراً للقيود المالية والبشرية التي تعمل في ظلها المؤسسة، والتي ينبغي عليها أن تقيس وتفهم وتدير توقعات الزبائن، فنجاح الأعمال يعتمد على توظيف المؤسسات لرضا الزبائن، وتعد الجودة أساساً في سلسلة القيمة والربح والرضا، وعلى المؤسسات أن تتفهم أهمية ترسيخ وتدعيم هذا الأساس ونتائجه، وهذه الخطوة ضرورية لضمان النتائج المربحة لجهود الجودة، ولذلك فإن تطوير فهم أعمق لتأثير الجودة على رضا الزبون يعتبر هدفاً رئيسياً لكل المؤسسات، التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية¹. ومن الأسباب التي توجب المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة عالية:

- أصبحت الصناعة قادرة على المنافسة، لوجود بدائل متنوعة للزبائن؛
- أغلب الزبائن لا يظهرون شكواهم حينما تواجههم مشكلات مع خدمات المؤسسة، ويختار هؤلاء الزبائن ببساطة إنجاز أعمالهم في مؤسسات أخرى منافسة.

ثانياً: التميز في جودة المنتجات

تهدف جميع المؤسسات إلى تحسين منتجاتها، لأن الجودة تكون في المنافع التي يحصل عليها الزبون، وتعتبر المفتاح الاساسي لدخول السوق، والتميز في تقديم المنتجات في المؤسسات،

¹ عبد الرضا خرج بدرابي الخماس، رافت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 73، 2013، ص 41.

يمثل معيار النجاح، ولكي تستطيع المؤسسات الصمود في وجه المنافسة ضمن إطارها التنافسي الشديد، يجب تقديم منتجات متميزة.¹

كما تعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا لذلك تسعى كل المؤسسات إلى بلوغ ما وراء الجودة ، أي مستوى الرضا والقناعة عند الزبائن، لذلك يجب على المؤسسات أن تسعى إلى التميز في الجودة من خلال:

- أن تكون متفوقة بحكم طبيعة عمل المؤسسة؛
 - أن يكون منافسا في جودة هذه الأعمال بدرجة متقدمة؛
 - أن يكون حائزاً على أحد الابتكارات التكنولوجية؛
 - أن تعمل على الوصول إلى تكنولوجيا أفضل وارقى.
- كما يمكن للمؤسسة التميز من خلال الجودة في تصميم المنتج، ذلك ان تصميم المنتج يجب أن يركز على نتائج لسوق التي تحدد بـ:²

✓ الزبائن المستهدفين، احتياجاتهم ورغباتهم ودوافعهم وقدراتهم الشرائية؛

✓ خصائص ومواصفات المنتجات كما يطلبها الزبائن؛

✓ خصائص المنتجات المنافسة وحجم الطلب عليها.

كما ترتبط عملية تصميم المنتج بالقدرات المادية، والبشرية والتكنولوجية المتوفرة لدى المؤسسة.

¹ أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، 2010، ص14، 13.

² حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2009، ص16.

ثالثاً: قياس مستوى الجودة

لجودة المنتجات (خدمات، سلع) التي تقدم إلى الزبائن مستويات وتتمثل في خمسة مستويات:¹

(1) **الجودة المتوقعة:** وتتمثل في الجودة التي يرى الزبون وجوب توفرها؛

(2) **الجودة المدركة:** من إدارة المؤسسة وترى انها مناسبة وقد تتحقق ام لا؛

(3) **الجودة القياسية:** وهي تلك الجودة التي تتحقق بالمواصفات النوعية للمنتج؛

(4) **الجودة الفعلية:** وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلاً، أي المتحققة فعلاً وترتبط بالأداء

الفعلي؛

(5) **الجودة المروجة للزبائن:** وهي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية، وقد

تماثل توقعات الزبائن ام لا.

إذ تتطلب المنافسة الجادة تحليلاً إستراتيجياً من تخفيض التكاليف وتحسين الإيرادات من أجل تحقيق المستوى الأفضل لتقديم الخدمات، فالسوق المعاصرة يتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم بصورة متميزة، لذلك فإن تحسين الجودة يهدف إلى الوصول إلى توقعات الزبائن حول المنتج الذي تنتجه المؤسسة، قصد الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني ضرورة الإصغاء له والإبداع في تقديم الخدمة قصد الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.

¹ خير الدين محمود علي، دور ابعاد جودة الخدمة المصرفية الاسلامية في تحقيق رضا الزبون "دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الاسلامي في محافظة نينوي" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 223، 2011، ص33.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة نحو تحقيق الميزة التنافسية

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال الفعالية التنظيمية والمرونة في التخطيط والتنظيم، كونها تساهم في منع المشكلات قبل وقوعها.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم الجودة الشاملة موجه نحو تحقيق الميزة التنافسية حسب (oakland) "حيث وصف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج شامل لتحسين الميزة التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط والتنظيم " وتتضمن تبني الإدارة نظرة استراتيجية للجودة وتركز على منع المشكلات قبل وقوعها، وليس معالجة هذه المشكلات، وتتطلب الاهتمام بالتغيير لإزالة الحواجز الموجودة¹.

في حين يعرفها (Heizer&Reender) إدارة الجودة الشاملة بأنها إدارة مؤسسة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للزبون.

هناك أيضاً من يعرفها بأنها فلسفة التي تستند إلى مشاركة كافة الأفراد والعاملين في المؤسسة في التحسين المستمر للجودة.

كما يشير (Priporas&sychoyios) "إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل المدخل التنظيمي الشامل لمقابلة احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، ويضم هذا المدخل مشاركة جميع المديرين والعاملين، باستخدام الطرق الكمية لتحسين عمليات المؤسسة، والمنتجات، والخدمات.

¹ بسام منيب الطائي، إسرائ وعد الله قاسم، الاثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة استطلاعية في كلية الحداثة" مجلة كلية الحداثة للإدارة والاقتصاد، العدد 10،

كما قدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفا للجودة الشاملة "هي القيام بالعمل بالشكل الصحيح ولأول مرة، مع ضرورة الإعتماد على تقييم العمل و بمعرفة مدى تحسين الاداء".

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة، يمكن القول بأنها نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التيسيرية، والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات الزبون الداخلي، والخارجي على حد سوى، فهي نظام تسييري، يلتزم بتقديم قيمة لزون، من خلال تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ونظم العمل، مع الالتزام بإرضاء الزبائن، ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا: أهمية ادارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس للمفاضة بين المؤسسات، حيث إعتدته الكثير من المؤسسات لاهتماماتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة وذلك بسبب:¹

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات؛
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل إدارة الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة؛
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية المستمرة والسريعة؛

¹ ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، 2012، ص 40، 41.

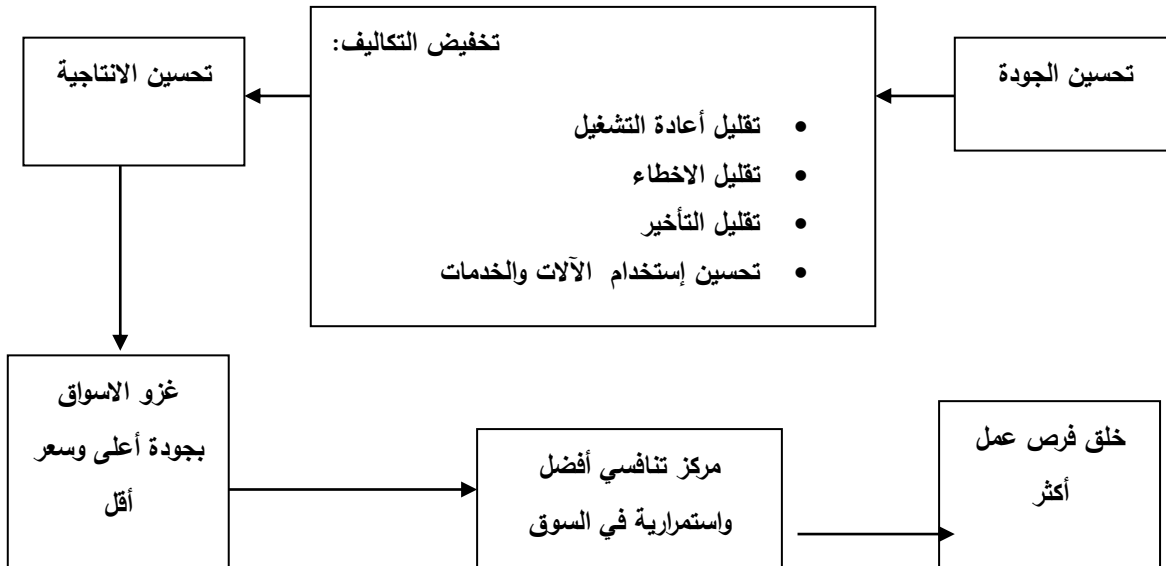
- زيادة الحصة السوقية والتي تقود إلى الميزة التنافسية المستدامة¹.

كما أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ تقليل شكاوي الزبائن وتخفيض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا الزبائن؛
 - ✓ زيادة الانتاجية والأرباح المحققة مما يزيد في الحصة السوقية على حساب المنافسين؛
 - ✓ تقليل حوادث ومشاكل العمل مما يساهم في رفع الكفاءة الادارية والانتاجية؛
 - ✓ تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفاعلة لجميع أفرادها
- في تحسين الأداء، ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11-3): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 179.

¹ عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية" مجلة اهل البيت العدد 03، 2006، ص 30، 51.

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن الإصغاء لرغبات الزبائن وتلبيةها هو السبيل الوحيد والأكثر دواما بالنسبة لتحقيق النجاح والريادة على المنافسين، إذ تستمد أسسها من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى الزبائن بشكل مستمر، وتعد المحافظة على الزبائن الحاليين، والحصول على آخرين جدد أكبر تحد يواجه المؤسسة، مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الحالية.

ثالثا: أهداف ادارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة اهدافا عديدة تسعى لتحقيقها في المؤسسة عن تطبيقها:¹

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
 - إرضاء الزبائن والتفوق والتميز على المنافسين؛
 - زيادة انتاجية كل عنصر في المؤسسة؛
 - زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل؛
 - تعطي اداء متميزا لمنتجات وخدمات المؤسسة.
 - زيادة كفاءة المؤسسة من خلال إرضاء زبائنها والتفوق على المنافسين.²
- من خلال ما سبق نجد أن الهدف الرئيسي للجودة الشاملة يتلخص في ثلاث فوائد:³

✓ خفض التكاليف؛

¹ ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، مرجع سبق ذكره، ص42.

² عواطف يونس اسماعيل، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في راس مال الفكري "دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة نينوي للصناعات الغذائية بالموصل"، مجلة تنمية الرافين، العدد 2010، 101، ص 156.

³ ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، مرجع سبق ذكره، ص42.

✓ تقليل الوقت اللازم لإنجاز أعمال الزبون؛

✓ تحقيق الجودة للمنتجات.

بحيث تتمثل أهمية هذه الفوائد في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة ومواجهة المنافسين، ومن الأسباب التي دعت المؤسسات إلى تبني إدارة الجودة الشاملة، هو تكاملها مع جودة الخدمة لخلق التميز، والشكل التالي يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة والتميز:

الشكل رقم (12-3): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة والتميز.



المصدر: متناوي محمد، قلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للزبون بقطاع الخدمات، الملتقى الدولي حول رأسمال الفكري في مؤسسات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 14/13 ديسمبر، 2011، ص12

رابعاً: الجودة الشاملة ومرتكزات الميزة التنافسية

تركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام تسييري و استراتيجي تنافسي ملائمة للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها، والهادفة إلى التكيف الإيجابي من المناخ الاقتصادي الحالي إلى امتلاك وتحسين ميزتها التنافسية من خلال ما يلي:

(1) التحسين المستمر للعملية: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات التسييرية في المؤسسات، و يؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة، إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للزبون كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى².

(2) التركيز على الزبون: وذلك من خلال ما يلي:³

- التعرف الدائم على حاجياته الحالية، و المتوقعة؛

* TQM : إدارة الجودة الشاملة.

² سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، يومي 22/23 أفريل 2003، ص 178.

³ أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد 04، 2006، ص 12.

- ضرورة إنتاج سلع، أو تقديمه خدمات مناسبة لهذه الحاجيات؛

- قياس مدى رضا العميل عن جودة السلع، أو الخدمات المقدمة.

(3) التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: وذلك عن طريق عمليات التدريب، والتحفيز،

وتوفير بيئة العمل الملائمة للإبداع.

(4) المشاركة الكاملة: تعد مشاركة جميع الأفراد والعمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشاكل،

وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف، والاحتكاك المستمر بين العاملين.

(5) التعاون بدل المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف

وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها ، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف و تتعرف على احتياجات

بعضها من الموارد المالية و البشرية و الفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر. و لقد اشتهر

اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة ، كما يمكن تنمية مبدأ

التعاون بين المديرين و العاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور و المكافآت، و تشجيع العمل

الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر ، إضافة إلى احترام آراء الآخرين و إعطائهم الثقة بعملهم و

الاعتزاز به¹.

(6) اتخاذ القرار بناء على الحقائق: إن تميز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعال

مبني على القرارات الصحيحة المعتمدة على دقة المعلومات، وأولها المعلومات التسويقية، ويضع

الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا ويسعى إلى تحقيقه.²

¹ سمالي يحيوية، مرجع سبق ذكره، ص 180.

² أحمد بن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

7) الوقاية بدل التفتيش: إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج،

وزيادة الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية، ومراقبة الانحرافات جميعها، بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية.

خامسا: العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة والميزة التنافسية

سنقوم بعرض دراسة قام بها أحمد خليل الحسني، حول مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، بحيث كانت الفرضية: بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة والميزة التنافسية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة، وأحد الوسائل الناجحة في تحقيق أعلى درجات التميز من خلال تطبيق مستلزماتها وفق الأسس العلمية؛
- إن التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة يمكن من تحقيق المزايا التنافسية؛
- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير ذات دلالة، إحصائية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

بحيث خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:¹

- ✓ العمل على اعتماد معايير جودة عالمية ومعاصرة في ظل تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ السعي الجاد نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها وسائل ناجحة في العديد من المؤسسات لتحقيق التميز وبأقل التكاليف؛

¹ أحمد خليل الحسني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في مصنع المحاث الطبية في بابل "مجلة بابل للعلوم الانسانية، العدد04، 2013، ص1335.

✓ التأكد من مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة، والمشاركة بالمناقشات الجارية حول الجودة، والتطبيق الفعلي لأفكارهم و آرائهم العلمية؛

✓ العمل على إنشاء وحدات خاصة لضمان الجودة في المؤسسة وإدخالها ضمن الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: التحسين المستمر لتحقيق التميز

يعد التحسين المستمر ضروريا للنجاح في السوق المتطورة، في المؤسسات التي تريد المحافظة على موقعها التنافسي في الأسواق التي تنشط فيها، يجب عليها تقديم منتجات ذات جودة عالية، ومنتجات مطورة تتبنى التكنولوجيا المعاصرة، وأداء عال المستوى.

أولاً: مفهوم وأهداف التحسين المستمر

1) مفهوم التحسين المستمر: هناك عدة مفاهيم للتحسين المستمر منها" هو أسلوب للحياة يمكن أن تخضع إليها جميع الأنشطة في المؤسسة، كالتكلفة والتسليم ومهارات الأفراد والعاملين، فضلا عن علاقات العمل"¹.

كما يعبر عن التحسين المستمر" هو تلك العمليات التي يتم فيها اشراك العاملين في إعداد خطة الجودة وتنفيذها، بحيث يتم تحديد كل فرد وبالتنسيق مع أدوار الأفراد الآخرين خلال ما يسمى بدورة (P,D, C,A) وهي مختصر للكلمات (plan,do,chek,actien)وهي تعني على التوالي: خطط، أفعال، إفحص، نفذ، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتحديد الأهداف والطرق والوسائل وتنفيذ ومراقبة العمل، فضلا عن تصحيح الانحرافات.

¹ ماجدة محسن عبد الرحمان، العلاقة والاثـر بين التحسن المستمر للمنهج الجامعي وعملياته "دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دهوك"، مجلة تنمية الـرافدين، العدد99، 2010، ص04.

كما تم تعريفه" هو أسلوب تنتهجه المؤسسة لمواكبة التكنولوجيا ليوجه في سعي المؤسسة لإرضاء الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية"¹.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن عملية التحسين المستمر منهج تسير عليه المؤسسات التي تريد تحقيق الريادة والميزة التنافسية للبقاء في السوق.

(2) أهداف التحسين المستمر:

إن الهدف الرئيسي للتحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل، من خلال التحسين في العمليات، بالرغم من انه هدف صعب التحقيق، ولكن يجب بذل الجهود اللازمة للوصول اليه. إلا أن الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه من خلال التحسين المستمر هو البحث الجاد عن الإتقان الجيد لكل عملية وفي أي وقت ومن أول خطوة، إذ يعد هذا الأسلوب كفيل بتحديد الميزة التنافسية للمؤسسة، الذي يضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية.

ثانيا: أساليب تطبيق التحسين المستمر:

تقوم المؤسسة بغرض التحسين المستمر لأدائها أو منتجاتها أو خدماتها بتطبيق أحد الأساليب أو كل الأساليب التالية:

(1) التكلفة المستهدفة: إن التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة والتي أبرزها المنافسة الشديدة، قد شكلت تحدي يواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية، وذلك بعدم قدرتها على إتخاذ التكاليف كأساس لوضع الأسعار التي تحقق الأرباح المخططة، بل أصبح السوق هو الموجه القوي

¹ فائزة ابراهيم محمود، ثائر صبري الغبان، إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث، العدد 09، 2010 ص 13.

لعملية تحديد الأسعار، وذلك لكثرة أنواع المنتجات التي يعرضها المنافسون وبأسعار منخفضة، مما يستدعي المؤسسات الوصول بتكاليفها إلى مستوى معين يسمى بالتكاليف المستهدفة¹.

تعرف التكاليف المستهدفة بأنها "تصميم عملية المنتج والعمليات المستخدمة لإنتاجه وبذلك يمكن إنتاج المنتج في النهاية بالتكلفة التي تمكن المؤسسة تحقيق الربح بسعر البيع المستهدف"

كما تم تعريفها " أداة الادارة لتخفيض التكاليف والتي تركز أساسا على مرحلة التخطيط، التصميم هندسة المنتج". **التكلفة المستهدفة = السعر المستهدف - الربح المستهدف**

(أ) **أهمية التكلفة المستهدفة:** تكمن أهميتها في الارتقاء بالجودة، وكذلك في دعم قرارات المؤسسة، وتتضح أهمية التكلفة المستهدفة في أنها أكثر من وسيلة قياس و التقرير عن كلف المنتجات بل هي:²

- **فلسفة:** إن إدارة التكلفة المستهدفة هي فلسفة التحسين المستمر لأنها بمثابة تطوير لفكرة البحث المستمر عن الطرق التي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الملائمة من ناحية تخفيض التكلفة والتي تساهم في تحديد أسعار ملائمة للمنتجات التي تحقق رضا الزبون.

- **موقف:** إن إدارة التكلفة المستهدفة هي موقف مسبق، ومبادرة من أن التكلفة الكلية للمنتجات ما هي إلا نتيجة لقرارات إدارية وبعبارة أخرى، إن التكلفة لا تحدث بذاتها ولذلك فإن دور إدارة التكلفة

¹ صلاح مهدي جواد، إمكانية الاستفادة من قيمة المنتج للوحدات الاقتصادية "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 33، 2012، ص 83.

² فائق مال الله محمود بالكي، تخفيض التكاليف من خلال التكامل بين تقنيات الكلفة المستهدفة والتحسين المستمر، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 25، 2009، ص 17.

ببساطة لا يقتصر فقط على تسجيل وتحليل عناصر التكلفة بل أنه أصبح شريكا نشطا في القرارات الادارية، من أجل تحسين وتطوير وتخفيض التكلفة .

- **تقنية:** إن إدارة التكلفة تعني تصميم طرق وأساليب يعتمد عليها لاستخدامها في دعم قرارات المؤسسة عموما.

(ب) متطلبات التكاليف المستهدفة: تتطلب استراتيجية التكلفة المستهدفة، توفير نظام متطور لإدارة التكاليف يكون قادرا على التعامل بأسلوب علمي، تتمكن من خلاله المؤسسة أن تبحث في الجوانب التي تخفض من خلالها التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية، لذا يستلزم تحقيق هذه الاستراتيجية توفر مجموعة من الوسائل المترابطة التي تتضمن:¹

- البناء القوي لوسائل القياس العالية الكفاءة؛
 - تخفيض التكلفة من خلال الخبرة والتجربة و التعلم؛
 - فرض الرقابة العليا على عمليات تخفيض التكلفة؛
 - تحقيق الحد الأدنى للتكلفة في كافة أنشطة المؤسسة؛
 - أخذ حاجات الزبون بعين الاعتبار وتجنب تهميشها.
- إن إدارة التكلفة المستهدفة تحقق للمؤسسة المعلومات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين، وتحقيق عوائد أعلى من المنافسين بتخفيض السعر

¹ فائق مال الله محمود بالكي ، مرجع سبق ذكره، ص18.

(2) المقارنة المرجعية: وهي عملية قياس ومقارنة العمليات الداخلية للمؤسسة مع المؤسسات ذات الاداء العالي، من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها، كما أن هناك من يعرفها عملية قياس ومقارن الممارسات الرئيسية للمؤسسة مع الممارسات الرئيسية للمؤسسات الأخرى لترسيخ مقاييس الاداء، التي تساعد على وضع أفكار جديدة للتحسين¹.

كما يشار إلى أن عملية المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى ذات الاداء المتميز بهدف ايجاد افكار جديدة، وتستند بالأساس إلى قياس أداء المؤسسة مقارنة بأفضل معايير الاداء للمؤسسات في مجالها مع بيان كيفية تحديد المعايير الأفضل للأداء، كما تساعد المؤسسة في التعلم، من تطبيقات أفضل المنافسين، وعلى ضوء ذلك تجري التغييرات لغرض تحسين الأداء.

(أ) فوائد المقارنة المرجعية: للمقارنة المرجعية فوائد تتمثل في:²

- تضمن تخفيض الموارد بشكل كفاء وبفاعلية أكبر واستخدام أفضل لأغراض تخفيض التكلفة؛
- توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى الادارة العليا للمؤسسة والعاملين فيها، لتبني التغيير وزيادة الوعي بأن حاجات الزبائن في تغير دائم، وتطوير امكانية الاستجابة السريعة لمتطلباتهم وعن طريق وضع خطط عمل قابلة للتطبيق؛
- تحديد العمليات المهمة وإعطائها الاهتمام اللازم والاولوية في التنفيذ، بقصد خلق ثقافة التحسين المستمر لتحقيق السباق نحو التميز؛

¹ فائزة إبراهيم محمود، ثامر صبري الغبان، إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة جامعة ذي قار العلمية، العدد 02، 2012، ص 05.

² نفس المرجع، ص 07.

- تسهم بشكل فعال في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع والمستمر وبالشكل الذي يمكن المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة؛
- تشجيع القدرات الإبداعية والابتكارية؛
- يعطي للمؤسسة مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفاعلية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية وتساعد على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛
- تحسين الفهم والإدراك لموقف المؤسسة الحالي، عن طريق فهم عناصر المنافسة في المؤسسات المنافسة لزيادة القدرة على الاقتداء بالأداء المتميز.

(3) تكاليف التحسين المستمر (kaizen): تعود جذور هذه الكلمة إلى اليابان بحيث تعني (kai) التغيير و (zen) تعني الأفضل بمعنى التغيير نحو الأفضل، بشكل مستمر وتدعو هذه الاستراتيجية إلى جهود غير منتهية للتحسين من قبل كل فرد في المؤسسة¹.

(أ) خطوات تطبيق (kaizen):

- تحديد المجال المطلوب تحسينه²؛
- إقتراح طرق التحسين المناسبة؛
- التنفيذ؛

¹ سعد موسى محمد، قياس وتحليل وتقويم متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة على وفق المواصفة الدولية إيزو 9001، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية،، عدد خاص بالمؤتمر العلمي، 2012، ص 505.

² صلاح مهدي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- تقييم النتيجة.

ب) اتجاهات أسلوب (kaizen):

- المزج بين تنوع الأساليب والمبادئ داخل المؤسسة، ثقافة التحسين وفلسفتها بوصفها أسلوباً للحياة وليس مجرد تطبيق مبادئ مختارة¹؛
- المساعدة في دعم روح التقدير والاحترام الذاتي في نفوس العاملين؛
- إرضاء الزبون بالجودة المحسنة؛
- مساعدة المؤسسة في مواجهة المنافسة وتحسين ميزتها التنافسية.

ثالثاً: التحسين المستمر والميزة التنافسية

يمكن للمؤسسات أن تملك ميزة تنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع السوقي الذي تنتمي إليه، ويشار إلى ذلك عادة بالابتكار والإبداع، إذ يؤدي الابتكار إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حال أفضل، وخاصة عندما تفشل باقي المؤسسات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز تلك المؤسسات للاستجابة للتحويلات البيئية، ويمكن أن يشكل ذلك ميزة للمتحرّك الأول الذي يستجيب للتغير من خلال الابتكار والإبداع الذي ينتجه التغير البيئي، بحيث أن مسببات الابتكار والإبداع التي تقود إلى الميزة التنافسية: تقنيات جديدة، حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، ضرورة التجديد بسبب التطور².

¹ سعد موسى محمد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية " دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي"، العدد 08، 2011، ص 80.

كما يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي، والتحسين المعرفي والإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المؤسسة، إن عملية التحسين المستمر في المؤسسة تتجلى في قدرة التنظيم على التصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاما للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء المتميز، ومن خلال تقديم منتجات جديدة وتحسين الانتاجية والفاعلية وتقليل الاخطاء وتحسين استجابة المؤسسة لتقبل التغيير، مما يكسبها ميزة تنافسية¹.

المبحث الثاني: التوجه نحو الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية

أصبح التواصل مع الزبائن أمراً ضرورياً للمؤسسات بهدف تطوير العلاقة بينها وبين الزبون وتحقيق التفوق التنافسي، وصارت المؤسسات اليوم تركز بصورة كبيرة على بناء هيكله تنافسية لإدارة العلاقة مع الزبون إذ تعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً في ظل التغيرات الحديثة.

المطلب الأول: تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون

إن العلاقة القوية مع الزبائن تعتبر أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، ويتم ذلك من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن، التي تعتبر سبيلاً من أجل تحقيق أعلى درجات التكامل بين وظائف المؤسسة التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن، بحيث تصبح هذه الوظائف في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصص وفقاً للبيانات الشخصية للزبائن فيها وفي تكوين رأسمال الزبائن².

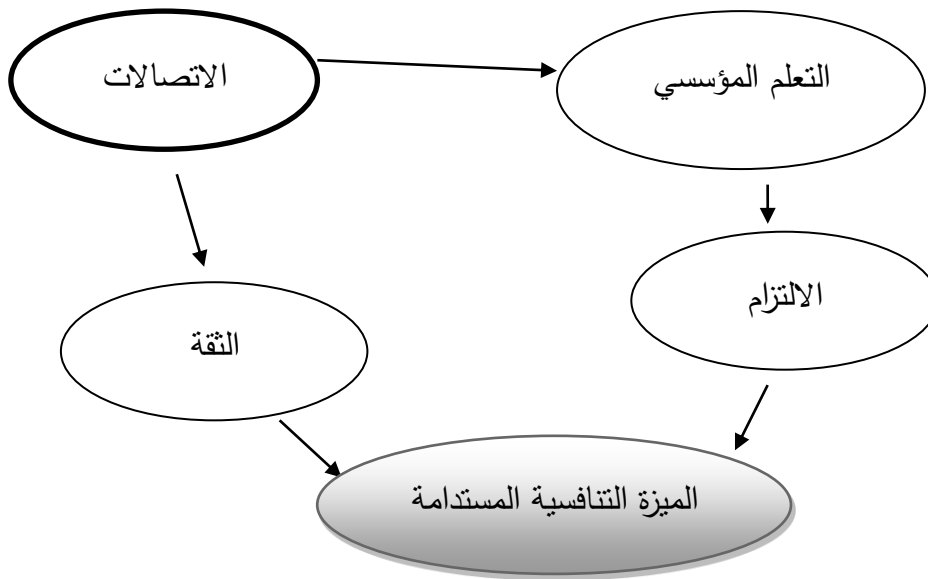
¹ أريج سعيد خليل وآخرون، أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل، العدد 2012، 01 ص 90-105

² جبوري محمد، جودة العلاقة و التواصل مع العملاء كمدخل للميزة التنافسية، الملتقى الوطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 11/10 نوفمبر، 2009، بدون صفحة.

أولاً: الاتصالات تحقيق للميزة التنافسية للمؤسسة

يؤكد (haksannom & johnson 1994) على دور الاتصالات في استدامة المزايا التنافسية، من خلال ما توفره من دعم ومعلومات لتقييم حالة المؤسسة، فيما قد حصلت على ميزة تنافسية بحسب توجهاتها، إذ تؤكد المؤسسات التي يكون توجهها نحو الزبون على معايير الالتزام والثقة لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ينطلق من ما تملكه المؤسسة من تعلم مؤسستائي (ثقافة تنظيمية، التحسين المستمر، تبني التوجه نحو الزبون.....)، وأساليب عمل مبتكرة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يبينه الشكل التالي:¹

الشكل رقم (13-3): دور الاتصالات في تعزيز واستدامة الميزة التنافسية.



المصدر: رغد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 32، 2010، ص 91.

¹ رغد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

ثانيا: العلاقة مع الزبون كمدخل للتمييز

إن فهم حاجات وتوقعات الزبائن ضرورة للمؤسسة، للحفاظ على الزبائن الحاليين وإستقطاب زبائن جدد، وسبيلها إلى ذلك منح منتجات ذات جودة تقابل إحتياجاتهم وبأسعار معقولة، وفي الوقت المناسب، وللوصول إلى هذا المستوى يتعين على المؤسسة مراعاة منتجاتها بما يتناسب واحتياجات الزبائن وتوقعاتهم، سعيا للوصول إلى رضاهم وكسب ولائهم وتقوية العلاقة معهم لتحقيق الميزة التنافسية¹.

كما أن الاعتراف والافرار بأهمية الزبائن يمثل أساسا وجوهر نجاح العلاقات، فمن خلال معرفة حاجات الزبائن والعمل بإتجاه تحقيقها من خلال التطورات التكنولوجية الهائلة، تستطيع المؤسسة أن تبني وتديم أفضل العلاقات مع الزبون، والواقع أن العلاقة المتنامية مع الزبون والسعي لتحقيق رضاه وكسب ولائه صارت تمثل ميزة تنافسية وأفضلية تنافسية على المنافسين².

1) دورة حياة العلاقة مع الزبون

إن محاولة المؤسسة لتحسين علاقتها مع زبائنها يتطلب الفهم الجيد للمراحل التي يمر بها الزبون خلال فترة التعامل معه، ومن ثم تحديد إمكانية خلق قيمة لدورة حياة الزبون من خلال هذه المراحل، وللوصول لخلق قيمة لدورة حياة الزبون يترتب على المؤسسة مراعاة العناصر الأساسية والمتمثلة في تحديد الزبائن و الاحتفاظ بهم و توطيد العلاقة معهم، ومن ثم عملية التخلي عن الزبائن الغير مربحين، بحيث تبدأ هذه العلاقة من عملية جذب الزبائن ومن ثم محاولة توطيد العلاقة معهم

¹ جبوري محمد، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

² بشير عباس محمود العلاق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا دراسة تمهيدية ، الملتقى الاول: التسويق في الوطن العربي الواقع وافاق التطوير، الشارقة الامارات العربية المتحدة 16/15 اكتوبر 2002.ص32.

والاحتفاظ بهم بمختلف الوسائل المتاحة وبعد ذلك تأتي عملية التخلي أو التخلص من الزبائن المتقاعسين والغير مربحين، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (14-3): دورة حياة علاقة الزبون بالمؤسسة

الاحتفاظ الجيد بالزبائن

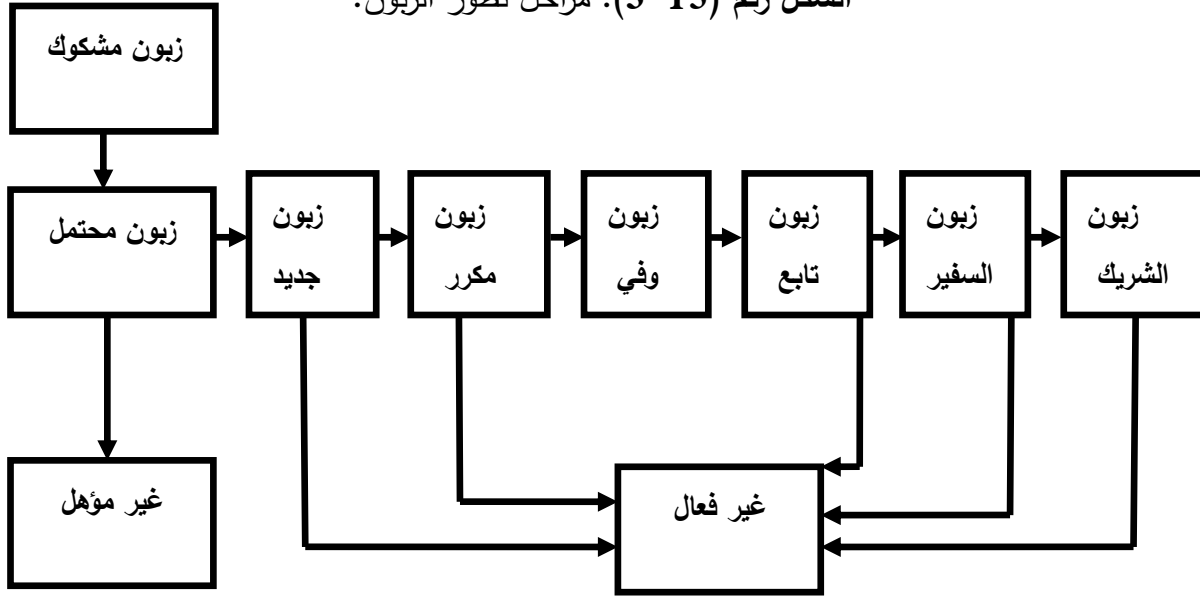


Source: André Lang et al, From Customer Relationship Management (CRM) to Supplier Relationship Management (SRM), journal HEC Lausanne 2002, p 02.

وعليه يجب على المؤسسة أن تعرف جيداً من هم زبائنهم الذين يشكلون هدفها لتحقيق لها التميز على المنافسين، والشكل التالي يوضح مختلف المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته بالمؤسسة:

¹ André Lang et al, **From Customer Relationship Management (CRM) to Supplier Relationship Management (SRM)**, journal HEC (Hautes Etudes Commerciales) Lausanne 2002, p 02.

الشكل رقم (15-3): مراحل تطور الزبون.



المصدر: نوري منير لجلط ابراهيم، التحالف مع العملاء ذوي الولاء مدخل لإدارة رأس المال الفكري للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس، حول رأسمال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة. يومي 13/14 ديسمبر 2011 ، ص 10.

في البداية يكون الزبون محتملا وعلى المؤسسة أن تؤهل هؤلاء الزبائن ليصبحوا زبائن جدد لها، وعندما يصبح هؤلاء الزبائن جدد تواصل المؤسسة محاولاتها لإقناعهم بعملية إعادة الشراء بمختلف الوسائل المتاحة للمؤسسة، وبعد تكراره لعملية الشراء يصبح هذا الزبون موالى للمؤسسة ويألف الزبون المؤسسة، وتصبح بينهما علاقة تتصف بالوفاء، ويصبح الزبون ينصح من حوله بالشراء من المؤسسة هنا يتحول إلى الزبون السفير، وتتوطد العلاقة أكثر بين الزبون والمؤسسة ، إلى ان يصبح مشاركا للمؤسسة في اقتراحاته وانتقاداته التي تتقبلها¹.

لكن في أي مرحلة من هذه المراحل قد يشعر الزبون بحالة عدم الرضا، وهو ما يجعله يتحول إلى الشراء من المؤسسة المنافسة وهو ما يشكل أزمة للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة أن تحاول

¹ نوري منير لجلط ابراهيم، التحالف مع العملاء ذوي الولاء مدخل لإدارة رأس المال الفكري للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس، حول رأسمال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة. يومي 13/14 ديسمبر 2011 ،

تحقيق رضاه وولائه بشتى الأساليب والطرق التي تحقق التميز على منافسيها من خلال كسب زبائن دائمين.

(2) الموقع الإلكتروني

إن المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة تزودها باستمرار باقتراحات جديدة وجيدة، حول المنتج والزبائن، ويصبح الامر مهما بالنسبة للعلاقة بينهما، لأن الزبائن عندما يضطرون إلى زيارة مكان المؤسسة دون معلومات مسبقة تبين أو تحدد طبيعة المنتج فإن ذلك لن يكون جيداً، أما إذا وفرت المؤسسة موقعا فإن ذلك سيكون أفضل بكثير، لأنه سيجد تفاصيل وافية حول المنتج في الموقع، لأن هذا النوع من الخدمة للزبائن يرفع من درجة رضاهم وولائهم والذي يعد وقوفا في وجه المنافسين¹.

كما تعد شبكة الأنترنت عهدا جديدا في عالم التسويق بالنسبة لكل من المؤسسة والزبون، إذ نجد أن المؤسسات كثيرا ما أصبحت مهتمة إلى درجة كبير بإنشاء موقع إلكتروني تتواصل من خلاله مع زبائنها، في حين نجد أنه كثيراً ما يلجأ مستخدمو الأنترنت إلى البحث عن المعلومات أو المنتجات الجديدة أو تقديم طلبيات عبر الموقع الخاص بالمؤسسة، فمثلاً في دراسة قامت بها SECA (salon européen des centre d'appels)، خلصت أنه 3/2 من الفرنسيين قاموا مؤخراً بالاتصال بمؤسسة ما فيما يتعلق بمنتجاتها، و 20% من بين هذه الاتصالات كانت عبر الأنترنت².

كما أن المواقع الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في التوجه الجديد للتسويق والقائم على شخصنة العروض أو كما يسمى التسويق واحد لواحد، إذ أصبحت عملية التجزئة والاستهداف أكثر سهولة ودقة

¹ جيم سترن، ترجمة باسل الحاج قدور، علي ابو عسة، خدمة الزبائن على الانترنت " كيف تبني علاقتك مع الزبائن و تنمي اخلاصهم و تبقى على قمة المنافسة "، مكتبة العبيكان، الرياض 2003. ص369.

² Pascal Lannoo, Corinne Ankrie, **e-marketing& e-commerce**, 2 éd, vuibert, Paris, 2007, p 19.

مما سبق وذلك من خلال المعلومات المتوفرة حول زبائن المؤسسة بحيث تتمكن المؤسسة من بناء علاقة مباشرة وتفاعلية أو خلق فرص تسويقية مع زبائنهم المحتملين أو الحاليين، وخير مثال على ذلك موقع بشركة Renault الفرنسية www.renault.fr فقد نتج عنه أكثر من 400000 فرصة تجارية، و يعد هذا الموقع أداة أساسية لعرض منتجات وخدمات المؤسسة للزبائن وتوطيد العلاقة معهم، كما أنه غالباً ما يربط زبائن المؤسسة في الأسواق الدولية بالوكلاء في تلك المناطق ويزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها.

المطلب الثاني: قاعدة بيانات الزبائن وشخصنة العلاقة

تقوم المؤسسة من أجل مزيد من تدعيم العلاقة بينها وبين الزبون بالاتصال مع زبائنهم باستخدام مجموعة الوسائل، التي تساهم في تحقيق رضائهم وولائهم ، للوصول إلى قمة المنافسة والتميز على منافسيها.

أولاً: قواعد البيانات

إن قواعد البيانات الخاصة بالزبائن المتوقعين أو الحاليين تتضمن تسجيلات كاملة لممارسات المؤسسات، أو الزبائن المتوقعين والحاليين خلال فترات زمنية محددة، فالمعرفة الخاصة بالزبون تتطلب وقت طويل و تتكون من خلال عدة اتصالات معه، و كلما زود الزبون المؤسسة بالمعلومات كلما كان لها القدرة على تحقيق رضاه و تقديم خدمة أفضل، عموماً فإنه يمكن تلخيص بعض الفوائد المتحققة من خلال قاعدة البيانات في النقاط التالية: ¹

- تخزين بيانات حول الزبائن؛

¹ محمد ابراهيم عبيدات، التسويق المباشر و العلاقات العامة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2010، ص 197.

- تزويد المؤسسة ببيانات جديدة؛
 - تحديث المعلومات الحالية أو القديمة؛
 - توقع سلوك الزبائن؛
 - تجميع، تقسيم، و تحليل مختلف البيانات؛
 - معرفة أكثر للزبائن وتحقيق توقعاتهم ورغباتهم مما يدعم العلاقة ويكسب المؤسسة ميزة تنافسية.
- تزامناً مع التطور الواسع للتسويق بالعلاقات و التوجه نحو الزبون أصبحت لقواعد البيانات أهمية استراتيجية أكثر فأكثر، إذ أصبحت تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية (التجزئة، الاستهداف..)، كما تساعد كذلك في اتخاذ قرارات عملية (برامج الولاء..). التي بدورها تعد توجه المؤسسة نحو تحقيق التميز على المنافسين¹.

كما تسيّر إحدى البحوث التسويقية إلى أن مؤسسة "توني باكد هام" Noney baked ham الأمريكية التي تنتج أجزاء الحاسوب في جورجيا قامت بتسجيل أرقام هواتف زبائنها لمدة ثلاث سنوات ونصف وأعدت قاعدة بيانات قوية للزبائن ، لذا فإنها صارت تعرف عناوينهم و سلوكياتهم الشرائية ، وإن قاعدة البيانات هذه كلفت المؤسسة ما يقارب (25%) من الموازنة التسويقية.

هذه المؤسسة ركزت على النماذج الشرائية للزبائن وأصبحت تعرف الأوقات التي يشترون فيها خلال السنة وماذا يشترون وكمية إنفاقهم.. ، كما أنها ظلت تعمل بجد على كسب ثقة الزبائن وجعلهم يكررون الشراء منها. وهذه القواعد تقدم للمؤسسة تقارير عن جوانب السوق و ماهي أنواع الزبائن الذين يعيشون بالقرب من موقع المؤسسة. وبالرغم من كون هذه المؤسسة قد ركزت ما لا يقل عن

¹ Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction Marketing**, Dunod, Paris, 2005, p 105.

(27%) من جهودها الترويجية في إيصال المعلومات إلى الزبائن بواسطة البريد، إلا أن تلك الجهود غالباً ما كان يثمر عنها ثلاث إلى أربع محاولات بيع ناجح¹.

ثانياً: توجه المؤسسة نحو الزبون

يعتمد توجه المؤسسة على مدى فعالية إدارتها للعلاقة مع الزبائن وذلك من خلال المعلومات التي تملكها حول زبائنهم الحاليين أو المحتملين، مما يسمح لها بتكييف عروضها حسب درجة من الشخصية التي ستعتمدها مع الزبون.

1) البيانات والمعلومات

نميز في مجال إدارة المعلومات بين البيانات، المعلومات ومعرفة الزبون، فتاريخ الشراء وقيمة الشراء وعنوان الزبون تعتبر بيانات، وعندما يعطيها المستعمل دلالة ومعنى، تتحول لمعلومات تنبئ بشيء ما عن هوية وصورة الزبون (معلومات كاملة أو ناقصة)، وتصبح هذه المعلومات معرفةً عندما تطبق المؤسسة عليها نشاطات معينة كتحديد المنتج المناسب لعرضه على الزبون المناسب في الوقت المناسب.

كما يساعد جمع ودراسة المعلومات عن الزبائن في تكوين أحسن صورة عنهم، إذ يستحيل بناء علاقة مع مجهول؛ وجودة البيانات لها تأثير على جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتطوير علاقات قوية معهم وتستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديد وتعريفه بدقة، وتخضع هذه البيانات للتغير خلال نشاطها إما بالزيادة أو النقصان والبيانات المستعملة في تحديد الزبائن تجمع في ما يعرف بقواعد بيانات الزبائن (Customer Databases)، تستغلها المؤسسة بمساعدة تقنيات التنقيب عن

¹ حمزة الشمري، ، متطلبات التسويق المباشر: دراسة الحالة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 82، 2010، ص 14، 15.

البيانات (Data Mining)، لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبائن وتحفظ في مخازن البيانات (Data Warehouses)¹.

(2) شخصنة العرض

أو كما يطلق عليه التسويق الشخصي (التسويق واحد لواحد) فمن خلال المعلومات التي تملكها المؤسسة حول زبائنهم الحاليين أو المرتقبين، يمكن أن تعمل على شخصنة منتجاتها، خدماتها، أسعارها وكذلك رسالتها الترويجية، حيث تقترح المؤسسة على زبائنهم المعتادين عروض ترويجية خاصة، وتلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في عملية الاتصال بالزبائن لشخصنة عروضها كالأنترنيت... وغيرها، كما يجدر الإشارة أن عملية الشخصنة تشمل كذلك صفات وخصائص المنتج، وحسب (Don Peppers & Martha Rogers) فإن التسويق الشخصي يقوم على عدة مبادئ والتي تطبق من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن .

كما أن المؤسسات بحاجة إلى أن تبدأ خطواتها، على طريق تمييز الزبون وتكون الخطوة الأولى أن تعرف كيف تقوم بتقسيم زبائنهم كما يلي:²

أ) التحديد الدقيق للزبائن المحتملين أو الحاليين: لا يمكن للمؤسسة الوصول إلى جميع الزبائن وتلبية رغباتهم وإنما تستهدف زبائن تحددتهم مسبقاً، فمن أجل ذلك تعمل المؤسسة على تنمية علاقة مع الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال إدارة العلاقة مع الزبون ومن خلال قاعدة البيانات التي تملكها.

ب) تصنيف الزبائن حسب حاجاتهم وحسب قيمتهم لدى المؤسسة: إذ يجب تركيز الجهود على الزبائن المربحين أكثر.

¹ بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 371.

² جيم سترن، ترجمة باسل الحاج قدور، علي أبو عمسه، مرجع سبق ذكره، ص 370.

(ج) **التفاعل مع الزبائن بشكل مباشر:** وذلك بهدف فهم حاجاتهم ورغباتهم أكثر.

(د) **شخصنة الاتصالات والمنتجات مع الزبائن:** وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد عدة أنواع من

شخصنة المنتج والتي نوجزها في العناصر التالية:¹

- **شخصنة تجميلية:** وهي وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبة الزبائن.
- **شخصنة جوهرية:** و تعني تبني خصائص جوهرية في المنتج لا تدركها العين، إذ تصمم لكل المنتجات نفس المظهر ولكن في داخلها خصائص خاصة بكل زبون أو شريحة من الزبائن.
- **شخصنة بالمشاركة:** حيث يكفّ جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون، بإجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة، ورغم أنها مكلفة إلا أنها الاستراتيجية المختارة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة لتكييف المنتجات وتقليل تكاليف التخزين كطريقة شركة Dell العالمية في الإنتاج حسب الطلب وفي وقت قصير.
- **شخصنة معيارية:** وهي عكس الشخصنة بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجا معياريا ذا عدة استعمالات في عدة ظروف خاصة، فيختار الزبون ما يتلاءم وحاجاته².

¹ Philip kotler et al, **Marketing Management**, op.cit. p 163.

² بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 370.

ثالثاً: اهتمام المؤسسة بالزبائن والاحتفاظ بهم

يشكل اهتمام إدارة المؤسسة بخدمة الزبون بعداً رئيسياً في مفهوم ثقافة المؤسسة، بل أن الربح الذي تحققه المؤسسة أو الفشل الذي تمنى به إنما يعود إلى عدم ترسيخ هذه الثقافة لدى الموظفين حتى يمكنهم كسب ثقة الزبائن الحاليين و المحافظة عليهم.

1) أشكال المحافظة على الزبائن: إن المحافظة على زبائن المؤسسة يمكن أن يأخذ عدة أشكال نوجز أهمها فيما يلي:¹

أ) القياس المستمر لرضا الزبائن: وذلك حول المستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة، واتجاهاتهم نحوها، ومعرفة الجوانب السلبية والايجابية في تأدية تلك الخدمات، ويتم ذلك عن طريق استمارات الاستقصاء او المقابلات الشخصية وغيرها.

ب) إتباع سياسة الباب المفتوح للزبائن: ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة أمامهم لتقديم الشكاوى والاقتراحات وإبداء آرائهم حول إمكانية تحسين الخدمة، كما أن فتح قنوات الاتصال يتيح قدراً كبيراً من التغذية العكسية لإدارة المؤسسة بما يساعدها في تكييف منتجاتها وخدماتها بما يتوافق ورغبات الزبائن.

ج) اصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر: لأن من شأن ذلك أن يوفر للزبائن المعلومات الكافية التي تساعدهم في الحصول على الخدمات بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف.

د) توثيق العلاقات مع الزبائن: وذلك من خلال عدة برامج، كالمنافع أو الجسور المالية، الاجتماعية والهيكلية.

¹ ناجي معلا، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم للنشر، عمان- الاردن، 2010، ص 53، ص 54.

هـ) تنظيم زيارات دورية للزبائن: وذلك من خلال الاتصال الشخصي المباشر بالزبون عن طريق رجال البيع مثلاً.

2) نموذج RADAR للاحتفاظ بالزبائن

تسعى المؤسسة من خلال هذه التوجه إلى للوصول إلى الزبائن المستهدفين وكذلك معرفة القرارات التي يجب اتخاذها ضمن كل فئة مستهدفة، كما يهدف هذا التوجه إلى تنفيذ مختلف القرارات التسويقية ضمن دورة حياة الزبون:

أ) **R (réactiver)**: إعادة جذب زبائن سابقين للمؤسسة أو الزبائن غير المريحين؛

ب) **A (acquérir)**: الحصول على زبائن جدد أو الحصول على زبائن محتملين؛

ج) **D (développer)**: تنمية أو الزيادة من ربحية الزبائن الجدد؛

د) **A (accompagner)**: تعزيز ولاء الزبائن؛

هـ) **R (retenir)**: محاولة الاحتفاظ بالزبائن قدر الإمكان.

ونجد أن هذا النموذج يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

- **المرحلة الأولى**: تتمثل في تحديد الأهداف الخاصة بعلاقة المؤسسة بزبائناتها في كل مرحلة من

المراحل؛

- **المرحلة الثانية**: وضع البرامج التنفيذية للمخطط التسويقي؛

- **المرحلة الثالثة:** تقديم العروض المختلفة للزبائن وبما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم¹.

الجدول التالي يوضح أهداف العلاقة مع الزبائن، العروض المقدمة للفئة، ووسائل التسويق المستخدمة في ذلك.

الجدول (2-3): نموذج RADAR للاحتفاظ بالزبائن

أهداف العلاقة	الفئة المستهدفة	العروض المقدمة
Réactiver تنشيط	زبائن غادرو المؤسسة أو انخفضت قيمة مشترياتهم.	عروض ترويجية لغرض تحفيزهم على إعادة الشراء، أو للشراء بكميات كبيرة.
Acquérir كسب أو الحصول	جذب الزبائن المحتملين.	عروض تجريب المنتج أو الخدمات.
Développer تطوير أو تنمية	الزبائن الذين يساهمون بما بين 25% و 75% من رقم أعمال المؤسسة.	خدمات إضافية، أو سلع مرافقة.
Accompagner تعزيز أهمية خاصة	الزبائن الذين يساهمون بما بين 75% و 80% من رقم أعمال المؤسسة الزبائن المنتظمون	شخصنة العروض، تشكيلة منتجات خاصة بهذه الفئة من الزبائن.
Retenir المحافظة	الزبائن المريحون، الواصفون (الأطباء، الصيادلة)	عروض خاصة

Source Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction Marketing**, Dunod, Paris, 2005 pp. 259

إن التزام المؤسسة بإدارة علاقتها مع زبائنها بشكل جيد من خلال العناصر السابقة يمكنها من التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وكسب ولائهم، ومن ثم تحقيق التفوق على المنافسين.

¹ Nathalie Van Laethem, op-cit. pp 257,258.

المطلب الثالث: شكاوي الزبائن

تشير الدراسات التي تناولت طبيعة وخصائص شكاوي الزبائن أن الزبائن الذين يتقدمون بشكاوي حول خدمة ما غالبا ما يكونون موالين للمؤسسة، وبالرغم من أن هذه الشكاوي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الزبائن إلا أن المؤسسة قادرة على تشخيص هؤلاء الزبائن¹.

أولا: الاهتمام بشكاوي الزبائن

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

(1) العمل على العناية والاهتمام بشكاوي الزبائن: وهذا يتطلب الإصغاء إلى شكاوي الزبائن، وإشعار الزبائن بأن شكاوهم قد سمعت بشكل جيد وصحيح، وكذلك ضرورة تقدير مشاعر الزبائن، وامتصاص غضبهم واستيائهم وخيبة امالهم، وكذلك ضرورة شرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي، وفي النهاية لابد من قيام الموظف المسؤول بتقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

(2) الاستعداد لمعالجة أثر الشكاوي عمومية بشكل صحيح: وعلى المسؤولين في

المؤسسة التعرف على ما هو أكثر الشكاوي العامة وما الذي يجب أن نقوله عندما تقدم الشكوى من قبل الزبائن.

¹ حميد الطائي بشير العلق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، الكتاب محكم علميا ، اليازوري عمان 2009، ص 167.

(3) تشجيع الحوار مع الزبائن: يمكن للمؤسسة أو مقدم الخدمة أن يخمن ما يريده الزبائن بدل

السماع منهم مباشرة، وسيجد من المثير أنهم أصبحوا أكثر رغبة في الكلام، وفي أن يعطوك من وقتهم ما يعبرون عنه من آراء تكون أقرب إلى الحقيقة عندما يثار غضبهم.

بحيث يصنف الزبائن الذين يتحملون عبئ تقديم شكاوى ضمن ثلاث مجموعات:¹

- الذين يحاولون المساعدة؛

- الذين تورطوا في صفقة ولم تحقق رضاهم؛

- الانفعاليون زيادة عن اللزوم.

يهتم هؤلاء الزبائن الذين يحاولون المساعدة بنجاح عمل المؤسسة من كل قلبهم، فقد لا تكون عبارة "من الأفضل تحسين مكان الاستقبال" لوما بقدر ما هي نصيحة، وليست عبارة "وكيل الخدمة لديكم فظ جدا" دوما مطالبة بالاعتذار أو التعويض على نحو ما، بل قد تكون من صديق إلى مشكلة لديك، ويستحق الذين أجحفت في حقهم فعلا تصحيح وضعهم وحل مشكلتهم بنوع من السرعة، أما بالنسبة للذين في انفعالاتهم يمكن للمؤسسة أيضا الاستفادة منهم بابتكار طرق جديدة للمعاملة مع مثل هذه الانواع من الزبائن.

(4) تصنيف سلوك شكاوى الزبائن: وهناك ثلاثة أنواع تتمثل في الصوت، خروج، انتقام:²

¹ جيم سترن، ترجمة باسل الحاج قدور، علي ابو عسمه، مرجع سبق ذكره. ص207.

² Siriporn Sujithamra, Terry Lam, Relationship Between Customer Complaint Behavior and Demographic Characteristics: A Study of Hotel Restaurants' Patrons, Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol. 10,2005,p291.

- **الصوت:** محاولة معالجة المشكلة لأن الزبائن المستائين سيخبرون من تسعة إلى عشرة أشخاص حول تجربتهم، وهو ما ينجر عنه خطر كبير على المؤسسة، تحت ما يعرف بالكلمة المنطوقة؛
- **الخروج:** يحدث عندما يتوقف الزبائن عن شراء خدمة أو منتج المؤسسة؛
- **الانتقام:** يحدث عندما يتخذ الزبائن إجراء لتحطيم عمل المؤسسة.

ثانيا: منع الانسحاب والتوجه للمنافسة

- إن أفضل طريقة لمنع انسحاب الزبائن وتوجههم للمنافسة، هي من خلال الإصغاء إلى شكاوهم والعمل بصورة مباشرة على معالجتها وذلك من خلال الخطوات التالية:¹
- تشكيل قنوات لاستقبال شكاوي الزبائن الغير راضين؛
 - تشجيع جميع الزبائن على إستخدام تلك القنوات؛
 - الاهتمام الشخصي بالزبائن غير راضين؛
 - المعالجة السريعة لشكاوي الزبائن.

للبحث عن شكاوي الزبائن بفاعلية، يجب على المؤسسة أن تتبنى الفلسفة القائلة بأن الشكاوي مفيدة، وتحتوي هذه الفلسفة على ما يلي:²

¹ كريغ ف، وآخرون، بناء ولاء الزبائن/العملاء، مشروع أفضل الممارسات في المشاريع الصغيرة (MBP) للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، 2001، ص41.

² نفس المرجع، ص46.

- إن الشكاوى مرحب بها، وكل من لديه ملاحظات سلبية مشكور على المعلومات المفيدة التي يقدمها؛
- إن الشكاوى مفيدة لأنها تؤثر على الزبائن غير الراضين، وتسمح للمؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الزبائن من الانسحاب والتوجه إلى المؤسسات المنافسة؛
- إن الشكاوى تحسن المنتجات والخدمات.
- من خلال تشجيع قبول الشكاوى توسع المؤسسة نطاق معرفتها بزبائنهم مما يساعد على تحقيقها النجاح والتفوق على المنافسين.
- كما يمكن للمؤسسة تحديد الزبائن غير الراضين والذين أصحو على قرب الانسحاب من المؤسسة والذهاب إلى المؤسسات المنافسة من خلال:
- ✓ نظام لاستقبال الشكاوى والاقتراحات سهل الاستخدام؛
- ✓ تبني استراتيجية التغذية العكسية من الزبائن؛
- ✓ مجالس استشارية من الزبائن.

ثالثاً: العوامل التي تشجع الزبائن على الشكاوي

- قيمة الحصول على تعويض¹؛
- توفر التعويض المباشر؛

¹ Wen-yu Su, John T. Bowen, **Restaurant Customer Complaint Behavior**, Journal of Restaurant & Food service Marketing, Vol. 4(2) 2001,p36.

- سهولة وراحة الحصول على تعويض.

لأن الزبائن يميلون إلى تقييم كلفة ومنفعة الشكاوى، إذ يرون بأن شكاوهم تساوي الجهد الذي بذل من أجله، لذلك هم يشكون، وإلا سيتوجهون مباشرة إلى المؤسسات المنافسة.

المبحث الثالث: دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية

يعمل التسويق الداخلي باتجاه توليد الاجراءات والتفاعلات والتعديلات التي تعزز رضا الزبون، من خلال خلق البيئة التي تدعم جودة السلوك من جانب موظفي المؤسسة، وبذلك يعد التسويق الداخلي مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية.¹

المطلب الاول: التسويق الداخلي و ثقافة الخدمة

إن تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة، الذي تحصل من خلاله على موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن، لا يتم إلا من خلال تبني المؤسسة لمفهوم ثقافة لخدمة.

أولاً: التسويق الداخلي

التسويق الداخلي يضمن أن كل شخص في المؤسسة يسير على مبادئ تسويقية، ابتداء من الإدارة العليا، ويشمل التسويق الداخلي مهمة تدريب وتحفيز العاملين حتى يستطيعوا تقديم خدمات متميزة للزبائن، ويعترف المسوقون الاذكياء بأن النشاطات التسويقية ضمن المؤسسة مهمة بدرجة كبيرة، إذا

¹ عبد الرضا فرج بدرابي الخماس، رافت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية بغداد، العدد 73، 2013، ص 37.

وجهت خارج المؤسسة بجعل الخدمات ممتازة من قبل موظفي المؤسسة، وإنهم مستعدون لتزويد خدمات جيدة للزبائن¹.

(1) أهداف التسويق الداخلي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): أهداف التسويق الداخلي.

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	✓ جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالزبائن
الهدف الاستراتيجي	✓ خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبائن وتفتح العقلية البيعية بين العاملين. ✓ دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة
الهدف التكتيكي	✓ إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال، الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة، يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالاتهم بالزبائن. ✓ يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق ✓ يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي

المصدر: هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات" الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص. 387.

¹ Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing management**, Twelfth ed, New Jersey, USA, 2006, p20.

(2) الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي

يعرف الرضا على أنه مدى حب الموظف لوظيفته، ويظهر كذلك من شعور الموظف إتجاه وظيفته¹.

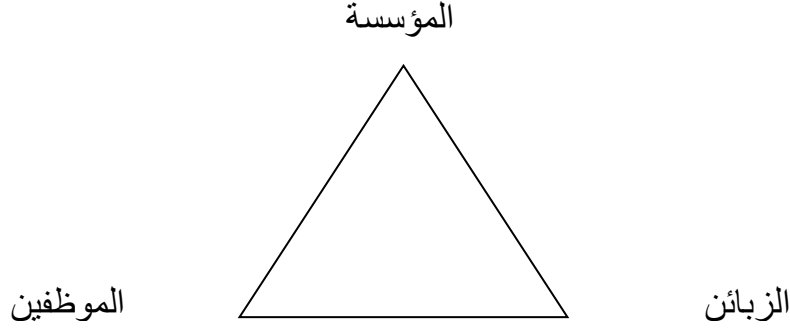
كما أشار "hoppok" إلى أن الرضا الوظيفي للموظف مشتق من الارتياح النفسي والجسدي في بيئة العمل ومن العمل نفسه، وكذلك إلى العواطف التي يشعر بها الموظف إتجاه وظيفته، وكيف يتفاعل معها.

كما يتمثل الرضا الوظيفي في الارتياح الداخلي والخارجي للموظف، الارتياح الداخلي يتكون من جميع العوامل التي لها علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي (النجاح، الاستقلال، التنمية الشخصية، الابداع، احترام الذات....) والرضا الخارجي يتكون من جميع العوامل الأخرى التي ترتبط بشكل غير مباشر مع الرضا الوظيفي (بيئة العمل، العلاقات الشخصية بين الزملاء، راتب مرتفع، إمكانية الترقية....) وبشكل عام يمكن القول بأن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وإنتاج خدمات أفضل وذلك أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن² والشكل التالي يوضح:

¹ Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary et all, **the impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks jordan**, journal of contemporary research in business, vol 04, 2013, p814.

² Efthymios Iliopoulos, Constantinos-Vasilios Priporas, **The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece**, journal Health Services Research 2011, p02.

الشكل رقم (16-3): العلاقة بين المؤسسة والموظفين والزبائن



المصدر: خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان 2010، ص 215.

من خلال الشكل يتضح الزبائن والموظفون يتعاملون سوية لخلق الخدمة وتقديمها ولذا فإن مقدمي الخدمات لابد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع الزبائن ليقدّموا مستوى راقيا من الخدمات خلال تواصلهم مع الزبائن، وإن هذا التفاعل الفعال يعتمد على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة، وكذلك الموظف الذي يقدم الخدمة المطلوبة، والعمليات المساندة لهؤلاء الموظفين.

كما قد يؤدي الاعتراف المتزايد بأهمية و دور الموظفين في المؤسسات، باعتماد التسويق الداخلي، وبالتالي على المؤسسات أن تعامل موظفيها كزبائن داخليين، وقد بينت دراسات سابقة أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي¹.

بحيث خلصت دراسة بين موظفي الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، أن الموظفين الذين لديهم رعاية عالية، لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي، وأيضا وجد أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للممرضات ونوعية الخدمات الصحية، ومن ناحية أخرى أن ضغوط العمل للممرضات لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

¹ Efthymios Iliopoulos, Constantinos-Vasilios Priporas, op.cit, p03.

كما وصف نورمان الوقت الذي يلتقي فيه الموظفين والزبائن بلحظة الصدق أو الحقيقة حيث أن لحظة الصدق تظهر عندما يلتقي فيها كلا من الموظفون والزبائن، وأشار نورمان إلى أن هذه العملية التبادلية تعتمد على المهارة والدافع والوسائل المستخدمة من قبل موظفي المؤسسة والتوقعات وسلوك الزبون، حيث أن هذه العملية تخلق إجراءات تقديم الخدمة التي يلتقي فيها سوية الموظف والزبون، وقد قدم نورمان فكرة من مصارعي الثيران حيث شبه مصطلح اللحظة بالفترة التي يتواجه فيها المصارع مع الثور في حلبة المصارعة¹.

وعليه يجب على المؤسسة الاهتمام بالموظفين لأن الجودة المقدرة تتحقق في لحظة الصدق.

(3) أهمية التسويق الداخلي: تتمثل أهمية التسويق الداخلي في الآتي: ²

- تقوية العلاقة والتفاعل بين الموظفين والوظائف، وبذلك تصبح العمليات أكثر كفاءة وفعالية؛
- إدارة وتحسين الرضا الوظيفي وولاء الموظفين، فالتسويق الداخلي له تأثير إيجابي على التنظيم داخل المؤسسة؛
- تشكيل الكفاءات الأساسية للمؤسسة وخلق الميزة التنافسية من خلال الزبائن الأكثر رضا وولاء والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية أو الأرباح مقارنة بالمنافسين؛
- دعم الجهود الترويجية للمؤسسة لأنها الوسيلة الأفضل، التي تساعد على خلق الترابط العاطفي القوي بين الموظفين، وبذلك يوفر التسويق الداخلي الأدوات التي تساعد المؤسسات على الوصول إلى السوق المستهدف؛

¹ ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، النظرية الأولى في لحظة الصدق، إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، الطبعة الأولى، مكتبة العكبان 2005، ص 54.

² عبد الرضا فرج بدرأوي الخماس، رافت عواد موسى التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- تعزيز المعرفة عن الزبائن الداخليين والخارجيين ورفع العقوبات التشغيلية التي قد تكون في طريقة تقديم الخدمات القائمة على القيم والفعالية التنظيمية.

إذا فالتسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن، الذي بدوره يحقق الربحية، والتميز.

ثانياً: ثقافة الخدمة

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن ترسيخ لثقافة الخدمة ،لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة خدمتها ،لدعم خدمة الزبون ،ولعل من الأهمية يمكن التطرق إلى مقال صدر في استراليا لمجلة وطنية تقول فيه أن أربعة شركات ضخمت (2مليون دولار) في برامج خدمة الزبائن مع تحقيق نتيجة ضعيفة ،والسبب الرئيسي الذي جعل جهود خدمة الزبائن فاشلة هي أن هذه المؤسسة لم تأخذ بعين الاعتبار ثقافة الخدمة في برامجها الموجهة إلى الزبائن ،وأن هذه المؤسسات كانت قد وجهت نشاطها التسويقي لخدمة الزبائن معتقدة بأنه ومن خلال هذا البرنامج تستطيع إرضاء زبائنها وتحقق من ذلك عائداً معقولاً ولكنها سرعان ما اكتشفت أن أفضل برنامج لخدمة الزبائن يجب أن يتضمن إشراك العاملين في هذا البرنامج لكي يحقق النجاح وعليه فإن أي برنامج للتسويق الداخلي يحتاج إلى التزام قوي من قبل الإدارة¹.

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف، والخصائص التي تشكل الأجواء، العامة للخدمة وتؤثر على العاملين، فلهذه المؤسسات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم.

¹ حميد الطائي ،بشير العلاق ،مرجع سبق ذكره، ص 346.

من الجدير بالذكر أن المؤسسات التي تملك ثقافة خدمة قوية، فإنها تؤثر إيجابيا في سلوك العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة سوف تؤثر سلبا في التسويق الداخلي، كما أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة الخدمة فإن هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، إذ أن العاملين والزبائن هم في قمة الهرم التنظيمي والإدارة هي في أسفل الهيكل، وهذا النمط من التنظيم يجعل جميع العاملين في خدمة الزبون¹.

المطلب الثاني: طرق التدريب و المقدرة الجوهرية

إن القدرة الجوهرية للمؤسسة تساعد في أن تبقى أطول مدة ممكنة في بيئة المنافسة، وتتمثل المقدرة الجوهرية في الموارد والقدرات الجوهرية التي من شأنها أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أولا: طرق التدريب

التدريب هو مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من العاملين في المؤسسة لرفع مستوى أدائهم وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين، وهناك شكلان من التدريب:²

1) التدريب داخل المؤسسة: فالتدريب داخل المؤسسة أو تدريب رأسمال العامل، هو أحد أقدم

الطرق يأخذ مكان مباشرة في المكان الذي يعمل فيه الموظف، ويتم هذا التدريب على أساس فردي ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات داخل المؤسسة، ويتميز هذا التدريب أنه يتم وفق

¹ حسين علي عبد الرسول، حسام حسين شياح، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 2012، 32، ص 29.

² طه علي نايل، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحرايات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2013، 10، ص 131.

لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها، فقد يتولى الرئيس المباشر أو موظف ذو خبرة تدريب الموظفين أثناء العمل، أو قد يكون التدريب عن طريق التنقل بين سلسلة من الاعمال لتعميق مهارات العامل، وهذا يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ويزيد من المزايا التنافسية للمؤسسة، ويعمل على إحداث التغيير اللازم لسلوك الأفراد وتزويدهم بالأفكار والمعلومات التي تمكنه من تنفيذ الأعمال الموكلة إليه وتساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لتحسين الأداء، فمن خلال عملية التدريب يمكن التأثير على سلوك واتجاهات الموظف.

(2) التدريب خارج المؤسسة: ويكون إما في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة، حيث ينقطع العامل عن العمل لفترة محدودة من الوقت ويتلقى برنامج تدريب خارج المؤسسة مثل مركز التدريب، ومن مميزاته إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة، حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم، وتصبح عملية التدريب مكان تتركز فيه الخبرات والمهارات.

من خلال هاتين الطريقتين للتدريب تتمكن المؤسسة من زيادة مهارات وخبرات العاملين وبالتالي يزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، بحيث أصبحت في جميع المؤسسات فلكي تكون المؤسسة ناجحة على المدى البعيد يجب أن تمتلك بعض المزايا نسبة إلى منافسيها.

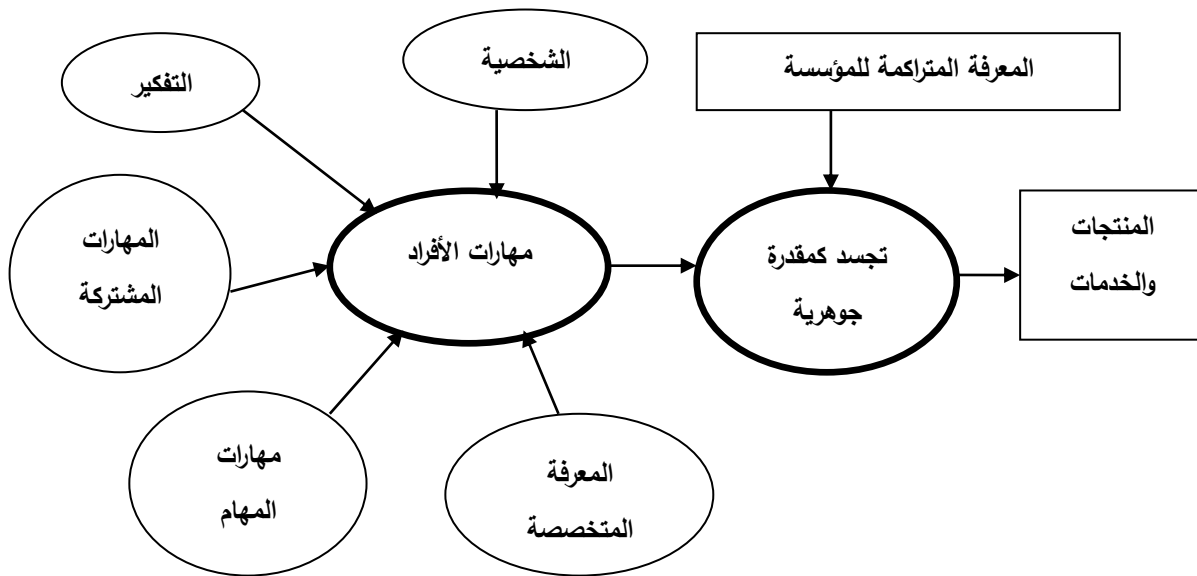
ثانياً: المقدرة الجوهرية

موارد المؤسسة القيمة والتي تتيح لها أداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها، فالمقدرة الجوهرية هي ما تستخدمه المؤسسة من موارد لأداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها أو

أداء تلك الأنشطة بالشكل الذي لا يستطيع المنافسون أداؤها به، فالمقدرة الجوهرية هي نقاط القوة المتمثلة بالموارد الرئيسية في المؤسسة¹.

كما يركز كل من (rowe,et all) و(hamel fheeme) على السمات الشخصية من مهارات وخبرات وقدرات معرفية في إطار تعريفهم للمقدرة الجوهرية "فالمقدرة الجوهرية هي مزيج فريد من الموارد والخبرات في مؤسسة معينة"، المهارات الخاصة بالمؤسسة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين، فمهارات الأفراد داخل المؤسسة تمتزج مع المعرفة والخبرة المتراكمة وثقافة المؤسسة لتحقيق المقدرة الجوهرية والتي تكون مختلفة عن غيرها من المؤسسات المشابهة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17-3): جذور المقدرة الجوهرية.



المصدر: محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 116.

كما أن التوجهات الحديثة للمؤسسات في مجال القدرات الجوهرية تتمثل في استخدام عمال المعرفة، والذين يمتلكون القدرات والمهارات العالية بشكل متأصل ويعرفون كيفية أداء العمل بطريقة

¹ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 115.

إقتصادية محترفة، لذا لن تحتاج المؤسسة إلى تدريبهم، علاوة على تفادي ارتكاب أخطاء كثيرة أثناء العمل وبذلك فإن المؤسسة سوف تكسب قدرات عامة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية سريعة وبأقل التكاليف، أما القدرات الجوهرية الخاصة فهي صعبة التقليد ولكن ينبغي إدراك أن تلك القدرات لن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إلى الأبد لذا يجب على المؤسسة، أن تقوم بتطويرها بشكل مستمر¹.

كما أن هناك إختبارات لتحديد المقدرة الجوهرية في المؤسسة:

- هل تستطيع المقدرات الجوهرية أن توفر للمؤسسة دخولا محتملا ومتنوعا للسوق؛
- هل تستطيع المقدرة الجوهرية أن تقدم مساهمة ملموسة للمنافع التي يحصل عليها الزبون؛
- هل تستطيع المقدرة الجوهرية أن تكون صعبة أمام إحتمالية تقليدها من طرف المنافسين.

❖ أهمية المقدرة الجوهرية:

- إن أهمية المقدرة الجوهرية تظهر من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية؛
- المقدرة الجوهرية تصبح أساسا للميزة التنافسية عندما تكون مقدرة مميزة*؛
- إن تحقيق المقدرة المميزة في مجال أو أكثر هو ما يمنح للمؤسسة الأساس لخلق وتحقيق الميزة التنافسية.

¹ سرمد حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 29، 2012، ص 63.

* **مقدرة مميزة**: تعرف المقدرة المميزة تلك الموارد والانشطة التنافسية الهامة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الاداء المتفوق مقارنة بالمنافسين.

المطلب الثالث: الاهتمام بالموارد البشري لتحقيق الميزة التنافسية

إن استثمار المورد البشري استثماراً أمثلاً يعد للمؤسسة ميزة تنافسية تستخدمها المؤسسة كسلاح مهم ضد التحديات البيئية المختلفة، ويصبح للمورد البشري دور فاعل من خلال تدريبه وتعليمه وتطويره بهدف اكتسابه المهارات والقدرات المطلوبة.

أولاً: تدعيم قدرة المؤسسة التنافسية

إن قدرة أي مؤسسة في تدعيم قدرتها التنافسية، يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد، الذين تتوفر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بالمؤسسة إلى المنافسة:¹

(1) التصميم التنظيمي:

- تخطيط الموارد البشرية في إطار استراتيجية المؤسسة؛
- محافظة المؤسسة على استقلاليتها واستجابتها للقطاعات السوقية المتميزة؛
- تصميم الوظائف بحيث يعمل الموظفون في مهام يحصلون منها على المكافأة والدعم الذاتي؛
- تصميم التنظيم في ضوء الإستراتيجية والموارد المتميزة.

(2) نظام المكافأة:

- الحوافز المالية (المكافأة على أساس الأداء)؛
- درجة ارتباط نظام المكافأة بالخطط الإستراتيجية وتشجيع العاملين على إنجاز أهداف المؤسسة؛

¹ مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2006، ص 17-20.

- هيكل المكافأة غير المالية؛
- علاقة نظام المكافاة بالوفاء بمتطلبات الزبائن.

(3) تدريب العاملين والتطوير التنظيمي:

- النتائج المرغوبة من عملية التطوير (بناء مهارات، تغيير مفاهيم، تغيير اتجاهات) وذلك مع التوجه باحتياجات الزبائن؛
- تقييم البرامج لتقدير التغيرات في سلوك العاملين أو الأداء التنظيمي والنتائج بالنسبة للزبائن؛
- مضمون برامج التطوير وكيفية إحداث التكامل بينها وبين الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة؛
- بدائل التطوير المستخدمة لخلق الكفاءات التنظيمية (التناوب الوظيفي، المهام الخاصة)؛

(4) علاقات العمل:

- المطابقة مع القوانين والنظم التي تنظم علاقات العمل؛
- الجهود لمنع تكوين الاتحادات العمالية أو زيادة فعاليتها؛
- الأساليب البديلة لحل النزاع؛
- الجهود المبذولة لتأسيس والمحافظة على الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

(5) قضايا الصحة والسلامة:

- المطابقة مع اشتراطات الصحة والسلامة؛

- الجهود المبذولة لتقليل مستويات الضغوط بين العاملين؛
- الجهود المبذولة لتقليل الامراض والحوادث في مكان العمل؛

ثانيا: مهام ادارة الموارد البشرية

هي نوعين من المهام، مهام ذات طبيعة فنية ومهام ذات طبيعة إدارية:¹

1) مهام ذات طبيعة فنية: وتتمثل في الأنشطة المتعلقة بتأمين العدد اللازم من اليد العاملة

بالمواصفات المطلوبة، وكذا نشاطات التحفيز والمكافأة والتطوير والحماية من المخاطر، وكذلك عملية الصيانة للحفاظ على الطاقات المتوفرة والزيادة من عملية فعاليتها، هذا إلى جانب البحوث والدراسات الخاصة بتحديث وتطوير الآليات والأنظمة المعمول بها حتى تتماشى والمستجدات الداخلية والخارجية.

2) مهام ذات طبيعة إدارية: والمتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة لنشاطات الإدارة

نفسها، وهذا على ما تقوم به بقية الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة، من تخطيط وتنظيم العمل، ومراقبة من أجل التعرف على مدى تحقق أو عدم تحقق الأهداف المسطرة الخاصة بنشاط الإدارة نفسها، إلى جانب الاهتمام بمستخدمي الإدارة ذاتها حتى يؤدون عملهم بالشكل المطلوب منهم.

كما أن المؤسسات التي تملك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفقر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد (العاملين) في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق

¹ فهيمة بديسي، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مخبر البحث : المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، تم تحميله من الموقع الالكتروني: www.google.dz/search يوم 2014/02/10 على الساعة 12:45 ko168، ص228.

الناجح للاستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة¹.

¹ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن المؤسسات الخدمية أو الانتاجية التي تريد ان تحقق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، يجب عليها تجسيد مفهوم التسويق بالعلاقات وذلك من خلال الأبعاد التي يشملها هذا المفهوم ، والتي تشمل الجودة والتحسين المستمر ، لأنها تساهم في تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم والمحافظة عليهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة ومواكبة للتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة ، كما يجب على المؤسسات تقوية علاقتها بزبائنهم ويتم ذلك من خلال وسائل الاتصال التي تملكها المؤسسة، ويتم ذلك من خلال الالتزام، الثقة، المواقع الالكترونية، قاعدة بيانات الزبائن وكذلك وضع نظام الشكاوى الذي يساهم في حل مشاكل الزبائن، كما يجب على المؤسسات تطبيق التسويق الداخلي الذي يهتم بالموظفين كأنهم زبائن داخليين، من خلال منحهم بعض الصلاحيات والاهتمام بهم وهو ما يرفع من معنوياتهم ويجعلهم راضيين على وظائفهم وهو ما ينعكس على مستوى تقديمهم للخدمات للزبائن بشكل جيد، وهو ما ينعكس على المردودية للمؤسسة ويعتبر مصدرا للميزة التنافسية يصعب تقليده. ومن النتائج المتوصل اليها:

- تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية يتطلب منها تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات؛
- تطبيق بعد الجودة يساهم في تحقيق رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
- التحسين المستمر يمنح المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية لتطوير منتجاتها حسب ما يطلبه الزبائن؛

- اهتمام المؤسسة ببعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، وشكاوى الزبائن يساهم بشكل كبير في تحقيق رضاهم وولائهم، وهو ما يساهم في زيادة حصة المؤسسة السوقية ورفع مستوى قدرتها التنافسية؛

– الاهتمام بالتسويق الداخلي يساهم في زيادة قدرة المؤسسة التنافسية من خلال إعطاء العنصر البشري أهميته بما يحقق له الرضا الوظيفي، حتى يقدم أفضل الخدمات للزبائن بما يحقق رضاهم.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: تقييم مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التسويق

بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها حول كل من مفهومي التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، تم التوصل إلى أن تحقيق الميزة التنافسية هو مخرج لتطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات في المؤسسة، والذي يتطلب من المؤسسة الكثير لتطبيق أبعاده المتمثلة في (الجودة، التحسين المستمر، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، الاهتمام بشكاوى الزبائن، التسويق الداخلي)، باعتبارها مكونات تحقيق الميزة التنافسية.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطبيقي، إسقاط ما تم التوصل إليه في الناحية النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال الدراسة الميدانية، والتعرف على رأي الموظفين لتطبيق المؤسسة لأبعاد التسويق بالعلاقات، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

🚩 **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

🚩 **المبحث الثاني:** طريقة وإجراءات الدراسة؛

🚩 **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الاستبيان و إختبار الفرضيات.

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر (بولاية الوادي) و نشأتها، وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة وواقع أبعاد التسويق بالعلاقات في المؤسسة.

المطلب الاول: تعريف و نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

سننتظر في هذ المطلب إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى نشأة المؤسسة وأهم فروعها بالإضافة إلى أهدافها ونشاطاتها.

أولا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة نشأت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001، وبدأت نشاطها انطلاقا من 06 جانفي 2002 ، وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02 / 04 والمتعلق بتوزيع الموظفين وأملاك إدارة البريد والمواصلات، وهي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال افتتاحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم، ثم رفع رأسمال المؤسسة فيما بعد سنة 2005 قدره 50مليار دينار بعدد أسهم بلغ 10000000 سهم، تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، تغطي كل تراب الوطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر .

ثانيا : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر

والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003¹.

أول جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأت منه الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

(1 أهدافها: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية تعتمد عليها اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر بمقاومتها للمنافسة في سوق الاتصالات بالجزائر.

(2 نشاطاتها: و تتمحور نشاطات المؤسسة حول

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

¹ www.at.dz consulte 31/03/2014 heure 12:30

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

(3) فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة حقيقية من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات

الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء :

(أ) فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم

متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي

تعدى 18 مليون مشترك

(ب) فرع اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": مختص في تكنولوجياية الإنترنت حيث أوكلت له

مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذي السرعة الفائقة، و للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد

(التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات،

المالية...الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترنت Intranet بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة

"جواب".

(ج) اتصالات الجزائر الفضائية :المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية .

(4) هيكلها: بالإضافة إلى كونها متعامل من المتعاملين في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر

اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر

من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة

ممكنة. فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها بالعاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من

(الجزائر. وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة تيزي وزو، البليدة، تلمسان). أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهةها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية

(5) الشراكة : في إطار الشراكة ، اتصالات الجزائر يستفيد كذلك من كل الخبرات، و بالنسبة لتتبع الأنشطة ، وقطاع خدمات الاتصالات الجزائرية ، وتسعى المؤسسة إلى حد كبير بالاهتمام البنية التحتية، والتي ستكون مفتوحة للمنافسة من خلال الشراكات التي يمكن أن تؤدي تنمية والاستثمار لتحقيق مستويات ربحية مع ارتفاع عوائد الاستثمار .

(6) مخطط تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية 2008/2004:

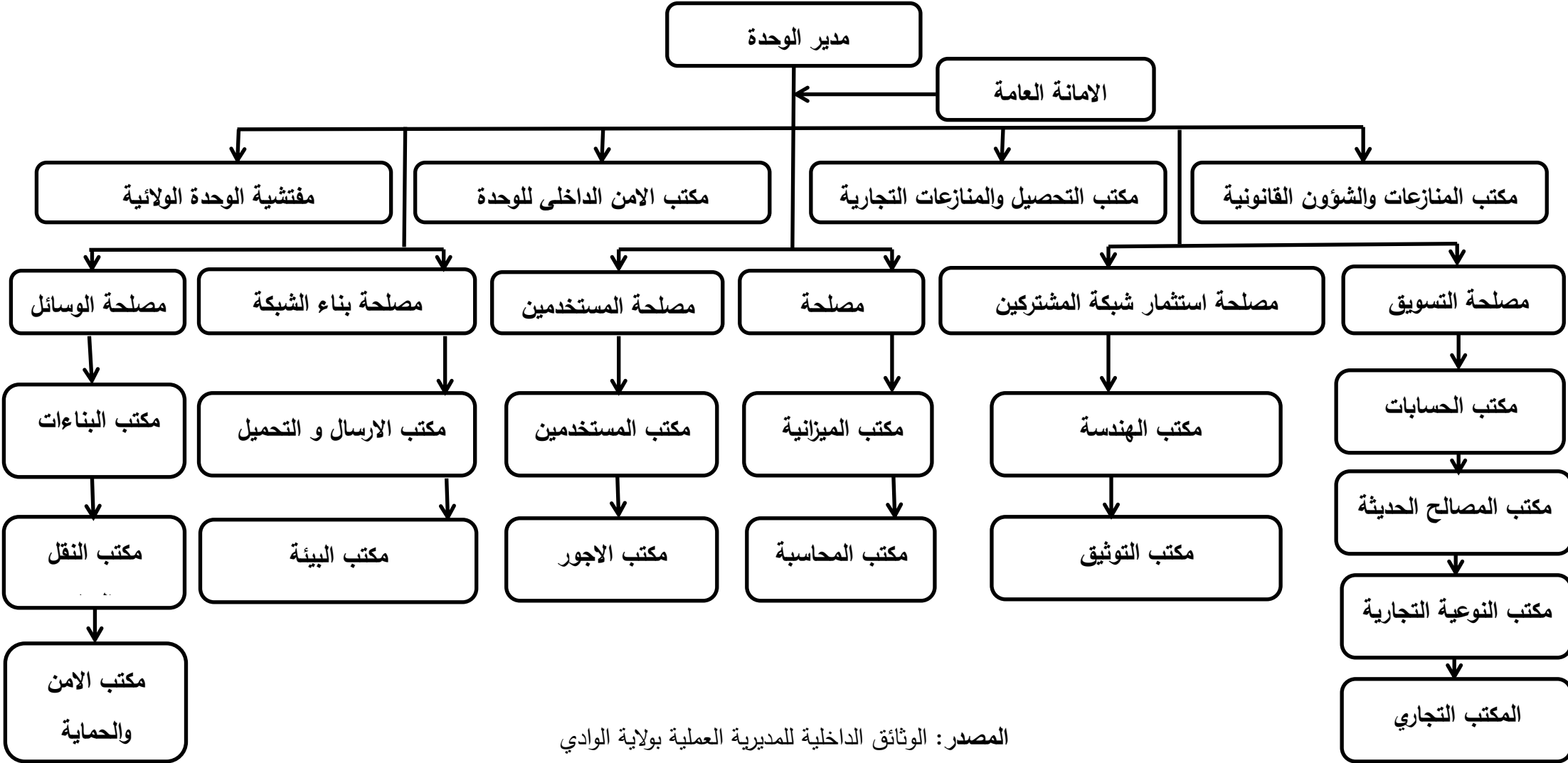
في إطار تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية، بلغت الاستثمارات الإجمالية 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل ال 2.5 مليار دولار أمريكي. هذه الاستثمارات لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة ، وتحويل وظائف ، ونقل خبرة للاتصالات السلكية واللاسلكية (الطاقة وإدارة الشبكة، والأقمار الصناعية للاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية النقل والإمداد ، ونظم المعلومات)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، بولاية الوادي والتي تشتمل على مديرية عملية ، ووكالة تجارية بحث لكل منها مهام ووظائف تقوم بها.

أولاً) الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي:

الشكل رقم(18-4): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



1) المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي

وهو وحدة تنظيمية، بحيث تقوم بجملة من المهام وتقوم بالتنسيق بين كل من الوكالة التجارية التابعة لها و المديرية الإقليمية، وتسعى المؤسسة بالتوسيع لنطاق نشاطها من أجل تسييرها بشكل أمثل وكفاء، وهي تحتوي على جملة من المصالح وهي كالتالي: مصلحة التسويق مصلحة المستخدمين، مصلحة الزبائن، مصلحة الوسائل، مصلحة شبكة المشتركين، مصلحة الشبكة القاعدية، هيكلها التنظيمي.

2) شرح الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي:

أ) مدير الوحدة : وهو المسئول الرئيسي و الأول ومن مهامه الرقابة و المصادقة على مختلف مهام المصالح المتواجدة داخل المؤسسة.

ب) الامانة العامة: (سكرتاريا): وتعتبر كمساعد لمدير الوحدة من تبليغ المراسلات لكل مصلحة خاصة بها.

ج) مكتب المنازعات و الشؤون القانونية :يهتم بمختلف المنازعات و الشؤون القانونية الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة مع مختلف المؤسسات.

د) مصلحة استثمار لشبكة المشتركين :ومن مهامها التخطيط، متابعة المشاريع، وهي مكلفة بالدراسات الخاصة بشبكة المشتركين و متابعة الأعطاب وإصلاحها.

هـ) مصلحة المحاسبة :ومن أهم مهامها تسيير ميزانية العمل وتمويل المعدات والتجهيزات اللازمة والقيام بشؤون المحاسبة خاصة تلك المتعلقة بمناقصات التنظيم والتوثيق.

(و) مصلحة المستخدمين: ومهامها تسيير وتنظيم شؤون العمال كالتوظيف و تنظيم

الامتحانات و المسابقات بالإضافة إلى الاهتمام بالشؤون الاجتماعية والثقافية و الرياضية

للعمال.

(ز) مصلحة استثمار الشبكة القاعدية: و تتمثل مهامها في متابعة تكييف التجهيزات، و نقل

المكالمات الوطنية والدولية عبر الألياف البصرية و ضمان وصولها.

(ح) مصلحة الوسائل: وتهتم بالمشتريات، وتسيير الوسائل المادية (المركبات، المحزونات..الخ)

(ط) مصلحة التسويق: مهامها التسيير الإداري للشبكات الهاتفية والاتصالات المتخصصة في

الاستغلال والتسويق. والتسعير وهي مؤلفة من أربعة مكاتب و كل مكتب له مهام خاصة به:

- **مكتب الحسابات الكبرى :** دوره يتمثل في إنشاء الخطوط المتخصصة مثل **X25** أو **Pack**

DZ وهي تتعامل مع كل من البنوك، الشرطة، الجيش، الحماية المدنية...على مستوى الولاية و يقوم

هذا المكتب بإنشاء أنظمة الإنذار للمؤسسات.

- **مكتب المصالح الحديثة:** يتمثل دوره في متابعة الوكلاء التجاريين من جانب "**ADSL**" من حيث

عدد الزبائن و عدد الخطوط الممنوحة للإنترنت و حساب رقم الأعمال فيما يخص "**ADSL**".

- **مكتب النوعية التجارية:** يتمثل دوره في مراقبة و صيانة الخطوط الهاتفية الثابتة وحتى خطوط

ADSL والخطوط المتخصصة على حسب نوع الزبون حيث ينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة أنواع وهم

الزبون العادي و الزبون المتوسط و الحسابات الكبرى و المصالح العمومية و مراقبة نوعية الخدمات

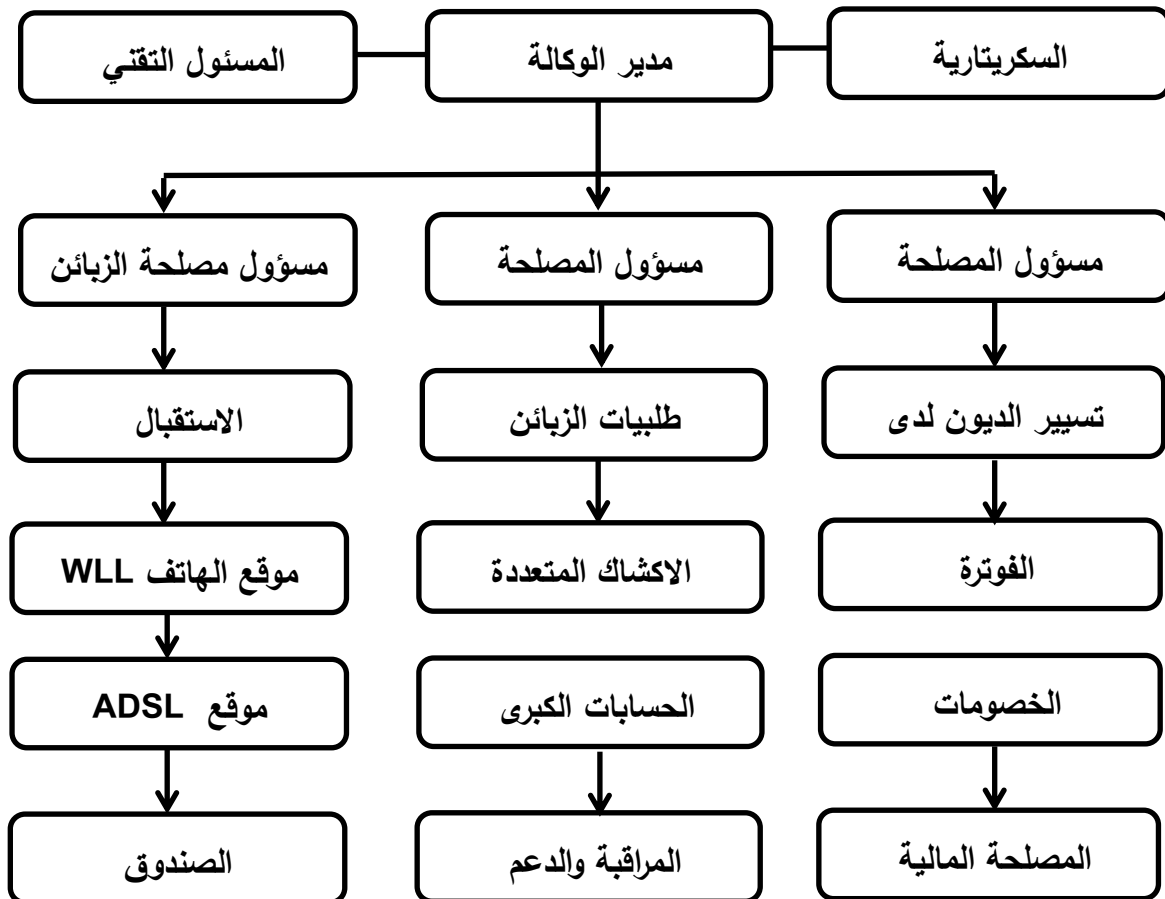
المقدمة.

(د) المكتب التجاري: وتتمثل مهامه في الآتي:

- تنظيم الوكالة التجارية وتحسين دور العمال فيها؛
- متابعة المداخل عن طريق فواتير الهاتف و ADSL من خلال الوكالة التجارية؛
- متابعة تركيب الخطوط الجديدة للإنترنت؛
- متابعة مدى تطبيق الوكالة التجارية للبرنامج المخطط؛
- الحرص على تقديم العمال خدمات جيدة للزبائن ؛
- تحسيس العمال بأهميتهم في المؤسسة، أنهم يمثلون الحلقة الأقوى في المؤسسة.

ثانيا) الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الشكل رقم (19-4): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر



المصدر: الوثائق الداخلية للوكالة التجارية

1) الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر :

تأتي بعد الوحدة العملية مباشرة وهي تمثل المستوى الرابع للهيكل التنظيمية لاتصالات الجزائر، وظيفتها الرئيسية تسويق وبيع المنتجات والخدمات وتحصيل إيرادات المؤسسة وتسعى للوصول لرضا وولاء الزبائن عن طريق خدمتهم بكفاءة وفعالية بحيث تعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنهم، كما تتوفر على (الواجهة الأمامية) وتقوم بالالتقاء مع الزبائن وتحتك بهم وتتواصل معهم باستمرار ومكاتب خلفية (الواجهة الخلفية) وتهتم وتقوم بدعم و مساندة الأنشطة الأخرى في أداء وظائفها.

بحيث تحتوي على جملة من الأقسام التجارية والتي تتجسد نشاطاتها و اهتمامها بالوظائف التسويقية، وتقوم كل مصلحة فيها بوظيفة تسويقية معينة. وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام:

أ) قسم العلاقة مع الزبون: تتمثل أهدافها ومبادئها في تنمية وتطوير التواصل بين مؤسسة اتصالات الجزائر والزبائن و مهما كان نوعهم كالزبائن عاديين أو كبار الحسابات والمؤسسات العمومية... الخ.

ب) قسم المصلحة التجارية: تقوم بالاهتمام بطلبات الزبائن، كما تقوم بمتابعة وتقييم أداء الوكالة التجارية

ج) قسم المصلحة المالية: تقوم بالفوترة انطلاقا من مرحلة تهيئتها و حتى وصولها للزبون و متابعة الديون.

المطلب الثالث: بيئة المؤسسة التنافسية

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وتكريس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم¹.

¹ www.algerie-telecome.dz consulte 31/03/2014 heure 12:30

برؤى استراتيجية أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة. إذ توجه مؤسسة اتصالات الجزائر منافسة كبيرة من طرف مؤسسات الهاتف النقال (جيزي و أوريدو "تجمة")، بحيث تعد منافسة غير مباشرة لأنها تقدم خدمات من نفس الخصائص وهي الانترنت والاتصال اللاسلكي، عن طريق الهاتف النقال وخاصة مع دخول الجيل الثالث إلى الجزائر (3G)، وهو ما يزيد حدة التنافس في ظل هذه التكنولوجيا الجديدة بالنسبة للجزائر مقارنة بمنتجات مؤسسة اتصالات الجزائر التي تقدم نفس الخدمات ولكن عن طريق الاتصال السلكي والتي تعتبر قديمة نوعا ما مقارنة بمنتجات المنافسين، وهو ما يوجب على المؤسسة أن تتبنى التسويق بالعلاقة للمحافظة على زبائنها من خلال تطبيقها إلى أبعاد التسويق بالعلاقة والتي تعتبر توجه نحو الزبون والمحافظة عليه.

المطلب الرابع: أبعاد التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر

تعود التغيرات التي يشهدها الاقتصاد في وقتنا الحالي إلى دمج التكنولوجيات الحديثة في العلاقة ما بين المؤسسة والزبون، لقد أصبحت سوق الخدمات أكثر تنافسية، فلزبون حرية اختيار ممونه أو تغييره في أي وقت، و يعتمد الزبون في خياراته على معايير اقتصادية خدمات ذات نوعية وتفاعلية المؤسسة وكذا معايير نفسية (كالاعتراف به والاستماع إليه، في بيئة جد تنافسية تطمح المؤسسات أساسا أثبات وجودها على حساب منافسيها ، وهو ما توجب على مؤسسة اتصالات الجزائر ان تقوم بالتالي:

- توطيد العلاقة مع الزبائن؛

- جذب زبائن جدد؛

- منحهم خدمات متنوعة.

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر لتوطيد علاقتها بالزبائن بتوفير ما يلي:

(1) الخبير في العلاقة مع الزبون :

- مركز الاتصالات :هو مجموعة من موارد بشرية ، تنظيمية و تقنية وضعت لتلبية طلبات واحتياجات الزبون؛
- يشكل مركز لاتصالات المؤسسة وسيلة فعالة لتوطيد العلاقة مع زبائنهم كونه المختص في تسيير العلاقة مع الزبون عن بعد؛
- تهدف مقارنة المؤسسة إلى وضع مخطط عام من أجل توفير حلول تتلاءم وطلبات كل الزبائن.

(2) مهام خدمة الزبائن

- ضمان الواجهة اليومية بين الزبون والمؤسسة؛
- تحسين جميع مراكز الاستقبال؛
- ضمان خدمة ما بعد البيع للمنتجات و الخدمات تسهيل إدخال و استعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية؛
- إنشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون.

(3) الميزة الإستراتيجية:

- تسيير مشخص لوضعية الزبون؛
- معالجة كم معتبر من الاتصالات بتكاليف منخفضة؛
- التمكن من المعلومة التي تصبح أداة استراتيجية لخدمة المؤسسة.

4) عرض متنوعة: عروض منظمة حول العلاقة بالزبون ، استقبال / إرسال المكالمات، استقبال

الزبائن، تلقي وتوجيه المكالمات (تسيير عام)، تسيير فائض المكالمات في حالة النشاط المكثف.

5) خدمة الزبائن :الإجابة على جميع تساؤلات الزبائن، تسيير خدمة الزبون

- إرشاد الزبائن، تسجيل طلباتهم وترقية عروضهم التجارية؛

- معالجة الشكاوى في وقت قياسي .

6) تسويق عبر الهاتف/بيع عبر الهاتف :التعريف بالمنتجات الجديدة للمتعاملين التجاريين

- دعوة الزبائن لحضور الصالونات والمحاضرات لأهداف تجارية أخذ المواعيد؛

- التخطيط لأخذ المواعيد؛

- تغطية المستحقات؛

- التحقيقات الهاتفية (صبر الآراء، تأهيل الملفات).

7) المساعدة التقنية:استقبال الزبائن، تصنيف الطلبات، تقديم مساعدة أولية والإرشاد عن بعد

لتوفير الحلول .التكوين لمختلف المهن المرتبطة بتسيير العلاقة مع الزبون.

8) التحسين المستمر لخدماتها:..سعت مؤسسة اتصالات الجزائر ومنذ نشأتها إلى محاولة

تحسين خدماتها على حسب التطورات التكنولوجية، فقد كانت الانترنت عند طريق السلك فقط ثم

تم تطويرها إلى Wifi بالإضافة إلى إمكانية الدفع عن طريق بطاقات أي دون اللجوء إلى مكان

المؤسسة، وتوفير خدمات على حسب كل فئات الزبائن، كما كان الهدف الأولي لمؤسسة اتصالات

الجزائر عند انشائها: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية تعتمد عليها مؤسسة

اتصالات الجزائر، لكسب زبائنهم والبقاء في الريادة.

المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى كيفية سحب عينة الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة، وكذلك مدى صدق وثبات استمارة الاستبيان.

المطلب الاول: أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوبين الوصفي والتحليلي من أجل فهم جيد للتسويق بالعلاقات ومدى تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالقيام بالدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر.

للحصول على المعلومات التي تحقق أهداف الدراسة تم الاعتماد على :

أولاً) المصادر الثانوية: وذلك من خلال الكتب والمقالات والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في بيان مفهوم التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية بالإضافة إلى المواقع الالكترونية.

ثانياً) المصادر الأولية: وهي متعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة، بحيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان(الاستبيان)، كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قمنا بتحليل البيانات عن طريق برنامج(SPSS,Statistique Package for Social Science)، والتي أصبحت معلومات، و قمنا من خلالها باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتعلقة بها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتمثل الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات التي تضمنتها الدراسة التطبيقية ما يلي:

أولاً: الملاحظة

كانت الملاحظة من الأدوات التي قمنا باستخدامها في الجزء التطبيقي من الدراسة، والتي اعتمدنا عليها خلال فترة التريص بالمؤسسة، بحيث سجلنا العديد من الملاحظات والتي استفدنا منها في استنتاجاتنا في التحليل، إن موظفي المؤسسة يهتمون بشكاوى الزبائن ولكن ليس بالمستوى المطلوب، بالإضافة إلى تملص بعض الموظفين من خلال الانتقال بين المكاتب للهروب من العمل خاصة تلك التي لها صلة مباشرة مع شكاوى الزبائن.

ثانياً: المقابلة الشخصية

قمنا بالمقابلة الشخصية مع مدير الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك مع بعض الموظفين الذين لديهم علاقة مباشرة مع الزبائن، وقمنا بطرح بعض الاسئلة الخاصة بأبعاد التسويق بالعلاقات، ومدى التزام المؤسسة بتوفير الظروف المناسبة للموظفين لتقديم أفضل الخدمات للزبائن. كما طرحنا بعض الاسئلة الخاصة بمهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعن مدى الالتزام بهذا الهيكل في المؤسسة.

ثالثاً: موقع المؤسسة

لقد كان موقع مؤسسة اتصالات الجزائر من مصادر البحث المهمة إذا أخذنا من موقعها معلومات على أهداف المؤسسات المؤسسة الإستراتيجية لمواجهة المؤسسات المنافسة، وكذا مدى التزامها بالتوجه نحو الزبون، والتي استفدنا منها في مدى التزام المؤسسة بتحقيق أبعاد التسويق بالعلاقات، بحيث كان اهتمام المؤسسة منصب بشكل كبير في التوجه نحو الزبون.

رابعاً: الاستبيان

حيث كان الهدف الرئيسي من قائمة الاستبيان هو محاولة الوصول إلى تقييم مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التسويق بالعلاقات واقعياً، وقصد معرفة مدى تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تطبيقها لأبعاد التسويق بالعلاقات.

1) تصميم استمارة الاستبيان:

تم إعداد قائمة الإستبيان محل الدراسة، كما يوضحها الملحق رقم (1) آخذين بعين الاعتبار الفرضيات الموضوعية سابقاً للاختبار، و طبقاً لأهداف الدراسة، حيث شملت قائمة الإستبيان (30) سؤالاً معتمدة في ذلك على مقياس ليكرت مكون من (5) عبارات، لمحاولة تقييم مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التسويق بالعلاقات، ومدى تحقيقها للميزة التنافسية من خلال ذلك، بحيث كانت الأسئلة من 1 إلى 25 عبارات تخص مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التسويق بالعلاقات، أما الأسئلة من 26 إلى 30 فكانت عن مدى تأثير تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى أسئلة لبيانات الشخصية والتي تم الاستفادة منها في معرفة مدى تأثيرها على إتجاه رأى عينة الدراسة.

بحيث صيغت عبارات هذا المقياس بالشكل الآتي (مع إرفاق كل عبارة بالدرجة التي أعطيت

لها): 1= غير موافق تماماً، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق تماماً.

(2) تبويب وتحليل البيانات:

تمت عملية تبويب و تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستمارة الصالحة للتحليل بدءا بتحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية و ذلك بترميز الإجابات و تفريغها يدويا في الحاسوب على برنامج (spss)، ليتم الإعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية في عملية التحليل منها:

(أ) **النسب المئوية و التكرارات:** حيث تم استخدامها بشكل أساسي قصد معرفة الوزن النسبي لمتغير ما، كما تفيد في وصف عينة الدراسة.

(ب) **المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري وقيمة t:** حيث تم الإعتماد على المتوسط الحسابي لترتيب الفقرات لكل محور في إستمارة الإستبيان، أما الإنحراف المعياري فيعد أحد المقاييس المهمة لمعرفة مدى تشتت البيانات عن الوسط الحسابي، وكذلك الاستعانة بقيمة t والوزن النسبي ومستوى الدلالة لتقييم الفقرات.

(ج) **معامل ارتباط (pearson):** حيث يتم استخدامه لقياس الارتباط في حالة كون المتغيرين كميين أو ترتيبيين وإثبات مدى ارتباط أبعاد التسويق بالعلاقات بالميزة التنافسية للمؤسسة.

(د) **إختبار التوزيع الطبيعي (one-sample komogrov-smimov test):** وذلك قصد معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لأن معظم الاختبارات تتطلب أن يكون التوزيع طبيعيا.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى كيفية سحب عينة الدراسة، وكذلك وصف مجتمع وعينة الدراسة من خلال التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

أولاً) كيفية اختيار عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية (مدير، إطار، رئيس، عامل، عون إداري) لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي والبالغ عددهم خمسين موظفا وموظفة، حيث تم توزيع قائمة الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات اللازمة للبحث، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع ثمانية وأربعين استبانة، أي بنسبة 96%، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد ثلاثة استبانات نظرا لعدم توفرها للشروط المطلوبة، بحيث أصبح عدد الاستبانات الصالحة للدراسة خمسة وأربعين استبانة أي بنسبة 90%.

ثانياً) التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 45 فردا من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي وفيما يلي وصف للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

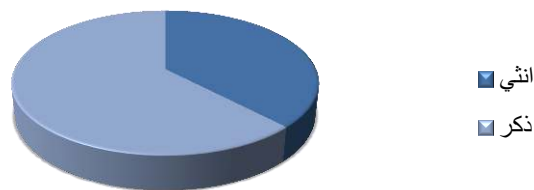
1-الجنس: جدول رقم (4-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	82	62.22%
أنثى	17	37.78%
المجموع	45	% 100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يبين الجدول رقم (08) أن ما نسبته 62.22% من عينة الدراسة من الإناث و 37.78 % من الذكور.

الشكل رقم (20-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول (4-4)

2- الفئة العمرية : جدول رقم (5-4): توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	2.22%
من 25 إلى 30	14	31.11%
من 30 إلى 35	9	20%
من 35 إلى 40	9	20%
أكبر من 40 سنة	12	26.66%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

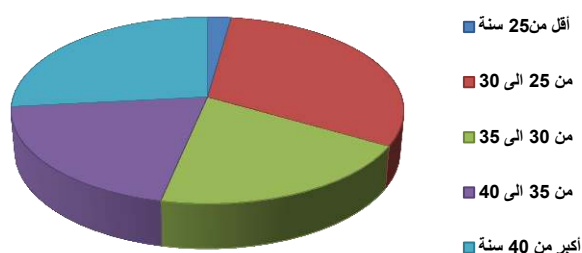
يبين الجدول أن أكبر نسبة عمرية تتراوح ما بين 25 إلى 30 سنة و تقدر ب 31,11 %

تليها مباشرة فئة ما بين 30 إلى 35 سنة و فئة من 35 إلى 40 بنسبة 20 % و بالتالي فإن أغلبية

أفراد العينة هم من الشباب ثم تأتي فئة أكبر من 40 سنة فأكثر بنفس النسبة 26.66% و أخيرا تأتي

الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة ضئيلة تقدر ب 2.22 % و هي بذلك تحتل المرتبة الأخيرة.

الشكل رقم (21-4): توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر .



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول (5-4)

3- المستوى التعليمي :

جدول رقم (6-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	6	13.33%
تكوين مهني	10	22.22%
جامعي	28	62.22%
ما بعد التدرج	1	2.22%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

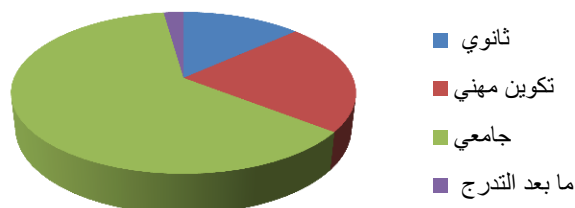
يبين الجدول رقم (10) ان أكبر نسبة تقدر بـ 62.22% تمثلها الفئة الجامعية، تليها نسبة

22.22% و التي تمثلها الفئة التي تحمل مستوى تكوين مهني ويأتي في المرتبة الثالثة مستوى ثانوي

بنسبة 13.33% و أخيرا أقل نسبة تمثلها أفراد العينة ذات المستوى ما بعد التدرج بنسبة تقدر بـ

2.22%.

الشكل رقم (22-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على بيانات الجدول (6--4)

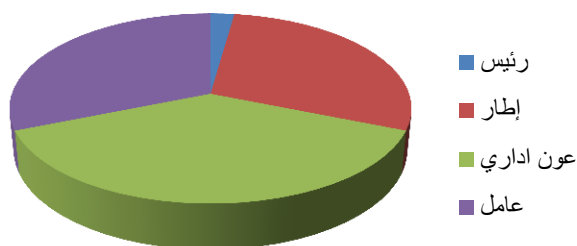
4- المنصب:

جدول رقم (7-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب في المؤسسة

المنصب	العدد	النسبة المئوية
رئيس	1	2.22%
إطار	13	28.88%
عون اداري	17	37.78%
عامل	14	31.12%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على بيانات إستمارة الإستبيان

الشكل رقم (23-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على بيانات الجدول (7--4)

5- الخبرة المهنية:

جدول رقم (8-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

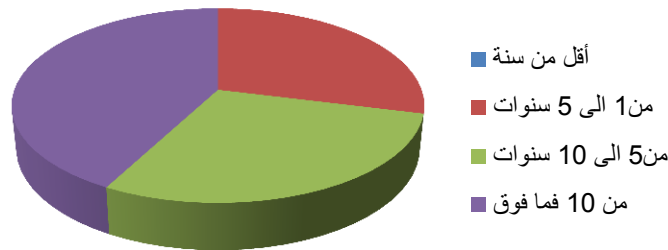
الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	0	0%
من 1 إلى 5 سنوات	13	28.88%
من 5 إلى 10 سنوات	13	28.88%
من 10 فما فوق	19	42.22%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

يبين الجدول أن نسبة 42.22 % تمثل خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات، تليها الفئة ذات

خبرة مهنية بين 1 و 5 سنة وكذلك الفئة ذات الخبرة من بين 5 و 10 سنوات بنسبة 28.88 %.

الشكل رقم (24-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الجدول (8-4)

المطلب الرابع: الاستبيان والاختبارات الخاصة به

لكي نقوم بتوزيع الاستبيان على العينة المدروسة لابد أولاً من إظهار خاصيتي الثبات والصدق

لهذا الاستبيان وقد قمنا بما يلي:

أولاً: التحكيم من قبل الاساتذة

قمنا بعرض قائمة الاستبيان التي تم إعدادها على الاستاذ المشرف، بالإضافة إلى مجموعة من الاساتذة المختصين بجامعة البليدة و المدرسة العليا للتجارة لأخذ ملاحظاتهم وإرشاداتهم حول كيفية إعداد الإستبيان، وبفضل الملاحظات التي قدمت لنا من طرفهم قمنا بتعديل عبارات الاستبيان لكي تصبح أكثر سهولة ووضوحاً. و بعد ذلك قمنا بتوزيعها على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة قصد التحقق من فهم المستقصين لاستمارة الاستبيان.

ثانياً: صدق ثبات اداة القياس

للتأكد من صدق ثبات اداة القياس قمنا بحساب :

1) معامل الفا كرونباخ

يستخدم هذا المعامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق، بحيث كلما كانت قيمة معامل الارتباط ألفا مرتفعة دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس، علماً بأن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.6 الاستبيان.¹ وقد كانت الأبعاد الخاصة بكل بعد كالتالي:

- **البعد الأول:** الجودة و الأسئلة التي تنتمي إليه: 01 - 02 - 03 - 04 - 05 - 06

- **البعد الثاني:** التحسين المستمر للجودة و الأسئلة التي تنتمي إليه: 07 - 08 - 09

¹ محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى 2008، ص 299، 300.

- **البعد الثالث:** تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون و الأسئلة التي تنتمي إليه: 10- 11- 12-

13- 14- 15- 16

- **البعد الرابع:** شكاوى الزبائن و الأسئلة التي تنتمي إليه: 17- 18- 19

- **البعد الخامس:** التسويق الداخلي و الأسئلة التي تنتمي إليه: 20- 21- 22- 23- 24- 25

أما الأسئلة الخاصة بتأثر الميزة التنافسية للمؤسسة بأبعاد التسويق بالعلاقات فقد كانت الأسئلة الخاصة بها كالتالي: 26- 27- 28- 29- 30. وعند حساب معامل ألفا كرونباخ الإجمالية للمقياس تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (9-4): قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية:

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
30	0.898

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

أما الان سنقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات:

الجدول رقم (10-4): لكل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية:

الأبعاد	ألفا كرونباخ
1- الجودة	0.780
2- التحسين المستمر للجودة	0.738
3- تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون	0.697
4- شكاوي الزبائن	0.797
5- التسويق الداخلي	0.893
6- تأثر الميزة التنافسية بأبعاد التسويق بالعلاقات	0.663

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

دلت معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال على قدرتها في

تحقيق أغراض الدراسة.

إذ بلغت (0.898) للاستبانة ككل، و يتضح من الجدول أن معامل ثبات لأبعاد الاستبانة (فيما يخص أبعاد التسويق بالعلاقات)، حيث أنه قد بلغ (0.78) بالنسبة للبعد الأول الذي يهتم بالجودة، ويأتي البعد الثاني بقيمة (0.738) و يمثل التحسين المستمر للجودة، أما البعد الثالث بقيمة (0.697) و يمثل تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، أما البعد الرابع فكانت قيمته (0.797) و يمثل شكاوي الزبائن، أما البعد الخامس والآخر (0.893) يمثل التسويق الداخلي. و بما أن معاملات الثبات معبرة و عالية فهذا يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تفسر الاستبانة عند اعتمادها.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنحاول تحليل نتائج الاستبيان والاجابة على تساؤلات الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال من إجراء الاختبار واستخراج النتائج وتحليلها.

المطلب الاول: معرفة مدى تطبيق المؤسسة لأبعاد التسويق بالعلاقات.

من خلال هذا المطلب سنحاول تأكيد أو نفي الفرضية الخاصة بمدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التسويق بالعلاقات والقائلة: تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر أبعاد التسويق بالعلاقات، ومن أجل القيام باختبار هذه الفرضية قمنا بحساب التكرارات والمتوسط المرجح لكل سؤال، وحساب التكرار والمتوسط المرجح لكل بعد وذلك باستخدام جدول ليكارت الخماسي، و قد تم اعتماد (5) مستويات لتحديد درجة مصداقية هذه الإجراءات مع تحديد طول الفئة التي ينتمي إليها كل مستوى

بناءً على المعادلة الآتية:

الحد الاعلى - الحد الادنى عدد المستويات

طول الفئة =

ومنه: طول الفئة (5 - 1) / 5 = 0.8 ومنه مستويات التقييم تكون بالشكل التالي:

- **المجال الاول:** يكون [1 - 1.8] ويشير إلى المستوى الأول غير موافق تماما؛
- **المجال الثاني:** يكون [1.8-2.6] ويشير إلى المستوى الثاني غير موافق؛
- **المجال الثالث:** يكون [2.6-3.4] ويشير إلى المستوى الثالث محايد؛
- **المجال الرابع:** يكون [3.4-4.2] ويشير إلى المستوى الرابع موافق؛
- **المجال الخامس:** يكون [4.2-5] ويشير إلى المستوى الخامس موافق تماما.

لمعرفة إتجاه المستقصى منهم حول عبارات تطبيق كل بعد هل هي إيجابية أم سلبية، أي هل يوافقون عليها أم لا نلاحظ قيمة t المحسوبة فإذا كانت أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.015) أو مستوى الدلالة أقل من (sig: 0.05)، والوزن النسبي أكبر من 60 % نقول أن أفراد العينة يوافقون على العبارة، ونقول أن أفراد العينة لا يوافقون على العبارة إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.015) أو مستوى الدلالة أقل من (sig : 0.05) (والوزن النسبي أقل من 60 %، وتكون أراء العينة في العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوي الدلالة (sig : 0.05) .

يجب أولا اختبار توزيع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري لاختبار في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وفيما يلي نتائج الأبعاد الخمسة و مدى تأثيرها على الميزة التنافسية من الاستبانة:

جدول رقم (11-4): بيانات التوزيع الطبيعي

one-sample komogrov-smimov test

تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية	أبعاد التسويق بالعلاقات					البيانات
	التسويق الداخلي	شكاوي الزبائن	تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون	التحسين المستمر	الجودة	
45	45	45	45	45	45	(1) العينة
3,1600	3,774	3,377	3,4222	3,330	3,688	(2) المتوسط الحسابي
0.5145	0,449	0,711	0,6129	0,5185	0,633	(3) الانحراف المعياري
1,490	1,073	0,507	1,179	0,874	1,204	(4) قيمة z
0.224	0.200	0.959	0.124	0.430	0.110	(5) القيمة المعنوية sig

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول السابق تبين نتائج الاختبارات أن القيمة الاحتمالية لكل من أبعاد التسويق

بالعلاقات وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية أكبر من 0.05 أي ($\text{sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه نقوم باختبار تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة

التنافسية للمؤسسة.

أولاً: بعد الجودة

جدول رقم (12-4): آراء المستقيين حول تطبيق المؤسسة لبعد الجودة

التقييم	مستوى الدالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.000	4.526	72%	0.889	3.5	1- يقوم رجل التسويق (مقدم الخدمة) بتقديم الخدمة بشكل

صحيح من أول مرة						
2- مدة انتظار الزبائن مقبولة	3.77	0.757	%74.2	6.298	0.000	موافق
عند تلقيهم الخدمة						
3- نتعامل مع الزبائن بشكل جيد عند تلقيهم الخدمات	3.93	0.720	%78.6	8.896	0.000	موافق
4- يقدم رجل التسويق تسهيلات للزبائن عند الاتصال بهم	3.64	0.743	%72.8	5.816	0.000	موافق
5- تحاول المؤسسة معرفة احتياجات الزبائن وتلبيتها	3.84	0.673	%76.8	8.816	0.000	موافق
6- توفر المؤسسة الظروف المناسبة للزبائن عند تلقيهم الخدمة	3.91	0.733	%78.2	8.338	0.000	موافق
بعد الجودة	3.774	0.4496	%75.4	11.54	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الجودة تتراوح بين 3.5 و 3.93 و قيمة t تتراوح بين 4.526 و 8.896 وهو أكبر من قيمة t الجدولية (2.015)، أما الوزن النسبي يتراوح بين 72% و 78.6 % ومستوى الدلالة لكل العبارات 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig 0.05) وكلها تنتمي إلى إتجاه موافق.

بصفة عامة يبين المتوسط الحسابي لبعء الجودة وهو يشمل مجموع العبارات لبعء الجودة داخل المؤسسة حسب رأي المستقصى منهم يساوي (3.774) والوزن النسبي 75 % وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% و قيمة t المحسوبة (11.547) وهي أكبر من قيمة t الجدولية، والقيمة الاحتمالية (sig :0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على تطبيق بعد الجودة داخل المؤسسة ولكن ليس بشدة.

ثانيا: بعد التحسين المستمر للجودة

جدول رقم (13-4): آراء المستقيين حول تطبيق المؤسسة لبعء التحسين المستمر

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
7- تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين حول كيفية التعامل مع الزبائن	4.13	0.661	82.6%	11.5	0.000	موافق
8- تتوفر لدى المؤسسة وظيفة البحث والتطوير .	3.27	1.053	65.4%	1.69	0.096	محايد
9- يقوم مقدم الخدمة بتحفيز الزبائن على اقتناء خدمات جديدة.	3.67	0.798	73.4%	5.60	0.000	موافق
بعء التحسين المستمر	3.688	0.633	73.7%	7.29	0.000	موافق

المصدر: من إءاء الطالب إءتمادا على بيانات إستمارة الإستمائان

نلاحظ من ءلال الءءول أن المتوسط الحسابي للعبارات (07) و (09) على التوالي 4.13 و 3.67 وقيمة t كذلك على التوالي 11.50 و 5.60 وهي أكبر من قيمة t الءءولية (2.015) مما يعنى أن آراء عينة الءراسة يوافقون على توفر العبائتين فى المؤسسة، أما العبارة (08) فإن المتوسط الحسابي بلغ 3.27 وقيمة t المحسوبة بلغت 1.699 وهي أقل من قيمة t الءءولية (2.015) مما يعنى أن أفراد العينة غير متأكءين من وءوء وظيفة البحث والتطوير فى المؤسسة، ولكن بصفة عامة بالنسبة إلى بعء التحسين المستمر فقء بلغ المتوسط الحسابي 3.688 وقيمة t المحسوبة 7.298 وهي أكبر من قيمة t الءءولية (2.015) ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig 0.05) والوزن النسبي 73.77 % مما يعنى أن أفراد العينة المستءوبة موافقون على تطبيق بعء التحسين المستمر بالمؤسسة ولكن ليس بالشكل المطلوب.

ثالثاً: بعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون

جدول رقم (14-4): آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة لبعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
10- يقوم رجل التسويق بالتعرف على حاجيات الزبائن ومحاولة تلبيةها	3.6	0.863	%68.8	4.66	0.000	موافق
11- توفر المؤسسة نظام اتصالات لتبادل المعلومات مع الزبائن.	3.44	0.967	%72.00	3.08	0.004	موافق
12- تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن.	4.18	0.747	%83.6	10.57	0.000	موافق
13- تعطي المؤسسة تحفيزات وهدايا للزبائن الدائمين	2.82	0.860	%56.4	-1.38	0.173	محايد
14- توفر المؤسسة المعلومات حول الخدمة التي يحتاجها الزبون على موقعها الالكتروني.	2.78	0.927	%55.6	-1.60	0.115	محايد
15- يقوم رجل التسويق بالاتصال بالزبائن بعد عملية تقديم الخدمة	3.22	0.599	%64.4	2.48	0.017	موافق
16- يقوم رجل التسويق بالاتصال بالزبائن والتواصل معهم قدر المستطاع	3.27	0.720	%65.4	2.48	0.017	موافق
بعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون	3.330	0.5185	%66.60	4.27	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (10) (11) (12) (15) (16) على التوالي 3.6، 3.4، 4.18، 3.22، 3.27، وقيمة t المحسوبة على التوالي 4.662، 3.084، 10.571، 2.489، 2.485 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوى الدلالة لكل عبارة على التوالي: 0.000، 0.004، 0.000، 0.017، 0.017، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) وبلغ الوزن النسبي لكل عبارة على التوالي 68.8%، 72%، 83.6%، 64.4%، 65.4%، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون حول محتوى هذه العبارات، أما العبارات (13) (14) فقد كان المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي، 2.82، 2.78، وقيمة t لكليهما على التوالي كانت -1.386، -1.609، وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوي الدلالة على التوالي، 0.173، 0.115، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، (sig: 0.05) وبما أن مستوي الدلالة لكليهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد نستنتج أن إتجاه أراء عينة الدراسة محايدة حول هذه العبارات، أي أفراد العينة ليست لديهم رؤية واضحة حول العبارتين (13) (14).

عموما بالنسبة ل بعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزيون وهو يشمل العبارات من 10 إلى 16 بلغ المتوسط الحسابي 3.330، وقيمة t المحسوبة 4.271، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015)، وقد بلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) وبوزن نسبي 66.60% وهو ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على تطبيق هذا البعد داخل المؤسسة ولكن ليس بالشكل الجيد.

رابعاً: بعد الاهتمام بشكاوي الزبائن

جدول رقم (15-4): آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة لبعء الاهتمام بشكاوى الزبائن

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.000	6.178	%76.0	0.869	3.80	17- توفر المؤسسة نظام يهتم بشكاوي الزبائن
موافق	0.000	3.919	%68.4	0.723	3.42	18- يقوم رجل التسويق (مقدم الخدمة) بحل مشاكل الزبائن بنوع من السرعة
محايد	0.750	0.321	%60.8	0.928	3.04	19- يحفز رجل التسويق الزبائن على عرض مشاكلهم وآراءهم
موافق	0.000	4.621	%68.4	0.612	3.422	بعء شكاوي الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (17) (18) بلغ على التوالي 3.80، 4.42، وبلغت قيمة t المحسوبة للعبارتين على التوالي 6.178، 3.919، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.000 لكلا العبارتين، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) وبلغ الوزن النسبي على التوالي، %76، %68.4 وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد %60 وهو ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه العبارات، أما العبارة رقم (19) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.04، وقيمة t المحسوبة 0.321 وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.750، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهو ما يدل على أن رأي المستقصين غير محدد أو غير واضح في هذه العبارة، ولكن بالنسبة لبعء شكاوي الزبائن بشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.422 وقيمة t المحسوبة (4.627) وهي أكبر من قيمة t الجدولية

2.015 وبلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبوزن نسبي

68.44% مما يعني أن المستقصين موافقون حول تطبيق هذا البعد داخل المؤسسة.

خامسا: بعد التسويق الداخلي

جدول رقم (16-4): آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة لبعد التسويق الداخلي

التقييم	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	0.055	-1.973	%52.8	1.209	2.64	20- تمنح المؤسسة تحفيزات ومكافآت للعاملين عند تغطيتهم عدد كبير من الزبائن
محايد	0.182	1.356	%64.8	1.209	3.24	21- يعود الموظفون دائما إلى المسؤول عند تقديم الخدمات أو عند إعطاء المعلومات
موافق	0.000	10.985	%83.2	0.706	4.16	22- تقوم المؤسسة بالاهتمام بالمكان الذي يعمل فيه الموظفون (الإضاءة، التدفئة، الراحة.....).
موافق	0.000	4.868	%73.8	0.949	3.69	23- تقوم المؤسسة بعملية تدريب الموظفين بشكل دوري حول كيفية تقديم الخدمات للزبائن بشكل أفضل
موافق	0.027	2.289	%66.6	0.977	3.33	24- تعمل المؤسسة على تفهم حاجات الموظفين الخاصة.

محاييد	0.162	1.421	%64.6	0.944	3.20	25- تعطي المؤسسة أهمية لاقتراحات الموظفين حول سير العمل وكيفية إدارته.
موافق	0.001	3.564	%67.5	0.7110	3.377	بعد التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات (20) (21) (25) كان على التوالي 2.64، 3.24، 3.20، وقيمة t المحسوبة كانت كذلك على التوالي -1.973، 1.356، 1.421، وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوى الدلالة لكل عبارة على التوالي 0.055، 0.182، 0.162، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو ما يعني أن آراء المستقصين حول هذه العبارة غير محددة حول تطبيق هذه العبارات في المؤسسة، وبين أن المتوسط الحسابي للعبارات (22) (23) (24) بلغ لكل عبارة على التوالي 4.16، 3.69، 3.69، وبلغت قيمة t المحسوبة على التوالي 10.985، 4.868، 2.289، وهو أكبر من قيمة t الجدولية (2.015)، وبمستوى دلالة بلغ لكل عبارة على التوالي 0.000، 0.000، 0.027، أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig} = 0.05$) بما يعني أن أفراد العينة يوافقون على تطبيق هذه العبارات داخل المؤسسة.

بصفة عامة بالنسبة لبعد التسويق الداخلي بلغ المتوسط الحسابي 3.73، وقيمة t المحسوبة 3.546، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig} = 0.05$) وبوزن نسبي بلغ 67.55% وهو ما يؤكد أن المستقصين موافقون حول تبيق بعد التسويق الداخلي بالمؤسسة.

من خلال الجداول السابقة نوضح مدى تطبيق المؤسسة لأبعاد التسويق بالعلاقات ككل في

الجدول التالي:

جدول رقم (17-4): آراء المستقصين حول تطبيق المؤسسة للأبعاد ككل

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
- الجودة	3.774	0.4496	%75.48	11.54	0.000	موافق
- التحسين المستمر	3.688	0.633	%73.7	7.29	0.000	موافق
- تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون	3.330	0.5185	%66.60	4.271	0.000	موافق
- شكاوي الزبائن	3.422	0.612	%68.44	4.621	0.000	موافق
- التسويق الداخلي	3.377	0.7110	%67.5	3.564	0.001	موافق
أبعاد التسويق بالعلاقات ككل	3.518	0.4259	%70.36	8.167	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان.

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لأبعاد التسويق بالعلاقات ككل كان 3.518، وقيمة t المحسوبة بلغت 8.167 وهي أعلى من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig :0.05) وبوزن نسبي 70.36% وهو ما يبين أن المستقصين موافقون على تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات ككل في المؤسسة ومنه نرفض الفرضية القائلة الموظفين غير موافقون حول تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر كل أبعاد التسويق بالعلاقات.

المطلب الثاني: إختبار الارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

سنقوم الآن بقياس مدى إرتباط أبعاد التسويق بالعلاقات فيما بينها ومدى ارتباطها بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال معامل إرتباط سبيرمان: علما أن الهدف من دراسة الارتباط هو تبيان درجة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بحيث تتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين في المجال $[-1, +1]$ فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 يعني ذلك أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما كانت قريبة من -1 قل الارتباط ، ويمكن إعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل

الارتباط أقل من 0.3، ومتوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.3 و 0.7، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكثر من 0.7 فتعتبر العلاقة بين المتغيرين قوية.

جدول رقم (18-4): معامل ارتباط (pearson)

الميزة التنافسية	الميزة التنافسية	البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس
الميزة التنافسية عدد المفردات	1 45	-	-	-	-	-
البعد الاول القيمة المعنوية sig	*0.310 0.038	1 45	-	-	-	-
البعد الثاني القيمة المعنوية sig	**0.454 0.020	*0.368 0.013	1 45	-	-	-
البعد الثالث القيمة المعنوية sig	*0.530 0.000	**0.432 0.003	*0.303 0.043	1 45	-	-
البعد الرابع القيمة المعنوية sig	*0.362 0.014	*0.354 0.017	*0.314 0.036	**0.444 0.002	1 45	-
البعد الخامس القيمة المعنوية sig	*0.367 0.011	*0.395 0.049	*0.306 0.041	**0.670 0.000	**0.567 0.000	1 45

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى قوة علاقة بالنسبة إلى متغير الميزة التنافسية كان مع البعد الثالث وهو تقوية العلاقة بين المؤسسة والزيون عند مستوى الدلالة 0.005 حيث بلغت 0.530. وقد بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الميزة التنافسية وأبعاد التسويق بالعلاقات بين 0.310 و 0.530 وهي درجة ارتباط متوسطة.

و منه نرفض الفرضية القائلة لا يوجد ارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: اختبار تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية للمؤسسة

إتجاه آراء عينة المستقصين حول تحقق الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات في المؤسسة:

جدول رقم (19-4): آراء المستقصين حول تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	التقييم
26- استطاعت المؤسسة التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة مقبولة	3.36	0.802	67.20%	2.973	0.005	موافق
27- تملك المؤسسة زبائن دائمين من خلال التحسين المستمر لخدماتها	3.58	0.753	71.60%	5.144	0.000	موافق
28- تحسين علاقة المؤسسة بزبائنهم في زيادة حصتها السوقية	3.31	0.701	66.20%	2.976	0.005	موافق
29- استطاعت المؤسسة كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال نظام الشكاوى الذي يتوفر لديها	2.80	0.757	56.00%	-1.77	0.083	محايد
30- تستحوذ المؤسسة على ولاء الزبائن من خلال تقديم موظفيها خدمات متميزة للزبائن	2.76	0.830	55.20%	-1.97	0.054	محايد
تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد التسويق بالعلاقات	3.774	0.4496	63.20%	2.086	0.043	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للعبارة (26) بلغ 3.36 وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.005، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) وبلغ الوزن النسبي 67.20% وهو ما يثبت أن المستفيدين موافقون حول تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تطبيق بعد الجودة، ولكن ليس بشدة، ويعود ذلك إلى حسب المقابلة التي أجريت مع بعض موظفي المؤسسة فإن المؤسسة توفر الجودة في المنتج وتقديم الخدمات، ولكن يكون ذلك على قدر ما يستعد الزبائن دفعه، حيث أن غالبية الزبائن يفضلون الخدمات التي يكون سعرها في المتناول، وهو ما توفره المؤسسة.

أما العبارة رقم (27) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.38، وقيمة t المحسوبة 5.144 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبلغ مستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) والوزن النسبي 71.60% وهو ما يعني أن المستفيدين موافقون حول محتوى هذه العبارة، ويعود ذلك إلى التحسين المستمر لخدمات المؤسسة ويظهر ذلك من خلال ما وفرته المؤسسة هذه السنة بحيث وفرت انترنت بسرعة 7Mg، والتي لم تكن متوفرة من قبل بالإضافة إلى إمكانية الدفع دون الذهاب إلى موقع المؤسسة مثل ما كان عليه الحال من قبل، ويتم من خلال بطاقات التعبئة التي طورتها المؤسسة مؤخراً.

بالنسبة للعبارة (28) بلغ المتوسط الحسابي 3.31، وقيمة t 2.976 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.005 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) وبلغ الوزن النسبي 66.20% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد، وهذا يعني أن المستفيدين موافقون على أن تحسين علاقة المؤسسة بزيائنها ساهم في زيادة حصتها السوقية، ويظهر ذلك من خلال تزايد عدد

زبائن المؤسسة من عام لآخر حسب ما أكده الموظفون، ويعود ذلك كون المؤسسة توفر نظام الاتصالات لتبادل المعلومات مع الزبائن بالإضافة إلى توفرها على قاعد بيانات للزبائن.

أما بالنسبة للعبارة رقم (29) بلغ المتوسط الحسابي لها 2.80، وقيمة t المحسوبة -1.773، وهي أقل من قيمة t الدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.083 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) بما يعني أن المستقصين ليست لديهم رؤية واضحة حول كسب المؤسسة زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال نظام الشكاوى الذي يتوفر لديها. أي قد يكون كسب الزبائن الجدد والحفاظ على آخرين يعود إلى أسباب أخرى.

أما العبارة (30) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 2.76 وقيمة t المحسوبة -1.976، وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015) وبمستوى دلالة 0.054 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) وهو ما يبين أن المستقصين غير متأكدين من تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تقديم موظفي المؤسسة خدمات متميزة.

عموما بالنسبة لعبارات تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.774، وقيمة t 2.086 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.015)، وبمستوى دلالة 0.043، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05)، وبلغ الوزن النسبي 63.20%، وهو ما يعني أن المستقصين موافقون على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات، ولكن ليس بشدة، وذلك بالتركيز على بعض الأبعاد دون الأخرى، فنجد أن كل من بعد الجودة، التحسين المستمر، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، استطاعت المؤسسة تحقيق التميز حسب رأي المستقصي منهم، ونلاحظ أن بعدي شكاوى الزبائن والتسويق الداخلي ليست لدى المستقصين رؤية واضحة حول تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من

خلالها. وهو ما يوجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بأبعاد التسويق بالعلاقات لكي تستطيع الصمود في سوق المنافسة، ولاختبار تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية قمنا بما يلي:

– تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية:

جدول رقم (20-4): تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية

أبعاد التسويق بالعلاقات	B	R	R ²	F	sig
الميزة التنافسية	0.784 0.675	0.559	0.313	19.561	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي قد بلغت 0.559، كما بلغ معامل التحديد 0.313، بما يعني أن 31.3% من التغير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يعود إلى التغير في تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات.

كما أن قيمة f المحسوبة بلغت 19.561 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.06) عند درجة الحرية (1،43)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05)، وذلك يدل على أن هناك تأثير لأبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتشير معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات وإدراك تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 0.784 + 0.675 \text{ DRM}$$

مع العلم أن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية، وتمثل DRM أبعاد التسويق بالعلاقات، كما تمثل هذه المعادلة أثر تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال المعادلة يتبين أن الميزة التنافسية تزداد كلما زاد الاهتمام بأبعاد التسويق بالعلاقات بمقدار

(0.675)، ومنه نرفض الفرضية القائلة لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الرابع: اختبار مدى تأثير المتغيرات الشخصية في إدراك المستقسين حول

تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات.

في هذا المطلب سنقوم باختبار مدى تأثير المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة على إجابات عينة الدراسة حول تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية، من خلال تطبيق ابعاد التسويق بالعلاقات.

أولاً: اختبار تأثير الجنس في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

جدول رقم (21-4): اختبار تأثير الجنس في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الميزة التنافسية	الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة	مستوي المعنوية SIG	DF درجة الحرية
	ذكور	28	3.1429	0.58337	0.284	0.346	43
	اناث	17	3.1882	0.39032			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور كان 3.1429، وبانحراف معياري 0.583، و الوسط الحسابي للإناث فقد كان 3.188 وبانحراف معياري 0.39032، أي أن الوسط الحسابي للإناث أكبر من الوسط الحسابي للذكور، وبلغ مستوى الدلالة 0.346 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وتبين قيمة t المحسوبة -0.284 وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.015)، وعليه نقبل الفرضية القائلة لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في إدراك المستقسين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى متغير الجنس. وهذا يعني أن كلا الجنسين أجابا بنفس الإتجاه بخصوص تحقيق الميزة التنافسية

لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات وربما يعود ذلك إلى كون كلا الجنسين تتوفر لديهم المعرفة الجيدة لأبعاد التسويق بالعلاقات.

ثانيا: إختبار تأثير المستوى التعليمي في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

- نتائج تحليل التباين الاحادي (one way anova) لـ متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (22-4): إختبار تأثير المستوى التعليمي في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	F المحسوبة	قيمة الاحتمال (sig)
بين المجموعات	0.046	3	0.015	0.054	0.983
ضمن المجموعات	11.602	41	0.283		
مجموع التباين	11.648	44			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن قيمة f بلغت 0.054 وهي أقل من قيمة f الجدولية (2.84) ومستوى

الدلالة المحسوب بلغ 0.983 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05: sig) وبالتالي فإننا نقبل

الفرضية القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في إدراك العاملين لتحقيق الميزة التنافسية من

خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات تعود إلى متغير المستوى التعليمي .

ثالثا: إختبار تأثير الخبرة المهنية في ادراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

- نتائج تحليل التباين الاحادي (one way anova) لـ متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (23-4): إختبار تأثير الخبرة المهنية في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	F المحسوبة	قيمة الاحتمال (sig)
بين المجموعات	0.381	2	0.190	0.709	0.498
ضمن المجموعات	11.267	42	0.268		
مجموع التباين	11.648	44			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول يتبين أن قيمة f قد بلغت 0.709 وهي أقل من قيمتها الجدولية f (3.22)، وبلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.498 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05) ومنه فإننا نقبل الفرضية القائلة لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في إدراك المستقصرين لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات تعود إلى متغير الخبرة المهنية.

رابعا: إختبار تأثير المنصب في إدراك مستوى تحقيق الميزة التنافسية:

- نتائج تحليل التباين الاحادي (one way anova) لـ متغير المنصب:

جدول رقم (24-4): إختبار تأثير المنصب في إدراك مستوى تحقيق الميزة

التنافسية

نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات التباين	F المحسوبة	قيمة الاحتمال (sig)
بين المجموعات	1.040	3	0.347	1.340	0.275
ضمن المجموعات	10.608	41	0.259		
مجموع التباين	11.648	44			

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات إستمارة الإستبيان

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة f المحسوبة بلغت 1.340 وهي أقل من قيمة f الجدولية (3.22)، ومستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.275 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (sig: 0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في إدراك المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات تعود إلى متغير المنصب الذي يشغله الموظف.

المطلب الخامس: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

سنقوم في هذا المطلب بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية حول أثر أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: الفرضية الأولى

"المستقصون غير موافقين حول تطبيق كل أبعاد التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر" بحيث أظهرت النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتطبيق كل أبعاد التسويق بالعلاقات.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات تقوم بتطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات ككل؛
- بالنسبة لبعد الجودة أظهرت النتائج أن المؤسسة تقوم بتطبيق بعد الجودة بحيث تراوح المتوسط الحسابي بين 3.91 و 3.5، بحيث كان أعلاها التعامل مع الزبائن بشكل جيد عند تلقيهم الخدمات، وأدناه لعبارة تقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة ، وعلى غرار ذلك فالمؤسسة تعمل على تحقيق الجودة بالنسبة لزيائنها إيماناً منها بأن الجودة تحقق رضا الزبائن، الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- بالنسبة لبعد التحسين المستمر أظهرت النتائج أن المؤسسة تقوم بتطبيق بعد التحسين، فكان المتوسط الحسابي لها بين 4.13 و 3.27 بحيث كان أعلاها تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين حول كيفية التعامل مع الزبائن وأدناها ، تتوفر المؤسسة على وظيفة البحث والتطوير وكان التقييم لها محايد، ولكن بالنسبة للبعد بصفة عامة فهو مطبق، وعيا منها بان مواكبة التطورات الخاصة في مجال الاتصالات والانترنت يساهم في تحقيق طلبات ورغبات الزبائن؛
- أظهرت النتائج كذلك أن المؤسسة تقوم بتطبيق بعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، وقد تراوح المتوسط الحسابي فيما بين 4.18 و 2.78 كان أعلاها توفر المؤسسة لقاعدة بيانات الزبائن، وأدناها توفر المؤسسة البيانات اللازمة حول الخدمة على موقعها الإلكتروني، والتي كانت إجابته محايدة ، أي أن المستقصون غير متأكدين من تطبيق هذه العبارة داخل المؤسسة ، ولكن بالنسبة للبعد عامة فالمؤسسة تقوم بتطبيقه وعيا منها بضرورة التواصل مع الزبائن، بما يحقق رضائهم؛
- كما أظهرت النتائج ان المؤسسة تقوم بتطبيق بعد الاهتمام بشكاوى الزبائن، بحيث تراوح المتوسط الحسابي لها بين 3.80 و 3.04 بحيث كان اعلاها توفر المؤسسة نظام يهتم بشكاوي الزبائن، وأدناها تحفيز رجل التسويق الزبائن على عرض مشاكلهم وأرائهم، وهو ما يتطلب من المؤسسة أن تقوم بالاهتمام أكثر بهذا البعد خاصة بآراء الزبائن حول الخدمات المقدمة، والاهتمام بها لأنها قد تفيد المؤسسة كثير خاصة في نظام الشكاوى الذي يتوفر لديها؛
- أما بالنسبة لبعد التسويق الداخلي فالمؤسسة تقوم بتطبيقه كذلك، بحيث تراوح المتوسط الحسابي بين 4.16 و 2.64، بحيث كان أعلاها تقوم المؤسسة بالاهتمام بالمكان الذي يعمل فيه الموظفون، وأدناها تمنح المؤسسة التحفيزات والمكافئات للعاملين عند تغطيتهم عددا كبيرا من الزبائن، ولكن بالنسبة للبعد عامة فالمؤسسة تقوم بتطبيقه ، ولكن ليس بالفعالية المطلوبة، وهو ما يتطلب من المؤسسة المزيد من العمل لتحقيق ذلك؛

- بالنسبة لأبعاد التسويق بالعلاقات ككل تراوح المتوسط الحسابي بين 3.77 و 3.33 كان أعلاها لبعـد الجودة وأدناها لبعـد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، وهو ما يوجب على المؤسسة الاهتمام بأبعاد التسويق بالعلاقات رغم تطبيقها لها، ولكنها ليست بالمستوى المطلوب، ومنه ننصح المؤسسة بالعمل أكثر على تحقيق أبعاد التسويق بالعلاقات بفعالية.

ثانيا: الفرضية الثانية

"لا يوجد ارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر" بحث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد بين الارتباط بينها في المجال [0.530، 0.310] وهي درجة ارتباط متوسطة، ويعود ذلك إلى تبني المؤسسة إلى تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات ولكن ليس بالدرجة المطلوبة، وهو ما يتطلب من المؤسسة الاهتمام أكثر بجميع أبعاد التسويق بالعلاقات.

ثالثا: الفرضية الثالثة

" لا يوجد تأثير دال احصائي لتطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر" بحيث أظهرت النتائج أن مؤسسة اتصالات استطاعت تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات.

- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي تروح بين 3.58 و 2.76 بحيث كان أعلاها تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية من خلال التحسين المستمر لخدماتها وأدائها تستحوذ المؤسسة على ولاء الزبائن لأن موظفيها يقدمون خدمات متميزة بدرجة محايد، أي عدم وجود رؤية واضحة لديهم حول تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال بعد التسويق الداخلي، ولكن بصفة

عامة المؤسسة استطاعت تحقيق التميز من خلال تطبيقها لأبعاد التسويق بالعلاقات بمتوسط حسابي بلغ 3.774، ومن خلال نتائج تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية فقد اظهرت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية للمؤسسة، ولكن ليس بدرجة كبيرة بحيث بلغ معامل الارتباط الثنائي: 0.559، وهو متوسط، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تطبق أبعاد التسويق بالعلاقات ولكن ليس بالفعالية المطلوبة، وهو ما يوجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار وتحاول تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات بفعالية أكثر حتى تستطيع المنافسة.

رابعا: الفرضية الرابعة

"لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المنصب، المستوى التعليمي) في ادراك المستقصين لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات"، بحيث أظهرت النتائج و ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المنصب، المستوى التعليمي) على اتجاه اراء عينة الدراسة، حول تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات، وربما يعود ذلك إلى البيئة التنظيمية التي يعملون بها ، وفي نفس الظروف.

خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق كل أبعاد التسويق بالعلاقات من جودة، التحسين مستمر لخدماتها، تقوية العلاقة بينها وبين زبائنها، الاهتمام بشكاوى زبائنها التسويق الداخلي، ولكن ليس بالفعالية المطلوبة على حسب رأى المستقصى منهم ، كما نستخلص كذلك أن المؤسسة استطاعت أن تحقق الميزة التنافسية من خلال تجسيدها للتسويق بالعلاقات، وكان ذلك بمعامل ارتباط ثنائي بلغ 0.599، وهو متوسط بما يعني أن المؤسسة تحتاج إلى مزيد من الفعالية في تطبيقها لأبعاد التسويق بالعلاقات حتى تحقق الميزة التنافسية بالشكل المطلوب، كما نستنتج أنه لا يوجد فرق في إجابات عينة الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المنصب). ومن النتائج المتوصل إليها :

- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر كل أبعاد التسويق بالعلاقات، بحيث كان ترتيبها كالتالي: الجودة، التحسين المستمر، شكاوي الزبائن، التسويق الداخلي، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون؛
- وجود إرتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية للمؤسسة بدرجة متوسطة؛
- إستطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات ولكن ليس بدرجة كبيرة كونها تطبق المؤسسة أبعاد التسويق بالعلاقات ولكن ليس بالفعالية المطلوبة و يُظهر ذلك معامل الارتباط الثنائي بحيث كان متوسط؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المنصب)

الخاتمة

خاتمة

لقد كان ظهور التسويق بالعلاقات بسبب المنافسة و التغير الذي شهده عالم الأعمال من تطور، وكذا تغير حاجات ورغبات الزبائن، وهو ما جعل المؤسسات تتحول من التسويق بالمعاملة إلى التسويق بالعلاقة، وكذا البحث عن استراتيجيات جديدة تخترق بها وعي الزبون وتواجه بها المنافسة، وللتسويق بالعلاقة مجموعة من الأبعاد اذا ما تم تبنيها وتحقيقها من قبل المؤسسة جعلتها في قمة المنافسة وتتمثل هذه الأبعاد في (الجودة، التحسين المستمر للجودة، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، شكاوى الزبائن، التسويق الداخلي)، وحتى تستطيع المؤسسة تطبيق التسويق بالعلاقة بشكل جيد وكفاء وتستطيع التحكم في علاقاتها مع الزبائن، يتطلب منها تتبني إدارة العلاقة مع الزبون كدعم محوري للتسويق بالعلاقة، والتي يشارك فيها الزبون في تحقيق حاجته ورغباته، ويتحقق ذلك بالاتصال بهؤلاء الزبائن والحوار معهم، وحتى تستطيع المؤسسة أن تبني علاقات جيدة وطيبة مع الزبائن عليها أن تقوم بتبني عناصر بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون والمتمثلة في (الرضا، الالتزام، الثقة، التبادل، التفاعل).

كما تلعب البيئة دورا كبير بالنسبة للمؤسسة لأنها تنشط فيها، وتتطوي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة على مجموعة من المتغيرات، فمنها العامة كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ومنها الخاصة بعمل المؤسسة كالمنافسين والموردين، الزبائن، وحتى تستطيع المؤسسة المنافسة، عليها أن تقوم بتحليل البيئة التي تنشط فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، ولأن البيئة غير مستقرة، وجب على المؤسسة أن تبحث عن إكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لاحتلال مركز تنافسي في البيئة التي تنشط فيها، وتكسيبها الأسبقية عن منافسيها، ولا يتم ذلك إلا بوضع استراتيجيات تنافسية تساهم في تحقيق التنافس للمؤسسة، تقوم بوضعها المؤسسة ويتم ذلك عن

طريق مجموعة من المصادر التي تمتلكها المؤسسة، والتي تقوم هي باختيارها على حسب ما تتوفر عليها من إمكانيات وموارد، وكذلك على حسب نوع المنافسة السائدة في السوق.

كما أن المؤسسات خدمية أو إنتاجية التي تريد أن تحقق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، يجب عليها تجسيد مفهوم التسويق بالعلاقات وذلك من خلال الأبعاد التي يشملها هذا المفهوم والتي تشمل الجودة والتحسين المستمر، لأنها تساهم في تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم والمحافظة عليهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة ومواكبة للتطورات الحاصلة في البيئة، ويجب على المؤسسات تقوية علاقتها بزبائنهم، من خلال وسائل الاتصال التي تملكها المؤسسة، ويتم ذلك بالالتزام، الثقة، توفير المعلومات على المواقع الالكترونية، قاعدة بيانات الزبائن وغيرها، وكذلك وضع نظام الشكاوى الذي يساهم في حل مشاكل الزبائن بشكل من السرعة ويهتم بأرائهم بما يزيد من رضاهم، كما يجب على المؤسسات تطبيق التسويق الداخلي الذي يهتم بالموظفين كأنهم زبائن داخليين، من خلال منحهم بعض الصلاحيات والاهتمام بهم بالإضافة إلى تدريبهم، وهو ما يرفع من معنوياتهم ويجعلهم راضين على وظائفهم، وكل ذلك يرفع من مستوى تقديمهم لخدمات الزبائن بشكل جيد، وهو ما ينعكس على المردودية للمؤسسة ويعتبر مصدرا للميزة التنافسية يصعب تقليده.

من خلال ما سبق ذكره وما توصلت إليه هذه الدراسة نعرض أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها .

نتائج الدراسة النظرية:

- التسويق بالعلاقات أصبح حتمية للمؤسسات بسبب اشتداد المنافسة؛
- يساهم التسويق بالعلاقات في تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون من خلال تجسيد أبعاده في المؤسسة؛

- يحقق التسويق بالعلاقات منافع لكل من المؤسسة والزبون؛
- يساهم التسويق بالعلاقات في ادارة العلاقة مع الزبائن بشكل جيد؛
- تتطلب المنافسة من المؤسسة تحليل البيئة التي تنشط فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات؛

- يتطلب تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية إتباع مجموعة من الاستراتيجيات؛
- تتطلب الميزة التنافسية للمؤسسة التطوير دائما كونها تتقدم مع مرور الوقت؛
- تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية يتطلب منها تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات؛
- تطبيق بعد الجودة يساهم في تحقيق رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
- التحسين المستمر يمنح المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية لتطوير منتجاتها حسب ما يطلبه الزبائن؛

- اهتمام المؤسسة ببعد تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، وشكاوي الزبائن يساهم بشكل كبير في تحقيق رضاهم وولائهم، وهو ما يساهم في زيادة حصة المؤسسة السوقية ورفع مستوى قدرتها التنافسية؛

- الاهتمام بالتسويق الداخلي يساهم في زيادة قدرة المؤسسة التنافسية من خلال إعطاء العنصر البشري أهميته بما يحقق له الرضا الوظيفي، حتى يقدم افضل الخدمات للزبائن بما يحقق رضاهم؛

نتائج الدراسة التطبيقية:

- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر أبعاد التسويق بالعلاقات، بحيث كان ترتيبها كالتالي: الجودة، التحسين المستمر، شكاوي الزبائن، التسويق الداخلي، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون؛
- وجود إرتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

- استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر تحقيق الميزة التنافسية من خلال تجسيد أبعاد التسويق بالعلاقات ولكن ليس بدرجة كبيرة كونها تطبق المؤسسة أبعاد التسويق بالعلاقات ولكن ليس بالفعالية المطلوبة و يظهر ذلك معامل الارتباط الثنائي بحيث كان متوسط؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في ادراك الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المنصب) .

من خلال ما توصلنا إليه في كل من الدراسة النظرية والتطبيقية يمكننا وضع

التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة التعامل مع أبعاد التسويق بالعلاقات على أنها ضرورة ملحة في الوقت الحالي، والتأكيد على أهميتها ودورها في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها؛
- ✓ ضرورة أن تدرك الإدارة دور أبعاد التسويق بالعلاقات، وكيف يمكن أن يساهم تجسيدها بالشكل المطلوب في تطوير وتحسين الخدمات بما ينعكس بشكل كبير على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية؛
- ✓ يجب أن تقوم إدارة المؤسسة على تحقيق الجودة في الخدمات من خلال تشغيل عمال أكفاء والاهتمام بهم وتطويرهم حتى يقدموا أفضل الخدمات وبشكل سريع بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها؛
- ✓ يجب على المؤسسة أن تقوم بالاهتمام أكثر بزبائنهم بما يساعدها في تقوية العلاقة بينها وبين زبائنهم حتى تحقق الميزة التنافسية لها؛

- ✓ من الضروري وضع نظام فعال يهتم بشكاوى الزبائن والتواصل معهم، وأخذ آرائهم فيما يخص المنتج وتطويره على حسب احتياجاتهم، وإعطاء أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها وسرعة الاستجابة لها؛
- ✓ ضرورة ان تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار للموظفين، من خلال تجربتها ووضعها موضع التنفيذ.

أفاق البحث:

في الأخير يمكن القول أن موضوع أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و بحكم حدائته و تعقده لا يمكننا أن نعطيه حقه بالتحليل المطلوب في هذا العمل الذي يمثل على أقصى تقدير موجز لأبجديات هذا الموضوع، لهذا نأمل أن يكون هذا العمل قاعدة تمهد لإنطلاق دراسات مستقبلية أوفى و أشمل تكون أكثر تخصصا و دقة، وفي سبيل ذلك نعرض قائمة من المواضيع التي يمكن إقترحها:

- أثر متطلبات التسويق بالعلاقات في تعزيز العلاقة مع الزبون؛
- دوره التسويق بالعلاقات في تعزيز رضا الزبون؛
- أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على ولاء الزبائن؛
- الدور الإستراتيجي للتسويق بالعلاقة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- التوجه نحو الزبون من خلال التسويق بالعلاقة لتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً الكتب:

- (1) أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، القاهرة، نشر المؤلف، 2003.
- (2) جوزيف انش بويت، جيمي توبريت، ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة مكتبة جرير السعودية 2005.
- (3) جيم سترن، ترجمة باسل الحاج قدور، علي ابو عمسة، خدمة الزبائن على الانترنت " كيف تبني علاقتك مع الزبائن و تنمي اخلاصهم و تبقى على قمة المنافسة "، مكتبة العبيكان ، الرياض 2003.
- (4) جيهان عبد المنعم العلاقة بين المشتري والموارد مدخل التسويق بالعلاقات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة . 2006
- (5) حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009.
- (6) حميد الطائي بشير العلق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، الكتاب محكم علميا ، اليازوري عمان 2009.
- (7) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة. 2010.

(8) خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان 2010.

(9) روبرت وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، 2008.

(10) ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، النظرية الاولى في لحظة الصدق، إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، مكتبة العكبان، الطبعة الاولى 2005.

(11) سوزان يوكس، فيل إيقانز، المنافسة و التنمية، قوة الأسواق التنافسية، ترجمة ميشيل دانو، الدار العربية للعلوم ناشرون بيروت الطبعة الأولى 2010.

(12) عبدالغفار حنفي ، أساسيات الإدارة وبيئة الاعمال، مؤسسة شباب للنشر والتوزيع، القاهرة 2000.

(13) فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الاولى، 2011.

(14) قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000، 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع بيروت 2005.

(15) لعللي بوكميش ،إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان 2010.

(16) محفوظ أحمد جودة إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) ،دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2004.

(17) محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام **spss**، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى 2008.

(18) محمد ابراهيم عبيدات، التسويق المباشر و العلاقات العامة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2010، ص 197.

(19) محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

(20) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان . 2012.

(21) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2006.

(22) معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، 2002 .

(23) منى شفيق، التسويق بالعلاقات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2005.

(24) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008.

(25) ناجي معلا، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم للنشر، عمان - الاردن، 2010.

(26) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.

(27) هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات "دار وائل للنشر، عمان 2002، الطبعة الخامسة: 2009.

(28) يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر، عمان - الأردن، 2008.

ثانياً) المجالات والمقالات:

(1) أثير حسو إسحق، دور ادارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزاي تنافسية، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، 2013.

(2) أثير عبد الامير حسوني ، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والاثـر، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة القادسية للعلوم الادارية، المجلد 10، العدد الاول 2008.

(3) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد 04، 2006.

(4) أحمد حميد كريم، تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 91، 2012.

(5) أحمد خليل الحسين وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في مصنع المحاثـة الطبية في بابل مجلة بابل للعلوم الانسانية، العدد 04، 2013.

(6) أحمد طرطار، سارة حلـيمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، 2010.

(7) أريج سعيد خليل وآخرون، أثر ادارة المعرفة في تحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل، العدد 01، 2012.

(8) أنيس احمد عبد الله قيمة الزبون باعتماد ثقافة إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 104، مجلد 33، 2011.

(9) إيمان عبد المجيد، علاقة إدارة المعرفة الإستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات في الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، 2013.

(10) بثينة لقمان احمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات وريد نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، 2012.

(11) بسام منيب الطائي، إسراء وعد الله قاسم، الاثر التتبعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة استطلاعية في كلية الحداثاء" مجلة كلية الحداثاء للإدارة والاقتصاد، العدد 10، 2013.

(12) بشير عباس محمود العلاق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا دراسة تمهيدية ، الملتقى الاول: التسويق في الوطن العربي الواقع وافاق التطوير، الشارقة الامارات العربية المتحدة 16/15 اكتوبر 2002.

(13) بن شوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل اساسي لاستمرارية المؤسسة " تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المديرية الجهوية ورقلة" مجلة الباحث، العدد 07، 2010.

(14) بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.

(15) جبوري محمد، **جودة العلاقة و التواصل مع العملاء كمدخل للميزة التنافسية**، الملتقى الوطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 11/10 نوفمبر، 2009.

(16) جعفر خليل مرعي، **دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2012، 09.

(17) حسين على عبد الرسول، حسام حسين شياع، **تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي**، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 32، 2012.

(18) حسين نور الدين عزت، رياض جميل وهاب، **دور التقنية في تحقيق الميزة التنافسية**، استطلاع اراء المهندسين في مصنع الغزل والنسيج، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 02، 2011.

(19) حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، **تسويق العلاقة من خلال الزبون مصدر لتحقيق واكتساب ميزة تنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 10/09. 2010.

(20) حمزة الشمري، **متطلبات التسويق المباشر: دراسة الحالة في الشركة العامة لمنتجات الألبان**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 82، 2010،

21) خالد القطيبي دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية، في الشركة العامة للصناعات المعدنية، بردي مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 34، العدد 108، 2012.

22) خير الدين محمود علي، دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون "دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوي" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 223، 2011.

23) خيرى على اوسو ،اتجاهات العلاقة بن إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 102، 2011.

24) درمان سليمان صادق، العلاقة بين ادارة العلاقة مع الزبون وإدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العدد 60، 2006.

25) رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية ،دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 32. 2010.

26) زكي محمد عباس، دور تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في مصنع الديوانية ، مجلة المحور الاداري، العدد 4، 2005.

27) سامي محل الجنابي، مثنى فراس إبراهيم الدليمي، نظام تخطيط الاحتياجات من المواد و انعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية ،دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سمراء، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 5، العدد 2013، 10.

(28) سرمد حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين، العدد 2012، 29.

(29) سرمد حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين، العدد 29، 2012.

(30) سعد موسى محميد، قياس وتحليل وتقويم متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة على وفق المواصفة الدولية إيزو 9001، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي، 2012.

(31) سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، يومي 23/22 أفريل 2003.

(32) سمير علي الزبيدي، المنافسة وأثرها على استراتيجيات التسويق لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 13، 2006.

(33) سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية، مجلة كلية بغداد للإدارة والاقتصاد، العدد 23، 2010.

(34) صلاح مهدي جواد، إمكانية الاستفادة من تقنية التحسين المستمر في تحسين قيمة المنتج للوحدات الاقتصادية "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 2012، 33..

(35) طه علي نايل، **علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية**، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 10، 2013.

(36) عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، **أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة** "دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية " مجلة أهل البيت العدد 03، 2006.

(37) عبد الرضا خرج بدرابي الخماس، رافت عواد موسى التميمي، **العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة**، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 73، 2013.

(38) عبد الرضا فرج بدرابي الخماس، رافت عواد موسى التميمي، **العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة**، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية بغداد، العدد 73، 2013.

(39) عظيمي دلال، **مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط حركي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 10، 2010.

(40) علاء فرحان طالب، جنان مهدي شهيد، **تكنو استراتيجية ادارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة**، دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات العربية والاجنبية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 32، 2012.

(41) على حسون واخرون، **اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 32، 2012.

(42) علي حسون الطائي وآخرون، تأثير تطبيق استراتيجية (six sigma) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء في المؤسسات الصحية الحكومية في فضاء الفلوجة، تم تحميله من الموقع الإلكتروني www.iasj.net 2013.

(43) علي محسن عبد الرضا، علي حسون الطائي، إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 14، 2007.

(44) عواطف يونس إسماعيل متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون، مجلة تنمية الرافيدين جامعة الموصل، العدد 95، مجلد 31، 2009.

(45) عواطف يونس إسماعيل، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في راس مال الفكري "دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة نينوي للصناعات الغذائية بالموصل"، مجلة تنمية الرافيدين، العدد 101، 2010.

(46) عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 09 و 10. 2010.

(47) فائزة إبراهيم محمود، ثامر صبري الغبان، إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة جامعة ذي قار العلمية العدد 02، 2012.

(48) فائزة إبراهيم محمود، ثامر صبري الغبان، إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث العدد 09، 2010.

(49) فائق مال الله محمود البالكي، **تخفيض التكاليف من خلال التكامل بين تقنيات الكلفة المستهدفة والتحسين المستمر**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 25، 2009.

(50) فلاق محمد، **عمليات دارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية ،الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 10/09 2010.

(51) فهيمة بديسي، **إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية**، مخبر البحث : المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع. تم تحميله من الموقع الإلكتروني www.google.dz/search 2014.

(52) كريغ ف واخرون، **بناء ولاء الزبائن/العملاء**، مشروع أفضل الممارسات في المشاريع الصغرى (MBP) للوكالة الامريكية للتنمية الدولية (USAID) والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، 2001..

(53) كفاح صالح الاسدي، **استراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية**، دراسة لعينة من المصارف العراقية، مجلة ادأب الكوفة، العدد 2010، 07.

(54) ليث سعد الله حسين، **عبير طه سوادي، دور التدريب في التحسن المستمر لأداء العاملين**، رؤية تحليلية في إطار الجودة الشاملة دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 78، عدد 27، 2005.

(55) ليث شاكر محسن، **علاء فرحان طالب الدعي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، 2012.

(56) ماجدة محسن عبد الرحمان، العلاقة والاثـر بين التحسن المستمر للمنـهج الجامعي وعملياته "دراسة استـطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دهوك"، مجلة تنمية الرافدين، العدد.2010،99

(57) متاوي محمد، قلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للزبون بقطاع الخدمات، الملتقى الدولي حول رأسمال الفكري في مؤسسات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 14/13 ديسمبر،.2011

(58) مجيد محسن الغالبي، تشخيص الإستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد التجاري، في اطار نموذج بورتر لتوزيع الاستراتيجيات العامة حسب الحصة السوقية والعائد على الاستثمار دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من 2005-2007،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14،العدد01، 2012.

(59) محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية" دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي"، العدد08، 2011.

(60)محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الادارة والاقتصاد،العدد63، 2007.

(61) مصدق حنون علي العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبون دراسة حالة بعض المصارف الأهلية العراقية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الثامن والعشرون ، 2011 .

(62) معين وعد الله المعضيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية العدد 15، 2006.

(63) منال جبار سرور، حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، 2013.

(64) مؤيد محمد علي الفضل، إنعام محسن غدير، تأثير تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 23، 2012.

(65) مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

(66) نجلة يونس، عمر ياسين، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون، دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 107، مجلد 34، 2012.

(67) نوري منير لجلط ابراهيم، التحالف مع العملاء ذوي الولاء مدخل لإدارة رأس المال الفكري للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس، حول رأسمال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة. يومي 13/14 ديسمبر 2011 .

(68) الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات ،الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ،الدوحة دولة قطر 6-8 أكتوبر 2003.

(69) واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، مجلة أوروک للأبحاث الإنسانية، المجلد الرابع، العدد 2011، 02.

(70) وجدان حسن حمودي، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن، دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، 2013.

(71) وزيرة محمد يحيى، تأثير نظام الاتصالات في مشاركة المنظمات بالمعرفة الموجهة نحو الميزة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 39، 2012.

(72) وليد عباس جبر، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، دراسة مقارنة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 13، 2009.

(73) ونس عبد الكريم ونس الهنداوي وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقة وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012.

(74) يوسف حجيم الطائي، محمد حسون كرماشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 19، 2010.

(75) يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياتي، اثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 14، 2011.

ثالثا) المذكرات والاطروحات:

(1) بوسطة عائشة ،أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء ،دراسة حالة مجمع صيدال ،مديرية التسويق والإعلام الطبي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010/2011.

(2) خديجة كوشي، تحليل أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ولاء الزبائن ،دراسة حالة مجموعة من البنوك بالبلدية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البلدية، 2010.

(3) سامية لحول ،التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم شعبة تسيير غير منشورة جامعة الحاج لخضر باتنة 2007/2008.

(4) سلمان حسين، الاستثمار الاجنبي المباشر والميزة التنافسية بالدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

(5) شيرين عبد الحليم شاور التميمي، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، 2010.

(6) عبد الحفيظ محمد الأمين دور إدارة التسويق في كسب الزبائن دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية ،مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008./2009.

(7) عبدالحكيم عبدالله النصور، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصاد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، 2009.

(8) مجدوب عبد الحميد، إدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة VITAJUS - ، مذكرة الماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2010.

(9) محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة اربد، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2010.

المراجع باللغة الاجنبية

Les ouvrages :

- 1) Adrian Payne, **HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management**, Elsevier Linacre House, Great Britain, 2005.
- 2) Alain conrtoirs, **gestion de production**, Edition d'organisation, paris, 2001.
- 3) Chibani chihamina , **le matketing strategique de A a Z** , chihab edition , batna , 2004 .
- 4) Dmitrisn, chorafas, **intgrting erp.crm supply chain mangment and smart matrials** , Auerbach,florida ,USA,2001.
- 5) Don peppers ,martha rogers, **managing customer relationship**,2nd edition , John Wiley & Sons, Inc.Hoboken, New Jersey, USA.2011.

- 6) Francis buttle, **Customer relationship management, concepts and technologies**, 1s^t edition, Elsevier Ltd, USA, 2009.
- 7) lisa harris,charles dennis, **marketing the e-business**, 1st published ,London2002.
- 8) Michel Marchesnay, **Management Stratégique**, Editin EYROLLES, deuxième tirage 1995.
- 9) Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction Marketing**, Dunod, Paris, 2005.
- 10) Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction Marketing**, Dunod, Paris, 20050.
- 11) Pascal Lannoo, Corinne Ankrie, **e-marketing& e-commerce**, 2 éd, vuibert, Paris, 2007.
- 12) Philip kotler et autre, **Marketing Management**, 14 éd, Pearson France, Paris, 2012.
- 13) Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing management**, Twelfth ed, New Jersey, USA, 2006.
- 14) Robert w .P almatier , **Relationship Marketing**, Published by Marketing Science Institute, Cambridge, USA.2008.
- 15) Sharp, Duane E, **Customer relationship management systems handbook**, Auerbach Publication, USA,2003.

Revus et périodiques

- 1) André Lang et al, **From Customer Relationship Management (CRM) to Supplier Relationship Management (SRM)**, journal HEC (Hautes Etudes Commerciales) Lausanne 2002.
- 2) André Lang et al, **From Customer Relationship Management (CRM) to Supplier Relationship Management (SRM)**, journal HEC Lausanne 2002.
- 3) Eduardo de Oliveira Teixeira et al, **Resilience: Continuous renewal of competitive advantages**, journal, Business Horizons vol 56, 2013.
- 4) Efthymios Iliopoulos, Constantinos–Vasilios Priporas, **The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece**, journal Health Services Research 2011.
- 5) Habibollah Doaei et al , **The Impact of Relationship Marketing Tactics on Customer Loyalty** :The Mediation Role of Relationship Quality, International Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 3 2011.
- 6) Jay Weerawardena, Felix T. Mavondo, **Capabilities, innovation and competitive advantage**, journal Industrial Marketing Management, vol 40,2011.

7) Nicolae Al. Pop, Corina Pelău, **Dimension of relationship marketing in the romanian bank sector case study:** express jurnal mangment marketing,2006.

8) Siriporn Sujithamra, Terry Lam, **Relationship Between Customer Complaint Behavior and Demographic Characteristics:** A Study of Hotel Restaurants' Patrons, Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol. 10,2005.

9) Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary et all, **the impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks jordan,** journal of contemporary research in business, vol 04 2013.

10) Wen-yu Su, John T. Bowen, **Restaurant Customer Complaint Behavior,** Journal of Restaurant & Food service Marketing, Vol. 4(2) 2001.

المواقع الالكترونية:

1) www.iasj.net

2) www.at.dz

3) www.algerie.telecome.dz

4) www.sndi.cerist.dz.

5) www.google.dz/search

الملاحق

قائمة الاستقصاء

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية - تخصص تسويق-

دراسات ما بعد التدرج

❖ أعزائي الموظفين تحية طيبة مني اليكم.

أضع بين ايديكم قائمة الاستقصاء التي وضعتها لمعرفة "أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" وذلك قصد استكمال الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية (تخصص تسويق)، بالتأكيد فإن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ستكون ذات أثر إيجابي في إخراج هذا البحث في المستوى المطلوب

ثقتنا بكم عالية باستجابتكم لأسئلتنا.

الرجاء الاجابة على هذه الاسئلة بصراحة وبدقة، علما بأن اجابتكم سيتم معالجتها وتحليلها بشكل جماعي، وتستعمل فقط لغرض البحث العلمى.

شاكرين لكم مسبقا جهودكم و حسن تعاونكم معنا.

الباحث: بنين عبد الرحمان

باعتبارك موظفا لمؤسسة اتصالات الجزائر، حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية حسب ادراكك، بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة من المقياس الموضح ادناه الذي يشمل على مجموعة من الدرجات المتدرجة للموافقة، الرجاء التأشير على خانة واحدة لكل سؤال :

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يقوم رجل التسويق بتقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة وبصفة متميزة					
02	مدة انتظار الزبائن مقبولة عند تلقيهم الخدمة					
03	يتلقى الزبائن معاملة جيدة عند تلقيهم الخدمات					
04	يقدم رجل التسويق تسهيلات للزبائن عند الاتصال بهم					
05	تحاول المؤسسة معرفة احتياجات الزبائن وتلبيتها					
06	توفر المؤسسة الظروف المناسبة للزبائن عند تلقيهم					
07	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين حول كيفية التعامل مع الزبائن					
08	تضع المؤسسة وظيفة البحث والتطوير للمؤسسة، لإنتاج منتجات جديدة					
09	يقوم رجال التسويق بتحفيز الزبائن على اقتناء خدمات جديدة.					
10	يقوم رجل التسويق بالتعرف على حاجيات الزبائن ومحاولة تلبيتها.					

					توفر المؤسسة نظام اتصالات لتبادل المعلومات مع الزبائن	11
					تتوفي المؤسسة على قاعدة بيانات للزبائن	12
					تعطي المؤسسة تحفيزات وهدايا للزبائن الدائمين	13
					توفر المؤسسة المعلومات حول الخدمة التي يحتاجها الزبون على موقعها الالكتروني.	14
					يقوم رجل التسويق بالاتصال بالزبائن بعد عملية تقديم الخدمة.	15
					يقوم رجال التسويق بالاتصال بالزبائن والتواصل معهم قدر المستطاع	16
					توفر المؤسسة نظام يهتم بشكاوي الزبائن	17
					يقوم رجل التسويق بحل مشاكل الزبائن بنوع من السرعة	18
					يحفز رجل التسويق الزبائن على عرض مشاكلهم وآراءهم .	19
					تعطي المؤسسة تحفيزات ومكافآت للعاملين عند تغطيتهم عدد كبير من الزبائن	20
					يعود الموظفين دائما الى المسؤول عند تقديم الخدمات أو إعطاء المعلومات	21
					تقوم المؤسسة بالاهتمام بالمكان الذي يعمل فيه الموظفين (الإضاءة، التدفئة، الراحة..)	22
					تقوم المؤسسة بعمليات تدريب الموظفين بشكل دوري حول كيفية تقديم الخدمات للزبائن بشكل افضل.	23

					تعمل المؤسسة على تفهم حاجات الموظفين	24
					تعطي المؤسسة أهمية لاقتراحات الموظفين حول سير العمل وكيفية ادارته	25
					استطاعت المؤسسة التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة.	26
					تملك المؤسسة زبائن دائمين من خلال التحسين المستمر لخدماتها.	27
					تحسين علاقة المؤسسة بزبائنهم ساهم في زيادة حصتها السوقية.	28
					استطاعت المؤسسة كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال نظام للشكاوي الذي تضعه.	29
					تستحوذ المؤسسة على ولاء الزبائن بسبب تقديم موظفيها خدمات متميزة لزبائنهم.	30

البيانات العامة:

الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

السن: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 30 الى 35 سنة

☐ من 25 الى 30 سنة ☐ من 35 الى 40

☐ اكبر من 45

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ مهني

☐ جامعي ☐ دراسات عليا

المنصب: ☐ رئيس ☐ إطار

☐ عون اداري ☐ عامل

الخبرة المهنية:

☐ أقل من سنة ☐ من 1 الى 5 سنوات

☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 فما فوق

Abstract

This research attempts to highlight the effect of relationships marketing dimensions on competitive advantage of companies especially that companies success nowadays depends on the relationship between the companies and its clients, for this purpose we conducted a survey by collecting data through a questionnaire containing 34 items that was completed by 45 employees of Algerian telecom company in the province (Wilaya) of El-oued. The study reached a number of conclusions and the most important of them are:

- The Algerian Telecom Company applies the different dimensions of relationships marketing (quality...);
- The existence of a correlation between the dimensions of marketing relationships and achieve competitive advantage for the Company communications Algeria;
- There's a significance effect of relationships marketing dimensions on the realization of competitive advantage in Algerian Telecom Company;
- There are no significance differences between demographic variables (sex, experience, post, education level) and employees' attitudes in Algerian Telecom Company.

Key Words :marketing, relationship, customer, feature, competitive, competitive advantage, Company, Algeria, Algeria Telecom, relationship marketing, competition, management of the relationship.