جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

عنوان المذكرة:

أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر[وحدة المدية]

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص تسويق الخدمات

من إعداد الطالب :
- بوطنان محمد

تحت إشراف الأستاذة:
- ياليشاني وهيبة

السنة الجامعية : 2016-2017

الإهداء

بعد السجود لله شكرا على حسن توفيقه لي في إتمام هذا العمل أ هديه إلى من قال فيهما الله تبارك وتعالى:

** وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا**

إلى التي حملتني وهنا على وهن وأطيب و أحن أم تحزن لحزني وتفرح لفرحتي والتي لحياتي"أمي الحبيبة"تمثل البداية والنهاية

إلى روحه الطاهرة الساكن في قلبي "أبي الحبيب" الذي غرس في مبادئ الأخلاق و رباني فأحسن تربيتي وتحمل مشاقة الحياة لأجلي والذي كان سندا لي في حياتي

إلى من تقاسمت معهم أحلى الذكريات " حسام،عماد،حذيفة"

ولا أنسى رفقاء دربي " حسين،رضا، ياسين،عبد الله"

وكل عائلة بوطنان و لكحلي

" إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

محمد بوطنان



بعد حمد الله و شكره و الصلاة و السلام على نبيه

– صلى الله عليه وسلم –

أتقدم بخالص شكري، وعظيم تقديري إلى :

إلى الأستاذة ياليشاني لقبولها الإشراف على مذكرتي

و تقديمها لي نصائح ثمينة ومعارف قيمة في إنجاز هذا البحث

إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة

إلى زميلاتي وزملائي

شكرا جزيلا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو

من بعيد

مقدمة العامة

مر التسويق ومنذ نشأته العلمية في القرن الماضي، بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته، فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينات من القرن الماضي، إلى التسويق الصناعي في الستينات منه، مرورا بالتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح في السبعينات، إلى تسويق الخدمات في الثمانيات، ثم ا لتسويق بالعلاقات في التسعينات من القرن الماضي وحتى الآن، وأصبح البحث في مستقبل التسويق هو محور البحث مع بدايات القرن الحادي والعشرين.

إن المؤسسات اليوم أصبحت تبحث عن الطرق المثلى التي تمكنها من الوضع الراهن، من خلال إيلاء أهمية للتسويق عن طريق تغيير الاستراتيجيات السابقة و التي كانت تهدف إلى جذب العملاء فقط إلى إستراتيجيات جديدة تضمن جذب العميل و كسب ولائه لاعتباره شريكا للمؤسسة و ذلك بتكوين جسر يربط بين المؤسسة و عملاءها، و هذا ما يعرف بالتسويق بالعلاقات.

إن التسويق بالعلاقات يركز على زيادة معرفة حاجات و رغبات العملاء و فهمها و التعرف على الخدمات التي يرغب بها هؤلاء العملاء، إضافة إلى قدرة التسويق بالعلاقات على بناء علاقات وطيدة مع العملاء بحيث تتحول هذه العلاقة من اعتبار العميل شخص يرتاد و يتعامل مع المؤسسة إلى اعتباره شريكا أو طرفا من أطرافها.

وفي ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات كان لزاما على المؤسسة وضع مجموعة من الاستراتجيات والمخططات التي تمكنها من الوقوف في وجه المنافسين من خلال إنشاء علاقة وطيدة مع زبائنها والسيطرة عليهم من جهة وجلب أكبر عدد من زبائن منافسيها من جهة أخرى .

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو الآتي:

كيف يساهم التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

يمكننا من هذه الإشكالية أن نستنتج أسئلة فرعية على النحو التالي:

1) ما هو واقع تطبيق اتصالات الجزائر (وحدة المدية) للتسويق بالعلاقات؟

2) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات و السعر؟

3) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات و التميز؟

4) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات و الاستجابة؟

الفرضيات:

1) لا تطبق اتصالات الجزائر (وحدة المدية) للتسويق بالعلاقات.

2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات و السعر.

3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات و التميز.

4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات و الاستجابة.

أسباب اختيار الموضوع:

1 تخصصي في مجال التسويق كان السبب الأول في اختيار هذا الموضوع.

2 محاولة تحسيس المهتمين و بوجه خاص القائمين على المؤسسات بضرورة إعطاء أهمية للتسويق بالعلاقات باعتباره أداة تحقق الربحية و تحافظ على مكانة المؤسسة في السوق.

3 الرغبة في زيادة رصيد علمي للمكتبة الجامعية حيث يلاحظ نقص في هذه المواضيع..

4 عدم تبني فكرة التسويق بالعلاقات في الكثير من المؤسسات وصعوبة فهم الموضوع بشكل جيد من طرف العاملين في المؤسسة.

أهداف البحث:

1 - معرفة واقع تطبيق التسويق بالعلاقات بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2 - معرفة العلاقة بين التسويق بالعلاقات و السعر.

3 - معرفة العلاقة بين التسويق بالعلاقات و التميز.

4 - معرفة العلاقة بين التسويق بالعلاقات و الاستجابة.

أهمية البحث:

1 محاولة إبراز أهمية التسويق بالعلاقات في المؤسسات الخدمية و الإنتاجية، لما له من دور في تحقيق أهدافها، و تكوين ميزة تنافسية لها.

2 -إبراز المكانة التي تحتلها الميزة التنافسية في المؤسسات باعتبارها تلعب دورا مهما في استمراريتها و تطورها

3 -تبيان أهم النقاط الأساسية للمؤسسة الدراسة ومحاولة التغيير فيها بما يتماشى مع رغبات زبائنها.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في البحث:

لقد استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي لأنه يلاءم كثيرا دراستنا كما استخدمنا دراسة ميدانية كما أننا اعتمدنا على دراسة حالة من خلال الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتبويبها وتفسيرها وذلك من اجل اختبار صحة الفرضيات ومن اجل الوصول إلى نتائج مهمة ومفيدة كذلك اعتمدنا على المسح المكتبي وذلك بالاطلاع على الكتب والبحوث والدراسات التي لها صلة بموضوعنا وكذا مواقع الانترنيت أما الدراسة التطبيقية فتتم عن طريق الاستبانة توزع على زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وتحلل عن طريق برنامجspss .

الهيكل العام للبحث:

من أجل دراسة الموضوع والإحاطة بجميع عناصره، فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

سنتناول في الفصل الأول مدخل نظري للتسويق بالعلاقات وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول نتطرق فيه إلى ماهية التسويق بالعلاقات وتاريخ نشأته و أهدافه و مرتكزاته ، أما المبحث الثاني فسنخصصه إلى مجالات تطبيق التسويق بالعلاقات و خطوات تطبيقه و قياس فعاليته ، بينما المبحث الثالث تم التطرق فيه لإدارة العلاقة مع الزبون و أساليب تكوين علاقة معه.

كما سنتطرق في الفصل الثاني إلى الحديث عن الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول ندرس أهم الجوانب المحيطة بالميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها ، أما المبحث الثاني فكان حول الاستراتيجيات التنافسية و نموذج porter،أما المبحث الثالث كان حول دور التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية .

أما في الفصل الثالث سوف نتطرق إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(وحدة المدية) وذالك عن طريق دراسة ميدانية لمعرفة أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة قيد الدراسة.

الدراسات السابقة:

1) عيسى بن شوري ،"**دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون** "،مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الحق وق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ، 2009

وطرحت الإشكال التالي ::إلى أي مدى يؤدي التسويق بالعلاقات إلى ضمان ولاء الزبون ؟والى أي مدى يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببناء علاقات جيدة مع زبائنه بهدف زيادة ولائهم؟

من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:تبيان وتوضيح دور التسويق بالعلاقات في جذب الزبائن والمحافظة عليهم في المدى البعيد.و توضيح تركيز الإستراتجية العلاقية على الزبائن المربحين والسعي لشخصنة العرض لكل زبون.

2) ناريمان بن عبد الرحمان ،"**التسويق بالعلاقات في المؤسسات الخدمية السياحية**" ،مذكرة لنيل شهادة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ، 2011

وطرحت الإشكال التالي :ما مدى اعتماد المؤسسات السياحية على تطبيق التسويق بالعلاقات؟

من ابزر النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:ضرورة تجزئة زبائن المؤسسة إلى شرائح، والاهتمام بالشرائح الأكثر أهمية، والاهتمام بالعاملين بتكوينهم تكوينا أكاديميا، وكذا ضرورة إنشاء نظام فعال لاستقبال الزبائن والتقليل من حالات عدم الرضا.

3) نسيمة بن أعمر، "**استخدام إدارة العلاقة مع الزبون(CRM) لكسب ولاء زبائن البنوك** "،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.2011.

وطرحت الإشكال التالي :ما مدى استخدام ال CRM في القطاع البنكي الجزائري و تأثيره على ولاء الزبون؟

من أبرز النتائج المتوصل إليها :تعد إلى CRM الركيزة الأساسية لبناء علاقة طويلة مع الزبائن بما يحقق الرضا والولاء.وأن مسألة رضا الزبون وولائه لم تعد مسالة اختيارية بل هي ضرورية حتمية فرضتها تطورات السريعة في العديد من المجالات.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في **العلوم التجارية** تخصص **تسويق الخدمات** تحت عنوان " **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية**" ولغرض استكمال البحث، تم إنجاز هذا الاستبيان، وذلك لمعرفة واقع ممارسة التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق ميزة تنافسية، لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب و إغناء جانب البحث العلمي مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولكم خالص تقديراتنا واحتراماتنا.

ملاحظة: توضع علامة(X) في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1 – الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2 – السن

أقل من30 ☐ من31الى45 ☐ أكثر من45 ☐

3 – المستوى التعليمي

ثانوي و أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4– الحالة الاجتماعية

أعزب(عزباء) ☐ متزوج(ة) ☐

5- **منذ متى تتعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر:** - أقل من 06 أشهر..... ☐

- بين 06 أشهر و سنة واحدة ..... ☐

- من سنة إلى سنتين ..... ☐

- أكثر من سنتين ..... ☐

الجزء الثاني:التسويق بالعلاقات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد
التس بالعلاق				
	المحور الأول: جودة الخدمة			
01	تعامل موظفي اتصالات الجزائر مع الزبائن بكل شفافية.			
02	يتمتع موظفي اتصالات الجزائر بمهارة تقديم الخدمة.			
03	يلتزم موظفي اتصالات الجزائر بالوعود المقدمة.			
	المحور الثاني: دراسة شكاوي العملاء			
04	طريقة تقديم الشكاوي سهلة و واضحة.			
05	طريقة استقبال الشكاوي ملائمة و مناسبة.			
06	يتم معالجة الشكاوي بسرعة و كفاءة .			
	المحور الثالث:الاتصال مع الزبائن			
07	تقوم المؤسسة بمهامها المطلوبة في تحقيق الاتصال مع الزبائن والتعرف على حاجاهتم.			
08	يوفر الموقع الالكتروني للمؤسسة على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجها الزبون.			
09	لدى المؤسسة عدة طرق للاتصال بزبائنها.			
	المحور الرابع:العلاقة مع الزبون			
10	تطبق المؤسسة إدارة العلاقة مع الزبائن بهدف الوصول لتطلعاهتم وبالتالي تقوية العلاقة مع زبائنها.			
11	تشعر بوجود علاقة اجتماعية أو شخصية بينك وبين مقدم الخدمة.			
12	تشعر أن المؤسسة تسعى لإرضاء زبائنها و كسب ولائهم .			
المي التن افس				
	المحور الأول: السعر			
01	أسعار خدمات المؤسسة أقل من أسعار بقية المنافسين.			

02	سعر الخدمات المقدمة يعكس جودتها.				
03	العروض السوقية المقدمة من طرف المؤسسة مناسبة و كافية.				
	المحور الثاني:التميز				
04	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.				
05	يتوفر في الشركة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى.				
06	تتميز المؤسسة بمنافذ توزيعية واسعة لإيصال خدماتها إلى المستهلك في اقرب مكان				
	المحور الثالث:الاستجابة				
07	تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن.				
08	تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.				
09	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الجديدة في عملياتها .				

شكرا على تعاونكم

الفهرس	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
الفهرس	
الجداول والأشكال	
مقدمة عامة	
الفصل الأول:التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبون	**01**
تمهيد	01
المبحث الأول: الإطار العام للتسويق بالعلاقات	**02**
المطلب الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات	02
المطلب الثاني: نشأة و تطور التسويق بالعلاقات	05
المطلب الثالث: أهمية و أهداف التسويق بالعلاقات	06
المطلب الرابع: مبادئ و مرتكزات التسويق بالعلاقات	08
المبحث الثاني: تطبيق التسويق بالعلاقات	**11**
المطلب الأول: أبعاد التسويق بالعلاقات	11
المطلب الثاني: مجالات تطبيق التسويق بالعلاقات	16
المطلب الثالث: افتراضات التسويق بالعلاقات و خطواته	18
المطلب الرابع: قياس فعالية التسويق بالعلاقات	20
المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون	**21**
المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون	22
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة العلاقة مع الزبائن	25
المطلب الثالث: خطوات إدارة العلاقة مع الزبون	26
المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون	27
خاتمة الفصل	30
الفصل الثاني: الميزة التنافسية و تأثير تسويق العلاقات عليها	
تمهيد	32
المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية	**33**
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية	33

المطلب الثاني: أنواع و خصائص الميزة التنافسية	36
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية	38
المبحث الثاني: جودة الميزة التنافسية و استراتيجياتها	**40**
المطلب الأول: محددات و أبعاد الميزة التنافسية	41
المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	45
المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية	46
المبحث الثالث: دور التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية	**50**
المطلب الأول: تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية	50
المطلب الثاني: تأثير أساليب التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية	52
خاتمة الفصل	**55**
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (وحدة المدية)	**57**
المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة" اتصالات الجزائر"	**57**
المطلب الأول :لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر	57
المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	60
المطلب الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها	65
المبحث الثاني: تحليل اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر (وحدة المدية)	**67**
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	68
المطلب الثاني: التحليل الوصفي البيانات الشخصية	73
المطلب الثالث:نتائج الفرضيات	77
خاتمة الفصل	89
خاتمة عامة	91

مقدمة الفصل:

لقد أصبحت تكلفة ربح عميل جديد تتراوح ما بين أربعة إلى عشر مرات تكلفة الاحتفاظ به، لذا عملت المؤسسات على الاتصال والتواصل مع العملاء من خلال إقامة علاقات معهم، ويرجع هذا لإدراكها بأنها تستطيع تحسين أرباحها من 25 % إلى 85 % عن طريق تخفيض نسبة العملاء الذين يتركونها ويتعاملون مع المؤسسات الأخرى بمقدار 5%، مما جعلها تسعى باستمرار إلى تأسيس علاقات وطيدة مع عملائها و دائمة في الأجل الطويل، من خلال تبنيها لمدخل التسويق بالعلاقات لأهميته في تفعيل التوجه نحو العميل .

و يعد التسويق بالعلاقات اتجاه حديث بحيث تحول الفكر التسويقي من حالة التركيز على المعاملات إلى التركيز على العلاقات، بحيث ساهمت الكثير من العوامل في نمو و ظهور هذا المفهوم و عززت من مكانته كمنهج تسويقي حديث يركز على تدعيم العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، بحيث أن العلاقة ليست هدفا بحد ذاته، بل وسيلة لزيادة وتعزيز الولاء عند الزبون وتزيد أهميته في ظل البيئة التسويقية الحالية وما تتميز به من ارتفاع شدة المنافسة واتساع نطاقها، الأمر الذي يدفع إلى ضرورة التركيز على تدعيم و تعزيز العلاقة بين المؤسسة و زبائنها كشرط أساسي و ضروري للاحتفاظ بهم، وذلك بإدارة العلاقة مع الزبون و ما تحتويه من أهمية في تفعيل التوجه نحو الزبون والاحتفاظ به.

المبحث الأول: الإطار العام للتسويق بالعلاقات

تطور التسويق بتطور الزمن و ظهرت توجهات جديدة له منذ ثمانينات هذا القرن، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على خلق وإدامة العلاقات المستندة للزبون، أو التفاعل بشكل مستمر مع الزبائن الذي يؤدي إلى إرضاءهم و كسب ولائهم و الاحتفاظ بهم، فهذا التحول في الفلسفة التسويقية ساعد الشركات في مواجهة الكثير من التحديات واستغلال الفرص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،الأمر الذي ساعدها في التغلب أو على الأقل مواجهة المنافسة وهذا ما ينطوي تحت فلسفة التسويق بالعلاقات.

المطلب الأول:مفهوم التسويق بالعلاقات

1- تعريف التسويق بالعلاقات:

يختلف تعريف التسويق بالعلاقات من مؤلف لآخر، كما أن هناك مؤلفين آخرين يستخدمون مصطلحات مثل: "التسويق العلا قي"، "التبادل بالعلاقات" ، كمرادف لمصطلح التسويق بالعلاقات، لذا سنعرض بعض هذه التعاريف:

-يرى Lendrevie التسويق بالعلاقات أنه: "مجموعة الوسائل الموجهة لتأسيس علاقات فردية تفاعلية مع العملاء، من أجل خلق أو الحفاظ على مواقف إيجابية و مستمرة اتجاه المؤسسة و العلامة."[1]

- قدما (Doyle & Roth) التسويق بالعلاقات كما يلي:" هو جميع أنشطة التسويق التي تهدف إلى إقامة و تطوير التبادلات العلاقية الناجحة و المحافظة عليها."[2]

- وهناك من يعرف التسويق بالعلاقات على أنه: "ارتباط المؤسسة بسلوك إيجابي نحو تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع العملاء، و تدعيمها و الالتزام بها عبر الزمن."[1]

[1] -Lendrevie lévylindon **, markator**, 7eme édition, Dalloz ,Paris,2003,p904.

[2]- جيهان عبد المنعم رجب،**العلاقة بين المشتري و المورد مدخل للتسويق بالعلاقات**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، 2006 ص 30

– و هناك من يعرفه كالتالي: "التسويق بالعلاقات ليس له هدف الترويج(Prospection) ولكن الولاء، فهو يختص بعملاء المؤسسة و يمكن تعريفه كمستعمل لمجموعة آليات الاتصال خصوصا خارج الوسائل الخاصة لإقامة و تطوير علاقة فردية تبادلية و دائمة مع العميل، يهتم بتحسين العلاقة بصفة دائمة مع العميل قصد تحسين رقم أعمال المؤسسة وزيادة مكاسبها."[2]

– ويرى (1994Morgan)التسويق بالعلاقات أنه : " عبارة عن البحث عن العميل و الحفاظ عليه و تطوير العلاقة معه."[3]

من خلال التعاريف المعروضة سابقا يتضح لنا:

– التسويق بالعلاقات هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة .

– التسويق بالعلاقات يهتم بالبحث عن العميل والسعي للمحافظة الدائمة عليه.

– التسويق بالعلاقات يهدف في الأساس إلى إقامة علاقات طويلة الأمد أساسها التعاون و التبادل.

– لا يهتم التسويق بالعلاقات بالربح الفوري بل بعدد كبير من العملاء و ربح في المدى الطويل.

– يبنى التسويق بالعلاقات على علاقات تبادلية تفاعلية تتم بين المؤسسة و العملاء.

من هنا يمكن أن نقدم التعريف الآتي:

التسويق بالعلاقات هو:مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الغاية منها بناء و تأسيس علاقة دائمة، بحيث تكون هذه العلاقة تبادلية وتفاعلية بين مختلف أطراف التعامل، قصد تحقيق أهداف كل الأطراف، و تطوير هذه العلاقة بصفة دائمة .

[1]– محمد فريد الصحن و آخرون،**التسويق**، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2003 ،ص 220

[2] - Claude Demeure,marketing- aide- mémoire, Dubois, Paris, 6ieme edition ,2008,p353

[3]– ديلمي فتيحة ،**تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة**، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر، 2009 ،ص12

2- أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات:

يعرف التسويق التقليدي بأنه عملية اجتماعية و إدارية يحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على احتياجاتهم و رغباتهم ،من خلال تقديم و تبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين.

هذا و يختلف التسويق التقليدي عن التسويق بالعلاقات في العديد من الجوانب ،يمكن توضيحها فيمايلي :يهدف التسويق التقليدي إلى التسويق لأكبر عدد من العملاء، بينما يهدف التسويق بالعلاقات إلى التسويق لمجموعة محددة من العملاء . هذا و في الوقت الذي يعتمد فيه التسويق التقليدي على التلفزيون و الصحف في الاتصال بعملائه. نجد أن التسويق بالعلاقات يعتمد على الهاتف و البريد للاتصال بعملائه. و نجد أن الرسالة التسويقية للتسويق التقليدي تتمثل في حث العملاء على الشراء منهم، بينما تتمثل الرسالة التسويقية للتسويق بالعلاقات في توضيح أسباب شراء العملاء منهم .

هذا و يركز التسويق التقليدي على تمييز السلعة أو الخدمة التي تقدمها عن المنظمات المنافسة، في حين يركز التسويق بالعلاقات على تمييز العملاء بمعنى تقديم منتجات أو خدمات لكل عميل وفقا لاحتياجاته.[1]

هذا و يوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات:

الجدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات

أوجه المقارنة	التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
الهدف	تسويق المنتج أو الخدمة لأكبر عدد من العملاء	تسويق منتجات أو خدمات متنوعة لمجموعة محددة من العملاء
وسائل الاتصال المستخدمة	التلفزيون – الصحف	الهاتف – البريد
الرسالة التسويقية	اشتروا من	لماذا يجب أن تشتروا منا
التركيز	تمييز السلعة أو الخدمة	تمييز العميل

[1]- منى شفيق ،**التسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2005 ،ص14

المصدر:منى شفيق ،**التسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2005، ص14

المطلب الثاني: نشأة و تطور التسويق بالعلاقات

ظهر التسويق بالعلاقات نتيجة لعدة تغيرات وتطورات حدثت على المفهوم التسويقي التقليدي، إلى درجة انه من الصعب تحديد بدقة وقت بروزه، فقد نشأ نتيجة إسهامات العديد من الباحثين و المفكرين الذين ساهموا في تعزيز دور العلاقة بين المؤسسة و عناصر محيطها و بما فيها المنافسين حيث ارتقت هذه العلاقة من مصاف الصراعات و التنافس العدواني إلى علاقات تعاون و تشارك، مما جعل في بعض الأحيان المنافس شريك أو صديق خاصة بظهور التحالفات الاستراتيجية، و في حقيقة الأمر إن التسويق بالعلاقات كان وليد جهود فكرية وتطبيقية التي بحثت طبيعة التفاعل بين المؤسسة وجميع الأطراف ذات العلاقة معها.[1]

- **أراء أساتذة التسويق في ظهور التسويق بالعلاقات:** ساهم العديد من أساتذة التسويق في بزوغ التسويق بالعلاقات، و سنحاول عرض بعض أراء هؤلاء الأساتذة كما يلي:[2]

أ- أراء Christopher وزملائه (1991):

أكد Christopher وزملائه (1991) على ضرورة تكامل الجودة و خدمة العملاء و التسويق بصورة كاملة و هذا ما حدث من خلال التسويق بالعلاقات، كما أشار إلى ضرورة اهتمام المؤسسة بجميع أسواقها.

ب- أراء Peck وزملائه:(1999):

[1]- درمان سليمان صادق، **التسويق بالعلاقات: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس**، مطبوعة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق 2008، ص 03

[2]- جيهان عبد المنعم رجب ، مرجع سبق ذكره ، ص 30- 45 (بتصرف)

قدم Peck وزملائه (1999) نموذج الأسواق الستة يمثل كل منها بعدا من أبعاد التسويق بالعلاقات والتي تساهم في فعالية سوق المؤسسة، حيث يتكون هذا النموذج من: الموردين، الوسطاء، أصحاب التأثير، المستهلكون، المستهلك الداخلي، التحالفات.

ج- أراء Gronroos (1996):

يرى Gronroos أن إستراتيجية التسويق بالعلاقات طويلة المدى الهدف منها اجتذاب العملاء و الاحتفاظ بهم، في حين التسويق التقليدي يهدف إلى تحقيق مكاسب قصيرة المدى من خلال اجتذاب العملاء.

د- أراء Gummesson (1996):

يشير Gummesson إلى أن فوائد التسويق بالعلاقات تضيف أمانا و استقرارا للمؤسسة وتساهم في زيادة كفاءة اقتصاد السوق لأنه يعتمد على إستراتيجية "فائز – فائز"Win- Win" أي أن جميع الأطراف فائزة و بالتالي العلاقة مفيدة للجميع.

ه- أراءCoviello وزملائها (1997):

قاموا بتحديد الأبعاد السبعة للتبادل العلاقي"التركيز، الأطراف المعينة، نمط الاتصال – نوع الاتصال، الاستمرارية، الشكليات، ميزات القوى"، كما قدموا الأبعاد الإدارية الخاصة به "المقصد الإداري، تركيز القرار ،الاستثمار الإداري، المستوى الإداري، الإطار الزمني".

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التسويق بالعلاقات

1 -**أهمية التسويق بالعلاقات:** يعود التسويق بالعلاقات على المؤسسات التسويقية التي تتبناه بعدة فوائد و منافع، وكذلك بالنسبة للعملاء.

✓ **أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسات:** نذكر منها:[1]

– تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع العملاء هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعدها على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، و تجنب الحروب السعرية.

– تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف "بعميل مدى الحياة".

– تساعد على تحقيق أرباح و عائدات مستقرة و مستمرة.

– تحقق موقع في ذهن العميل، بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير و المستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.

– التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج و التعريف بالمؤسسة و جهود استقطاب العملاء الجدد.

– تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من العميل أحد شبكات التسويق للمؤسسة، و نوع من الدعاية المجانية للمؤسسة و منتجاتها.

– تزيد من كمية المشتريات و حجم الإنفاق من قبل العميل على منتجات المؤسسة.

– تساعد على استهداف العميل المناسب و المربح و في الوقت المناسب و من خلال العروض المربحة، مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف.

– تحقيق الثقة و الالتزام و المشاركة في المعلومات بين المؤسسة و عملائها.

– خلق و بناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة و عملائها بتحقق نوع من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية و كذا الوصول إلى رضا العملاء.

✓ **أهمية التسويق بالعلاقات للعملاء:** تتمثل منافع التسويق بالعلاقات بالنسبة للعميل فيمايلي:[1]

[1]- الهام فخري أحمد حسن ، **التسويق بالعلاقات**، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي–الفرص و التحديات، الدوحة، قطر 6- 8 أكتوبر، 2003 ،ص 397

– الراحة و الثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد العميل التعامل معها.

– العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة و العاملين لديه التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.

– التقليل من تكاليف تحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.

– يعتبر Hide & Weiss تكاليف التحول هي التي يدركها العميل عندما يتحول من مسوق لآخر.

2- أهداف التسويق بالعلاقات:

تتمثل أهم أهداف التسويق بالعلاقات فيما يلي:[2]

– الحفاظ على العملاء ، بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد.

– إقامة روابط هيكلية و اجتماعية، تمثل حاجزا للخروج، و تجعل العميل مضطرا للاستمرار في العلاقة و الروابط الهيكلية تنشأ من قيام الطرفين باستثمار لا يمكن تعويضه عند انتهاء العلاقة

– تسهيل إجراءات عمليات التفاعل و الاتصال مع الزبائن، من اجل معرفة حاجا م و رغباتهم و القدرة على تقديمها بالطرق التي يرغب ا العملاء أنفسهم و بأسلوب أفضل من المنافسين الآخرين.

– البناء و المحافظة على قاعدة من العملاء المخلصين و المربحين للمؤسسة.

– يهدف التسويق بالعلاقات إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن، كما يسعى إلى الإبداع و الابتكار الدائم.على العكس من التسويق التقليدي الذي يسعى فقط إلى جذب العملاء الجدد، بدون محاولة لبناء علاقات متينة و طويلة الأجل مع العملاء.

المطلب الرابع: مبادئ و مرتكزات التسويق بالعلاقات

[1]- منى شفيق، مرجع سبق ذكره ،ص19

[2]– منى شفيق، مرجع سبق ذكره ،ص19

1 -المبادئ الأساسية للتسويق بالعلاقات:

يرتكز تسويق العلاقات على مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية تقودها المؤسسة لبناء علاقة طويلة المدى هي:[1]

أ-معرفة الزبون: يتم إنشاء قاعدة آلية تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن زبائن المؤسسة،.

ب-الاتصال والحوار مع الزبائن: يعرف تسويق العلاقات على انه تسويق الاتصال، يرتكز على مبادلات تفاعلية بين المؤسسة وكل زبون من زبائنها. وهناك مجموعة وسائل الاتصال مع الزبون من أجل ولائه هي:

1- الاتصال في اتجاه الزبون: اتصال المؤسسة نحو الزبون بكل أشكاله التقليدية وعن طريق الفاكس والهاتف، رسائل المعلومات والانترنت، وطرق أخرى، معتمدة من طرف المؤسسات،.

2 – الاستماع للزبون: الاتصال بالزبون يجب أن يكون تفاعلي يعنى في الاتجاهين، من مؤسسة نحو زبون ومن الزبون نحو المؤسسة على الإصغاء لزبائنها وفهم تطلعا تهم وانشغالا تهم، ويظهر من خلال تطوير مراكز الاتصال واستقصاءات وغيرها من الوسائل التي تسمح بالاستقبال المعلومات من الزبون.

3- بناء ولاء الزبون: تهدف المؤسسة من وراء بناء علاقة مع الزبون إلى بناء ولائه لمنتجاتها أو علامتها من أجل ضمان عائد الزبون الوفي.

4- اشتراك الزبون في المؤسسة أو العلامة: وهنا تظل العلاقة بين الزبون والمؤسسة إلى مرحلة حد متطورة فيصبح شريك للمؤسسة حيث تؤخذ بعين الاعتبار أفكاره وتطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه الاستراتجيات التسويقية.

2 -مرتكزات التسويق بالعلاقات:

يمكن القول أن التسويق بالعلاقات مبني على ستة مرتكزات وهي:[1]

[1]- بوعزة هاجر، **اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ورقلة،2012، ص05

أ– إنشاء قيمة مضاعفة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة والخدمة المقدمة؛

ب– إدراك الدور الرئيسي للزبون في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة؛

ج– العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والزبون بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون؛

د– إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للزبائن؛

ه– بناء شبكة من العلاقات مع الزبائن وإضافة إلى شبكة من العلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف من الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم ممن لديهم مع المؤسسة.

3 مزايا التسويق بالعلاقات:

تتلخص فوائد التسويق بالعلاقات فيمايلي:[2]

- زيادة ولاء العملاء، مما يؤدي إلى زيادة احتمال العميل بالشراء من نفس المنتج ، ومن نفس منفذ البيع مرة أخرى.
- زيادة استخدام نفس المنتج، و ذلك عن طريق إنشاء استخدام جديد له.
- بناء قاعدة بيانات للعملاء تيسر للمؤسسة القيام بمبادرات تسويقية، تتضمن تنمية منتج جديد، أو بداية جديدة لزيادة رضاء العملاء.
- زيادة فرص البيع لمجموعة منتجات أخرى لعملاء المنظمة.
- زيادة فرص تخفيض تكاليف الترويج من خلال وسائل الإعلام.
- زيادة فرص الاتصال بالمستخدم النهائي.
- رفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
- ارتفاع ربحية المنظمة.
- انخفاض تكلفة خدمة العملاء.
- التميز التنافسي.

[1]– بوعزة هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 07

[2]- منى شفيق، مرجع سبق ذكره ،ص23

- تخفيض حاجة العميل إلى جمع المعلومات للشراء.
- تخفيض درجة مخاطرة العميل للشراء.

المبحث الثاني: تطبيق التسويق بالعلاقات

يتوقف تطبيق التسويق بالعلاقات بشكل أفضل على طبيعة الموقف التسويقي الذي تواجهه المؤسسة، أي أن هناك حالات يكون فيها تطبيق هذا المنهج بشكل أفضل من الحالات الأخرى، بل يكون ضروري في بعض الحالات عكس حالات أخرى يكون فيه غير مجدي، كما أن عملية التطبيق هذه تتخذ عدة مستويات بدءا من الاحتكاك الأولي إلى غاية إقامة علاقات قوية وذات جودة عالية،

المطلب الأول:أبعاد التسويق بالعلاقات

إن تسويق العلاقات كما تم الإشارة له سابقا يهتم بكيفية تنمية وتطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، وبناءا عليه ولغرض التطبيق الجيد لمفهوم تسويق العلاقات من طرف المؤسسة فإنه ينبغي عليها التطرق للأبعاد الخمسة الأساسية له ألا وهي:

*. **الجودة:** تعد الجودة من الأساليب المؤدية إلى تحقيق التميز للمؤسسة على منافسيها، وعلى العموم تعرف أيضا على أنها القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له، أي أنها تكون مطابقة لمواصفات ومتطلبات الزبون، وفي حال ربطها بالخدمة يمكن القول بأن جودة الخدمة تعتبر مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات الزبائن، وأن الجودة التي يدركها الزبون للخدمة هي الفرق بين توقعات الزبون لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل، كما ينظر لجودة الخدمة بأنها قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد، فتقديم خدمات ذات جودة يعني في المصلحة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين.ولغرض تحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبائن يمكن الاعتماد على الخطوات التالية: [1]

[1]– حكيم بن جروة، خليدة دلوم،**إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي**،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،العدد02،جامعة ورقلة،2015،ص95

أ. **جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالزبائن:** يتحقق النجاح بشكل رئيسي من خلال جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم من خلال الموافق الايجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة الزبائن؛

ب. خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم: حيث تعتمد عملية خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيتها على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة؛

ج. إقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه: إن سبل إقناع الزبون وخلق الرغبة لديه باقتناء تلك السعلة أو الخدمة ليست مهمة بسيطة بل تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى الزبائن؛

د. التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة: يتم ذلك من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل مركز الصدارة لضمان الولاء بين المؤسسة والزبائن والتي منها: الاهتمام بشكوى الزبائن وملاحظاتهم، توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد.

* .**التحسين المستمر للجودة:** يقصد بالتحسين المستمر تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث يشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين، وبناءا عليه فإن التحسين المستمر يمس كافة العمليات ولا يقتصر على مراحل التصنيع فحسب وهذا تحقيقا لشمولية الجودة، أي أنه يمس السلع والخدمات ومستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وهو يعتبر معيار دائم بقدرتها على توقع التغيرات والتحديات المستقبلية، كما تتميز بالقدرة على التنبؤ بفعالية بالتغيير المستمر في احتياجات ورغبات الزبائن لأنهم محل تركيز دائم باعتبارهم الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في السوق، ويتطلب هذا بناء قناة اتصال فعالة مع الزبائن لكي تعرف المؤسسة احتياجاتهم وتوقعاتهم، ولغرض استغلال المؤسسة للتحسين المستمر ينبغي القيام بهاته الخطوات: اختيار عملية تتطلب التحسين، مع وضع أهداف مبتغاة من هذا التحسين، ثم دراسة وتوثيق العملية بوضعها الحالي، ليتم البحث عن سبل تحسين العملية، مع تصميم وتنفيذ وتوثيق

العملية المحسنة وإعلام كافة المعنيين بها؛ ليتم بعدها تدريب المنفذين على أداء العملية المحسنة في صيغتها الجديدة، و للتحسين المستمر للجودة هناك عدة متطلبات نذكر منها:[1]

- تحديد أهداف التحسين.

- تحديد متطلبات التحسين المادية و البشرية على شكل خطة عمل.

- توفير الدعم الدائم و المستمر من قبل الإدارة العليا.

- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.

- تشكيل فرق التحسين و تحديد سلطاتها و مسؤولياتها.

- جعل قنوات الاتصال المفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.

- التحفيز الدائم و المستمر للعنصر البشري.

*. **شكاوي الزبائن**: يمكن النظر إلى شكاوي الزبائن على أنها فرصة لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتملة، فالمؤسسات التي تعمد التسويق بالعلاقات مع الزبائن تتجاوب بسرعة مع شكاوي عملائها،بل تبحث عن شكاوي الزبائن انطلاقا من مفهوم:" الزبائن المتذمرون هم الأفضل" ويمكن تعريف شكاوي الزبائن بأنها توقعات الزبائن التي لم تقم المؤسسة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام زاد ولاء الزبائن للمؤسسة وإذا تم إهمالها تحول الزبائن إلى المنافسين وترجع شكاوي الزبائن إلى عدة أسباب أبرزها:[2]

- عدم الوفاء بالتوقعات بمعنى تحقيق الإشباع المرغوب فيه.

- ضعف الثقة أو المصداقية في المؤسسة أو مقدم الخدمة.

- الحالة المزاجية للعميل أو الموظف.

---

[1]- عمر وصفي عقيلي ،**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة(وجهة نظر)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان، 2001 ، ص 13

[2]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم و تطبيقات**، دار وائل، عمان، الأردن، 2004 ، ص 79

– مقاومة الزبون للتغيير.

– التمييز بين الزبائن والتأخر في الحصول على المنتج أوالخدمة

إجراءات معالجة الشكاوي: من الأفضل أن تكون لدى المؤسسة إجراءات مكتوبة يتم إتباعها من كافة العاملين بالمؤسسة، بحيث تصنع الاجتهادات أو التفسيرات الذاتية في العمل، و تتضمن هذه الإجراءات ما يلي:[1]

– غربلة الشكاوي و الاهتمام بها بموضوعية و منطقية فقط.

– إجراء التحقيقات و الاستفسارات الضرورية بخصوص الشكوى لتبين نطاقها و مدى جديتها و خطورتها.

– اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.

– الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه، فمن حق العميل أن يعرف أن المؤسسة قد اهتمت بشكواه.

– المتابعة، أي متابعة تنفيذ القرار، وهل كان هذا القرار المتخذ كافيا لحل مشكلة العميل.

*. **تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبائن:** تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها بزبائنها كون ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات الزبائن مع المؤسسة، ويكون محصلة ذلك استمرار المؤسسة في السوق، لذا فالمؤسسة التي لا تقوم بتقوية علاقتها مع زبائنها، سوف يحتاج زبائنها إلى إقامة علاقة مع مؤسسة أخرى بدلا منها، ومن ثمة سوف يوجه الزبون أمواله إلى تلك المؤسسة لتوطيد علاقته بها، ولكي تتأكد المؤسسة من مدى متانة وقوة العلاقة بينها وبين زبائنها كان عليها القيام بتقييم مدى ولاء زبائنها لها وذلك من خلال قواعد البيانات الخاصة بمعاملات الزبائن مع النظر للزبون الدائم على أنه الزبون ذو الولاء، وأن فقدانه أو خسارته ستكلف المؤسسة الكثير ولذا بات على رجال التسويق في

[1]- محفوظ أحمد جودة،مرجع سبق ذكره ، ص 80

الوقت الحالي استخدام وتبني بعض الإجراءات والوسائل المساعدة على الحفاظ عن طريق تنمية وتقوية العلاقة معهم والذي لن يتم إلا عن طريق القيام بالآتي: [1]

أ. رسم إستراتيجية مناسبة للاحتفاظ بالزبائن: ويتم ذلك عن طريق تحليل الأعمال التي يمارسها الزبائن والعمل على فهم دقيق لقاعدتهم وصولا لتحقيق ولائهم، وهي تساعد في بناء مكانة وصورة ذهنية للمؤسسة لدى الزبون.

ب. بناء قاعدة بيانات عن زبائن المؤسسة: ويتمثل ذلك بالاحتفاظ بسجلات دقيقة عن الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة.

ج. بناء علاقات ذات طابع شخصي مع الزبون: وذلك عن طريق العمل على حل مشاكلهم، ومعاملتهم باحترام.

د. قيام المؤسسة بدور المرشد للزبون: قد يجهل الزبائن طبيعة الخدمات وكيف يمكن الاستفادة منها، لذا يجب على المؤسسة إرشاد الزبون بما يحقق له منافع مادية، كخفض تكاليف الخدمات أو الحصول على منافع اعتبارية.

ه. العمل على بناء نظام للحوافز يتناسب وتقسيمات الزبائن: وذلك من خلال المعلومات التي توفرها قاعدة بيانات الزبون الموجودة لدى المؤسسة، ويجب أن تتناسب هذه الحوافز مع الفئات السوقية المستهدفة من حيث أعمارهم وطبيعة أعمالهم.

*. **التسويق الداخلي:** يعتبر التسويق بالعلاقات أسلوبا تفاعليا للتسويق حيث يعتمد على التعاون والثقة بدلا من الأساليب التي تعتمد على الخصومات والمنافسة غير الشريفة، وبناء عليه يتوقف نجاح واستمرار أي مؤسسة في نشاطها على مدى إمكانيتها وقدرتها على خدمة أسواقها بنوع من الفعالية والكفاءة،

للتسويق الداخلي عدة تعاريف :

[1]- منى شفيق، مرجع سبق ذكره،ص40

- عرفا (Berry et Parasuraman1991) التسويق الداخلي على أنه: تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، وتحفيز، واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم.[1]

تعريف كوتلر: عرف التسويق الداخلي: بأنه العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب و تحفيز عملائها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع العملاء.[2]

وعلى العموم فإن العناصر التي يرتكز عليها للتسويق الداخلي هي:[3]

1- التسويق الداخلي هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة العميل و الإستراتيجيات و الأعمال الكلية.

2- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.

3- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي.

4- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية.

5- هناك دور حاسم التسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل نطاق الإطار الوظيفي.

6- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج جيدة.

7- التسويق الداخلي هو تطوري: يشمل التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام و الوظائف و له دور مهم في إيجاد التوازن مابين التسويق و العمليات.

8- يستخدم التسويق الداخلي في تسيير و تسهيل روح الإبداع.

المطلب الثاني:مجالات تطبيق التسويق بالعلاقات

---

[1]- محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم** ،الدر الجامعية، الإسكندرية، 2008 ، ص15

[2]- نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، **إدارة التسويق في المظمات غير الربحية**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان،طبعة الأولى، 2009، ص57

[3]-تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي** ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ،ص 311

إن الحالات التي تتناسب مع تطبيق التسويق بالعلاقات تختلف حسب اختلاف المنتجات المقدمة وطبيعة المؤسسات والزبائن، وسنعمل على توضيح هذه الحالات التي يفضل فيها استخدام التسويق بالعلاقات من خلال مايلي:

1. منتجات عالية القيمة: أي المنتجات التي تتسم بارتفاع سعر تكلفتها، وبالتالي فإن عملية الشراء تكون صعبة من حيث اختيار المنتج والمؤسسة، كما أنها تحمل مخاطرة عالية وذلك لارتفاع تكلفة الشراء، ولهذا يفضل الزبائن دائما التعامل مع مؤسسة واحدة في هذا النوع من المنتجات من جهة، ونظرا لارتفاع هامش الربح من جهة أخرى، وتكون جهود المؤسسة المبذولة في سبيل الاحتفاظ بالزبون وتحسن علاقته هبا مبررا ولهذا يفضل تطبيق هذا المنهج في هذه الحالات.[1]

2. المنتجات الموجهة للقطاع الصناعي: أي المنتجات التي تستخدم في عمليات الإنتاج بحيث تكون هذه المنتجات عادة ذات قيمة مرتفعة، أو أن المشتري الصناعي يطلبها بكثرة ويكرر عمليات الشراء ولعدة مرات، كما أنه يفضل التعامل مع مؤسسة لفترة طويلة وذلك لتبسيط إجراءات الشراء والاستفادة من المزايا التجارية والتخفيضات السعرية الممنوحة، وتخفيض نسبة المخاطرة في عملية اتخاذ قرار الشراء.[2]

3. في حالة استخدام نظام الإنتاج بالطلبات: يكون هنا اتصال مباشر بين الزبون والمؤسسة وذلك بغرض تحديد مواصفات المنتج، ولهذا تكون هنا الفرصة مناسبة لبناء علاقة مع الزبون، كما أن قيمة المشتريات عادة ما تكون كبيرة سواء نتيجة لضخامة حجم الصفقة أو ارتفاع سعر بيع الوحدة الواحدة.

4. تكاليف وأعباء التحويل عالية: أي أن عملية تحويل وانتقال الزبائن إلى مؤسسات أخرى تكون صعبة ومكلفة، بالنظر إلى ارتفاع حجم المخاطرة أو وجود قيود هيكلية ومالية، بحيث أن قطع العلاقة مع المؤسسة يكلف الزبون تحمل أعباء مالية إضافية نتيجة إلى اضطراره لتفسير بعض الوسائل

[1] – طاهير توفيق، **التسويق بالعلاقات كأداة لدعم الولاء لدى الزبائن**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014، ص29

[2] – عبد الله قلش، **أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية**، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013 ، ص 121

والأدوات المرتبطة باستخدام واستهلاك المنتج السابق، ولهذا يضطر الزبائن للحفاظ على علاقتهم بالمؤسسة.[1]

5. تفضيل الزبون للعلاقة المستمرة: بعض الزبائن يفضلون التعامل مع مؤسسة واحدة ويميلون للمحافظة على علاقتهم بها، ذلك للعوامل الشخصية والنفسية تجعلهم يسعون وراء استقرار علاقاتهم مع عناصر بيئتهم المحيطة بهم، وبالنسبة للمؤسسة التي تتعامل مع مثل هذه الفئة من الزبائن فرصة لتطوير وتحسين علاقتها بهم والاستفادة منها.

6. حالة وجود عدد محدود من الزبائن: في هذه الحالة بإمكان المؤسسة بناء علاقات طويلة معهم وتطويرها من خلال بناء مزيج تسويقي مناسب ومتكيف مع حاجاتهم ورغباتهم، كما يمكنها خدمة هؤلاء الزبائن كل حسب خصائصه ورغباته مع تحقيق التميز في ذلك.[2]

7. إمكانية الاتصال بالزبون والاحتفاظ به: لأن التسويق بالعلاقات مبني على الاتصال المباشر والتفاعل مع الزبون.

8. وجود ولاء عالي للمؤسسة أو للعلامة: لأن في حالة عدم وجود ولاء من طرف الزبائن يكون من الصعب الاحتفاظ بهم وبناء علاقات طويلة معهم، فبعض الزبائن يفضلون دوما التحول من علامة لأخرى، لهذا يكون من غير لجملدي أن تركز المؤسسة جهودها لخدمة هؤلاء الزبائن إن لم يكن هنا ولاء لها أو لعلامتها.[3]

9. عندما يكون الزبائن يدركون خطورة التحول ويواجهون تعقد عملية الشراء: فإذا كان الزبائن يدركون حجم المخاطر والأعباء التي يستحملونها عند التحول أو قطع علاقاتهم بالمؤسسة، هذا يأتي بناءاً على فهمهم الصحيح لعملية الشراء وما تتميز به من تعقيد ومخاطر في الاختيار والمفاضلة بين العروض، حيث يزيد وعي الزبون بذلك إذا ما قام هو بنفسه بعملية الشراء، ولهذا تحرص المؤسسة أن

[1]- طاهير توفيق،مرجع سبق ذكره،ص30

[2]– عبد الله قلش، مرجع سبق ذكره،ص122

[3]– عبد الله قلش، مرجع سبق ذكره،ص122

توضح لزبائنها دائما المخاطر التي تحملها عملية الشراء، فإدراك ذلك يعتبر دافع لهم للحفاظ على علاقتهم بالمؤسسة.

10 .عندما تكون الميزة التنافسية واضحة أي تتمتع المؤسسة بمزايا تنافسية تمكنها من الاحتفاظ بالزبائن: تلعب هذه الميزة دورا هاما في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وعلى المؤسسة أن تبرر تميزها لزبائنها باستمرار، وتوضح لهم المزايا التي يمكن لهم أن يحصلوا عليها من جراء الاستمرار في التعامل معها، فإن كانت المؤسسة لا تتمتع بميزة تنافسية واضحة تميزها عن المنافسين يكون من المخاطرة الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن.[1]

المطلب الثالث: افتراضات التسويق بالعلاقات و خطواته

أولا:افتراضات التسويق بالعلاقات: يقوم التسويق بالعلاقات على عدة افتراضات والتي سنقدمها كمايلي:[2]

– أن الزبون يفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم السلعة أ والخدمة بدلا من التحول من مسوق لآخر.

– أن التعامل مع الزبون الحالي وخدمته والاحتفاظ به يعتبر أقل تكلفة من عملية جذب واستهداف الزبون الجديد، فهناك دراسة تشير إلى أن تكلفة جذب الزبون الجديد قد تصل من خمسة إلى ثمانية أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي.

– إن الزبون الموالي الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة ينفق أكثر على منتجاتها ويدفع السعر الأساسي دون تفاوض، ويعتبر مصدر لدعاية المؤسسة من خلال ما يثبته من الكلمة المنطوقة الجيدة عن المؤسسة وبذلك فإن الزبون الموالي الذي يتمتع بعلاقات طويلة مع المؤسسة ه والأكثر ربحية من الزبون الجديد.

ثانيا:خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات

[1]– طاهير توفيق،مرجع سبق ذكره،ص 30

[2]– إلهام فخري، مرجع سبق ذكره، ص399

تستند المؤسسة في تطبيقها للتسويق بالعلاقات على خطوات أساسية تتمثل في:[1]

– **تحديد القطاع السوقي المستهدف** : أي أن تحدد المؤسسة وجهتها وتعين لمن ستقوم بيع خدماتها في السوق

– **خلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف** : حيث تحتاج المؤسسة في هذه المرحلة إلى وضع قاعدة بيانات لاعضاء القطاع السوقي المستهدف، لاستخدامها كوسيلة مهمة في المحادثات التي سوف تتم مع الزبائن فيما بعد .

– **تقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف** : وذلك بحساب ربحية كل زبون و تكلفة التعامل معه بناءا على فترة تعامله مع المؤسسة .

– **إنشاء نظام فعال للاتصال مع الزبائن** : وهو الوسيلة التي تجعل العلاقات مربحة لكل من المؤسسة والزبون بناءا على الثقة المتبادلة بينهما .

– **الحفاظ على ولاء الزبائن** : لا تتمكن المؤسسة من شراء الولاء لكنها تستطيع الحصول عليه إذا كانت تستحق ذلك.

المطلب الرابع: قياس فعالية التسويق بالعلاقات

هو كغيره من أنشطة المؤسسة ووظائفها يتطلب رقابة وتقييم باستمرار حتى يمكن للمؤسسة معرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التسويقية،و من اجل هذا التقييم هناك عدة مؤشرات يمكن تحديدها على النحو التالي:[2]

1. مستوى الثقة بين الطرفين: فكلما زادت الثقة بين الطرفين دل على أنه الأنشطة التسويقية في هذا الإطار ذات فعالية لكون الثقة أساس تكوين العلاقات القوية والطويل، ويمكن قياس الثقة من خلال طريقة التعامل بين الأطراف أومن دراسة آرائهم.

[1]– هالة قحف، **دور التسويق بالعلاقات في تعزيز ولاء الزبائن للعلامة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة،2015، ص05

[2]– طاهير توفيق،مرجع سبق ذكره،ص 42

2. مستوى الالتزام: حيث أنه كلما كان التزام الأطراف قوي وجاد كلما دل على فعالية التسويق بالعلاقات ونجاحه في فرض الالتزام على كل أطراف العلاقة، وهو يعبر عن مدى رغبة وجدية هذه الأطراف في الحفاظ على العلاقة وتنميتها من خلال التعاون والمشاركة.

3. طول فترة العلاقة بين الطرفين: كلما كانت العلاقة طويلة زادت فعالية التسويق بالعلاقات في تحقيق أهدافه، فالعلاقة الطويلة هي هدف أساسي لنجاح هذا المنهج، ولهذا يمكن قياس الأداء التسويقي للمؤسسة في هذا الإطار من خلال هذا المؤشر المهم والتي تظهر من خلال معدل دوران الزبائن وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بهم ومدى استعدادهم للمحافظة على العلاقة مع المؤسسة؛

4. مدى وجود اتصالات مباشرة وتفاعلية: فالاتصالات المباشرة وذات اتجاهين تعتبر مؤشر عن وجود علاقة تفاعلية وتعاونية بين الأطراف ترتكز على معالجة القضايا المشتركة والتي تتمحور حولها العلاقات.

5. مدى التركيز على حاجات ورغبات الزبائن: وذلك بناءاً على الفهم الصحيح لتلك الحاجات وهذا ما يستعدي تسخير جهود كبيرة لهذا الغرض.

6. مستوى الجودة: والتي تشير إلى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق المطابقة بين سياسلهتا التسويقية ورغبات الزبائن و بناء علاقات حسب ميولاهتم وتوجهلهتم، كما تشير إلى مدى نجاح تلك العلاقات في تحقيق مصالح المؤسسة وأهدافها هنا تظهر في الإستراتيجية، ولهذا فإن الجودة هنا تظهر في اتجاهين كإشارة على أن كلا طرفي العلاقة مطالب بتحسين هذه الأخيرة وتطويرها وبنائها بما يضمن تعظيم منافع للأطراف على حد سواء.[1]

7. جهود المؤسسة في الاحتفاظ بالزبائن: ويفسر لنا هذا المؤشر جهود المؤسسة المبذولة حقيقة في سبيل الاحتفاظ بالزبائن، من خلال السعي بإرضائهم وتدعيم ولائهم للمؤسسة، والذي يتحقق بناءاً على إشباع حاجلهتم وتدعيم علاقتهم بالمؤسسة.

[1]- طاهير توفيق،مرجع سبق ذكره،ص 43

في الأخير ومن خلال ما سبق يتضح أن فعالية ونجاح التسويق بالعلاقات مرتبط بشكل مباشر بمستوى جودة العلاقات المبنية بين المؤسسة والزبائن والتي تظهر من خلال الروابط، الالتزامات، التفاعلات، الدوافع، المنافع المحققة وطول هذه العلاقة، فالتسويق بالعلاقات يستهدف بناء وتطوير العلاقات.

المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون

لقد حدثت تحولات كثيرة بفلسفة التسويق في السنوات الأخيرة بدءا من محاولة تعظيم الربح في المديات القصيرة وصولا إلى بناء علاقات طويلة الأمد و مربحة لكل من الزبائن و المنظمة و الأطراف الأخرى التي تشملها عملية التسويق. و في الحقيقة، فان المنظمة تهدف في النهاية إلى بناء أصل تسويقي متميز يسمى شبكة التسويق .

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون و اعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح و النمو و البقاء عند مد جسور و علاقات مترابطة مع الزبائن.

المطلب الأول:مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن

1- تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

لقد اتفق معظم الباحثين و الكتاب في الأدب التسويقي على أن مصطلحي إدارة علاقة الزبون و التسويق بالعلاقات هما مصطلحان مترادفان،إذ أشار (vinin 1995)إلى أن مفهوم الترادف بين المصطلحين يرجع إلى وجهة نظر الكاتب أو الباحث المختص في هذا المجال إلى هذين المصطلحين، فالبعض منهم يعكس وجهة النظر الضيقة للتسويق كوظيفة بينما آخرون ينظرون إليه بنظرة شمولية و واسعة كفلسفة و علم و ليست وظيفة فقط.[1]

[1]- يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس العبادي،**إدارة علاقات الزبون**، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2009،ص197

عرف (zabin و sawhney) إدارة علاقة الزبون بأنها "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون ".أي أنها تقنية معلومات تركز على الاتصال بين طرفين أو أكثر.[1]

و عرفت أيضا على أنها "القدرة على بناء علاقة ذات منافع لأطول فترة ممكنة مع أفضل الزبائن، مع التركيز على الاتصال الجيد معهم وتخصيص الموارد الملائمة، مع الإشارة أن هذا المفهوم ليس جيدا لأنها تحتوي على مجموعة من الإجراءات لنجاح وولاء موجودين"[2]

كما تم تعريفها أيضا بأنها : "منهجية لفهم وأيضا التأثير في سلوك الزبون من خلال التواصل معه وذلك بهدف تحسين:[3]

1. عملية الحصول على الزبائن.

2. الاحتفاظ بالزبون.

3. الحصول على ولاء الزبون وتحقيق الربح وبالتالي فهم الزبون هو ضرورة حتمية .

من هنا يمكن أن نقدم التعريف الآتي: **ادارة العلاقة مع الزبائن هي جهد متكامل لتمييز العملاء و تعزيز العلاقة معهم بشكل مستمر لتبادل المنافع و كسب رضا كل العملاء الذين تم ربط علاقة معهم** .

2-**العلاقة بين التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون:** إن للتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون علاقة قوية تربطهما نظرا لاعتماد كل منها بشكل كبير على الآخر وسوف نتطرق لهذا كالتالي:[1]

[1]- نفس المرجع ص197

[2] -Rene Lefebure et gilles venturi, Gestion de la relation client, Edition eyrolles, paris, 2005, p 33.

[3]- أحمد بدر الدين الخضر، " **تصميم وتنفيذ تطبيق الويب لنظام إدارة العلاقات مع الزبون**،" تقديم فادي عمروش في الموقع الإلكتروني التالي: http : // FADYAMAR .COM / FILES / ARTICLES / CRM. PTT286.6 . بتاريخ 2016/12/27 ،ص.7

- يعتبر كلا من التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبون نشاطان مكملان لبعضهما البعض، تربطهما علاقة وطيدة، حيث يكمل كل منهم بوجود الآخر، فمن أوجه أنشطة التسويق بالعلاقات تلك الأنشطة التي تمارس في السوق عن طريق الاتصال الفعال والمباشر مع الزبائن،

وحتى يكون حوارا واتصالا فعالا، فلابد من وجود آلية تطبق وسائل الاتصال بشكل جيد، وهذه الآلية تتمثل بمفهوم إدارة علاقة الزبون الذي يصعب جل اهتمامه في مصلحة الزبون، ومعرفة حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه، بعلاقة تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف بين المؤسسة من جهة والزبون من جهة أخرى.

- كما أن إدارة علاقات الزبون تعتبر آلية تنفيذ وتطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات كما أن من شروط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات نجد أن تنمية برامج إدارة العلاقة مع الزبون: تؤدي إلى علاقات جيدة ومستمرة مع كل عميل من خلال:

- الاتصال الجيد والفعال.

- إعطاء أفضل الخدمات حسب ما يرغب به الزبون.

- اكتشاف الزبائن وزيادة العائد من خلال فهم احتياجاته

كما أن من مزايا التسويق بالعلاقات:

1 +الاحتفاظ بولاء الزبائن على المدى البعيد، الأمر الذي يظهر من خلال توطيد صلة الزبائن بالمؤسسة وترددهم عليها لشراء المنتجات والخدمات

2 -تحقيق المزيد من الأرباح من خلال الزبائن المربحين.

3 -تقليل تكاليف المبيعات حيث أن الزبائن الحاليين سيترددون أكثر على المؤسسة

وهذا نفس الشيء بالنسبة لمزايا إدارة العلاقات مع الزبون.

[1]- عبد القادر بن بوحلة، رضوان شبوطي، **أثر التسويق بالعلاقات في الاحتفاظ بالزبون دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية (وكالة مدينة عين بوسيف)**،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،2016،ص23

- بناء علاقات مع الزبائن ذات قيمة وطويلة الأجل.

- التعرف على المستخدمين قليلي الشراء، وكثيري الشراء، وإدارة ربحية الزبائن في ضوء ذلك.

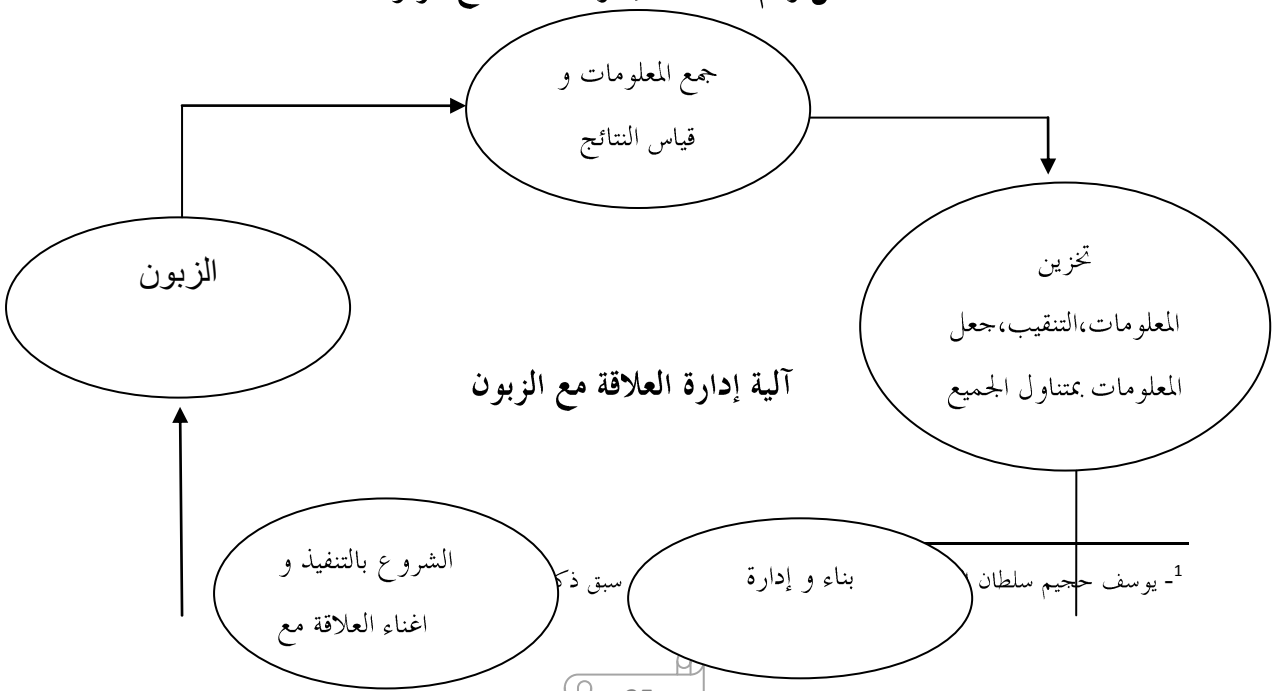
- تبسيط عمليات التسويق والمبيعات

3 –أهداف ادارة العلاقة مع الزبائن: هناك مجموعة من الأهداف تسعى CRM لتحقيقها نذكر منها:[1]

- تحسين و زيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة.
- تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة.
- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن.
- استهداف الزبائن المربحة من مجموع محفظة الزبائن.
- زيادة فاعلية و كفاءة إدارة الزبون.

4– آلية إدارة علاقة الزبائن:يمكن توضيح آلية إدارة علاقة الزبائن في الشكل التالي:

الشكل رقم 01:آلية إدارة العلاقة مع الزبون



[1]- يوسف حجيم سلطان ا سبق ذك

المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس العبادي،مرجع سبق ذكره،ص 216

يتضح لنا من **الشكل 01** أن آلية علاقات الزبائن تبدأ من عملية جمع المعلومات و قياس النتائج و من ثم تخزين هذه المعلومات التي جمعت و العمل على تنقيبها حتى تكون متاحة للجميع من حيث الاستخدام ، وهنا يأتي دور الشركة ببناء و إدارة قيمة الزبون و من ثم الشروع بالتنفيذ و اغناء العلاقة مع الزبون.

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة على إدارة العلاقة مع الزبائن:

لقد اقترح roland وجود أربع ركائز أساسية داعمة و مساندة لإدارة العلاقة مع الزبون ،و التي يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة عليها ،و تشمل مايلي:[1]

- ✓ **الإستراتيجية:**و تعني النظرة الشمولية لرؤيا و توجهات إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن و الأسواق معا، من ناحية ربط و تكامل البيانات المتعلقة بالزبون و حسب القطاعات السوقية المستهدفة، و من ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتظمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي و اختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة من قبل الزبون.
- ✓ **التكنولوجيا:**تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة و متكاملة في المنظمة شرط أن يتم بنظر الاعتبار فهم و استيعاب مدركات الزبائن و العاملين لتلك التكنولوجيات الحديثة من خلال اختبار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المنظمة، فضلا عن قيام المنظمة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها و تطبيقها بسهولة في حالة استيعابها.و هذا يحدث في المنظمات المبدعة التي تعتبر جميع الأطراف الداخلة في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن و العاملين ، لان هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول

[1]- يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس العبادي،مرجع سبق ذكره،ص 156

- ✓ **ثقافة المنظمة:** و تتمثل بالقيم و العادات و التقاليد التي تؤمن بها المنظمة، إذ تلعب دور مهم في توطيد العلاقة مع المستفيدين و الأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو من الخارج لدعم الزبون و إيجاد قيمة له. و بما أن الإبداع م تغيير، فيجب على المنظمة إدارته بالشكل الذي يؤمن لها التميز و التفوق على الآخرين، ودعم المبدعين من خلال تقديم جوائز تحفيزية لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية بما ينسجم و ثقافة المنظمة.
- ✓ **هياكل و عمليات المنظمة:** و تشتمل على جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المنظمة و العمليات الوظيفية التي تؤديها و خاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي و الموجهة نحو الزبائن، و المتضمن تقديم منتوج إبداعي يجد قيمة له.و في حالة كونه متبنيا للمنتوج الإبداعي أو مبدعا، سيحقق الربح للمنظمة.

المطلب الثالث:خطوات إدارة العلاقة مع الزبون

اقترح كل من دون بيبرز و مارثا روجز الخطوات الأربع الأساسية الآتية لتنفيذ إدارة علاقات العميل وهي:[1]

1 -**تعيين العملاء:** تتمثل هذه الخطوة في تحديد أكبر عدد ممكن من عملاء المؤسسة التي تهدف إلى تعيين و جمع كل المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن كل العملاء الذين يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة،لتعمل المؤسسة على تنظيمها في قاعدة بيانات عملائها.

2 -**تميز العملاء:** خلال هذه الخطوة تميز المؤسسة بين عملائها حسب قيمتهم للمؤسسة، فهدف إدارة علاقات العملاء هو إيضاح أن العملاء جميعا ليسوا سواسية في إسهامهم لربحية المؤسسة على المدى الطويل، (الاحتفاظ بالعملاء الأعلى قيمة).

3 -**التفاعل مع عملاء المؤسسة:** عند إنتهاء المؤسسة من تعيين عملائها و تمييزهم بحسب قيمتهم للمؤسسة تأتي خطوة التفاعل مع عملائها للتعرف عن قرب على حاجاتهم و اهتماماتهم، الهدف من هذه الخطوة هو بدء حوار مستمر مع عملائها من خلال قنوات التواصل المتاحة.

[1]- طاهير توفيق،مرجع سبق ذكره،ص 55

4 -**تعدل المؤسسة بعضا من جوانب سلوكها إتجاه العميل:** الخطوة الأخيرة في تنفيذ إدارة علاقات العميل هو تقييم حوصلة تعيين و تمييز، وكذا تفاعلها مع عملائها قصد تقديم منتجات(سلع/خدمات) تتطابق أو تفوق توقعاتهم و تلبي رغباتهم من خلال القيام ببعض التعديلات و التحسينات التي كانت ناقصة.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون

إن أهم المستلزمات لنجاح إدارة علاقات العميل تتضمن عدة Blighn و Edwards في الآتي:[1]
محاور حددها

أ- الإعتبارات التقنية: تعتبر المتطلبات التقنية لإدارة العلاقة مع الزبائن ذات أهمية كبيرة حسب وجهة نظر العملاء و ما هي القيمة التي تجعل من هؤلاء العملاء مركز اهتمام المؤسسة، و هي تتطلب توفر قاعدة بيانات لدورة حياة العميل المتضمنة لمعلومات تخصهم (حاجاتهم – توقعاتهم – الشكاوي – الأهداف– النتائج...)، فهذه المعلومات هي المفتاح الجوهري لتطوير و تحسين الإبداع و الابتكار في المنتجات المقدمة قصد بناء علاقة ناجحة و بناءة.

ب- عمليات إدارة العلاقة مع الزبون : تعالج هذه العمليات بيانات العميل و مختلف الأهداف و الأغراض التي تسعى لتحقيقها من خلال: إدارة المحلات و أتمتة المشروع التسويقي و كذا أتمتة قوى المبيعات

ج- تحليلCRM: تقوم المؤسسة بتحليل البيانات الخاصة بالعميل لاتخاذ القرارات الفعالة و الدقيق من خلال:

- التصميم و إعداد الحملات التسويقية الموجهة لتحسين التأثير التسويقي.

- التصميم و إعداد العميل الخاص و القيام بجذب العملاء و العمل على المحافظة عليهم.

- تحليل سلوك العميل لاتخاذ القرارات الملائمة.

[1]- سليمان شكيب الجيوسي، محمد جاسم الصميدعي، **تسويق الخدمات المالية**، دار وائل للنشر،الأردن،ط الاولى،2009 ، ص 464-468، بتصرف

- قرارات الإدارة فيما يتعلق بالتنبؤ المالي قصد تحليل العميل.

تحليل احتمال ارتداد العميل بالاعتماد على (Churn Analysis) و الذي يحتاج كم كبير من -تحليل

المعلومات.

د- التعاون في CRM:تطبيق ادارة العلاقة مع الزبائن يحتاج الى تنسيق العمليات اللازمة و انسجامها بدعم القنوات المتعددة للاتصال و التواصل بين الاقسام من جهة و مع العملاء في الجهة المقابلة، فالتطبيق الناجح لادارة العلاقة مع الزبائن يحتاج الى تعاون كل المصالح لتقديم خدمات تلبي رغبات العملاء.[1]

و- الإستراتيجية: إدارة العلاقات مع العميل ليست فقط تقنية، بل هي نظرة شاملة لتوجه المؤسسة نحو العميل، و CRM تتضمن الأسس اللازمة لمعالجة خدمات العميل، فأهداف إستراتيجية CRM يجب أن تعبر عن حالة المؤسسة المعنية ورغبات و توقعات عملائها، فإستراتيجيات CRMيمكن أن تتفاوت في الحجم و التعقيد والمجال، فبعض المؤسسات تعتبر إستراتيجيةCRM هي تلك الإستراتيجية التي تركز على إدارة المبيعات و كذا التفاعل مع عملائها.

ه- أمن البيانات السرية: إن بيانات العملاء هي أساس عمل CRM لذا تعمل المؤسسة على المحافظة على سرية المعلومات التي تحصلت عليها و أمن بياناته، فالعملاء يفضلون دوما التعامل مع المؤسسة التي تقدم ضمانات تؤكد عدم إطلاع غيرهم على معلوماتهم الخاصة و السرية.

[1]- سليمان شكيب الجيوسي، محمد جاسم الصميدعي،مرجع سبق ذكره،ص 466

خاتمة الفصل

إن اهتمام المؤسسات بمفهوم التسويق بالعلاقات له أثر على عدة نواحي ترتبط أساسا بالطريقة التي تبنى عليها الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، لأن عملية بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون، ترمي إلى هدف استمرارية المؤسسة، عن طريق استمرارية مداخيلها الناتجة عن مردودية الزبائن من خلال تعاملهم معها، لأن التسويق بالعلاقات هو بمثابة الطريق المؤدية إلى تحقيق الرضا و خلق الولاء، فالرضا و الولاء لا يمكن تحقيقهما إلا بوجود اتصال دائم و علاقات حسنة و طيبة بين المؤسسة و زبائنها. فمن جراء بناء علاقة بينها وبين زبائنها يتحول الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين للمؤسسة وبالتالي يدافع الزبون عن المؤسسة و منتجاتها، فإنه بذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن بدلا من توجههم إلى مؤسسات أخرى منافسة.

تمهيد

لقد أدى انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي السريع إلى احتدام شدة المنافسة بين المنظمات الاقتصادية، حيث أصبحت تهدف كل منها إلى التميز لضمان البقاء والاستمرارية في السوق مما تولدت عنها عدة مفاهيم حديثة منها العولمة، إدارة الجودة الشاملة والمنافسة على أساس الزمن، التي غيرت ملامح المنافسة فبات من الضروري اكتساب ميزة تنافسية، لجذب العملاء و العمل على الحفاظ عليها و استمرارها.

تسعى المنظمات بشكل فاعل لان تبقى في السوق و تستمر في مجال عملها، و لكن ذالك لا يتحقق بشكل سهل و يسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة و قوية. ومن اجل ملافاة ذلك و أن تحقق أهدافها المطلوبة ، فانه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها و من خلالها عن تفردها عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة. و هذا الأمر لا يأتي اعتباطا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق و كيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين او التفوق عليهم.

إذن يمكننا القول بان امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق و فحصها الدقيق للبيئة، و بالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين و إمكانية البقاء و الاستمرار ستكون واضحة و جلية.

المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية

لا ينظر للميزة التنافسية على كونها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء. بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك، فضلا عن تكييفه بما يتوافق مع توجه المنظمة الاستراتيجي و الأهداف المطلوب تحقيقها و بالتالي فهي تعبر عن حالة التفرد التي تكون لها قياسا بغيرها من المنافسين.

المطلب الأول:تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية يجب تعريف التنافسية أولا و التي يصعب إعطاء تعريف محدد لها نظرا لخصوصية كل بلد لذا فقد عرفت كما يلي:

1 تعريف التنافسية:

التنافسية هي:" القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار و تجديد "[1]

و عرفت أيضا بأنها "القدرة الحالية و المستقبلية و الفرص المتاحة لأصحاب المشروعات لتصميم و إنتاج و تسويق السلع في أسواقها التقليدية و المجاورة "[2]

و عرفت التنافسية على"أنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية،التسويقية والإنتاجية الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المن ظمات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في السوق التي تهتم بها"[3]

[1]- فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، دار شباب الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص11.

[2]- سعاد فهد الحوال، **أسرار التسويق الأخضر و دوره في زيادة رضا العملاء**، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص221

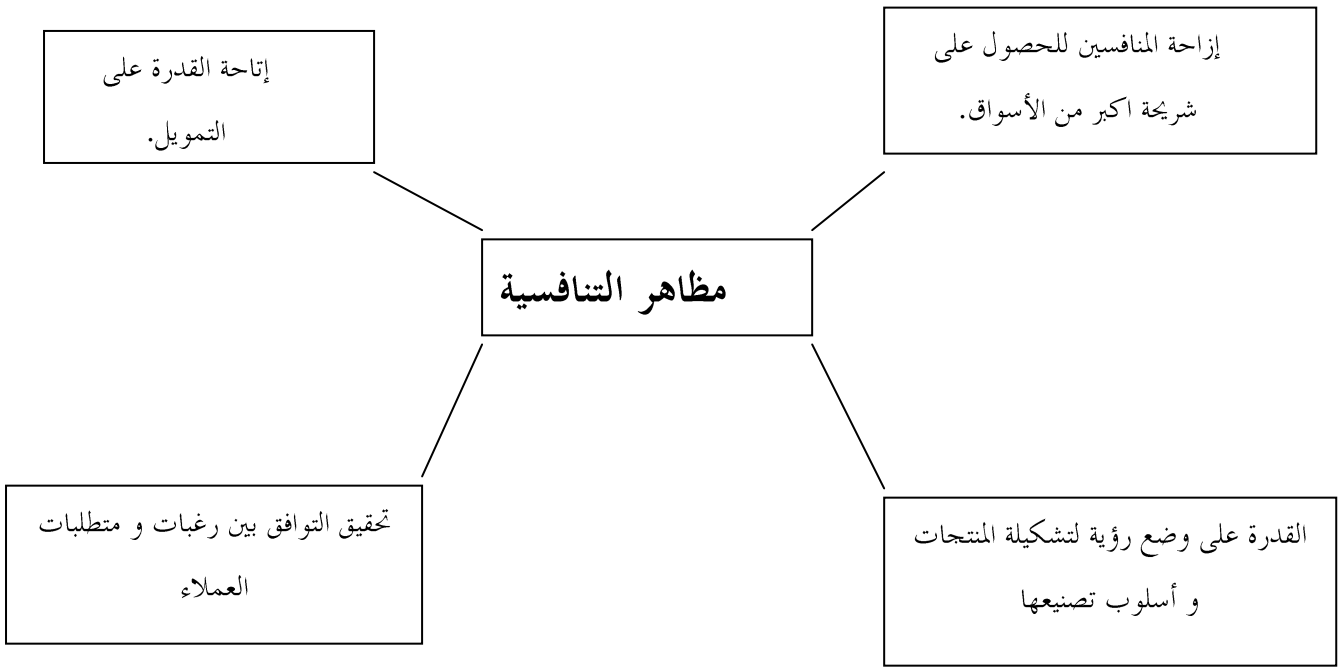
[3]- علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية والإستراتجية** ، دار غريب للنشر ، القاهرة ،مصر،طبعة 2001، ص104

وللتنافسية مظاهر عديدة منها: [1]

- إزاحة المنافسين للحصول على شريحة اكبر من الأسواق.
- القدرة على وضع رؤية لتشكيلة المنتجات و أسلوب تصنيعها.
- إتاحة القدرة على التمويل.
- تحقيق التوافق بين رغبات و متطلبات العملاء.

و يوضح الشكل التالي ذلك

الشكل رقم 02: مظاهر التنافسية



المصدر: سعاد فهد الحوال، أسرار التسويق الأخضر و دوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص221

[1]- سعاد فهد الحوال، مرجع سبق ذكره،ص221

2 تعريف الميزة التنافسية

يمكن تلخيص تعريف الميزة التنافسية في الجدول التالي:

الجدول رقم02: تعاريف الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer.1980	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Fahey1989	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport1992	قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة اكبر للزبون	الكلفة
Evans1993	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmalland/tampo2000	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر:ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق** ، دار اليازوري للنشر، عمان،الأردن، 2008، ص194

يتضح من الجدول بان الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها و التركيز عليها، و هذا ما يعكس صعوبتها و درجة تعقدها و اختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها.[1]

حسب Porter " الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، بحيث تقوم بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل، أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها، مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة".[1]

[1]- ثامر البكري،**استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري للنشر، عمان،الأردن، 2008، ص194

و يعرفها david على أنها "العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على أخر و هذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، و الهدف هو الفوز و لكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة و الرغبة في الفوز و الولاء أو الالتزام و توفر الموارد المحددة"[2]

3- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية مايلي:[3]

- خلق فرصة تسويقية جديدة

- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات .

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها، و للفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها.

- يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمنظمة أن تخلقها لعملائها ، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين ، بالرغم من تقديمها لنفس المنتج ، أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها .وهذا لضمان ولائهم، وبالتالي خلق سمعة وصورة للمنظمة في أذهانهم مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق.

المطلب الثاني: أنواع و خصائص الميزة التنافسية

أولا: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما: التكلفة الأقل وتمايز أو تميز المنتج :[4]

---

[1]- Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Inter édition, Paris, 1986, P 08

[2]- عز الدين علي سويسي،نعمة عباس الخفاجي،**الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014،ص70

[3]- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص105

[4]- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، طبعة 1998،ص84

أولا: التكلفة الأقل : معناها قدرة المنظمة على تصميم ، تصنيف وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة ،وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة ، فإنه لا بد فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكالفية .

ثانيا: تمييز المنتج : معناه قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص بالمنتج، خدمات ما بعد البيع) . لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التمييز.

ثانيا:خصائص الميزة التنافسية

إن أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المنظمات تتميز بالخصائص التالية:[1]

1 . أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.

2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات المؤسسة من جهة أخرى.

5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

[1] – طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس**"الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"**دار وائل للنشر،الطبعة الثانية،عمان،الاردن،2009،ص309

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

أولا : الكفاءة: المقصود بالكفاءة في المؤسسة درجة استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، وكنتيجة لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.[1]

ثانيا : الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، وتعني " توافر خصائص ومواصفات في المنتوج تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم المنتوج بجودة عالية، وتقديم المنتوج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد. ومما لا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتوج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في الكثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.[2]

ثالثا : الاستجابة لحاجات العميل: لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات

[1]- بامخرمة احمد سعيد، **اقتصاديات الصناعة**، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، السعودية،1994، ص 219

[2]- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الإنتاج والعمليات –في الصناعة والخدمات**–،الطبعة الرابعة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1999 ص543

عملائها، وهذا سيخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتوج وفقا لحاجات العميل تبعا للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني " القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتوج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات العملاء "

رابعا : المعرفة: شهدت منظومات الأعمال تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأسمال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للعميل، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتوج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية اعتمادا على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق السبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة.[1]

خامسا : الإبداع: في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما

[1] – بوزناق عبد الغني،**مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة،2013،ص65

يعطيها ميزة تنافسية، ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتوج الجديد.[1]

و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:[2]

- المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و غير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.
- المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.
- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

المبحث الثاني: جودة الميزة التنافسية و استراتيجياتها

لاشك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات و المصادر المتاحة في بنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة في المؤسسات الصناعية ذات الإنتاج الواسع.

[1]- بوزناق عبد الغني ،مرجع سبق ذكره، ص65

[2]- طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره،ص310

المطلب الأول: محددات و أبعاد الميزة التنافسية

أولا: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين، وهما:

- حجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها .

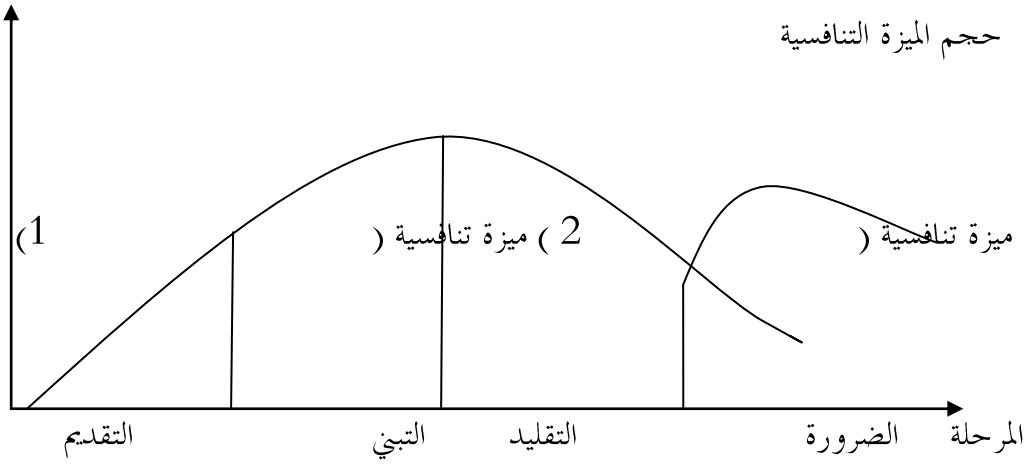
ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء و الريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية التكنولوجية،...إلخ) الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.[1]

وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميز تها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.

ومن خلال الشكل التالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية:

[1]- بوبعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة،2012، ص89

الشكل رقم03: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، طبعة 1998،ص86

3 نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتوج مميز له.[1]

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ومن أجل التعرف على هذه الأبعاد نأخذ الجدول التالي:

[1]– محمد رفراني، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص60

الجدول رقم 03: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

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

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، طبعة 1998،ص87

ثانيا:أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدين رأسيين:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

والتي تتمثل في مدى إدراك العملاء بما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها و لكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى قيمة على تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف موارد ها وإمكانياتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء. [1]

في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك لعل أهمها هو عنصر السعر الجودة مقارنة بالسعر، أو درجة الاعتمادية، خدمات ما بعد البيع...الخ.

وهناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد امتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء أو ما يطلق– عليه(CRM) إدارة العلاقة مع العملاء والذي يعرف على أنه: " وضع تنسيق مستمر بدون حدود بين كل من المبيعات، وهو أيضا: " تكامل بين الأفراد، الأساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الالكترونيين، العملاء الداخليون، حتى الموردين[2]"

لابد أن تستند (CRM) إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على أساس اعتماد على أربعة مبادئ:[3]

1- زيادة ولاء العملاء

2- مواجهة ضغط المنافسة.

3- الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.

4- زيادة فعالية التسويق.

البعد الثاني: التمييز (Différentiation)

[1]– مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2004،ص14

[2]- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص15

[3]– أبو القاسم حمدي، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2004،ص120

يقصد بالتمييز اللغة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها. ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:[1]

1- الموارد المالية: وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويله تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار أو الميزان (Doption) .

2- الموارد المادية: وهي تقريبا نتاج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات ولآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق استعملاها واستغلالها تتوج في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة عن قريناتها.

3- الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التميز للمؤسسة نظرا لإشرافه وعلاقته المباشرة على ملية الإنتاج / أو إسناد الخدمة للعملاء.

4- الإمكانيات التنظيمية: وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، التسويقية أفرادها بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها، وتشكل هذه الإمكانيات المساهمة في التميز من الأهمية بمكان في إعطاء قيمة بمنتجاتها خدماتها والتي من الصعب أو النادر أحيانا أن يستطيع منافسوها تقليدها.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف هي:[2]

أولا : مصدر الميزة : ونميز نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

1 - مزايا تنافسية منخفضة : وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

[1]- نفس المرجع، ص121

[2]- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره،ص100

2 – مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

أ – يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا على القدرات الفنية الداخلية.

ب – مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.

ج – تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمستمرة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: « في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على أثار تلك الميزة،أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا. »

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : « يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، و تبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن النافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له،

أولا: إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول،كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان..الخ، حيث يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين[1]

و من مزايا تطبيق هذه الإستراتيجية نجد:[2]

1. يجد رائد التكلفة الحماية من المنافسين في مجال الصناعة اعتمادا على مزايا التكلفة التي يتمتع بها.
2. يكون رائد التكلفة أقل تأثرا بارتفاع أسعار المدخلات نظرا لوجود موردين أقوياء و يكون أقل تأثرا بانخفاض.

الأسعار إذا ما كان هناك مشترين أقوياء حيث أن رائد التكلفة يعمل على الاستحواذ على أكبر حصة في السوق بشراء كميات كبيرة نسبيا مستغلا في ذلك القوة التفاوضية مع الموردين وعندما تظهر منتجات بديلة في السوق فإنه يتدخل بتخفيض الأسعار ويحسم المنافسة لصالحه و يحتفظ بحصته الدائمة في السوق .

3. تسهم المزايا التي يستحوذ عليها رائد التكلفة في عوائق الدخول حيث تعجز المنظمات المنافسة له عن مجاراته خاصة في التكلفة والأسعار.

و من مخاطر هذه الإستراتيجية نجد:[3]

[1]- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2010، ص367

[2]- عثماني عياشة، **دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف،2011، ص101

[3]- عثماني عياشة، مرجع سبق ذكره،ص102

1. يستطيع المنافسون قهر رائد التكلفة عن طريق إيجاد طرق ووسائل إنتاج للمنتجات بتكاليف أقل.

2. يستطيع المنافسون مجاراة رائد التكلفة عن طريق محاكاة أساليبه، ففي حالات عديدة أعطى التقليد نتائج ايجابية لمختلف المنظمات التي تبنته .

3. قد ينهمك رائد التكلفة في تحقيق رغبته في خفض التكاليف ويصرف اهتمامه تماما عن التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

ثانيا. إستراتيجية التمايز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة و فريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة،إ براز المنتجَ من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة.

وبالتالي ترتكز إستراتيجية التمايز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه منافسوها على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تتناسب ورغباتهم وتلبي احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التميز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة، العلامة الرائدة...[1]

و من مزايا هذه الإستراتيجية نجد:[2]

1. تحمي إستراتيجية التمايز المنظمة من المنافسة الحادة لدرجة قد تصل إلى خلق مبدأ الولاء للماركة من قبل العملاء حيال منتجاتها، وهي تتعامل مع الموردين بسهولة نظرا لأنها تتسامح في الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاتها بعكس إستراتيجية الريادة في التكلفة ولكنها قد تواجه مشكلة مع المشترين باعتبارهم مستعدين لدفع سعر أعلى مقابل جودة عالية لمختلف المنتجات.

[1]- محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2000 ، ص 176

[2]- عثماني عياشة، مرجع سبق ذكره،ص102

2. يكون عملاء المنتجات المتميزة أقل حساسية للأسعار وهذا ما يسمح للمنظمات المتميزة بفرض زيادات في السعر لمنتجاتهم مع ضمان الجودة العالية لها .

3. يعتبر التمييز والولاء للماركة أحد أهم عوائق الدخول في وجه المنظمات الأخرى، فالمنظمات الجديدة التي تريد أن تتميز عليها أن تطور كفاءاتها بما يخدم أهدافها رغم أنه سيكلفها الكثير.

و من مخاطر هذه الإستراتيجية نجد:[1]

1. سهولة قيام المنافسين بمحاكاة المنتجات المتميزة وصعوبة الحفاظ على السعر العالي .

2. محاولة التمادي في خلق التمايز والذي قد يترتب عنه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أقل.

ثالثا:إستراتيجية التركيز

ثالث الإستراتيجيات العامة للتنافس هي إستراتيجية التركيز، تختلف هذه الإستراتيجية تماما عن الإستراتيجيتين السابقتين إذ تستند إلى تضييق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدلا من التعامل مع السوق ككل، وعليه فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا.[2]

و من مزايا هذه الإستراتيجية نجد:[3]

1. إن المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التركيز قد تستحوذ على أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو الكفاءة المتميزة، هذا فضلا عن الجودة، التحديث والاستجابة للعميل.

---

[1]- نفس المرجع،ص102

[2]- بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف2012،ص37

[3]- عثماني عياشة، مرجع سبق ذكره،ص106

2. تتمتع المنظمة بالحماية الكاملة من المنافسين لأنها تضمن الولاء الدائم لمشتريها ؛

3. تمكن هذه الإستراتيجية المنظمة من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.

و من مخاطر هذه الإستراتيجية نجد:[1]

1. قد يجد المنافسون أسواقا ثانوية ضمن التقسيم السوقي الذي تركز عليه المنظمة، الأمر الذي يحد من نجاح هذه الإستراتيجية .

2. انخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق الكامل وبين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المنظمة؛

3. تطوير الشركات الكبيرة للتكنولوجيا الحديثة ومحاولة إيجاد ابتكارات جديدة للسلع خاصة في أنماط الإنتاج المرنة هذا يعمل على استهداف كل شرائح السوق مما يعمل على تحويل ولاء العملاء إلى هذه المنظمات.

المبحث الثالث: دور التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية

يظهر أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة التنافسية في الأبعاد و المبادئ الأساسية للتسويق بالعلاقات بحيث نستطيع القول أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي نفسها مبادئ التسويق بالعلاقات وبما أننا ذكرنا فيما سبق هاته المبادئ و الأبعاد يتبقى لنا فقط تكرر مضمون التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية

كون أن خدمة الزبائن تعتبر من أهم العناصر اللازمة لبناء علاقات قوية فإن تسويق العلاقات يقوم على أساس تبادل العلاقات والثقة بين المؤسسة وزبائنها، ولذلك فإن عامل الجودة يعتبر من بين العناصر الدائمة لتقوية تلك العلاقات.

[1]- نفس المرجع،ص106

1.الجودة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية : إن تحقيق رضا الزبون وولائه لمنتجات وخدمات أي مؤسسة وفي ظل سوق يتسم بشدة التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة له والتي ينظر لها الزبون على أنها الجودة، وبناءا عليه فلكي تستطيع المؤسسة المنافسة على مستوى ذو جودة لابد لها أن تنافس على مستوى جو دة عالية، وإلا فإنها سوف تخسر وتضطر للخروج من السوق، لذلك فإنه من أجل توفير المؤسسة لميزة تنافسية يجب عليها وضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس تقييم الأداء في أنشطة المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة وهذا كله من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية لها بحيث يمكنها اختيار الجودة كهدف وشعار لها.[1]

2.التحسين المستمر والميزة التنافسية : إن اعتماد التحسين المستمر لمجالات العمل كافة في المؤسسة يجعلها تتفوق على المنافسين والتميز عليهم وتحقيق هذه الكيفية وتطويرها بشكل دائم يضمن متطلبات الاستمرار في الأسواق والبقاء فيها بثبات، ومن هنا يبدو بوضوح أن التحسين المستمر شرط أساسي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولهذا السبب بالذات وظفت الكثير من المصادر التحسين المستمر بالعمود الفقري للمؤسسة ومطلب أساس نجاحها، لذلك فالتحسين المستمر يعتبر من أهم الأساليب المحققة للميزة التنافسية؛[2]

3.نظام شكاوي الزبائن ودوره في تحقيق ميزة تنافسية : إن نظام الشكاوي التي تقتضيها المؤسسة تعتبر من الأسباب الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص نجاح المؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال الكشف عن الأخطاء وتقويم الانحرافات التي تظهر في العمل، وعليه فإنه من المهم جدا الترحيب بأي شكوى من الزبون إلى المؤسسة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها باعتبارها فرصة لحل المشكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال هاته الشكاوي يمكن تحول الأشخاص غير الراضيين عن المؤسسة إلى أشخاص لديهم ولاء للمؤسسة وبالتالي اكتساب تميز عن المؤسسات المنافسة.[3]

4.تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون والميزة التنافسية : إن تزايد الاهتمام بالزبون في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث أدى هذا التنافس الحاد بين المؤسسات إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات الزبون وذلك محاولة لإرضائه وإسعاده،كما أن المؤسسات تسعى

---

[1]- حكيم بن جروة، **اثر استخدام ابعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة الباحث، العدد11، جامعة ورقلة، 2012، ص179

[2]- نفس المرجع، ص179

[3]- محفوظ أحمد جودة، **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 78.

إلى تحقيق رضا الزبائن بالتعرف على حاجاتهم والعمل على تلبيتها والسعي لإضافة بعض الخصائص المبدعة التي لا يتوقع الزبون وجودها عند اقتنائه للمنتج أو الخدمة فيسبب وجودها شعور عال بالرضا بما يضمن من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد،وبناءا عليه فإنه كلما كانت علاقة المؤسسة بزبائنها قوية كلما كان ذلك مكسب وتميز يساعدها على مجابهة كل منافسيها؛[1]

5.التسويق الداخلي والميزة التنافسية : إن تحسين الوضع التنافسي على مستوى وطني مسألة ليست سهلة أبدا فمن الممكن أن يحدث ذلك على مستوى المؤسسة أو مجموعة من المؤسسات أو حتى على مستوى قطاع اقتصادي معين، فالأفراد العاملين في المؤسسة على وجه الخصوص هم الأكثر معرفة ومهارة وتدريب وتعليما وهم الأكثر معرفة ومهارة وتدريب وتعليما وهم الأكثر إنتاجية والأفضل أداء بحيث أن تقليدهم وتدريبهم مهم في حالة المنافسة العالمية وتقديم منتجات وخدمات تنفق أقل بكثير من تلك التي لا تهتم بجانب التعليم التدريب، ولتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة تعتمد على مجموعة من العوامل المقدمة من طرف جودة الخدمات كمكان تقديم الخدمة، عملية وطريقة تقديم الخدمة ومن أهم هذه العوامل هي موظفي المؤسسة فهم على اتصال مباشر بالزبائن.[2]

المطلب الثاني: تأثير أساليب التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية

1.الجودة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية: إن تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم في ظل شوق شديد التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات والخدمات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة. فأصبحت المؤسسات ونتيجة للتغيرات البيئية المحلية منها والدولية عاجزة عن البقاء والاستمرار دون تبينها لإستراتيجية واضحة وفعالة في مجال الجودة، سواء يتعلق الأمر بجودة منتجاتها أو جودة نظام إداراتها نظرا لدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق ميزة تنافسية. وحتى تستطيع المؤسسة المنافسة على مستوى جودة لابد لها أن تنافس على مستوى جودة عالية، وإلا أنها سوف تخسر وتضطر للخروج من الشوق، وذلك وفقا لمبدأ الذي سبق وأن أشرنا إليه لتنجح يجب أن تتنافس عالميا بحيث يجب عليها أن تنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة [3].

[1]- نفس المرجع، ص78

[2]- إياد عبد الله شعبان، **إدارة الجودة الشاملة (مدخل نظري وعملي)، نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص62.

[3] - بوعزة هاجر،مرجع سبق ذكره،ص59

فنلاحظ هنا كثرة إعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات تزايد أكثر هي أي وقت مضى بحيث أصبح تعاملهم بصورة جيدة مع العملاء وهذا ما أثر على تعاملهم مع المنظمات التي تقدم الخدمة فقط بحيث لا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء، وهذا ما أدى إلى ازدياد معدل المنافسة بين المؤسسات فأصبحت تحرص على ضرورة استمرار التعامل معهم وتوسيع قاعدة عملائها وهذا ما يعني أن الشركات لا تسعى فقط على اجتذاب زبائن جدد، لكن تهدف إلى الحفاظ بالعملاء الحاليين وضرورة الحصول على زبائن جدد.[1]

2.التحسين المستمر و الميزة التنافسية: إن اعتماد التحسين المستمر لمجالات العمل كافة في الشركة يجعلها تتفوق على المنافسين بها والتميز عليهم وتحقيق هذه الكيفية وتطويرها بشكل دائم يضمن بها متطلبات الاستمرار في الأسواق والبقاء فيها بثبات من هنا يبدو بوضوح أن التحسين المستمر شرط أساسي لنجاح الشركة في تحقيق أهدافها، ولهذا السبب بالذات وظفت الكثير من المصادر التحسين المستمر بالعمود الفقري للشركة ومطلب أساس نجاحها.[2]

ومما لاشك فيه أي التحسين المستمر رحلة لها بداية بدون نهاية لأنه من متطلبات بقاء الشركة وثباتها في الأسواق من خلال التفوق المستمر والتميز على المنافسين وليس أجزاء منفصلة تكون بمجموعها الكل المطلوب، وتأسيس على هاتين الحقيقتين فإن تحقيق التحسين المستمر حاجة دائمة وتستدعى تظاهر حجم العاملين كافة في الشركة ولكون الهدف الرئيسي من التحسين تحقيق التفوق على المنافسين بوقت قياسي فإن عدم وجود أخطاء نوعية لا يعني عدم الحاجة للتحسين من جانب ولا يعني أيضا اعتماد عمليات إصلاحية أو ترميميه وإنما تحتاج لعمليات إبداعية متطورة.

وتظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاث وهي التوازن والمشاركة والتحسين وعلى المعنيين بهذه العملية من استثمار جهودهم المستمرة بجعل تكنولوجيا المعلومات المتطورة تساعد على أداء العملية بطرق جديدة مختلفة مما تمنح المنظمة ميزة تنافسية.[3]

---

[1]- بوعزة هاجر، مرجع سبق ذكره،ص59

[2]- إسماعيل إبراهيم القزاز و آخرون، **Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون سنة نشر، ص 279

[3]- بوعزة هاجر، مرجع سبق ذكره،ص59

3.**التسويق الداخلي والميزة التنافسية:** إن تحسين الوضع التنافسي على مستوى وطني مسألة ليست سهلة أبدا فمن الممكن أن يحدث ذلك على مستوى المؤسسة أو مجموعة من المؤسسات أو حتى على مستوى قطاع اقتصادي معين، فالأفراد العاملين في المؤسسة على وجه الخصوص هم الأكثر معرفة ومهارة وتدريب وتعليما وهم الأكثر إنتاجية والأفضل أداء بحيث أن تقليدهم وتدريبهم مهم في حالة المنافسة العالمية وتقديم منتجات وخدمات تنفق أقل بكثير من تلك التي لا تهتم بجانب التعليم التدريب. وإن لتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة تعتمد على مجموعة من العوامل المقدمة من طرف جودة الخدمات مثل: مكان تقديم الخدمة، عملية تقديم الخدمة طريقة تقديم الخدمة...

4.**نظام الشكاوي ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة:** من المهم الترحيب بأي شكوى من العميل إلى المنظمة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها باعتبارها فرصة لحل المشكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال هاته الشكاوي يمكن تحول الأشخاص غير الراضيين عن المنظمة إلى أشخاص لديهم ولاء للمنظمة وبالتالي اكتساب تميز عن المنظمات المنافسة.ومن مستلزمات النجاح الدائم القياس الدوري للنتائج مما يجعل الفهم والتصرف يتعاظم بحيث يستطيع الأفراد التأقلم مع بنية متطلباتهم وهذا ما يزيد ثقتهم إلى منظمتهم بصورة أوسع وبالتالي كسب رضاهم ثم الوصول إلى مرحلة الولاء مستقبلا وبالتالي الوصول إلى تحقيق التميز في خلال التحسين للالتزامات المعلنة.[1]

وفي الأخير يمكن القول أن نظام الشكاوي التي تقتضيها المنظمة تعتبر من الأسباب الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص نجاح المنظمة مقارنة بمنافسيها من خلال الكشف عن الأخطاء وتقويم الانحرافات التي تظهر في العمل.

5.تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون والميزة التنافسية: تزايد الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد حيدة المنافسة بين الشركات، فقد أدى التنافس الجاد بين الشركات إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات العميل وذلك محاولة لإرضائه وإسعاده. بحيث تسعى المنظمات إلى تحقيق رضا الزبائن بالتعرف على حاجا تهم والعمل على تلبيتها والسعي لإضافة بعض الخصائص الوهاجة

[1]– فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، **ثلاثية إدارة الجودة الشاملةTQM** ،ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامى، الطبعة الأولى، 2000 ص 274

المبدعة التي لا يتوقع الزبون وجودها عند اقتنائه للمنتج أو الخدمة فيسبب وجودها شعور عال بالرضا بما يضمن من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

وأشارت خبرة الشركات اليابانية والأمريكية في مجال تحقيق أعلى درجات الرضا الزبائن وتحسين العلائق معهم وكسب زبائن جدد إلى وجوب ايلاء خدمات ما بعد البيع اهتماما متميزا من خلال وضعها في مقدمة أهداف الشركة وهذا ما يجعلها تتوفر عن غيرها من الشركات المنافسة وتسيطر على الأسواق العالمية.[1]

خاتمة الفصل

إن المنافسة بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها، زادت حدة وشراسة في العقدين الأخيرين بفعل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي المذهل ....، وهذا محليا ودوليا وما على المؤسسات إلا التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة الشرسة.

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل لرفع للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

تعتبر إستراتيجية التنافس من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المؤسسة مهارات وأسوا ق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصصا سوقية إضافية عن طريق بعد النظر والتكيف مع المتغيرات البيئية.

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص74

المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة" اتصالات الجزائر"

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول :لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر.[1]

أولاً: تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات ممثلة في" **اتصالات الجزائر**."

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT"وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في2003 م، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع

[1] الموقع الالكتروني للمؤسسة : **http://www.algerietelecom.dz** ، تاريخ الاطلاع 2017/03/25، ص1.

في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانياً: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/ 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذالك 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 بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003م.

01 جانفي 2003 م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.[1]

ثالثاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، وبرأسمال عمومي قدر ب 50.000.000.000 :دج، هي ملك لدولة بنسبة 100

[1] الموقع الالكتروني للمؤسسة : **http://www.algerietelecom.dz** ، ص1.

%، ومقيدة في السجيل التجاري يوم 11 ماي 2002، تحت رقم 0018083 02B الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد" مسعود تشيح "الرئيس المدير العام، من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام السيد" محمد تشولاق " من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا [1] ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المنزلي والأعمال، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون2000/03 ، الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01، وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام و الاتصالات:

- **المر دودية.**
- **الفعالية.**
- **جودة الخدمة.**

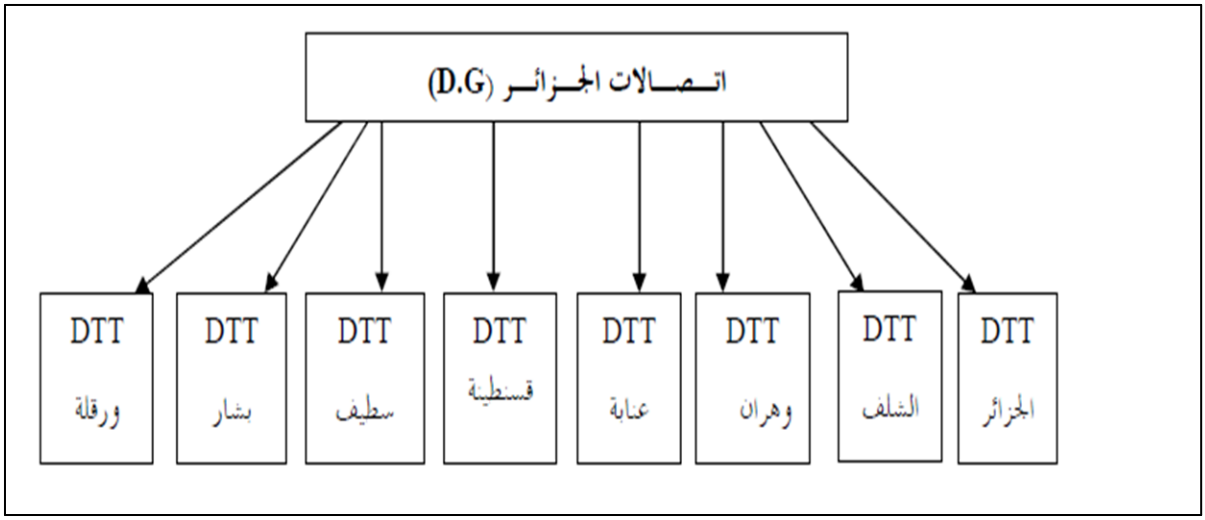
رغباتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

لها مواقع متعددة ووحدات عملياتيه منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية، وهي:

الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، وهذا ما يلخصه الشكل الموالي:

[1] جريدة اتصالات الجزائر، العدد13، سبتمبر 2003.

الشكل رقم4: المديريات الاقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)



المصدر :من إعداد الطالب بالرجوع إلى وثائق المديرية.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:[1]

1 -الرئيس المدير العام(PDG)

هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على مايلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.

[1] الموقع الالكتروني للمؤسسة : http://www.algerietelecom.dz ، تاريخ الاطلاع2017/03/25.

– النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2 -**مدير المشروع(IDT)**

ويقوم بالمهام التالية:

– التغذية الإعلامية العامة.

– تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية.

– الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطيلات .

3 -**المفتشية العامة**

وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة ب:

– قاعدة الأعمال السنوية.

– تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.

– تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4 -**المفتشية المركزية**

ومن مهامها مايلي:

– رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.

– تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.

5 -**مديرية الوسائل العامة اليومية**

مكلفة ب:

– المشاركة في إعداد المخططات السنوية لشركة.

- تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.

وتتكون من أربع مديرين، هم على التوالي :مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة.

6 -**مديرية تجهيزات الربط**

وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب... إلخ.

7 -**مديرية التراسل**

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزبائن.

8 -**مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات**

وهي مكلفة ب:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.
- تدعيم المديريات الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9 -**مديرية مشروع موارد الحاسوب**

وهي مكلفة ب:

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
- متابعة مخططات الاستثمارات.

- تخطيط، تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

10 -**مديرية الطاقة والبيئة**

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

11 -**مديرية الموارد البشرية**

وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافأت التحفيزات.

12 -**مديرية الإدارة العامة والإمدادات**

وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.
- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
- هيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13 -**مديرية المالية والمحاسبة**

وهي مكلفة ب:

- تقديم المساعدة للهياكل العملية وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.

– تسيير الميزانية والجباية، وإعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

14 –**الثلاث الخطوط المباشرة**

وهي على التوالي:

– **خط موبيليس** : وهو خط خاص بالهاتف النقال

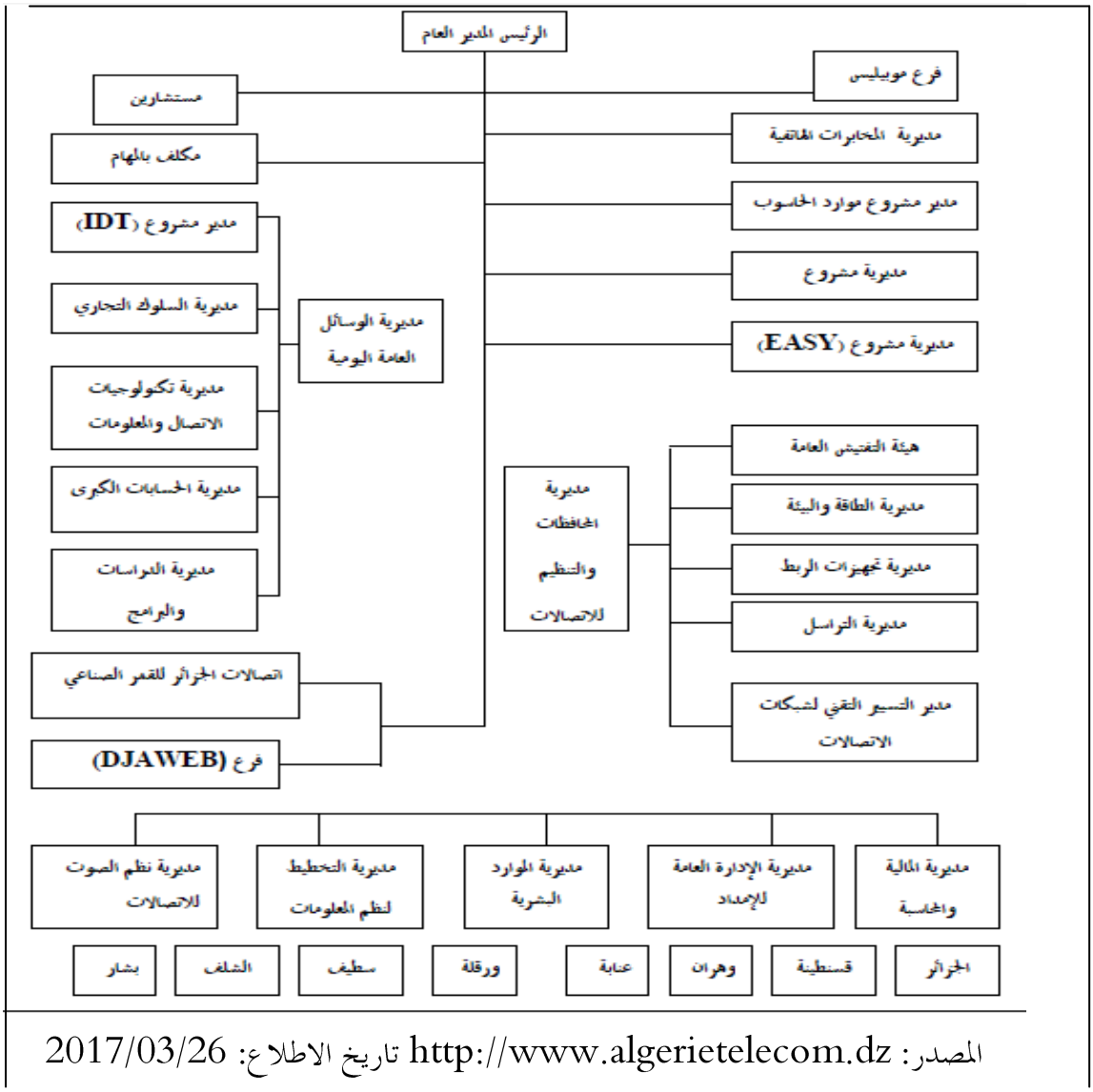
– **خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي** : وهو الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية.

– **خط جواب(DJAWEB)**: وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات(Actel) ، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

ويلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: http://www.algerietelecom.dz تاريخ الاطلاع: 2017/03/26

المطلب الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص،

حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي[1] :

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها" أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت... إلخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) ، وفاءا للزبائن، وذلك عن طريق ما يلي :
  - كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه،... إلخ.
  - إزالة تبادل الورق (الوثائق)بين المصالح التقنية والوكالة التجارية(تسيير صفري للأوراق).
  - السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.

[1] الموقع الالكتروني للمؤسسة:**http://www.algerietelecom.dz** ، تاريخ الاطلاع 2017/05/27ص2.

- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية[1]:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة،... إلخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

المبحث الثاني: تحليل أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة(وحدة المدية)

نستعرض من خلال هذه الدراسة أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية دراسة، خصائص العينة، عرض نتائج الاستقصاء و تحليلها.

[1] الموقع الالكتروني للمؤسسة: **http://www.algerietelecom.dz**، ص2-3.

المطلب الأول :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب المنهجية المتبعة لإعداد الدراسة الميدانية.

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية (زيباك عبد القادر)، وسبب اختيار هذه المؤسسة هو أنها تتعامل و لها علاقات مع الأفراد بكثرة و هذا ما يسهل علينا دراسة اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية.

ثانيا: عينة الدراسة

هي المفردات المختارة من مجتمع الدراسة والكفيلة بتوفير البيانات المطلوبة، فقد تم اختيارهم بشكل عشوائي ونظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد الدراسة، و كذا الإمكانيات المادية المتاحة للدراسة فقد تم اختيار هذا الأسلوب

ثالثا: حجم العينة

بماأن حجم مجتمع الدراسة كبير لابد لنا من استخراج عينة من هذا المجتمع لصعوبة دراسته ككل نظرا للتكلفة و الوقت أخذنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تتكون من 50 زبون

رابعا: أداة الدراسة

قمنا بتصميم استبيان لاستطلاع آراء زبائن اتصالات الجزائر من خلال الاستقصاء. يتكون الاستبيان من جزئين، الجزء الأول متعلق بالبيانات الشخصية للمستقصي أما الجزء الثاني يحتوي على بعدين و كل بعد يشمل بعض المحاور:

البعد الأول:التسويق بالعلاقات.

المحور الأول:جودة الخدمة.

المحور الثاني:دراسة شكاوي العملاء.

المحور الثالث:الاتصال مع الزبائن.

المحور الرابع:العلاقة مع الزبون.

البعد الثاني:الميزة التنافسية.

المحور الأول:السعر.

المحور الثاني:التميز.

المحور الثالث:الاستجابة.

بعد توزيع الاستبيان اتضح لنا أن السؤال 09 و المتعلق بهل للمؤسسة طرق للاتصال بزبائنها ليس له دلالة إحصائية ولذا تم حذفه من الاستبيان.

خامسا: الأدوات الإحصائية المستعملة

قمنا بمعالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج (spss) و (Excel)، حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية و أهمها:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة زبائن المؤسسة.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع.
- الانحدار الخطي: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

سادسا:توضيح مقياس ليكارت الخماسي

تم استخدام مقياس ليكارت Likert لقياس استجابة المستجوبين لفقرات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا ،و الجدول التالي يوضح درجات هذا المقياس:

جدول رقم (04):سلم ليكارتLikert الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر:عبد القادر بن بوحلة، رضوان شبوطي، **أثر التسويق بالعلاقات في الاحتفاظ بالزبون دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية (وكالة مدينة عين بوسيف)**، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،2016،ص62

يطلب في هذا المقياس من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وحتى نتمكن من قياس اتجاهات الزبائن، فإننا نقوم بإعطاء نقاط أو درجات إلى هذه الاختبارات تتدرج من 1 إلى 5 بحيث تعطى الدرجة 5 إلى إجابة أوافق بشدة في حالة العبارات المواتية للاتجاه موضوع الدراسة، وتعطى الدرجة 1 إلى إجابة لا أوافق بشدة في حالة العبارة المواتية كذلك.

الجدول رقم05:تقدير أوزان الإجابات

المتوسط المرجح	المستوى
من1 الى1.79	منخفض جدا
من1.80 الى2.59	منخفض
من2.60 الى3.39	متوسط
من3.40 الى4.19	مرتفع
من4.20 الى5	مرتفع جدا

المصدر :ياليشاني وهيبة ،**دور الوعي الاستهلاكي في ترشيد سلوك المستهلك الجزائري ، دراسة ميدانية من المستهلكين بمدينة المدية** ،أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم اقتصادية ، جامعة الأغواط ، 2017،2016،ص،226.

- **اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**

الجدول رقم06:يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

حجم العينة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
50	0.247	0.119

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يوضح الجدول نمط التوزيع الخاص بعينة الدراسة والمكونة من50استبيانا،وبناء عل نتائج الاختبار ومستوى الدلالة التي أخذت القيمة (**0.119**) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه يمكن القول أن نمط التوزيع الذي تعتمد عليه البيانات هو التوزيع الطبيعي.

سابعا: الثبات و الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

1. ثبات الاستبيان: يشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو كُررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاستبانة.

يستخدم معامل الثبات Cronbach's alpha لتحديد ثبات الاستبيان، وتعد قيمة معامل الثبات مقبولة عندما تكون مساوية أو اكبر من 0.60

جدول رقم07: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

البيان	معامل ألفا كرونباخ
بعد التسويق بالعلاقات	0.795
بعد الميزة التنافسية	0.813
الاستبيان ككل	0.879

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بالنسبة للتسويق بالعلاقات حيث بلغت0.795 وكذلك بالنسبة لبعد الميزة التنافسية حيث بلغت 0.813،بينما قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل قد بلغت 0.879.

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ألفا كرونباخ فاقت 60%،و هذا يدل على ثبات الاستبيان أي أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متشابهة إلى حد كبير الأمر الذي يسمح بظهور نتائج أكثر دقة، وهذا ما يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان والاستفادة من نتائجها في التفسير.

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

الاتساق الداخلي هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (Spearman) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول التالية :

الجدول رقم08: معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول(التسويق بالعلاقات) بالدرجة الكلية للبعد:

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تعامل موظفي اتصالات الجزائر مع الزبائن بكل شفافية.	0.707**	0.000
02	يتمتع موظفي اتصالات الجزائر بمهارة تقديم الخدمة.	0.323*	0.022
03	يلتزم موظفي اتصالات الجزائر بالوعود المقدمة.	0.633**	0.000
04	طريقة تقديم الشكاوي سهلة و واضحة.	0.410**	0.003
05	طريقة استقبال الشكاوي ملائمة و مناسبة.	0.494**	0.000
06	يتم معالجة الشكاوي بسرعة و كفاءة .	0.589**	0.000
07	تقوم المؤسسة بمهامها المطلوبة في تحقيق الاتصال مع الزبائن والتعرف على حاجاتهم.	0.340*	0.016
08	يوفر الموقع الالكتروني للمؤسسة على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجها الزبون.	0.509**	0.000
10	تطبق المؤسسة إدارة العلاقة مع الزبائن بهدف الوصول لتطلعاتهم وبالتالي تقوية العلاقة مع زبائنها.	0.700**	0.000
11	تشعر بوجود علاقة اجتماعية أو شخصية بينك وبين مقدم الخدمة.	0.335*	0.018
12	تشعر أن المؤسسة تسعى لإرضاء زبائنها و كسب ولائهم .	0.701**	0.000
	التسويق بالعلاقات	01	-

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss

حسب الجدول نلاحظ أنّ هناك ارتباط بين أسئلة المحور الأول والدرجة الكلية للمحور وهذا ما يوضحه معامل الارتباط سبيرمان، حيث أظهر أن كل معاملات الارتباط معنوية، بمعنى كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) و (0.05)، أما العبارة(09) تم حذفها من المحور لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

الجدول رقم09: معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني(الميزة التنافسية) بالدرجة الكلية للبعد:

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أسعار خدمات المؤسسة أقل من أسعار بقية المنافسين.	0.700**	0.000
02	سعر الخدمات المقدمة يعكس جودتها.	0.548**	0.000
03	العروض السوقية المقدمة من طرف المؤسسة مناسبة و كافية.	0.590**	0.000
04	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.	0.321*	0.023
05	يتوفر في الشركة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى.	0.828**	0.000
06	تتميز المؤسسة بمنافذ توزيعية واسعة لإيصال خدماتها إلى المستهلك في اقرب مكان	0.700**	0.000
07	تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن.	0.416**	0.003
08	تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	0.338*	0.016
09	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الجديدة في عملياتها .	0.944**	0.000
الميزة التنافسية		01	-

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss

حسب الجدول نلاحظ أنّ هناك ارتباط بين أسئلة المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور وهذا ما يوضحه معامل الارتباط سبيرمان، حيث أظهر أن كل معاملات الارتباط معنوية، بمعنى كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) و (0.05)،

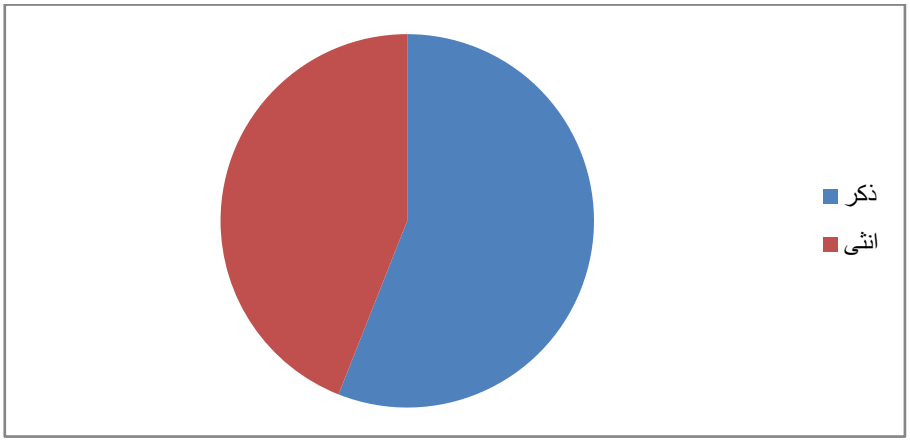
المطلب الثاني:التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

1 -الجنس: **الجدول رقم10: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	56%
انثى	22	44%
المجموع	50	100%

المصدر:من إعداد الطالب

الشكل06:توزيع المفردات حسب الجنس



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

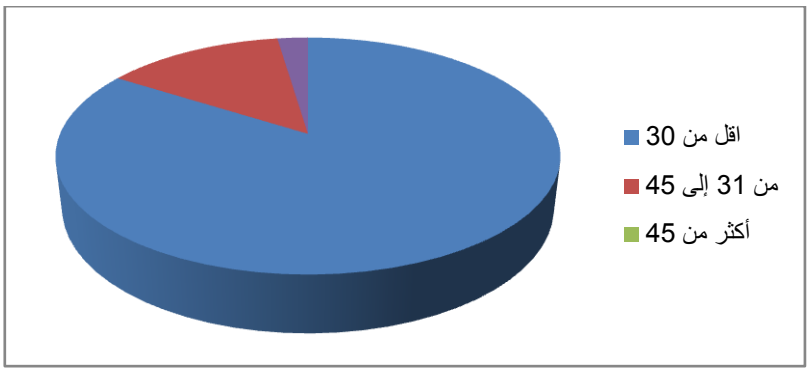
نلاحظ من الجدول رقم **07** أن عدد الذكور أكثر من الإناث حيث بلغ عددهم 28 فرد أي بنسبة 56% في حين بلغ عدد الإناث 22 أي بنسبة 44%

2 -السن **الجدول رقم11: توزيع مفردات العينة حسب متغير السن**

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30	43	86%
من 31 إلى 45	7	14%
أكثر من 45	00	00%
المجموع	50	100%

المصدر:من إعداد الطالب

الشكل07:توزيع المفردات حسب السن



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

بتبين النتائج أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب، حيث بلغت نسبتهم 86 % أي اقل من 30 سنة،ثم تليها فئة من 30 الى 45 سنة بما نسبته 14 % في حين لا وجود لأكبر من 45 سنة وهذا ما يدل على أن المؤسسة معظم زبائنها من الشباب.

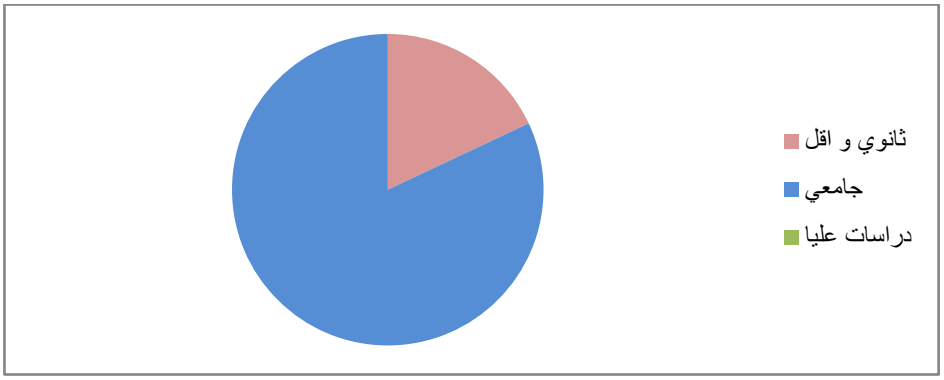
3 -المستوى التعليمي:

الجدول رقم12: توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي و اقل	9	18%
جامعي	41	82%
دراسات عليا	00	00%
%100	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل08:توزيع المفردات حسب المستوى التعليمي



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من خلال الشكل أن معظم المستجوبين لهم مستوى جامعي، وذلك بنسبة 82 %،و جاءت في المرتبة الثانية ثانوي و اقل بنسبة 18 %في حين جاء مستوى دراسات عليا منعدم.

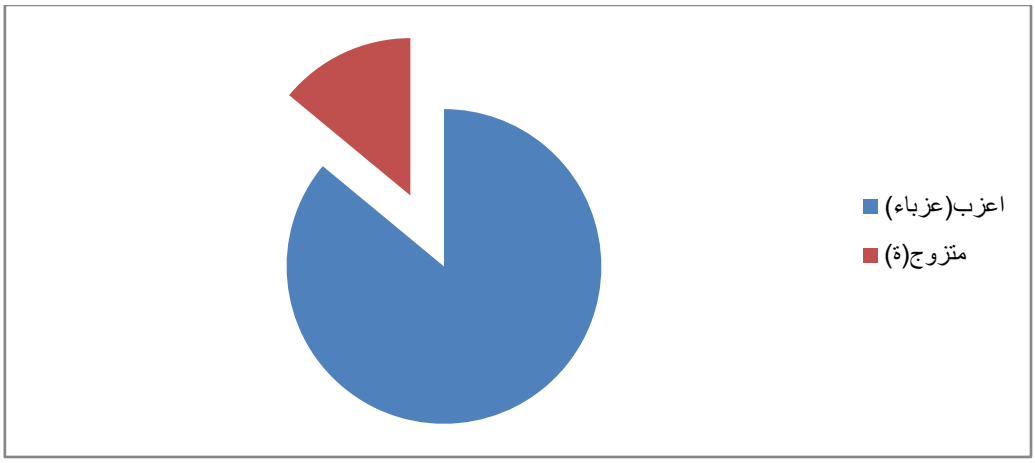
4 -الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم13: توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
اعزب(عزباء)	43	86%
متزوج(ة)	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر:من إعداد الطالب

الشكل09:توزيع المفردات حسب الحالة الاجتماعية



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح لنا من الجدول 09 أن فئة اعزب(عزباء) سجلت أكبر نسبة ب 86% ثم تليها فئة المتزوجين بنسبة 14% و هذه النتائج تفسر إقبال الفئة الغير المتزوجة بسبب نقص التزاماتهم مقارنة بالمتزوجين.

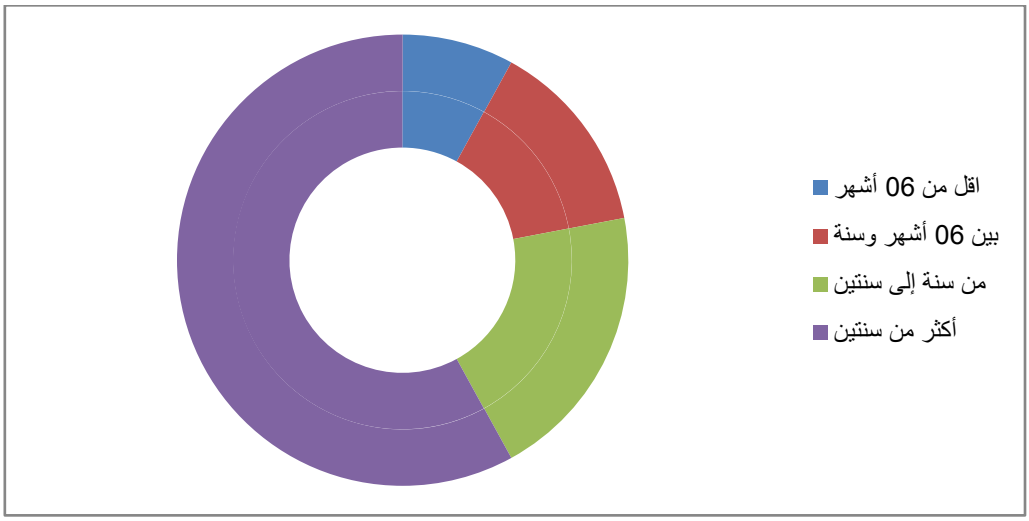
5 -مدة التعامل:

الجدول رقم14: توزيع مفردات العينة حسب مدة التعامل

مدة التعامل	التكرار	النسبة
اقل من 06 أشهر	4	8%
بين 06 أشهر وسنة	7	14%
من سنة إلى سنتين	10	20%
أكثر من سنتين	29	58%
المجموع	50	%100

المصدر:من إعداد الطالب

الشكل10:توزيع المفردات حسب مدة التعامل



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح لنا من الجدول أن نسبة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة لأكثر من سنتين جاءت في المرتبة الأولى ب % 58 في حين جاء ثانيا من يتعاملون معها بين سنة وسنتين بنسبة

بلغت 20% ليليها فئة بين ستة أشهر وسنة بنسبة 8% في حين وصلت فئة اقل من ستة أشهر إلى 8%.

المطلب الثالث: نتائج الفرضيات

1 **تحليل إجابات العينة بخصوص التسويق بالعلاقات(نتائج الفرضية الأولى)**: يوضح الجدول التالي التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات التسويق بالعلاقات:

الجدول رقم15: توزيع مفردات العينة حسب اتجاه أفراد العينة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعامل موظفي اتصالات الجزائر مع الزبائن بكل شفافية.	14	24	6	5	1	3.9	0.994
يتمتع موظفي اتصالات الجزائر بمهارة تقديم الخدمة.	14	21	12	2	1	3.9	0.931
يلتزم موظفي اتصالات الجزائر بالوعود المقدمة.	13	27	6	3	1	3.96	0.902
المجموع الكلي لمحور جودة الخدمة						**3.93**	**0.897**
طريقة تقديم الشكاوي سهلة و واضحة.	18	23	5	4	0	4.1	0.886
طريقة استقبال الشكاوي ملائمة و مناسبة.	8	20	14	6	2	3.52	1.034
يتم معالجة الشكاوي بسرعة و كفاءة .	15	24	6	4	1	3.96	0.968
المجموع الكلي لمحور شكاوي الزبائن						**4.03**	**0.745**
تقوم المؤسسة بمهامها المطلوبة في تحقيق الاتصال مع الزبائن والتعرف على حاجاتهم.	7	24	12	7	0	3.62	0.901
يوفر الموقع الالكتروني للمؤسسة على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجها الزبون.	12	19	6	11	2	3.56	1.197
المجموع الكلي لمحور الاتصال مع الزبائن						**3.59**	**0.767**
تطبق المؤسسة إدارة العلاقة مع الزبائن بهدف الوصول لتطلعاتهم وبالتالي تقوية العلاقة مع زبائنها.	15	23	6	5	1	3.92	1.006
تشعر بوجود علاقة اجتماعية أو شخصية بينك وبين مقدم الخدمة.	11	19	13	6	1	3.66	1.022

تشعر أن المؤسسة تسعى لإرضاء زبائنها و كسب ولائهم .	13	20	12	2	3	3.75	1.079
المجموع الكلي لمحور العلاقة مع الزبون						**3.84**	**0.738**
المجموع الكلي لبعد التسويق بالعلاقات						**3.83**	**0.732**

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نجد أن إجابات العينة حول عبارات بعد التسويق بالعلاقات قد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.83 في حين كانت قيمة الانحراف المعياري العام 0.732 ومن خلال المتوسط الحسابي نجد أن درجة الموافقة مرتفعة نسبيا .

من خلال الجدول نجد انه جاء محور شكاوي الزبائن في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري قدره 0.745 فيما جاء محور جودة الخدمة ثانيا بمتوسط قيمته 3.93 و انحراف معياري 0.897 لتليها محور العلاقة مع الزبون بمتوسط وصل إلى 3.84 و انحراف قدر ب 0.738.أما أخيرا فقد جاء محور الاتصال مع الزبائن بمتوسط حسابي 3.59 و انحراف معياري قدره 0.767.

2 **تحليل إجابات العينة بخصوص الميزة التنافسية(نتائج الفرضية الأولى)**: يوضح الجدول التالي التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الميزة التنافسية:

الجدول رقم16: توزيع مفردات العينة حسب اتجاه افراد العينة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسعار خدمات المؤسسة أقل من أسعار بقية المنافسين.	13	27	6	3	1	3.96	0.902
سعر الخدمات المقدمة يعكس جودتها.	16	23	6	4	1	3.98	0.979
العروض السوقية المقدمة من طرف المؤسسة مناسبة و كافية.	14	24	6	5	1	3.90	0.994
المجموع الكلي لمحور السعر						**3.93**	**0.897**
تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.	5	23	12	9	1	3.44	0.952
يتوفر في الشركة فرص لاستخدام تكنولوجيا	13	27	6	3	1	3.96	0.902

المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى.							
تتميز المؤسسة بمنافذ توزيعية واسعة لإيصال خدماتها إلى المستهلك في اقرب مكان	13	27	6	3	1	3.96	0.902
المجموع الكلي لمحور التميز						**3.70**	**0.788**
تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن.	18	23	5	4	0	4.10	0.886
تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	5	24	12	8	1	3.48	0.952
تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الجديدة في عملياتها .	11	19	9	9	2	3.56	1.145
المجموع الكلي لمحور الاستجابة						**3.83**	**0.799**
المجموع الكلي لبعد الميزة التنافسية						**3.76**	**0.887**

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

بعد ملاحظة الجدول المتعلق بإجابات أفراد العينة حول بعد الميزة التنافسية نجد أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.76 وانحرافه المعياري العام بلغ 0.887. فمن خلال المتوسط الحسابي نجد أن درجة الموافقة مرتفعة نوعا ما.

يتبين من الجدول انه جاء في المرتبة الأولى محور السعر بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري وصل إلى 0.897 في حين جاء في المرتبة الثانية محور الاستجابة بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري بلغ 0.799 في حين جاءت في المرتبة الأخيرة محور التميز بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري وصل إلى 0.788

3- نتائج الفرضية الثانية

H0: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على السعر

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على السعر

وللإجابة على هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(17):يوضح اثر التسويق بالعلاقات على السعر.

البيان	المتغير المستقل:التسويق بالعلاقات				
المتغير التابع:السعر	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig المعنوية
	0.680	0.462	0.833	41.176	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (17) أثر التسويق بالعلاقات على السعر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

يتضح أن قيمة معامل الارتباط$R=.0.680$ بين التسويق بالعلاقات السعر، مما يوضح أن العلاقة بين هذين المتغيرين متوسطة حيث أن:

- إذا كان $R> 0.3$ يعني أن الارتباط ضعيف.
- إذا كان$0.7> R> 0.3$ يعني أن الارتباط متوسط.
- إذا كان $R> 0.7$ يعني أن الارتباط قوي.

بلغ معامل التحديد $R_2=0.462$ اي ان ما قيمته0.462 من التغيرات في السعر ناتجة عن التغير في التسويق بالعلاقات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B =0.833$ و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التسويق بالعلاقات يؤدي إلى الزيادة في السعر بقيمة 0.833

كما بلغت قيمة F المحسوبة 41.176 و هي دالة عند مستوى معنوية 0.00.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على السعر عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الثالثة:

H0: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على التميز.

H1:يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على التميز.

وللإجابة على هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(18):يوضح اثر التسويق بالعلاقات على التميز.

البيان	المتغير المستقل:التسويق بالعلاقات				
المتغير التابع:التميز	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig المعنوية
	0.616	0.380	0.663	29.361	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (18) أثر التسويق بالعلاقات على التميز، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

يتضح أن قيمة معامل الارتباط$R=0.616$ بين التسويق بالعلاقات و التميز، مما يوضح أن العلاقة بين هذين المتغيرين متوسطة.

بلغ معامل التحديد $R_2=0.380$ أي أن ما قيمته0.380 من التغيرات في التميز ناتجة عن التغير في التسويق بالعلاقات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.663$ و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التسويق بالعلاقات يؤدي إلى الزيادة في التميز بقيمة 0.663

كما بلغت قيمة F المحسوبة 29.361 و هي دالة عند مستوى معنوية 0.00.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على السعر عند مستوى دلالة.0.05

الفرضية الرابعة:

H0: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على الاستجابة.

H1:يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على الاستجابة.

وللإجابة على هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(19):يوضح اثر التسويق بالعلاقات على الاستجابة.

البيان	المتغير المستقل:التسويق بالعلاقات				
المتغير التابع:الاستجابة	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig المعنوية
	0.377	0.142	0.411	7.929	0.007

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (19) أثر التسويق بالعلاقات على الاستجابة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

يتضح أن قيمة معامل الارتباط$R=0.410$ بين التسويق بالعلاقات و الاستجابة، مما يوضح أن العلاقة بين هذين المتغيرين متوسطة .

بلغ معامل التحديد $R_2=0.142$ أي أن ما قيمته0.142 من التغيرات في الاستجابة ناتجة عن التغير في التسويق بالعلاقات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.411$ و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التسويق بالعلاقات يؤدي إلى الزيادة في الاستجابة بقيمة 0.411

كما بلغت قيمة F المحسوبة 7.929 و هي دالة عند مستوى معنوية 0.007.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات على السعر عند مستوى دلالة.

المطلب الرابع:دراسة هل هناك فروقات تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر

لمعرفة إن كان هناك فروقات تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات زبائن مؤسسة قمنا باستخدام اختبارين هما: اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين و اختبار تحليل التباين الأحاديOne Way ANOVA.

الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى متغير الجنس استخدمنا اختبار التجانسLevene's Test

إذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقول ليس هناك فروق تعزى لمتغير الجنس.أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التجانس أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقول هناك فروق تعزى لمتغير الجنس.

الجدول 20:نتائج تحليل اختبار التجانس لإجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	اختبار التجانس	قيمة t	القيمة الاحتمالية
واقع تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للتسويق بالعلاقات	ذكر	28	3.5	0.549	1.337	0.274
	انثى	22	4.02			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 20: أن القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس اكبر من مستوى المعنوية وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس.

العمر

للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى متغير العمر استخدمنا تحليل التباين الأحاديOne Way ANOVA

إذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقول ليس هناك فروق تعزى لمتغير العمر.اما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التبادل الأحادي أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقول هناك فروق تعزى لمتغير العمر.

الجدول 21:نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير العمر

المحور	مصادر التباين	مجموع الربعات	درجة الحرية	F	Sig
واقع تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للتسويق بالعلاقات	خارج المجموعات	0.303	6	0.380	0.888
	في المجموعات	5.717	43		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية لـ**F**المحسوبة قد بلغت0.380 وبمستوى دلالة بلغ 0.888 وبالتالي يمكن القول أن لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير العمر.

المستوى الدراسي

للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى متغير المستوى الدراسي استخدمنا تحليل التباين الأحاديOne Way ANOVA

إذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقول ليس هناك فروق تعزى لمتغير المستوى الدراسي.أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التبادل الأحادي أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقول هناك فروق تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

الجدول 22:نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المستوى الدراسي

المحور	مصادر التباين	مجموع الربعات	درجة الحرية	F	Sig
واقع تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للتسويق بالعلاقات	خارج المجموعات	0.247	6	0.248	0.958
	في المجموعات	7.133	43		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية لFالمحسوبة قد بلغت0.248 وبمستوى دلالة بلغ 0.958 وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

مدة التعامل

للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى متغير مدة التعامل استخدمنا تحليل التباين الأحاديOne Way ANOVA

إذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقول ليس هناك فروق تعزى لمتغير المستوى الدراسي.أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التبادل الأحادي أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقول هناك فروق تعزى لمتغير مدة التعامل.

الجدول 23:نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير مدة التعامل

المحور	مصادر التباين	مجموع الربعات	درجة الحرية	F	Sig
واقع تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للتسويق بالعلاقات	خارج المجموعات	8.474	6	1.533	0.190
	في المجموعات	39.606	43		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية لF المحسوبة قد بلغت1.533 وبمستوى دلالة بلغ 0.190 وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير مدة التعامل.

الحالة الاجتماعية

للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى متغير الحالة الاجتماعية استخدمنا اختبار التجانسLevene's Test

إذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقول ليس هناك فروق تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التجانس أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقول هناك فروق تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول 24:نتائج تحليل اختبار التجانس لإجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المحور	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	اختبار التجانس	قيمة t	القيمة الاحتمالية
واقع تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للتسويق بالعلاقات	متزوج(ة)	07	4.07	0.685	1.163	0.792
	اعزب (عزباء)	43	3.67			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس اكبر من مستوى المعنوية وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

خاتمة الفصل

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع المدية) من اجل معرفة اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة تنافسية، تبين لنا أن هذا الفرع يطبق التسويق بالعلاقات من خلال الاهتمام بالزبائن والسرعة في تطبيق الإجراءات الإدارية، كما استنتجنا أن زبائنه راضون عنه وذلك من خلال رضاهم على مقدمي الخدمة ،كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى انه يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التسويق بالعلاقات والسعر ، وكذلك وجود اثر ذو دلالة معنوية بين التسويق بالعلاقات والتميز ، وانه كذالك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات الاستجابة.كما توصلنا أيضا إلى أن ليس هناك فروق ذات دلالة معنوية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.


بسم الله الرحمن الرحيم

الفهرس

الفصل الأول

التعريف بالعلاقات العامة وإدارة العلاقة مع الزبون

الفصل الثاني

الميزة التنافسية و تأثير تسويق العلاقات عليها

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الصلاح الجزائر

وحدة المدية


مقدمة


خاتمة عامة

المراجع


الأشكال و الجداول

الملاحق

الكتب بالعربية

1 - جيهان عبد المنعم رجب،**العلاقة بين المشتري و المورد مدخل للتسويق بالعلاقات** ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، 2006

2 -منى شفيق ،**التسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2005 ،

3 -يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس العبادي، **إدارة علاقات الزبون**، الوراق للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2009،

4 -سليمان شكيب الجيوسي، محمد جاسم الصميدعي، **تسويق الخدمات المالية**، دار وائل للنشر،الأردن،ط الاولى،2009 ،

5 -فريد النجار. **المنافسة والترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية** ، الإسكندرية، مصر، دار شباب الجامعة، 2000 ،

6 -سعاد فهد الحوال، **أسرار التسويق الاخضر و دوره في زيادة رضا العملاء** ، دار الكتاب الحديث، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2014،

7 -ثامر البكري،**استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري للنشر، عمان،الأردن، 2008،

8 - تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي** ،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004 ،

9 - محمد فريد الصحن و أخرون،**التسويق**، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003 ،

10 - عمر وصفي عقيلي ،**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة(وجهة نظر)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان، 2001 ،

11 - محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم و تطبيقات**، دار وائل، عمان، الأردن، 2004 ،

12 - عز الدين علي سويسي،نعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014،

13 - علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية والإستراتجية** ، دار غريب للنشر ، القاهرة ،مصر،طبعة 2001،

14 - نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** ، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، طبعة 1998،ص84

15 - بامخرمة احمد سعيد، **اقتصاديات الصناعة**، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، السعودية،1994،

16 - أحمد سيد مصطفى، **إدارة الإنتاج والعمليات –في الصناعة والخدمات**–،الطبعة الرابعة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1999

17 - طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس"الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"دار وائل للنشر،الطبعة الثانية،عمان،الاردن،2009،

18 - مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2004،

19 - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، **تسويق الخدمات** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن،2010،

20 - محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية** : الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2000 ،

21 - السيد، اسماعيل محمد. **الإدارة الإستراتيجية** : مفاهيم وحالات تطبيقية،الإسكندرية : المكتب. العربي الحديث، 1990

22 - محفوظ أحمد جودة، **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،

23 - إياد عبد الله شعبان، **إدارة الجودة الشاملة (مدخل نظري وعملي)، نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

24 - محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم** ،الدر الجامعية، الإسكندرية، 2008

25 - نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، **إدارة التسويق في المظمات غير الربحية** ، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان،طبعة 2009

26 - فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM**،ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامى، الطبعة الأولى، 2000 ص 274

27 - إسماعيل إبراهيم القزاز و آخرون، Six sigma **وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون سنة نشر، ص 279

الأطروحات والرسائل:

1 - دىلمي فتىحة ، **تنمىة العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة** ، مذكرة ماجستىر،كلىة العلوم الاقتصادية و علوم التسىىر،جامعة الجزائر، 2009 ،

2 -بوعزة هاجر، **اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية** ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ورقلة،2012،

3 -طاهير توفيق، **التسويق بالعلاقات كأداة لدعم الولاء لدى الزبائن** ، مذكرة ماستر، كلىة العلوم الاقتصادىة التجارىة وعلوم التسىىر، جامعة البويرة، 2014،

4 -بوزناق عبد الغني، **مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية** ، مذكرة ماجستير،جامعة بسكرة،2013،

5 -محمد رفرافي، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014

6 -بوبعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة،2012

7 -عثماني عياشة ، **دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011

8 -بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف،2012،

9 - هالة قحف، **دور التسويق بالعلاقات في تعزيز ولاء الزبائن للعلامة** ، مذكرة ماستر، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة

10 - عبد الله قلش، **أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية**، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013

11 - عبد القادر بن بوحلة، رضوان شبوطي، **أثر التسوىق بالعلاقات في الاحتفاظ بالزبون دراسة مىدانىة ببنك الفلاحة و التنمىة الرىفىة (وكالة مدىنة عىن بوسىف)** ،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،2016،ص23

المجلات والملتقيات:

1 -رمان سليمان صادق، **التسويق بالعلاقات: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس** ، مطبوعة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق 2008 .

2 -حكيم بن جروة، خليدة دلهوم،**إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي**،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،العدد02،جامعة ورقلة،2015

3 -الهام فخري أحمد حسن ، **التسويق بالعلاقات** ، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي-الفرص و التحديات، الدوحة، قطر6- 8 أكتوبر، 2003 .

4 - جريدة اتصالات الجزائر، العدد13، سبتمبر 2003.

المواقع الالكترونية:

1 -أحمد بدر الدين الخضر، " **تصميم وتنفيذ تطبيق الويب لنظام إدارة العلاقات مع الزبون** "، تقديم فادي عمروش في الموقع الإلكتروني التالي: http : // 286.6 .FADYAMAR .COM / FILES / ARTICLES / CRM. PTT

2 - الموقع الالكتروني للمؤسسة**http://www.algerietelecom.dz**

الكتب بالفرنسية

1- Lendrevie lévylindon , **markator**, 7eme édition, Dalloz ,Paris,2003 .

2- Rene Lefebure et gilles venturi, **Gestion de la relation client**, Edition eyrolles, paris, 2005,

3- Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Inter édition, Paris, 1986,

4- Claude Demeure,**marketing**- aide- mémoire, Dubois, Paris, 6ieme edition ,2008,

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	آلية إدارة العلاقة مع الزبون	25
02	مظاهر التنافسية	34
03	دورة حياة الميزة التنافسية	42
04	المديريات الاقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)	60
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	65
06	توزيع المفردات حسب الجنس	74
07	توزيع المفردات حسب السن	75
08	توزيع المفردات حسب المستوى التعليمي	76
09	توزيع المفردات حسب الحالة الاجتماعية	76
10	توزيع المفردات حسب مدة التعامل	77

خاتمة عامة

يتميز مدخل التسويق بالعلاقات في أنه نظام يؤكد و يركز على جذب العملاء، و الاحتفاظ بهم، و التعامل معهم باعتبارهم مالكين للمؤسسة، و ليس مجرد منتفعين من منتجاتها و خدماتها، خاصة في ظل اشتداد المنافسة و التغيرات المتسارعة في البيئة التسويقية. بالإضافة إلى تعرض نشاط التسويق في المؤسسات إلى العديد من الانتقادات و التساؤلات، يتمثل أهمها في أن حجم الأموال المنفقة على التسويق لا يرتبط بالضرورة بفعالية التسويق، فهناك مؤسسات لم تنفق إلا القليل من المال على نشاطاتها التسويقية و لكنها استطاعت أن تحقق نجاحات كبيرة في مجال أعمالها، و ذلك بالمقارنة بمؤسسات أخرى أنفقت أكثر من نصف ميزانيتها على نشاطها التسويقي، دون أن تحقق شيئا ملموسا.

إن اهتمام المؤسسات بمدخل التسويق بالعلاقات له أثر على عدة نواحي ترتبط أساسا بالطريقة التي تبنى عليها المؤسسات استراتيجياتها التسويقية التنافسية،لأن عملية بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون، ترمي إلى هدف استمرارية المؤسسة، عن طريق استمرارية مداخيلها الناتجة عن مردودية الزبائن من خلال تعاملهم معها، لأن التسويق بالعلاقات هو الطريق المؤدية إلى تحقيق الرضا و خلق الولاء، فالرضا و الولاء يمكن اعتبارهما ميزة تنافسية للمؤسسة،و لا يمكن تحقيقهما إلا بوجود اتصال دائم و علاقات حسنة و طيبة بين المؤسسة و زبائنها. فمن جراء بناء المؤسسة علاقة بينها وبين زبائنها يتحول الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين للمؤسسة وبالتالي يدافع الزبون عن المؤسسة و خدماتها ، فإنه بذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن المحتملين.

1.اختبار الفرضيات :بعد اختبار فرضيات البحث تم إثبات :

- ✓ عدم صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن اتصالات الجزائر لا تطبق التسويق بالعلاقات.
- ✓ صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد آثر ذو دلالة معنوية للتسويق بالعلاقات على السعر عند مستوى دلالة 0.05.
- ✓ صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات و التميز عند مستوى دلالة 0.05.

- ✓ صحة الفرضية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات و الاستجابة عند مستوى دلالة 0.05

2.نتائج الدراسة:

- اتضح أن هناك ممارسة لنشاطات التسويق بالعلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- معظم أفراد العينة راضون عموما عن الخدمات التي يتحصلون عليها من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

- إن بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية.

- توجد علاقة طردية متوسطة بين التسويق بالعلاقات و السعر.

- توجد علاقة طردية متوسطة بين التسويق بالعلاقات و التميز.

- توجد علاقة طردية متوسطة بين التسويق بالعلاقات و الاستجابة.

3.التوصيات:

- ✓ التركيز على الاتصال بالزبون و تعظيم العلاقة معه من أجل الحفاظ على صورة المؤسسة مواجهة المنافسة الشديدة في السوق.
- ✓ معالجة شكاوي المشتركين و الاستماع الدائم لهم بغض النظر عن التكلفة المترتبة على ذلك، لتحقيق رضا العميل و الحفاظ عليه و تكوين صورة حسنة عن المؤسسة.
- ✓ يستحسن على المؤسسة أن تعمل على تخفيض الأسعار لأنها عامل مهم في بقاء الزبون.
- ✓ المحافظة على مستوى الخدمات المقدمة مع مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ✓ ضرورة مراعاة أهمية تجسيد عناصر التسويق بالعلاقات على واقع اتصالات الجزائر ،وضرورة التركيز على العناصر الأكثر أهمية في جلب انتباه الزبون.

4.آفاق البحث: في ظل دراستنا لهذا الموضوع لفت انتباهنا عدة مواضيع حاولنا طرحها كأفاق مستقبلية نذكر منها:

- دور استراتيجيات التسويق بالعلاقات في حل الأزمات.
- دور إدارة العلاقة مع الزبون في كسب الولاء.
- دور التسويق بالعلاقات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- دور التسويق بالعلاقات في تعزيز ولاء الزبون

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات	04
02	تعاريف الميزة التنافسية	35
03	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	43
04	سلم ليكارتLikert الخماسي	69
05	تقدير أوزان الإجابات	70
06	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	70
07	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	71
08	معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول(التسويق بالعلاقات) بالدرجة الكلية للبعد	72
09	معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني(الميزة التنافسية) بالدرجة الكلية للبعد	73
10	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	74
11	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	74
12	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	75
13	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	76
14	توزيع مفردات العينة حسب مدة التعامل	77
15	توزيع مفردات العينة حسب التسويق بالعلاقات	79
16	توزيع مفردات العينة حسب الميزة التنافسية.	80
17	يوضح اثر التسويق بالعلاقات على السعر.	81
18	يوضح اثر التسويق بالعلاقات على التميز.	82
19	يوضح اثر التسويق بالعلاقات على الاستجابة.	83
20	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير الجنس	84
21	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير العمر	85
22	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المستوى الدراسي	86
23	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير مدة التعامل	87
24	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	88

فهرس الجداول

الملخص:

يعتبر الزبون بالنسبة للمؤسسة مركز اهتمام نظرا للدور الرئيسي الذي يلعبه في ظل التحولات المختلفة الذي يشهدها عالم الأعمال اليوم من منافسة شديدة للغاية،وهذا ما أجبر العديد من المؤسسات بتطبيق التسويق بالعلاقات من أجل بناء علاقات طيبة مع زبائنها لأطول فترة ممكنة وكذا محاولة الحفاظ عليهم والتعرف على مختلف حاجاتهم ورغباتهم ،هذا من أجل خلق القيمة لديهم وكذا تحقيق رضاهم بخطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق الالتزام معهم وبالتالي الوصول إلى ما يسمى بالولاء ،وهذا ما يضمن لها تحقيق أهدافها المسطرة و أرباحها كل هاته الأمور تحسن من صورة المؤسسة إزاء زبائنها وتفعيل علاقاتها معهم باستخدام أنظمة الCRM باعتبارها وسيلة فعالة تسهل عملية التواصل والاتصال بالزبائن ،بما يجعلها مستقبلا تمتلك قاعدة من الزبائن الأوفياء الذين تربطهم علاقة متميزة مع المؤسسة .

وفي الأخير فقد تم التوصل إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية تعتبر التسويق بالعلاقات مصدرا أساسيا يساهم تأثيره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة،وبهذا تعزز مكانتها في السوق كمنافس متميز عن باقي المتنافسين.

Abstract:

The costumer is, for the enterprise, a cornerstone for the important role he plays within the various transitions the business world is witnessing today .a thing that urges many enterprise to apply ‘relational marketing ’in order to set up good relationship with its customers for a long possible time and try to keep along with them and to look for their needs and desire to make them feel valuable and estimable and also to satisfy them steadily in order to create confidence and achieve commitment with ,and thus to achieve “fidelity” what can be called witch may guarantee realizing its goals .

All these things if taken into consideration will surely improve its image in the costumer eyes and also to set active the bilateral relation by using the

CRM system as an effective tool for facile contact and communication with customers who will be, in the future, steadfast and faithful to the enterprise .

Finally , we can say that ALGERIE TELECOM branch of medea deems relational marketing an essential source whose influence contributes in achieving competitive concurrence for the enterprise then ,it reinforce its statue in the market as a distinct competitor