

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكااديمي  
الشعبة: علوم تجارية التخصن تسويق

دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية  
-دراسة حالة شركة عدوان للكيمياويات -فرنائة-مستغانم -الجزائر-

مقدمة من طرف الطالب: بن خيرة حاج هواري تحت إشراف الأستاذ: الهروشي خطاب

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة
مستغانم	أستاذ مساعد -أ-	بوطغان محمد عبد الرزاق	رئيسا
مستغانم	أستاذ مساعد -أ-	الهروشي خطاب	مقررا
مستغانم	أستاذ محاضر -أ-	بن شني يوسف	مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي  
يُحْيِي الْمَوْتَى  
وَالَّذِي يَخْتَارُ  
مَنْ يَشَاءُ مِنْ  
عِبَادِهِ  
وَالَّذِي يَخْتَارُ  
مَنْ يَشَاءُ مِنْ  
عِبَادِهِ  
وَالَّذِي يَخْتَارُ  
مَنْ يَشَاءُ مِنْ  
عِبَادِهِ

## الإهداء

الحمد لله الذي هدانا ، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا إلى والدي الكريمين

اللذين كانا سببا في وجودي وتعليمي وسهرا على راحتي وتربيتي أمي وأبي.

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه،

إلى أصدقائي بل أحبائي : عزيز، مولود، رشيد ، الحاج، فتحي، عمار، سعيد ،قدور إلى كل من يحملهم القلب

ولم يحملهم القلم

إلى الصديقات اللواتي ساعدون ولو بكلمة : زوا تين ماما ، نزهة المدعوة زينة ، رشيدة ..... .

إلى كل من أحمل معهم أجمل ذكريات حياتي.

إلى كل طلبة السنة الثانية تسويق دفعة 2016-2017.

## التشكرات:

نتقدم بقلب شاكر ونفس خاشعة للذي أهدانا العقل وفضلنا على سائر المخلوقات ، الذي

يستحق الشكر وحده الله سبحانه وتعالى والقائل في كتابه بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"الله الذي سخر لكم البحر لتجري الفلك فيه بأمره ولتبتغوا من فضله ولعلكم تشكرون" الآية 12  
سورة الجاثية

نحمده على نعمه وعونه لنا على إتمام هذا العمل المتواضع ، ولا يفوتنا أن نوجه تشكراتنا الخالصة إلى  
مؤطرننا وأستاذين المحترمين "-بن شني يوسف-هاروشي خطاب "الذي كانا عوننا لي طيلة هذا البحث، واللذان  
لم يبخلا عليا بإرشاداتهما القيمة ،كما نشكر كل الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا طيلة مشوارنا الدراسي .  
وشكر كذلك لكل عمال شركة عدوان لولاية مستغانم بلدية فرناكة -عبد الحميد-محمد-إسماعيل-مكي-  
عبدق .....

وأخيرا نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة ولو بالكلمة الطيبة ،ونختم بهذه  
الأبيات الشعرية :

يا طالب العلم لا تبغي به بدلا  
.....فقد ظفرت ورب اللوح والقلم  
وقدس العلم واعرف قدر حرمة  
.....في القول والفعل والآداب فالتزم  
وانهض بعزم قوي لانثناء له  
.....لو يعلم المرء قدر العلم لم ينم  
والنصح فابذله للطلاب محتسبا  
.....في السر والجهد والأستاذ فاحترم  
ومرحبا قل لمن يأتيك يطلبه  
.....وفهم أحفظ وصايا المصطفى بهم..

الصفحة	قائمة المحتويات
I.....	إهداء.....
II.....	التشكرات.....
III.....	قائمة المحتويات.....
V.....	قائمة الجداول.....
VII.....	قائمة الأشكال البيانية.....
VIII.....	قائمة الاختصارات والرموز.....
IX.....	قائمة الملاحق.....
1.....	مقدمة.....
	<b>الفصل الأول: المنافسة و الميزة التنافسية</b>
6.....	تمهيد الفصل:.....
7.....	المبحث الأول:عموميات عن المنافسة.....
7.....	المطلب الأول:مفاهيم المنافسة.....
8.....	المطلب الثاني:أنواع المنافسة.....
13.....	المبحث الثاني:الميزة التنافسية والإستراتيجية التنافسية.....
13.....	المطلب الأول:الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.....
20.....	المطلب الثاني:أنواع ومحددات ومصادر قياس الميزة التنافسية.....
	<b>الفصل الثاني:التسويق بالعلاقات . MR و إدارة العلاقة مع الزبائن CRM</b>
34.....	تمهيد الفصل.....
35.....	المبحث الأول:الإطار العام للتسويق بالعلاقات.....
35.....	المطلب الأول:مفاهيم التسويق بالعلاقات.....

39.....	المطلب الثاني:دوافع و مرتكزات و خطوات التسويق بالعلاقات
41 .....	المطلب الثالث:مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون CRM.....
46.....	المبحث الثاني:الاستراتيجيات و التوجهات لخلق الميزة التنافسية.....
47.....	المطلب الأول:إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن .....
52.....	المطلب الثاني: أسلوب جديد لخلق الميزة التنافسية.....
66.....	خلاصة الفصل.....
	<b>فصل الثالث:دراسة حالة شركة عدوان للكيماويات فرناكة –مستغانم -الجزائر</b>
67.....	تمهيد الفصل.....
68.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و بنيتها.....
68.....	المطلب الأول: بطاقة تقنية لشركة عدوان للكيماويات .....
70.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة عدوان.....
73.....	المبحث الثاني: دراسة واقع تسيير العلاقات CRM مع الموظفين عن طريق المعاينة.....
73 .....	المطلب الأول: المعاينة للمؤسسة.....
74.....	المطلب الثاني: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الموظفين عن الاستجواب.....
92.....	المطلب الثالث: استنتاج الدراسة عن طريق الاستجواب.....
95.....	المبحث الثالث: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن عن طريق الاستقصاء.....
95 .....	المطلب الأول: تقديم الاستقصاء الموجه للمؤسسة.....
101.....	المطلب الثاني: تحليل و استنتاج الدراسة العامة.....
103.....	خلاصة الفصل.....
104.....	خاتمة.....
108.....	المصادر والمراجع.....
115.....	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	الفرق بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات	01
76	جدول الجنس الخاص بالموظفين	02
76	جدول السن الخاص بالموظفين	03
77	جدول المستوى التعليمي الخاص بالموظفين	04
78	جدول الوظيفة بالمؤسسة	05
79	جدول الخبرة بالمؤسسة	06
79	معرفة أهداف وألويات المؤسسة	07
80	درجة حرية الفرد	08
81	حصول الفرد على المعلومات	09
82	المعاملة-رئيس/مرؤوس-	10
82	تحفيز الفرد مقابل الأداء و الجهد	11
83	التعاون بين الأقسام	12
84	تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال	13
85	تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون	14

86	موقع الزيتون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة	15
87	متابعة والاتصال بالزبون من طرف المؤسسة	16
87	متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن	17
88	قياس المؤسسة لرضا الزبون حول السلع و الخدمات المقدمة	18
89	مدى توفر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C	19
89	مدى توفر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C	20
91	مجموعة من التساؤلات موجهة للموظفين	21
96	جدول الجنس الخاص بالزبائن	22
97	جدول السن الخاص بالزبائن	23
98	جدول المستوى التعليمي الخاص بالزبائن	24
99	مجموعة من التساؤلات موجهة للزبائن	25



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	محددات الميز التنافسية	01
23	دور حياة التنافسية	02
25	تطبيق سلسلة القيمة	03
27	مكونات سلسلة القيمة	04
37	إطار التسويق بالعلاقات	05
42	نظام إدارة علاقات الزبائن	06
48	الاستراتيجيات و منهج تسيير العلاقات مع الزبون	07
53	سلسلة القيمة ل MACMILLAN	08
56	فوائد الاحتفاظ بالزبون	09
59	نموذج الرضا و الولاء	10
61	مبدأ الشراء الرابع	11
63	دور CRM في خلق القيمة	12
70	الهيكل التنظيمي للشركة	13
71	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق و المبيعات	14

قائمة الرموز والاختصارات

شرح الرموز و الاختصارات	عنوان الرموز و الاختصارات	رقم الرموز والاختصارات
التسويق بالعلاقات	le M R	01
إدارة العلاقة مع الزبون	(CRM)	02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
115	نموذج الاستبيان الخاص بالموظف	01
116	نموذج الاستبيان الخاص بالزبون	02
117	نموذج بطاقة خاصة بالزبون	03

# المقدمة

في الوقت الحاضر لم تعد أي مؤسسة بمنأى عن المنافسة حتى تلك التي كانت بالأمس محمية من طرف الدولة تحت غطاء الاقتصاد الاشتراكي أو تحت تسمية المؤسسة العمومية . فتحريم التجارة الخارجية لغالبية دول العالم إن لم نقل كلها سمح بل بأباح حرية دخول وخروج السلع ورؤوس الأموال والأفراد مما زاد من درجة وشدة المنافسة بين المؤسسات المحلية وخاصة الأجنبية التي اقتحمت هذه الدول باسم الاستثمار الأجنبي المباشر....فبينية الأعمال أصبحت اليوم أكثر تعقيدا و اقل استقرارا جراء التسارع التكنولوجي المذهل الذي شاهدته في الآونة الأخيرة . وهذا ما أكدته دراسة كل من boulding & al 2005 وgruen. 2005 التي حسبهما التطور التكنولوجي أدى إلى إعادة النظر في دور التسويق عموما والتسويق ألعلاقاتي على وجه الخصوص . وهذا من عدة نواحي ولعل أبرزها مكوناته وشروطه . فأصبح من الصعب إن لم نقل من المستحيل استهداف قطاع سوقي جديد و جلب زبائن جددا وخاصة في القطاع الصناعي . التي أصبحت معظم الدول تعول عليها كثيرا للتهوض باقتصادياتها . فقد عرفت المؤسسة زبون الألفية الثالثة . والذي جاء كحتمية للتطورات السابقة . أين أصبح هذا الأخير فارقا لقراراته . جامعا لأكبر قدر ممكن من المعلومات من مختلف الوسائل المتاحة . وعلى رأسها شبكة الانترنت . وأصبح خاصة محور ضغط على هذه المؤسسة . وأمام هذه الظروف . أصبح لازما على هذه الأخيرة إعادة النظر في جميع أدواتها التسييرية و نوعية السلع استجابة وتكيفا مع هذه التغيرات . وفي هذا السياق ونظرا لتزايد التحديات ظهرت الحاجة القوية لتبني المؤسسة لأدوات تسييرية جديدة ومختلفة . ظهرت الحاجة الماسة للتسويق ألعلاقاتي للإدارة المؤسسة مع تطوير أدوات مختلفة للإعداد وتنفيذ المخططات والقيام بجميع المهام . فتركزت جهود الباحثين ومسيري المؤسسات وخبراء التسيير على تطوير أساليب وأدوات مختلفة لاستخدامها في إدارة المؤسسات . وهذا ما أكده الباحث I.berry حيث من بين الأدوات التي لم تعد تستجيب للتطورات الحالية نجد التسويق . ومن هنا بدأت بحوث أكاديمية وأخرى ميدانية تبحث في موضوع التسويق ألعلاقاتي . الذي بدا ينظر إليه على انه الواجهة الحديثة للتسويق ألصفتاتي والأكثر استجابة للمحيط الراهن . أين تبنت معظم المؤسسات وخاصة منها الصناعية هذا المفهوم الحديث كمحاولة جادة منها لربط علاقات طويلة الأمد مع زبائنها بالدرجة الأولى .والحقيقة إن الزبون لم يعد وحده الرقم المجهول في معادلة اسمها تحقيق الأرباح والاستمرارية في ظل التنافس الشديد . بل الحقيقة لبلوغ ذلك يتطلب من المؤسسات ربط علاقات جيدة وطويلة مع كل من مورديها وأفرادها . موظفين وعمال . وزبائن وموزعين .فإرضاء الزبون عملية معقدة تتطلب تدخل عدة أطراف وليس طرفا واحدا كما كان في السابق . أين تزايد الاهتمام بالتسويق ألعلاقاتي . فأصبح من الضروري جدا الاهتمام والإلمام بالمعرفة الدقيقة للظروف والشروط الواجب على المؤسسة مراعاتها وإدراكها أتم الإدراك أثناء تبنيها للتسويق ألعلاقاتي والذي يتطلب عدة تغيرات يجب الاستعداد لها مسبقا أتم الاستعداد حتى تكون النقلة من التوجه التسويقي الكلاسيكي نحو التوجه الحديث مثمرة وذات جدوى وغير متعثرة غير أن العملية ليست بالسهولة التي قد نتصورها بل الحقيقة تقتضي انه على هذه المؤسسات وعلى رأسها المؤسسات الصناعية مواجهة جملة الشروط تتمثل اغلها في تهيئة الأرضية لتبني التسويق ألعلاقاتي أهمها نجد ما يتعلق بالجانب التنظيمي والمالي والتكنولوجي والثقافي وجانب المنافسة وتبني هذا التسويق الحديث يؤدي بنا بالضرورة المرور

إلى المرحلة الثانية والتي تعتبر أكثر تعقيدا من الأولى كونها تتطلب شحن كل الموارد سواء المادية وغير المادية والذي يطلق عليه تفعيل التسويق العلاقتي أين يتطلب التزام المؤسسة أمام زبائنها بكل ما تعلن عنه أو كل ما يتحدث عنه مسيروها ومسؤولوها والسعي نحو الثقة المتبادلة بينهما وبين هؤلاء الزبائن لتعزيز موقفها والعمل كذلك على بناء جسور من الروابط التي تجعل الزبون اقرب ما يكون من مؤسسته والاتصال والتواصل المستمر بينهما من اجل الفهم الجيد لسلوكهم والدخول في تفاعل مستمر ودائم بهدف كسب رضاهم و من تم ضمان ولائهم

إشكالية البحث:

تتعلق مشكلة البحث أساسا في قدرة المؤسسات الجزائرية عموما والصناعية خصوصا على مواجهة المنافسة الشديدة في هذا القطاع الحيوي لكن مما زاد وعقد من وضعية هذه المؤسسة الانفتاح الذي عرفته وما زالت تعرفه الدولة الجزائرية خاصة مع تحرير تجارتها الخارجية ومحاولتها الجادة في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والحقيقة أن الاعتقاد الذي كان سائدا منذ القدم والذي كان يفرض الحماية والدعم لم يعد اليوم قائما ومن هنا يتضح بان المؤسسات الصناعية أصبحت على درجة كبيرة من الوعي اتجاه التحولات الراهنة وعلى رأسها انتقال السوق الجزائرية من سوق مغلق يتميز في اغلب الأحيان بالاستقرار والثبات والأمن إلى الوضع الحالي والمتمثل في السوق المفتوح على المنافسة و كل الاحتمالات و خضوعه لقوى العرض والطلب إلا أن اغلب المشكلات التي باتت تعاني منها المؤسسات الصناعية الجزائرية اليوم تتعلق في معظمها بتبني التسويق خاصة والتسويق العلاقتي على وجه الخصوص فهي تعودت على التسيير الكلاسيكي الذي ورثته عن النظام الاشتراكي الذي ضمن لها الدعم والحماية لمدة طويلة لكن شئنا ام أبينا المؤسسات الصناعية الجزائرية مضطرة لتغيير نظرتها وفلسفتها التسييرية من الاعتماد على التسويق كوظيفة ثانوية تتعلق فقط بالإشهار و تصريف المنتجات إلى اعتباره أساس تنطلق منه عمل جميع الوظائف الأخرى واعتباره الزبون مقياس يقاس به نجاح أو فشل المؤسسات الصناعية الجزائرية

على ضوء ما سبق تبرز لنا الإشكالية التالية:

**-هل يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن؟**

تحت هذه الإشكالية الرئيسية تندرج جملة من التساؤلات تتمثل في:

**-كيف تستطيع المؤسسة الصناعية أن تتعايش مع التغيرات البيئة التنافسية؟**

**-ماهي مصادر الميزة التنافسية؟**

**-ما هي السبل الواجب إتباعها من قبل المؤسسات الصناعية لتطوير ميزتها التنافسية؟**

وللإجابة على هذه التساؤلات المطروحة تندرج الفرضيات التي نراها أكثر احتمالا:

-تستطيع المؤسسة الصناعية أن تتعايش مع متغيرات البيئة التنافسية من خلال:

-امتلاكها لميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص التي تتيحها هذه البيئة مع العمل المستمر على تطوير هذه الميزة .

-يرتبط مصدرالميزة التنافسية من خلال المجهودات التي تبذلها المؤسسة من خلال إقامة علاقة مع الزبائن.

- يمكن احتلال مركز تنافسي لا يكون إلا بتفعيل أداء أنشطة المؤسسة خاصة المتعلقة بالتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون .

أهمية البحث:

1- صعوبة السيطرة على الزبون وبالتالي محاولة تبني مفهوم التسويق بالعلاقات وتنمية الولاء وكذا تحقيق نظام إدارة العلاقة مع الزبون .

2- محاولة إبراز أهمية ومكانة التسويق بالعلاقات في المؤسسة الصناعية الذي بدوره يحقق الوصول إلى الزبون والحفاظ عليه وبهذا تحقيق التميز عن باقي المؤسسات المنافسة ،وبهذا نقول أنه يحقق ميزة تنافسية لأكبر المؤسسات منها العالمية.

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

أهداف الدراسة:

1- توضيح العلاقة بين المؤسسة والزبون وهي السبيل الأنجع لمساعدتها على توطيد هذه العلاقة .

2- فتح المجال أمام بحوث أخرى في هذا المجال بالإجابة عن الإشكاليات الواردة في البحث وتدعيمها بحلول لأوجه القصور به.

3- المساهمة في طرح تصورات لتبيان أثر التسويق بالعلاقات بالمؤسسة بما يسمح لها باحتلال مراكز متقدمة.

4- وضع نظام التسويق بالعلاقات يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة الدراسة ومحاولة السيطرة على حصة أكبر للسوق واكتساحه بشكل إيجابي يمكنها من الريادة.

5- توضيح وتحليل أبعاد التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون.

## منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم اتباع المنهج الوصفي الدراسة الموضوع وهذا نظرا لعنوان البحث الذي يستدعي إبراز وتحليل مجموعة من العلاقات والتفاعلات بين مفاهيم أساسية في البحث مثل: التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون، الميزة التنافسية والإستراتيجية التنافسية، التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية ويكون هذا الوصف والتحليل من خلال الدقة في المصطلحات المستعملة.

والأدوات المستخدمة في الدراسة تباينت حسب ماهية الفصل فاستعمل في الفصول النظرية المسح الشامل للمكتبة من كتب مذكرات ومدخلات في ملتقيات بمجالات متخصصة، أما في الجانب التطبيقي فقد استعملت المقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة إضافة إلى الاستثمارات المستعملة بحيث يكون ملئها عن طريق المقابلة الشخصية لعمال المؤسسة مصلحة التسويق والمبيعات وتحليل النتائج الدراسة التطبيقية.

## تقسيمات البحث:

بغرض دراسة الإشكالية ومن أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للمنافسة من خلال مبحثين: المبحث الأول تم عرض أهم عموميات المنافسة من مفاهيم عن المنافسة وأنواع المنافسة وإستراتيجية المنافسة، أما المبحث الثاني حول الميزة التنافسية والإستراتيجية التنافسية من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وأنواع ومحددات ومصادر قياس الميزة التنافسية وأيضا الإستراتيجية التنافسية

أما الفصل الثاني خصص لدراسة التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال مبحثين، المبحث الأول الإطار العام للتسويق بالعلاقات من خلال دراسة مفهوم التسويق بالعلاقات ودوافع ومرتكزات و خطوات التسويق بالعلاقات، ومفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون، من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون والأهداف والمبادئ الأساسية لها.

أما في المبحث الثاني فكان حول الاستراتيجيات والتوجهات لخلق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن وأسلوب جديد لخلق الميزة التنافسية

أما في الفصل الثالث تطرقنا إلى دراسة حالة شركة عدوان من خلال ثلاث مبحثين، المبحث الأول حيث تناولنا تعريف بالمؤسسة - شركة عدوان للكيموايات وبيئتها التنافسية

وهذا تطرقنا إلى تقديم عام لمؤسسة عدوان للكيموايات بفرنكاة لولاية مستغانم الجزائر، كما تناولنا مختلف الهياكل التنظيمية من الهيكل العام للشركة، ثم الهيكل التنظيمي للمديرية التي قمنا بالتريص بها والتي تم إسقاط دراستنا عليها وأيضا القيام بالمعاينة للشركة من خلال الوسائل المستخدمة لممارسة الـ CRM قاعدة بيانات وقاعات الاستقبال والأعوان المسخرين للاستقبال..... الخ وفي المبحث الثاني قمنا بالدراسة



الاستقصائية وذلك بالتعريف بالعينة المراد دراستها و أيضا تحليل النتائج المتوصل إليها إلمهلتبيان اثر التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية.

صعوبات البحث:

- نقص العناوين بالمكتبة والتي تخص الموضوع مباشرة.

- ضيق الوقت لإنجاز هذا البحث.

- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف موظفي المؤسسة وهذا راجع إلى سرية المعلومات والخوف من تسربها للمؤسسات المنافسة.

# الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية

#### تمهيد

تواجه بيئة الأعمال منافسة شديدة نظرا للتغيرات الجذرية والإجراءات السريعة التي تحدث في محيطها وهذا ما يفرض عليها معرفة السوق التي تنشط فيه المؤسسة وكيفية التكيف معه وكذا معرفة التطبيق بالفعلي والجيد

للمفاهيم التسويقية من أجل تعزيز فرصها في البقاء والنمو كل هذه الظروف أدت المؤسسة إلى تبني فلسفة ومفاهيم حديثة تسويقية لضمان بقاءها واستمرارها من خلال تنمية العلاقة مع الزبون والحصول على كسب رضاه فالتسويق بالعلاقات يتضمن تكاليف وشبكات إستراتيجية تستهدف بناء أفضل العلاقات التفاعلية بين المؤسسات وجمهورها لأطول فترة ممكنة. وهذا من خلال نظام إدارة العلاقة مع الزبون فهو يوفر: جاذبية متبادلة، احترام، تقدير ترابط تهدف المؤسسة من خلاله إلى خلق زبائها وكذا تبادل المعلومة بين المؤسسة وزبائها في اتجاهين مما ينمي العلاقة بينهما فيحقق الرضا للزبون من جهة ويكسب المؤسسة ايجابيا على مرد وديتها وأرباحها

## المبحث الأول:عموميات المنافسة

### المطلب الأول: مفاهيم عن المنافسة.

تواجه المؤسسات اليوم منافسة شديدة في مختلف الصناعات وزادت حدتها مع تفتح الأسواق وما نتج عنه من مناخ تنافسي يفرض على جميع المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين فيه وتحليله لمعرفة الفرص والتحديات البيئية لاستغلالها أحسن استغلال بما يتوافق وإمكانات المؤسسة ومواردها المتاحة، وذلك عن طريق صياغة الإستراتيجية الملائمة التي تمكنها من ضمان مركز تنافسي قوي يسمح للمؤسسة من اكتساب مزايا تنافسية سواء بتميز المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، أو من خلال الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات المؤسسة بما يسمح بتحقيق منتوجات وخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.

لقد أدى التطور الاقتصادي على المستوى العالمي، إلى ما يسمى بعالمية الأسواق وهو ما خلق مناخ تنافسي قوي، وعلى المؤسسات التي ترغب في هذه الأسواق أن تولي اهتمام كبير للمتعاملين في مجال نشاطها، والعمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها.

وبعد حصول عدة تغيرات على المستوى العالمي، خاصة فيما يتعلق بإلغاء الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات وفقا لاتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة جعل هذه المنافسة تنتقل من المستوى المحلي الإقليمي وتصبح ذات بعد عالمي، ولهذا أصبح هم أغلب المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق وزيادة حصتها منه، لذا فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.

### ماهية المنافسة:

يمكن القول أن أي نظام اقتصادي يخضع أو يرتكز على مبدأ الحرية الاقتصادية فهو يتميز بخاصية المنافسة الحرة التي تفتح المجال للمنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح، أو بين المستهلكين قصد تحقيق الإشباع

### 1- تعريف المنافسة:

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة، لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

فعرفت المنافسة على أنها: "المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها: "تشمل كل العروض المتنافسة حالياً أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار

2،

<sup>1</sup> CD. Encyclopédie Microsoft ® Encarta 2001©2003.-1993, Microsoft corporation.

2.Kotler P ,Dubois B, " Marketing Management", Edition Union Public, 10emeEdition, Paris, 2000, p 47.

وعرفت المنافسة أيضا على أنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".<sup>3</sup>

المنافسة هي: "نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى إقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب".<sup>4</sup>

من جهة أخرى: "تعني المزاخمة بين عدد من الأشخاص أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى، تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن".<sup>5</sup>

و في ظل ما سبق ذكره، نستنتج أنه في ظل المنافسة التامة التي يمكن أن يتميز بها السوق في الاقتصاد الحر، نجد أن الكمية التي يعرضها المنتج هي كمية تمثل نسبة صغيرة من إجمالي ما هو معروض في السوق، فليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر على السوق لوحدها برفع الإنتاج أو تخفيضه أو من خلال تغيير السعر، ولهذا يمكن أن نجد أشكال من المنافسة في السوق، فقد تعتبر المنافسة غير كاملة أو احتكارية، أي عدم التواجد لعدد كبير من المنتجين لسلعة معينة في السوق، وقد يكون هناك اتفاق بين المنتجين لتقييد حجم الإنتاج أو الإبقاء على مستوى الأسعار، أو تتدخل الدولة للحد من تقلبات الأسعار.

### المطلب الثاني : أنواع المنافسة

يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة:

**1-2-المنافسة التامة:** وتتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، أي أن إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون تعويض تام، وهذا يعني وجود معايير وأسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة، ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار ما تبيعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه تقبل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة ولا تحدده، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد، ولهذا فإن موضوع المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة، ولا يمكن لأحد الإدعاء بالمنافسة التامة.

**2-2- الاحتكار التام:** يمكن اعتبار الاحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها<sup>6</sup>، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد، والذي

3 فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص20.

4 حسين عمر، "الموسوعة الاقتصادية"، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص457.

5 أحمد محمد محرز، "الحق في منافسة المشروعات"، كلية الحقوق، القاهرة، 1994، ص7.

6 دومينيك سلفادور، "نظرية اقتصاديات الوحدة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص239.

يقابله عدد كبير من المشتريين وهذا ما يسمى باحتكار البيع. وقد يكون المشتري واحد، ويواجهه عدد كبير من البائعين، ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو احتكار الشراء.

وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمى هذا بالاحتكار المتبادل. وعليه يمكن تلخيص مميزات الاحتكار التام كما يلي:

- إنفراد مؤسسة وحيدة في سوق تعرض منتوجا عديم البدائل.

- صعوبة دخول أي منافس في السوق.

- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (قوانين العرض والطلب).

2-3- المنافسة الاحتكارية: وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتجات. وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات، حيث تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها: "عبارة عن تداخل عنصرى المنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الإحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين"<sup>7</sup>.

2-4- احتكار القلة: وذلك نظرا للعدد القليل من البائعين، بحيث يستطيع أي بائع منهم أن يؤثر مباشرة في السوق، وهذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين، لذلك فإن التصرفات تتسم بالحساسية والحذر الشديد، لأن أي عملية يقوم بها المنتج ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين، وهنا قد يكون هناك اتفاق ضمني أو صريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم، والأمور تبقى كما هي في السوق ما دام أن أي منتج لا يستطيع أن يسيطر بمفرده على السوق ويخرج الآخرين منه.

### 3- تحليل المنافسة:

يقصد بتحليل المنافسة معرفة درجة شدتها، تحديد هيكلها، معدل نمو السوق والقيام بعملية المقارنة في النشاط الذي تعمل فيه. وتختلف شدة المنافسة من قطاع لآخر، فهناك قطاعات صناعية تكون فيها المنافسة محدودة أو شبه منعدمة مثل قطاع الحديد والصلب.

وتتوقف شدة المنافسة على المؤسسات المنتجة لمنتج معين أو المقدمة لخدمة معينة، حيث كلما زاد عدد المؤسسات في السوق كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، وإمكانية دخول شركات جديدة إلى السوق،

أي إذا استطاعت الدخول إلى السوق بسهولة وبدون مواجهة أي صعوبات فإن هذا يزيد من حدة المنافسة، أما في الحالة العكسية، أي حالة وجود عراقيل الدخول إلى السوق تكون المنافسة بدرجة أقل، بالإضافة إلى حجم الطلب

7 حسين عمر، مرجع سبق ذكره ص 458.

بحيث إذا كانت الكميات المعروضة أكبر من الكميات المطلوبة فإن المؤسسات ستواجه منافسة شديدة، أما في الحالة العكسية، فإن المنافسة تكون فيها بدرجة أقل، وللقيام بتحليل المنافسة يجب معرفة ما يلي:

3-1- التعرف على المنافسين: وهنا المؤسسة عليها التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحديد من هم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ ما هي نقاط ضعفهم وقوتهم؟

هذا بالنسبة للمنافسين الحاليين، أما بالنسبة للمنافسين المحتملين فمن الصعب تحديدهم لأن المؤسسة لا تملك مقاييس ومعايير دقيقة لتحديدهم، لذا يجب عليها توخي الحذر لأن المنافسين المحتملين يشكلون خطراً على بقائها في السوق، وهنا يمكن تعريف المنافس بأنه: " المؤسسة التي تنتج نفس المنتج أو تقدم نفس الخدمة التي تقدمها مؤسسة أخرى والتي تلبى نفس الحاجة لدى الزبائن " <sup>8</sup> ، وعندما تقوم المؤسسة بتحديد منافسيها في السوق يمكن التمييز بين أربع أنواع من المنافسة وهي:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة المقدمة إلى قطاعات مختلفة من السوق.

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم إلى نفس الزبائن بأسعار متقاربة.

- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة.

- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على رضا وتفضيل المستهلك.

3-2- إستراتيجية المنافسين: بعد معرفة المنافسين، أصبح من الضروري معرفة ودراسة إستراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات الموجهة لنفس الحاجات المستهدفة، إذ لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقاً للإستراتيجيات المتبعة، وذلك عن طريق:

- التعرف على إستراتيجية المنافسين وملامح كل منافس.

- تصنيف المنافسين في مجموعات ثم تحديد الإستراتيجيات الممكنة إتباعها.

3-3- نقاط قوة و ضغط المنافسين: إن تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين يساعد المؤسسة على وضع إستراتيجيتها بطريقة سليمة، لأن تحقيق الأهداف مرتبط بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، لكل منافس نقاط قوة وضعف، والمؤسسة تحاول استغلال نقاط ضعف المنافسين من خلال نقاط قوتها، وكذا العمل على تحسين نقاط ضعفها لاجتناب الوقوع في منافسة شديدة تكلفها الكثير.

3-4- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: إن عملية جمع المعلومات تتطلب جهداً وتنظيماً معيناً ووجود بنك للمعلومات، حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الأخيرة واستغلالها للتمكن من البقاء في

8 فرانسيس د، " القيم التنظيمية "، ترجمة ع.إ.، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 182.

السوق، ويجب تحديد من يقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسة، وقبل البدء في عملية جمع المعلومات ينبغي الإجابة عن ما يلي:

كيف يتم تحديد المعلومات المطلوبة؟ ويتم ذلك من خلال عدة أساليب منها:

- المناقشات بين المديرين.

- التقارير التي يقدمها المديرين.

ما هي نوعية المعلومات المطلوبة؟ وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها من البيئة التنافسية التي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، ومن بين المعلومات التي تحتاجها المؤسسة هي:

- معلومات عن السوق: حجمه، طبيعته وتطوره.

- معلومات عن الموردين: عددهم، أسعارهم وقوتهم.

- معلومات عن المستهلكين: توزيعهم الجغرافي، دخولهم وطرق الإنفاق، مستوى المعيشي، الثقافة الاستهلاكية.

- معلومات عن المنافسين: عددهم، قوتهم، إستراتيجياتهم، نقاط قوتهم وضعفهم.

كيف نحصل على المعلومات؟. توجد مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع معلومات مثل:

- الوزارات والهيئات الحكومية.

- التقارير والمنشورات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية.

- مراكز البحث والدراسات.

- المجالات العملية المتخصصة.

من المسؤول عن جمع المعلومات؟ يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مكلفة بجمع المعلومات

وتقديمها في شكل سهل فهمه وتحليله، لأن البيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير، كما يجب أن تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب لتفادي الوقوع في بعض المشاكل.

3-5- الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية: تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي

اغتنامها أو تهديدات يجب تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها، أما التهديدات فهي مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها واجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية، وذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها.



4- محدودية نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد المادية:<sup>9</sup>

إن التنافس عملية مستمرة تتضمن صراعا مستمرا بين المؤسسات للوصول إلى ميزة تنافسية عن طريق الاستغلال والاستعمال الأمثل للموارد، وتتعلم المؤسسة من التنافس كنتيجة للتغذية العكسية، وبالتالي تعبر عن حالة موارد المؤسسة مقارنة بمراد المؤسسات المنافسة.

يرى Hunt أن هذه النظرية لا تقدم منفذا للمؤسسات أي لا تستطيع الاعتماد على هذه الموارد لكسب ميزة تنافسية وهذا بسبب مفهوم هذه النظرية للموارد، فهي تعترف فقط برأس المال والعمالة والأرض كموارد للمؤسسة، أي تعتمد هذه النظرية على الموارد المادية متجاهلة الموارد غير المادية مثل العلاقات إذ تعتبر العلاقات خارج نطاق مفهوم الموارد في النظرية الكلاسيكية.

1-4- المفهوم الجديد للموارد والمنافسة :

بالاعتماد على هذه النظرة الجديدة للموارد يمكن تعريف الموارد على أنها: "الموارد الملموسة وغير الملموسة- المادية وغير المادية- المتوفرة للمؤسسة والتي تمكنها من إنتاج أي منتج أو تقديم أي خدمة لقطاع سوقي أو عدة قطاعات بكفاءة عالية".

أما حسب Hunt، الموارد المتاحة للمؤسسة تشمل جميع الأشياء التي تقدم إمكانيات لبلوغ الأهداف بأسرع وقت وأقل تكلفة ما إذا قورنت بتلك التي تستعملها المؤسسات المنافسة، ويمكن تصنيف الموارد إلى:

مالية: وتشمل احتياطات نقدية وتسهيلات من طرف المؤسسات المالية.

مادية: المصانع، المواد الأولية والمعدات (الألات).

قانونية: العلامات التجارية والرخص (التراخيص).

البشرية: مهارات، قدرات، تجارب ومؤهلات الأفراد.

إدارية: وسائل الإدارة، ثقافة المؤسسة وسياساتها،

معلوماتية: معلومات عن الزبائن، معلومات عن المنافسين ومعلومات عن تطور التكنولوجيا.

علاقاتية: علاقات مع الزبائن، علاقات مع المنافسين، علاقات مع الزبائن وعلاقات مع الأفراد.

ملاحظة:

إن مجمل هذه الموارد الهامة والضرورية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى لخدمة قطاع أو قطاعات سوقية بأعلى كفاءة ممكنة لا يشترط أن تكون ملكا لها، ولكن يكفي فقط أن تكون متاحة لديها. وعليه قد ظهرت قواعد جديدة

9- د. جهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري والمورد- مدخل للتسويق بالعلاقات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 68.

للمنافسة يجب على المؤسسة أن تكون على اضطلاع بها ومن جعلتها المنافسة المبنية على أساس العلاقات وتلك التي تأخذ في الحسبان كفاءات الأفراد الداخليين.

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية والإستراتيجية التنافسية

تسعى أي مؤسسة لضمان البقاء والاستمرار مع جميع العوامل المحيطة بها أن تنشيط في ظل بيئة تنافسية تحد وظيفتها التنافسية في السوق لمجابهة المنافسة من خلال اختيار الإستراتيجية المثلى لنطاق نشاطها بحيث تتوافق وتندمج مع بيئتها وبهذا تحقق التميز والتوافق من أجل كسب رضا الزبون ومن ثم الحصول على ولائه فتتحقق ميزة تنافسية.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

#### 1 1 مفهوم الميزة التنافسية

من خلال كتب التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع Chambrlin في 1939 ثم إلى Selznick في 1952 الذي ربط الميزة بالقدرة ثم حصل تطور المفهوم حيث وصف Hoff و Chandler الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطور المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد<sup>1</sup>.

وجاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصين التجارة الدولية، لذلك اجتمعت منظمات الأعمال في إطار آليات وطرق العمل في تحويل ميزاتها من النسبة إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاك عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية<sup>2</sup>.

وبحسب تعتبر المركز التنافسي الذي تكون به المؤسسة والتي تعمل على تطويره بوجه منافسيها ولها فرصة التفوق على منافسيها وجذب الزبائن وبناء المكانة لها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم<sup>3</sup>. على نحو متميز بما يقدمه المنافسون<sup>4</sup>.

1 - مازورية بن حمزة، دور الإستراتيجية التنافسية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية) دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس الفترة 2003- 2010- مذكرة تسيير غير منشورة، تخصص مالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010- 2011- ص 52.

<sup>2</sup> - آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية) دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة الحديثة والبناء، (مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010- 2011- ص 44.

<sup>3</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 - ص 192.

<sup>4</sup> - محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 81.

وتعود بداية هذا المفهوم إلى ثمانيات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور كتابات " مايكل بوتر " بجامعة هادف رد بخصوص إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

وتتجلى أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

1-تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات الإستراتيجية.

2-تحقيق حصة سوقية وكذا الربحية العالية والبقاء والاستمرار.

3-تدعيم صورة المؤسسة وضمأن ولاء العملاء.

### أ - تعريف الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية فيمكن تحددتها على النحو التالي :

1-عرفها Michael Porter بأنها " القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للزبون<sup>1</sup> "

2- عرفها نبيل مرسي خليل بأنها " أي ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجيات معينة للتنافس<sup>2</sup> "

3- عرف علي السلمي L'avantage cancrentiel على أنها: "المهارة أو التقنية واختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون<sup>3</sup> "

4- عرفها مصطفى محمود أبوبكر على أن " مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط<sup>4</sup> "

\*إذن من خلال ما سبق نذكر أن الميزة التنافسية لا يمكن أن تحقق من خلال الأنظمة والممارسات التالية<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>-إيمان كرازي، دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية) دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية لولاية ورقلة) لينتال والطاسيلي مذكرة

ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2010-2011 ص 32.

<sup>2</sup>-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2003 ص 38 .

<sup>3</sup>-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، 2001 ص 104 .

<sup>4</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003 ص 13 .

1-الاهتمام بالعميل، واحتياجاته؛

2-الاهتمام بالجودة والإنتاج المرن والمتطور؛

3-ترشيد التكاليف، البحوث والتطوير، تشجيع الابتكار، قيادة ملتزمة؛

4-استيعاب التكنولوجيا باستخدام أنظمة معلومات واتصالات متطورة؛

5-تحقيق علاقات مشاركة مع العملاء والموردين.

\*اذن من أبرز النتائج التي المؤسسة عليها عند امتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في الآتي<sup>1</sup> :

1-قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا عن المنافسين وما يؤول إلى تحقيق رضاهم؛

2-إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلك بما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخطط؛

3-قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة بالاستناد على مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛

4-وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار ومن ذلك الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحث والتطوير.

إذن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في تقديم منتجات متفردة بحيث العميل مستعدا لدفع أكثر وتقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى<sup>2</sup>.

ب - وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

1-تبنى اختلاف وليس على تشابه؛

2-يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

3-عادة ما تكون مركز جغرافيا؛

<sup>1</sup> - بوبكر قواميد، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة التنافسية) دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 -2009/2010 ص56 .

<sup>2</sup> - أحمد بلالي، الميزة التنافسية الاقتصادية -مع دراسة مؤسسة إنتاج مواد البناء-EMP تمارست بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة) مايكل بورتر(، ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر 2003/06/25 ص5.

ج - وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:

1- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق في التنافس وعلى المنافس؛

2- الاستمرارية: أي يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

3- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها؛<sup>1</sup>

4- عادة ما تكون مركزة جغرافياً؛<sup>2</sup>

5- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

6- أن تكون مرنة بمعنى احلال ميزات أخرى وفق التغيرات البيئية الخارجية مع أهداف ونتائج أو تطورات قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى<sup>3</sup>.

د- وإن للميزة التنافسية بعدين تسعى إلى تحقيقهما:

1- البعد الأول: القيمة المدركة لدى العاملين:

تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى لتعاملهم العنصر الحاسم يعود إلى مدى اقتناع العميل بما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

2- البعد الثاني: التميز<sup>4</sup> :

في إطار تحقيق التميز تقوم المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات من العصب محاكاتها.

من قبل منافسها أو عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول للتميز من أهمها الموارد المالية والبشرية والإمكانات التنظيمية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - فليب كوتلر، جاري أرمسترنج، أساسيات التسويق، تعريب: سرور علي إبراهيم، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر 2007 ص 966.

<sup>2</sup> - كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC- العلمية سطيف مذكر ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007 ص 144.

<sup>3</sup> - رحيل أسيا، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>4</sup> - فايذة بريس، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية الاقتصادية وعلوم

التسيير، جمعية سعد دحلب بالبلدية الجزائر، أكتوبر 2005 ص 26.

<sup>5</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

هـ - مصادر الميزة التنافسية:

وهناك مصدران أساسيان للميزة التنافسية هما الموارد النادرة والمهارات والقدرات المتميزة حيث أن هذين لمصدرين هما الوسيلة التي تتم ن خلالها تحقيق المنظمة التميز على منافسيها أو تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، كما أن التعلم والمعرفة هما من متطلبات خلق الميزة التنافسية.

و- وتتكون الميزة التنافسية من ثلاث مكونات:

1- الميزة التنافسية وهي جوهر الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال التميز أو انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافس،.

2- الحصة السوقية وهي التي تعكس الحصة السوقية للمنظمة بالنسبة للمنافسين،.

3- الميزة التنافسية المستدامة والتي تحافظ على مكانة المنظمة التنافسية في السوق في الأجل الطويل<sup>1</sup>.

التنافسية:

1- مفهوم التنافسية:

أ - " يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة ( 1981 - 1987 ) التي عرفت عجزا كبيرا للميزان التجاري للولايات المتحدة الكبيرة (خاصة مع تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهور مفهوم التنافسية في التسعينات ويعود ذلك لنتائج الاقتصاد الجديد و بروز ما يسمى بالعملة والاتجاه الاقتصادي<sup>2</sup> "

ب - ونستطيع القول أن مصطلح التنافسية: " ظهر في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد والتسيير خاصة في الآونة الأخير، وهو يتطلب معالجة القليلة لقضاياها، وذلك لتحديد اختيار الوسائل والأدوات اللازمة للمتصد والحذر بقية توفير ضمانات البقاء التوسع الانتشار والاستقرار<sup>3</sup> . "

ج - ويختلف مفهوم التنافسية: باختلاف محل الحديث فيما إذا كان مؤسسة أو قطاعا أو درجة فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي نختلف عن تنافسية القطع وبدورها يختلفان عن تنافسية الدولة التي تنعى إلى تخفيف معدل مرتفع وامتدان لدخل الفرد فيها<sup>4</sup> . "

<sup>1</sup> - إلهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة والمتوسطة) مدخل استراتيجي(، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 95-96.  
<sup>2</sup> - أحمد بن موزة، التحليل التنافسي في إعداد الاستراتيجيات التسويقية بالمؤسسة) دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال(، مذكرة ماجستير غير منشورة قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بوضياف المسيلة الجزائر ص 2005-2006 ص 78 .  
<sup>3</sup> - هشام سفيان صلواتي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة علاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقييم السوق، الملتقى الدولي ال اربع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدولي الرابع، ص 4 .

## 2-تعريف التنافسية

توجد عدة تعاريف للتنافسية هي كالتالي:

أ: هناك عدة تعاريف لتنافسية وهي كالتالي:

1-عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب، هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسة الأخرى<sup>1</sup>."

2-عرفت التنافسية عام 1995 بأنها " القدرة النسبية للدولة أو المشروع في خلف المزيد من الثروة عن منافسيها في الأسواق العالمية<sup>2</sup>"

3-عرفها على السلي بأنها " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر وهي تعني الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين، وهي الجهود التي لجأ إليها المنظمات لتعويق دخول منتجات جدد في صناعة العمل لمنع منافسين جدد من دخول الساحة بمحاولة الانفراد بها<sup>3</sup>"

ب - وفي مجمل هذا القول نستطيع تفريق التنافسية إلى ثلاث مستويات هي كالتالي:

1-تنافسية الدولة: تعني قدرة الدولة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى داخل أفرادها ويتعرف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج والمنتقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض.

2-تنافسية المؤسسة: هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية<sup>4</sup>.

ج-أبعاد التنافسية:

للتنافسية أبعاد هي كالتالي:

-التحسين المستمر للمنتجات،.

<sup>4</sup>-نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة الجزائر، فيفري ص39 .

<sup>1</sup>-أحمد أعمار، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، طبعة1، دار جرير للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001 ص 28 .

<sup>2</sup>-نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية (تأثير على التجارة الدولية العالمية) دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص23 .

<sup>3</sup>-علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ص10 .

<sup>4</sup>-زينب شطبية، مرجع سبق ذكره، ص10 .

-منتجات ذات جودة عالية مع التحكم في حجم التكاليف..

-التميز مقارنة المنافسة وتقديم الأحسن<sup>1</sup>.

د-وهناك من يرى أن أبعاد التنافس 4 نقاط رئيسية تتمثل في:

1-الكلفة:تعد الكلفة الأدنى العبد الاستراتيجي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات والذي يقدر به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة.

2-الجودة:هو تحقيق منتجات ذات جودة عالية بالمفاضلة بين السعر والجودة حيث لم يعد السعر العامل الحاسم الوحيد، حيث أن الجودة تتأسس من:

أ-جودة التصميم:لتحقيق رغبات وتطلعات الزبون والمواصفات الخارجية والإبداع والحس الفني لدى استعمال المنتج.

ب-جودة المطابقة:وهي هدم الهوية المنافع والرفاهية التي يلبيها المنتج والحاجات والرغبات الأصلية الكامنة في أحسن المستهلك.

ج-جودة الخدمة:مجموعة الخدمات الإضافية والتابعة التي توجي بالضمان.

3-المرونة:تقوم على حالة التطور والإبداع التكنولوجي التي يشهد العرض، ويقصد بها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف عبر عنصرين هما:

-قدرة المنظمة على مسابرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والتصميم المنتجات بمراعاة أذواق الزبائن والتغيرات التي تنشأ على سلوكهم

-قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بحسب مستوى الطلب وأن تكون لها استعداد والقدرة الكافية على العمل في بيئة متحركة؛

التسليم:<sup>2</sup>لوقت عنصر الحسم في العملية التبادلية وقرارات الشراء فالمنظمات تتنافس على بعد جديد خارج السعر والجودة والمرونة في الوقت هو أن يتمكن من طرح منتج أولا وتسليمه في مواعيده هو الأجدر بالاحترام.

<sup>1</sup>-تقاربي العربي، واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات من وجهة نظر العاملين دراسة تحليلية، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 9.

<sup>2</sup>-- بوبكر قواميد، مرجع سبق ذكره، ص ص - 57 - 58.



د-العلاقة بين المنافسة والتنافسية:

المنافسة ظاهرة تميز قطاعات الأعمال خاصة الصناعية، تتفاوت حدتها من قطاع إلى آخر تبعاً إلى عدد المنافسين وتستوجب تنافسية أعلى للصمود أمام المنافسين لأنها تشير إلى درجة المزاومة والتصادم بينهم أما التنافسية أعلى الصمود أمام المنافسين لأنها تشير إلى درجة المزاومة والتصادم بينهم أما التنافسية فتعبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثبت وجودها في القطاع الذي تتواجد فيه التسابق نحو نفس المركز على وجه التباري عن طريق امتلاك القدرة على تحمل المنافسة وما ينجز منها تبعات كما تتطلب إيجاد أساليب ومهارات خاصة والقدرة الواسعة على أداء المهام بكفاءة وفعالية قصوى والسرعة في اتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات<sup>1</sup>.

1-3 أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال الميزة التنافسية ما يلي:

\* خلق الفرص التسويقية الجديدة مثل شركة الهاتف المحمول Mobile أو شركة Appel

\* اختراق مجال تنافسي جديد (مثل الدخول إلى أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات)؛

\* تكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة نفسها

\* إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما يسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة

المطلب الثاني: أنواع ومحددات وقياس الميزة التنافسية:

1-2 أنواع الميزة التنافسية:

وهناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما: التكلفة الأقل وتمايز أو تميز المنتج:

أ- التكلفة الأقل: معناها قدرة الشركة على تصميم، صنيع، وتسويق منتج أول تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصادراً هامة للميزة التكاليفية.

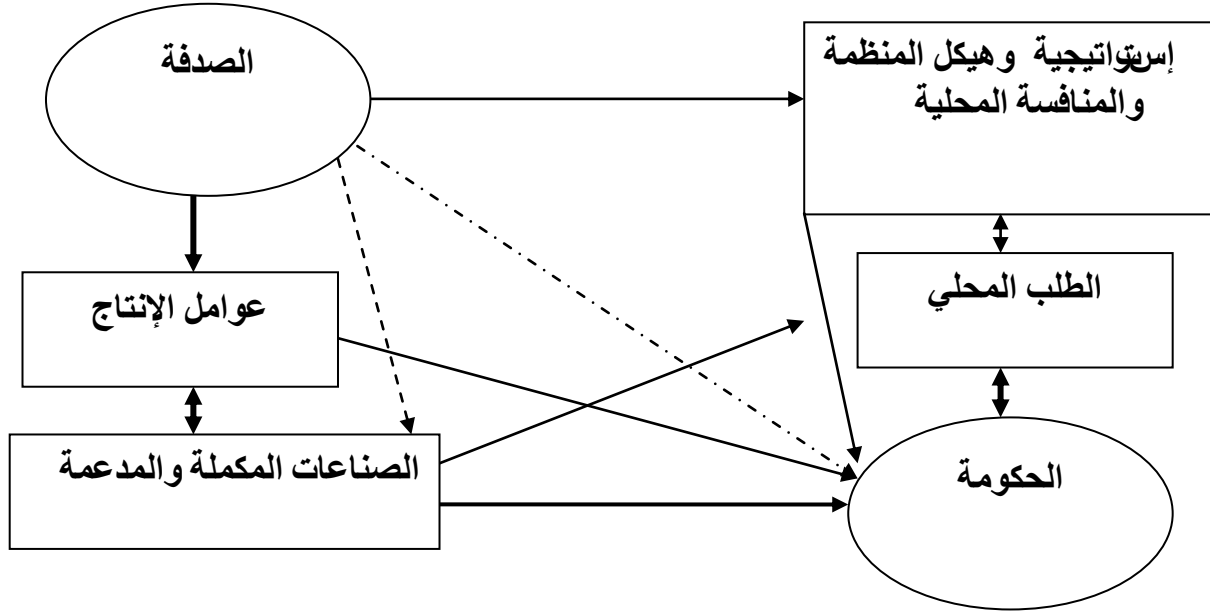
<sup>1</sup> - مريم طالب، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدولة العربية، ص 8.

ب- تمييز المنتج: معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج-خدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>).

2-2 محددات الميزة التنافسية:

أ- محددات بالميزة التنافسية: يرى مايكل بورتر من خلال دراسة 10 دول أن المنظمات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير ، وتنقسم محددات الميزة التنافسية كما صاغها Porter إلى محددات رئيسية وأخر مساعدة أو مكملة كما هو موضح في الشكل التالي<sup>2</sup>

الشكل رقم (1): يوضح محددات الميزة التنافسية



المصدر: سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص71.

من خلال شكل رقم (1) اتضح لنا أن هناك ستة محددات هي كالتالي:

1-عوامل الإنتاج: تعتبر مدخلات ضرورية لدعم قدرة صناعية ما على التنافسية، حيث تنقسم إلى عوامل أساسية مثل الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، واردة رأس المال والبنية الأساسية.

<sup>1</sup>-نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

<sup>2</sup>-سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص 71-73.

2- شروط الطلب: يتعلق هذا المحدد بهيكل الطلب، حجمه، الطلب، نموه والآلية التي يتم بها المنظمة وهو الأمر الذي يعكس حجم الابتكارات، الاختراعات، والتطورات التي تقدمها المنظمات الوطنية لتطوير منتجاتها بما يلاءم حجم الطلب المحلي.

3- الصناعات المغذية والمرتبطة: للصناعات المرتبطة والمغذية دور هام في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية، وهذا يعني بأنه يجب أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالٍ تكون مرتبطة ببعضها البعض والصناعات المرتبطة تشترك في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء من أجل تقديم منتجات متكاملة والمغذية تمد الصناعة محل الدراسة بالمدخلات اللازمة للإنتاج.

4- إستراتيجية هيكل المنظمة والمنافسة: لا يوجد نظام إداري مقبول شامل مهما كانت الإدارة والتنظيم ومن جهة أخرى مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها.

5- دور الصدفة: تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المنظمات وقوة الدولة أيضا وسيطرتها

6- دور الحكومة: بالرغم أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية الدولية من خلال التأثير بصورة ايجابية أو سلبية على باقي المحددات.

➤ وهذا نستطيع أيضا دراسة محددات الميزة التنافسية أيضا انطلاقا من دورة حياة الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

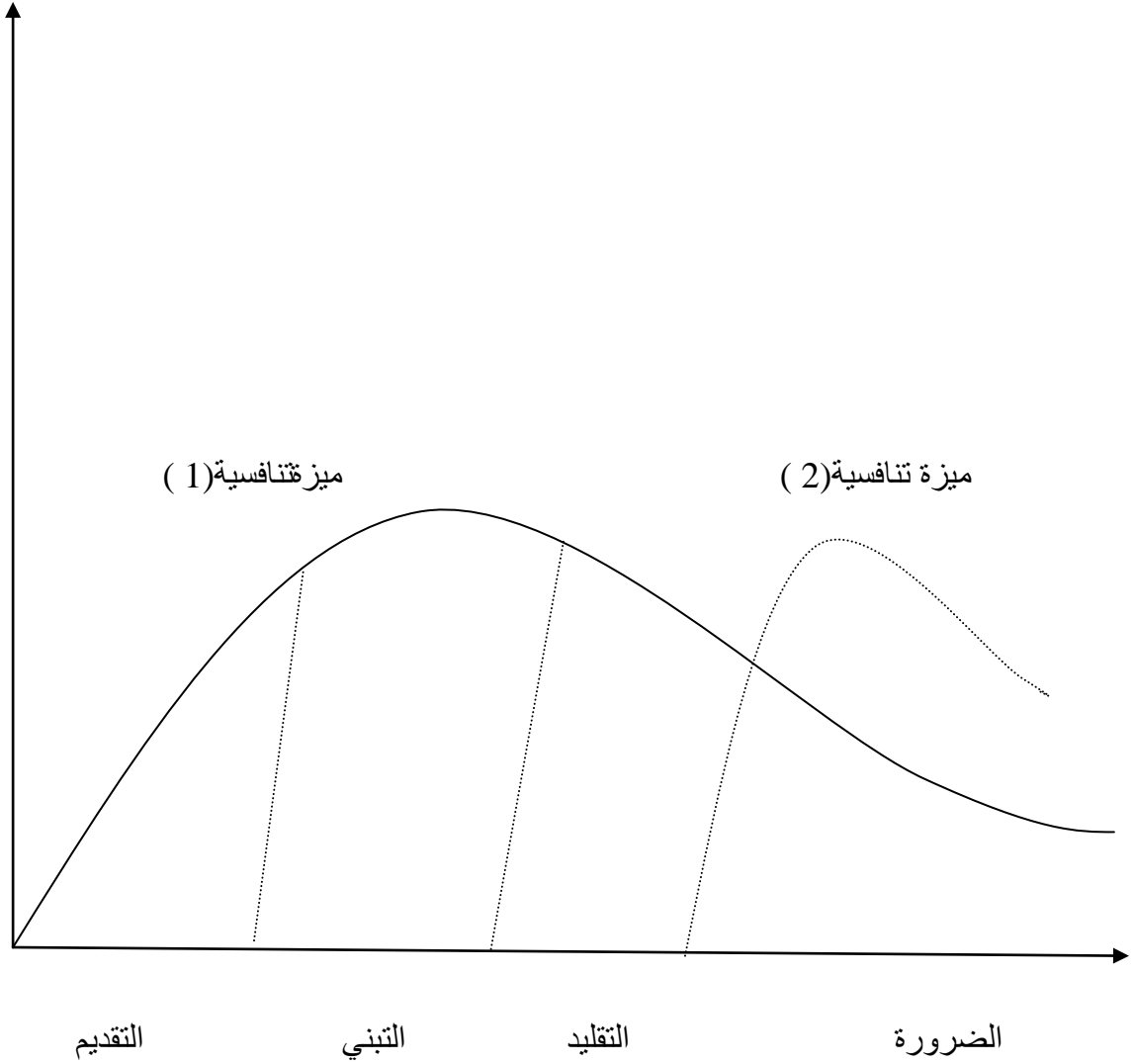
أ- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذ أمكن للمنظمة المحافظة عليها من التقليد من قبل المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر.

للميزة التنافسية دورة حياة، حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا وفي حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل لسياسة تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ومنه عليه خلق ميزة جديدة أو القيام بتحديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عيسى دراجي مرجع سابق ص 13.

الشكل رقم (2): دورة حياة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



\*الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86

1- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي

2- مرحلة التبنّي: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن

3-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن

4-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسن أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تمام وعندها يكون من الصعب العودة إل التنافس من جديد<sup>1</sup>.

ب-نطاق التنافس:

يعبر هذا البعد عن الأهمية التي تعطيها لنا عملية اتساع أنشطة المؤسسة وعلمياتها بغرض تحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>. وهو مدى استطاع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تهدف إلى التحقيق مزايا تنافسية، فالنشاط في نطاق واسع يحقق فورة في التكلفة مقارنة بالمنافسين والنطاق الضيق يمكنه تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق واسع سوقي ضعيف وخدمته أقل تكلفة أو عرض منتج مميز له<sup>3</sup>.

وتطبيق المؤسسة نطاق التنافس حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد ولنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية<sup>4</sup>.

3-2-مصادر قياس الميزة التنافسية:

قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وبأقل تكلفة ينبغي دراسة مكامن القوة والضعف التي تملكها المنظمة والتي قد تعتري عملها وأدائها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه من خلال العمل بمجموعة متكاملة من العوامل والمصادر لضمان ميزة قوية.

سنحاول التطرق إلى أهم المصادر فيما يلي:

أ-تحليل الأنشطة الداخلية المحددة لتنافسية المؤسسة:

1-سلسلة القيمة ومكوناتها:

1-1-مفهوم تعريف سلسلة القيمة:

<sup>1</sup>-عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

<sup>2</sup>- وليد مازو، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>3</sup>-إيمان كرازي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>4</sup>-أسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## الفصل الأول: ..... المنافسة و الميزة التنافسية

أن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو ما يسمى بسلسلة القيمة (chain Value) كان في الخمسينيات بهدف التقليل من تكلفة الأنظمة العسكرية<sup>1</sup>.

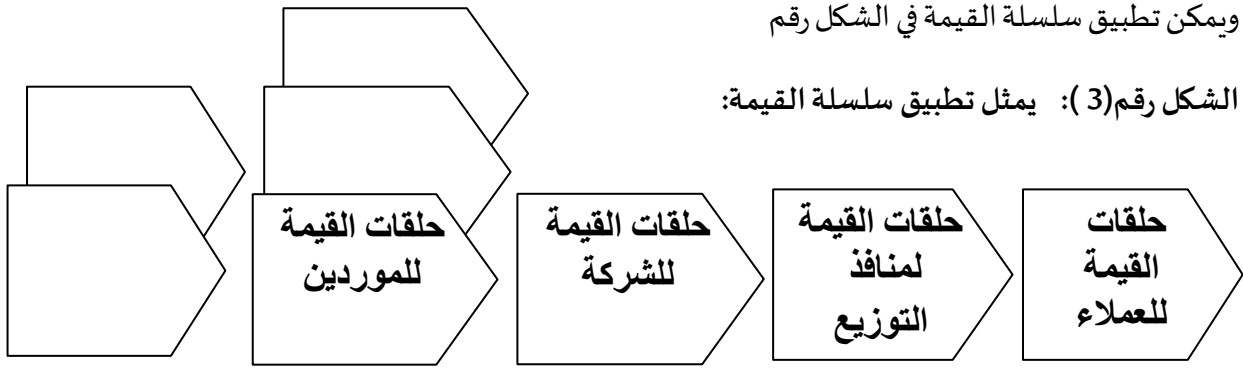
بحيث يطرح ميشيل بوتر Porter Michael نموذج المسى سلسلة القيمة لتأثير الطرف التي يمكن أن تعتمد المنظمة في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له<sup>2</sup>.

-ويمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها طريقة التي تسمح بإجراء التحليل الداخلي للشركة وتعتبر طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ومن خلالها يمكن فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسها<sup>3</sup>.

-وتعتبر سلسلة القيمة بأنها الفرق بين إجمالي إيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط الأنشطة التي تقوم بها المنشأة في سبيل تنمية وتسويق سعة أو خدمة<sup>4</sup>.

ويمكن تطبيق سلسلة القيمة في الشكل رقم

الشكل رقم(3): يمثل تطبيق سلسلة القيمة:



**Source :** Michael Porter , *L'avantage concurrentiel*, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris 1999, p 51.

<sup>1</sup>-وليد مازو، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup>-ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>3</sup>-خلي نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>4</sup>-نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004 ص 112.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن سلسلة القيمة لا يمكن فصلها عن المحيط أو البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بحيث المورد من خلال القيمة الخاصة به يعمل خلف وتوريد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة، فتصبح مكانتها تابعة لجودة نشاطات المورد، أما عن مخرجات المؤسسة فيعبر عنها من خلال قنوات التوزيع بطريقة قد تغير في القيمة النهائية المقدمة للزبون، وبهذا فإن نظام القيمة هذا يمكن أن يؤثر في المركز التنافسي للمؤسسة من خلال الفهم الجيد للعلاقة والتداخل بين النشاطات الداخلية للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### 2-1-مكونات سلسلة القيمة:

إن سلسلة القيمة هي عبارة عن دراسة تهدف إلى التعرف واكتشاف المزايا التنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة الأساسية والداعمة من أجل معرفة التغير في التكاليف والكشف أن أسباب التمييز بالمقارنة مع غيرها.

وتنقسم نشاطات ومهام المؤسسة إلى فئتين هما:

1-الأنشطة الأساسية: وهي تساهم في تسويق المنتجات

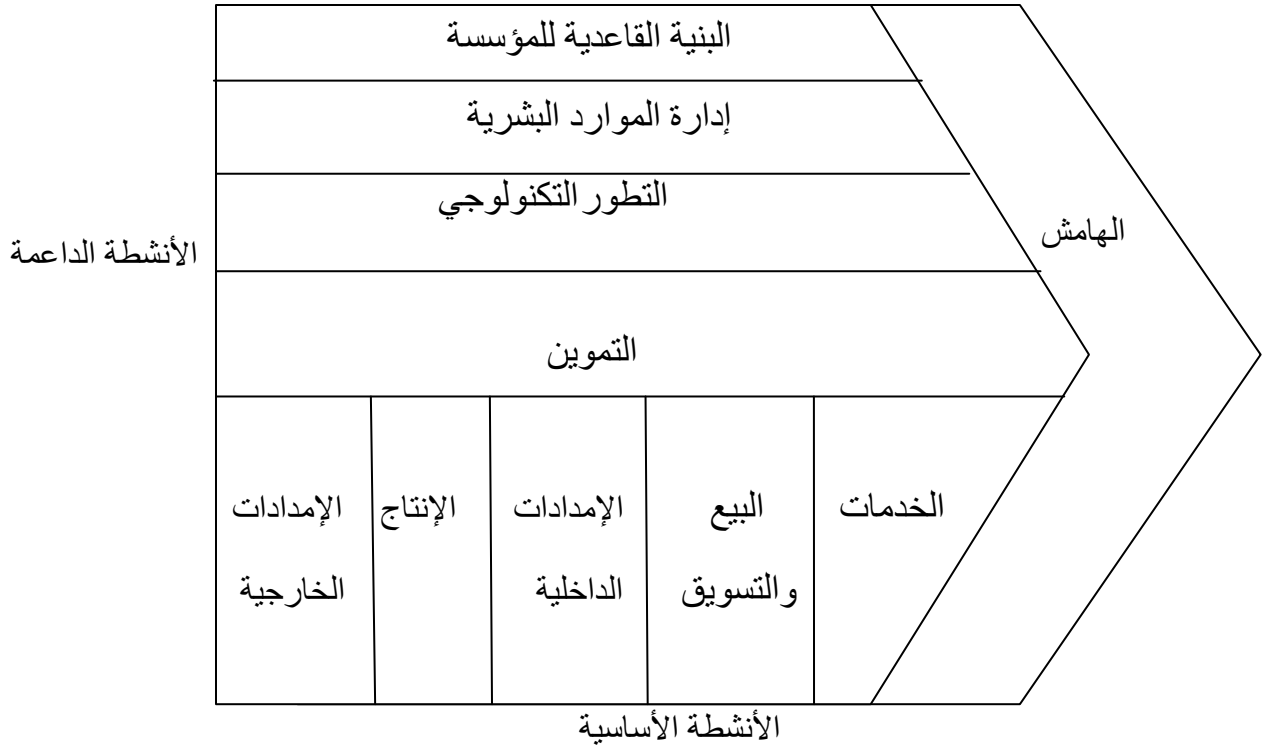
---

<sup>1</sup>-مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص13 .

2- الأنشطة الداعمة: تقوم بالمشاركة في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة وتساهم في تسهيل أداء الأنشطة الأساسية<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لسلسلة القيمة.

الشكل رقم(4): مكونات سلسلة القيمة



Source : Michael Porter , Op. Cit, p 53.

من خلال ما تقدم نقوم بطرح التساؤل التالي ما هي الأنشطة المولدة للقيمة؟ تستطيع القول أن Porter قسم الأنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وداعمة بحسب درجة أهمية النشاط وخلقه للقيمة.

أ-الأنشطة الرئيسية:

وهي تسلسل الأنشطة التي من خلالها تتحول المواد الخام إلى مزايا يتمتع بها العملاء وتظهر هذه المزايا في النموذج السابق وتشكل من خمسة أنشطة رئيسية هي كما يلي:

الإمداد الداخلي، العمليات، الإمداد الخارجي، التسويق المبيعات والخدمات، بحيث عندما تعمل هذه الأنشطة مهام العملية التشغيلية ويمكن تفصيلها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>-زينب شطبية، مرجع سبق ذكره، ص 18.



### 1-الإمداد الداخلي:

ويتضمن كافة النشاطات المتعلقة بتدفق المدخلات التي تحتاجها العملية الإنتاجية مثلا: مواد التخزين، المناولة التي تأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.

### 2-عمليات التشغيل أو الإنتاج:

وهي مجموعة من النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى ومخرجات ضمن إطار معين أي تحويل المدخلات إلى منتجات و سلع، ويدخل ضمن إطار: آلات صيانة التجهيزات الجمع والتغليف<sup>2</sup>.

### 3-الإمداد الخارجي:

يعبر عن جميع الأنشطة المتعلقة بنقل السلع تامة الصنع إلى قنوات التوزيع، حيث يكون التركيز على تحقيق توزيع المنتجات إلى الشركات الوسطية مثل تجارة الجملة والتجزئة ومن هنا فإن التحسينات في الكفاءة الاستجابة في الإمداد والتموين إلى الخارج.

### 4-التسويق والمبيعات:

تتضمن جميع الأنشطة ذات الصلة بقيام المشتري بقيام المشتري سواء كان نهائي أو وسيط شراء السلع والخدمات وتتضمن أنشطة الترويج إدارة القوى البيعية، اختيار القنوات التسويقية.

### 5-الخدمة:

أن أهمية الخدمة للعميل عامل حاسم لبناء ميزة تنافسية، من خلال خلق قيمة مباشرة أمام العميل وهذا ما يزيد من ولائه ورضاه وهذا من خلال إصلاح الجهاز وضبط الحساب، التركيب، التصليح<sup>3</sup>.

### ب-الأنشطة الداعمة:

تشمل هذه النشاطات إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية للمؤسسة والتموين والتطور التكنولوجي وهذه الأنشطة متعلقة بالأنشطة الأساسية التي تسمح لها هذه الأخيرة بالتحقيق منها<sup>4</sup>.

وتتمثل الأنشطة الداعمة في:

1-الشراء: وهي أنشطة مختلفة بالحصول على المدخلات المطلوبة شراؤها، وتدعم كل نشاط في حالة الشراء.

<sup>1</sup>-بوبكر قواميد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup>-وليد مازو، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup>-بوبكر قواميد، نفس المرجع السابق، ص 62.

<sup>4</sup>-وليد مازو، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2- البنية الأساسية: تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي وهي كل الأنشطة الأخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل<sup>1</sup>.

3- تطوير التكنولوجيا: وهي كيفية تحسين طرق أداء الأنشطة الأولية.

4- إدارة الموارد البشرية: وهم الأفراد الذين سوف ينفذون الأنشطة الأولية بحيث يتم استقطابهم، وتدريبهم، تحفيزهم، والإشراف عليهم<sup>2</sup>.

## 2-1-1 أثر الخبرة

### 2-1-1-1 تعريف أثر الخبرة:

إن أثر الخبرة يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض نسبة تتراوح بين 10 % و 30 % ويتحقق ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة من خلال سنة عوامل أساسية:

أ- تحقيق اقتصاديات (وفرات) الحجم الكبير؛

ب- زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعليم)؛

ج- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها؛

د- الوصول إلى تنميط المنتج؛

هـ- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج؛

و- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

### 3-1-1 اقتصاديات الحجم:

#### 3-1-1-1 مفهوم اقتصاديات الحجم

عندما تنتهي الشركة فإنها تنتج، توزع، تبيع، وتعلن في أحجام أكبر من تلك الخاصة بالشركات الأصغر حجماً، وبمقتضى هذا الحجم الأكبر يسمح لها بتوفير على خصائص ومكاسب لا تتوفر لدى الشركات الأقل حجماً.

ومن أبرز العوامل المساهمة في اقتصاديات الحجم ما يلي:

أ- التخصيص: أن التخصيص هو نشاط يؤدي إلى الاتفاق وزيادة الخبرة والمهارات العالية فإنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية كنتيجة حتمية.

<sup>1</sup>- عفاف الصيد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup>- روبرت وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

ب- تخفيض نفقات الشراء: تتمكن المؤسسات الكبرى من شراء مواد أولية أكثر حيث تتمتع بقوة تفاوضية أعلى والموردين بدورهم يسعون لكسب ولاء المؤسسة بتقديم تخفيضات الكمية والتجارية وحتى المالية نظرا لمعرفتهم بقدره المؤسسة على التسديد.

ج- الانتشار التكاليف الثابتة: إن انتشار التكاليف الثابتة يؤدي بطبيعة الحال إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة.

د- التكامل الرأسي: يشير التكامل الرأسي إلى توسيع سلسلة قيمة الشركة لتنظم الأنشطة التي كانت تؤدي يوما لدى الشركات الوردة والمشتريّة، وتستطيع أن تتخلص من التكاليف العالية المرتبطة بالبحث عن الموردين وتقييم جودة منتجاتهم، والتفاوض حول عقود الشراء والتمويل وإجراء التفاضل الخاص بالمنازعات، فالشركات الكبرى عادة في وضع أفضل من الشركات الصغرى لتصنيع مدخلاتها الذاتية لأنها تستهلك المدخلات بأحجام أكبر،

ولذلك تستطيع أن تشغل مرافق أكبر وكفاءة لإنتاجها، الشركات الكبرى غالبا ما تكون في متفوق أكبر من الشركات الأصغر والداخلين الجدد.

إن أهمية التحليل للبيئة الداخلية والأنشطة والتعرف على مصادر القيمة والعوامل الداخلية المساعدة على رفع الميزة التنافسية يكمل أسا في معرفة نقاط الضعف لمحاولة التقليل من أثرها وكشف نقاط القوة ومحاولة تعزيزها وخلق عنصر التفوق والتميز من خلال هذه النقاط التي قد لا تتوافر لدى المنافس.

ب- الموارد أساس بناء الميزة التنافسية:

إن الامتلاك ميزة تنافسية جيدة، لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات وتشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة<sup>1</sup>.

1- الموارد الملموسة:

هي تلك الموجودة التي يمكن تحديثها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة والتي تستخدمها المنظمة باتجاه خلق قيمة إلى المستهلك.

وتشمل الموارد المادية على:

أ- الموارد المالية: وتتمثل بالنقد الممتلك لديها، والحسابات المدنية ما يرتبط بقدرتها على توليد النقد.

ب- الموارد المالية: وتشمل أبنية المصنع، التجهيزات، المكائن، المعدات، والتي من شأنها أن تقترب المنظمة من المستهلك أو المجهز.

<sup>1</sup>-فايزة بريش، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ج-التنظيمية:عمليات التخطيط الاستراتيجي للشركة، تطوير العاملين، أنظمة التقييم وأنظمة المكافآت.

## 2-الموارد الغير ملموسة:

تعد من الموارد التنافسية الصعبة، سواء كان ذلك للمدراء أو المالكين للمنظمة،<sup>1</sup> ويصعب تحديدها لأنها لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك وتشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة، معرفة كيفية العمل<sup>2</sup>.

أ-الجودة:تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك كما أنها العامل الذي يؤثر على أداء الأعمال على المدى البعيد من خلال التوسع في الصحة السوقية.

ب-التكنولوجيا:أن تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي، لأنه يعد موردا داخليا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتسعى للاستفادة من الخبرات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكاليفها، واستعمال المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات جديدة ومتطورة يساعد على حسن تنظيمها تسييرها بشكل فعال.

ج-المعلومات:تلعب المعلومات دورا هاما، فهي منتج جديد للمؤسسة وإمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين وتعتبر وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع وتعتبر الطريقة للوصول إلى الأهداف والمشاركة وأصبحت مواردها ومكلف للمؤسسات الحديثة، وتؤثر في قدرة المؤسسة على البقاء.

<sup>1</sup>-تامر البكري، مرجع سبق ذكره، 105.

<sup>2</sup>-عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 50.

د- المعرفة: تتضمن من تلك المعلومات التقنية والعملية التي تهتم المؤسسة وتستمد معارفها من الخدمات المختصة والمدارس العليا ومراكز البحث قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها وتساهم المعرفة في تقنية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر<sup>1</sup>.

ج: الموارد البشرية والكفاءات:

1-الموارد البشرية: تعتبر المصدر الحقيقي للميزة التنافسية وكذا تعزيزها بأن تحقق التميز في أداء المؤسسة بحيث لم يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، بحيث نجد أن هؤلاء الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال المميزات<sup>2</sup>.

2-الكفاءات: تعتبر الكفاءة أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى<sup>3</sup>.

"كما أنها تترجم كفاءة المنظمة من خلال التحسين المحسن للوضع في السوق والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات المستهلك، وبذلك تضمن ولاءه"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-زينب شطبية، مرجع سبق ذكره، ص25 .

<sup>2</sup>-نصيرة بن عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 59 .

<sup>3</sup>-عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص58 .

<sup>4</sup>-فايزة بريش، مرجع سبق ذكره، ص 34.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية بحيث تنشأ الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف طرق أكثر فاعلية وكفاءة من قبل المنافسين وبالتالي تحقيق التميز عن للمؤسسة وبهذا تلبي حاجات زبائنها وتضمن ولائهم ورضاهم.

ونستطيع القول أن هناك عنصرين رئيسيين تبني عليهم المؤسسة ميزتها التنافسية هما: التميز من خلال التكلفة الأقل و من خلال تمييز المنتج.

وتتحدد الميزة التنافسية: بعوامل الإنتاج، شروط الطلب، الصناعات المغذية والمرتبطة، إستراتيجية هيكل المنظمة، المنافسة، دور الصدفة، دور الحكومة.

كما يجب على المؤسسة التعرف على مصادر قياسها لميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وبأقل تكلفة لضمان ميزة قوية، وأهم المصادر هي: تحليل الأنشطة الداخلية المحددة لتنافسية المؤسسة (سلسلة القيمة ومكوناتها، أثر الخبرة، اقتصاديات الحجم)، والموارد الملموسة والغير الملموسة، ودور الكفاءات والخبرة وبهذا تستطيع المؤسسة دراسة محدداتها التنافسية من خلال: دورة حياة الميزة التنافسية ونطاقها التنافسي.

**الفصل الثاني: التسويق  
بالعلاقات و إدارة العلاقة مع  
الزبائن**

تمهيد

تواجه بيئة الأعمال منافسة شديدة نظرا للتغيرات الجذرية والإجراءات السريعة التي تحدث في محيطها وهذا ما يفرض عليها معرفة السوق التي تنشط فيه المؤسسة وكيفية التكيف معه وكذا معرفة التطبيق بالفعلي والجيد للمفاهيم التسويقية من أجل تعزيز فرصها في البقاء والنمو كل هذه الظروف أدت المؤسسة إلى تبني فلسفة ومفاهيم حديثة تسويقية لضمان بقاءها واستمرارها من خلال تنمية العلاقة مع الزبون والحصول على كسب رضاه فالتسويق بالعلاقات يتضمن تكاليف وشبكات إستراتيجية تستهدف بناء أفضل العلاقات التفاعلية بين المؤسسات وجمهورها لأطول فترة ممكنة. وهذا من خلال نظام إدارة العلاقة مع الزبون فهو يوفر:جاذبية متبادلة، احترام، تقدير ترابط تهدف المؤسسة من خلاله إلى خلق زبائها وكذا تبادل المعلومة بين المؤسسة وزبائها في اتجاهين مما ينمي العلاقة بينهما فيحقق الرضا للزبون من جهة ويكسب المؤسسة ايجابيا على مردوديتها وأرباحها



المبحث الأول:الإطار العام للتسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات هو سلسلة من السياسات التي تقوم بقياس وتحقيق هدف الاحتفاظ بالعملاء وهذا ما يدعم سبل وإجراءات الاحتفاظ بالعملاء في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والمحافظة على هذه العلاقة جيدة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي تعزيز ثقتهم بالمؤسسة من خلال الحصول على منافع وقيمة مضافة يسعى إليها العميل وبهذا تطرقنا في هذا المبحث إلى ما يلي:

-مفهوم التسويق بالعلاقات؛

-دوافع ومرتكزات وخطوات التسويق بالعلاقات؛

-الأبعاد الخمسة للتسويق بالعلاقات؛

المطلب الأول: مفاهيم التسويق بالعلاقات

1-1نشأة وتعريف التسويق بالعلاقات:

أ-نشأة التسويق بالعلاقات:

مر الفكر التسويقي منذ ظهوره بعدة مراحل هي:مرحلة منطلق الإنتاج، منطلق المنتج، منطلق البيع، المنطلق التسويقي وأخير المنطلق الموسع للتسويق(Holistic) هذا الأخير يضم<sup>1</sup>:

-التسويق الداخلي:والذي يهتم بوظيفة التسويق والوظائف الأخرى والإدارة العليا؛

-التسويق المتكامل:ويهتم بالاتصالات، المنتجات(سلع وخدمات) وقنوات التوزيع؛

-التسويق والمسؤولية الاجتماعية:ويهتم بالمجتمع، البيئة، احترام القانون والأخلاق؛

-أخيرا التسويق بالعلاقات:الذي يهتم أساسا بالمحافظة على العملاء والسعي لضمان ولائهم.

ب-تعريف التسويق بالعلاقات:

هناك العديد من التعاريف لمفهوم التسويق بالعلاقات ونجد أن معظمها تركز على وجهات نظر متشابهة

يتضمنها التسويق بالعلاقات من هذه التعاريف ما يلي:

\*عرفه Kotler على أنه:"إنشاء علاقات طويلة المدى مع الزبائن أو مجموعة من الزبائن، تختارها المؤسسة وفقا لمساهمتها في نجاحها<sup>2</sup>."

1- عيسى بن شوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص 3.

2-Philip Kotler et autre, **Marketing Mangement**, 12 édition, Person Education, France, 2006, p 904.

## الفصل الثاني:.....التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبائن

\*عرفه J. Lendrevie على أنه "سياسة ومجموعة من الوسائل الموجهة لإقامة علاقات شخصية مع العملاء، وذلك لخلق المعاملات الايجابية والدائمة لديهم ومع المؤسسة"<sup>1</sup>.  
عرفت إلهام فخري أن التسويق بالعلاقات: "على أنه أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف العملاء وتحديدهم، والعمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق إمكانياتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم من أجل الاحتفاظ بهم، مما يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة مثل: الانترنت والمكالمات الهاتفية والبيع الشخصي"<sup>2</sup>.

\*كما تعرفه منى شقيق بأن التسويق بالعلاقات يهدف إلى بناء علاقات رضاء طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المنظمة سواء كانوا عملاء، أو موردين، أو موزعين أو عاملين داخل المنظمة، وذلك من خلال دراسة وتحديد الاحتياجات الحقيقية للعملاء، وتحديد كيفية تقديم الخدمات أو المنتجات وفقا لاحتياجات العميل<sup>3</sup>.

\*وترى جهان عبد المنعم: أن تعريف التسويق بالعلاقات يتناول عدة نقاط<sup>4</sup>:

1-عملية تنمية العلاقة للأطراف المشتركة في التسويق بالعلاقات،.

2-موضع المنفعة المتبادلة،.

3-طبيعة عملية التبادل،.

4-الوفاء بالوعد،.

5-المدة الزمنية للعلاقة.

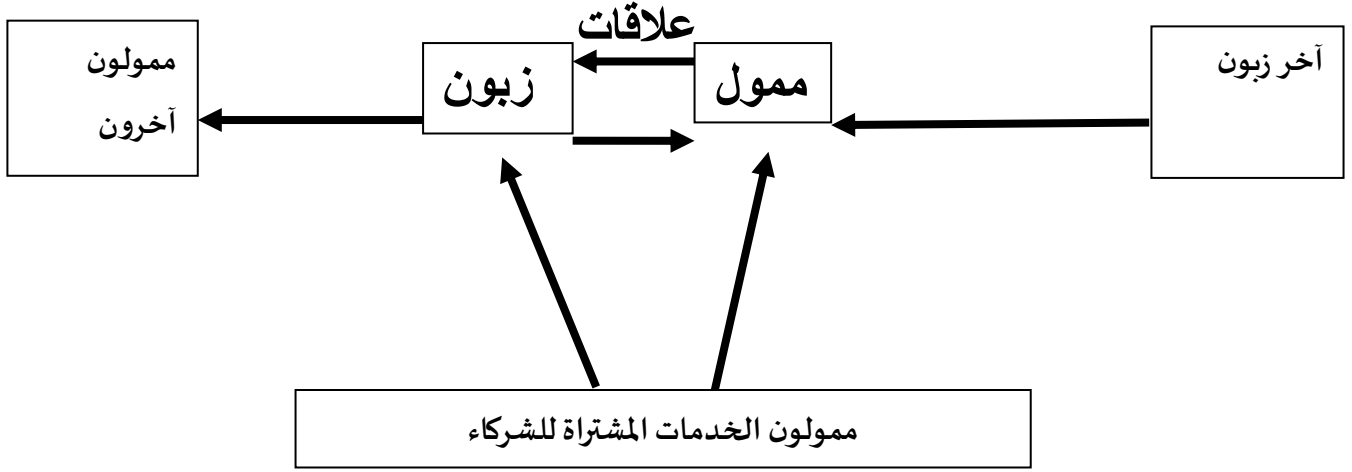
1 - J. Lendrevie et autres, **Mercator**, 9 édition, Dunod éducation, France, 2006, p 845.

2 -إلهام أحمد حسن فخري، التسويق بالعلاقات، المؤتمر العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، في 7/6 أكتوبر 2003 ، ص393 .

3-منى شقيق، التسويق بالعلاقات، منشوارت المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2006 ، ص. 13 .

4-جهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد مدخل لتسويق بالعلاقات، منشوارت المنظمة العربية لتنمية الادارية، مصر، 2006 ، ص49

الشكل رقم ( 5 ) يوضح إطار التسويق بالعلاقات



Source: Jean-Pierre Helfer et autres, Marketing, 11 édition Vuibert, France, p 195.

الجدول رقم ( 1 ) : يوضح الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

وجهة نظر العلاقة	وجهة نظر الخارجية	المواصفات
المحافظة على الزبون	بيع التجريدي	توجيه
متواصل	غير متواصل	التعامل مع الزبائن
بعيد المدى	قريب المدى	المسار الزمني
قروي	ضعيف	التأكيد على خدمة الزبون
غير محدود	محدود	الارتباط بإرضاء
خدمات	إنتاج	مصلحة خاصة بالجودة

Source: Helfer jean- Pierre et autres, op. cit, p194.

إذن من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن التسويق بالعلاقات يهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن ويهدف إلى المحافظة عليهم ويحاول خدمتهم بشكل كفى وقوي وبشكل غير محدود طوال أيام السنة على عكس التسويق التقليدي الذي غرضه وهدفه مجرد البيع والتعامل مع الزبائن محدود وخدمة الزبائن ضعيفة ومحدودة.

### 2-1:المبادئ الأساسية للتسويق بالعلاقات:

يرتكز تسويق العلاقات على مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية تقودها المؤسسة لبناء علاقة طويلة المدى هي<sup>1</sup>:  
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، يركز على مبادلات تفاعلية بين المؤسسة وكل زبون من زبائنهم. 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 لزبائنهم وفهم تطلعاتهم وانشغالهم، ويظهر من خلال تطوير مراكز الاتصال واستقصاءات وغيرها من الوسائل التي تسمح بالاستقبال للمعلومات 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 الاستراتيجيات التسويقية.

### 3-1:أهمية التسويق بالعلاقات

إن للتسويق بالعلاقات أهمية بالنسبة للمؤسسات التسويقية فهي تحقق المنافع لكل من السوق والعميل في آن معا وذلك من خلال<sup>2</sup> :

أ-بالنسبة للمؤسسات فتكمن أهميتها في:

-أنها تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع العملاء هي ميزة تنافسية دفاعية للمنظمة، في ظل اسواق كثيفة المنافسة،  
-تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما؛

-تساعد المنظمات على الوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة، من خلال الوصول إلى العميل الموالي؛

1- حكيم بن جروة، محمد حوجو، التسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، مداخله ضمن المتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 4 .

2- إلهام أحمد حسن فخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 405 406 .

## الفصل الثاني:.....التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبائن

- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛
- تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من العميل أحد شبكة التسويق للمنظمة، ونوع من الدعاية المجانية للمنظمة ومنتجاتها؛
- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المنظمة وعملائها؛
- خلق وبناء علاقة اتصال اتجاهين بين المنظمة وعملائها تحقق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العملاء.
- ب-بالنسبة للعملاء: أما ما يحققه التسويق بالعلاقات للعميل فيتمثل في:
  - الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي أعتاد العميل على التعامل معها،.
  - العلاقات الاجتماعية مع التسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات،.
  - التقليل من التكاليف التحول من مسوق لأخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.

### المطلب الثاني: دوافع ومرتكزات وخطوات التسويق بالعلاقات

#### 1-2: دوافع التسويق بالعلاقات:

تقوم دوافع التسويق بالعلاقات على شقين هما:

أ-الحفاظ على الزبائن بدلا من المحاولة المستمرة في البحث عن زبائن جدد.

ب-إقامة روابط هيكلية واجتماعية، تمثل حاجزا للخروج، وتجعل الزبون مضطر للاستمرار في العلاقة<sup>1</sup>

#### 2-2: مرتكزات التسويق بالعلاقات:

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن التسويق بالعلاقات مبني على ستة مرتكزات وهي:

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؛

<sup>1</sup> - ناريمان بن عبد الرحمان، التسويق بالعلاقات في المؤسسة الخدمية السياحية -دراسة حالة لعينة من وكالات الأسفار لمنطقة التاسيلي، رسالة ماجستير في غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الج ازر ، 2011 ، ص7

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<sup>1</sup>.

3-2: خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات:

تسعى أي مؤسسة في تطبيقها إلى التسويق بالعلاقات بإتباع جملة من الخطوات هي كالتالي<sup>2</sup>:

1- تحديد القطاع السوقي المستهدف:

يعني تحديد القطاع السوقي المستهدف تحديد المنظمة لمن سوف تقع بيع سلعها وخدماتها في السوق وهذا من خلال تحديد جملة من النقاط:

أ- التعريف بالقطاع السوقي المستهدف؛

ب- معايير اختيار المنظمة للقطاع السوقي المستهدف ؛

ج- أسس تحديد القطاع السوقي المستهدف؛

د- خلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع المستهدف

---

1- حكيم بن جروة، محمد بن حوجو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص5

2- منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص -ص 55-67

### المطلب الثالث: مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون CRM

#### 1-1: مفهوم وتعريف إدارة العلاقة مع الزبون CRM :

تعد إدارة العلاقة مع الزبون مفهوما حديثا يناقش في الكثير من منظمات الأعمال يركز على معلومات عن عملائها وكيفية توطيد وبناء العلاقة مع زبائنهم باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون، وكذا بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.

#### أ-تعريف إدارة العلاقة مع الزبون:

- 1-تعرف إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها " مجموعة من الأنظمة الأولية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها<sup>1</sup> ."
- 2-عرفها Judith & kincaid (CRM) بأنها " :الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>
- 3-عرفها (brodshaws) بأن (CRM) بأنها "مدخل إداري يتعلق بتحديد وتطوير وإدامة علاقة ناجحة مع الزبون على طول الوقت من أجل الاحتفاظ بالزبون."<sup>3</sup>
- 4-إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) هي " :عبارة عن نظام متكامل يعتمد على بنية تحتية صلبة وناعمة وقوة بشرية كفؤة، إضافة إلى التكنولوجيا العالية التي تتعاون فيما بينها للوصول إلى تحقيق مفهوم الزبون رأسمال وبالتالي إنشاء القيمة لديه."<sup>4</sup>
- 5-ويمكن تعريف CRM : على أنها فلسفة أعمال تركز على الزبون وتؤثر على الكثير من أعمال المنظمة في أقسام مختلفة، وتطلب ذلك مجموعة من التطبيقات العملية المنسقة أهمها تفعيل دور أنظمة الاتصال ما بين المنظمة والزبون وبالعكس ويشكل مباشر معها"<sup>5</sup>
- ب-ويتم تقسيم CRM ثلاث مجموعات متميزة هي :<sup>6</sup>

#### 1-إدارة علاقة العميل العملية: نقصد بها العليمات والتكنولوجيا المساهمة في صناعة اتصال المؤسسة مع عملائها مثل: المعالجة الأتوماتيكية النظر في المعطيات المتعلقة بالعملاء

- 1-يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الو ارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 191.
- 2-علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة) إدارة معرفة الزبون(، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 127 .
- 3-أميرة هاتف، حدا وي الجنابي، أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي،( د ا رسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية(، ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006، ص65 .
- 4-الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي( دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر(، شهادة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة تيزي وزو ، الجزائر-2005-2006-ص62 .
- 5-فريد كورتل، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستا رتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 08 .
- 6-الصبيد عفاف، مرجع سبق ذكره، ص 72-73 .

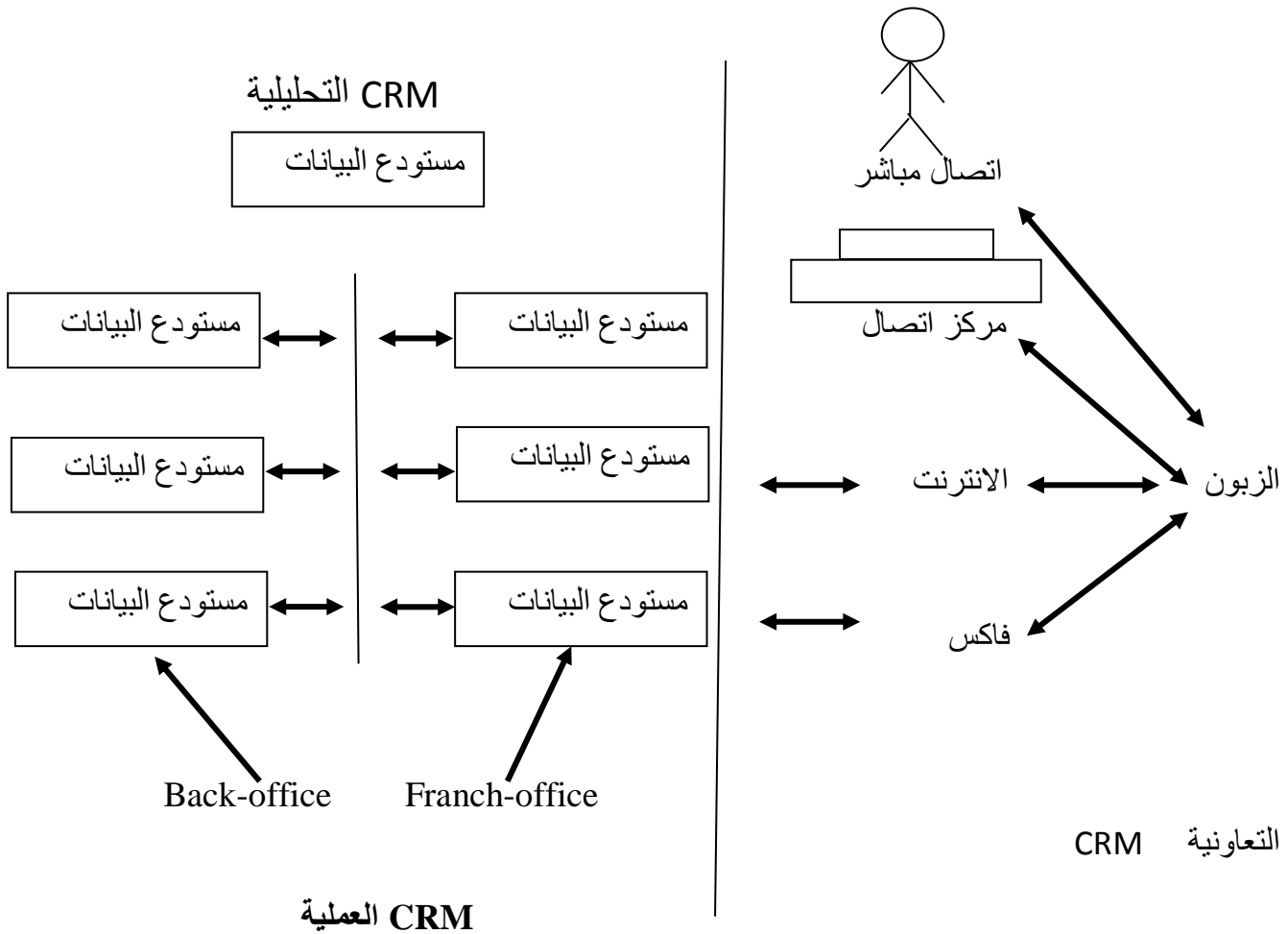
## الفصل الثاني: .....التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبائن

2-إدارة علاقة العميل التعاونية: تشير إلى وسائل الاتصال التي تكون من خلالها المؤسسة على اتصال مباشر مع العملاء مثل مراكز الاتصال، الانترنت، مراسلات عن طريق البريد الالكتروني؛

3-إدارة علاقة العميل التحليلية: هي حجر الزاوية الحقيقي للنظام هدفها تخزين وتحليل البيانات التي تم جمعها في العملية الأولى والثانية لاستخراج المعلومات المستخدمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزبون

والشكل الموالي يوضح ارتباط بين العمليات الثلاثة السابقة

الشكل رقم ( 6 ) : يوضح نظام إدارة علاقات الزبائن



المصدر: عفاف الصيد، مرجع سبق ذكره، ص73



ج-تحولات إلى CRM :

أخذت ال CRM عدد من التحولات الهامة في المؤسسات وهي تحولات كانت مستحيلة بدون نظام إدارة علاقات الزبائن ومنها<sup>1</sup>

1-التحول من الرضا إلى الولاء:

تهدف ال CRM إلى تحويل العملاء من حالة الرضا Satisfaction إلى حالة الولاء Loyalty

وهي تهدف إلى ترسيخ ولاء العملاء المربحين لأنهم يزيدون من ربحية المؤسسة ومنفعة العميل، تقوم وإقصاء العملاء غير المربحين

2-التحول من التعاملات إلى العلاقات:

تهدف CRM إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع العملاء المربحين فما يربط أي مؤسسة بعملائها العاديين إنما هو مجرد تعاملات، قد يخسر فيها أحد الطرفين، لكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه التعاملات العابرة إلى علاقات دائمة بينما تهدف CRM إلى تعزيز العلاقات وتقليل التعاملات.

1-أهمية ل :CRM:<sup>2</sup>

-يساعد CRM المنظمة على الحفاظ بالزبائن، والاتصال بهم بشكل فعال عن طريق قنوات اتصالية معينة على نحو يحقق التكامل بين المنظمة والزبائن

-تحسين فاعلية التسويق واستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية وخلق الحوافز للعملاء وبناء علامة تجارية وتعزيز ولاء الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد

-يساعد CRM على تنفيذ وتطبيق التسويق بالعلاقات على نحو يسعى لتطوير وتعزيز العلاقات مع هؤلاء والعمل على خلق الرضا والولاء عندهم.

2-فوائد ال CRM تفيد إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) في :<sup>3</sup>

-تحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعا لدرجة ربحيتهم وتبعا لاحتمال استمرار التعامل معهم؛

-استهداف الفئات الأكثر ربحية من خلال تحديد رئيس الأوقات للاتصال بهم؛

1-رولاند سويفت، إدارة علاقات العملاء CRM خلاصات كتب المدير وجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العربي(الشعاع)، القاهرة، العدد . 2009 ص 20 ،  
2-محمد يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما ياره عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الع ارق، أب 2010 –ص-48-49 .  
3-رولاند سويفت، مرجع سبق ذكره، ص 20

-زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتجات المؤسسة لهم.

### 3-العوامل المؤثرة على ال CRM :

هناك أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة ل(CRM) وتشمل ما يلي<sup>1</sup> :

أ-الاستراتيجية: تعني النظرة الشمولية لرؤيا وتوجهات إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة الزبون ومن ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون

ب-التكنولوجيا: تشمل استعمال أنظمة تكنولوجيا حديثة ومتكاملة في المنظمة شرط أن يتم الأخذ بنظر الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة ؛

ج-ثقافة المؤسسة: تتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة إن تعلب دور مهم في توطيد العلاقة مع المستفيدين ؛

د-هياكل وعمليات المنظمة: تشمل الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المنظمة والعمليات الوظيفية التي تؤدها وخاصة الإبداع في مجال المزيج التسويقي وهي الموجهة نحو الزبون وهذا ما يحقق الربح للمنظمة.

#### 2-1: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

إن الهدف العام ل(CRM) هو تحسين فاعلية التسويق وزيادة قيمة الزبون ، وإن إنجاز مثل هذه الأهداف التشغيلية تؤدي إلى تقليل تكاليف التوزيع، معالجة الطلب، وإدارة المخزون لتحقيق عبئ الزبون المفرط وتكاليف الحصول عليه<sup>1</sup>.

#### 3-1: المبادئ الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون CRM :

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون(CRM) وسيلة رسمية للتسويق بالعلاقات نظرا لأنها تحتوي على :

##### أ-الشخصية (الفردنة)<sup>2</sup>:

ويقصد بها العرض قدرة المؤسسة على الاستجابة لطلبات كل زبون بإعداد نطاق وساع يتكيف بشكل فردي للمنتجات والعمليات التسويقية.

وتتم شخصنة أو فردنة العرض إما على أساس التكاليف أو على أساس طبيعة المنتج:

1-يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص156، 157، ص178

2- ناريمان بن عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص10

**1-الشخصنة حسب التكاليف:**

\*شخصنة المنتج: تعرف على أنها تصميم منتجات تلائم طلبات كل زبون وتوقعاته، لتطوير علاقة فردية تفاعلية وخاصة مع تطور وسائل الاتصال، وهذا للمحافظة عليهم وتنمية علاقات فردية معهم؛

\*شخصنة ذات الحجم: وهي تلبية طلبات كل زبون على حدى بتحضير حجم كبير من تكييف فردي للمنتجات والعلميات التسويقية تشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج.

\*الشخصنة حسب طبيعة المنتج:

\*الشخصنة التجميلية: وهي وضع تحسينات على مظهر المنتج ليوافق مع رغبة الزبائن؛

\*الشخصنة الجوهرية: تعني تبني خصائص جوهرية لا تدركها العين؛

\* الشخصنة بالمشاركة: حيث يكيف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون، بإجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة؛

\* شخصنة تكييفية أو معيارية: "1 هي عكس الشخصنة بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجاتها معياريا من خلال عدة استعمالات وفي عدة ظروف خاصة.

ب-مبدأ التزام المنظمة والتفاعل مع العميل:

يمثل التزام المنظمة في استمرار العلاقة مع العملاء والعمل على تأكيد النجاح طويل الأجل، بينما أن التفاعل مع العميل يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية مرضية ما بين المنظمة وعملائها، وذلك بتقديم خدمات متميزة تتوافق مع احتياجات العميل؛<sup>2</sup>

ج-الاستدامة ( طول المدة ) :

يقصد بها إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون طول مدة حياته وتترتب على الاستدامة عدة آثار هي: الربحية، الأمان، السهولة، الراحة، الجودة، الفائدة.

1-- عيسى بن مشوري، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

2-منى شقيق، مرجع سبق ذكره، ص 81-82 .

### المبحث الثاني: سياسات وإستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن

إن تبني المؤسسة لمفهوم ومنهج تسيير العلاقات مع الزبائن يتطلب الفهم الجيد لهذا المنهج الجديد حتى تستطيع بلوغ الأهداف المرجوة.

إن تسيير العلاقات مع الزبائن مجموعة سياسات مختلفة تستعملها المؤسسة على حسب توجهاتها وأهدافها، فقد تستغلها المؤسسة لاستعادة ما تسرب من الزبائن لسبب أو لآخر، لجذب زبائنا جدد، وخاصة للاحتفاظ بزبائنها ومحاولة تنمية حصتهم الزبونية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وكما أسلفنا الذكر تسيير العلاقات مع الزبائن إستراتيجية عامة في المؤسسة متوجهة نحو الزبون.

نتناول في هذا المبحث تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لخلق الميزة التنافسية، لا يخلو أي منهج جديد من جملة من العراقيل والمشاكل، هذا هو حال تسيير العلاقات مع الزبائن، نستعرض كذلك جملة من العراقيل التي رأيناها مهمة، سواء كانت هذه العراقيل داخلية أي مرتبطة بالمؤسسة، أو خارجية مرتبطة بالمحيط الخارجي.

### المطلب الأول: إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن

لقد عرض كل من الباحثين "Martha Rogers et Don Peppers"، لأول مرة طريقة (I.D.I.C) في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن و التي تعتبر أول الخطوات في تطبيق إستراتيجية فعال و مخططة متوجهة نحو الزبون، و هدفها الأول و الأخير المحافضة عليه حاليا و جذب زبائنا جديدا.

تهدف هذه الطريقة (I.D.I.C)<sup>3</sup> إلى التعرف على الزبون، تمييز الزبون، التفاعل مع الزبائن و في الأخير تكييف المنتوجات / الخدمات مع تطلعات الزبون

- سنتعرض إلى كل خطوة بشيء من التفصيل في هذا المطلب و طبعا هذا بعدما نتطرق إلى بقية الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

#### 1 - تعريف إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن:<sup>4</sup>

التشخيص الدقيق و العلي لمحيط المؤسسة ( خاصة ما يتعلق بالمنافسين و المستهلكين ) للوقوف عند الفرص و التهديدات، و كذلك التحليل الداخلي للوقوف عند نقاط القوة و نقاط الضعف، و هي الإستراتيجية الهادفة في المقام الأول إلى تحسين العلاقات مع الزبائن و التي تأخذ في الحسابات وزن الزبون باعتباره مركز كل التصورات و القرارات، تحديد حاجات الزبائن، و على المؤسسة العمل الدائم و المستمر على تحسين كفاءة الأداء و إجراءات التقييم الدورية المستمرة، ضرورة وجود نظام تسويقي (SIM) فعال، مهمته مراقبة كل تغيير يطرأ على محيط المؤسسة.

- ما حاولنا البحث عنه عند تعرضنا لهذا الجزء المهم من المذكرة هو الوقوف عند الأدبيات التي تناولت الإستراتيجية و مدى صلاحيتها لتطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، فتعرضنا تقريبا إلى معظم هذه الأدبيات و ركزنا في عملنا على تحليل الاستراتيجي الكبير الذي يعتبر مرجعا مهما في مثل هذه الأعمال

ما يكل بورتر (M. Porter) و وصلنا إلى إشكالية أساسية:<sup>5</sup>

- هل كل الاستراتيجيات صالحة لتطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن؟

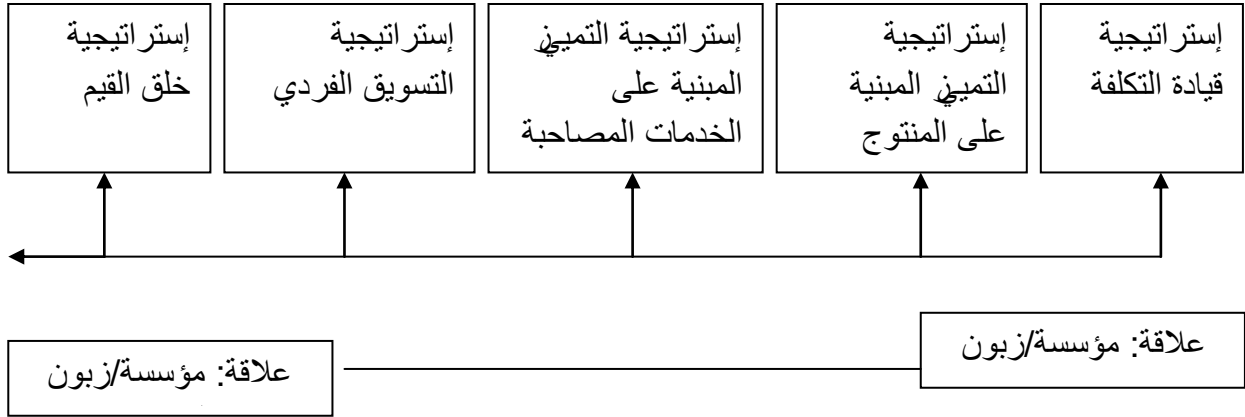
- يمثل الشكل الموالي الاستراتيجيات الممكن تطبيقها من طرف المؤسسة، و إمكانية أخذها لأبعاد تسيير العلاقات مع الزبائن بعين الاعتبار.

<sup>3</sup> Martha Rogers, Don Peppers, Op- cit, p : 85.

<sup>4</sup> Lionel Miraton : [http:// www.netalys.com](http://www.netalys.com): visionner le : 18/10/2009.

<sup>5</sup> - د. محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية- إطار جديد لمفهوم قديم،- الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي ( الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة 15-16 - أكتوبر 2002، ص ص: 7- 10

الشكل رقم (7): الاستراتيجيات و منهج تسيير العلاقات مع الزبائن



قبل التطرق إلى شرح خطوات بناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة، لا بأس أن نتعرض و لو بالتحليل الوجيز إلى صلاحية و حدود كل إستراتيجية على حدا و مدى ملائمتها للمفهوم الجديد الذي بات هاجسا لكل مؤسسة تنوي الاحتفاظ ، جذب الزبائن و خاصة البحث عن منافذ للتفوق التنافسي في ظل محيط شديد المنافسة.

1- إستراتيجية القيادة عن طريق التكلفة: حسب الشكل أعلاه إذا أخذنا أبعاد هذه الإستراتيجية من جهة و أبعاد قوة و ضعف العلاقات مع الزبون فيمكن الحكم على أن هذه الإستراتيجية تعتبر الأكثر استعمالا لمنهج تسيير العلاقات مع الزبائن ، كون المؤسسة في هذه الحالة تعتمد بصورة مطلقة على التقنيات و الوسائل لخفض التكلفة (تكنولوجيا، مؤهلات وكفاءات فردية ، الاقتصاديات السلمية....).إذن لا مجال للحدوث عن تطبيق منهج تسيير العلاقات مع الزبائن.

2 – إستراتيجية التمييز المبني على المنتج:<sup>6</sup> في هذه الإستراتيجية المؤسسة تبحث عن التميز عن طريق تمييز منتوجات صفقاتها و هذا بالاعتماد على الجود كمقياس لرضا الزبون ، وبهذا تعتبر اقل واضعف توجهها نحو بناء علاقات قوية و طويلة مع الزبائن.

<sup>6</sup>- Fons Cendrine, « la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques », Montréal, 6-9 Juin, 2007, P : 13.

3 - إستراتيجية التمييز المبنية على الخدمات المصاحبة: على حسب موقع هذه الإستراتيجية في الشكل السابق ، يمكن الحكم على أنها ذات توجهات اقل ما يقال أنها أحسن من الإستراتيجية السابقة (2و)، إذ تعتمد المؤسسة في هذه الحال على التركيز على جودة المنتج / الخدمة الأصلية وكذا ما يصاحبه من خدمات للزبائن للوقوف على المساعدة التي يقدمها الموظفون للزبائن و من ثم يتولد نوع من لغة تفاهم متبادلة بين الموظف و الزبون تخدم المصلحتين ( المؤسسة/ الزبون) ، تحدد هذه التبادلية في حل مشاكل الزبون اتجاه المنتج/ الخدمة، مما قد يعطي قيمة إضافية للمنتج/ الخدمة.

4 - إستراتيجية التسويق الفردي: تعتبر توجهها حقيقيا نحو بناء علاقات حقيقية مع الزبائن وذلك من خلال المعرف الجيدة و الحقيقية لرغبات و تطلعات الزبون المستقبلية ، فهي إذن إستراتيجية صالحة لتطبيق المفهوم الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن

#### 5 - إستراتيجية خلق القيم للزبون:

حتى تستطيع المؤسسة تبني هذا النوع من الإستراتيجية عليها أولا إحداث تغييرات و تنظيماتها الداخلية. أين تتوحد الرؤى و تعتبر الزبون ليس مجرد مشتريا يساهم في رفع رقم أعمالها و فقط و إنما الزبون شريكا في خلق القيمة في إجرائية التسويق الاستراتيجي يعتبر كل من (Ramaswamy et Prahalad) سنة 2004 و كذا (Lush et Vargo) في نفس السنة من الأوائل و مؤسسي هذا التوجه الحديث، حيث يؤكدون على ضرورة إحداث التغيير على مستوى كل هياكل المؤسسة بداية من وظيفة البحث و التطوير وصولا إلى وظيفة البيع - بهذا النقاش الموجز الذي أردنا من خلاله توضيح كل إستراتيجية و مدى إمكانية تطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، يمكن لنا الآن الحديث عن الخطوات و الأساليب التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن و الوصول إلى نتائج جيدة.

نشير هنا أننا سنركز على تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية توجه المؤسسة نحو تفعيل علاقات طويلة و قوية مع زبائنهم، و من ثم الوصول والحصول على رضاه و ولاءه و بالتالي إمكانية التميز عن باقي المنافسين، ولا نركز ( ليس معناه إهمال) عليها(C.R.M) كتطبيق للتكنولوجيا فقط.

#### - مراحل إعداد إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن:

على المؤسسة عند تبنيها لإستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تتبع عدة خطوات أساسية و محورية.

لقد أشار الباحثين الأمريكيين "Martha Rogers et Don Peppers"<sup>7</sup>، في كتابهما الشهير (Le one to one) ، الصادر عام 2001، أن المؤسسة التي تتجه نحو الزبون وتود إنشاء علاقة طويلة معه، عليها أولا عند تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تنتهج طريقا (I.D.I.C) كأولى الخطوات، و نحن قد أشرنا إلى هذه الطريقة في بداية هذا المطلب، و سيتم دمجها مع باقي العناصر المكونة للإستراتيجية.

<sup>7</sup>-Fons Cendrine, O.P.C.I.T, p : 15

- مرحلة جمع المعلومات : Identification

- تعتبر أول خطوات بناء إستراتيجية فعالة حيث تلجا إلى جمع المعلومات من مختلف المصادر ( تم الإشارة إليها في المطلب السابق )، وهي معلومات تخص الزبائن كالاسم، العنوان، نوع المنتج /الخدمات التي تم شراؤها، كميات الشراء، وإلى غيرها من المعلومات والمهم في هذه المرحلة أن تشكل المؤسسة فرقا مختصة للقيام بهذه المهمة وهذا طبعا إلى جانب المصادر الأخرى كالمكاتب الأمامية، الاستقصاء و دفاتر الشكاوى، و يجب الإشارة هنا إلى وجوب الاستمرارية في هذه العملية لتزويد المؤسسة بالمعلومات الحديثة ( السوق لا يعرف الثبات ).

2 – مرحلة التجزئة السوقية الفعالة: Differentiation

هذه المرحلة تستطيع المؤسسة القيام بها بعد تحليلها ومعالجتها الدقيقة للمعلومات التي تم رصدها من مختلف المصادر، إن التجزئة في هذه المرحلة تبدأ برسم وتطوير ملامح الزبون (Profif)، وهذا باحتوائه على وصف غني و مواصفات دقيقة خاصة بكل زبون (تفصيلات، ميولات، التوجهات)، وهذا بالإضافة إلى المعلومات القاعدية (ديموغرافية ، الدخل .....).

كما يمكن التوصل إلى قنوات الاتصال التي يجذبها والمنتجات/الخدمات التي يفضلها وتناسبه، وكم انفق الزبون في الماضي وكم مستعد أن ينفق في المستقبل، كما تلجأ المؤسسة إلى تحليل دورة حياة الزبون لتحديد الاختلافات والتشابهات المهمة عند الزبائن ومن ثم تتاح لها فرصة تجميع الزبائن في مجموعات (فئات)، كون التجزئة أو إعادة التجزئة إنما تهدف إلى تمييز الزبائن من حيث مساهمتهم الفعالة في رقم أعمال المؤسسة.

3 – ثقافة المؤسسة: يعرف (Edgar Morin) ثقافة المؤسسة على أنها: " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعارف الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية<sup>8</sup>.

انطلاقا من التعريف وما دامت المؤسسة نظاما متكاملًا لتراكم الخبرات والمعارف الفردية المكونة بدورها المعرفة والكفاءة الجماعية (كفاءة التنظيم)، فلن تستطيع المؤسسة من تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن ما لم تستطيع إحداث تغيير جذري في ثقافتها، واستبدالها بثقافة مبنية على توحيد الرؤى والاتجاه، فمثلا كثيرا ما تقع المؤسسة في مشاكل وتعقيدات حول وضوح الرؤية التسويقية، فلن تستطيع ضبط المفهوم الجيد للزبون الذي تحاول أن تحتفظ به أو تريد جذبها، (رجل بيع، مندوب مبيعات) سوف يفسر المعلومات المتاحة لدا المؤسسة من وجهة نظره، هذا كله من زاوية، أما من زاوية أخرى فعدم مقدرة الفرد في المؤسسة (سواء تعلق الأمر بالمكاتب الخلفية أو الأمامية) على التكيف مع التكنولوجيات الحديثة، لأن تطبيق إستراتيجية

<sup>8</sup> - مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص: 51



## الفصل الثاني:.....التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبائن

تسيير العلاقات مع الزبائن تتطلب نوعا حديثا من تكنولوجيات الإعلام والاتصال (N.T.I.Q) للاتصال الجيد و التواصل المستمر مع الزبون، فالاستعمال الجيد للتكنولوجيا المناسبة يعطي إضافة رؤية فريدة و جديدة حول الزبائن عبر كل النقاط الحاسمة في المؤسسة.

مركزية اتخاذ القرار تعتبر نقطة مهمة و حرجة في بناء الإستراتيجية لان هذا النوع من الاستراتيجيات ذو حساسية كبيرة إلى نوعية الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة، فالهيكل الكلاسيكي الذي يعتمد على مرور المعلومات الرأسي لا يخدم أبدا مثل هذه الإستراتيجية، بل على العكس من ذلك فالهيكل التنظيمي الحديث المبني على تسهيل مرور و انتشار المعلومات في أنحاء المؤسسة يعتبر هيكلًا مرغوبًا فيه، فهو يخدم هذه الإستراتيجية و يأخذ بالحسبان إبداعات و اقتراحات كل الأفراد الموزعين على هذا الهيكل.

### 4 – الدمج لقنوات الاتصال:

تستعين المؤسسة لصياغة إستراتيجيتها و ضمان نجاحها بتكنولوجيا الإعلام والاتصال (N.T.I.Q) ، إذ تستغل الوسائل المتاحة (الكلاسيكية) مع إضافة الوسائل الجديدة كالويب، الانترنت، الرسائل الالكترونية، و هذا حتى تتصل و تتواصل مع الزبون لان الاعتماد على الاتصال من جهة واحدة فقط لن يخدم تسيير العلاقات مع الزبائن بل يجب عليها الاعتماد على التفاعلية في الاتصال.

إضافة إلى التغييرات الواجب على المؤسسة إحداثها نذكر تغييرات تمس جوهر العملية الإنتاجية، إذ يجب على هذه الوظيفة إن تكون منظمة بطريقة تسمح لها من اقتراح عددا كبيرا من المنتجات/الخدمات تتلاءم مع طبيعة الزبون، لان المؤسسة في هذه الإستراتيجية تهدف إلى تعظيم حصة الزبون بدلا من التركيز على الحصة السوقية.

### المطلب الثاني: التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية

تستطيع المؤسسات ذات الأداء التسويقي الجيد المبني على تحسين وتوطيد العلاقات مع الزبائن أن تفوز بزبائن جدد وتحافظ على الزبائن الحاليين، وتحقق نموا في المعاملات مع هؤلاء الزبائن، ويكون أساس هذه العلاقات تحقيق رضاهم و من ثم كسب ولائهم عن طريق تقديم منتجات/خدمات ذات قيمة كبيرة لهم، وهذا من خلال الفهم الجيد لهؤلاء الزبائن أي تحديد ملامح الزبون بدقة و بعناية كبيرتين حتى تستطيع بعد ذلك تصميم عروض تسويقية يمكن الاعتماد عليها لتقديم قيمة أكبر من تلك التي يقدمها المنافسين، و سنتعرض بشيء من التفصيل في هذا المطلب إلى تحليل مفهوم القيمة في المدخل الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن، فالقيمة التي نتحدث عنها تتمثل في جملة القيم التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها للزبون بداية بقيمة المنتج، قيمة الخدمات المصاحبة للمنتج، القيمة الشخصية و أخيرا قيمة المكانة الذهنية.

نعرض أولا باختصار مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي و الميزة التنافسية ثم نتطرق إلى مصادرها معتمدين على تسيير العلاقات مع الزبائن كأحد هذه المصادر وأهمها خاصة في الوقت الراهن.

#### 1- التفوق التنافسي:

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية و العالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، المعرفة و ثورة الاتصالات و تحرير التجارة العالمية، و نشير في هذا الصدد إلى أنه يمكن للمؤسسة تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالبا على مزايا في طبيعتها و قد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن للمؤسسة التي تتبناها لخلق الميزة التنافسية و قد أشير في الأدبيات إلى أن التفوق التنافسي يعني المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.

و لقد أعطى Evens سنة 1993 تعريفا للتفوق التنافسي الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية بأنه: "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون"<sup>9</sup>

يمكن استنتاج أن Evens قد ركز على أنشطة المؤسسة وطريقة أداءها المميزة في تعزيز قيمة الزبون و قد ركز كل من (Ulrich و Lake) سنة 1991 على أن مصدر ميزة التفرد يمكن خلقها من عنصرين مهمين، القيمة المدركة من طرف الزبون و التفرد في الأداء.

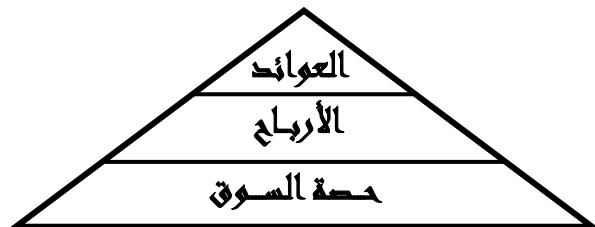
لقد قدم (Macmillan) سنة 2000 نموذجا مطورا لسلسلة القيمة، وهذا عن طريق إدخال شبكة المعلومات الدولية، التي أصبحت عاملا يُعول عليه كثيرا في نقل المعلومات اللازمة في المؤسسات و في الوقت نفسه تعمل على زيادة توطيد العلاقات و الروابط بين المؤسسة و الزبائن، كون تصميم سلسلة القيمة الكلاسيكي

<sup>9</sup> - شريف احمد شريف، "محددات رض العميل"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرين، 1998، ص: 24 .

## الفصل الثاني:.....التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبائن

لصاحبه Porter Michael أصبح غير ملائما للمؤسسات بسبب تطور أنظمة الاتصالات و تكنولوجيات المعلومات و قصر دورة حياة المنتجات و هذا نظرا لزيادة حدة المنافسة و سرعة التطور.

الشكل رقم (8): سلسلة القيمة ل Macmillan



الإستراتيجية
الاختراعات و الابتكارات التكنولوجية
الإدارة الإستراتيجية

النشاطات الداعمة

نظم المعلومات	رضا الزبون ولاء الزبون
	الإنتاج
	المميزات
	القدرات
المهارات و المعرفة الفنية التكنولوجية الموجودات الإستراتيجية	إدارة الموارد البشرية
تدبير الموارد و إدارة سلسلة القيمة	

النشاطات الأساسية

Source: Macmillan, H and Tampo, M., Strategic Management, Oxford university press, 2000, p: 120.

مصادر التفوق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية:

1984 - المنافسة: الشرييني

1990 - تحليل سلسلة القيمة: Porter

1991 - القدرات الإستراتيجية: Grant & Faney

1992 - التغير التكنولوجي: أبو قحف

1993 - إستراتيجية الدخول و الخروج للسوق: Krjowski

1994 - المعلومات، الزبائن و فرص التقديم: Mcgahan

1994 - القدرات الإستراتيجية: Roweet

1996 - البيئة الخارجية و هيكل الصناعة: Pitts

1997 - الجانب الإبداعي للمنظمة: Thombson

2000 - نظم المعلومات، القدرات الجوهرية و عوامل رضا الزبون: Tompe & Macimlan

2005 - ثورة المعرفة والمعلومات، وتحديات عوامة الاقتصاد: أميرة هاتف حداوي الجنابي

2008 - تسيير العلاقات مع الزبائن: موضوع مذكرتنا

ويتضح مما سبق أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات تنحصر في مصدرين أساسيين، الأول داخلي و يتمثل في موارد المؤسسة المادية وخاصة المعنوية منها، كالكفاءات والمهارات و قدرة المؤسسة في تسيير علاقاتها، الثاني يتمثل في المصادر الخارجية، متمثل في البيئة الخارجية ، كالتكنولوجيا، الاستفادة من المنافسين و خاصة الزبائن الذين يعتبرون مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مؤسسة

- الأهداف التسويقية لتسيير العلاقات مع الزبون:

- يعتبر الزبائن مسألة جد معقدة بالنسبة لأي مؤسسة تنشط وسط محيط تنافسي أين تتنافس عدة مؤسسات على فئة قليلة من الزبائن، لذا باتت مسألة ربط علاقات طويلة وقوية معهم محور اهتمام الكثير من هذه المؤسسات لتدنية التكاليف (الاستفادة من زيادة إنفاق الزبون بمرور الوقت)، رضا الزبون الذي يكون مستعدا للدفع و الإنفاق أكثر ابتداء من الشراء الرابع و في تحقيق ولائه، سنناقش كل هذه النقاط التي تعتبر محاور التميز و الانفراد الذي تكسبه المؤسسة من وراء تطبيقها لتسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لتحقيق الريادة و التفوق.

## 1 -دورة حياة الزبون و تناقص التكاليف:

يتفاوت الزبائن في قيمتهم الاقتصادية و كذا مساهمتهم في رقم أعمال المؤسسة الإجمالي، لذا تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالتجزئة في المفهوم الحديث أي تقسيم هؤلاء الزبائن إلى مجموعات حسب درجة مردود يتهم وهي تسعى في ذلك إلى الاحتفاظ بأكثر ربحية، لان التجربة أثبتت أن الاحتفاظ بالزبون الحالي أكثر ربحية من الحصول على زبون جديد خلال نفس الفترة الزمنية و خاصة إذا تعلق الأمر بزبون مريح، فالمؤسسة تعمل جاهدة على تعظيم ربحيتهم من خلال عملية التجديد و الإبداع في صياغة مزيجها التسويقي بطرق و أساليب لم يسبق لها مثيل.

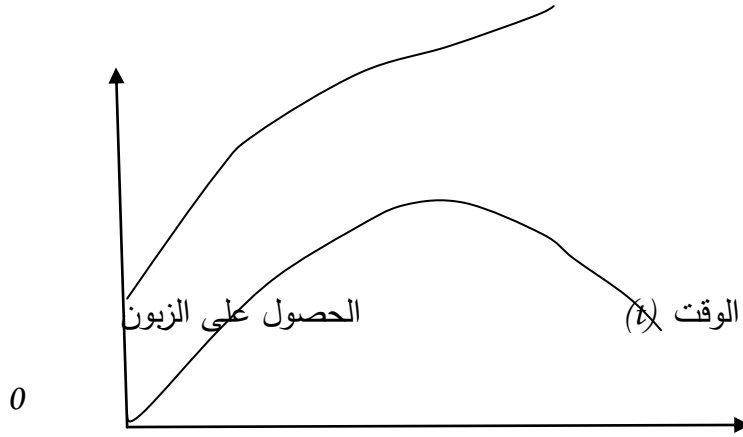
تلجأ المؤسسة في مثل هذه الظروف إلى طريقة المسوحات الدورية التي تكشفها قدرتها من عدمها في إيجاد قيمة للزبون.

تعتبر قيمة الاستمرار في الاحتفاظ بالزبون غير قابلة للجدال، لان تكلفة الحصول على زبون جديد غالبا ما تكون خمس (5) مرات و قد تصل أحيانا إلى سبع (7) مرات (يتوقف ذلك على قوة أو ضعف المنافسة و كذا طبيعة المستهلك) و هذا مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي<sup>10</sup> لقد أثرت كتابات فريدريك ريتشالد خاصة منها ما تم نشره في سنة 1996 في كتابه "تأثير الولاء، و الذي أثار فيه إلى منافع الاحتفاظ بالزبون و مدى ارتباطه بتدنيه التكاليف .

<sup>10</sup> - [www.Chrysalisinternational.com](http://www.Chrysalisinternational.com) : visionner le : 19/10/2009.

الشكل الموالي يوضح الفوائد التي توفرها عملية الاحتفاظ بالزبون

الشكل رقم (9): فوائد عملية الاحتفاظ بالزبون



**Source:** chantjiraporn, krizz, "Added values of e- supply chains: CRM and knowledge management, " Bangkok, Thailand, 2002, page: 23

- التكاليف التي تنفقها المؤسسة على عملية الإبداع، الاتصال والتواصل مع الزبون تتناقص مع الوقت وهذا كلما عاود الزبون عملية الشراء لمرات عديدة، ضف إلى ذلك فالزبون الذي تم الاحتفاظ به يكون أكثر استعدادا للإنفاق على منتجات المؤسسة سواء الحالية منها أو المنتجات المستقبلية

## 2 -رضا الزبون:

### 1-2- تعريف رضا الزبون:<sup>11</sup>

تعول المؤسسات كثيرا على رضا زبائنها في تحقيق التفوق التنافسي خاصة في سوق لا يعرف الثبات و الاستقرار، و يعد موضوع رضا الزبون من المداخل الحديثة التي استقطبت آراء و كتابات الكثير من الباحثين سواء منهم النظريين و كذا الباحثين العمليين.

لقد أشار البروفسور كوتلر إلى تعريف رضا الزبون بمقدار السعادة التي يشعر بها نتيجة لمطابقة توقعاته مع مواصفات و خصائص المنتج التي تقدمه المنظمة إليه.

بالإضافة إلى ذلك يأتي كوتلر سنة 2003 و يعرفه من نواحي أخرى:

"الرضا شعور الزبون بالسرور و بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج الملاحظ أو إيراده مع توقع الزبون عنه". أما العبيدي فأشار إلى الرضا سنة 2004 بأنه: "مقياس له مكانته في ثقافة المنظمة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها المختلفة".

يمكن التعبير عن الرضا بالصيغة الرياضية التالية :

الرضا = دالة (الأداء المدرك لتوقعات الزبون).

### • مراحل إيجاد رضا الزبون:<sup>12</sup>

حتى تستطيع المؤسسة كسب رضا زبائنها عليها إتباع عدة خطوات لعل أهمها:

1 - فهم حاجات الزبون .

2 - التغذية المرتدة للزبون .

3 - القياس المستمر.

يرتبط مفهوم رضا الزبون كثيرا بمفهوم الجودة إذ نستنتج مبدئيا أن الجودة العالية (نسبيا) تحقق مقدار معين من الرضا لدى المستهلك إذ تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة يسمح لها من الحصول على معلومات دقيقة و جديدة حول تطلعات، انتظارات و سلوكات الزبون، و بالمقابل تكون هذه المؤسسة السبابة في تصميم برنامج تسويقي متكامل يتماشى مع الزبون و بالتالي تستطيع اغتنام فرصة تحقيق و كسب رضا الزبون و منه تتفوق على باقي المنافسين، و الذي ينعكس إيجابا على حصة المؤسسة (حصة المستهلك الشرائية) لا الحصة السوقية، و زيادة عوائد المؤسسة.

<sup>11</sup> - فريدريك ريتشالد، مرجع سبق ذكره، ص: 05

<sup>12</sup> - شريف احمد شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 56

## الفصل الثاني:.....التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبائن

ولاء الزبون: إن كسب الزبون في الوقت الحالي أو جذبه لأول مرة رغم أنه مكلف إلا أنه لم يعد مشكلة، لكن إيجاد طريقة ووسيلة للمحافظة هو المعادلة الصعبة في حياة المؤسسة، ضف إلى كون الولاء أصبح طرفا آخر في استمرار العلاقة بين المؤسسة و الزبون .

### تعريف ولاء الزبون:

لقد عرفه (G.D.Harrell): "مقياس لدرجة معاودة الزبون الشراء من علامة معينة."

و قد عرفه فيليب كوتلر (1999): "مقياس الزبون و رغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة".

- الزبون ذو درجة ولاء عالية يمتلك التزاما قويا وهذا بالاعتماد على تجربته السابقة في التعامل مع المؤسسة، وهو يفضل منتوجاتها، خدماتها وعلاقاتها التجارية التي تحقق ميزة المؤسسة و استنادا إلى دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية (U.S.A) انه إذا شعرت نسبة 48% من الزبائن بالتذمر و حالة الاستياء فان هذه النسبة لن تبقى عند حالها بل ستتضاعف لتبلغ حوالي 96% أي تفسير هذه الظاهرة يعود إلى كون كل زبون غير راضي يبلغ من تسعة إلى عشرة زبائن عن تجربته الخائبة لكن ودائما بالاستناد إلى نفس المصدر، إذا ما تلقى هذا الزبون غير الراضي (المتذمر) عناية و رد سريع عن شكواه و سبب تدمره فان بالمقابل يصبح بعد ذلك أكثر ولاء من ذي قبل.

### نموذج الولاء و تقسيم الزبائن:

قدم (Jammerngy) سنة 1998 نموذجا لولاء الزبائن و الذي يمكن الاعتماد عليه في تقسيم الزبائن، و من تم محاولة الاهتمام و العناية بهم لا بغيرهم.

- ينتمي الزبائن الذين لديهم علاقات شراء في كل وقت إلى فئة قاعدة ولاء قوية.

- أما الزبائن الذين لديهم ولاء لعلامتين أو أكثر فينتمون إلى فئة قاعدة ولاء معتدل.

- أما آخر نوع فيعرفون بمتغيري الولاء و التبديل من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى.

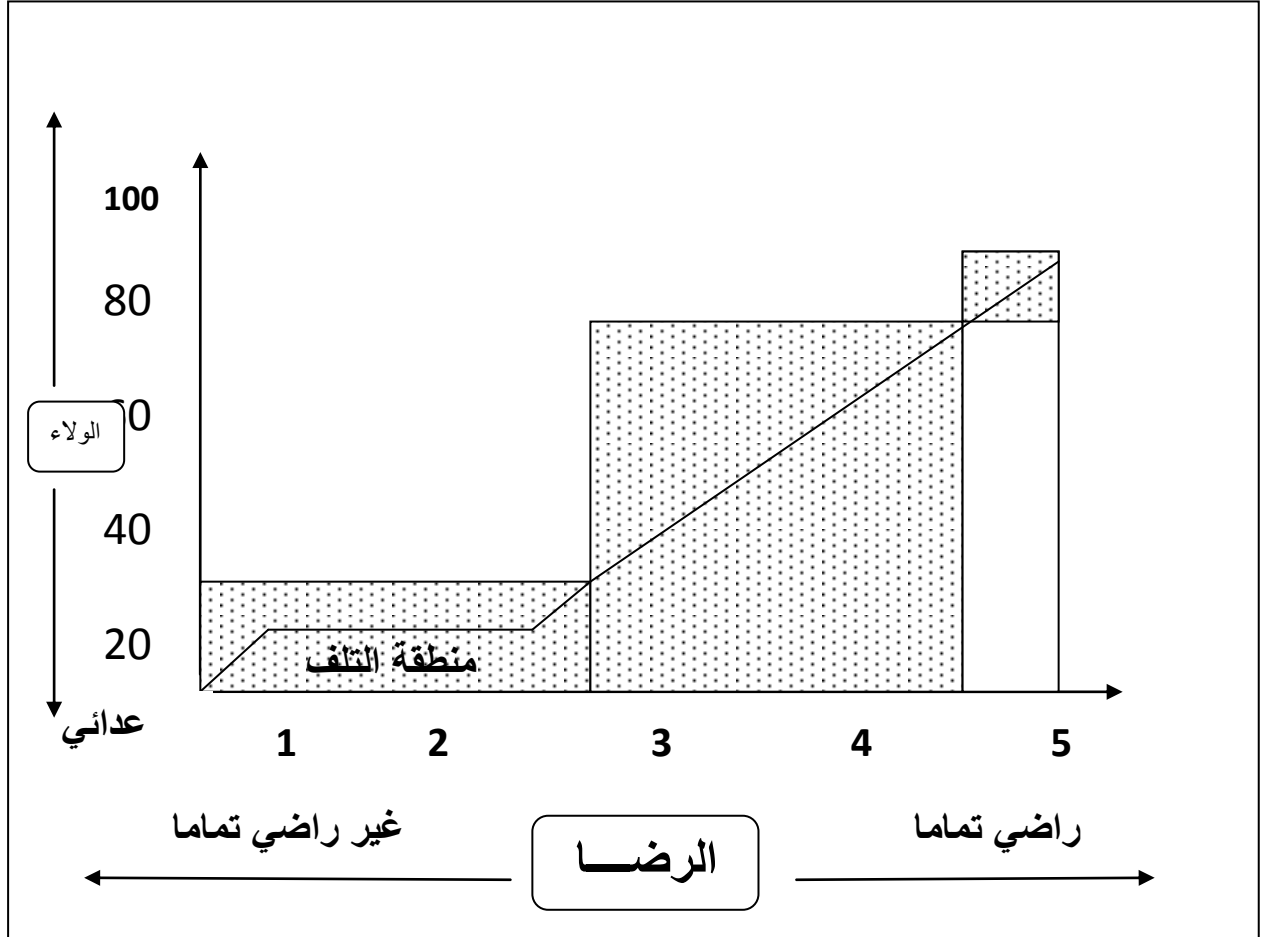
- وهناك تصنيفات أخرى للولاء و الزبائن كالنموذج الذي قدمه (Olive) سنة 2002، حيث ميز بين

:التمييزي، الانفعالي، الميولي و الفعل.

- سنة 2003، قدم كل من (Judith W.et Kincaid) نموذجا حيث ضمما فيه الرضا و الولاء.



الشكل رقم (10): نموذج الرضا و الولاء



Source: Judith W. et Kincaid, Customer Relationship Management, prentice, Hall, New Jersey, 2003, p: 20.

ما يمكن استخلاصه من الشكل أعلاه:

في القسم الأعلى من الهرم، المؤسسة تنفق القليل من التكاليف، الجهود و الوقت للإيفاء بحاجات الزبائن، و في الوقت نفسه تنفق أقل مما يكسبها ميزة تنافسية، على العموم الاحتفاظ بالزبون عن طريق تسيير العلاقات مع الزبائن وزيادة ولاء يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تظهر في:

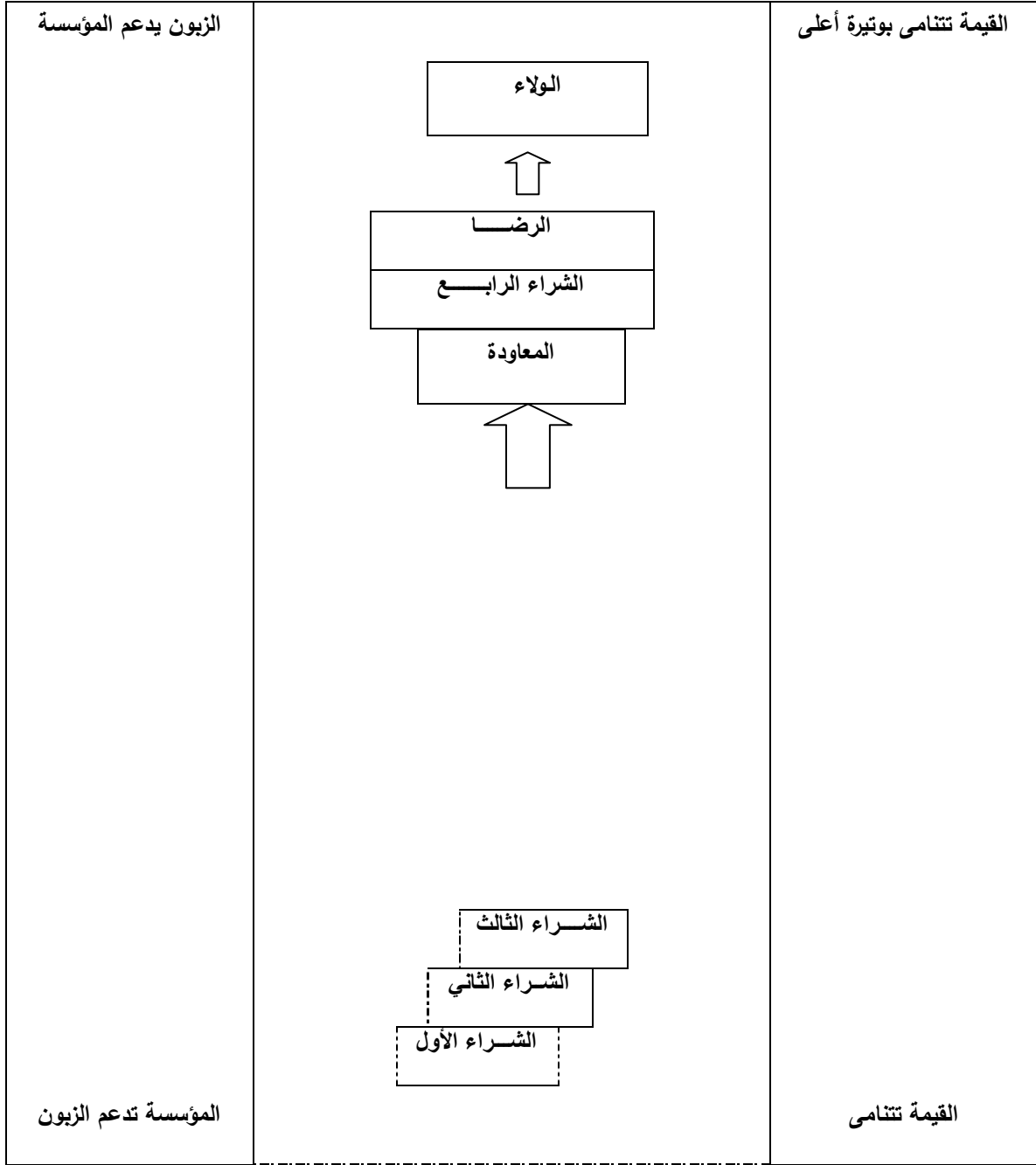
- تكثيف الزبون بمشترياته من المؤسسة مما يقلل تكاليف التوزيع.

- الزبون ذو الولاء يعطي انطباع جيد عن المؤسسة (الاتصال المجاني).

- رغبته في دفع أسعار عالية.

يمكن للمؤسسة أن تطور حلقة الولاء لزيائنها عن طريق المبدأ المعروف بمبدأ الشراء الرابع، و الشكل الموالي يوضح أنه بعد جذب الزبون و محاولة ربط علاقات معه عن طريق تقنية أو تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن التي تم التطرق إليها في المداخل السابقة، يمكن للزبون أن يكرر عملية الشراء ، وإذا ما تم هذه المعاودة لأربع مرات فإنه يكون قد وضع قدميه في أولى خطوات الرضا و من تم يمكن تطوير حلقة ولاءه.

الشكل رقم (11): مبدأ الشراء الرابع



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 307

منهج القيمة الجديد مصدرا للميزة التنافسية:<sup>13</sup>

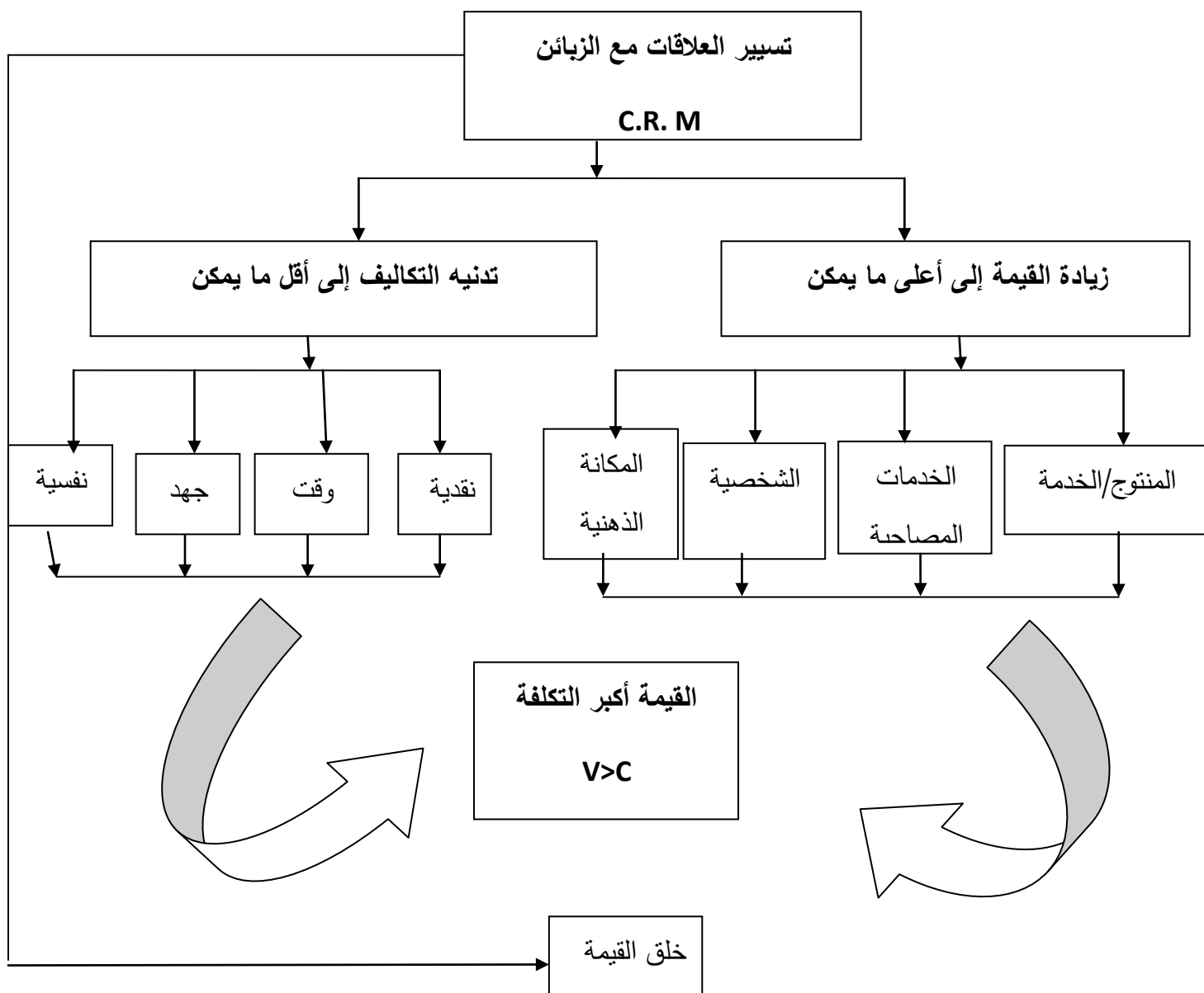
المؤسسة التي تنتهج تسيير العلاقات مع الزبائن كأداة فعالة لكسب ميزة الانفراد، عليها أولا وقبل كل شيء التفكير في ما إذا كانت في استطاعتها خلق قيمة إضافية غير التي يستطيع منافسوها تقديمها للزبائن، فالزبون أصبح في الوقت الحالي يهتم بما يدفعه للحصول على المنتج والخدمات المصاحبة وليس ما تدفعه المنظمة لإنتاج المنتج وتقديم الخدمة.

والأدبيات التي اهتمت بهذا المدخل قد تناولته من جوانب عديدة، فالبعض رأى جوهر القيمة في السعر المنخفض و الحقيقة هذا مدخلا كلاسيكيا، و ما يهمنا في هذا المدخل هو كيف ترى المؤسسة التي تتبنى تسيير العلاقات مع الزبائن القيمة للتميز؟

---

<sup>13</sup> - مبروك الهواري،\* رضا العميل، محدداته و أهميته ، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001، ص: 58

الشكل رقم (12): دور CRM في خلق القيم



المصدر: أميرة هاتف حداوي الجنابي، مرجع سبق ذكره ، ص: 53

### تعريف خلق القيمة:

تستطيع المؤسسة حسب الجدول أعلاه من خلق القيمة (القيم)، وذلك بالاستعانة بتسيير العلاقات مع الزبائن أولاً في فهم زبائنهم، تقسيمهم إلى قطاعات حسب أهمية كل زبون و من بعد يمكنها تكييف إستراتيجيتها بما يتوافق مع طموحات و تطلعات الزبائن و علمها مراعاة في ذلك تدنيه تكاليف الإنتاج، تكلفة الجهد وغيرها و بالمقابل مفروض عليها تعظيم و زيادة القيم كقيمة المنتج و قيمة المكانة الذهنية.

### تعريف قيمة الزبون (قيم):

" بحزمة المنافع التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة" Kotler, 1997

### عناصر القيمة الإجمالية:

تتألف القيمة الإجمالية للزبون من مجموع قيم، نوردتها فيما يلي:

- 1) **قيمة المنتج:** وتتكون من خصائص المنتج المادية، و يجب أن تتطابق مواصفات المنتج مع توقعات الزبون و لما لا تكون أكثر، و بسرعة التسليم، و كذلك الدعم الإضافي الذي يقدمه رجل البيع للزبون، و تقديم الضمانات الذي من شأنه أن يقلل من مخاطر الشراء المدركة.
  - 2) **القيمة الشخصية:**<sup>14</sup> يعتبر خلق القيمة الشخصية من أصعب الأمور تقليداً، إذ يعتمد على ثقافة المؤسسة و كفاءات و مهارات الأفراد و خاصة أفراد المكتب الأمامية إذ تستطيع المؤسسة بفضل خلق هذه القيمة من التميز و الريادة.
  - 3) **قيمة المكانة الذهنية:** عند محاولة المؤسسة خلق قيمة في أذهان الزبائن فإنها تكون على أتم المعرفة بزبائنهم، و هذا من خلال الاتصال الدائم بهم، و إذ ما استطاعت خلق هذه القيمة فإنها بذلك تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في كسب ولاء الزبون و من تم التميز عن باقي المؤسسات الأخرى.
- أما فيما يخص التكاليف، و كم أطلق عليها (Kotler) تسمية كلف الزبون الإجمالية، و تتضمن على العموم التكاليف النقدية و الغير النقدية كتكاليف الجهود و التكاليف النفسية.

- 1) **التكاليف النقدية:** عرف (Stanton) سنة 1997 التكلفة النقدية على أنها: "كمية النقود أو عناصر أخرى عند منفعة مطلوبة للحصول على المنتج" و حتى تستطيع المؤسسة التميز في تدنيه تكلفة المنتج النهائي فإنها تستعين في إطار تسيير العلاقات مع الزبائن الاستفادة من تدنيه التكاليف الكبيرة التي كانت تتحملها من جراء الاتصالات المكثفة التي كانت تستعملها في التسويق الكلاسيكي و كما هو معروف فان كل من تكلفة التوزيع (C<sub>d</sub>) و تكلفة الترويج

<sup>14</sup> - Joël Brée, O.P.C.I.T , p : 65

(C com) تدخلان عند حساب سعر البيع (P<sub>v</sub>) كما توضحه المعادلة التالية:

$$P.v = C.tp + C.c$$

$$P.v = C.tp + (C.d + C.com)$$

P.v : prix de vente

C.tp : couts totale de production

C.c: couts commercial

C.d : couts de la distribution

C.com : couts de promotion

**(1) التكاليف غير النقدية:** تتضمن التكاليف غير النقدية عادة تكاليف الوقت، تكاليف الجهد و التكاليف النفسية.

- تكلفة الوقت: يعد الوقت أثمن ما يملك الزبون، لذا تعتبر تكاليف الوقت الذي يقضيه الزبون في البحث و المفاضلة بين المنتجات /الخدمات في أغلب الأحيان أعلى قيمة من التكلفة النقدية للمنتج، فالمؤسسات التي تركز على تسيير العلاقات مع الزبائن يمكن أن تدني هذه التكلفة إلى أقصاها و هذا بتصميم منتج أو خدمة على قياس الزبون و تستعمل أحدث الطرق الاتصال و التواصل معه، و بهذا تستطيع أن ترفع عنه عناء الوقت ، خاصة إذا كان زبائن المؤسسة من فئة الذين الوقت عندهم مهم .

- تكلفة الجهود: تقريبا تتداخل تكلفة الجهود الذي يبذله الزبون في البحث و المفاضلة بين المنتجات المناسبة، الأسعار المناسبة و كذا الجودة المناسبة مع تكلفة الوقت، إذ بذل مجهودا كبيرا يعتبر مضيعة للوقت، ضف إلى ذلك الجهود الذي قد يبذلها في تركيب و صيانة المنتج ، تتدخل المؤسسة هنا لوضع المنتج / الخدمة المناسبة في الوقت المناسب و طرح في كل مرحلة جملة من الخدمات المصاحبة لمنتجاتها التي باتت في الوقت الراهن ميزة تنافسية تضمن بقاء المؤسسات في السوق .

- التكلفة النفسية: تعتبر هذه التكلفة هي الأخرى مهمة للغاية بالنسبة للزبون ، المؤسسة و حتى تستطيع جعل من هذا المدخل ميزة تنافسية تدرب و تكون موظفيها حتى يستطيعون التعامل الجيد مع الزبائن و التكيف مع مختلف الوضعيات خاصة و أن زبائن المؤسسة مختلفو الطباع و الشخصية و المزاج، ولكن عن طريق البيانات<sup>15</sup> يستطيع مقدم الخدمة أن يتعرف على ملامح كل زبون و من تم يختار الطريقة التي تلائمهم

<sup>15</sup>- IBID , p :68

### خلاصة:

لم تكن المؤسسة الاقتصادية تهتم بزبائنها وتحافظ عليهم، بقدر اهتمامها بتعظيم الأرباح، ولكنها اصطدمت بإشكالية المتغيرات المكونة للمحيط الخارجي الذي أصبح حقيقة مصدرا للتهديد.

تهدف تسيير العلاقات مع الزبائن في الأساس إلى تغيير السلوكات الزبونية لصالح المؤسسة وذلك من خلال أولا الاهتمام بالفرد الداخلي كونه مصدرا مهما من مصادر التفوق التنافسي، وعنصرا يعول عليه لتقديم القيمة للزبون، إنشاء قاعدة بيانات الزبائن لتحديد ملامح الزبون بدقة ومن ثم تكييف مزيجها التسويقي بما يتناسب معه، قاعدة بيانات المنافسين حتى تستطيع من الاحتياط قدر المستطاع والاستعداد لمواجهة هؤلاء الزبائن.

ترتكز عملية تسيير العلاقات مع الزبائن أيضا على تسيير شكاوى الزبائن والبحث فيها لإرضاء هم و خدمة الزبائن التي أصبحت حقيقة فرصة أمام المؤسسة للتميز.

إن تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية للمؤسسة تسمح لها من خلق الميزة التنافسية التي تظهر في اكتساب رضا وولاء الزبائن، تخفيض التكاليف وتقديم القيمة (مجموع القيم في المدخل الحديث) ، وكغيرها من المفاهيم الحديثة تواجه إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن عدة مشاكل وعراقيل لعل أهمها: العراقيل التنظيمية، الثقافة، التكنولوجيا، عراقيل تشريعية وقانونية، وخاصة العراقيل الخاصة بثقافة الزبائن.



الفصل الثالث: دراسة حالة  
شركة عدوان للكيماويات  
الجزائر – مستغانم - فرناكة -

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مفاهيم التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون و مختلف العناصر المكونة له والميزة التنافسية وتأثير التسويق بالعلاقات عليها ، وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها، اخترنا شركة عدوان للكيماويات-فرنائة- الجزائر كدراسة حالة، بغية التعرف على وضعية التسويق بالعلاقات داخل هذه المؤسسة، وما مدى تأثيره على الزبائن، و من ثم توضيح أثر التسويق بالعلاقات في هذا المجال، و كيفية تأثير أساليب التسويق بالعلاقات على علاقة هذه المؤسسة بزيائها.

لهذا سنحاول في هذا الفصل إسقاطها ميدانيا، من خلال عرض و تحليل واقع التسويق بالعلاقات لهذه المؤسسة التي تصنف على أنها صناعية وهو ما يعطي جودة للخدمة و السلعة المقدمة من قبل رجل التسويق ما هو الدور هام للتسويق بالعلاقات من اجل خلق نوع من التميز لمنتجاتها ، ففي الخدمة يكون هناك التقاء واحتكاك مباشر بين الزبون وعارض السلعة(رجل التسويق) .

وسندعم هذه الدراسة بإجراء استبيان موجه للرجال التسويق داخل المؤسسة لمعرفة وتبيان أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق التميز بالنسبة للسلع التي تقدمها المؤسسة .

وبهذا سوف نتطرق لهذا الفصل من خلال بعض الاتجاهات من خلال إحداه نوع من التوازن:

1- إيجاد نقطة التلاقي بين كل من البائع والزبون و المنافس.

2-تبيان أثر التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون ضمن إطار توجه استراتيجي جديد لخلق الميزة التنافسية .

وبهذا سوف يتم معالجة الفصل من خلال دراسة النقاط التالية:

1-دراسة التقديم العام شركة عدوان للكيماويات- فرنائة-الجزائر.

2-دراسة التسويق بالشركة.

3-وضع استبيان يوضح موقف رجال التسويق في شركة عدوان – ايزاء تطبيق التسويق بالعلاقات وتبيان أثره على الزبون من خلال تحقيق التميز بالنسبة للمؤسسة– الدراسة الميدانية-

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة وبنيتها

المطلب الأول : بطاقة تقنية لشركة عدوان للكيماويات

تعد شركة عدوان للكيماويات مؤسسة ذات أسهم برأس مال سعودي وحقوق جزائية تأسست سنة 2004 و أشرف على تدشين هذا المشروع الاستثماري فخامة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة رفقة المستثمر السعودي السيد محمد بن عدوان هذا وقد حضر التدشين كل من السيد والي ولاية مستغانم وبعض الإطارات ووجوه من المجتمع المدني .

شركة عدوان للكيماويات تقع منشآتها بالمنطقة الصناعية رقم 02 و 03 ببلدية فرناكة التابعة إداريا لولاية مستغانم.

استثمارات الشركة:

-

1- مصنع الرمل ومشتقاته:

تم إنجاز هذا المصنع سنة 2005 بكلفة قدرها 1.6 مليار دينار جزائري ما يعادل 20 مليون دولار أمريكي وقد حددت مساحة المصنع ب 40 ألف متر مربع ليدخل حيز الإنتاج سنة 2008 .

شيد هذا المصنع بغية إنتاج كل من :

الرمل المغسول المعالج:

بطاقة إنتاجية قدرت ب 400 ألف طن سنويا وكذا الرمل المجفف بمختلف أنواعه (ناعم-متوسط-خشن) بقدرة إنتاجية ما يقارب مليون طن سنويا

المصنع ينتج كذلك بودرة السيليكا بمختلف المقاييس من 10 ميكرون إلى 100 ميكرون بطاقة إنتاجية سنوية تقدر ب 45 ألف طن

كما ينتج المصنع كذلك سيليكات الصوديوم السائلة بقدرة إنتاجية قدرها 45 ألف طن سنويا.

وتدخل هذه المنتجات في صناعات مختلفة على غرار صناعة الزجاج و السيراميك و تستعمل كذلك في صناعات قطاع المسابك و قطاع المحروقات.

2- مصنع الكور و مشتقاته:

أنجز المصنع سنة 2010 و تم تخصيص مساحة 20 ألف متر مربع كأرضية للتجسيد لتكون بداية الإنتاج ي شهر ديسمبر من سنة 2012.

الطاقة الإنتاجية:

غاز الكور: 22300 طن سنويا

الصودا الكاوية: 24000 طن سنويا

هيبوكورايت:الصوديوم: 42000 طن سنويا

حمض الكور: 35600 طن سنويا

كلوريد الحديدك: 30000 طن سنويا

و تستعمل هذه المنتوجات كمواد أولية في مختلف الصناعات على غرار معالجة المياه والإستعمال في قطاع المحروقات و تصنيع مواد التنظيف...إلخ .

هذا وقد وفرت الشركة عدة مناصب شغل للشباب والإطارات و من بينها مناصب مباشرة و غير مباشرة .

مناصب الشغل المباشرة :

عقود عمل للمثبتين :

عقود عمل لغير المثبتين:

مناصب الشغل الغير المباشرة:

التعاقد مع شركة الحراسة 40 عون حراسة

التعاقد مع شركة النظافة: 30 عون

التعاقد مع شركات نقل البضائع لمختلف المنتجات 25 شاحنة نقل

الإستثمارات المستقبلية:

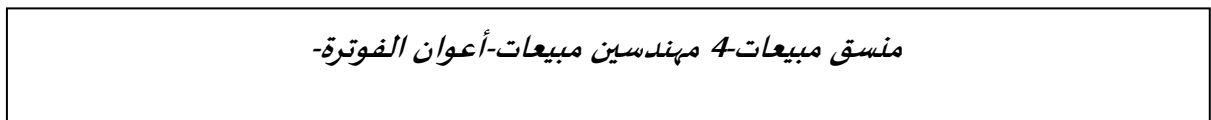
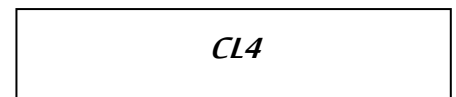
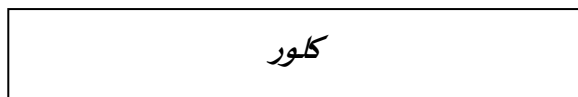
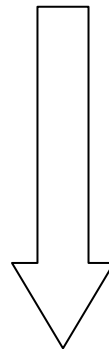
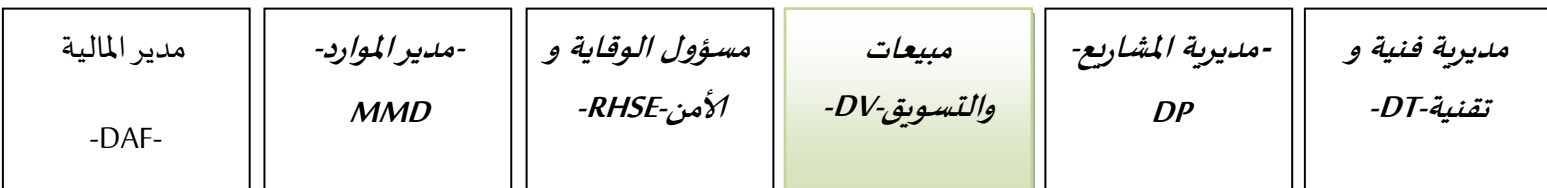
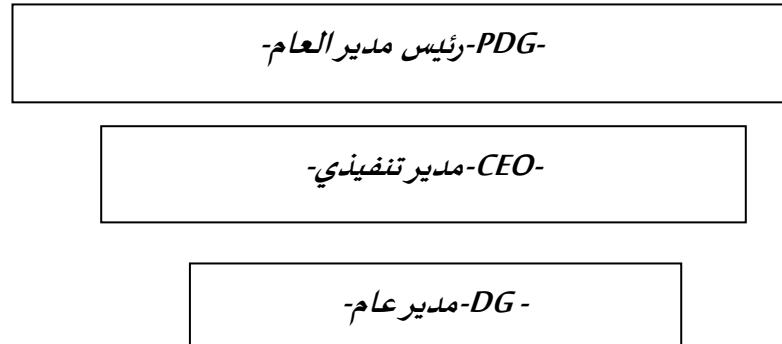
1- مضاعفة الطاقة الإنتاجية لمصنع الكور في آفاق سنة 2016

2- إنجاز مصنع جديد للرمال المعالج على مستوى المحجر في آفاق سنة 2016

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة عدوان

الشكل رقم(13):

الهيكل التنظيمي لشركة عدوان<sup>1</sup>



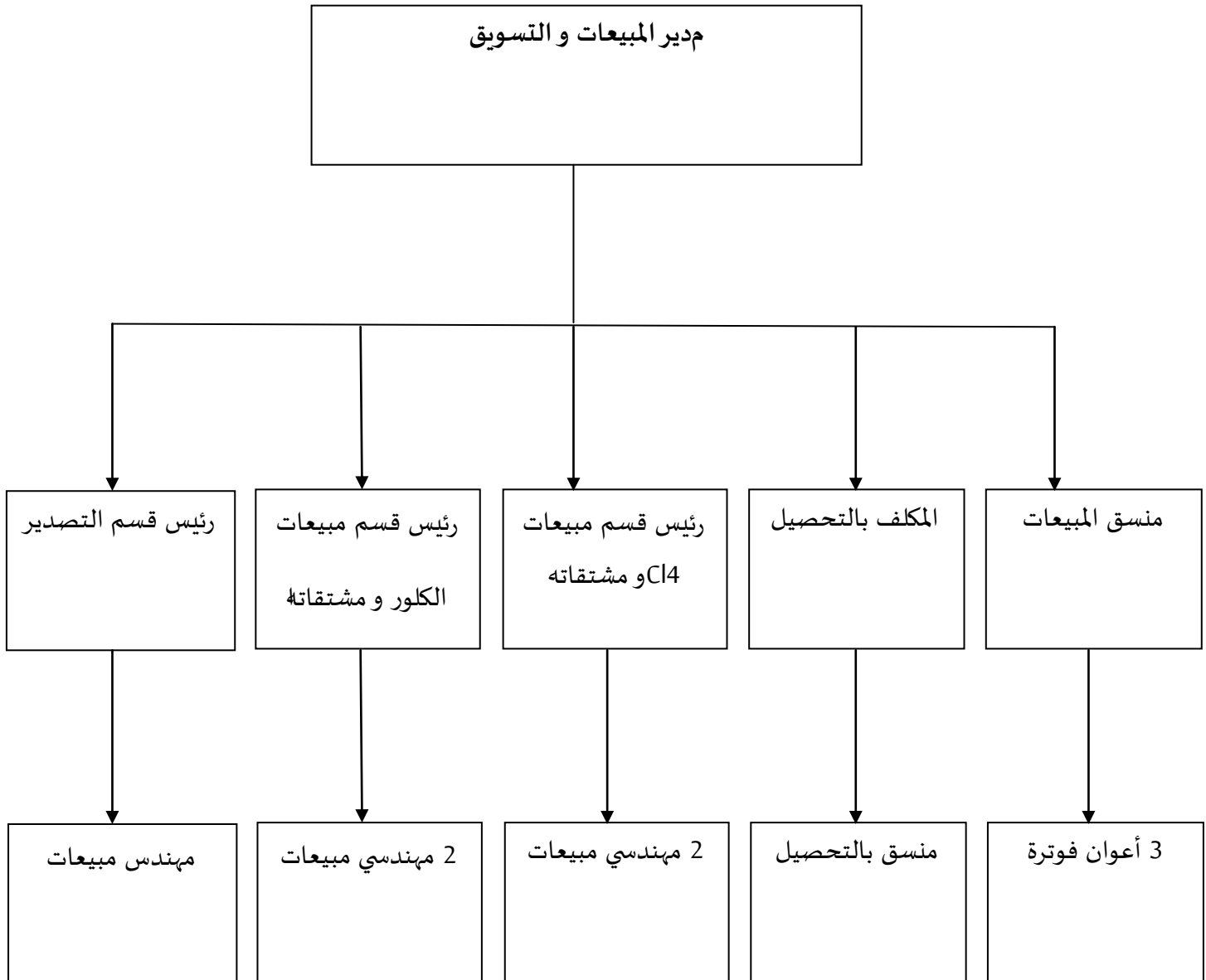
ملاحظة : مديرية التسويق غير مستقلة بذاتها و مندمجة مع مديرية المبيعات والممارسة مبدئية .....

<sup>1</sup>وثائق داخلية للمؤسسة.

و نحن قمنا بتربصها هذا خصوصا في قسم المبيعات و التسويق.

الشكل رقم (14):

الهيكل التنظيمي لقسم المبيعات و التسويق<sup>1</sup>



- تقديم أهم الأعمال المؤكدة لكل فرد:

<sup>1</sup> -مصادر الشركة....

## الفصل الثالث :.....دراسة حالة شركة عدوان للكيمياويات-فرناكة-مستغانم- الجزائر

1- مدير المبيعات و التسويق: هو المكلف الأول بمتابعة جميع العمليات الجارية من بيع و متابعة الزبائن، ضف إلى ذلك فمسؤوليته اتجاه الوسائل سواء المادية أو البشرية تعتبر من أولى مهامه.

2- رئيس قسم التصدير: دوره الرئيسي يتمثل في الامور المتعلقة بالتصدير و جميع الامور التابعة له.

3- المكلف بالتحصيل: مهمته تتمثل في التحصيل جميع الفواتير و العمل بالتنسيق مع مهندسي المبيعات سواء الكلور او ال CL4 .

4- مهندسي مبيعات: هم المسؤولون المباشرون عن كل العمليات البيعية الواقعة في المؤسسة، ضف إلى ذلك فهم الذين يتعاملون بصورة مباشرة مع الزبائن، فدورهم حساس جدا إذ يعتبرون من جهة رجال البيع المكلفون بزيادة حصة المؤسسة، و من جهة أخرى فهم الذين يتعاملون مع جميع أصناف الاعتراضات و الشكاوى التي تصدر من الزبائن باختلاف أصنافهم.

## المبحث الثاني: دراسة واقع تسيير العلاقات CRM مع الموظفين عن طريق المعاينة

في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى دراسة مفصلة حول:

- عن طريق المعاينة الميدانية للشركة -شركة عدوان -فرنائة -مستغانم-الجزائر، سيتم أولا جرد تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تستعملها كل مؤسسة لغرض الاتصال والتواصل مع زبائنهم من زاوية، و من زاوية تسهيل مهمة الأفراد أثناء تأدية مهامهم وهذا بالاستعمال الأمثل لهذه التكنولوجيات ( انترنيت، انترانيت و اكسترانيت) وأيضا جرد كل الوسائل المتاحة التي تستخدم في إقامة علاقة مع الزبائن.

نتناول في المطلب الأول معاينة شركة عدوان الواقعة بفرنائة-مستغانم-الجزائر، أما المطلب الثاني فخصصناه للدراسة الاستقصائية.

وفي المطلب الأخير نعرض نتائج المعاينة التي قمنا بها من خلال فترة التريص.

### المطلب الأول: المعاينة للمؤسسة

إن شركة عدوان للكيمياويات تتوفر على كل مستلزمات ووسائل استخدام CRM داخل مؤسستها من جميع النواحي من وسائل الاتصال أي أجهزة كمبيوتر من النوعية الرفيعة والعدد على حسب الطلبات وفي أي وقت أيضا تدفق الانترنت كبير أيضا أجهزة الإرسال متطورة و طابعات .....الخ

تتوفر أيضا بقاعات كبيرة الحجم بمكيفات لاستقبال الزبائن مجهزة بجميع المستلزمات من كراسي مريحة أيضا وجود مصلى ....الخ

يقابل الزبون الموظف وجهها لوجه دون وجود عوازل، تعتبر هذه التقنية الجديدة العهد في المؤسسات الجزائرية بداية إعادة النظر في الزبون.

يستقبل الزبائن من طرف عوني أمن لتوجيههم، وتنظيم الحركة في المركز.

كما تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات كبيرة للمنافسين والزبائن فمثلا بالنسبة للزبون

(انظر الملحق رقم: 03 )



## المطلب الثاني: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الموظفين عن الاستجواب

### تمهيد:

تماشيا مع الخطة العامة للدراسة، ثم تحضير استجوابا بعناية كبيرة باعتباره وسيلة فعالة ومناسبة للوقوف الفعلي، والعمل على محددات، و معايير عملية تسيير العلاقات مع الزبائن.(انظر الملحق رقم: 01 )

#### ا - تحديد مجتمع الدراسة:

- يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة، أما عن عينة الدراسة في موضوعنا فتساوت مع المجتمع وهذا نظرا للعدد القليل للأفراد.

- أفراد مؤسسة: 10

#### ب- وصف الاستجواب:

اعتمدت دراستنا كما سبق وأن أشرنا إليه، عينة شملت جميع أفراد المؤسسة محل الدراسة، حيث تم و تصميم الاستجواب و صياغة أسئلة طبقا لأهداف الدراسة، وقد تضمن الاستجواب بداية تقديم مبسط مختصر للدراسة والهدف منها.

- ثم تم تقسيم الاستجواب إلى ثلاث أجزاء رئيسية على المنهج التالي:

#### الجزء الأول:

خصص هذا جزء كمدخل تمهيدي للتعريف بالفرد من حيث:

- جنس، السن، مستوى التعليمي، الوظيفة بالمؤسسة، الخبرة

#### الجزء الثاني:

في هذا الجزء حاولنا وضع المعايير التي رأيناها مناسبة لقياس رضا الموظف عن المؤسسة وتقديم المهام ، بحكم أن المؤسسة التي تسعى إلى تبني التسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج للتميز عن باقي المنافسين عليها أولا:

-ربط علاقة قوية مع أفرادها (التسويق الداخلي)، وهذا حتى تستطيع فيما بعد ربط علاقات مع زبائنها ،لذا تم التطرق إلى:

- وضوح الرؤية بالنسبة للفرد باعتبارها مقياس يعتمد عليه في معرفة مكانة الفرد في المؤسسة

- درجة حرية الفرد في وظيفته لحزمة الزبون

- حصول الفرد على معلومات الكافية للقيام بمهامه .

- المعاملة رئيس / مرؤوس

- حصول الفرد على مكفآت تحفيزات

- التعاون بين أقسام المؤسسة

- ظروف العمل و أثرها على الأداء

- التكوين و التدريب و أثرهما على خدمة الزبون-

الجزء الثالث:

خصص هذا الجزء من الاستجواب للتعرف على مكانة الزبون في المؤسسة ، وشملة عدة محاور:

- موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

- المؤسسة وعلمية الاتصال والتواصل مع الزبون.

- متابعة المؤسسة لأسباب فقدان الزبائن.

- قياس رضا الزبون حول الخدمات و السلع المقدمة.

- توافر المؤسسة على قاعدة البيانات الزبائن.

- توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين.

- معلومات حول تطور حصة المؤسسة، السوقية، فقدان أو عدم فقدان المؤسسة الزبائن

- خطة المؤسسة المستقبلية لاسترجاع الزبائن المتسربين وفي الأخير خصصنا جزء للفرد لتقديم ملاحظات أو

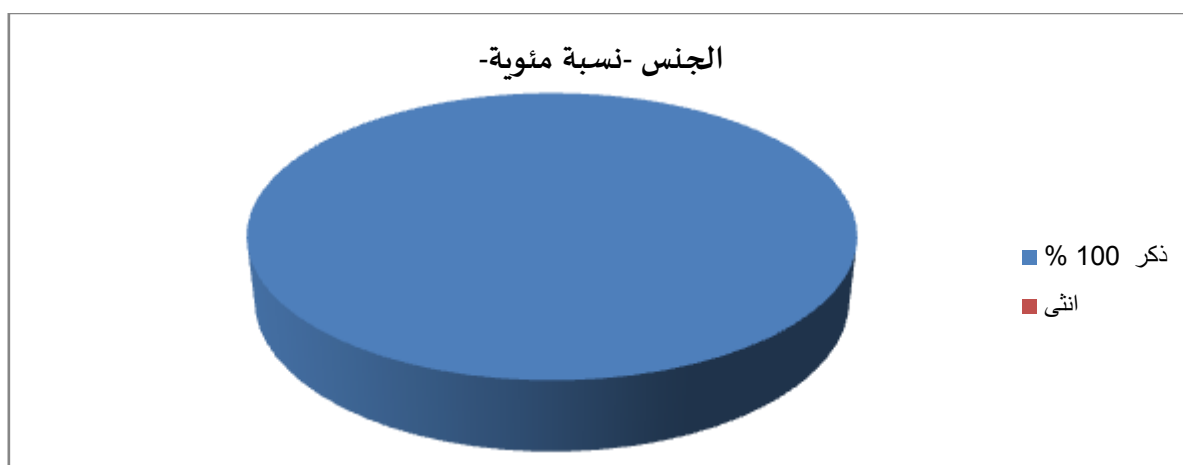
أي إضافات قد يراها مناسبة.

- ملاحظة: كل الجداول التي سيتم إدراجها في هذا الجزء تحصلنا عليها عن طريق تفرغ الاستجواب.

جزء خاص بالأفراد-الموظفين-

الجدول رقم (2) :الجنس

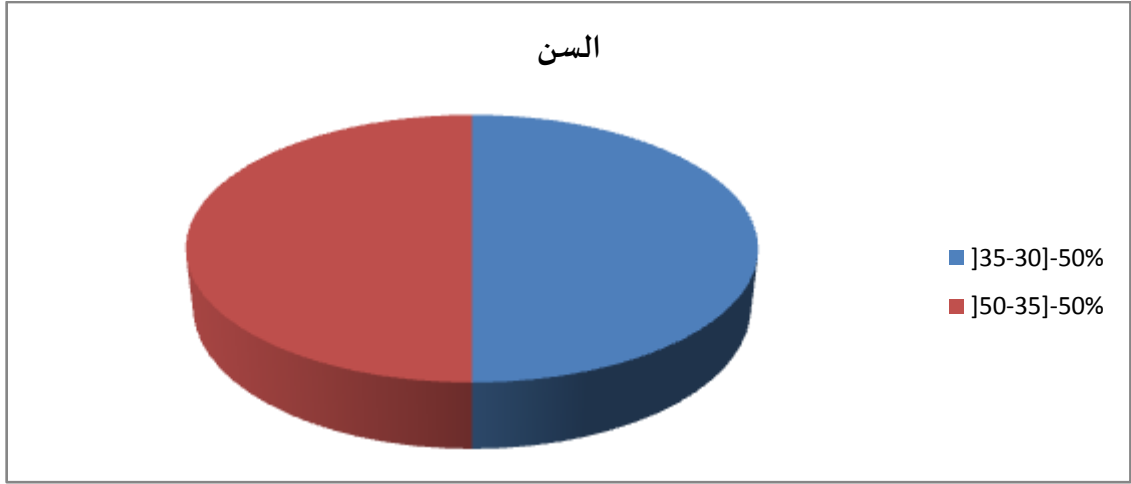
الجنس	العدد	النسبة
ذكر	6	%100



إن أفراد المؤسسة جميعهم ذكور، وقد مثلت نسبتهم 100% في حين نسبة الإناث لا وجود لهن 00% إلا معاملات النظافة وهذا الجانب لا يهم دراستنا.

الجدول رقم (3) :السن

السن	العدد	النسبة
]35-30]	03	%50
]50-35]	03	%50
المجموع	06	%100



معظم الأفراد الذين تم استقصائهم تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة و 35 سنة) حين مثلت نسبة هؤلاء 50 % ، أما المضيفين الذين إلى الفئة العمرية ما بين (35 سنة و 50 سنة) فمثلت نسبتهم 50 % .

الجدول رقم (4) : المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط/أساسي
17%	01	ثانوي
83%	5	جامعي
100%	6	المجموع

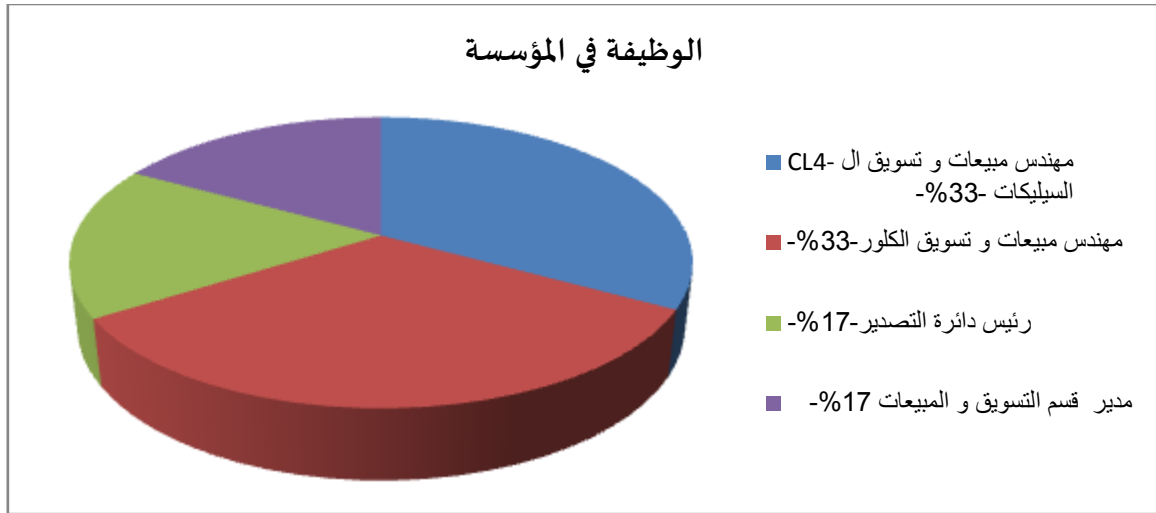


## الفصل الثالث :.....دراسة حالة شركة عدوان للكيمياويات-فرناكة-مستغانم- الجزائر

أغلبية الأفراد المستجوبين ذوى المستوى الجامعي، وهذا معاكسته نسبتهم 83%، في حين نسبة 17% مثلت الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، ولم نسجل خلال إجراءنا لاستقصاء أي موظف ذو مستوى تعليمي ابتدائي (00%) ولا حتى مستوى أساسي (00%)

الجدول رقم (5): الوظيفة بالمؤسسة

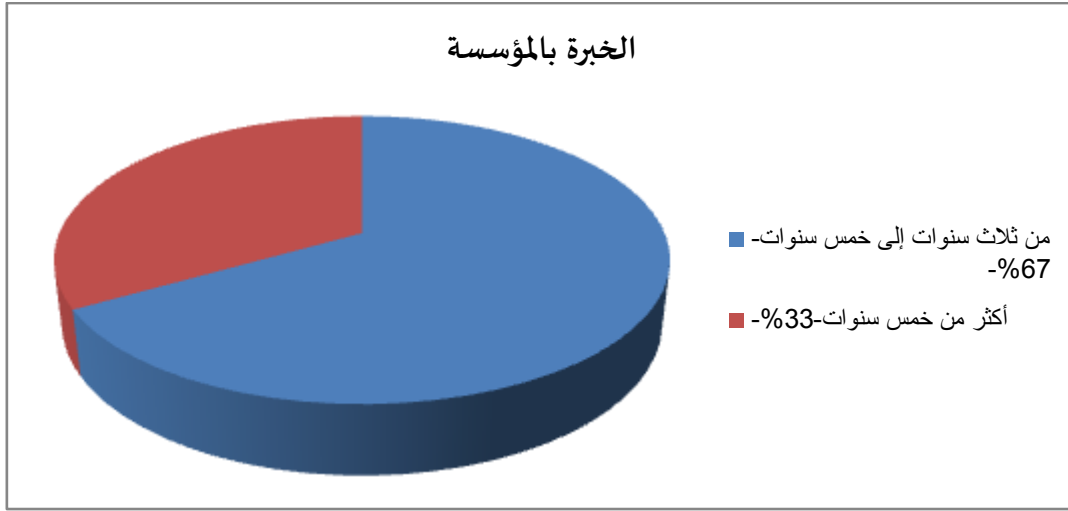
الوظيفة	العدد	النسبة
مهندس مبيعات و تسويق ال-CL4-السيليكات	2	%33
مهندس مبيعات و تسويق الكلور	2	%33
رئيس دائرة التصدير	01	%17
مدير قسم التسويق و المبيعات	01	%17
المجموع	06	%100



أكبر نسبة تم تسجيلها (33%)، عكست المستجوبين الذين سيشغلون منصب مهندس مبيعات و تسويق ال-CL4-السيليكات بالمؤسسة أما الأفراد الذين يشغلون منصب مهندس مبيعات و تسويق الكلور 33% أما الأفراد المكلفين برئيس دائرة التصدير فمثلت نسبتهم 17%، ونفس النسبة (17%) لمدير قسم التسويق و المبيعات .

الجدول رقم (6) : الخبرة بالمؤسسة

النسبة	العدد	المدة
67%	04	من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات
33%	02	أكثر من خمس سنوات
100%	06	المجموع



معظم الأفراد الذين وقع عليهم استجوابنا تتراوح خبرتهم ما بين 03 و 05 سنوات وهكذا ما عكسته نسبته (67%) ، أما الذين لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات فكانت نسبتهم 33% .

## 2- جزء خاص بقياس رضا الفرد:

الجدول رقم (7): مدى اندماج الموظف في السياسة العامة للمؤسسة-معرفة الموظف لأهداف المؤسسة-

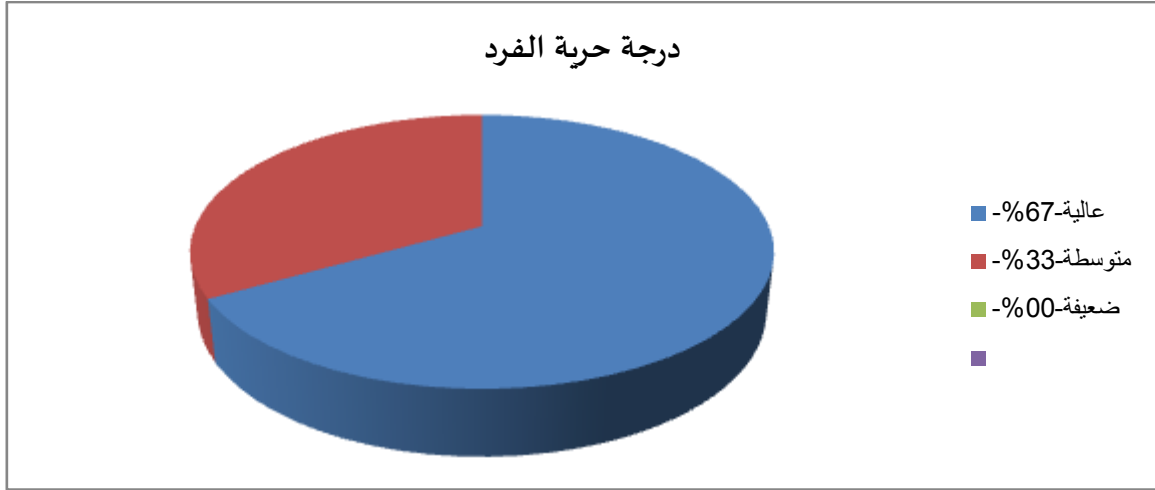
النسبة	العدد	الإجابة
100%	06	دائما
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	06	المجموع



كل الأفراد المستجوبين و الذين بلغت نسبتهم 100% يعرفون دائما و جيدا ما هي أهداف وألويات المؤسسة

الجدول رقم (8): درجة حرية الفرد

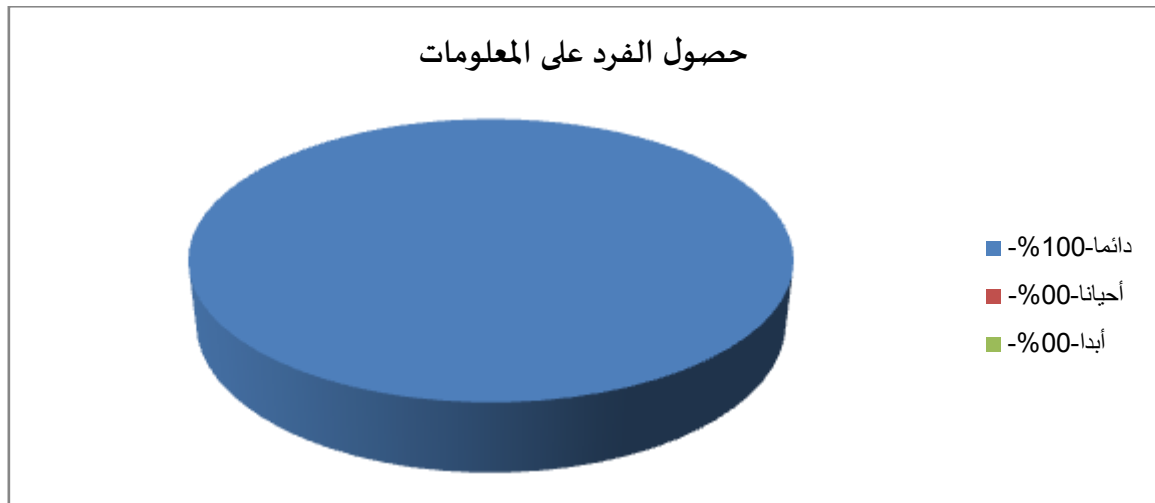
النسبة	العدد	الإجابة
67%	04	عالية
33%	02	متوسطة
00%	00	ضعيفة
100%	06	المجموع



أجمع تقريبا كل المستجوبين (67%) على أن درجة حريتهم في تأدية المهام جيدة، في حين نسبة 33% رأت أن درجة حريتهم متوسطة.

الجدول رقم (9): حصول الفرد على المعلومات

النسبة	العدد	الإجابة
100%	06	دائما
00%	0	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	06	المجموع



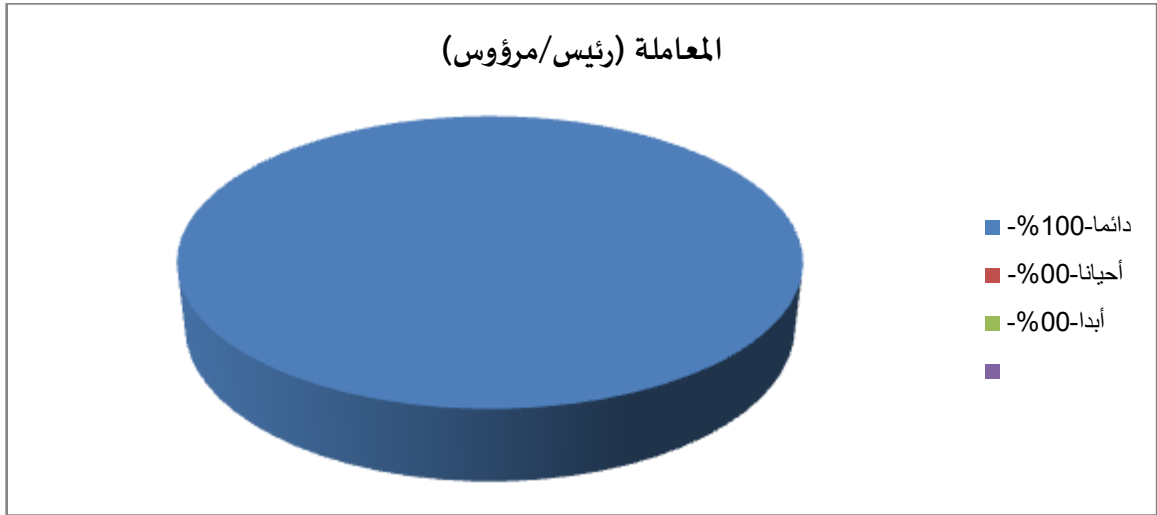


## الفصل الثالث :.....دراسة حالة شركة عدوان للكيمياويات-فرنائة-مستغانم- الجزائر

حسب ما تم التوصل إليه من خلال الاستقصاء، نسبة 100% من الأفراد الذين تم استقصاؤهم أكدوا لنا أنهم يتحصلون دائما على المعلومات الضرورية .

الجدول رقم (10): المعاملة (رئيس/مرؤوس)

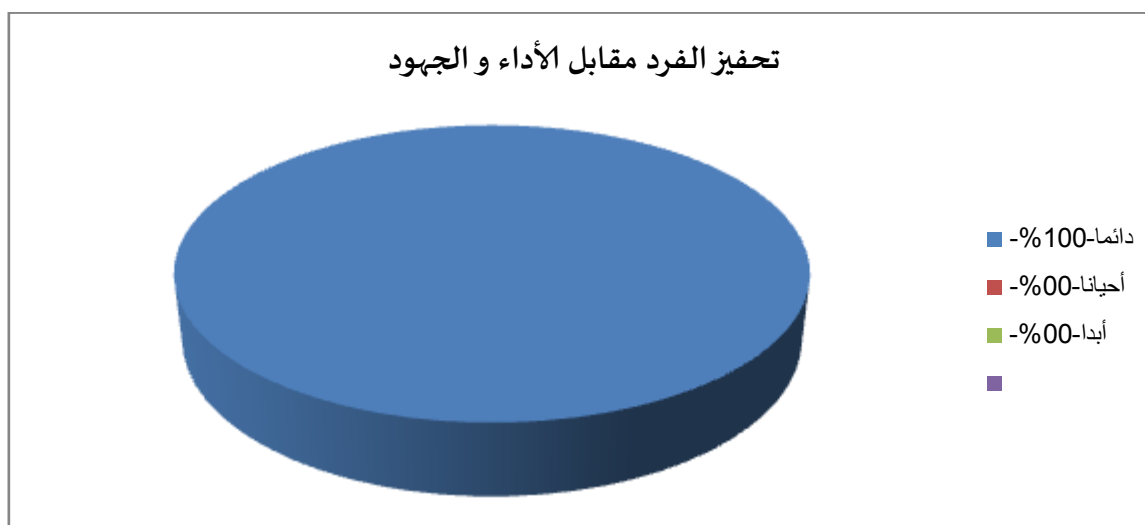
النسبة	العدد	الإجابة
100%	06	دائما-جيدة-
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	06	المجموع



كل الأفراد المستجوبين (100%) تؤكد أنها تتلقى دائما معاملة جيدة من طرف رئيسها .

الجدول رقم (11): تحفيز الفرد مقابل الأداء و الجهود

النسبة	العدد	الإجابة
100%	06	دائما
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	06	المجموع



نسبة 100 % من الأفراد الذين تم استقصائهم تؤكد أنها تتلقى تحفيزات مقابل الأداء و المجهودات .

الجدول رقم (12) : التعاون بين الأقسام

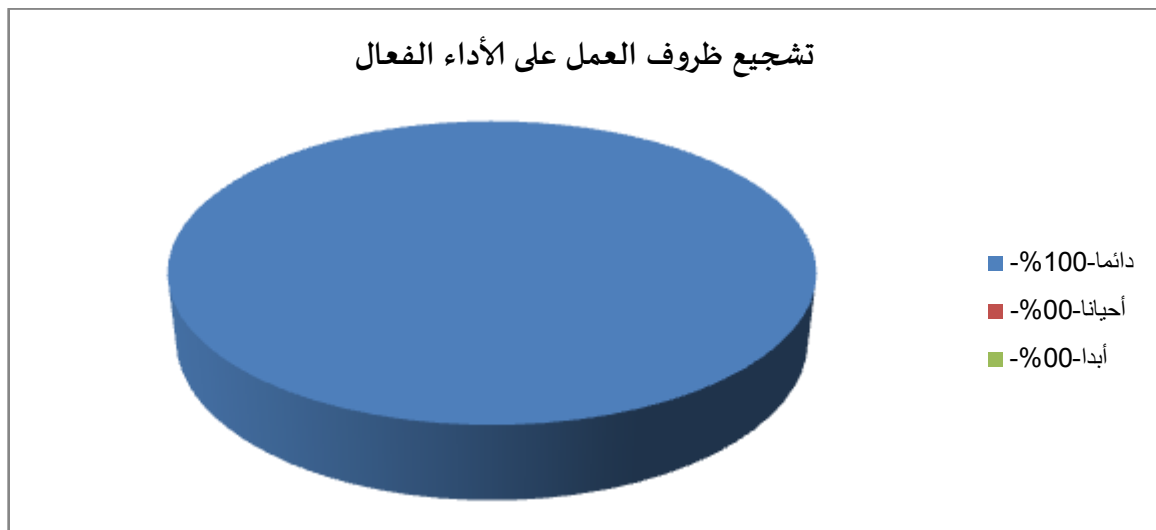
النسبة	العدد	الإجابة
100%	06	دائما
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	06	المجموع



تؤكد نسبة 100% من الأفراد أنه دائما يحدث تعاون بين كافة الأقسام .

الجدول رقم (13): تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال

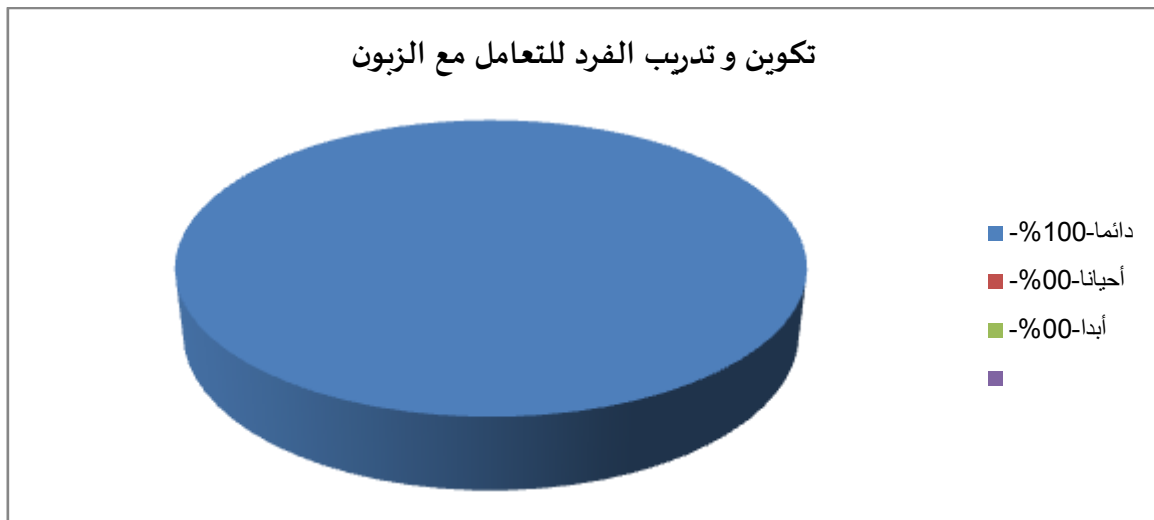
النسبة	العدد	الإجابة
100%	06	دائما
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	06	المجموع



كل الأفراد الذين تم استجوابهم (100%) يؤكدون أنه دائما ظروف عملهم تشجع على أداء مهامهم بصورة فعالة .

الجدول رقم (14): تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون

النسبة	العدد	الإجابة
%100	06	دائما
%00	00	أحيانا
%00	00	أبدا
%100	06	المجموع

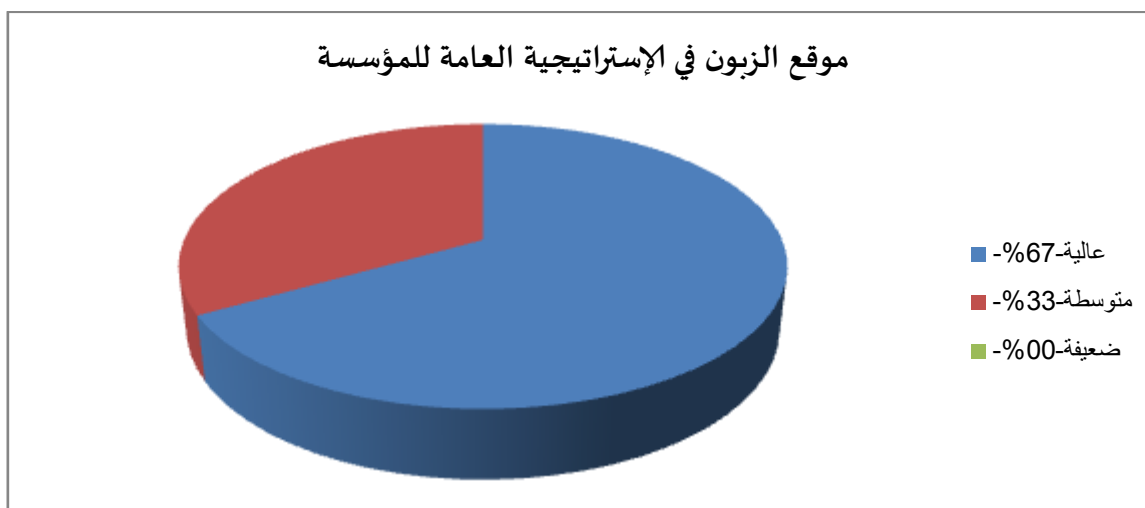


نسبة كبيرة تعادل 100 % تؤكد أنها دائما تتلقى تكوينا أو تدريبيا للتعامل الجيد مع الزبون .

3- جزء خاص بمعرفة مكانة الزبون في المؤسسة:

الجدول رقم (15) : موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

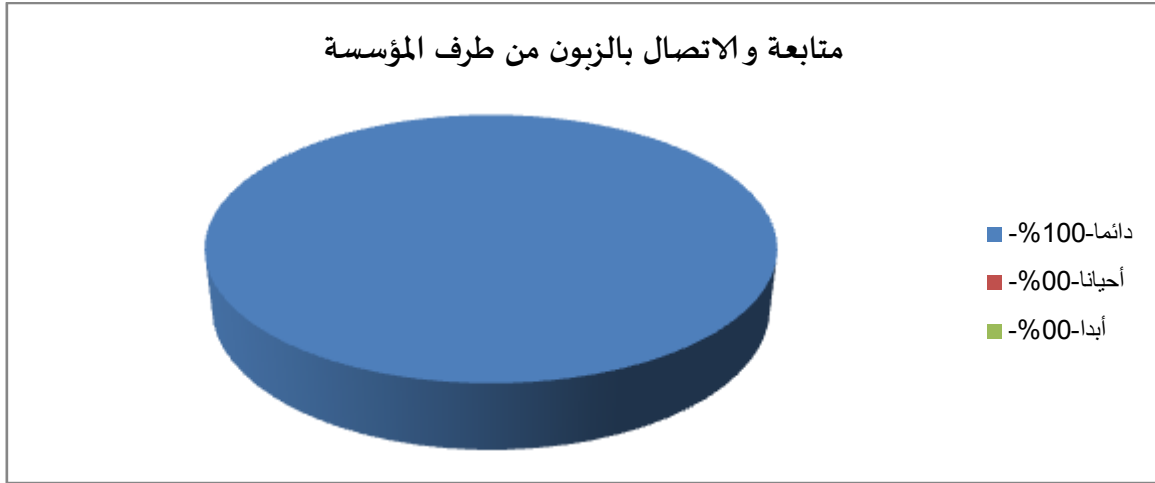
النسبة	العدد	الإجابة
%67	04	الزبون دائما حاضرا-عالية-
%33	02	الزبون أحيانا حاضرا-متوسطة-
%00	00	الزبون دائما غائبا-ضعيفة-
%100	06	المجموع



لقد اتفقت نسبة 67% من المستجوبين على أن الزبون دائما حاضرا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة اما نسبة 33% على أن الزبون أحيانا حاضرا في الإستراتيجية .

الجدول رقم (16) : متابعة والاتصال بالزبون من طرف المؤسسة

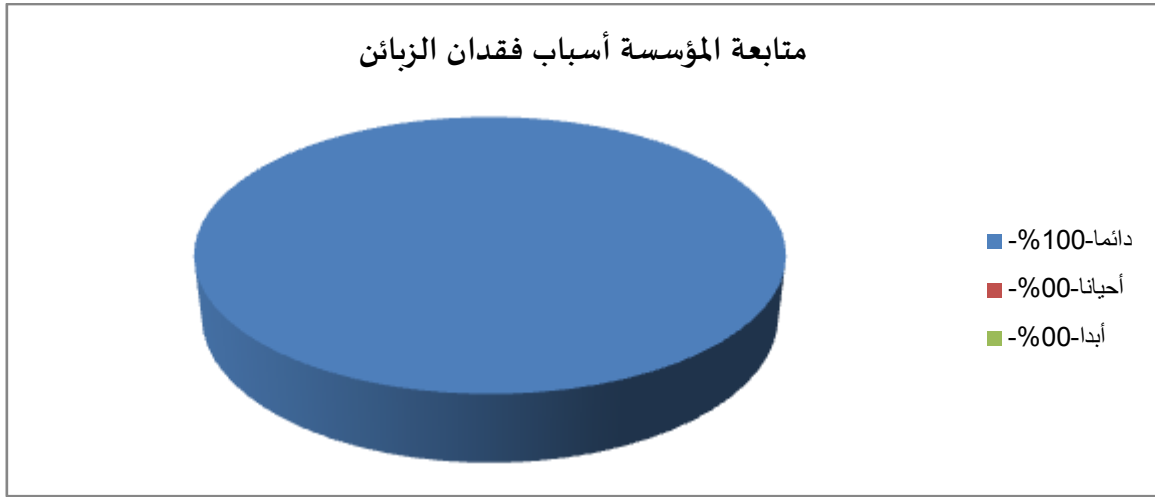
النسبة	العدد	الإجابة
%100	06	دائما
%00	00	أحيانا
%00	00	أبدا
%100	06	المجموع



نسبة 100 % من الأفراد المستجوبين تؤكد على أن مؤسستهم تقوم دائما بالاتصال و متابعة الزبون .

الجدول رقم (17) : متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن

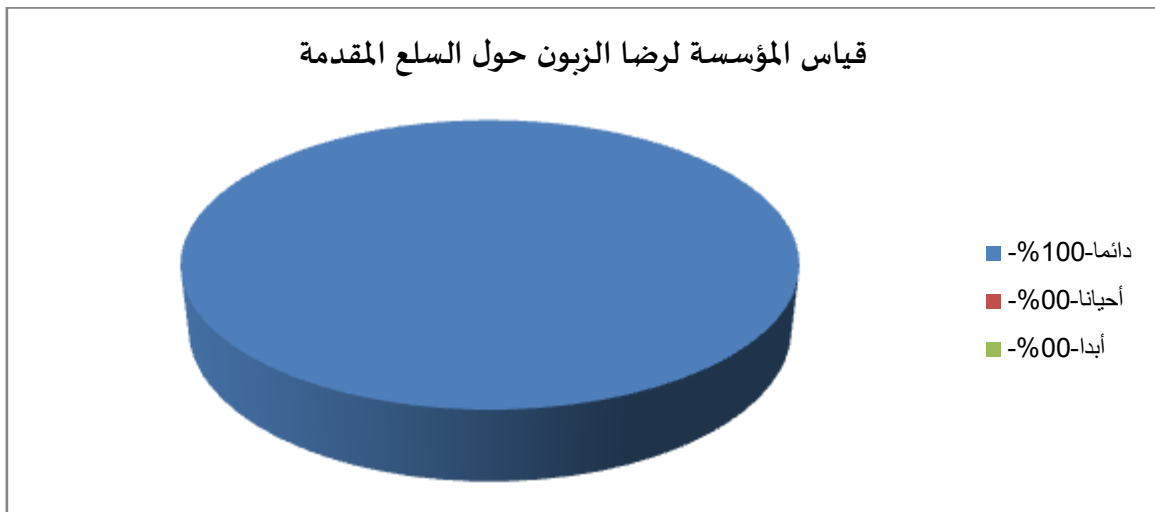
النسبة	العدد	الإجابة
%100	06	دائما
%00	00	أحيانا
%00	00	أبدا
%100	06	المجموع



كل الأفراد الذين تم استقصائهم (100%) ، يؤكدون أن مؤسستهم تقوم بمتابعة الأسباب المؤدية و الدافع لفقدان الزبائن

الجدول رقم (18): قياس المؤسسة لرضا الزبون حول السلع المقدمة

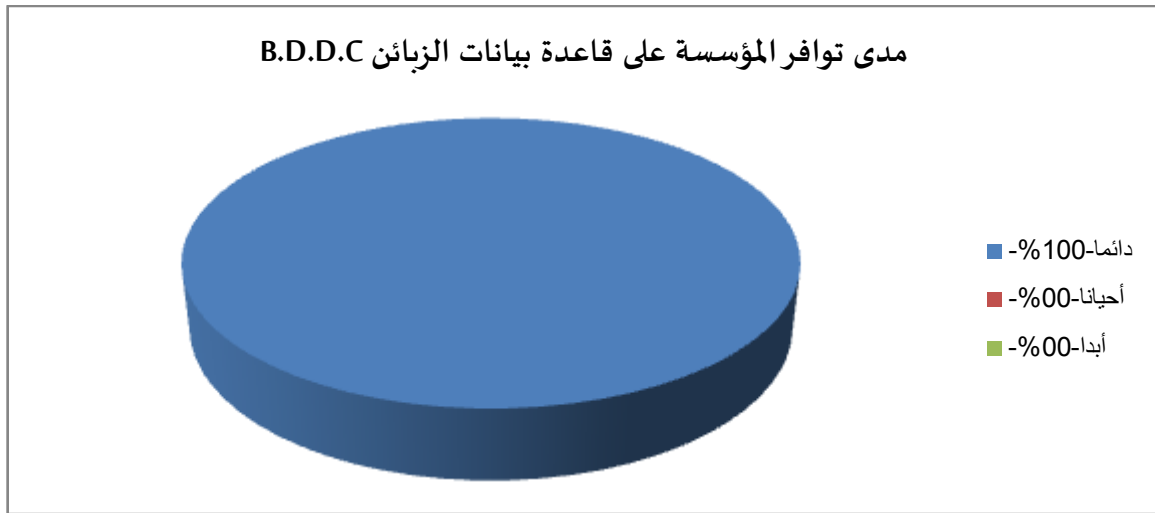
النسبة	العدد	الإجابة
100%	06	دائما
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	06	المجموع



كل الأفراد يؤكدون على أن المؤسسة تقوم دائما بقياس رضا الزبون حول السلع التي تقدمها له .

الجدول رقم (19): مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C

النسبة	العدد	الإجابة
100%	06	دائما
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	06	المجموع



تؤكد كل المستجوبين (بنسبة 100%) أن المؤسسة تتوفر على قاعدة بيانات الزبائن.

الجدول رقم (20): مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C

النسبة	العدد	الإجابة
67%	04	دائما
33%	02	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	06	المجموع





نسبة 33 % ممن وقع عليهم استجوابنا يؤكدون على أن مؤسستهم تتوفر أحيانا على قاعدة بيانات المنافسين ، و نسبة 67 % من الأفراد يؤكدون على أنه دائما هذه البيانات متوفرة لدى المؤسسة.

الجدول رقم (21): توفر المؤسسة الأمن و الأمان في تعاملاتها مع الزبون

- زيادة الحصة السوقية

-- توقعات المؤسسة حول فقدان الزبائن

-- تخطيط المؤسسة لاسترجاع الزبائن

- ترتقي جودة السلع إلى مستوى يفوق تطلعات الزبون

-تتبع المؤسسة سياسة تنوع السلع مقارنة بباقي المنافسين

-تحتترم المؤسسة أصول التعامل في الدقة و السرية

-تتمتع المؤسسة بشهرة و سمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين

- تحتترم المؤسسة حقوق الزبون في جميع معاملاتها

-تحرص المؤسسة على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون

-تعمل المؤسسة على المحافظة على مستويات العالية من الأداء

-تعمل المؤسسة على الاتصال و التواصل الدائمين مع الزبون

-يتمتع موظفو المؤسسة بمهارات الحوار مع الزبون

-تستجيب المؤسسة بشكل سريع لمشاكل الزبون

-تحاول المؤسسة فهم حاجات و تطلعات الزبون و معرفة وجهة نظرة إزاء السلع

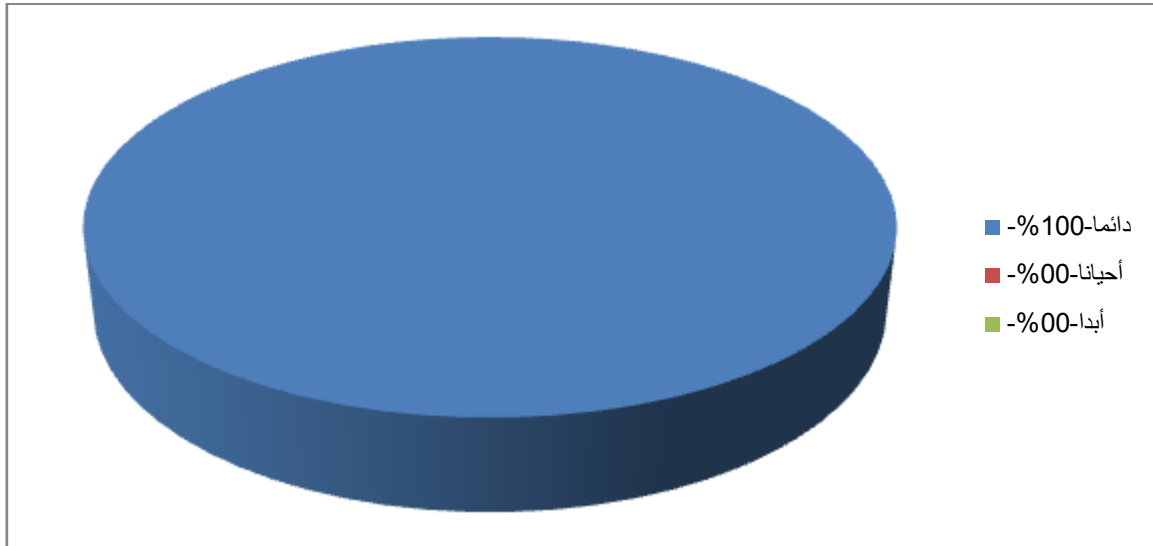
-يتميز موظفو المؤسسة بخاصية النباهة و المعرفة الجيدة لكل زبون

-المعلومات التي يقدمها موظفو المؤسسة تتميز بالدقة و الوضوح

-توفر المؤسسة للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه السلعة أو انتظار دوره.

جميع التساؤلات المطروحة سابقا:

النسبة	العدد	الإجابة
%100	06	دائما - نعم-
%00	00	أحيانا
%00	00	أبدا-لا-
%100	06	المجموع



جميع التساؤلات المطروحة على عمال الشركة بالموافقة ونعم وكانت النسبة 100%.

### المطلب الثالث: استنتاج الدراسة عن طريق الاستجواب

#### الجنس:

إن توظيف الأفراد من الجنس الواحد ( ذكور ) ، يخلق نوعا من التوازن في تأدية المهام، خاصة في دولة كالجزائر التي مازالت محافظة على العادات والتقاليد، فما زالت بعض الإناث لا تحبذ التعامل مع الذكور خاصة في المكاتب الأمامية، حسب نتائج الجدول أعلاه لا تمزج المؤسسة بين توظيف الذكور والإناث فمؤسستنا يمثل الأفراد نسبة 100% من موظفيها

#### - السن:

إن توظيف الطاقة الشبابية في أي مؤسسة يعتبر فرصة وميزة تنافسية، باعتبار أن الفرد الشاب أكثر حيوية طاقة وخاصة إبداعية ، توظف المؤسسة أفرادا من مختلف الشرائح العمرية تصدر المؤسسات، الشباب بنسبة 50% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة و35 سنة ، للشريحة العمرية ما بين 30 سنة و35 سنة، ونفس الشيء للفئة التي تتراوح ما بين 35 سنة و50 سنة بنسبة 50%.

#### - المستوى التعليمي:

تحتل مؤسستنا الريادة في هذا المجال ، فهي حريصة كل الحرص على توظيف أفراد من مستويات عليا ( مستوى جامعي ) وهذا ما عكسته نتائج الجدول رقم ( 4 ) أعلاه، نسبة 83% للأفراد من مستوى جامعي، توظيف أفراد من مستوى الأفراد ذوي المستوى الثانوي فمثلت نسبتهم 17% .

#### - الوظيفة:

، حسب نتائج الجدول رقم ( 5 ) ، تولي المؤسسة أهمية كبيرة لخدمة الزبائن، ويظهر ذلك من خلال نسبة الأفراد المكلفة بمتابعة المبيعات و الزبائن والتي بلغت 33% يمثلون مهندسو مبيعات الكلور ونفس الشيء 33% يمثلون مهندسو مبيعات ال CL4 في حين رئيس دائرة التصدير و مدير قسم التسويق و المبيعات يمثلان نسبة 17% .

#### الخبرة:

- تساعد خبرة وتجربة الأفراد في تسهيل وتفعيل عملية التعامل والتكيف مع الزبائن في المكاتب الأمامية، فتراكم الرصيد الخبراتي عند مقدم الخدمة يسمح له بالتأقلم السريع مع السلوكات التي يبديها الزبائن .  
حسب الجدول أعلاه رقم ( 6 ) ، تميز في هذا المجال المؤسسة جازي، حيث توظف المؤسسة أفرادا يملكون خبرة طويلة في الميدان وهذا ما عكسته نسبتهم (67%)، تمثل من ثلاث سنوات الى خمس سنوات اما نسبة 33% بالنسبة للخبرة اكثر من 5 سنوات .

#### -مدى اندماج الموظف في السياسة العامة للمؤسسة – معرفة الموظف لأهداف المؤسسة:

إن عملية اشتراك الفرد في معرفة أهداف وأولويات المؤسسة، تعد عملية جوهرية وأساسية في إنجاح هذه الأهداف ، إذ بلغت نسبة الأفراد الذين يعرفون أهداف وأولويات مؤسستهم نسبة عالية جدا (100%)،

- درجة حرية الفرد :

إن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة حرية عالية، مستعدين لبذل مجهود أكثر، وإبداع أكبر لإحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بابتكار الطرق و الكيفيات الجديدة للتعامل مع الزبون تمنح تمثلت في 67%.

- حصول الفرد على المعلومات :

تدقق المعلومات في المؤسسة وسهولة حصولها من طرف كل الأفراد تساعد كثيرا على سرعة اتخاذ القرار وكذا التكيف مع الوضعيات الجديدة حسب الجدول أعلاه رقم (9) ، تسهل المؤسسة مهمة حصول أفرادها على المعلومات الضرورية للقيام بمهامهم هذا ما عكسته نسبتهم 100%.

- المعاملة رئيس / مرؤوس :

إن الأفراد الذين يتلقون معاملة حسنة ترفع من روحهم المعنوية، مما ينعكس على نشوء علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس التي تنعكس بدورها إيجابا على عملية الأداء. تولى المؤسسة قصوى لمعاملة أفراد بعضهم لبعض، إذ كل الأفراد المستوجبين (100%) أكدوا هذه الحقيقة.

- تحفيز الفرد :

تعتبر سياسة تحفيز الفرد في المؤسسة عملية بالغة الأهمية لما تركه من أثر إيجابي على نفسية وأداء الفرد ، تهتم المؤسسة بهذه السياسة وتعتبرها أداة مقالة في دفع الفرد للأداء العالي بنسبة ( 100%) من الأفراد أكدوا ذلك أثناء استجوابهم،

- التعاون بين الأقسام :

إن ظاهرة التعاون والمساعدة التي تتم بين أقسام المؤسسة الواحدة تعتبر من مؤثرات نجاح التنظيم الداخلي وكذا بلوغ الأهداف عن طرق المساندة التي تحدث بين أفراد هذا التنظيم.

في هذا المجال، تحتل المؤسسة الريادة مسجلة نسبة 100%، معناه رضا كلي للأفراد عن التعاون فيما بين الأقسام.

- تشجيع ظروف العمل على الأداء الفعال :

تلعب الظروف الداخلية للعمل (مناخ العمل) دورا كبيرا على أداء الأعمال والمهام، فالأفراد الذين يؤدون مهامهم في ظروف جيدة ينعكس ذلك إيجابا على كفاءة أدائهم، والعكس صحيح، تمتاز المؤسسة بتبنيها لسياسة تشجيع الأداء عن طريق تهيئة مناخ العمل، نسبة 100% من المستجوبين أكدوا لنا ذلك،

- سياسة التكوين والتدريب:

إن أداء الأفراد واستعدادهم للتكيف أكثر خاصة مع الوصفيات الجديدة يتطلب تكويننا وتدريبنا على ذلك، إن الأفراد في المكاتب الأمامية هم أكثر الأفراد ضرورة في التكيف مع السلوكات المختلفة للزبائن، على هذا الأساس وحسب نتائج الجدول أعلاه (14) ، تولى المؤسسة اهتماما كبيرا لسياسة التكوين والتدريب ( بنسبة 100%)،

- موقع الزبون :

أصبح الزبون أحد العناصر المهمة في إستراتيجية المؤسسة ، إن لم نقل أهمها، حسب نتائج الجدول أعلاه ( 15)، تولى المؤسسة المبحوثة أهمية بالغة للزبون حين تخطيطها لأي إستراتيجية حيث مثلت نسبة 67% عالية اما المتوسطة مثلت 33%.

- المتابعة والاتصال بالزبون :

إن الاتصال والتواصل مع الزبون تعتبر بداية ربط علاقة طويلة وقوية معه، إذ أن التواصل والمتابعة الدائمة للزبون تنشئ نوعا من الألفة بين المؤسسة وزبائنها .

حسب نتائج الجدول أعلاه (16)، تهتم المؤسسة بعملية الاتصال والمتابعة لزيائنها (نسبة 100%)،

- متابعة المؤسسة لأسباب فقدان الزبائن :

إن المتابعة والبحث في أسباب فقدان الزبون وتسربه إلى المؤسسات المنافسة نقطة جوهرية في محاولة تبني إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن حسب نتائج الجدول أعلاه رقم ( 17)، تأخذ المؤسسة هذه النقطة بعين الاعتبار، وهذا ما عكسته نسبة الاستجواب 100%

- قياس رضا الزبون :

درجة وعي الفرد باهتمامات وانشغالات مؤسسته خاصة حينما يتعلق الأمر برضا الزبون دليل على حرص هؤلاء الأفراد على إنجاح الخطة العامة لمؤسستهم، وتعتبر عملية قياس الرضا عملية محورية في تبني منهج ال CRM ، وهذا حسب نتائج الجدول أعلاه ( 18 ) بنسبة 100%، تولى أهمية بالغة لهذه العملية.

- توافر المؤسسة على بيانات الزبائن: BDDC

توافر المؤسسة على قاعدة معطيات حول الزبون يمكنها من رسم ملامح زبائنها وهذا يسمح لها بمعرفة كيفية التعامل مع كل زبون، فنجد المؤسسة على قاعدة خاصة لبيانات زبائنها وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه ( 19 ) بنسبة 100%، من الاستجواب .

- مدى توافر المؤسسة على بيانات المنافسين:

تعتبر قاعدة بيانات المنافسين من أهم المراحل في تبني عملية تسيير العلاقات مع الزبائن، إذ تتيح الفرصة أمام المؤسسة لفهم تحركات تطلعات المنافسين مما يسمح له الاستعداد لمواجهةهم أو تحاشيهم على حسب الظروف حسب نتائج الجدول أعلاه ( 20)، يتضح جليا أن المؤسسة تعطي اهتماما كبيرا لهذه الخطوة، جمع البيانات والمعلومات عن منافسيها، وهذا ما عكسته نسبة الأفراد الذين أكدوا ذلك 100%،

زيادة الحصة السوقية :

إن حصة المؤسسة السوقية تعبر عن عدد زبائنها الفعليين، فالمعرفة الجيدة لهذه الحصة وتتبعها يسمح للمؤسسة من معرفة وضعها وموقعها في السوق، دائما حسب الجدول رقم ( 21)، يظهر لنا أن معظم الأفراد اكدو على الزيادة و المحاولة الدائمة و مثلت نسبة 100%،

- توقعات المؤسسة حول فقدان الزبائن :

إن التنبؤ يعتبر رؤية المؤسسة المستقبلية وتوقعاتها المبنية على معلومات وتجارب سابقة، تسمح عملية التنبؤ من إعداد الخطط المستقبلية إما لاقتناص الغرض ؟ أو لتفادي التهديدات، حسب ما توصلنا إليه من نتائج الاستجواب المدونة في الجدول أعلاه رقم ( 21)، أكد كل أفراد المؤسسات المبحوثة أن مؤسساتهم لا تتوقع أي فقدان للزبائن.

- تخطيط المؤسسة لاسترجاع الزبائن :

إن سياسة الزبائن المتسربين تعتبر أحد أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن التي تهدف إلى جذب، الاحتفاظ واسترجاع الزبائن، حسب الجدول أعلاه ( 21)، كل الأفراد المستجوبين اتفقوا على أن مؤسساتهم تخطط لاسترجاع الزبائن المتسربين.

المبحث الثالث: دراسة واقع تسيير العلاقات مع الزبائن عن طريق الاستقصاء

المطلب الأول: تقديم الاستقصاء الموجه للمؤسسة

- وصف الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استقصاء عينة 10 زبون ، كل زبون يتم مصادفته في مكان من الأماكن المذكورة يعتبر زبونا مستهدفا لدراستنا، حتى يتسنى لكل زبون المشاركة في الدراسة من جهة، وحتى لا تكون دراستنا متحيزة لفئة معينة من الزبائن أو لمنطقة معينة من المناطق.

لقد تم صياغة أسئلة الاستمارة بعناية كبيرة، حيث تم تجريب عشر (10) استمارات في البداية على عشر (10) زبائن ، ثم قمنا بتعديل بعض الأسئلة التي رأيناها لا تخدم الهدف العام للدراسة، لقد تعرضت الاستمارة قبل توزيعها على الزبائن للإجابة عنها إلى حذف أسئلة وإضافة أسئلة أخرى.

دراستنا الميدانية استغرقت وقتا طويلا وهذا نظرا للصعوبات التي واجهناها تارة مع الزبائن وأخرى مع المؤسسات محل الدراسة.

فترة انجاز العمل الميداني:

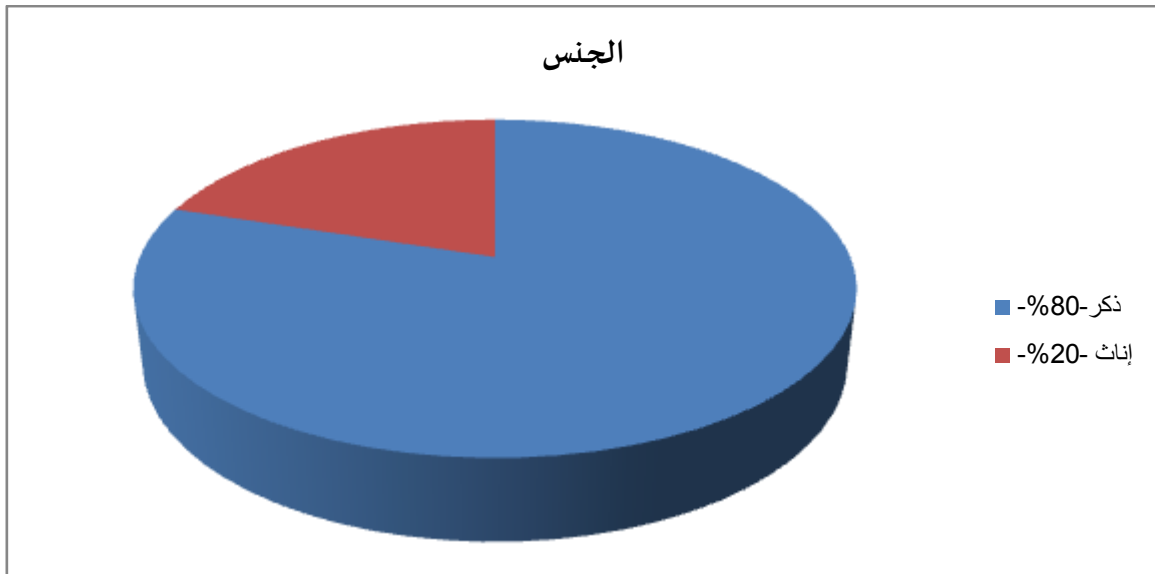
- أما فترة انجاز الاستقصاء، فهي الأخرى كانت قصيرة، وهذا يمكن إرجاعه إلى ثقافة الزبون، ففي معظم الأحيان لم يكن متفهما حيث كنا نضطر لفترات طويلة إلى شرح الموقف،).
- إن عملية جمع المعلومات الخاصة بالاستقصاء أخذت مدة 15 عشر يوما من: 2017/04/20 إلى غاية 05/2017/05.

- تضمنت الاستمارة واحدا وعشرين سؤالاً:

الجدول الموالي يوضح أهم المفردات التي تضمنها كل سؤال، والتي تعتبر مفردات دلالية في دراستنا. (انظر الملحق رقم: 02)

الجدول رقم (22): الجنس

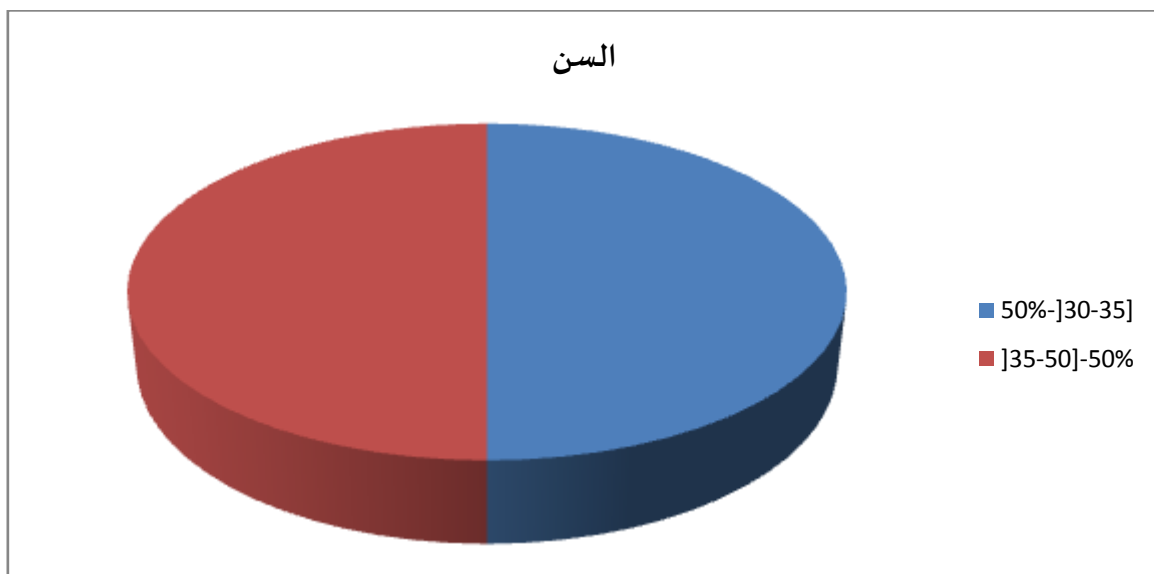
الجنس	العدد	النسبة
ذكر	8	%80
إناث	2	%20
المجموع	10	%100



بالنسبة للجنس إن أفراد الزبائن معظمهم ذكور، وقد مثلت نسبتهم 80% في حين نسبة الإناث مثلت لهن 20%.

الجدول رقم (23): السن

السن	العدد	النسبة
]35-30]	05	%50
]50-35]	05	%50
المجموع	10	%100

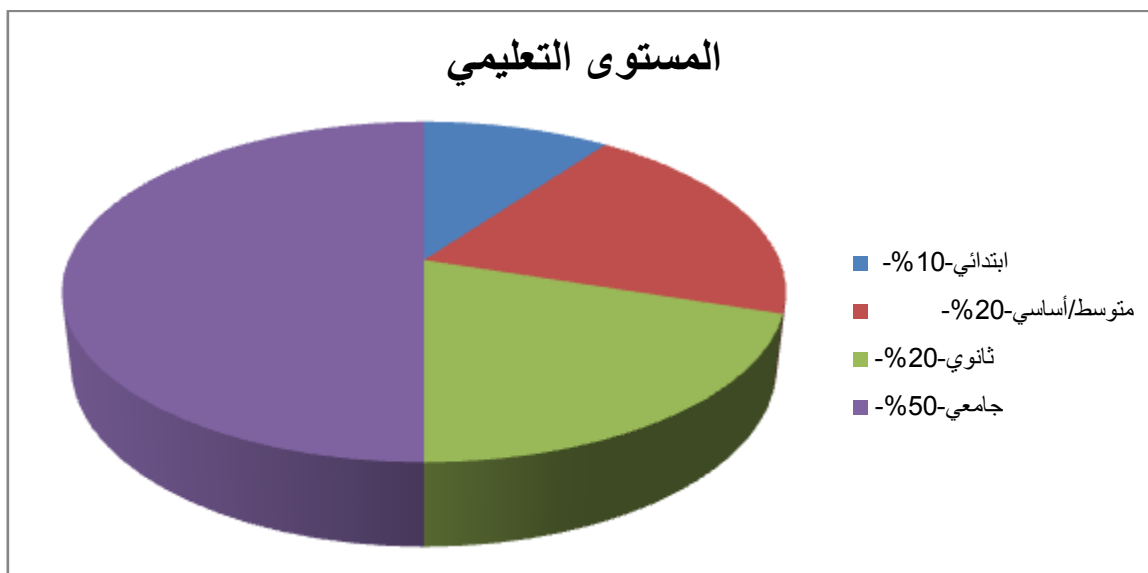


بالنسبة للسن معظم الأفراد الذين تم استقصائهم تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة و 35 سنة) حين مثلت نسبة هؤلاء 50% ، أما المضيفين الذين إلى الفئة العمرية ما بين (35 سنة 50 سنة) فمثلت نسبتهم 50% .



الجدول رقم (24): المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى
10%	1	ابتدائي
20%	2	متوسط/أساسي
20%	2	ثانوي
50%	5	جامعي
100%	10	المجموع



أغلبية الأفراد المستجوبين ذوى المستوى الجامعي، وهذا معاكسته نسبتهم 50%. في حين نسبة 20% مثلت الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي، في حين نسبة 20% مثلت الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط/أساسي، في حين نسبة 10% مثلت الأفراد الذين لديهم مستوى ابتدائي.

جميع التساؤلات المطروحة لاحقا:

الجدول رقم (25):

النسبة	العدد	الإجابة
%100	06	دائما - نعم-
%00	00	أحيانا
%00	00	أبدا-لا-
%100	06	المجموع

مجموعة من الأسئلة الموجهة للزبون لها نفس الجواب و نفس القبول

-تقييم الزبون لمستوى نوعية السلع

-تقييم الزبون للموظفين في المكاتب الأمامية

-تقييم الزبون لخدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى

-الصعوبات التي تواجه الزبون أثناء التعامل مع المؤسسة

-استجابة المؤسسة لانتظار الزبون

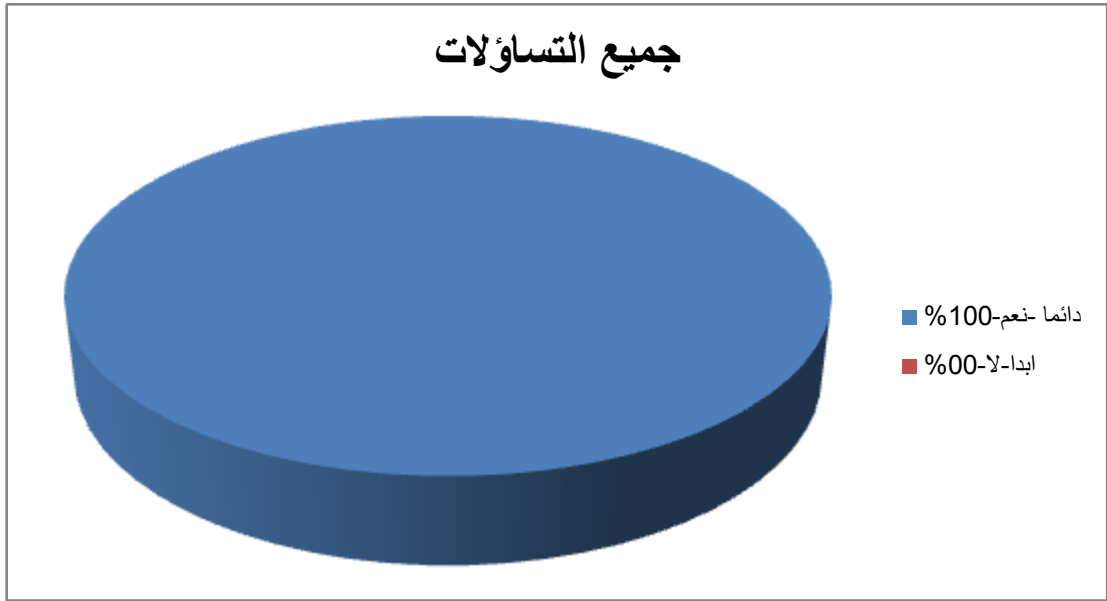
-تقييم الزبون لمستوى حسن تعامل مقدمو الخدمات

-اخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف الزبون

-الوسيلة المستعملة لتقديم الشكاوى للمؤسسة

-استفادة الزبون من الامتيازات المقدمة من طرف المؤسسة

-اتصال المؤسسة بالزبون



جميع التساؤلات الموجهة سواء المذكورة سابقا او التي لم يتم ذكرها للزبائن كانت الإجابة بالقبول من الجهة الايجابية و مثلت النسبة 100% أي الزبائن راضين على المؤسسة من جميع النواحي.

#### الاستنتاج الخاص بالاستقصاء الموجه لزبائن المؤسسات المبحوثة:

جميع التساؤلات الموجهة سواء المذكورة سابقا او التي لم يتم ذكرها للزبائن كانت الإجابة بالقبول من الجهة الايجابية و مثلت النسبة 100% أي الزبائن راضين على المؤسسة من جميع النواحي.

## المطلب الثاني: تحليل و استنتاج الدراسة العامة

يتضمن هذا الجزء أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والتتبع الشخصي لواقع عملية تسيير العلاقات مع الزبائن، اعتمدنا على المعاينة، الاستجواب لتحديد:

- واقع التكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسة.

- خدمة الزبون في المكاتب الأمامية ( Front office )

- وضعية التسويق الداخلي في المؤسسات .

أما بالاعتماد على الاستقصاء نحدد:

- تواصل المؤسسة الدائمة مع الزبون .

- التسيير الجيد ( المؤسسة ) لشكاوى الزبائن.

- قياس رضا الزبون .

- خلق القيمة .

بالنسبة للمؤسسة لم تعد مسألة التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تشكل عائقا أمام تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لجذب، اكتساب، والاحتفاظ بالزبائن.

إن مراكز تقديم الخدمات مهيأة بطريقة تسمح بتقديم خدمات للزبائن في ظروف جيدة على مستوى

المكاتب الأمامية التي تعتبر عنصر مهم وجوهري في تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن.

- التسويق الداخلي ركيزة أساسية في تبني المؤسسة لتسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد للتميز عن باقي المنافسين، تقترب المؤسسة في تجسيد هذا المفهوم على أرض الواقع من خلال الاهتمام بالعناصر المكونة له:

- منح حرية الفرد للإبداع بعد إطلاعه على الأهداف ( التسيير بالمشاركة ) .

- تهيئة مناخ العمل وتحسين العلاقات الإنسانية لدفع الفرد إلى الأداء الأفضل خاصة ما يتعلق منه بخدمة الزبائن.

تتميز المؤسسة بالاعتماد أكثر على تنمية روح التعاون الجماعية ، نظام تحفيزي فعال يعتمد على

العلاوات ، وكذا تكوين وتدريب الأفراد ، محاولة منها إضافة لمستهم الخاصة في علاقاتهم مع الزبائن .

أما الهدف من الاستقصاء فكان مدروسا مسبقا للوقوف عندها إذ كانت المؤسسة المبحوثة تتبنى تسيير

العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لكسب الميزة التنافسية ؟ أي المؤسسة تبني هذا المنهج ؟

- حتى نتمكن من بلوغ الهدف المرجو من الاستقصاء، ثم تحديد أهم العناصر التي تقوم عليها عملية تسيير العلاقات مع الزبائن:

1- الاتصال والتواصل مع الزبون .

2- تسيير ومتابعة شكاوى الزبون .

3- تقديم القيمة للزبون .

4- متابعة أسباب فقدان الزبون .

5- قياس رضا الزبون .

6- تجزئة الزبائن حسب الحصة الزبونية .

7- المحافظة على الزبون .

- سنتطرق إلى دراسة كل مؤثر على المؤشرات على حد:

1- مؤشر الاتصال والتواصل مع الزبون:

المؤسسة تطبق سياسة الاتصال والتواصل مع الزبون بشكل سليم و متطور.

2- مؤشر تسيير ومتابعة شكاوى الزبون:

تطبق المؤسسة سياسة تسيير ومتابعة شكاوى الزبائن بالشكل السريع و الفوري.

3- مؤشر تقديم القيمة للزبون :

تقوم المؤسسة بتقديم القيمة للزبون وهذا باعتماده على سياسة تنوع الخدمات و السلع المقدمة للزبون، مستوى الخدمات المقدمة عالي .

4- مؤشر متابعة أسباب فقدان الزبون:

تتبع المؤسسة طريقة الأمثل لمتابعة أسباب فقدان الزبائن.

5- مؤشر قياس رضا الزبون:

تولي المؤسسة اهتمام كبير لقياس رضا زبائنها عن الخدمات و السلع المقدمة والمعاملة في مراكز تقديم الخدمات.

7- مؤشر المحافظة على الزبون:

تحافظ المؤسسة على الزبائن و ذلك بأي طريقة.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية التي شملت المؤسسة الرائدة في مجال الكيماويات في الجزائر تبين لنا جليا رغم سيطرتها على السوق كليا وتغطيته والمكانة المرموقة المتحصلة عليها من نوعية السلع والخدمات المقدمة للزبائن إلا أنها تماس وتنتهج لسياسة إقامة علاقة مع زبائنها والاتصال والتواصل الدائم للمحافظة عليهم...

تقوم الشركة بممارسة ال CRM و التسويق ألعلاقاتي على المنهج السليم وذلك للتميز والانفراد بزبائنها.. وتبقى شركة عدوان للكيماويات تسعى من أجل إنتاج مواد كيماوية ذات جودة عالية ترقى لمتطلبات الزبائن و العملاء كما أنها تلعب دور أساسي وهام من أجل المساهمة في ترقية الاقتصاد الوطني فلا يخفى على الجميع وخاصة المتعاملين من الزبائن والشركات أن بفضل مصانع عدوان تم الاستغناء عن إستيراد المنتوجات التي ذكرناها ويرجع الفضل للجميع مدراء وإطارات و عمال .



الختمة



## الخاتمة :

يعتبر التسويق بالعلاقات من أهم الأنشطة التسويقية للمؤسسة الصناعية وفي ظل بيئة غير مستقرة وانفتاح الأسواق وزيادة المنافسة ونظرا للتطور الهائل لوسائل الإعلام ونمو الوعي لدى الفرد، أصبح يتوجب على المؤسسة فهم تطلعات زبائنها وتلبيتها من أجل استقطابهم وكسبهم على المدى الطويل وهذا ما يسمى بالولاء، بحيث أصبح الولاء عنصرا أساسيا للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق التميز في السوق مما ألزم عليها الاهتمام بالزبون من أجل الوصول إلى ولائه ومحاولة بناء وتنمية العلاقة معه من خلال إستراتيجية ال CRM باعتباره ذو أهمية بالغة في ظل التطورات التكنولوجية وبهذا يمكن القول أن للتسويق بالعلاقات أهمية بالغة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة والريادة في السوق الذي تنشط فيه و يتميز بشدة المنافسة و خاصة في مجال الصناعة باعتبار التسويق بالعلاقات يلعب دورا هاما في توسيع قاعدة زبائنها وبناء علاقات طيبة معهم وهذا ما يمكنها من زيادة عائدها وتحقيق حصة سوقية مرتفعة.

ومما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية: كيف يساهم التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية؟

ومن خلال دراستنا للفصل الأول: الميزة التنافسية والمنافسة والتي تقوم بتحقيق مكانة متميزة للمؤسسة من خلال الاهتمام بزبائنها ومعرفة متطلباتهم من أجل تطبيق أسس ومتطلبات الميزة التنافسية من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي واكتساب حصة سوقية من خلال تطبيقها أساليب منهجية كالجودة وتحسين مستمر لها، التسويق الداخلي، نظام الشكاوي، بحيث استخلصنا مجموعة من النتائج:

- 1- تعتبر الميزة التنافسية على أنها القيمة التي يدركها الزبون من أجل اكتشاف طرق فعالة للمؤسسة عن غيرها من المنافسين.
- 2- تجسيد المؤسسات أهم الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها من خلال تطبيق كل من إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.
- 3- تهدف الميزة التنافسية من خلال تطبيقها لمزايا تنافسية من خلق فرص تسويقية جديدة، وتحقيق رضا العميل، وزيادة ربحيتها وضمان بقاءها و استمراريتها كمنافس في السوق.
- 4- تساهم جودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه والتواصل في التعامل معها.
- 5- يساهم التحسين المستمر لجودة السلع و الخدمات في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تدارك الوقت المحدد لإنتاج السلع وكذا تحقيق التوازن والمشاركة الفاعلة للعاملين بها من خلال استثمار جهودهم مما يجعل المؤسسة أكثر تطورا.
- 6- تعتبر الموارد البشرية والكفاءات بالنسبة للمؤسسة من أهم مصادر الميزة التنافسية.

7- يساهم التسويق الداخلي في رفع حجم مستوى الأداء الذي يؤدي إلى تحسين الجودة وبالتالي الحصول على رضا العميل من خلال تطبيق تقنيات التسويق بالداخلي بشكل أفضل وهذا ما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية.

8- يساعد نظام الشكاوي بحل مشاكل العميل وبالتالي محاولة التقليل من المخاطر المحتملة وهذا ما يجعل الأشخاص راضيين عن المنظمة وبالتالي تحقيق ولائهم وبالتالي اكتساب تميز المؤسسة عن منافسيها وهو مفتاح نجاح المؤسسة ومما يؤدي هذا إلى ارتفاع في مستوى الأداء الكلي لها وبالتالي زيادة مستوى ربحيتها والتخفيض من حجم التكاليف.

فمن خلال دراستنا في الفصل الثاني: التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون الذي يقوم على بإنشاء علاقة بين المؤسسة و الزبون لأطول فترة ممكنة ، وذلك من خلال بناء علاقات طويلة معه والتعرف على حاجاتهم وهذا مال يخلق القيمة والرضا لدى الزبون وبالتالي تحقيق الولاء لديه وهذا ما ينعكس على عملية شراء السلع.

بحيث استخلصنا مجموعة من النتائج:

1- يعتبر التسويق بالعلاقات وسيلة تهدف إلى جذب الزبائن والمحافظة عليهم ببناء علاقات طويلة معهم على المدى الطويل.

2- يساعد التسويق بالعلاقات في تحقيق الثقة والمشاركة والالتزام بين المؤسسة وعملائها.

3- يهدف التسويق بالعلاقات في الحفاظ على الزبائن بدلا من البحث باستمرار معهم.

4- يساعد التسويق بالعلاقات المؤسسات على تسهيل عملية التفاعل والتواصل مع الزبائن من أجل معرفة حاجاتهم و رغباتهم والقدرة على تقديمها بالطرق التي يرغبون بها أنفسهم من أجل خلق وإقامة علاقات معهم.

5- تساعد وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات بإقامة علاقة مع الزبون وبواسطة الانترنت والموقع الالكتروني للمؤسسة ومراكز الاتصال بها.

6- يسعى التسويق بالعلاقات إلى التركيز على جودة السلع المقدمة إلى الزبائن و الإبداع والابتكار الدائم في الخدمات.

7- يقوم التسويق بالعلاقات في الوفاء بالوعود التي توعدها المؤسسة زبائنها عند التعامل معهم ، لان الوفاء والصدق مع الزبون نحو تطوير الخدمات التي يحتاجونها عمل يحقق لهم الرضا والولاء والاستمرارية في التعامل.

8- تساهم أنشطة التسويق بالعلاقات بادراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنفعة التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك الخدمة.

9- يقوم ال CRM بتحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعا لدرجة ربحيتهم واحتمال الاستمرار معهم وهذا ما يخلق للمؤسسة قيمة في أرباحها.

- 10- يقوم آل CRM بتوفير المعلومات والمدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
- 11- يقوم آل CRM بتحسين فعالية التسويق باستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية، وخلق الحوافز للزبائن وتعزيز ولائهم.
- 12- يقوم آل CRM إعطاء صورة متكاملة عن الزبائن واحتياجاتهم بما يؤثر ايجابيا على تأكيد جودة الخدمات المؤسسة.
- ومما سبق نستنتج أن كل من الفرضية الأولى: والتي تقول إن امتلاكها لميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة التهديدات و اقتناص الفرص التي تتيحها هذه البيئة مع العمل المستمر على تطوير هذه الميزة .
- وهي فرضية صحيحة وذلك من خلال ما تعرضنا له في الفصل الأول وأثبتناه شريطة أنه وسيلة تنتهجها المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال بناء علاقات مريحة مع عملائها من خلال السعي لشخصه العرض والتعامل مع كل عميل وكذا تقديم سلع و خدمات متميزة تخلق قيمة يدركها العميل.
- أما عن الفرضية الثانية-يرتبط مصدر الميزة التنافسية من خلال المجهودات التي تبذلها المؤسسة من خلال إقامة علاقة مع الزبائن: يتم تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون باكتساب أكبر عدد من المعلومات وكذا الاهتمام بهم في كيفية بناء هذه العلاقة الوطيدة معهم مما يكسب المؤسسة أرباح وخدمات ذات جودة عالية (وهي فرضية صحيحة: بحيث يمكن ادراة العلاقة مع الزبون من التعرف على العملاء من خلال الجمع لبياناتهم وإدارتها بفعالية لمعرفة الزبون بعمق و بالتالي رغباتهم بكفاءة مما يضمن ولائهم وبالتالي تحقيق الأرباح بالنسبة للمؤسسة واكتساب حصة سوقية والتفوق على المنافسين.
- ومما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة: والتي تقول بان) احتلال مركز تنافسي لا يكون إلا بتفعيل أداء أنشطة المؤسسة خاصة المتعلقة بالتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون ( هي فرضية صحيحة وذلك لان أساليب التسويق بالعلاقات والتوجه بالعميل كلها سبل لنجاح المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية.
- أما من خلال دراستنا للفصل الثالث: الدراسة الميدانية قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية على شركة عدوان للكيمياويات اتضح لنا من خلال نتائج الاستبيان مايلي:
- \* يعتبر عنصر الرضا أكثر العناصر من حيث التأثير على الميزة التنافسية ثم يلها عنصر الاتصال والأخير الثقة.
- \* تعتمد المؤسسة على أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون التي تمكنها من التعرف أكثر على عملائها من خلال إعطائهم حاجاتهم ورغباتهم .
- \* يساهم التسويق بالعلاقات في زيادة وتوسيع حصة السوقية للمؤسسة وبالتالي كسب زبائن جدد من خلال تقديم سلع و خدمات جديدة.
- \* تمتلك المؤسسة تشكيلة سلع و خدمات متنوعة ترضي تطلعات زبائنها.

\* نستطيع القول أن المؤسسة تبذل جهود معتبرة في سبيل إرضاء عملائها وتطوير استراتيجياتها التسويقية.

\* يوجد تأثير لبعض أساليب التسويق بالعلاقات على ولاء عملاء المؤسسة.

\* تبذل المؤسسة جهود في تطوير وتحسين جودة سلعها وخدماتها .

#### الاقتراحات:

-لا وجود نقاط لهذا المجال إلا في ما يخص

-استقلال مديرية التسويق عن مديرية المبيعات والقيام بذاته.

#### آفاق الدراسة:

- دور التسويق الداخلي لتحقيق جودة السلع والخدمة.

- القيادة عن طريق التوجه بالزبون وكسب ثقته.

- تطوير مجال الالتزام مع الزبون.

- الاتصالات التسويقية المتكاملة للتميز في إدارة التوجه بالعمل.

المراجع

## المراجع

## أ.الكتب باللغة العربية:

- 1- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمد نديم، إدارة الجودة الشاملة المعولية) الموثوقية(. التقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، وعمان الأردن، 2006.
- 2- أحمد أقدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع طبعة 1- 2001
- 3- ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 .
- 4- ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 5- طارق الحاج و آخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2010 .
- 6- مأمون الدراكية ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى، 2002 .
- 7- على السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، 2001 .
- 8- حامد الضمور ، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان الأردن، 2004 .
- 9- يوسف حجيم سلطان الطائي و آخرون ، ادارة العلاقة مع الزبون ، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .
- 10- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1 2003-2004.
- 11- عبد الستار العلي ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2008 .
- 12- اسماعيل إبراهيم القزاز و آخرون Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون سنة نشر.
- 13 - محمد عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم، الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2008 .
- 14- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 15- روبرت ، أبيتس، ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكيم الخرامي،، الإدارة الإستراتيجية:بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 ، 2008.
- 16- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الثانية، 2006.
- 17- عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية) إدارة جديدة في عالم متغير(، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2 ، 2007.
- 18- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2003 .
- 19- نظام موسى سويدان ، شفيق إبراهيم حداد ، التسويق مفاهيم معاصرة، دار للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2003 .
- 20- إياد عبد الله شعبان ، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

- 21- منى شقيق ، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2006 .
- 22- نيفين حسين شمت ، التنافسية الدولية) تأثير على التجارة الدولية العالمية(، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، 2010 .
- 23- علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة) إدارة معرفة الزبون(، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009 .
- 24- إلهام فخري طميلة ، التسويق في المشاريع الصغيرة والمتوسطة) مدخل استراتيجي(، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 .
- 25- علاء علي عباس ، ولاء المستهلك، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009 .
- 26- عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998 .
- 27- محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية) الأصول والأسس العلمية( ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 .
- 28- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1997 .
- 29- لعلي بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 ، دار الياض للنشر والتوزيع، ط 1 2001 .
- 30- فليب كوتلر ، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، نعريب: سرور علي ابراهيم، الجزء الاول، الطبعة الاولى، دار المرسخ للنشر والتوزيع، 2007 .
- 31- أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003 .
- 32- فرانسيس ماهوني ، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، TQM، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، 2000 .
- 33- محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003 .
- 34- ريتشارد ويتلي و ديان هيسان، تعريب عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء استراتيجيات تحويل الشركات العملاقة إلى العالمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بيمك " القاهرة 1998 .
- 35- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002 .

## ب. الأطروحات والرسائل:

- 1- سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة ، مجمع صيدال الصناعة الدواء في الجزائر مذكرة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007/2008 .
- 2- أحمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية) حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر الفترة 2000/2006 (، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2007/2008 .
- 3-فايزة بريش ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير ، جمعية سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، أكتوبر 2005 .
- 4-أميرة هاتف حداوي الجنابي ، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفويق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة ،العراق، 2006 .
- 5-نصيرة بن عبد الرحمان ،آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير العلوم الاقتصادية وعلم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر، فيفري 2006 .
- 6- فلة العمار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الخروبة، جامعة الجزائر، 2005 .
- 7- أحمد بلالي ، الميزة التنافسية الاقتصادية مع دراسة مؤسسة إنتاج مواد البناء EMP تمناست بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة مايكل بورتر ، ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2003/06/25 .
- 8-عبد النبي بلبالي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق وجودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بإدراار "BADR ,BDL, DNA" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، 2009 .
- 9- كشيده حبيبة ، استراتيجيات رضا العميل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، مارس 2005 .
- 10- آسيا رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمهندسة الحديثة والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2011 .
- 11- الخنساء سعادي ، التسويق الالكتروني وتفعيل توجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، شهادة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة يوسف بن خدة، تيزي وزو الجزائر، 2005/2006 .



- 12- زينب شطبية ، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة غير منشورة مسلم علوم التسيير علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007/07/01 .
- 13- عيسى بن شوري ، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009 .
- 14- نور الدين بو عنان ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006-2007 .
- 15- بوبكر قواميد ، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، 2010/2009 .
- 16- منال كباب ، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة سطيف، مذكر ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007 .
- 17- أحمد بن مويزة ، التحليل التنافسي في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال ، مذكرة ماجستير غير منشورة قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006-2005 .
- 18- بلخير ميسون ، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال موبليس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010 .
- 19- ميمون نبيلة، دور البيع الشخصي في تحسين خدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة، تخصص علوم التسيير ، تسويق، 2006/2005 .
- 20- أميرة هاتف ، حداوي الجنابي، أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006 .
- 21- الوليد هلاي ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم تجارية، فرع الإستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009/2008 .

- 22- محمد يوسف ياسين ، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراه عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، العراق، أب 2010 .
- 23- نجاح يخلف ، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2009 .
- 24- عفاف الصيد ، الدور الاستراتيجي للتسويق بالعلاقات في تحقيق أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة CIVENCO بتقريت-ورقلة، مذكرة ماستر غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية علم التسيير والعلوم الاقتصادية التجارية، جامعة الجزائر، ورقلة ، 2010-2011 .
- 25- مازورية بن حمزة ، دور الإستراتيجية التنافسية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس الفترة 2003-2010 مذكرة تسيير غير منشورة، تخصص مالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010-2011 .
- 26- ناريمان بن عبد الرحمان، التسويق بالعلاقات في المؤسسة الخدمية السياحية دراسة حالة لعينة من وكالات الأسفار لمنطقة التاسيلي، رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 27- إيمن كررازي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية لولاية ورقلة" ليناتال والطاسيلي"، رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2011 .
- 28- وليد مازو ، دور إستراتيجية الترويج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة رغوة الجنوب، مذكرة ماستر غير منشورة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2014 .
- 29- مسعودة معمري ، قياس رضا العملاء الخراجيين على خدمات الاتصالات في الجزائر ودراسة ميدانية لقطاع الهاتف النقال بروقلة، ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والعلوم التسيير، جامعة ورقلة ،الجزائر، 2010/2011 .
- 30- أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة ماستر غير منشورة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011/2012 .

## ج. المؤتمرات والملتقيات:

1- تيقاوي العربي ، واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات من وجهة نظر العاملين، دراسة تحليلية، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

2- حكيم بن جروة ، محمد بن حوجو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

3- عبد القادر خداوي ، بزيرية أمحمد، المداخل المعرفية ودورها في تحقيق القدرات التنافسية في المنظمة، ضمن محور: أهمية الموارد البشرية في تكوين وتنمية القدرات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية .

4- هشام سفيان صلواتي، يوسف بودلة ، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة علاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقييم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدولي الرابع .

5- مريم طالب ، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدولة العربية .

6- إلهام أحمد حسن فخري ، التسويق بالعلاقات، المؤتمر العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، في 7/6 أكتوبر 2003 .

7- محمد فلاق ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية .

8- فريد كورتل ، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .

## د. المجالات:

1- الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 07 ، 2010 .

2- رولاند سويقت ، إدارة علاقات العملاء ، CRM خلاصات كتب المدير وجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العربي الشعاع، القاهرة، العدد 9 ، 2009 .

**A .Ouvrages**

- 1-Belaid Mc: **Marketing Concept clé**, les pages bleus interracial éducation , l'Algérie, 2008
2. J. Lendrevie et autres, **Mercator**, 9 édition, Dunod éducation , France, 2009
3. Jean-Pierre Helfer et autres, **Marketing**, 11 édition Vuibert, France.
4. Michael Porter , **L'avantage concurrentiel**, comment devancer ses concurrents prénom et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999.
5. Michael Porter , **L'avantage concurrentiel**, comment devancer ses concurrents prénom et maintenir son avance, Dunod, Paris,2000.
6. Nathalie Van Lethem, **Toute la fonction Marketing**, Dunod, Paris, 2005
7. Philip Kotler et autre, **Marketing Mangement**, Person Education, 12 édition, France, 2006,
8. Philip Kotler et autres, **le marketing en mouvement**, village mondial Éducation, Pearson éducation, France Paris, 2002.
- 9- CD. Encyclopédie Microsoft ® Encarta 2001©2003.-1993, Microsoft corporation.
- 10.Kotler P ,Dubois B, " Marketing Management", Edition Union Public, 10emeEdition, Paris, 2000
- 11-[www.Chrysalisinternational.com](http://www.Chrysalisinternational.com) : visionner le : 19/10/2009
- 12- chantjiraporn, krizz, "Added values of e- supply chains: CRM and knowledge management, " Bangkok, Thailand, 2002, page: 23
- 13- Judith W. et Kincaid, Customer Relationship Management, prentice, Hall, New Jersey, 2003, p: 20.
- 14- F .F Reichheld, L'effet loyoté, Anned : Paris,1996, p : 24
- 15- Martha Rogers, Don Peppers, Op- cit, p : 85.
- 16- Lionel Miraton : [http:// www.netalys.com](http://www.netalys.com): visionner le : 18/10/2009

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

استبيان رقم -02-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

الشروط المنهجية لتبني التسويق ألعلاقاتي في المؤسسات الصناعية

دراسة ميدانية لشركة عدوان -فرناكة-مستغانم-الجزائر-

المسؤل المكلف

إعداد الباحث:

بن خيرة حاج هواري

سيدي المحترم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة اتجاهات و آراء كافة شرائح زبائن الشركة بخصوص واقع التسويق و التسويق العلاقتي بمؤسستكم والطرق و الآليات المعتمد عليها في تبني هذا المفهوم والصعوبات والعراقيل التي تحول دون ذلك، و بالتالي الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تقييم مدى قدرة مؤسستكم على تبني التسويق ألعلاقاتي، وإدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية و لأنكم سيدي تستطيعون إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق ذكره، فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإسبتيان بكل دقة و صراحة بوضع في الإطار المناسب العلامة (X) . نتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات و استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

## 1 - الجزء الأول: التعريف بالزبون

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  مستوى آخر
- 4- مدة التعامل مع المؤسسة:  سنة

## 2 - الجزء الثاني: شروط تفعيل التسويق العلاقتي

### 1 - يحترم المؤسسة حقوق الزبون في جميع معاملاته

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

### 2- توفر المؤسسة المعلومات عن جميع خدماتها للزبون بشكل مستمر و دائم

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

### 3- تحرص المؤسسة على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

### 4- تقدم المؤسسة أحسن العروض الممكنة للزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

5- تطبق المؤسسة جميع الاقتراحات التي يقدمها للزبون

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

6- تعمل المؤسسة على المحافظة على المستويات العالية من الأداء

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

7- توفر المؤسسة الأمن و الآمان في تعاملاتها مع الزبون

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

8- ترتقي جودة خدماتكم إلى مستوى يفوق تطلعات الزبون

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

9- تتبع المؤسسة سياسة تنوع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

10- تحترم المؤسسة أصول التعامل في الدقة و السرية

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

11- تتمتع المؤسسة بشهرة و سمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة



12- تحتفظون بعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

13- يعمل المؤسسة على الاتصال و التواصل الدائمين مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

14- يتمتع موظفو المؤسسة بمهارات الحوار مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

15- هل تعمل المؤسسة على تصنيف و تمييز زبائنها حسب درجة أهمية كل زبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

16- تضع المؤسسة خدمات متميزة لبعض الزبائن

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

17- تستجيب المؤسسة بشكل سريع لمشاكل الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

18- تحاول المؤسسة فهم حاجات و تطلعات الزبون و معرفة وجهة نظره إزاء الخدمات

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

19- تهتم المؤسسة بمعالجة و تسيير شكاوى الزبون في وقتها المناسب

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

20- توفر المؤسسة للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه للخدمة أو انتظار دوره

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

21- يتميز موظفو المؤسسة بخاصية النباهة و المعرفة الجيدة لكل لزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

22- المعلومات التي يقدمها موظفو المؤسسة تتميز بالدقة و الوضوح

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

23- اقتراح آخر يمكن إضافته:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

استبيان رقم 01-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

الشروط المنهجية لتبني التسويق ألعلاقاتي في المؤسسات الصناعية

دراسة ميدانية لشركة عدوان -فرناكة- مستغانم- الجزائر-

المسؤل المكلف

إعداد الباحث:

بن خيرة حاج هواري

### سيدي المحترم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة اتجاهات و آراء كافة شرائح موظفي الشركة من رؤساء و مرؤوسين بخصوص واقع التسويق و التسويق ألعلاقاتي بمؤسستكم والطرق و الآليات المعتمد عليها في تبني هذا المفهوم والصعوبات والعراقيل التي تحول دون ذلك، و بالتالي الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تقييم مدى تبني مؤسستكم للتسويق ألعلاقاتي، وإدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية و لأنك سيدي تستطيعون إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق ذكره، فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان بكل دقة و صراحة بوضع في الإطار المناسب العلامة (X).

نتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات و استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

## 1 - الجزء الأول: التعريف بالمؤسسة

اسم المؤسسة: .....

- طابع المؤسسة:

- عمومي

- مختلط

- خاص محلي

- خاص أجنبي

موقع المؤسسة: .....

عدد فروع المؤسسة

الأقدمية في النشاط:

## 2 - الجزء الثاني: التعريف بالموظف

أنثى

ذكر

1- الجنس:

2- السن:

مستوى آخر

جامعي

ثانوي

3- المستوى التعليمي:

سنة

4- الخبرة:

5- في المؤسسة، ما هو المنصب الذي تشغلونه؟

.....

6- ما هي مهامكم الأساسية بالمؤسسة؟

أ- .....

ب- .....

ج- .....

### 3 - الجزء الثالث: موجودية التسويق

1 - فيما تتمثل المهام الأساسية لمؤسستكم؟

- 1 - .....
- 2 - .....
- 3 - .....
- 4 - .....

2 - هل بحوزة مؤسستكم؟

1- قسم التسويق

2- مصلحة للتسويق

3 -لا يوجد

3- من المسؤول عن التسويق بالمؤسسة؟

.....

4 - ما هو الهدف من قسم التسويق / مصلحة التسويق؟

- تحديد الأهداف

- تقريب المنتج من الزبون

- جمع المعلومات

- دراسة المنافسة

- زيادة الحصة السوقية

5 - ما علاقة قسم التسويق / مصلحة التسويق بباقي الأقسام بالمؤسسة؟

1- تكاملية

2- تنافسية

3- تحكم و تأثير قسم أو مصلحة التسويق على باقي الأقسام

4- إضافة أخرى يرجى ذكرها:

.....

.....

#### 4- الجزء الرابع: شروط قيام التسويق العلاقتي

##### 1 - أدوات التطور التكنولوجي الحالي بمؤسستكم

- 1- أجهزة الإعلام آلي
- 2- انترنيت
- 3- مستلزمات إدارية
- 4- إكسترنيت
- 5- انترانيت

##### • لغرض:

- تطوير المؤسسة
- خدمة الزبائن أحسن
- ربط علاقات مع الزبون
- غرض آخر يرجى ذكره:

##### • في حالة الإجابة بلا: كيف ترون ذلك؟

##### 2 - هل للتنظيم الداخلي للمؤسسة دورا في تصفح الأداء؟

- 1 - نعم
- 2 - لا

##### • في حالة الإجابة بلا: كيف ترون ذلك؟

##### 3- قياس فعالية محيط العمل:

- 1 - تقدير الإدارة للموظف
- 2 - العدالة و الموضوعية بين الموظفين
- 3 - إتاحة الفرصة لإبداء الرأي
- 4 - عدم وجود قرارات متعسفة
- 5 - العمل على حل المشاكل و تلبية احتياجات الموظفين

• في حالة الإجابة بلا: كيف تقيمون ذلك؟

.....  
.....

3 - هل ثقافة مؤسستكم تشجع على خدمة الزبون و العمل على الاحتفاظ به؟

1- نعم

2- لا

• في حالة الإجابة بلا: كيف ترون ذلك؟

.....  
.....

4 - هل تراعي مؤسستكم المنافسة؟

1- نعم

2- لا

• في حالة الإجابة بلا: كيف تقيمون ذلك؟

.....  
.....

5 - أذكر بالترتيب حسب أهمية المؤسسات الأكثر منافسة لمؤسستكم؟

1 - .....

2 - .....

3 - .....

4 - .....

5 - .....

5-الجزء الخامس: شروط تفعيل التسويق العلاقتي

الالتزام:

1- نختتم المؤسسة حقوق الزبون في جميع معاملاته

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

2- توفر المؤسسة المعلومات عن جميع خدماته للزبون بشكل مستمر و دائم

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

3- تحرص المؤسسة على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

4- تقدم المؤسسة أحسن العروض الممكنة للزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

5- تطبق المؤسسة جميع الاقتراحات التي يقدمها للزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

6- تعمل المؤسسة على المحافظة على المستويات العالية من الأداء

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة



الثقة:

- 7- توفر المؤسسة الأمن و الأمان في تعاملاته مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة

-8- ترتقي جودة خدماتكم إلى مستوى يفوق تطلعات الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة

-9- تتبع المؤسسة سياسة تنوع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة

-10- تحترم المؤسسة أصول التعامل في الدقة و السرية

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة

-11- تتمتع المؤسسة بشهرة و سمعة مرموقيتين بالمقارنة بباقي المنافسين

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة

## الروابط و الاتصال

12- تحتفظون بعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

13- تعمل المؤسسة على الاتصال و التواصل الدائمين مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

14- يتمتع موظفو المؤسسة بمهارات الحوار مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

15- تعمل المؤسسة على تصنيف و تمييز زبائنه حسب درجة أهمية كل زبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

16- تضع المؤسسة خدمات متميزة لبعض الزبائن

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

17- تستجيب المؤسسة بشكل سريع لمشاكل الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

## التفاعل و الرضا

18- تحاول المؤسسة فهم حاجات و تطلعات الزبون و معرفة وجهة نظره إزاء الخدمات

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

19- تهتم المؤسسة بمعالجة و تسيير شكاوى الزبون في وقتها المناسب

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

20- توفر المؤسسة للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه للخدمة أو انتظار دوره

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

21- يتميز موظفو المؤسسة بخاصية النباهة و المعرفة الجيدة لكل لزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

22- المعلومات التي يقدمها موظفو المؤسسة تتميز بالدقة و الوضوح

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

23- اقتراح آخر يمكن إضافته:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Spa. Adwan Chemicals Cie. (Algeria)

Usine: Zone industrielle Fornaka Mostaganem  
Tél.:00 213 40 20 68 68 fax: 00 213 41 42 31 13

شركة عدوان للكيمياويات (الجزائر)

منطقة النشاطات الصناعية، بلدية فرناكة، ولاية مستغانم  
تلفون: 00 213 40 20 68 68 فاكس: 00 213 41 42 31 13

## Fiche Client

Date:

Nom/ Raison Sociale:

ملحق رقم -03-

Activité:

Adresse:

Téléphone:

Personne à Contacter:

Fonction:

Mobile:

E-mail:

Compte Rendu:

Action à Entreprendre:

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 ال CRM 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 عدوان-فرنناكة-الجزائر تعتبر التسويق بالعلاقات مصدرا أساسيا يساهم تأثيره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبهذا تعزز مكانتها في السوق كمنافس متميز عن باقي المنافسين

الكلمات المفتاحية: الزبون، التسويق بالعلاقات، الرضا، القيمة، الولاء، أنظمة ال CRM قاعدة بيانات الزبون، الميزة التنافسية، المنافس، شركة عدوان –فرنناكة-مستغانم -الجزائر.

Traduction :

Le client est pris en considération pour la mise au point Fondation d'attention étant donné le rôle clé joué par les diverses transformations dans lesquelles Prenant place dans le monde des affaires d'aujourd'hui de la concurrence très intense, ce qui est ce que beaucoup d'institutions ont été contraints d'appliquer le marketing Relations afin d'établir de bonnes relations avec ses clients aussi longtemps que possible, ainsi qu'une tentative de les préserver et de connaître Besoins et désirs, ceci afin de créer de la valeur pour leur satisfaction, ainsi que pour obtenir des mesures stables pour renforcer la confiance Et pour assurer la conformité avec eux, et accéder ainsi à la loyauté que l'on appelle, et c'est ce qui garantit sa règle et atteindre ses objectifs Profit toutes ces circonstances choses à améliorer l'image de l'institution au sujet de ses clients et activer ses relations avec eux en utilisant les systèmes CRM Comme un moyen efficace pour faciliter le processus de communication et de la communication avec les clients, ce qui les rend à l'avenir a une base de clients Loyal qui ont une relation privilégiée avec l'institution.

Dans ce dernier, il a été conclu que l'agression institution adewan Fernakh- Algérie est une source essentielle des relations de marketing Elle contribue à son impact sur l'avantage concurrentiel de l'institution, et de renforcer ainsi sa position sur le marché en tant que concurrent distinct du reste des prétendants.

Mots-clés: client, relations marketing, la satisfaction, la valeur, la loyauté, les systèmes de CRM, la base de données Client, avantage concurrentiel, concurrent, Adwan de-Mostaganem comme l'Algérie.