

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

الشعبة : علوم تجارية

التخصص: تسويق خدمات

دور تسيير علاقات (CRM) في خلق ميزة تنافسية
الزبائن

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر في مستغانم

مقدمة من طرف الطالبان

سلا ب مريم

بن محال فتيحة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

الأستاذ : بن شني عبد القادر

مشرفا و مقررا

الأستاذ : بن شني يوسف

أستاذة مناقشة

الأستاذة : بسادات كريمة

السنة الجامعية: 2019-2020

الفهرس

الفهرس

02.....

الجداول

قائمة

04

قائمة

الأشكال.....

05.....

الاختصارات

قائمة

06.....والرموز

الإهداء

07.....

الشكر.....

08.....

الدراسة

ملخص

09.....

المقدمة

11.....

والميزة

الزبائن

علاقة

:تسيير

الأول

الفصل

12.....التنافسية

الزبائن

مع

العلاقات

تسيير

:

الأول

المبحث

14.....CRM

الزبون

نحو

المؤسسة

تطور

:

الأول

المطلب

15.....

المطلب الثاني : مختلف تعاريف تسيير العلاقات مع الزبائن و أسس بناء العلاقات مع

الزبائن.....16

المطلب : الثالث : مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن

.....29

المطلب الرابع : أثر تسيير العلاقات مع الزبائن على وظائف

المؤسسة.....31

المبحث الثاني:الميزة

التنافسية.....45

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

.....45

المطلب الثاني : أنواع الميزة

التنافسية.....51

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

.....55

المطلب الرابع : إدارة علاقة الزبائن كأساس للميزة

التنافسية.....59

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع

مستغانم.....66

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات

الجزائر.....67

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات

الجزائر.....67

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات

الجزائر.....70

المطلب الثالث :الوكالة التجارية

مستغانم.....76

المطلب الرابع : يوضح موقف رجال التسويق في وكالة مستغانم ايزاء تطبيق التسويق

بالعلاقات وتبيان

أثره.....80

الخاتمة

84

المصادر

والمراجع

88

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-I	طريقة الشرائح الربيعية	47

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
03	التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون	01-I
12	محددات القيمة المسلمة للعميل	02-I
16	التوجه القديم	03-I
17	التوجه الجديد	04-I
25	مبدأ الشراء الرابع	05-I

26	علاقة الرضا و الاحتفاظ بالزبائن	06-I
27	أثر الاحتفاظ بالزبون على الأرباح	07-I
28	الشرائح الزبونية	08-I
29	مبدأ Pareto و زبائن المؤسسة	09-I
31	هرم الزبائن ذو المستوى الرباعي	10-I
32	مبدأ Pareto و جهود المؤسسة	11-I
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	01-II
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية لولاية مستغانم	02-II

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز الاختصار	أو الشرح أو المعنى
CRM	إدارة علاقات الزبائن

تشكرات

الشكر الكبير لله عز وجل الذي وفقنا لانجاز هذا العمل .

كم نتقدم باسمي عبارات الشكر و التقدير للأستاذ المحترم بن شني يوسف على مساعدته وإشرافه على هذا العمل.

ونشكر كذلك موظفي كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي على مساعدتهم خاصة خالتي نجية

كما نشكر أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و كل من ساعدنا لانجاز هذا العمل.

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى أمي الغالية والى روح أبي وجدي رحمهما الله

والى أخي و زوجته وأولاده.

و إلى جدي وجدتي والى كل عائلتي من خالات خاصة نجية و أخوال وأعمام وزوجاتهم وأولادهم
خاصة أمين و شيماء وحليمة.

إلى كل أصدقائي وصديقاتي خاصة مريم و زميلاتي و زملائي وكل من ساعدني في إتمام هذا العمل

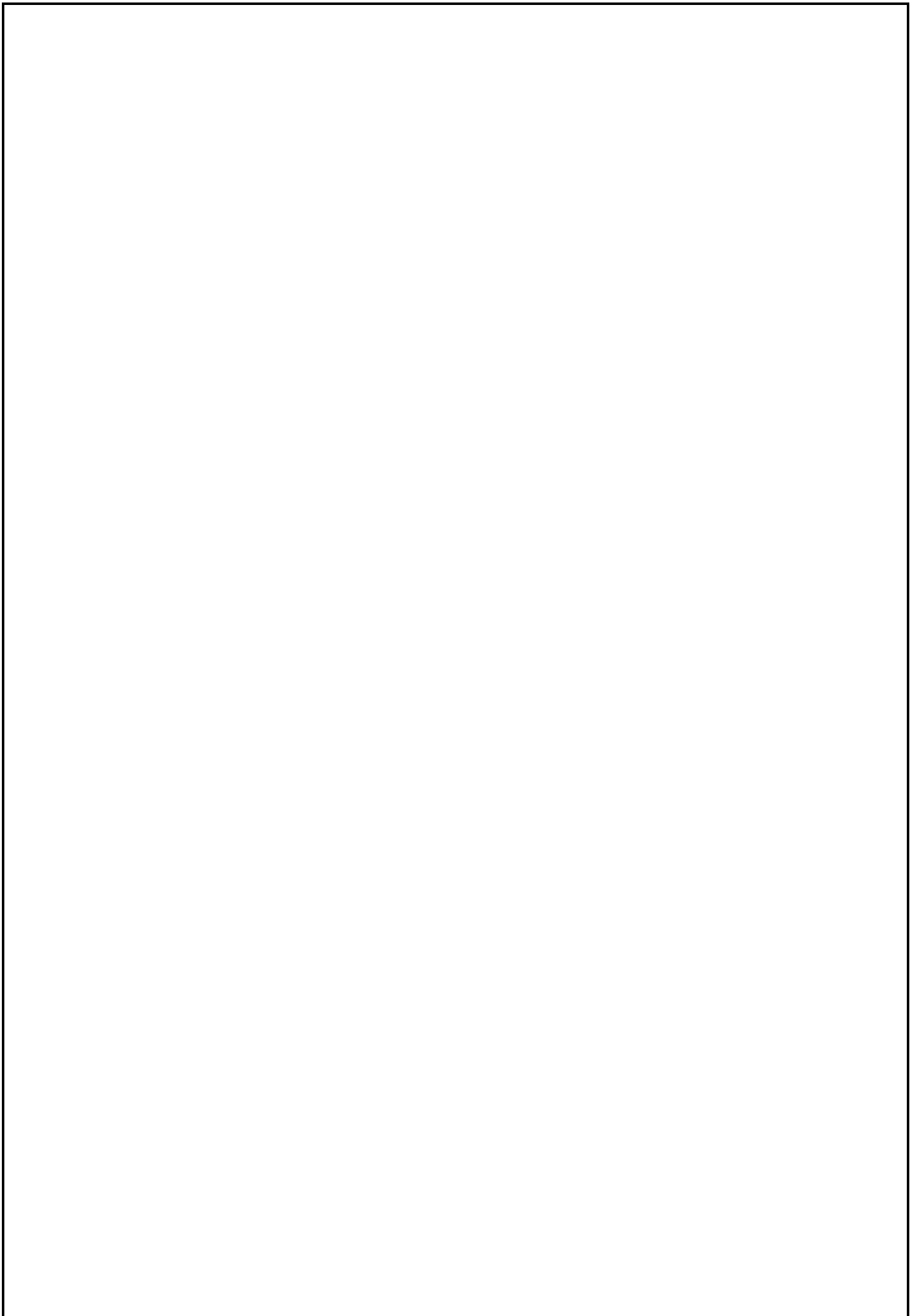
بن محال فتحة

الإهداء

أحمد الله سبحانه وتعالى الذي منحني الصحة والعافية للقيام بهذا العمل المتواضع
أتقدم باهداء عملي المتواضع إلى من أثارت في قلبي حب العلم أمة رحمها الله إلى أبي حفظه
الرحمن

و إلى كل من ساعدني وشجعني ولا أنسى أختي حبيبتي وإلى جميع صدقاتي خصوصا فتحة وفقها
الله في حياتها

سلاب مريم



المخلص:

نظرا للأهمية البالغة للزبون بالنسبة لنجاح المؤسسة في ظل التحولات والتطورات التي يشهدها السوق من منافسة شديدة للغاية، وهذا ما دفع المؤسسة للاهتمام بعلاقتها مع الزبون من أجل بناء علاقات جيدة معه لأطول فترة ممكنة وكذا محاولة الحفاظ عليه والتعرف على مختلف حاجاته و رغباته، هذا من أجل خلق القيمة لديه وكذا تحقيق رضاه بخطوات ثابتة لكسب ثقته وبالتالي الوصول إلى ما يسمى بالولاء ، وهذا ما يضمن لها تحقيق أهدافها المسطرة وأرباحها كل هاته الأمور تحسن من صورة المؤسسة إزاء زبائنها و تفعيل 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. وهكذا تكسب ميزة تنافسية وكذلك تكسب مروج لمنتجاتها وفي الأخير فقد تم التوصل إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم رغم إعتماها بعض مبادئ التسويق بالعلاقات كمصدر أساسيا يساهم تأثيره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وبهذا تعزز مكانتها في السوق كمنافس متميز عن باقي المتنافسين إلا أنها لا تطبق CRM كوسيلة لفعل ذلك

الكلمات المفتاحية: تسيير العلاقات مع الزبائن ، CRM ، الميزة التنافسية

Summery:

Given the extreme importance of the customer to the success of the institution in light of the changes and developments witnessed by the market from very intense competition, this is what motivated the institution to take care of its relations with the customer in order to build good relations with him for the longest possible period of time as well as trying to maintain him and learn about his various needs, making the institution valuable for him and achieving his satisfaction with steady steps to gain his trust and consequently reaching what is called loyalty, and this is what guarantees for her to achieve her goals and her profits.

All of these matters improve the institution's image vis-à-vis its customers and activate its relations with them using the CRM systems.as an effective method that facilitates the process of communication with customers, which makes

them in the future a base of faithful customers.who have a distinguished relationship with the institution.

So the institution gains a competitive advantage as well as gain promoter of its products. In the end, it has been found that the Algerian Communication Corporation, Mostaganem branch, despite its adoption of some principles of marketing in relationships as an essential source.its impact contributes in achieving a competitive advantage for the institution, thus enhancing its position in the market as a distinct competitor from the rest.of the contestants only she doesn't apply CRM systems.

Key words:

مقدمة

نظرا للتقدم المتسارع لتكنولوجيا الاعلام والاتصال الذي يشهد تطورا متواصلا ما أسفر بتزايد حدة المنافسة التي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع الدول وكافة القطاعات، ولهذا ألحّت الضرورة مؤسسات اليوم مسايرة نهج التطور التكنولوجي والمعلوماتي بهدف ضمان ديمومة نشاطها وتدعيم قدراتها التنافسية.

ولعل إدارة المعلومات وحسن تسييرها من أهم العوامل المساعدة على ذلك و من أهم هذه الأساليب الحديثة نجد إدارة علاقة الزبائن، فهذه الأخيرة تعتبر نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات.

والمؤسسات الجزائرية هي الأخرى تعاني اليوم من التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية الاجتماعية والثقافية وخصوصا بعدما أصبح أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد تبعا لمدى تنبئها و تأقلمها مع رغبات زبائنها وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به ادارة تسيير العلاقة مع الزبائن CRM.

ولهذا تستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة معلومات عن الزبائن وحسن تسييرها واستخدامها أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبح تسيير العلاقات مع الزبائن وحسن استعمالها يعد من نقاط القوة لدى المؤسسة، وبالتالي فإن CRM تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الجزائرية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي قد تحصل في مجالها بهدف خلق واستغلال الفرص والتقليل من الأخطار والتهديدات التي تسمح بالإحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول وإحراز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني ادارة العلاقات مع الزبائن وذلك من خلال إرساء نظام فعال على مستوى إدارتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المنشودة ، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية.

ومن هنا يمكن طرح الاشكالية التالية : -

هل تعتبر إدارة العلاقات مع الزبائن وسيلة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية

1- ما المقصود بإدارة العلاقات مع الزبائن ؟

مقدمة

2- ما هي ماهية الميزة التنافسية؟ وماهي مصادرها؟

3- ما هو واقع CRM في المؤسسة الجزائرية مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم؟

4- فرضيات البحث:

5- للإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بإدراج الفرضيات التالية:

6- - الفرضية الأولى: تعتبر إدارة العلاقات مع الزبائن نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة

ويعد أحد العوامل الأساسية لتعزيز تنافسيتها وضمان بقاءها أمام منافسيها.

7- - الفرضية الثانية : وعي وإمام المؤسسة الجزائرية بالضرورة الحتمية والأهمية البالغة

للتطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها وكسب ولائهم في ظل الظروف التنافسية .

الفصل الأول

تسيير علاقة الزبائن والميزة التنافسية

الفصل الأول : ادارة علاقة الزبائن (CRM) و الميزة التنافسية

تمهيد:

في سوق يتصف بحدة المنافسة أصبح من الصعب جدا، إن لم نقل من المستحيل على المؤسسة أن تميز ا منتوجاتها أو خدماتها عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى، فكل المنتوجات/ الخدمات تم تطويرها لتصبح ذات جودة عالية وأسعار معقولة، واستعملت لأجل تصريفها في سوق شديدة المنافسة، حملات اشهارية مكلفة جدا و اختيار أحسن و أنجع القنوات. فكيف العمل؟، كيف تستطيع المؤسسة أن تضمن بقاء و ولاء زبائنهم؟¹

إن مهمة البحث عن زبائن جدد أصبحت صعبة المنال ومعقدة جدا و خاصة من ناحية

التكلفة.

في ظل هذه الظروف، لم تجد المؤسسة سبيلا و مخرجا سوى ربط علاقات طويلة الأمد وقوية مع زبائنهم، لأجل المحافظة عليهم من أي شكل من أشكال التسرب، من هنا ظهرت فكرة تسيير العلاقات مع الزبائن.

إن المنتبع للفكر التسويقي يلمس أن المؤسسات قد ركزت في بناء إستراتيجيتها على جلب المستهلكين الجدد، إذ كانت تتعامل معهم كأرقام سواء لزيادة أرباحها أو حصتها السوقية، وكانت تربطها بمستهلكيها " المعاملة" (La Transaction)، لأنها كانت تتعامل مع بيئة تتصف بالاستقرار النسبي فعدد المنافسين محدود، و المنافسون معروفون، الموردون معروفون، فالنزايذ الهائل والمستمر للمستهلكين كان يمثل لها نوعا من الاستقرار والمتابعة على نهج هذه الإستراتيجية.

المؤسسات التي تهدف في الأساس إلى جذب الأعداد الهائلة من المستهلكين ولكن لا يهتمهم الاحتفاظ بهم، كون حجم الأسواق كانت تعرف نموا كبيرا، سريعا وخاصة متزايدا من المستهلكين، فإشكال تسرب أو فقد المستهلكين لم يكن يعني للمؤسسة خسارة أو حتى يمثل لها تخوفا مادامت قادرة على استقطاب وجذب مستهلكين جدد كلما استدعت الضرورة ذلك.

والحقيقة أنه في هذه الفترة كانت هناك أعدادا هائلة من المستهلكين تتسرب من مؤسسة إلى أخرى وهذا يمكن رده إلى عدة أسباب لعل أهمها عدم رضا المستهلكين عن المنتج أو

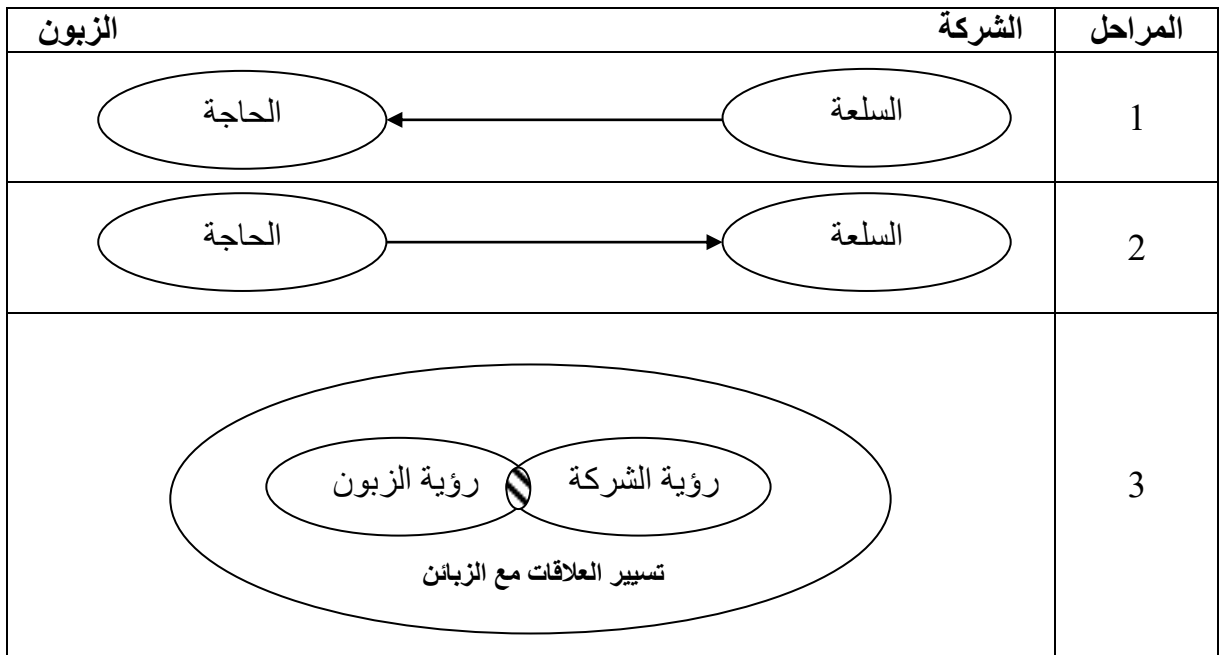
¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم ، التسويق العالمي ، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM، الدار الجامعية ، 2008 ،ص34

الخدمة، الأسعار التي لا تتماشى وتتطابق مع القدرات الشرائية وخاصة المعاملة السيئة التي كان يتلقاها المستهلكين من طرف المؤسسة أو بسبب العلاقة الظرفية التي كانت تنتهي بمجرد انتهاء الصفقة² وهذا ما أصبح يتسبب في خسائر كبيرة للمؤسسة نظرا لارتفاع تكاليف جذب مستهلكين جدد مما أجبرها على إيجاد حلول من أجل تخفيف هذه التكاليف ولهذا كان عليها تبني سياسة تضمن لها الحفاظ على زبائنها كونها الطريقة التي تساعد على تجنب ارتفاع التكاليف كما تحقق لها أرباح أكبر وذلك عن طريق إدارة علاقة الزبائن

المطلب الأول : تطور المؤسسة نحو الزبون:

كانت عملية الاتصال من طرف واحد أي ذات اتجاه واحد فقط، فالمؤسسة تعلم بوجود سلعة/ خدمة معينة ذات خصائص وسعر معينين دون التركيز الفعلي و الحقيقي على رغبات المستهلك ودون الحاجة إلى بناء جسور معه.

الشكل رقم (01): التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون³



المرحلة الأولى

نلخصها كما يلي:

• **المرحلة الأولى:** كانت المؤسسة تصمم المنتجات بما يسمح لها بتدنية تكاليف الإنتاج إلى المستويات الدنيا ضمانا لمواجهة المنافسة، كانت المنافسة تعتمد إلى حد كبير على الأسعار دون

² نفس المرجع السابق ، ص 35
³ - نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2004 ، ص 297

مراعاة الرغبات ولا التطلعات التي ينتظرها المستهلك، ففي نظر المؤسسة مادام هناك حاجة لدى المستهلك ومنتجاتنا تضمن حدا معيناً من الجودة فهي قادرة على تلبية هذه الحاجة⁴

● **المرحلة الثانية:** اكتشفت المؤسسة الزبون وتأكدت أن بقاءها مرهون إلى حد كبير بخدمة وتلبية رغباته وحاجاته ، فأصبحت تنتج وتصمم منتجات (أشكال، ألوان، أحجام) لكن لكافة المستهلكين أي إهمال وجود الفروقات الفردية بين المستهلكين ولكنها على العموم خطوة عملاقة إلى الأمام ما دام حاجة الزبون أصبحت تحرك العملية الإنتاجية، ولكن حتى هذه المرحلة تعرف بوجود قصور كبير في تباين الرؤية بين كل من المؤسسة والزبون.

● **المرحلة الثالثة:** تعرف المرحلة الثالثة على الاشتراك والتداخل الكبير الموجود بين كل من وجهة نظر المؤسسة والزبون، والاتصال المتبادل، ازدواجية الاتصال، فانتقل الزبون من خصم للمؤسسة في البداية إلى مستهلك يجب مراعاة حاجاته ورغباته وصولاً إلى شريك في المؤسسة، في هذا الاتجاه الجديد للمؤسسة أين حاولت توطيد علاقاتها مع الزبائن مع مراعاة موائمة كل الظروف لإنجاح ذلك، عرفت هذه الرؤية بتسيير العلاقات مع الزبائن

المطلب الثاني : مختلف تعاريف تسيير العلاقات مع الزبائن وأسس بناء علاقة معهم :

أولاً : مختلف تعاريف تسيير العلاقة مع الزبائن :

تكون إدارة العلاقة مع الزبائن (إدارة علاقة الزبائن) (CRM) customer relationship management المفهوم الأكثر أهمية في التسويق الحديث. فحتى وقت قريب عرفت (CRM) بصورة ضيقة بأنها : نشاط إدارة قاعدة بيانات الزبائن (العملاء) .وتشمل بهذا التعريف إدارة معلومات تفصيلية عن الزبائن الأفراد ، وإدارة نقاط تماس الزبون بعناية بهدف تعظيم ولائه .

ولكن حديثاً جداً أخذت إدارة علاقة الزبون معنى أوسع، وفي المعنى الأوسع تكون إدارة علاقة الزبون عملية شاملة لبناء علاقات عميل او زبون مربحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ، ورضا ممتازين للزبون . وتتعامل مع كل أوجه الحصول على الزبائن والحفاظ عليهم، وتنميتهم⁵

⁴- نفس المرجع السابق ، ص297

• تتضمن تسيير العلاقة مع الزبون منهاج البحث والاسرراتيجيات ، وبرامج الويب كمؤهلات قائمة تساعد المؤسسة في تنظيم تسيير العلاقة مع الزبون .واستخدام هذا المنهاج بهدف معرفة جيدة لحاجات الزبون ومن ثم تحقيق الربح⁶ وهذا من خلال فهم سلوك المستهلك والتأثير فيه من خلال التواصل معه بهدف الحصول عليه كزبون والاحتفاظ به وخاصة بلوغ الولاء وبالتالي تحقيق الربح⁷ وفيما يلي بعض تعاريف لعملية تسيير العلاقات مع الزبائن :

• "نظام جلب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة و إستراتيجيتها لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين."⁸

• "أو بمعنى آخر:" هي مرحلة تغيير سلوك الزبون تبحث لتتعلم انطلاقا من كل عملية تفاعل مع هذا الأخير، وتهدف إلى التعامل ومعاملة كل زبون بطريقة مختلفة أي بطريقة انفرادية حتى تستطيع توطيد العلاقة الموجودة بينه وبين المؤسسة."⁹

• تعريف آخر: "تسيير العلاقات مع الزبائن هي سيرورة تفاعلية ترمي إلى تحقيق التوازن الأمتل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد أرباح."¹⁰

• لقد عرفها (Ann Laroche) :

" إستراتيجية أعمال تهدف إلى الإشباع و وفاء الزبون نتيجة تقديم خدمة أكثر إحساسا وتكيفاً مع حاجاته."¹¹

⁵- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج ،أساسيات التسويق ج1 ،تعريب دم.سرور علي إبراهيم سرور ، سنة 2009، دار المريخ للنشر القاهرة ، ص 77

⁶ - STANLEY BROWN ,CRM :Customer relationship management, édition village mondial ,2006, page :211

8- Ibid , page : 244 -

⁸ - فاطمة مانع وأنعمة بارك ،ادارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال –الممارسة للتسويق الإلكتروني،جامعة شلف،الجزائر،ص10

⁹ - كتب المدير ورجال الأعمال ، نفس المرجع السابق ، ص 02

¹⁰ - Universite des sciences et de la technologie , Houari Boumediene , la Boratoire de recherche en intelligence artificielle (LRIA) , departement d'informatique , faculté d'électronique et d'informatique , bab ezzouar, alger , mars 2007, page 02

¹¹ - كربالي بغداد ، الانترنت وتسيير علاقة الزبون ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة بسكرة ، نوفمبر 2005 ، ص 180

• كما عرفها فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج :

العملية الشاملة لبناء علاقات عميل مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضاء ممتازين للعميل¹²

إن تسيير العلاقات مع الزبائن ليس بإجراء وظيفي و لا بتطبيقات في الإعلام أو أنظمة المعلومات و لكنه إجراء تنظيمي و إستراتيجية واضحة المعالم تتبعها كل مؤسسة تضع الزبون في المقام الأول لبلوغ أهدافها.¹³ وهناك العديد من عناصر التكنولوجيا التي تستعمل داخل هذا المنهج، بحيث لا تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن كتكنولوجيا، وإنما هو عملية تتكون أساسا من جمع المعلومات و البيانات عن الزبائن حجم المبيعات و مؤشرات السوق و تقلباته لتحقيق أعمال المؤسسة باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الإمكانيات البشرية الملائمة (رجال البيع) لكسب الزبون و الاحتفاظ به وفيما و معرفة رغباته و منه قيمته لدى المؤسسة. **ثانيا : أسباب تطور تسيير العلاقات مع الزبائن:**¹⁴ توجد أسباب أو عوامل عديدة ساهمت في تطور تسيير العلاقات مع الزبائن لعل أهمها:

- **السبب الأول:** تنامي عنصر الوفاء في ظل الاقتصاد المتطور، بحيث حصة المؤسسة من السوق تكون مركزة على نسبة الوفاء لدى الزبائن و هذا لا يتأتى إلا بقيام علاقة قوية مع الزبون و منه استعمال وسائل اتصال شخصية.

- **السبب الثاني:** دمج قنوات الاتصال المختلفة كالانترنت، الرسائل الإلكترونية، نقاط البيع... قصد الاتصال و التواصل الجيد مع الزبون.

- **السبب الثالث:** تنامي عنصر الإنتاجية عبر آليات لزيادة فعالية العلاقة مع الزبون بتبني جزئيا أو كليا نشاطات آلية و باستعمال أدوات اتصال مباشرة و تقصي المعلومات المتعلقة بالزبون و هذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة و زيادة قوة البيع.¹⁵

¹² - فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج ، أساسيات التسويق ج 1 تعريب دم سرور علي إبراهيم سرور ، سنة 2009، دار المريخ للنشر القاهرة ، ص 77

¹³ - IBID ,page 155 -

¹⁴ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص312
¹⁵ - بيتر ف. دراكر ، الإدارة ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ص 488

- في الحقيقة لقد ظهرت تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن في الثمانينات، ولقد اتخذت في البداية طابعا عرف باسم نظام معلومات الزبائن، تمثلت أهمية هذا النظام أولا في مساعدة الموظفين والزبائن في تقديم يد العون أولا لإدارة قسم المبيعات والتسويق والزبائن بالدرجة الثانية.

لم يبق هذا النظام على الشكل الذي كان عليه من قبل بل عرف عدة تطورات بداية:

✓ الاتصالات الإدارية:

أين أصبحت المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين تتحرك وتنتقل في كل الاتجاهات داخل المؤسسة بسهولة كبيرة مما سهل مهمة التعامل مع هذه المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات.

✓ القوة البيعية:

حيث شكّلت هذه التطبيقات أدوات فعالة تخدم الشركات من خلال إدارة عمليات التسويق، المبيعات، التحليل، خدمة الزبائن، وغيرها، وبعد أن نضجت هذه الأفكار و تطورت أخذت بعدا أكثر فعالية و أهمية لتصبح تمثل مراكزا للاتصال بالزبائن.

✓ مراكز الاتصال بالزبون:

إن التنظيم الآلي لمراكز الاتصالات الهاتفية مع الزبائن وكذا التكنولوجيات و الدمج (الاتصال/إعلام آلي)، يضمن بشكل فعال تحديد الزبون وهذا من خلال مكالمتهن إذ يبين النظام كل المعطيات الخاصة بالزبون لدى العون المتلقي للمكالمة.

رغم وجود عدة مجالات للاتصال بين رجل البيع و الزبون كالانترنيت التي فسحت مجال التواصل و جعلته سهلا بين المؤسسة و الزبون، إلا أن هذا لا ينفي الوجود الدائم لاستعمال الهاتف و التعامل وجها لوجه، لدى تسعى معظم المؤسسات اليوم إلى إنشاء مراكز الاتصال لتلبية متطلبات الزبون و التواصل معه.

إن تطور هذه التطبيقات إن دل على شيء وإنما يدل على الرغبة الشديدة للمؤسسة من خلال إدارة عمليات التسويق، إدارة المبيعات و خدمات الزبائن أن تتجه أكثر نحو الزبون لخدمته، الاعتناء، و خاصة كسبه أكثر.

إن قمة تطور هذه التطبيقات والأفكار عبر الزمن استجابة للمتغيرات البيئية وصلت إلى ما أصبح يعرف بتسيير العلاقات مع الزبائن (C.R.M) .

ثالثا : المراحل الخمس لتسيير العلاقات مع الزبائن¹⁶

وضع كل من Don Peppers & Martha Rogers في كتابهما الشهير " Le One To One" طريقة لوضع تسيير العلاقات مع الزبائن قيد التنفيذ و تعرف هذه الطريقة بطريقة I.D.I.C و تعني:

المعنى	المفردة
التعرف، التحديد الجيد	Identifier :I
التمييز	Differencier :D
التفاعل	Interagir :I
التكيف	Customiser :C

المؤسسة الراغبة و الطامحة في تقوية مركزها التنافسي بالاعتماد على قوة العلاقة مع زبائنهم، تتبوع في الحقيقة عدة خطوات أو مراحل، يتفق المختصون و الباحثون في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن على ضرورة تبني خمس مراحل رئيسية لإنجاح هذه العملية:

● المرحلة الأولى:*

التعريف: جمع معلومات و بيانات عن كل زبون مستهدف في مخطط الأنشطة، هذه المعلومات يتم معالجتها و دمجها في قاعدة بيانات و تكون مصادرها عن طريق الاستبيانات و الأسئلة و كذلك عن طريق الخدمة المقدمة، و خدمات ما بعد البيع، مركز الاتصالات (الهواتف)، الإنترنت و البريد

● المرحلة الثانية:

Don peppers , Mrtha Rogers , le One to One-vlorisez vos capital client traduit part Kaufman et Laurence faguer ,
¹⁶ -les editions d'organisation , cinquième tirage , page :117

التقسيم: أي تقسيم الزبائن بعد جمع المعلومات عنهم و معالجتها و دمجها في قاعدة بيانات، بحيث يقسم الزبائن حسب أهمية الشراء لديهم و كذلك حجم الشراء صغير، كبير متوسط و كذلك حسب المنتج المراد شراؤه و حسب القدرة الشرائية لديه، للضبط الجيد لسياسة العلاقة مع الزبون

● **المرحلة الثالثة:**

التكيف: إن معرفة الزبون و تقسيمه إلى مجموعات، الهدف منه هو تكيف المؤسسة مع الزبون و الاتصال به و يكون هذا التكيف عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.

● **المرحلة الرابعة:**

التبادل: تقوم المؤسسة بالاتصال مع الزبون هاتفيا أو عن طريق الرسائل الالكترونية لتكوين علاقة معه بإعطائه مجمل المعلومات التي يحتاجها. الزبون يتصل بالمؤسسة عن طريق وسائل أخرى كالرسائل الالكترونية أو الالتقاء في نقطة البيع هذا الالتقاء يكون قاعدة بيانات للمؤسسة، يجب أن تستغلها و عليها أن تكمل عملية الشراء عند الالتقاء به.

● **المرحلة الخامسة:**

التنمية: أي تنمية علاقة الزبون بينها و تقويتها في نفس الوقت أثناء أول اتصال واحتكاك معه، بحيث أن ممارسة الاتصال هو بعد هام لتحقيق الأهداف المسطرة و المُعدّة مسبقا و مؤشرات العلاقة يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل: علامة تحقيق الرضا ، رقم أعمال لكل زبون، المردودية لكل زبون و حصته، و معدل تبادل الرسائل الإلكترونية

رابعا مفاهيم عامة حول تسيير العلاقات مع الزبائن:

يمكن النظر إلى تسيير العلاقات مع الزبائن من عدة وجهات نظر، و لعل من أهم هذه الوجهات نذكر:

● **تسيير العلاقات مع الزبائن كعملية:**

تسيير العلاقات مع الزبائن خلق و زيادة الصلات و العلاقات مع الأطراف الخارجية و بصفة خاصة الوسطاء و المستهلكين النهائيين، و هذا عن طريق تطوير العلاقات بين البائع و المشتري عبر الزمن مع ضرورة تقوية هذه العلاقات و العمل قدر المستطاع على استمرارها

أطول مدة ممكنة، و من بين الشروط الواجب توافرها للنجاح أن يكون للمؤسسة القدرة على اكتشاف احتياجات و رغبات و طموحات الزبون و دوافعه الحقيقية للشراء

● تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية:

تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن من هذا المنظور قيام المؤسسات بالاستثمار في الزبائن الذين يتوقع أن يكونوا ذوي قيمة للمؤسسة و أيضا العمل على تخفيض الاستثمارات في الزبائن قليلي أو عديمي القيمة، إذ قيمة فترة حياة الزبون مع المؤسسة يحدد كمية و نوع الموارد التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في علاقة محددة، و من متطلبات نجاح الرؤية أن تقوم المؤسسة بتقييم العلاقات مع زبائنها و أن تضع أولويات لهذه العلاقات على أساس مدى الربحية خلال فترة حياة الزبون.

● تسيير العلاقات مع الزبائن كفلسفة:

تسيير العلاقات مع الزبائن ليست مشروعا مؤقتا و إنما فلسفة عمل تهدف إلى جعل الزبون مركز اهتمام المؤسسة، من هذا المنطلق إن الاحتفاظ بالزبون يمكن أن يتحقق بطريقة أفضل من خلال التركيز على بناء العلاقات و الحفاظ عليها، و تتمكن المؤسسة من القيام بذلك من خلال جعل الزبون مركز اهتمام المؤسسة و أن تكون موجهة بفهم احتياجات الزبون المتغيرة

● تسيير العلاقات مع الزبائن كقدرة:

تسيير العلاقات مع الزبائن تعني رغبة و قدرة المؤسسة على تغيير سلوكها اتجاه كل زبون على حدى بناء على ما يخبرها به هذا الزبون من معلومات و أيضا ما تعرفه المؤسسة عن هذا الزبون، كما نعلم أن العلاقات المربحة و طويلة الأجل تنتج فقط عندما تكون المؤسسات قادرة على تكيف سلوكها باستمرار اتجاه كل زبون على حدى، و من متطلبات النجاح أن تملك المؤسسة مجموعة من الموارد الملموسة و غير الملموسة و استخدامها بمرونة بحيث تغير من سلوكها باستمرار اتجاه كل زبون على حدى

● تسيير العلاقات مع الزبائن كتكنولوجيا:

تسيير العلاقات مع الزبائن هي التكنولوجيا المستخدمة في إحداث تكامل في نظم المبيعات و نظم التسويق و نظم المعلومات و هذا لغرض بناء علاقات مع مختلف الزبائن، إن تكنولوجيا تسيير المعرفة و التفاعل تمثل الموارد الأساسية التي تحتاج إليها المؤسسة لبناء علاقات مربحة و طويلة الأجل مع الزبون، و من متطلبات نجاح ذلك أن تكون المؤسسة موجهة بالمنهج الوظيفي و أيضا قبول المستخدم للتكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة

خامسا : أسس بناء العلاقات مع الزبائن:

المفتاح لبناء علاقات عميل أو زبون دائمة هو إنتاج قيمة ورضاء ممتازين للزبون فمن الأكثر ترجيحا أن يكون الزبائن الراضين زبائن لهم ولاء ويعطوا المؤسسة حصة أكبر في أعمالها.¹⁷ لقد أثبتت التجربة أن الزبون الراضي أكثر تكرارا لعملية الشراء، وأقل اعتراضا فيما يخص الأسعار والشكاوي

سوف نحاول في المدخل مناقشة أساسي مهمين يمكن الاعتماد عليها لبناء قاعدة وأرضية صلبة لتطوير العلاقات مع الزبائن ومن بعد محاولة تسييرها وإبقاءها مدى الحياة.

• محاور القيمة: قيمة العميل

يتعامل المستهلك مع المؤسسة التي يعتقد أنها تقدم له أكبر قيمة مقارنة ببقية المنافسين المتواجدين بالسوق (تتم المقارنة والمفاضلة حتى مع السوق الافتراضية).

هنا على المؤسسة إن تجيب على السؤال الذي يطرحه المستهلك : لماذا يجب أن اشتري علامتك التجارية بدلا من منافسيك ؟

✓ تعريف القيمة:

عرفها فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج : على أنها الفرق بين أجمالي قيمة الزبون وإجمالي تكلفته¹⁸

يمكننا تحديد القيمة التي يدركها العميل على أنها الفرق بين تقييمه الشامل للفوائد والتكاليف المرتبطة بالعرض والبدائل المدركة¹⁹

وبالتالي، فإن قيمة العميل تتوافق مع الفرق بين ما يحصل عليه وما يعطيه. يمكن لمدير التسويق زيادة هذه القيمة من خلال تعزيز الفوائد الوظيفية أو العاطفية التي يستمدّها العميل من العرض (من خلال خصائص المنتج أو القيمة الرمزية للعلامة التجارية ، على سبيل المثال) و / أو عن طريق تقليل أنواع التكلفة المختلفة (من خلال تعزيز الوصول إلى المنتج بفضل التوزيع الأوسع

17 - فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج ، مرجع سبق ذكره ، ص 77

18 -- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج ، مرجع سبق ذكره ، ص 78

19 - Kotler , Keller, Manceau , hemonnet , Marketing Management ,16 édition ,pearson France pour l'édition française 2019,page 127

، من خلال تسهيل استخدامه من خلال تصميم أكثر سهولة في الاستخدام أو ، بالطبع ، عن طريق خفض الأسعار²⁰.

من وجهة نظر التسويق تنقسم القيمة (قيمة المنتج) إلى قسمين:

○ القيمة الملموسة:

يعبر عن القيمة المادية لجميع المنافع التي يتحصل عليها المستهلك من جراء شراءه لسلعة كالجودة، الشكل، السعر، العلامة التجارية، ويطلق عليها تسمية المركز الداخلي لقيمة السلعة.

○ القيمة غير الملموسة:

وهي مجمل المكونات والمنافع التي يبحث عنها المستهلك ولا تمس الجانب المادي للمنتج، وتتمثل عموماً في:

- خدمات ما بعد البيع.

- طرق وتسهيلات الدفع.

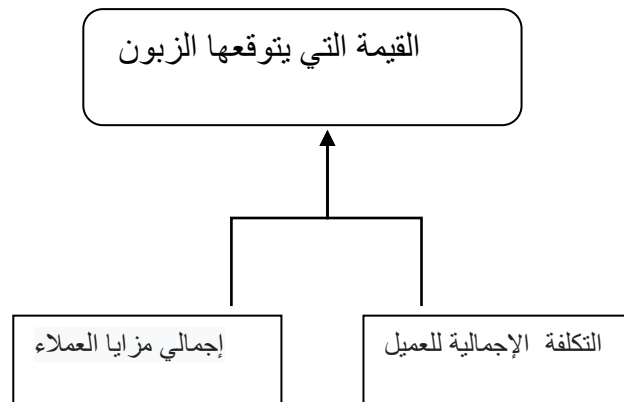
- سرعة التسليم.

- ضمان سلامة المنتج.

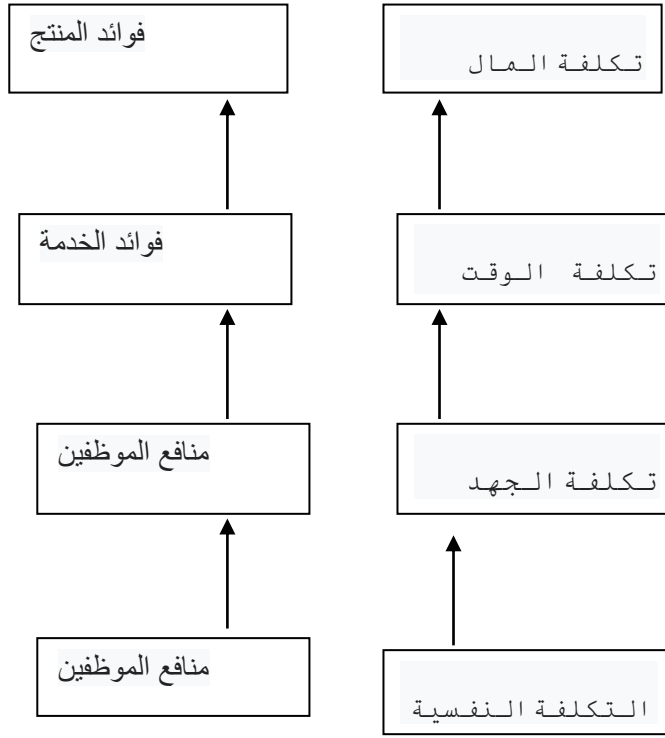
ويعبر عنها بالصورة الذهنية للمنتج/ الخدمة.

الشكل التالي يوضح القيمة التي يتوقعها العميل أو الزبون²¹

الشكل رقم (02) الشكل: محددات القيمة المسلمة للعميل



²⁰ - نفس المرجع السابق ص 127
²¹ - Kotler , Keller, Manceau , hemonnet , Marketing Management Page 127 مرجع سبق ذكره



نفس المرجع السابق ، شكل 5.2 ، ص 127

✓ رضا الزبون:

عادة ما يقتني الزبون منتجات أو خدمات على أمل كبير أن تلبى له أكبر قدر من المنفعة، وهو بذلك يتوقع قدرا من الأداء للمنتج / الخدمة ويقارن هذا التوقع بالاستخدام الفعلي، فإذا ما تم التوافق بين ما تم توقعه وما تم الحصول عليه فعلا نتج عن ذلك حالة رضا، أما إذا أحس الزبون أن أداء المنتج أو الخدمة أقل من توقعاته أصابه نوع من الإحباط وأحس بنوع من عدم الرضا، والحالة المثلى التي تسعى المؤسسة دوما إلى بلوغها هي أن يفوق الأداء الفعلي لمنتجاتها أو خدماتها ما توقعه الزبون وإذا ما بلغت المؤسسة هذه الخطوة تكون بذلك قد ضمنت استمرار تعامل هذا الزبون معها لفترة طويلة جدا شريطة أن تستطيع المحافظة على هذه الخاصية.

○ تعريف رضا الزبون:

لقد تم تعريفه على أنه: " ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون."²²

22 - فليب كوتلر ، جاري ارسترونج ، مرجع سبق ذكره ، ص 79

كما يمكن تعريفه بأنه الإنطباع الإيجابي أو السلبي الذي يشعر به الزبون فيما يتعلق بتجربة الشراء و/ أو الاستهلاك . وينتج عن مقارنة بين توقعاته فيما يتعلق بالمنتج و أدائه.²³

- مراحل تحقيق رضا الزبون:

حتى تحقق المؤسسة رضا زبائننا عليها إتباع ثلاث خطوات جوهرية:

• فهم حاجات الزبون:

تعتبر عملية متابعة الزبائن والاتصال بهم عملية أساسية جدا في مخطط تحقيق رضا الزبون، فالفهم الجيد لرغباته وحاجاته يساعد المؤسسة في فهم العوامل الخارجية وكذا السيكولوجية التي تدفع الزبون للشراء أو الإحجام عنه ومن ثم إعداد السياسة التسويقية التي تدفع الزبون إلى اتخاذ قرار شرائي ايجابي، يعد فهم العوامل الداخلية والخارجية أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، المعادلة السلوكية التالية تفسر جملة هذه العوامل:

$$C = f (P.E) \quad \text{حيث:}$$

C: السلوك.

F: دالة.

P: العوامل السيكولوجية/ الداخلية.

E: العوامل الخارجية/ عوامل المحيط

التغذية العكسية:

إن فهم رضا الزبون تترجم فيما بعد إلى منتجات/ خدمات يتم طرحها في السوق لتلبي رغبات فئة معينة من الزبائن، يتم بعد ذلك متابعة هؤلاء الزبائن لمعرفة آرائهم عن المنتج/ الخدمة، إذ تعتبر المعلومات المرتدة من الزبائن مصدرا أساسيا لتعديل جوانب القصور التي قد تكون المؤسسة قد غفلت عنها.

(2)القياس:

²³ - Kotler , Keller, Manceau , hemonnet مرجع سبق ذكره page 130

رضا الزبون ليس هدفا في حد ذاته، بل الرضا على المدى الطويل هو الهدف الحقيقي التي تسعى المؤسسة لبلوغه، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال قياس مدى رضا الزبائن باستمرار وذلك باستعمال طرق عدة طرق كمصفوفة قياس رضا المستهلكين

• كيفية تحقيق رضا الزبون:

أمام المؤسسة التي ترمي إلى تحقيق وتطوير رضا زبائنها عدة نقاط، نذكر أهمها وأكثرها شيوعا وإتاحة أمام المؤسسة:

- 1- نزول الموظفين وحتى المدراء إلى الميدان للالتحاق بالزبائن ومقابلتهم وجها لوجه.
- 2- إرسال بريدات، Sms , E mail إلى الزبائن لتحسيسهم بالمكانة التي يتبوؤها في المؤسسة.
- 3- استقصاء الزبائن وخاصة الذين قدموا شكاوي.
- 4- القيام بحفلات ودعاوي للزبائن لزيارة المؤسسة والتعرف على مجالات نشاطها وكذا المشروعات المستقبلية.

1. الولاء

الهدف النهائي من المناهج التي تركز على رضا الزبون هو الحفاظ على الزبائن . ومع ذلك لديهم درجات مختلفة من الولاء للعلامات التجارية والمتاجر والشركات نأخذ تعريف أوليفي 1-4 - تعريف الولاء: هو إلتزام عميق بشراء منتج أو خدمة مرة أخرى على الرغم من العوامل تاظرفية والجهود التسويقية التي من المحتمل أن تتسبب في تغيير في سلوك الشراء²⁴

2. الجودة : هناك ارتباط وثيق بين جودة العرض من ناحية ، ومستوى رضا العملاء و ولائهم من ناحية أخرى. ولكن كيف تعرف الجودة؟ يشير البعض إلى الامتثال للمواصفات، لا انحراف ، تكيف مثالي للاستخدام . إقترحت الجمعية الامريكية للتحكم والجودة التعريف التالي الذي اعتمد في جميع أنحاء العالم

1- تعريف الجودة : جميع خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات ، سواء كانت صريحة أو ضمنية.²⁵

المطلب الثالث : مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن:²⁶

أولا : مستويات تسيير العلاقة مع الزبائن :

²⁴ - Kotler , Keller, Manceau , hemonnet , مرجع سبق ذكره page 132

²⁵ - Kotler , Keller, Manceau , hemonnet , مرجع سبق ذكره page 132

²⁶ - مغراوي محمد ، أهمية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الخدمية دراسة حالة موبيليس ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية ، سنة 2014-2015

إن تحقيق رضا الزبون كما سبق وأن رأينا يعتمد في الأساس على إرادة ونية المؤسسة في جذب والاحتفاظ بالزبون، وتلك العملية ليس بالعمل السهل كما تعتقد بعض المؤسسات بل تتطلب في حقيقة

الأمر الاستجابة لعدة مستويات، نذكر أهمها:

المستوى الأول: الجسور المالية

كثيرا ما سمعنا عن " برنامج تسويق تكرار الشراء"، وعلاقتها برابط جسور المودة و الألفة بين الزبون والمؤسسة، وتعرف على أنها: " البرامج التي تكافئ المستهلكين الذين يقومون بتكرار الشراء، أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة." تقوم المؤسسة أولا بإحصاء زبائنها ذوي تكرار الشراء المرتفع (كميات الشراء في مجموعات تساهم بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة)، وبعدها تقدم لهم امتيازات خاصة، هذه الحوافز تكون ذات طابع مالي، خصم على الكميات المشتراة).

المستوى الثاني: الجسور الاجتماعية

تستعين المؤسسة التي تحاول كسب رضا الزبون وولائه بمجموعة أخرى من الحوافز، والتي عادة ما تكون مكملة للمستوى الأول أي الجسور المالية.

○ التعريف:

تعرف هذه الحوافز على أنها: برامج الأندية التسويقية، تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة، وتحاول أن تخلق مجتمعات خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لأفراد معينين من الزبائن".

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لهذا المدخل تحويل المستهلكين الأكثر ربحية إلى زبائن أوفياء، لا يمكن لأي مؤسسة منافسة من جذبهم والتأثير عليهم، كما يعتمد هذا المنهج على شريحة معينة من الزبائن فقط أين زيادة على منحهم العضوية في الأندية، خدمتهم بفريق معين من الموظفين، يكون الموظف مدرب، مكون وكفى، يجيد طريقة وفنون التعامل وخدمة الزبون.

المستوى الثالث: الجسور الهيكلية

○ تعرف الجسور الهيكلية: " بتقديم خدمات ذات قيمة عالية جدا للمستهلك في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة".

كأمثلة على هذه الجسور الهيكلية ما تقوم به مؤسسات الاتصال خاصة على شبكة الانترنت، أين يتم تزويد خط الزبون ببعض الامتيازات لا يقدمها المنافسين، شركات الطيران أيضا استفادت

من هذا المدخل، ومنحت لزيائنها خطوط الاستعلام والحجز، أو حتى على مستوى التجزئة أين يتم معاملة بعض الزبائن (المربحين، أو ذوي معدلات تكرار الشراء المتنامية) معاملة خاصة، كإعلامهم عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف الثابت أو النقال بالمنتجات الجديدة، أو المنتجات الموسمية وهذا قبل وضعها في نقاط البيع أو الرفوف.

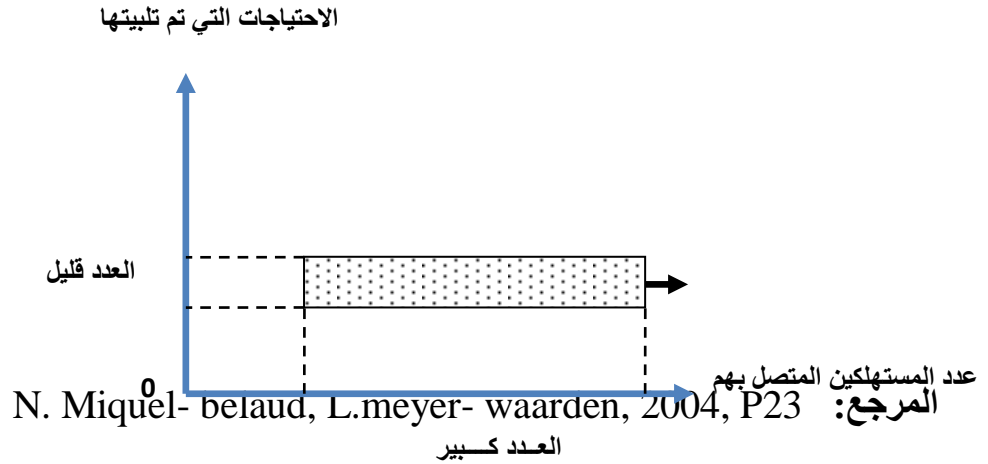
ثانيا: أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن:

يتمثل الهدف الذي تسعى إليه تسيير العلاقات مع الزبائن بالدرجة الأولى في تحقيق نمو قياسي في حصة المستهلك من جهة، و محاولة تحسين أداء الوظائف الأساسية للمؤسسة من جهة أخرى.

• تسيير العلاقات مع الزبائن و حصة المستهلك:

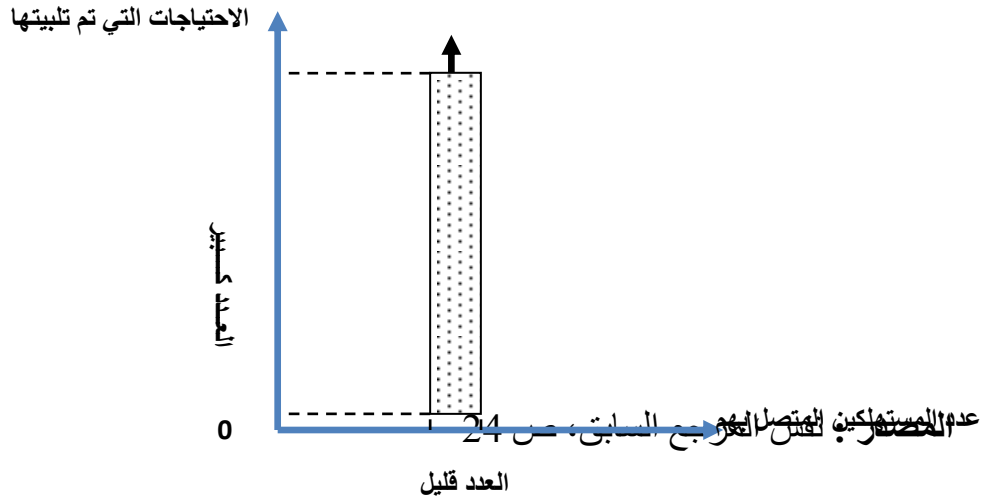
كانت المؤسسة قديما تبيع أو تحاول تصريف منتوجا واحدا أو خدمة واحدة لأكبر عدد ممكن من المستهلكين دون التفكير في انتهاج لمدائل لاحتفاظ بهم.

الشكل رقم (03): التوجه القديم²⁷



²⁷- N. Miquel- belaud, L.meyer- waarden, 2004, P23

الشكل رقم (04) : التوجه الجديد²⁸



- أما المؤسسة في المنهج الجديد تسعى إلى زيادة وتنمية حصة المستهلك بدلا من محاولة زيادة الحصة السوقية.

• تعريف حصة المستهلك:

يمكن تعريف حصة المستهلك بشكل مختصر على أنها "مجموع المبيعات التي يمكن تحقيقها جراء قيام المستهلك الحالي بشراء مجموعة المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق."²⁹ إن توجه المؤسسة التي تبني هذا المنهج الجديد كان نتيجة المنافسة الشديدة، ووعي المستهلك، إذ أصبحت مضطرة إلى انتهاج الطرق التي من شأنها الاحتفاظ بعدد معين من الزبائن ومحاولة حثهم على شراء المنتجات معتمدة في ذلك على طريقة "توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي، أي دفع المستهلك على التعامل مع جميع خط منتجات المؤسسة وبمعنى آخر العمل قدر المستطاع على جعل العلاقة مع المستهلك أطول ما يكون:

• قيمة الزبون:

من بين الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لبلوغها من تسيير العلاقات مع الزبائن هو الوصول إلى أكبر رقم ممكن من قيمة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة.

²⁹ - Don peppers , Martha Rogers , op.cit , page : 176

²⁸- المرجع السابق ص 24

2-2-1- تعريف قيمة الزبائن:

تعرف على أنها: "مجموع قيم دورة حياة جميع عملاء الشركة".

ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أن قيمة الزبائن تعبر عن:

○ مجموع قيم المشتريات في فترة زمنية (T).

○ زيادة درجة ولاء الزبائن تعني زيادة قيمة زبائن المؤسسة.

○ مقياس لأداء و نجاعة المؤسسة.

زيادة على ما تم التعرض إليه يمكن القول أن مقياس قيمة الزبائن يعد مدخلا جديدا يعتمد عليه

في قياس أداء المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين بدلا من الاعتماد على المقاييس الكلاسيكية

كالحصة السوقية وغيرها.

✓ قيمة الزبون مدى الحياة :

قيمة التدفق الكامل من المشتريات التي يمكن أن يقوم بها العميل طوال حياته³⁰.

- نرمر إلى قيمة الزبائن ب: **Vc : Valeur des Clients**

- نرمر إلى درجة الولاء ب: **DL : Degré de loyauté**

و عليه يمكن استنتاج ما يلي:

$$V_c = \sum_{i=1}^n (valeurs\ des\ achats)_{client} (T)$$

$$D_L \uparrow \rightarrow V_c \uparrow$$

✓ تدفق المعلومات:³¹

زيادة على تنمية حصة المستهلك ورفع قيمة الزبائن التي اعتبرناها أهداف جوهرية تطمح

المؤسسة لبلوغها هناك هدفا آخر لا يقل أهمية، تدفق المعلومات.

✓ تعريف تدفق المعلومات:³²

يمكن استنتاج تعريفا على النحو التالي " هي جميع المعلومات التي تنتج بين المؤسسة والمستهلك

نتيجة التعامل بينهما، شريطة أن تكون ذات اتجاهين:

³⁰ - فليب كوتلر ، جاري ارسترونج ، مرجع سبق ذكره ، ص 91

³¹ - Frédéric Jallat, La reconquete du client , stratégies de capture , edition village mondial , 2001 , page : 109

³² - كربالي بغداد ، مرجع سبق ذكره ، ص 181

- الأول: يعبر عن إفصاح المستهلك عن رغباته، أذواقه، حاجاته،...
- الثاني: يعبر عن المعلومات التي تنقلها المؤسسة / زبون / رجل البيع عن المؤسسة أولا و المنتج بالدرجة الثانية (سعر- ذوق- جودة- استعمالات، خدمات ما بعد البيع،...).
- ويجب أن تخدم المعلومات طرفي المعاملة، لتتوطد في الأخير وتتحول إلى علاقة طويلة تنشئ أحسن تعامل وتفاهم وانسجام بين المؤسسة والمستهلك".

المطلب الرابع : أثر تسيير العلاقات مع الزبائن و وظائف المؤسسة:

أولا : أثر تسيير العلاقات مع الزبائن و وظائف المؤسسة

تتألف أنظمة تسيير العلاقات مع الزبائن من مجموعة من الميزات الوظيفية العامة لها تأثير مباشر تقريبا على جميع وظائف المؤسسة، على العموم نتطرق إلى أهم هذه التأثيرات على كل من:

1. تسيير الحسابات.
2. تسيير فرص البيع.
3. تسيير الوقت.
4. تسيير المعلومات والمستندات.
5. تسيير التسويق.
6. خدمة الزبائن.
7. تحليل البيانات وإعداد التقارير.

1- تسيير الحسابات:*

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على معرفة زبائن المؤسسة بشكل أفضل عبر تسيير مركزية من خلال:

- تسيير وتخزين عدد غير محدود من الحسابات التي تمثل الزبائن، وما يتعلق بتلك الحسابات من عناوين واتصالات، وفرص بيعية متاحة، مع إمكانية إنشاء علاقات فيما بينها.
- القدرة على إنشاء حقول جديدة معرفّة من قبل المسير ذاته لكل حساب، تمكنه من إضافة حجم غير محدود من المعلومات، ملحقة بالحسابات عدا تلك التي يوفرها النظام وحسب رغبة المسير وحاجته.
- متابعة كافة الاتصالات مع أي زبون، أو حساب سواء عبر رسائل البريد الالكتروني المتبادلة، أو ملاحظات وزيارات رجال المبيعات، أو المواعيد التي يتم تحديدها.

- القدرة على عرض الزبائن والحسابات بالشكل الملائم للمسير، دون التقيد بشكل معين يفرضه النظام.

2- تسيير فرص البيع:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن تسيير المبيعات والتسويق في المؤسسة على وضع استراتيجيات البيع والتسويق المناسبة لنشاطها التجاري، التي تساعد على النجاح والفوز بالصفقات التجارية، وبشكل لم يسبق له مثيل، من خلال التعرف بشكلٍ دائمٍ وعبر النظام على مسار المبيعات، وعوامل النجاح والفشل في الأعمال، وذلك من خلال:

- تسيير فرص البيع بدءاً من كونها مجرد فرصة متوقعة، وحتى إنهاء الصفقة، إما بالفوز بها أو خسارتها أو إهمالها، مع ربطها بشكل كامل مع حسابات الزبائن، و مندوبي المبيعات وخطط البيع.

- المساعدة في تحديد أهداف كل صفقة محتملة، وإيراداتها المتوقعة ومصاريفها، والمنافسين الذين يعملون على ذات الصفقة، وشركاء المؤسسة في النجاح بالفوز بالصفقة، والعمل على متابعة ذلك وتحليله.

- تحليل فرص البيع وتحديد عوامل النجاح والفشل، من خلال الصفقات التي تم الفوز بها والتي لم يتم الفوز بها، ولمن ذهبت وتواريخ انتهاء الصفقات والصفقات التي تم الاستغناء عنها أو تجاهلها.

- القدرة على التنبؤ بالمبيعات والإيرادات المتوقعة، والأرباح التي تم تحقيقها، والتي لم يتم تحقيقها.

- ربط الفرص التسويقية بخطط البيع المناسبة التي تم إعدادها من قبل تسيير المبيعات والتسويق، متضمنة عوامل النجاح وفريق العمل والنشاطات والوظائف التي يجب القيام بها للفوز بالصفقة.

3 - تسيير الوقت:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على تسيير وقت الأفراد في المبيعات والتسويق، وهو ما يساعد على القيام به بطريقة فعالة من خلال:

- تحديد النشاطات والمهام التي ينبغي القيام بها لكل فرد من أفراد المبيعات.
- جدولة المواعيد مع الزبائن، أو بين أفراد فريق العمل.
- المساعدة في إسناد المهام لأي فرد من أفراد المبيعات، بعد تحديد أوقات الفراغ لديهم.
- تنسيق العمل بين العاملين في قسم المبيعات والتسويق.
- تنبيه المسير وتذكيره بالمواعيد، والمهام المطلوب تنفيذه عند حلول مواعدها.

4- تسيير المعلومات والمستندات:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على متابعة كافة الخطابات والرسائل والمستندات المرسلة أو المستلمة من الزبائن أو الزبائن المحتملين، من خلال تسيير تلك الوثائق والمعلومات مركزياً وربطها معاً عند إرسالها أو استقبالها من خلال:

- المساعدة في إنشاء قوائم جاهزة، تكون أساساً للوثائق والخطابات والبريد الإلكتروني الذي يتم إرساله للزبائن، و بشكل متكرر ودائم.

- المساعدة في تحديد المعلومات والوثائق الواجب إرسالها لزبون ما، والعمل على عدم تكرار إرسال ذات المعلومة أو الوثيقة أكثر من مرة.

- إرسال الرسائل أو الخطابات من خلال النظام، عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني، أو طباعتها لإرسالها بريدياً.

- إنشاء أي نوع من أنواع المستندات عبر النظام من خلال أنظمة أخرى خارجية، كمعالج النصوص MS Word ، أو معالج الجداول الإلكترونية MS Excel ونحوها.

5 - تسيير التسويق: - جلب أي مستند من خارج النظام، وربطه مع الزبون المناسب عند الحاجة.

توفر عملية تسيير العلاقات مع الزبائن مكتبة إلكترونية تساعد فريق العمل على تبادل ومشاركة المعلومات التي يتم اكتسابها، أو إنشاؤها خلال العمل حول البيع والتسويق ومعلومات المنتجات، والأسئلة الشائعة والمواد التسويقية و البيعية المختلفة حيث تساعد هذه المكتبة الإلكترونية في:

- حفظ تلك المعلومات وتبادلها بين أعضاء فريق العمل ومشاركتهم فيها.
- توافقها مع أي نوع من أنواع المستندات التي قد يتم إنشاؤها، أو استيرادها من خارج النظام.
- تساعد في الحصول على زبائن جدد، والتعامل معهم بشكل فعال من خلال الحفاظ على المعلومات التاريخية والتجارب السابقة.
- توفر مكتبة للتسويق لجميع العاملين لاستخدامها، حسب الحاجة في تأدية أعمالهم البيعية والتسويقية.

6 - خدمة الزبائن:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن المؤسسة على الحفاظ على زبائننا من خلال تقديم خدمة متميزة لهم وذلك عبر العناصر الآتية:

- الاهتمام بالمشاكل التي ترد من الزبائن وحفظها والعمل على حلها.

- الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وما يتعلق بها من مشاكل لتساعد مسؤولي خدمة الزبائن على خدمتهم بالشكل الأفضل.
- توفير قاعدة معلومات بالمشاكل والحلول التي يمكن أن تعترض زبائن منشأتك، وبالتالي تساعد في حلها بسرعة عند حدوثها.
- متابعة عقود الصيانة والضمان الممنوحة للزبائن.

7- تحليل البيانات وإعداد التقارير:

تسهل عملية تسيير العلاقات مع الزبائن عمليات التحليل وإعداد التقارير، مما يتيح للمستخدمين الوصول إلى المعلومة الأكثر حداثةً عن مجريات العمل، وذلك من خلال:

- الوصول إلى التقارير الجاهزة التي توفرها ، كتقارير توقعات المبيعات، الزبائن، النشاطات البيعية ونحوها.
- تمكين المسير من بناء وتصميم ما شاء من التقارير، حسب حاجته من خلال "مصمّم التقارير"، مع إمكانية الحصول على تقارير مدعمة بالرسوم البيانية.
- إمكانية ربط أي تقرير بمعلومات من خارج النظام حسب الحاجة.

ثانيا : التسرب و الاحتفاظ بالزبائن:

✓ تسرب الزبائن (النفور):

تسعى أي مؤسسة إلى تقليل تسرب عدد الزبائن وتعزيز الاحتفاظ بهم، بالنسبة إليها يمثل التسرب خسارة الزبائن على مدى فترة من الزمن، ويقاس عادة بمعدل التسرب أو ما يعرف بمعدل النفور. يمكن أن يكون تسرب الزبائن:

- طوعيا: يرتبط بالمؤسسة، و كثيرا ما يكون لأحد الأسباب التالية، عدم الرضا عن نوعية الخدمات أو التوريد أو طريقة الأداء أو سوء الاستقبال أو عدم الاستجابة السريعة للشكوى أو العروض المنافسة الأفضل أو تغير حاجات الزبائن و تفضيلاتهم أو غيرها...؛
- غير مقصود: و يكون ذلك نتيجة تدخل عوامل خارجة عن المؤسسة كالتنقل، أو الموت أو غيرها...

يقاس معدل التسرب بـ :

$$\text{Taux d'attrition} = \frac{\text{N}_{\text{clients}} - \text{N}_{\text{clients}}}{\text{N}_{\text{clients}}}$$

$$\text{معدل التسرب} = 100 \times \frac{\text{عدد الزبائن الضائعين خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد الزبائن الكلي خلال بداية هذه الفترة}}$$

✓ الاحتفاظ (الاستبقاء) بالزبائن:

الاحتفاظ أو الاستبقاء يعبر عن عدد الزبائن الذين احتفظت بهم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وتقاس نسبة الاحتفاظ بـ:—:

$$\text{Taux de rétention} = \frac{\text{Nombre de clients conservés sur une période donnée}}{\text{Nombre total de clients au début de cette période}} \times 100$$

$$\text{معدل الاحتفاظ} = 100 \times \frac{\text{عدد الزبائن المحتفظ بهم في فترة زمنية معينة}}{\text{عدد الزبائن الكلي خلال بداية هذه الفترة}}$$

يمكن الاعتماد على هذا المعدل كأهم مؤشر في قياس نجاعة سياسة المؤسسة اتجاه وفاء زبائنها.

- القيمة العمرية للزبون:

تعتبر القيمة العمرية للزبون مبدأ أساسيا في إشكالية كسب و وفاء الزبائن، كما يعبر هذا المفهوم عن كافة الأرباح الحالية و المستقبلية المتولدة من الزبون طوال فترة تعامله مع المؤسسة، من المعلوم جدا أن الزبائن مختلفين في مساهمتهم في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة، فنجد أن هناك مثلا تكاليف جذب و كسب زبون أكثر بكثير مما تجنيه المؤسسة من أرباح من وراء تعامله معها.

يقترح كل من Donald Lehmann & Sunil Gupta المعادلة الموالية:³³

$$Vvc = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)}{(1 + i)^t} - CA$$

Vvc: La valeur à vie du client

p_t: Prix payé par le client au temps t

c_t: Cout direct du service au client au temps t

r_t: Probabilité que le client repère son achat ou taux de rétention au temps t

CA: Cout d'acquisition du client

i: Taux d'actualisation ou cout du capital pour l'entreprise

T: Horizon temporel pour estimer la valeur a vie du client

كما يمكن كتابة العلاقة في حالة من الشكل:

$$Vvc = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{mr^t}{(1+i)^t} = m \left(\frac{r}{1+i-r} \right)$$

و يمكن البرهنة على صحة المساواة في العلاقة أعلاه:

$$\sum_{t=1}^{\infty} \frac{mr^t}{(1+i)^t} = m \sum_{t=1}^n \frac{r^t}{(1+i)^t}$$

$$= m \left(\sum_{t=1}^n \left(\frac{r}{1+i} \right)^t \right) = m \left(\frac{r}{1+i} + \left(\frac{r}{1+i} \right)^2 + \dots + \left(\frac{r}{1+i} \right)^n \right)$$

$$= m \left(\frac{r}{1+i} \right) \left[\frac{1 - \left(\frac{r}{1+i} \right)^n}{1 - \left(\frac{r}{1+i} \right)} \right]$$

عندما $t \rightarrow \infty$ لدينا $\left(\frac{r}{1+i} \right) \rightarrow 0$

إذن:

$$\sum_{t=1}^{\infty} m \frac{r^t}{(1+i)^t} = m \left(\frac{r}{1+i} \right) \left(\frac{1}{1 - \frac{r}{1+i}} \right)$$

$$= m \left(\frac{r}{1+i} \right) \left(\frac{1}{\frac{1+i-r}{1+i}} \right) = m \left(\frac{r}{1+i} \right) \left(\frac{1+i}{1+i-r} \right)$$

$$= m \left(\frac{r}{1+i-r} \right)$$

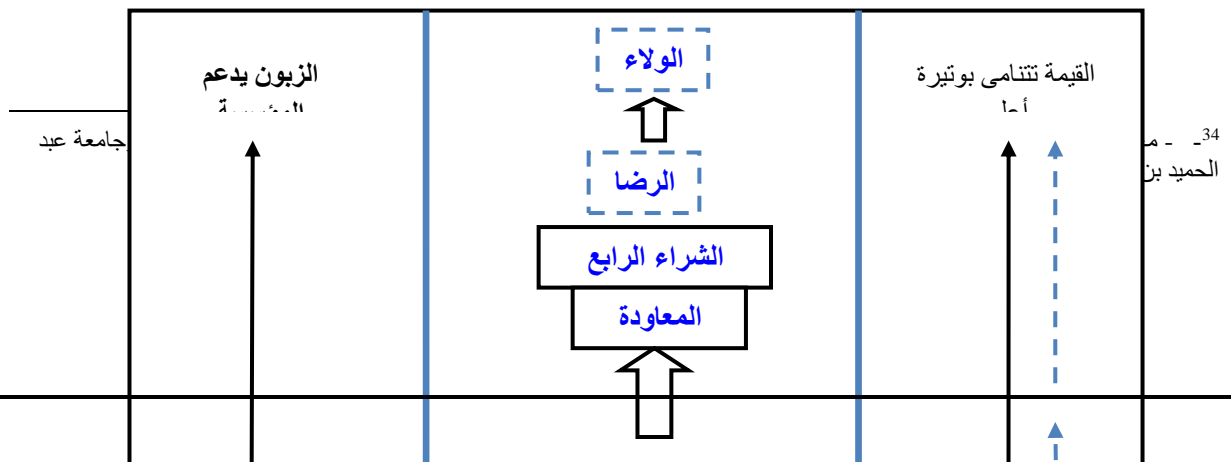
يمكن ملاحظة أن القيمة العمرية للزبون مساوية لهامش الربح m ضرب العامل $r/1+i-r$ و يسمى هذا المعامل مضاعف هامش الربح، و الذي يعتمد على r و i و الآن نتطرق بشيء من

التفصيل إلى شرح كيف يمكن لهذا العامل التأثير على القيمة العمرية للزبون، و كيف يمكن له أن يتأثر هو الآخر بكل من r و i

لاحظ أن القيمة العمرية للزبون تساوي هامش الربح (m) مضروبا في المعامل ($1+i$) نطلق على هذا المعامل مضاعف هامش الربح، و هو يعتمد على معدل المحافظة على الزبون (r) و على معدل الخصم الخاص بالمؤسسة (i). ويعتمد معدل المحافظة على الزبون على جودة المنتج و سعره و خدمة الزبون و جملة من النشاطات التسويقية، بالنسبة إلى غالبية المؤسسات يتراوح معدل المحافظة على الزبائن بين 60% و 90% ومعدل الخصم دالة في كلفة رأس مال المؤسسة و يعتمد على حجم المخاطرة في عملها التجاري و على هيكله ديونها – فائدة مخاطرتها، بالنسبة إلى غالبية المؤسسات، يتراوح معدل الخصم بين 08% و 16% .

يمكن للمؤسسة أن تطور حلقة وفاء و ولاء زبائننا عن طريق المبدأ المعروف بمبدأ الشراء الرابع، و الشكل الموالي يوضح أنه بعد جذب الزبون و محاولة ربط علاقات معه عن طريق تقنية تسيير العلاقات مع الزبائن، يمكن للزبون أن يكرر عملية الشراء، و إذا ما تم هذه المعاوذة لأربع مرات فإنه يكون قد وضع قدميه في أولى خطوات الرضا و من تم يمكن تطوير حلقة ولاء.

الشكل رقم (05): مبدأ الشراء الرابع³⁴



المصدر - مغراوي محمد ، أهمية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الخدمية دراسة حالة موبيليس ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية ، سنة 2014-2015

المؤسسة التي تنتهج تسيير العلاقات مع الزبائن كأداة فعالة لكسب ميزة الانفراد،³⁵ عليها أولا و قبل كل شيء التفكير في ما إذا كان في استطاعتها خلق قيمة إضافية غير التي يستطيع منافسوها تقديمها للزبائن، فالزبون أصبح في الوقت الحالي يهتم بما يدفعه للحصول على المنتج و الخدمات المصاحبة وليس ما تدفعه المؤسسة لإنتاج المنتج و تقديم الخدمة، و لا يجب الخروج عن منطق حصر علاقة الرضا بتبني تسيير العلاقات مع الزبائن، فالكثير من الباحثين تناولوا هذه العلاقة من عدة زوايا، فنجد مثلا Crosby, Evans & Cowles, 1990 تركز تسيير العلاقات مع الزبائن على رضا الزبون عن المؤسسة و مدى قدرة هذه الأخيرة على تسيير مجموعة المبادلات من مدخل علاقتي لا صفقي، أما Tetrault, 1990 فالمحيط المادي مكون أساسي من

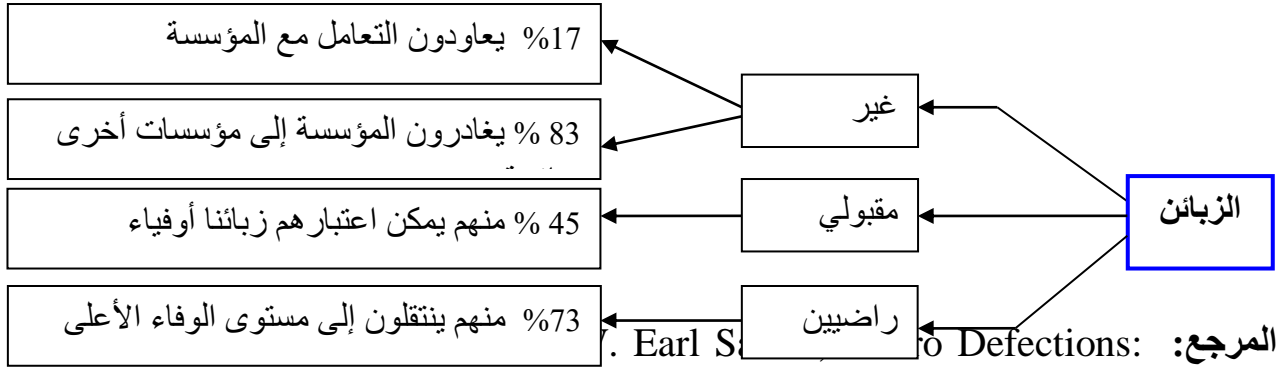
35 - ميروك الهواري ، رضا العميل ، محدداته و أهميته ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد الأول ، القاهرة ، 2001، ص 58

المكونات التي لها أثرا على الرضا العام للزبائن و خاصة في مؤسسات الخدمات، و يعتبر هذا التوجه الأكثر عقلانية كون عدم ملموسية الخدمة يدفع بالمؤسسة الخدماتية إلى الاعتماد على المحيط المادي كمحفز لاستمالة الزبون لإعطائه انطبعا أحسنا و ايجابيا عن الخدمات و من تم المؤسسة ككل.

- علاقة الاحتفاظ بالزبون و الرضا:

تحت عنوان " لماذا رضا الزبائن؟" للباحث Jean-François Boss، يوضح هذا الأخير العلاقة المباشرة الموجودة بين رضا الزبائن و الاحتفاظ بهم على النحو الموالي:

الشكل رقم (06): علاقة الرضا و الاحتفاظ بالزبائن³⁶



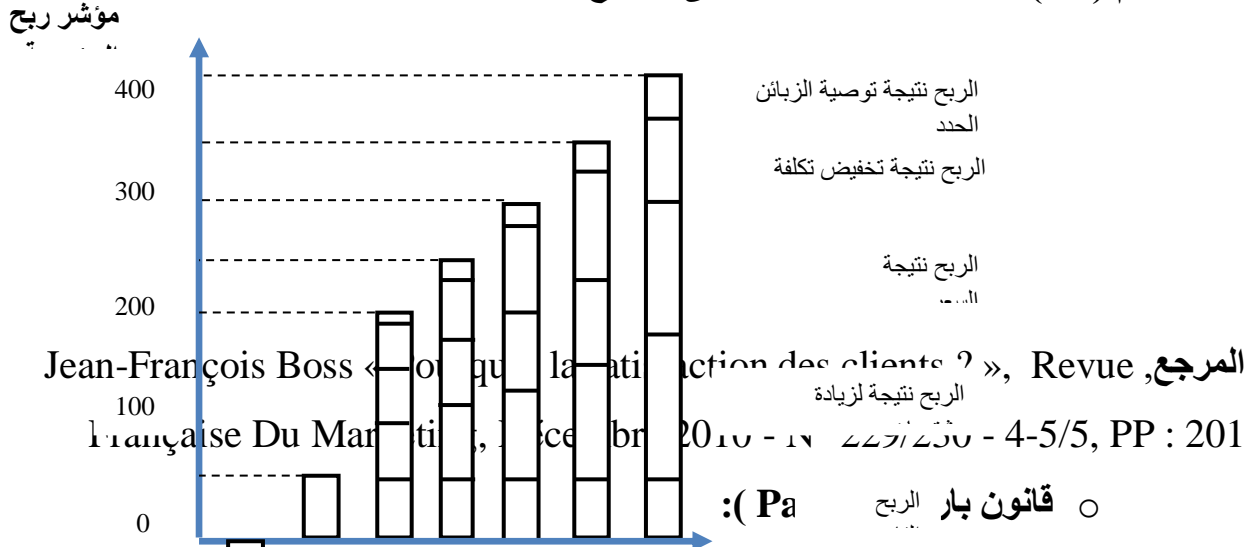
36 _

Frederick Fred Reichheld and W. Earl Sasser, « Zero Defections: Quality Comes To Services » Harvard Business Review, September-October, 1990, PP: 105-113

- علاقة رضا الزبون بالربح:

استنادا إلى دراسة حديثة قام بها كل من Earl Sasser & Fred Reichheld, 1990، أين حاولا الباحثان توضيح أثر الاحتفاظ بالزبون على الأرباح، و هذا عن طريق عينة من المؤسسات الخدمائية، و يشرحان ذلك انطلاقا من حساب دورة حياة الزبون و تحديد الربح، و الشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (07): أثر الاحتفاظ بالزبون على الأرباح³⁷



تعتمد و ترتكز تسيير العلاقات مع الزبائن على التمييز و يقصد بالتمييز قدرة المؤسسة

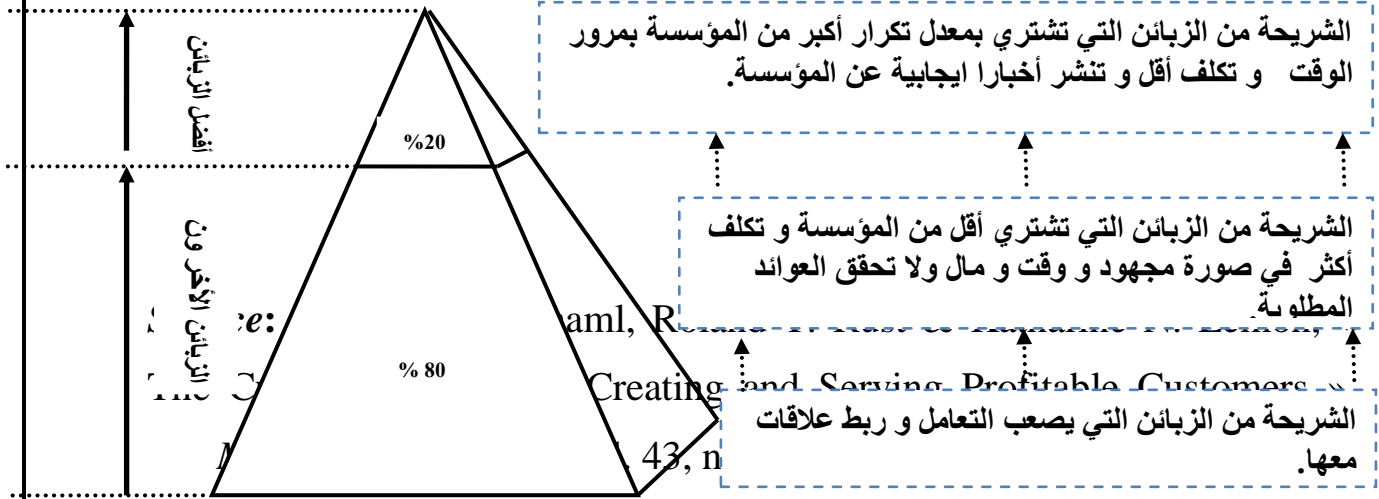
ممتلة في رجال التسويق على تمييز الزبائن	0	1	2	3	4	5	10
(دعوات أو معلومات أو معاينة حد	0%	50%	67%	75%	80%	90%	
معدل							
بجية							

إن مبدأ Pareto جزء لا يتجزأ من مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، و يعرف هذا القانون أيضا باسم قانون 80/20، و يعني ذلك كون 80% من رقم أعمال المؤسسة ينتج من 20% فقط من زبائنها الأوفياء، و عليه يستوجب على المؤسسة تكثيف و تركيز جهودها و خاصة منها التسويقية على هؤلاء الزبائن إلا أن هذا لا يعني عدم الاهتمام بالشرائح الزبونية الأخرى.

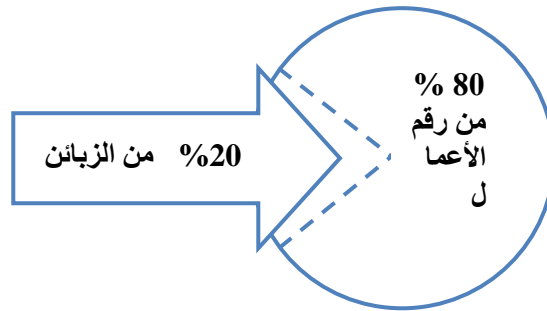
إن التزاوج الذي يحصل بين تسيير العلاقات مع الزبائن و التجزئة الحديثة للزبائن حسب كل من Zeithoml & al, 2000 و Zeithoml & Bitner, 2005 يسمح من المعرفة الدقيقة لمختلف شرائح الزبائن و التي تضم ثلاث (03) شرائح أساسية، الزبائن الأكثر ربحية (C.P.P) الزبائن

ذوي الربحية المتنامية (C.R.C) و الزبائن غير المربحين (C.N.R)، و الشكل الموالي يوضح مختلف هذه الشرائح.

الشكل رقم (08): الشرائح الزبونية³⁸



الشكل رقم (09): مبدأ Pareto و زبائن المؤسسة



○ طريقة A. B.C :

وهناك طريقة أخرى يمكن الاعتماد عليها في تصنيف الزبائن، و هي طريقة A. B.C و التي تنتج 3 أصناف من الزبائن

A: 20% من الزبائن يساهمون في خلق 80% من إيرادات المؤسسة

B: 30% من الزبائن يساهمون في خلق 15% من إيرادات المؤسسة

C: 50% من الزبائن يساهمون في خلق 05% من إيرادات المؤسسة

³⁸

: Valarie A. Zeithaml, Roland T. Rust & Katharine N. Lemon, « The Customer Pyramid : Management Review, vol. 43, n° 4 Creating and Serving Profitable Customers », California³⁸-(été 2001), PP : 118-142.

○ طريقة الشرائح الربيعية:

ترتب هذه الطريقة زبائن المؤسسة ترتيبا تنازليا و هذا حسب معيار رقم الأعمال، هذه الطريقة الجديدة في التقسيم تقسم الزبائن إلى 04 صفوف:

الصف الأول: الزبائن الأكثر أهمية و الذين يمثلون الربع الأول

الصف الثاني: الزبائن متوسطو الأهمية و الذين يمثلون الربع الثاني

الصف الثالث: الزبائن قليلو الأهمية و الذين يمثلون الربع الثالث

الصف الرابع: الزبائن الصغار و الذين يمثلون الربع الرابع

الجدول الموالي يوضح ذلك:عبارة عن مثال

الجدول رقم (01) : طريقة الشرائح الربيعية

رقم الأعمال	الترتيب	صف الزبائن
5000	الربع الأول	الصف الأول Rang 1
3200	الربع الثاني	الصف الثاني Rang 2
2000	الربع الثالث	الصف الثالث Rang 3
1000	الربع الرابع	الصف الرابع Rang 4

و دائما حسب كل من Zeithoml & al, 2000 و Zeithoml & Bitner, 2005 فإن الزبائن حسب مدخل تسيير العلاقات مع الزبائن أربعة (04) مستويات، المستوى الرصاصي و المستوى الحديدي المستوى الذهبي المستوى البلاطيني.

○ مستويات العلاقة مع الزبائن

1- المستوى الرصاصي:

يضم هذا المستوى الزبائن الذين عادة ما يكلفون المؤسسة استثمارات ضخمة، و بالمقابل من هذا ربحيتهم مقارنة بتكاليفهم قليلة، و هم زبائن كثيري الشكاوي و يمثلون في أغلبية الأحيان خطرا حقيقيا على نشاط المؤسسة، فهم كثيرا ما ينقلون معلومات و أخبار سلبية عن المؤسسة و السبب يعود إلى كونهم لا يتمتعون بأي مستوى من الوفاء.

2- المستوى الحديدي:

مستوى ربحية هؤلاء الزبائن قليلة، لكنها أحسن من المستوى السابق، فالمؤسسة كثيرا ما تحتاج إلى هؤلاء الزبائن و هذا لاستغلال تشغيل طاقاتها المتاحة كفوائض المواد الخام و خاصة منها التي على وشك التلف أو التقادم، أو عدد الآلات غير المستغل، إلا أنه ليس من مصلحتها معاملة هذه الشريحة معاملة خاصة.

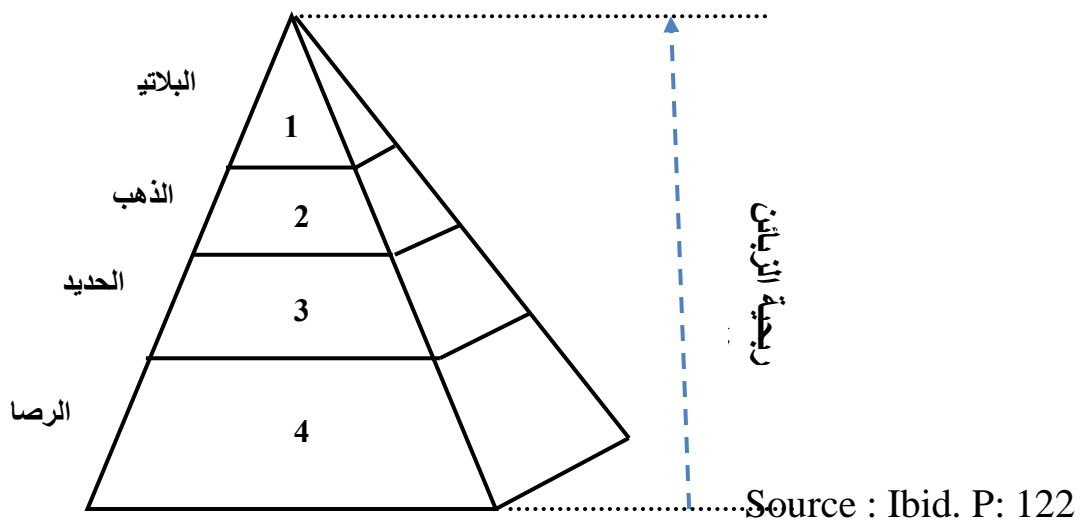
3- المستوى الذهبي:

يمتاز هذا المستوى عن سابقه في كونه أكثر ربحية، إلا أنه هو الآخر عيبه في شريحة زبائنه التي تبحث و ترغب دائما في الحصول على خصومات مما يقلل و يدني بالمقابل من هامش الربح، و معدل تكرار شرائهم مرتفع لكنهم في نفس الوقت يتعاملون مع منافسي المؤسسة.

4- المستوى البلاتيني:

يضم هذا المستوى أكثر زبائن المؤسسة ربحية و وفاء لها، ومعدل تكرار شراء هؤلاء الزبائن مرتفع جدا، كما يمتازون كذلك بدرجة حساسية ضعيفة جدا لتغير أسعار المنتجات و الخدمات (خاصة حين ارتفاع الأسعار)، و لديهم توجهها و استعدادا كبيرين اتجاه تجريب كل ما هو جديد و أيضا مثل هؤلاء الزبائن يمثلون مصدرا حقيقيا للدفاع عن المؤسسة كنقل الأخبار الايجابية عنها لباقي الزبائن و خاصة حينما يكونون يتمتعون بحجة الإقناع و يمتازون بسمعة طيبة و حسنة عند عموم الزبائن.

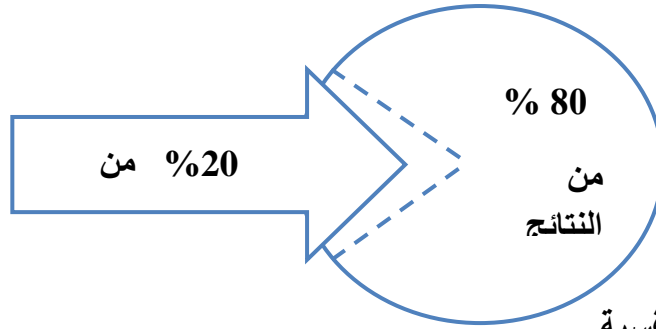
الشكل رقم (09): هرم الزبائن ذو المستوى الرباعي³⁹



³⁹- IBID PAGE 122

كما أنه من نتائج التطبيق الجيد لتسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة إمكانية تطبيق مبدأ Pareto، إلا أنه هذه المرة ليس على الزبائن، وإنما على المجهودات التسويقية المبذولة، إذ أثبتت التجارب أنه كلما استطاعت المؤسسة التقرب أكثر من زبائنها و تطوير علاقات طويلة معهم و من تم تطوير حلقة الوفاء ثم الولاء، كلما تمكنت من تخفيض تكلفة استثماراتها، سواء تعلق الأمر بالتكاليف المالية أو تكاليف الوقت أو تكاليف الجهد، و ذلك ينتج من خلال الفهم الجيد و العميق لهؤلاء الزبائن و سلوكياتهم و قراراتهم الشرائية، فمثلا عوض إنفاق المؤسسة لمبالغ ضخمة في الاتصال الكلاسيكي ضمانا لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد فهي بالمقابل تقوم بالاتصال المباشر و هذا النوع من الاتصال يستهدف بالدرجة الأولى زبائن المؤسسة الأوفياء الذين لا يكلفون المؤسسة إلا مبالغاً قليلة جداً.

الشكل رقم (10) : مبدأ Pareto و جهود المؤسسة



المبحث الثاني : الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، ولبناء علاقات مربحة مع الزبائن المستهدفين يجب أن يفهم المسوقون احتياجات الزبون أفضل مما يفعله المنافسون ، و يقدموا ميزة أكبر مما يقدمه المنافسون . وتكسب المؤسسة أو الشركة ، طبقاً للمدى الذي يمكنها أن تحدد موقعها فيه ، (ميزة تنافسية) إلا أن المواقع الصلبة لا يمكن ان تبني من فراغ . فإذا حددت المؤسسة أو الشركة موقع منتجاتها على أن يقدم أفضل جودة ، و خدمة يجب عند ذلك أن تسلم الجودة والخدمة التي تعدت بها . لذلك يبدأ تحديد الموقع بتميز عروض تسويق المؤسسة بحيث تعطي المستهلك جودة فائقة لكسب ولاء الزبون وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في اقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم *Porter* مفهوم الاستراتيجيات التنافسية ، " وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها⁴⁰ "، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

أولاً: تعريف المنافسة :

تعريف المنافسة : يعرف بيترسون وماك ميلن (1996) المنافسة بأنها عملية اتخاذ قرارات استراتيجية تتشكل في ظل حالة من عدم التأكد ، ترسم وتحدد تصرفات وأفعال الأفراد والمنظمات الذين يدخلون صراع من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة.

ويوضح هامل وبراهاالد (1993) بأن المنافسة تبدأ بملاحظة النتائج التي يحققها المنافسون ومن ثم الانتقال من حالة الملاحظة إلى حالة التشخيص . وذلك لتشخيص المشاكل والصعوبات التي تواجه المنافسين وتشخيص خصائص الصناعة وموقع المؤسسة أو المنظمة بالنسبة لمنافسيها في السوق . وهذا ما يساعد في تحديد فرص الربحية والنمو وكيفية تحقيق ميزة تنافسية في أي قطاع من السوق

41

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكُتَّاب والباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف: يعرفها *Igor Ansoff* (1965) على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال

⁴⁰ شاكرا التميمي؛ إباد الخشالي، "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد، 8 العدد. 2004، 2،

⁴¹ - د. إلهام فخري طمليه ، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009، ص 94

معرف بثنائية منتج –سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية⁴².

إن هذا التعريف المقدم من طرف *Ansoff* يشتمل على فكرة أساسية تُرَكِّز عليها أغلب الدراسات * التي تناولت موضوع الميزة التنافسية؛ حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.

حسب شارل هيل وجاريت جونز نقول "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"⁴³.

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً. يعرفها آخر على أنها "المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها"⁴⁴.

بناءً على هذا التعريف فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال عرض منتج له القدرة على المنافسة في الأسواق.

3- Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10.

*الفكر الإستراتيجي الكلاسيكي: دراسات وأعمال بورتر، المصنفات.
4- شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسبوني، دار المريخ، الرياض، 2008ص

- Charlene Rowena van Zyl, *Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage*, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, May/2006, P.19.

يعرفها نبييل مرسي خليل على أنها : "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة"⁴⁵.

إن هذا التعريف يركّز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس؛ إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

تُعرّف أيضا على أنها "كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها"⁴⁶.

على عكس التعريف السابق الذي ركّز على الإستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر للميزة التنافسية، وفقا لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح للمؤسسة التفوق على منافسيها؛

بمعنى أنها تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات والموارد التي تتوفر عليها المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريق أكثر كفاءة، ولذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها.

بالنسبة لـ *Porter* (1985) "تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة"⁴⁷

45-نبييل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص: 39-40

- Strategy and the question of how to compete", UBS46

Unique Business Strategies, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>, 13 May 2010, P.1

-Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, 7 The Free Press, 1985, P.19.

-Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, 7 The Free Press, 1985, P.19.

القيمة: هي الأشياء التي ينسبها العميل للمنتج وهي دالة لخصائص المنتج مثل الأداء، الجودة، التصميم، خدمات ما بعد البيع

يركز التعريف الذي جاء به *Porter* على معيار خلق القيمة *بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مادامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر، مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاظمت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون زبائنها كلما كانت خيارات التسعير المتاحة أمامها كثيرة

أما *Barney* (2006) فيرى "أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج"⁴⁸.

يرى *Barney* أن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية، وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله *Porter* (1985) (إلا أنه يرى أنه يختلف من ناحية نقطة أساسية، فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية "وتنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات؛ بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة"⁴⁹.

هناك عدة نقاط بارزة يتمحور حولها هذا التعريف:

– هو أن مفهوم القيمة يعبر عن الاختلاف بين المنافع المحققة أو ما يكون المستهلك على استعداد لدفعه من جهة والتكلفة الاقتصادية من جهة أخرى؛

– التركيز على المنافع المدركة أي القيمة التي يوليها المستهلك لمنتجات المؤسسة؛

– أن تحقيق قيمة أكبر يستلزم فعالية أكبر بمعنى أن المؤسسة تخلق القيمة بواسطة تحويل عوامل الإنتاج التي تمثلها التكلفة إلى منتج يمثل قيمة للمستهلك، وبالتالي يمكن للمؤسسة مثلا أن تخلق قيمة أكبر للمستهلك من خلال تخفيض التكلفة.

48 Jay B. Barney, Delwing N. Clark, Resource based theory creating and sustaining competitive - advantage, Oxford university press, New York, 2007, P.24.

- 49-- Willie Pietersen, Strategic Learning, John Wiley and Sons Inc, 2010, P.17

يرى *Willie Pietersen* أن الميزة التنافسية تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج"⁵⁰.

إن الفجوة أو القيمة التي تخلقها المؤسسة تُقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على الميزة التنافسية وتُحَقِّق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعلها المنافسون مع مراعاة هيكل تكاليفها.

أما حسب *Barney* " نقول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا تمكنت من تطبيق إستراتيجية تسمح لها بخلق قيمة، وفي نفس الوقت ليس في مقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تطبيقها، مع عدم قدرة هذه المؤسسات على تحقيق نفس العوائد من هذه الإستراتيجيات"⁵¹.

وفقا للتعريف الذي جاء به *Barney* فإن مفهوم الميزة التنافسية يرتبط بتحقيق عوائد على المدى الطويل، ويتم ذلك من خلال تطبيق إستراتيجية تمكن المؤسسة من خلق قيمة متفردة تحقيق حالة من التميز ليس بمقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تحقيق نفس العوائد من هذه الإستراتيجيات.

كما عرفها كوتلر وجاري أرمسترونج على أنها :

ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين ، إما من خلال أسعار أقل ، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى⁵².

إذا فالميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج الجيدة، والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبيا.

استنادا إلى ما سبق يمكن استخراج النقاط التالية:

50 - Nicole P. Hoffman, " An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future", Academy of Marketing Science Review , <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>, P.6

- Nicole P. Hoffman, Ibid, P.6.51

52- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج ، أساسيات التسويق ج 1 ، تعريب د.م سرور علي إبراهيم سرور ، سنة 2009 ، دار المريخ للنشر القاهرة ، ص 434

- أن الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة للعميل، وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني إستراتيجية تؤكد تميزها، تضمن لها زيادة حصتها السوقية، تمكنها من تحقيق ربحية أعلى.

- تتطلب توفر مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات والعمل على استغلالها.

- تعكس تحقيق حالة من التميز.

- لاستدامة فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة عليها.

و عليه تحقّق الميزة التنافسية مجموعة من المزايا تتمثل في⁵³:

- أنها تُمكن المؤسسة من تحقيق ربحية أعلى.

- كما تمكنها من تحقيق حصة سوقية أكبر.

- ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة في أذهانهم.

- ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

كما أن هناك مجموعة من القواعد التي تحكم الميزة التنافسية وتتضمن⁵⁴:

- التركيز على تقديم منتجات /خدمات أكثر جاذبية.

- تحقيق سعر ملائم وخلق قيمة متفوقة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتنمي ولاءهم للمؤسسة.

- Charlene Rowena van Zyl, op cit, P.1953

- Idem.54

–جعل الزبون محور اهتمام المؤسسة.

–التركيز على تقديم خدمات أكثر تفوقا وجاذبية من المنافسين.

ثالث: خصائص الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الاول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها،

فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة ان تحافظ على الميزة التنافسية جعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين.

ونظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المنظمة و أثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فان تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص و الشروط، ومن بين الخصائص التي يجب ان تتميز بها الميزة التنافسية للمنظمة هي :

- ✓ تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه
 - ✓ تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل
 - ✓ تكون غالبا مركزة جغرافيا؛
 - ✓ حاسمة بمعنى انه تتيح للمنظمة عامل السبق والتفوق على المنافس
 - ✓ -الديمومة اي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
 - ✓ امكانية الدفاع عنها مما يعني صعوبة تقليدها محاكاتها او الغائها من طرف المنافسين.
- كذلك من اهم خصائصها ايضا :
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المنظمة من جهة أخرى.

✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد .

✓ ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص حسب ما يراها **الاستاذ نجم عبود هي 55:**

✓ تشتق من رغبات وحاجات الزبون.

✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.

✓ تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

✓ تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

✓

وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:

تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛

- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما؛

يجب أن تؤدي إلى تأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛

-تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

رابعاً: اهداف الميزة التنافسية

ومن بين الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية نجد 56:

55 - نجم عبود، نجم، إدارة العمليات والنظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001، ص

56- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 104-105.

✓ خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد اول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة (Appel) التي قامت بابتكار اول حاسب شخصي
✓ دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من السلع او الخدمات.
✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

لمطلب الثاني :أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من الميزة التنافسية هما 57:

أولاً : التكلفة الأقل:

بالضغط على التكاليف وأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها وتحقيق المؤسسة هذا النوع من الميزة التنافسية من خلال تلك التكنولوجيا الأكثر تطوراً، أرخص المواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة وكفاءة فعالية عمليات النقل والتخزين.

ثانياً : تميز المنتج :

التميز في السلعة والخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

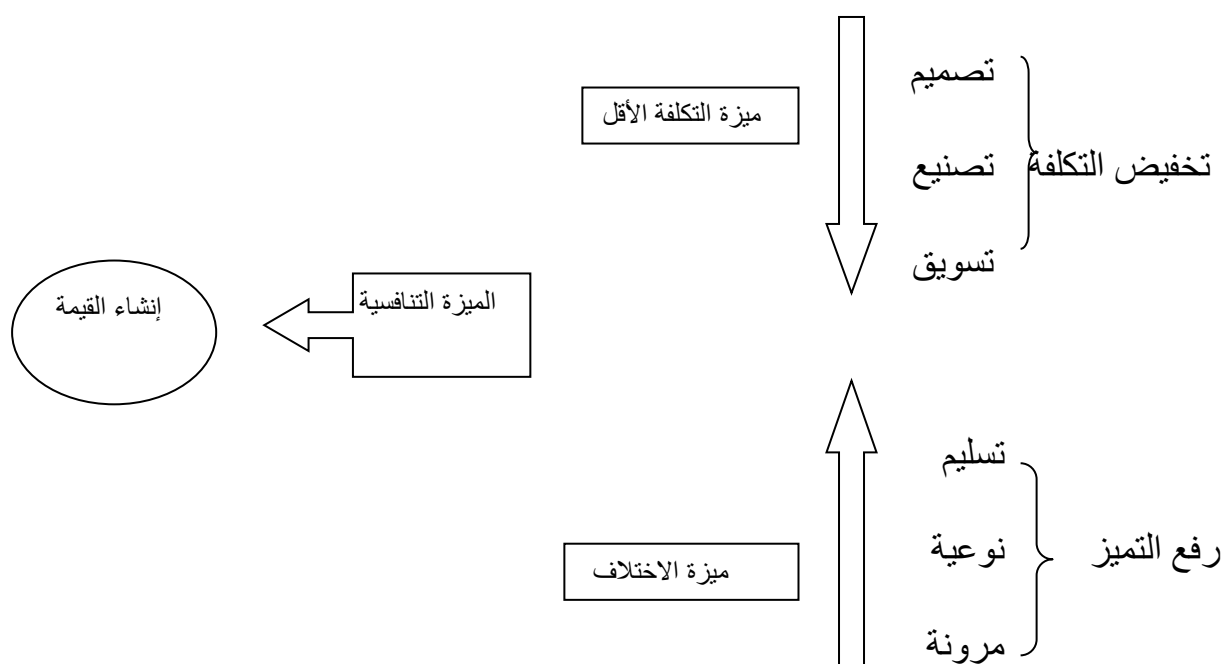
وتستطيع المؤسسة تحقيق هذا النوع من الميزة التنافسية من خلال التميز في نوعية وجود المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة من أي مكان وفي أي وقت، التميز في طريقة منح السلعة

يمكن تلخيص أنواع الميزة التنافسية في الشكل الموالي :

الشكل رقم : (I - 9) : أنواع الميزة التنافسية 58

57 -عباسة عائشة ، كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمنتجات ذات الإستهلاك الواسع ، دراسة ميدانية مؤسسة تكرير السكر مستغنم ، مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير ، جامعة مستغنم 2015 ، ص 19

58 - عائشة شنتاحة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر، 03الجزائر، 2011، ص84:



المرجع :عائشة شتاحة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر، 03الجزائر، 2011، ص84:

أولا : الإستراتيجيات التنافسية لبورتر⁵⁹:

- **إستراتيجية قيادة التكلفة** : تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول،¹¹ كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان ..، إلخ يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين.
- **إستراتيجية التمييز**: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة

20 - د. محمود جاسم الصمدي ، د. ردينة عثمان يوسف تسويق الخدمات ، دار الميسرة للنشر ، الأردن ، 2014، ص 367، 368 ، 369

أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها،¹² و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين.

- **إستراتيجية التركيز:** تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم 02:

ثانيا : إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها⁶⁰

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات. - الإشراف المكثف للعمل. - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. - نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. - تنظيم و مسؤوليات واضحة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التميز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - هندسة المنتجات. - الإتجاه نحو الإبداع. - كفاءات عالية في البحوث الأساسية. - السمعة الجيدة في مجال الجودة. - الريادة في التكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحوث و التطوير - تطوير المنتجات. - مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب و مزايا جيدة

60 - : طاهر منصور الغالي ،وائل محمد صبحي إدريس ،الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر ن الأردن 2009 ، ص 309

العمالة لجذب و الكفاءات المبدعة.	- خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. - تعاون قوي من قنوات التوزيع.	
مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي	- مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.	التركيز

المصدر : طاهر منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر ن الأردن 2009 ، ص 309

يمكن القول : أن⁶¹

أ- استراتيجية تقليل التكلفة : هي تقليل التكاليف مع المحافظة على جودة مقبولة مع تطوير

المنتج بما لا يتعارض مع سياسة المؤسسة في تقليل التكاليف

ب- استراتيجية التميز تقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد والتميز

ت- استراتيجية التركيز على شريحة أو شرائح محددة بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لها من حيث الجودة

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية:

حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعاً لدرجتين هما:

أولاً : مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ثانيا : مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة : مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكمتها تكاليف تحويل مرتفعة، و تتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

- تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل : الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص ،القدرات الفنية الداخلية،العلاقات الوثيقة و الوطيدة مع كبار العملاء.
- يعتمد تحقيق هذه المزايا من الاستثمار المستمر و التراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطور، والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة طيبة،

وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.⁶² إن اعتماد الشركة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة

أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنه يتعين على الشركة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز وذلك من خلال اعتمادها على المصادر النهائية التالية:⁶³

- **الإبداع :** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى

درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت

القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد."

● **الزمن**: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

□ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

□ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

□ تخفيض زمن الدورة للزبون للفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم.

□ الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

● **المعرفة**: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد

مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت

هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و

و خدمات جديدة.

● **الكفاءة**: نتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج

مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج

مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها

بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة

● **الجودة⁶⁴**: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك الزبون، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي

يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات

جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة

العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة

باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة ومن أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل

منهم، ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة

من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما

يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع كفاءة المنظمة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

64 - رعد حسن الصرن، كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، ، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع دمشق، 2001، ص.

● **العلاقة مع العملاء⁶⁵** : قد تختار المؤسسة تقديم منجات أو خدمات ذات جودة أو تختار مدخل مواءمة المنتج لاحتياجات الزبون وفي الحالتين يكون متاح أمام المؤسسة بناء ميزة تنافسية من خلال العلاقة مع الزبائن . وتمضي الميزة التنافسية الدائمة للعلاقة مع الزبائن إلى ما هو أبعد من الترتيبات التعاقدية أو ترتيبات الشراء . فهذه الميزة التنافسية تتضمن العلاقة الفعالة التي تتولد عن العلاقات العاطفية والمعرفية بالزبون فصلا عن النواحي السلوكية كذلك.

فالزبون عند ثقته بالبائع فإن ذلك يشكل عنصرا معرفيا . أما إذا كان للعلاقة مع الزبون أن تتحول إلى ميزة تنافسية دائمة فإن الزبون يشعر كذلك بالود نحو البائع في إطار عاطفي له

تحقق الميزة التنافسية الناتجة عن العلاقة بالزبائن عددا من المنافع للمؤسسة .

- تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين اقل كثيرا من تكلفة الحصول على عملاء جدد فهي لا تزيد عن 20% من تكلفة جذب زبائن جدد.
- قيام الزبون الذي يقوم بتطوير علاقة قوية بالمؤسسة سوف يميل لاقتناء منتجاتها مرارا وتكرارا ما ينتج عنه ارتفاع نصيب الزبون الواحد من مبيعات المؤسسة.
- تصبح المؤسسة اكثر فاعلية عبر الزمن لانها تعرف توقعات العميل ماينتج عنه تخفيض في التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.
- امكانية المؤسسة من رفع الاسعار و بالتالي زيادة الارباح و هذا نتيجة زيادة تكلفة تحويل العميل وارتفاع الجودة.
- حصول المؤسسة على دعاية شفهوية ايجابية من الزبون يتم نقلها من الزبائن الحاليين الى

المرتقبين . Positive word-of-mouth.

- وهناك تصنيفات أخرى لمصادر الميزة التنافسية نخص بالذكر ما يلي:
- **المصادر الداخلية** و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير و ، الإبداع و المعرفة.

65 - محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، 2008، ص 102

- **المصادر الخارجية:** و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

المطلب الرابع: التسويق بالعلاقات وإدارة علاقة الزبائن كأساس للميزة التنافسية

معظم التقنيات المقترحة في التسويق بالعلاقات قدمت كأدوات للاحتفاظ بالزبون، والوصول إلى المعرفة المطلوبة عن الزبائن وكذلك قيمة المعلومات التي يمكن ان يزود بها صانع القرار .

تتمثل هذه التقنيات من : (مخططات الولاء إلى إدارة البيانات وتكنولوجيا المعلومات وتحليل ربحية العلاقة وقيمة الفترة الزمنية لتعامل الزبون مع المؤسسة، والأبعاد الاقتصادية والسلوكية والإستراتيجية لقيمة العلاقة، وبرامج علاقة التسويق) في إدارة علاقة الزبائن.

تعمل إدارة علاقات الزبائن على تحسين ليس فقط قدرة المؤسسة للتفاعل مع الزبائن، وجذب وتبني علاقات واحد مقابل واحد مع الزبائن، لكن أيضا القدرة لكسب ميزة تنافسية وتفوق واضح على المنافسين في عدت مجالات.

ولهذا يمكن التطرق CRM كأساس للميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

- CRM وميزة تخفيض التكاليف؛

-الاستجابة للزبائن؛

-التميز بجودة خدمة الزبائن

أولا : ادارة علاقة الزبائن CRM وميزة تخفيض التكاليف

: الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض التكاليف

يبين

منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط حيث تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، بحيث لا يمكن الوصول إلى أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف.

■ ترشيد التكاليف:

من أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هو المحافظة على الزبون

فالاستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة عليه تعتبر اقل تكلفة من نظائرها، والخاصة بالحصول على زبون جديد وطبقا للبحوث الميدانية فان تكلفة المحافظة على الزبون تساوي خمس تكلفة الحصول على زبون جديد، والتوجه بالزبون يمكن من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليهم

يمكن أن تساعد إدارة علاقة الزبون الجيدة في زيادة حصة الزبون وهي الحصة التي تحصل عليها المؤسسة من مشتريات الزبون⁶⁶.

■ كلما زاد الولاء زاد حجم الأرباح⁶⁷:

إن العائد المحقق من ولاء الزبائن هو عائد طويل الأجل وتراكمي، فكلما زادت مدة الاحتفاظ بالزبائن ذوي الولاء كلما حصدت المؤسسة أرباحا أكثر، فالمؤسسات يمكنها زيادة أرباحها بنسبة تتراوح ما بين 25% إلى 85% من خلال الإبقاء على 5% فقط من زبائنها.

ويمكن أن يسهم ولاء الزبائن في زيادة الأرباح من خلال إسهامه في تحقيق انخفاض في التكلفة من النواحي الآتية :

- خفض تكاليف التسويق (جذب مستهلك جديد يتطلب تكاليف اكبر)
- خفض تكاليف التفاوض وتكاليف تشغيل الأوامر.
- يترتب على المعاملات السابقة الناجحة زيادة مشتريات الزبون المقبلة.
- تقليل عدد وقيمة المعاملات الغير ناجحة مثل خفض نسبة المردودات.

66 -عبدالسلام أبو القحف، كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، مصر، 2003ص20
28- بعيطيش شعبان أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية مرجع سبق ذكره ،ص 177

إن فقدان المؤسسة لزبائن كانوا يرتبطون بعلاقات طويلة الأجل معها يسبب خسائر كبيرة وسريعة مقارنة بفقدان زبائن جدد،

إن الزبائن الذين لديهم ولاء يسهمون بشكل كبير في تحقيق مكاسب مالية كبيرة للمؤسسة.

■ الاستجابة للزبائن⁶⁸:

اغلب الناس لا يدركون جيدا مدى التكلفة الحقيقية لفقد أحد الزبائن، ولكن عندما يفكر احد الزبائن الغير سعداء ويقرر عدم التعامل مع المؤسسة فان الخسارة أو التكلفة أكثر جدا مما نتصور. و إذا كان

المؤسسة هو تنمية أرباحها ، فان أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي فهم حاجات ورغبات زبائنهم والاستجابة لها، كما أن النظم الاقتصادية في الوقت الحالي أصبحت تتادي بالتوسع في الاستثمارات

فعلا بدلا من الاتجاه إلى الاستثمار في أنشطة جديدة.

إن الارتباط بالزبون يعتبر مجالا ممتازا للاستثمار ، ، ويمكن للمؤسسة أن تهيئ كل العوامل التي تؤدي الى تحقيق ذلك من خلال إعداد البحوث والتطوير والتخطيط الاستراتيجي والتدريب، وتنظيم سلسلة العمليات ، و أسلوب النتائج، ولكن تظل المرحلة الأخيرة والحاسمة في يد الأفراد العاملين في الخطوط الأمامية ذوي الصلة القوية والمباشرة بالزبون نفسه.

كيفية تحويل الارتباط مع الزبون إلى ميزة تنافسية :

بما أن هدف معظم المؤسسات هو تنمية أرباحها، فان أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هو قدرتها على الاستجابة

لزبائنهم. والطريق للاستفادة من الارتباط بالزبون يتم بإجراء تجارب مستمرة للارتباط بالزبون ، انه التحول

الأدنى الذي يعبر عن عدم الاهتمام والتمثل في شعار توفير خدمة ومبيعات جديدة بشكل كاف، إلى تحقيق

الاستجابة الكلية للزبون، الذي سرعان ما سوف يدرك ذلك ويميز من يعامله، ووفقا لهذا الأسلوب

68 - 2ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، الإدارة بالزبائن إستراتيجية تحويل المؤسسات العملاقة إلى العالمية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية ، بميك القاهرة، 1998ص-ص255-256.

فسيشعر

الزبون بأنه قد أصبح يحض بتعامل خاص ويجعله متميزا عن منافسيه وهذا التأثير الفريد سوف يجعل المؤسسة في مكانة مختلفة عن الآخرين

الخطوات الواجب إتباعها من أجل تخفيض نسب التحول:

- إصلاح العيوب :

إذا أردنا الاحتفاظ بالزبون والاستجابة له فنحن بحاجة لنظام إصلاحي يبدأ بتحديد الأسباب الجذرية للإخفاق، بحيث نعيد تصميم المنتج لنضمن المصداقية وبذلك نحول حالات الفشل لأسباب نجاح.

- إتباع التكيف والمرونة: يجب إضفاء مرونة على نظام تقديم الخدمة أو المنتج ، بحيث يكون لدى الموظف معرفة بمفهوم الخدمة ونظام تقديمها تمكنه من شرح أسباب الفشل للزبون وما يمكن اتخاذه من إجراء تصحيحي، وهذه المعرفة والاستعداد للشرح يترك انطبعاً إيجابياً لدى

- إتباع التلقائية: على المؤسسة أن تشجع السلوكيات التلقائية الإيجابية من خلال تعيين موظفين ذوي توجه خدمي قوى (لديهم ميل طبيعي نحو تقديم الخدمة للناس)، فالتقافة الخدمية مع تخويل السلطة والإشراف والرقابة الفعالة والتغذية العكسية السريعة بالمعلومات للموظفين، كل ذلك سوف يسهم في السيطرة إلى حد ما على ما قد يبدو تصرف عشوائي من الموظفين

. ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب أن تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بأفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية.

- والاستجابة هي مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة و الموثوقية⁶⁹:

69 - علاء فرحان طالب، حسين، حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011 ، ص 183

سرعة الاستجابة عنصر أساس في تحقيق رضا الزبون تختصر الوقت المستهلك من قبله.

- **الاستجابة المرنة** تعني القدرة على مطابقة لتغيرات في السوق، والقدرة على تغيير المنتجات والأحجام

للاستجابة للتغيرات في تكاليف وتصميم المنتج هي من تحقق الميزة التنافسية.

- **أما الموثوقية** فتعني إمكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون، وهذا يدعم استدامة الميزة التنافسية.

إن الارتباط بالزبون ومحاولة إشباع حاجاته ورغباته وتوفير القيمة المضافة له، يمكن المؤسسة من تحديد أي المجموعات الاستهلاكية و ما هي الحاجات الضرورية الهامة والمطلوب خدمتها وتوفيرها. ثم بعد ذلك تستطيع المؤسسة تركيز مواردها من أجل توفير القيمة للزبون المستهدف.

ثانيا : التجاوب مع الزبائن أصحاب المشاكل:

على المؤسسة أن تدرك أن بعض الزبائن متعسفون تجاه موظفيها وهم لا يرضون مطلقاً عن الخدمة، ولذا يحتاج الموظفون إلى مهارات خاصة للتعامل مع الزبائن صعب المراس والمسببين للمشاكل، مثل تدريبهم على "ترويض الزبون (Training Customer) (أي تدريبه على أن يحدد ما يجب توقعه وما لا يجب أن يتوقعه.

يرى (بول تيم) أن أفضل الطرق التي تضمن زبونا دائما يمكن اختصارها فيما يلي 1:

■ حاول أن تحصل على التغذية المرتدة (السلبية).

■ اهتم بالتوقيت المناسب في عمالك.

■ اشرح لزبائن ككيفية استخدام المنتج.

■ أكد للزبون صحة وصواب قراره بالشراء حتى يتعامل معك.

■ أن تنجز قبل الموعد وتقدم أكثر من المطلوب.

ثالثا : التميز بجودة خدمة الزبائن⁷⁰:

70 - - بعيطيش شعبان أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية مرجع سبق ذكره ،ص180

النظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الإستراتيجية، والتنظيمية، والتجارية، والمالية، والبشرية، وأن

تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد وليس المختصين بالجودة فقط، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعا ليشمل الزبون الداخلي والخارجي ، وأن الجودة تمثل التكيف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون من خلال التحكم في وظائف المؤسسة وأساليب العمل

ترتكز الميزة التنافسية هنا على تلبية حاجات الزبائن بجودة عالية من خلال استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة.

التحسين المستمر لجودة المنتج ينعكس بالإيجاب على ذهنية الزبائن وبالتالي اكتساب المؤسسة لأصل

معنوي ثمين جدا ، يكفل لها التنافس على المدى البعيد، إذ يعتبر التميز في الأداء أساس الجودة، فيمكن

للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق جودة عالية في أدائها أو أو خدمة زبائنها بشكل يفوق

ويتميز عن باقي منافسيها.

و يمثل تطبيق إستراتيجية التميز من خلال الخدمات المرافقة الانتقال من التسويق الشامل إلى بناء علاقات

شخصية مع الزبون. فمن جهة، نظام الخدمات المرافقة يسمح بالتعاقد في حوار شخصي مع كل زبون

أفراد، هذا ما يقدم قاعدة المعرفة المتبادلة، و علاقة مربحة بصفة تبادلية على المدى الطويل.

و من جهة أخرى. فطبيعة المرونة لأنظمة الخدمات المرافقة تسمح بالتكيف مع الحاجات و الرغبات الخاصة بكل زبون، هذا بفضل التنسيق بين العلاقات الإنسانية و الخبرة المهنية .

في اطار التميز تقوم المؤسسة بتقديم منتجات او خدمات من الصعب محاكاتها من قبل منافسيها أو عمل نسخة منها ، وفي إستراتيجية التميز تتجه المؤسسة لأن تبدو متميزة عن منافسيها في تقديم

عروض

جديدة . وهناك عدة مصادر للوصول للتميز أهمها التكنولوجيا، المنتج ، قنوات التوزيع ، وخدمة الزبون.

إن إستراتيجية بناء العلاقة مع الزبائن لن يكتب لها النجاح طويلا إلا إذا تم تأسيسها على خدمة ذات جودة عالية تؤدي إلى تحقيق الإشباع لدى الزبائن. كما أن العلاقات القوية بين المؤسسة وزبائنها تجعل الزبون أكثر استعدادا للمساهمة والمساعدة في قرارات التصنيع والتصميم الخاصة بالزبون مما ينعكس على الجودة و الإنتاجية كما تساعد على تحسين جودة الخدمة من خلال التقرب من الزبائن و التعرف على احتياجاتهم و رغباتهم.1.

وفي مجال التسويق بالعلاقات فقد أشار هيتون(Heaton) إلى أن تحسين الخدمة يمكن أن يتحقق إذا تم النظر إلى الجودة على اعتبارها سلسلة من العلاقات بين الزبائن و العاملين بالمؤسسة ، ويجب تحسين تلك العلاقة من خلال اختيار الأفراد القادرين على تقديم الخدمة المتميزة للزبائن فضلا عن إعطاءهم الحرية في العمل على خدمة الزبون.2.

إن تحقيق رضا الزبون و ضمان ولائهم في ظل سوق شديد التنافس، لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة

المقدمة في المنتجات والخدمات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها الزبون بالجودة، ولذلك يتطلب نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات أن يتصف مقدم الخدمة (والذي هو عنصر هام جداً في عملية التطبيق والذي يطلق عليه الزبون الداخلي) الصفات التالية

: -المهارة في إدارة العلاقات والتعامل مع الزبائن

-المرونة في الاستجابة لطلبات الزبون.

-الاستعداد لاتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة.

-توافر القدرة على، والرغبة في تحمل المسؤولية

- . القدرة على الاتصال الفعال مع الزبائن

- . القدرة والمعرفة الفنية بالمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة.

رابعا : فوائد ادارة علاقات الزبائن

تفيد ادارة علاقة الزبائن CRM في:

- تحديد وتصني فئات الزبائن تبعا لدرجة ربحيتهم وتبعا لاحتمال استمرار التعامل معهم.
 - استهدف فئات الزبائن الاكثر ربحية من خلال تحديد انسب وسائل واوقات الاتصال بهم.
 - توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق و الخطة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء و توجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
 - اعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم مما يؤثر ايجابيا على توكيد جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر الزبون.
 - زيادة فرص نجاح جهود المبيعات و التسويق فدراسة بيانات و معلومات الزبائن تزيد من احتمال ملائمة منتجات المؤسسة لهم.
 - زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل زبون وذلك ببيع مزيد من السلع لنفس الزبون
- Cross-selling.**
- خفض نسبة تسرب الزبائن الى افكار قابلة للتنفيذ.
 - توحيد الرؤية التسويقية للمؤسسة و اقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الاستراتيجية الهامة بالمؤسسة.⁷¹

71 - رونالد سويفت ،ادارة علاقات الزبائن،طبعة 09،الشركة العربية للاعلام العربي (شعاع)،2002 ص 04

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
فرع مستغانم

تمهيد الفصل:

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى انطباقه على

أرض الواقع التي رأينا أن تكون في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم ومن خلالها سوف نعرف المؤسسة ، نشأتها ، وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى دراسة مدى تطبيق المؤسسة لل CRM

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريادية و الخدمات المالية البريادية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

أولا: نشأتها:

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات

أسهم براسمال اجتماعي المقدر ب 61.275.180.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز
السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 . تحت رقم B 0018083 02

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث
تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك
مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر،
إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة
أوكلت لها مهمة المراقبة.

كان على اتصالات الجزائر و إداراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة
في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا
التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات
وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق
الاتصالات على المنافسة.⁷²

وتوجد ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر هي :

- المردودية.
- الفاعلية
- جودة الخدمات.

طموحها هو الحصول على مستوى عالي وانجاز تقني اقتصادي واجتماعي جيد للمحافظة على
كيانها في ميدانها والمحيط المليء بالمنافسة همها الوحيد هو البقاء وتطوير أبعادها على المستوى
العالمي، والمشاركة في ترقية ميدان الإعلام الآلي في الجزائر.

ثانيا: المهمة و الأهداف:

1- الأنشطة الهامة لشركة اتصالات الجزائر و هي:

- تموين خدمات الاتصالات الذي يسمح بنقل وتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة، معطيات عديدة والإعلام السمعي البصري.
- تطوير و استغلال وتسيير شبكة اتصالات عمومية وخاصة.
- إنشاء واستغلال وتسيير المشتركين و بعضهم البعض لشبكة الاتصال في الجزائر اتصالات الجزائر دخلت عالم التكنولوجيا والإعلام و الاتصال بالأهداف التالية:
- الزيادة في جودة الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في الميدان. تطوير شبكة وطنية للاتصالات سهلة و مرتبطة بمختلف طرق الإعلام الآلي.
- الزيادة في عرض خدمات الهاتف و تسهيل دخول خدمات اتصالات أكبر عدد من المشتركين، بخصوص المناطق الريفية.

2- أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

حيث تتمثل الأهداف والمهام في الفروع التالية:

● أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تهدف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم طبقا لأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها وتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ المحافظة على قدر عال من الكفاءة التقنية في محيط دائم التطور خاضع لضغوطات المنافسة.
- ✓ تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لإنجاز الأهداف المرسومة للهيكل.
- ✓ تنظيم الاتصالات بشكل يستطيع كل شخص الاستفادة من هذه الخدمة.
- ✓ تقديم الخطوط الهاتفية للدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية بالولاية.
- ✓ تنمية وسائل العمل لديهم وتنظيم الهياكل القاعدية وتجهيزها وتحديثه.
- ✓ تنظيم الحركة الهاتفية الخاصة بالمؤسسات والهيئات العمومية.
- ✓ تنمية قدرات استعمال الإنترنت.
- ✓ نشر و توزيع كل شبكة الاتصال لتشمل كل التراب الوطني.
- ✓ فك العزلة عن المناطق النائية.

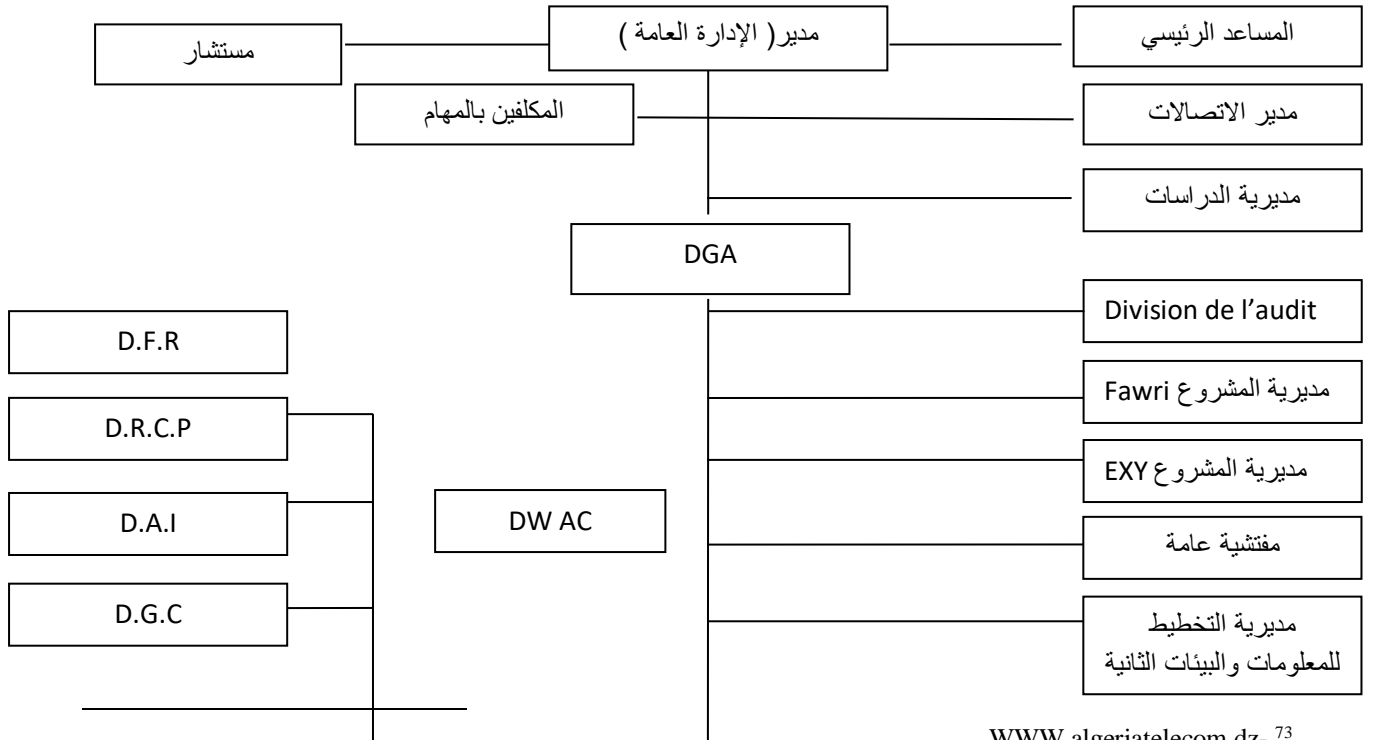
✓ تحقيق الأهداف الخاصة باستغلال وسائلهم وأعمالهم و سيرها.

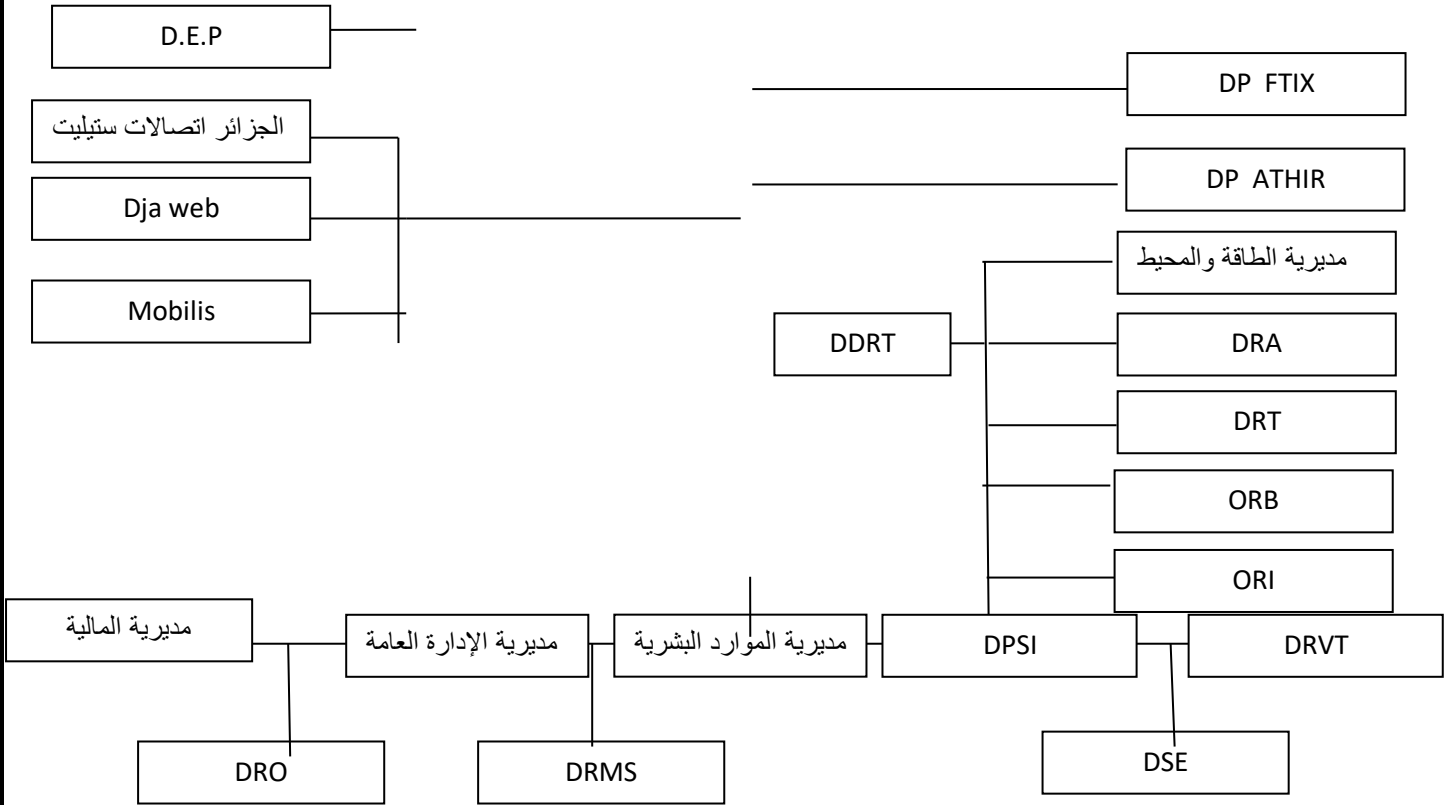
• مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

- ✓ دراسة وتحقيق و صيانة شبكة اتصالات.
- ✓ رسم برامج الأشغال والصيانة والسهر على تحقيقها.
- ✓ احترام أهداف الإنتاج و جودة الخدم
- ✓ إعداد الميزانية الشهرية و السنوية.
- ✓ تسيير المستخدمين و الوسائل العامة.
- ✓ توسيع الشبكة.
- ✓ تلبية حاجيات المواطن.
- ✓ المساهمة في توفير مناصب الشغل بالولاية.
- ✓ منح الاشتراكية للزبائن.
- ✓ تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة ومتابعة التحصيلات في هذا القطاع. □
- بيع الخطوط الهاتفية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم : II-1 – الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر⁷³

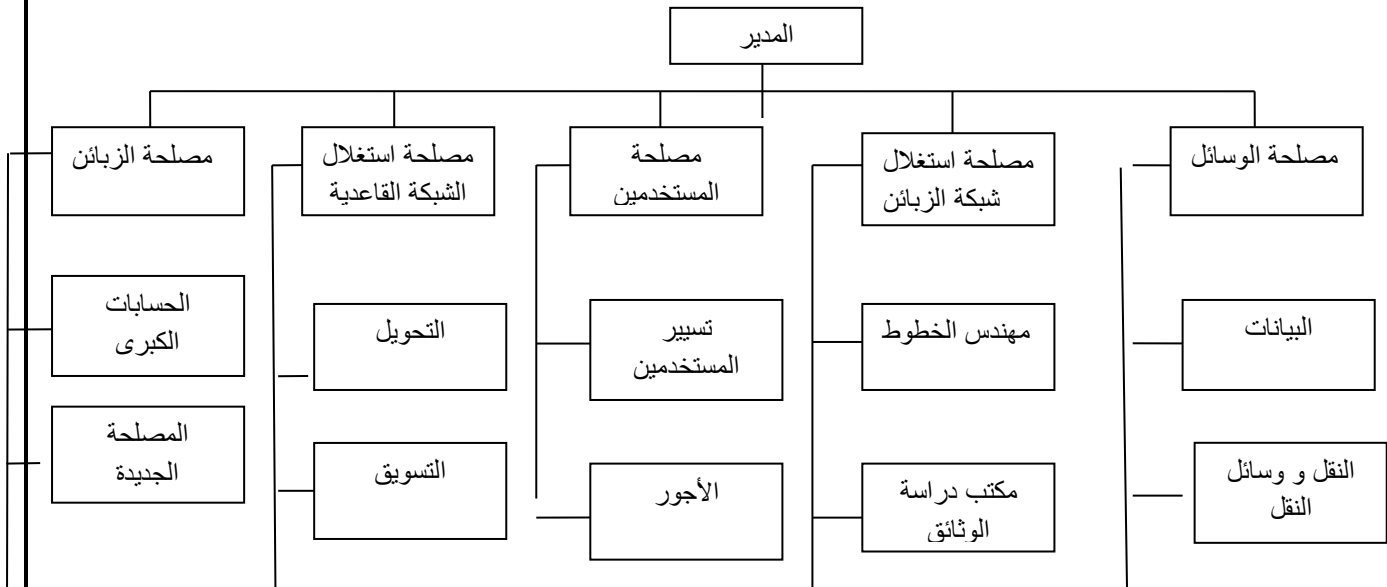




الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية لولاية مستغانم (فرع مستغانم):

الشكل رقم II-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية لولاية مستغانم (فرع

مستغانم⁷⁴



74 - نفس المرجع السابق



نفس المرجع السابق

أولاً: مصلحة الوسائل.

- 1- **البنائيات:** هذا المكتب مكلف ب: توفير جميع مستلزمات المؤسسة من أبسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح من:- مكاتب، كراسي، أجهزة كمبيوتر...
- 2- **النقل و وسائل النقل:** هذا المكتب مكلف ب:

- القيام بتجهيز المؤسسة بسيارات خاصة تحت خدمتها.
- مكلف بملفات و بطاقات السيارات الكبيرة و الصغيرة.
- شراء قطع الغيار و الصيانة بصفة عامة.
- تزويد الشاحنات والسيارات بالبنزين والزيوت و القطع اللازمة بصفة خاصة.
- مراقبة و تنظيم تسيير الورشات بصفة خاصة و التحقق الخاص في مجال المحاسبة فيما يخص الزيوت.

- 3- **الحماية و الأمن:** هذا المكتب مسئول عن توفير الحماية و الأمن وذلك ب:

- توفير الحرس الخاص بالمؤسسة.
- توفير حراس للتناوب على العمل.

ثانياً: مصلحة استغلال شبكة الزبائن. يتكون المكتب من رئيس المصلحة إضافة إلى رؤساء مكتب

- مكتب هندسة الخطوط.

- مكتب مراقبة الإنتاج.

- مكتب الدراسات.

1- مهندس الخطوط: هذا المكتب مختص بـ:

- تثبيت الشبكة الحضرية الهاتفية بالأحياء الجديدة.

- يقوم مكتب مهندس الخطوط بدراسة شاملة عن كيفية توفير و ربط الخطوط الهاتفية في

أحياء سكنية جديدة ربط المشتركين خط بالنسبة لطلب جديد).

- يقوم بربط خط ADSIL من أجل ربط الانترنت.

2- مكتب دراسة الوثائق: يقوم هذا المكتب

- دراسة الطلبات المسجلة.

- مكلف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات وكل تلك تتم في إطار شبكة المعلومات

3- مراقبة الإنتاج:

- تصليح خلل الشبكات الحضرية.

- تنفيذ مشاريع الحفر عبر مختلف أرجاء الولاية من أجل إيصال الهاتف إلى الأحياء الجديدة.

ثالثا: مصلحة المستخدمين:

1- تسيير المستخدمين:

- تطبيق قوانين و مواد متعلقة بالمستخدمين.

- توقعات استيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين و التكاليف المالية المناسبة.

- القيام بالعمل الإداري المتعلق بالتنصيب وكل الحركات المتعلقة بالعمل.

- تقديم الملفات لمفتشي العمل.

- تحضير جدول التقدم في السلم الوظيفي.

- دراسة الطلبات و تحضير قوائم المتقدمين لجدول التقدم في الرتبة. إنشاء ملفات لمراسل

العليا.

- إنشاء ملفات تأديبية.

- تنظيم جلسات خاصة بلجان العمال.

- التحضير و التحقق من حالة الأجور.

- تحضير ملفات التكوين.

- تحضير ملفات التقاعد.

2-الأجور:

- تحضير ملفات الموظفين.
- تعديل الأجور بعد كل عملية تطراً على ملفات الموظفين.

رابعاً: مصلحة استغلال الشبكة القاعدية:

يتكون المكتب من رئيس المصلحة بالإضافة إلى 2 رئيس مكتب و 3 رؤساء مراكز:

- تشرف على 52 مركز، مراكز هاتفية، تضخيم، مراكز الإرسال.
- تتكفل المصلحة بصيانة المنشآت التقنية

1-التنسيق :

- دراسة تقنية فيما يخص الشبكة القاعدية.
- أعمال تقنية أي توفير الخطوط الهاتفية للزبائن.
- تسيير المراكز الهاتفية.
- الصيانة.

2-التحويل: هذا المكتب يوفر الخطوط الهاتفية بطريقة غير مباشرة و تكون العملية كالتالي:

من مركز التنسيق commutation إلى مركز التحويل Transmission ثم إلى الوكالة التجارية ACTEL التي تقوم بعمل تقديم خدمة (بيع المنتج).

خامساً : مصلحة الزبائن:

1- الحسابات الكبيرة: يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون المتمثل في الشركات و المؤسسات و تسوية الحسابات الكبيرة (الفواتير) التي تكون على عاتقها.

2- النوعية التجارية:

مكتب النوعية التجارية مجهز بنظام محلي يسمى ب:GAIA.

ويتكفل هذا المكتب:

- تحسين خدمات المصلحة.
- التعامل المباشر مع الزبون (المستهلك) في حالة احتجاجات مقدمة من طرف هذا الأخير.
- حساب إيرادات المؤسسة من خلال فواتير الهاتف و بذلك يستطيع تحديد وضعية المؤسسة بالنسبة إلى الولايات الأخرى.
- إحصاء عدد لحالات التي قامت بها في الشهر (عمليات نتيجة).
- تحديد وضعية الإيرادات في كل شهرين نسبيا.
- إحصاء إيرادات المؤسسة نقديا كل شهر.
- السهر على إرضاء الزبون بأي صفة.
- إعادة دراسة الفواتير التي تعود إلى المكتب في حالة الخطأ حيث يقوم بالاتصال بالزبون مباشرة أو يتم تحويلها إلى الوكالة التجارية.
- تقوم اتصالات الجزائر بالدفع عن طريق المحطة الجهوية التابعة لولاية وهران مقابل الخدمة التي تحصل عليها من طرف بريد الجزائر الذي لها خدمة استقبال الزبائن.

3- المصلحة الجديدة :

- في حالة تغيير الزبون لمقره السكني يقوم المكتب بدور الوسيط لتحويل فاتورة.
- يقوم المكتب بتحديد وضعية متابعة الاحتجاجات.
- متابعة عدد الاحتجاجات.
- عدد الزبائن الذين لديهم رضى عن الخدمات المقدمة.
- مسئول عن المرسلات التي تبعثها بريد الجزائر.

4- شؤون وقضايا عدلية:

- متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة.

واقع الاتصال والمعلومات في اتصالات الجزائر:

تتركز سياسة الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى وسائل مختلفة منها:

1- المجالات و المنشورات الإعلامية:

سياسة الاتصال داخل اتصالات الجزائر صممت بالاعتماد على الوسائل المكتوبة بالوجه الأول، خاصة المجالات و المنشورات الصحفية التي تختلف في المحتوى و نذكر منها:

1-1- مجلة اتصالات الجزائر: تصدر فصليا وهي تقوم بعرض نشاطات المؤسسة وأهم الأحداث تملك مديرية اتصالات الجزائر رصيد من أشرطة الفيديو تثبت بنظام مديرية اتصالات الجزائر رصيد من أشرطة الفيديو تثبت بنظام الانجازات المحققة وتعرف القارئ بالتعيينات في المؤسسة.

1-2- الحويلة السنوية: ABRSTRACT هي ملف يصدر سنويا الهدف منه تقديم الأرقام والمؤشرات عن السنة الماضية حيث يلخص النتائج المحققة في كل المجالات خاصة المالية.

1-3- النشرات السريعة: الالكتروني وذلك متى تطلب تصدر النشرات على مستوى الهياكل المؤسسة باستعمال الفاكس أو البريد الأمر الإبلاغ السريع خاصة في الأحداث الهامة التي تحتاج للمتابعة المستمرة.

1-4- أفلام الفيديو و الأقراص المضغوطة VIDEOS FILMS ET ROM: وتقدم المعلومات Multi –Media: تملك مديرية اتصالات الجزائر رصيد تثبت بنظام بالوسائل السمعية البصرية فهي موجهة لكل الهياكل و تستعمل في الاجتماعات والملتقيات و التربصات.

1-5 الاجتماعية: تكون الاجتماعات أسبوعية أو شهرية أو أكثر أو أقل وهذا وجب حسب الحاجة فهي موجهة لرؤساء المكاتب أي المسؤولين، لنقل المعلومات عن أمر هام أو تنظيم جديد في المؤسسات.

المطلب الثالث: الوكالة التجارية مستغانم

أولا: التعريف بمصلحة التسويق مستغانم

تأتي بعد الوحدة العملية مباشرة وهي تمثل المستوى الرابع للهيكل التنظيمية لاتصالات الجزائر، وظيفتها الرئيسية تسويق وبيع المنتجات والخدمات وتحصيل إيرادات المؤسسة وتسعى للوصول لرضا وولاء المستهلكين عن طريق خدمتهم بكفاءة وفعالية بحيث تعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، كما تتوفر على المكاتب أمامية (الواجهة الأمامية) وتقوم بالالتقاء مع الزبائن وتحتك بهم وتتواصل معهم باستمرار ومكاتب خلفية (الواجهة الخلفية)

وتهتم وتقوم بدعم و مساندة الأنشطة الأخرى في أداء وظائفها بحيث تحتوي على جملة من الأقسام التجارية والتي تتجسد نشاطاتها و إهتمامتها بالوظائف التسويقية بحيث تقوم كل مصلحة فيه بوظيفة تسويقية معينة.

وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام:

1- قسم العلاقة مع الزبون : تتمثل أهدافها ومبادئها في تنمية وتطوير التواصل بين مؤسسة اتصالات الجزائر بالزبائن و العملاء مهما كان نوعهم كالزبائن العاديين أو كبار الحسابات والمؤسسات العمومية... الخ

قسم قوى البيع و شبكة الوكالات التجارية :تقوم بمتابعة و تقييم أداء الوكالات التجارية قسم الفوترة و التحصيل:تقوم بالفوترة إنطلاقا من مرحلة تهيئتها و حتى وصولها للزبون و متابعة الديون

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق بالوكالة التجارية بمستغانم
يتكون الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق بالوكالة التجارية فرع ورقة من ثلاث أقسام رئيسية وهي

القسم المالي والقسم التجاري وقسم خاص بالزبائن، يمكننا تلخيص هذا كله في الهيكل التنظيمي الموالي.

لمطلب الثالث:مهام ومسؤوليات مصلحة التسويق بالوكالة التجارية بمستغانم

1-مهام ومسؤوليات القسم التجاري:

- القسم التجاري:تعتبر القسم التجاري من أهم الوظائف الحيوية الذي يساهم في تطوير المؤسسة والذي
- يعمل على:

-إرضاء الزبائن بواسطة وحدات تجارية وتقنية.

-معالجة عائدات الزبائن والتدخل بين الوحدات التجارية والزبائن.

-تكوين الخدمة الشخصية لكل فرد على حسب تطلعاته ورغباته.

-تسيير ومراقبة ملفات الزبائن.

-ترقية المصلحة من حيث تقديم الخدمات والإشهار.

- جمع المعلومات الإحصائية التجارية التي تسمح للمصلحة بتطوير نوعية الخدمات
- . تسيير ملفات طلبات المشتركين الجدد

2- مهام ومسؤوليات قسم الزبائن وشبكة ACTEL:

- **قسم الزبائن:** وهو قسم يهتم بكل الامور المتعلقة بالزبون ويعمل على:
 - ضمان وضوح الوسائل اللازمة للحصول على طلبات وآراء الزبائن بالنسبة لبيع الوحدات التجارية التي تكون مرتبطة بالبيع.
 - ضمان الدعامة بالنسبة للوحدات التجارية من أجل تحسين قوى البيع
 - . تفعيل مقومات الإرضاء للزبون بتحليل تصرف الزبون بالمقارنة بقوة بيع الوحدات التجارية.
 - تشكيل مخطط المساهم التجاري ، وتعريف موضوعات البيع للزبون بالنسبة لكل وحدة لكل وحدة تجارية وضمان التابع للحصول على الأفكار والمواضيع المحبذة من قبل الزبائن لتطبيقها والعمل بها مستقبلا.
 - تكوين وتحسين الخدمة الشخصية من خلال الشرح الجيد للخدمة المقدمة ومحاولة استقطاب آراءهم ووضع دفتر اقتراحات للزبائن.
 - استقبال الزبون ومتابعة انشغالاته.
 - تلبية طلبات الزبون.
 - متابعة طلبات الخط الهاتفي الجديد.
 - متابعة طلبات تحويل خط الهاتف.
- 1-تقديم الفاتورات للزبون.

3-مهام ومسؤوليات الفوترة و التحصيل

- **القسم المالي:** وهو قسم يهتم بالوظيفة المالية ،ومن أهم وظائفه الحيوية التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة وتتمثل مهامه ومسؤولياته في مايلي:
 - تضمن عملية الفوترة التحصيل تغطية وعلاج القيم المحققة والمدروسة من أجل الوصول الى مرحلة التطوير والإبداع والاختراع.
 - تضمن عملية تأسيس والاحتفاظ بأرشيف المؤسسة من إحصاءات الفوترة والتحصيل والاتصال بالترتيب ،قوة المعلومة الموجهة لتعريف الزبائن لخدمات المؤسسة وتحقيق رضا

- زبائنها وضمان ولائهم.
- تضمن عملية الفوترة والتحصيل تغطية الاختراعات وضمان الحصول على أفكار الزبائن وأرقام أعمال وكذا التأمين على الزبائن.
- معالجة الشكاوي والاحتجاجات.
- توفير الأموال الخارجية.
- المتابعة المالية للوكالة التجارية
- . توفير الموارد المالية لاحتياجات ومتطلبات المؤسسة
- . التسيير الأمثل للموارد المالية

ملاحظة: إن في حالة الاشتراك الجديد تقوم المؤسسة بتقديم المودام مجانا بالإضافة لشهر مجاني وهذا مع القيام بتسديد فاتورة الاشتراك لمدة 06 أشهر المقبلة، وأما في حالة تسديد حق الاشتراك لمدة شهر فعلى الزبون

شراء المودام، و سعر المودام 4000دج بالنسبة للمودام العادي، ومودام من نوع wiF يقدر سعره 45000دج

كما تعتمد على البيع الشخصي: يعتبر البيع الشخصي أحد أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في طريقة استقبال الزبائن "أهلا وسهلا ومرحبا بكم في الوكالة التجارية للاتصالات

وتلجأ المؤسسة عليه قصد الوصول إلى مستوى أفضل من الأداء كما تعتمد المؤسسة جمل عند استقبال أي زبون بعدها يطلب الموظف من الزبون حاجاته من خلال العبارة "سيدي هل من خدمة نقدمها لكم؟"

وتعتمده المؤسسة من أجل إظهار الصورة الإيجابية للمؤسسة في وسط زبائنها والمجتمع، وتتركز مؤسسة

الجزائر على التدريب و التكوين المستمر لعمل المكتب الأمامي بإعتبارهم مقدمي للخدمة بمد الزبائن بالمعلومات

المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الإتصالات من أجل شرح و إيصال الخدمة بشكل أسهل وتقريبهم أكثر من

المطلب الرابع : يوضح موقف رجال التسويق في وكالة مستغانم ايزاء تطبيق التسويق بالعلاقات وتبيان أثره

أثناء تواجد الطالبة : إيمان رزاق بعرة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة قامت بإجراء مقابلة مع السيد رئيس الوكالة التجارية بورقلة وأيضا مع بعض من موظفي المؤسسة فكانت نتائج هذه المقابلة كالتالي :

✓ مؤسسة اتصالات الجزائر متناسقة ومتكاملة بين أقسامها ومصالحها فيما بينها حيث ركزنا في الدراسة على القسم التجاري الذي يعتبر من أهم الوظائف الحيوية الذي يساهم في تطوير المؤسسة والذي يعمل على:

-إرضاء الزبائن بواسطة وحدات تجارية وتقنية؛

-تكوين الخدمة الشخصية لكل فرد على حسب تطلعاته ورغباته؛

-تسيير ومراقبة ملفات الزبائن؛

-جمع المعلومات الإحصائية التجارية التي تسمح بتطوير نوعية الخدمات؛

-تسيير ملفات طلبات الزبائن الجدد.

كما يضم القسم التجاري أربعة مصالح وتم التركيز في الدراسة على مصلحة العلاقة مع الزبون والتي تعتبر من أهم النقاط الأساسية في المؤسسة حيث تمثل همزة وصل بين المؤسسة والزبائن ويتمثل مهامها بالاهتمام بكل الأمور المتعلقة بالزبائن وبناء وتطوير

75 - فغول خيرة ، واقع التسويق في المؤسسة الجزائرية الخدماتية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي ،تخصص تسويق ،جامعة مستغانم ،2015 ص63،61،59،58

علاقات طويلة الأجل معهم وضمان وضوح الوسائل اللازمة للحصول على طلبات وآراء الزبائن، كذلك تقديم عروض جذابة لتلبية احتياجات كل شريحة في السوق، وجمع المعلومات الإحصائية التجارية التي تسمح للمصلحة بتطوير نوعية الخدمات، وتخصيص لكل زبون قاعدة بيانات)......

حيث تسعى المؤسسة بصفة مستمرة إلى بناء علاقات مع الزبائن وهذا عن طريق التعرف على مختلف حاجيات الزبائن ورغباتهم ، والتعرف على شكاويهم بشأن الخدمات المقدمة لهم، كما تكون أغلب اهتمامات الزبون هي حسن المعاملة والسرعة في تقديم الخدمة وتغطية مختلف حاجاته مع توفير الراحة له وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بمقترحات وشكاوي الزبائن وذلك حسب الإمكانيات المتوفرة لديها، حيث تكون أغلبها المشاكل والعراقيل تقنية وهذا ما يصعب على المؤسسة حل هذه المشاكل لأنها تأخذ بعض الوقت. وعليه تسعى المؤسسة جاهدة إلى الاستجابة لطلبات زبائنها والحفاظ عليهم عن طريق التسهيلات في عملية الدفع والخصومات كما تعمل على ترسخ انطباع ذهني لدى الزبون وهي الثقة بالمؤسسة، كما تحرص هذه الأخيرة على انتقاء موظفين أكفاء وذوي خبرة وذلك بإتباع معايير منها ما يعود لشخصية مقدم الخدمة أي مدى قدرته على استيعابه وتحمله لجميع أنواع الزبائن والقدرة على التحكم في الموقف وجعله لصالحه بالإضافة إلى معايير مهنية وتلك تعتمد على المستوى الدراسي والشهادات المتحصل عليها وأيضا على الخبرة من أجل ضمان الاحتكاك المباشر بين مقدم الخدمة والزبون الذي بواسطته إما أن يكسب للمؤسسة زبون جديد أو يفقده ومن أجل ذلك تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لموظفيها كل سنة في مدرسة خاصة من أجل تدريبهم في عملية جذب وإقناع الزبائن بالخدمات المقدمة إليه وطريقة المعاملة الجيدة معهم من أجل بناء علاقات طويلة الأجل معهم، وهذا ما يبين لنا أن حجم مبيعات وخدمات المؤسسة في تزايد مستمر .

تقوم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر - بمجموعة متكاملة من خدمات الإتصال وهي كالاتي :

أولاً: خدمات الهاتف السلكي (الثابت):

• خدمة الدفع المسبق: عن طريق الرصد الإستهلاكي للخط الثابت أو العمومي

• إشارة المناداة المنتظرة: خدمة المكالمات الثانية في الإنتظار

- إتصال دون أرقام: وتكون موجهة للأطفال والمعاقين والمسنين
 - خدمة المنبه: تعمل على تنظيم المواعيد
 - المحادثة الثلاثية: إجراء اتصال مع ثلاثة أطراف في نفس الوقت
 - تحويل المكالمات المؤقتة: تحويل المكالمات الى مكان آخر (وتكون غالبا في المؤسسات)
 - كشف الرقم الهاتف: يجب أن تتوفر جهاز مشترك كاشف للرقم
 - الفاتورة المفصلة: كشف المكالمات الصادرة في حال طلبها المشترك
 - منع تشغيل المكالمات الدولية: عن طريق رمز سري يحصل عليه المشترك من الوكالة
 - خدمة الدليل الهاتفية: خدمة التواصل الدائم والاستفسارات ""
 - خدمة Idoom Fix: وهي خدمة جديدة تقوم بالمكالمات الغير المحدودة للجميع وهي على حسب اختيار الزبون محلية، محلية ووطنية وكذلك عبر الهاتف المحمول والدولي مع وجود تخفيضات مغرية تصل الى 30% بالإضافة الى الخدمات المدمجة سابقة الذكر.
- ثانيا: خدمات الأنترنت:**

- أنترنت ADSL (جواب:) وتخص الإشتراك الشخصي والإشتراك الإحترافي وهي ذات تدفق عالي حيث يستفيد المشترك من التركيب الآني لمعدات الإتصال.
- أنترنت Wifi: وتسمح بتحقيق ربط داخلي داخل للشبكات المحلية (LAN) (طريق اتصالات راديو
- وتسمح ذات تغطية محدودة كما تسمح باستعمال الأنترنت من طرف المشتركين عن طريق الكمبيوتر المحمول.
- Idoom ADSL: أنترنت متوفر في اي مكان وغير محدود وبسرعة تدفق من 1M الى 8M مع تخفيضات مغرية للزبائن مع وجود خدمات إضافية مدعمة.
- خدمة الجيل الرابع: G4 جاءت بعض ظهور 3G من قبل مؤسسات الإتصال المنافسة كما أنها تتميز عليها بعدة

مزايا أفضل من G3 كما منحت الأولوية لأصحاب الخطوط الرديئة والمناطق النائية.

• خدمة ANSP: + هي تقنية جديدة جاءت من أجل حل بعض مشاكل

المؤسسة كالسرقة والتلف حيث قامت المؤسسة باستخدام منتج (Produit) جديد للألياف البصرية Fibrotique وهي ذات سرعة فائقة في التدفق.

• MAKTABATI: وهي مكتبة رقمية تحتوي أكثر من عشرة آلاف كتاب غنية ومتنوعة تشمل عدة مجالات واسعة من المعرفة (علوم، تربية، ثقافة، صحة.....)..

خدمة خلاص KHLAS (الدفع الإلكتروني): هي خدمة جديدة تسهل على الزبائن عملية الدفع والتنقلات والمعاملات النقدية والوقت الضائع وهذا يتم عن طريق ملئ استمارة على مستوى مكتب البريد⁷⁶.

خلاصة الفصل :

أثبتت الدراسات التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم أن المؤسسة تسعى دوما لتحسين خدماتها اتجاه زبائنها وذلك باقتناء التكنولوجيات المستعملة حاليا في لأوساط الإدارية كما تعمل على تأدية الأعمال التي لازالت تتم بطريقة يدوية. وكذا الاستعانة بالخبرات الداخلية والخارجية في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة خدماتها لتحقيق الرضى من طرف عمالها وزبائنها وأن المؤسسة تطبق بعض أنشطة التسويق بالعلاقة ولكن ليس هناك اهتمام واضح بقدارة علاقات الزبائن .

76 - إيمان رزاق بكرة، إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، التخصص: تسويق خدمات

الختامة العامة :

يعتبر التسويق بالعلاقات وإدارة علاقة الزبائن بصفة خاصة من أهم الأنشطة التسويقية للمؤسسة 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 و تلبيةها من أجل إستقطابهم وكسبهم على المدى الطويل وهذا ما يسمى بالولاء

بحيث أصبح الولاء عنصرا أساسيا للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق التميز في السوق مما ألزمها الاهتمام بالزبون من أجل الوصول إلى ولاءه ومحاولة بناء وتنمية العلاقة معه من خلال إستراتيجية CRM باعتبارها ذو أهمية بالغة في ظل التطورات التكنولوجية وبهذا يمكن القول أن لل CRM أهمية بالغة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة و الريادة في السوق الذي تنشط فيه و يتميز بشدة المنافسة و خاصة في مجال الاتصال الجائري باعتبار التسويق بالعلاقات يلعب دورا هاما في توسيع قاعدة زبائنها وبناء علاقات طيبة معهم وهذا ما يمكنها من زيادة عائدها وتحقيق حصة سوقية مرتفعة.

مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون الذي يقوم على إنشاء علاقة بين المؤسسة و الزبون لأطول فترة ممكنة ،وذلك من خلال بناء علاقات طويلة معه والتعرف على حاجاتهم و العمل على تلبيةها وهذا يخلق القيمة والرضا لدى الزبون وبالتالي تحقيق الولاء لديه .

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

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

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

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

6-يسعى CRM إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن و الإبداع والابتكار الدائم

7-تعمل المؤسسة التي تتبنى CRM الوفاء بالوعد التي توعد زبائنها عند التعامل معهم ،لأن الوفاء

والصدق مع الزبون يحقق لهم الرضا والولاء والاستمرارية في التعامل

8-تساهم إدارة علاقة الزبون في ادراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنفعة التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك الخدمة.

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

10-يقوم ال CRMبتوفير المعلومات والمدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجيهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.

11-يقوم ال CRMبتحسين فعالية التسويق باستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية ،وخلق الحوافز للزبائن وتعزيز ولائهم.

12 -يقوم ال CRMإعطاء صورة متكاملة عن الزبائن وإحتياجاتهم بما يؤثر ايجابيا على تأكيد جودة الخدمات المؤسسة.

13تساهم جودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه والتواصل في التعامل معها.

14 - يساعد نظام الشكاوي بحل مشاكل العميل وبالتالي محاولة التقليل من المخاطر المحتملة وهذا ما يجعل الأشخاص راضيين عن المنظمة وبالتالي تحقيق ولائهم ، ومما يؤدي إلى نجاح المؤسسة من خلال إرتفاع في مستوى الأداء الكلي لها وبالتالي زيادة مستوى ربحيتها والتخفيض من حجم التكاليف.

ومما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى : التي : تعتبر إدارة العلاقات مع الزبائن نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية لتعزيز تنافسيته وضمان بقاءها أمام منافسيها.

هي فرضية صحيحة وذلك من خلال ما تم عرضه له في الفصل الأول وأثبتناه شريطة أنه وسيلة تنتهجها المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال بناء علاقات مربحة مع عملائها من خلال

السعي لشخصنة العرض والتعامل مع كل عميل وكذا تقديم خدمات متميزة تخلق قيمة يدركها العميل..

أما من خلال دراستنا الفصل الثاني :الدراسة الميدانية قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم نستنتج مايلي :

•يعتبر عنصر الرضا أكثر العناصر من حيث التأثير على الميزة التنافسية ثم يليها عنصر الاتصال والأخير الثقة.
 •لاتعتمد المؤسسة على أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون التي تمكنها من التعرف أكثر على عملائها وفهم حاجاتهم و رغباتهم.

•يساهم التسويق بالعلاقات في زيادة وتوسيع حصة السوقية للمؤسسة وبالتالي كسب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات جديدة.

•تمتلك المؤسسة تشكيلة خدمات متنوعة ترضي تطلعات زبائنها.

•نستطيع القول أن المؤسسة تبذل جهود معتبرة في سبيل إرضاء عملائها.

•يوجد تأثير لبعض أساليب التسويق بالعلاقات على ولاء عملاء المؤسسة.

•تبذل المؤسسة جهود في تطوير وتحسين جودة خدماتها ووعي وإمام المؤسسة الجزائرية بالضرورة الحتمية والأهمية البالغة للتطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها وكسب ولائهم في ظل الظروف التنافسية

ومما سبق نستطيع القول أن الفرضية الثانية بأن : ووعي وإمام المؤسسة الجزائرية بالضرورة الحتمية والأهمية البالغة للتطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها وكسب ولائهم في ظل الظروف التنافسية فرضية صحيحة.رغم ان المؤسسة لاتطبق CRM ولكن تستخدم بعض من مبادئ التسويق بالعلاقة
الاقتراحات والتوصيات:

1- القيام ببحوث تسويقية خاصة بالزبائن بصفة دورية ومستمرة لمعرفة تطلعاتهم و رغباتهم من أجل تحديدها بنجاعة وفعالية و معاملة الزبون على أنه شريك وليس زبون فقط .

2- الاهتمام بالشرائح المربحة أكثر بوضع برنامج تسويقي خاص بها- وخدمات مميزة مع مراعاة باقي الشرائح وذلك بتقديم خدمات مخصصة لكل نوع من الزبائن وحسب حاجاته .

3- الاهتمام بمعالجة شكاوي الزبائن بشكل أسرع من الوقت الراهن والاستجابة لشكاويهم من أجل ضمان ولائهم .

4- محاولة التنوع في الخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر لإغراء زبائننا ومحاولة إكتساح السوق الجزائري

5- تطبيق برامج متطورة تعنى بإدارة العلاقة مع الزبون من أجل توطيد البرامج العلاقية التي تبني عليها مؤسسة إتصالات الجزائر أهدافها وبالتالي الوصول إلى السمعة الجيدة والكلمة المنطوقة من طرف زبائننا

9- ضرورة حسن إختيار رجال التسويق وخاصة في قسم الإستقبال و الإهتمام بمظهرهم ، بحيث يجب أن تراعي في إختيارهم قوة الإقناع والقدرة على تكوين الصدقات معهم وتكوين الثقة بالنفس لديهم ، ومحاولة إختيار التعابير والمعلومات الدقيقة في الإستماع والتعامل معهم لمعرفة مشاكلهم و حسن إفادتهم.

10- التدريب المتواصل للعاملين على أن تتضمن البرامج تنمية لمهارات التعامل و الإتصال مع الأشخاص بتطبيق أساليب وأدوات التسويق بالعلاقات وفن التسويق في مجال الخدمات.

11- ضرورة إجراء الدراسات وإستطلاعات الرأي العام لمعرفة مستوى درجات الرضا والتقبل لدى المستفيدين من خدمات المؤسسة والمستفيدين من خدمات المؤسسة.

12- الإهتمام أكثر بالجانب الترويجي والتنوع بين مختلف عناصر المزيج من اجل جذب واستقطاب العملاء والتعريف الجيد بخدمات المؤسسة.

13- محاولة إشراك المؤسسة لزبائنها في كيفية تقديم الخدمة.

14- إنشاء مصلحة تهتم بدراسة محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي تقوم بجمع المعلومات عن المنافسين وعن رغبات الزبائن وعن الفرص والتهديدات الموجودة في السوق من أجل تحليل المحيط التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر

قائمة الكتب و المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 01- . إلهام فخري طمليه ، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009
- 02- بيتر . دراكر ، الإدارة ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة

- 03- د. محمود جاسم الصمدعي ، د. ردينة عثمان يوسف تسويق الخدمات ، دار الميسرة للنشر ، الأردن، 2014
- 04- رونالد سويفت ، ادارة علاقات الزبائن، طبعة 09، الشركة العربية للاعلام العربي (شعاع)، 2002
- 05- ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، الإدارة بالزبائن إستراتيجية تحويل المؤسسات العملاقة إلى العالمية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية ، بميك القاهرة، 1998.
- 06- رعد حسن الصرن، كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، ، الطبعة الأولى ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع دمشق، 2001
- 07- رونالد سويفت ، ادارة علاقات الزبائن، طبعة 09، الشركة العربية للاعلام العربي (شعاع)، 2002
- 08- شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ، 2008
- 09- طاهر منصور الغالي ،وائل محمد صبحي إدريس ،الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر ن الأردن 2009
- 10- عبدالسلام أبو القحف، كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، مصر، 2003
- 11- علاء فرحان طالب، حسين، حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011
- 12- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، مص، 2001
- 13- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج ، أساسيات التسويق ج 1 ، تعريب ديم سرور علي إبراهيم سرور ،
- 14- كتب المدير ورجال الأعمال

15- محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر و التوزيع
عمان،الأردن،2008

16- محمد عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم ، التسويق العالمي ، تسيير العلاقات مع الزبائن
،CRM

17- مبروك الهواري ، رضا العميل ، محدداته و أهميته ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ،
العدد الأول ، القاهرة ، 2001،

18- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996

19- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات ، الطبعة الأولى

20- نجم عبود، نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد
الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001،
الكتب باللغة الأجنبية:

01- Charlene Rowena van - Zyl, Intellectual Capital and Marketing
Strategy Intersect for Increased Sustainable

02- Don peppers , Mrtha Rogers , le One to One-vlorisez vos capital client
traduit part Kaufman et Laurence faguer , les editions d'organisation ,
cinquième tirage

03 Don peppers , Martha Rogers , op.cit-

04- Frédéric Jallat, La reconquete du client , stratégies de capture , edition
village mondial , 2010

05- Frederick Fred Reichheld and W. Earl Sasser, « Zero Defections:
Quality Comes To Services » Harvard Business Review, September-
October, 1990,

06- Philip Kotler et Al , Marketing Management 15 édition nouveaux
horizons, France-Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008

IBID-07

08- Kotler , Keller, Manceau , hemonnet , Marketing Management ,16 édition ,pearson France pour l'édition française 2019,

L.meyer- waarden, 2004 09- N. Miquel- belaud

10- .STANLEY BROWN ,CRM :Customer relationship managment, édition village mondial ,2001

11- Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies,

12- Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic*

13 - Valarie A. Zeithaml, Roland T. Rust & Katharine N. Lemon, « The Customer Pyramid : Creating and Serving Profitable Customers », *California Management Review*, vol. 43, n° 4 (été 2001),

14-Willie Pietersen, Strategic Learning, John Wiley and Sons Inc, 2010,

مذكرات التخرج باللغة العربية :

01- إيمان رزاق بكرة ،إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة دراسة حالة إتصالات الجزائر فرع ورقلة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ،العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، التخصص: تسويق خدمات2015

02- بعيطيش شعبان أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة دكتوراه، جامعة المسيلة ،2016 ،

- 03- شاكِر التميمي؛ إِيَاد الخشالي، "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2004،
- 04- عباسَة عائِشة، كِيفِيَة تحقِيق مِيزَة تنافِسيَة للمنتجات ذات الإستهلاك الواسع، دراسة ميدانية مؤسسة تكرير السكر مستغنم، مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير، جامعة مستغنم 2015،
- 05- عائِشة شتاتحة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر، 03الجزائر،
- 06- فاطمة مانع وأنعيمَة باريك، إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، جامعة شلف، الجزائر،
- 07- فغول خيرة، واقع التسويق في المؤسسة الجزائرية الخدمائية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق، جامعة مستغنم، 2015
- 08- كربالي بغداد، الانترنت وتسيير علاقة الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005
- 09- مغراوي محمد، أهمية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة الخدمية دراسة حالة موبيليس، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغنم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، سنة 2014-2015

مذكرات التخرج باللغة الأجنبية :

01- Competitive Advantage, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, May/2006

.02- Houari Boumediene Universite des sciences et de la technologie , , la Boratoire de recherche en intelligence artificielle (LRIA) , department d'informatique , faculté d'électronique et d'informatique ,bab ezzouar, alger , mars 2007,

المجلات باللغة الأجنبية :

01- Jean-François Boss « Pourquoi la satisfaction des clients ? », Revue Française Du Marketing, Décembre 2010 - N° 229/230 - 4-5/5

02-Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York The Free Press, 198

المواقع الإلكترونية

01-[http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-](http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc)

eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc

<https://samehar.wordpress.com/2006/06/25> 02-

03-www.algeriatelecom.dz