

جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم-
معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التجارية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التجارية
التخصص:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان

تكامل الخدمات اللوجستية لتحقيق رضا العملاء في ظل المنافسة
دراسة حالة مؤسسة « Dicopa » غليزان.

تحت إشراف:

د.مخفي أمين

من إعداد الطالبة:

بكوش نصيرة

الإسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
ودان بو عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	رئيسا
مخفي أمين	أستاذ تعليم عالي	جامعة مستغانم	مقرر
بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2020

شكر

الحمد لله الذي بعونه و إحسانه تتم الصالحات و أحمده على إتمامي هذا العمل، أتقدم بشكر خاص الى الأستاذ المشرف الدكتور مخفي أمين على توجيهاته و نصائحه القيمة و الى صديقتي العربي دواجي حكيمة على المساعدة في اتمام هذا العمل و الى كل كافة عمال مديرية التجارة لولاية غليزان.

كما أتوجه بالشكر الى عمال مؤسسة " dicopa " وحدة غليزان.

و الحمد لله من قبل و من بعد.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الذي أتذكره كل يوم، الذي علمني ولقنني أبجديات الحياة الأولى، إلى الذي تمنيته أن يكون

معي في هذه اللحظات، إلى روح أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى الذي قام مقام أبي، وأمدني بكل ما أحتاج إليه ورحل عني إلى أخي رحمه الله وغفر

له وأسكنه فسيح جنانه.

إلى التي تحملت العناء لأجلي وسهرت لراحتي وتربيتي، إلى التي لم أجد كلمة توفي حقها

إليك يا أمي حفظك الله و أطال في عمرك.

إلى أختي حياة و إخوتي جمال، بو عمران، كريم، عبد الرحمان الذين كانوا سندي ولازالوا.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

إلى كل من رآني جاهلة فعلمني، ورآني تائهة فأرشدني.

الفهرس

-الشكر

-الإهداء

-قائمة الأشكال

-قائمة الجداول

-مقدمة.....أ- و

الفصل الأول: نظرة شاملة عن الخدمات اللوجستية

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للخدمات اللوجستية.....1

المطلب الأول: مفهوم الخدمات اللوجستية ونشأتها.....1

الفرع الأول: مفهومها.....1

الفرع الثاني: نشأتها.....3

الفرع الثالث: نطاقها.....5

الفرع الرابع: أبعادها.....6

المطلب الثاني: أقسام الخدمات اللوجستية وأهميتها.....7

الفرع الأول: أقسام الخدمات اللوجستية.....7

الفرع الثاني: أهميتها.....11

الفرع الثالث: خصائصه.....13

الفرع الرابع: أهدافها.....15

المطلب الثالث: مجالات الخدمات اللوجستية و أنواعها.....17

17.....	الفرع الأول: مجالاتها.....
20.....	الفرع الثاني: أنواع الخدمات.....
21.....	الفرع الثالث: الإتجاهات الحديثة في الخدمات اللوجستية.....
24.....	المبحث الثاني: إدارة الخدمات اللوجستية في المؤسسة.....
24.....	المطلب الأول: التطبيق الناجح لممارسة الإدارة.....
24.....	الفرع الأول: الإدارة اللوجستية مفهومها.....
26.....	الفرع الثاني: الإطار التنظيمي لتنظيم إدارة خدمات اللوجستية.....
28.....	الفرع الثالث: مهامها ووظائفها.....
29.....	الفرع الرابع: علاقتها بالإدارات الأخرى.....
31.....	المطلب الثاني: مؤشرات الإدارة اللوجستية وسلسلة الإمداد.....
35.....	الفرع الثالث: الأنشطة المتعلقة بالإدارة اللوجستية.....
35.....	المطلب الثالث: تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الإدارة اللوجستية.....
37.....	الفرع الأول: التخطيط اللوجستي.....
42.....	الفرع الثاني: الرقابة اللوجستية.....
46.....	الفرع الثالث: تطبيق التكنولوجيا في الإدارة.....
47.....	الفرع الرابع: مراحل تحقيق الكفاءات والفعالية.....

الفصل الثاني: إدارة علاقات العملاء كنظام لتحقيق رضا العميل

49.....	المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بإدارة العملاء.....
49.....	المطلب الأول: نشأة إدارة علاقة العملاء.....
49.....	الفرع الأول: نشأتها.....

51.....	الفرع الثاني: مفهومها.....
54.....	الفرع الثالث: أبعادها.....
57.....	المطلب الثاني: أساسيات إدارة علاقات العملاء.....
58.....	الفرع الأول: أهميتها وفوائدها.....
59.....	الفرع الثاني: عوامل فشل ونجاح إدارة علاقة العملاء.....
62.....	الفرع الثالث: أدواتها.....
65.....	المطلب الثالث: سياسات إدارة علاقة العملاء ومتطلبات تطبيقها.....
67.....	الفرع الأول: سياسات إدارة العملاء.....
71.....	الفرع الثاني: وظائف إدارة العملاء.....
73.....	الفرع الثالث: أهداف وخصائصها.....
73.....	المبحث الثاني: تطبيق نظام إدارة علاقة العملاء وآليات عمله.....
73.....	المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة علاقة العملاء.....
73.....	الفرع الأول: مفهوم النظام.....
74.....	الفرع الثاني: أهمية النظام.....
78.....	الفرع الثالث: مميزات النظام وأهدافه.....
79.....	الفرع الرابع: فوائده.....
80.....	المطلب الثاني: آليات عمل نظام إدارة علاقة العملاء.....
80.....	الفرع الأول: عناصر النظام.....
85.....	الفرع الثاني: متطلبات النظام لتطبيقه.....
90.....	الفرع الثالث: دور التكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة علاقة العملاء.....

المطلب الثالث: متطلبات تحقيق رضا العملاء.....	93
الفرع الأول: أساسيات رضا العملاء.....	93
الفرع الثاني: الولاء في ظل إدارة العلاقة.....	99
الفرع الثالث: أساليب بناء العلاقات مع العملاء.....	105
الفصل الثالث: المنافسة ومكانتها في تحقيق رضا العملاء.....	112
المبحث الأول: المنافسة التنافسية وإستراتيجيات العامة للتنافس.....	113
المطلب الأول: تنافسية المؤسسة وإستراتيجيتها.....	113
الفرع الأول: تعريف المنافسة وأنواعها.....	113
الفرع الثاني: تعريف التنافسية و أنواعها.....	115
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على شدة المنافسة.....	120
الفرع الرابع: الإستراتيجيات التنافسية العامة.....	125
المطلب الثاني: المعرفية السوقية ودورها في تنافسية المؤسسة.....	134
الفرع الأول: ماهي المعرفة السوقية وأهميتها.....	134
الفرع الثاني: أبعادها.....	137
الفرع الثالث: المعرفة كمورد داخلي إستراتيجي للمؤسسة.....	139
المطلب الثالث: مكانة الميزة التنافسية في المؤسسة و أهدافها.....	143
الفرع الاول: تعريف الميزة التنافسية.....	143
الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية ومظاهرها.....	145
الفرع الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية وخصائصها.....	147
الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية.....	149

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية كأداء لتحقيق رضا العملاء.....	152
المطلب الأول: أثر تبني إستراتيجيات تنافسية.....	152
الفرع 1 : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العملاء.....	152
الفرع 2: الجودة طريق لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية.....	154
الفرع 3: دور الخدمة الجيدة للعملاء في تحقيق ميزة تنافسية.....	156
الفرع 4: الخدمة طريق لتحقيق قيمة وبناء ميزة تنافسية.....	158
المطلب الثاني: إرتباطات العميل والميزة التنافسية.....	159
الفرع الأول: العميل والميزة التنافسية.....	159
الفرع الثاني: نحو ميزة تنافسية على أساس تامين المعرفة والكفاءة.....	164
الفرع الثالث: تقسيم الميزة التنافسية في ظل المنافسة.....	169
المطلب الثالث: الدور الإستراتيجي للوجستيك في ظل المنافسة.....	172
الفرع الأول: دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية.....	173
الفرع الثاني: سلاسل الإمداد والمنافسة.....	176

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة " « Dicopa »

المبحث الأول: البطاقة الفنية للمؤسسة « « Dicopa » ».....	180
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة.....	181
المطلب الثاني: تعريف و أهداف المؤسسة.....	181
الفرع الأول: تعريف المؤسسة.....	181
الفرع الثاني: نشاط ومهام مؤسسة « « Dicopa » ».....	182
المطلب الثالث: عرض وتحليل مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	185

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.....	193
المطلب الأول: تحديد متغيرات ومنهج الدراسة.....	193
الفرع الأول: متغيرات ومنهج الدراسة.....	193
الفرع الثاني: تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.....	195
الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة.....	195
-المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج.....	199
الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان.....	199
الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات.....	204
المطلب الثالث: إختيار فرضيات الدراسة.....	221
-إختبار الفرضية الأولى.....	221
-إختبار الفرضية الثانية.....	223
-إختبار الفرضية الثالثة.....	224
-إختبار الفرضية الرابعة.....	226
-إختبار الفرضية الخامسة.....	227
الخاتمة العامة.....	229

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
02	العملية اللوجستية	01
34	الأنشطة اللوجستية	02
39	الرقابة اللوجستية	03
50	إدارة علاقة العملاء	04
76	نظام إدارة علاقة العملاء	05
84	رضا العميل	06
97	الولاء	07
106	العوامل المؤثرة على شدة المنافسة	08
121	الإستراتيجيات التنافسية العامة	09
142	المعرفة كمورد داخلي للمؤونة	10
151	محددات الميزة التنافسية	11
155	نموذج "Gall" الإلتخاذ قرار الشراء	12
163	تقييم الميزة التنافسية في ظل المنافسة	13
174	سلسلة الإمداد	14
194	متغيرات الدراسة	15
205	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	16
206	صدق الإلتساق البنائي للمحور الأول و الثاني و الثالث	17
207	توزيع العينة حسب الجنس	18
208	توزيع العينة حسب السن	19
220	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	20

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أمثلة عن القرارات الإستراتيجية	15
02	مجالات الخدمات اللوجستية	20
03	الإستراتيجيات التنافسية العامة	50
04	مؤشرات قياس التنافسية	134
05	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول	151
06	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	196
07	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	199
08	توزيع العينة حسب الجنس	201
09	توزيع العينة حسب السن	205
10	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	207
11	توزيع العينة حسب الوظيفة	208
12	تقييم عينة الدراسة لبعد الجودة المناسبة	209
13	تقييم عينة الدراسة لبعد السعر المناسب	211
14	تقييم عينة الدراسة لبعد الوقت المناسب	212
15	تقييم عينة الدراسة لمحور المنافسة	214
16	تقييم عينة الدراسة لبعد قيمة العميل	217
17	تقييم عينة الدراسة لبعد رضا العميل	218
18	تقييم عينة الدراسة لبعد ولاء العميل	220
19	إختيار الفرضية الأولى	221
20	إختيار الفرضية الثانية	223
21	إختيار الفرضية الثالثة	224
22	إختيار الفرضية الرابعة	226
23	إختيار الفرضية الخامسة	227

مقدمة

المقدمة العامة

إن ممارسة الأعمال اللوجستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن أن يساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم النتائج، وفي النهاية أهمية الأنشطة اللوجستية تجسدت في الإستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع إحتياجات ورغبات العملاء ولكي تضمن المنظمة نجاحها وإستمراريتها فإنها بحاجة إلى أداء عالي مقارنة مع المنافسين في ظل فاعلية إدارتها اللوجستية والتي من خلالها تصل إلى تحقيق ما يحتاجه الزبائن بأقل التكاليف و أقل وقت وأكبر جودة ممكنة.

وهذا ما فرض على المؤسسة تبني توجه جديد وهو إدارة علاقة مع الزبائن والتي تجعل هذا الأخير يتصدر قائمة أولويات المؤسسة فإزداد الإهتمام به من مستوى إلى مستوى أعلى منه وهو في تزايد مستمر، ويعتبر الزبون المفتاح الحقيقي للوصول للتطور وإيجاد مكانة في الحصة السوقية، خاصة بعد أن أيقضت المؤسسات أن مفاتيح التميز تستبقى دائما في يد الزبون ومقدار تميز المؤسسة يعتمد على مدى تميزها لخدمة زبائنهم فالتنافسية تعد من العوامل العميل والمحافظة عليه، التي تحدد كذلك هذا التميز.

لذلك صبت المؤسسة إهتمامها على العميل الذي يعتبر أهم أصول المؤسسة، هذه الفكرة تبلورت عن التطور الكبير الحاصل في الفكر التسويقي عبر مختلف مراحله، إذا

أصبحت أهم مهمة المؤسسة هي خلق وإكتشاف العميل والمحافظة عليه، من خلال كسب رضا هو بالتالي ولأئه والذي يعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة.

إن رضا العميل أو عدمه عن المنتج الذي تطرحه المؤسسة في السوق ينتج عنه سلوك وعلى المؤسسة أن تكون على دراية بها لتحقيق نجاحها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية صعبة. ولأن ماتشده الأسواق جعل الحصول على ولاء الزبون أمرا صعبا مع كثرة الخيارات أمامهم كما أصبحت معلومات العنصر الإستراتيجي لإستمرار المؤسسات و إمتلاكها ميزة تنافسية تضمن لها المحافظة على كبار الزبائن وجذب زبائن جدد.

إشكالية الدراسة:

نظرا لزيادة المنافسة بين الشركات للحصول على الفرص السوقية وتوفير المؤونة والإستجابة السريعة لحاجة العميل، أصبحت الممارسات التقليدية للخدمات اللوجستية المختلفة من تخزين ونقل وتوريد، لا تضمن الإستمرارية لهذه الشركات وغير كافية لتحقيق رضا العملاء. فكان لابد من تبني خدمات متكاملة و أنشطة متجانسة في الشركات اللوجستية في ظل البيئة التنافسية المحيطة بها. إستنادا لما ذكر، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوح من خلال السؤال الرئيسي التالي "كيف تتكامل الخدمات اللوجستية (نقل، تخزين، توريد) لتحقيق رضا العملاء (جودة، خدمة، وقت، تكلفة) في ظل المنافسة"

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية، أسئلة فرعية كالآتي:

-ماهو دور الإدارة اللوجستية في تحقيق رضا العملاء ؟

-ماهي العلاقة بين إدارة الخدمات اللوجستية وإدارة علاقة العملاء ؟

-هل هناك أثر لدور اللوجستيك في تحقيق الميزة التنافسية ؟

فرضيات الدراسة:

-تساهم الجودة المناسبة في تحقيق رضا العملاء.

-يساهم السعر المناسب في تحقيق رضا العملاء.

-يساهم الوقت المناسب في تحقيق رضا العملاء.

-تحقيق المؤسسة رضا عملائها من خلال تميزها في البيئة التنافسية المحيطة بها.

-تكامل الخدمات اللوجستية للمؤسسة يساهم في تحقيق رضا العملاء في ظل المنافسة.

أهداف الدراسة:

-توضيح التكامل الحاصل في الخدمات اللوجستية لتحقيق رضا العميل في ظل

التنافسي الذي يفرض على المؤسسة التميز دائما.

-بيان أثر الإدارة اللوجستية وإدارة العلاقات العملاء في جذب وولاء العميل.

-ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة العلاقات الزبائن والتنافسية.

-تعتبر هذه الدراسة تفسير لإرتباط كل من الخدمات اللوجستية وإدارتها بعنصر الرضا لدى العميل لتحقيق الميزة التنافسية.

أسباب إختيار الموضوع:

من بين أهم الدوافع والأسباب والميزات وراء إختيار هذا الموضوع مايلي:

- الرغبة الشخصية في تناول مثل هذه المواضيع التي تأخذ طابع تسويقي.
- التحولات الإقتصادية التي تمر بها المؤسسات خاصة في ظل التحديات اللوجستية لها.
- الموضوع يدخل ضمن التخصص.

-إبراز أهمية الإدارة اللوجستية وإدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

-طرح هذه الدراسة بأسلوب مختلف ليتم توضيح أكثر لكل من العميل والمنافسة واللوغستيك.

أهمية الدراسة:

- تحديد مفهوم إدارة علاقات مع الزبائن وكيفية تنفيذها ومحاولة الوصول إلى إظهار كيفية الرفع من تنافسية المؤسسة من خلال إدارة علاقات العملاء

- التعرف على كيفية حصول المؤسسة على حصتها السوقية لها من خلال الإعتماد على كل من الإدارة اللوجستية وإدارة علاقات العملاء.

- توضيح مدى أهمية الرضا في الحفاظ على مركز المؤسسة في ظل المنافسة.

- تبيان أهمية الإستراتيجيات التنافسية في جذب العملاء.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس إشكالية الدراسة وإختبار الفرضيات يتم الإعتماد على المنهج الوضعي فيتناول الجانب النظري للدراسة أي الفصل الأول، الثاني، الثالث والذي يحاول وصف وتقييم كيف يكون تكامل الخدمات اللوجستية للتحقيق رضا العملاء في ظل المنافسة، في حين يتم إستعمال المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي في إطار دراسة حالة بمؤسسة « Dicopa » ولاية غليزان.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: يغطي البحث الفترة الزمنية

- الحدود المكانية: يغطي البحث مؤسسة "ديكوبا" وحدة-غليزان.

صعوبات الدراسة:

قلة المراجع من كتب ومجالات خاصة في موضوع الأعمال اللوجستية.

شساعة موضوع رضا العميل.

محتوى الدراسة: تحتوي الدراسة على أربعة فصول موزعة على الشكل التالي:

-الفصل الأول: تضمن مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالأنشطة اللوجستية وكذا إدارة الخدمات اللوجستية وعملها في حلقات متتالية لإيصال المنتج بالجودة والتكلف وفي الوقت المحدد للعميل.

-الفصل الثاني: يحتوي هذا الفصل على مختلف أساسيات وآليات عمل إدارة علاقات العملاء لتحقيق الرضا لد عملاء المؤسسة من خلال إنتهاج شت السياسات والإستراتيجيات التي تعزز مكانة العميل لدى المؤسسة.

-الفصل الثالث:: تطرق إلى المفهوم الواسع للمنافسة والميزة التنافسية وكيف ترجمتها في الواقع لجذب وكسب والحفاظ على العميل.

-الفصل الرابع: وهو التطبيقي يحتوي على دراسة حالة لمؤسسة « Dicopa » وماهية مختلف أنشطتها اللوجستية ومختلف منافسيها وحجم الرضا لدى زبائنهم من المنتوجات التي تقدمها.

الفصل الأول:

نظرة شاملة عن الخدمات

اللوجستية

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للخدمات اللوجستية

المطلب الأول: مفهوم الخدمات اللوجستية و نشأتها

الفرع الأول: مفهوم الخدمات اللوجستية

التعريف الأول: عرف العديد من الباحثين و الكتاب الخدمات اللوجستية على انها أي فعل أو أداء يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر، أي أنها عبارة عن منتج غير ملموس يقدم فوائد و منافع مباشرة للمستهلك كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهة أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة و محددة، و الخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا.

كما عرفت الخدمة بأنها مهنة أو نشاط أدائي ينفذ للمستهلك أو نشاط استهلاكي يتضمن مشاركة المستهلك، مثل الاستخدام و لكن ليس التملك لتسهيلات أو منتجات الشركة¹

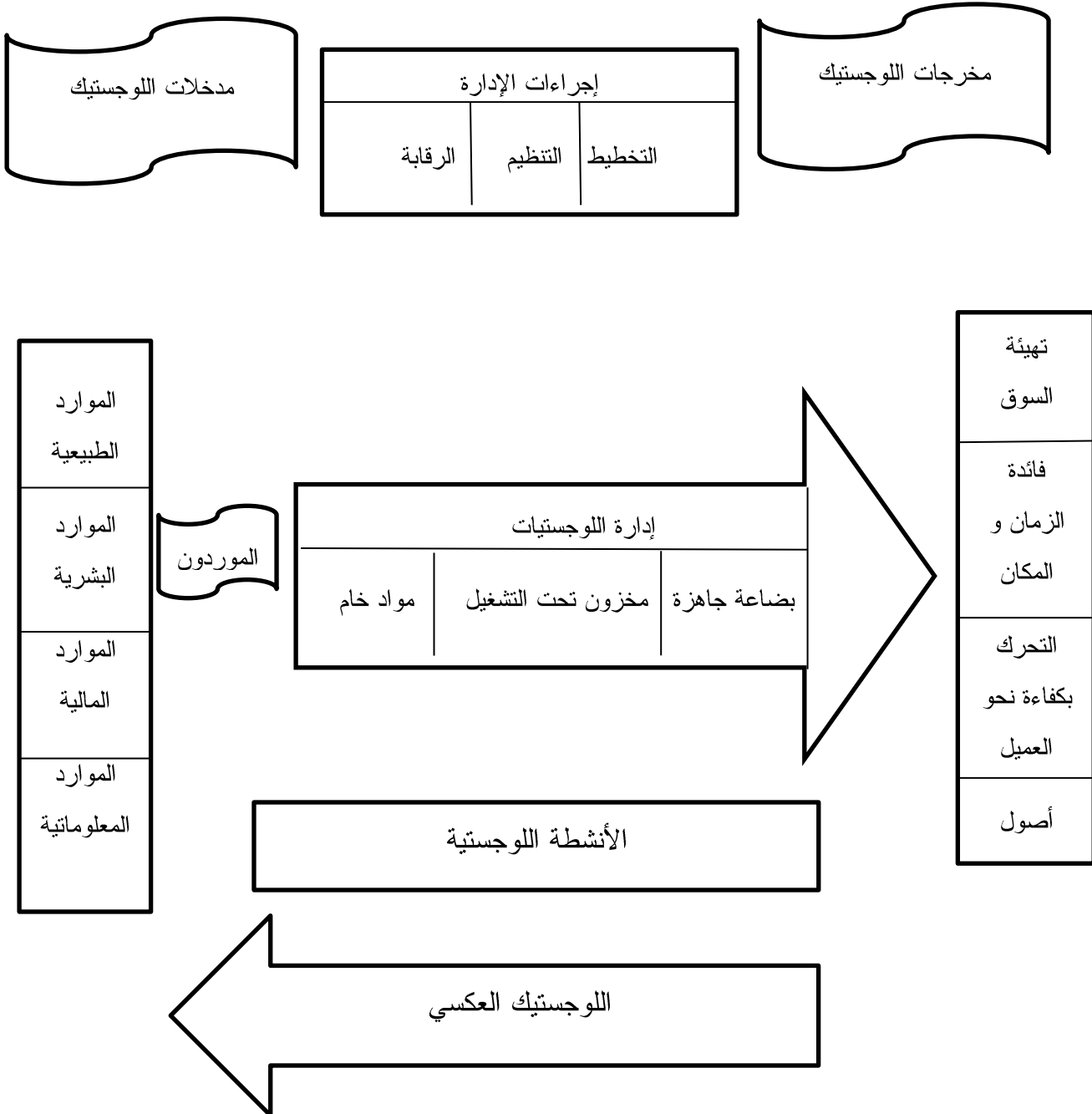
أي أن الخدمات اللوجستية مصممة لإشباع الحاجات و الرغبات بغض النظر كما إذا كانت هذه الحاجات و الرغبات تشبع بوسائل ملموسة أو غير ملموسة .

التعريف الثاني: تعرف الخدمات اللوجستية على أنها أنشطة قابلة للتعريف غير ملموسة ، و هي تمثل الهدف الأساسي لعملية تجارية معينة تم تصميمها لإشباع حاجة معينة لدى المستهلك، بحيث تتضمن هذه الأنشطة تجميع المعلومات، النقل، الجرد، التخزين، المعالجة المادية، المناولة، التعبئة، جدولة الطلبات، و لعل ما يميز إدارة هذه الأنشطة في الإطار اللوجستي هي ضرورة التنسيق و التكامل بين هذه الأنشطة، و ذلك بتوفير المنتجات و

¹ الدكتور علي فلاح زعبي، الدكتور "أحمد عزام"، إدارة الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية 2008، ص35.

خدمات العملاء في الوقت و المكان المناسب و بالحالة وبالشكل المرغوب فيه مما يؤدي إلى دعم المركز التنافسي للمنظمة و زيادة الربح.¹

الشكل رقم (01): يمثل العملية اللوجستية



¹ بدر الدين طارق محمد "الأنشطة اللوجستية و السمات الشخصية"، مصر ، الوفاء، 2013، ص28.

المصدر: بن زيدان ياسين، محاضرة، مدخل إلى اللوجستيك، قسم الإمداد و النقل الدولي، السنة الجامعية 2016-2017.

التعريف الثالث: الخدمات اللوجستية هي أحد المجالات الحديثة نسبياً لدراسة الإدارة المتكاملة **integrated mangement** بالمقارنة ببعض مجالات الإدارة التقليدية الأخرى مثل الإنتاج و التسويق و التمويل و بالطبع فغننا لا نستطيع ان ننكر ان الأنشطة اللوجستية تم ممارستها و بشكل منفصل بواسطة الأفراد و المنظمات منذ العديد من السنوات و لكن الجديد هنا يتمثل في مفهوم التنسيق **coordination** و التكامل **intégration** عند أداء مثل هذه الأنشطة بدلا من ممارستها التاريخية السابقة بشكل منفصل، فإن الجديد في الامر يتمثل في ذلك المفهوم الذي يبرز ان هذه الأعمال و الأنشطة اللوجستية تضيف قيمة **valeur** للمنتجات و الخدمات المقدمة للعملاء و التي تلعب في الحقيقة دور أساسي في تحقيق ما يعرف برضا العملاء و من ثم زيادة المبيعات الناتجة عن التميز في السوق¹

الفرع الثاني: نشأتها

تعود كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة و تأتي من كلمة لوجوس **logos** و تعني " نسبة، حساب، سبب، خطاب"

نشأ مفهوم اللوجستيات نشأة عسكرية حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 بهدف تأمين وصول المؤن و الذخائر في الوقت الملائم و بأمثل طريقة ممكنة تم استخدامه بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية حيث كان أحد عوامل إنتصار جيوش الحلفاء و ما أن وصلت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال فيما عرف باسم **biseness logistics** حيث تبين من

¹ الدكتور علي فلاح زعبي، الدكتور "أحمد عزام"، المرجع السابق ، ص 37.

الدراسات التي أجريت في هذا المجال ان نحو 40% (في المتوسط) من تكلفة إنتاج سلعة في الدول المتقدمة يمكن ردها إلى الأنشطة اللوجستية.

لما كانت معظم الشركات في تلك الدول تستخدم تقنيات إنتاجية متشابهة أصبح من غير الممكن تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية و التي تتكون من الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية سواء تلك السابقة على الإنتاج مثل شراء المواد الأولية (أو استيرادها) أو نقلها و تخزينها و التأمين عليها، و القيام بالعمليات البنكية اللازمة لها أو الأنشطة التي تتم بعد الإنتهاء من العملية الإنتاجية و تتمثل في التعبئة و التغليف و الترويج و التخزين و النقل و التأمين و خدمات ما بعد البيع...إلخ و لعل أهم ما يميز الأنشطة اللوجستية عن غيرها و التي كانت تتم قبل ظهور هذا المفهوم أمرين، أولهما ان هذه الأنشطة تتم على نحو تكاملي أي تطبق عليها مفاهيم التكامل بهدف الإستفادة من اقتصاديات الحجم أما ثانيتهما فغن تلك الأنشطة تتم تحت مظلة تضم المعلومات.

و من أسباب التي أدت إلى الإعتماد على الخدمات اللوجستية:

- عدم توافر الموارد البشرية و الرأسمالية اللازمة كي تؤدي الخدمات على المستوى المطلوب دوليا.
- عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.
- دخول الشركة لميدان اعمال جديدة تختلف احتياجاتها اللوجستية اختلافا جذريا عن الاحتياجات اللوجستية للأعمال التي اعتادت ممارستها.

تأدية الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث أفضل اقتصاديا عن العمليات اللوجستية المتكاملة المقدمة عن طريق القيام بعمليات الدمج مع شركات أخرى أن تمتلك الشركات العاملة في نفس القطاع¹.

الفرع الثالث: نطاق الخدمات اللوجستية:

باستخدام تعريف شامل للعمليات التجارية و العملاء من الفضل التعرف على شركة الخدمات اللوجستية التي تستهدف الربح و التي لا تستهدفه (غير تجارية) حيث تباع شركات الخدمات اللوجستية التي تستهدف الربح للمستهلكين و الأعمال التجارية الأخرى مع وضع العمليات المربحة هدفا أساسيا لها، و تنعكس هذه الفئة في الأمثلة التالية التي يتم تصنيفها حسب المجال العام:

- الإسكان و الإنشاءات الأخرى : تأجير المكاتب و المخازن و الفنادق، التزل و الشقق و المزارع.
- عمليات أو خدمات منزلية: منافع ، صيانة و إصلاحات منزلية، و تنظيف المنزل.
- الاستحمام و الترفيه: المسارح و دور العرض و الألعاب الرياضية و المتزهات و المشاركة في الرياضات و تناول الوجبات في المطاعم و المنتجعات .
- العناية الشخصية: غسيل الملابس و التنظيف الجاف و النظافة و التزيين الشخص.
- الرعاية الطبية الصحية: خدمات بدنية و عقلية و علاج الأسنان، تمريض و دخول المستشفى للعلاج و العلاج الجسدي.
- تعليم خاص: مدارس حرفية متخصصة و مدارس تمريض و مدارس و برامج تعليم مستمر.
- خدمات تجارية محترفة قانونية و محاسبية و إعلان و بحوث تسويق و علاقات عامة و استشارات إدارية.

¹ بدر الدين طارق محمد، مرجع سابق، ص 30.

- خدمات مالية تأمين شخصي و تجاري و صرافة و خدمة إئتمان و قروض و استشارات مالية و استشارية.

- نقل: خدمة شحن و ركاب باستخدام وسائل النقل العامة، و إصلاح السيارات .

- إتصالات: هاتف و فاكس و حاسب آلي و خدمات إنترنت¹.

الفرع الرابع: أبعاد الخدمات اللوجستية

لأن للخدمات اللوجستية خاصيات و طرق إنتاج و وسائل توزيع تختلف عن المنتجات و السلع المادية فإن تسويقها يختلف من تسويق السلع و عليه فإن الأنشطة و السياسات و الإستراتيجيات المعتمدة في الخدمات تختلف من حيث الأبعاد و المداخل و المضامين عن المعتمدة في السلع.

كما أن أهمية الخدمات في عالم الإقتصاد و خاصة الناتج القومي الإجمالي (GNP) تفوق السلع المادية و الامثلة كثيرة منها في بلدان الإتحاد الأوروبي تشكل 71.6% و في أمريكا 84% و في الإقتصاد الأردني حوالي 73.4% و إذا أردنا أن يكون فهمنا لعالم التسويق شاملا و كاملا ، فكرا و ممارسة و أداء، فإن متطلبات ذلك هو فهم الخدمات من حيث مفاهيمها و أبعادها و مكوناتها و نظمها و مزيجهما و خواصها.

إن أسباب بط و تخلف الشركات الخدمائية في تبنيها لمفهوم وأساليب التسويق:

- لأن العديد منها صغير الحجم.

- لإعتقادها أن وجود إدارة تسويق مكلف.

- لإرتفاع الطلب على خدماتها.

¹ " تطبيق الإدارة اللوجستية و أثرها في أداء قنوات العمل و التوزيع"، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من إعداد آدم اسماعيل، آدم خميس، 2013/2008، جامعة السودان للعلوم، ص 61.

- نقص إستغلال الخبرة التسويقية عندهم رغم مجيئهم من قطاع الصناعة .
- التشريعات و القوانين المحلية كانت تشكل سياجا حاميا لها من المنافسة (الأحتكارية و سبه الإحتكارية).
- و اليوم تتعرض من هذه الشركات إلى ضغوط و تحديات متزايدة أبرزها:
- المنافسة .
- إرتفاع التكلفة.
- تدني جودة الخدمات المقدمة.
- الإحساس بتدني الإنتاجية.
- ضعف معدل الأداء.
- و بناء عليه فقد استجابت هذه الشركات لذلك و مظاهر هذه الإستجابة :
- طبقت مفهوم التسويق الحديث في أسواقها.
- خلقت فرص العمل¹.

المطلب الثاني: أقسام الخدمات اللوجستية

✓ الفرع الأول: أقسام الخدمات اللوجستية

يمكن تقسيم الخدمات إلى ثلاث أقسام رئيسية و هي:

- البريد السريع.

¹ الدكتور علي فلاح زعبي، "إدارة الأعمال اللوجستية"، مرجع سابق، ص 68.

- سوق الشحن و التخزين.

- إدارة سلسلة الإمداد.

أولاً: سوق البريد السريع.

يمكن القول بان قطاع خدمات البريد السريع من أكثر القطاعات الحيوية في الاقتصاديات العالمية على وجه العموم و الاقتصاديات المتنامية على وجه الخصوص و يعود ذلك إلى تنامي حجم المعاملات بين الاقتصاديات المختلفة و يبلغ إجمالي قيمة خدمات البريد السريع الناتجة من هذه التجارة ما مقداره 40 مليار دولار وفقاً لآخر إحصائيات العالمية (الهية الاوروبية للبريد السريع).¹

و يتوقع في الأجل متوسط أن يبلغ النمو السنوي من هذا القطاع من 25% إلى 48% سنوياً .

يعتبر القطاع التجاري و الصناعي و خاصة قطاع المال و الأعمال هي المحرك الرئيسي للطلب على خدمات البريد السريع إضافة لتنامي التعاملات البيئية بين اقتصاديات الدول المختلفة.

و يمكن الاعتبار مؤشر تنامي الصناعة الإلكترونية و صناعة التجارة الإلكترونية إضافة لخدمات المال و الأعمال في منطقة ما كمؤشر على التوقعات المستقبلية للطلب على الخدمات اللوجستية و تحديد البريد السلايخ و كمثال لذلك نجد أن الهند كدولة نامية استطاعت بناء بنية أساسية للمدن التقنية و الصناعية مع زيادة حجم تعاملاتها الخارجية و رغبة الكثير من رموز الشركات العالمية للاستوطنانفيها بما تتميز به من رخص ليد العاملة و تدني التكاليف الأساسية أدت تلك العوامل مجتمعة و عوامل أخرى إلى زيادة الطلب على خدمات البريد السريع و خدمات النقل و الشحن.

¹ نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية من إعداد مركز المعلومات، 2008، الغرفة الشرقية للطبع و النشر، ص30.

ثانيا: سوق الشحن و التخزين:

- يعتبر قطاع الشحن و التخزين من القطاعات ذات الأهمية العالية في عمليات نقل بضائع سواء عن طريق البر و البحر أو الجو إضافة الى عملية شحنها.
- تكون أهمية النقل و الشحن حاليا في كونه أصبح من المكونات الرئيسة التي تساعد في تحديد السعر النهائي للمنتج بالإضافة لما يتعلق بتخزين البضائع الشبه منتجة و المنتجة من مكائها الأصلي حتى وصولها الى مكان المستهلك بشكل فعال و مجدي.
- و بالتعلق للإتجاهات قطاع الإنتاج العالمية نجد أنها تؤيد فكرة عمليات النقل و الشحن لمتعهدين خارجيين و الذي تتوفر فيهم شروط معينة و ذلك لرغبتها في تخفيض تكاليف النقل و الشحن، إضافة لإعتماد مراكز إقليمية فيما يخص بعملية التخزين و إقامة مستودعات إقليمية لتخزين البضائع من أجل ضمان سرعة وصول المنتج للمستهلك¹.

و يعود السبب الرئيسي لتأييد فكرة المتعهد الخارجي فيما يتعلق بعمليات الشحن و التخزين إضافة لما ذكر من تخفيض تكاليف الإنتاج، إرتفاع تكاليف التأمين على هذه البضائع بالنسبة للمنتج بعكس متعهد التخزين و الذي تتوزع تكاليف التأمين لديه على أكثر من عميل و منتج في نفس الوقت و بنفس الآلية و الكفاءة.

ثالثا: إدارة سلسلة الإمداد.

تشير الإتجاهات العالمية في مجال إدارة سلسلة الإمداد إلى ميل الشركات بصورة متزايدة إلى إختيار الشركات القادرة بتقديم حلول متكاملة في إدارة سلسلة الإمداد بحيث تشمل تنسيق ثلاثة إتجاهات للتدفق و هي البضائع و المعلومات و الأموال و سوف ينمو الطلب على خدمات الإدارة سلسلة الإمداد مقابل زيادة الطلب على

¹ مرجع سابق "نظرة عامة على قطاع الخدمات"، ص 04.

تحديد موردين قادرين على تقديم منتجات تنافسية و العولة و بروز منتجات جديدة و تقصير الدورات الحياتية للمنتجات.

و يمكن القول أن فرص النمو في هذا القطاع تتلخص في عدة عوامل منها

❖ المركزية في النشاط الرئيسي و الاعتماد على مصادر اللوجستية الخارجية:

اتجه المصنعون و بائعوا التجزئة إلى التركيز على كفاءاتهم الأساسية و نقل الخدمات اللوجستية لمعهد خارجي بهدف الحصول على أعلى الكفاءات و تقليل التكاليف لذلك فإن شركات النقل تتحرك باتجاه توفير حلول نقل شاملة ترمي كافة احتياجات العملاء من التسليم إلى التخزين إلى التخليص الجمركي..إلخ.

❖ تزايد النشاط الاقتصادي:

هناك علاقة متبادلة وثيقة بين النشاط التجاري العالمي و النمو في التجارة العالمية قمع زيادة الطلب على المنتجات و السلع تزداد الحاجة إلى الخدمات اللوجستية.

❖ الاندماج:

نتيجة للمنافسة المتزايدة و الحاجة لتقديم خدمة متكاملة و شاملة فقد تحولت الشركات إلى توسيع تغطيتها الجغرافية و نطاق الخدمات¹.

¹ مرجع سابق، "إدارة الأعمال اللوجستية"، ص52.

✓ الفرع الأول: أهمية الخدمات اللوجستية

تنبع أهمية الخدمة اللوجستية من طبيعة خصائصها و دورها في الحياة اليومية فالسعي إلى الإفادة من الخدمة في وقتها يختلف عن الإفادة من السلعة، فقد يتم تأجيل أو تأخير في الإفادة من السلعة و لكن ذلك قد لا تحسب عواقبه في الخدمة و التي غالبا ما تقترب بوقت محدد و إن واحدة من أبرز الخصائص للعقدين السابقين من القرن الماضي و مطلع هذا القرن تمثلت في النمو الهائل في قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي المتقدم.

إن ظاهرة الزيادة الزيادة في الطلب على الخدمات سمة واضحة في دول العالم ففي كندا شكل قطاع الخدمات ما معدله 67% في عام 2010 من إجمال التشغيل و شكل قطاع الخدمات ما معدله 67% في عام 2010 من إجمال التشغيل و شكل نسبة مقارنة من إجمال الناتج القومي و في المملكة المتحدة ارتفعت حصة الخدمات من 48.5% عام 2008 إلى 53.2% أما في الولايات المتحدة الأمريكية حاليا فقد بلغت أكثر من 71% عام 2010 من إجمالي الناتج القومي، و كذلك تزايد عدد الأفراد الذين تم تعيينهم و استخدامهم في قطاع الخدمات لتتجاوز أعداد المستخدمين في أي قطاع آخر من أسواق الاقتصاد، هذا فضلا عن استمرار تزايد النمو في الوظائف و الأعمال الخدمية أيضا فمن بين (15 مليون) وظيفة و فرصة عمل تم استحداثها منذ نهاية فترة الركود الاقتصادي الأخير عام 2008 هناك ما يزيد عن 58% من هذه الوظائف و الأعمال ترتبط بحقول الخدماتو مجالاتها و من ناحية أخرى تزايد حجم صرف و إنفاق المستهلك على الخدمات بصورة أسرع و أكبر من الصرف على المنتجات المعمرة و المنتجات غير المعمرة ففي عام 2006 شكلت الخدمات 44.8% من إجمالي الاستهلاك و بحلول عام 2008 ارتفع هذا المعدل إلى 53.6% أما في عام 2009 فإن معدل الخدمات بلغ أكثر بكثير من نصف النفقات¹

¹ عبيد علي أحمد الحجازي ، " اللوجستيك كبديل للميزة النسبية"، منشأة المعارف الاسكندرية، مصر، 2000، ص 18.

- زادت من الدخل القومي.
- ساهمت في إعادة توزيع الثروة.
- ساهمت في إعادة بناء و خلق علاقات تكاملية مع قطاعات اقتصادية متعددة.

إن مفهوم الخدمات اللوجستية هو أنها عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو متأصلة بشيء مادي، قابلة للتداول لا تترتب عليها ملكية و هي في الغالب غير محسوسة، إذا كانت الجوانب غير المحسوسة هي الغالبة في العرض فإن ذلك يعني أنها خدمة و ليست سلعة و العكس صحيح و من التعريفات الكثيرة نقول إن منها من التعريفات:

- 1- تكون غير محسوسة و غير ملموسة.
- 2- ترتبط بمنتج ملموس أو مادي أو لا ترتبط.
- 3- لا تترتب عليها ملكية و قابلة للتداول.
- 4- تدرك بالحواس (المنفعة التي تقدمها).
- 5- تسانقمن جوهرية منخدمات تكميلية.

إن أبعاد الخدمة هي:

- الخدمة جوهر تشير إلى الفائدة من الخدمة.
- الخدمة الداعمة التكميلية تشير إلى أشياء ضرورية للحصول على خدمة.

✓ الفرع الثالث: خصائص الخدمات اللوجستية.

و على أية حال فإن العنصر العام في جودة الخدمة بغض النظر عن نوعها هو أن الخصائص التي قد تشرك فيها جميع الخدمات هي :

(1) **اللاملموسة:** إن الخدمات التي تتم بعدم ملموسيتها المرتفعة قد تعتمد على عناصر مفاهيمية و فلسفية، أن هذه الطبيعة المجردة لبعض الخدمات تجعل من الصعب عى مقدم الخدمة وصفها و على المستهلك التقييم¹

(2) **مشاركة العميل:** إن العملاء في كثير من انواع الخدمات يشاركون بفعالية في عملية إنتاج الخدمة.

(3) **تلقي الخدمة:** إن الخدمات هي عادة مركب يتألف من عدة أجزاء و أن مجموع هذه الأجزاء أو التجربة الكلية لتلقي الخدمة هي التي يستعملها العميل لتشكيل أحكامه على الجودة.

(4) **التلازم:** إن العديد من الخدمات المتخصصة متلازمة ، إن خصائص مقدم الخدمة من حيث الخبرة و

المعرفة و المهارة هي جزء من مقومات جودة الخدمة و هي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها و مقدمها (

مقدم الخدمة)، درجة الترابط في الخدمة أعلى بكثير من السلع المادية، و تشير إلى وجود علاقة بين

مزدها و الزبون، حضور الزبون يحقق ميزة خاصة ، الإنتاج و التسويق في آن واحد وجود المزود و

المتلقي له نتائج إيجابية و هذا يتطلب التدريب للوصول لمهارة لتحقيق الميزة التنافسية ، يترتب عليها

ضرورة مشاركة أو مساهمة الزبون في غنتاجها.

¹ نهال فريدمصطفى، جلال ابراهيم العبد، " إدارة اللوجستيات" الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004/2005، ص 325.

5) عدم التماثل أو عدم التجانس في طريقة تقديم الخدمة: و ذلك لأنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو

كفاءة مزودها و مكان تقديمها و زمان تقديمها و و صعوبة تنميط، تنويع الخدمات و عليه فمطلوب

من الشركات إتباع الخطوات التالية للتقليل من هذا التباين:

– الإختيار و التدريب الجيد للعاملين.

– تنميط و تنويع عمليات أداء الخدمة.

– متابعة رضا الزبون عن الخدمة.

6) الزوال و الهلاكية: أي عند استخدامها و عدم امكانية تخزينها و عند فقدانها، الخسائر كبيرة، و يمكن

التخفيف من آثار هذه الخاصية بـ:

– استخدام أنظمة الحجز المسبق.

– تشكيل قوة عمل مؤقتة لمواجهة الطلب المتزايد.

– تطوير أساليب الخدمات المشتركة.

– إضافة مؤسسة و تسهيلات لأغراض التوسع المستقبلي.¹

¹ نهال فريد مصطفى، "إدارة اللوجستيات"، مرجع سابق، ص 327.

جدول رقم (01) أمثلة عن القرارات الاستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية للأعمال اللوجستية

نوع القرار	مستوى القرار		
	استراتيجي	تكتيكي	تشغيلي
الموقع	التسهيلات، الحجم و الموقع	وضعية المخزون	الطرق، النفقات، الارسال و الشحن
النقل	اختيار نمط النقل	مزيج الخدمة الفصلي	جداول الكميات و الوقت
تشغيل الأوامر	اختيار و تصميم نظام إدخال الأوامر	قواعد الأوليات لطلبات العملاء	تسهيل و تعجيل تنفيذ الطلبات
خدمة العميل	وضع معايير خدمة العملاء	/	/
المخازن	التنظيم الداخلي و المكان	اختيار المساحات الفصلية	الوفاء بالأوامر
الشراء	وضع سياسات الشراء	التعاقد و اختيار المورد	إصدار أوامر الشراء

✓ الفرع الرابع: أهداف الخدمات اللوجستية

فالهدف الرئيسي من الخدمات اللوجستية هو التخلص من الفاقد المادي و البشري و الزمن للنشاط الاقتصادي

من خلال :

- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بالمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.
 - تحقيق أعلى عائد ممكن من الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات.
 - أقل مستوى ممكن من المخزون.
 - السعر المناسب و زيادة الكفاءة.
 - تحقيق الشراء التنافسي.
 - تقديم خدمات النقل رخيصة و سريعة ذات جودة عالية.
 - التجاوب السريع في الغنتاج حسب رغبة المستهلك.
 - التواجد الزمني و المكاني للمنتج تبعاً لطلب المستهلك، و هذا ما يسمى بتقديم خدمات التزامن المحكم(الوقت المناسب).
 - الحصول على مزايا تنافسية عن طريق تقديم خدمات أفضل أو أسعار أقل للعملاء.
 - إختيار المورد المناسب (مصدر التوريد المناسب).
 - التوسع الكبير في استخدام اقتصاديات الحجم باستخدام المستحدثات التكنولوجية المتقدمة.¹
- تحقيق 5 أصفار التي تتمثل في:

- صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.

¹ خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب و الاستشارات الإدارية، الاتجاهات و الاساليب الحديثة لإدارة المشتريات و المخازن باستخدام النظام اللوجستي، الشركة المتحدة للتسويق، القاهرة، 2006، ص 181.

- صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل فاكس انترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، هذا كله يزيد من سرعة الإستجابة.
- صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات.
- صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل و ليس عند حدوثه و هذا ما يسمى الصيانة الوقائية.¹

المطلب الثالث: مجالات و أنواع الخدمات اللوجستية.

الفرع الأول: مجالات الخدمات اللوجستية

لأن نجاح تطبيق مبادئ و مفاهيم المنظومة اللوجستية التي تم ممارستها في مجال الخدمات ، البيئة، الجيش، الشرطة بررت قصور هذه النظرة للعمل اللوجستي و عليه فالأنشطة اللوجستية لا تقتصر على المجال الصناعي بل تمتد إلى المجالات الأخرى:

أولاً: قطاع الخدمات

هناك العديد من المؤسسات العاملة في مجال الخدمات تطبق الأنشطة اللوجستية مثل المؤسسات الصناعية ، البنوك، شركات الطيران، شركات النقل البحري، الفنادق و الشركات السياحية، و الشركات المالية القانونية ، شركات النقل البري، الصحف، شركات التأمين، المطاعم....، فقطاع الخدمات في الدول المتقدمة يتسم بمضمون الدائم و كبر حجمه و تشعب أنشطته في تحديد المواقع و التخزين و النقل و التسليم و الإتصالات و

¹ شريف ماهر، هيكل اللوجستيات و الموانئ البحرية من أجل التغيير ، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2015، ص 36.

تدفق المعلومات و تشغيل الطلبات و غيرها التي تمارسها منظمات الخدمات تعكس بوضوح أهمية الأعمال اللوجستية في قطاع الخدمات.¹

و هناك الكثير من المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات و رغم ذلك تصنف على انها مؤسسات خدمات مثل المطاعم منها ماكدونالدز و تقوم بتطبيق جميع الأنشطة اللوجستية.

فالبرغم من أن الخدمات تتسم بأنها غير مادية و غير ملموسة إلا انه لا يمكن إنتاجها إلا بواسطة منتجات مادية ملموسة ، لدى من الضروري ممارسة أنشطة التوزيع المادي مثل المستشفيات تقدم خدمة غير ملموسة و لكن تحتاج إلى أجهزة طبية، أدوية ، أثاث، تجهيزات المكاتب، الأكل و هذا يتطلب من إدارة المستشفى إتخاذ القرارات الخاصة بالإمداد و الشراء و التخزين و المناولة و النقل و الإتصالات و التوزيع.²

ثانيا: في القطاع العسكري

إن الأحداث العسكرية الإستراتيجية التي استعمل فيها أعقد و اكبر الأعمال اللوجستية المتكاملة و المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة تتابع عبر التاريخ و حققت الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

و المقصود بخدمة العملاء في المجال العسكري هم اللوجستية (الضباط، الجنود) و خدمة العملاء لا تعني الإعتناء بالجيش بإعطائه الاكل و المشروبات الجيدة في الوقت و المكان المناسبين بل توفير له الذخيرة من الأسلحة و المعدات و وسائل النقل و الإمدادات الطبية بحيث عندما تبدأ الحرب سيكون لديه ما يحتاجه للفوز بالمعركة.

¹ محم حضرة، "إدارة الأعمال اللوجستية"، ص 107-108.

² ثابت عبد الرحمن إدريس: "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية"، ص 33.

و خير مثال اللوجستيات الحربية على نطاق أوسع " هو الصراع الذي حدث بين القوات الأمريكية و العراق بعد غزو العراق للكويت و قد تم وصف هذا الغزو بأنه أكبر عملية لوجستية حربية في التاريخ¹.

ثالثا: في قطاع البيئة

إن ممارسة الأعمال اللوجستية في مجال الأعمال لا يختلف كثيرا عند ممارسته في مجال البيئة إلا في بعض التعقيدات الإضافية كالقوانين و التشريعات الحكومية التي تجعل اللوجستيات ذات تكلفة أعلى من خلال توسيع قناة التوزيع المادي مثل ما يحدث في ألمانيا " حيث تلزم الحكومة متاجر التجزئة بالقيام بجمع عبوات أو صناديق المواد الغذائية المباعة و بالتحديد فإن المستهلكين يقومون بشراء المنتجات الغذائية المعبئة ثم يستعملونها، ثم يضعون العبوات الفارغة في أوعية مخصصة لذلك خارج منازلهم².

رابعا: اللوجستيات في المؤسسات (التسويق و الإنتاج)

فالمؤسسة في هياكلها التنظيمية أو ممارستها الفعلية تركز على وظيفتين، وظيفة التسويق التي تقوم بتسويق السلع و الخدمات من خلال المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) و وظيفة الإنتاج التي تقوم بتصنيع سلعة أو خدمة.

و بجانب هاتين الوظيفتين تقوم الكثير من المؤسسات بممارسة الأنشطة اللوجستية المتمثلة في الشراء، النقل، التخزين، التعبئة و المناولة، فهذه الأنشطة اللوجستية تقع في نطاق كل من وظيفة الإنتاج و التسويق و لها تأثير كبير على فعالية و كفاءة كل منهما فهناك تداخل أو حدود مشتركة مع التسويق و الإنتاج و الأنشطة اللوجستية كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ د/ نهال فريد، أسرار ديب، " إدارة اللوجستيات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص19.

² ثابت عبد الرحمن، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية ، مرجع سابق، ص 35.

جدول رقم (02) الحدود المشتركة للأنشطة اللوجستية مع الإنتاج و التسويق.

اللوغستيات				
التسويق عينة من	الأنشطة	عينة التجربة	الأنشطة مشتركة	الإنتاج / العمليات
أنشطة	المشتركة	النقل	البيئة	عينة الأنشطة
الترويج	البيئة	المخزون	جدولة المنتج	إدارة الجودة
بحوث تسويقية	معايير خدمة	تنفيذ الطلبية	مكان المصنع	جدولة إنتاج تفصيلية
خليط الإنتاج	العميل	مناولة المواد	المشتريات	صيانة المعدات
إدارة المبيعات	التسعير			تخطيط القدرات العمل
	التغليف			
	مواقع تجزئة			
الحدود المشتركة بين اللوجستيات و التسويق			الحدود المشتركة بين اللوجستيات و الإنتاج	

الفرع الثاني: أنواع الخدمات اللوجستية

هناك من يقسم الخدمات اللوجستية إلى 03 أنواع حسب موقع الخدمة:

- لوجستيات داخلية: و هي تتم بكل الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإمداد التي تسبق عملية الإنتاج

كتوريد المواد الأولية أو قطع الغيار أو التخزين .

- لوجستيات التشغيل: تخص كل الأنشطة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج

- لوجستيات خارجية: تخص كل الأنشطة المتعلقة بوظيفة التوزيع أي التي تلي عملية الإنتاج كالنقل والتخزين.

و هناك من يقسم الخدمات اللوجستية حسب طبيعتها و اهدافها:

- لوجستيات التموين: تقوم بتوفير المواد الأولية للمصانع.
- لوجستيات التموين العام: توفير المواد الخاصة بالشركات الخدمية كتجهيزات المكاتب.
- لوجستيات الإنتاج: تهتم بكل الأنشطة التي تدخل في العملية الإنتاجية
- لوجستيات التوزيع: توفير السلع للمستهلكين من قبل الموزعين في الأسواق التجارية أو محلات البيع بالتجزئة.
- لوجستيات النقل: تقوم بتحريك المواد الأولية و المركبات و قطع الغيار من الموردين إلى المصنع ثم نقل السلع النهائية من المصنع إلى المخازن و مناولتها ثم إلى العملاء.
- لوجستيات العكسية: تهتم بالتدفقات (السلع المسترجعة) من العملاء إلى المنتجين¹.

الفرع الثالث: الاتجاهات الحديثة في الخدمات اللوجستية:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال اللوجستية لأنه أصبح لدى قيادات الإدارية قناعة بان تحقيق الميزة التنافسية و زيادة الأرباح تأتي بتحقيق رضا العملاء عند أقل تكلفة كلية مع خلق قيمة اقتصادية مضافة، مما أدى إلى العديد من الإتجاهات و المفاهيم الحديثة:

¹ محمد لخضر، " إدارة أعمال اللوجستية"، مرجع سابق، ص 86.

أولا : اللوجستيات العكسية

من وجهة نظر المنظومة اللوجستية إن دورة المنتج لن تنتهي بمجرد وصوله إلى المستهلك فقد يتعرض لتلف و يتم إعادته إلى المصنع لتصليحه أو إستبداله و تعرف اللوجستيات في إتجاهين:

الإتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام حتى الوصول إلى المصنع.

الإتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل و تضيف اللوجستيات العكسية إتجاهها ثالثا فهي تتعامل مع المناولة و التخزين و حركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج و تتضمن عودة الوحدات المعيبة أو الصناديق و مواد التعبئة¹.

فاللوجستيات العكسية تشمل عودة الوحدات المعيبة و الحاويات و الصناديق و وسائل التعبئة فهي تهتم بالتخزين و المناولة و حركة المواد التي تتدفق عكسيا من الزبون إلى المورد فالقرارات الخاصة باختيار طريقة النقل و التخزين و التعبئة و التغليف تتأثر بتكاليف اللوجستيات العكسية.

و تسمى اللوجستيات العكسية باسم لوجستيات المسؤولية البيئية لأنها تقوم بإعادة تصنيع المواد الغير مستعملة كالزجاجات و العبوات و جمع و تفكيك و إجراء العمليات على المنتجات المستعملة و أجزاء المنتجات للحفاظ على البيئة .

ثانيا: تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث

إن تنفيذ الأنشطة اللوجستية يتم بصور مختلفة إما من خلال المؤسسة نفسها في إطار الإمداد التي تتضمن

¹ د أيمن النحراوي، "العمليات اللوجستية" دار الكتب المصرية ، الإسكندرية ، 2010، ص 106

المؤسسة و موردها و عملائها ، أو عن طريق التحالفات أو إعطاء المهام اللوجستية إلى أطراف أخرى مستقلة عن الشركة متخصصة في تنفيذ الأنشطة اللوجستية.

1-الشراكة و التحالفات:

هناك بعض المنشآت تختار المشاركة بقدراتها اللوجستية مع منشآت أخرى للإستفادة من المزايا التي يمكن تحقيقها من وراء هذه المشاركة كتخفيض التكاليف، تقديم أحسن خدمة العملاء ، استخدام التكنولوجيا و تحقيق الميزة التنافسية، تحليل المخاطر.

فالقيام بالشراكة أو تكوين تحالف لوجيستي يعود بالفائدة لكلا الطرفين و الشركة التي لديها قناة لوجستية قوية تكون لديها القدرة على الإدارة اللوجستية الداخلية و هذا راجع للجهود الذاتية المبذولة على المستوى الداخلي. و اتخاذ القرار بشأن أداء الوظيفة اللوجستية داخليا على مستوى المؤسسة أو السعي لاتخاذ ترتيبات أخرى، إنما يتوقف على الموازنة بين عاملين مدى حيوية اللوجستيات بالنسبة لنجاح المؤسسة و مدى كفاءة المؤسسة في إدارتها للوظيفة اللوجستية¹.

2-تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث:

بالرغم من أن معظم المؤسسات تؤدي وظائفها اللوجستية بنفسها إلا أنه هناك تزايد في عدد الشركات التي تعتمد على المؤسسات المتخصصة في هذا المجال خاصة المنشأة التي تفتقر إلى الكفاءة العالية في الإدارة اللوجستية تلجأ إلى طرف ثالث يكون أكثر كفاءة في هذه الناحية لتنفيذ بعض أو كل الخدمات اللوجستية الذي هو عبارة عن وسيط بين الطرف الأول (المورد او المنتج) و الطرف الثاني و هو المستهلك.

¹ رونالدانتش بالو، " إدارة اللوجستيات"، مرجع سابق، ص 794.

المبحث الثاني: إدارة الخدمات اللوجستية في المؤسسة

المطلب الأول: التطبيق الناجح لممارسة الإدارة اللوجستية.

الفرع الأول: الإدارة اللوجستية

أولا : مفهومها

لقد عرفت الإدارة اللوجستية بمقتضى وظائفها بأنها تنظيم تيار الموارد و تخطيطه، و مراقبته و تنفيذه بدءا من مرحلة شراء أو تحضير المواد الخام الأولية، ثم مرحلة التصنيع و الإنتاج، فمرحلة التوزيع و التسويق إلى المستهلك النهائي، لإشباع متطلبات السوق أو الزبائن و لكن بأقل تكلفة و بأقل استخدام لرأس المال¹.

أي بمعنى آخر إن إدارة اللوجستيات هي عملية التوقع لاحتياجات و رغبات العملاء و تدبير المواد و القوى البشرية ، و التكنولوجيا و المعلومات اللازمة للوفاء و هذه الاحتياجات و الرغبات مع التحقيق الأمثل لشبكة الإنتاج و الخدمات ، للوفاء بطلبات العملاء، و استغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات دقيقا من حيث الوقت و المكان.

ثانيا: أسباب و عوامل ظهور إدارة الخدمات اللوجستية.

إن أسباب و عوامل ظهور الاعمال اللوجستية هي:

1) التطورات التكنولوجية: إن ثورة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات قد اوجبت الحلول لمشاكل

لأنشطة الأعمال اللوجستية مثل تعدد و تنوع وسائل النقل و الخزن و نوعيات المنتج الواحد، و

¹ ممدوح عبد العزيز الرفاعي، " أساسيات سلاسل التوريد، مدخل تحليلي"، جامعة عين الشمس، 2006، القاهرة، ص20.

ساعدت على تحقيق التكامل بين أنشطة الأعمال اللوجستية و هذا ساعد على تحقيق الوفورات في كلف التوزيع و الإمداد و التوريدية.

(2) التغير في أنماط السلوك الشرائي للزبائن: لقد تزايد عدد السكان و ارتفعت الكثافة السكانية في المدن عنها في الريف مما ترتب على ذلك تركيز عمليات الأعمال اللوجستية، الإمداد و التوزيع و التوريد و التوريد لمراكز محدودة البيع كبيرة الحجم مثل الأسواق المركزية¹.

(3) اعتبارات التكاليف العالية: عندما اتجهت الشركات إلى تحقيق الوفورات من خلال ترشيد أنشطة الإنتاج و التسويق واجهت صعوبات و معوقات و عليه أصبح رفع مستوى أداء الأعمال اللوجستية هو الطريق الوحيد للوصول إلى ترشيد الإنفاق و رفع الإنتاجية خاصة و أن كلفة الأعمال اللوجستية تمثل نسبة كبيرة من الناتج القومي.

(4) الخبرات العسكرية: لأن الأعمال اللوجستية ظهرت أساسا في المنظمات العسكرية بعد الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر عمليات لوجستية لنقل آلاف الأفراد و المعدات و المؤن و قد كان موجهها نحو التوزيع فقط و لكن تطور الأمر إلى تحقيق التكامل ما بين التوريد للشركة و التوزيع من الشركة لأسواقها.

(5) أهمية استراتيجية الشركة: لأن الشركات تسعى نحو استراتيجية التمايز في منتجاتها عن غيرها من المنافسين و خاصة في الأسعار و هذا يتوقف على كفاءة الأعمال اللوجستية.

(6) إضافة قيمة ذات دلالة للزبون: حيث أن أي خدمة لا تتمتع بأية قيمة أو تتمتع بقيمة قليلة لا تكون مناسبة للزبائن و رضاهم و هذا هدف الشركة الأساسي و لكن الأعمال اللوجستية و أنشطتها

¹ محمد علي ابراهيم، "الإتجاهات الحديثة في مجال اللوجستيات"، الدار العربية للنشر، القاهرة، مصر، ص 22.

مثل الخزم و النقل و تجهيز الطلبات و المعلومات سوف تزيد من القيمة المضافة للمنتج و عندها يتحقق رضا الزبون.

7) خطوط الإمداد و التوزيع: حيث أن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة و غيرها و الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على أداء الأعمال اللوجستية و هذا رفع من تكلفتها الخاصة و عليه فقد تزايد الاهتمام داخل الشركات بالأعمال اللوجستية.¹

الفرع الثاني: الإطار العام لتنظيم إدارة الأعمال اللوجستية

إن كفاءة و فعالية الأعمال اللوجستية يعتبر جزءاً أساسياً من إستراتيجية الشركة و عليه فوجود هيكل تنظيمي يجمع هذه الأعمال تحت سيطرة و إدارة واحدة يعني شكل النظام اللوجستي المتكامل و منذ عام 1960 توجه إلى جمع نشاطات هذا النظام في إدارة واحدة و لكن لا يوجد تنظيم مثالي و موحد لهذه الإدارة و يصلح للتطبيق في كل الشركات و لكن يختلف وفقاً للعوامل المؤثرة التالية:

1) طبيعة نشاط المؤسسة: في حالة ما إذا كانت إنتاجية أو تجارية فقد تستطيع الشركة الإستغناء عن إدارة التوزيع مثلاً بإسناد تسويق المنتجات لهيئات متخصصة في حين تعتبر إدارة الأعمال اللوجستية بالنسبة لمؤسسة تجارية محور نشاطها.

2) حجم المؤسسة: فالمؤسسة الصغيرة قد لا تحتاج لإدارة مستقلة للتسويق و تكفي بجمع عدة نشاطات او وظائف إدارة واحدة.

3) حجم الإنتاج: و تنوع السلع التي تتعامل فيها المؤسسة و كذا أنواعها إلى سلع صناعية و إستهلاكية.

4) حجم و عدد الأسواق التي توزع فيها المؤسسة إنتاجها محلية أو خارجية.

¹ محمد علي ابراهيم، مرجع سابق، ص 23.

5) سياسات التوزيع كسياسات الائتمان التسعير و التسليم.

6) أهداف الشركة.

إن أدوات و عناصر الأعمال اللوجستية في العادة موزعة على إدارات الشركة المختلفة و ذلك حسب نطاق المسؤولية في الهيكل التنظيمي فمثلا تعتبر العلاقات العامة من مسؤوليات و واجبات المدير العام للشركة أو رئيس مجلس الإدارة، بينما يعتبر النقل من ضمن نطاق أعمال و نشاطات مدير المبيعات في الشركة أما الخزن و أوامر الشراء و الإعلان فهو من مسؤولية مدير التسويق و قد يعتمد على وكالة إعلانية خارجية في ذلك و التوزيع المباشر قد يقوم به رجال بيع و مندوبين من خارج الشركة أو ليسوا من موظفيها.

لقد أدركت شركات أهمية الأعمال اللوجستية التوزيع و الإمداد و أنشطته و تأثيرها على نجاحها في الأسواق و على تعظيم أرباحها و على حصتها السوقية و من هنا بدأت تجمع الأنشطة التوزيعية في إدارة واحدة في الهيكل التنظيمي لها و إهتمامها بمنافذ و قنوات التوزيع و الإمداد¹.

مهام و واجبات إدارة اللوجستيات:

من الثابت أن يتم استيعاب مهام و واجبات و مسؤولياتها إدارة اللوجستيات من ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة، و من خلال الهيكل التنظيمي و الإداري و إلا فإن فوضى عارمة ستحتاج هذا التنظيم في حال عدم فعل ذلك، و هذا بدوره يؤدي إلى خلل سيعوق عملية الانتقال بالإستراتيجية الكلية للمنظمة من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ بسبب بسيط هو تعارض أهداف الوظائف اللوجستية مع بعض أهداف الإستراتيجية الكلية بسبب التنازع الذي ينشأ بين الإدارات على القيام بمهام و واجبات و مسؤوليات إدارة اللوجستيات.

¹ محمد عبد الحليم صابر، "إدارة اللوجستيات"، ص 318.

إن إدارة اللوجستيات و الإمداد تهتم بعملية إتخاذ القرارات التي ترتبط بتحديد أسلوب النقل الأمثل في ضوء المعايير السابق ذكرها من حيث تكاليف النقل و الشحن و متوسط فترة التسليم و التغيرات التي تحدث في ازمنة النقل إضافة إلى التلفيات و الخسائر.

إلا أن إهتمام إدارة اللوجستيات و الإمداد ينصب في الواقع العملي على المفاضلة بين تكاليف خدمة النقل و التكاليف الأخرى، حيث ان النقل السريع يعني وجود مخزون أقل، و حجم أقل للمخازن و متطلبات أقل للتغليف، على الرغم من منظومة النقل المتاحة للمدير اللوجستي تتكون من متعهدي وسائط النقل الأساسية (جو، بحر، سكك حديد، أنابيب، عربات) إضافة إلى متعهد النقل متعدد الوسائط و الشحن الخاصة و الغير مباشر إلا أن كثيرا ما يلجأ المدير اللوجستي إلى إختيار النقل متعدد الوسائط حيث يقصد به الواقع العملي التنسيق مع وسائل النقل الأخرى بهدف إضافة مرونة المدير اللوجستيات للتغلب على عيوب بعض وسائل النقل و في نفس الوقت الإحتفاظ بمميزاتها و خاصة الجوانب المتعلقة بحفظ التكاليف الكلية باعتبارها الهدف الأساسي¹.

وظائف إدارة الخدمات اللوجستية:

بشكل عام يؤدي نشاط الأعمال اللوجستية عددا من الوظائف يمكن إيرادها على النحو التالي:

- إيصال السلع و الماركات المختلفة للمستهلكين المستهدفين في الوقت و المكان المناسب.
- تزويد المستهلكين بكافة المعلومات و البيانات عن كيفية استخدام و صيانة السلع من التلف.
- تخزين السلع أو الماركات المختلفة منها بالوسائل المختلفة.
- تأمين نقل السلع و المواد المصنعة.

¹ جون جاتورنا، "إدارة الإمداد و التوزيع"، دار الفاروق لنشر و التوزيع، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، أبو ظبي، 2008.

- كما تقوم منافذ الأعمال اللوجستية بوظائف أخرى متخصصة مثل التسهيلات المالية المرتبطة بالشحن و التأمين على البضاعة المنقولة من مراكز إنتاجها¹.

الفرع الرابع: علاقات إدارة الخدمات اللوجستية بالإدارات الأخرى.

من خلال تعريف الخدمات اللوجستية تظهر بوضوح العلاقة بين الإمداد و التسويق و بين نشاط الأعمال اللوجستية و إدارة الإنتاج و هذه العلاقات المتبادلة المتداخلة بين إدارات الشركة جاءت من تبني منظمات الأعمال حالياً لمدخل النظم الذي يعتبر أن كل إدارة في الشركة هي نظام فرع داخل النظام الكلي و هذا التداخل يؤدي إلى التعاون و تحقيق الكفاءة للشركة و طبقاً لذلك نرى أن نشاط إدارة الأعمال اللوجستية يمثل وسطاً بين التسويق و الإنتاج مما يعني إرتباطه مع نشاط الإنتاج و التسويق و وجود تداخل بين هاتين الإدارتين و إدارة الأعمال اللوجستية و هنا يكون التنسيق مهماً كان أن نشاط التسعير و التغليف و العبئة يخضع لإدارة التسويق و إدارة الأعمال اللوجستية و هنا يكون التنسيق مهماً و ربما تمتد العلاقة إلى إدارة المالية و التمويل.

إن التعاون الفعال بين إدارة المؤسسة، يعتبر من العوامل الأساسية في نجاحها و في ما يلي بيان طبيعة العلاقات بين إدارتها و إدارة الخدمات اللوجستية.

1) إدارة الإنتاج: من أجل تحقيق الكفاءة بين هاتين الإدارتين يجب أن تقدم إدارة الإنتاج إلى إدارة الأعمال اللوجستية المعلومات التالية: الاحتياجات من مواد خام و مواد اللازمة للإنتاج، خطط و برامج الإنتاج و التعديلات على الخطط و البرامج و المواعيد الجادة لهذه الاحتياجات و المستلزمات المطلوبة مع تحديدها بدقة و توفير البيانات و المعلومات الراجعة عن الأداء و كفاءته و على إدارة الخدمات اللوجستية أن توفر لإدارة الإنتاج المعلومات التالية: مواعيد وصول المواد الخام و مستلزمات

¹ الدكتور علي فلاح زعبي، "إدارة الأعمال اللوجستية"، مرجع سابق، ص 125.

الإنتاج و احتمالات التأخير في تسليم هذه المواد و التطورات الفنية و الجديدة في صناعة المواد الخام و المواد الجديدة المتوفرة في الأسواق لإختيار الأفضل¹، إذا كانت وظيفة إدارة الإنتاج هو إنتاج ما يحتاج إليه المستهلك و ما يطلبه فإن مهمته تحديد ما يطلب المستهلك تقع على عاتق إدارة المؤسسة التي يتعين عليها إبلاغه في الوقت المناسب بإدارة الإنتاج حتى تبرمج أو تعدل عمليات الإنتاج بما يتفق و رغبات المستهلك في المنتج و من ثم ضرورة وجود ترابط دائم بين الإدارتين و تختلف وسيلة الربط بينهما من مؤسسة لأخرى.

(2) إدارة المشتريات: غالبا مت تفض هذه الإدارة في المؤسسة الإنتاجية الكبيرة و يكون الارتباط وثيقا بينهما، فهي المسؤولة عن شراء جميع مستلزمات الإنتاج، أما بالنسبة للمؤسسة التجارية فتمثل إدارة المشتريات مكان إدارة الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية لذلك يكون الارتباط وثيقا بينهما.

(3) إدارة المالية: إن الغاية من تكامل الأنشطة في الشركة هو تحقيق المنتجات بأقل كلفة و أعلى ربحية و من هنا يجب التنسيق الدائم ما بين الإدارة المالية و إدارة الخدمات اللوجستية حتى تكون إدارة الخدمات اللوجستية على علم تام بالمواد المتاحة و التي تخصص للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، و يجب ان تصل إلى الإدارة المالية المعلومات الكافية عن هذه الموارد و النفقات حتى تأخذ بالحسبان عند وضع الخطط في الشركة.

(4) إدارة التسويق: تعمل إدارة التسويق في الشركات الناجحة على تحقيق أهداف الشركة وفقا لفلسفة أن رضا الزبون هو الهدف الرئيسي الذي توجه إليه جهود إدارة التسويق و غيرها من الإدارات في الشركة و عليه فإدارة الأعمال اللوجستية هي مفتاح رضا الزبون. بمعنى أنه مفتاح تحقيق الربحية للشركة فنشاط الأعمال اللوجستية يساهم في تحقيق رضا الزبون من خلال جودة المنتجات و

¹ نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص 340.

سرعة التسليم و التخصيص و وجود فعال للإمداد يساهم في تحسين الربحية و تحسين مستوى الخدمة و خفض الكلفة و زيادة الحصة التسويقية للشركة¹. تخفيض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.

المطلب الثاني: مزايا و مؤشرات الإدارة اللوجستية:

1/ المزايا:

- يشير أحد الباحثين إلى هناك العديد من المزايا للإدارة اللوجستية و التي منها مايلي:
 - التوقع باحتياجات و رغبات العملاء.
 - تعظيم العائد الثانوي و تخفيض تكاليف التشغيل و زيادة معدل الإستثمار.
 - توافر المواد الإنتاجية و الموارد البشرية اللازمة للشركات.
 - تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة و العمليات اللوجستية من أجل تخفيض المخزون و زيادة المبيعات و رضا العملاء.
 - جمع و تحليل المعلومات و توفير أعلى مستوى من التكنولوجيا اللازمة.
 - تخفيض معدل التكاليف للمنتجات (خدمات النقل و التخزين و التوزيع).
- و قد أكدت إحدى الدراسات على أن هناك العديد من المزايا و المهام الإستراتيجية للإدارة اللوجستية في الصناعات على النحو التالي:

- تخطيط متطلبات المواد.

¹ نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص 341.

- التنسيق مع نظام مراقبة الإنتاج

- عمليات الشراء.

- تسلم المواد و تنفيذ عمليات الرقابة الأولية و التأكد من تسليم المواد الواردة في العقد.

- فحص و مراقبة الجودة.

- وسائل النقل و عمليات التخزين.

الفرق بين الإدارة اللوجستية و سلسلة الإمداد:

هناك تشابه بين مصطلحي إدارة سلسلة الإمداد و بين الإدارة اللوجستية و لكن في حقيقة الأمر هناك فرق بينها فنجد منظمة إدارة سلاسل الإمداد الأمريكية المعروفة إختصار قد عرفت سلسلة الإمداد بأنها عملية تخطيط و إدارة كل النشاطات الخاصة بعمليات خلق المصادر و المشتريات و النشاطات اللوجستية ، كما تتضمن التنسيق و التعاون بين كل الأنشطة المشتركة في سلسلة الإمداد من موردين و وسطاء و مقدمو خدمات و عملاء.

تتكون سلسلة الإمداد من ثلاث منظمات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات أو الخدمات و التمويل و المعلومات سواء كان هذا التدفق صاعد أو تدفق هابط و ذلك من المصدر إلى العميل النهائي.

كذلك يرى ديفيد روي 1957 أن إدارة سلاسل الإمداد هي التطور المستمر لفلسفة الإدارة و التي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية و كذلك موارد و وظائف الأعمال و التي تكون موجودة داخل أو خارج المنشأة لدى شركاء الأعمال و تحديه أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية أما جوهر إدارة سلسلة الإمداد فهو خلق التكامل بين العرض و الطلب غن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج لإدارة الأعمال عالي الجودة.

أما الإدارة اللوجستية فهي في حقيقة الأمر جزء من إدارة سلسلة الإمداد حيث تهتم بعمليات تخطيط و تطبيق، رقابة، كفاءة، و فاعلية التدفقات الأمامية و الخلفية و التخزين لكل من البضائع و الخدمات و المعلومات من مصدرها إلى نقطة إستهلاكها و ذلك لمقابلة متطلبات العميل، فتحتوي إدارة اللوجستيات على غدارة أسطول النقل و المخازن و مناولة البضائع و إنجاز أوامر التوريد و تصميم شبكة التدفقات اللوجستية و إدارة المخزون و كذلك متابعة مقدمو الخدمات اللوجستية من خارج المنظمة و كذلك تتضمن أيضا عمليات خلق المصادر و المشتريات و تخطيط و جدولة الإنتاج و عمليات التغليف و تجميع البضائع، و كذلك خدمة العملاء.

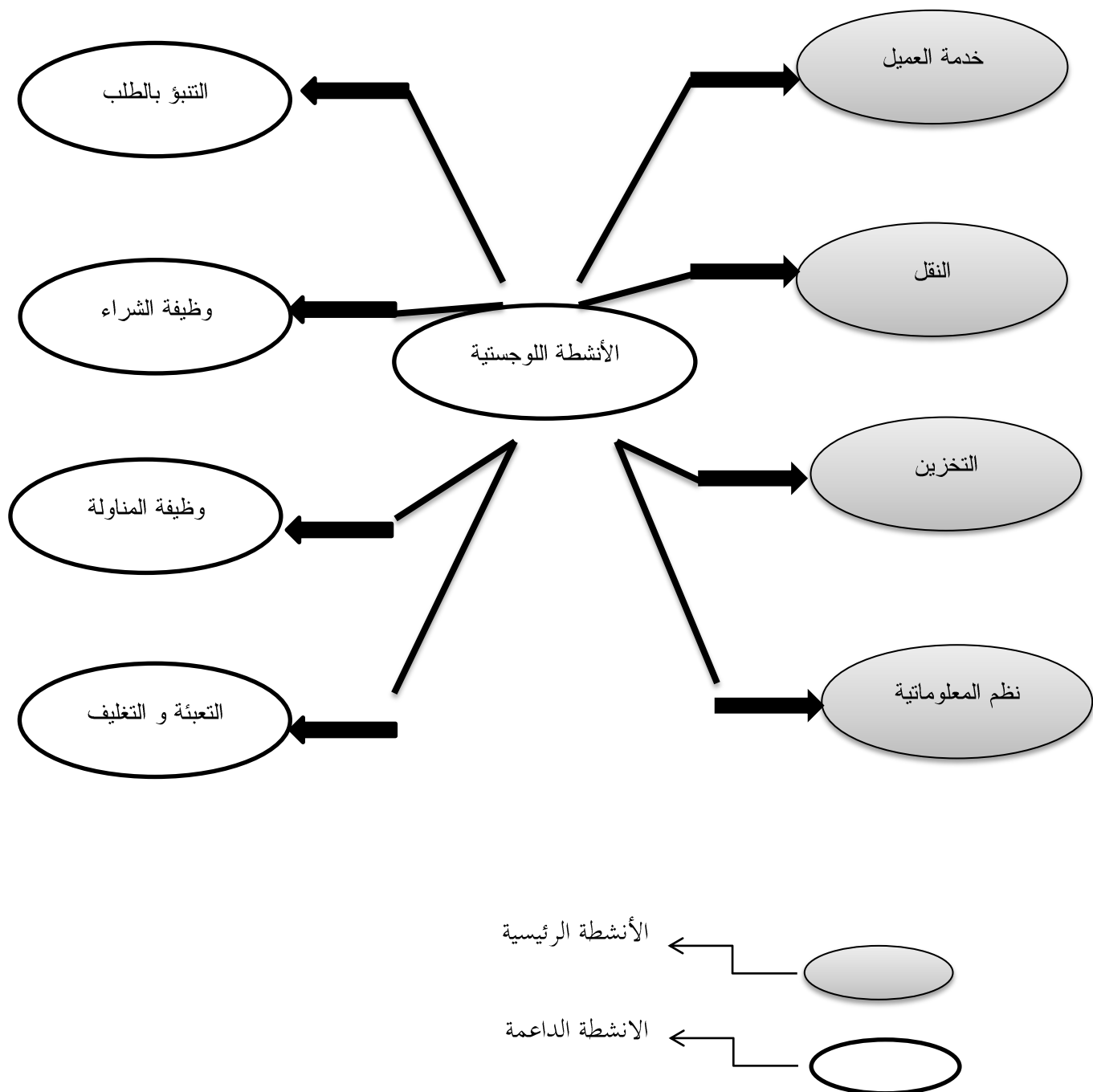
ثم تتدرج الإدارة اللوجستية على كافة المستويات الإدارية، التخطيط و التنفيذ و الرقابة من المستوى الإستراتيجي ثم المستوى التنفيذي إلى المستوى التشغيلي.

فالإدارة اللوجستية هي إدارة تكميلية حيث تقوم بالتنسيق بين التسويق و المبيعات و التصنيع و الإدارة المالية و إدارة تكنولوجيا المعلومات.

إضافة إلى ما جاء في مصفوفة كيرني اللوجستية نستطيع أن نستكشف الفرق بين إدارة سلسلة الإمداد و الإدارة اللوجستية في أن سلسلة الإمداد تعني إدارة العلاقات في إتجاه و عكس إتجاه السريان (المواد، المعلومات، الأموال) مع كل من الموردين و العملاء بهدف توصيل قيمة للعميل بأقل تكلفة لكل عناصر سلسلة الإمداد (الموردين، الشركة و العملاء).

أما الإدارة اللوجستية تحتوي على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية، التي تتكرر و يعاد تكرارها عدة مرات من خلال قنوات محدده و ذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات في ذهنية العملاء و قناعاتهم في أنهم سوف يحصلون عليها.

الشكل رقم (02) مزيج الأنشطة اللوجستية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا

الفرع الأول: التخطيط اللوجستي في المؤسسة.

إن التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات و الخطط اللوجستية اللازمة.

أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي.

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة و واضحة لعدد من الأسئلة تتعلق بـ :ماذا؟ متى و كيف؟ و يتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات:

1) التخطيط الإستراتيجي: يستند على خطة التسويق و التنبؤ طويل المدى و له تأثير كبير على موقع

وحدات الإنتاج و التوزيع حيث يتم وضع خطة استراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق

المواد بين الوحدات و بين الوحدات و العملاء.

2) التخطيط التكتيكي: يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع المواد اللوجستية الضرورية لتنفيذ

الأهداف السنوية للمؤسسة ، الاستخدام الأمثل للوسائل اللوجستية و إتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف

الوسائل مع الإحتياجات.

3) التخطيط العملي: يدير تخصص الموارد على أساس الطلبات و يكون على أساس يومي و يقوم بوضع

خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير

الوسائل اللازمة لذلك (مثل توفير الشاحنات منطقة التخزين....)¹.

¹ رونالد إتش بالو، "إدارة اللوجستيات، تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الإمداد"، تركي إبراهيم سلطانن أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، 2006، ص56.

ثانيا: مجالات التخطيط اللوجستي

تعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية:

1) أهداف خدمة العملاء: يؤثر مستوى خدمة العملاء للخدمات اللوجستية و ذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي و ذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر، فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة و باستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة و المستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماما، و لكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة تؤدي إلى العكس تماما، و لكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع لذلك فإن الإهتمام الأول في التخطيط اللوجستي¹.

2) استراتيجية تسهيلات المواقع: إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين و كذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية ، مثل ذلك إن تحديد العدد و الموقع و الحجم الخاص بالتسهيلات و تحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها يتم توجيه المنتجات إلى السوق و إن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو ان يتضمن جميع التحركات للمنتج و التكاليف المصاحبة لذلك كما تحدى من مواقع المصنع أو البائع أو الميناء و خلال نقاط التخزين الوسيطة و حتى مواقع العملاء.

3) قرارات التخزين: تتصرف قرارات إلى الطريقة التي من خلالها يتم غدارة المخزون، فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين أسلوب الدفع مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثل استراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط

¹ ثابت عبد الرحمن، " إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد و التوزيع المادي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 62.

المنتجات في المصنع أو المخازن الإقليمية أو الميدانية أو إدارة مستويات مخزون يمثلون إستراتيجيات إضافية في هذا الصدد.

4) استراتيجية النقل: تشمل قرارات النقل على نمط و أسلوب للنقل و حجم الأنشطة و مسارات النقل و الجدول الزمني للنقل ، إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن و مواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء و المصانع و التي بالتالي تؤثر في موقع المخازن.

كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن .

إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره أو على الأقل القيام بتحقيق التوازن بينهما.¹

الفرع الثاني: الرقابة اللوجستية:

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء و لذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، و هذه الوظيفة هي الرقابة و يقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف المطلوبة و تمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوعي، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأدائن يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة، كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات و محاولة إيجاد الحلول و تفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

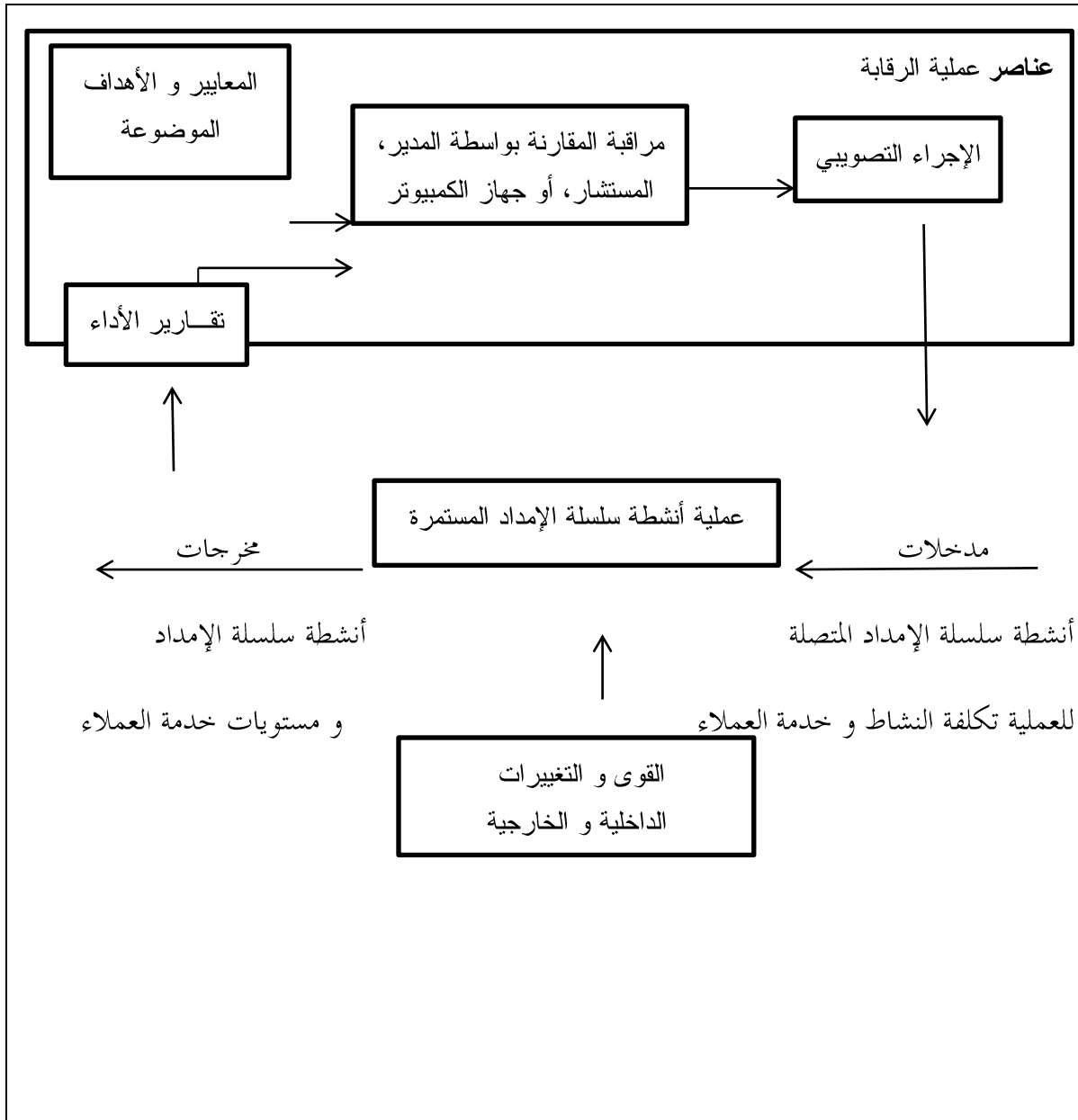
¹ رونالد إتش بالو، "إدارة اللوجستيا"، مرجع سابق، ص60.

أهمية الرقابة اللوجستية:

تتركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة، لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلاً تؤدي إلى تغييرات جوهرية في البيئة اللوجستية، و التي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعة و على سبيل المثال: تغير الظروف الاقتصادية و التغييرات التكنولوجية و التحولات في أمزجة و مواقف العملاء قد يعتذر التنبؤ بها في وقت و منع الخطط الأساسية.

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد و المخزون و معالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك خدمة العملاء و تكاليف الأنشطة و تتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعة بالنسبة للأداء و بعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، و الذي غالبا ما يقوم به مدير اللوجستيات، و هذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية ، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط و الأنشطة اللوجستية

شكل رقم (03): عملية الرقابة اللوجستية



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم

سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006، ص 805.

ثالثاً: أنواع نظام الرقابة

و تنقسم إلى ثلاثة أنواع¹:

1/ النظم مفتوحة الحلقات:

و هي من أكثر الانواع شيوعاً و يعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الاداء الفعلي و الأداء المطلوب، و بين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية و يجب على المدير أن يتدخل بطريقة إيجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي و خو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة، و من مزايا هذا النظام : المرونة، التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات المطلوبة لغرض المراقبة، و درجة السماح للخطأ المقبول في أي وقت من الاوقات، إضافة إلى تحديد شكل الإجراء التصوبي و تفيد هذه المرونة عندما تكون الأهداف و الخطط و المؤثرات البيئية عرضة لتغيرات متكررة و عندما تكون إجراءات الرقابة الاوتوماتيكية باهضة التكلفة و مقيدة.

2/ النظم مغلقة الحلقات:

شهدت السنوات الأخيرة جهداً متواصلاً للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة للعنصر البشري في عمليات السيطرة و المراقبة و لعل المراقب الآلي لموقف الرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم و لدى القيام بمراقبة الأنشطة اللوجستية، فإنه يتم استخدام قاعدة القرارات لتكون بديلاً في نظام ذات الدوائر المغلقة، و تعمل قاعدة القرارات كما لو أن المدير قد رصد الخطأ في الأداء. و من ثم سيقوم بالتصرف بناء على ذلك، و لأن المدير يمكن استبعاده من عملية المراقبة على حالها بفعل قاعدة القرارات فإن نظام المراقبة يسمى النظام

¹ رونالد إتش بالو، "إدارة اللوجستيات تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الإمداد"، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة محمد مسلم، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006، ص 808.

المغلق، و حاليا أفضل نظام الرقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستياتن هو نظام الرقابة على المخزون فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة، و من مميزات هذا النظام انه يتمتع بقدرة هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة و دقة و مع ذلك، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له، كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية.

3/ نظام لرقابة المعدلة:

يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو المجموعة من الأنشطة، إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم ، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، و كذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر و النماذج الرياضية، و لذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح و مغلق الحلقات).

المعدل هو في الواقع الأكثر استخداما للرقابة عل الأنشطة اللوجستية و في النظام المعدل يستطيع المدير أحيانا أن يحل محل القاعدة القرارات فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي.

الفرع الثالث: تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة اللوجستيات:

و تتمثل أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة اللوجستيات في¹:

أولاً: التجارة الإلكترونية:

تعتبر التجارة الإلكترونية من الأفاق الجديدة في دنيا الأعمال و التي يجب أن ندرك إمكاناتها و دورها الحيوي و المذهل في هذا المجال في وقتنا المعاصر.

التجارة الإلكترونية هي كل معاملة تجارية بين البائع و المشتري، ساهمت فيها شبكة الأنترنت بصفة إجمالية أو بصفة جزئية، كالترويد بمعلومات (عن طريق شبكة الأنترنت أو شبكات تجارية أخرى) تخص خدمة أو سلعة معينة لإقتنائها لاحقاً، و سواء تم التسديد إلكترونياً، بصك و رقي، نقداً عند التسليم أو بطريقة أخرى، فهي تيسير عمليات شراء و بيع السلع عبر استخدام تكنولوجيا الإتصالات في مجالات تبادل المعلومات بما يساهم في تحسين العمليات لتحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتخفيض التكاليف، تحسين الجودة و زيادة سرعة تسليم خدمات .

تتضمن التجارة الإلكترونية جلب انتباه و المحافظة على العملاء و الشركاء التجاريين المناسبين، إنها تتخلل في العمليات التجارية، مثل بيع و شراء المنتجات، كما تتضمن على الإتصالات الرقمية، التبادل الإلكتروني و البحث من خلال الأنترنت، فهي عبارة عن تطبيقات عملية تكنولوجيا المعلومات للدخول لأي مكان، و باستخدام تكنولوجيا التجارة الإلكترونية فغنه يتم تبادل المعلومات بسرعة و بسهولة و في حدود أقل مستويات التكلفة فالتبادلات الغللكترونية تساعد على تحقيق التدفق في عمليات النشاط و كذلك البيانات و الأفكار كل

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، "كفاءة وجود الخدمات اللوجستية (مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم)"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 79.

هذا يمكن جميع الأطراف في النهاية من تبادل المعلومات بسهولة و يسر و بالتالي تحقيق المزيد من الكفاءة و الفاعلية.

و تعد استخدامات شبكة الأنترنت من التقنيات الملائمة لتعميق التجارة الإلكترونية إذ تساهم في توفير معلومات هائلة عن الأسواق و العمليات في أوسع شبكة حواسب في العالم تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات و الوصول إلى الألاف من قواعد البيانات إذ تقوم بنقل المعلومات إلى أي مكان و لأي شخص في العالم، كما أنها توفر العديد من البدائل في مجالات الشراء و قنوات التوزيع الجديدة¹.

ثانيا: تخطيط موارد المنظمة

تعمل نظم تخطيط المنظمة من خلال التكامل للمجالات الوظيفية في المنظمة، إذ تساهم في تعميق و تطبيق نظام الاتصالات عن بعد من خلال توفر المعلومات عن البائعين و مواصفات منتجاتهم و أسعارها و تواريخ تسليمها و القبول بهذه الشروط ، يتحقق نظام تخطيط موارد المنظمة عن طلبات الزبائن و يشعروهم بالموافقة و من ثم يقوم أيضا بعمليات شحن المنتج بالرجوع إلى تواريخ التسليم كما يساهم في تقييم المواد الأولية الضرورية من المخزون و يحدد تواريخ إطلاق الأوامر لإنتاج للمصانع و شراء الطلبات من الموردين، فهو نظام شامل للمعلومات حيث يدعم العديد من عمليات المنظمة و إحتياجاتها للبيانات، و من فوائده يساعد في تخفيض أوقات تسليم السلع للعملاء، يعتبر بديلا لنظم المعلومات المتداولة، تقدم حولا للمشاكل التي تواجه العملاء.

يساعد نظام تخطيط موارد المنظمة ERP على تقصير المسافة بين العميل و المنتج، فهو نظام معلومات يعتمد على الحاسوب و مصمم لإدارة و دعم الوظائف الأعمال المتعددة بالشكل الذي يسمح بالتكامل لهذه

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 79.

الوظائف و السماح بتدفق المعلومات بين الأعمال كلها في المنظمة بطريقة واضحة و ملائمة بحيث تمكن المنظمة من الوقوف على أدائها و ذلك بالاعتماد على قاعدة بيانات و مستودع بيانات مركزين¹.

ثالثا: تقنية تبادل البيانات الإلكترونية:

نظام تبادل البيانات إلكترونيا هو نظام يقوم على إرسال البيانات محل التبادل من حاسب آلي إلى حاسب آلي آخر و بالعكس و عليه فإن البيانات التجارية و الغدارية هي التي يتم تبادلها بين الحواسب الآلية المختلفة.

أي أن الغرض من هذا النظام هو استخدام تقنية حديثة لإحلال الرسائل الإلكترونية محل الرسائل الورقية و هذا يتطلب تغيير في نظم الإدارة و المتابعة للتحويل إلى نظم ديناميكية سريعة التعامل و لحظية في اتخاذ القرار.

تقنية تبادل المعلومات إلكترونيا ما هي إلا أداة ينبغي على المنظمات استعمالها و ذلك لما تحققه من أهداف في مجال التسيير الإداري، اللوجستيات و المنافسة.

في المجال الإداري: إن أهمية الاقتصادية تهدف إلى تخفيض التكاليف من خلال الربط المباشر بين الأنشطة وهذا يلغي العمليات اليدوية في تبادل الوثائق إضافة إلى جودة الخدمة و ذلك بتقليل الأخطاء الناتجة من تبادل المعلومات يدويا و السرعة في تبادلها.

في اللوجستيات: هذه التقنية تسمح للعملاء بتتبع المنتجات بمعرفة خصائصها و كيفية توزيعها، كما يؤدي التقليل من الأخطاء الإدارية في تبادل المعلومات إلى التقليل من نسبة المردودات و بالتالي تخفيض التكاليف اللوجستية.

¹ محفوظ حمدون الصواف، علي عبد الفتاح الشاهر

في مجال المنافسة: تسمح بخلق ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة للطلبات و بالتالي التخفيض من

حجم المخزون، تحسين مستوى الخدمات و المنتجات.¹

و كغيرها من الإدارات تعاني الإدارة اللوجستية من مشكلات تطبقها بالمنظمات المعاصرة :

و يمكن إلقاء الضوء على أهم هذه المشكلات فيمايلي:

- عدم تكامل سلسلة الإمدادات.
- وجود الحواجز التنظيمية.
- انفصال عملية تصميم سلسلة الغمداد عن القرارات التشغيلية.
- إعداد تصميم المنتجات دون الأخذ في الحسبان طبيعة سلسلة الإمداد.
- عدم وجود مقاييس لسلسلة الإمداد.
- عدم بساطة سياسات التخزين المتبعة.
- عدم التقييم السليم لتكاليف المخزون السلعي.
- إغفال تأثير ظروف عدم التأكد و المخاطرة.
- عدم التعريف الدقيق لخدمة العملاء.
- التمييز ضد العملاء لخدمة العملاء.
- التمييز ضد العملاء الداخليين بالمنظمة.
- عدم كفاءة نظام المعلومات.
- سوء التنسيق بين أقسام المنظمة.

¹ أيمن النحراوي، "لوجستيات التجارة الدولية"، دار الفكر الجامعي، مصر، طبعة 1، 2008، ص 163.

- عدم دقة المعلومات عن حالات التسليم.

- عدم وجود تحليل متكامل لطرق الشحن.¹

الفرع الرابع: مراحل تحقيق الكفاءة و الفعالية في تطبيق إدارة اللوجستيات:

لتحقيق كل من الكفاءة في تطبيق نظام إدارة اللوجستيا بالمنظمات المعاصرة، فإن الأمر يتطلب ضرورة الالتزام بتطبيق هذا من خلال المرور بعدة مراحل أساسية، يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

المرحلة الأولى: تعميم و تطوير اهداف استراتيجية و تكتيكية تصبح بمثابة المرشد عند تنفيذ العمليات اللوجستية.

المرحلة الثانية: إحداث تكامل بين الأنشطة و العمليات في الأقسام الداخلية لسلسلة العمداد و ذلك عن طريق القضاء على كل الحواجز المسبة لذلك مع السماح بنقل و تدفق البيانات و التنسيق بين الأنشطة و العمليات المختلفة .

المرحلة الثالثة: إعداد التنسيق الخاص بالأنشطة مع كل من الموردون و العملاء.

المرحلة الرابعة: إعداد تنسيق بين التخطيط و عمليات التنفيذ عبر مسار سلسلة الإمداد عن طريق استخدام نظام لتحويل البيانات خلال مسار هذه السلسلة.

المرحلة الخامسة: تشكيل منظمات استراتيجية تأخذ في الحسبان الإمكانيات المتاحة عن طريق الغتفاق بين منظمين أو أكثر على أشياء معينة تحقق مزايا استراتيجية للأعضاء الآخرين الموافقين على الغنضمام لهذا التشكيل الإستراتيجية.

¹ أحمد محمد غنيم، " إدارة اللوجستيات"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 212-216.

خلاصة الفصل:

تهدف الخدمات اللوجستية إلى توفير الخدمات و المنتجات إلى العملاء و ذلك وفقا لرغباتهم و احتياجاتهم و بأفضل الطرق الممكنة و أكثر كفاءة من حيث المكان و الوقت و حالة هذه المنتجات.

و مما لا شك فيه أن أي خدمة أو منتج لا يتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا يكون متاح للعملاء المحتملين في المكان و الوقت المناسبين، إلا أنه عندما تبذل المنظمة جهودا من أجل توفير هذه الخدمات و المنتجات لعملائها المحتملين في المكان و الوقت المناسبين فإنها تحقق كل من المنافع الزمنية و المكانية.

و ذلك من خلال تجهيز الطلبات ، النقل، التخزين... إلخ و كل هذا لن يتيسر بكفاءة إلا بتوفير المعلومات و البيانات، فالإدارة اللوجستية السليمة ينتج عنها قيمة مضافة، حيث تزداد قيمة المنتجات و الخدمات بمجرد توفيرها في الوقت المناسب و المكان المناسب و بالتالي يزداد رضا المستهلك و من ثم القدرة التنافسية للمنظمة فرصا للعميل يتوقف بصورة أساسية على الإطمئنان إلى توفير المنتجات و الخدمات.

و تعتبر الحلول اللوجستية الأساسي الذي يضمن استمرارية تدفق السلع و الخدمات، و لقد تزايدت أهميتها في السنوات الأخيرة نظرا للمنافسة الشديدة و الطلب الكبير للحصول على خدمات و منتجات أفضل و بأقصى سرعة تلبي احتياجات الأسواق المحلية و الدولية.

الفصل الثاني:

إدارة علاقات العملاء كنظام لتحقيق

رضا العاملين

تمهيد:

يعتبر مفهوم إدارة علاقات الزبائن أحد المفاهيم التسويقية الحديثة التي ظهرت في التسعينات من القرن الماضي في القطاع الصناعي، ثم انتشر فيما بعد ليشمل جميع أنواع المؤسسات بدأ بقطاع الخدمات و وصولاً للسلع الاستهلاكية، حيث ساهم في هذا الانتشار التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التي جعلت من بناء علاقات شخصية بين المؤسسة و الزبائن أمراً يمكن تحقيقه لما توفره من أدوات في جمع، تخزين و تحليل بيانات الزبائن، إضافة إلى توفيرها لقنوات إتصال سريعة و غير مكلفة بين المؤسسة و الزبون.

المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بإدارة العملاء

المطلب الأول: نشأة إدارة علاقة العملاء

الفرع الأول: نشأتها

يعود تاريخ نشوء إدارة علاقات الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين و زبائنهم، ففيالقرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة و ما يرتبط من سعي المؤسسات آنذاك لغنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز في أداء العمليات الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي و إعطائه الأولوية القصوى في عملها، و هذا ما يطلق عليه " باستراتيجية دفع التكنولوجيا".

و في نهاية القرن العشرين الذي أساس اقتصاديات المعرفة، و هو احتدام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه و إقامة علاقات تفاعلية و قوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته و رغباته أولاً، و من ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إتباع الحاجات و الرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة .

و بذلك أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع تلبية هذه الحاجات و الرغبات بشكل أفضل، و في هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمى " باستراتيجية السوق" و لذلك توج هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال و العلاقات القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضاه و كسب ولائه، و تحقيق قيمة له مدى الحياة، بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المؤسسة القائمة على (الربح-خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح-ربح) و من طرف خارجي إلى جزء من العائلة المؤسسة .

و الجدول الموالي يبين تطور إدارة علاقة الزبائن

الجدول رقم (03): تطور إدارة علاقات العملاء

اليوم	في الماضي
يطالب الزبائن بحرية تشارك و إعادة استخدام السلع الرقمية، و دفع ثمنها مرة واحدة (هذا إن حدث) ثم تغيير المادة الأصلية و توزيعها و إعادة تشكيل الغرض منها.	كان بإمكان مزودي السلع غير ملموسة (أي المعلومات و البرمجيات و الموسيقى و الترفيه و الخدمات) أن يجنوا هوامش ربح كبيرة نظرا للتكلفة المنخفضة للسلع المباعة
يمكن لزبائن سهولة نقل سجلاتهم المالية و علاقاتهم	كانت البنوك و السماسرة و شركات التأمين تعتمد على عدم رغبة الزبائن في التغيير، فقد كانت تكاليف التحول مرتفعة لنقل الحاجات
التسعير أكثر شفافية بكثير، و الزبائن يطالبون بأسعار متساوية حول المعمورة و هم الآن يمتلكون معلومات أكثر بكثير تحت تصرفهم.	كان يمكن لأسعار السلع و الخدمات أن تتباين بشكل كبير من بلد إلى آخر، و كان التسعير معقدا جدا.
المصنعون لديهم الأدوات اللازمة لجعل تصنيع المنتجات على حسب الطلب اقتصاديا و عمليان و الزبائن يعبرون عن آرائهم بالرحيل و التوافق على الموردين الذين يقدمون لهم منتجات أو خدمات حسب الطلب.	كان يمكن للمصنعين أن يمتلكوا مجرد كلام عن تصميم و تهيئة المنتجات للزبائن

المصدر: إحسان دهش جلاب، هشام فوزي دباس العيادي، "التسويق وفق منظور فلسفي و معرفي معاصر"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 695-696.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة علاقة الزبائن

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون هي تنبثق من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون و اعتباره أحد الأركان الأساسية التي يجب أن تراعيها المنظمة إذا أرادت تحقيق النجاح و النمو و البقاء عند مد جسور و علاقات مترابطة مع الزبائن.

حيث عرف كل من:

zabin2001 "إدارة علاقة الزبون (CRM) بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون¹

2006 Kottler et keller " بأنها عملية إدارة المعلومات التفصيلية عن الزبائن و من إدارة جميع الزبائن بحذر بقصد زيادة ولاء الزبون.

2008 Kotler et amstrog " على أنها عملية شاملة تتضمن بناء العلاقات مع الزبائن و المحافظة عليها من خلال تقديم قيمة متميزة إلى الزبون و تحقيق رضاه.

كما عرفها (rolluis2005) إلى أنها القدرة على دمج معلومات الزبون و معرفته في عمليات إدارة معرفة العملاء الخاصة بالشركة و عملياتها.

¹ إيداد شوكت منصور، "إدارة خدمة العملاء"، دار الكنوز و المعرفة، ص 131-133.

إدارة علاقة العملاء مدخل إستراتيجي يعني بخلق و تحسين قيمة أصحاب الأسهم من خلال تطوير العلاقات الملائمة مع العملاء الأساسيين و عملاء التجزئة، تتكامل إدارة علاقات العملاء مع تقنية المعلومات المتوفرة و استراتيجيات التسويق بالعلاقات بهدف الربحية و بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

و هي بذلك تعزز الغرض لاستخدام البيانات و المعلومات لمعرفة و دراسة العملاء و تطبيق استراتيجيات العلاقات التسويقية بصورة أفضل.

كما يمكن تعريفها من منظور قيمة العميل بما يلي:

الممارسة العملية لتحليل قواعد بيانات التسويق و استغلالها و رفع تقنيات الاتصالات لتحديد ممارسات المنشأة و طرقها التي تعظم القيمة مدى الحياة لكل عميل فردي من عملاء الشركة.

أيضا تعرف بأنها إدارة علاقات العملاء مدخل شامل و واسع لإيجاد و المحافظة على وسط العلاقة مع العملاء.

كما تعرف بأنها: هي تلك العمليات الشاملة لبناء و تدعيم العلاقات مع العملاء المربحين و ذلك من خلال إمدادهم بأكبر قيمة و أفضل إشباع ممكن.

أيضا تعرف أنها: هي العملية الشاملة لبناء علاقات عمل مربحة و الحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة و رضا ممتازين للعميل.

و هي بذلك تكون المفهوم الأكثر أهمية في التسويق الحديث، و حتى وقت قريب عرفت بأنها نشاط إدارة قاعدة بيانات العملاء و هي بهذا التعريف تشمل إدارة معلومات تفصيلية عن العملاء الأفراد و إدارة العميل بعناية بهدف تعظيم ولاء العميل و لكن حديثا جدا أخذت معنى أوسع.¹

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص33.

بناء على ما تم تقديمه يمكن تعريف إدارة علاقات العملاء كآلي إدارة علاقة العملاء هي مدخل إداري استراتيجي يهتم باكتساب العملاء المختارين بعناية و المحافظة عليهم و بناء علاقات طويلة الأجل معهم بهدف خلق قيمة مميزة لهم و لمنظمة في وقت واحد عبر تفعيل وظائف التسويق و خدمة العملاء و تقنية المعلومات.

و يؤدي ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية و التي تتمثل في تقديم خدمات متميزة و استجابة متفوقة لحاجات العملاء و تحقيق أقصى درجة من رضا العملاء نحو منتجات و خدمات الشركة و تحقيق ولائهم الدائم لها.

و بناء عليه فإن إدارة علاقات العملاء تهتم في الأساس بخلق و تنمية و تحسين العلاقات الشخصية مع العملاء المستهدفين و الذين تختارهم الشركة بعناية للوصول إلى النتيجة النهائية و هي تعظيم قيمة العميل طيلة استخدامه لمنتج الشركة و تعظيم أرباح الشركة و زيادة الحصة السوقية لها من خلال إعادة شراء منتجاتها، و هي عبارة عن نظام يجمع بين التسويق و تقنية المعلومات و خدمة العملاء و يساعد الشركات على العناية بالعملاء و على تحقيق رضاهم من خلال تقديم منتجاتها و خدماتها لهم.

و يتمثل المفتاح الأساسي لبناء علاقات مع العملاء في السعي نحو إيجاد أكبر قيمة مدركة لهم و العمل على إشباع حاجاتهم و رغبتهم بصورة مرضية، العملاء الراضون هم العملاء ذوي الولاء المرتفع و هؤلاء يؤدون زيادة حصة الشركة في السوق.

و جذب العملاء و الاحتفاظ بهم يمثل مهمة صعبة لإدارة التسويق بالشركات، و ذلك أن العملاء محاطون بتشكيلة كبيرة و متنوعة من المنتجات و الخدمات¹.

الفرع الثاني: أسباب تبني إدارة علاقات الزبون

¹ مانع فاطمة، "إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيق الذكاء الأعمال في المنظمات" الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي و انعكاساته على الاقتصاديات الدولية، ص 8-9 الموقع www.iefpedia.com

أشارت دراسات إحصائية إلى معدل فقدان الزبائن لدى المنظمات قد يبلغ 20% من عدد الزبائن الكلي كل عام و غن تكلفة اكتساب زبون جديد قد يبلغ ستة أضعاف عن كلفة المحافظة على الزبون الحالي و أن 68% من الزبائن يغيرون الشركات و المؤسسات التي يتعاملون معها بسبب الخدمات و الملاحظة أن 4% فقط من هؤلاء الزبائن الذين توقفوا عن التعامل سبق لهم أن اشتكو من سوء الخدمات .

إن الأسباب التي تقف وراء تبني إدارة علاقات الزبون تتمثل بمبدئها الرئيسي الذي يعود إلى المحافظة على الزبائن الحاليين و ذلك لأنه يحقق ما يلي:

1- وفقاً لمبدأ بارتيو (bartio) من المفترض أن 20% من المنظمات زبائنها يولون 80% من أرباحها و يأخذ في المتوسط (من 8 إلى 10) جهود مادية لازمة تباع لزبون جديد و من (2 إلى 3) لازمة للبيع إلى الزبون الحالي.

2- الحصول على زبون جديد أكثر من (5 إلى 10) مرات من الحصول على تكرار الشراء من الزبائن الحاليين يؤدي الزبون الحالي او الزبون المرجعي دورا إيجابيا كبيرا في عملية الحصول على زبائن جدد بكلفة قليلة أو معدومة في غالب الأحيان كما أن الإحتفاظ ب 5% من الزبائن الحاليين يؤدي إلى 25% أو أكثر من الربحية من خلال الأسباب التي ذكرت أعلاه نلاحظ أن معيار قياس المنافسة بدا يتحول من الحصة السوقية باتجاه الحصة الزبونية و المقارنة بين الاستراتيجية التي تستهدف زيادة الحصة السوقية باستراتيجية الحصة الزبونية¹.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة علاقات العملاء

حتى تستطيع المؤسسة إقامة علاقة طويلة الاجل مع الزبائن و الإحتفاظ بهم يجب عليها أن تولي أهمية كبيرة

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، "إدارة علاقات الزبائن"، دار الورق طبعة 1، الأردن، 2009، ص 167.

للأبعاد إدارة علاقات مع الزبائن المتمثلة في :

- **التركيز على كبار الزبائن:** هذا البعد يركز على زبائن محددين و على عملية إضافة قيمة لهؤلاء الزبائن الرئيسيين من خلال تقديم عروض تناسبهم و الجوانب الرئيسية في هذا البعد تشمل التسويق من خلال التركيز على هؤلاء الزبائن، و تحديد قيمة دورة حياة الزبائن الرئيسيين، التخصيص و التسويق التفاعلي، فالتركيز على الزبائن الرئيسيين يتضمن فهم و تنفيذ الاحتياجات و رغبات هؤلاء الزبائن كما أن هذا البعد يركز على الاختيار المعتمد للزبائن الذين يكونون مفيدون للمنظمة من الناحية الاستراتيجية و الناحية الربحية، أما التخصيص هو عبارة عن الممارسة التي تركز على كل زبون على حدى و ذلك من خلال إيجاد حلول لكل زبون على حدى، اما بالنسبة للتسويق التفاعلي بحيث يقوم كل من المسوقين و الزبائن بالتفاعل في جوانب تصميم المنتجات و الإنتاج بحيث يمكن تلبية الطلبات و خلق قيمة علاقة و ولاء الزبائن.

- **تنظيم إدارة علاقات الزبائن:** إن علاقة الزبائن في الأساس تعني تغييرات جذرية في الطريقة التي يتم فيها تنظيم الشركات و إجراء عمليات الأعمالو تشمل الاعتبارات الرئيسية لنجاح تنظيم الشركة كلها من خلال CRM هي الهيكل التنظيمي و الإلتزام على مستوى المنظمة بما يتعلق بالموارد، و إدارة الموارد البشرية.

- **الهيكل التنظيمي:** حيث تتطلب إدارة علاقة الزبائن أن تعمل المنظمة بأكملها نحو الهدف المشترك و المتمثل في إقامة و رعاية علاقات قوية مع الزبائن، التصميم الهيكلية التنظيمية التي تحسن أكثر بفعالية علاقات الزبائن تشمل إنشاء فرق العملية و الفرق التي تركز على الزبائن، و فرق متعددة الوظائف.

- **الالتزام على مستوى المنظمة:** بما يتعلق بالموارد و ذلك بتخصيص الوقت اللازم و توفير الدعم و

الموارد اللازمة لتحديد و تلبية احتياجات الزبائن الرئيسية

- إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية الناس، التكنولوجيا، و العمليات كلها في غاية الأهمية لإدارة

علاقات الزبائن، و لكل الموظفين بشكل فردي هم الذين لهم الدور في بناء علاقات مع الزبائن.¹

- **إدارة معرفة الزبون:** بناء على منظور المنظمة للمعرفة، المبرر الرئيسي لوجود المنظمة هو إنشاء و نقل و تطبيق المعرفة من منظور إدارة علاقات، فإن إدارة المعرفة تفهم على أنها ما تم تعلمه من الخبرة أو الدراسة العملية لبيانات الزبائن، تشمل إدارة المعرفة على تعلم و توليد المعرفة، و نشر المعرفة و تبادلها و استجابة المعرفة.

توليد المعرفة حول كبار الزبائن أمر أساسي لإدارة علاقات الزبائن، حيث يمكن أن تستخدم لتطوير " علاقة التعلم" مع الزبائن و بالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ، الهدف الأساسي من توليد المعرفة هو الإلمام بوجهة نظر الزبائن المختلفة و أدوات استقصاء معلومات الأعمال مثل استخراج البيانات و مستودعات البيانات، و تجمعات بيانات تساعد المنظمة بالاستفادة من معلومات الزبائن لرسم خطة الأعمال الاستراتيجية . نشر المعرفة و تبادلها، المعرفة هي ذات قيمة محدودة ما لم يتم نشرها في جميع أنحاء المنظمة علاوة على ذلك قيمة المعرفة تتصاعد من خلال النشر و التبادل، يجب على المنظمات وضع آليات سليمة لنشر المعرفة حول الزبائن و ذلك لتسهيل عمل إجراءات منسقة من قبل مختلف الإدارات.

استجابة المعرفة و هي العمل على الاستفادة من المعرفة التي تم توليدها و نشرها.

- **إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا:** توفر بيانات الزبائن بشكل دقيق أصبح جزءا أساسيا للأداء الناجح لإدارة علاقات الزبائن، كما أن التكنولوجيا تلعب دورا هاما في إدارة علاقات الزبائن، خاصة فيما يتعلق في ذكاء الأعمال و في الواقع بسبب التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات أصبحت

¹ أسماء مسعود، " أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 33.

المنظمات لديها المقدرة على جمع و تخزين و تحليل و تبادل معلومات الزبائن في السبل التي تعزز بشكل كبير من قدرتها على الاستجابة لاحتياجات الزبائن من الأفراد و بالتالي جذب و الاحتفاظ بالزبائن بواسطة تقنيات الحاسوب¹.

المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة علاقة العملاء

الفرع الأول: أهمية إدارة علاقة الزبائن و فوائدها:

أولاً: أهميتها

يؤكد أغلب أساتذة التسويق بأن إدارة علاقة الزبائن يعد موضوعاً في غاية الأهمية في التسويق و يعتقد بعض الأساتذة أن إدارة علاقات الزبائن موضوعاً مهماً في السنوات القادمة و يرى هؤلاء الأساتذة ليس إلا ثورة زبائن تنقل ميزات القوة في علاقة المشتري و البائع من المنظمات نحو الزبائن.

إن أمر الاحتفاظ بالزبائن و تطوير العلاقات معهم أصبح مهماً و ضرورياً عند جميع المؤسسات الخدمية و الإنتاجية، و لما لهذه العلاقات من فوائد لا تعود على شركات و المؤسسات فقط، بل جميع أطراف هذه العلاقات منها:

– زيادة عوائد المؤسسة عن كل زبون: فالاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل يحقق المزيد من الإنفاق و يعني هذا بناء علاقات جيدة و متينة مع الزبائن يخلق عندهم ولاء مستمر في التعامل مع المؤسسة دون غيرها ما يؤدي ذلك إلى تحقيق أرباح على المدى البعيد.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي و آخرون، "إدارة علاقات الزبائن"، دار الورق الطبعة الأولى ، الأردن، 2009، ص 169.

- انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة: أي أن الزبائن الذين تم بناء علاقات جيدة معهم تصبح عملية تقديم الخدمة أسهل و أقل تكلفة على عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كثيرة من قبل المؤسسة لخلق و تطوير العلاقات معهم.
- قدرة المؤسسة على فرض فارق السعر: فإن الزبائن على المدى الطويل يحققون أرباحا أكثر لأنهم غالبا ما يدفعون نظير نفس المنتجات او الخدمات ثمنا أعلى مقارنة بما يدفعه الزبائن الجدد و قد يحدث هذا لأن الزبائن القدامى عادة ما يكون أقل حساسية تجاه الأسعار و هم إجراءات المؤسسة و موظفيها و منتجاتها و بالتالي يتحصلون على قيمة أكبر جراء العلاقة¹.

ثانيا: أهدافها

تهدف إدارة علاقة العملاء ما يلي:

- تحقيق توازن فعال و تفاعلي بين توظيفات المنظمة و توجهاتها الإنتاجية و الخدمية و بين تحقيق رضا و حاجات العميل بهدف تعظيم الربح.
- التواصل المستمر مع العميل و تحديد نشاطات المنظمة ذات القيمة بالنسبة له.
- استخدام معلومات العميل لتحسين الأداء بصفة مستمرة و التعلم من العمليات السابقة لتحقيق النجاح و تجنب الفشل.
- تحقيق تكامل أفضل للنشاطات التسويقية و الخدمية.
- تعظيم قيمة العملاء أي قيمة الاقتصادية لعلاقة العميل مع المؤسسة²

¹ أمينة عزار، " إدارة علاقات الزبائن و تأثيرها على تنافسية المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017-2018، ص 07.

² فيليب كوتلر، جاري أرميترونج، " أساسيات التسويق"، دار المريح، 2007، الرياض السعودية، مرجع سابق، ص 79.

ثالثا: فوائد إدارة علاقة العملاء

إذا تم استخدام إدارة علاقة العملاء على الوجه الأكمل فغنها سوف تحقق الآتي:

- تساعد إدارة التسويق داخل الشركة على تحديد أفضل العملاء المستهدفين و على إدارة حملات الدعاية التسويقية بأهداف واضحة و محددة و أيضا تساعد على إنتقاء العناصر لقيادة فرق البيع.
- تساعد الشركة على تطوير وسائل البيع عن طريق التلفزيون و تسهيل عمليات الإتصال بالعملاء و أيضا تطوير النظم القديمة مثل تلقي الطلبات عن طريق التلفونات.
- تسمح بإنشاء علاقات شخصية مع العملاء بهدف زيادة إرضائهم و تعظيم الأرباح و تحديد العملاء الأكثر تعاملًا مع الشركة و تقديم الخدمة.
- تزود الموظفين بالمعلومات اللازمة لمعرفة عملائهم و فهم إحتياجاتهم و خلق علاقات فعالة بين الشركة و عملائها و موزعيها.¹

الفرع الثاني: عوامل فشل و نجاح إدارة علاقة العملاء

أولا: عوامل نجاح إدارة علاقات العملاء: هناك عدة عوامل تعمل على إنجاح إدارة علاقات العملاء نذكر أهمها في ما يلي:

- المشاركات الداخلية القوية حول استراتيجية إدارة علاقات العملاء:
- إدارة علاقات العملاء هي إدارة لإنجاز أي عمل في المنظمة في كل مجالات الأعمال و يعني ذلك أن المنظمة أو الشركة مطلوب منها أن تقدم بعمل إستراتيجية داخلية تتشارك فيها أقسام المنظمة كلها لإنجاز برنامج إدارة علاقات العملاء.

¹ فريد محمد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص 53.

- المستخدمين في جميع المستويات و كل المجالات مطالبين بجميع المعلومات بدقة لنظام إدارة علاقة العملاء: المستخدمين من المحتمل أن يستجيبوا بشكل ملائم لنظام إدارة علاقات العملاء إذا أدركوا و فهموا أهمية جمع المعلومات و فائدتها و أيضا إذا عرفوا أهمية المعلومة الصحيحة و مدى الوثوق بها.

- نظام إدارة علاقات العملاء هو وسيلة جعل المستخدمين و العملاء كأصدقاء: إدارة علاقات العملاء يجب أن تكون وسيلة تكامل داخل الأنظمة بشكل مستمر بقدر الإمكان و تشكل جزءا طبيعيا من خدمة العملاء و تتفاعل معها، و لذلك تقوم المنظمة بتخفيض خط تلفون مخصص لخدمة العملاء و الرد على استفساراتهم و الاستجابة لطلباتهم و مقترحاتهم حول إعادة تصميم المنتج أو تحسين الخدمة و من خلال الإتصالات المتكررة بين العملاء و الموظفين كتوثيق العلاقات حتى يصبح الموظف و العميل صديقين

- تدوين بيانات التي تستخدمها و استخدام البيانات التي دونتها من قبل: و بذلك توفر الجهود حيث أن البيانات التي تساعد في إعداد استراتيجية تنفيذ برنامج إدارة علاقات العملاء لا يتم تدوينها و لكن التي تساعد في إنجاح البرنامج و التي تم تدوينها سيتم استخدامها¹.

ثانيا: عوامل فشل إدارة علاقات العملاء:

من المهم للشركات معرفة المعوقات التي تواجه نظام إدارة علاقات العملاء التي واجهت الشركات المماثلة عند تطبيقها برنامج نظام إدارة علاقات العملاء، هناك بعض العوائق التي تحول دون نجاح برنامج إدارة علاقات العملاء نوردتها في ما يلي:

¹ Kristen adreson et karo « costumers relation ship magement at p11-14, www.elsisver.com.

- نقص المهارات المطلوبة: قصور بناء المهارات و استخدام تقنية قاعدة بيانات جديدة في نظام إدارة

علاقات العملاء يعري ذلك إلى النقص الحاد و المزمّن في المهارات التقنية و ذلك لأن المنظمة التي

يعمل بها لا تمد العاملين بها و تجدد المهارات التقنية لهم بتطبيق مشروع إدارة علاقات العملاء.

بعض خبراء نظام إدارة علاقات العملاء ركز على الحاجة الى المهارات

المطلوبة و مهمة لتشغيل النظام و قد تحول بعضهم على أن التدريب يمكن أن

يلبي هذه الحاجة.

- عدم كفاية الاستثمار في نظام إدارة علاقات العملاء: كفاية الموارد المربحة تمثل مسألة مهمة لمقابلة

متطلبات نظام إدارة علاقات العملاء، خصوصا في المشروعات ذات التكاليف الكبيرة بعض

المتطلبات تغلبت على مشكلة الحصول على الموارد و ذلك بتبني الأرباح السريعة، وبناء نظام

إدارة علاقة العملاء و تطبيق مشروعاته ليعطي أرباحا سريعة و فوائد متطورة في درجات الربحية

مثل التحسن في خدمات العملاء أو نسبة الاستجابة العالمية للحملات الترويجية و يبرهن ذلك

التقدم في العائد على الاستثمار من تطبيق النظام¹.

- عدم فهم الفوائد التي تحققها المنظمة من تطبيق النظام: يمثل عدم الوعي وسط كبار المديرين

بالمنافع التي تنتج من قاعدة بيانات التسويق عائقا في نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء و

يمكن التغلب على هذه المشكلة بتوجيه البيانات الموجودة في مستودع البيانات للحصول على

نتائج إيجابية، مديرو نظام إدارة علاقات العملاء يشيرون إلى ان مستودع البيانات عبارة عن

¹ د فريد محمد الصحن، التسويق، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003، ص 26.

تكاليف عالية، و هم بدورهم غالبا ما يفشلون عن توقع المنافع المحتملة التي يمكن أن يحققها النظام في مراحل مبكرة.

- الحدود الوظيفية: المديرون في المستويات الوظيفية المختلفة يقاوموا أو يعترضوا و لا يتعاونوا على تطبيق مشروع إدارة علاقات العملاء خاصة في مراحله الأولى، و يتطلب التغلب على هذه المشكلة فهم تنظيمي و بذل جهد في الأعمال الوظيفية في جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة و فهم ووعي المنافع التي تعود على المنظمة بصفة عامة.¹

الفرع الثالث: أدواتها

يركز تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء على مجموعة من الأدوات المتمثلة في:

أولاً: التطبيقات الآلية لقوى البيع

عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع و زيادة مردودية عملية البيع، كما تسمح للمؤسسة بتخطيط و إدارة عمليات الغتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون كما تحسن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية و تعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات و تسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع بـ:

- بناء سجلات الزبائن و ضمان سهولة الولوج إليها و استغلالها.

- إدارة المبيعات و حسابات الزبائن.

- إدارة برامج الزبائن الخاصة.

¹ د فريد محمد الصحن، مرجع سابق، ص 27.

- إرسال نتائج و تقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليحري استخدام هذه المعلومات على مستوى كافة أقسام التسويق و البيع.

- توفير سجلات محدثة عن الزبون الحالي و المحتمل هذا ما يساعد مقدمي الخدمة في تفعيل العلاقة مع الزبون.

ثانيا: مراكز الإتصالات

تنشأ مراكز الإتصالات من إزدواج استعمال الهاتف و الجهاز الآلي إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت و البيانات، و يتكون هذا النظام من :

- مركز تليفوني.

- موزع آلي متخصص (موزع صوتي، موزع ويب، موزع بريدي، موزع يسمح بالحصول على التطبيقات و قواعد البيانات الموجودة).

- يقوم موزع ICT بإدارة العلاقة الموجودة بين الهاتف و مختلف التطبيقات المعلوماتية و يلعب هذا النظام دورا أساسيا في عملية تشخيص العلاقة مع الزبون، إذ يسمح بإظهار المعلومات المتواجدة في ملف الزبون عند الإتصال.

مخزن البيانات: هو عبارة عن أداة تهدف إلى جمع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة بالمؤسسة ليتم تحويلها إلى معطيات متجانسة و معلومات تساعد على إتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمؤسسة من الولوج إلى هذه المعلومات و من بين التطبيقات التي تتيحها هذه الأداة نجد:

- إعطاء صورة موحدة وشاملة عن الزبون لمختلف الأقسام في المؤسسة.

- توفير أكبر كم ممكن من المعلومات و الجميع العاملين بالمؤسسة.

- توفير الوقت اللازم لإعداد التقارير المشتركة.

- مراقبة سلوك الزبون.

- التنبؤ بالمشتريات¹.

ثالثا: أداة التنقيب عن البيانات:

يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات استخلاص المعلومات المفيدة عن الأفراد، الاتجاهات و أقسام الزبائن، و يرتكز هذا المفهوم على تقنيات إحصائية و رياضية.

و يمكن الاستفادة من أداة التنقيب عن البيانات في المجالات التالية:

- عملية التنقيب: يعد جذب المؤسسة للزبائن من خلال الرسائل الإعلانية المستهدفة لهم، يتم إنشاء

قاعدة بيانات تضم المعلومات المنبثقة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمؤسسة، ليتم

بعد ذلك القيام بالتنقيب عن البيانات من أجل إختيار الزبائن المستهدف للاتصال بهم عن طريق

البريد أو الهاتف.

- استهداف العملية التسويقية: من أجل تفعيل استهداف العملية التسويقية تقوم المؤسسة بتحديد

خصائص الزبائن الذي تود استهدافهم، ثم بعدها البحث في قاعدة بياناتها عن الزبائن الموافقين

للخصائص المحددة كما تقوم بتسجيل معدلات تطور الزبائن و الإتصالات مع كل زبون يتم

معرفة تحسن عملية الاستهداف مع مرور الوقت.

¹ إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 700.

- الاحتفاظ بالزبائن: من ممكن المؤسسة أن تحتفظ بزبائنهم من خلال مكافئتهم بهدايا شخصية تقاسم عروض خاصة أو مدهم بقسيمات تخفيض السعر، و يتم هذا بالإرتكاز على المعلومات المتوفرة في قاعدة البيانات من أجل معرفة خصائص الزبون.
- إعادة تنشيط عمليات الشراء: من أجل إعادة إحياء اهتمام الزبائن بالمؤسسة و منتجاتها، تقوم هذه الأخيرة بإعداد و إرسال الرسائل مكيفة حسب خصائص كل زبون، و يكون هذا إعادة فرص المناسبات العامة.
- تحديد بعض الأخطاء: يساعد استخدام المؤسسة لأداة التنقيب عن البيانات في تدارك بعض الأخطاء الناشئة عن سوء الإتصال بالزبائن، حيث يمكنها هذا من إعادة الإتصال بهم و مراجعة تلك الأخطاء من خلال دراسة أسباب إنهمهم للعلاقة مع المؤسسة¹.

المطلب الثالث: سياسات إدارة علاقة العملاء و متطلبات تطبيقها:

الفرع الأول: سياسات إدارة العلاقة مع العملاء.

تهدف عملية تسيير العلاقات مع الزبائن إلى توطيد العلاقات التبادلية حيث تتم بين المؤسسة و زبائنهم، الواقع العملي أثبت أنه بالإعتماد على هذه العملية التسييرية الجديدة تمكن المؤسسة من التعامل مع زبائنهم وفق ثلاث سياسات رئيسية:

- سياسة الإكتساب - سياسة الإحتفاظ - سياسة الاستعادة

أولاً: سياسة إكتساب زبائن جدد:

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 141-142.

تشغل المؤسسة نقاط ضعف المنافسين و هذا بعد قيامها بالتشخيص الخارجي للمنافسة لجذب زبائنهم الجدد الذين لم يسبق لها التعامل معهم من قبل، و ذلك بالإعتماد على الطرق و الوسائل المتاحة لديها، و مادامنا في موضوع إدارة العلاقة مع الزبون كسياسة لإكتساب الزبون، تستعمل هذه المؤسسة وسائل جديدة كالإتصال بالزبون مثلاً (الأنترنت) طرح المنتجات خدمات جديدة ذات قيمة كبيرة أو إستقالة هؤلاء الزبائن بشق الطرق الكلاسيكية و التي تعتبرها المؤسسة مكملة لإدارة العلاقة مع الزبون.

ثانيا: سياسة الإحتفاظ بالزبائن.

بعدما تنسى المؤسسة عملية إكتساب الزبائن تسعى جاهدة إلى الإحتفاظ بهم و ذلك عن طريق اعتمادها على مزيج تسويقي متكامل و متجانس يلي رغبات و أذواق و اتجاهات الزبون كما تدعم المؤسسة عملية الإحتفاظ بوسائل أخرى أكثر نجاعة مثل الخصومات و الهدايا، خدمات ما بعد البيع، بطاقة العضوية و التي تعتبر كلها سياسات تشجيعية الغاية منها الإبقاء على الزبون و الإحتفاظ به كما تركز المؤسسة على تحسين السلع و الخدمات بالاعتماد على الإستجابة السريعة لشكاوي الزبائن و المحولة للإستجابة الفعلية لهم.

ثالثا: سياسة إستعادة الزبائن.

إن اكتشاف و استطلاع عوامل الإخفاق في علاقة المؤسسة بزبائنهم و خاصة المهمين منهم بطريقة تضمن التدخل الفوري و السريع لتقديم المعالجة الضرورية، و إكتشاف مواطن الخلل مما قد يجعل من الإخفاق فرصة للتعلم، و أيضا فرصة لتجديد هذه العلاقة و تعزيزها.

أمام المؤسسة عدة وسائل للقيام بهذه المهمة (إكتشاف الخلل) لاستعادة زبائنهم القدامى مثل المؤسسة عدة وسائل للقيام بهذه المهمة (اكتشاف الخلل) لاستعادة زبائنهم القدامى مثل بحوث الزبائن، بيانات خدمات ما بعد البيع، و طرق تحليل شكاوي، كما يمكن أيضا للمؤسسة اللجوء إلى تطوير أدوار المبيعات و المكاتب

الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم و معرفة من الزبائن و تقديم الحوافز الإيجابية لأي أفكار و آراء جديدة يمكن أن تساهم في زيادة معرفة المؤسسة بالزبون و تحسين خدماتها و رعايتها له¹.

الفرع الثاني: وظائف إدارة علاقة العملاء

أدركت المؤسسة أن بناء علاقة تفاعلية مع الزبون أمر ضروري، خاصة بعد أن أصبحت السوق ملتقى عالمي تجوبه منتوجات من كل الأنواع و الأشكال، هذه العلاقة إذا قامت بين المؤسسة و الزبون بشكل إيجابي فإنها ستكون بالنسبة للمؤسسة مصدر الأرباح على المدى البعيد التي تسمح لها بتوسيع مشاريعها و تنوع منتوجاتها.

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال هذه الوظائف التي تقوم بها إدارة علاقة العملاء.

أولاً: وظيفة التسويق

أصبحت وظيفة التسويق ضمن إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن تشمل تقييم و تصنيف الزبائن على أساس القيمة و استخدام النتائج في الحملات الترويجية أيضا تقييم نتائج الحملات الترويجية بناء على مدى مساهمة الحملة في تطوير العلاقة مع الزبون من خلال زيادة القيمة لديه ، هذه العملية تشمل عدد من الوظائف ذات العلاقة مثل إدارة ميزانية التسويق، تطوير برامج الولاء.

و قد سمح تطبيق التسويق ضمن استراتيجية إدارة علاقات الزبائن بتحقيق المؤسسات مجموعة من الميزا منها:

– المكتبة الإلكترونية التي توفر المكتبة كافة المعلومات للموظفين في التسويق و المبيعات لاستخدامها حسب الحاجة.

¹ صالح رشيدة،"أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في بناء ولاء" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، جامعة مستغانم، 2016-2017، ص 36.

- الوصول إلى العالمية بحيث يمكن لأي مسوق يتمكن من الترويج لسلعته و بيعها متخطيا بذلك الحدود الإقليمية لمكان تواجده و لدخل بسلعته حدود العالمية التي تضمن رواجاً كبيراً لهذه السلعة.
- انخفاض التكلفة بحيث أصبح من السهل الوصول إلى عدد كبير جداً من المستهلكين بتكلفة منخفضة جداً مقارنة بالأسلوب التسويقي التقليدي.
- نتائج قابلة للقياس يجعل من السهل تقييم مدى فعالية الحملة التسويقية و ردود أفعال الزبائن عليها.
- اتسويق على مدار الساعة حيث أنه لا يوجد وقت محدد لزيارات الزبائن إلى الموقع الإلكتروني بعكس الأسلوب التقليدي.
- التنوع في العروض الترويجية من خلال استعمال التطبيقات التكنولوجية من استهداف مناطق جغرافية محددة بعرض ترويجي خاص.
- إمكانية الوصول المباشر إلى الزبائن و ذلك لأن الأفراد يستخدمون الهواتف المحمولة و اجهزة الكمبيوتر في كل مكان ما يجعل عملية الوصول إليهم.
- جاذبية الحملات الترويجية يتيح التسويق باستخدام المؤثرات التكنولوجية لإثارة اهتمام الزبائن.
- أفضل معدل استجابة يمكن للزبائن من إتمام عملية الشراء بسهولة دون الحاجة إلى وقت للذهاب إلى المتجر أو إجراء مكالمات تليفونية.
- فرصة للمشروعات الصغيرة و ذلك بفتح المجال أمام الجميع لتسويق سلعهم دون التمييز بين الشركات الكبيرة و الصغيرة.¹

¹ Buttle Francis, OP-CIT ? First edition,2005,P89.

ثانيا: وظيفة البيع

لقد أدى استخدام تطبيقات إدارة علاقات الزبائن إلى تحسين أداء وظيفة البيع من خلال ما يلي:

- المساعدة في عملية البيع بحيث تجنب عناصر المبيعات الوقوع في الأخطاء و تساعد مندوبي المبيعات في توجيه الزبائن و زيادة الوعي و الإدراك لديهم من أجل القيام بعملية التقييم و إيجاد الفائدة من عملية الشراء.
- تسريع إندماج العناصر الجدد بحيث تلعب دورا مهما في إندماج عناصر الجدد، حيث تتضمن هذه البرامج في نمط معين لتطبيق طرق البيع المعتمدة و هي بدورها تقوم بقيادة البائعين الجدد ضمن حلقات عملية البيع.
- تسريع مراحل البيع من خلال استبدال الوظائف الإدارية التقليدية و إلى غالبا ما تكون يدوية بدعم معلوماتي تكنولوجي أسرع و أدق و بتكلفة أقل بكثير.¹
- رفع معدلات البيع و ذلك بإمتلاك عنصر البيع الواف و الدقيق من حيث معلومات خاصة بالزبون التي تتيح عرض المنتج المناسب في التوقيت المناسب من خلال القناة التوزيعية.
- التنبؤ بالمبيعات حيث أن الإدارة العملية للعلاقة مع الزبائن التي تكون في المستوى الوظيفي للعمليات الإدارية تدعم التنبؤ بالمبيعات بالطرق الكمية و تحديدا تقديرات فريق المبيعات، كما تأخذ بالحسبان قيمة المبيعات.
- وضع تقارير عن أنشطة البيع تساعد التطبيقات التكنولوجية المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن من سهولة إستخراج التقارير عن أنشطة البيع في أي وقت كتقارير توقعات المبيعات، تقارير الزبائن، تقارير النشاطات البيعية.

¹ Buttle Francis, OP-CIT ? First edition,2005,P90.

ثالثا: الإهتمام بالزبائن

هناك علاقة قوية بين الخدمات و الزبائن حيث لابد من إدراجهم بشكل أساسي في تطبيقات إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، و تعرف خدمة الزبائن بأنها توفير الخدمة للزبائن قبل شراء المنتج أو الخدمة ، و أثناء شراء المنتج أو خدمة و يعد البيع لهم فعليا، و يشار إلى تعبير خدمة الزبائن و رعاية الزبائن في المؤسسات الشاملة بأنها مجموعة من النظم الكائنة في مكان العمل و التي من شأنها تحقيق أقصى قدر من ولاء و رضا الزبائن عن المؤسسة و تعد خدمة الزبائن أمر بالغ الأهمية لأي مؤسسة لأنه برضا و إسعاد الزبائن و تلبية احتياجاتهم الحالية و المتوقعة، سترداد مبيعات المؤسسة و أرباحها و تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.

إن مقدمي الخدمات للزبائن يُخطون بفرصة جيدة للتأثير في تجربة الزبون حيث يمكن تحويل التجربة السلبية إلى تجربة إيجابية و ذلك من خلال المعلومات التي تجمع من التفاعل المباشر مع الزبون و تصنف و تحفظ في قاعدة بيانات الزبائن و هذه المعلومات عادة ما تكون غاية في الدقة و تساعد في فهم الزبون بشكل جيد و معرفة كيفية الحصول على ولائه.¹

رابعا: دعم الخدمات

جودة الخدمات المقدمة من أجل الزبون تشكل جزءا هاما في تحديد قيمة المؤسسة خصوصا عندما تكون الخدمات هي السلعة الأساسية التي تقدمها المؤسسة، و حتى في المؤسسات الصناعية الخدمات تشكل جزءا هاما في السوق حيث تعتمد على تقديم الخدمات المميزة لتسويق منتجاتها، و بناء علاقة مع الزبون و المحافظة عليها يعتمد على درجة وصول جودة المنتج و الخدمة لمستوى توقعات الجودة لديه، و يمكن تقييم الجودة الكلية.

¹ Kincaid W.M.JR, OP-cit, First Edition, 2003, P103.

بحيث تقوم مصلحة دعم الخدمات بتلقي شوى الزبائن و تقديم الحلول للزبائن، لهذا يجب أن يقدم لها كل الدعم المالي لتغطية النفقات،و للقيام بخدمة الزبائن بنجاح على المؤسسة أن تتفهم متطلبات الزبائن بشكل أساسي عند إندماج كافة المعلومات الخاصة بالزبائن فإن نظام إدارة علاقات الزبائن يفرز المعرفة المطلوبة و التي من خلالها تحضر الخدمات لتصبح شريكا حقيقيا مع الزبائن.

تساعد أنظمة إدارة علاقات الزبائن المؤسسة على الحفاظ على زبائنهم من خلال خدمة متميزة لهم و ذلك عبر الإهتمام بالشاكل التي ترد من الزبائن و حفظها و العمل على حلها الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمنتوجات التي تقدمها المؤسسة و ما يتعلق بها من مشاكل لتساعد مسؤولي خدمة الزبائن على خدمتهم بالشكل الأفضل، و توفير قاعدة بيانات بالمشاكل و الحلول التي يمكن أن تعترض الزبائن.¹

الفرع الثالث: أهدافها و خصائص إدارة علاقات العملاء

أولاً: أهدافها

هناك مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها أي منظمة من خلال إدارة علاقات و هذه الأهداف هي :

✓ **رضا الزبون:** يعتمد رضا الزبون على الأداء المدرك للمنتج بالنسبة إلى توقعات الزبون، إذا ما كان هذا

الأداء غير متفق مع توقعات الزبون لن يكون راضيا و إذا كان الأداء يتقابل مع توقعات الزبون فإن

الزبون يتحقق عنده الرضا، و إذا ما زاد الأداء عن توقعات الزبون فإن رضا الزبون يزداد أو يتهيج.

✓ **ولاء الزبون:** يقصد بولاء الزبون هذا ارتباط الزبون أو الالتزام بعلامة تجارية أو بمحل معين، أو الرغبة

في التعامل مع المؤسسة المعينة دون الشركات المنافسة، و هنا على المؤسسة ان تراعي مبدأ التكاليف

التي تستثمرها لتقوية ولاء الزبون لها.

¹ Buttle Francis, OP.cit,First edition, 2005,P :244.

✓ قيمة الزبون: إن مفتاح بناء علاقة طويلة مع الزبون حتى تكون أفضل قيمة للزبون و الزبائن الذين يكون لهم الرضا يكونون زبائن موالين و هنا فإن عملية جذب الزبائن و الحفاظ عليهم يمكن أن تكون من المهتم الصعبة، لأن الزبون عادة يواجه تشكيلة مذهلة و محيرة من المنتجات ليختار منها، و الزبون يشتري من الشركة التي تقدم أعلى قيمة مدركة للزبون، حيث يقوم الزبون بتقييم الاختلافات بين كل المنافع و كل التكاليف الناتجة من منتجات الشركات من ثم مقارنتها مع عروض المنافسين.¹

هناك خمسة مستويات لبناء العلاقة مع الزبائن

- التسويق الأساسي الذي يقوم رجال البيع من خلال بيع المنتج.
- التسويق التفاعلي الذي يقوم رجال البيع من خلاله ببيع المنتج و تشجيع الزبائن للإتصال بالمؤسسة.
- التسويق المتخصص الذي يقوم رجال البيع من خلاله بالإتصال بالزبون للتأكد فيها إذا المنتجات متوافقة مع حاجاته.
- التسويق المترقب الذي يقوم رجال البيع من خلاله بأخذ إقتراحات الزبائن حول تطوير المنتج جديد.
- التسويق المشارك المؤسسة تعمل مع زبائنهم للمساعدة في تحسين أدائها.²

ثانيا: خصائص إدارة علاقات الزبائن

تتمثل خصائص إدارة علاقات الزبون ما يلي:

- جمع و إدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن.

¹ تامر بكري، مرجع سابق، ص 65.

² تامر بكري، مرجع سابق، ص 66.

- استعمال برامج تسويقية مكرسة لتحليل البيانات.
- تقييم الزبائن حسب قيمتهم المتوقعة.
- التقييم الجزئي للسوق حسب حاجات و رغبات الزبائن.
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات الإدارة .
- يهدف منظور العلاقة مع الزبون إلى الإحتفاظ بالزبائن المنتقين و يكون ذلك على المدى الطويل.
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية.
- الانتقال من إدارة محفظة المنتجات إلى إدارة محفظة الزبائن.¹

المبحث الثاني: تطبيق نظام إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة علاقة العملاء وأهميته.

الفرع الأول: مفهومه

يعرف نظام إدارة علاقات العملاء على أنه نظام يستخدم لفتح حسابات للعملاء و متابعة جميع الأنشطة المتصلة معهم و متابعة الإتصالات اللازمة كافة معهم و تسجيل كل الأحداث اليومية و تقديم التقارير المختلفة و إصدار المهام و إتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل خدمة العملاء بالوقت المناسب، باستخدام النظام يمكن إدارة المبيعات و التسويق من وضع استراتيجيات مناسبة للنشاط التجاري للمؤسسة، كما يمكن من إدارة المشاكل و حلها التي ترد من قبل العميل.

و يقدم نظرام إدارة علاقات العملاء مساعدة قيمة في كثير من المجالات، و يعتمد هذا النظام على مبدأ فهم تصرفات العملاء و تحليل إحتياجاتهم و معرفة تطلعاتهم من خلال قواعد البيانات التي لا بد أن تطون مزودة

بكل أنواع المعلومات حتى تتمكن المؤسسات من التقرب منهم و الإجابة عن كل تساؤلاتهم و إيصال ما يرغبون فيه، و من هنا تأتي التحديات عندما يوجد لدينا فئات مختلفة من العملاء لدى شركات الإتصالات و البنوك و المؤسسات الخدمية الكبرى لأن تحديد نوعيات العملاء و فئاتهم و ما يرغبون فيه من منتجات و ما يعانونه من مشكلات خصوصا على صعيد الخدمات، يعد من أهم عوامل المحافظة على ولاء العملاء، إذ تعاني المؤسسات الكبرى تسرب العملاء.

و تبحث المؤسسة في ظل تغييرات السوق عن التميز من خلال التطوير و التجديد و الابتكار في تنمية منتجات جديدة و أساليب إنتاج و تسويق متميزة للوصول الأسرع إلى العملاء سعيا إلى تحقيق ميزة تنافسية تجعلها في موقف أفضل بالنسبة إلى المنافسين و لم تعد تقتنع المؤسسة بما قد يتوافر لديها من مزايا نسبية بل تبحث في تحويل تلك المزايا إلى قدرات تنافسية تعود عليها بقيم تنافسية أعلى.¹

الفرع الثاني: أهمية نظام إدارة علاقة العملاء.

تطورت الأسواق في العقدين الأخيرين بطريقة لم تشهدها من قبل، و زادت المؤسسات المسؤولة عن تقديم المنتج نفسه، و احتدمت المنافسة فيما بينها على اجتذاب العملاء و المحافظة عليهم و من هنا برزت أهمية الحصول على برامج تكون قادرة على وضع الخطوط الواجب اتباعها للحصول على المزيد من المكاسب و القدرة على التواصل مع متطلبات التجديد و التطوير، لذلك لابد من الإشارة إلى بعض التفاصيل التي تبين أهمية نظام إدارة العلاقات العملاء:

¹ توفيق عمرو، "إدارة علاقة العملاء"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007، ص 4.

- ❖ في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، مكنت إدارة علاقات العملاء المؤسسة من الحصول على ميزة تخوض بها غمار هذه المنافسة من خلال التعرف على أنواع العملاء و فهمهم و من ثم تحقيق أهدافهم و إتباع رغباتهم.
- ❖ أوضحت بحوث التسويق ان قرار الشراء يستند إلى معلومات التي يجمعها المستهلك عن المنتج و عن المنافسين و الانترنت باتت مصدرا قويا للمعلومات التي تسمع للعملاء بتقويم المنافسين في السوق.
- ❖ اوضحت الأبحاث ان العملاء يرغبون دائما في إقامة علاقات مع بعض المؤسسات، و لا يميلون إلى تغيير تعاملاتهم.
- ❖ في ظل الازمة المالية الراهنة التي طالت آثارها الإقتصاد الحقيقي يصبح تقليل المصروفات أمرا حاسما، و هو ما تقوم به إدارة علاقات العملاء من خلال تقليل المصروفات الإدارية و التشغيلية نتيجة للتوجه الصحيح نحو العملاء المربحين.
- ❖ كما يكتسب نظام إدارة علاقات العملاء أهميته الخاصة من سعيه الدائم للإحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب العملاء الجدد، و استعادة العملاء القدماء بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع العملاء الحاليين¹.

¹ إيباد شوكت منصور، "إدارة خدمة العملاء" دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص

الشكل رقم (05): نظام إدارة العلاقات مع العملاء

قيادة إدارة علاقة مع العملاء
إمتلاك منطق الإدارة
تحديد عملية الإدارة
تنظيم عملية الإدارة

نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون
ترشيد حلقة خلق القيمة
استعمال أدوات إدارة علاقات الزبون
(منافذ المعلومات و الاتصال)
تحسين و ترشيد برامج العمل
الوظيفي (نموذج الاعمال، المنتجات،
السعر، توزيع، الولاء)

تحسين عملية إدارة علاقات العملاء
تنظيم و تحسين العملية
تنظيم مجموعات التحسين

تقييم عملية إدارة علاقات
تنظيم قياس أداء العملية
تنظيم و مراجعة العملية

تبسيط عملية إدارة علاقات الزبون:
توفير شروط التبسيط و تسهيل العلاقة
إحداث التطابق بين محيط العمل و
محيط الأعمال
إحداث التطابق بين الاساليب و
الأهداف

مخرجات
حلقة القيمة للمؤسسة و الزبون
ترشيد المداخل
رضا الزبون
ولاء الزبون
جذب زبائن جدد و خلق قيمة

المصدر: نوري منير، جلدط إبراهيم، " التحالف مع الزبائن ذوي الولاء"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، 2011/12/13، ص

14.

الفرع الثالث: مميزات نظام إدارة علاقة العملاء

أولاً: مميزات نظام إدارة علاقة العملاء

إن نظام إدارة علاقات الزبون يمكن أن يشغل بشكل كامل، بحيث يكون التواصل مع المستفيدين من خلاله عن طريق البريد الإلكتروني و الفاكس و الرسائل النصية و عبر الجوال مما يجعل الخدمة مجسدة لأساليب التواصل الحديثة، مما يسهل عملية إستفادة الزبائن من النظام و بغض النظر عن مستوى ثقافتهم الإلكترونية، كما يقدم النظام خدماته لكل جهة أو شخص يعامل مع الإدارة، ومن أهم مميزات هذا النظام ما يلي:

- نستطيع من خلاله صنع إستراتيجيات حاسمة في أي لحظة و في أي مكان.
- لا مجال للمجاملات أو ضياع الوقت.
- بواسطة نظام علاقات الزبون نحصل على تدفق عالي من المعلومات الدقيقة و في أي لحظة
- قابلية النظام للتكيف و التخصص حسب الاحتياجات.
- سهولة الاستخدام من قبل الجميع و السرعة في التطبيق.
- حفظ المعلومات بشكل دوري و بدقة تامة و صياغة التقرير بسرعة و بحسب الطلب.
- يعتبر أسلوب جيد لتوفير الكثير من المصاريف في الإتصالات غير المجدية و ضياع المعلومات بسبب عدم المتابعة أو سوء أداء الأعمال.
- دعم الغنتاجية من خلال الإدارة الجيدة للوقت.

- يمكن أن يستخدم النظام العديد من المستخدمين و بصلاحيات محددة يمنحها مدير النظام.

- إمكانية تمييز الزبائن بعضهم عن بعض بناء على معايير تحددها المؤسسة مسبقا.

- إمكانية البحث عن الزبائن أو الدورات بناء على عدة معايير.

ثانيا: أهداف نظام إدارة علاقة العملاء

إن الهدف الأول لأي مؤسسة و إن كان غير معلن هو تحقيق الربحية ، لذلك تسعى بشتى الوسائل إلى تفعيل الطرق المؤدية لتحقيق هذا الهدف، و بما أن الربحية تحقق من خلال العميل فقد سعت إلى كسب عملائها من خلال العمل على جذبهم و الاستفادة قدر الإمكان منهم، ومن هنا جاء نظام إدارة علاقات العملاء بهدف تحقيق الآتي:

- ❖ زيادة معدلات الإحتفاظ بالعملاء و زيادة ولائهم و أرباحهم.
- ❖ توفير معلومات لبحوث التسويق و الخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء و توجهاتهم و وضع إفتراضات حول تعاملهم المستقبلية.
- ❖ جذب عملاء جدد المؤسسة.
- ❖ توحيد الرؤية التسويقية للمؤسسة و إقرار نقاط الإتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية المهمة فيها.
- ❖ تفعيل الإتصال المباشر مع العملاء الموالين باعتبارهم وسيلة جيدة و فعالة للترويج و لاستقطاب عملاء جدد
- ❖ جعل العلاقات مع العملاء تتطبع بالطابع الشخصي.

يعد نظام إدارة علاقة العملاء النظام الأقدر على تحقيق أرباح المؤسسة على المدى البعيد من خلال شبكة عملائها القادرين بالإعتماد على معارفهم الوصول إلى أماكن لا يمكن لمندوبيها (العاملين في مجال الترويج و

التسويق) الوصول إليها، و يعتمد هذا النظام على مجموعة المعلومات التي يتم التعامل معها بشكل شخصي بغية الوصول إلى الهدف القريب و هو كسب ثقة العميل و جذبته و توسيع شبكة عملاء المؤسسة وصولاً إلى الهدف البعيد و هو تحقيق الأرباح¹.

الفرع الرابع: فوائد نظام إدارة علاقة العملاء

أولاً: تكلفة منخفضة مع أداء فعال

حيث يعتبر أسلوب جيد لتوفير الكثير من المصاريف في الاتصالات غير المحدية و ضياع المعلومات و خسارة الزبائن بسبب عدم المتابعة او سوء أداء المبيعات مثلاً.

ثانياً: قابلية النظام للتكيف و التخصيص حسب الاحتياجات

و هذا بطبيعة الحال يعتمد على نوع المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و كيفية تصنيفها في مجال العمل و هذه المسألة نسبية يتم التعامل معها عن طريق فريق العمل.

ثالثاً: سهولة الاستخدام من قبل الجميع و سرعة التطبيق:

و هذه المسألة يتم مراعاتها و اعتمادها عن طريق الدراسة الميدانية بحيث يتم اختصار الأعمال بالشكل الأفضل، و وضع السبل التي تتناسب مع المستوى العملي لطبيعة المؤسسة.

رابعاً: حفظ المعلومات و طباعة التقارير

إن عنصر المعلومة هو العنصر الرابع دائماً و حفظ تلك المعلومة يعني الحفاظ على رأس المال، و في نفس الوقت

¹ المليجي إبراهيم، عبد الهادي، " استراتيجيات و عمليات الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص123.

فإن التقارير تظهر مواطن الضعف و الأداء لفريق المبيعات و بالتالي يساعد بشكل كبير في إيجاد الحلول و بأسرع وقت ممكن.

خامسا: المتابعة المستمرة و الفعالة للزبائن

حيث أن هذا النظام يعتبر الزبون العنصر المستهدف، فيسجل المعلومات الكاملة عنه و يدير العلاقة معه و كافة الاتصالات اللازمة من توفير الخدمة التي يصبو إليها و نيل رضاه و بالتالي تطوير العملية التجارية و حجم الإستثمار معه¹.

سادسا: القدرة على إدارة فرص المبيعات و التسويق

يدعم نظام إدارة علاقات الزبون كل من إدارة المبيعات و و التسويق في المؤسسة على وضع استراتيجيات البيع و التسويق المناسبة لنشاطها التجاري، التي تساعد على النجاح و الفوز بالفرص و الصفقات التجارية و بشكل لم يسبق له مثل عبر التعرف بشكل دائم و عبر النظام على مسار المبيعات و عوامل النجاح و الفشل.

سابعا: إدارة الوقت

الوقت عنصر هام في كافة الأعمال التجارية، لذلك فنظام إدارة علاقات الزبون ينسق لمواعيد مع الزبائن أو بين أفراد فريق العمل إضافة لوجود أداة لتنبيه المستخدم بالمواعيد و المهام المطلوبة تنفيذها عند حلول مواعيدها.

المطلب الثاني: آليات عمل نظام إدارة علاقة العملاء

الفرع الأول: عناصر النظام

لنظام إدارة علاقات الزبون عناصر تتمثل فيما يلي

¹ توفيق عمرو، "إدارة علاقة العملاء" مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007، القاهرة، ص 20.

أولاً: إدارة الحسابات

يساعد نظام إدارة علاقات الزبون على معرفة الزبون و المنافسين و الشركاء، يشكل أفضل عبر إدارة مركزية من خلال :

- إدارة و تخزين عدد غير محدود من الحسابات التي تمثل زبائن، منافسين أو شركاء للمؤسسة و ما يتعلق بتلك الحسابات من عناوين و إتصالات و مسؤولين و فرص بيعية متاحة مع إمكانية إنشاء علاقات فيما بينها.
- القدرة على إنشاء حقول جديدة معرفة من قبل الزبون ذاته لكل حساب حيث تمكنه من إضافة حجم محدود من المعلومات ملحقه بالحسابات و حسب رغبة الزبون و حاجته.
- متابعة كافة الإتصالات مع أي زبون أو حساب سواء عبر الرسائل البريد الإلكتروني المتبادلة، او ملاحظات و زيارات رجال المبيعات أو المواعيد التي لن يتم تحديدها مع أي من الموظفين أو الزبائن.

ثانياً: إدارة فرص المبيعات و التسويق

تدعم إدارة علاقات الزبون إدارة المبيعات و التسويق في المؤسسة على وضع إستراتيجيات البيع و التسويق المناسب لنشاطها التجاري التي تساعد على النجاح و الفوز بالفرص و الصفقات التجارية، و بشكل لم يسبق له مثيل عبر التعرف بشكل دائم و عبر النظام على مسار المبيعات و عوامل النجاح و الفشل في الأعمال من خلال :

- إدارة فرص البيع بدءاً من كونها فرصة متوقعة و حتى إنهاء الصفقة إما بالفوز بها أو خسارتها أو إهمالها، مع ربطها بشكل كامل مع حسابات الزبائن و رجال المبيعات و خطط البيع¹.
- المساعدة في تحديد أهداف كل فرص محتملة و إيراداتها المتوقعة و مصاريفها و المنافسين.
- تحليل فرص البيع و تحديد عوامل النجاح و الفشل من خلال الصفقات التي تم الفوز بها، و تواريخ إنتهاء الصفقات و الصفقات التي تم الإستغناء عنها أو تجاهلها.
- القدرة على التنبؤ بالمبيعات و الإيرادات المتوقعة و الأرباح التي تم تحقيقها و التي لم يتم تحقيقها.
- ربط الفرص التسويقية بخطط البيع المناسبة، التي تم إعدادها من قبل الإدارة و التسويق و المؤسسة و عوامل النجاح و فريق العمل و النشاطات و الوظائف التي يجب القيام بها للفوز بالصفقة

ثالثاً: إدارة الوقت

الوقت عنصر هام في كافة الأعمال التجارية و قد يراعي نظام إدارة العلاقات مع الزبون هذه الناحية من خلال:

- تحديد النشاطات و المهام التي ينبغي القيام بها لكل فرد من أفراد رجال البيع.
- 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 و التسويق.
- أداة لتنبيه المستخدم بالمواعيد المطلوب تنفيذها عند حلول موعدها.²

¹ في كومار، ورينر ريتاترز، ص 67.

² مرجع سابق، ص 68.

رابعاً: إدارة الوثائق

يحتوي نظام إدارة علاقات الزبون أداة فعالة لمتابعة كافة الخطابات و الرسائل و الوثائق المرسلة أو المستلمة من الزبائن، الحاليين أو الزبائن المحتملين من خلال إدارة تلك الوثائق و المعلومات مركزياً و ربطها مع حساب عند إرسالها أو إستقبالها عبر:

- المساعدة في إنشاء قوالب جاهزة تكون أساساً للوثائق و الخطابات البريد الإلكتروني الذي يتم إرساله للزبائن بشكل متكرر و دائم.
- إرسال الرسائل أو الخطابات من خلال نظام إدارة علاقات الزبون عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني.
- جلب أي وثيقة من خارج النظام و ربطها مع الزبون المناسب لإسنادها إلى بند الملاحظات.

خامساً: خدمة الزبائن

يساعد النظام المؤسسة على الحفاظ على زبائنهم من خلال تقديم خدمة متميزة لهم، و ذلك عبر العناصر التالية:

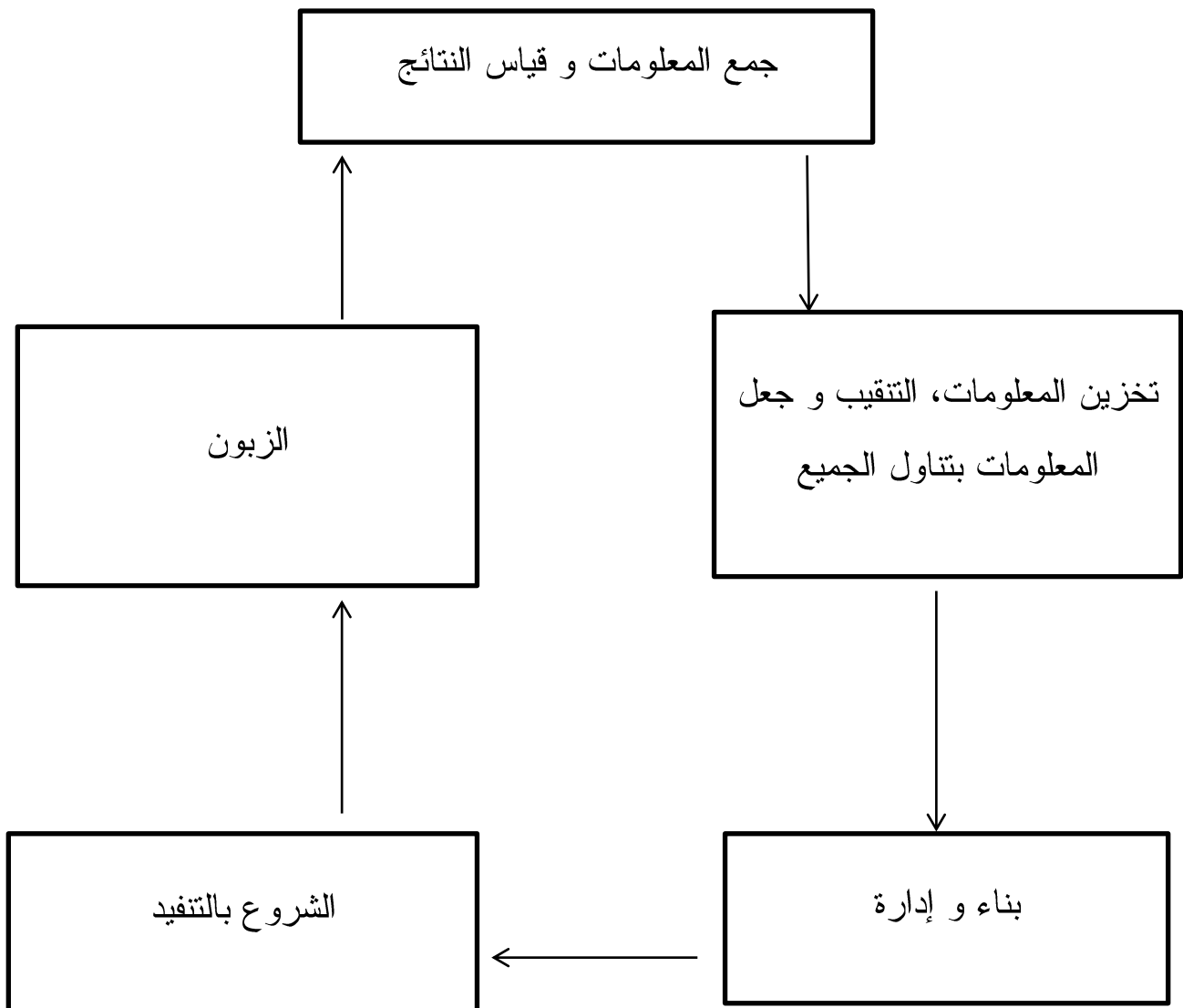
- الإهتمام بالمشاكل التي ترد من الزبائن و حفظها و العمل على حلها.
- الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة و ما يتعلق بها من مشاكل لتساعد مسؤولي خدمة الزبائن على حد منهم بالشكل الأفضل.
- توفير قاعدة معلومات و الحلول التي يمكن أن تعتر من الزبائن و المنطقة و بالتالي تساعد في حلها بسرعة عند حدوثها.

سادساً: تحليل البيانات و التقارير

إن نظام إدارة علاقات الزبون أداة فعالة للتحليل و إعداد التقارير، متيحاً بذلك الوصول إلى المعلومة المبينة

على مجريات العمل.

شكل رقم (06): آلية عمل نظام إدارة علاقات العملاء



المصدر: في كومار، ويرنر ريناتز، مرجع سبق ذكره ، ص 74.

الفرع الثاني: مراحل و متطلبات تنفيذ نظام إدارة علاقات العملاء

يتم تنفيذ نظام إدارة علاقات العملاء وفق مجموعة من المراحل المتتالية التي يجب إتباعها حفاظا على راحة العميل و عدم إظهار أي تدخل بشؤونه الخاصة، بغية كسب وده و التعامل معه صديقا قبل أن ينظم لشبكة العملاء و هذه المراحل هي:

أولا: تحديد العملاء و فهمهم

إن المعرفة الجيدة هي نقطة البداية المهمة لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء، و للحصول على هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن العملاء، و من هذه البيانات:

- بيانات شخصية و ديمغرافية مثل السن، الجنس، الوظيفة، الجنسية، الحالة..
- بيانات الإتصال: عنوان الإقامة، أرقام الهواتف، وسائل الإتصال المفضلة.
- بيانات الدخل و الإستهلاك: القدرة الشرائية، السلع المشتراة و كمياتها، السلع المفضلة الإهتمامات و الرغبات، نسبة الإنفاق.
- بيانات المحيط المؤثر في العملاء: مدير المكتب، المؤثرين في قراره في الشراء الإحالات من الأقارب و المعارف.
- بيانات أخرى: تحديد العميل للمنافسين و رأيه فيهم، سبب تعامل العميل مع المؤسسة، مقترحات العميل¹.

ثانيا: إنشاء بنك معلومات العملاء

¹ النجار فريد، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعية ، الإسكندرية، 1999، ص 63.

إن بيانات العملاء تكون عادة مفتتة و مشتتة عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لكي تحقق إدارة علاقات

العملاء فعاليتها يجب على المديرين و العاملين أن يكونوا قادرين على الوصول بسرعة و بسهولة إلى هذه

البيانات و لهذا الغرض يتم إنشاء مستودع بيانات تجمع فيه جميع البيانات المتوفرة عن العملاء.

كما يجب توسيع نطاق مستودع البيانات ليشمل البيانات غير المعاملاتية و التي توازي أهمية البيانات المعاملاتية،

و بشكل عام يحتوي مستودع البيانات على أربعة أنماط:

- بيانات معاملاتية: تشمل كل ما يخص التعاقدات من مبلغ المستندات المتبادلة و مواعيدها و انواعها.

- بيانات العملاء و هي بيانات شخصية و ديموغرافية.

- بيانات عن البيانات meta data: التي تحوي طريقة تنظيم البيانات و برمجتها و تصنيفها و عرضها.

- بيانات مشتقة derived data : و تختص بطرق البحث عن البيانات و حسابات التنبؤ بالإحتمالات.¹

ثالثا: التمييز بين العملاء

بعد تحديد العملاء و جمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية و هي التمييز بينهم بحسب

قيمتهم للمؤسسة، فمساهمات العملاء في المبيعات و الأرباح غير متساوية ، و يمكن تقسيم العملاء إلى

أصناف عدة:

¹ محمود كاظم، "إدارة الجودة و خدمة العملاء"، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 113.

- العملاء الفعالون **active** : و هم العملاء الذين يتمتعون بقدرة شرائية عالية و الذين يحتاجون منتج المؤسسة.

- العملاء غير الفعالين **inactive**: و هم العملاء الذين تعاملوا مع المؤسسة في الماضي، لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة (خلال الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلا)

- العملاء المتوقعون الفعالون **praspsects**: و هم الأفاد أو المؤسسات الذي قام قسم التسويق بإنشاء علاقة معهم، لكنهم لم يشتروا أي شي حتى الآن، و قد يكونوا أشخاصا استجابوا للمراسلات، أو أشخاص طلبوا معلومات عن المؤسسة او توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية...إلخ.

- العملاء المأملون **suspects** : و هم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج المؤسسة، لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم¹.

- باقي أفراد العالم **reste of the world**: و هم الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجات المؤسسة، و بما أن المؤسسة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق و كمية النقود اللازم إنفاقها لمحاولة الإتصال بهم.

رابعا: التركيز على أهم العملاء:

إن هدف المؤسسة ليس الإحتفاظ بجميع العملاء و إنما بأهمهم و أكثرهم قيمة للمؤسسة فنجد أن قاعدة العشرين تطبق في معظم المؤسسات الصغيرة، فالقاعدة تقول إن 80% من المبيعات تأتي أفضل 20% من العملاء، و عليه فإن العناية هؤلاء العشرين بالمائة يعني تركيز البرامج التسويقية على العملاء الذين يحفزون ربحية

¹ دوسن روجر، "كيف تتفاوض البائعون مع المشترون" خلاصة كتب المدير و رجال الأعمال ، العدد الخامس، السنة الثامنة،

المؤسسة، إلا أن التركيز على العملاء المربحين قد يمنع أيضا من بذل الجهود على العملاء الأقل ربحية، على اعتبار أن الربحية لا ترتبط بالضرورة بكمية المال التي يدفعها عميل معين ففي كثير من المؤسسات قد تكون المبيعات الصغيرة مربحة جدا بينما المبيعات الكبيرة قد تكلف المؤسسة الكثير.

لذلك من المهم جدا معرفة عملاء المؤسسة قبل محاولة الاحتفاظ بهم، و تحديد أكثرهم قيمة و استبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل حجم الائتمان الممنوح لهم و مدته و رفع الأسعار التي يطلبونها.¹

خامسا: التفاعل مع العملاء

و يكون التفاعل بالتحاور المستمر مع العملاء، و ذلك لمعرفة المزيد عن حاجاتهم و اهتمامهم و أولياهم و تحقيقها قبل المنافسين الآخرين، و تزويدهم بالمعلومات المطلوبة كافة، و هناك طريقتان رئيسيتان يمكن لإدارة علاقات العملاء استخدامها لتحقيق التفاعل مع العميل هما:

- التفاعل البشري: إذ يصبح العامل هنا وسيطا بين إدارة علاقات العملاء و العملاء أنفسهم و يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تفاعله مع العميل/ و مثال عليه مراكز الخدمة عن طريق الهاتف callcenter، إذ يمكن العميل هنا أن يتصل ليراقب كشف حسابه أو ليسأل أسئلة عامة أو لحاجته لدعم ما... إلخ.
- التفاعل المؤتمن: في هذا النوع يتحكم العميل تحكما كاملا بالتفاعل، من خلال تقنيات الأنترنت أو الأكشاك الإلكترونية في الشارع أو النظم المؤتمنة للرد على الهاتف.²

سادسا: تعديل سلوك المؤسسة بما يتناسب مع العميل

¹ سوينف رولاند، "إدارة علاقات العملاء"، 2000، ص 5.

² توفيق جميل حسن عادل، "مبادئ تسويق و إدارة المبيعات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص 92.

في هذه الخطوة يتم الاستفادة من تحديد العملاء و التمييز بينهم و تشجيعهم على التفاعل في جعل عروض المؤسسة و منتجاتها ملائمة لحاجاتهم و رغباتهم.

و قد أثبتت البحوث التسويقية ان معظم العملاء لديهم صعوبة في تقييم ميزتين أو أكثر للمنتج في الوقت نفسه فكلما ازداد عدد الخيارات ازداد مستوى معاناة العملاء في الاختيار، في الواقع إن ما يريده العملاء هو مستوى من الملائمة بين المنتج و حاجاتهم و تزويدهم بالخيار الأمثل لهم و هنا تكمن مهمة المسوق في استخدام المعلومات التي يمكن إلتقاطها من التفاعل مع العملاء و من خلال بحوث التسويق لتعديل خيارات الموائمة وصولاً إلى الخيار الأمثل للعميل.

سابعاً: وضع معايير للتقييم

لا يمكن إدارة علاقات العملاء بفعالية إن لم تتخذ منذ البداية معايير، تحدد نجاح المشروع أو فشل هذه المعايير قد تتضمن:

- معدلات الإحتفاظ بالعملاء.
- درجة رضا العملاء.
- حجم المبيعات.
- الفائض بين العائد و الإنفاق خلال دورة حياة المنتج.
- درجة رضا الغدارة العليا.

و لعل أحد أهم المعايير المستخدمة للتقييم في هذا المجال هي متوسط قيمة دورة حياة العميل و التي تعرف على أنها :

" متوسط القيمة الحالية الصافية للأرباح التي ستحقق من العميل خلال عدد معين من السنوات"¹.

الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات و دورها في تفعيل إدارة علاقات العملاء:

إن عالم الأعمال الإلكترونية اليوم أصبح ذا قوة تنافسية هائلة، بحيث يصعب تمييز المنافسين فيها مما يوفر للزبائن خدمات متميزة ملائمة جدا و ذات جاذبية أكبر، إذ أن إدارة علاقات الزبون تركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، و ذلك بتقديم الخدمة أو المنتج بالجودة العالية و المحافظة على هذه العلاقة من خلال الاتصالات الفعالة المتنوعة و عمليات تسليم المنتجات و الخدمات و المعلومات و تقديم حلول المشاكل التي تواجه الزبائن و تلبية احتياجاتهم و رغباتهم على أكمل وجه.

لقد جلبت تكنولوجيا المعلومات العديد من الوسائل الفعالة و التي ساهمت بتوفير الوقت، الجهد و المال في خدمة الزبائن، و الرد على استفساراتهم بالوقت اللازم، مما أدت إلى زيادة عدد الزبائن الذين يستفسرون عن طلب معين و وقت واحد، و من بين الطرق المستخدمة في الإجابة عن استفسارات الزبائن نذكر²:

أولا: البريد الإلكتروني

عملية تراسل بريدية عبر الأنترنت، و من ميزاته أن الرسالة تصل بنفس الوقت و يمكن إرسال نفس الرسالة إلى أكثر من شخص في نفس الوقت كما أن البريد الإلكتروني يعتبر شبه مجاني فهناك العديد من المؤسسات التي تقدم هذه الخدمة مجانا مثل:

¹ أو سالم مجدي، "إدارة علاقات العملاء"، منشور على الموقع الإلكتروني بتاريخ

<http://WWW.cmm.net/html:2012/01/22>

² يلقي فتحة، " تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير منشورة تخصص تسويق جامعة الجزائر، 2008، ص 55.

و هناك مؤسسات أخرى عربية yahoo.com, ayna.com, hotmail.com و المؤسسة بحاجة إلى مصادر و برامج و أنظمة تعمل على الرد على مئات الرسائل الإلكترونية التي تستقبلها يوميا، حيث يمكن للزبائن أن يرسلوا الرسائل الإلكترونية يطلبوا فيها الاستفسار عن منتج معين أو قد يقدموا طلب الشراء منتجات عبر البريد الإلكتروني، لذا لا بد للمؤسسة أن تقوم بالرد على كافة استفسارات الزبائن في الوقت المناسب.

ثانيا: أسئلة يتم السؤال عنها كثيرا

يمكن وضع قسم في موقع الويب للمؤسسة يحتوي على العديد من الأسئلة التي يقوم الزبائن بالاستفسار عنها بشكل مستمر، مما يوفر الوقت و الجهد كما تعتبر هذه الطريقة خدمة ذاتية للزبون حيث يدخل الزائر إلى موقع المؤسسة و ينقر على هذا القسم و منه لا بد من توافر محرك للبحث يضع فيه لزائر كلمة أو كلمات مفتاحية و من خلالها يحصل على إجابات بشكل سريع و فعال.

ثالثا: التخاطب مع الزبائن (الدردشة)

يمكن وضع قسم في موقع الويب ينتقل إليه الزائر بالنقر عليه و من خلال هذا القسم يستطيع الزائر مخاطبة ممثل المؤسسة مباشرة بطباعة نص في نافذة معينة عن الاستفسارات التي يطلبها، فيتم الإجابة عليها بنفس النافذة من قبل ممثل المؤسسة و يستطيع ممثل المؤسسة تولى أكثر من زبون بنفس الوقت و الرد على استفساراتهم و لا يمكن حدوث ذلك في الطرق التقليدية.

رابعا: التخاطب بالصوت

و هي تعتبر نفس الطريقة السابقة و لكن التخاطب هنا بالصوت، حيث يستخدم الزائر سماعات و الميكروفونه المتصل بالكمبيوتر للتخاطب و الإستماع و التحدث مع ممثل المؤسسة، و هذا الأخير فيستخدم الهاتف للرد و

التخاطب مع الزوار، و تعتبر هذه الطريقة فعالة و ناجحة حيث لا يحتاج الزائر إلى فصل الأترنت للإتصال مع المؤسسة، و يستطيع التحدث مع ممثل المؤسسة و في نفس الوقت متابعة تصفحه للأترنت.

و بناء على ما سبق، نجد أن تكنولوجيا المعلومات لها دور كبير في تدعيم و تفعيل إدارة علاقات الزبائن، الأمر الذي بدوره يحقق عدة فوائد للمؤسسة و الزبائن، و يمكن توضيح كل ذلك من خلال ما يلي¹:

- 1- القدرة على الإستجابة السريعة للاحتياجات و رغبات الزبائن.
- 2- تحسين معدلات التحول من خلال المعلومات ذات الصلة و العروض البيعية المتنوعة.
- 3- زيادة قيمة المشتريات، بالتوسع في سياسات البيع مثل: تقديم العروض المكتملة و تدعيم المنتج المقدم.
- 4- الوصول إلى الزبائن أكثر ربحية، و ذلك بتحسين العوامل المؤثرة في درجة ولاء الزبائن.
- 5- تبسيط الخدمات الشخصية و طرق تقديمها.
- 6- الحصول على معلومات دقيقة و عميقة عن الزبائن.
- 7- القيام بالتسويق الفردي بشكل أكثر فاعلية.
- 8- الحصول على معلومات مرتدة من الزبائن تساعد المؤسسة على توجيه عمليات تطوير و تحسين المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن في المستقبل.
- 9- زيادة حجم المبيعات و عوائدها، و تخفيض التكلفة الإجمالية للعمليات البيعية و التسويقية.
- 10- تخفيض الوقت المطلوب للحصول على معلومات الخاصة بالمبيعات أو إتمام عملية شراء، أو تفاعل مع المؤسسة.
- 11- تحقيق وفرات في منح الجوائز و تقديم الحوافز التشجيعية و وسائل تنشيط المبيعات الخاصة.

¹ عبد الله غالم، محمد قريشي، " دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم و تفعيل إدارة علاقات الزبائن"، العدد 10، جامعة بسكرة، ديسمبر 2011، ص 152-153.

- 12- تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- 13- تحسين إدراك الخدمة، و ذلك بتقديم الرسائل أثناء عملية التفاعل.
- 14- تحقيق التألق و الإهتمام الشخصي و الصداقات.
- 15- تحقيق التخصيص للزبون، حيث يقوم مقدم الخدمة بتفصيل السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لتقابل احتياجات و رغبات الزبائن.

المطلب الثالث: متطلبات بناء الولاء لدى العملاء

الفرع الأول : أساسيات رضا العملاء

بعد الإطلاع على أحد المعاجم المعتمدة بصدد هذه الألفاظ لاحظنا أن الرضا تعني: " حالة القناعة و القبول التي يكون عليها الشخص عند تحقيق هدف معين".

أولاً: تعريف رضا العميل

تسعى أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية إلى تحقيق رضا الزبون ذلك لأنها وجدت أصلاً من أجل تلبية حاجاته و رغباته من خلال تقديمها للمنتوجات أو الخدمات، أي يعبر عن أهم الطرق لتطبيق التسويق الحديث و جوهر عمل المنظمة هو الزبون فمن دونه لن تكون هناك منظمة أصلاً و هذا ما يدفعها إلى أن تجعل معظم عملياتها التشغيلية و برامجها بإتجاه تحقيق رضا العملاء، لذا تطرق أغلب الباحثين إلى هذا المفهوم إذ عرف رضا الزبون على أنه:

— درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلي احتياجاته و رغباته.

- و عرفه في الإتجاه: (john) "درجة الإدراك لدى الزبون و التي تمثل فاعلية التجهيز من قبل مقدم الخدمة عند تجهيزه للخدمة، و التي تلبي إحتياجات الزبون و رغباته عند استخدامه للخدمة المطلوبة".
- كما عرفه كل من (hoffinan et bastrom) على أنه "مقارنة توقعات الزبون بالتصورات المتعلقة بالخدمة التي قامت إليه".
- و عرفه (randy) على أنه "عبارة عن تقويم الزبون للخدمة بعد طلبها و رضاه عندما يحقق نتيجة أفضل مما هو متوقع".
- (kolter) على أنه ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور او عدو السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون.
- عرفه الربيعة: "هو شعور وجداني يرجع إلى حالة من القناعة و القبول التي يكون عليها الشخص من حراء استخدام المنتج أو الخدمة.
- عرفه العبيدي: أعلى درجة من القناعة يدركها الزبون بخصوص منتج معين يشبع حاجاته المعلنة و الضمنية مما ينعكس على تقبل هذه المنظمة و منتجاتها و فاعليتها و تحسين صورتها لديه من خلال مقارنة توقعاته أو خبراته الشخصية مع خدمات الفعلية"
- و عرف الرضا " بأنه تقييم ما بعد شراء ناتج من المقارنة بين توقعات و مدركات الفعلية بعد الإستهلاك".
- و عليه يمكننا القول أن رضا الزبون في مجال التسويق
- هو المحور الأساسي لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين الزبون و المنظمة و ذلك لتحقيق القناعة لديه حيث المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته و حاجاته و تهدف المنظمة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الامد مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين الاول الزبون يتحقق لديه الرضا التام و المنظمة تحقق من ذلك أرباح

معقولة المعروفة بطرف ثاني: "من خلال ما تقدم يتضح بأن رضا الزبون دالة لمستويات من التوقعات و الأداء

المدرک، أي أن الفرد لديه ثلاث حالات من الإشباع.

إذا تجاوزت النتائج توقعاته فإنه سوف يشعر برضا عال.

إذا تساوت النتائج مع توقعاته سوف يشعر برضا.

إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا.¹

ثانيا: أهمية رضا العميل

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي منظمة و يعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها

لاسيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة إذا أكد كل من baston على الأمور الآتية لأنها

الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المنظمة و هي²:

- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المنظمة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد.
- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة فإن قراره بالعودة إليها يكون سريعا.
- رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة يقلل من احتمال توجه الزبون إلى منظمات أخرى أو منافسة.
- إن المنظمة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين و لا سيما فيما يخص منافسة السعريّة.

¹ يوسف حجيم الطائي، "إدارة العلاقات مع الزبون"، ص 223.

² Harkiranfal singh « the importance of Customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention » ucti working paper WP 06-06 , may 2006, p 03.

- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك.
 - إن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.
 - يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة.
- هذا فضلا عن أن رضا الزبون يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي:

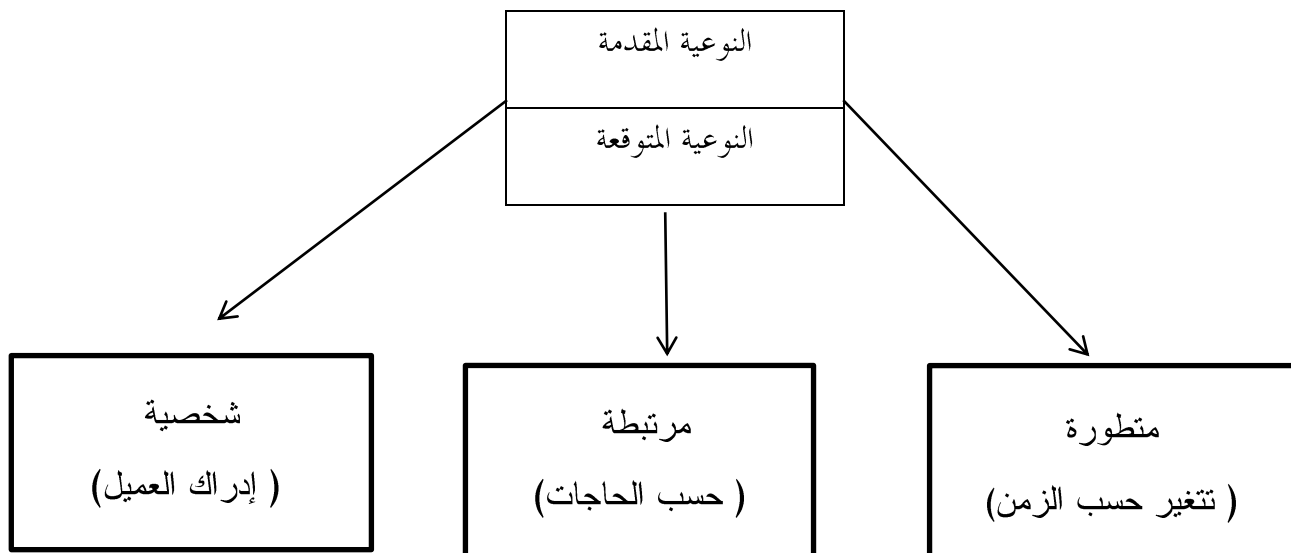
- تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه.
- يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية و تسخيرها لخدمة رغبات الزبون و طموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة و مدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.

ثالثا: معايير إدراك الرضا

- يوجد ثلاث معايير أساسية لإدراك الرضا و هي شخصية ، مرتبطة، و متطورة:
- الرضا الشخصي: إن الرضا لدى العميل يقوم على إدراكه الشخصي للسلعة أو الخدمة و ليس حسب الواقع،
- نبين هذا في المثال التالي: حوار بين شخصين:

- العميل "أ": بالنسبة لي هذه السلعة هي أحسن منتج و جدته اليوم.
- العميل "ب": إطلاقا لا، نوعيته رديئة، يوجد منتجات منافسة أحسن.
- العميل "ج": إنه لا يفهم شيئا، بالنسبة لي لقد أخطأ فسلعنا هي الأحسن.

الشكل رقم (07) : الخصائص الأساسية للرضا¹



الرضا المرتبطة: الرضا لا يركز على المعايير الشخصية و إنما يتغير كذلك حسب الحاجات ففي بعض الأحيان نجد عميلين يستحملان نفس السلعة و في نفس الشروط، و لكن ردود الأفعال تكون مختلفة تماماً، و ذلك بسبب إختلاف الحاجات و هذا يفسر من جهة أخرى أنه ليس بالضرورة أن المنتج الجيد الذي سيشتري دائماً و غنما المنتج الذي يلي حاجات العميل، نجده في:

- حالة السوق اليومية.
- حسب الخبرات الشخصية للشراء.
- المعلومات المحصلة من العميل عن طريق الإستماع المباشر له.
- الإشهار و الإعلان.
- النشرات و وعود البائعين.

¹ Daniel ray, « Mesurer et développer la satisfaction client » Edition d'organisation , 2eme tirage, paris 2001,p 24.

الرضا التطوري: الرضا يتطور عبر الزمن من خلال مستويين مختلفين الأول يتمثل في الإحتياجات و الثاني

دورة إستعمال المنتج¹.

رابعاً: تصنيفات الرضا من خلال سلوك المستهلك

ينظر العميل إلى الرضا من خلال ثلاث مستويات هي كالتالي:

الرضا عن النظام: يعتبر الرضا عن النظام بالتقييم الموضوعي للعميل للمنافع الكلية التي حصل عليها من النظام

التسويقي مثل الأسعار، الجودة، توافر السلعة، و التصور الذهني عن السلعة.

الرضا عن المنظمة: يشير هذا الأخير إلى ما يحصل عليه العملاء في التعامل مع المنظمات السلع و الخدمات

لذلك فإن الرضا عن المنظمة يوصف بأنه إستهلاك السلع و الخدمات و ما يحيط بذلك من موثع المنظمة و

البحر العام لها.

الرضا عن السلعة أو الخدمة: يشير إلى التقييم الموضوعي للفرد لمختلف مخرجات و خبرات عن استخدام أو

إستهلاك السلع و الخدمات، و تتوقف عملية التقييم عن العملية العقلية التي عن طريقها يقارن العميل لتوقعاته

السابقة عن مخرجات السلعة "أداء السلع" لإكتساب رضا العميل تقوم المنظمة:

- استخراج المعلومات مع مواضيع العملاء بعد تحديد المميزات أو الخصائص المشتركة.

- تحديد بدقة التمنيات و الحاجات و الإدراك للعملاء.

- تحويل التمنيات و الحاجات و الإدراك للعملاء إلى السلع و الخدمات.

- تطوير السلع و الخدمات مثل ما يعرفها العملاء.

- إقتراح السلع و الخدمات المطورة حسب توجهات و إرادة العملاء.

¹ عائشة مصطفى المنساوي: "سلوك المستهلك المفاهيم، الإستراتيجيات"، مرجع سابق، ص 125.

- إرضاء العملاء عن طريق مستوى الإقتراح و الخدمة.
- وضع مصادر كافية و دعومات للتسيير من أجل إحداث الفرق و التميز.
- إكتشاف طرق جديدة و جيدة لإرضاء العملاء.¹

الفرع الثاني: الرضا في ظل إدارة علاقات مع عملاء

أولاً: أساليب قياس رضا الزبون

إن قياس الرضا الزبون هو عبارة عن الجهود التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا الزبائن عما تم تقديمه لهم من خدمات بهدف إجراء تعديلات المؤسسة و البرمجيات اللازمة بحيث تصبح أكثر إستجابة لاحتياجات و تطلعات أفراد المجتمع و القاعدة الشعبية التي تخدمها و من بين هذه الأساليب ما يلي:

نظام الشكاوي و المقترحات: تتجه العديد من المؤسسات إلى وضع نظام يسهل على الزبائن تقديم شكاوهم و إقتراحاتهم، و قد يكون ذلك من خلال تخصيص خط هاتفي او عنوان بريد إلكتروني او موقع تتلقى المؤسسة من خلاله ما يتقدم به الزبائن من شكاوي و إقتراحات و هذا من شأنه الكشف عن جوانب الضعف في الخدمة او أي نشاط تسويقي للمؤسسة.

1- استقصاءات الرضا

و هي دراسات ميدانية دورية، يستخدم فيها الإستبيان لقياس مستوى رضا الزبون، و الإفتراض الغالب لدى الزبائن أن بيانات هذا الإستبيان سوف تستخدم للقيام بإجراءات تصحيح عندما لا يتم الوفاء بتوقعاتهم، لكن الكثير من الإستبيانات تعتبر غامضة ، و تبقى عرضة للعديد من أوجه القصور منها:

¹ Vahid pezeski : » three dimersionel modelling of customer stisfaction, hetention and loyalty for measuring quality of service » march 2009. P09.

تميل أغلب الدراسات إلى التركيز على الجوانب الغنية للجودة و ليس الجوانب الوظيفية حيث أن توقيت الإستبيان يعتبر مهماً، حيث تتغير تقييم الجودة بمرور الوقت فمثلاً يمكن لعنصر من عناصر الخدمة أن يؤدي إلى عدم الرضا و يؤثر على مستوى الجودة في وقت وقوعه لكن بمرور الوقت يخبو من الذاكرة و لا يؤثر على الموقف إتجاه الخدمة على المدى البعيد.

2- تحليل الزبائن المتوقعين عن التعامل مع المؤسسة

ينبغي على المؤسسة أن تقوم بالإتصال بالزبائن الذين توقفوا عن شراء الخدمة او الذين تحولوا إلى مؤسسات أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك و لا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء الزبائن و لكن من الضروري أيضاً مراقبة معدلات خسارة الزبائن لأن ارتفاعها يعد دليلاً على فشل المؤسسة في إرضاء زبائنهم.

تشارك كل الأساليب السابقة الذكر في إمداد الإدارة العليا برؤي حول جودة الخدمة، كما يراها الزبون عند نقطة توصيل الخدمة فمقدم الخدمة في المؤسسة لا يتاح له فرصة التغذية الراجعة من الزبائن لصناع القرار بصفة منتظمة لذلك تلجأ إلى ما يعرف بإدارة التفقد، قصد الوصول لكبار العاملين لديها إلى خط الأمام ليدركوا مباشرة توقعات الزبائن وز أداء المؤسسة، و تعتبر الإدارة بالتفقد طريقة رائجة ، حيث يرى المسؤولين مؤسستهم من خلال عدسات الزبون¹.

ثانياً: محددات رضا الزبون

و تتمثل في

التوقع: نميز التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون للحصول عليه من إقتناء منتج أو علامة معينة، و يعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ الشراء.

¹ محمد عاطف غيث، ص 80-81-82.

و يمكن أن نحدد ثلاثة أنواع لأداء المتوقع على المنتج كما يلي:

- 1- **التوقع التنبؤي:** هو يوضح مستوى الخدمة التي يعتقد الزبائن بأنه يمكن أن تحدث.
- 2- **التوقع عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية:** تتعلق بالمنافع الاجتماعية التي يمكن للزبون تحصيلها من إقتنائه للمنتج، بصورة المنتج و العلامة و ما يمكن أن يمنحه الزبون من أثر إيجابي إجتماعي، بمعنى ردة فعل الآخرين تجاه الزبون نتيجة إقتنائه لهذا المنتج سواء كان الاستحسان و الرفض.
- 3- **التوقع المقارن:** و هو يمثل أداء خدمة معينة مقارنة بالخدمات الأخرى و هناك بعدين للتوقع

التنبؤي

- **الأداء المدرك:** يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء أو الصورة الذي يحصل عليها فعلا الزبون نتيجة إستعمال و إستهلاك المنتج و تقييم معتمدا على المعلومات التراكمية التي يكونها من خبرته السابقة من الإستهلاك الفعلي للسلعة أو لسلع و خدمات مماثلة.
- **المطابقة:** و تعرف المطابقة على أنها " مستوى من إحساس فرد الناتج عن مقارنة بين أداء المنتج المدرك و بيع توقعات هذا الفرد" و بعبارة أخرى يمكننا قول أن الرضا هو دالة للفرق بين الأداء و التوقعات و بالتالي يمكن القول أن الإختلاف يكون في رضا المستهلك حين نطابق بين الأداء و التوقع¹.

ثالثا: دراسة سلوك المستهلك:

مفهومه: يعرف سلوك المستهلك على أنه جميع الأفعال و التصرفات المباشرة و غير المباشرة التي يأتيها و يقوم بها الأفراد في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة معينة من مكان معين و في وقت محدد.

¹ كشيدة حبيبة، "إستراتيجية رضا العملاء"، رسالة ماجستير منشورة جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، 2005، ص 52.

كما يعرفه على أنه مجموع التصرفات التي يسلکها الأفراد في تخطيط و شراء المنتج و من ثم استهلاكه و كذلك يعرف على أنه " النمط الذي يتبعه المستهلك في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع أو الخدمات و الأفكار التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته و رغباته.

و من جهة أخرى يعرف على أنه" التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام المنتجات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته و تلي حاجاته و هذا حسب إمكانياته الشرائية المتاحة"¹.
أنواع سلوك المستهلك: إن أنواع سلوكيات و تصرفات الإنسان كغيرها من حقول المعرفة، كثيرة و متعددة و ذلك على حسب رؤية كل باحث و أهدافه، او كل مدرسة من مدارس السلوك الإنساني و أهدافها، و كذا الفترة الزمنية التي ظهرت فيها تلك الآراء و الأفكار ، و فيما يلي أهم الأنواع:

أ- حسب شكل السلوك: و هنا تقسم جميع سلوكيات و تصرفات الأفراد إلى:

- سلوك ظاهر.

- سلوك باطن أم متستر (ضمني).

فالسلوك الظاهر هو التصرفات و الأفعال الظاهرة و التي يمكن ملاحظتها من الخارج مثل: النوم، الأكل و الشرب و البيع.

في حين من ناحية أخرى نجد أن: التفكير، التأمل، الإدراك التصور و التخيل، تدخل في نطاق السلوك الباطن الذي لا يمكن مشاهدته او ملاحظته بشكل مباشر بل الإستدلال عليه من خلال ملاحظة الاوجه المختلفة لسلوك و تصرفات الأفراد الظاهرة.

ب- حسب طبيعة السلوك: تنقسم تصرفات الأفراد و أفعالهم حسب طبيعتها إلى الأقسام التالية:

- سلوك فطري : و هو السلوك الذي غالبا ما يصاحب الإنسان منذ ميلاده و من دون الحاجة إلى

تعلم او تدريب، و بعض دوافع هذه التصرفات يكون على إستعداد العمل منذ وقت مبكر إثر

الميلاد كما هو الحال في بكاء الطفل.

- سلوك مكتسب: وهو السلوك الذي يتعلمه الفرد بوسائل التعلم أو التدريب المختلفة مثل: القراءة

و الكتابة و السباحة و قيادة السيارات.

ج- حسب العدد: تنقسم سلوكيات الأشخاص و تصرفاتهم حسب هذا المعيار إلى:

- السلوك الفردي: و هو الذي يتعلق بالفرد و ما يتعرض له من مواقف خلال ساعات حياته اليومية

المختلفة.

- السلوك الجماعي: و هو الذي يخص مجموعة من الأفراد و ليس فردا واحد فهو إذن يمثل علاقة

الفرد بغيره من الأفراد، كأفراد الجماعة التي ينتمي لها في المنزل، أو النادي ... إلخ، و لا شك أن

العلاقة في هذا النوع من السلوك، هي علاقة تبادل من حيث التأثير و الأثر و غن كانت درجة

تأثير الجماعة في الفرد هي في العادة أقوى بكثير من تأثير الفرد في الجماعة.

د- حسب حداثة السلوك: بموجب هذا المعيار قد يكون سلوك الفرد حالة جيدة أو مستخدمة باعتباره

يحدث لأول مرة و قد يكون سلوكا متكررا و معادا بصورة يكون طبق الأصل أو مقارنة لما سبقه من

تصرفات و أفعال¹.

¹ كاسر نصر المنصور، "سلوك المستهلك مدخل الإعلان"، دار الحامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص25.

● أهمية دراسة سلوك المستهلك

يعتبر المستهلك العنصر المهم في العملية التسويقية، باعتباره يمثل نقطة البداية تخطيط السياسات و صياغة الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، حيث أن معرفة حاجات و رغبات و أذواق و إمكانات المستهلكين الشرائية أمر ضروري لإنتاج ما يمكن تسويقه، و يرجع السبب في إعطاء المستهلك أهمية كبيرة في التطور التكنولوجي الهائل و كذا زيادة حدة المنافسة نتيجة الإنفتاح الاقتصادي العالمي، ما تولد عنه توفر البدائل المتاحة من السلع و الخدمات، و هو ما أدى بالمؤسسات إلى البحث عن الفرص التسويقية من اجل البقاء و الإستمرار في السوق و كذا نمو و زيادة الحصة السوقية ، و هذا لا يأتي إلا من خلال دراسة سلوك المستهلك و مختلف العوامل المؤثرة فيه، و من ثم إنتاج السلع و الخدمات التي تتوقف مع الحاجات و الرغبات و القدرات الشرائية للمستهلكين و كذا وضع مزيج تسويقي خاص لكل شريحة من المستهلكين حيث تكمن أهمية دراسة المستهلك في:

بالنسبة للفرد و الأسرة: إذا ما أدركت البواعث و الحوافز الفعلية لمختلف الأنماط سلوكية الإستهلاكية التي يمكن ملاحظتها أو القراءة عنها أو حتى تجربتها، فإنهم سواء فرد أو أسرة سيكونون أقدر فيما بعد على فهم تغيير هذا السلوك و هذا بالإضافة إلى ان المعرفة المقبولة حول العوامل المؤثرة — داخلية و خارجية— تمد أفراد كانوا أو عائلات بمعلومات جديدة و غنية تساعد على تطوير أنماطهم السلوكية و الاستهلاكية نحو الأفضل من ناحية و موثمة ما يشترون مع حاجاتهم و أذواقهم.

بالنسبة للطلاب: من الضروري جدا تزويد طلابنا بمختلف المعاهد و الجامعات و غيرها بكافة المعارف و المعلومات، التي تمكنهم من تعديل أنماطهم السلوكية الحالية إلى أنماط سلوكية أكثر إتساقا مع المنهجية العلمية

التي تعتمد الموضوعية و التحليل بالنظر للمنبهات الذي يتعرضون لها على شكل محاضرات و مناقشات تربط بمخططاتهم الدراسية من جهة أثناء مختلف دراستهم الجامعية.

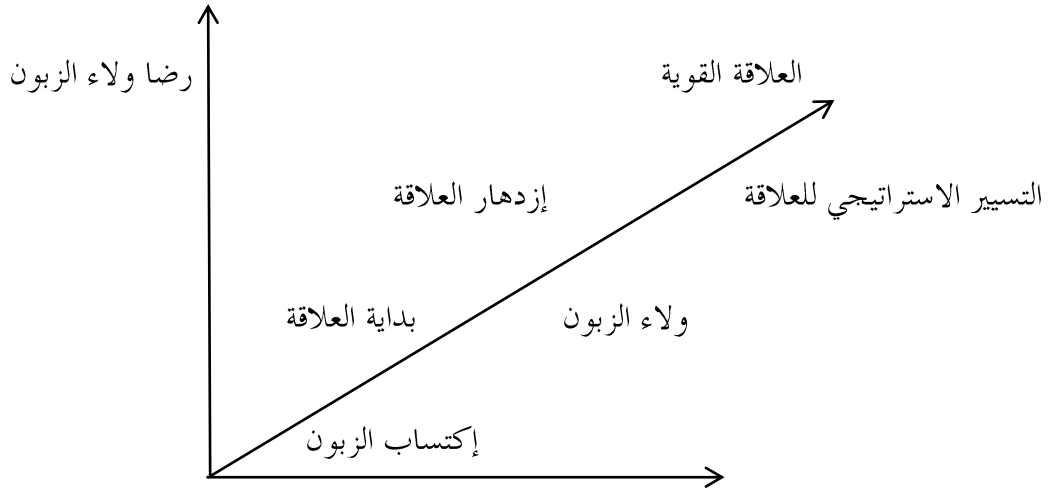
بالنسبة للمؤسسات الصناعية و التجارية: في ظل التغييرات المتسارعة التي حدثت في أنماط المعيشة، الأذواق و التقدم الملحوظ في مستوى التعليم، و كذلك التقدم التكنولوجي أصبح إهتمام المؤسسات الصناعية و التجارية بشكل عام و رجال التسويق بشكل خاص بدراسة سلوك المستهلك و ذلك لحاجتهم إلى المعلومات و البيانات و الإحصائيات عن المستهلكين و عن سلوكهم الشرائي، كما تستفيد هذه المؤسسات و القائمون عليها من دراسة سلوك المستهلك من نواحي عديدة تفيد في إختيار الاستثمارات.

الفرع الثالث: أساليب بناء العلاقات مع العملاء

أولاً: سلوك الولاء

تعريفه: أستعمل مصطلح الوفاء في مجال العلاقات الانسانية، قبل تنبيه من طرف مسؤولي التسويق، حيث يظهر مفهوم الوفاء بسيطاً فنقول أن شخصا وفيأ لشخص آخر إذا أظهر إرتباطاً دائماً عن طريق سلوكاته إتجاه هذا الشخص أو على الأقل تفضيل له دون غيره

الشكل رقم (08): قيمة العميل: دورة حياته



Stanly brown" C R M lagement de relation client OP-CIT, p :83

تم انتقل مفهوم الوفاء إلى مجال التسويق ليعبر عن العلاقات بين الزبائن و المنتجين، يعد سلوك الوفاء أحد السلوكات المترتبة عن الرضا و هو يتميز بأنه إلتزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل، على الرغم من الظروف المتغيرة كأنشطة التسويق مع الآثار المحتملة كافية لإحداث تغيير في سلوك المستهلك و يظهر الوفاء حاليا من خلال دراستنا للعلاقة (مشتري - بائع).

ففي البداية يكون الزبون المحتمل، أي من المحتمل أن يقوم هذا الشخص بعملية شراء و المؤسسة تؤهل أو (لا تؤهل) الزبون المحتمل إلى زبون مرتقب وفقا لقدراته، كما تشجع كل زبون مرتقب ليقوم بأول عملية شراء التي تضفي عليه صفة الزبون الجديد، و يتواصل تشجيعها له ليعيد الشراء مرات متعددة و بالتالي يصبح زبون مكرر لعملية الشراء.

يزيد الزبون تكرار عمليات الشراء مرات عديدة إلى ان يصبح الزبون الموالي للمؤسسة، يألف الزبون المؤسسة و تصير بينهما علاقة تتصف بالوفاء، فيصبح الزبون لا يشتري فقط لنفسه منتجات المؤسسة و غنما يحث و

يشترى للأفراد الذين من حوله، و في هذه الحالة يتحول إلى زبون سفير المؤسسة، تتوطد العلاقة أكثر فأكثر

بين المؤسسة و الزبون السفير إلى أن يصبح زبون مشارك في المؤسسة من خلال إقتراحاته و غنتقاداته.

في أي مرحلة قد يصاب الزبون بحالة عدم الرضا فيتكون لديه إحتجاج يدفعه ليصبح غير نشط و يتوقف عن

الشراء و هو ما يشكل أزمة للمؤسسة و المطلوب من المؤسسة في هذه الحالة إدارة هذه الإحتياجات بجدية حتى

تتمكن من إعادة تأهيله لينتقل إلى بقية المراحل الأخرى، من خلال هذا نلاحظ أن الزبون ينتقل من وضع

لآخر إلى أن يصبح زبونا مواليا للمؤسسة أو وفيا¹.

ثانيا: بناء إستراتيجية ولاء الزبون: تتمثل مراحل المسار الإستراتيجي ببناء الولاء فيما يلي:

مرحلة التعرف: تحدد المؤسسة زبائنهم من خلال: حاجاتهم، توقعاتهم و ميولاتهم... إلخ، تحدد منافسيها من

خلال مكونات عرضهم، محاور و طرق الإتصال لديهم... إلخ، ثم تبدأ في مراجعة تقنيات بمناء الواء من خلال

الإمكانيات المتوفرة و إمكانية الإعتماد عليها.

مرحلة التكييف: أي تكييف الخيارات و البدائل المتوفرة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مما يسمح

بالاستعمال لتقنيات المعروفة و غير المعروفة من طرف المنافسين، لتقديم عروض متميزة تسمح بالحصول على

قيمة خاصة تبرز الولاء من منظور الزبون.

مرحلة تقديم الإمتياز: تنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة ببناء الولاء و التي يبرز دورها في تعظيم الفوائد التي يحصل

عليها الزبون من خلال الإمتيازات المقدمة له، مما يبقى الزبون وفيا طالما أنه يحصل على فوائد باستمرار في

¹ عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على جودة السوق التجربة اليابانية" دار الجامعة ، الإسكندرية 2003، ص 254.

استعمال المنتج نفسه (سلعة أو خدمة) و لكن تقديم إمتيازات جيدة لا تكفي بقدر ما إذا قامت المؤسسة بتقديم إمتيازات أفضل من المنافسين.

مرحلة المراقبة و التقييم: مراقبة فعالية التقنيات المستعملة لبناء رابط قوي و طويل المدى مع الزبائن و قياس العائد من الإستثمار في استراتيجية بناء الولاء و تقييم الاستراتيجية في حد ذاتها و ما إذا كانت تمثل دعما للميزة التنافسية و العلامة بالاعتماد على دراسات الولاء و تقديم التجديد و التنويع الذي يحتاجه الزبون لجعله يتراجع عن التفكير في التحول.¹

ثالثا: أهمية العلاقة بين المؤسسة و العملاء

إن من بين أهم أسباب نجاح و استمرار المؤسسة هو إقامتها لعلاقة دائمة و قوية مع زبائنهم، حيث في هذا الصدد ظهرت العديد من الشعارات تبنتها بعض المؤسسات و التي من بينها: الزبون شريك في المؤسسة، الزبون ملك، الزبون دائما على حق، الزبون هو رأس المال المؤسسة، حيث تدل هذه الشعارات على مدى اهتمام المؤسسات الناجحة بزبائنهم، و لأجل ذلك فقد اتجهت العديد منها نحو هدف واحد يتمثل في ضمان قاعدة كبيرة بين الزبائن الأوفياء لها.

حيث أن إقامة علاقة طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة أو تبادلها بمبلغ من المال، فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب، في حن أن إقامة علاقة بين المؤسسة و الزبون تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تعتمد على ركنين أساسيين هما:

1- سير المعلومة في الاتجاهين زبون و مؤسسة.

¹ عيسى بشوري، " دور التسويق في زيادة ولاء الزبون"ن مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق منشور، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص 70.

2- معالجة هذه المعلومة من الطرفين.

و عليه فعندما تضع المؤسسة مستقبل صوتي يجيب على تساؤلات الزبائن و يقدم الأجوبة او توماتيكيا فإنه لا يدل على وجود علاقة بالمعني الذي نريده، إنما هو تدفق للمعلومة باتجاه واحد من المؤسسة نحو الزبون كما أن جمع المعلومات عن الزبائن من أجل الإحاطة بعاداتهم الإستهلاكية هو مجرد بداية علاقة لانه لا يزال عبارة عن تدفق واحد من طرف الزبون، و على الرغم من ذلك فإنه توجد علاقة حقيقية بين المؤسسة و زبائنهم و ذلك عندما يتم تبادل المعلومات في نفس الوقت، و في الاتجاهين بين المؤسسة و زبائنهم.¹

رابعا: الولاء ضمن مسار إدارة علاقة العملاء

لتجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون مدخلا لبناء ولاءه يتعين عليها أن تبدأ أولا بتنمية هذه العلاقة و دفعها نحو حسن، و جعلها علاقة تتميز بالثقة و التبادل و التكافؤ و الإلتزام و الرضا ، و المؤسسة التي تستطيع أن تنشئ مثل هذه الروابط فإنها تحقق مستوى من التقدم مقارنة بالمنافسين. و يمكن للمؤسسة أن تستفيد من إحتوائها على إدارة علاقات الزبون في تطوير علاقتها مع الزبون و بناء ولاءه ، بداية من كونه زبون جديد إلى غاية تحويله إلى زبون شريك.

مرحلة جذب الزبون: تركز المؤسسة جهودها في هذه المرحلة على غنشاء قاعدة من الزبائن و ذلك اعتمادا على وجود وسائل تقنية خاصة، قد تأخذ شكل قواعد البيانات، و كذلك القيام بتكوين رجال البيع ليصبحوا أكثر فعالية في جذب الزبائن، و من خلال هذه المرحلة تتعرف المؤسسة على زبائنهم، و

¹ حكيم جروة، محمد بن حوحو، " تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ذات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، 2015/03/05، ص 7.

يكون ولاء الزبون عند هذه المرحلة ولاء ضعيفا و محدود، لأنه يركز على عوامل فيزيائية قد تتمثل في خصائص المنتج أو سعره دون أن تكون هناك رابطة قوية بين الزبون ضمن هذا المستوى عرضه للتحويل في لحظة إلى عروض المنافسين.

مرحلة التوسع في العلاقة: في هذه المرحلة فإن العلاقة مع الزبون تمثل هدفا استراتيجيا و تقوم المؤسسة بتقسيم الزبائن و اختيار القطاع الانسب بالنسبة لها لتعمل على تلبية حاجاته و رغباته بطريقة فعالة و تركز جهودها على توطيد العلاقة بينها و بين زبونها المستهدف سواء قبل الشراء أو بعده و ذلك من خلال إنشاء حوار تفاعلي معه و يصبح ولاءه لها لا يرتبط فقط بجودة المنتج أو السعر، إذ تصبح العلاقة في حد ذاتها أداة لبناء الولاء، و بدأ كل طرف (المؤسسة-الزبون) في إدراك مزايا استمرار العلاقة .

مرحلة الشراكة: تكثف المؤسسة من استخدامها للوسائل التكنولوجية و هذا بغرض منح الزبون خدمات و بجودة راقية و جعل علاقاتها بالزبون علاقة شراكة دقيقة من خلال العمل على رفع درجة ثقة في علاماتها و كذا رفع درجة رضاه عن أدائها من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة للإتصال بهم و عن طريق كل القنوات الممكن استخدامها و ان تعمل على المعالجة الفعالة لطلباتهم لتقليص مدة الإنتظار، تخصص العلاقة.. إلخ، أي أن تجعل المؤسسة من علاقاتها بالزبون علاقة مثالية خصوصا في ظل ما وصل إليه التقدم التكنولوجي من التقدم المذهل، ربما يكون إلزاما من الزبون نحو منتجات أو خدمات المؤسسة و كسب وفائه لها، و يمكن أن تمثل هذه المرحلة التعلق الحقيقي بالعلامة و حتى تستمر العلاقة و يتطور مستوى الولاء، يتعين أن يكون هناك تحقيق نتائج إيجابية للطرفين، حتى و إن لم يتم تحقيق الهدف الأساسي لكل منهما و تلعب الثقة المتبادلة بين الطرفين دورا مهما في تحقيق هذه الاستمرارية و تقوم المؤسسة بتدعيم أكثر من خلال الارتقاء بوسائل الولاء، و ما تجدر الإشارة إليه، أن التركيز الأساسي في هذه المرحلة هو على قيمة الزبون للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح الزبون يتبوأ مكانة مرموقة في عالم اليوم، و اقتفت المؤسسة أن بقائها مرهون بقدرتها على المحافظة على زبائنها، و أن مفاتيح التميز في يد الزبون، إلا أن هذه المكانة لم تأتي من صدفة بل هي وليدة مجموعة من المراحل، فمن التصورات الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج و لم تعط لزبون أي أهمية إلى التطورات الحديثة التي اعتبرت الزبون مصدر ربحية و البقاء للمؤسسة.

لذلك يعتبر إدارة علاقات الزبون هي فلسفة و استراتيجية عمل للمنظمة يتطلب تطبيقها بناء ثقافة موجهة بالزبون وتهدف إلى بناء علاقات طويلة الأجل معه من خلال الحفاظ على التواصل المستمر معهو الإصغاء إليه لفهم حاجاته و رغباته بما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة له و تحقيق الفائدة لكل من المؤسسة و الزبون .

بحيث يجب ان تكون إدارة علاقات الزبائن موجهة نحو الزبائن الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة أي لا يجب التعامل مع جميع الزبائن بنفس الطريقة و إعطائهم نفس الأهمية و إنما يجب تمييزهم تبعاً لموقعهم من حيث تحقيق الأرباح نتيجة التعامل معهم.

الفصل الثالث:

المنافسة و مكانتها في تحقيق

رضا العملاء

مقدمة الفصل

المؤسسة نظام مفتوح، تؤثر و تتأثر بالعوامل المحيطة بها، فهي بذلك تعاني من ضغوط كثيرة، سواء كان هذا من بيئتها الداخلية أو الخارجية التي بدورها أصبحت في الفترات الأخيرة تتميز بالتغير المستمر و المتجدد و السريع، هذا ما دفع بالمؤسسات إلى القيام بدراسة البيئة و التي أصبحت تعتبر أحد الأركان الرئيسية و المكملة لدراسة عالم الأعمال في المؤسسات الحالية، حيث أنها على درجة عالية من التركيب و التغير و التعقيد، لما يحدث فيها من تغييرات و تعديلات في القواعد و السياسات و الأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى و التي يؤدي تجاهلها من قبل المؤسسة إلى تقليل فرص النجاح، و بالتالي التقليل من نسبة بقائها و استمرارها ضمن هذه البيئة.

و مع تزايد هذا التركيب و التغير و التعقيد البيئي، و كذا إحتدام التنافسية بين مؤسسات الأعمال في العصر الحديث، أصبح هناك تزايد مماثلاً في الإهتمام بنشاط التحليل و التشخيص البيئي، لفهم العلاقة متغيراتها و هذا لا يكون إلا من خلال التفكير الإستراتيجي الفعال المبني على أسس صحيحة و سليمة.

المبحث الأول: المنافسة و التنافسية و إستراتيجيات العامة لها.

المطلب الأول: تنافسية المؤسسة و استراتيجياتها

الفرع الأول: تعريف المنافسة و أنواعها.

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد و هي سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال و الأنشطة أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاطالاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لإحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية و الاقتصادية و القانونية و السياسية مجتمعة و التي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع.

يشير مفهوم المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج و الإعلان، خدمات ما بعد البيع.¹

يعرفها أمين عبد العزيز على أنها نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين و المشترين، و كل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية الممكنة فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار و الجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع و الخدمات.

و هناك من يرى بأنها تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة و المواصفات و توقيت البيع و أسلوب التوزيع و خدمة ما بعد البيع و كسب الولاء السلعي و غيرها.

¹ شارلز و جاريث جونز، " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، (الرياض)، 2001، ص 116.

و تعرف أيضا بأنها " تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن و محاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات من ثم زيادة الحصة البيعية و تحقيق مستوى الربح المنشود.

إن لمفهوم المنافسة عدة مستويات سواء الدولة أو الصناعة و المؤسسة حيث يرى البعض أن المنافسة تظهر في الصناعة ليس فقط من خلال السعر و لكن أيضا من خلال المنتجات، كما أن المنافسة تظهر بين المؤسسات القائمة فعلا داخل الصناعة، و الأكثر من ذلك أنها تمتد إلى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية او محتملة مع زبائنها و مورديها و مع مؤسسات أخرى محتمل دخولها إلى الصناعة ، المنتجات المنافسة للمنتجات البديلة و القدرة على توليد صناعات أخرى، أي أن المنافسة داخل الصناعة تتحدد عن طريق هيكلها الخاص الذاتي و يشير هيكل الصناعة إلى العلاقات المتداخلة بين القوى التنافسية المختلفة التي تحفز السلوك التنافسي للمؤسسات الصناعية داخل الصناعة.¹

من التعاريف السابقة نستخلص بأن المنافسة ظاهرة تهدد بقاء المؤسسات في الصناعة و التي تنتج منتجات بديلة، لذلك تستخدم المؤسسة عددا من الوسائل و تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات في سبيل مواجهة المؤسسات المنافسة و تحقيق أهدافها.

ثانيا: أنواع المنافسة: تنقسم المنافسة إلى نوعين مباشرة و غير مباشرة

المنافسة غير المباشرة:

تتمثل في المنافسة و الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز و كسب الموارد المتاحة في ابئنة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية و الربحية و التفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد و بأحسن الظروف، و ذلك من ناحية الجودة و التكلفة مما يسمح لها بتعظيم

¹ محمد الصرفي، " مبادئ التسويق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، الإسكندرية، 2005، ص 67.

الأرباح في ظل حدة المنافسة نو عليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة و أقل تكلفة ممكنة¹.

المنافسة المباشرة:

تتمثل أساس في تلك المنافسة القائمة بين مؤسستين أو أكثر و التي تنشط في نفس الصناعة و تقوم بإنتاج منتجات بديلة و هذا يعني أن دخول أي مؤسسة جديدة في صناعة معينة أو زيادة مبيعات مؤسسة موجودة مسبقا يكون على حساب باقي المؤسسة المتعاملة في نفس الصناعة، مما يولد المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي يدفع بكل منافس إلى إتباع إستراتيجية تمكن من جذب القدر الممكن من الزبائن مما يؤدي بهذه المؤسسات إلى التنافس على أساس السعر و الجودة و الخدمة و ملامح المنتج و الترويج له.

هذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأكبر، و لا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من سوق إلى آخر حيث تعرف بعض الأسواق منافسة شديدة ، و أخرى تعرف منافسة محدودة، و ذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق.²

الفرع الثاني: ماهية التنافسية

في ظل مرحلة اشتدت فيها المنافسة أكثر من أي وقت مضى نتيجة لحدوث تحولات جذرية لكثير من الظروف والمعطيات، بات من الضروري إعادة النظر في التقنيات والأساليب المستخدمة لمواجهة هذه التحولات، وتعتبر

¹ غول فرحات، "مؤشرات تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 71-72.

² كمال رزيق، فارس مسدود، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر 22-23 أفريل 2003، ص 201.

التنافسية أحد أهم تلك الأدوات الحديثة التي حظيت باهتمام الإدارة المعاصرة نظرا لأهميتها في تمكين المؤسسة من مواجهة منافسيها، وهذا ما سيكون محور اهتمامنا في هذا البحث.

أولا: مفهوم التنافسية

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لها، حيث يعرفها البعض بأنها " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها.

ووفقا لتعريف المجلس الأمريكي السياسة التنافسية فهي القدرة على إنتاج سلع و خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية مع تحقيق مستوى معيشة يزداد ارتفاعا و استدامة على المدى الطويل.

ويمكن القول إن التنافسية منظومة متكاملة لإنتاج السلع والخدمات تفي احتياجات الأسواق العالمية، وتلك المنظومة تبدأ من قيام الدولة بدورها من توفير البنية الأساسية للاستثمار وتنتهي بارتفاع مستوى معيشة المواطن.

وتعرفها **laura dandrea tyson** ، و هو من أكثر التعاريف رواجاً: إن التنافسية هي قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختيار المنافسة الدولية، في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متنامي وستلتم على حد سواء.

وتعتبر التنافسية أيضا بأنها: قدرة المؤسسة على بيع باستمرار ما تنتجه وتحقيق أرباح، وتمثل أيضا القدرة على إرضاء الزبائن عن طريق الجودة و الخدمات الملحقه بالمنتوج. وهذا ما يدل عموما على التنافسية عن طريق التكاليف، والتنافسية خارج التكاليف.¹

من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية .
- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية².

ثانيا: أنواع التنافسية و أسباب التنافسية.

للتنافسية عدة أنواع للتنافسية لكن من أهمها تنافسية المؤسسة، و تنافسية النشاط، وتنافسية الدولة، كما انها لها عدة أسباب، سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم أنواع التنافسية وأسبابها.

أنواع التنافسية.

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية لكن أهمها هو التصنيف على أساس مستوى التحليل والذي تصنف حسب التنافسية إلى: تنافسية المؤسسة، تنافسية قطاع النشاط، تنافسية الدولة.

¹ مخيفي أمين، و بن شني يوسف، "دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء الميزات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم و وهران، ص 5.

² الطيب داودي، و محبوب مراد، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007، ص 39.

1. تنافسية المؤسسة.

وهي قدرة المؤسسة على تلبية رغبات الزبائن المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب وفي الوقت المناسب بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

وضمن تنافسية المؤسسة نجد تصنيف آخر يصنف تنافسية المؤسسة إلى تنافسية سعرية وتنافسية غير سعرية:

أ. **تنافسية سعرية:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة بسعر أقل من المنافسين مع جودة مطابقة والحفاظ على هامش كافي، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين¹.

فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا اثر سعر الصرف².

ب. **تنافسية غير سعرية:** وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية و الملائمة و تسهيلات التقديم وعنصر الابتكار فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة والسوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة³.

2. تنافسية قطاع النشاط

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمة لنفس القطاع في اقتصاد ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز الاقتصاد في هذا

¹ صوالح سماح، "دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى بالجنوب أماش بسكرة"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص3.

² مصطفى احمد حامد رضوان، "التنافسية كالية من آليات العولمة الاقتصادية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2011، ص34.

³ نوري منير، " تحليل تنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية "، مجلة اقتصاديات شمال افريقية، عدد 4، جامعة الشلف، ص

القطاع، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب تحديد القطاع بدقة لأن بحالات وظروف الإنتاج تختلف بين القطاعات.

3. تنافسية الاقتصاد

تعرف مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تنافسية الاقتصاد على أنها " المدى الذي من خلاله ينتج الاقتصاد وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة منتجات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي للأفراد في الأجل الطويل."

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF2000 ، بين التنافسية الظرفية أو الجارية وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسة واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل: التكلفة، النوعية، والحصة من السوق ... الخ، وبين التنافسية المستدامة وتركز على الإبداع التكنولوجي والرأسمال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم والرأسمال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، وقوى السوق¹.

– أسباب التنافسية.

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عدة عوامل أهمها:

- تعدد الفرص في السوق العالمي بعد الانفتاح أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات

ومؤسسة

التجارة العالمية.

¹ صولح سماح، مرجع سابق، ص4.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة فيما يتعلق بتوفير المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مركزها التنافسي.
- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الصناعة كثفه الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز فيه القوة الحقيقية للعملاء فيما يتعلق بتعدد فرص الاختيار والمفاضلة لإشباع رغباتهم.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية .
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات الكبرى، وكذا تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملة الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات الكبرى في هذا المجال.¹

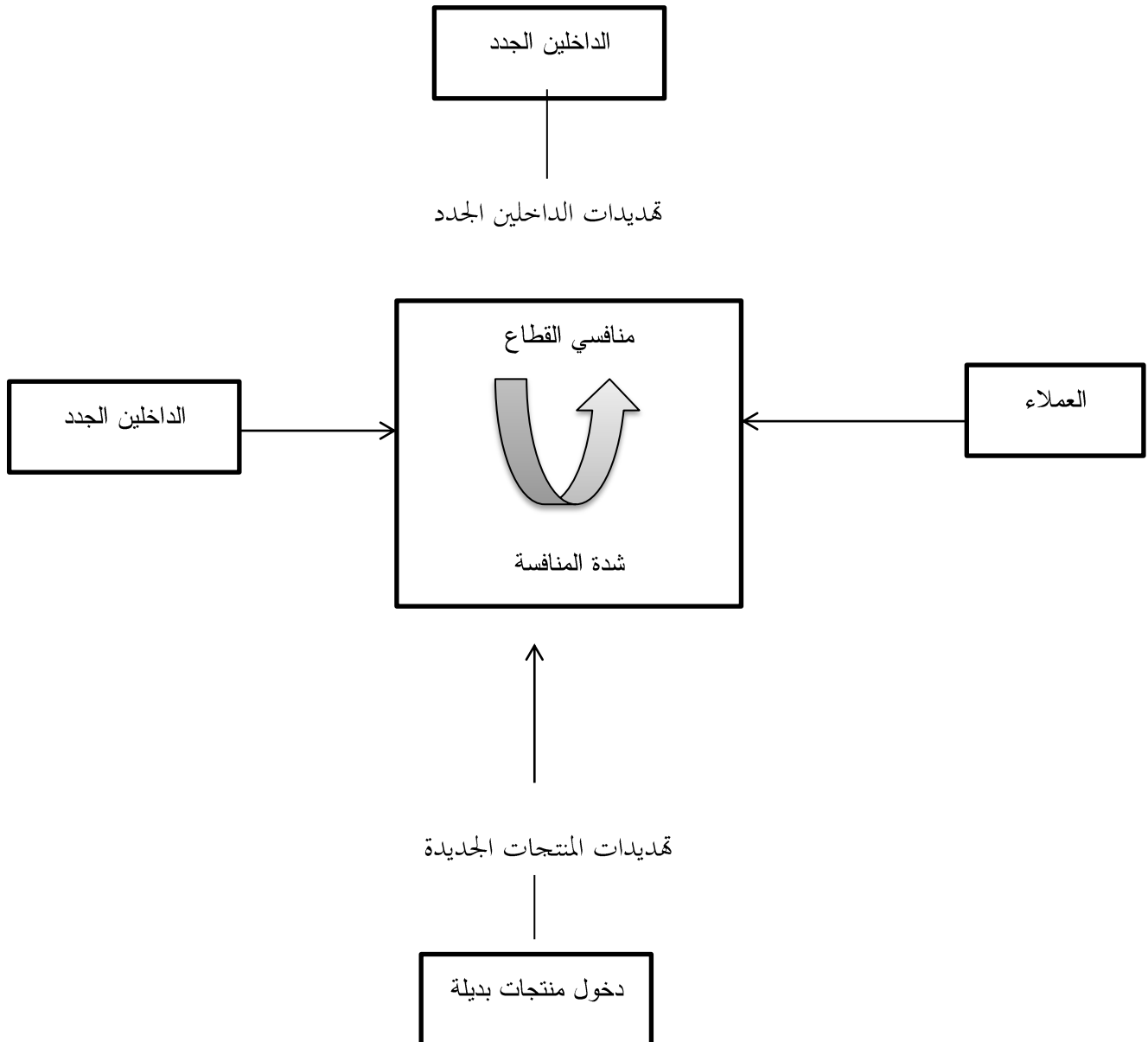
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على شدة المنافسة:

تنشط المنظمة في هذا العصر في بيئة تنافسية تتميز بالمنافسة الشديدة والمتغيرة، وتختلف شدة المنافسة من قطاع نشاط لآخر على اختلاف العديد من العوامل. وفي هذا الإطار قدم بورتر نموذج التحليل مختلف هذه العوامل المؤثرة في شدة المنافسة، وهو ما يطلق عليها بالقوى الخمس المؤثرة على شدة المنافسة ل بورتر. ومن خلال

¹ حمير مريم، "دور استراتيجتي الإعلان و التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسات مطاحن الجنوب بسكرة"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013، ص 65.

هذا النموذج تم توضيح أنه بالإضافة للمزاحمة الموجودة بين المنافسين في القطاع هناك قوى أخرى تؤثر على شدة منافسة هذا القطاع. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): نموذج القوى التنافسية الخمس لـ بورتر



La source : M.Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, P 17.

1- شدة المزاومة بين المنافسين

تعتبر شدة المزاومة في القطاع عن معدل استجابة المنظمات المنافسة فيما بينها لمختلف ردود الأفعال التي تنجم عن تحسين وضعياتهم التنافسية، و ذلك بالاعتماد على العديد من الأدوات، كالتخفيضات في الأسعار و التي قد ينجر من ورائها انسحاب العديد من المنظمات من السوق و خاصة تلك التي لم تستطيع تغطية تكاليفها الثابتة، كما يعتمد أيضا في مواجهة المنافسين داخل القطاع على تحسين الجودة و التميز بابتكار طرق و منتجات جديدة.¹

2- تهديدات المنتجات البديلة:

تواجه المنظمة خطر ظهور منتجات بديلة لمنتجاتها تبدو مختلفة لكنها تشبع نفس الحاجات، و يزداد تهديد هذه المنتجات بشكل كبير إذا استطاعت أن تلبي حاجات المستهلك بشكل أفضل او بأقل سعر، و إذا عجزت المنظمة عن القيام بتحسين جودة منتجاتها أو التميز على منافسيها فإنها ستفقد جزء أو الكثير من حصتها السوقية و تتأثر ربحيتها.

3- تهديدات الداخلون الجدد

يؤدي دخول منظمات جديدة للسوق إلى التقليل من الحصة السوقية للمنظمات الحالية، مما يشكل تهديدا خطيرا على تلك المنظمات يستلزم الاحتياط منه، و لمواجهة دخول المنافسين المحتملين تعمل المنظمات الحالية الناشطة في القطاع على تثبيت إرادة المنافسون دخول السوق، لأنه كلما زاد عدد الداخلون الجدد إلى القطاع كلما جاءت معهم قدرات جديدة قد تصعب من مهمة المنظمات الحالية في الاحتفاظ بحصتها السوقية في تلك

¹ زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 105.

الأسواق، و تجتمع العديد من العوامل التي تصعب من الدخول إلى الأسواق على المنافسون، وذلك من خلال وقفها كحواجز تعرقل الدخول بسهولة.

4- قوة تفاوض الزبائن:

تتمثل القوة التفاوضية للزبائن تهديدات يمكن أن يتعرض لها القطاع، و ذلك كون أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة و المفاوضة على تحسين الخدمة و الجودة، و تكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، فترتفع تكاليف التشغيل و تتدن إرادات المنظمات الناشطة فيه، و ترتبط قوة تفاوض الزبائن في القطاع بالعديد من الخصائص المتعلقة بظروفهم في السوق و بالأهمية النسبية لمستوياتهم في القطاع، فتزداد و تنخفض هذه القوة وفق الاعتبارات التالية:¹

- تزداد قوة الزبون التفاوضية كلما زادت كمية مشترياته، حيث يمكنه استعمال قوته الشرائية كعامل ضغط و مساومة على تخفيض الأسعار.
- يميل الزبون أحيانا إلى الإنفاق من أجل الحصول على معلومات دقيقة عن السوق حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة و القيام بمشتريات انتقائية خاصة إذا كان السعر مرتفعا.
- تسمح نمطية منتجات القطاع للزبائن أن ينتقلوا من بائع لآخر دون صعوبة لأن الباعة يملكون نفس المنتج و هنا يفرض الزبائن على الموردين التنازلات و تزداد بذلك قوتهم التفاوضية.
- إذا امتلك الزبون المعلومات الكاملة عن الأسعار الحقيقية في السوق و تكاليف المورد، يكون في وضعية تضمن له الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة، و العكس إذا كانت المعلومات قليلة.

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 66.

5- قوة تفاوض الموردون:

يمثل الموردون تهديدا حقيقيا للقطاع، و ذلك عندما يفرض على المنظمات الناشطة فيه أسعار مرتفعة لمدخلات الإنتاج، أو تقديم هذه المدخلات بجودة منخفضة على ما هو مطلوب، و هذا يقلص ربحية القطاع، و تزداد قوة الموردون التفاوضية في الحالات التالية:¹

- ضعف أو عدم وجود منتجات بديلة يمكن أن يلجأ إليها المنتجون لتأمين مخلات الإنتاج.
 - عندما لا يمثل القطاع عميلا مهما للموردين، فتعدد القطاعات التي ينشط فيها الموردون يجعلهم يسيطرون سيطرتهم عليها كون أنه بفقدانهم لخصص سوقية بسيطة لا يؤثر في رقم أعمالهم، و هذا ما يزيد قوتهم.
 - عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلفة جدا، نظرا لدرجة تميز المنتج.
- يرى بورتر من خلال نموذج هذا أنه لا يمكن أن تتم دراسة و تحليل المنافسة لأي منظمة في القطاع دون تحليل مصادر القوى الخمس حتى تتفادى و تقلل من آثارها²، و بالتالي يجب على كل منظمة الأخذ بعين الاعتبار الحالة التنافسية لها و لمنافسيها قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي يتعلق بالتعامل مع زبائنها، و من خلال دراسة هذه القوى و تحليلها يمكن للمنظمة استخلاص ما يهمها حول المنافسين الحاليين و المحتملين و تفاوض الزبائن و الموردين و تهديدات المنتجات البديلة، و عليه ترى المنظمة ما الذي يجب عليها للتميز عن منافسيها و تحقيق قيمة أفضل للمستهلكين، و هذا يؤدي بها إلى خلق ما يعرف بالميزات التنافسية.

¹ جمال الدين محمد مرسى و آخرون، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 174.

² سامية لحول، مرجع سابق، ص 174.

الفرع الرابع: الاستراتيجيات التنافسية

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين و تحليل موقفهم التنافسي و استراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المنظمة من تحديد الاستراتيجية التي ستتبعها و ذلك من خلال العناصر التالية.

أولا: إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة

في هذا المطلب سنتطرق إلى استراتيجية قيادة في التكلفة و ذلك من خلال مضمونها و متطلباتها و عواملها و خصائصها و عيوبها و مزاياها و ذلك كآلاتي

مضمون استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة

إن المؤسسة التي ترغب في تطبيق هذه الاستراتيجية يجب أن تقوم بتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من انواع التكاليف مثل تكاليف التسويق، الإدارة، التوزيع، التمويل،... فحسب بورتر المنظمة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل.¹

متطلبات استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة

يتطلب إتباع استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة القائمة على ترشيد الإنفاق و ضبط التكلفة مقومات أساسية منها ما يلي:

1. ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة و تضع الانظمة الفعالة و تتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد لتحسين الأداء و رفع معدل الإنتاجية و تقليل الهدر و التالف و الفاقد في استخدام الامكانيات

¹ Stratégor. " politique general de l'entreprise " Dunod. Paris 1997.P61.

مما يساهم في ضبط الإنفاق و ترشيد التكلفة، و هذا يقع العبء على كافة الوحدات و الوظائف على مستوى المؤسسة.

2. ليس بالضرورة إن تبحث المؤسسة على العميل المتميز و ممن لديهم طموحات عالية و رغبات متميزة و قدرة مالية مرتفعة و استعداد قوى لدفع سعر مرتفع مقابل أن يتوفر أمامهم منتجات أو خدمات بمواصفات غير عادية.

و يعني هذا أن تتجه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة و الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، و في نفس الوقت تتجنب المؤسسة أن تقدم منتجات ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيد من الإنفاق في أعمال البحوث و التطوير و التصميم و غير ذلك من مجالات إضافية للإنفاق ينتج عنها الإضرار للبيع بأسعار مرتفعة غير تنافسية مع الآخرين.

و مع توجه المؤسسة لتقديم منتج عادي، فإنها تتجه إلى خدمة عدد محدد (غير كبير) من فئات أو شرائح معينة من العملاء و خاصة تلك الفئات التي تعطي أهمية نسبة أكبر لعنصر السعر في إتخاذ قرار الشراء و الحصول على الخدمة.

3. ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الإبداع و القدرة على التطوير و التحديث و تنمية الرغبة و الدافع لدى الافراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الغنفاق و ترشيد التكلفة، ومن أمثلة ذلك.

- يقدم مسؤولو وظيفة الخدمات اللوجستية أفكارا لضبط الإنفاق و ترشيد التكلفة في الأعمال الشراء و خدمات النقل و الصيانة و أعمال التخزين و غيرها من أنشطة الإمداد.
- يقدم مسؤولو وظيفة الترويج أفكار لضبط الإنفاق و ترشيد تكلفة أعمال الترويج من إعلانات و معارض ودعاية و خدمات العملاء و غيرها من أساليب و أدوات الترويج.

- يتمكن أفراد جهاز البيع من إبرام صفقات بيعية كبيرة الحجم و القيمة تريد الإسراع في عملية التنفيذ أو تحقق مقومات الإنتاج الكبير و الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير و من ثم توفير في التكلفة.
 - يقدم مسؤولو أعمال التنفيذ أو الإنتاج أو التصنيع أفكارا بأساليب جديدة للتنفيذ أو بدائل أفضل من الخامات و المستلزمات أو طرقا فنية لأعمال التشغيل و الصيانة أو استراتيجيات جديدة للتعامل مع المقاولين و الموردين و الاستشاريين ينتج عنها توفيراً في التكلفة.
4. ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزاً أو منفرداً أو ذو مرتبة عالية بالمقارنة بالمنافسين. و يرجع ذلك إلى وجود علاقة عكسية تبادلية بين الإلتجاه إلى التفرد و التمايز في الموصفات له تكلفته، و قد تكون تكلفة مرتفعة، ينتج عنها صعوبة البيع بسعر تنافسي.

أهم خصائص استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة:

- ✓ توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
- ✓ أعلى قدرة لمواجهة التغييرات المفاجئة في أسعار المدخلات و تكلفة الإنتاج.
- ✓ قوة القدرة المالية و تدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.
- ✓ تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.¹

¹ عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي"، و المنعقد في القاهرة، مصر، يونيو 2007، ص 334-336.

ثانيا: استراتيجية التمييز " التمايز " (الريادة من خلال التفرد بخصائص معينة)

سنتطرق إلى استراتيجية التمييز و ذلك من خلال مضمونها و متطلباتها و خصائصها و عيوبها و مزاياها و ذلك كالآتي

مضمون استراتيجية التمييز:

تعرف استراتيجية التمييز على أنها: قدرة المؤسسة على إنتاج سلع و خدمات ذات قيمة أكبر من سلع و خدمات المنافسين الآخرين، و تحقيق التمييز بخصائص و مواصفات معينة مثل الجودة و التصميم و صورة العلامة و التي يتم تقديرها من طرف الزبائن، و يساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و كسب ثقتهم و ولائهم¹.

و تقوم على إيجاد خصائص للمنتج تجعله متفردا و متميزا عن المنتجات المنافسة، مع الإشارة إلى ان إستراتيجية التمييز قد تنصب على الخدمات المقدمة، كالخدمات ما بعد البيع، طريقة الدفع، طريقة التوزيع،... إلخ، و تعد هذه الإستراتيجية بمثابة بديل لاستراتيجية مواجهة حيث انه باعتماد تمييز المنتج تكون المؤسسة في حالة تجنب لمنافسة المنتجات المماثلة²، و هي استراتيجية البحث عن التميز، الغنفراد بخصائص استثنائية في المجال الصناعي، و في ضوء هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة ذهنية محبة حول منتجاتها و خدماتها نظرا لمزاياها الفريدة و الصورة الحسنة للمؤسسة بين المستفيدين و الزبائن³.

¹ Etienne Collignon Et Michel vissler, » qauliée compétivité des entneprises » 2eme Editions, economica, paris, 1983,p166.

² رحيم حسين، مرجع سابق، ص 102.

³ عماد أحمد إسماعيل، "خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا و الوسطى"، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بقسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا آلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 48.

متطلبات استراتيجية التمييز:

يتطلب إتباع استراتيجية المنافسة من خلال التمايز مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:

1. إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط.
2. يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية و خصائص سلوكية و قدرات مالية و رؤية فنية تنتمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية و تقلل حساسيتهم اتجاه مستوى الأسعار و الإرتفاعات المتواصلة فيها.
3. ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز أو التفرد بالارتفاع جودة المنتج عن غيره و لا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها، مقارنة أنواع الساعات منتج عن غيره،و إن كان هذا لا يعني إهمال الجودة و إن المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجاتها التمايز رغم انخفاض الجودة¹.
4. قدرات و مهارات تسويقية عالية.
5. تنسيق قوى بين الوظائف و خاصة بحوث التطوير و التسويق.
6. مقاييس و حوافز ذاتية او غير كمية.
7. جذب عمالة ذات مهارات عالية و مبدعة إضافة إلى الباحثين .
8. قنوات توزيع فعال و تعاون مع الوسطاء.
9. شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا.
10. قدرة عالية في مجال البحوث.
11. مواصفات متميزة في المنتجات.

¹ منير مهدي، "الكفاءة الإنتاجية و دورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة لصناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012، ص 72.

أهم خصائص استراتيجية التمييز:

- خلق و تعميق ولاء العميل للمنتج و إنتمائه للمؤسسة.
- إيجاد قيود و تهديدات قوية إمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط و منافسة المنتج أو المؤسسة.
- توفير إطار من الحماية النفسية و السلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية و الإتجاهات النفسية لدى العملاء.
- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج و ولاء الزبون و إنتمائه للمؤسسة¹.

ثالثا: استراتيجية التركيز

سنستطرق من خلال هذا الفرع على مضمونها و متطلباتها و خصائصها و عيوبها و مزاياها و ذلك كالآتي:

مضمون استراتيجية التركيز

في هذا النوع من استراتيجيات تقوم المؤسسة بحصر و تركيز نشاطها بمنتج واحد أو خدمة واحدة، كما يمكن أن تحدد نطاق نشاطها في سوق واحدة، و بموجب هذه الاستراتيجية يمكن للمؤسسة السيطرة على النشاط الذي تعمل فيه و تتبوأ دورة القيادة و الريادة في تحديد اتجاهات هذا النشاط، إذ إن التخصص في مجال معين فقط يساعد المؤسسة على تراكم الخبرة مما يعطيها ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس المجال، حيث يمكن للمؤسسة تركيز جهودها في مجال واحد و عدم تشتيت جهودها و مواردها في منتجات و أسواق متعددة، فتخصص المؤسسة في نوع واحد أو انواع متشابهة من المنتجات أو الخدمات و امتلاكها كادرا

¹ مخفي أمين، بن شني يوسف، مرجع سابق، ص 12.

متخصصا يعطيها الفرصة للتوصل إلى الكثير من الأفكار الإبداعية في صناعة المنتج او الخدمة، و القيام ببعض التعديلات لتجنب التقادم و زيادة مبيعاتها، مما يتناسب و رغبات الزبائن من خلال الترويج.

و استخدام سياسات أسعار تحفيزية، و يمكن أن يشمل التوسع الأسواق المحلية كما يمكن أن يمتد إلى الأسواق العالمية و تحقيق المنافسة بالاستفادة من ظاهرة العولمة.

و لتحقيق هذه الاستراتيجية يمكن للمؤسسة ان تستخدم أحد أسلوبيين، الأسلوب الأول يهتم بالتنظيم الداخلي و العمل بكفاءة عالية مما يمكنها من تحقيق و فورات في التكاليف و جعلها قادرة على البيع بأقل من أسعار المنافسين، و التوسع في مبيعاتها من المنتج أو الخدمة أو الدخول لأسواق جديدة، أما الأسلوب الثاني فهو التميز في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بأشكال متعددة و بما يتفق و توقعات الزبائن، و لكن الذي يجب أن تتنبه إليه المؤسسة هو ان المزج بين التميز و خفض الأسعار قد يوحي لكثير من المستهلكين بعدم وجود مواصفات استثنائية للمنتج أو الخدمة، لذا فمن المفضل أن تهتم المؤسسة بخفض الأسعار مع درجة بسيطة من التميز للتوصل إلى أفضل النتائج¹.

متطلبات استراتيجية التركيز

يتطلب اتباع استراتيجية التركيز و التخصص لخدمة فئة او قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:

1. وجود أسس و معايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب و اعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.

¹ شاكر جار الله الخشالي، " أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد1، المجلد2، 2006 ص 100-101.

2. وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.
 3. وجود أسس و قواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال الترطيز على تخفيض التكاليف و من ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة و من ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
 4. تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقديمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية و تترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة.
 5. تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.
 6. الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للغفاق على البحوث و التطوير لتحسين الجودة و ترشد التكلفة.
- أهم خصائص استراتيجية التركيز (التخصص)

المزايا و المآخذ المرتبطة:

1. تحفيز المؤسسة على ترشيد و ضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.
2. تحفز المؤسسة على البحث و التطوير لتحسين مستوى الجودة و الخدمة التي تقدمها للعملاء.
3. الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص و منحى المعرفة في منتج معين أو سوق معين و الخدمة فئة معينة.

4. توفر قدرة من الحماية المنظمة، حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها و اتساع

خبرتها في مجال التركيز.¹

استراتيجية التركيز:

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات و حدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافيا)، فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين في أنه تعتمد على خدمة جزء من السوق و ليس السوق كله، و تنقسم استراتيجية التركيز إلى فرعين:

- التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.

- التركيز على أساس التميز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

و يمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

و عليه يمكن القول بأن عملية اختيار استراتيجية تنافسية و تطبيقها غير سهل، لكنه الطريق الإجباري في أي قطاع لحصول على ميزة تنافسية.

و يوضح الجدول التالي، المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث و الميزة التنافسية لكل منها .

¹ عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 331.

جدول رقم (04) الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض منتجات أسعار المؤسسة	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التمييز	قطاع معين من السوق	
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: السيد غراب كامل: نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع

الفنية، الإسكندرية، 1999، ص 120.

المطلب الثاني: المعرفة السوقية و دورها في التنافسية

الفرع الأول: المعرفة السوقية و أهميتها

أولاً: مفهوم المعرفة السوقية

مع ظهور ثورة المعلومات الناتجة عن التطور التكنولوجي المتسارع و ظهور العولمة و زيادة حدة المنافسة أصبحت المعرفة بالنسبة لمنظمات الأعمال أمر لا بد من التسلح به لمواجهة هذه المتغيرات، فقد عرفت المعرفة بأنها "الخبرة التي يمكن توصيلها و تقاسمها، او هي المعلومات و البيانات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و

الخبرة و التعلم المتراكم و تطبيقها في ولقع المنظمة لحل المشاكل التي تواجهها و قد قسمت المعرفة إلى معرفة ضمنية و معرفة ظاهرية، فالمعرفة الضمنية تتعلق بالمهارات و توجد في عقل و قلب كل فرد و من الصعب نقلها و تحويلها للآخرين، و قد تكون معرفة فنية أو إدراكية، أما المعرفة الظاهرية فهي تتعلق بالمعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة و التي يمكن الوصول إليها و تقاسمها مع الآخرين ، اما المعرفة السوقية فهي " جمع و تحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق و الحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها و كذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المنظمة و تمكنها من تحديد حاجات و رغبات العملاء و طبيعة المنافسة و معرفة الميزة التنافسية المناسبة، و عرفت كذلك بأنها عبارة عن البيانات و المعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المنظمة و تدور هذه المعلومة حول أهم القوى الموجودة في السوق و المؤثرة على المنظمة، وكذلك ينظر إليها بأنها مجموعة من البيانات و المعلومات التسويقية يتم الحصول عليها من السوق، و تمثل ذلك الجزء الحيوي من معرفة الشركة نحو إدراك أهمية هذا السوق لذلك يرى البعض أن تطبيق منهج المعرفة السوقية في منظمات الأعمال الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة و قدرات تنافسية متميزة، و ز تدفعها باتجاه الابتكار و التطوير و التوصل إلى سلع، عمليات و أساليب جديدة تحقق للمنظمة ميزة تنافسية لا تقل قيمة و كفاءة عن أي مصدر آخر، و بذلك تشكل هذه المعرفة المادة الأساسية لظهور و تقديم الابتكارات وفقا لما هو مطلوب في الأسواق، و بما يتلائم مع حاجات و رغبات المستهلكين.

و بناء على ما تقدم و انسجاما مع طبيعة هذه الدراسة يمكن القول بأن المعرفة السوقية هي تلك المعرفة التي تسعى المنظمة إلى امتلاكها حول القوى المؤثرة في السوق كالعلاء و المنافسين، و التي تستخدم في رفع كفاءة القرارات التسويقية الخاصة بالمزيج التسويقي الموجه نحو السوق المستهدف و بما يحقق الحصة السوقية.

ثانيا: أهمية المعرفة السوقية

إن إمتلاك المنظمة للمعرفة السوقية تمكنها من الإحاطة بالقوى و العوامل و المتغيرات الموجودة في سوق النشاط الذي تزاوله و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و انطلاقا من الأدب النظري الخاص بالمعرفة السوقية، يمكن إيجاز أهمية المعرفة السوقية في النقاط التالية:

1. تمكن المنظمة من تحديد القطاع أو القطاعات السوقية المستهدفة، و بالتالي معرفة حاجات و رغبات العملاء في هذه القطاعات و العمل على تلبيةها بطريقة أفضل من منافسيها.
2. معرفة المنافسين و قوتهم في السوق من خلال التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعونها و الأهداف التي يسعون لتحقيقها و نقاط الضعف و القوة التي يمتلكونها و بالتالي القدرة على فهمهم و التقليل من التهديدات الناتجة عنهم على نشاط المنظمة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
3. تمكن المنظمة من معرفة حاجات و رغبات العملاء غير المشبعة من قبل المنافسين، و بالتالي تمكن المنظمة من اقتناص الفرص التسويقية المتاحة في السوق.
4. تساعد في تقديم منتجات ذات جودة تناسب مع رغبات و حاجات العملاء المحددة مسبقا.
5. تلعب دور كبير في رفع كفاءات القرارات التسويقية المختلفة.
6. تراكم المعرفة السوقية يؤدي إلى خلق رأس مال بشري تسويقي يصعب امتلاكه أو تقليده من قبل المنافسين، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى كفاءة رسم و تحقيق استراتيجيات المنظمة على المدى البعيد.
7. تساهم المعرفة السوقية بشكل كبير في تحقيق الحصة السوقية للمنظمة.
8. تحقيق المعرفة السوقية ميزة تنافسية كبيرة للمنظمة و ذلك من خلال تطوير و ابتكار منتجات جديدة و طرق و أساليب عمل جديدة، الأمر الذي يؤهلها لتحقيق الريادة في مجال نشاطها.

الفرع الثاني: أبعاد المعرفة السوقية

1- المعرفة بالعميل:

إن النجاح لتسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات و رغبات العملاء و العمل على تقديم منتجات يكون العميل بحاجة إليها، و مما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لديه عن المنظمة و منتجاتها، و يتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية الاستهلاكية لأفراد السوق، فالعميل يبحث عن القيمة في السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها بعد إجراء المقارنات مع ما تقدمه المنظمات المنافسة، لذا يترتب على المنظمة العمل على خلق قيمة في ما تقدمه للعميل بما يؤمن جذبه نحو تلك السلع و الخدمات.

و يعد نجاح و بقاء المنظمة و استمرارها المبني على الفهم الدقيق للعميل الحجر الأساس للعملية التسويقية في الوقت الحاضر، لذا لا بد من إيجاد العديد من قنوات الاتصال المتبادل معه للتعرف على حاجاته و رغباته و العمل على إنتاج و تقديم السلع و الخدمات ذات الجودة العالية و السعر الأقل و المنفعة الأكبر و الأكثر أمانا و ملاءمته مع حاجاته و رغباته و بما يحقق رضاه لتحسين صورة المنظمة في ذهنه.

2- المعرفة بالمنافسين:

و هي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين، و مع أن المنافسين يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن أعمال و منتجات و خدمات المنافسين تقدم فرصا لتعلم المنظمات منها من خلال تحليل نقاط القوة و الضعف لديهم و تتكون المعرفة بالمنافسين من المعلومات المتراكمة لدى إدارة المنظمة حول القدرات و الإمكانيات التي يتمتع بها المنافسون لها في السوق، و سياساتهم المستقبلية التي يتوقع أن تؤثر في عملية أن تؤثر اتخاذ القرارات الحالية و المستقبلية للمنظمة.

و قد أشار إلى أهم القضايا التي يجب التركيز عليها عند تحليل المنافسين، هي استراتيجيات المنافسين و أهدافهم و نقاط القوة و الضعف لديهم، و كذلك يشير رشيد و جلاب إلى أن منظمات الأعمال تسعى إلى التعرف على منافسيها و ذلك من خلال دراسة و تحليل أربعة عناصر أساسية هي: أهداف المنافسين، افتراضات المنافسين، استراتيجيات المنافسين و موارد و قابليات المنافسين.

3-بحوث السوق:

تعرف البحوث السوقية بأنها عملية تصميم و جمع و تفسير و توصيل المعلومات للمسوقين بهدف حل المشاكل التي يواجهونها في عملية الوصول إلى العملاء و التأثير عليهم لشراء سلعة أو خدمة معينة.

كما ينظر إليها على أنها عملية تجميع و تحليل و توزيع المعلومات بغرض دعم القرارات المتعلقة بالمشاكل و الفرص التسويقية التي تواجه المنظمة.

و تدور أغلب الدراسات و البحوث السوقية حول قضايا عديدة منها ما يلي:

أ- التعرف على آراء و مواقف العملاء نحو العلامات التجارية المقدمة من طرف المنظمة و من قبل كافة المنافسين لها.

ب- تحديد المدركات الحسية للعملاء نحو نوعية المنتجات مقارنة بما يقدمه المنافسون في الأسواق المستهدفة.

ت- تحديد مستويات السعر الأكثر قبولا أو الأكثر رغبة من قبل العملاء.

ث- التعرف على أفضل منافذ التوزيع الممكن استخدامها مع تحديد تكاليف التوزيع.

الفرع الثالث: المعرفة كمورد داخلي استراتيجي للمؤسسة:

من خلال هذا الفرع سنتطرق إلى دراسة الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة و كذا مكانة المعرفة بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مورد استراتيجي

1-الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة¹:

بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة جيدا، بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، و بالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها و قدرتها على المنافسة و غخلاء المجال السوقي للمنافسين، هذا الوضع الاستراتيجي و التنافسي يبقى محكوما بهيكل المؤسسة و مختلف التفاعلات التنظيمية المختلفة من جهة، و بدرجة المنافسة و تأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى.

كما يمكن التأكيد على أن هيكل المؤسسة قد يختلف باختلاف بيئتها و الأهداف المراد تحقيقها، و يقصد به تنظيم مختلف نشاطات المؤسسة (التسويق، الإنتاج...إلخ) في وحدات داخل الهيكل التنظيمي.

و هنا يرى "porter" أن تجميع النشاطات ذات الطبيعة الواحدة يعتبر حسب منظري التنظيم تميزا و بالمقابل فإن الفصل بين النشاطات غير المتشابهة سيتطلب تنسيقا في شكل تكامل يستدعي ميكانيزمات خاصة تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

و بهدف تحسين الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة يرى "porter" أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى التحسين و التجديد، و الابتكار و التطوير و رفع الكفاءة و تحسين الإنتاجية فضلا عما توفره

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتنقى

الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، بسكرة، 12-

13نوفمبر 2005، ص 38-39.

المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، وسرعة تدفق و انتشار المعلومات و الخبرة و إفساح المجال لاقتصاديات الحجم و هيكلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.

المعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسة:

إن محاولات تفسير التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات و المعرفة و الجودة أحد عناصرها الأساسية، و بالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول و الإمكانيات و العمليات التنظيمية و الخصائص المتعلقة بالمؤسسات و المعلومات و المعرفة و الكفاءات الخورية، كما أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات و كفاءات محورية، و التي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي¹:

- ✓ يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة.
 - ✓ يجب أن يكون المورد نادرا، أو فريد أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة.
 - ✓ يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل و بسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه.
- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

يبين كل من "ladimrou, tsoukas" ان المعرفة ذات صفة شخصية و ان الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة، و قدرة تطبيقها، و ترجمتها، كما أن اعتبار المعرفة و القدرة على التعلم ، و معالجة

¹ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 51.

المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمرا جديدا ، بل إن صيانة و استخدام و تطوير تلك الموارد الاستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، أصبح أحد أهم مجالات التحليل الاستراتيجي التنافسي.

كما يؤدي تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي إلى التأكد على إمكانية تسييرها، و استعمالها و تخزينها بسهولة، علما أن تكنولوجيات الإعلام و الإتصال ما زالت تقدم حلولاً متعددة لإشكالية تخزين و نشر المعطيات، غير أن المعالجة المادية للمعرفة قد حصرتها في دائرة المعلومات المضغوطة، و المهيكلة (formatées) و المجمعة، و ضمن هذا الإطار يرى "Ruggles" أنه يجب على المؤسسات توظيف بشكل مختلف الأدوات و التقنيات المساعدة على اتخاذ القرارات كإنشاء الأنترنت و قاعدة معالجة المعطيات¹.

2- نحو تسيير استراتيجي للمعرفة بالمؤسسة:

يعرف تسيير المعرفة بأنه عملية نظامية موجهة لتبين المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية، بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لتسييرها، كما أنه العملية المنهجية التي ترصد المعرفة و تعمل على تحقيق رافعتها في المؤسسة، فهو يشير بهذا المعنى إلى معرفة أداء الأعمال بفاعلية و كفاءة تعجز المؤسسات المنافسة على تقليدها أو استنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح و للميزة التنافسية.

أدوات تسمح بتحديد و تعريف المشكلة من خلال جمع المعطيات و تحليلها بالنظام المعلوماتي.

أدوات عصف الأفكار و ابتكار الأفكار الجديدة أو اللجوء إلى الإقتراحات الفردية، بإخراج ما هو في الذهن و تحويله إلى معرفة أصلية، كما تقوم بتصنيف الاقتراحات، و هيكلية المعرفة، و تثبيتها، و القيام بتوزيعها.

أدوات التبادل و الاقتسام التي تسمح بنشر المعرفة المختلفة.

¹ Grimand A , Gestion Des Connaissances et Stratégies De Croissance Des Sociétés De Conseil,coloque :Gestion Des Compétences Et Knowledge Management, Esc-Rouen, Mars,2002,p02.

الشكل رقم 10 مسار تسيير المعرفة بالمؤسسة

2-الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة و توظيفها و تبادلها مع أعضاء المؤسسة	خطوات تسيير المعرفة في المؤسسة	1-البحث عن مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية و التعرف على مدى اتفاقها مع احتياجات المؤسسة
4-تنمية سبل التفاعل بين أعضاء المؤسسة من خلال الاتصال بغية تحديث الرصيد المعرفي		3-تحليل المعرفة المتاحة للمؤسسة من مصادرها الداخلية و الخارجية بما يتلائم مع استراتيجية المؤسسة
6-تعميم المعرفة المتاحة بين مستويات المؤسسة و تكوين قاعدة معرفية تمثل المستوى التقني و الإداري للمؤسسة.		5-ادماج المعرفة ضمن مخطط الأداء و تحديد مهام العاملين مما يؤدي إلى استخدام المعرفة و تنميتها و تحديثها.

المصدر سمالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، بسكرة، 12-13نوفمبر 2005، ص 184.

3-تثمين المعرفة و تقييمها:

يتمثل تثمين في توثيق، و حفظ (تخزين) الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح ان تكون المعرفة متاحة للجميع، يجدها من يريد الاطلاع عليها، و يمكن تثمينها من خلال نشرها و استغلالها و إعادة إنتاجها، و إيداع معارف جديدة و متطورة. إن القدرة على تثمين معارف المؤسسة تكون من خلال عدة أساليب كبرامج المعلومات،

بينها يتمثل تقييم المعرفة في القيام بعملية المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة من أجل تدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها.

المطلب الثالث: مكانة الميزة التنافسية و محدداتها

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، و تعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الغنتشار و التوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر M.Porter بخصوص استراتيجيات التنافس و الميزة التنافسية، و كذا التطورات الحاصلة ضمن بيئة المؤسسات الاقتصادية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لم تتفق التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية على صيغة لفظية موحدة إلا أنها تتفق على نفس المعنى أو الجدوى من تحقيقها، حيث انه تطور حسب تطور الفكر الاستراتيجي و وجهة النظر إلى المؤسسة في حد ذاتها و كذا ديناميكية البيئة الاقتصادية للمؤسسات عبر الزمن، لذا سيتم التطرق إلى بعض التعاريف الأساسية المقدمة.

و يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى chamberlin 1939 ثم إلى Selznick 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف شاندلر وهوفر Schendel الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد¹.

¹ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 7.

أما بورتير M,porter فيعرفها: " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيان و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹.

أما ميسكون و زملاؤه Mescon, et al فيرون أن الميزة اتنافسية هي: القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها².

و جاء تعريف على السلمي للميزة التنافسية بأنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التمايز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون³.

في حين يرى نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية على انها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة و متميزة عن باقي المنافسين، حيث يكون هذا الاختلاف إيجابى من وجهة نظر الزبائن، حيث سيضمن هذا الاختلاف ولاء هذا الأخير مما يسمح للمنظمة بالإستمرار و البقاء في ظل معطيات البيئة التنافسية و شدة المزاومة بين مختلف المنافسين.

¹ M.porter, Avantage concurrentiel des nation, inter Edition, France , 1993, p :048.

² رنا أحمد ديب عيتانين تأثير بعض المتغيرات التسويقية و البيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة بيروت العربية، لبنان، 2003، ص 22، تم تحميلها عبر الموقع

Dspace.juedu.jo/xmlui/bistream/handle/123456789/34981/ujabstracts_1286.pdf ?sequence=1,cons ulté le :25/09/2013 a 12 :30.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مرجع سابق، ص 37.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس

1- حجم الميزة التنافسية

يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، و عموما كلما كانت الميزة اكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها و تنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج/ ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، و الشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.

مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاسعداد البشري، المادي و المالي— تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

ج - مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتحجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

د- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة ، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي:¹

أ/ نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب/ النطاق الرأسي: يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص ، 87-88.

ج/ النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق

للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

د/ نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين

الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن

استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

الفرع الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية و خصائصها

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها

ومحاكمتها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية، وهذا من خلال

اكتشاف آليات جديدة للمنافسة بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة

على التكنولوجيا و تقديم أداء أفضل للعمليات، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة

التنافسية ما يلي¹ :

- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج،

طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.....الخ.

¹ قويدر لوييزة و كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، ص ص

- ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات الزبائن متجددة باستمرار وهذا نتيجة الانتشار الوعي الاستهلاكي، و ارتفاع المستوى المعيشي... الخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق.
- و عليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين و التجديد و التطوير المستمر و هذا يغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد و المحاكاة.
- ومن أهم خصائص التي يجب أن تتوفر في المزايا التنافسية للمؤسسة ما يلي¹:
- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وال محمد صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 310.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى.

أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والطويل.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية

وتتمثل مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

أولاً: الربحية

يعتبر مؤشر الربحية كافياً للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً للتنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد

تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. أو إذا كانت ربحية

المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة

الحالية الأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر

تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال

أصولها أكبر من الواحد. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها،

وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو

براءات الاختراع التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها¹.

ثانيا: تكلفة الصنع

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافٍ عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها².

ثالثا: الإنتاجية الكلية للعوامل

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

¹ سحنون جمال الدين و حمدي معمر، مرجع سابق، ص 3.

² المرجع نفسه، ص 3.

رابعاً: الحصة من السوق

من الممكن للمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.¹

جدول رقم (05) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم

¹ سحنون جمال الدين و حمدي معمر، مرجع سابق، ص4.

نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاته أو خدماته في كل ركن من أركان العالم	
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	نطاق الصناعة

المصدر : د.نبيل مرسي خليل، مصدر سابق، ص 87.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق رضا العملاء

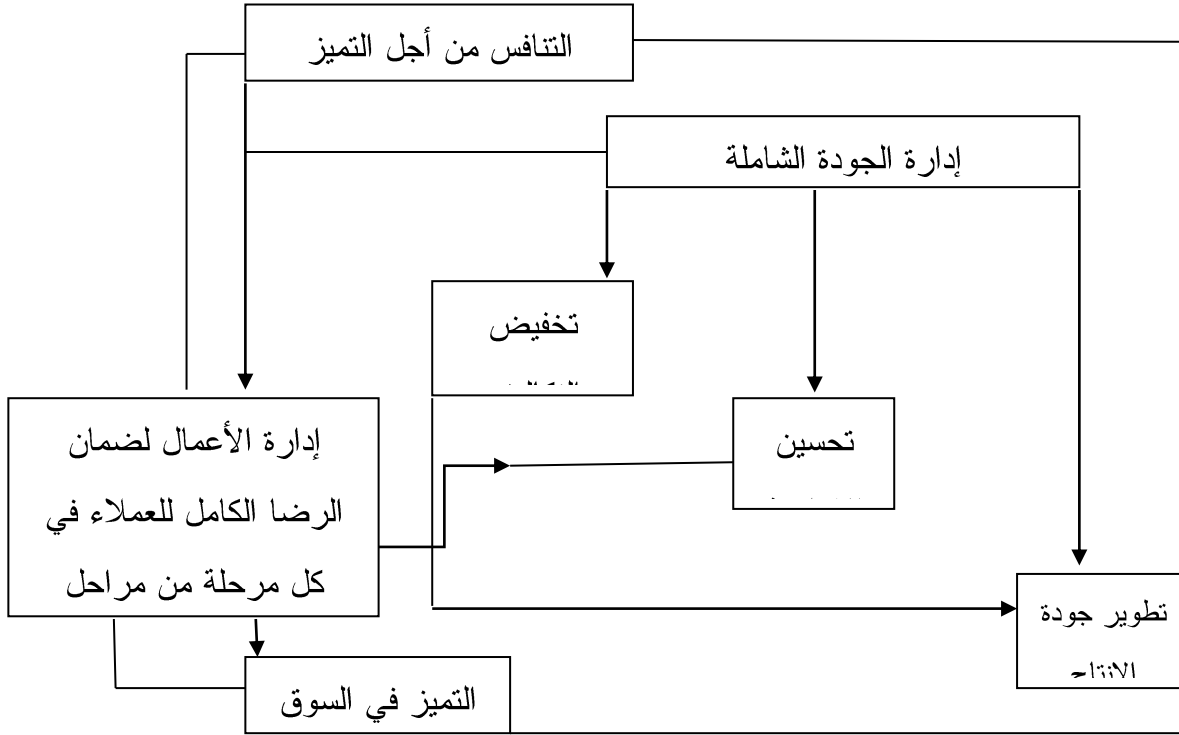
المطلب الأول: أثر تبني استراتيجيات تنافسية كأداء لتحقيق رضا العملاء

الفرع الأول: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العملاء

أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العميل من خلال تجاوز توقعاتهم وإبهارهم لهذا السبب تسعى المؤسسات إلى ضمان جودة منتجاتها و تقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء و تلبية احتياجات عملائها، إذ تمثل الجودة الجيدة و المستوى العالي للخدمات عاملين أساسيين في تحقيق رضا العملاء حيث أصبح هذا الأخير

جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة و بيده تحديد مصيرها إذ يمثل سلاحاً تنافسياً فعالاً لا تستطيع ضمان بقائها في ظل عدم وجوده و الشكل التالي يوضح تميز المؤسسة من خلال تطبيق إدارة جودة شاملة¹.

شكل رقم (12): التميز عن طريق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل الأيزو 9000، دار غريب للنشر، القاهرة،

2001، ص 23.

إن التميز هو قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال إنجاز نتائج غير مسبقة و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية تميزها عنهم و من أهم مصادرها هو إلتهاج الجودة و غدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية للعمل حيث يعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية، و قد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة لأنها أساس لكل تميز و تفوق في الأسواق.²

¹ العيهار فلة، مرجع سابق، ص 172-173.

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص 14-15.

الأداء والمقاسات والسلامة، وإن تطبيق هذه المواصفات ليس إلزامياً، إلا في الحالات التي تفرضها السلطات المتخصصة أو عندما تنص عليها العقود وتوجد عدة متطلبات لتأهيل المواصفات الدولية الإيزو نذكر منها¹:

- مسؤولية الإدارة وتشمل وجود سياسة الجودة في المؤسسة وتنظيم واضح لوظيفة الجودة.
- وجود نظام للمراجعة من أن كل الأمور تهدف إلى تأكيد إلتزام المؤسسة بالعمل على تحقيق رغبات العملاء.

- وجود نظام واجراءات لمراجعة التصميمات وضبط عملية التصميم.

- الرقابة على المستندات المستخدمة في المؤسسة.

- نظام للرقابة على المشتريات للتأكد من شروط المواصفات لتحقيق الجودة.

- نظام للرقابة على العمليات الإنتاجية بمختلف أنواعها.

- نظام للرقابة وضمان جودة معدات التفتيش وأجهزة القياس.

ثانياً: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية

أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة، على أساس أنها عملية دمج عمليات المؤسسة ووظائفها، ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة ولا يتحقق هذا إلا إذا تم الإلتزام بها في جميع مستويات الأداء. بمعنى المدخلات، العمليات، المخرجات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً أداة للتطوير والتحسين المستمر للأداء والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل الإيزو 9000، مرجع سابق، ص 26.

الإرتقاء بأدائها وتنمية مهارتها التسويقية والتنافسية وذلك بالإعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيء للأفراد العمل بحماس والقدرة والإلتزام في جميع مجالات العمل.¹

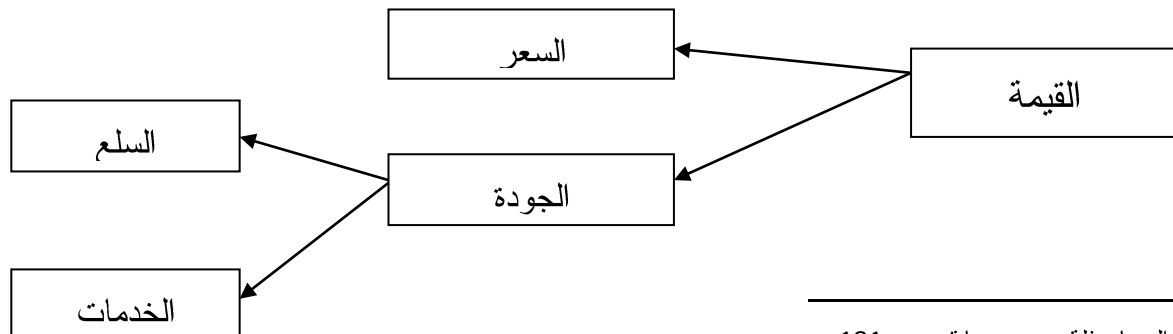
الفرع الثاني: الجودة طريق لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية

إن الجودة العالية والتي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية هي الجودة التي تعظم من قيمة المنتجات من وجهة نظر العميل، مما يرفع من ثقته فيها، وبالتالي بالمؤسسة في حد ذاتها، وهذا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لها وتحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها، ولا يمكن الحديث عن الجودة بمعزل عن السعر ذلك أن قرار الشراء الذي يتخذه العميل لمدى تقييمه للعلاقة (جودة، سعر) الخاص بالمنتجات التي سوف يشتريها وعلاقتها بالقيمة التي سوف يتحصل عليها.²

حيث طور (Broh) تقنية تدعي طريقة القيمة في تصميم جودة المنتج، إذ تحدد هذه الطريقة جودة المنتج بواسطة عناصر السعر ذلك أن: "الجودة عبارة عن درجة التمييز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة"³

كما عرض (gale) نموذجاً يوضح من خلاله أن الجودة هي أحد خصائص القيمة إذ أن قرار الشراء يخضع للمقارنة و المفاضلة بين الجودة و السعر، و يوضح الشكل التالي نموذج (Gale) :

شكل رقم 10 : نموذج "gale" لاتخاذ قرار الشراء



¹ العيهار فلة، مرجع سابق ص 181.

² المرجع نفسه، ص 163.

³ عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج و العمليات، مدخل كمي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 40.

المصدر: عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، مدخل كمي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 510.

وتستعمل هذه الطريقة في قياس الجودة التنافسية، ذلك أن المنتج الذي يتمتع بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للعميل هو الذي يحوز على أعلى قيمة في نظره بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة او بالتالي تحوز رضاه وثقته، مما يساعد على ضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

يمكن للمؤسسات إستغلال إمكانياتها في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة منافسة إستغلال إمكانياتها المتميزة يكلفها الكثير.

ولكي يدرك العميل القيمة التي يتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب على هذه الأخيرة تزويده بكافة المعلومات عن قيمة المنتجات التي تقدمها له بالمقارنة مع منافسيها مما يعزز من ميزتها التنافسية التي تتحقق إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من القيمة التي يحصلون عليها عند تعاملهم مع منافسيها. وعلى الرغم من أن السعر يلعب دورا هاما في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد بكثير من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره .

الفرع الثالث: دور الخدمة الجيدة للعملاء في تحقيق ميزة تنافسية

مع زيادة الوعي والإدراك بأن جودة الخدمة تعد أساسا لبقاء المؤسسات واستمرارها فقد حدث تغيير جذري في تفكير المسؤولين عن جودة الخدمات، فبدلا من المفهوم التقليدي للجودة وهو مقابلة الخدمات المجموعة محدودة من المعايير الموضوعة سلفا عن الإنتاج، تحولت المؤسسات إلى مفهوم الجودة الموجهة وحاجات

ورغبات العملاء، وأصبحت تسعى لتحقيق التميز من خلال خدمتهم ولا يتحقق هذا إلا عن طريق تجاوز توقعاتهم لها، ومن ثم الإستناد إلى ذلك في تحقيق ميزة تنافسية في السوق¹.

إن جعل مستوى الخدمة الملائمة هو الحد الأدنى للأداء، وإستغلال الفرص المتاحة لتحقيق مستويات الخدمة المرغوبة أو ما يعدها، يعد الوسيلة الرئيسية لتحقيق رضا العملاء والانتماء والولاء للمؤسسة

إن تقديم الخدمة الجيدة للعملاء لم يعد أمراً إختيارياً أو مجموعة من الشعارات أو أساليب الدعاية التي تنتهجها المؤسسات المنافسة، بل أصبح واقعا تفرضه طبيعة الظروف والمتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، كما تفرضها طبيعة وخصائص العملاء أنفسهم، ومن ثم فإن تحقيق الأهداف بفعالية يستوجب أن تكون هناك جهودا متصلة من جانب الإدارة وإيمان حقيقي بمجموعة من القيم والمبادئ التي تعكس أهمية العملاء والإهتمام بهم كما يجب أن تترجم هذه الجهود والفلسفات في²:

- إدراك أن أهم وأتمن الأصول لديها، ليس هو المنتج الذي تباعه أو الخدمة التي تقوم بعرضها ولكن العميل الذي تقوم بخدمته ونوعية العلاقة التي تربطها به.
- يجب على المؤسسة زيادة وتوسيع قنوات إتصالها، ومستويات علاقاتها بعملائها عبر كافة الرسائل فإذا كانت المؤسسة تدرك قيمة عملائها فإنها يجب أن تنتهز كل الفرص المتاحة لتوطيد علاقاتها بهم.
- يجب على المؤسسة أن تسعى بقدر إمكانها إلى تفصيل وبلورة خدماتها وفقا للإحتياجات والتوقعات الشخصية لعملائها، ويعني ذلك أن تكون الخدمة شخصية في المقام الأول، وهو ما يستلزم تغيير إتجاهات وسلوك العاملين والحرص على إستطلاع آراء العملاء بشأن مدى رضائهم عن المؤسسة ومنتجاتها وأساليب التعامل معهم.

¹ محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، ص40.

² جمال الدين محمد مرسي، مصطفى أبو بكر، دليل في خدمة العملاء و مهارات البيع، مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 63.

تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسة في مجال الخدمات، بكونها منافسة شديدة الحدة ومعدل التقليد فيها مرتفع، كما وأن الميزة التنافسية في تلك المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية وهي¹:

- درجة تمييز الإطارات المتاحة من القادة والعاملين الذين يعتمد عليهم في بناء والحفاظ على تدعيم العلاقات المستمرة مع العملاء.
- مستوى الجودة الشاملة للخدمات كما يقدرها العملاء، ليس كما يراها مقدم الخدمة.
- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامهم لها، ونلاحظ أن تلك العوامل كلها تدور حول محور واحد رئيسي هو العميل، وهذا في الواقع ما تتنافس عليه مؤسسات الخدمات.

إن المؤسسات التي تقدم خدمات عند مستوى أعلى من المستوى المناسب للخدمة هي مؤسسات يمكنها أن تستخدم جودة خدماتها كخبرة تنافسية، تنعم بها في السوق، ولكن عليها أن تحذر من حقيقة أن مستوى الخدمة المناسب الأقل ثبات واستقرار من مستوى الخدمة الأمثل ومستوى الخدمة المناسب يمكن أن يرفع إلى الأعلى بهذه الوعود بشكل أفضل مما تقدمه المؤسسة ولو كانت الخدمة تؤدي أعلى بقليل من المستوى المناسب لها فإن المنافس يستطيع بسهولة أن يسلب المؤسسة ما تتمتع به من ميزة تقدمها.

الفرع الرابع: الخدمة طريق لتحقيق القيمة وبناء ميزة تنافسية

أصبحت الخدمة في وقتنا الحالي عنصر هام من العناصر التي تساعد في خلق القيمة لدى العميل حيث أصبح بإمكان المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواعها تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بإضافة خدمات ذات جودة عالية والتي تخلق الفرق لدى العميل، وتمكنه من الشعور بالقيمة المضافة في منتجاتها.

¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم و الاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 29-30.

لذا تسعى المؤسسات المعاصر لإكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها عن طريق تقديم منتج ترافقه خدمات تخلق فيه قيمة مضافة، والتي يمكن تعظيمها بعدة طرق نذكر منها مايلي¹:

1- خدمات ما بعد البيع : المتمثلة أساسا في تكاليف النقل، التركيب، الصيانة والضمان...الخ.

2- تقديم معلومات فورية عن المنتجات: عن طريق إستخدام شبكات الإنترنت، حيث أن العملاء سوف

يتلقون نظريا، مزيدا من القوة في العلاقات الشرائية بسبب تحسين إمكانية وصولهم إلى المعلومات المعززة بالشبكة فإنه من المحتمل أن يكونوا راغبين في إنفاق المزيد من أجل منتج مدعم بمكون خدمة قوي، حيث تعد سرعة وملائمة التسليم عاملا كبيرا من عوامل الخدمة المتلقاة، وسوف تحتاج المؤسسات إلى إستخدام الشبكة لجمع أفضليات العملاء وتنمية إستراتيجيات خدمات تهدف إلى أعلى قيمة مدركة وبالتالي بإستخدام هذه المعلومات تكون المؤسسة قادرة على تقديم قيمة مضافة ملائمة لعملائها.

3- تدريب رجال البيع: حيث أنهم على إحتكاك مباشر ودائم بالعميل وأكثر من يتأثر بسلوكهم عند

قيامه بعملية الشراء، لذا على المؤسسات أن تولي إهتمامها الكبير بهم وذلك بتكوينهم، واعداد دورات تدريبية تمكنهم من التعامل الجيد مع العميل حيث يجب أن يظهروا الإهتمام الحقيقي به وجعله يشعر البائع يقف بجانبه ويسعى لخدمته بتقديم المنتج، هذه المعاملة تولد لدى العميل الإحساس بالثقة والأمان، وبالتالي تكوين قيمة تزيد من رضاه وولائه وهذا يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية.

وبالتالي فإن سر نجاح المؤسسات العملاقة هو تركيزها على العميل وجعله محورا إهتمامها عن طريق خلق قيمة إضافية في منتجاتها يحسها العميل ويدركها، وذلك بالتركيز على تحسين خدماتها التي تزيد من رضاه وتلبي حاجاته ورغباته .

¹ غروس روبرت، إستراتيجية العولمة تعريب: إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان، السعودية، الطبعة الأولى، 2001، ص 363.

المطلب الثاني: إرتباطات العميل و الميزة التنافسية

الفرع الأول: العميل و الميزة التنافسية

إن خلق قيمة متميزة للعملاء والتكلفة المنخفضة نسبيا يمكن أن تعكس مضمون الميزة التنافسية، لذا فجميع المؤسسات تحتاج إلى إدارة عملية هذه الميزة، والإهتمام أكثر بالعملاء والتوجه بهم وإمكانية تحويلهم إلى حق ملكية.

أولا: الإدارة بالعملاء.

إن المؤسسات التي تركز على عملائها وتعتنق المبدأ الذي ينادي بضرورة الحصول على أكبر قدر من رضا العميل من خلال جعله محور نشاط كيانها التنظيمي هي منظمة تدار بالعملاء.

إن عملية تحقيق الرضا لا تتم إلا من خلال تحديد معرفة العملاء بدقة عن طريق توصيل متطلباتهم إلى كافة أرجاء المؤسسة ومشاركة كل الموظفين في جعل العميل أكثر إنجذابا لها، وعليه أصبحت المؤسسة تعمل لحساب العميل بإعتباره واقعا وليس مجرد واجب.

يقصد بذلك جعل العميل هو المركز أي أن يتحول إلى محور لكافة الأنشطة أو التأثيرات بشكل يجعل من اليسير على كافة العاملين معرفة بوجه الدقة ما هو المطلوب منهم لضمان إستمرارية ولاء العميل للمؤسسة¹

تحقق المؤسسات التحول إلى أسلوب الإدارة بالعملاء بإنتهاج عدة إستراتيجيات نذكر منها²:

¹ كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص 33.

² نفس المرجع السابق، ص-ص، 34-35.

1) التحول من أزمة الهوية إلى التركيز على البؤرة:

على المؤسسة أن تقوم بتقديم منتجات تستجيب للإحتياجات الفعلية للعميل وليس العمل على جذب إنتباه العميل لمنتجات ربما لا ترضيه، وبالتالي جعله مصدر للنمو، لذا على المؤسسات التي تريد أن تحقق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من خلال الإدارة بالعملاء، أن تركز على ما هو أكثر قيمة لعملائها المستهدفين.

2) من الإصغاء إلى رفع صوت العميل :

يتحقق كسب رضا العميل من خلال عمل كل المؤسسة من أجله و إعتباره محور إهتمامها ويتم ذلك من خلال الإستماع وجعل صوته مسموعا في كل أرجائها ويتم ذلك من خلال التمسك الدائم بإستمرارية العلاقة بينه وبين المؤسسة.

3) التعاون الشامل:

إن العلاقة داخل المؤسسة لم تعد علاقة رئيس ومرؤوس أحدهما يأمر والآخر ينفذ، ولكنها علاقة تعاون فالحل يبذل جهده ويتعاون وما على القائد إلا أن ينسق هذه الجهود من أجل تلبية حاجات وتوقعات العملاء.

4) الإنتقال من رضا العميل إلى حماسه الدائم:

إن الولاء لم يعد مسألة إجبارية ولكنها رغبة إرادية لدى العميل، ولتدعيم ذلك على المؤسسات الإهتمام بالأداء المتميز الذي يجعل العميل لا يكتفي بالولاء، بل يتحول إلى تابع مخلص للمؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على العلاقة بين المؤسسة والعميل بشكل غير عادي، قوي ومستمر، لدرجة أنها تصبح تخمن بحاجاته وترتقي إلى مستوى إثارة دهشته، وكذا معاملته بأسلوب يتمناه بغرض كسب رضاه وقد يتم هذا من خلال إستحداث أسلوب جديد للتعامل مع العملاء، يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية من خلال الإستعانة بعلاقة الإرتباط معه

5) قيادة الإتصال:

في ظل الإدارة بالعملاء يجب أن يكون هناك إتصال أفقي بين مختلف الوظائف بالإضافة إلى إتصال عمودي بين مختلف المستويات لضمان التكامل والمشاركة وهذا يؤدي إلى الإستثمار في الوقت عن طريق التفويض وكذا خلق روح المبادرة لدى العاملين وبالتالي إشباع أكثر لحاجات العملاء.

مما سبق يمكننا القول بأن المؤسسة الموجهة بالعملاء قادرة على تحقيق مكاسب كبيرة في المجالات الأساسية التي تحقق النجاح في السوق، فهي من ناحية تحقق ميزة تنافسية في السوق من خلال إشباع

حاجات العميل لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليه وكذلك زيادة احتمالات تكرار شرائه ومن ناحية أخرى فهي تحقق الرضا للعميل وتحقق لديه الشعور بالولاء والانتماء.

ثانيا: تحويل العميل إلى حق ملكية عن طريق الميزة التنافسية

يعتبر تحقيق رضا العميل وولائه وكذا إكتساب حصة سوقية معتبرة للمؤسسة وربحية كبيرة من نتائج الميزة التنافسية والتي سماها "PIT" وزملائه بالقيمة طويلة الأجل الأبدية للعميل"، التي تقود في النهاية إلى حق ملكية العملاء، أي جعلهم بمثابة حق من حقوق الملكية للمؤسسة ويمكن توضيح ذلك كالآتي¹ إن الأنظمة المحاسبية تنظر للعملاء باعتبارهم مصدرا للدخل ومن ثم بدأ النظر إليهم كأصول أو إستثمارات ثابتة، حيث تعتمد القرارات على العملاء مثلما تعتمد على الإستثمارات.

2) القيمة طويلة الأجل "الأبدية للعميل": وهي صافي القيمة الحالية للأرباح التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على متوسط معاملات العميل الجديد خلال عدد معين من السنوات ويمكن رفع القيمة طويلة الأجل للعميل من خلال ثلاث أساليب وهي:

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص- ص، 267-274.

أ- زيادة فترة تعامله مع المؤسسة: أي عدد السنوات التي يظل فيها محافظا على تعامله مع المؤسسة من خلال تخفيض احتمال تحوله إلى مؤسسة أخرى أو إطالة فترة بقاءه معها".

ب- زيادة المبيعات: من خلال تشجيع العميل على شراء أو زيادة حصة المؤسسة من مشتريات العميل أو عدد مرات قيامه بشراء منتجات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى وكذا الاستفادة من تأثير الكلمة الشفهية أو حديث العملاء مع أصدقائهم وجيرانهم عن منتجات المؤسسة وتشجيعهم على شرائها.

ج- تخفيض تكلفة خدمة العملاء: حيث كلما انخفضت تكلفة خدمة العملاء كلما ارتفع هامش الربح وهذا يمثل دعامة للإبقاء على العملاء نتيجة إمكانية الاستمرار في خدمتهم.

إن النشاط التسويقي يجب إدارته بمعيار حق ملكية العميل حيث يتم تقييم هذه القرارات طبقا للزيادة أو الإرتفاع في حق الملكية، فعند التفكير في الإستحواذ على العميل والإبقاء أو الإحتفاظ به فإن القرار يجب أن يعتمد على:

• أين سيتم إنفاق المبلغ المخصص للنشاط التسويقي؟

• هل علي جذب عملاء جدد أو الإحتفاظ بالعملاء الحاليين؟

وللإدارة حق ملكية العملاء وجب حل المشكلة التي تواجه المؤسسة وهي كيفية تنظيم النشاط التسويقي ليتماشى مع هذا التوجه.

إن الإتجاه الذي يتماشى مع الإتجاه الحديث هو نظام الإدارة بمحفظة العملاء كمقياس مستقبلي لحق الملكية الذي يعكس القيمة طويلة الأجل لكل عميل. ويمكن القول بأنه في ظل التوجه الجديد بالنشاط التسويقي يمكن تنظيم هذا النشاط وإدارته حيث يتم توزيع الوظائف والمهام والأدوار لتحقيق هدفين ألا وهما: الإحتفاظ

بالعملاء وجذب عملاء جدد، ويصبح معيار تقييم الأداء و إتخاذ القرارات والتصرفات موجهها بالقدرة على رفع حق ملكية العملاء.

الفرع الثاني: نحو ميزة تنافسية على أساس تثمين المعرفة والكفاءات .

مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي من اجل الكشف عن المصادر الحقيقية للميزة التنافسية ومحدداتها خاصة مع بروز ذلك الاتجاه الذي يركز التفكير على المؤسسة ومواردها بدل حصر الاهتمام في هيكل الصناعة الذي كان سائدا . وعليه فإن الاتجاه الجديد يرى بأن هيكـل الصناعة ليس هو المحدد الأقوى للربحية بل يتعلق الأمر بتجديد وتفعيل وتثمين موارد المؤسسة وكفاءها المحورية والتي تلعب المعرفة دورا بارزا في تكوينها.

وهكذا فقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى موارد المؤسسة قطيعة نظرية ارتكزت على ذلك المنظور المرتكز على الموارد الذي يأخذ في الاعتبار المؤسسة وإستراتيجيتها من خلال مواردها الملموسة وغير الملموسة التي تشكلها المعرفة ورأس المال الفكري، كما أن الاعتماد على الموارد والكفاءات يعتبر تأشيرة الاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة كما يتضح مما يأتي:¹

استراتيجية المتحدي: كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية والثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين، وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أن يكون المنافس ضعيفا جدا.

¹ أحمدبالي، تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة الجزائر، نوفمبر 2005، ص ص 133-134-135.

ج. استراتيجية التابع: بعض المؤسسات التي هي في حالة التحدي لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة وذلك انطلاقاً من تحليل نقاط القوة و إمكانية ردود أفعال المؤسسة الرائدة، وهي في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بربائنها و ولائهم لهما، وعليها أن تتابع حركات السوق كما الظواهر والتغيرات الجديدة.

د. استراتيجية المتخصص: هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية :

✓ أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية .

✓ أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.

✓ أن يكون حال مهما من طرف المنافسين .

✓ إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

1- أثر المواد والكفاءات على الميزة التنافسية:

أ- مفهوم الموارد والكفاءات:

تعرف الموارد والكفاءات بشكل عام على أنها تلك الأصول المحسوبة وغير المحسوبة المرتبطة بالمؤسسة والتي يمكن تصنيفها إلى موارد مالية وبشرية ومادية وتنظيمية وتكنولوجية.

وعلى هذا الأساس فإن الموارد، المنتظمة للكفاءات، تشمل على مجموع الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتعتمد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها التنافسية.

ومن التقسيمات المشهورة للموارد لدينا تقسيم Barney الذي يقسمها إلى¹ :

✓ رأس المال المادي: ويشتمل على الإنشاءات والتجهيزات والموقع الجغرافي للمؤسسة.

✓ رأس المال التنظيمي: ويضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقاتها التنظيمية بمحيطها.

✓ رأس المال البشري: ويحوي التكوين والخبرة والتحكم والذكاء وعلاقات المسيرين وخبراتهم . وهكذا

يتبين أن هذا الأخير هو محور تكوين الكفاءات الفعالة ومرتكز المعرفة والتعلم.

ب - الكفاءات والميزة التنافسية

إن للكفاءات كجزء هام من موارد المؤسسة أثرا كبيرا على الميزة التنافسية بما لها من فضل في عملية خلق

القيمة من جهة وفي المحافظة عليها من جهة أخرى.

وحسب Barney فإنه لكي يكون للمورد اثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن يستجيب

للشروط الأربعة التالية بحيث يجب:

✓ أن يساهم في خلق القيمة للمؤسسة: وخلق القيمة يتأتى خصوصا إما من اغتنام الفرص أو اجتناب

التهديدات في البيئة ومعروف ما للمعرفة وللکفاءات الأساسية من أثر في ذلك، فمثلا بمقدار ما نجد

أن المستخدمين كانوا أكفاء و مميزين معرفيا بقدر ما يكون أدأؤهم جيدة وبالتالي يزداد ما يضيفونه

من قيمة للمنتج، كما أنه بقدر ما يكون لدى المؤسسة من مهارات وكفاءات عالية بقدر ما يزداد

رصيدها من رأس المال البشري المميز .

ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو

المواصفات، أو خدمة العملاء.. الخ

¹ Barney.j,firmressources and sustained competitive advantage, journal of management n° 17(1991),p102.

و هناك بديلال التطبيق هذه الاستراتيجية هما

✓ التركيز مع خفض التكلفة : هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز

على قطاع معين من السوق، وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع

السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المخففة

✓ التركيز مع التمايز : هي استراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من

السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من الزبائن دون غيرهم، وحالة استخدام هذه

الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و

خلق الولاء للعلامة .

2- استراتيجيات تنافسية المؤسسة:

تعتمد المؤسسة في ظل المنافسة على مجموعة من الاستراتيجيات والمتمثلة في:

✓ استراتيجية الرائد

✓ استراتيجية المتحدي .

✓ استراتيجية التابع.

✓ استراتيجية المتخصص.

✓ أن يكون الموارد نادرة: وبالأخذ في الاعتبار التباين الطبيعي لدى الأفراد مثلا في القدرات الذهنية

فإن تلك الكفاءات التي تحوز على رصيد معتبر و مميز من المعرفة والمهارات هي عادة ما تكون نادرة

كما أن ندرة الكفاءات والطاقات المؤهلة والماهرة هي التي تواجه المؤسسات و تشكل تحديا حقيقيا

أمام تنافسياتها.

- أن يكون المورد غير قابل للتقليد بسهولة : وذلك حتى يصعب تقليده الميزة المحققة على مستوى الاستراتيجية المنتهجة، ومعروف في هذا الإطار صعوبة تحدى ا- بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة المحققة بالمؤسسة التداخل النشاطات، كما أنه من الصعب أيضا تقليد الميزة التي تحققها الكفاءات المبنية على المعرفة نظرا لطبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تحسيدها في بيئة مغايرة من جهة، وكذا صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية المسؤولة عن خلق القيمة من جهة أخرى.

✓ و أخيرا يجب أن تكون المورد غير قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات الأساسية تعتبر من الموارد النادرة غير القابلة للتحويل بفعل خصائصها وطبيعتها المشار إليها سابقا.

2- الكفاءات والاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة:

إن التحدي الذي تفرضه المؤسسات التي تحوز على رصيد كبير من المعرفة والمهارات على منافسيها يمكن أن نستشفه من تموقع منتجها في الأسواق العالمية وما يتميز به من خصائص ومواصفات أهمها :

- ✓ كونها ذات قيمة ومنفعة عالية للعملاء.
- ✓ تميزها عن سلع المنافسين من حيث الجودة والخصائص الفنية.
- ✓ ما تسهم فيه بحكم طبيعتها المتخصصة من زيادة في مهارة العملاء.
- ✓ كونها تساعد العميل على اتخاذ القرارات والأحكام الفورية بشأنها.

إن كسب رهان التحدي إذن للاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة يكمن بشكل كبير في مدى اعتماد المؤسسة على استراتيجية فعالة تستهدف تحقيق الميزة التنافسية على أساس تامين ما لديها من موارد وكفاءات على وجه الخصوص والتي تجعل من المعرفة مركز الاهتمام ؛ لأن المؤسسات المعتمدة على المعرفة تتميز بخاصية امتلاك

الخبرة الكفاءاتها البشرية وهو ما يتيح لها فرصة تقديم وتسويق منتجاتها بطريقة مميزة ، وهي ما تسوقه من أفكار وإبداعات و ابتكارات تساهم في الاندماج الفعال وفي تعزيز مركزها التنافسي على حد سواء.

الفرع الثالث: تقييم الميزة التنافسية في ظل التنافسية

يوجد طريقتين لتقييم الميزة التنافسية الأولى تركز على المنافسين و الثانية على العملاء كالتالي¹:

أ- الطرق التي تركز على المنافسين:

و تتمثل هذه الطرق في الآتي:

- وتتمثل هذه الطرق في الآتي: . تقييم مصادر الميزة التنافسية عن طريق الحكم الشخصي للإدارة، لكل من جوانب القوة والضعف لدي المنافسين، ومقارنة مدى وفرة الموارد والقدرات لديهم (عدد المنتجات الجديدة أو المطورة، وأولويات الإستثمار، فائض الطاقة، القدرة على التكيف وإستيعاب التغيرات) ومراجعة المهارات التسويقية في مجالات الابتكار ومدى إستمرار يته ودرجة رضا العميل.
- مؤشرات المزايا التنافسية الحالية: ما هو موقف المؤسسة التنافسي مقارنة بالمنافسين؟ ما هي تكلفة الأنشطة التنافسية؟، ما هو موقف التكاليف النسبية لسلسلة نشاطات خلق القيمة خاصة تلك التي تعتمد على الموقع والأصول وتكلفة إنجاز كل نشاط مرتبط بهذه السلسلة ومنحنى الخبرة بالنسبة للتكلفة والربحية ونطاق النشاط؟
- تحديد عوامل النجاح الرئيسية: حيث يتم مقارنة المنافسين الناجحين بنظائريهم الذين لم يحققوا أي نجاح لتحديد من الذي سيتم إختيارهم لمقارنة المؤسسة بهم، ويمكن إستخدام مؤشرات مثل: الحصة السوقية والربحية، النمو، وعدد الأسواق الجديدة، والعوامل التي تساهم في سلسلة خلق القيمة.

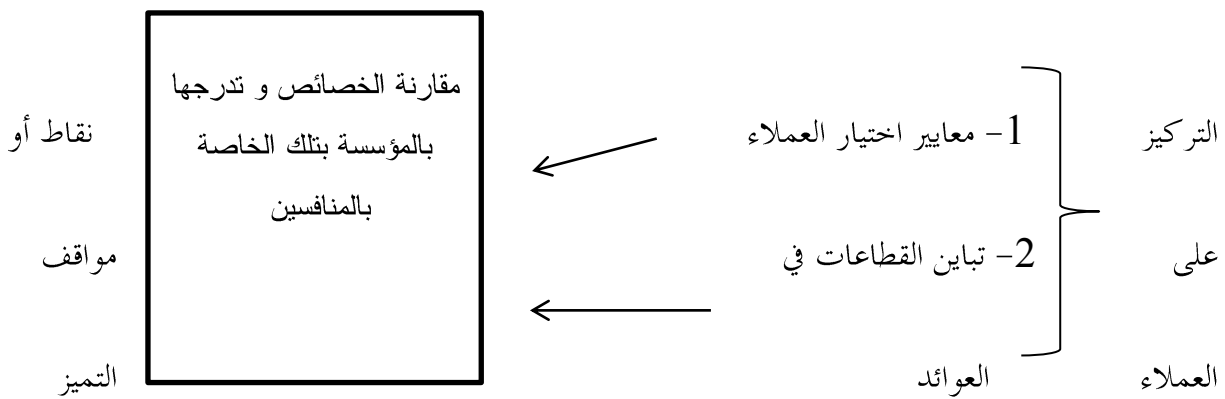
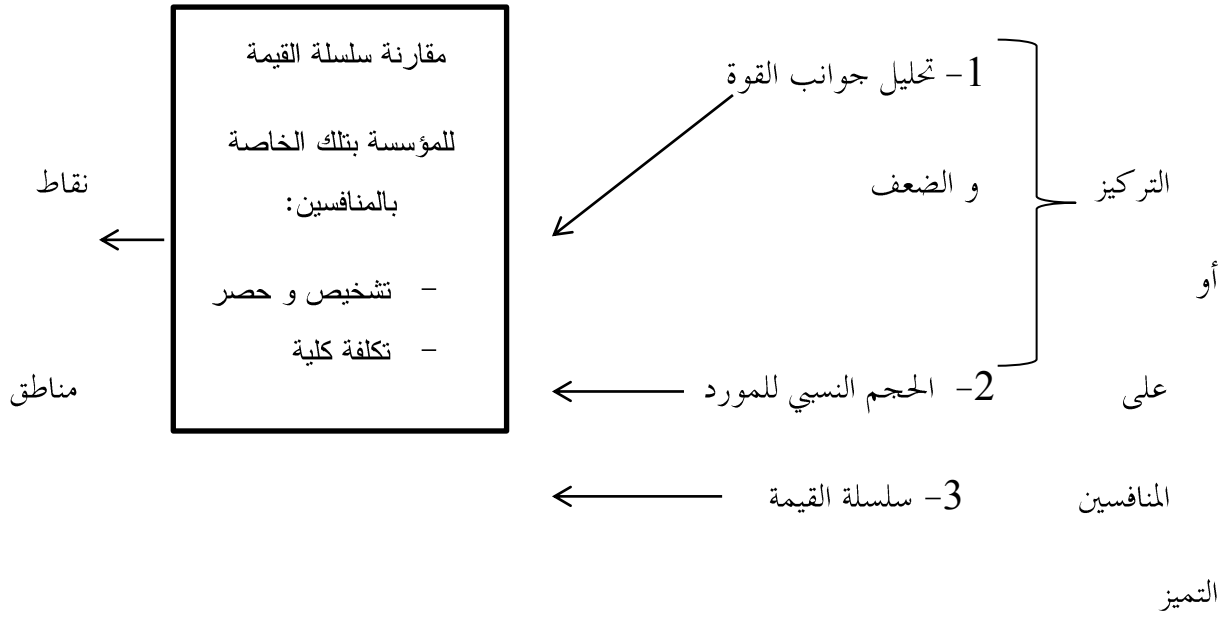
¹ عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجماعية، الإسكندرية، 2003، ص.ص 279-280.

- مقاييس الأداء: ويتمثل في الحصة السوقية والربحية النسبية " العائد على الأصول أو المبيعات".

ب- الطرق التي تركز على العملاء:

في هذا المجال، يمكن إستخدام بعض الأساليب مثل: المقارنة التي يقوم بها العملاء بين خصائص المؤسسة والمؤسسات المنافسة وذلك ومن خلال : التكلفة، أداء السلع، الولاء، التفضيل الخ ، أو القيام بعمل إستقصاء للتعرف على درجة رضا العملاء وولائهم، فضلا عن حساب الحصة النسبية لقطاعات العملاء للسلعة بشكل نهائي والحصول على معلومات مرتدة منهم تتلاءم مع/ أو تساهم في تحديد ما هي تصرفات الممكن القيام بها لتحسين الأداء.

حكم/ وجهة نظر الإدارة



حكم/ وجهة نظر العملاء

المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية"، الدار الجامعية"،

2003. ص 280.

إن الشكل أعلاه يوضح إطار عاما لتقييم الميزة التنافسية مع ملاحظة ما يلي¹:

أ- أن تحقيق مركزا تنافسيا متميزا يتوقف على صعوبة قيام المنافسين بتقليد المؤسسة، أو مجاراتها واللاحق بها فيما يتعلق بأسباب التميز، وأن كل الصناعات تمتلك القدرة على المحافظة على الميزة التي تتمتع بها وبفرص تكاد تكون متساوية خاصة فيما يتعلق بالأصول أو التغيير التقني....الخ.

ب- أن العوائد التي ستحققها المؤسسة، تتوقف على ما إذا كان السعر الذي يدفعه العميل أعلى من التكلفة الإضافية للأنشطة التي تخلق التمايز.

ت- أن التميز في المهارات والموارد لا يمكن تحويلها بطريقة آلية أو تلقائية إلى ميزة تنافسية أو إلى عوائد متمثلة في انخفاض التكلفة أو تمايز المنتجات.

ث- إن الشكل أعلاه، يصف إنجاز أو أداء الأعمال في إطار ما يحققه المنافسين.

ج- أن الأداء الكلي يتوقف أيضا على مدى جاذبية السوق، كما يحدده الهيكل التنافسي.

المطلب الثالث: دور الإمداد في الإستراتيجيات التنافسية

من خلال التعرف على الاستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المطلب ادراج دور الإمداد كأداة مهمة من ادوات المنافسة للمؤسسة .

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 280.

الفرع الاول: دور الإمداد في الاستراتيجيات التنافسية

دور الامداد في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

تعتمد المؤسسة إستراتيجية الريادة في التكلفة من اجل التفوق على منافسيها انطلاقا من العمل على تخفيض التكاليف الكلية لمختلف الأنشطة والوظائف بما فيها الإمداد، وذلك حتى يتسنى لها وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة بأسعار منتجات منافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح وتحقيق حصة سوقية معتبرة.

وتكاليف الإمداد تعتبر من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات لذلك يتطلب الأمر آليات عملية لضبطها وتنظيمها ومراقبتها والتخطيط لها بشكل محكم ومحاولة ترشيدها وخفضها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق.

فتخفيض التكلفة يعتبر مبدأ أساسي لوظيفة الإمداد وذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تعتمد و أيضا تخفيض تكلفة النقل و التخزين و التوزيع وذلك ما **jit** و **kanban** عليها لذلك مثل طريقة يؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي حتما¹، فقد يترتب عن تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناتجة عن فقدانهم، وفي ذات الوقت زيادة تكلفة النقل و التسليم و التشغيل و هذا ما يعني إن الحل الأمثل هو الوصول إلى ادني حد للتكلفة الكلية، فإمداد يؤثر على أنشطة القيمة نفسها، و يسمح باستغلال التغيرات التي قد تحصل في نطاق المنافسة، فهو يقلل من تكاليف المؤسسة كما انه يعزز التمايز لها.

ما يمنح المؤسسة خلق القيمة و على خلق وضع قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين، هذا الوضع يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين و اكتساب عوائد مالية متميزة و بالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

¹ عبيد علي أحمد الحجازي اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2000، ص 18-20.

دور الإمداد في إستراتيجية التميز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة و هي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات ممتازة...الخ.

فبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، و الذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، و التوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لا بد وان تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين، وتلك التي يجب شحنها مباشرة من المصانع أو نقاط الإمداد المختلفة إلى العملاء، فتقديم الخدمات لهؤلاء هو مفتاح التميز و الأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق، حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمات المقدمة للعملاء على أنها جزء من المنتج نفسه و تؤثر على رضي العميل ، انطلاقا من اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات و الخدمات ، إذ تعتبر الجودة العصب الرئيسي للتميز ، فمقياس الجودة هو اللاحظا ، و مقياسها هو التكلفة و هدفها هو خفض الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك ، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق¹.

ولو نظراً إلى طبيعة العلاقة بين الإمداد و الجودة للاحظنا أن العلاقة بينهما وثيقة، بل هي علاقة عضوية، إذ يرتبطان ببعضهما ارتباط السبب بالنتيجة، و الدليل على ذلك مايلي:

1- أن كلا من الإمداد و نظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل التمويل و الإنتاج و التوزيع

فالإمداد مرورا بكل أنشطته السابق ذكرها ، يغطي كل المراحل ابتداء من الحصول على المادة

¹ المرجع نفسه، ص.36.

الخام و انتهاء بوصول السلعة إلى يد المستهلك ، وأما نظام الجودة ، فهو لصيق أيضا بمختلف مراحل التمويل و التوزيع و الإنتاج أيضا.

2- إن الإمداد يقوم بتوفير الأشياء المناسبة، في الوقت المناسب، التكلفة المناسبة و السعر المناسب و للتعامل المناسب، أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخضوع لنظام الجودة.

من هنا يتضح أن لاسبيل للقيام بنظام الإمداد إلا بتطبيق نظام الجودة ،أي أن بتطبيق نظام الجودة في نظام الإمداد يتم تحقيق مستوى عال من الخدمات و المنتجات و بالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

- دور الإمداد في إستراتيجية التركيز:

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة (الريادة بالتكلفة) و إستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا انه يمكن المرح بين هاتين الاستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها إستراتيجية التركيز ، و التي تعتمد علي التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق ،و العمل على خدمة هذا الجزء بطريقة حصرية ، وذلك من خلال النجاح في تحقيق قيادة التكلفة أو التميز في القطاع المستهدف ، أو التميز و التكلفة الأقل معاً.

فيتركز المؤسسة على قطاع معين فإنها ستكتشف نشاطها وتخصصه لهذه الفئة من المجتمع ، وذلك من خلال تحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج و التوزيع و الترويج، وزيادة قدراتها ومواردها بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة أو السعر ، وذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و ذلك حرصا على تحقيق مركز تنافسي، أي بالاعتماد علي

الإمداد تركيز المؤسسة علي هذه الفئة من القطاع محفزة تنافسية في السوق ، وهنا تتضح جليا

مكانة الإمداد في إستراتيجية التركيز، فهناك علاقة سببية أي أن الإمداد سبب و إستراتيجية التركيز نتيجة ،

فينطبق الإمداد بأحسن طريقة يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية تركية متميزة لأحد القطاعات و

بذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .

الفرع الثاني: السلاسل الامداد و التنافسية

ظهر مفهوم سلاسل الامداد في الثمانينات من القرن العشرين ليشير إلى عملية انتقال السلع المنتجات من

مراكز الانتاج الى مراكز الاستهلاك، كما يشسر مفهوم سلاسل الامداد الى عملية تحقق التكامل بين مجموعة

من الانشطة تبدأ من الموردين و تنتهي عند المستهلك النهائي

- مفهوم سلاسل الامداد

يمكن تعريف سلسلة الامداد على انها مجموع الأنشطة التالية¹:

- ادارة العلاقات العامة مع العملاء

- ادارة الخدمة المقدمة للعملاء.

- ادارة الطلب.

- تنفيذ أوامر العملاء.

- تطوير المنتج و تسويقه.

- ادارة العوائد

¹ إدريس ، مرجع سابق، ص ص، 76-78.

كما تعرف سلسلة الإمداد على أنها: "مجموع الأنشطة الوظيفية التي تتكرر مرات عدة، عبر القناة

التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام الى منتجات تامة الصنع، وذات قيمة مضافة في عيون المستهلكين، فنظرا لعدم توافر مصادر المواد الخام و نقاط البيع في نفس الأماكن ، فان الشولة الامداد تتكرر مرات عدة حتى يصل المنتج الى السوق"¹

و تعرف ايضا: "هي مجموعة المؤسسات المترابطة لتنظيم مختلف النشاطات (تموين، انتاج، توزيع)

من أجل ضمان حركة المواد و الخدمات من بداية انتاجها الى غاية ايصالها للمستهلك الذي تتغير احتياجاته بحثا عن الخدمات ذات الجودة من حيث التوزيع، التموين، الوقت، التكلفة، الامن و خدمات تساعد البيع.²

و تعرف

ايضا على انها: " شبكة منظمة للتدفقات الفيزيائية (مواد و اموال) او غير مادية (معلومات) بدءا

من المورد وصولا إلى الزبائن النهائيين".³ من خلال مجموعة التعاريف المقدمة حول سلسلة الإمداد يمكن استخلاص العناصر التالية : 1 سلسلة الإمداد هي مجموعة النشاطات و العمليات التي تدعم أنشطة الإمداد، بداية من المورد وصولا إلى المستهلك الأخير.

كما تشمل سلسلة الامداد مجموع عمليات التوزيعات المادية و الفيزيائية لتسهيل وصول المنتج الى المستهلك النهائي وذلك بالجودة المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة.

¹ انش بالو، مرجع سابق، ص 29.

² <http://qualimapa-univ-lille.fr/rapp.1htm>. La logistique des produits alimentaire Christophe bernard Lille.2004–2003

³ A ben smaine, I.benyousef.z.sari.simulation d une chaine logistique a échelle réelle sous arena, international conférence on industriel engineering and manufacturing, May, 2010, Batna, Alegria.

كما تشير سلسلة الامداد الى التسيير الشامل لمختلف العمليات و التدفقات من المصدر أو المنبع الى المصب، ويقصد بالمصب هذا المورد اما المصب فهو الزبون.

التنافسية من خلال سلسلة الامداد:

إن السبب في التحول من مفهوم إدارة الإمداد المادي إلى قصر دورة حياة المنتج، تساعد المنافسة المحلية و الدولية ... الخ.

وهي تقوم على تبادل المعلومات مع ضرورة وجود نوع من الشفافية في المعلومات الضمان الرقابة المثلى من طرف المؤسسة المحورية و تفادي ردود الأفعال الانتهازية فالمؤسسة ليست بمعزل عن شركائها بل هي مندججة في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الامدادية، و هذا مايستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج نحو الأعلى باتجاه مورديها و نحو الاسفل باتجاه عملائها فنظام القيمة لا يفترض المنافسة بل يفترض وجود تنظم قائم على الثقة المتبادلة وعدم افتراض فرص انتهازية سواء للمورد او العميل، لان الجميع يعمل لهدف مشترك هو انتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة و التمييز، وهنا تلعب المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات أو منظم المعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة و يساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي شريك بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها¹.

¹ نور الهدى بوهتالة، مرجع سابق، ص 97.

خاتمة الفصل

يمكننا القول أن تنافسية المؤسسة أصبحت مهمة بالنسبة للمؤسسات، كون أن المنافسة تعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات حالياً، ذلك أن درجة التنافس هو الذي يحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها في الأسواق، حيث تلعب تنافسية المؤسسة دوراً هاماً في دعم المؤسسات الناشطة في الأسواق و المحافظة على حصصها السوقية و زبائنها و بالتالي يجب على هذه المؤسسات إنتهاج استراتيجيات تنافسية خاصة بما تميزها على باقي المؤسسات الأخرى من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية التي تحقق لها المركز التنافسي في الأسواق.

الفصل الرابع:

دراسة حالة مؤسسة ديكوبا

مقدمة :

إن كل مؤسسة من المؤسسات الانتاجية سواء كانت عامة أو خاصة، تسعى بشكل متزايد ومستمر الى أن تستحوذ على نصيب مناسب في السوق، و مؤسسة DICOPA واحدة من ضمن دراستنا و هي تعني توزيع و تعبئة المواد الغذائية / شركة ذات أسهم المتواجدة بغليزان بالمنطقة الصناعية سيدي محمد بن عودة و هي تعتبر وحدة هامة لما لها دور في تلبية متطلبات الافراد من خدمات و منتجات و سيتم عرض شامل للمنشأة و إلى ما وصلت إليه الآن و كذا عرض هيكلها التنظيمي و تحليله و إبراز أهم أنشطتها.

بحيث تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى مبحثين :

المبحث الأول : البطاقة الفنية للمؤسسة .

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية .

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة DICOPA :

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن نشأة و تطور المؤسسة :

مؤسسة توزيع و تسويق المواد الغذائية كانت في ما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي و كانت تسمى أنداك GEGE و تعني كلمة " جيحي " الابن الصغير لصاحب المؤسسة و كان موقعها بنهج ميموني لحسن وسط مدينة غليزان، في سنة 1962م بعد مغادرة ما يقارب مليون معمر الجزائري تاركين نشاطهم، كلفت بلدية غليزان بتسيير مؤسسة " جيحي " حتى سنة 1963م تم إنشاء دواوين من بينها الديوان الوطني للتجارة ONACO من أجل تسيير و تموين بالإنتاج و التسويق، و في السبعينات كانت هناك أزمة تسببت في ركود الاقتصاد الوطني و توقف شبه كلي للاستثمارات لعدة سنوات و جرى حرق الكثير من المؤسسات العمومية، و استمر هذا الوضع الى غاية 1991م حيث بدأ عمل هذه الوحدة في الانتاج الى غاية 1994م حيث تم تعديل هيكلها بقرار وزاري من مؤسسة تكييف و تجميع البن غرب الى مؤسسة تحويل و تكييف البن غليزان حيث يقتصر عملها على تجميع البن و تعليبها و توزيعها الى غاية 2014م تم تحويل هذه المؤسسة بقرار حكومي الى وحدة توزيع و تعبئة المواد الغذائية مقرها وهران و هذه الاخيرة انجز عنها عدة فروع في ولايات الوطن و اقتصرت دراستنا على فرع من فروعها ألا و هي مؤسسة DICOPA المتواجدة بغليزان.

المطلب الثاني: تعريف و أهداف مؤسسة DICOPA.

الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة .

أولا : تعريف مؤسسة تعبئة المواد الغذائية – غليزان – COPADI

مؤسسة توزيع و تعبئة المواد الغذائية شركة ذات أسهم فرع بالمنطقة الصناعية طريق سيدي أحمد بن عودة

غليزان، يقدر رأسمالها ب 500000000 دج وهي وحدة تطبيق و تجميع البن غليزان

تم بناء هذه المؤسسة وفق مراحل، بدأت من مؤسسة "جيجي" من سنة 1962م إلى غاية "OPACDI" سنة 2014م، بمساحة تقدر ب 10000م² منها 4500م² مغطاة.

ثانيا :أهداف مؤسسة – DICOPA –

بعد تنفيذ الاصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من مؤسسة تكييف و تجميع البن إلى موزع وحدة توزيع و معبأة مواد غذائية. بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج غذائي، و تستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق الاهداف التالية:

- ✓ إنشاء مخزون أمان و تدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها.
- ✓ إعداد برنامج التموين على ضوء احتياجات الزبائن.
- ✓ توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة و بالتالي التعامل مع موردين و زبائن جدد.
- ✓ تحقيق أقصى حد ممكن من الارباح، أي مضاعفة رقم الأعمال .
- ✓ السهر على مراقبة الجودة و تركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن.
- ✓ العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الاتصال.
- ✓

الفرع الثاني : نشاط و مهام مؤسسة توزيع و تعبئة المواد الغذائية – غليزان – DICOPA

أولا : نشاط مؤسسة DICOPA

وجود المؤسسة يعني وجود جملة من الأنشطة التي يمكن ان تقوم بها، حيث يتمثل نشاطها في:

- ✓ تعبئة و توزيع المواد الغذائية.
- ✓ ضمان التموين للتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص التعبئة و التوزيع.

ثانيا : مهام مؤسسة DICOPA

تلعب المؤسسة دورا اقتصاديا هاما و فعالا خاصة على المستوى المحلي حيث تغطي نسبة معتبرة من الطلب من خلال مهامها منها:

- ✓ نظرا لعدم شهرة منتجات هذه الوحدة لكونها حديثة النشاط تعمل المؤسسة على تحسين صورتها و جودة منتجاتها في السوق و ذلك لجذب عدد من الزبائن غير الذين تتعامل معهم المؤسسة.
- ✓ زبائن المؤسسة: تتعامل المؤسسة مع مختلف المؤسسات من الجهة الغربية.
- ✓ منافسين المؤسسة: هناك عدة منافسين للشركة منهم:

- وحدة زفيزف سيدي بلعباس.

- وحدة مستغانم.

- وحدة تلمسان.

- وحدة عين تموشنت.

- مجلس تسيير الوحدة

ينعقد مجلس التسيير مرة كل أسبوع و يضم مدير الوحدة و رؤساء المصالح إلى جانب ممثلين من النقابة و الغرض منه هو متابعة ما يحدث في الوحدة و مناقشة العراقيل لإيجاد الحلول المناسبة، كما تجمع بين المصالح علاقات عمل مكاملة لبعضها البعض حيث ترمي إلى تنفيذ قرارات الوحدة التي بدورها تنفذ قرارات الادارة العامة و كل هذا تحت إشراف الإدارة المركزية التي تبقى على إتصال دائم لضمان التسيير.

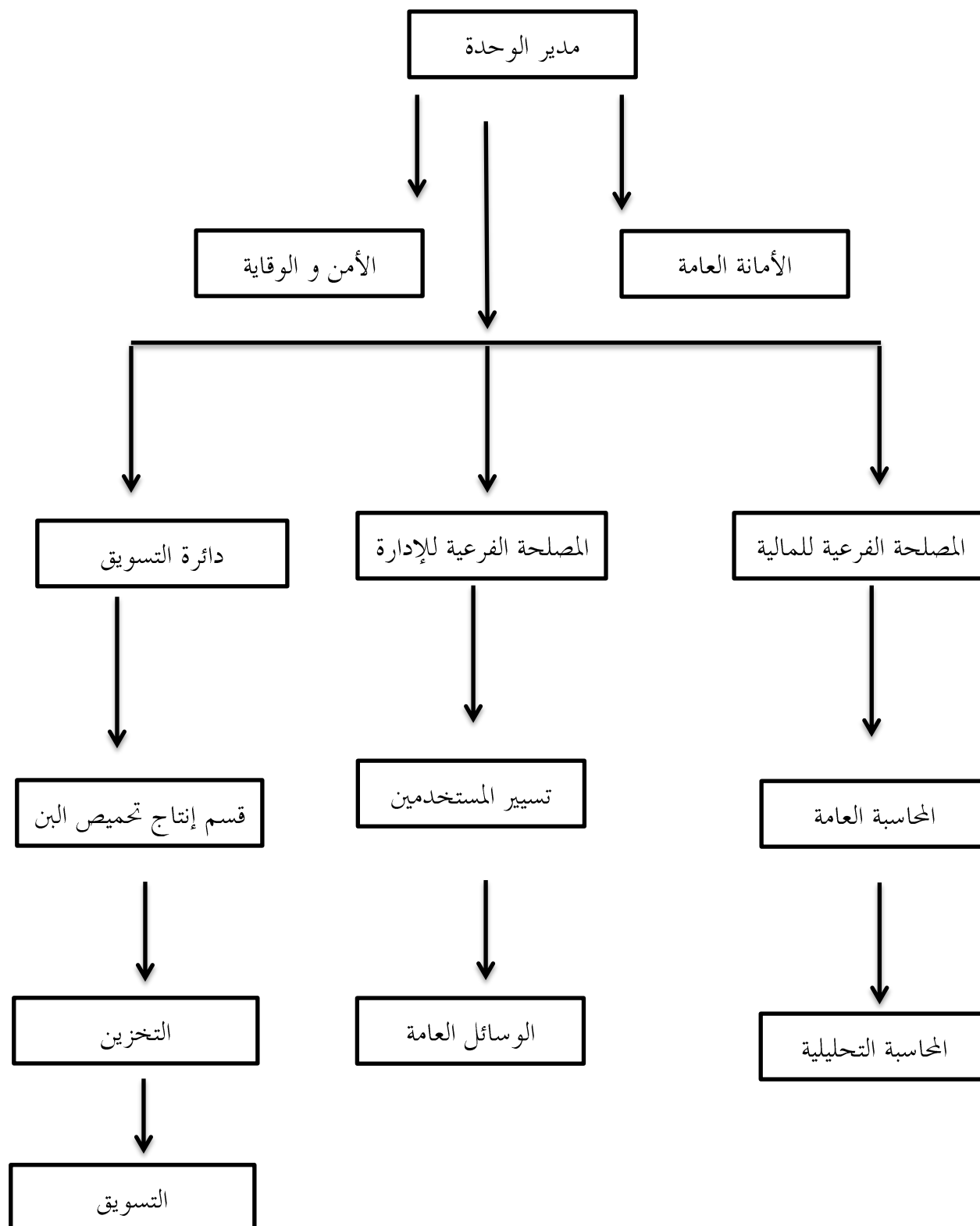
أما فيما يخص نظام العمل في المصنع فيوجد 26 عامل و عاملة يوحدون جهودهم من أجل التسيير الحسن للإنتاج و ينقسمون الى ثلاثة أفواج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم : (1-1)

الأشخاص الدائمين	الأشخاص الدائمين	الأشخاص المؤقتين	الأشخاص المؤقتين	المجموع
ذكور	إناث	ذكور	إناث	
22	1	1	2	26

المطلب الثالث: عرض و تحليل مخطط الهيكل التنظيمي المؤسسة :

الشكل (1 -1)



الفرع للإنتاج : و تشرف على الأقسام التالية:

1. قسم إنتاج تحميص البن.
2. قسم إنتاج تحميص القهوة.
3. قسم تغليب القهوة مطحونة.

و أسندت لهذه المديرية المهام التالية:

- تنفيذ السياسة الانتاجية للمؤسسة و تساهم في شراء المواد الاولية.
- الاشراف و تنسيق نشاطات هذه الوظيفة و تحرير تقارير النشاط.
- تحضير برامج الانتاج و استهلاك المواد.
- ايجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الاولية و مركبات مواد التعبئة.

-قسم إنتاج تحميص البن:

تعتبر عملية التحميص من الطرق التي من خلالها يتم تحويل الخصائص الفيزيائية لحبوب البن الى قهوة جاهزة للاستهلاك، وذلك عن طريق تغيير صفات الحبوب الطازجة الخضراء للبن من حيث طعمها و لونها و كثافتها و رائحتها، على الرغم من أن البن غير المحمص يحتوي على نفس مستويات البروتين و الاحماض و الكافيين التي تحتوي عليها القهوة المحمصة، و لكن الاختلاف يكون بالطعم و الرائحة. إن عملية التحميص تؤدي الى ظهور النكهة المميزة للقهوة التي نتناولها، حيث تتسبب درجات الحرارة في حدوث تفاعل ميلارد و غيره من التفاعلات الكيميائية لحبوب البن.

طرق تحميص القهوة:

***طريقة التحميص بالأسطوانة:** يتم تحميص البن في داخلها على شكل دفعات لمدة اثني عشرة دقيقة بدرجة

حرارة (230) مئوية، و لكن ما يعيب هذه الطريقة أنها غير تجارية لأنها تستخدم بها كميات قليلة لا تسد حاجة السوق من القهوة.

*طريقة تحميص القهوة بالهواء الساخن: حيث يتم إدخال كميات كبيرة من البن تحت درجة حرارة عالية جداً لمدة قصيرة لا تتجاوز ثلاثة دقائق.

*طريقة تحميص القهوة في المنزل: وذلك من خلال وضع حبوب البن في وعاء حديدي على النار و له يد طويلة و ملعقة حديدية مشبوكة بواسطة سلسلة تسمى بالمحمسة، ويقلب البن للحصول على درجة اللون الذي ترغب به، درجات تحميص القهوة تكون الحبوب خضراء اللون، و يمكن تخزينها لمدة سنتين.

-قسم إنتاج طحن القهوة:

تعتبر عملية الطحن و هي طريق تغيير صفات الحبوب محمصة الى مطحون قهوة جاهزة بواسطة آلة طحن من الحجم الكبير ثم تخزن بوعاء حديدي كبير مجهزة لعملية تعليب.

-قسم تعليب القهوة مطحونة:

بعد النهاية من عملية الطحن تحول القهوة المطحونة الى مرحلة نهائية وهي مرحلة التعليب، عملية تعبأة القهوة مطحونة في علب مختلفة الحجم من 500 غ - 1 كغ - 5 كغ. و هي آخر عملية إنتاج جاهزة للبيع.

-التخزين: طاقته الإنتاجية هي 3500 طن من المنتج النهائي تتم فيه الرقابة على ثلاثة مستويات وهي:

*الأول: يتم تداول الحراسة بين الحراس على مدار 24 ساعة بمعدل 8 ساعات لكل حارس، عند نهاية مدة الحراسة يتم تسليم سجلات المخزن من الحارس الأول الى الحارس الآخر بعد الإمضاء عليها.

*الثاني: تتم مراقبة سجلات و كذا دخول و خروج المواد من قبل المسير.

*الثالث: هو من صلاحيات أمين المخزن حيث يقوم بالسهر على تطبيق أوامر الإدارة و مراقبة كل تحركات المخزن عن طريق مختلف الوثائق.

I. 2- الهيكل التنظيمي وحدة توزيع و معبأة مواد غذائية

بعدما عرضنا الهيكل التنظيمي، نقوم بتوضيح مهام الدوائر و المصالح المكونة لهذه الهياكل:

1. مدير الوحدة: و يقوم بالمهام التالية:

- ✓ إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة و المديرية الفرعية.
- ✓ التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية و التنموية للوحدة (التموين - الانتاج - التوزيع).
- ✓ الاشراف على الهيئات و المصالح و الاقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة و ظروف العمل.
- ✓ مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، و أخطار التسيير و مسؤولية جنائية.
- ✓ الاطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل إتخاذ القرارات.
- ✓ إبرام صفقات مع الموردين و الزبائن تحت شكل عقود تجارية.
- ✓ عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديرية الفرعية آنذاك للوحدة، و ذلك للتنسيق فيما بينها.
- ✓ إمضاء كل المستندات، الوثائق و التقارير بغية إرسالها الى المديرية العامة او المتعاملين.

2. مديرية المراقبة الداخلية : و تضم 5 مكاتب رئيسية و هي:

1- الرقابة و الأمن.

2- الأمانة.

3- دائرة التسويق.

4- مصلحة المستخدمين.

5- مصلحة المحاسبة

و سنقوم بتلخيص مهام هذه المكاتب فيما يلي:

دائرة التسويق:

- ✓ المراقبة اليومية لحالات الإنتاج و المبيعات و السهر على احترام الأسعار المطبقة و المختلفة.
- ✓ المراقبة اليومية للإستهلاكات، و هذا فيما يخص المواد الأولية و مواد التعبئة.
- ✓ تقييم النتائج و اقتراح إجراءات تصحيحية .
- ✓ فحص تواجد إيصالات BONS التحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيع.
- ✓ المراقبة اليومية لوضعية المخزونات، و مراقبة الشحن.

الأمن و حفظ الصحة :

- ✓ السهر على النظافة و الأمن و الآداب داخل الورشات الصناعية.
- ✓ الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
- ✓ الحفاظ على أمن و السير الحسن داخل المؤسسة.
- ✓ اعداد تقارير يومية خاصة بالعمل و العمال داخل المؤسسة.
- ✓ التدوين في سجلات المراقبة و الملاحظات.
- ✓ حسن ملك سجلات التنظيمات، و احترام إجراءات التسيير.

المصلحة الفرعية المالية و المحاسبية: و هي على التوالي:

1. المحاسبة العامة.
2. المحاسبة التحليلية.
3. الميزانية .
4. مصلحة التغطية: تقوم هذه المصلحة بعدة وظائف ومن بين هذه المهام نذكر.

- ✓ مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف و إيرادات.
- ✓ مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات.
- ✓ السهر على تحقق الموازنات، كما أنها تصدر و تتابع الصكوك و دفعها لأجل قبضها.
- ✓ السهر على دفع الديون و القروض، و تغطية الزبائن.
- ✓ متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية).
- ✓ الحرص على أملاك المؤسسة و متابعة العقود (الاستثمارات).
- ✓ العمل على استهلاك المواد في وقتها و المعرفة الحقيقية لسير الوحدة.
- ✓ السهر على تحقيق الاستثمارات.
- ✓ السهر على التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات.
- ✓ الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة و المالية).
- ✓ السهر على المراقبة الدورية على الخزينة.
- ✓ تحديد تكاليف الانتاج و تطبيق يلم أسعار البيع و المخطط المحاسبي.

المصلحة الفرعية للإدارة العامة: و هي:

1. تسيير المستخدمين
 2. الاجور و الاعانات الاجتماعية.
 3. مصلحة الوسائل العامة: تقوم بالمهام التالية:
- ✓ السهر على احترام حسن السلوك العام، و الإجراءات الخاصة به.
 - ✓ المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية.
 - ✓ المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.

✓ إنجاز مخططات التدريب و التربصات و تنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية.

✓ إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، و تنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة.

✓ إنجاز مشاريع المخططات التكوينية و الإقتان، و تسيير السلك المهني للوحدة بدلالة السياسة العامة و التنمية للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية و تسييرها من أجل الخدمات الاجتماعية.

خلاصة المبحث:

بعد تنفيذ الاصلاحات الاقتصادية الجديدة تحولت مؤسسة تكييف و تجميع البن الى مؤسسة تعبئة و توزيع المواد الغذائية، بمعنى انها تستطيع توزيع اي منتج غذائي و اضافة منتجات جديدة، حيث تلعب هذه المؤسسة دورا اقتصاديا و هاما خاصة على المستوى المحلي حيث تغطي نسبة معتبرة من الطلب من خلال مهامها المتعددة.

تتعامل هذه المؤسسة مع مختلف المؤسسات من الجهات الغربية حيث ان لها منافسين نذكر منها :

وحدة سيدي بلعباس و وحدة مستغانم .

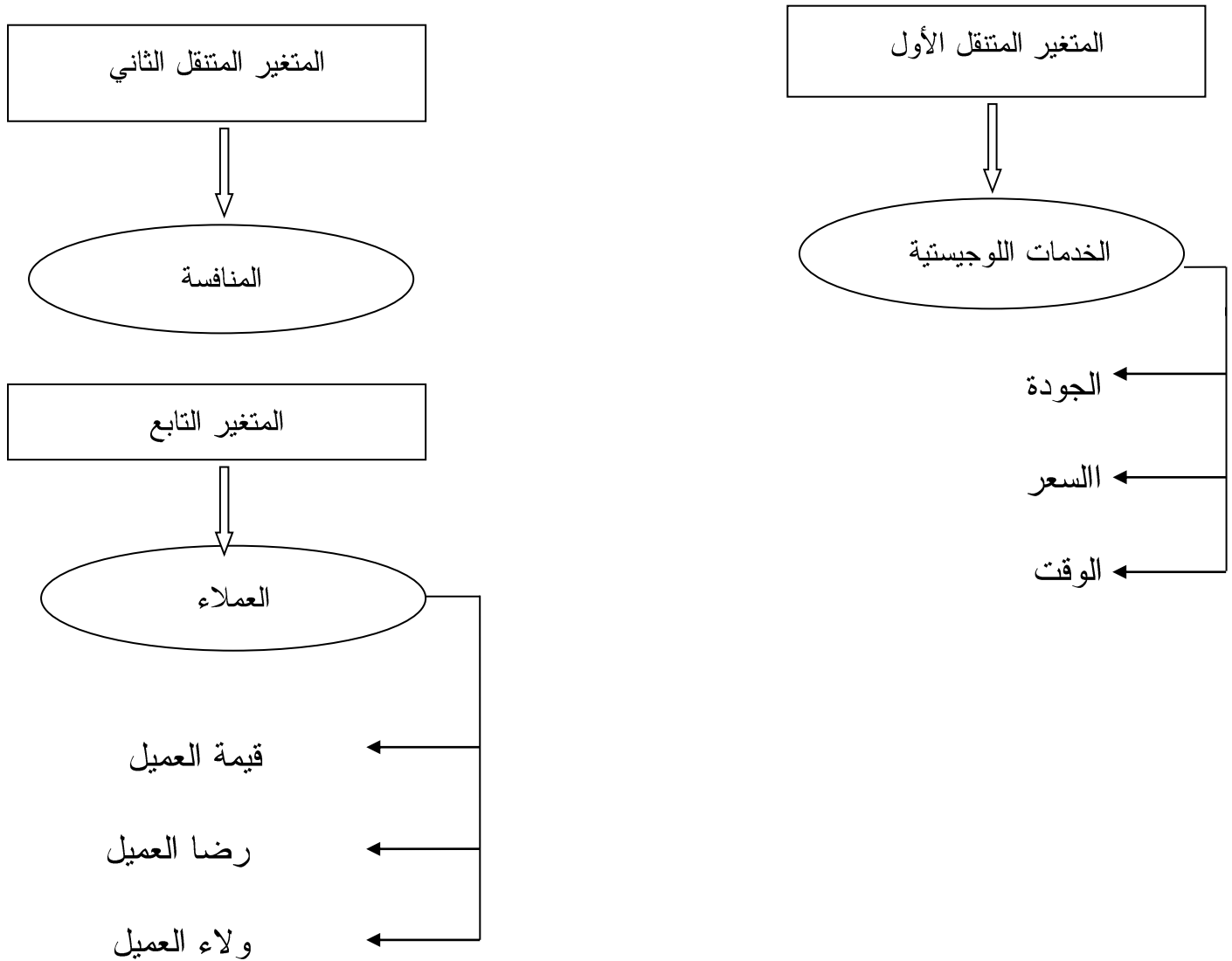
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً لخطوات الدراسة التطبيقية ويتضمن وصفاً لمتغيرات الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، كما يتضمن الإجراءات التي قمنا بها في إعداد أداة الدراسة، صدقها، ثباتها المعالجات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في تحليل الدراسة و أخيراً اختبارات الدراسة.

المطلب الأول: تحديد متغيرات ومنهج الدراسة، أسلوب جمع البيانات:

الفرع الأول: متغيرات ومنهج الدراسة.

أولاً متغيرات الدراسة: يمكن التعبير عن متغيرات الدراسة في شكل تالي:



الشكل رقم (4-1): متغيرات الدراسة المصدر إعتقاد على موضوع البحث

من الشكل يتضح لنا أن المتغير التابع للدراسة يتمثل في العملاء أما المتغيرين المتقلين يتمثلان في الخدمات اللوجستية والمنافسة.

1- المتغير المتقل الأول: الخدمات اللوجستية.

بما أن أهم أهداف الخدمات اللوجستية يكمن في كسب رضا العميل فإن الدراسة الحالية تتمحور حول تكامل الخدمات اللوجستية لتحقيق رضا العملاء في ظل المنافسة لمؤسسة Dicopa، تم التركيز على هذه النقاط في:

- الجودة المناسبة.

- السعر المناسب.

- الوقت المناسب.

2- المتغير المتقل الثاني: المنافسة

البيئة التنافسية للمؤسسة تعكس قدرة المؤسسة على الإستحواذ على العميل ومدى كسب ولاءه و رضاه وهذا ما يضمن لها زيادة حصتها السوقية وتحقيق الأرباح المرجوة.

3- المتغير التابع: العملاء:

العميل وبإعتباره أهم عنصر في المؤسسة فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحديد مدى تأثير العميل بتنافسية المؤسسة وأدائها اللوجستي.

ثانيا: منهج الدراسة:

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يسلكه الباحث في دراسة لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها أو تعميمها تستند هذه الدراسة إلى إتباع أحد أكثر مناهج البحث العلمي، إستخداما وهو المنه الوصفي التحليلي، وذلك يعود إلى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى وهذا المنهج الذي يسمح بجمع

البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقدم وصفا للنتائج المتحصل عليها، وإختبار الفرضيات المطروحة، وتحليلها وتفسيرها.

الفرع الثاني: تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة:

قد تم إختيار مؤسسة - Dicopa - لإنتاج اللبن- محل الدراسة التطبيقية وهي تمثل مجتمع الدراسة المتمثلة في تكامل الخدمات اللوجستية لتحقيق رضا العملاء في ظل المنافسة، وتحقيق نتائج موضوعية قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

ثانياً: العينة المستهدفة:

تتكون عينة الدراسة من موظفين بمديرية التجارة وموظفي مؤسسة Dciopa و طلاب جامعات، وتجار تجزئة والجملة.

الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة

أولاً: أسلوب جمع البيانات

إعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بما تمتاز بها من مزايا لجمع البانات من عدد من الأشخاص وفي وقت محدد، كما أنها تتسم بالموضوعية العلمية حيث تم إعداد الإستبيان وتقسيمه إلى جزئين:

*الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية للفرد وهي: "الجنس، السن، المستوى التعليمي،

الوظيفة"

*الجزء الثاني: تناول متغيرات الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث محاورين:

-المحور الأول: الخدمات اللوجستية.

-المحور الثاني: المنافسة.

-المحور الثالث: العملاء.

وتوزعت أسئلة الإستبيان على النحو التالي:

جدول رقم (4-1) توزيع عبارات كل محور وبعد في الإستبيان.

عدد العبارات	المحاور		عدد المحاور
03	الجودة المناسبة	الخدمة	01
03	السعر المناسب	اللوجيستية	
03	الوقت المناسب		
08	المنافسة		02
03	قيمة العميل	العملاء	03
04	رضا العميل		
04	ولاء العميل		
28	المجموع		

المصدر: إعداد الطالب

-تم إستخدام مقياس "ليكارت" الخماسي في توزيع درجة الإجابات والتي تتوزع من أقل وزن (غير موافق

بشدة) وقد أعطيت له درجو واحدة إلى أعلى وزن (موافق بشدة) والتي أعطيت له خمس درجات.

5=موافق تماما/4=موافق/3=محايد/2=غير موافق/1=غير موافق بشدة

ومن أجل الوصول إلى العينة المطلوبة والمتكونة من 75 فرد تم توزيع الاستبيان، ليتم إسترجاع 60 إستبانة فقط من أصل 75.

ثانياً، الأدوات الإحصائية المستعملة:

برنامج SPSS21 (Statistical Package For social Sciences):

بحيث تم تفرّيع الاستبيان في هذا البرنامج ليتم عرض النتائج وتحليلها، ويستخدم لإجراء التحاليل الإحصائية رسم الأشكال البيانية والأدوات التحليلية، كما أنه أكثر دقة من التقنيات الإحصائية المألوفة وسهل الاستخدام تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية نذكرها كمايلي:

*إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي:

أ التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات الأفراد، وتوزيع إجاباتهم حسب درجات الموافقة على فقرات الدراسة المختلفة.

ب-حساب المتوسط الحسابي: (أحد مقاييس النزعة المركزية)، وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات الأفراد حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب 3 لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وهو مايساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط.

ت-الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة إتجاه كل فقرة أو بعد ويوضح التشتت في إستجابات أفراد الدراسة فكلما إقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركّز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية موجودة كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

*إستخدام أساليب الإحصاء الإستدلالي:

أ-إستخدام إختبار (T) للعينة الواحدة « One SampleT-test » :

لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي، وذلك بالنسبة لمحور الأول والثاني والثالث ويرجع سبب إختيار أسلوب T لعينة واحدة لأننا نتعامل مع بيانات كمية لعينة واحدة، وتتم المقارنة على أساس الدلالة المعنوية كالتالي:

-تحديد درجة القرار، نأخذ بدرجة الدلالة المعنوية Sig حيث تقسم هذه الدلالة إلى ثلاثة مجالات كالتالي:

- Sig أكبر من 5 فيمثل مجال التقييم المتوسط

- Sig أصغر من هنا يمكن الإعتماد على المتوسط الحسابي الفرضي من أجل تحديد مجال التقييم إذا كان كمايلي:

*إذا كان متوسط العبارة أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي فمجال التقييم مرتفع.

*إذا كان متوسط العبارة أصغر من المتوسط الحسابي الفرضي فمجال التقييم منخفض.

ب-إختبار الصدق والثبات: بالإستعانة بمعامل ألفا كرونباخ حيث يتم إستعمال هذه المعادلة لحساب معامل ثبات الإستمارة وحساب قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، أخذا في الإعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الإجتماعية، وهي 60 حيث كما تتجاوز معامل ألفا كرونباخ هذه القيمة تدل على مصداقية الأداة وإمكانية اعتمادها في الدراسة، والإستعانة كذلك بمعامل الارتباط (Spearman).

ت-معامل الارتباط: من أجل إختبار الفرضية الأولى والثانية والثالثة والرابعة، وإختبار الفرضية الرئيسية والفرضية الخامسة.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج.

الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه، وهنا قيمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين.

بعد إعداد الاستبيان الخاصة بالدراسة الميدانية وفقاً للمعيار العلمي المطلوب، وفقاً لموضوع البحث، كان لابد من عرضها على أساتذة مختصين لتحكيمها، حيث تم مراجعتها أولاً مع المشرف ثم تم عرضها على محكمين من أساتذة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلى ضوء التوجيهات والتصويبات التي أبدوها تم الموافقة على الاستبيان.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقياس مصداقية الاستبيان تم الاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ معامل ثبات الاستبيان، فقبل البدء في تحليل بيانات الاستبيان يجب التأكد من ثباتها، حيث تم إجراء اختبار الثبات على جميع فقرات الاستبيان وعلى الأجزاء المكونة له، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (4-2): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	البعد الأول: الجودة المناسبة	03	0.551
02	البعد الثاني: السعر المناسب	03	0.468
03	البعد الثالث: الوقت المناسب	03	0.525
04	الخدمات اللوجيستية	09	0.646

05	المنافسة	08	0.572
06	البعد الأول: قيمة العميل	03	0.137
07	البعد الثاني: رضا العميل	04	0.471
08	البعد الثالث: ولاء العميل	04	0.450
09	العملاء	11	0.605
/	المجموع	28	0.812

المصدر: من إعداد الطالبة إعتدأعلى مخرجات SPSS

- من خلال ما توصلت إليه نتائج البرنامج الإحصائي SPSS و المتمثلة في الجدول أعلاه، يتم قبول العبارات

التي يكون معامل ثباتها 6%

بحيث نلاحظ أن :

- المحور الاول المتمثل في الخدمات اللوجستية الذي قدرت ألفا كرونباخ بقيمة 0,646 أي بنسبة 64.6%،

يعني أداة القياس لهذه الدراسة تتمتع بدرجة القبول من الثبات.

- المحور الثاني المتمثل في المنافسة فقدرت ألفا كرونباخ ب 0,572 أي بنسب 57.2% يعني أداة القياس

لهذه الدراسة تتمتع بدرجة القبول من الثبات.

- المحور الثالث المتمثل في العملاء فقدرت ألفا كرونباخ ب 0,605 أي بنسبة 60.5%، يعني أداة القياس

لهذه الدراسة تتمتع بدرجة القبول من الثبات.

من خلال ماسبق وإعتماد على نتائج SPSS نقول أن معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ يقدر ب 0,812

أي بنسبة 81.2% إذن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لكل فقرات

الإستبيان.

ويمكن أن تبين مدى مصداقيته، وهي نسبة ثبات كبيرة يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

1-الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: يوضح الجدول رقم (3-4) معامل الارتباط لسبيرمان ماين

كل فقرة من فقرات المحور الاول والدرة الكلية للمحور (T1)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياس.

جدول (3-4) : الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى دلالة المعنوية
01	تتميز المؤسسة بالجودة في منتجاتها	0.488**	0.000
02	تستجيب المؤسسة الإقتراحات الزبائن في تطوير المنتج	0.531**	0.000
03	تحرص المؤسسة على سلامة عملائها من خلال جودة منتجاتها	0.425**	0.000
04	أسعار المؤسسة مشجعة للتعامل معها	0.475**	0.000
05	تقوم المؤسسة بتخفيضات في أسعار منتجاتها	0.545**	0.000
06	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات أسعار منافسة للمؤسسات أخرى	0.463**	0.000
07	الحصول على منتجات المؤسسة يتطلب وقت كبير	0.435**	0.001
08	تقوم المؤسسة بتسليم المنتج في الوقت المناسب	0.526**	0.000
09	تهتم المؤسسة بسرعة الإستجابة لمتطلبات المستهلك	0.535**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً على مستوى دلالة 0.01

*الارتباط دال إحصائياً على مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامداً على مخرجات spss

2- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: يوضح الجدول التالي معامل الارتباط لبسيران بين كل فقرة من

فقرات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور (T2)، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى

دلالة 0.05 و بذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى دلالة معنوية
10	المؤسسة أكثر تواجد مقارنو مع المنافسين	0.392**	0.002
11	أسعار المؤسسة منافسة لأسعار المنافسين	0.361**	0.005
12	عروض المؤسسة متميزة عن عروض المنافسين	0.608**	0.000
13	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق	0.540**	0.000
14	المؤسسة سباقة في تقديم العروض الجديدة	0.566**	0.000
15	المؤسسة حاضرة بالفعاليات و الأحداث المهمة	0.569**	0.000
16	أسعار المؤسسة مستقرة مهما تغيرت الظروف	0.343**	0.007
17	إسم و علاقة المؤسسة مميز في السوق	0.297**	0.021

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

3-الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: يوضح الجدول معامل الارتباط لبسیرمان بين كل فقرة من

فقرات المحور الثالث و الدرجة الكلية لمحور(T3) و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 005 و بذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-5) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	تهتم المؤسسة بشكاوي العملاء	0.454**	0.000
19	المؤسسة حريصة على تعويض العميل في حالة أي ضرر	0.171**	0.191
20	المؤسسة تثنى آراء العملاء و حريصة على الإستماع لها	0.365**	0.005
21	تتمتع المؤسسة بالمصداقية	0.229**	0.078
22	المؤسسة حريصة على رضائك	0.554**	0.000
23	لدي رغبة في البقاء كزبون للمؤسسة	0.514**	0.000
24	التفاؤل الإيجابي للمؤسسة يزيد ارتباطك بها	0.600**	0.000
25	مؤسسة Dicopa هي الأولى في إختيارائك	0.631**	0.000
26	مهما تعددت الإختيارات فمنتجات Dicopa هي أول من تشجع التعامل معها	0.587**	0.000
27	أشعر بالثقة عند شراء منتجات المؤسسة	0.258**	0.046
28	للمؤسسة مكانة و صورة جيدة في أذهاننا	0.477**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

4- صدق الإتساق البنائي للإستبيان: يعتبر صدق الإتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة (الإستبيان) حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الإتساق البنائي مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة (T_1 ، T_2 ، T_3) بالدرجة الكلية (T) لفقرات الإستبيان مجتمعة، وعليه قمنا بحساب معامل الإرتباط (بيرسون) بين المحور الأول و الثاني للإستبيان و الدرجة الكلية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-6) الإتساق صدق البنائي للمحور الأول و الثاني و الثالث و الدرجة الكلية للإستبيان.

المحاور	معامل الإرتباط	الدلالة المعنوية
المحور الأول: الخدمات اللوجستية	0.834**	0.000
المحور الثاني: المنافسة	0.791**	0.000
المحور الثالث: العملاء	0.887**	0.000

** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تفريغ إستبيان بواسطة برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الإرتباط لبيرسون دالة إحصائياً، و منه تعتبر جميع المحاور صادقة و متسقة لما وضعت لقياسه

الفرع الثاني: عرض و تحليل البيانات

أولاً: المعلومات الديمغرافية لعينة البحث:

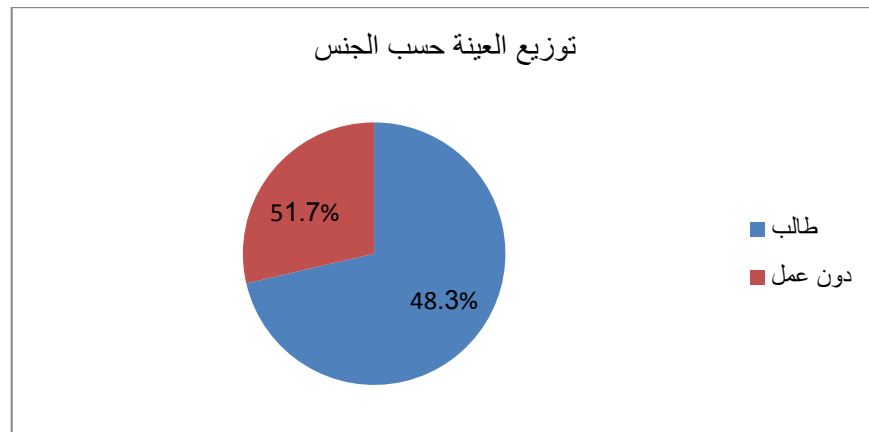
1- الجنس: إن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من جنس أنثى و بنسبة 51.7% ويليها الذكور بنسبة

48.3% و الجدول يوضح: جدول رقم (4-7) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	29	48.3%
أنثى	31	51.7%
المجموع	60	100%

و يمكن تلخيص معطيات الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2) توزيع العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبة

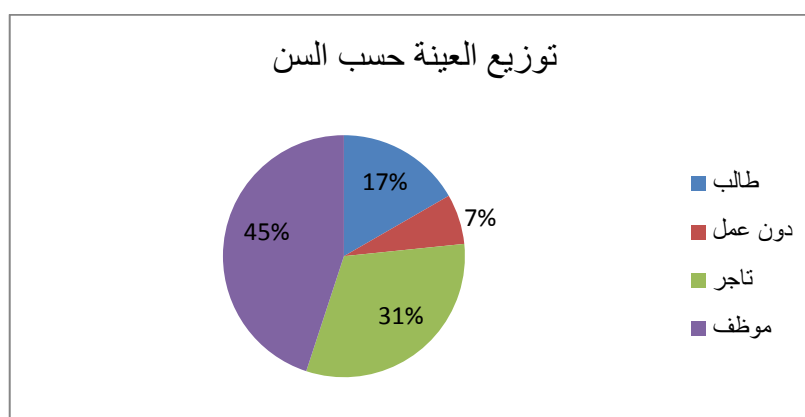
-السن: إذن أغلب أفراد العينة من عمر 20-30 سنة و بنسبة 40% يليها الأفراد الذين يتراوح عمرهم ما

بين 30-40 سنة بنسبة 36.7% كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-8): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	01	1.7%
من 20-30	24	40%
30-40	22	36.7%
40 سنة فما فوق	13	21.7%
المجموع	60	100%

و يمكن تلخيص معطيات الجدول أعلاه في الشكل رقم (4-3) التالي:



المصدر من إعداد الطالبة

3-المستوى التعليمي: إن أغلب أفراد عينة الدراسة ذات مستوى علمي جيد، حيث تمثل النسبة الغالبة

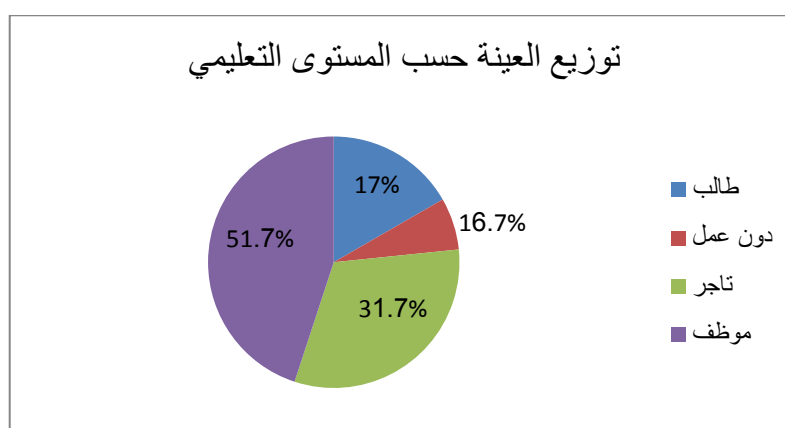
دراسات عليا بنسبة 51.7% في حين يليها مستوى الجامعي بنسبة 31.7% كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم (4-9): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
	لا يوجد	أقل من ثانوي
16.7%	10	ثانوي
31.7%	21	جامعي
51.7%	30	دراسات عليا
100%	60	المجموع

ويمكن تلخيص معطيات الجدول أعلاه في الشكل رقم (4-4) كالتالي:



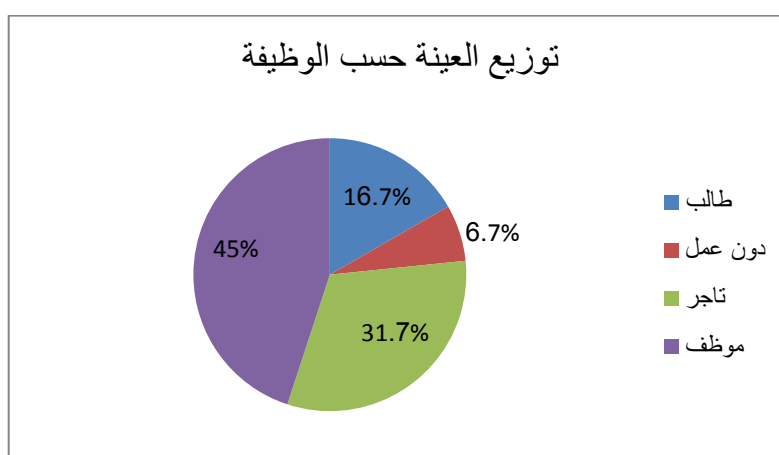
المصدر: من إعداد الطلبة

4- الوظيفة: إن أغلب مفردات العينة هم موظفون حيث كانت نسبتهم 45%، و بعدها تجار

بنسبة 31.7% و هذا ما يمثله الدول التالي:

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
طالب	10	16.7%
دون عمل	04	6.7%
تاجر	20	31.7%
موظف	26	45.0%
المجموع	60	100%

و يمكن تلخيص معطيات الجدول أعلاه في الشكل (9-5) كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: عرض و تحليل بيانات المحور الأول و الثاني و الثالث

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل البيانات المحور الأول و الثاني و الثالث.

وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و الدلالة المعنوية لبيانات المحور الأول و الثاني و الثالث:

1- تحليل البيانات التي تتعلق بالخدمات اللوجيستية في "Dicopa":

*الجودة المناسبة: لمعرفة تقييم أفراد العينة لدى تحقق الجودة المقدمة من طرف مؤسسة تم الإعتماد على 3 عبارات و التي يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-10) تقييم عينة الدراسة لبعد الجودة المناسبة:

المتوسط الفرضي=3					
البيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدلالة المعنوية	القرار
01	تتميز المؤسسة بالجودة في منتوجاتها	3.82	1.200	0.000	مرتفع
02	تستجيب المؤسسة لإقتراحات الزبائن في تطوير منتجاتها	3.27	1.233	0.099	مرتفع
03	تحرص المؤسسة على سلامة عملائها من خلال جودة منتوجاتها	3.47	1.228	0.005	مرتفع
المتوسط الحسابي و الإنحراف العام للبعد		3.52	0.886	0.000	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتماد على مخرجات برنامج Spss 21

-يتضمن الجدول تحليل بعد الجودة المناسبة في المحور الاول بالخدمات اللوجيستية و الذي كان عدد الأسئلة التي يتضمنها هذا البعد 3، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3052، وهي درجة قبول مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري العام قد بلغ 0.886 وهو ضعيف مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة متجانسة بالنسبة لهذا المحور بحيث:

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 التي إحتلت المرتبة الأولى بحوالي 3.82 أي بدرجة قبول مرتفعة و بانحراف معياري قدره 1.200 و هو مقبول مما يدل على أن المؤسسة تتميز بالجودة في منتوجاتها.

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 التي إحتلت المرتبة الثانية بحوالي 3.47 أي بدرجة قبول مرتفعة و بانحراف معياري قدره 1.228 و هو مقبول مما يدل على أن المؤسسة تستجيب لإقتراحات الزبائن في تطوير منتوجاتها .

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 التي إحتلت المرتبة الثالثة بحوالي 3.27 أي بدرجة قبول مقبولة و بانحراف معياري قدره 1.233 وهو ما يدل على أن المؤسسة حريصة على سلامة عملائها من خلال جودة منتوجاتها.

السعر المناسب: لمعرفة تقييم أفراد العينة مدى توافق الأسعار من طرف مؤسسة تم الإعتماد عل 03 عبارات و التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول (4-11) تقييم عينة الدراسة لبعد السعر المناسب

المتوسط الفرضي = 3					
البيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	القرار
01	أسعار المؤسسة مشجعة للتعامل معها	3.68	1.017	0.000	مرتفع
02	تقوم المؤسسة بتخفيضات في أسعار منتجاتها	3.67	1.188	0.000	مرتفع
03	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات أسعار منافسة للمؤسسات الأخرى	3.38	1.227	0.023	مرتفع
المتوسط الحسابي و الانحراف العام للبعد السعر		3.58	0.812	0.000	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss 21

يتضمن الجدول تحليل بعد السعر المناسب في المحور الأول الخاص بالخدمات اللوجيستية، و الذي كان عدد عباراته 3، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا العدد 3.58 وهي درجة قبول مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري العام قد بلغ 0.812 و هو ضعيف مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة متجانسة بالنسبة لهذا البعد و ذلك بحيث:

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 و التي إحتلت المرتبة الأولى بحوالي 3.68 أي بدرجة قبول مرتفعة و بانحراف معياري قدره 1.017 و هو مقبول، مما يدل أن المؤسسة تقدم أسعار مشجعة للتعامل معها.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 التي إحتلت المرتبة الثانية بحوالي 3.67 أي بدرجة قبول مرتفعة و بانحراف معياري 1.118 و هو مقبول مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتخفيضات في أسعار منتجاتها.

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 التي إحتلت المرتبة الثالثة بحوالي 3.38 أي بدرجة قبول مرتفعة و
بإنحراف معياري 1.227 وهو مما يدل أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات ذات أسعار منافسة
للمؤسسات الأخرى.

*الوقت المناسب: لمعرفة تقييم أفراد العينة مدى إهتمام مؤسسة - - بعنصر الوقت تم الإعتماد على 3
عبارات، و التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): تقييم عينة الدراسة لبعد الوقت

المتوسط الفرضي =3					
البيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدلالة المعنوية	القرار
01	الحصول على منتجات المؤسسة يتطلب وقت كبير	3.08	1.306	0.623	مرتفع
02	تقوم المؤسسة بتسليم المنتج في الوقت المناسب	3.85	1.176	0.000	مرتفع
03	تهتم المؤسسة بسرعة الإستجابة لمتطلبات المستهلك	3.08	1.253	0.608	مرتفع
	المتوسط الحسابي و الإنحراف العام لبعد الوقت	3.34	0.893	0.005	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

- يتضمن الجدول تحليل بعد الوقت المناسب في المحور الأول بالخدمات اللوجستية والذي كان عدد الأسئلة التي يتضمنها هذا البعد 3، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا 3,34 وهي بدرجة قبول مرتفعة، كما الانحراف المعياري العام قد بلغ 0,893 وهو ضعيف مما يدل على أن الإجابات عينة الدراسة متجانسة بالنسبة لهذا البعد وذلك بحيث:

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 والتي احتلت المرتبة الأولى بحوالي 3,85 أي بدرجة قبول مرتفعة وانحراف معياري قدره 1,176 وهو مقبول، مما يدل أن المؤسسة تقدم منتجاتها في وقت قصير.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 والتي احتلت المرتبة الثانية بحوالي 3.08 أي بدرجة قبول مرتفعة و انحراف معياري قدره 1.306 وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتسليم المنتج في الوقت المناسب.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 والتي احتلت المرتبة الثالثة بحوالي 3.08 أي بدرجة قبول مرتفعة و انحراف معياري قدره 1.253 و هو مقبول مما يدل على أن المؤسسة تهتم بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك.

2- تحليل البيانات التي تتعلق بالمنافسة في مؤسسة "Dicopa":

عرض و تحليل بيانات المحور الثاني:

يهدف هذا الجزء من الاستبيان إلى عرض و تحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالميزة التنافسية وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبيانات هذا المحور

الجدول رقم (4-13): تقييم عينة الدراسة للمحور الثاني (المنافسة)

المتوسط الفرضي = 3					
البيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	قرار
01	المؤسسة أكثر تواجد مقارنة مع المنافسين	3.13	1.200	0.393	مرتفع
02	أسعار المؤسسة منافسة لأسعار المنافسين	3.10	1.298	0.553	مرتفع
03	عروض المؤسسة متميزة عن عروض المنافسين	3.33	1.271	0.47	مرتفع
04	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق	3.33	1.374	0.65	مرتفع
05	المؤسسة سباقة في تقديم العروض الجديدة	3.30	1.306	0.80	مرتفع
06	المؤسسة حاضرة بالفعاليات و الأحداث المهمة	3.68	1.432	0.000	مرتفع
07	أسعار المؤسسة مستقرة مهما تغيرت الظروف	4.20	1.005	0.000	مرتفع
08	إسم و علامة المؤسسة مميز في السوق	4.06	1.048	0.000	مرتفع
المتوسط الحسابي و الانحراف العام لمحور المنافسة		3.52	0.625	0.000	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتدأعلى مخرجات برنامج Spss. 21

يتضمن الدول تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بالمنافسة، و الذي كان عدد الأسئلة التي يتضمنها هذا

المحور 08 أمثلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.52 وهي درجة قبول مرتفعة، كما ان

الإنحراف المعياري العام قد بلغ 0,625 وهو ضعيف مما يدل على ان الإجابات عينة الدراسة متجانسة بالنسبة لهذا المحور الثاني، ذلك إلى:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 07 التي إحتلت المرتبة الأولى بحوالي 4,20 أي بدرجة قبول مرتفعة وبإنحراف معياري قدره 1,005 وهو مقبول، مما يدل أن المؤسسة أسعارها مستقلة مهما تغيرت الظروف.

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 08 التي إحتلت المرتبة الثانية بحوالي 4,06 أي بدرجة قبول مرتفعة وبإنحراف معياري قدره 1,048 وهو مقبول، مما يدل أن للمؤسسة إسم وعلامة المؤسسة مميز في السوق.

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 06 التي احتلت المرتبة الثالثة بحوالي 3,68، أي بدرجة قبول مرتفعة وبإنحراف معياري قدره 1,432 وهو مقبول مما يدل أن المؤسسة حاضرة بالفعاليات والأحداث المهمة.

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 04 التي احتلت المرتبة الرابعة بحوالي 3,33 أي بدرجة قبول مرتفعة وبإنحراف معياري قدره 1,374 وهو مقبول، مما يدل أن المؤسسة تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الجاهلة في السوق.

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 التي احتلت المرتبة الخامسة بحوالي 3,33 أي بدرجة قبول مرتفعة وبإنحراف معياري قدره 1,271 وهو مقبول، مما يدل أن عروض المؤسسة متميزة عن عروض المنافسين.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 05 التي احتلت المرتبة السادسة بحوالي 3,30 أي بدرجة قبول مرتفعة وبإنحراف معياري قدره 1,306 وهو مقبول، مما يدل أن المؤسسة سباقة في تقديم العروض الجديدة

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 التي احتلت المرتبة السابعة بحوالي 13, 3 أي بدرجة قبول مرتفعة

وبانحراف معياري قدره 1, 200 وهو مقبول مما يدل أن المؤسسة أكثر تواجد مقارنة مع المنافسين

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 التي احتلت المرتبة الثامنة بحوالي 10, 3 أي بدرجة قبول مرتفعة

وبانحراف معياري قدره 1, 298 وهو مقبول، مما يدل أن أسعار المؤسسة منافسة لأسعار المنافسين.

3-تحليل البيانات التي تتعلق بالعملاء في مؤسسة « Dicopa » :

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

يهدف هذا الجزء من الاستبيان إلى عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق بالعملاء وهذا من خلال

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات هذا المحور:

-قيمة العمل: لمعرفة تقييم أفراد العينة لدى تحقق هذا البعد من طرف مؤسسة « Dicopa » الجدول:

(4-14) تقييم عينة الدراسة لبعد قيمة العميل.

المتوسط الفرضي=3					
البيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	القرار
01	تهتم المؤسسة بشكاوي العملاء	3.38	1.403	0.039	مرتفع
02	المؤسسة حريصة على تعويض العميل في حالة ضرر	2.52	1.334	0.483	ضعيف
03	المؤسسة تثمن آراء العملاء و حريصة على الإستمتاع لها	3.12	1.263	0.117	مرتفع
	المتوسط الحسابي و الانحراف العام لبعده قيمة العميل	3.01	0.808	0.006	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات SPSS21

يتضمن الجدول تحليل بعد القيمة العميل في المحور الثالث الخاص ب "العملاء" والذي كان عدد الأسئلة

التي يتضمنها هذا البعد 03، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3,01 وهي درجة قبول

مرتفعة، كما أن الانحراف العام بلغ 0,808 وهو ضعيف يدل أن الإجابات متجانسة.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 التي احتلت المرتبة الأولى بحوالي 3, 38 أي بدرجة قبول مرتفعة،

وبانحراف معياري قدره 1.403 وهو مقبول، مما يدل على أن الشركة تهتم بشكاوي العملاء.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 التي احتلت المرتبة الثانية بحوالي 12, 3 أي بدرجة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.263 وهو مقبول مما يدل أن المؤسسة تثمن آراء العملاء و حريصة على الإستمتاع لها.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 التي احتلت المرتبة الثالثة بحوالي 2.52 أي بدرجة قبول متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.334 وهو مقبول مما يدل أن المؤسسة يجب أن تسعى للحرص عل تعويض العميل في حالة أي ضرر.

-رضا العميل: لمعرفة تقييم أفراد العينة لدى تحقق هذا البعد من طرف مؤسسة "Dicopa".

الجدول (4-15): تقييم عينة الدراسة لبعد رضا العميل

المتوسط الفرضي=3					
البيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	قرار
01	تتمتع المؤسسة بالمصداقية	4.00	0.939	0.000	مرتفع
02	المؤسسة حريصة على رضاك	3.35	1.246	0.034	مرتفع
03	مدى رغبة في البقاء كزبون للمؤسسة	3.58	1.357	0.001	مرتفع
04	التفائل الإيجابي للمؤسسة يزيد إرتباطك بها	2.87	1.371	0.454	عادي
	المتوسط الحسابي و الانحراف العام للبعد	3.45	0.771	0.000	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبة إعتقاداً على مخرجات برنامج Spss

يتضمن الجدول تحليل بعد رضا العميل في المحور الثالث الخاص بـ "العملاء" و الذي كان عدد الأسئلة التي

يتضمنها هذا البعد 04، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.54 و هي درجة قبول مرتفعة،

كما أن الانحراف العام قد بلغ 0.771 ضعيف مما يدل على أن الإجابات متجانسة .

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 التي احتلت المرتبة الأولى بحوالي 4.00 أي بدرجة قبول مرتفعة،

وبانحراف معياري قدره 0.939 ضعيف مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بالمصداقية

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 التي احتلت المرتبة الثانية بحوالي 3.58 و هي درجة قبول

مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.357 مقبول مما يدل أن أفراد العينة لديهم رغبة في البقاء كزبائن

للمؤسسة.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 التي احتلت المرتبة الثالثة بحوالي 3.35 و هي درجة قبول

مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.246 مقبول مما يدل أن المؤسسة حريصة على رضا زبائنهم

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 التي احتلت المرتبة الرابعة بحوالي 2.87 و هي درجة قبول

مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ 1.371 مقبول مما يدل أن التفاؤل الإيجابي للمؤسسة يزيد ارتباط

الزبائن بها.

-ولاء العميل: لمعرفة تقييم أفراد العينة لمدى تحقق هذا البعد من طرف مؤسسة « Dicopa »

الجدول (4-16): تقييم عينة الدراسة لبعد ولاء العميل

المتوسط الفرضي = 3					
البيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	القرار
01	مؤسسة Dicopa هي الأولى في إختيارائك	3.43	1.280	0.11	مرتفع
02	مهما تعددت الإختيارات فمنتجات Dicopa هي أول من تشجع التعامل معها	3.68	1.467	0.01	مرتفع
03	أشعر بالثقة عند شراء منتجات المؤسسة	3.82	1.200	0.000	مرتفع
04	للمؤسسة مكانة و صورة جيدة في أذهاننا	4.03	1.178	0.000	مرتفع
	المتوسط الحسابي و الانحراف العام للبعد ولاء العميل	3.74	0.791	0.000	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS21.

يتضمن الجدول تحليل بعد ولاء العميل في المحور الثالث الخاص ب "العملاء" والذي كان عدد الأسئلة التي

يتضمنها هذا البعد 04، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3,74 وهي درجة قبول مرتفعة،

كما أن الانحراف العام قد بلغ 0,791 ضعيف مما يدل على أن الإجابات متجانسة.

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 التي إحتلت المرتبة الأولى بحوالي 4,03 وهي درجة قبول مرتفعة،

وإنحراف معياري يقدر ب1,178 مقبول مما يدل أن المؤسسة مكانة وصورة جيدة في أذهان زبائننا.

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 التي إحتلت المرتبة الثانية بحوالي 3,82 وهي درجة قبول مرتفعة،

وبإنحراف معياري يقدر ب 1,200 مقبول مما يدل أن زبائن المؤسسة يشعرون بالثقة لشراء منتجاتها.

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 التي إحتلت المرتبة الثالثة بحوالي 3,68 وهي درجة قبول مرتفعة،

وبإنحراف معياري يقدر ب 1,467 مقبول مما يدل أن زبائن المؤسسة يفضلونها مهما تعددت

الإختيارات.

-بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 التي إحتلت المرتبة الرابعة بحوالي 3,43 وهي درجة قبول مرتفعة

وبإنحراف معياري يقدر ب 1,280 مقبول مما يدل أن زبائن المؤسسة يعتبرونها الأولى دائما في

الإختيارات.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

1- إختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على:

تساهم الجودة المناسبة في تحقيق رضا العملاء. ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون

لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (4-17): إختبار الفرضية الأولى

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى المعنوية	الإستنتاج
معامل الارتباط بيرسون R	0.273	0.017	دال إحصائياً
معامل التحديد R^2	0.075	0.017	دال إحصائياً
قيمة F	4.687	0.035	دال إحصائياً
قيمة معامل الإنحدار B	0.178	0.035	دال إحصائياً
قيمة آ	2.165	0.035	دال إحصائياً

مستوى الدلالة 0.05

المصدر من إعداد الطلبة

-يتضح من الجدول ما يلي:

-أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي بين الجودة المناسب و رضا العملاء، و ذلك من خلال قيمة

معامل الارتباط حي بلغت قيمته 0.273.

-أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.075 و هذه قيمة تدل على نسبة الجودة.

-نموذج الإنحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 4.687 و هي دالة عند مستوى معنوية

أكثر من 0.01.

تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمة B 0.178.

وهي دالة عند مستوى أكثر من 0.01.

-تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمة B 0.178.

وهي دالة عند مستوى أكثر من 0.01.

- تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمة (آ)

المحسوبة (2.165) وهي دالة معنوية أقل (0000) وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ذات دلالة

معنوية بين المتغير المتنقل و المتغير التابع، ومن ثم يعطى مؤشر على وجود تأثير جوهري للمتغير المتنقل

(الجودة) على المتغير التابع (العملاء)

ومن خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل، بحيث كلما

كانت المؤسسة تتمتع بالجودة المناسبة لتطلعات و رغبات العميل كلما كان رضاه، ومن ثم يمكن قبول

الفريضة الأولى جزئياً.

2- إختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على:

يساهم السعر المناسب في تحقيق رضا العملاء. ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون

لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين المنتقل والتابع، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (4-18): إختبار الفرضية الصانوية.

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى المعنوية	الإستنتاج
معامل الارتباط بيرسون R	0.620	0.000	دال إحصائياً
معامل التحديد R^2	0.385	0.000	دال إحصائياً
قيمة F	36.287	0.000	دال إحصائياً
قيمة معامل الإنحدار B	0.441	0.000	دال إحصائياً
قيمة T	6.024	0.000	دال إحصائياً

مستوى الدلالة: 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الدول مايلي:

-أظهرت النتائج وجود إرتباط طردي قوي بين السعر المناسب و رضا العملاء وذلك من خلال قيمة

معامل الارتباط حيث بلغت قيمته 0,620

-أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0,385 وهذه قيمة تدل على نسبة السعر المناسب.

-نموذج الإنحدار المقدر معنوي حيث بلغت القيمة المحسوبة 36,287 وهي دالة عند مستوى معنوية أقل

من 0,01.

-تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمته 0,441 وهي

دالة عند مستوى أكثر من 0,01

- تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T)

المحسوبة 6,024 وهي دالة معنوية أقل (0.000). وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ذات دلالة

معنوية بين المتغير المتنقل والتابع. ومن ثم يعطي مؤشر على وجود تأثير جوهري للمتغير (السعر) على

المتغير التابع(العملاء).

ومن خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل، بحيث كلما

كانت المؤسسة تضع أسعار مناسبة لعملائها كلما تحقق الرضا.

3-إختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على:

يساهم الوقت المناسب في تحقيق رضا العملاء. ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون

لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين المتنقل والتابع، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (4-19): إختبار الفرضية الثالثة.

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى المعنوية	الإستنتاج
معامل الارتباط بيرسون R	0.447	0.000	دال إحصائياً
معامل التحديد R^2	0.200	0.000	دال إحصائياً
قيمة F	14.489	0.000	دال إحصائياً
قيمة معامل الانحدار B	0.289	0.000	دال إحصائياً
قيمة T	3.806	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبة

مستوى الدلالة

0,05

يتضح من الجدول مايلي:

-أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي بين الوقت المناسب ورضا العملاء وذلك من خلال قيمة

معامل الارتباط حيث بلغت قيمته 0,447.

-أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0,200 وهذه قيمة تدل على نسبة الوقت

المناسب .

-نموذج الإنحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة المحسوبة 14,489 وهي دالة عند مستوى معنوية أقل

من 0,01.

-تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمة 0,289 وهي دالة

عند مستوى أكثر من 0,01.

-تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة

3,806 وهي دالة معنوية أقل (0,0000). وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين

المتغير والمنتقل والتابع. ومن تم يعي مؤشر على وجود تأثير جوهري للمتغير المنتقل (الوقت) على المتغير

التابع (العملاء).

ومن خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل، بحيث كلما

كانت المؤسسة تحرص على عنصر الوقت كلما تحقق الرضا.

4-إختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص على:

تحقق المؤسسة رضا عملاءها من خلال تميزها في البيئة التنافسية المحيطة بها. ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المنافسة والعملاء.

الجدول (4-20) إختبار الفرضية الرابعة

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى المعنوية	الإستنتاج
معامل الارتباط بيرسون R	0.567	0.000	دال إحصائياً
معامل التحديد R^2	0.322	0.000	دال إحصائياً
قيمة F	27.501	0.000	دال إحصائياً
قيمة معامل الإنحدار B	0.524	0.000	دال إحصائياً
قيمة T	0.5244	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبة

مستوى الدلالة

0,05

يتضمن من الجدول مايلي:

-أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي بين نسبة المنافسة ورضا العملاء وذلك من خلال قيمة معامل

الارتباط حيث بلغ قيمته 0.576

- أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.322 وهذه قيمة تدل على نسبة المنافسة.

-نموذج الإنحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة المحسوبة 27.501 وهي دالة عند مستوى معنوية أقل

من 0,01.

-تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمة 0.524 وهي دالة

عند مستوى أكثر من 0,01.

-تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الإنحدار B حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة

0.5244 وهي دالة معنوية أقل (0.0000). وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين

المتغير و المتنقل (المنافسة) على المتغير التابع (العملاء)

ومن خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل، بحيث كلما

كانت المؤسسة ذات ميزة تنافسية تستحوذ بها عملائها كلما تحقق الرضا.

5-إختبار الفرضية الخامسة: والتي تنص على:

تكامل الخدمات اللوجستية للمؤسسة يساهم في تحقيق رضا العملاء في ظل المنافسة، ولإختبار الفرضية تم

استخدام معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة.

الجدول (4-21) إختبار الفرضية الخامسة

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى المعنوية	الإستنتاج
معامل الارتباط بيرسون R	0.690	0.000	دال إحصائياً
معامل التحديد R^2	0.477	0.000	دال إحصائياً
قيمة F	52.811	0.000	دال إحصائياً
قيمة معامل الإنحدار B	0.746	0.000	دال إحصائياً
قيمة T	7.267	0.000	دال إحصائياً

مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة

0,05

يتضمن من الجدول مايلي:

-أظهرت النتائج وجود إرتباط طردي قوي بين الخدمات اللوجيستية ورضا العملاء وذلك من خلال قيمة

معامل الإرتباط حيث بلغ 0.690

-أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.477 وهذه قيمة تدل على الخدمات

اللوجيستية.

. نموذج الإنحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمته المحسوبة 52,811 وهي دالة عند مستوى معنوية أقل

من 0,01.

-تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمته 0,746 وهي

دالة عند مستوى أكثر من 0,01

- تشير النتائج الواردة بالجدول إلى ثبوت معنوية معامل الإنحدار (B) وهذه قيمة (T) المحسوبة

7,267 وهي دالة معنوية أقل (0.0000). وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة بين ذات دالة إحصائية

عند مستوى 0,01 فأقل، مما يدل على أن تكامل الخدمات اللوجستية بتحقيق رضا العملاء، ويمكن قبول

الفرضية جزئيا.

خاتمة الفصل

مما سبق تناوله في الفصل الرابع تم التعرف أولاً على وضعية مؤسسة « Dicopa » والتعرف بها، ومن خلال النتائج المتحصل إليها بواسطة الإستبيان من طرف الأفراد، إتضح بشكل عملي تكامل الخدمات اللوجستية لتحقيق رضا العملاء، في ظل المنافسة لمؤسسة « Dicopa »، وتم الربط بين المتغيرات الدراسة من خلال إستعمال معامل الارتباط بسيرمون وييرسون حيث ظهر أن هناك علاقة طردية معنوية إحصائية للخدمات اللوجستية والعملاء والمنافسة.

التوصيات:

تمدنا النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة سواء النظرية أو التطبيقية إلى جملة من الأفكار حول

أداء المؤسسة:

* ضرورة متابعة التطورات العلمية الحادثة فيحقل الإدارة اللوجستية.

* وضع الزبون في صلب إهتمام الإدارة العليا للمؤسسة ووضع بعين الإعتبار في خططه المستقبلية

* التواصل المستمر مع الزبون ومعرفة ميوله وحاجاته المتطورة.

* التواصل مع المؤسسات المنافسة والإطلاع على تجاربها.

* وضع نظام متكامل حول معلومات الزبوت وتحديثه باستمرار.

* القيام بإستقصاءات دورية للتعرف على رغبات الزبون وتطلعاته التي تساهم في معرفة أحسن الطرق

لخدمته وكسب ولائه.

* الإستفادة من التقدم المستمر لمجال الخدمات اللوجستية لتحقيق الأهداف.

خاتمة

الـخاتمة

إن موضوع اللوجيستيك وإدارته من الأمور الواجبة على المؤسسات الإهتمام بها و خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها البيئة التنافسية و ذلك في إتجاه خلق الرضا و الولاء لدى الزبون و تعميق أبعاد التفاعل معه ليكون بمثابة جزء من المؤسسة، لذلك يجب النظر لجوهر الخدمات اللوجيستية و أبعادها المتعددة لتحقيق الأهداف المسطرة. و هذا الأمر يتطلب من المؤسسة البحث الدائم و المستمر على المزيد من الإتجاهات و المجالات المتعلقة بكل من اللوجيستيك و الزبون وذلك من خلال الربط بين أبعادها لتحقيق الرضا و الولاء. أي و بمفهوم آخر إن ممارسة الأعمال اللوجيستية بشكل متكامل و متجانس يمكن أن يساعد المنظمة على التوسع في السوق و زيادة الحصة السوقية.

وهذا الأمر يمكن أن يتحقق من خلال:

- التركيز من قبل المؤسسة على تحديد من هو الزبون الذي تتعامل معه و يتحقق ذلك من خلال البيانات الديمغرافية التي يتم جمعها عنه.
- يعد مفهوم إدارة اللوجيستية من المفاهيم الحديثة التي تهتم بها علاقة المؤسسة مع اللوجيستيك.
- إعتبار الزبون رأس مال حقيقي للمؤسسة و تطبيق هذا المفهوم و إدخاله ضمن رؤية المؤسسة.
- العمل على ترسيخ العلاقة بين أبعاد الإدارة اللوجيستية لتحقيق الأهداف
- الإهتمام بعنصر المنافسة و الإطلاع الدائم على التطورات الحاصلة في البيئة التنافسية.

آفاق الدراسة:

- تبيين لنا من خلال تحليل ودراسة جوانب البحث وجود جوانب مهمة في مجال المنافسة واللوجستيك حيث شكلت حدودا نظرية في بحثنا، وتم التطرق إليها بإختصار:
- تأثير الجودة على العميل بحيث تساهم في جذبه وكسبه.
- تأثير السعر على العميل وتحقيقه لرضاه.
- تأثير عنصر الوقت على رضا العميل بحيث كلما كانت المؤسسة حريصة على الوقت كلما إكتسبت عملائها.
- دورة الإدارة اللوجستية في إنشاء قيمة الزبون.
- دورة إدارة المؤسسة في الحفاظ على زبائنهم.

نتائج الدراسة:

- مؤسسة « Dicopa » لا تعوض أي ضرر يحل بالعميل.
- على المؤسسة أن تحرص على الإصغاء الدائم لشكاوي العميل.
- على المؤسسة أن تهتم أكثر وتزيد إرتباط عملائها بها من خلال توفير طلباتهم في أقصر مدة زمنية.
- يجب أن تفرض المؤسسة نفسها أكثر في السوق وذلك بالإطلاع الدائم على تطورات منافسيها.

المصادر المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- إدارة خدمة العملاء، عمان، كنوز للنشر 2008، منصور إياد شوكت .
- أيمن النحراوي، العمليات اللوجيستية، دار الكتب المصرية، الإسكندرية، 2010.
- بدر الدين طارق محمد، الأنشطة اللوجيستية و السمات الشخصية، مصر ، الوفاء، 2013.
- ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في ادارة الأعمال اللوجيستية، الدار الجامعية، 2002.
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للنشر القاهرة .
- علي فلاح الزعبي، أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجيستية، الدار الجامعية 2008.
- فيليب كوتلر و جاري أرمشرونج، أساسيات التسويق، الجزء 1، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ، الرياض.
- محمد عبد الله العوامرة، بحوث التسويق، دار جامعة للنشر و التوزيع عمان.
- محمد وديع عدنان، " القدرة التنافسية و قياسها" المعهد العربي للتخطيط الكويت الغدد .
- مشاري محمد الظفيري، "أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية بشركات الإتصالات الكويتية"، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن.
- نجم عبود، "إدارة المعرفة" الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن.
- والمين جون " أصول خدمة العملاء" بيروت الدار العربية 1998 .

ياسين سعد غالب، "نظم المعلومات الإدارية" البازوري للنشر، عمان الأردن 1998 .

يوسف حجيم سلطان الطائي، محمد فوزي العبادي، هشام فوزي العبادي، " إدارة الجودة الشاملة في

التعليم الجامعي" دار الورق للنشر، عمان .

المذكرات:

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان، "أهمية رضا العمل في تدعيم الميزة التنافسية" جامعة

العربي بن مهيدي، أم البواقي 2014-2015.

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر " أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في بناء ولائه" من إعداد صالح

رشيدة 2016-2017 جامعة مستغانم .

مذكرة تخرج نيل شهادة دكتوراه تحت عنوان " واقع اللوجستيك في النقل البحري " 2007-2017 من

إعداد زبكسي نوال جامعة مستغانم.

مجلة النهوض بالخدمات اللوجستية في مجال النقل البحري" مجلة الوحدة الإقتصادية العربية -عمان .

"أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة" جامعة السودان، مجلة العلوم الإقتصادية 2016.

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر "النقل و الإمداد" 2010-2011 من إعداد حواس فاتح امعة عبد الحميد

بن باديس مستغانم.

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر " تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسة "من إعداد بومدين بومعزة،

2017-2018 جامعة مستغانم.

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي " تطبيق الإدارة اللوجستية " 2017-2019، جامعة العربي بن مهيدي، آدم إسماعيل .

المراجع باللغة الفرنسية:

- David Gotteland, Chirsteple Haor, OP.GT-PP52.53 « L'orientaion marchè » 2007.
- Jeam – Emile Denis-« intégration des èvidences emprique » Montréal. Mai 2000-.
- Jacques Castelnau, Loric Daniel, Bruno. Meetinj Lepilotage Stratègique , comment mobiliser l'energie collective « èdition d'organisation Paris, 2^{ème} èdition 2000 .
- Zonari Fekhta, le role mèdiatique des technologies d'information sur la relation orientaion ».
- [http:// WWW-ecp.net.04/08/212](http://WWW-ecp.net.04/08/212).

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبيان حول تكامل الخدمات اللوجستية لتحقيق رضا العملاء في ظل المنافسة.

أخي، أختي الكريمة ... تحية طيبة، أما بعد:

يقوم الطالب بدراسة ميدانية حول تكامل الخدمات اللوجستية لتحقيق رضا العملاء في ظل المنافسة

— دراسة حالة مؤسسة DICOPA —.

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن وموضوعية.

ضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك:

القسم الأول: البيانات الشخصية.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: أقل من 20 سنة ☐ من 20 - 30 ☐ 30-40 ☐ 40 سنة فما فوق ☐

المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الوظيفة: طالب ☐ دون عمل ☐ تاجر ☐ موظف ☐

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الخدمات اللوجستية ممثلة بالعناصر التالية (الجودة المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب)					
العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجودة المناسبة:					
1- تتميز المؤسسة بالجودة في منتجاتها .					
2- تستجيب المؤسسة لاقتراحات الزبائن في تطوير منتجاتها					
3- تحرص المؤسسة على سلامة عملائها من خلال جودة منتجاتها .					
السعر المناسب:					
4- أسعار المؤسسة مشجعة للتعامل معها .					
5- تقوم المؤسسة بتخفيضات في أسعار منتجاتها .					
6- تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات أسعار منافسة للمؤسسات الأخرى.					
الوقت المناسب:					
7- الحصول على منتجات المؤسسة يتطلب وقت كبير .					
8- تقوم المؤسسة بتسليم المنتج في الوقت المناسب.					
9- تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك.					
المحور الثاني: المنافسة.					
العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10- المؤسسة أكثر تواجد مقارنة مع المنافسين.					
11-أسعار المؤسسة منافسة لأسعار المنافسين .					

					12- عروض المؤسسة متميزة عن عروض المنافسين .
					13- تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.
					14- المؤسسة سباقة في تقديم العروض الجديدة .
					15- المؤسسة حاضرة بالفعاليات والأحداث المهمة
					16- أسعار المؤسسة مستقرة مهما تغيرت الظروف
					17- اسم وعلامة المؤسسة مميز في السوق.
المحور الثالث: العملاء (قيمة العميل ، رضا العميل ، ولاء العميل)					
العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
قيمة العميل:					
					18- تهتم المؤسسة بشكاوي العملاء .
					19- المؤسسة حريصة على تعويض العميل في حالة أي ضرر.
					20- المؤسسة تثمن آراء العملاء و حريصة على الاستماع لها.
					رضا العميل :
					21- تتمتع المؤسسة بالمصداقية .
					22- المؤسسة حريصة على رضائك.
					23- لدي رغبة في البقاء كزبون للمؤسسة.
					24- التفائل الإيجابي للمؤسسة يزيد ارتباطك بها.
					ولاء العميل:
					25- مؤسسة DICOPA هي الأولى في اختياراتك.

					26- مهما تعددت الاختيارات فمنتجات DICOPA هي أول من تشجع التعامل معها.
					27- أشعر بالثقة عند شراء منتجات المؤسسة.
					28- للمؤسسة مكانة و صورة جيدة في أذهاننا.

الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,551	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,468	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,525	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,572	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,137	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,471	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,450	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	28

Corrélations

	اللوجيستية_الخدمات	t1t2t3
Corrélation de Pearson	1	,834**
اللوجيستية_الخدمات Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
Corrélation de Pearson	,834**	1
t1t2t3 Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	المنافسة	t1t2t3
Corrélation de Pearson	1	,791**
المنافسة Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
Corrélation de Pearson	,791**	1
t1t2t3 Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	العملاء	t1t2t3
Corrélation de Pearson	1	,887**
Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
Corrélation de Pearson	,887**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات

أولاً: المعلومات الديموغرافية لعينة البحث

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	29	48,3	48,3	48,3
انثى	31	51,7	51,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20 من أقل	1	1,7	1,7	1,7
30 الى 20 من	24	40,0	40,0	41,7
40 الى 30 من	22	36,7	36,7	78,3
40 فوق	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التعليمي المسنوي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	10	16,7	16,7	16,7
جامعي	19	31,7	31,7	48,3
عليها دراسات	31	51,7	51,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
طالب	10	16,7	16,7	16,7
عمل دون	4	6,7	6,7	23,3
تاجر	19	31,7	31,7	55,0
موظف	27	45,0	45,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور الأول والثاني.

المنافسة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
مع مقارنة تواجد أكثر المؤسسة المنافسين	60	3,13	1,200	,155
لأسعار منافسة المؤسسة أسعار المنافسين	60	3,10	1,298	,168
عروض عن متميزة المؤسسة عروض المنافسين	60	3,33	1,271	,164
للتغيرات بسرعة المؤسسة تستجيب السوق في الحاصلة	60	3,33	1,374	,177
العروض تقديم في سباق المؤسسة الجديدة	60	3,30	1,306	,169
الأحداث و بالفعاليات حاضرة المؤسسة المبهمة	60	3,68	1,432	,185
تغيرت مهما مستقرة المؤسسة أسعار الظروف	60	4,20	1,005	,130

السوق في مميز المؤسسة علامة و اسم	60	4,05	1,048	,135
المنافسة	60	3,52	,625	,081

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inféri eure	Supéri eure
مع مقارنة تواجد أكثر المؤسسة المنافسين	,861	59	,393	,133	-,18	,44
لأسعار منافسة المؤسسة أسعار المنافسين	,597	59	,553	,100	-,24	,44
عروض عن متميزة المؤسسة عروض المنافسين	2,031	59	,047	,333	,00	,66
للتغيرات بسرعة المؤسسة تستجيب السوق في الحاصلة	1,880	59	,065	,333	-,02	,69
العروض تقديم في سباق المؤسسة الجديدة	1,780	59	,080	,300	-,04	,64
الأحداث و بالفعاليات حاضرة المؤسسة المبهمة	3,696	59	,000	,683	,31	1,05
تغيرت مهما مستقرة المؤسسة أسعار الظروف	9,248	59	,000	1,200	,94	1,46
السوق في مميز المؤسسة علامة و اسم المنافسة	7,758	59	,000	1,050	,78	1,32
	6,403	59	,000	,517	,36	,68

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
منتجاتها في الجودة المؤسسة تتميز	60	3,82	1,200	,155
في الزبائن لإقتراحات المؤسسة تستجيب منتجاتها تطوير	60	3,27	1,233	,159
عملانها سلامة على المؤسسة تحرص منتجاتها جودة خلال من	60	3,47	1,228	,159
المناسبة الجودة	60	3,52	,886	,114

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieur e	Supérieur e
منتجاتها في الجودة المؤسسة تتميز	5,271	59	,000	,817	,51	1,13
في الزبائن لإقترحات المؤسسة تستجيب	1,675	59	,099	,267	-,05	,59
منتجاتها تطوير						
عمالها سلامة على المؤسسة تحرص	2,944	59	,005	,467	,15	,78
منتجاتها جودة خلال من						
المناسبة الجودة	4,517	59	,000	,517	,29	,75

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
معها للتعامل مشجعة المؤسسة أسعار	60	3,68	1,017	,131
أسعار في بتخفيضات المؤسسة تقوم	60	3,67	1,188	,153
منتجاتها				
أسعار ذات منتجات بتقديم المؤسسة تقوم	60	3,38	1,277	,165
الأخرى لمؤسسات منافسة				
المنسب السعر	60	3,58	,812	,105

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
معها للتعامل مشجعة المؤسسة أسعار	5,206	59	,000	,683	,42	,95
أسعار في بتخفيضات المؤسسة تقوم	4,345	59	,000	,667	,36	,97
منتجاتها						
أسعار ذات منتجات بتقديم المؤسسة تقوم	2,326	59	,023	,383	,05	,71
الأخرى لمؤسسات منافسة						
المنسب السعر	5,515	59	,000	,578	,37	,79

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يتطلب المؤسسة منتجات على الحصول كثير وقت	60	3,08	1,306	,169
الوقت في المنتج بتسليم المؤسسة تقوم المناسب	60	3,85	1,176	,152
الاستجابة بسرعة المؤسسة تهتم المستهلك لمتطلبات	60	3,08	1,253	,162
المنسب الوقت	60	3,34	,893	,115

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
يتطلب المؤسسة منتجات على الحصول كثير وقت	,494	59	,623	,083	-,25	,42
الوقت في المنتج بتسليم المؤسسة تقوم المناسب	5,597	59	,000	,850	,55	1,15
الاستجابة بسرعة المؤسسة تهتم المستهلك لمتطلبات	,515	59	,608	,083	-,24	,41
الوقت المناسب	2,941	59	,005	,339	,11	,57

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العملاء بشكاوي المؤسسة تهتم	60	3,38	1,403	,181
العميل تعويض على حريصة المؤسسة ضرر أي حالة في	60	2,52	1,334	,172
حريصة و العملاء آراء تثمن المؤسسة لها الاستمتاع على	60	3,12	1,263	,163
العمل قيمة	60	3,01	,808	,104

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العملاء بشكاوي المؤسسة تهتم	2,116	59	,039	,383	,02	,75
العميل تعويض على حريصة المؤسسة	-2,807	59	,007	-,483	-,83	-,14
ضرر أي حالة في حريصة و العملاء آراء تثمن المؤسسة لها الاستمتاع على	,715	59	,477	,117	-,21	,44
العمل قيمة	,053	59	,958	,006	-,20	,21

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
بالمصادقية المؤسسة تتمتع	60	4,00	,939	,121
رضائك على حريصة المؤسسة	60	3,35	1,246	,161
للمؤسسة كزبون البقاء في رغبة لدي	60	3,58	1,357	,175
ارتباطك يزيد للمؤسسة الايجابي التفاعل بها	60	2,87	1,371	,177
العميل رضا	60	3,45	,771	,100

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بالمصادقية المؤسسة تتمتع	8,251	59	,000	1,000	,76	1,24
رضائك على حريصة المؤسسة	2,175	59	,034	,350	,03	,67
للمؤسسة كزبون البقاء في رغبة لدي	3,331	59	,001	,583	,23	,93
ارتباطك يزيد للمؤسسة الايجابي التفاعل بها	-,753	59	,454	-,133	-,49	,22
العميل رضا	4,519	59	,000	,450	,25	,65

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
اختيارائك في الاول هي ديكوبا مؤسسة	60	3,43	1,280	,165
فمنتوجات الاختيارات تعددت مهما	60	3,68	1,467	,189
معما التعامل تشجع من اول هي ديكوبا				
منتجات شراء عند بالثقة أشعر	60	3,82	1,200	,155
المؤسسة				
في جيدة صورة و مكانة للمؤسسة	60	4,03	1,178	,152
اذهاننا				
العميل ولاء	60	3,74	,791	,102

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
اختيارائك في الاول هي ديكوبا مؤسسة	2,621	59	,011	,433	,10	,76
فمنتوجات الاختيارات تعددت مهما	3,608	59	,001	,683	,30	1,06
معما التعامل تشجع من اول هي ديكوبا						
منتجات شراء عند بالثقة أشعر	5,271	59	,000	,817	,51	1,13
المؤسسة						
في جيدة صورة و مكانة للمؤسسة	6,792	59	,000	1,033	,73	1,34
اذهاننا						
العميل ولاء	7,267	59	,000	,742	,54	,95