



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة فنادق ثلاث نجوم مدينة بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

شين فيروز

مغزي حب الله أيوب

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2014
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{... قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

سورة البقرة الآية 32.

{ وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا * وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا
يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ
قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا }

سورة الطلاق الآية 2-3.

شكر و عرفان

"... رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة النمل، الآية 19.

نشكر الله على جزيل على نعمته تشكر المعترف بمنه وآلائه فالحمد لله الكريم الوهاب أولا وأخير الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل وبخالص الامتنان والعرفان إلى:

الأستاذة المشرفة: " شين فيروز" التي وافقت على تأطير هذا العمل وعلى التوجيهات والإرشادات التي لم تبخل بها طيلة فترة إنجاز المذكرة،

كما أشكر الأستاذ الدكتور: إسماعيل حجازي رئيس القسم على التسهيلات الإدارية والمجهودات التي قام بها.

كما أشكر الأستاذ الدكتور: شنشونة محمد الذي قدم لي يد المساعدة رغم انشغالاته العديدة، كما أتقدم أشكر الأساتذة الذين قاموا بتحكيم هذه الاستبانة كل باسمه، الذين لم يبخلوا عليا بإرشاداتهم وتوجيهاتهم.

كما لا يفوتوني في هذا المقام أن أشكر الأساتذة الأفاضل لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة وإثراء موضوعها.

كما لا يفوتني أيضا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من السادة الأفاضل، السيد: مغزي شاعة عبد الحميد، والسيد: مغزي حب الله محمد، مدير فندق الزيبان، مدير مركب حمام الصالحين، على تقديم التسهيلات الممكنة على إنجاز العمل الميداني.

كما أشكر كل عمال وإداريي قسم علوم التسيير كل باسمه الذين سهلوا لنا العمل الإداري

وأیضا عمال مكتبة الكلية دون استثناء الذين تحملوا معنا ضغوط العمل .

كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من خلال تقديم المراجع و النصائح من أساتذة وطلبة .

الطالب:

مغزي حب الله أيوب

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهم عز وجل ((وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا)).

إلى من قال فيها الرسول صلى الله عليه وسلم "الجنة تحت أقدام الأمهات"

والى التي سهرت الليالي من أجل راحتي وأضاءت لي الدرب بالشموع

إلى أول اسم تلفظت به شفاهي

أمي ثم أمي ثم أمي أطال الله في عمرها.

إلى ركيزة عمري وثقتي وإرادتي

إلى من علمني معنى الحياة أبي العزيز صاحب الفضل في وصولي إلى هذا المستوى فجزاه الله الجزاء الأوفر وأطال الله في عمره.

إلى روح عمتي " يمينة" و " زينب " رحمهم الله وأدخلهم فسيح جنانه.

إلى كل عائلتي المتواضعة إخوتي وأخواتي كل باسمه:

رضوان - زهرة - إكرام - لينة.

إلى أخي مسعود وعائلته: زوجته وبابنته الجميلة " قطر الندى".

إلى أعز أصدقائي بدون استثناء وترتيب:

سليم، عبد العزيز، عبد القادر، محمد، بلال، جهيدة، إيمان، أميرة، إيمان، سلوى، مباركة، محمد رمضاني، عبد الوهاب، لحسن.....

إلى من عرف أيوب من قريب أو من بعيد

وكل طلبة قسم علوم التسيير وأخص بالذكر دفعة: التسيير الاستراتيجي للمنظمات 2 ماستر 2014/2013.

إلى كافة الأهل والأقارب والأحباء والى كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الطالب:

أيوب مغزي حب الله

ملخص:

في ظل اشتداد المنافسة أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة لوظيفة التسويق وإتباع أهم التطورات ومختلف التوجهات الحديثة له، ومن بين هذه التوجهات الحديثة ما يعرف بالتسويق بالعلاقات، حيث أصبحت المؤسسات تهتم بكسب العملاء والاحتفاظ بهم وذلك من خلال بناء علاقة ثقة متبادلة طويلة الأمد بين المؤسسة وعملائها وهذا ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات الأخرى.

وتأتي هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، فقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، والتعرف على مستوى تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات محل الدراسة، ومحاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس العلاقة بين التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

وقد جري تطبيق المنهج الوصفي وكذلك المنهج التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسات الفندقية لثلاث نجوم محل الدراسة من إداريين وموظفين في كل من المؤسسة الفندقية " فندق الزيبان" و"مركب حمام الصالحين" ، حيث كانت العينة تتكون من 75 موظف وموظفة، وقد خضعت متغيرات الدراسة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يركز التسويق بالعلاقات بالأساس على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، من خلال إقامة علاقات تفاعلية وتبادلية أساسها الثقة والتعاون وتحقيق أهداف كل الأطراف، كما يعمل على جذب عملاء جدد؛
- يسعى التسويق بالعلاقات إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن والإبداع والابتكار الدائم في الخدمات المقدمة؛
- يتم إقامة العلاقة مع الزبائن من خلال التعرف عليهم من خلال بياناتهم وإدارتها بفعالية لتكون معرفة عميقة بالزبون المستهدف؛

وقد خرجت الدراسة الميدانية بعدة توصيات نذكر أهمها:

- إعطاء الأولوية للعملاء الحاليين من خلال تكوين علاقات دائمة ومتميزة معهم لأن العميل الراضي أفضل وسيلة للترويج وجذب العملاء الآخرين؛
- إنشاء خلية تهتم بشكاوى العملاء واقتراحاتهم ونشر ثقافة التسويق بالعلاقات وجودة خدمة العملاء في جميع أقسام المؤسسات الفندقية محل الدراسة ومصالحها؛

- إعطاء الأهمية الكبيرة لمعرفة العميل وهذا من خلال إدخال التقنية والتكنولوجيا المحوسبة بإنشاء قواعد بيانات خاصة بالعملاء وهو ما يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال معرفة طرق وأساليب تقديم الخدمة أو السلعة خاصة بالنسبة للزبون الوفي؛

Abstract:

In view of the increased rivalry , companies have started to give a great interest to the marketing service and follow the latest approaches and advancements , one of those brand new approaches is known as Marketing by Relations in witch those companies have being concerned in gaining customers and retaining them through making a long-term mutual relationship between a company and its customers and thus gives it the opportunity to take the Competitive Precedence over the other companies .

This study tends to identify the strategy of Marketing by Relations and the Precedence , it aims to clarify the effect of the MR in achieving the CP of companies and to what extent the approach we are studying is applied , and it attempts to create a suppositional model then testing it just to make an image that shows the link between the MR and the CR of companies .

In this study , we applied the qualitative analysis approach using a questionnaire delivered on a sample of three stars hotels staff includes administrators and employees in the Ziban Hotel and Hammam Essalheen Complex , the sample was composed of 75 employees male and female , the variables of this study have been tested by a group of statistical techniques .

The study arrived at the following results :

- Relationship Marketing focuses mainly on the retaining existing customers, through the the establishment of relations based interactive and an interactive trust and coopération and the achievement of the objectives of both parties, also working to attract new customers;
- Relationship Marketing seeks to focus on the quality of services offered to customers, creativity and constant innovation in the services provided;
- Is to establish a relationship with customers by identifiant thème through the their data and managed effectively to be a deep knowledge of the target customer;

The Field study I went out to with several recommendations mention the most important:

Give priority to existing customers through the formation of lasting relationships with them and distinct because the client Radi best way to promote and attract other customers;

- Create a cell interested customers complaints and suggestions and spreading the culture of marketing relations and quality of customer service in all parts of the hotel establishments under study and interests;

الفهرس:

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آيات قرآنية
	شكر وعرافان
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة عامة
41-1	الفصل الأول : التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون CRM
2	تمهيد
11-3	المبحث الأول: مفاهيم حول التسويق
5-3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسويق
9-5	المطلب الثاني: التطور التاريخي للتسويق
11 -9	المطلب الثالث: استراتيجيات التسويق
23 -11	المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق بالعلاقات
14 -11	المطلب الأول: التسويق بالعلاقات وأهميته
15-14	المطلب الثاني: مرتكزات وخطوات التسويق بالعلاقات
16-15	المطلب الثالث: مراحل تطبيق التسويق بالعلاقات
18-16	المطلب الرابع: شروط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات
20-18	المطلب الخامس: إستراتيجيات التسويق بالعلاقات
22-20	المطلب السادس: أبعاد التسويق بالعلاقات وافترضاته
23-22	المطلب السابع: منافع وفوائد التسويق بالعلاقات
40-23	المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون CRM
28-23	المطلب الأول: مفهوم الزبون وأنواعه
31-28	المطلب الثاني: نشأة ومفهوم وعناصر إدارة العلاقة مع الزبون
33-31	المطلب الثالث: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون وأسباب تبنيها

35-33	المطلب الرابع: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون
37-35	المطلب الخامس: مراحل إدارة العلاقة مع الزبون
38-37	المطلب السادس: أبعاد وخصائص إدارة العلاقة مع الزبون
40-38	المطلب السابع: التكنولوجيا المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون
41	خلاصة الفصل
82-42	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وأثر بالتسويق بالعلاقات عليها
43	تمهيد
55-44	المبحث الأول: مفهوم المنافسة والميزة التنافسية
47-44	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
49-47	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
52-49	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها وشروط إستمراريتها
55-52	المطلب الرابع: أسس بناء الميزة التنافسية
71-55	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية وسلسلة القيمة
58-55	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
58	المطلب الثاني: معوقات اكتساب الميزة التنافسية
71-59	المطلب الثالث: استراتيجيات بورتر للميزة التنافسية
81-72	المبحث الثالث: كسب الميزة التنافسية في ضوء التسويق بالعلاقات.
79-72	المطلب الأول: تأثير أساليب التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية
81-79	المطلب الثاني: التوجه بالعملاء نحو تحقيق الميزة التنافسية
82	خلاصة الفصل
112-83	الفصل الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
84	تمهيد
95-85	المبحث الأول: المؤهلات السياحية للولاية وبطاقة تعريفية للفنادق محل الدراسة
85	المطلب الأول: نبذة تاريخية والمؤهلات السياحية لولاية بسكرة
90-86	المطلب الثاني: التقديم بفندق الزيبان ومؤهلاته
95-90	المطلب الثالث: التعريف بمركب حمام الصالحين ومؤهلاته
100-95	المبحث الثاني: منهجية البحث
98-95	المطلب الأول: حدود البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة
100-98	المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة البحث
111-100	المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
104-100	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

109 -104	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي ومحاور الاستبانة
111 -109	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
112	خلاصة الفصل
117 -113	خاتمة (النتائج والتوصيات)
128 - 118	قائمة المصادر والمراجع
137 -129	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	يوضح الفروق الأساسية بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات	01
25	أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي	02
25- 28	أنماط وأنواع الزبون وطرق التعامل معهم	03
97	يظهر عدد عبارات لكل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات	04
97	توضيح أوزان العبارات	05
99	معاملات الثبات والصدق	06
100- 101	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	07
105	معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة	08
105- 106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة البحث عن عبارات محور التسويق بالعلاقات	09
108	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة على عبارات محور الميزة التنافسية.	10
109	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	11
110	نتائج تحليل الانحدار والمتعمد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة أو مجالات التسويق بالعلاقات (معرفة العميل، الاتصال والاستماع للعميل، الاحتفاظ بالعميل، مشاركة العميل) في الميزة التنافسية.	12

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	النموذج الافتراضي للدراسة	01
5	مراحل تطور التسويق	02
7	التوجه التسويقي	03
9	الانتقال إلى التسويق بالعلاقات	04
30	عناصر إدارة العلاقة مع الزبون	05
34	نموذج إدارة العلاقة مع الزبون	06
35	مراحل إدارة العلاقة مع الزبون	07
50	أنواع الميزة التنافسية	08
52	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	09
53	تأثير الجودة على الربح	10
55	جذور الميزة التنافسية	11
57	نموذج المهارات والقدرات والموارد	12
64	يوضح استراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter	13
65	نموذج القوى الخمس التنافسية لـ Poretr	14
69	نظام سلسلة القيمة	15
69	نموذج سلسلة القيمة	16
79	التوجه بالزبون والميزة التنافسية	17
88	الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان	18
93	الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين	19
102	يمثل الجنس لأفراد عينة الدراسة	20
103	يمثل العمر لأفراد عينة الدراسة	21
103	يمثل المستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة	22
104	يمثل مجال الوظيفة الحالية لأفراد عينة الدراسة	23
104	يمثل سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	24

جدول الملاحق:

رقم الصفحة	العنوان الملحق	رقم الشكل
130	قائمة محكمي الاستبانة	01
134-131	إسبانة البحث.	02
135	صور اشهارية لفندق الزيبان	03
136	أسعار الغرف والشقق في مركب حمام الصالحين	04
137	صور اشهارية مركب حمام الصالحين	05

مقدمة عامة

مقدمة عامة

شهدت الحقبة الزمنية الحالية تغيرات وتحولات جذرية في جميع المجالات، وهي تتميز بتطور المعارف والتكنولوجيا الرقمية وتطور أساليب إدارة المؤسسات ووظائفها، ويعتبر التسويق من الوظائف المهمة في المؤسسة، حيث شهد العديد من التطورات فبعد إن كان الاهتمام في الوظيفة التسويقية بالمنتج وكيفية توجيه وزيادة مبيعاته بدا الاهتمام حديثا بالعميل، ليس فقط من ناحية تلبية احتياجاته ولكن من جانب الاحتفاظ به لأطول فترة زمنية ممكنة.

وعلى هذا الأساس فإن الاتجاهات الحديثة لمفهوم التسويق هو التركيز أكثر على الزبون تحت ما يسمى بالتسويق بالعلاقات، باعتبار الزبون منطلق أنشطة المنظمة التسويقية، وابتكار الأفكار الجديدة القادرة على بناء علاقة ثقة متبادلة طويلة الأمد معه، ولعل ظهور إدارة العلاقة مع الزبون تأتي منسجمة مع التطورات والتغيرات في المنظور التسويقي للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة.

وتعتبر المؤسسات الفندقية من المؤسسات التي تشهد زيادة في الطلب نظرا لزيادة عدد السياح داخليا وخارجيا، وانتشار ثقافة السياحة، إلا أنها تواجه العديد من المؤسسات المنافسة في القطاع، ومن أجل تحقيق ميزتها التنافسية يجب عليها التركيز في عرض خدماتها على التسويق بالعلاقات، عن طريق الاهتمام بزبائنها اهتماما كبيرا والفهم العميق لحاجاتهم ورغباتهم، وبناء علاقة طويلة الأجل بالحفاظ على زبائنها القدامى عن طريق تقديم خدمات ومنتجات مميزة لهم، وهذا ما يضمن للمؤسسات الخدمية الحصول على حصة دائمة من السوق عن طريق ما يعرف بزبون مدى الحياة نتيجة لولاء زبائنها اتجاه الخدمة الفندقية.



أولاً : إشكالية البحث

تواجه المؤسسات الفندقية في الجزائر منافسة شديدة من طرف المؤسسات المحلية وكذلك المؤسسات الأجنبية، ولتحقيق ميزتها التنافسية عليها الاهتمام بالزبون، وذلك من خلال تقديم خدمات بجودة عالية وإقامة علاقة طويلة المدى مع زبائنها والاحتفاظ بهم وزيادة ولائهم، وذلك لان تكلفة اكتساب زبون جديد تعادل خمسة أضعاف كلفة الزبون الحالي، فبناء علاقات ثقة متبادلة طويلة الأجل بين الزبائن والمؤسسة، تمكن المؤسسة من تحقيق ميزتها التنافسية، لذلك فإن الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن تأثير التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية، وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

كيف يؤثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية؟

وعليه يتم طرح التساؤلات الفرعية بناء على التساؤل الرئيسي كإجابة مبدئية:

- 1- ما مستوى ممارسة التسويق بالعلاقات لدى المؤسسات محل الدراسة؟
- 2- ما هو التسويق بالعلاقات وكيف يتم تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون؟
- 3- لما ضرورة الاهتمام بولاء الزبون؟ وكيف يتم تحقيقه؟
- 4- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وكيف يساهم التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 5- هل تسعى المؤسسات الفندقية على الحفاظ على رضا وولاء العملاء الذين تتعامل معهم؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1- محاولة إبراز مكانة وأهمية التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية محل الدراسة الذي بدوره يحقق الوصول إلى الزبون وهو ما يحقق الميزة التنافسية عن باقي المؤسسات الأخرى؛
- 2- ضرورة تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات؛
- 3- البحث عن سبل لوضع قواعد تساعد المؤسسات على العمل بالتسويق بالعلاقات والذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بشكل جيد وفعال؛
- 4- يكتسب هذا البحث أهمية في تقديم إطار عملي يربط أبعاد التسويق بالعلاقات بالميزة التنافسية، إذ يتناول البحث اثر التسويق بالعلاقات بكل أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية وهذا يمثل بحد ذاته إضافة عملية جديدة بالاهتمام؛



ثالثا: أهداف البحث

- 1- توضيح العلاقة بين المؤسسة والزبون وهي السبيل الأنجع لمساعدتها على توليد هاته العلاقة؛
- 2- التعرف على مستوى تطبيق التسويق بالعلاقات لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة؛
- 3- وضع نظام وإستراتيجية التسويق بالعلاقات يحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية محل الدراسة ومحاولة السيطرة على أكبر حصة سوقية؛
- 4- توضيح وتحليل أبعاد التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون CRM؛
- 5- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس العلاقة بين التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- 6- تقديم إطار نظري يبين معنى وأبعاد التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية؛

رابعا: التعريفات الإجرائية

1- التسويق بالعلاقات.

" وهو نشاط يهدف إلى إقامة علاقة مستمرة ومربحة مع المستهلكين وعدة أطراف أخرى، وكذلك الحفاظ عليها، وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق كل الأطراف لأهدافهم".

كما يعرف التسويق بالعلاقات على انه: " إنشاء علاقة طويلة المدى مع الزبائن أو مجموعة من الزبائن تختارها المؤسسة وفقا لمساهمتها في نجاحها".

التسويق بالعلاقات: " وهو أسلوب متكامل يتم من خلاله تصديق العملاء وتحديدهم و العمل على استقطابهم ومن ثم إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكانياتهم وإقامة علاقات طويلة معهم وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المنظمة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب ".

وقد تم قياسه بالأبعاد التالية:

1. معرفة العميل؛
2. الاتصال والاستماع للعميل؛
3. الاحتفاظ بالعميل وكسب ولاءه؛
4. مشاركة العميل؛



2- الميزة التنافسية

" الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة بشكل أفضل من المنافسين لكن مجرد الاختلاف عن المنافسين لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية فالاختلاف يجب أن يساعد المؤسسة على زيادة الحصة السوقية وأن يساهم في زيادة ربحيتها".

" قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط ".

خامسا: فرضيات البحث

استنادا لاشكالية الدراسة نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: (H_0): " لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية عند مستوى دلالة $0.05 =$ ".

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}):

" لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ".

- الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}):

" لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة لبعد إحصائية الاتصال والاستماع للعميل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ".

- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}):

" لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد للاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ".

- الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}):

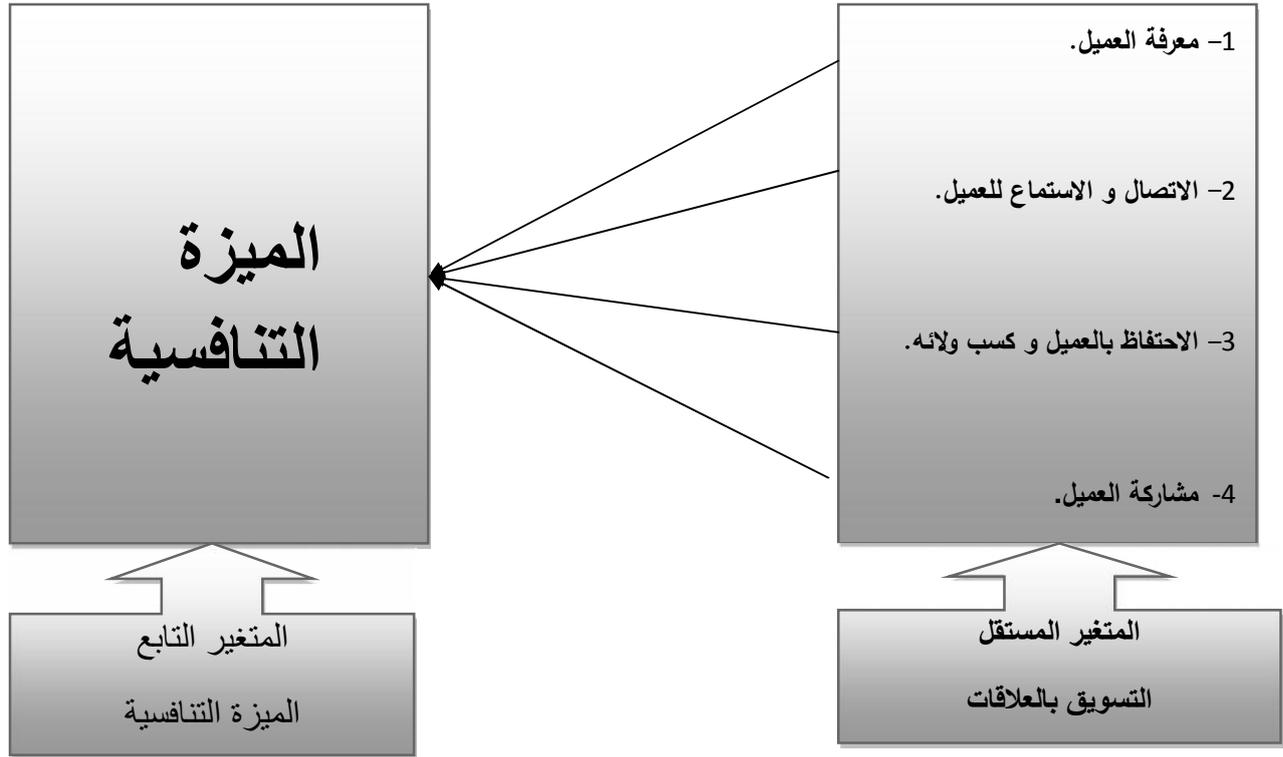
" لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد مشاركة العميل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة مستوى دلالة 0.05 ".



سادسا: نموذج البحث

استنادا إلى الإطار النظري للبحث وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافها فقد شكل النموذج الذي ينطلق من فكرة الأثر الذي يلعبه التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال: معرفة العميل، الاتصال والاستماع للعميل، الاحتفاظ بالعميل وكسب ولاءه، مشاركة العميل.

الشكل رقم(01): نموذج الافتراضي الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ثامنا: الدراسات السابقة

أ- الدراسات المتعلقة بالتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون

1- دراسة بوسطة عائشة، بعنوان: " أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2010-2011. هدفت هذه الدراسة إلى تبيين مدى أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء لدى مؤسسة صيدال- الفرع الطبي، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي في صيغة الإشكالية:



" ما هو اثر التسويق في تحقيق جودة خدمة العملاء للمؤسسات التي تسعى لتبني هذين المفهومين؟ وما مدى تطبيقها في مجمع صيدال "؟.

وقصد الإجابة على الإشكالية يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية و التي نذكر منها.

- يركز التسويق بالعلاقات على اهتمام المؤسسة برغبات وتوقعات عملائها بتسخير كل إمكانياتها بتقديم عروض تتبع رغباته؛

- توجه المؤسسة لجودة العملاء يمكنها البقاء في السوق من خلال جلب العملاء جدد؛

- نبني مجمع صيدال تطبيق التسويق بالعلاقات، وجودة خدمة العملاء كان له أثار ايجابية عليه؛

وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة هي: " يسعى مجمع صيدال من خلال تبنيه لمعايير الجودة العالمية إلى توطيد العلاقة مع عملائه والحفاظ عليهم على المدى الطويل في ظل اشتداد المنافسة وانفتاح الأسواق"، حيث تم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات ومن خلالها تم استهداف عينة الدراسة المتمثلة في العملاء المباشرين والغير المباشرين من أطباء وأخصائيين وصيدال، حيث تضمنت الاستبانة 14 عبارة.

وقد استخدمت العديد من الأدوات الإحصائية وذلك لغرض تحليل الاستبانة وتحليل النتائج: منها معمل الارتباط، ألفا كرومناخ، معامل الارتباط المتعدد Multiple Correlation، تحليل الانحدار.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- يركز التسويق بالعلاقات بالأساس على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ومن خلال إقامة علاقات تفاعلية وتبادلية أساسها الثقة والتعاون وتحقيق أهداف كل الأطراف. كما يعمل على جذب عملاء جدد؛

- نتائج التسويق بالعلاقات تظهر على المدى الطويل، فالمؤسسات التي تبنت هذا المفهوم لا يهملها الريح الفوري، وإنما تعظيم الأرباح على المدى الطويل فهو يقلل من تكاليف (جذب العملاء، تسريهم، الترويج، الإعلان) بشكل كبير؛

- جودة الخدمة العملاء نجاحها مرتبط بمجموعة النظم والأساليب التي يستعملها العاملين لتقديم منتجات وخدمات المؤسسة؛

2- دراسة بنشوري عيسى، " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى دور التسويق بالعلاقات في ضمان وزيادة ولاء الزبائن لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.



وذلك من خلال طرح الإشكالية في صيغة سؤال رئيس " إلى أي مدى يؤدي التسويق بالعلاقات إلى ضمان وزيادة ولاء الزبائن؟ والى أي مدى يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببناء علاقات جيدة مع زبائنه بهدف زيادة ولائهم.

وكمحاولة للإجابة المبدئية على التساؤلات البحث قام الباحث بصياغة الفرضيات والتي نذكر أهمها:

- تختلف النظرة نحو العلاقة مع البنك لدى زبائنه الأفراد عنها لدى زبائنه ممثلي المؤسسات؟
 - لخصائص الشخصية للزبون تأثير على إطالة العلاقة ومدة التعامل مع البنك؟
 - يؤثر " تفعيل البنك للعلاقة مع زبائنه" في " مستوى ولائهم"؟
- حيث تمت الدراسة التطبيقية على عينة زبائن البنك وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات وهي: النسب والتكرار لتوزيع اتجاهات الزبائن وتأثير خصائصهم على مدة العمل
- تقسيم مقاييس الجودة والولاء من خلال الصلاحية والثبات؛
 - اختيار t للعينة المستقلة لتحديد مدى وجود فروقات معنوية، استخدام برنامج spss15.0 حيث تم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية في جمع المعلومات و البيانات بإعداد استبيان موجه للزبائن حيث: الجزء الأول يضم البيانات الشخصية أما الجزء الثاني يضم 11 عبارة، الجزء الثالث يضم 11 عبارة.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر من أهمها:
- يركز التسويق بالعلاقات على جذب الزبائن والمحافظة عليهم وإنشاء علاقة جيدة معهم، خاصة في المدى البعيد؛

- تركز الإستراتيجية العلاقة على الزبائن المريحين والسعي لشخصنة العرض لكل زبون؛
 - تسمح تكنولوجيا ووسائل الاتصال المتطورة بإقامة العلاقة مع الزبون والاتصال به (كمواقع الانترنت، البريد الالكتروني، مراكز الاتصال، ...)، مع حسن استخدام هذه الوسائل بفعالية؛
- 3- دراسة سوزي صلاح الشيبيل، بعنوان: " تطبيقات إدارة العلاقة الزبائن في مراحل الشراء الالكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الأعمال الالكترونية، جامعة شرق الأوسط، كلية الأعمال، ديسمبر 2012.**

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة علاقات الزبون الالكترونية على قيمة الزبون؛ حيث تم طرح السؤال الرئيسي: " ما هو اثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في مراحل الشراء الالكتروني (مرحلة ما قبل الشراء، مرحلة الشراء، مرحلة ما بعد الشراء) على الزبون من حيث (القيمة النقدية، القيمة العاطفية، القيمة الاجتماعية).



- ما أثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في مراحل الشراء الالكتروني على قيمة الزبون النقدية.
- ما أثر إدارة علاقة الزبائن الالكترونية في مرحل الشراء الالكترونية واعتماد على الإشكالية الدراسة ونموذجها وتم صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقة الزبائن الالكترونية في مراحل الشراء الالكتروني على قيمة الزبون حيث (القيمة النقدية، القيمة العاطفية، القيمة الاجتماعية) عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.5$.

وعلى هذا أساس تم وضع 3 فرضيات فرعية.

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقة الزبائن الالكترونية في مرحلة الشراء الالكترونية على قيمة الزبون العاطفية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.5$ ؛
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقة الزبائن الالكترونية في مرحلة الشراء الالكترونية على قيمة الزبون الاجتماعية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.5$ ؛
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقة الزبائن الالكترونية في مرحلة الشراء الالكترونية على قيمة الزبون النقدية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.5$ ؛
حيث استعملت الباحثة الاستبانة وذلك في المتغيرات الدارسة الشراء بواسطة 12 عبارة، أما مرحلة الشراء فكانت في 7 عبارات في حين أن ما بعد الشراء كانت خلال 11 عبارة أما العبارات الإجمالية فكانت 39 عبارة.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة من النتائج نذكر من أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية على قيمة الزبون النقدية؛
- كما أن على المنظمات أن تهتم بإدارة علاقات مع زبائنها الكترونيا عبر الانترنت لما له من أثر ايجابي على قيمة الزبون؛
- عدم الاعتماد الكلي على استخدام بطاقة الائتمان لإتمام عملية الشراء والتتويج في أساليب الدفع المطروحة على الموقع الالكتروني على قيمة الزبون النقدية؛

4- دراسة عواطف يونس إسماعيل بعنوان: " متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون "، مجلة تنمية الرافدين، العراق، الموصل، ع95، مج 31، 2009.



هدفت هذه الدراسة إلى تناول متطلبات التسويق بالعلاقات في تعزيز العلاقة مع الزبون، وذلك لمعرفة مدى الارتباط والتأثير المعنوي الذي تعكسه المتطلبات في تعزيز علاقة المنظمة بزبائنها والمتعاملين معها.

حيث أمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات التسويق بالعلاقات وتعزيز العلاقة مع الزبون.

- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي لمتطلبات التسويق بالعلاقات في تعزيز العلاقة مع الزبون.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يتباين مستوى المعنوي لمتطلبات التسويق بالعلاقات في تعزيز العلاقة مع الزبون.

حيث اعتمد في الدراسة الميدانية على أسلوب الاستلانة لجمع البيانات حيث اختص المحور الأول بالمتطلبات التسويق بالعلاقات، وتم صياغة فقراتها.

وتم استخدام عدة أساليب إحصائية تهدف إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي كالآتي:

معامل الارتباط، معامل الارتباط المتعدد Multiple Correlation، تحليل الانحدار، الانحدار المتدرج. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- التسويق بالعلاقات فلسفة أو أسلوب إداري يقوم على التعرف على الزبائن ومعرفة حاجاتهم والسعي لكسبهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقة طويلة الأمد معهم؛

- ضرورة التفتح على العالم الخارجي مع القدرة المؤسسة للحفاظ على زبائنها وولائهم؛

5- دراسة عبد الرحمان أبو عيسى، أحمد أبو عيسى بعنوان: " واقع استخدام التسويق بالعلاقات وأثرها في

بناء ولاء لدى عملاء البنوك التجارية" رسالة بكالوريوس في التسويق (غير منشورة) تخصص: تسويق، جامعة النجاح الوطنية نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، 2010/2009، فلسطين.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء لدى عملاء البنوك.

وهذا من خلال طرح الإشكالية الرئيسية في صيغة السؤال التالي:

" ما هو واقع استخدام التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء ولاء لدى عملاء البنوك التجارية"، وعليه تم طرح جملة من الأسئلة الفرعية التي نذكر منها:

- إلى أي مدى تقدم المنظمات بممارسة التسويق بالعلاقات لتحقيق الولاء والارتياح عند العملاء.

- هل توجد علاقة بين عملية الاتصال والتبادل المعلومات كعنصر من عناصر التسويق بالعلاقات



- هل توجد علاقة بين خلق الثقة عند العملاء كعنصر من عناصر التسويق وبين بناء الولاء عند العملاء؟

وعليه تم طرح الفرضية الرئيسية وهي:

هناك درجة من الممارسة لأنشطة التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء عند العملاء والزبائن.

وعليه تم طرح الفرضيات الفرعية الستة والتي نذكر منها:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مفهوم التسويق بالعلاقات وبين الولاء عند الزبائن والعملاء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خلق الثقة عند العملاء كعنصر من عناصر التسويق بالعلاقات

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية الاتصال وتبادل المعلومات كعنصر من عناصر التسويق بالعلاقات.

حيث شملت الدراسة الميدانية عملاء البنوك التجارية العاملة بفلسطين/ نابلس، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية وذلك عن طريق الاستبانة، وشملت 26 عبارة.

وتم استخدام عدة أساليب إحصائية منها معامل كرومباخ وبرنامج SPSS.

حيث خرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

- على البنك العمل على زيادة ثقة العميل من خلال اهتمامه في تقديم خدمات عالية الجودة؛

- يجب على البنك توسيع دائرة الاتصال بالعميل والعمل على تقديم معلومات دقيقة وجودة خدمات مصرفية جيدة؛

- على البنك العمل على تعزيز ولاء العميل من خلال الطمأنينة لدى العميل لوجود أمواله في البنك؛

ب-دراسات متعلقة بالميزة التنافسية

1- دراسة محمد قريشي بعنوان: " أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية

مزاياها التنافسية " مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي بغرداية، الجزائر، ع 10،

ديسمبر 2010.

هدفت الدراسة إلى توضيح عناصر الميزة التنافسية، و تحديد أهم الشروط لضمان استمرارية هذه

العناصر .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن المؤسسة التي تتمتع بالكفاءات المتميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها وتخفيض تكاليفها من

خلق قيمة أكبر مقارنة مع منافسيها، ومن ثم تعزيز قدراتها التنافسية؛



- أن إدخال الإبداع على المنتجات يمكن المؤسسة من بناء وتدعيم مزاياها التنافسية؛
- يتوجب على المؤسسات التي تريد الحصول على مزايا تنافسية أن تستجيب بسرعة لحاجات العملاء المختلفة؛

- استمرار الميزة التنافسية في المؤسسة مرهون بمدى إدراك وتثمين الإدارة العليا لمصادر الميزة لمؤسستهم؛

2- دراسة سلوى محمد شرفا بعنوان، " دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال ن جامعة الإسلامية، كلية العلوم التجارية، فلسطين، 2008.

سلطت هذه الدراسة الضوء على إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة، وكذلك تسليط الضوء على أهمية الإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات الغير المسبوقة التي تواجهها في القطاع المصرفي في قطاع غزة.

وهذا من خلال طرح مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

" ما دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية "

وعليه تم طرح الأسئلة الفرعية التالية والتي نذكر منها:

- ما علاقة إدارة المعرفة بالمزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية من وجهة نظر المديرين العاملين في هذه المصارف.

حيث تم طرح أربع فرضيات رئيسية الفرضية

- الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد ومجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 =

- الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المالي كأحد ومجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 =

- الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة السيطرة على الأسواق كأحد ومجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 =

- الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع والتطوير كأحد ومجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 =



خرجت هذه الدراسة بجملة من النتائج نذكر أهمها:

- تعد المعلومات قوة مؤثرة وفعالة، تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المؤسسات المالية حيث تغلغت المعلومات في جميع عمليات و نشاطات المصارف؛
- تلعب تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة المستخدمة في المصارف في قطاع غزة دور أساسا في تحسين جودة الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة تحقق لها لأسبكية على المنافسين؛

3- دراسة **صولح سماح** بعنوان: " دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم الاقتصادية، 2008/2007.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود كفاءات مميزة ذاتيا يفسر غياب العديد من مجالات التسيير الكفاءات كالتقييم وتوصيف الوظائف.

4- دراسة **حايف سي حايف شرار** بعنوان: " دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإنتاجية "، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية الحقوق وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005/2004.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج نذكر منها:

- عجز الهياكل القاعدية وتعقيد ظروف التوزيع أصبح وجود هذه الوظيفة أو غيابها واقعا وهذا ما يفسر قصور هذه الوظيفة ومحدوديتها؛
- عملية التوزيع المثلى تخلق ميزة تنافسية للمؤسسات الرائدة في هذه العملية؛

ج- الدراسات المتعلقة بالتسويق بالعلاقات والميزة التنافسية

1- دراسة **حكيم بن جروة**، بعنوان: " أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع11، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم استخدام المؤسسة لأبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا من خلال طرح الإشكالية التالية: " هل في استخدام المؤسسة لبعاد التسويق بالعلاقات تأثير على تحقيق الميزة التنافسية".



وقد تم طرح الفرضية التالية وهي: يوجد تأثير بين أبعاد التسويق بالعلاقات وتحقيق المؤسسة للميزة التنافسية.

حيث اعتمد في الدراسة الميدانية على أسلوب العينة العشوائية والتي تم إجراء وتوزيع الاستبيان عليها، وتم استخدام أساليب إحصائية وذلك من أجل تحليل البيانات وهي معامل الثبات كرومباخ ومعامل الارتباط ن حساب المتوسطات الحسابية في حين كانت العبارات التي تخص التسويق بالعلاقات هي 15 عبارة تمر بين أبعاد الدراسة ، في حين كانت عبارات الميزة التنافسية 5 عبارات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أن التسويق بالعلاقات يمثل أداة لتقوية العلاقات بين المؤسسة وزبائنها وبصفة مستمرة، أي يهدف إلى كيفية تصميم وخلق علاقة مطولة بين عملائها كإقامة نوع من الصداقة والحوار بينهما؛
- أن التسويق بالعلاقات يركز على خمس أبعاد أساسية: الجودة، التحسين المستمر، شكاوى الزبائن، تقوية العلاقات بين الزبون، التسويق الداخلي؛
- يوجد تأثير لبعض أبعاد التسويق بالعلاقات على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، حيث نجد منها الجودة وتقوية العلاقة مع الزبون؛

2- دراسة حكيم بن جروة، محمد بن حوجو، بعنوان " تسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة التنافسية " مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول، "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف/الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التسويق بالعلاقات في تحقيق المنافسة واكتساب ميزة التنافسية في المؤسسة.

وعليه تم طرح الإشكالية التالية: " في ظل الديناميكية التي غيرت مجرى المنافسة كيف يمكن اعتبار تسويق العلاقات من خلال الزبون كمصدر لتحقيق المنافسة واكتساب الميزة التنافسية؟

وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج نذكر من أهمها:

- يهتم التسويق بالعلاقات بكيفية جذب الزبائن فالمحافظة عليهم وإنشاء علاقات جدية معهم لاسيما في المدى البعيد؛
- أصبح مفهوم الزبون محل اهتمام كل المؤسسات التي تبحث عن الاستمرارية في سوق ملئ بالمنافسين؛



- إن استخدام المؤسسة لإدارة العلاقة مع الزبون قد يؤدي إلى تسويق منتجات المؤسسة بشكل أفضل والعناية بالزبون بأفضل الطرق، يقود إلى الاحتفاظ به وانتقاله إلى مرحلة الولاء والإخلاص؛

تاسعا: تقسيمات البحث

من خلال دراسة ومعالجة الموضوع محل الدراسة، ومحاولة الإلمام بالموضوع بجميع جوانبه تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: بعنوان: " التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون"، حيث ركزنا في المبحث الأول على مفاهيم حول التسويق والتطور التاريخي له والاستراتيجيات التسويقية المتبعة، لتتطرق في المبحث الثاني إلى الأساسيات المرتبطة بالتسويق بالعلاقات من (ماهية ونشأته، ومرتكزات وخطوات تطبيقه إلى، شروط نجاح التسويق بالعلاقات، استراتيجيات التسويق بالعلاقات، ومن ثم تطرقنا في الأبعاد، الفوائد المترتبة عنه) يليها المبحث الثالث والذي تناولنا فيه إدارة العلاقة مع الزبون CRM أنواع الزبون وتصنيفاته وكذلك تطرقنا إلى نموذج إدارة العلاقة مع الزبون ومراحل تطبيقها وفي آخر الفصل تناولنا إلى التكنولوجيا المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تحسين العلاقة مع المؤسسة.

الفصل الثاني: بعنوان " الميزة التنافسية وعلاقتها بالتسويق بالعلاقات" حيث تناولنا من خلاله في المبحث الأول مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والميزة التنافسية من أهمية وتعريف وأهداف الميزة التنافسية، بإضافة إلى أنواع وخصائص الميزة التنافسية والأسس العامة لها، ثم في المبحث الثاني تطرقنا إلى مختلف الاستراتيجيات التنافسية وسلسلة القيمة من مفهوم ومكوناتها وأهدافها، وجاء في المبحث الأخير الذي تناولنا فيه العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية والمطلب الثاني الذي تناولنا فيه التوجه بالزبون من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

في حين الفصل الثالث: خصص لدراسة الحالة " فنادق ثلاث نجوم لمدينة بسكرة " وذلك بإسقاط الجانب النظري عليه عن طريق توزيع استبيان على موظفين الفنادق المصنفة في خانة ثلاث نجوم لمدينة بسكرة، لمعرفة أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث تم تقسيم هذا الفصل الثالث إلى: المبحث الأول تم التطرق فيه لنبذة تاريخية عن مدينة بسكرة والهيكل السياحية التي تتوفر عليها المدينة والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة من خلال محاولة إعطاء تعريف عنها وأهم هياكلها والخدمات المقدمة للعملاء، في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى الإطار العام للدراسة وذلك من خلال تناول حدود الدراسة والأساليب الإحصائية وكذا مصادر جمع البيانات، ثم في المبحث الثالث تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال المطلبين



عاشر: صعوبات البحث

- قلة المراجع المتعلقة بالتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون CRM
- نقص العناوين المرتبطة بالموضوع في المكتبة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من قبل المؤسسات محل الدراسة خاصة فيما يتعلق بالمنصب التي يشغلها وعدد العمال الذين يشغلونها؛
- ضيق الوقت فيما يتعلق بانجاز الدراسة الميدانية؛
- صعوبة التعامل مع العاملين خاصة الإداريين وعدم اكتراث البعض منهم للدراسة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من الإداريين وخاصة مسؤولي المؤسسات محل الدراسة؛



الفصل الأول

التسويق بالعلاقات و

إدارة العلاقة مع الزبون

تمهيد

تواجه المؤسسات منافسة شديدة نظراً للتغيرات في أوضاع السوق، وهذا مع إدراك المؤسسات لأهمية الزبون والمحافظة عليه تزايد اهتمامها بتركيز على كسب ولاء الزبون وبناء أفضل العلاقات التفاعلية بين المؤسسة وجمهورها لأطول فترة ممكنة، وهذا من خلال إستراتيجية تسويقية تهدف من خلالها إلى تعزيز علاقتها بزبائننا لتضمن لنفسها البقاء والنمو.

حيث إن إنشاء علاقة مع الزبون والتي تعد كعنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة يتطلب شخصنة العرض لكل زبون، وهذا لا يأتي إلا بتعرف الجيد على الزبائن من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتبادل المعلومات مع الزبون والمؤسسة في الاتجاهين، وذلك لخلق الرضا والاحترام مما ينمي العلاقة بينهما ويحقق الرضا للزبون وزيادة ولائه لها وهذا ما تهدف إليه المؤسسة من خلال إدارة علاقتها بزبائننا، وهو ما يخلق لدى المؤسسة عامل لزيادة أرباحها وتقوية مكانتها التنافسية من خلال زبائننا الأوفياء.

المبحث الأول: مفاهيم حول التسويق

لقد أعتبر النشاط التسويقي قديماً نشاطاً طفيلياً لا أهمية له وغير مرغوب فيه، وذلك نظر لعدة ظروف كانت تساند هذا المفهوم منه: أن ما ينتج يباع وأن المستهلك يرضى بكل ما يعرض عليه طالما أنه يجده في السوق ويلبي حاجاته المحدودة، إلا أنه وبعد تعرض العالم إلى أزمة الكساد الكبرى في سنة 1929 تغيرت النظرة إلى هذا النشاط، مما أدى إلى الاهتمام بالتسويق وبأنشطته المختلفة ومختلف الاستراتيجيات التي توصل المؤسسة إلى تصريف منتجاتها وخدماتها.

المطلب الأول: مفهوم التسويق وأهميته

إن التغيير الذي طرأ على بيئة المؤسسة وخصوصاً بعد دخولها موجة من الانفتاح على العالم الخارجي، هذا الانفتاح جعل من البيئة العالمية بيئة مشتركة، وقد نتج عن ذلك كله تغير كبير في أذواق المستهلكين وطلب متزايد من طرفهم، هذا بالإضافة إلى سيادة جو المنافسة الشديدة التي لا يكون البقاء فيها إلا للمؤسسات القادرة على تشخيص هذه البيئة واكتشاف آمال وطموحات الزبائن، وفي ظل هذه التغيرات وجد التسويق مكانة هامة داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: تعريف التسويق

إن محاولة ضبط مفهوم التسويق يعتبر من الأمور الصعبة، ويرجع ذلك إلى اتساع وتنوع الأنشطة التي ينطوي عليها هذا المفهوم، حيث تم تعرف التسويق بعدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1985 على أنه: " عملية التخطيط وتنفيذ التصور، والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات وذلك لإتمام عملية التبادل التي تشبع أهداف الفرد والمؤسسات"¹.

وفي عام 2003 أعادت تعريفه على أنه: " عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المؤسسة والفرد"².

¹ إسماعيل السيد، التسويق، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2004/2003، ص: 9.

² حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، طبعة عربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص: 6.

وقد عرفه فليب كوتلر "Philip kotler" التسويق على انه: " نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من خلال عملية تبادلية ".¹

وكذلك يعرف التسويق بأنه: " عملية مطابقة يتم من خلالها مواءمة السلع أو الخدمات أو الأفكار لحاجات المستهلك ". وطبقاً لهذا التعريف، فإن العملية التسويقية لا تقف عند إتمام هذه المطابقة بل إنها تستهدف تقديم مضمون سلعي أو خدمي للمستهلك يتفق مع اختياره الاستهلاكي، ويحقق له الرضا المرغوب.

ومن هذه التعاريف يمكن تعريف التسويق على انه: " تلك الأعمال أو الأنشطة التي تساعد على معرفة حاجات ورغبات المستهلكين وتحليل المتطلبات الظاهرية والباطنية للمجتمع من أجل توجيه السلع والخدمات التي تستجيب لمتطلباتهم ".
الفرع الثاني: أهمية التسويق

إن أهمية التسويق لا تقتصر فقط على عرض وتوصيل السلع والخدمات إلى المستهلكين، ولكن تكمن هذه الأهمية أيضاً في:²

1. يعمل التسويق على تحديد السوق المستهدف وهم المستفيدون الحاليون والمرتبون الذين لهم خدمات مختلفة؛

2. إن وظيفة التسويق تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد؛

3. إن التسويق من خلال التنبؤ بالطلب يساعد في التحديد الأمثل للطاقت والتسهيلات اللازمة، مما يساهم في إشباع رغبات الفئات المختلفة التي يتم خدمتها بكفاءة وجودة عالية؛

4. التسويق يعمل على اكتشاف حاجات ورغبات جديدة وإثارة القديمة وإشباعها؛

5. تحويل التسويق إلى نشاط رئيسي في المؤسسات حيث يعتبر بيتر دراكر أن التسويق هو كل المؤسسة من منظور العميل أي أن العميل أو المستهلك ليس له شأن بأي شيء يجري داخل المؤسسة وإنما يخصه أمر واحد لا غير وهو المنتج الذي يمسكه بين يديه؛³

6. إن النجاح المالي للشركات يعتمد على مدى نجاح التسويق، لذلك على مدير التسويق أن يتخذ قرارات رئيسية مثل: تصميم المنتج الجديد، والسعر الذي سيقدم به، وكما سيحتاج من طرق الدعاية والبيع؛

¹ زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص:16.

² عصماني سفيان، دور التسويق في قطاع الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، تخصص: علوم التسويق، 2006/2005، ص:80.

³ برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، 2008/2007، ص: 61.

7. مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية عن طريق تقديم سلعة ذات مواصفات مميزة من حيث الجودة والسعر والترويج والتوزيع؛¹

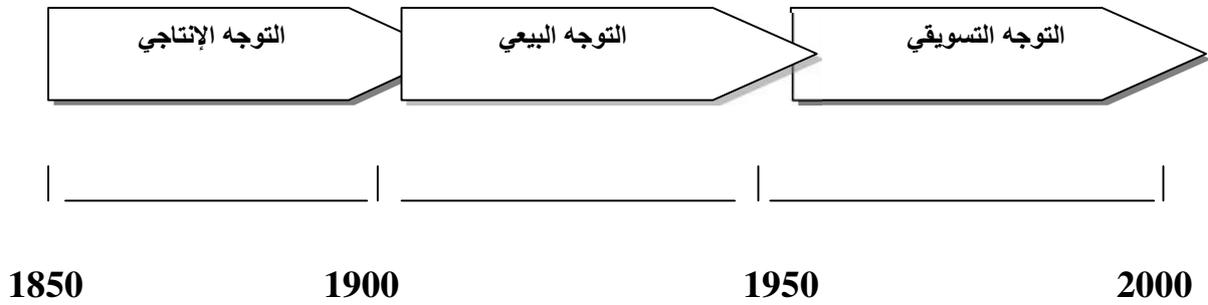
المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التسويق

يعتبر التسويق من أهم الوظائف الأساسية بالنسبة لأي مؤسسة، وأحد أدواتها الديناميكية في تحديد أهدافها، حيث مر التسويق بعدة مراحل من التسويق الاستهلاكي، إلى التسويق الصناعي، مروراً بالتسويق في المنظمات الغير الهادفة للربح، ثم إلى تسويق الخدمات في الثمانينات من القرن الماضي، ثم إلى التسويق بالعلاقات الأمر الذي جعل المؤسسات تدرك هذا الدور وتعمل على الاهتمام به أكثر فأكثر.

الفرع الأول: تطور مفهوم التسويق

مر مفهوم التسويق في تطوره بعدة مراحل، حتى وصل إلى مفهومه الحالي حيث كان النشاط والاهتمام منصب على الإنتاج في وقت مضى إلا أن التسويق أصبح الشغل الشاغل لأغلب المؤسسات ورجال الأعمال في الوقت الحالي، وجهت المؤسسات اهتمامها إلى الإنتاج فالبيع ثم انتقلت أخيراً إلى مفهوم التسويق، وفيما يلي المراحل لأربعة التي مر بها التسويق والتي تلخص في التوجهات التالية:

الشكل(02): مراحل تطور التسويق



المصدر: ثامر بكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان/الأردن، 2006، ص:27.

1-1: مرحلة التوجه الإنتاجي

خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر ظهرت الثورة الصناعية في أوروبا وتحديداً في المملكة المتحدة، والتي كان من نتائجها استخدام القطارات والكهرباء، تقسيم العمل، خطوط التجميع وسيادة مبدأ الإنتاج الواسع والذي جعل من الممكن إنتاج المزيد من السلع بفاعلية أفضل، مع المزيد من التقدم التكنولوجي.

¹ محمد عبد الرحمان أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2008، ص: 14-15.

واستكمالاً للموضوع فان كوتلر "Kotler" يضيف مرحلة أو مفهوم وسيط بين التوجه الإنتاجي والتوجه البيعي ويطلق عليه " التوجه نحو المنتج " والذي يشير فيه إلى أن المستهلكين تكون استجابتهم بشكل أسرع نحو المنتجات التي تتسم بالنوعية الجيدة والأداء المناسب وينصب اهتمام المؤسسات على الطاقة الإنتاجية باتجاه تقديم المزيد من المنتجات وتطورها على مدار الوقت.¹

1-2 : مرحلة التوجه البيعي

اعتبرت المؤسسات هذا التوجه حلاً لأزمة الكساد 1920 فتحوّلت إستراتيجية المؤسسة من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة الترويج وتكثيف الجهود البيعية للتأثير على الزبون واستمالته للشراء، والتوجه البيعي وهو توجه جديد يقوم على فكرة إن المستهلكين إذا تركوا لوحدهم فلن يقوموا بشراء الكمية الكافية من منتجات المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتبنى بيعاً هجومياً وجهود ترويجية كبيرة من أجل إقناع المستهلكين بشكل فعال من أجل شراء السلعة أو المنتج، ومن أهم خصائص هذه المرحلة:²

- التركيز على عنصر التوزيع والترويج؛

- ظهور الحاجة لمتاح جديدة للتوزيع ولزيادة حجم المبيعات؛

- مصلحة المؤسسة مقدمة على المصالح الأخرى؛

بالرغم من عجز هذا التوجه إلا أنه لا يزال واقع العديد من المؤسسات خاصة في الاقتصاديات المختلفة، والتي لم تصل بعد لتحديد معالم المرحلة الموالية، إلا أنه أعطى لفتة هامة إلى الزبون ووسع مجال الاهتمام به.³

1-3: مرحلة التوجه التسويقي

هذا المفهوم التسويقي يشكل فلسفة إدارية ظهرت عام 1950 لتحدي المفاهيم التسويقية السابقة، ويقوم هذا التوجه الجديد في التسويق على مبدأ أن الطريقة لتحقيق أهداف المؤسسة تتضمن تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة، وتحقيق الإشباع المرغوب بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين الآخرين.

ويعرف "كوتلر" التوجه التسويقي على أنه: " المفتاح الذي تحمله المنظمة لتحقيق أهدافها عبر فاعلية أكثر قياساً في تكامل أنشطتها التسويقية باتجاه إشباع الحاجات والرغبات للأسواق المستهدفة ".⁴

كما يعتبر التوجه الحديث للتسويق الاهتمام الأول والقلب المحرك لأي إستراتيجية تسويقية فعالة وعموماً فقد بدأ الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك في الستينات إثر بروز التوجه التسويقي، والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ ثامر بكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان/الأردن، 2006، ص ص: 26-27.

² حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، تخصص: التسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006، ص ص: 21-22.

³ حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، تخصص: التسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006، ص ص: 21-22.

⁴ رحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص ص: 54-56.

الشكل رقم (03): التوجه التسويقي



المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص:56.

وقد تضمن هذا التوجه محاور أساسية كلها تركز على الزبون وهي:

1- التركيز على الأسواق: يعتبر اختيار السوق المستهدف من النقاط الرئيسية لأي نشاط تسويقي، بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعالة لقطاعات السوق يمكن الوصول إلى أكبر تجانس ممكن بين عناصر القطاع، مما يزيد من قدرة المؤسسة في الاستجابة لحاجات ورغبات زبائننا بفعالية لمواجهة المنافسة.

2- التوجه بحاجات الزبون: يرى أغلب الأخصائيين في مجال التسويق أنه لا أساس للتفريق بين مفهوم التوجه التسويقي أو التوجه بالزبون، بمعنى أن تبني المؤسسة للحل التسويقي يعني بالضرورة توجيهها بحاجات ورغبات الزبون، وصحة هذا التوجه تستلزم ما يلي:¹

✦ تحديد حاجات ورغبات الزبون من وجهة نظره وسلوكه من خلال قياس تطلعاته ومحاولة تحقيق أداء فعلياً للمنتوج؛

✦ القيام بالبحوث التسويقية ودراسات لسلوك المستهلك لمعرفة وتحديد الزبون بدقة؛

✦ التوجه بالزبون لا يعتبر مسؤولية قسم وحده، بل يجب أن تعمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات وزيادة مستوى الرضا لديه؛

بالتالي فإنه لكي تتحول المؤسسة من المؤسسة التي تتبنى التوجه البيعي، إلى المؤسسة التي تتبنى التوجه التسويقي، لابد عليها جعل حاجات الزبون ورغباته محور نشاطاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ذلك لا يعني

¹ مزيان عبد القادر، اثر محددات الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير (غير منشورة) في التسويق الدولي للمؤسسات، تخصص: تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التجارية، الجزائر، 2012/2011، ص: 74-75.

إعطائه كل شيء يريد مهما كان ومهما كلف ذلك المؤسسة، إنما المعنى كامن في إحداث توازن بين خلق قيمة استهلاكية يرغب الزبون فيها، وتحقيق أرباح المؤسسة المخطط لها، أي تلبية احتياجات الزبون مع تحقيق الأرباح للمؤسسة، حيث أنه بغياب المنافع المقدمة للزبون كما يراها هو مناسبة له فإن ذلك سيقود إلى التخلي عن المؤسسة واتخاذ القرار بعدم تكرار التعامل معها فيقطع اتصاله بها، وهذا ما يشكل خطراً عليها، لذلك أصبح ضرورياً على المؤسسات معرفة خصائص الزبون، والتخطيط لإنتاج ما يرضيه من أجل إقامة علاقة منفعلة معه، تدوم إلى فترة طويلة، ما يضمن لها تصريف منتجاتها وتحقيق الأرباح المرجوة، التي تضمن لها استمرارية دورتها الاستغلالية وبالتالي بقائها، وعليه جاء التوجه الجديد للإدارة وهو التوجه نحو الزبون وإقامة علاقة طويلة الأمد معه.

1-4: مرحلة التوجه نحو الزبون وإقامة العلاقة معه

كل التوجهات السابقة الذكر تعرضت لانتقادات باعتبارها غير كافية لتقديم كل الحلول اللازمة لجعل المؤسسات قادرة على الإشباع التام لرغبات متنامية وحاجات الزبائن تشهد توقعات تطورات وتغيرات جوهرية، فرضتها التقنيات وانفتاح الأسواق وبذلك تعدد السلع والخدمات المعروضة، والأفكار اللامتناهية التي تغزو عقول الزبائن، وبهذا لم يعد الزبون ذلك المتلقي للسلعة والراضي بها مجرد أنها تلبى حاجاته وتلائم رغبته، حيث تطور الميول الاستهلاكي للزبون ولا يشبع رغبته إلا ما يفوق تصوره ويحقق السعادة والإثارة له مركزاً في ذلك على القيمة بكل أبعادها التي يحصل عليها من وراء اقتنائه للسلعة أو الخدمة.

وهذا ما فرض على المؤسسة تبني توجهاً جديداً صالحاً لمثل هذا الوضع وهو التوجه نحو الزبون والذي يجعل هذا الأخير يتصدر قائمة أولويات المؤسسة، حيث أصبح أئمن أصولها، فصار الاهتمام به يزداد من مستوى إلى مستوى أعلى منه.

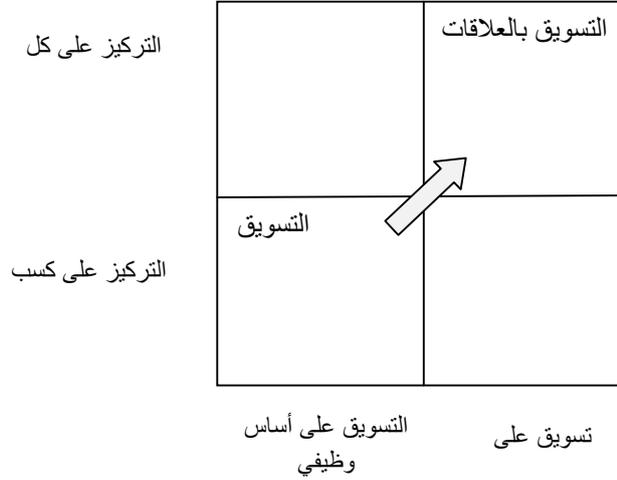
وهنا نلمس الاهتمام الجاد الذي توليه المؤسسة للزبون حيث جعلته محور اهتمامها ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، حيث وحسب هذا التوجه يجب أن تدرك المؤسسة النقاط الأساسية التالية:¹

- جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود للزبون، حيث يعد من أهم أصول المؤسسة؛
- الرضا الحقيقي للزبون هي خلق واكتشاف الزبون، والمحافظة عليه بكسب ولائه؛
- جذب الزبائن وإرضائهم ومن ثم إقامة علاقة منفعلة متبادلة طويلة الأجل معهم والعمل على توطيدها والمحافظة عليها؛

¹ صليحة نبيلة دراج، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، تخصص: دارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2006، ص ص: 11-12.

ويعتبر التوجه نحو الزبون وإقامة العلاقة معه، هو التسويق بالعلاقات وهو موضوع بحثنا، لذلك سننتقل إليه بإسهاب في المبحث الثاني.

الشكل رقم(04): الانتقال إلى التسويق بالعلاقات



المصدر: قحوش إيمان، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2011، ص: 13.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التسويق

إن أي مؤسسة تعمل داخل بيئة محيطة بها تواجه مجموعة من المتغيرات التي يمكن التحكم فيها، ومتغيرات أخرى لا يمكن التحكم فيها كالمنافسة والقوانين والتطور التكنولوجي، هذه المتغيرات هي التي فرضت على المؤسسات ضرورة التفكير في وضع سياسات وإستراتيجيات تسويقية مبنية على دراسة أبعاد المؤسسة

الفرع الأول: ماهية الإستراتيجية

لقد أعطيت عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر من أهمها:

عرف " الصحن " الإستراتيجية على أنها: " قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ووحدها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف".¹

كما تعرف الإستراتيجية أيضا على أنها: " تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق تلك الأهداف".

¹ فريد الصحن، إدارة التسويق، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية/ مصر، 1996، ص: 21.

كما يعرف JOHNOSON &SCHIOLES الإستراتيجية على أنها: "اتجاه ونظام المؤسسة على المدى الطويل والتي تكيف مواردها مع تغيرات البيئة، و بالخصوص مع أسواقها وزبائنها من أجل الوفاء بتوقعات المساهمين".¹

الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجيات التسويقية

تختلف الاستراتيجيات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة وذلك باختلاف المنتجات والخدمات التي تقدمها، وكذلك تختلف باختلاف الأذواق ، بحيث تكون هذه الاستراتيجيات متوافقة مع الأهداف المرجوة للمؤسسة.

أ- الإستراتيجية ودورة حياة المنتج:²

حيث تمر دورة حياة المنتج بأربع مراحل أساسية وهي على التوالي: التقديم، النمو، النضج، الانحدار، وفي كل مرحلة توجد إستراتيجية أو أكثر باستطاعة المؤسسة تطبيقها.

ب- استراتيجيات الوضعية التنافسية: وتتمثل في ما يلي:

أولاً: إستراتيجية القائد: وتتبنها المؤسسات الكبرى التي تطرح المنتجات الجديدة، وتملك أوسع نظام للتوزيع وأكبر ميزانية، وتعتبر قطبا يحاول المنافسون تقليده، ولهذا يسعى القائد إلى الحفاظ على وضعيته في السوق باستعمال الطرق التالية:

✦ رفع الطلب الأولي وهذا باستعمال ثلاث طرق: مستهلين جدد، استعمالات جديدة، ومستوى استهلاكي أعلى؛

✦ حماية الحصة السوقية مع زيادة الطلب وهذا باستعمال الإستراتيجية الهجومية والدفاعية المختلفة؛
✦ توسيع الحصة السوقية؛

ثانياً: إستراتيجية المتحدي: وتكون هذه الإستراتيجية في هذه الحالة في وضعية أقل من القائد، حيث تشغل المركز الثاني أو الثالث أو الرابع في السوق، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى استعمال الطرق والوسائل التي تملكها بهدف زيادة حصتها السوقية على حساب المنافسين، ومن بين الوسائل المستعملة بغية تحقيق هذا الهدف نذكر:

✦ تخفيض الأسعار؛

✦ تشجيع الإبداع لغرض انتزاع وضعية القائد؛

✦ رفع حجم الاستثمار الاشهاري؛

¹ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012/2013، ص: 8.

² لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008، ص ص: 18-20.

ثالثا: إستراتيجية التابع: في هذه الحالة تحاول المؤسسة الحفاظ على وضعيتها في السوق، حيث تركز جهودها بالحفاظ على الزبائن وتجنب المواجهات مع القائد، وهذا بالتطوير النوعي لا الكمي، بغية تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

✦ تحسين المرودية؛

✦ تقوية ثقة الزبائن المكتسبين وتحسن جودة الخدمات، وهذا بإدخال تعديلات على المنتجات حسب ما يتطلبه أذواق المستهلكين؛

رابعا: إستراتيجية المتخصص: وهي عملية التخصص في السوق المريح، وذلك من أجل ضمان سير وتطوير مستمر للمؤسسة حيث تسعى إلى البحث عن نشاط وتخصص فيه، وتخصيص له كل الموارد دون أن يثير ذلك ردود أفعال المؤسسات القائدة.

المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق بالعلاقات

إن نجاح العديد من المنتجات سواء سلع أو خدمات يعتمد على خلق وإدامة العلاقات مع الزبون أو التفاعل مع الزبائن بالشكل الذي يؤدي إلى إرضائهم وخصوصا أولئك الذين يستخدمون الخدمة أو السلعة بتكرار على طول الوقت، وهنا يتوجب على مقدم الخدمة أن يقوم بخطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق ولاء، ورضا الزبائن بصورة جيدة على نحو أفضل ضمن سياق فكرة الزبائن الأوفياء عنصر البقاء للمؤسسة باعتبار أن كل الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة كانت تتأسس على كسب ولاء الزبون وإرضاءه بأي ثمن، وعدم رغبته في التحول إلى المنافسين.

المطلب الأول: التسويق بالعلاقات أهميته

الفرع الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات Relationship Marketing

لقد عرف بالعلاقات عدة تعاريف منها:

عرف التسويق بالعلاقات على انه: " انه فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز على جذب عملاء جدد بشكل مستمر".¹

وعرف "Gronroos" التسويق بالعلاقات بأنه: " عملية تعريف العميل المستهدف ثم العمل على جذبه واستهدافه، ومن ثم العمل على الاحتفاظ به، ومن ثم دعم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات

¹ عثمانى عائشة، دور التسوق في زيادة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، 2010/2011، ص: 33.

المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمنظمة مما يساعد في تحقيق أهداف جميع الأطراف، وهذا ما يتحقق من خلال الوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول¹.

وعرف كذلك **KOTLER** التسويق بالعلاقات على أنه: " بناء علاقات تبادلية طويلة الأمد مع الأطراف الهامة والشركاء بهدف تبادل الأعمال والحصول عليها. ويكون الناتج النهائي هو بناء شبكة تسويقية من المؤسسة والداعمين لها من المساهمين، وقد تعزز المفهوم بعد الطفرة التكنولوجية حيث مكنت من فهم كل جهة بشكل منفرد ومنفصل".

وعرف أيضا "حسين" التسويق بالعلاقات على انه: " هو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالعملاء، وصولا إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة وهذا يتطلب تطوير برامج خاصة بكل عميل أو مجموعة متشابهة نسبيا من العملاء، تعتمد على تطوير قاعدة بيانات خاصة بهم"²، أي أنها عملية مستمرة عبر الوقت وليست عبارة عن حدث ما، يحدث عبر لحظة من الزمن.

* ومن خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة:

- أن التسويق بالعلاقات وهو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة والتي تسعى إلى الاحتفاظ بالعملاء وصولا إلى ما يعرف ب: **عميل مدى الحياة Life time Customer**؛
- أن الهدف من التسويق بالعلاقات هو نشوء العلاقة والتواصل مع الزبون والتي قد ترجع بالربح للمؤسسة وهذا من خلال بناء وتطوير علاقات شخصية معه؛
- الوفاء بالوعد لجميع الأطراف وهو ما يرضي العميل؛
- تطوير قاعدة بيانات خاصة بالعميل؛
- يبني التسويق بالعلاقات على علاقات تبادلية تفاعلية تتم بين المؤسسة والعملاء؛

ويمكن إبراز أهم أوجه الاختلاف بين المفهومين في الجدول رقم (1)

¹ عبد الرحمن عيسى، أحمد أبو عيسى، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء لدى عملاء البنوك التجارية، رسالة بكالوريوس في التسويق (غير منشورة) ، تخصص: تسويق، جامعة النجاح الوطنية نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق 2010/2009، فلسطين، ص: 13.

² إبراهيم أحمد أبو رحمة، متطلبات إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي)، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة /فلسطين، 2010، ص:66.

الجدول رقم (01): الفروق الأساسية بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات Marketing Relationnel	التسويق التقليدي Marketing transactional	
<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بولاء الزبائن - الاهتمام بالعلاقة بعد عملية التبادل - الأولوية لرضا الزبائن الحاليين 	<ul style="list-style-type: none"> - جذب الزبائن - تحديد محفظة الزبائن - زيادة عدد الزبائن 	مستوى الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> - عرض حلول لمشاكل الزبائن - بيع موجه للزبون - الاستماع والاهتمام والعناية - زيادة الجهود على الخدمات - العلاقة يكون كل من الطرفين رابحا فيها 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم المنتج وخصائصه - بيع موجه بالمنتج - مشكل النوعية - قلة الجهود على الخدمات - الهدف الأساسي هو الربح 	مستوى الوسائل
<ul style="list-style-type: none"> - واحد لواحد أو واحد لبعض 	<ul style="list-style-type: none"> - جماهيري 	نوعية الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> - علاقة على المدى الطويل (قبل وأثناء وبعد الشراء) 	<ul style="list-style-type: none"> - خلال وقت الشراء فقط 	مدة الاتصال

المصدر: عيسى بن شوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسويق، 2009، ص:5

الفرع الثاني: أهمية التسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات من الأدوات التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية، فهو يحقق منافع لكل من الزبون والمسوق على حد سواء وفي أن واحد. فالعديد من المؤسسات باتت تعي إلى الآن حقيقة أنها تجني عائد أكبر من مواردها المستثمرة في مجال المبيعات المتكررة **Repeat Sales**، أي تشجيع سلوك الشراء المتكرر من قبل الزبائن نتيجة الحفاظ على زبائنها الحاليين، بناء علاقة طويلة الأمد معهم. وأن تكلفة جذب زبون جديد إلى المؤسسة تمثل خمس مرات كلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي وإرضاءه، فضلا عن ما تتطلبه عملية جذب الزبون الجديد من وقت وجهد كبيرين:

والتسويق بالعلاقات يقود المؤسسة إلى تحقيق الأتي: ¹

1. التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب العملاء الجدد؛
2. تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المنظمة وعملائها؛
3. خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المنظمة وعملائها تحقق نوعاً من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العملاء؛
4. تعد العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمنظمة في ظل أسواق كثيفة المنافسة تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية؛²
5. تساعد المنظمات في تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛
6. كذلك يحقق للزبائن الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها؛

المطلب الثاني: مرتكزات وخطوات التسويق بالعلاقات

يعتمد التسويق بالعلاقات على مجموعة من المرتكزات والخطوات والتي تؤدي إلى الحصول على علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وهذا لتتمكن المؤسسة من تطبيق هذا الأسلوب يجب أن تمر بعدة خطوات والتي سنتعرض لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مرتكزات التسويق بالعلاقات

حيث حدد "John" ست مرتكزات يقوم عليها مفهوم التسويق وهي: ³

1. خلق قيمة مضافة وجديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة لهم من قبل جهاز الخدمة؛
2. تحديد الفوائد والمنافع التي يرغب الزبون في تحقيقها من جراء استخدام السلعة أو الخدمة؛
3. تحديد عملية الاتصال بين أطراف التعامل وبالشكل الذي يعزز القيمة المدركة من قبل الزبون؛
4. دعم وتعزيز العلاقات التعاقدية بين أطراف التعامل كالعلاقة القائمة بين المسوقين والزبائن؛
5. إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة؛

¹ دخيل الله غنام المطري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن، دراسة حالة لعينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة دولة الكويت، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، الكويت، 2010 : 32-33.

² درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي (المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية)، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2012 / 31-32.

³ درمان سليمان صادق، نفس المرجع، ص ص : 43-44.

الفرع الثاني: خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات

تحتاج أي مؤسسة في تطبيق التسويق بالعلاقات إلى إتباع خمس خطوات المبينة على النحو التالي:¹

- 1- **تحديد القطاع التسويقي المستهدف:** ويعني تحديد المؤسسة لمن سوف تقوم ببيع منتجاتها وخدماتها في السوق.
- 2- **خلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف:** حيث تحتاج المؤسسة لخلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف لاستخدامها كمرجع مهم في المحادثات التي سوف تتم مع الزبائن فيما بعد.
- 3- **تقييم أهم العملاء في القطاع السوقي المستهدف:** ويتم ذلك بحساب ربحية كل زبون بناء على فترة تعامله مع المؤسسة، إضافة إلى حساب تكلفة خدمة الزبون.
- 4- **إنشاء نظام فعال للاتصالات مع زبائن المؤسسة:** والذي يؤدي إلى وجود علاقات تبادل مربحة لكل من المؤسسة والزبون بناء على الثقة المتبادلة بينهما.
- 5- **المحافظة على ولاء الزبائن:** إن ولاء الزبون لا يمكن شراؤه ولكن أي مؤسسة تستطيع الحصول عليه إذا كانت حقا ذلك.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق التسويق بالعلاقات

إن تبني المؤسسة لمفهوم التسويق بالعلاقات كتوجه استراتيجي للمؤسسة والتحول من المفهوم التقليدي إلى التسويق بالعلاقات وهو المفهوم الحديث في التسويق لا يمكن أن يكون بين ليلة وضحاها إنما بحاجة إلى تغيير ومرور بمراحل لتطبيق هذا التوجه ومن بين هذه المراحل ما يلي:²

- 1-2 **التعريف:** وذلك بجمع المعلومات والبيانات عن كل زبون مستهدف في مخطط الأنشطة، هذه المعلومات يتم معالجتها في قاعدة بيانات وتكون مصادرها الاستبيانات والأسئلة وكذلك عن طريق الخدمة المقدمة أو خدمات ما بعد البيع، مراكز اتصالات الهاتف، حيث بامتلاك قاعدة لبيانات والمعلومات عن هوية الزبون تتمكن من تمييز زبائنها.

¹ حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق التنافسية واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف/الجزائر، ص: 5-6.

² عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارة، 2009، ص: 85-86.

2-2: التقسيم: أي تقسيم الزبائن بعد جمع المعلومات عنهم ومعالجتها ودمجها في قاعدة بيانات، بحيث يقسم الزبائن حسب أهمية الشراء لديهم وكذلك حسب الشراء (صغير، كبير، متوسط) وكذلك حسب المنتج المراد شراؤه وحسب القدرة لديه، للضبط الجيد لسياسة التسويق بالعلاقة معه.

2-3: التفاعل: إن الغرض من تعيين أو التعرف على الزبائن وتقسيمهم وتمييزهم حسب قدراتهم هي من أجل التفاعل معهم للتعرف على المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم وكذلك لأجل خلق حوار مستمر مع الزبائن من خلال قنوات الاتصال المتاحة للمؤسسة، حيث أن سر إدارة علاقة الزبون يكمن في الإصغاء والتعلم في الحديث والبيع، ولذا فإن العلاقة بالزبون تحاول التركيز على مساعدة الزبون وإبهاجه.

2-4: التبادل: تقوم المؤسسة بالاتصال مع الزبون هاتفياً أو عن طريق الرسائل الالكترونية لتكوين علاقة معه بإعطائه مجمل المعلومات التي يحتاجها أو أن الزبون يتصل بالمؤسسة عن طريق وسائل أخرى كالرسائل الالكترونية أو الالتقاء معه في نقطة البيع هذا الالتقاء يكون قاعدة بيانات للمؤسسة يجب أن تستغلها وعليها أن تسعى بالزبون إلى إكمال عملية الشراء عند التقاء به.

2-5: التنمية: أي تنمية العلاقة مع الزبون بينائها وتقويتها في نفس الوقت وأثناء أول اتصال واحتكاك معه، بحث أن ممارسة الاتصال هو لتحقيق الأهداف المسطرة والمعدة مسبقاً، ومؤشرات العلاقة يمكن أن تأخذ عدة أشكال:

- علاقة تحقق الرضا؛
- رقم أعمال لكل زبون؛
- المردودية لكل زبون وحصته؛

المطلب الرابع: شروط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات

هناك بعض الشروط الواجب على المؤسسة وضعها في الاعتبار لضمان نجاح التسويق بالعلاقات كإستراتيجية تسويق فعالة، تتمثل هذه الشروط فيما يلي:¹

1- تنمية إدارة علاقة العملاء: يعرف نظام إدارة العملاء كما يلي: " نظام جذب واكتساب العملاء المربحين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم، وفهم متطلباتهم، من خلال عملية طويلة تضع في الاعتبار التوافق بين نشاط المؤسسة واستراتيجياتها، وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء غير المربحين".

وسوف نتطرق إلى جانب إدارة العلاقة مع الزبون CRM في المبحث الموالي.

¹ بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2010/2011، ص ص: 31-33.

2- كفاءة مقدمي الخدمة: يتطلب نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات أن يتصف مقدم الخدمة بالصفات الآتية:

- المهارة في إدارة العلاقة والتعامل مع العملاء؛

- المرونة في الاستجابة لطلبات العميل؛

- الاستعداد لاتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة؛

- توافر القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في ذلك؛

- القدرة على الاتصال والتواصل الفعال مع العملاء؛

- القدرة والمعرفة الفنية بالمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة؛

3- استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في دعم أنشطة التسويق بالعلاقات: ساهم التقدم التكنولوجي كثيراً في

إقامة التسويق بالعلاقات من خلال استخدام التقنيات التالية:

- تقنيات الاتصال الفردي عبر شبكة الانترنت بين العميل وممثل خدمة العملاء، بما يضمن حل

لمشاكله، ومعالجة شكاواه بنفس السرعة والاهتمام الشخصي الذي تنتجه المكالمات الهاتفية؛

- تقنيات التجارة الالكترونية حيث تستطيع المؤسسة تقديم منتجاتها عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة

متناهيتين؛

- استخدام شبكة الانترنت في مكافأة أفضل العملاء من خلال إعطائهم معلومات عن الأسعار؛

وعروض خاصة لمنتجاتها، وتقديم خصومات فردية بحسب نمط الشراء السابق للعميل، وتفضيلاته

من خلال شبكة المستندات التابعة للعملاء؛

- تقنيات الدفع الذكية مثل: الشبكات الالكترونية والبطاقات الذكية التي تعزز خيارات الدفع بالنسبة

لعملاء والتجارة، بما يحقق ربحية أكبر، ويمكن للمؤسسات المالية تعزيز علاقاتها مع التجار، والحفاظ

عليهم من خلال تقديم قيمة دائمة، تتمثل في مساعدتهم على استخدام التجارة الالكترونية؛

4- تطوير برامج ولاء العملاء: يتضمن برنامج ولاء العملاء إتباع ما يلي:

- عدم تمتع العملاء بنفس الحقوق والامتيازات، ولكن يتم التعامل مع كل عميل بشكل مختلف عن

العملاء الآخرين؛

- لا يشترط أن تكون مكافأة العملاء اقتصادية، نظراً لأنها تتعلق ببناء علاقات طويلة الأجل؛ وذلك لابد

من توفير الكثير من أشكال الامتنان للعميل؛

5- اختلاف مكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي عن الموظفين ذوي الأداء المنخفض: يشترط نجاح تطبيق

التسويق بالعلاقات اختلاف مكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي، عن الموظفين ذوي الأداء العادي، نظراً

لأنه في حالة مكافأة ذوي الأداء العالي، بنفس مكافأة ذوي الأداء العادي سوف يؤدي إلى:

- عدم قيام أصحاب الأداء العالي بالأداء نفسه، حيث سيتوقفون عن بذل الجهد للقيام بالأداء العالي؛
- فقدان المؤسسة لأصحاب الأداء العالي لأنهم سوف يتوجهون إلى مؤسسة تقدر جهودهم؛

المطلب الخامس: استراتيجيات التسويق بالعلاقات

يمكن اعتبار عملية الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة أحد أدوات التسويق بالعلاقات التي تساعد على الوصول إلى الزبون الموالي أو ما يعرف بـ: **زبون مدى الحياة** والتي هي احد الأهداف التي يسعى إليها التسويق بالعلاقات.

حيث يقوم التسويق بالعلاقات على مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها الحفاظ على الزبائن وهي:

1- إستراتيجية الاحتفاظ بالزبون: ويمكن اعتبار الاحتفاظ بالزبون لمدة طويلة أهم أهداف التسويق بالعلاقات.¹

1-1: إستراتيجية المنافع المالية: في علاقة المؤسسة بزبائنهم يتم إضافة المنافع المالية وذلك من اجل تشجيعهم على تكرار الشراء وربطهم مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة من خلال عدة حوافز منها: خصومات مقدمة للزبائن المتكررين، أو تخفيضات خلال حصول الزبون على نقاط معينة من خلال كثرة تعامله مع المؤسسة لكن هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من المنافسين وتأثرها قصير الأجل شأنه شأن نشاط المبيعات.

1-2: إستراتيجية المنافع الاجتماعية: والقائمة على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع الزبائن بشكل شخصي وليس اعتبارهم مجرد وجوه بدون أسماء، بتصميم علاقات مع كل زبون على حدة فإدراك الحاجات والرغبات الفردية ومعاملته كصديق وخدمته بصورة شخصية يساعد على تفعيل وتمتين العلاقة بينه وبين المؤسسة.²

1-3: إستراتيجية الإيحاء (المترافقة مع حاجات العملاء) Customisations Bunds: ويعتمد على تقديم المنتج المناسب لحاجات الزبون بشكل فردي من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل زبون ويتم ذلك من خلال العروض المرنة التي يمكن تكييفها حسب حاجة كل زبون مع الحرص على تقديم العديد من العروض والبدائل، ومن أمثلتها:

¹ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، الملتقى الدولي الأول حول التسويق في الوطن العربي، يومي 15- 16 أكتوبر 2002، الإمارات العربية المتحدة، ص: 55.

² عبد الحفيظي محمد الأمين، مرجع سابق، ص: 88.

- Mess Customisations التخصص الشامل
- Customer Intimacy. حميمية العملاء
- Innovation الابتكار

1-4: الإستراتيجية الهيكلية: وتعتمد هذه الإستراتيجية على المشاركة والتكامل مع الزبائن الذين يرتبطون مع المنظمة بالعلاقات طويلة الأمد، سواءً في المعلومات أو الموارد أو التكنولوجيا وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل الزبائن، ومثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين مما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال العلاقة مع الزبائن.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الاستراتيجيات لا يمكن تنفيذها بنجاح إلا من خلال تقديم منتج ذو قيمة للزبون، مع التأكد على ضرورة تقسيم السوق وفق الأسس الصحيحة والوصول إلى الزبائن المستهدفين من خلال المزيج التسويقي المناسب، مع المحافظة على العلاقات المستمرة معهم وهذا يتم من خلال مراحل التسويق بالعلاقات¹

ويتم تحقيق إستراتيجية الاحتفاظ بالزبون من خلال عدة أساليب :

2-1: المحافظة على المستوى الإشباعي: في أداء السلع والخدمات المقدمة للمتعاملين من خلال الإبقاء على مستوى التميز الذي يشتري الزبون المنتج من أجله، فهناك السلع التي تشبع الفئات ذات الطبقة العليا في شكل سلع مرتفعة الثمن، وأن خفض السعر يعني دخول فئات من الطبقات أخرى يقضي على تميز المنتج من وجهة نظر الزبون في الطبقة العليا.

2-2: تبسيط عملية الشراء: وذلك من خلال جهود المؤسسة في تقليل جهود الزبائن في الحصول على السلع والخدمات التي تضمن للمؤسسة الفوز بميزة تفضيلية لدى الزبون الحالي.²

وهناك إستراتيجية أخرى قدمها « Chritopher » وهي:

2- إستراتيجية نظام التعامل مع شكاوى العملاء

وقد اعتبر Lovelok المعلومات الواردة من شكاوى العملاء بأنها مدخل إلى إدارة الجودة، لما تنتجه من معلومات حول النقاط التي يهتم بها العملاء وتسبب حالة من عدم الرضا لديهم، مما يعني مصدراً للتغذية الرجعية (العكسية) للمسوق تساعد على تطوير العمل ومعالجة أسباب عدم الرضا، وهذا يحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلاً.

¹ أنيس احمد عبد الله، دور الزبائن في بناء إستراتيجية فعالة لتسويق بالعلاقات دراسة تحليلية لأداء عينة من مستخدمي أصباغ الطلاء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، 4، 2006، ص: 76.

² عبد الحفيظي محمد الأمين، مرجع سابق، ص: 88-89.

وقد عرف نظام التعامل مع الشكاوى على أنه: " استجابة المنظمة لأي خلل أو فشل في عملية إنتاج وتسليم المنتجات التي تقدمها، التي تسبب للعملاء أي مستوى من الإزعاج المادي أو النفسي الذي يؤثر سلباً على مستوى الرضا لديهم".¹

إذ تعد من المواضيع ذات العلاقة في التسويق، حيث هناك من يؤكد على سمعة وثقة الزبائن لها يعتمد على نجاح المؤسسة في التعامل مع شكاوى العملاء التي يقدمها الزبائن، في حالة معاناة المنتج من أي نوع من

الفشل Product Failuer .

ويتطلب نظام الشكاوى مجموعة من الإجراءات.

1. القيام بالعمل بطريقة صحيحة من البداية؛
2. تشجيع الزبائن وتحفيزهم على تقديم الشكاوى في حالة التعرض لأي فشل من عمليات إنتاج وتسليم المنتج؛
3. التصرف بسرعة في حالة ورود الشكاوى؛
4. معاملة الزبائن بطريقة عادلة حيث يتوقع الزبون من خلال نظام الشكاوى النتيجة العادلة والإجراءات المنصفة؛
5. الاستفادة من التجارب السابقة في مجال التعامل مع الشكاوى؛
6. الاستفادة من الخبرة السابقة في مجال بعض الزبائن الذين لم تنجح المؤسسة في التعامل مع شكاوهم بطريقة صحيحة؛²

المطلب السادس: أبعاد التسويق بالعلاقات وافترضاته

إن تبني مفهوم التسويق بالعلاقات كإستراتيجية في أداء الأعمال يقوم على مجموعة من الأبعاد التي تحدد معالم التسويق العلائقي بين المؤسسة وزبائننها، كما أن هذا النوع من التسويق يقوم على عدة افتراضات من شأنها تحديد السبل الواجب مراعاتها في هذا النوع من التسويق من أجل إدامة العلاقة القائمة بين المؤسسة و الزبون.

¹ الهام فخري احمد حسين، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، يومي 6/8 أكتوبر 2003، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، دولة قطر، ص: 404.

² أنيس احمد عبد الله، مرجع سابق، ص ص: 87-88.

الفرع الأول: أبعاد التسويق بالعلاقات

إن للتسويق بالعلاقات أبعاد ومكونات توصل إليها الباحثون ويمكن حصرها في ما يلي:

1- معرفة العميل: حيث أن هذا المفهوم يلتقي مع مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون **Relation Mangement**،

حيث يتضمن سجل فيه تبادلات الزبون والخدمات والمنتجات التي يفضلها وخياراته الشخصية مثل: أسلوب الاتصالات ويتم من خلالها تحديد قيمة الزبون للمنظمة، حيث بدأت أغلب المنظمات لتطوير هذا النوع من معرفة الزبون بإيجاد ملفات خاصة تتضمن معلومات عن كل زبون.¹

2- الاتصال والاستماع للعميل: يعرف التسويق بالعلاقات على أنه تسويق الاتصال، ويرتكز على مبادلات

تفاعلية بين المؤسسة وكل زبون من زبائنها، ولذلك طورت المؤسسات مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال مع الزبون من أجل بناء ولائه وهي:

2-1: الاتصال في اتجاه الزبون: اتصال المؤسسة بالزبون بكل أشكاله التقليدية، عن طريق الفاكس، الهاتف، وسائل المعلومات، والانترنت وطرق أخرى معتمدة من طرف بعض المؤسسات.

2-2: الاستماع للعميل: الاتصال بالزبون يجب أن يكون تفاعلي بمعنى في الاتجاهين من المؤسسة نحو الزبون ومن الزبون نحو المؤسسة هذا التفاعل يترجم قدرة المؤسسة على الإصغاء لزيائنها وفهم تطلعاتهم وانشغالهم، ويظهر من خلال تطور مراكز الاتصال واستقصاء الرضا وغيرها من الوسائل التي تسمح بالاستقبال للمعلومات من الزبائن.²

3- الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه: حيث يمكن اعتبار عملية الاحتفاظ بالعميل لأطول فترة ممكنة من بين

المكونات التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات والتي تساعد على الوصول إلى الزبون الموالي، أما ما يعرف بزبون مدى الحياة فهو الهدف الذي يسعى إليه التسويق بالعلاقات.³

حيث تقدر تكلفة جذب زبون (عميل) جديد بأنها خمس مرات تكلفة الإبقاء زبون واحد وهو راض وسعيد، ولكن أغلب الدراسات والنظريات التسويقية تركز على فن جذب زبون جديد ولكن من الصعب أو من المستحيل استرجاع زبون غادر المؤسسة⁴، وتهدف المؤسسة من وراء بناء علاقة مع الزبون إلى بناء ولائه لمنتجاتها وخدماتها من أجل ضمان عائد من الزبون الوفي (أو ما يعرف بزبون مدى الحياة).

¹ على حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد /العراق، ع17، 2008، ص: 150-151.

² حاتم نجود، مرجع سابق، ص: 112-113.

³ أنيس احمد عبد الله، مرجع سابق، ص: 71.

⁴ حكيم بن جروة، محمد بن حوحو : 13-14.

4- مشاركة العميل:

وهنا تصل العلاقة بين الزبون والمؤسسة إلى مرحلة جد متطورة فيصبح الزبون (العميل) شريك للمؤسسة، حيث تؤخذ بعين الاعتبار أفكاره وتطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الاستراتيجيات التسويقية (اختيار منافع التوزيع، مضمون الرسالة الإشهارية... الخ).¹

الفرع الثاني: افتراضات التسويق بالعلاقات

يقوم التسويق بالعلاقات على مجموعة من الافتراضات الأساسية وهي:²

1. أن العميل يفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة بدلا من التحول من مسوق إلى آخر؛

2. إن التعامل مع العميل الحالي وخدمته والاحتفاظ به، يعتبر اقل تكلفة من عملية جذب واستهداف العميل الجديد، فهناك دراسة تشير إلى أن تكلفة جذب العميل الجديد تصل من خمسة إلى ثمانية أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي؛

3. أن العميل الموالى الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المنظمة ينفق أكثر على منتجاتها، يدفع السعر الأساسي دون تفاوض، ويعتبر مصدر للدعاية من خلال ما يبثه عنها من كلمة الفم الطيبة؛

4. ولذا فإن العميل الموالى الذي يتمتع بالعلاقات طويلة الأجل مع المنظمة هو أكثر ربحية للمنظمة من العميل الجديد؛

إلا أن هذه الافتراضات مازالت محط جدل الباحثين في مجال التسويق، قد تكون أكثر صحة في حالات التبادل التعاقدية بين البائع والمشتري مثل: الهاتف الجوال، عضوية النوادي، وكذلك الحال بالنسبة لتسويق حالات التجزئة الكبيرة.

المطلب السابع: منافع وفوائد التسويق بالعلاقات

لقد أصبح التسويق بالعلاقات ضرورة لنجاح وتطور الكثير من المؤسسات الأعمال وحتى الخدمة منها التي تعتمد بنسبة كبيرة على العلاقات، لما له من منافع وفوائد على جميع الأطراف ذوي العلاقة فهي تحقق النفع على كل من مقدم للخدمة والمسوق للسلعة والعميل على حد سواء وعلى الرغم من أن نتائج التسويق بالعلاقات تكون بطيئة إلا أنها كبيرة.

¹ : 113.

² : 395-396.

² الهام فخري احمد حسين

- 1- تكمن منافع التسويق بالعلاقات للمنظمات التي تتبنى هذا المفهوم في النقاط التالية:¹
 - تعتبر علاقة طويلة الأجل مع العملاء هي ميزة تنافسية، في ظل أسواق كثيفة تساعد على تجاوز المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية؛
 - تساعد إلى الوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة، من خلال الوصول إلى العميل الموالي؛
 - تساعد المؤسسة على الوصول إلى تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛
 - التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمنظمة وجهود استقطاب العملاء الجدد؛
- 2- منافع التسويق بالعلاقات بالنسبة للعملاء:
 - قد يحقق التسويق بالعلاقات للعميل ما يلي:
 - الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد العميل على التعامل معها؛
 - العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في اغلب الأحيان؛
 - التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية؛

المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون CRM

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقة الزبون هي منبثقة من التركيز على التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون واعتباره احد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق نجاحها والنمو والبقاء.

وبهذا يمكن اعتبار إدارة العلاقات الزبائن بأنها احدي الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة لربط علاقتها بين المستفيدين بوجه عام والزبائن على وجه الخصوص، والتي تقوم على أساس التحوار والتشاور والثقة المتبادلة من اجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لكليهما يمكن النظر إليها بأنها (القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون).

المطلب الأول: مفهوم الزبون

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون فلا بد من الوقوف على مفهوم الزبون ومختلف التعاريف المتعلقة به من اجل معرفة أنواعه وكيفية التعامل معه.

¹ الهام فخري احمد حسين، مرجع سابق، ص ص: 405-406.

الفرع الأول: تعريف الزبون

يعد الزبون من أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة علاقات الزبون إذ اجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعد المحور الأساسي لأنشطة المؤسسات، بوصفه المعادلة الأصعب لكل إدارة منظمة، وهناك العديد من التعاريف التي عرفت الزبون.

حيث يعرف كل من "طالب، الجنابي" الزبون بأنه: " وهو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والدوافع والذاكرة وبموامل خارجية مثل الموارد والتأثيرات العائلية وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكن الزبائن أفراد أو مؤسسات سواء من مناطق الريف أو المدينة أو مختلف شرائح المجتمع".¹

ويعرف "الطائي" الزبون على انه: " ذلك الشخص الداخلي والخارجي والذي يقتني منتجات مؤسسة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي(داخل المؤسسة) لتحقيق حاجاته ورغباته أو رغبات عائلته عن طريق الشراء أو التبادل".²

الفرع الثاني: تصنيف الزبائن

1- أنواع الزبائن

ويمكن أن نميز بين نوعين من الزبائن

1- 1: الزبون الداخلي: وهم الأفراد العاملين في الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لانجاز العمل.³ كما أن تعزيز العلاقة مع الزبون الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار واجبة بل ملزمة باعتباره المنفذ المباشر للإستراتيجية التسويقية المبنية على التوجه للزبون، كونه يتفاعل مباشر مع الزبائن الخارجيين وبالتالي فهو المسؤول المباشر في المؤسسة على كسب رضا ثم ولاء الزبون.⁴

1- 2: الزبون الخارجي: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية منها.

أن توسع فكرة الزبون بوصفه أحد موجودات المنظمة (الزبون الداخلي) و(الزبون الخارجي)، تعد فكرة منطقية، فلا فرق بين زبون يحتاج لمنتج أو خدمة خارج المنظمة وآخر يحتاج لمنتج أو خدمة داخل المنظمة⁵، والجدول رقم (02) يوضح أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي.

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص ص: 73-74.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص: 60.

³ أميرة هاتف حدادوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006، ص: 38.

⁴ مادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية 2006 : 42- 44 .

⁵ أميرة هاتف حدادوي الجنابي : 38.

الجدول (02): أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
الاستلام من	العملية الإنتاجية السابقة	أخر عملية إنتاجية
التوقيت	حسب الحاجة	حب التسليم أو عند الحاجة
الاهتمام	الاستلام بالتوقيت الملائم وبالمواصفات المتفق عليها	الاستلام بالموعد
الشكوى	من تأخير أو عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخر التسليم
النتائج	رضا العامل	رضا وولاء الزبون

المصدر: أميرة هاتف حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006، ص:38.

2- التصنيف على أساس الخصوصية

وتوجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجال التسويق لتركيز جهودهم وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي.

يمكن الإشارة إلى وجود عشرة أنواع من الزبائن وفق لصفاتهم الشخصية ولطرق التعامل معهم.

الجدول رقم(03): أنماط وأنواع الزبون وطرق التعامل معهم.

الزبون	سلوكياته	طريقة التعامل معه
زبون سلبي Passive Customer	<ul style="list-style-type: none"> • يتصف هنا بالخجل و المزاجية • كثرة الأسئلة ورغبة في الإصغاء بانتباه ويقظة • البطء في اتخاذ القرارات • إعطاء ردود للأسئلة التي تطرح. 	<ul style="list-style-type: none"> • الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار • مسابته للوصول إلى ما يحقق رغباته • إن لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه.

<ul style="list-style-type: none"> ● معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته ● عدم محاولته في ما يدعي ويقول ● وتكيف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتصف هذا الزبون بنزخته العميقة إلى الشك وعدم الثقة ● الهيمنة التهامية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له ● صعوبة الشيء الذي يريده. 	<p>الزبون المشكك Skeptical Customer</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● محاولة إنهاء معاملته بسرعة ● معاملته على انه شخص ذو أهمية كبيره ● وانه صاحب الرأي القيم ● الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة ● الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة ● يثار بسهولة ولا يسأل كثير وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء. 	<p>الزبون المغرور المندفع Egotistical Customer</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● إشعاره بان فرص الاختيار أمامه محدودة ● إشعاره بان الطريق إلى الحلول البديلة مغلق ● إشعاره بافتقار رأيه إلى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه ● يبدو متردد في حديثه وغير مستقر في رأيه ● لا تتم إجابته بنعم أولا وإنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر. 	<p>الزبون المتردد Indecisive Customer</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● الأدب والتحلي بالصبر معه ● استيعاب ثوره غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتميز بالغضب وإمكانية الإثارة بسرعة ● يستمتع بالإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم ● صعوبة إرضائه فأرأؤه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم. 	<p>الزبون الغضبان Angey Customer</p>

<ul style="list-style-type: none"> • أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك • تقديم البراهين التي تثبت بان ما تقوم المنظمة به هو الأفضل. 	<ul style="list-style-type: none"> • يميل هذا الزبون إلى التمتع في الأشياء وتفحصها . • لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق • لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف فور عن القيام بما يعمل. 	<p>الزبون المشاهد Just Booking Customer</p>
<ul style="list-style-type: none"> • محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء • الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة • تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي • يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة وما يعد ذلك إلى مضيعة الوقت. 	<p>الزبون النزوي Srapju Igement Customer</p>
<ul style="list-style-type: none"> • استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح • الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم • الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه 	<ul style="list-style-type: none"> • يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم • يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار • يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب 	<p>الزبون المفكر الصامت Silent Thinker Customer</p>
<ul style="list-style-type: none"> • محاولة مسايرته فيما يقوله و الثناء على ذلك • إظهار التقدير والاحترام لمعارفه • إشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها. 	<ul style="list-style-type: none"> • متصف بأنه ايجابي النزعة ونشيط • يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيد عن الآخرين • محافظ يقاوم التغيير وذو عقلية مغلقة 	<p>الزبون العنيد Dogmatic Customer</p>

<ul style="list-style-type: none"> • معاملته بحرص وحذر • الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه • التعبير عن الامتنان والتقدير على الاقتراحات التي يقدمها . 	<ul style="list-style-type: none"> • يتسم انه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير • يتصف بالفكاهة و الدعابة • لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره 	<p>الزبون الثرثار Talk live Customer</p>
---	--	---

المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص ص: 75-77.

وتجدر الإشارة إلى أن معرفة هذه الأنماط والشخصيات من الزبائن وإدراكها من قبل المؤسسة، قد يسهل من مهمتها في معرفة وفهم زبائنهم وبالتالي دراسة حاجاتهم وتوقعاتهم وصولاً إلى تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات بعد ترجمتها إلى خصائص المنتج أو الخدمة اللذين يطلبهما الزبون.

المطلب الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون نشأتها مفهومها وعناصرها

الفرع الأول: نشأة إدارة العلاقة مع الزبون

لقد مرت الرؤية الجديدة للزبون بعدة مراحل، فمنذ الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، كان المحرك الأساسي لعالم الأعمال هو الآلة MACHINE وما ارتبط بها من إنتاج السلع والخدمات ذات خصائص معينة وبتكاليف منخفضة، في هذه المرحلة كانت الأولوية تعطى للنظام التشغيلي وتطويره فيما يسمى **باستراتيجية دفع التكنولوجيا (Technology- pushstrategy)** ومع زيادة حدة المنافسة التي أخلطت حسابات المؤسسات التي كانت تعطي أهمية للإنتاج على حساب السوق ومعطياته في هذا الوقت (القرن العشرين) ظهر الزبون في قمة اهتمامات المنظمات الصناعية والخدمية وبشتى أنواعها وأصبحت تنتج على ضوء ما يحتاجه هذا الزبون وليس العكس، والتنافس أصبح قائماً على من يشبع أكبر الحاجات والرغبات وعلى عدد العملاء الممكن إرضاءهم وكسب ولائهم. وفي هذه كان على المنظمات إن تتبع الزبون فيما يسمى بـ: **إستراتيجية سحب السوق Market-pull Strategy** ولعل التطور الثالث الكبير الذي حصل بعد ذلك هو مع إدارة المعرفة التي اعتبرت الزبون المصدر الأساس والمهم في المعرفة والذي يركز على معرفة السوق وتغيراته، هذا ما يبين قيمة الزبون للمؤسسات والذي عبر عنه بمفهوم " رأس المال الزبوني " - **Customer Capital** والذي عرف بأنه : **الثورة المتضمنة في علاقات الشركة مع زبائنهم.**

الفرع الثاني: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

إن معرفة الزبون اليوم أصبح من المفاهيم الأساسية الشائعة لدى المؤسسات الحديثة باعتباره المصدر الرئيسي لخلق القيمة لهذه المؤسسات والمتمثلة في العائدات المنتظرة من جراء التعامل الجيد مع الزبون وإقامة العلاقات الدائمة معه، حيث تم تعريف إدارة العلاقة مع الزبون بعدة تعاريف نذكر منها:

تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: " مجموعة من الأنظمة الأولية والأدوات التقنية التي تسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتمييزها"¹.

وكذلك عرف كل من " شلبي عمار وطيبار أحسن " إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: " الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات والعمليات، التكنولوجيا، والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياة كاملة، بما يحقق أهداف المؤسسة والزبون " .²

كما تعرف إدارة علاقة الزبون على أنها: " الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيز ولاء الزبائن لها " .³

ونجد أن "درمان سليمان صادق" يعرف إدارة علاقات الزبون على أنها: " نشاطات المؤسسة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم " .⁴

وأكد "Detination" بان إدارة علاقات الزبائن وهي فلسفة تخص الأعمال تستخدم على نطاق واسع في المؤسسات مصممة لغرض تقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال ترسيخ ولاء الزبون.

¹ عثمانى عائشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، 2011، ص: 46- 47

² محمد قرشي، عبد الله غانم، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث الاقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، ع10، 2011، ص:147.

³ سوزي صلاح مطلب الشيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الالكترونية وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، 2012، ص: 16.

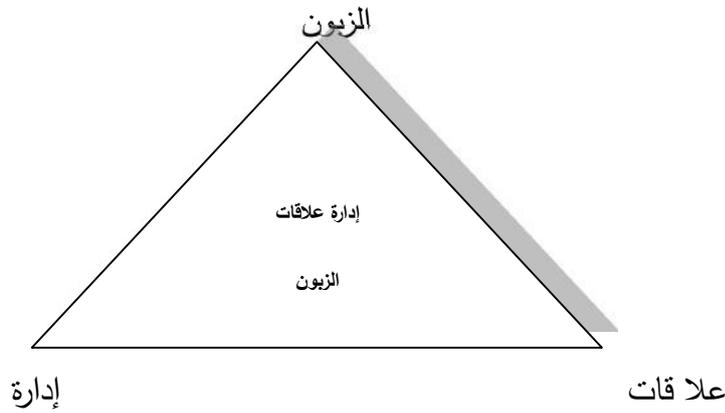
⁴ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص: 111.

وأكد "Edelstein" علي إدارة علاقة الزبون بمعناه الواسع وهي: " إدارة كل تفاعلات الزبون وذلك من خلال استخدام المعلومات عن طريق الزبون الحالي والمحتمل، لأجل التفاعل بفعالية أكبر مع الزبون في كل مراحل العلاقة معهم".¹

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح إن إدارة العلاقة الزبون هي: " منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون"

الفرع الثالث: عناصر إدارة العلاقة مع الزبون CRM

الشكل رقم (05): عناصر إدارة العلاقة الزبون CRM



المصدر : زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان/الأردن، أبريل 2006، ص:5. ويمكن توضيح هذه العناصر:²

أ- الزبون : وهو المصدر الوحيد للربح الذي تريد أن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، لكن نادر بسبب أن الزبائن اليوم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق، وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المؤسسات.

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2012، ص ص: 271-272.

² محمد قريشي، عبد الله غانم، مرجع سابق، ص: 148.

ب- **العلاقات:** تتضمن العلاقات بين المؤسسة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما، والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة الأمد أو بعيدة الأمد، ويمكن أن تكون مستمرة أو منقطعة، متكررة أو مرة واحدة.

ت- **الإدارة:** أن إدارة علاقات الزبون ليس نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة، من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا المدخل، وأن معلومات الزبون التي تجمعها تتحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص التسويقية .

المطلب الثالث: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون وأهدافها وأسباب تبنيها

الفرع الأول: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون

إن تسيير العلاقة (إدارة العلاقة) مع الزبون هي الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات والمعارف والتكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياة كاملة فهي تحقق منافع للزبون والمؤسسة على حد سواء.¹

➤ فبالنسبة للمؤسسة فهي تحقق:

- 1- زيادة كمية الشراء، فكلما أصبح لدى الزبون معرفة أكثر وثقة أكبر بخدمات المؤسسة التي يتعامل معها قياسا بالمنافسين، فإنها تكون كمية المشتريات أكبر من هذه المؤسسة؛
- 2- تقليل التكاليف. فبدأ علاقة مع الزبون وحسن إدارتها يؤدي إلى اختفاء أو التقليل من التكاليف، وتكون موجودة عند التكامل مع زبون جديد أو عند اجتذابه فمن هذه التكاليف: (الإعلان، الترويج، بناء أنظمة أو قواعد بيانات...)
- 3- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع الزبون ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة تساعد على تجاوز تحديات المنافسة إلى حد ما وتجنب الحروب السعرية؛
- 4- تحقيق الثقة و الالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وزبائنها²؛
- 5- تساعد إدارة علاقة مع الزبون المؤسسة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل الزبائن **Best Customers** وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة **Caler Goals** وموضوعية وتساعد في قيادة وخلق النوعية في المبيعات؛

¹ فاطمة مانع، الزهرة يخلف، نعيمة بارك، إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال لممارسة التسويق الإلكتروني، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 04-05 نوفمبر 2007 كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، ص: 13.

² إيمان قحوش، دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم عوم التسيير، 2010، ص ص: 35-36.

6- تساعد المؤسسات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات

من جميع العاملين **Information Shared By Multiple Employees**؛

7- تساعد في التعرف على نوعية الزبون وتحليل البيانات التي تخصه مما يسهم بفاعلية في تغيير

إستراتيجية المؤسسة في عملياتها المختلفة ومنها بشكل خاص وظيفة التسويق وتقديم الخدمة،¹

➤ أما بالنسبة للزبون فهي تحقق:

1- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون في التعامل معها؛

2- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعد في الحصول على

المعاملة الخاصة في أغلب الأحيان؛

3- التقليل من تكاليف التحول من مسوق أو مقدم خدمة لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو

النفسية؛²

الفرع الثاني: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

إن الهدف العام لإدارة العلاقة مع الزبون CRM هو تحسين فاعلية التسويق وزيادة قيمة الزبون، إن انجاز

مثل هذه الأهداف التشغيلية يؤدي إلى: (تقليل تكاليف التوزيع، معالجة الطلب، إدارة المخزون لتخفيف عبئ

الزبون وتكاليف الحصول عليه).³

الفرع الثالث: أسباب تبني إدارة العلاقة مع الزبون CRM

إن من الأسباب التي تقف وراء تبني إدارة العلاقة مع الزبون الهدف الرئيسي الذي يتمثل في الحفاظ على

الزبون الحالي وعدم البحث عن زبائن جدد والنتائج عنه التقليل من التكاليف المترتبة عن تكاليف البحث عن

زبائن جدد وذلك لأنه يحقق ما يلي:⁴

1- وفقا لمبدأ باريتو، من المفترض أن 20% من المنظمات زبائنها يولدون 80% من أرباحها؛

2- في المبيعات الصناعية، يأخذ في المتوسط (من 8 إلى 10) جهود مادية لازمة للبيع لزبون جديد، و (من 2

إلى 3) لازمة للبيع إلى الزبون الحالي؛

3- كلفة الحصول على زبون جديد أكثر (من 5 إلى 10) مرات من الحصول على تكرار الشراء من الزبائن

الحاليين؛

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص: 274-275.

² الهام فخري احمد حسين، مرجع سابق، ص: 405-406.

³ يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، ص: 178.

⁴ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص: 143-144.

4- يؤدي الزبون الحالي أو الزبون المرجعي Referral Customer دورا ايجابيا كبيرا في عملية الحصول على زبائن جدد بكلفة قليلة أو منعدمة في اغلب الأحيان؛

وتصنف أسباب تبني إدارة علاقة الزبون إلى أسباب تكتيكية وأخرى إستراتيجية:
➤ فمن الأسباب التكتيكية ما يلي:

حيث تحقق برامج إدارة علاقات الزبون على المستوى التكتيكي المزايا التالية:

1- إعطاء أفضل خدمة للزبائن؛

2- تصبح مراكز الاتصال بالزبون أكثر فعالية؛

3- تبسيط عمليات التسويق والمبيعات؛

4- اكتشاف عملاء جدد؛

5- زيادة العائد من الزبون؛

➤ أما الأسباب الإستراتيجية فتتمثل في ما يلي:

1- فهم احتياجات الزبون والتنبؤ بها؛

2- بناء علاقة مع الزبون ذات قيمة وطويلة الأجل؛

3- التعرف على المستخدمين قليلي الشراء وكثيري الشراء وإدارة ربحية الزبون؛

4- تحسين الاسم التجاري للمؤسسة، وولاء الزبون لها؛

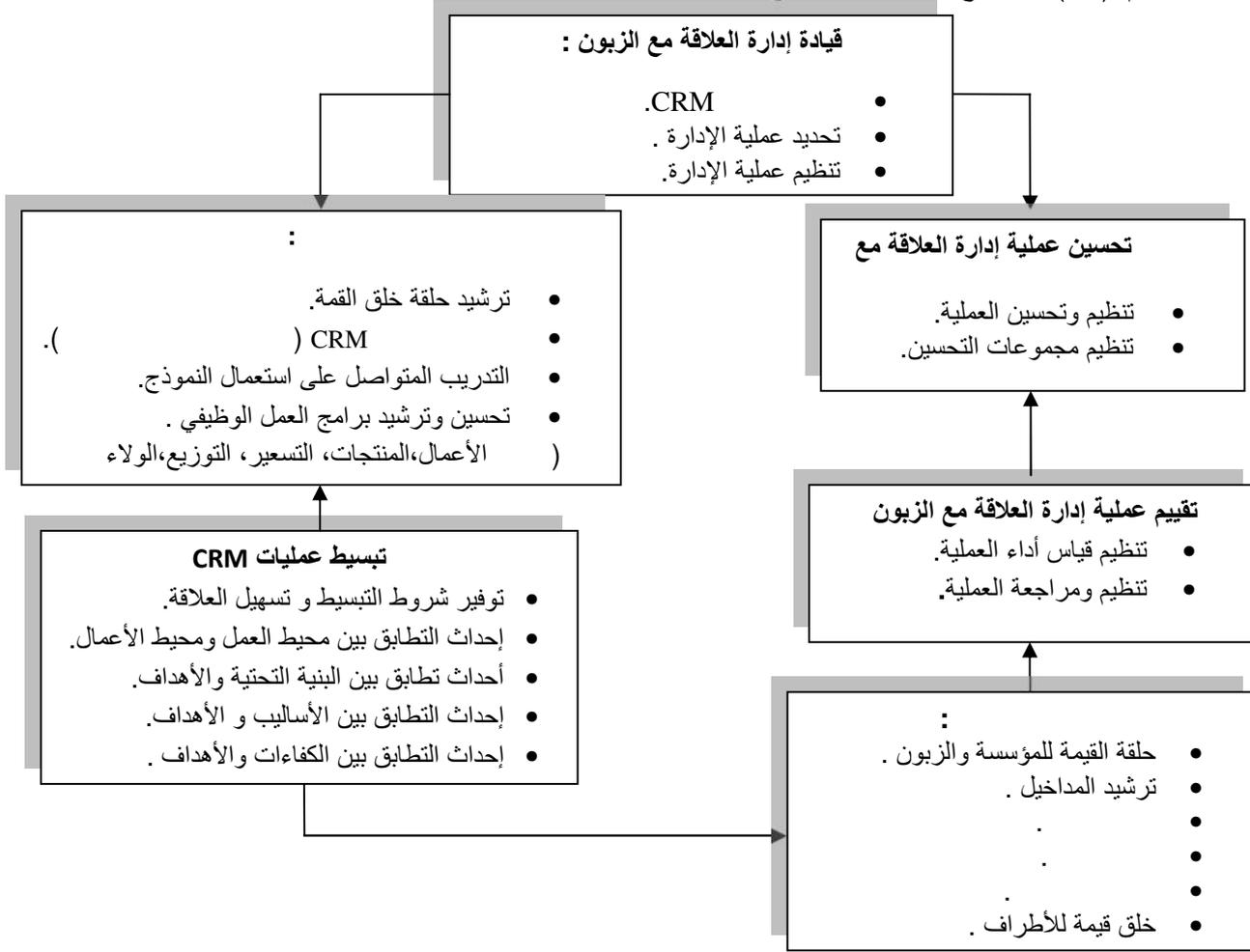
المطلب الرابع: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون

إن نموذج إدارة العلاقة مع الزبون يحتوي على نظام المعلومات وعلى جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات فهذه الأخيرة تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها جاهزة لاتخاذ القرارات.

حيث يظم نظام (نموذج) إدارة العلاقة مع الزبون الجانب البشري وكفاءات الإدارة وتسيير البنية التحتية وجانب آلي تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطور في معالجة البيانات¹ والشكل الموالي يوضح هذا النموذج (06).

¹ عبد الحفيظي محمد الأمين، : 96.

الشكل رقم (06): نموذج إدارة العلاقة مع الزبون.



المصدر: حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق التنافسية واكتساب ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف/ الجزائر، ص:12 .

يوضح الشكل السابق إدارة العلاقة مع الزبون CRM.

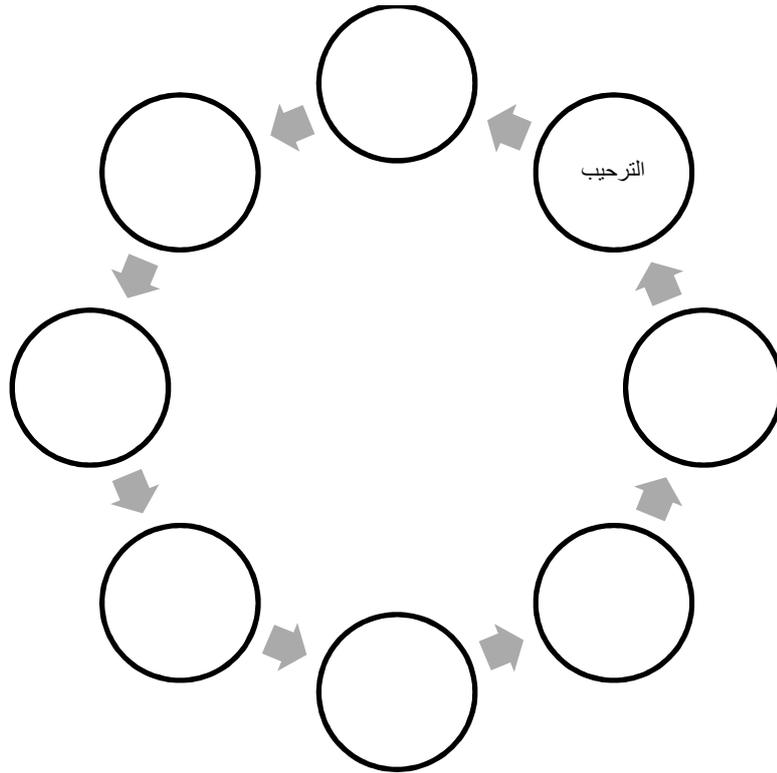
- 1- **قيادة إدارة العلاقة مع الزبون:** إن نموذج CRM يتطلب من المؤسسة الاستعداد التام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
- 2- **نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون:** ونقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.
- 3- **تبسيط عمليات CRM:** تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط الأعمال، بين البنية التحتية والأهداف، بين الأساليب والأهداف، بين الكفاءات والأهداف.

- 4- تقييم إدارة العلاقة مع الزبون: كأي نشاط تقوم به المؤسسة خدمية كانت أو صناعية أو بأية صيغة أخرى، عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة وكذا خوضها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل و صحة العمليات.
- 5- تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون: وتسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية، ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.
- 6- المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي نتيجة تعريف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج CRM هي: خلق القيمة للمؤسسة والزبون، تحقيق رضا الزبون، ولاء الزبون، جذب الزبائن، خلق قيمة لباقي الأطراف.¹

المطلب الخامس: مراحل إدارة العلاقة مع الزبون CRM

حددت العلاقة مع الزبون كما رآها " ستون" وآخرون بالمراحل الآتية و كما هي في الشكل (07):

الشكل رقم (07): مراحل إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، ص1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص: 290.

حيث أشار الباحثون "ستون وآخرون" إلى أن علاقة المنظمة مع الزبون تخضع إلى سلسلة من المراحل قد تتطور إلى علاقة متينة، وقد لا يستمر الزبون، وينتقل بين نماذج المنتجات والخدمات الكثيرة من المنظمات أو الباعة.

وعلى أي حال فإن العلاقة مع الزبون تمر بسبع مراحل كما هي موضحة في الشكل أعلاه رقم (07).

1. مرحلة جذب الزبون: إذ يجري تشخيص الزبون المناسب وفق لمعايير الزبون التي تتسجم مع تطورات المؤسسة، وتعمل بعد ذلك في محاولات لجذبه باستخدام الطرق المختلفة مع تشجيعه على التردد عليها.
2. مرحلة الإجابة على تساؤلات الزبون: حينما يتردد الزبون على المنظمة، يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات، تعد الإجابة عنها في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة والزبون معاً.
3. مرحلة الترحيب بالزبون: يقدم الزبون حين ترده على المنظمة فرصة لإدارة المنظمة للتعرف عن كذب بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون¹ والتي يتوقع من العاملين أو القائمين على تقديم المنتج².
4. مرحلة تبادل المعلومات: تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المؤسسات والزبون، إذ تتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المنظمة وهو الذي بصدد طلبها، كما أن المنظمة ستكون على علم بما يحمله الزبون من رغبات وطموحات وقدرات والدوافع وطبائع وأمانة الزبون.
5. مرحلة تطوير علاقة الزبون بالمنظمة: يتم تطوير العلاقة بين الطرفين بشكل امن مع الاستجابة لرغبات وطلبات وطموحات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد³.
6. إدارة المشكلات: قد تظهر أثناء التعاملات بين الزبون والمنظمة بعض المشاكل والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المنظمة، وعلى المنظمة استثمارها من خلال ما يتوفر لديها من معرفة في هذا المجال واستحضار مخزون الخبرات والمهارات بهدف التمسك بالزبون، وبالعكس سيغادر الزبون إلى منافس آخر.

¹ بلال جاسم القيسي، كريم ذياب أحمد، تأثير إدارة علاقة الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركات الاتصالات العاملة في العراق، مجلة ديالى، العراق، ع55، 2012، ص: 10.

² محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامة، مرجع سابق، ص: 291.

³ بلال جاسم القيسي، كريم ذياب أحمد، نفس المرجع، ص: 1-46.

7. استعادة الزبون: إن إدارة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدراتها في استخدام المعلومات والبيانات المتوفرة لديها سواء في قواعد البيانات الخاصة بالزبون أو فيما يتعلق بالمعلومات والمعرفة التي يوفرها مركز المعرفة في المؤسسة.¹

المطلب السادس: أبعاد وخصائص إدارة العلاقة مع الزبون

الفرع الأول: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

إن إدارة العلاقة مع الزبون تشمل جميع وظائف المؤسسة لكن المبيعات والتسويق والزبائن تمثل المجالات الوظيفية الجوهرية الثلاثة، إن اهتمام الإدارة بهذه النقاط الأساسية تمكنها من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الأمد مع زبائنها وسيتم تناول أبعاد CRM كالتالي:²

1. **المبيعات:** إذ تتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمنظمة مع الزبون المعتمد للحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لأنه يعد أمر ضروري لأعمال المنظمة من أجل النجاح والتفوق على الآخرين ويقع ذلك على عاتق إدارة المنظمة عبأ كبير من مجالاتها المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى. يعد رجال البيع مصدرا مهما للمعلومات الأساسية فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة للحصول على معلومات حول الزبون وخصوصاً فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته.

2. **التسويق:** تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت العالمية التسويقية تعطي خبرة أفضل للزبائن في الاستمرار بالتعامل مع المنظمة. لذا يجب عليها امتلاك قاعدة بيانات قوية تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي وحقيقي وفي الوقت الآني تلك البيانات، كنقطة بداية لتحقيق قيمة الزبون من خلال التغذية المرتدة إليها وحينها يجب على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة التي من المطلوب جمع البيانات عنها، مثل تصميم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي، إيجاد طرق جديدة في التسعير أو الترويج وتوسيع قنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى.

3. **الخدمة:** إن خدمة الزبائن التي تعتمدها المنظمة هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن المربحين والمخلصين ذوي الولاء العالي لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مراكز اتصالات تعالج الأوساط المختلفة: (الفاكس، البريد الإلكتروني) ومعالجة خدمة الزبائن بالإجابة على تساؤلاتهم

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العومارة، المرجع سابق، ص: 292.

² مزيان عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 88-89.

وعلى استفساراتهم بما فيها أموراً لمنتجات إلى المعلومات والطلبات إذ ينبغي إن يكون المسوقين مطلعين على حاجات الزبائن وتوقعاتهم دوماً ويوضح الشكل الموالي أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون.

الفرع الثاني: خصائص إدارة العلاقة مع الزبون

تتميز إدارة العلاقة مع الزبون بعدة خصائص وتتمثل فيما يلي:¹

- يهدف منظور العلاقة مع الزبائن إلى الاحتفاظ طويل المدى بالزبائن؛
- جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن؛
- استعمال برامج الإعلام الآلي المكرسة لتحليل البيانات؛
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة؛
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن؛
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات التسيير؛
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية؛
- الانتقال من تسيير محفظة المنتجات إلى تسيير محفظة الزبائن؛

المطلب السابع: التكنولوجيا المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون

بفضل التقدم التكنولوجي وبالخصوص في وسائل الإعلام والاتصال، أصبح بإمكان المؤسسات الكبيرة والصغيرة منها، تجميع وتحليل وتخزين كم هائل من المعلومات والتي تساعد المؤسسة بشكل فعال على الاتصالات الرامية إلى التحفيز والحوار والتفاعل للحصول على مزيد من المعلومات عن الزبون، وبذلك تساعد التكنولوجيا بمختلف أنواعها إلى بناء علاقة مباشرة مع زبائنها حول العالم مستخدمة الوسائل المساعدة إلى الوصول إلى الزبون والمحافظة عليه.

إذ نجد انه من بين التكنولوجيا المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون وهي: مراكز الاستدعاء Centre d'appelles، والانترنت Internat، التلفزيون التفاعلي itérative Télévisions، الهاتف النقال Mobile، الهاتف الثابت، الرسائل القصيرة SMS، وهي كما يلي:

1- مراكز الاستدعاء Centre d'appelles.

وجاء تعريفها حسب دليل مراكز النداءات على أنها مجموعة من الوسائل البشرية النظامية و التقنية التي تضعها المؤسسة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على إجابات على طلباتهم".

¹ قحوش إيمان، مرجع سابق، ص: 22.

وتعرف على أنها مجموعة من الوسائل البشرية النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على إجابات على طلباتهم.

2- التلفزيون التفاعلي *Télévision itérative*.

بالرغم من أن اهتمام العالم اليوم ينصب في بوتقة الانترنت كوسيلة تفاعلية إلا أن هناك خدمات تفاعلية أخرى تثير اهتمام المعنيين أيضا ومن أبرزها التلفزيون التفاعلي، إن مصطلح التلفزيون التفاعلي يتعلق بشبكة تلفزيونية تشاهد على جهاز الكمبيوتر والتي تبث حصصها متصلة ومختلفة وذلك بحسب الفائدة المرجوة لكل فرد مشاهد ويعرف على انه تلفزيون رقمي يشاهد عبر شاشة التلفزيون التقليدي مزود بـ: *de Codeur ad hac* ويتيح للمشاهد التدخل بفضل جهاز التحكم أو لوحة المفاتيح.¹

3- الانترنت ونظام *Internet*.

وهي نظام من شبكات الكمبيوتر المتصلة ببعضها البعض وباستخدام الانترنت يمكننا الاتصال مع الآخرين عبر العالم بواسطة البريد الالكتروني والقراءة الفورية لنسخ والصحف والمجلات والكتب والمحاكاة، والحصول على برامج الكمبيوتر والتسويق بمختلف أنواعه.² وهي شبكة مفتوحة لكل من يرغب بالاتصال بها، كما أنها ليست مجرد مجموعة من المعلومات والحواشيب وإنما تحتوي الانترنت أيضا على مجموعة من البرامج التي تجعلها تعمل، مثل نظام (WWW) الذي هو عبارة عن نظام برمجي يعمل على شبكة الإنترنت ويتكون من مجموعة كبيرة من النصوص الحية ويتكون من مجموعة من النصوص الحية المؤلفة من كم هائل من المستندات المتصلة والمتشعبة.³

والبريد الالكتروني وهو عبارة عن عملية ترسل بريدية عبر الانترنت، ومن ميزاته أن الرسائل تصل في نفس الوقت، ويمكن إرسال نفس الرسائل إلى أكثر من شخص في نفس الوقت والبريد الالكتروني يعتبر شبه مجاني، والمؤسسة بحاجة إلى مصادر وبرامج وأنظمة تعمل على الرد على الرسائل التي تصلها يوميا حيث يمكن أن يرسلوا رسائل الكترونية يطلبون فيها الاستفسار عن المنتج أو الخدمات المعروضة لذا لبد على المؤسسة الرد على كافة استفسارات الزبائن في نفس الوقت.⁴

¹ صليحة نبيلة دراج، مرجع سابق، ص: 36

² طارق عبد العال حماد، التجارة الالكترونية، بدون طبعة، دار الجامعية، عمان/الأردن، 2003، ص: 32.

³ صليحة نبيلة دراج، نفس سابق، ص: 37.

⁴ محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مرجع سابق، ص: 133-185.

والمساراد البريدية **lists News groups et Mailing**، وهي عبارة عن منتديات الكترونية تعقد لتبادل المعلومات حول موضوع معين بحيث يستطيع المستخدمين الآخرين للانترنت قراءتها، ولذلك فالانترنت يدعم إدارة العلاقة ما بين المؤسسة والزبون بشكل موسع ومهم.

4- الهاتف النقال Mobile

إن الهاتف النقال سهل الاستعمال يصاحب الأفراد عند تنقلهم من منطقة إلى أخرى بذلك فهو يستجيب لرغبات الزبائن، عند حاجتهم إلى المعلومات أو إشباع الحاجات في كل وقت وكل مكان وتقوم المؤسسات بتقسيم النداءات الهاتف إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- النداءات الخارجية: وهي نداءات من المؤسسة إلى زبائنهم بشكل مباشر لشراء السلعة أو عرض الخدمة عليهم.

ب- النداءات الواردة: وهي النداءات التي تتلقاها المؤسسة استجابة للإعلانات المباشرة والتي تستخدم الأرقام الهاتفية المجانية.

5- الهاتف الثابت: وهي وسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة في تعاملها مع الزبائن، بحيث يؤيد الزبائن في إحدى مراحل العمل التحدث معك فهو ليس مجرد آلة، وهذه التجارب يمكن أن تمثل لحظات حاسمة في علاقة المؤسسة بالزبون.

6- الرسائل القصيرة SMS: وهي رسائل اتصال حديثة في التسويق تقدم معدل عائد مرتفع وتعود أهميتها أي الخصائص التي تتوفر فيها والتي هي:

1. إمكانية الدخول L'accessi biltè

2. المطابقة للأصل Authe ntification

3. التموقع والفعالية.¹

وعليه كان استعمال الهاتف النقال، SMS... وغيرها من الوسائل التي سبق ذكرها أمر ضروريا، حيث ما يطلبه الزبائن اليوم هو استجابة أسرع وشخصية (فردية) إكثار في التعامل بالوسائل المتطورة سابقة الذكر.

¹ صليحة نبيلة دراج، مرجع سابق، ص ص: 38-40.

خلاصة:

جاء في هذا الفصل التطرق إلى أهمية التسويق بالعلاقات وذلك لبناء علاقة طويلة الأمد وقوية مع زبائنها من خلال إستراتيجيات ومرتكزات، الواجب توفرها في المؤسسة لبناء علاقة قوية مع الزبون وذلك من أجل الدفع بالمؤسسة إلى الاستقرار، وعليه كان يجب المحافظة على الزبون وذلك بإقامة علاقة شخصية فردية وقوية وكذلك بما تفرزه الطبيعة للزبون وطرق التعامل معه، إن إدارة العلاقة مع الزبون ليست مهمة مصلحة معينة أو جهة ما إنما المؤسسة ككل، وذلك من خلال ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تحقيق للاتصالات الشخصية وذلك للتقرب إلى الزبون أكثر والسماع إلى انشغالاتهم من خلال معرفة الزبون وانتهاج فلسفة الجودة الشاملة كنتيجة والتي تركز بالدرجة الأولى على الزبون وتحقيق رضاه وذلك من أجل الدخول إلى مرحلة بناء ولاء والاحتفاظ به، وهو ما يقدم ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات الأخرى في تحسين صورتها وزيادة من شهرتها. وذلك بما تفرزه كلمة الفم الطيبة وعدة عوامل أخرى مساعدة وإيجابية على المؤسسة مما يؤدي بها إلى التركيز على هذا المنهج المتبع وتطويره.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية وأثرها

بالتسويق بالعلاقات عليها

تمهيد

تعيش المؤسسات اليوم في ظل بيئة ديناميكية معقدة ومتغيرة بانتظام، حيث أصبح البقاء والنمو مرهون بامتلاك مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة وهذا من خلال عنصري الولاء والرضا من طرف الزبون، وذلك باعتباره عنصر أساسي من عناصر بقاء المزايا التنافسية واستدامتها، ونظراً لوجود المنافسة الشرسة في ظل تعدد المنافسين والتغيير المستمر لأذواق المستهلكين، ووجود المنتجات البديلة، لذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأسبقية وذلك من خلال التمكن من الاحتفاظ بزبائنهم الحاليين ومحاولتها إلى الوصول إلى زبائن جدد، وبالتالي التمكن من الحفاظ على موقعها التنافسي واكتساب حصة سوقية أوسع، وذلك بدءاً من معرفة المنافسين في السوق إلى معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، وهذا من أجل إتباع إستراتيجيات تمكنها من التفرد والتميز على منافسيها وخدمه أسواقها وعملائها بفعالية وكفاءة أكثر.

وهذا ما فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع تغيرات محيطها نظر لشدة المنافسة وذلك لضمان بقائها واستمراريتها في السوق، وهذا بمواجهة منافسيها من خلال آليات واستراتيجيات تقوي مكانتها التنافسية أمام منافسيها، وبذلك فإن التسويق بالعلاقات يعتبر أحد العوامل الأساسية والآليات المساعدة التي تؤهل المؤسسات من اكتساب المزايا التنافسية، من خلال تقوية العلاقة مع عملائها وربط علاقات متينة معهم وهذا ما يضمن لها صعوبة تقليد المزايا التنافسية التي اكتسبتها من خلال عملائها.

المبحث الأول: المنافسة والميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة يتلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمين في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بما يضمن لها تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وإن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

لقد أفرزت التغيرات والتحولت العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر.

الفرع الأول: تعريف التنافسية

هناك عدة تعاريف للتنافسية وهي تقسم إلى تنافسية المؤسسة وتنافسية القطاع والدولة نذكر منها.

أولاً: تنافسية المؤسسة

وعرف **Enright.M.J** تنافسية المؤسسة (الشركة) على أنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في الأسواق الدولية. مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة"¹.

ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتزايد الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً.²

وعرف كل من " شيا مخيمان وأندر وستون " التنافسية على مستوى المؤسسة في تعريف مجمل بأنها: " قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مريح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو مستمر"³.

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية /مصر، 2011، ص ص: 20-21.

² زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 08-09 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن علي، الشلف /الجزائر، ص: 3.

³ مصطفى أحمد حامد رضوان، نفس المرجع، ط1، ص ص: 20-21.

ويعرف "المخفي و بن شني" منافسة المؤسسات على أنها: " قدرة المؤسسة على البيع باستمرار ما تنتجه وبتحقيق أرباح، وتمثل أيضا القدرة على إرضاء الزبائن عن طريق الجودة والخدمات الملحقة بالمنتج. وهذا ما يدل عموما على التنافسية عن طريق التكاليف، والتنافسية خارج التكاليف".¹

فحسب المجلس البريطاني لتنافسية يعرف تنافسية المؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"²

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نعرف تنافسية المؤسسة على أنها:

- قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين،
- تحقيق النجاح مستمر على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة؛
- القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب؛
- إرضاء الزبائن عن طريق الجودة والخدمات الملحقة بالمنتج، وهذا ما يدل عموما على التنافسية عن طريق التكاليف؛

ثانيا: التنافسية حسب القطاع

ويقصد أيضا بالمنافسة على مستوى القطاع: " قدرة المؤسسة في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، ودون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه لصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومصلحة الاستثمار الأجنبي..."³

ثالثا: تنافسية الدولة

وتعرف تنافسية الدولة ككل: " بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة التنافسية النسبية على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مستمر للدخل الفردي".

¹ مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف/الجزائر، ص: 6.

² زعباط عبد الحميد، سحنون عقبة، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي الجزائري، مجلة أبحاث اقتصادية والإدارية، ع11، جامعة محمد خيضر بسكر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جوان 2012، ص: 189.

³ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص: 24.

وبما أن الميزة التنافسية لبلد ما تقاس بقدرته على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى المعيشة لأفراده فإن أهم المحددات التي تؤثر في هذه القدرة معدل الصادرات ومستوى تدفق الاستثمار الأجنبي لما لها من اثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي ما تم توجيهها إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية.

إن العلاقة ما بين المنافسة على الأصعدة الثلاث المذكورة. المؤسسة القطاع والدولة هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة أو خدمة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.¹

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

حيث تصنف التنافسية إلى صنفين هما:

1. التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن نوعين.

• تنافسية المنتج:

وتعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، وهذا ليس كاف فكثير ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقديم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك معايير قد تكون أكثر دلالة كالجودة، والخدمات ما بعد البيع.

• تنافسية المؤسسة:

ويتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة الأعباء الإجمالية.

2. التنافسية حسب الزمن: وتتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية.

• **التنافسية اللحظية:** وتعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير انه يجب ألا نتفاعل بهذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية،² فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

• القدرة التنافسية:

تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في

¹ يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 17-18 نوفمبر 2007، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف/الجزائر، ص: 6.

² الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع12، نوفمبر 2007، ص ص، 39.

بيئة مضطربة، لكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.¹

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

نال مفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة، إذ شهدت البيئة التي تعمل بها معظم المؤسسات تغييرات جوهرية، مما يجعل هذه المؤسسات تعمل جاهدة للتفوق على منافسيها، ضمن قطاع معين ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة تنافسية، وهذا ما فرض عليها ضرورة التفوق على منافسيها باستخدام الأمتل للموارد المتوفرة لديها.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد والإدارة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، فنظر لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية.

يرى PORTER أن الميزة التنافسية: " تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعرض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة".²

ويعرف "محمود أبو بكر" الميزة التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".³

وحسب "العنبي" عرفتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية على أنها: " الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة بشكل أفضل من المنافسين لكن مجرد الاختلاف عن المنافسين لا تكفي لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية فالاختلاف يجب أن يساعد المؤسسة على زيادة الحصة السوقية وأن يساهم في زيادة ربحيتها".⁴

كما عرف أيضا "على السلمي" الميزة التنافسية على أنها: " المهارة أو التقنية أو الموارد المتميزة التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع أفضل للعملاء، تزيد عما تقدمه ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".⁵

¹ زينب شطبية، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009/2008، ص: 11.

² Michael Poeter, « L'Avantage concurrentiel »; Paris ; Dunod ; 2000 ; P :8.

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعية، الإسكندرية/ مصر، 2008، ص: 13.

⁴ غسان العنبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من كتاب الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة/مصر، 2007، ص: 55.

⁵ بن دحمان بهيجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق، تخصص: إدارة أعمال جامعة محمد بو قرّة - بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011، ص: 53.

وتعرف أيضا على أنها: " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".¹

كما يعرف PORTER الميزة التنافسية على أنها: " الطريق الجديد الذي تكتشفه المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع".²

* مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تكون قدرة المؤسسة على التميز والاختلاف عن المنافسين، إضافة إلى تحقيق رضا العملاء وتحقيق هاذين البعدين ستحقق للمؤسسة مبتغاها في اكتساب مكانة في السوق وزيادة الربحية.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

إن خلق ميزة تنافسية هدف تعمل لبلوغه أي مؤسسة وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف سواء بشكل عام أو بشكل خاص، حيث أن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع، إذا أن تحقيق الميزة التنافسية يقود المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الأتي:³

1. تعطي الميزة التنافسية مؤشراً قوياً للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسها. وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين؛
2. تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي قيام المؤسسة على تلبية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
3. تعتبر التنافسية معيار مهما لنجاح المؤسسات. تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث إيجاد نماذج جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها؛
4. أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل الاستمرار. وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقة للضعف أو الفشل، لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها؛

¹ بنتيت أحمد، أوكيل رابح، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف/ الجزائر، ص:1.

² M.PORER ; « L'avantage Concurrentiel de nations » ;intter ; édition ; Paris ;1984 ;P :48.

³ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية، بدون طبعة، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص: 68.

5. خلق القيمة للعملاء، تلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛

6. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛

7. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق؛

إذا فالميزة التنافسية هي المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل وبهذا المعنى يعتبر تطور الميزة التنافسية هدفاً استراتيجي تسعى لتحقيق المؤسسات الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف الأنظمة، واستراتيجيات وعمليات المؤسسة، ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء لها.¹

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها وشروط استمراريتها

يمكن حصر الميزة التنافسية في نوعين أساسيين وهذا حسب ما قدمه "مشال بورتر" M.Porter وهما ميزة التميز والميزة عن طريق تدني التكاليف، حيث أن استمرارية هذه المزايا التنافسية مرهون بعدة عوامل، وكم من الوقت سوف تستمر هذه المزايا بعد استحداثها، على افتراض أن المؤسسات تسعى وراء تطوير كفاءاتها المتميزة والتي من شأنها أن تمنحهم مزايا تنافسية.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار PORTER إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية وهما الريادة بالتكاليف والتميز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج أو الخدمة.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثير من الشركات المتميزة تنافسياً تهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عنصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط، حيث يمكن لمؤسسة ما الحيازة على ميزة التكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة متراكمة أقل من تلك عند منافسيها.²

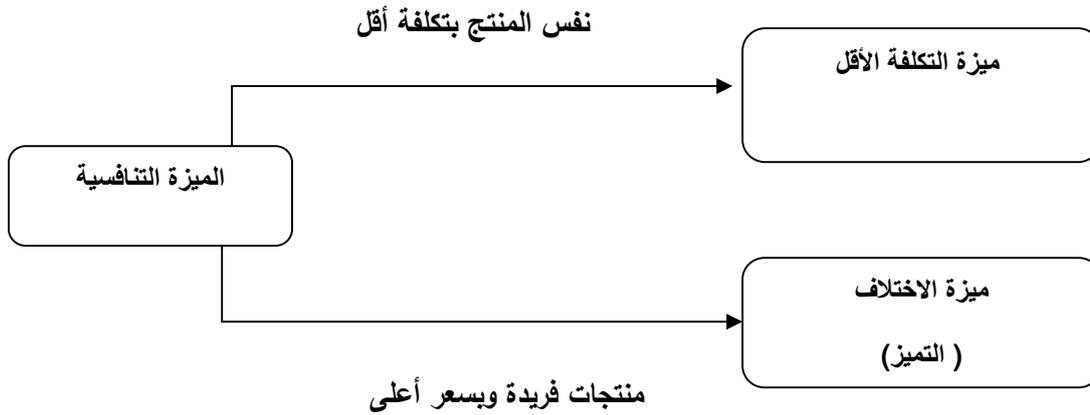
¹ سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2003، ص ص: 8-7.

² معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف /الجزائر، ص:6.

ثانياً : ميزة التميز

ويمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للميزة يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم منتج أو خدمة بمواصفات من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.¹

الشكل رقم(08):أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: غربي فاطمة الزهراء، بلعلياء خديجة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 27-28 نوفمبر 2007، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف/ الجزائر، ص: 4.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

نظراً لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المؤسسة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها توفر عدد من الخصائص، ومن بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها التنافسية للمؤسسة نجد ما يلي:²

1. أنها نسبية، أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
2. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
3. تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
4. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتريين أو كلاهما؛
5. يجب أن يؤدي التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفيزهم؛
6. تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة مثلما يتم تطويرها وتحديثها؛

¹ بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق، تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2011، ص: 12-14.

² جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج4، ع9، العراق 2012، ص: 231.

وهناك من يضيف خصائص أخرى للميزة التنافسية:¹

1. تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه؛
2. تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل؛
3. تكون الميزة التنافسية غالباً مركزة جغرافياً؛

الفرع الثالث: شروط استمرارية المزايا التنافسية

تسعى جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها للحصول على المزايا التنافسية ومحاولة الحفاظ عليها واستمراريتها والتي تمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية أمام منافسيها، وبعد حصولها على هاته المزايا السؤال الذي يطرح نفسه كم من الوقت سوف تستمر هاته المزايا التنافسية؟ ولإجابة على هذا السؤال نعتد على ثلاث عناصر:²

1- عوائق التقليد: بافتراض أن المؤسسات هي في سعي مستمر وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحهم المزايا التنافسية، وعند استحواذ المؤسسات على هاته الأخيرة سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، الأمر الذي من شأنه أن يلفت انتباه المنافسين إلى أن المؤسسة تملك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية والتي تمكنها من خلق القيمة المتفوقة، وأمر طبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هاته الكفاءات ومحاولة تقليدها، وإذا وفقوا في ذلك فإنهم قد يصلون في نهاية الأمر إلى تجاوز أرباح المؤسسة، لكن يجب الإشارة إلى أمر مهم، وهو كم يلزم من الوقت للمنافسين في تقليد الكفاءات المتميزة للمؤسسة، أما العناصر الأخرى فتبقى متساوية.

2- قدرة المنافسين: إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية، حيث يقصد بالالتزام الاستراتيجي، التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات، والغرض من وراء كل ذلك أنه بعد إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي، سوف تجد أنه من الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إلا إذا تخلت عن الالتزام، فقد يؤدي ذلك إلى بقاء عملية المزايا التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية متمسكة بالاستمرارية.

3- الديناميكية العامة لبيئة الصناعة: إن المستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية يشهد تغييراً جدياً سريعاً حيث تميل معظم الصناعات الديناميكية إلى السيطرة. على معدلات عالية جداً من تجديد المنتجات، ويجب الإشارة إلى المقصود من معدل التغيير السريع في مجال الصناعات الديناميكية هو أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة، وبالتالي المؤسسة

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطور - تجارب الدول، يومي 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف/الجزائر، ص: 04.

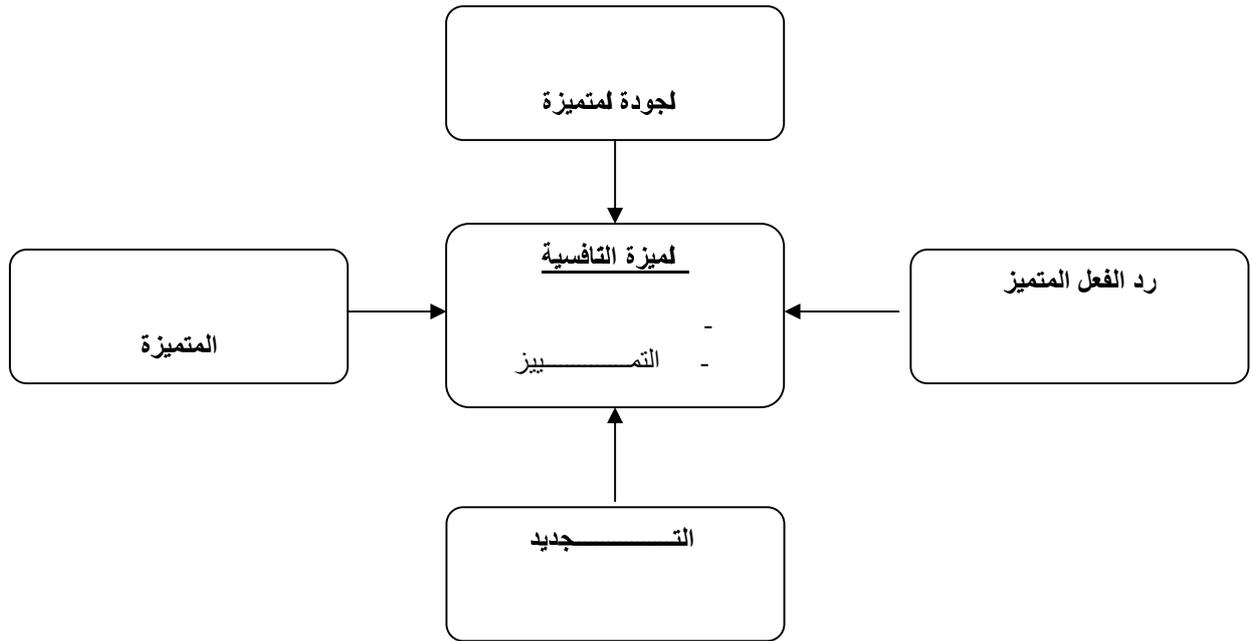
² محمد قريشي، أهمية تبيين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي بغرداية/الجزائر، ع10، ديسمبر 2010، ص ص: 125-126.

التي تحقق مزايا تنافسية اليوم فقد تجد نفسها أمام مأزق كبير وهو تزعزع مركزها التنافسي، وهذا من خلال ما يقدمه المنافسون من إبداعات جديدة بشكل مستمر.

المطلب الرابع: أسس بناء المزايا التنافسية

يمكن حصر الأسس العامة للميزة التنافسية وذلك حسب " شارلز وجريث جونز " في أربعة عوامل أساسية وهي حسب: الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل، كما هو موضح في الشكل الموالي والتي يمكن لأي مؤسسة تبنيها بغض النظر عن نشاطها.

الشكل رقم (09): الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية



المصدر: شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية" الجزء1،(مدخل متكامل)، تعريب: رفاعي محمد رفاعي، محمد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية/الرياض، 2001، ص: 196.

1. الكفاءة Efficiency: ويرى " شارلز وجريث جونز " الكفاءة ما هي إلا تجسيد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات معينة، أي أنها الكفاءة هي نسبة المخرجات إلى المدخلات أي: المخرجات/ المدخلات.

حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وهو ما يقلل من التكاليف الإنتاجية للمؤسسة، وان أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف.

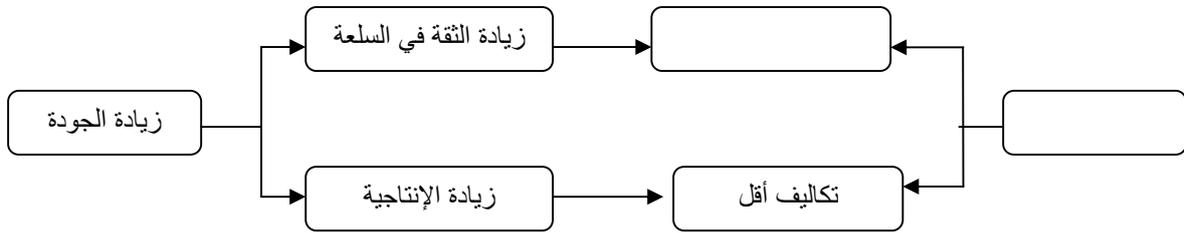
2. الجودة: Quality

ويقصد بالجودة هي المنتجات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها بما يتطابق مع التوقعات.¹ ويقصد بجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق مع التوقعات، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة.²

ويعتبر تأثير الجود العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً وذلك لأن:

- توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في عين المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها؛
- أما التأثير الثاني للجودة العالية وذلك تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف أقل للوحدة الواحدة، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

الشكل (10): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص: 201

3. التجديد: Innovation

ويمكن تعريف التجديد على أنه أي شئ جديد أو حديث سواء تعلق الأمر بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات ويشمل التجديد على كل تقديم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.

¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية الجزء 1 (مدخل متكامل)، تعريب: رفاعي محمد رفاعي، محمد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية/ الرياض، 2001، ص: 197-200.

² رضا أبو حمد آل على، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، بدون طبعة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2006، ص: 103.

ويمكن القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية على المدى الطويل للمؤسسة وهو العملية التي تستخدم بها مهاراتها لخلق تقنيات جديدة أو سلع أو خدمات بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العميل.¹

4. الاستجابة لحاجات العميل: Custimer Responsiveness

ويقول إريك شولتر "Eric Schlultz" في موضوع الاستجابة للعميل: "المستهلكون لا يبحثون على أرخص كلفة، بل أعلى قيمة، فتكون تخفيض التكاليف تناسب القيمة التي يرجى الحصول عليها من هذا المنتج، ولكي تتمكن المؤسسات من تحقيق هذا العامل بشكل جيد، يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات ورغبات عملائها وبالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية".²

إلى جانب عنصر آخر بالغ الأهمية وهو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى يتم استلامها، وان غياب هذا العنصر بمثابة إزعاج كبير جداً للعميل ويؤدي إلى عدم شعوره بالرضا.³ إن العناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية لا تأتي ولا تتحقق إلا من خلال وجود عامل آخر ضروري لتحقيقها وهو عنصر الكفاءات المحورية Coré compétences والتي هي في حد ذاتها تنشأ من خلال توفير عنصرين أو مصدرين رئيسيين هما⁴:

• **الموارد:** يعتبر "wernefet" الموارد بأنها مجموعة الإمكانيات والأصول الملموسة وغير الملموسة، والتي من شأنها أن تخلق نقاط ضعف لدى المؤسسة. هي ترتبط بشكل شبه دائم بالمؤسسة.⁵ أما "Barey" فيصنف الموارد إلى:

- موارد مادية: كالمباني والتجهيزات ومما في ذلك الموارد المالية؛
- موارد بشرية: المهارات وخبرات الأفراد، براءات الاختراع؛
- موارد تنظيمية: مثل الثقافة التنظيمية، العلاقات التنظيمية؛

¹ شارلز وجريث جونز، مرجع سابق، ص: 200-201.

² محمد قريشي، أهمية تثمان مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مرجع سابق، ص: 131.

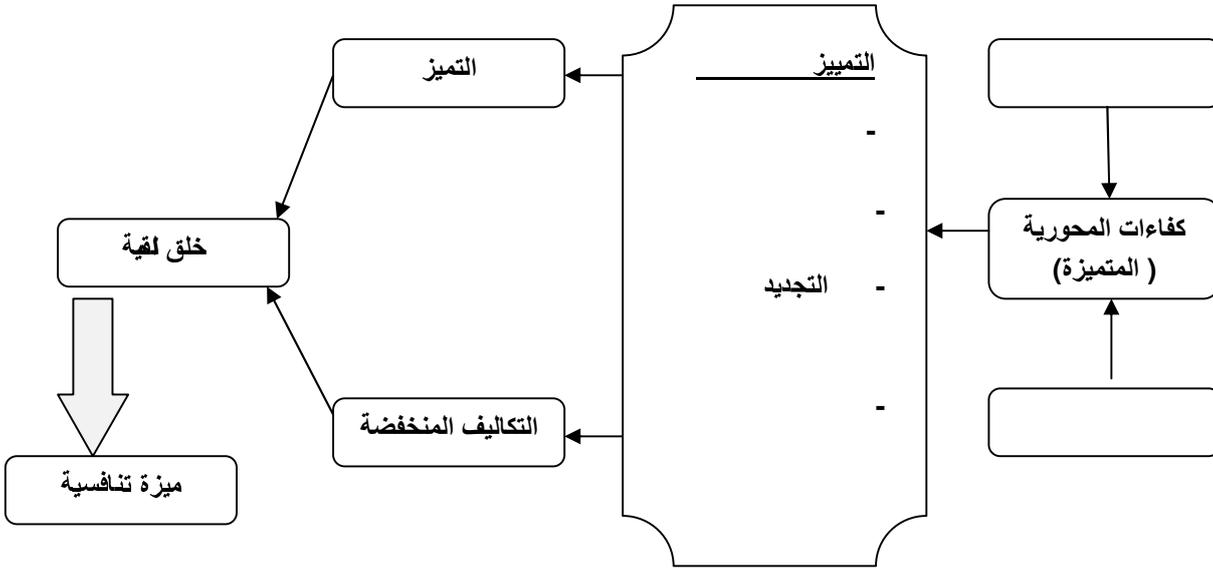
³ شارلز وجريث جونز، نفس المرجع، ص: 202.

⁴ عثمان بو دحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007، ص: 28.

⁵ ANNEL LE BADS ; « INNOVATION SANS RECHERCHE :les compétences pour innover dans les PME de l'agro- alimentaire » thèse de Doctoral en Economie Appliquée ; université Pierre Mendés – France ; Juillet 2001 ; P: 82.

- **القدرات:** وهي تركيبة أو مجموعة من المهارات المتميزة للمؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام، هذه المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة عند المؤسسة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية.¹
- **الكفاءات المحورية (الكفاءات المتميزة):** حيث يعرفها " تشارلز وجريث جونز": " بأنها القوة المتفردة وذات القيمة، وبالتالي فالكفاءات المحورية تنتج من موارد متفردة عالية بالإضافة إلى القدرات والمهارات الفردية الضرورية لاستغلال هذه الموارد.²

الشكل رقم (11): جذور الميزة التنافسية



المصدر: شارلز وجريث جونز، مرجع سابق، ص: 212.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية وسلسلة القيمة

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي الجديد المبني على الابتكار والمعرفة والكفاءات. ورغم التباين والتحليل النظري المرتبط بالتنافسية ومصادرها، وكذا الاستراتيجيات التنافسية وما لها من إيجابيات ومزايا على المؤسسة إلا أن لها مخاطرها وعيوبها.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بحسب طبيعة البيئة التنافسية التي تفرض عليها العمل بها ومن مصادر الميزة التنافسية نذكر ما يلي:

¹ عثمان بو دحوش، مرجع سابق، ص: 28.

² شارلز وجريث جونز، مرجع سابق، ص: 211-212.

1- الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد مؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى التي تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدر للميزة التنافسية.

في ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

ومن هذا المنطلق، مثلًا في قطاع الخدمات، استحدثت British Airways درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة أسمتها " المسافر العالمي الجديد " وتأتي الخدمة الجديدة تلبية لحاجات رجال الأعمال الباحث عن وفرة التكلفة والسائح الباحث عن الرفاهية.

فمن المعلوم أن المؤسسة وقدراتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بالبحث والابتكار لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسستنا لتستجيب لتحديات هذا العصر .

2- الزمن:

يعتبر الزمن أو الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.¹

3- المعرفة:

شهدت منظمات الأعمال خلال العشرينات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل الإنتاج، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يُقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم رأس مال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من تمييز المنتج وإنفراده بخصائص إضافية بالمقارنة مع منتجات المنافسين، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق الأفضلية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق سبق وتدعيم

¹ نحاسية رتبية، أهيمه اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2003، ص ص: 57-59.

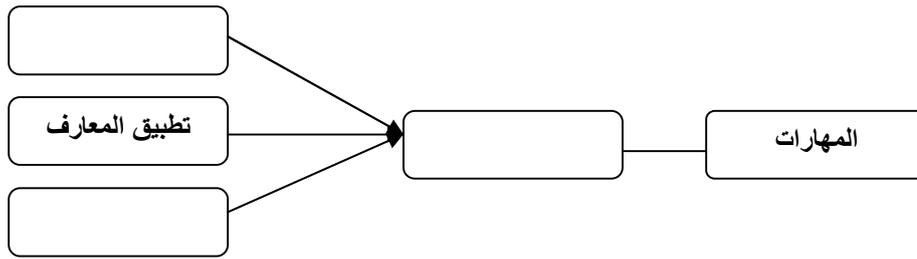
المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل: التسويق، المحاسبة والمالية... الخ.

4- الكفاءات الأساسية:

إن اكتساب المعرفة لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية فهذه المعارف تحتاج بالدرجة الأولى إلى تطبيقها على الميدان والقدرة على فعل ذلك تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وكلما زادت هذه المهارات كلما زادت إمكانية تحقيق الأسبقية على حساب المنافسين، وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية يجب تمييز ما يلي:

- يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل وتشكل بذلك حاجز للدخول للمنافسين الجدد؛
- أن تخلق زيادة في القيمة للزبون مقارنة مع المنافسين؛
- إعطاء إمكانية للدخول إلى عدة نشاطات وألا تكون مرتبطة بنشاط واحد؛¹

الشكل رقم (12): نموذج المهارات، القدرات والموارد



المصدر: عبد المالك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص:136.

5- العلاقة: إن التفوق في السوق لا يرتبط بعدة عوامل، فحسب "براهااد وهاميل" Prahalad & Hamel

فان عوامل النجاح ليست المهارات الأساسية وحدها فقط والمعارف المحصلة أيضا، فمثلا تفضيل المنتج الوطني المحلي يعتبر عاملا للنجاح ولكنه ليس مهارة²، فاختيارات الزبون قد تكون مبنية على دوافع شخصية نتيجة لانطباع مكتسب أو لتحالف إستراتيجي خاص مع المورد، والعلاقة كأصول مشتركة تعتبر من بين الأصول أكثر صعوبة في التقليد لأنها ترتبط بفترة التعامل هذا لكون إن الثقة تحتاج إلى فترة زمنية، كما انه يفترض على المؤسسات المتنافسة طرح عروض أحسن بكثير لتضمن انتقال الحصة

¹ طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009/2008، ص: 28-29.

² عبد المالك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص:138.

السوقية إليها مما يعني إن عملية الإحلال تعتبر صعبة، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العلاقة من الأصول الإستراتيجية للمؤسسة التي تساهم في تدعيم الموقف التنافسي لها وتدخل في تحديد أولويات الزبون¹.

المطلب الثاني: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات ومعوقات تحول دون إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي في السوق ومن هذه المعوقات توجد معوقات التالية:²

1. المعوقات الداخلية: وهي مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها والتي نوجزها في ما يلي:

أ. غياب القيادة الإدارية الناجحة: مما يعيق التنمية الإدارية وقد يظهر العجز في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛

ب. عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛

ت. غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من الأفراد داخل المؤسسة؛

ث. عدم مقدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرار؛

ج. عدم استخدام لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة؛

2. المعوقات الخارجية: وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج من خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها:

أ. الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عواقب وحواجز الدخول؛

ب. وجود مؤسسات متحالفة عالمياً يصعب على أي مؤسسة منافستها؛

ت. تحول المنافسين من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي؛

ث. تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية؛

ج. عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة؛

ح. ضعف أجهزة التعليم والتثقيف؛

خ. ضعف الاهتمام بالأبحاث والتطوير؛

¹ طحطوح مسعود، مرجع سابق، ص: 29.

² عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيارات تنافسي الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، غزة/فلسطين، ص: 57.

المطلب الثالث: إستراتيجيات بورتر التنافسية

ينطلق " بورتر " M.PORTER في تناوله لمفهوم الإستراتيجية بالتأكيد على أن لا يمكن لأي مؤسسة أن تبذل في جميع المجالات، إذ يجب على المؤسسات التعرف على المزايا التنافسية التي تحققها وتقوم بوضع الإستراتيجية المناسبة، والتي تساعد على الاستفادة أقصى حد من هذه المزايا التنافسية، حيث قدم بورتر PORTER ثلاث استراتيجيات و التي سميت بـ " الاستراتيجيات التنافسية لـ PORTER والتي سنتطرق إليها بإسهاب وكذلك من إسهاماته القوى التنافسية الخمس وسلسلة القيمة.

الفرع الأول: الاستراتيجيات العامة لـ PORTER

تعرف الإستراتيجية التنافسية من قبل " بورحومة" و "شريف" على أنها: " الأسس والفلسفة التي تستند إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون والتمكن من مواجهة قوى التنافسية، وبناء مركز تنافسي لها، كما توجد علاقة وطيدة بين الميزة التنافسية التي تتميز بها والإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة في الحصول على حصص سوقية"¹.

ولقد حدد بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية تتمثل في:

أولاً: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

وفيها المؤسسة تقلل التكلفة مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة، حيث تلعب دوراً هاماً كسلاح تنافسي للمؤسسة، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف²، كما تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بممارسة الضغوط والهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة³، وتعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة والتي من الممكن أن تنافسها.

* ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية

تمتع المؤسسة بمزايا متعددة مثل:⁴

- وجود العمالة المدربة وضبط التكاليف بشكل مستمر اعتماد على الخبرة وتدني التكاليف إلى الحد المقبول في مجالات التسويق والإعلان والجودة والتطوير؛

¹ عبد الحميد بورحومة، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزوا كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع3، جوان 2008، ص ص: 145-146.

² غسان العتيبي، مرجع سابق، ص: 66.

³ بيتيت احمد، أوكيل رايح، مرجع سابق، ص: 3.

⁴ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الاقتصاد المفتوح، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم الاقتصاد والتخطيط، الجمهورية العربية السورية /اللاذقية، 2009، ص: 114.

- كما يتطلب نجاح هذه الإستراتيجية تمتع المؤسسة بحصة سوقية كبيرة؛
- * **مزايا إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:** ويمكن مناقشة هذه الإستراتيجية في ظل نموذج بورتر " للقوى التنافسية الخمس".
- فيما يتعلق بالمنافسين: إن إتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية يحقق لها مركزا تنافسيا أفضل وعائد أعلى للاستثمار؛
- فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة للسلعة والخدمة بكلفة أقل - في بعض الحالات- تكون في مأمن عن الموردين الأقوياء، خاصة في حالة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- فيما يتعلق بالمشتريين: إن إمكانيات المساومة ترتفع في مواجهة معظم المشتريين لمنتجاتها من خلال المرونة السعرية التي تتمتع بها، والتي تمكنها من أن تحقق لها الأداء الأفضل؛
- ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة أو المقدمة للخدمة يمكنها تخفيض السعر واستخدامه كسلاح تنافسي؛
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة التي تنتج بكلفة أقل يمكنها من تخفيض السعر، وبالتالي مواجهة هجوم المنافسين؛¹
- * **وأهم خصائص إستراتيجية تخفيض التكاليف**
- تحفيز المنظمة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- تحفيز المنظمة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء؛
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين و لخدمة فئة معينة،²
- * **مخاطر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف**
- وكذلك لا تخلو إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف من المخاطر التي نذكر منها:³
- يستطيع المنافسون قهر الرائد بالتكلفة وذلك عن طريق وسائل إنتاج أقل تكلفة؛

¹ منصور رقية، دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008، ص: 86-87.

² عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، من كتاب، الإدارة الإستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة/مصر، 2008، ص: 331.

³ عثمانى عائشة، مرجع سابق، ص: 101.

- يستطيع المنافسون مجارة الرائد عن طريق محاكاة أساليبه. ففي حالات عديدة أعطي التقليد INITATION نتائج لمختلف المؤسسات التي تبنته؛

- قد تنهك أو تركز المؤسسة على تخفيض التكاليف والانشغال بها على حساب تحسين جودة المنتج والخدمة للعملاء؛

ثانيا: إستراتيجية التميز

وتنشأ هذه الإستراتيجية انطلاقا من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وتعرف إستراتيجية التميز بأنها: " قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة وجودة أعلى من سلع وخدمات المنافسين الآخرين".

كما يمكن القول أيضا إن إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت.¹

كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسة المنافسة، وقد يكون التميز أساس في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة و إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة كذلك استغلال نشاطات سلسلة القيمة.²

* متطلبات نجاح هذه الإستراتيجية

ويتطلب إتباع هذه الإستراتيجية مجموعة من المقومات التي نذكر منها:³

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط؛
- تتطلب إستراتيجية التميز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل وقياس مستوى رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل؛
- تتناسب إستراتيجية التميز أو التفرد عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة متطورة التي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق استعداد العميل لدفع مبالغ مرتفعة نسبيا مقابل ضمان الجودة للخدمات أو المنتجات المقدمة ضمن المخرجات؛

¹ عبد الحميد بورحومة، شريف مراد، مرجع سابق، ص: 148.

² عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص: 114.

³ مراد محبوب، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، 2006/2007، ص: 63.

* **مزايا إستراتيجية التمايز:** ومن بين مزايا إستراتيجية التمييز نذكر ما يلي:

- الولاء الكبير للماركة والذي يعطي للمؤسسة الحماية من منافسيها ومنافسة المنتجات البديلة كما يعتبر عائداً لدخول المنافسين المحتملين؛
- نادراً ما يمثل المورد القوي مشكلة بالنسبة للمؤسسة إذ أنها تتجه لفرض السعر الذي تريده ولا تهتم بتكاليف الإنتاج في مدخلات الإنتاج؛
- لا يمثل المشتري خطراً على المؤسسة، حيث بإمكانها فرض زيادات لأن هذا الأخير مستعد لدفع سعر أعلى وذلك مقابل خدمات ومنتجات مميزة؛

* **مخاطر إستراتيجية التمييز**

- التفرد أو الوحدانية ليس له قيمة دائماً: فالحقيقة إن الوصول إلى شئ متفرد لا يعني بالضرورة أنه متميز والوحدانية لا تؤدي إلى التمييز إلا إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف الزبون، أو تحسين الأداء والذي يجب أن يدركه الزبون، وأن التمييز الأكثر إقناعاً ينتج في غالب الأحيان من مصادر القيمة التي يمكن قياسها أو إدراكها من قبل الزبون أو من مصادر مهمة وصعبة القياس، وأن أفضل اختبار للقيمة يكمن في قدرة المؤسسة في الحصول على فائض سعري عند بيع منتجاتها أو تقديم لخدماتها؛
- التمييز المبالغ فيه: في حالة ما إذا لم تتمكن المؤسسة من فهم الآليات أو الميكانيزمات التي من خلالها التأثير على القيمة المدركة من قبل الزبون يمكن أن تتمايز بشكل مبالغ فيه، وفي حالة كانت جودة المنتجات أو مستوى الخدمات المقدمة يفوق احتياجات الزبون؛
- ارتفاع فائض السعر: إن تركيز المؤسسة على تقديم منتج قد يؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل كبير مما يعني عدم قدرتها على اكتساب ولاء المستهلك في ظل الفارق السعري؛¹

ومن خلال ما سبق فإن تبني هذه الإستراتيجية يخلق وضعية تنافسية ملائمة للمؤسسة في مواجهة القوى التنافسية، وأن نجاحها يتطلب التركيز على بعض جوانب التمييز خاصة فيما يتعلق بتحليل الاحتياجات وفهم الرغبات المراد إشباعها.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

وهي ثالث إستراتيجية من استراتيجيات التنافسية العامة، وهي تختلف بشكل رئيسي عن سابقتها لأنها موجهة لخدمة مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين، وتركز هذه الإستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي أو حسب نوع العميل أو خط الإنتاج.²

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص: 36-37.

² شارلزهل وجريت جونز، مرجع سابق، ص: 323.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع تنافسي أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافي محدد، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج أو الخدمة (شريحة محددة) من العملاء.¹

وبذلك تختلف هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله، حيث تنقسم إستراتيجية التركيز إلى نوعين وهما:²

- التركيز على أساس التكاليف: وتتمثل في البحث عن التميز في قطاع مستهدف في ظل التكاليف؛
- التركيز على أساس التميز: وتتمثل في التميز في القطاع السوقي المستهدف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تكاليف أقل للمنتجات والخدمات التي تقدمها لهذا القطاع؛

- تمييز المنتجات وخدمات المؤسسة بشكل أفضل يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

* **مزايا إستراتيجية التركيز:** يؤدي تطبيق إستراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة من المزايا:³

- القدرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة، ومن ثم تعميق انعزالها من اهتمام وجهود اللاعبين الكبار على مستوى الصناعة الذين لا يستطيعون خدمة هذه الفئة أيضا؛
- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين التكاليف أو التميز؛

- قلة التنوع في ميادين النشاط للمؤسسة يسهل عليها عملية تحديد الأهداف؛⁴

- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تحضن الزبائن؛

* **عيوب إستراتيجية التركيز:** ومن العيوب الخطيرة التي تواجه إستراتيجية التركيز نذكر ما يلي:

- تحويل العملاء تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية، والتي قد تضعف الأذواق المتميزة، وهذا ما يخفض من الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة، وبمرور الوقت تصبح هذه الأذواق مقبولة على نطاق واسع مما يسهل تقليدها في أقسام كبيرة في السوق؛⁵

¹ عراية الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 27-28 نوفمبر 2007، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف/الجزائر، ص: 10.

² نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص: 53.

³ روبرت أ. بتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، بدون طبعة، تعريب: عبد الحكيم الخرامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة/مصر، 2008، ص: 349.

⁴ محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 64.

⁵ روبرت أ. بتس، ديفيد لي، مرجع سابق، ص: 340-351.

- تغيير ادراكات ورغبات العملاء عن السلعة أو الخدمة المقدمة؛
- التركيز على السوق أو الصناعة وهذا ما قد يبعدها عن مجموعة المشتريين الجوهرية لها؛
- تقليص الأرباح بالنسبة للمؤسسات المتبينة لهذه الإستراتيجية بسبب زيادة التكاليف وذلك نظرا للاستثمارات الضخمة في تطوير الكفاءة المميزة لها؛¹

الشكل رقم(13): الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ PORTER



Sources : M. Porter ; « Competitive strategy Techniques for analyzing Industries and Competitors »; free : parriss ; new york ; 1980 ; p :39.

الفرع الثاني: القوى التنافسية الخمس لـ PORTER

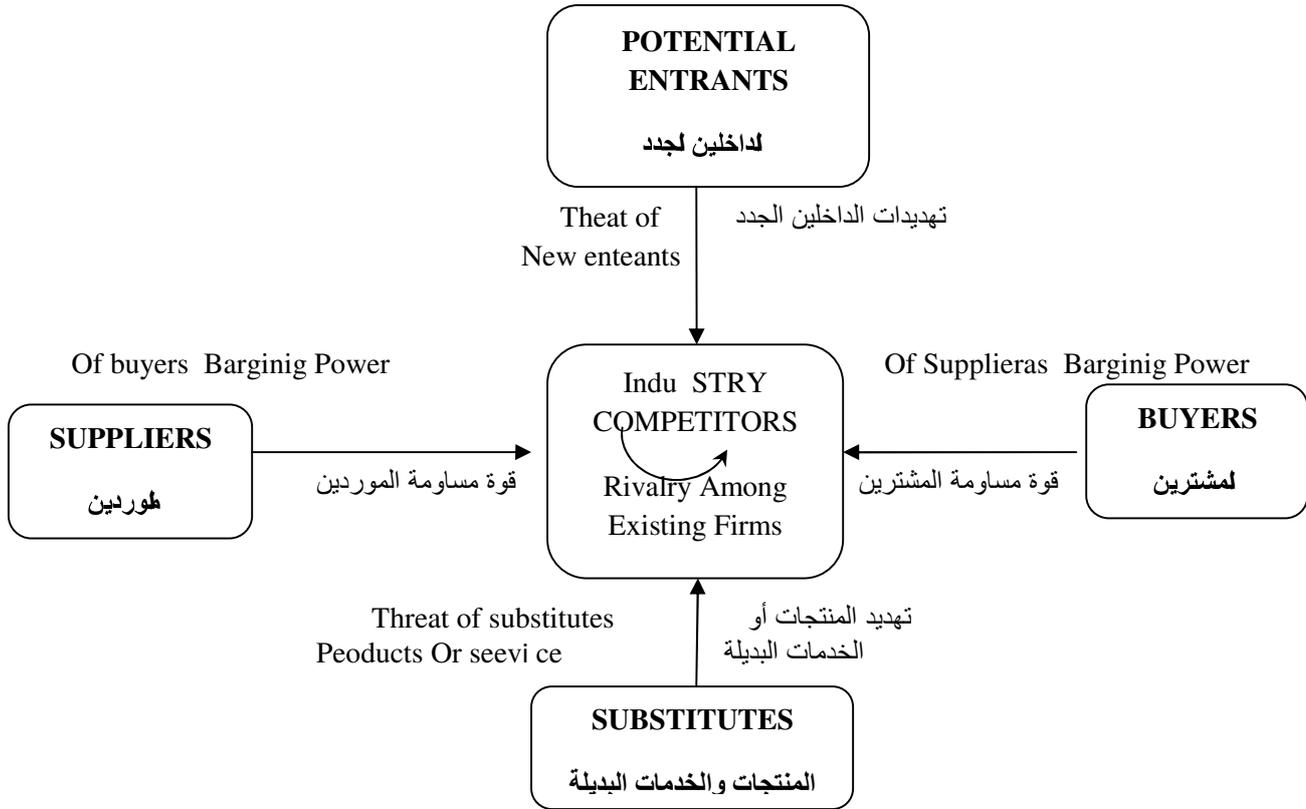
تتأثر جاذبية القطاع الذي ترغب المؤسسة الاستثمار فيه بمجموعة من القواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها، والهدف الرئيسي في هذا المجال هو تغيير هذه القواعد لصالح المؤسسة وقد قدم "بورتر" قواعد المؤسسة في صورة تفاعل متبادل بين خمسة قوى رئيسية، ويختلف تأثير كل قوة عن الأخرى ومن مؤسسة إلى أخرى داخل القطاع الواحد، ويكمن تأثير القوى الخمس على مرد ودية القطاع في الضغط الذي تمارسه على مستوى الأسعار وعلى التكاليف وحجم الاستثمارات المطلوبة.²

حيث أن طبيعة ودرجة المنافسة تتوقف على خمس عوامل وهي: تهديدات الداخلين الجدد (المنافسين المحتملين)، التنافس بين المنافسين الحاليين، تهديد المنتجات البديلة، قوى المشتريين التفاوضية، قوى الموردن التفاوضية، وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمس المذكورة سابقا بنموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter.

¹ مراد محبوب ، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 67.

² طحطوح مسعود، مرجع سابق، ص: 9.

الشكل(14): نموذج القوى الخمس التنافسية PORTER



Sources: M.E. Porter ; « Compétitive stratégie Techniques for analyzing Industes and Competitors »; Op-cit,P :4.

أولاً: تهديدات الداخلين الجدد(المنافسين المحتملين)

وهم المؤسسات التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على الدخول إذا ما رغبت في ذلك، ويرتبط تواجد المؤسسة حسب مردودية النشاط الصناعي وهذا حيث نجد بأن المؤسسات العاملة في صناعة ما تحاول جاهدة تحسين وضعيتها التنافسية في السوق وتبديد عزائم المنافسين المحتملين على الدخول من خلال هذه العوائق والتي هي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي أو النشاط أمراً مكلفاً.

حيث يمكن أن يمثل الداخلين الجدد للمؤسسات القائمة تهديد لها. لهذا تسعى المؤسسات القائمة على وضع

أو زيادة معوقات التي تمنع أو تعطل دخولها وقد حدد Porter المعوقات المحتملة للدخول والتي هي:¹

1. اقتصاديات الحجم: وتحد هذه الاقتصاديات من دخول المنتجين الجدد إلى القطاع بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية(العولمة والمنافسة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2004، ص ص: 128-129.

2. تمييز المنتج: ويخلق تمييز الماركة حاجزاً آخر يضطر بالداخلين الجدد إلى القطاع إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة، حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تمييز المنتجات وخدمات المؤسسة.¹
3. متطلبات رأس المال: إذ يحتاج المنافسون الجدد إلى موارد مالية معتبرة لدخول في المنافسة حتى لو توفرت الأموال فإن الدخول يشكل لهذه الأموال خطراً، وهذا يعطي امتياز للمؤسسات القائمة في القطاع.
4. اللوائح الحكومية: إن اللوائح الحكومية قد تقيد النشاطات أحياناً، من خلال إصدار إجراءات تعتبر أكبر عائق وهذا ما يؤدي بالمؤسسات القائمة إلى تحقيق أرباح عالية لأن مستوى المنافسة يكون قليلاً.
5. منافذ التوزيع: إن انعدام توفر قنوات التوزيع للداخلين الجدد قد يخلق عائقاً هو الآخر أمام الداخلين الجدد، ففي الأغلب تملك المنظمات القائمة تأثيراً على منافذ التوزيع أو امتلاكها لخبرة توزيعية عالية...
6. تكاليف التحول: التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل انتقاله من منتج إلى مورد آخر، ومن مقدم خدمة إلى آخر، تخلق عوائق الدخول نتيجة تكاليف التحول والتي يمكن أن تشمل: تأهيل اليد العاملة، تكلفة التجهيزات الجديدة، تكاليف الزمن المستغرق لقبول مصدر تموين جديد...
7. قوة المؤسسات الموجودة في القطاع: تتمثل في مواجهة الداخلين الجدد بامتلاكها قدرات مالية وبقدرتها التفاوضية مع زبائنها بوجود زيادة في الطاقات وتطبيق تخفيض الأسعار، وهذا ما يشكل عائقاً أمام الداخلين المحتملين.²

ثانياً: تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة

حيث أن المنتجات البديلة وهي تلك المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، والتي يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماماً الأسلوب الذي تفي به المنتجات أو الخدمات محل الدراسة. وجدير بالذكر إلى أن وجود بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً، ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المؤسسة ومن ثم التأثير على ربحيتها.³

ثالثاً: القوة التفاوضية (المساومة) للزبائن

ويمكن للمشتريين لسلع أو خدمات ما يمارسو أحياناً ضغوطاً ملحوظة على المؤسسة القائمة لتأمين أسعار أفضل. هذه القوة الرافعة تكون واضحة بصفة خاصة عندما يكون:

1. المشتريين جيدو الاطلاع؛
2. ينفقون الكثير من الأموال على منتجات الصنعية أو الخدمة؛

¹ صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007/2008، ص: 21.

² علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزوا في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2003/2004، ص: 83.

³ شارلز هيل وجريت جونز، مرجع سابق، ص: 150-151.

3. المشتريين أكثر تركيزاً من المؤسسات الموردة للمنتج (سلع / خدمات)؛¹

والقوة التفاوضية للعملاء (الزبائن) تتوقف على بعض العوامل نذكر منها:

أ. درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: ويتوقف هذا بدوره على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات أو خدمات المؤسسة، فكلما زادت الكمية، زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية؛

ب. أهمية المنتج بالنسبة للزبون: فكلما نقصت درجة أهمية المنتج (السلع/خدمات) بالنسبة للزبون، زاد من قدرتهم التفاوضية؛

ت. ضعف ربحية الزبائن: فكلما ضعفت ربحية الزبائن كلما انخفضت تكلفة شرائهم. وهذا سيكون سبباً في سعيهم للشراء بأسعار منخفضة وبالتالي تزيد قدرتهم التفاوضية؛²

رابعاً: القوة التفاوضية عند الموردين

وينظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديداً عندما يكون لهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها لمدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة.³

خامساً: التنافس بين المنافسين الحاليين

وتنشأ هذه الوضعية في حال ما إذا رغبت مؤسسة أو أكثر في تحسين موقعها التنافسي فتبادر مثلاً ب: خفض الأسعار، وتجديد تشكيلة المنتجات، وزيادة حجم الإنفاق على الحملات الإعلانية لزيادة الحصة السوقية... الخ، فهذا الفعل ينتج عنه رد فعل للمنافسين لتدارك ما تم فقده من حصته في السوق، فيعمل على خفض الأسعار إلى مستويات ادني من المستوى السابق، وعرض خدمات مساندة للعرض الرئيسي وخدمات بعد البيع...، وتؤدي هذه الوضعية إلى فقدان المؤسسات المبادرة للتميز الذي كانت تملكه مما يحتم عليها الرد على الفعل هذا، وهكذا وكلما تقلصت الفترة التي تفصل بين الفعل ورد الفعل بين المنافسين كلما أثرت سلباً على جاذبية القطاع لبقاء المؤسسات ضمن هذا النشاط.⁴

وتأخذ هنا حدة المنافسة أشكالاً متعددة منها: حرب الأسعار، الدعاية والإعلان وخدمات الضمان، يؤدي كل هذا في الغالب إلى تخفيض الإيرادات والأرباح لمؤسسات القطاع في الأجل القصيرة، وترجع شدة المنافسة إلى عوامل عدة منها:

1. تعدد المنافسين أو تساويهم في الحجم والقوة؛
2. بطء معدل نمو القطاع التنافس بما يدعو المنتجين إلى صراع من أجل زيادة الحصة السوقية؛
3. افتقار المنتجات (السلع/الخدمات) للتميز عن غيرها؛

¹ روبرت. أ. بيتس، ديفيد لي، مرجع سابق، ص: 145.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسويق، 2006/2005، ص: 82.

³ شارلز هيل وجريت جونز، مرجع سابق، ص: 139.

⁴ طحطوح مسعود، مرجع سابق، ص: 9.

4. اختلاف المنافسين في استراتيجياتهم وتشخيصهم وأصولهم الأولى وفكرتهم عن المنافسين؛¹ وبناء على ما تقدم فإن القوى التنافسية الخمس لـ Porter هي التي تحدد شدة التنافسية للمؤسسة التي تستوجب على هذه الأخيرة دراسة هذه القوى وما تشكله من فرص وتهديدات على المؤسسة، بحيث تؤثر القوى التنافسية على إستراتيجية المؤسسة وأنشطتها ونجاحها في إدارة الأعمال.

الفرع الثالث: نموذج سلسلة القيمة ومكوناتها وأهدافها

من أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية من الضروري فحص بطريقة نظامية كل الأنشطة التي تمارسها المؤسسة وعملياتها الداخلية، والوسيلة الأساسية للتوصل إلى ذلك هي " سلسلة القيمة" حيث تعمل المؤسسة إلى تحليل الأنشطة التي تتوافق مع مخطط الإستراتيجية بهدف فهم سلوك التكاليف ومعرفة المصادر الموجودة وإمكانية التميز.²

1- ماهية سلسلة القيمة

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة تسمح بتحليل ودراسة أنشطة المؤسسة لتحديد العوامل الكامنة فيها والتي يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة.

وعليه فإن سلسلة القيمة حسب "نحاسية" هي: " الطريقة التي تسمح لنا بتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها والمصادر الحالية والمحتملة للتمييز التي تحققها المؤسسة عن منافسيها".³

في حين يعرف "غالب ياسين" سلسلة القيمة على أنها: " تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة من نشاطات ذات القيمة Value Activites وهي عبارة عن تلك الأنشطة الجلية وذات الملامح المميزة التي ينبغي أدائها لتنفيذ العمل أو القيام به في المقام الأول".⁴

ويساعد هذا النموذج المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات ويعد مفهوم الهامش بعداً أساسياً في نموذج بورتر لسلسلة القيمة، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا من التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها Porter أنشطة القيمة والتي يصنفها إلى مجموعتين، الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة.⁵

حيث تندرج سلسلة القيمة للمؤسسة ضمن مفهوم أشمل يسمى " نظام سلسلة القيمة" كما وهو موضح في الشكل الموالي.

¹ صولح سماح، مرجع سابق، ص: 23.

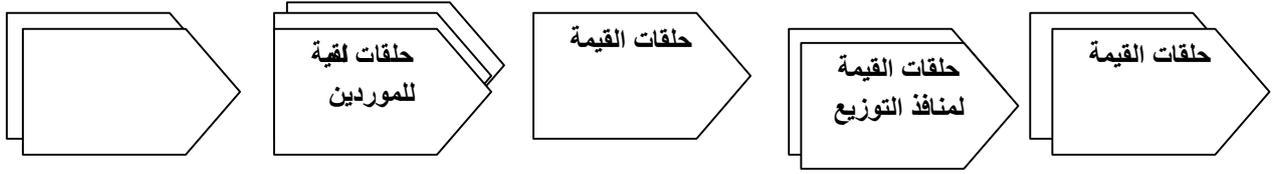
² نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا إعداد تنفيذ ومراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية/ مصر، 2001، ص ص: 104-105.

³ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص: 55.

⁴ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص ص: 95-96.

⁵ عبد الرحيم ليلي وآخرون، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10-11 2009، جامعة مولاوي الطاهر، السعيدة /الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص: 6.

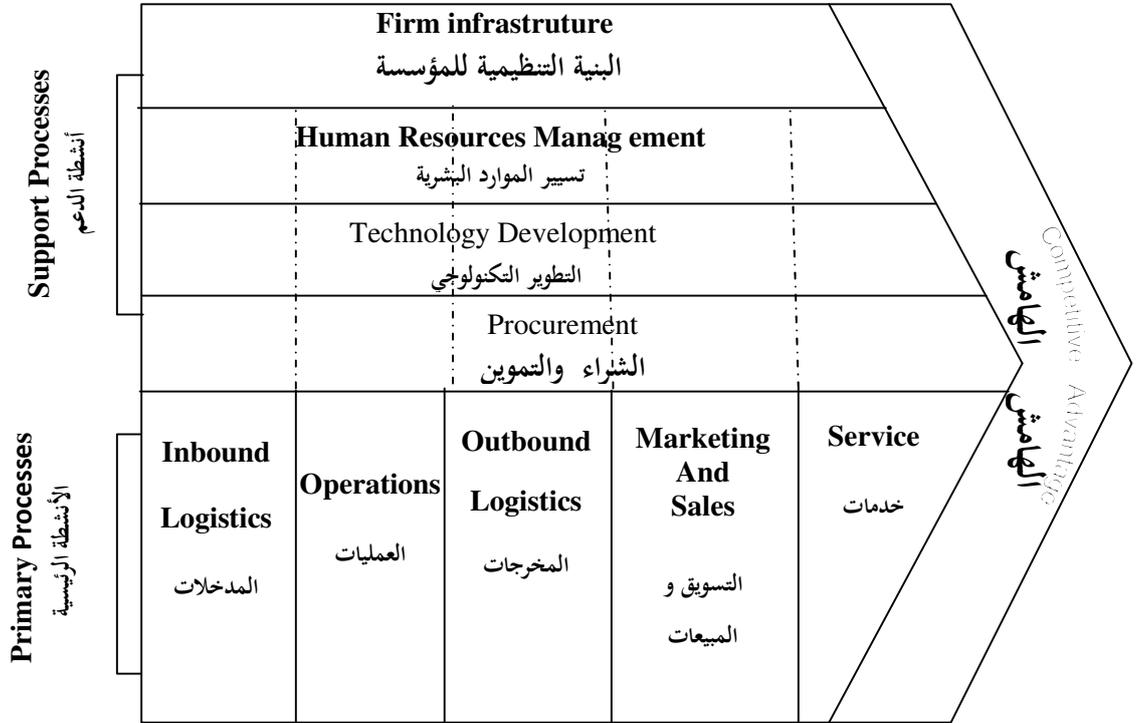
الشكل رقم (15): نظام سلسلة القيمة



Source : Michael Porter , « l'avantage Concurrentiel » , Comment devancer ses Concurrents et maintenir son avance , Dumod, Paris2000, P : 51

2- مكونات سلسلة القيمة

الشكل رقم (16): نموذج سلسلة القيمة لـ PORTER



Source: Curtis M. Grmm, Hun lee, Ken G Smith ; « STRATEGY As ACTION – competitive Dynamics and Competitive Advantage ; Oxford, Pariss ; new york ; 2006 ;P :7.

تتكون سلسلة القيمة وحسب ما قسمها " ميشال بورتر " M.Porter من الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة المرتبطة ببعضها البعض والتي تساهم كل منها في إضافة قيمة .
 أ. الأنشطة الرئيسية: وترتبط عمليا بتصميم وابتكار المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى تسويقه ودعمه من خلال توفير العديد من المزايا والخدمات، وتصنف هذه الأنشطة إلى خمسة فئات، وتتمثل الأنشطة الرئيسية فيما يلي:¹

¹ حاييف سي حاييف شرار، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإنتاجية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2004/2005، ص: 155.

- المدخلات (الإمداد الداخلي): وتتمثل في أنشطة الاستقبال والمناولة والتخزين والمراقبة...؛
- العمليات (الإنتاج): وتتمثل في أنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومرافقتها من أنشطة مثل: صيانة الأجهزة، مراقبة النوعية...؛
- المخرجات (الإمداد الخارجي): ويخص الأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات، التخزين، المناولة والنقل.. الخ؛

- التسويق والبيع: وتتمثل في الأنشطة التسويقية المادية وغير المادية (اختبار القنوات التوزيعية، الإشهار، والقوة البيعية، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات...)¹؛

ويختلف تأثير كل نشاط على الميزة التنافسية من قطاع إلى آخر، فالبنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع التوزيع تمثل وظيفة الإمداد الداخلي والخارجي العامل الحاسم في تفوقها كما هو الحال لعلامة " وول مارت " "Wal -Mart" ،² أما قطاع البنوك فإن أهم نشاط يمكن الاعتماد عليه فهو وظيفة التسويق والمبيعات في حين أن الإمداد يكون مهمل في المؤسسات الخدمية³، وبشكل عام ورغم التفاوت في مساهمة كل نشاط في خلق القيمة، فإن "بورتر" ينظر إلى النشاطات الأساسية من نفس الزاوية ويعطيها نفس الحجم ونفس الدور في خلق القيمة لعدم إمكانية عزل اثر كل نشاط على حدى دون النشاط الذي يسبقه.⁴

ب. **الأنشطة الداعمة:** وهي الأنشطة التي تساهم في ضمان الأداء الجيد للأنشطة الرئيسية وتصنف إلى أربعة فئات، حيث كل فئة يمكن أن تتضمن العديد من الأنشطة المختلفة المحققة للقيمة، وتتمثل الأنشطة الداعمة في:

- التمويين: ويتضمن الأنشطة الخاصة بتوفير المنتجات المطلوبة، والتحكم في تدفقها بين هذه الأنشطة.⁵
- التطوير التكنولوجي: ويهدف إلى تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة ويشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية اللازمة لكل نشاط، أي هي الأنشطة التي تقوم بتطوير وتجديد كل ما يتعلق بتوفير المنتج أو الخدمة.
- تسيير الموارد البشرية: وهي الأنشطة التي تهدف إلى توفير الاحتياجات من الموارد البشرية وتسييرها باعتبارها المسؤول الأساسي عن المزج بين مختلف الموارد والأنشطة لتقديم خدمات جيدة.
- الهياكل القاعدية (البنية التنظيمية للمؤسسة): وهي الأنشطة التي تحدد الإطار العام لمختلف العلاقات التي تظهر ضمن عمليات: التخطيط، التمويل، العلاقات العامة... وتترجم بصورة أوضح من خلال

¹ كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، يومي: 21-22 ماي 2002، جامعة البليدة/الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص: 6.

² Curtis M. Grmm, Hun lee, Ken G Smith ; « STRATEGY As ACTION-competitive Dynamics and Competitive Advantage ; Oxford, Pariss ; new york ; 2006 ;P: 74.

³ طحطوح مسعود، مرجع سابق، ص: 15.

⁴ يحضية سملالي، مرجع سابق، ص: 41.

⁵ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج، عمان /الأردن، 2006، ص: 7.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعمليات المتعلقة بها.¹

إن مساهمة البنية الأساسية في الميزة التنافسية تكمن في الدور الذي تلعبه في تحديد المهام والأهداف وتجنب التداخل والتضارب بينهما وتسهيل عمل النشاطات الأولية والداعمة والتحكم في نظام المعلومات، وكل هذه الممارسات تؤثر على سلسلة القيمة ككل ولا تختص بنوع محدد من النشاطات الأساسية أو الداعمة عكس نشاطات التموين والتطوير التكنولوجي وتسيير الموارد البشرية هو ما تبينه النقاط المقطعة من الشكل (16)².

3- أهداف سلسلة القيمة

من أجل بناء المؤسسة لابد من تحديد النشاطات الرئيسية والتي تحقق مباشرة القيمة المضافة للعميل، ونشاطات الدعم أو المساندة التي تسمح بتحقيق النشاطات الرئيسية، وتستعمل سلسلة القيمة في تحقيق ذلك وهذا من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

• **تحسين فعالية المؤسسة:** وذلك بتحقيق أفضل العلاقات بين الأنشطة المرتبطة التي تخلق القيمة للعميل، وتقديم الوسائل اللازمة للمؤسسة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهمة في الأنشطة المنتجة للقيمة.

• **تسيير التكاليف والقيمة:** وذلك عن طريق كشف الأنشطة ذات التكاليف العالية ومعرفة إمكانية تعديل تكاليف هذه الأنشطة وتأييدها بطريقة أكثر فعالية.

• **التحكم في تكاليف الدعم:** إن تحليل سلسلة القيمة يحدد تكاليف أنشطة الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة مع إن تكاليفها عالية وبالتالي يطرح أمام المؤسسة الخيار في اتخاذ القرار المناسب اتجاه هذه الأنشطة.

• **ضمان التميز:** يمكن لسلسلة القيمة أن تكون مصدر التميز إذا ما أحسنت المؤسسة فهمها واستغلالها، حيث تقوم هذه السلسلة بنمذجة سلسلة الأنشطة المنتجة للقيمة، وبعد تحليل هذه السلسلة يمكن تغيير طريقة تصميم العمليات الداخلية والخارجية لضمان فاعلية أكثر في الأداء.

• **الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية:** التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث ينتج ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، إن تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة)، أن ترعى حاجات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، وهذا بأخذ بآرائه في جميع مراحلها أو البعض منها، وإن نتيجة ذلك يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج والخدمة الجديدة، مع إعطاء ولائه إليه. وزيادة على ذلك، فإن أسعار مكونات المنتج، وهي الأخرى لها تأثير على جودته وتنويعه أما تدنية التكاليف، هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية، والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة، والكفاءات والمهارات.³

¹ حبة نجوى، تأثير المنافسة في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2007/2008، ص: 45.

² طحطوح مسعود، مرجع سابق، ص: 16.

³ زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008/2009، ص: 20-21.

المبحث الثالث: كسب الميزة التنافسية في ضوء التمسوق بالعلاقات

تستطيع المؤسسات ذات الأداء التمسوقي الجيد أن تفوز وتكسب زبائن جدد أو تحافظ على زبائنها الحاليين، تحقيق معاملات أكثر جدية مع هؤلاء الزبائن من خلال بناء علاقات معهم يكون أساسها تحقيق رضاهم وتقديم سلع وخدمات ذات قيمة كبيرة، حيث تمثل محاولة فهم الزبائن الخطوة الأولى والهامة في سبيل تحقيق وتنمية علاقات طويلة وقوية، إلا أنه على الرغم من أهمية هذه الخطوة فإنها ليست كافية للحصول أو اكتساب ميزة تنافسية، حيث يجب على المؤسسات استخدام ذلك الفهم لتصميم عروض تسويقية يمكن من خلالها تقديم قيمة أكبر من تلك العروض المقدمة من طرف منافسيها للفوز بنفس هؤلاء الزبائن، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة أيضا إلى فهم طبيعة منافسيها إضافة إلى فهمها لمجموعة الزبائن المستهدفين الذين تحاول الوصول إليهم وتنمية علاقات جيدة معهم.

المطلب الأول: أثر أبعاد التمسوق بالعلاقات على تحقيق الميزة التنافسية

يظهر تأثير التمسوق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال مبادئ التمسوق بالعلاقات وأبعاده، حيث أن هذا الأخير يقوم على أسس تبادل العلاقة والثقة بين المؤسسة وزبائنهم، وعليه فإن العوامل والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها التمسوق بالعلاقات والتي يمكن للمؤسسة من خلالها كسب ميزة تنافسية على ضوء هذه الأبعاد.

1. معرفة العميل وأثره في تحقيق الميزة التنافسية

تقوم المؤسسة بإنشاء قاعدة للبيانات تحتوي على ذلك من خلال المعلومات المتوفرة في قواعد البيانات والتي تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن زبائن المؤسسة، كل هذه المعطيات تسمح بتوجيه العائد المخصص لكل زبون والتطبيق الفعال للتمسوق الفردي، وكذا تجزئة قواعد البيانات بطريقة جد دقيقة ترتكز على عوامل سلوكية محددة تخص العميل مثل طرق الاتصال وطرق تقديم السلعة أو الخدمة...¹

أ. مفهوم قواعد البيانات: تسعى المؤسسة جاهدة إلى معرفة عملائها وإعطائها التصنيف الملائم لهم حسب خصائصهم بجمع المعلومات المختلفة عن أذواقهم واحتياجاتهم المتجددة، لذلك يقوم رجال التمسوق ببناء قاعدة بيانات لعملائها تساعد في تحديد رغبات العملاء بدقة وتمكنها من اتخاذ الإجراءات الملائمة في المستقبل في حالة وجود أي طارئ.

حيث تعرف قواعد البيانات والبيانات بعدة تعاريف نذكر منها:

تعرف البيانات على أنها: " الحقائق أو المبادئ أو تعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد أو الآلات الأوتوماتيكية"²

¹ حاتم نجود، مرجع سابق، ص: 112.

² فيصل سايفي، أنظمة المعلومات: إستخداماتها فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير: تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2009/2008، ص: 42.

كما تعرف قواعد البيانات بأنها: " عبارة عن مجموعة من الملفات ذات العلاقة، يجرى تخزينها في الحاسوب أو الوسائل الالكترونية والتكنولوجية المتاحة، والربط بين هذه البيانات بشكل مبرمج لتخرج كنتائج ومعلومات مفيدة ".¹

كما تعرف قواعد البيانات على أنها: " مجموعة من البيانات يتم تنظيمها لخدمة العديد من التطبيقات في نفس الوقت من خلال تخزين وإدارة البيانات بحيث تبدو جميعها في موقع واحد".²

كما تعرف Data Base: " وهي الخزان الرئيسي الذي يضم جميع المعلومات الخاصة بمؤسسة ما أو معلومات عن عملائها، وتتكون قاعدة البيانات من مجموعة من الصفوف والأعمدة التي تكون خلية، حيث يتم تخزين المعلومات فيها بطريقة متقنة ومضبوطة، فتتضمن كل خلية معلومة واحدة فقطن ويؤدي مجموع المعلومات المتواجدة في عدد من خلايا المتتالية إلى تكوين فكرة سريعة عن المستعلم عنه؛ أي فكرة عن المبحوث عنه في قواعد بيانات المؤسسة"³

ب. عناصر قواعد البيانات: وهي:⁴

✓ **عنصر البيانات (Character):** هي أصغر عنصر منطقي يتكون من حرف منفرد أو رمز أو رقم، ويطلق على العنصر اسم بايت (Byte).

✓ **الحقل (Field):** يمثل مجموعة من عناصر البيانات الذي يشير إلى كينونة entity أو الكائن object ويمثل بالضرورة خاصية تصف المكونات المميزة لكينونة البيانات.

✓ **القيد أو السجل (Record):** هو مجموعة من الحقول المترابطة تخص وحدة واحدة من موضوع قاعدة البيانات، فمثلا: مجموعة تقوم اسم الطالب، الرقم الجامعي، القسم والكلية تمثل سجلا واحد لطالب في جدول الطلبة ويتم تمييز كل سجل من خلال حقل مفتاحي، ولا يمكن أن يتكرر، وينفرد به كل طالب كما لا يجوز أن يكون الحقل فارغا، ويتم الوصول إلى سجل الطالب من خلال الحقل المفتاحي.

✓ **الملف (File):** تتكون قاعدة البيانات من مجموعة متكاملة ومترابطة من ملفات بيانات الأعمال، وفي نظم إدارة قواعد البيانات العلائقية، تتكون الملفات من جدول ذو بعدين أساسيين الأعمدة تمثل الحقول والصفوف تمثل السجلات.

¹ عامر إبراهيم القندلجي إيمان، فاضل السامرائي، شبكات الاتصالات، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان/الأردن، 2008، ص: 28.

² رند عمران مصطفى الاسطل، واقع استخدام التسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، قسم إدارة الأعمال، غزة/ فلسطين، 2009، ص: 56.

³ محمد قرشي، عبد الله غانم، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مرجع سابق، ص: 141.

⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 151-152.

ت. خصائص قواعد البيانات

- حيث يمكن تحديد خصائص قواعد البيانات في النقاط التالية:¹
- قواعد البيانات موجهة حسب الموضوع: يتم تجميع البيانات وتنظيمها وفقاً للمواضيع التي تمس نشاط المنظمة وليس وفقاً للعمليات الوظيفية مثل: بيانات حول الزبائن، منتجات المخاطرة (المهددة)،... حيث تتكامل المواضيع المختلفة في هيكل واحد وبالتالي لا توجد ازدواجية في المعلومات المشتركة؛
 - تكامل البيانات في قواعد البيانات: فالبيانات يتم تجميعها من أنظمة مختلفة وبالتالي لا بد من تكاملها وتجانسها لإعطاء معنى موحد ومفهوم لدى المستخدمين؛
 - الاستمرارية: يتم إضافة البيانات ببساطة واحدة بعد أخرى في قواعد البيانات حسب الترتيب الزمني، كما يتم إرفاق كل معلومات بالتاريخ الذي تم إنشاؤها فيه؛

ث. أنواع قواعد البيانات

1- قواعد البيانات التسويقية: Data Base Marketing²

وهي عملية بناء، والحفظ باستخدام قاعدة البيانات العملاء وقواعد بيانات أخرى (المنتجات والموردين والموزعين) لغرض الاتصال أثناء تسوية الصفقة من خلال المعلومات المتوفرة في قاعدة البيانات وبناء العلاقات مع العملاء.

2- قواعد بيانات الأعمال Business Data Baes

وتتضمن الأعمال التجارية والتاريخ الماضي للزبون لشراء، والأسعار والأرباح، حيث أن المشتري عضو فريق الأسماء، والأعمار، والهويات المفضلة، وأعياد الميلاد، الأغذية المختلفة، كما أن العقود الحالية هي حالة من تقرير لحصة الموردين من الزبائن التجارية التنافسية للموردين وتقييم نقاط القوة والضعف التنافسية.

3- قواعد بيانات العملاء Customer data base

أ. تعريف قواعد بيانات العملاء:

- وهو تجميع منظم لبيانات شاملة عن توقعات العملاء أو الأفراد الحاليين والمتوقعين في المستقبل، والذي يشمل بيانات البيئة الجغرافية، السكانية، الديمغرافية، النفسية والسلوكية.
 - كما أن قواعد بيانات العملاء هو تجميع منظم للمعلومات الشاملة عن الزبائن والأفراد الحاليين أو المتوقعين، ويمكن الوصول إليها، ويتم اتخاذ إجراءات من هذا القبيل، كما يؤدي تأهيلها إلى بيع منتجات أو خدمات المؤسسة، أو الحفاظ على العلاقات مع العملاء.
- وقد تعددت التعاريف المتعلقة بقاعدة بيانات العملاء نذكر منها:

¹ نجاح بولودان، دور مستودع البيانات في تحسين إدارة العلاقة في البنوك، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، أيام 23-26 أبريل 2012، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان/الأردن، ص:911.

² رند عمران مصطفى الأسطل، مرجع سابق، ص:56.

قاعدة بيانات العملاء وهي: " مجموعة ملفات محفوظة في الحاسوب تتضمن بيانات مترابطة ببعضها، حيث يتم من خلالها الحصول على معلومات بأشكال وترتيبات مختلفة ومتباينة، وعادة ما تتألف هذه البيانات من معلومات تم جمعها حول العملاء الحاليين والمرتقبين".

وحسب Philip Kotler قاعدة بيانات العملاء وهي: " مجموعة معلومات مهيكلة ومتاحة عن العملاء الحاليين والمرتقبين يتم استخدامها لتسويق المنتجات أو إدارة علاقة تجارية بالعميل".¹

كما تعرف قاعدة بيانات العملاء على أنها: " جزء من قاعدة البيانات التسويقية تجمع فيها المؤسسة مجموعة من المعلومات حول زبائنها، وتغذى بصفة مستمرة من طرف الموظفين أو رجال البيع خلال احتكاكهم في نقاط الاتصال (إعادة الشراء، تاريخ الشراء، زيارة، التفاوضات وملاحظات الموظف...)، حيث تحتاج إدارة العلاقة مع العميل إلى عرض وتشغيل ومعالجة كمية هائلة من المعلومات المتزايدة ومتابعة نشاط التسويق المباشر على مر الزمن".²

من التعريف السابقة يمكن أن نوضح إن قواعد بيانات العملاء تتكون من:

- بيانات وصفية : اسم الزبون، عنوانه، رقم هاتفه، تاريخ ميلاده، مشترياته السابقة وحجمها...
- بيانات الديمغرافية خاصة مثل: السن، الجنس، الدخل، عدد أفراد الأسرة...
- بيانات سلوكية: طرق الدفع، كيفية شراء الخدمة أو السلعة، مدى تكرار عملية الشراء...

ب. فوائد قواعد بيانات العملاء:

إن تنقيب المؤسسة عن البيانات الخاصة بالعملاء، والاحتفاظ بها في قواعد خاصة بالعملاء يحقق لها عدة فوائد نذكر منها:³

- **تحديد العملاء المرتقبين:** تساهم في تحديد أكثر العملاء جاذبية ومن ثم الاتصال بهم وتقديم عروض مغرية لهم قصد تحويلهم إلى عملاء دائمين.
- **تحديد العملاء المستهدفين:** بفضل قاعدة بيانات العملاء تتمكن المؤسسة من تحديد العميل المثالي لتكوين علاقات متينة معه مما ينمي مبيعاته.
- **تدعيم ولاء العملاء:** قاعدة بيانات العملاء تمكن المؤسسة من تقوية العلاقة التي تربطها بهم بتقديمها لهديا في المناسبات الخاصة، وكذا عروض مميزة وخاصة بهم.
- **تنمية مشتريات العميل:** وجود قاعدة البيانات يساعد المؤسسة في ابتكار عروض منتجات/ خدمات ذات جاذبية ومميزة، بتكاليف ومجهودات أقل.

حيث أن المعرفة الجيدة للزبون هي البداية لعلاقة متميزة مع العملاء، وللحصول على هذه المعرفة الجيدة يتم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن العملاء ومن بين هذه البيانات: البيانات الشخصية، بيانات الاتصال،

¹ بوسطة عائشة، مرجع سابق، ص: 10

² عيسى بن شوري، مرجع سابق، ص: 18.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص ص: 414-415.

بيانات الدخل والاستهلاك...¹، حيث تسمح قواعد البيانات أو (بنوك البيانات) كما يطلق عليها البعض فهي تمثل مجموعة من المعلومات المهيكلة والمنظمة والتي بواسطتها تتوصل بطريقة عملياتية إلى تأهيل الطرق المستعملة في السلع والخدمات.

وفي إطار التسيير الأمثل لتسيير العلاقة مع الزبون فإن قاعدة البيانات العملاء تمكن المؤسسة من معرفة الزبون وذلك من خلال المعلومات المتوفرة عنه والمخزنة في قاعدة بياناتها والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلا ما يلي:

- التعرف على الزبائن رغم كثرتهم وتغيير تصرفاتهم، خاصة الزبائن الذين يتمتعون باحتمالية أكبر للاستجابة، ومعرفة أكبر على الأبعاد الديمغرافية على الزبائن المتوقعين؛
 - تصنيف الزبائن وحصرهم في شكل قطاعات مميزة بمعايير معينة لتحسين الخدمة؛
 - متابعة عدد مرات الاتصال بالزبون، والعروض والخدمات والمنتجات المقدمة له والمنتقاة من طرفه؛²
- ولهذا فإن المؤسسة أصبحت تستمد عوامل تميزها وقوتها ونجاحها في معرفة كيفية وصول المؤسسة إلى الأسواق التي تخلق لها فرصة التميز عن منافسيها ومن ثم الاستجابة السريعة والفعالة لحاجات زبائنهم والاقتراب منهم، هذه السمة في الاقتراب من عملائها تساعد المنظمة في تكوين علاقات طويلة الأمد مع العملاء ومن ثم الاحتفاظ بهم.³

حيث تساعد قواعد البيانات (مستودعات البيانات) إلى التعرف على الزبون وميولاته نحو الخدمات والمنتجات المقدمة له من طرف المؤسسة خاصة الزبائن الدائمين، حيث تتكون لدى المؤسسة فكرة عن كيفية خدمة هذا الزبون الوفي وبالتالي زيادة فرصة الاحتفاظ به، وذلك من خلال فهم الزبون وسرعة تقديم الخدمة بأكثر جودة وكفاءة وبالطريقة التي تجعله راض عن الخدمة/ السلعة وعن المؤسسة بصفة خاصة وهذا ما يخلق ميزة تنافسية عن باقي منافسيها وذلك من خلال زيادة العلاقة مع زبائنهم.

2. الاتصال والاستماع للعميل وأثره في تحقيق الميزة التنافسية

يعتمد التسويق بالعلاقات بالتركيز على محاولة الاتصال بالزبائن والاستماع لهم من خلال ما يعرف بتسويق الاتصال والذي يركز على مبادلات تفاعلية بين المؤسسة وزبائنهم، حيث طورت المؤسسة مجموعة من الوسائل تمكنها من بناء ولاء الزبون لها.

وتساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال بوجه عام بين المؤسسة وجميع الأطراف المتعاملة معها، وبوجه الخصوص مع الزبون بشكل يحقق الأهداف المنشودة لكافة أطراف العلاقة، والواقع فإن الاتصال مع الزبون تسعى المؤسسة بالدرجة الأولى من خلاله إلى إدامة أفضل العلاقات بين المؤسسة وزبائنهم وذلك من خلال ما توفره التكنولوجيا الحديثة، خاصة وأن تكنولوجيا الإعلام والاتصال توفر كفاءة عالية ومرونة في الاستجابة

¹ أسيل الجراح، سايا غوجل، إدارة علاقة العملاء، رسالة ماجستير (غير منشورة) في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007، ص:7.

² بن تركي زينب، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2008/2007، ص:164-165.

³ نجاح بولودان، مرجع سابق، ص: 908-909.

وحل مشاكل العملاء¹، والتي تمكن المؤسسة من تعديل وتحسين المنتجات والخدمات الموجودة وإبداع منتجات جديدة بغية تلبية وإشباع الحاجات الراغبات المتجددة (تسويق الطلب) ولا شك قد تساعد في خلق حاجات جديدة لديهم (تسويق العرض)².

مفهوم الاستماع والاتصال

ويمكن تعريف الاتصال والاستماع للعميل بمنظور التكنولوجيا لإدارة العلاقة مع الزبون، على أنه: " القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستعمال تشكيلة مختلفة والتي تعمل على البقاء الدائم مع العملاء، أي أنها تقنية معلومات تركز على الاتصال مع زبون أو أكثر".

وتسعى المؤسسات اليوم إلى بناء وتوطيد علاقات مباشرة وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة البسيطة والحديثة وذات التكنولوجيا العالية تساعد في توطيد وربط العلاقات مع العملاء وفهم تطلعاتهم. حيث تحاول المنظمات إنشاء مراكز اتصال خاصة بها، كما تحرص وبصورة مستمرة على تحسين وتطوير أدواتها عن طريق إدخال أحدث النظم الالكترونية مما يسمح لها وبسهولة تنسيق وربط قنوات الاتصال المتعددة والمتشابكة بهدف تحسين العلاقة مع عملائها وهذا ما يخلق التميز عن باقي منافسيها.

كما إن اكتساح شبكة الانترنت وهيمنتها على وسائل الاتصال، أدى بالمؤسسة إلى التركيز وبشكل كبير لجهودها في الاستثمار في هذا المجال واستخدام هذه القناة بالشكل الأمثل إيماناً منها بالفوائد العديدة التي تحصل عليها من جراء استغلالها³

حيث أن الاتصال والاستماع للعملاء يمثل للمؤسسة مصدر للمعلومات المرتدة والتي من خلالها تقييم مستويات رضا العملاء عن منتجات وخدمات المؤسسة والسماع إلى انشغالاتهم وتطلعاتهم حول مستوى الخدمات المقدمة في شكل شكوى أو في شكل اقتراحات حول كيفية تقديم الخدمة من خلال إنشاء مواقع على الانترنت أو دفاتر أو صندوق الشكاوى والاقتراحات وهذا ما يؤدي بها إلى محاولة التحسين المستمر للمنتجات وخدمات المؤسسة، كما يخلق التميز عن باقي المنافسين وذلك من خلال تقليل التكاليف من حيث الوقت الناتجة عن البحث على عيوب المنتج أو الخدمة.

3. الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه وأثره في تحقيق الميزة التنافسية

لقد أصبحت مسألة التوجه بالمستهلك من المحاور الكبرى لكثير من المؤسسات الرائدة، فالعمل على الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب ولائه وتنميته أولوية كبرى لجميع المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية⁴، حيث أن مفهوم التسويق يركز أكثر على أهمية الاحتفاظ بالزبائن وتنمية ولائه أكثر من السعي الدائم إلى اكتساب

¹ بن تركي زينب، مرجع سابق، ص: 187.

² كريالي بغداد، مرجع سابق، ص: 181-182.

³ نجاح بولودان، مرجع سابق، ص: 907-910.

⁴ بن ديملي إسماعيل، دودور أسماء، إسهامات التسويق الالكتروني في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9-10 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف/الجزائر، ص: 9.

زبائن جدد وهذا ما يخلق للمؤسسة التميز، مع التأكيد على أن هناك فرق بين الزبائن ولا يمكن اعتبارهم جميعاً زبائن محتملين يمكن استهدافهم.¹

وبذلك لم تعد المؤسسة تبحث عن جلب زبائن جدد فقط، بل أصبحت تعمل على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين ومحاولة ربط علاقة قوية ودائمة معهم. وذلك عن طريق كسب رضاهم ووفائهم بصورة دائمة للمؤسسة، حيث أصبح عامل الولاء في الوقت الحاضر من الاهتمامات الكبرى والجوهرية للمؤسسات بدون استثناء، وخاصة مع احتدام المنافسة في المحيط والتي زادت من صعوبة جلب زبائن جدد، كما زادت من صعوبة الاحتفاظ بزبائن الحاليين، وهذا ما زاد من حماسة المؤسسة للحفاظ على زبائنها بشدة،² ويرجع هذا للأسباب التالية:

- إن الاحتفاظ بالزبون الحالي يكلف المؤسسة خمسة أضعاف أقل من جلب زبون جديد، كما أن الولاء يسمح باستعادة الأموال المنفقة في جلب الزبائن لفترة أطول.
- إن الزبون الوفي ينقل انطباعه عن المؤسسة ومنتجاتها إلى عدد كبير من الأشخاص، وبالتالي يساهم في جلب زبائن جدد ويؤثر في قراراتهم بإعادة شراء منتجات وخدمات المؤسسة³، وبمعنى آخر يحقق التميز من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تكاليف الإعلام ولإشهار.
- تعتبر عملية الاحتفاظ بالزبون وكسب ولائه لمدة طويلة هي ميزة تنافسية، في ظل أسواق كثيفة تساعد على تجاوز المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية.
- إن العميل الموالي للمؤسسة، يعتبر مصدر للدعاية من خلال ما يبثه من كلمة الفم الطيبة، وهو ما يعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف الإعلان والإشهار⁴
- الاحتفاظ بالزبائن ذوي الولاء وهذا من خلال طرح تخفيضات عن منتجات وخدمات المؤسسة التي تقدمها للزبائن خاصة ذوي الولاء، بإضافة إلى تقديم خدمات خاصة ومميزة لهم.

4. مشاركة العميل وأثره في تحقيق الميزة التنافسية

يهدف التسويق بالعلاقات إلى تحويل الزبائن إلى أصدقاء أو شركاء في المؤسسة وربطهم بحياتها، وهذا من خلال عدة وسائل مبتكرة وذلك من خلال إشراك الزبائن في حياة المنظمة من خلال: دعوات العشاء، تنظيم التظاهرات الثقافية،⁵ صندوق الشكاوي، طلب رأيهم حول منتجات المؤسسة وما هي الإضافات التي يريدونها من خلال وات الاستقصاء، الاهتمام بشكاوي العملاء لأن العملاء مجرد الاهتمام به يرى فيه العميل انتمائه للمؤسسة وأنها تقدر رأيه، بالإضافة إلى أن الشكاوي تسهل طرح الآراء التي يمكن أن توفر أفكار جديدة وإبداعية يمكن أن تطبقها المؤسسة، بإضافة إلى بطاقات المعايدة في المناسبات كأعياد ورأس السنة،

¹ الهام فخري أحمد حسين، مرجع سابق، ص ص: 391-420.

² بن تركي زينب، مرجع سابق، ص: 141.

³ بزقاري عبلة، تمييز منتجات المؤسسة بالعلامة ومساهمته في ضمان وفاء الزبائن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق، تخصص، تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005/2006، ص: 91.

⁴ الهام فخري أحمد حسين، مرجع سابق، ص ص: 391-420.

⁵ بزقاري عبلة، مرجع سابق، ص: 107.

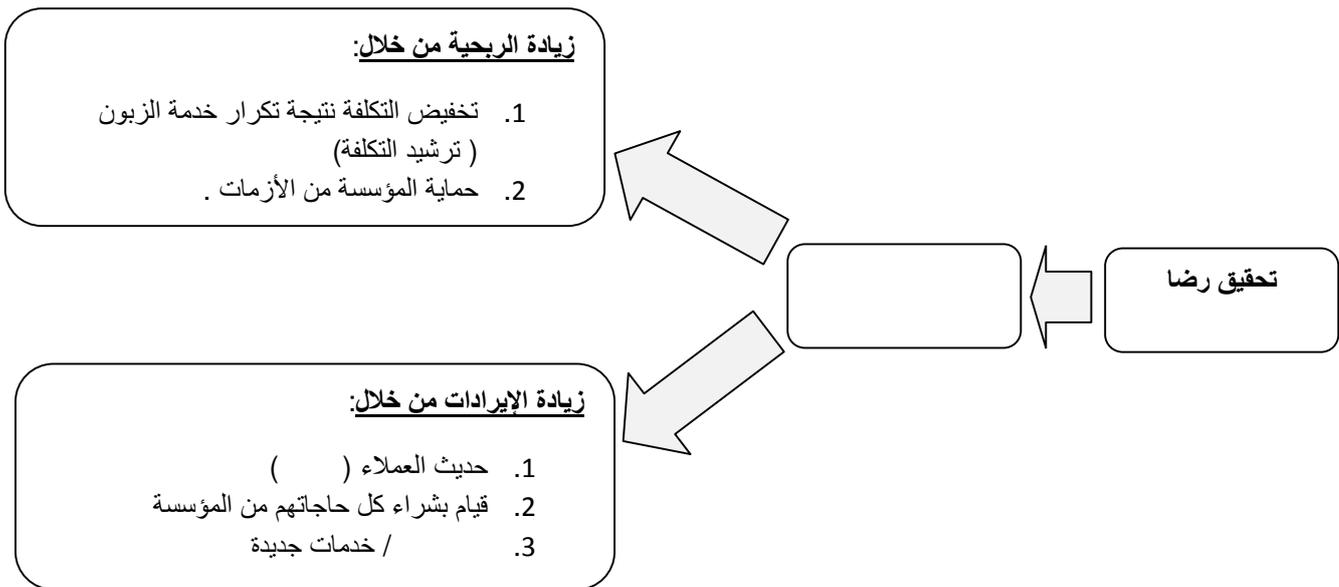
وأعياد الاستقلال يوحي بأن المؤسسة مهتمة بعملائها وتشاركهم أفراحهم واحتفالاتهم مما يشعر العملاء بأنهم شركاء منتمين للمؤسسة.

حيث تتميز المؤسسة بهذه العلاقة القوية والجيدة عن باقي منافسيها، وهذا من خلال تشيبت المؤسسة و الزبون بعلاقتهم ببعضهما وهذا من منطلق أن المؤسسة تعتبر الزبون الوفي لها شريك، حيث أن هذه العلاقة القوية التي تنشأ بين المؤسسة وزبائنها تخلق نوع من الصعوبة لدى المؤسسات المنافسة والتي تتمثل في محاولة الوصول إلى زبائنها، هذه الحالة تعد بمثابة نقطة قوة مميزة للمؤسسة عن باقي منافسيها، هذا ما يدفع المؤسسات بالتركيز أكثر على الاحتفاظ بالزبائن الأوفياء لأطول فترة ممكنة وبجميع الوسائل والطرق الممكنة، لأن الزبون الوفي يدفع المبلغ الذي تضعه المؤسسة مادام أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات وخدمات تلبي حاجاته ورغباته، وبالتالي تحقق المؤسسة عوائد مرتفعة تعوض التكاليف التي أنفقتها عليهم، كما يمثل الزبون الوفي مصدر للدعاية والإعلان المجاني وذلك من خلال كلمة الفم الطيبة التي ينشرها بين أفراد عائلته وأصدقائه.

المطلب الثاني: التوجه بالزبائن نحو تحقيق ميزة تنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى أن الخاصية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس النشاط، والتي تحقق لها موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة، بحيث تستطيع المؤسسات من خلال خلق الميزة التنافسية وهذا من خلال تحديدها لأبعاد التنافسية، والتركيز عليها وذلك من خلال تقديم لسلع وخدمات ترضي حاجات الزبائن، وعلى العموم يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال توجيهها بالزبون والذي يؤدي إلى ارتفاع الداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائداتها.

الشكل رقم (17): التوجه بالزبون والميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على السواق (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2003، ص:206.

ويمكن توضيح ذلك من الشكل على النحو التالي:¹

1. **ترشيد التكاليف:** من أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هو المحافظة على الزبون فالاستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة عليه تعتبر أقل تكلفة من نظيراتها وخاصة بالحصول على زبون جديد، وكما أسلفنا الذكر فإن تكلفة المحافظة على الزبون = $1/5$ من تكلفة الحصول على الزبون الجديد، و التوجه بالزبون يمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليه، فتكلفة خدمة نفس العميل لأكثر من مرة أقل من تكلفة خدمة عميل جديد وهذا نتيجة:

أ. تقديم نفس الخدمة أو السلعة لنفس العميل يقلل التكاليف بسبب أثر التعلم، وكذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية خاصة في حالة إنتاج السلع النمطية؛

ب. وفورات اقتصاديات الحجم بسبب تكرار الشراء؛

ت. إن عدم رضا العملاء يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأعمال بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء العملاء وتعدد شكاوهم وتحولهم إلى المنافسين فمثلاً: أحيانا عندما يحجز العميل غرفة في الفندق ثم بعد وصوله إلى الفندق يقول له موظف الاستقبال لا توجد غرفة خالية هذا بالرغم من أن العميل طلب حجز الغرفة قبل وصوله ربما بعدة أيام، هنا سيتحول العميل إلى فندق آخر ولا يفكر في الرجوع إلى هذا الفندق مرة أخرى؛

2. **سعر أقل وأداء مرتفع أو الاثنين معاً:** إذا حاول منافس جذب أحد زبائنك فعليه إما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه أنت أو يقدم مستوى خدمات أعلى أو الاثنين معاً، كما أن الواقع يشير إلى أنه من الصعب على الزبون راضى عن تعامله مع مؤسسة ما أن يتحول إلى أخرى فهو قد يبذل الكثير من الجهد والوقت في البحث عن اختبار المؤسسة التي يتعامل معها، وقد يكون غير قادر على تغييرها.

3. **حماية المؤسسة من الأزمات:** وهي تعتبر النتيجة الثالثة من نتائج التوجه بالزبون والتي تؤدي إلى زيادة الربحية، حيث أن الحماية تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها Product Tampering. حيث أن الزبون ذو الولاء المرتفع سيقاوم أي محاولة للتلاعب من قبل المنافسين، وهذا من خلال تقديمه لكل المعلومات عن المنافسين للمؤسسة المتعامل معها.

أما على الصعيد الداخلي الأزمات التي قد تنشأ بسبب الإضرابات Strike أو نقص المواد، أو في حالة توقف المؤسسة عن تقديم الخدمة أو السلعة بسبب الترميمات أو إعادة الهيكلة أو التطوير، وهذا ما يجعل العميل يؤجل عملية الشراء وهذا ما يضر بمصالح المؤسسة بالدرجة الأولى.

4. **انتشار الحديث الإيجابي:** ويعد انتشار الحديث الإيجابي والحيد عن المؤسسة من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال وذلك من خلال الحصول على زبائن جدد بدون الحاجة إلى استثمار إضافي أو إدخال

تعديلات جوهرية على المنتج أو التسويق أو زيادة موارد البيع وتعتبر كلمة الفم Word of mouth أحد أساليب تحقيق ذلك.

5. **ابتكار سلع/خدمات جديدة:** فزيادة إيرادات المؤسسة مع توليد عوائد إضافية لها يتحقق من خلال تقديمها لسلع أو خدمات جديدة للزبائن، بحيث أن هذه الأخير ذو الولاء ومستوى رضا مرتفعين سوف يشارك في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة و تقديم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لابتكار هذه السلع والخدمات الجيدة.

الخلاصة:

تعتبر الميزة التنافسية من بين أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليان وذلك لأن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان إستمراريتها في السوق، وقد دفعت حدة المنافسة في السوق وتغير في أوضاع المنافسة المؤسسات إلى تطبيق أساليب إدارية و تسويقية حديثة لمواجهة هذه المنافسة الشرسة ومن أهم هذه الأساليب الحديثة في التسويق وهو التسويق بالعلاقات الذي يعتمد على ربط العلاقات القوية وإطالتها أطول فترة ممكنة بين المؤسسة وعملاءها، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات التنافسية للتعامل مع المنافسين والزبائن على حد سواء من خلال التركيز وهذا من خلال الاهتمام بالزبائن المربحين والأوفياء أو التمييز عن طريق تقديم خدمات شخصية مميزة للزبائن الدائمين أو تقديم سلع وخدمات مميزة عن باقي المنافسين أو التقليل من التكاليف هذا من خلال تخفيض تكاليف الإشهار والإعلان عن طريق الزبون الوفي الذي يعتبر مصدر للدعاية المجانية، كل هذه الاستراتيجيات والتي تصبو المؤسسات من خلالها إلى تدعيم المركز التنافسي لها في السوق والحفاظ على حصتها فيه.

كما يفترض على المؤسسة أن تعتمد على سلسلة القيمة لبورتر PORTER لتحديد الأنشطة التي تتميز فيها عن باقي منافسيها والتي يجب أن تركز عليها في خلق القيمة للعميل ومن أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية هي: الابتكار والإبداع، الكفاءات المحورية، التجديد، المعرفة، الزمن. وكذا خلصنا إلى أهميته تطبيق التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاده: معرفة العميل، الاتصال الاستماع للعميل، الاحتفاظ بالعميل وكسب ولاءه، مشاركة العميل، تمثل بدورها أحد مصادر الميزة التنافسية، وهذا من خلال معرفة المعلومات ن زبائن المؤسسة عن طريق قواعد بيانات العملاء التي تقدم معلومات عن كيفية تقديم الخدمة له، وكذا الاتصال والاستماع للعميل وهذا من خلال فتح قنوات الحوار بين الزبون والمؤسسة من أجل النقاش وإبداء راية اتجاه خدمات ومشاركة العميل في طريقة تقديم الخدمات وتقديم الشكاوي كل هذه تؤدي إلى الاحتفاظ بالعميل وكسب ولاءه.

واستنتاجا لما سبق نستطيع القول أن إتباع الإستراتيجية التسويق بالعلاقات من طرف المؤسسة يخلق لها التفرد وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال الاحتفاظ بزبائنها لأطول فترة وهذا ما يؤدي بها إلى تقوية تواجدتها في السوق والمحافظة على مكانتها السوقية، حيث يعتبر التسويق بالعلاقات من المناهج التي تؤكد على استمرارية العلاقات مع الزبائن وتقويتها والتواجد بينهم والاستماع إليهم، كما تؤكد على خدمة الزبائن والاحتفاظ بهم مع تطوير العديد من التعاملات مع الزبائن، وذلك نظر للأهمية البالغة التي أضحت يحتلها الزبون في نظر المؤسسة.

الفصل الثالث

عرض وتحليل الدراسة

الميدانية

واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد أن تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين لمصطلحات ومفهوم التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون وتأثير التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية، وقصد إظهار التقارب أو إسقاط واقع الدراسة الميدانية على الجانب النظري، إذ تم اختيار الفنادق المصنفة ضمن فئة ثلاث نجوم لمدينة بسكرة كدراسة حالة، وذلك بغية التعرف على وضعية التسويق بالعلاقات داخل المؤسسات الفندقية حيث كانت الدراسة الميدانية على المؤسسة الفندقية " فندق الزيبان " و " مركب حمام الصالحين ".

لذا سنحاول في هذا الفصل إسقاطها ميدانيا وذلك من خلال عرض وتحليل واقع التسويق بالعلاقات لهذه المؤسسات الفندقية والتي تصنف على أنها خدمية وما هو دور التسويق بالعلاقات من أجل خلق نوع من التميز في جميع النواحي لخدماتها المقدمة لعملائها.

المبحث الأول: المؤهلات السياحية للولاية وبطاقة تعريفية للفنادق محل الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية والمؤهلات السياحية لولاية بسكرة

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الولاية

بسكرة عروس الزيبان مهد الحضارات وملتقى الثقافات والتي عرفت أيضا باسم " فسيرة " خلال الحضارة الرومانية مرور بحضارة بني هلال.

الفرع الثاني: الموقع الجغرافي للولاية

بسكرة بوابة الصحراء تقع في الجهة الجنوبية الشرقية من الجزائر تبعد عن عاصمة البلاد بـ400 كلم، حيث يحدها من الشمال ولاية باتنة التي تبعد حوالي 120 كلم، ومن الشمال الغربي ولاية المسيلة 310 كلم ومن الشمال الشرقي ولاية خنشلة بـ200كلم، ومن الغرب ولاية الجلفة بـ277 كلم والجنوب الوادي بـ220كلم، تتربع الولاية على مساحة إجمالية تقدر بـ 21617.80 كلم² يقدر عدد سكانها بحوالي 713.244 نسمة، وتضم الولاية 33 بلدية موزعة على 12 دائرة.

الفرع الثالث: المؤهلات والمرافق السياحية للولاية

تتوفر ولاية بسكرة على مرافق ومؤهلات سياحية كبيرة وتزخر بتنوع رائع في المواقع السياحية في بلدياتها ودواويرها، حيث المناطق السياحية الخلابة التي تجلب السياح من كل الأقطاب وتشدهم مناظرها الرائعة بغابات النخيل، والتمور التي تشتهر بها الولاية إلى جبال عين زعطوط ومناظر خنقة سيدي ناجي وشرفات غوفي المعروفة بمناظرها الخلابة والجميلة، بإضافة إلى وجود العديد من الأضرحة والأماكن المقدسة مثل ضريح الوالي سيدي زرور وجامع سيدي عقبة.

كما تتوفر الولاية على حظيرة فندقية تشمل على:

مجموعة من الهياكل والمنشآت الفندقية المعتبرة، حيث تتوفر على ما يقارب 7 فنادق غير مصنفة و5 فنادق مصنفة، والتي توفر بالإجمال ما يقارب 1421 سرير ومن أشهر هذه الفنادق " فندق الزيبان " و "مركب حمام الصالحين" كما تحظى الولاية بمطاعم مصنفة تعد أطباق مختلفة مميزة وفريدة.

المطلب الثاني: التقديم بفندق الزيبان ومؤهلاته

الفرع الأول: نبذة مختصرة عن فندق الزيبان

يقع فندق الزيبان بالقرب من وادي سيدي زرزور، ضمن النسيج الحضري لمدينة بسكرة وتحيط بالفندق حديقة جميلة وافرة الظلال من النخيل والأشجار الجميلة، وهي الواجهة الخضراء للفندق التي تعد بدورها مكاننا مناسباً لممارسة الرياضة، وبعد الفندق من أهم الهياكل السياحية في الجنوب الجزائري ويتربع فندق على مساحة إجمالية تقدر بـ: 20272 م² بمساحة مغطاة تقدر بـ 15000 م²، وهو يعد واحد من الفنادق التابع لمؤسسة التسيير السياحي لولاية بسكرة EGT.Biskra، تأسس الفندق في سنة 1971 ودشن على يد الرئيس الراحل هواري بومدين، يحتوي الفندق على 99 غرفة و 7 أجنحة ومطعم يتسع لـ 150 شخص ومرافق أخرى للضيوف تتلائم وتصنيف الفندق إلى 3 نجوم، ويشغل الفندق على 86 عمال من بينهم عمال دائمين ومؤقتين يوفران الراحة والجو المناسب للإقامة المريحة للضيف، ويعرف الفندق منذ سنة 2002 جملة من الإجراءات قصد الرفع جودة الخدمات من خلال تأهيل وتكوين عمال الفندق، وكذا عمليات تجديد وتهيئة هياكله، فقد عرفت 58 غرفة في إطار الحملة إعادة التهيئة عمليات التجديد وتأثيث للفندق، كما تم تحسين خدمات الإطعام في الوجبات التي تتوعدت بين عالمية والى تقليدية جزائرية ومحلية.

كما يحتوي الفندق على مسبح خارجي شبه أولمبي خاص بزبائن الفندق مجاني للاستحمام الجلوس فيه وأخذ حمام شمسي والتمتع بالمناظر التي توفرها الحديقة التي تحيط بالفندق وهي واجهة خضراء توفر الظلال التي تعد بدورها مكاننا لممارسة الرياضة، كما يحتوي الفندق على قاعة انترنت.

الفرع الثاني: بطاقة تقنية عن الفندق

تضم البطاقة التقنية لفندق الزيبان، ما يلي:¹

يصنف فندق الزيبان إلى: 3 نجوم

اجمالي المساحة: 20272 متر مربع

المساحة المبنية: 15000 متر مربع

القدرة:

عدد الغرف: 99 غرفة

عدد الأسرة: 198 سرير

المطعم: 150 مقعد

¹ من إعداد الطالب باعتماد على معلومات من إدارة الفندق

غرفة متعددة الأغراض: 100 مقعد

الخيمة: 30 مقعد

صالة بار مع مقهى

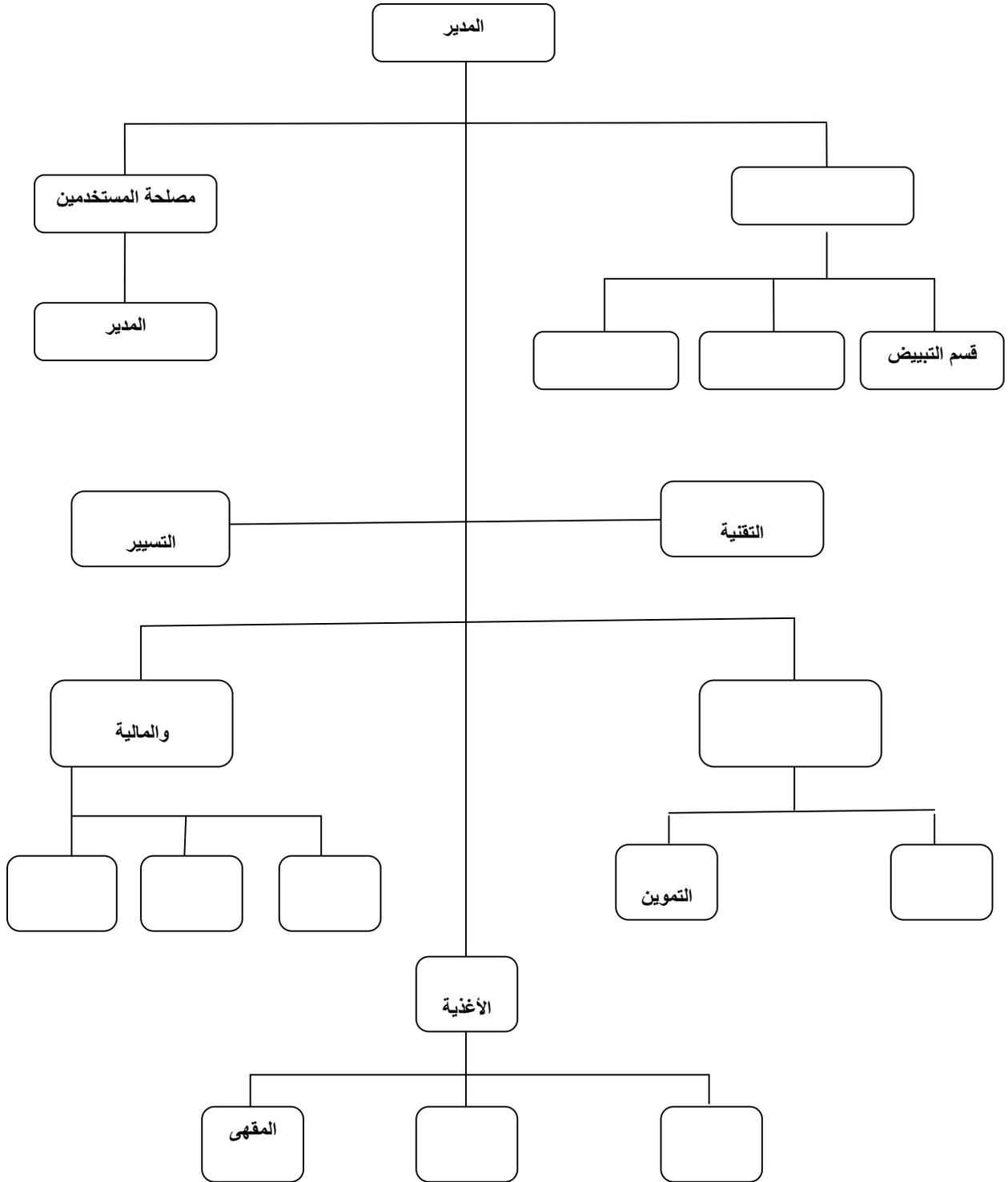
قاعة انترنت .

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للفندق

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة فهو يبين التقسيمات والأحداث الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنشأة، كما يوضح نوعية العلاقات بين الأقسام وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها"¹، حيث أن اختلاف الهيكل التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى ذلك ناتج عن اختلاف في حجم وطبيعة نشاط المؤسسة وكذلك تأثير السلعة والخدمة التي تقدمها، وعليه فإن فندق الزيبان يتكون من سبع مصالح تسييرها إدارة واحد والتي تعمل على السير الحسن للفندق، وتقديم أفضل الخدمات، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي.

¹ سليم محمد خنفر، علاء حسن السرايبي، صناعة الفنادق (إدارة ومفاهيم)، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2011، ص: 75.

الشكل رقم(18): الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من إدارة فندق الزيبان.

الإدارة: ويشرف عليها مدير الفندق والذي يراقب يسر العمل فيه.

مصلحة الاستقبال: يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يجب الاهتمام بهم أكثر، لأنه يكون في خدمتهم فريقين مكونين من 4 أعوان استقبال يعملون بالمناسبة، يسهر عمال الاستقبال على توجيههم وتحديد الخدمات التي يمكن للمؤسسة الفندقية تقديمها وتتضمن هذه المصلحة قسم التالية:

- قسم الغرف: ويشرف هذا القسم على حسن تنسيق الغرف وصيانتها كما يتولى تلبية رغبات الزبائن والإبلاغ عن الغرف المحجوزة بإضافة إلى إشرافه على فريق مخصص ل: إعادة تهيئة الغرف بعد استعمالها من تنظيف المحيط وتغيير الستائر والأغطية.
- قسم التبييض: يهتم هذا القسم بجمع وعسل جميع الأفرشة والأغطية للأسرة والطاولات المطعم المستعملة في الغرف أو المطعم، وكذلك تقديم خدمة غسل الملابس للزبائن.
- قسم النظافة: يهتم هذا القسم بنظافة محيط الفندق الداخلية والخارجية وكذلك للغرف والمطعم من مفروشات أو أثاث وأجهزة ...

مصلحة المستخدمين: وتشرف هذه المصلحة على مراقبة والتنظيم وسير العمل داخل الفندق والعمال وتسهر هذه المصلحة أيضا على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الجيد للتنظيم الداخلي للمؤسسة يمثلها رئيس يدعى رئيس المصلحة، وتشرف أيضا على قسم مهم في الفندق.

- قسم الأمن: يقوم هذا القسم بمراقبة حالة السير واستعمال التجهيزات الخاصة بمحاربة الحرائق، كما تعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة مستعينة بجميع الوسائل ليسود الجو الملائم للعمل وراحة الضيوف، يشرف القسم على عملية المراقبة والحراسة ليلا ونهارا من خلال انتهاج طرق معينة للمراقبة.

مصلحة مراقبة التسيير: وتشرف هذه المصلحة على مراقبة مدا خيل ومصاريف الفندق اليومية وهي المسؤولة بمراقبة المصالح التالية: الاستقبال، الأغذية، المقتصد، الغرف.. وتقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية إلى مؤسسة التسيير السياحي فرع بسكرة.

مصلحة المراقبة التقنية: وتقوم هذه المصلحة بصيانة جميع أعمال الصيانة والإعطاب داخل الفندق وذلك من صيانة الأجهزة والعتاد، والطلاء وإعادة تهيئة المحيط الخارجي والداخلي للفندق.

المقتصد: وينقسم المقتصد إلى:

- مقتصد العتاد: ويقوم بشراء المستلزمات اللازمة الخاصة بالفندق من أفرشة وأغطية وأواني و أدوات الصيانة وعتاد الترخيص الصحي.
- مقتصد التموين: يقوم المقتصد بشراء مستلزمات المطعم والمطبخ من أغذية ومشروبات و مواد تنظيف... وغيرها من المواد الأخرى.

مصلحة المحاسبة والمالية: ويهتم هذا القسم بإعداد مختلف العمليات المالية والمحاسبية للفندق وتنقسم هذه المصلحة إلى الأقسام التالية:

- قسم المحاسبة: وتتمثل وظيفته في تقييد العمليات المحاسبية وإعداد الميزانيات.
- قسم فواتير: يقوم هذا القسم بإعداد مختلف الفواتير لزيائن الفندق وذلك من خلال جمعها من المصالح المختلفة مثل: المطعم، المقهى والبار وكذلك من مختلف موردي الفندق.
- **مصلحة الأغذية:** وتنقسم هذه المصلحة تضم كل من:
 - **المطعم:** ويقوم ببيع المأكولات والمشروبات المطلوبة للزيائن إما نقدا أو شيكا ويقوم في آخر النهار يقوم بجمع المبلغ المحصل عليه، ويقوم بإيداعه في مصلحة الاستقبال عند صندوق تجميع الإيرادات اليومية، ومن ثم بدفع قيمة المبيعات المفوترة إلى مصلحة مراقبة التسيير وهذا لفحصها.
 - **المقهى:** يقوم ببيع المشروبات العازية والكحولية وغيرها مما توفره الخدمة للزيائن وما يتوافق وخدمة ثلاث نجوم، ويقوم المسؤول عن المقهى في آخر النهار أيضا بجمع الفواتير ووضعها في مصلحة الاستقبال.
 - **المطبخ:** يقوم المطعم ببيع المأكولات والطعام إلى المطعم ويقوم في آخر النهار رئيس الطباخين بحمل الفواتير إلى مصلحة مراقبة التسيير.

المطلب الثالث: التعريف بمركب حمام الصالحين ومؤهلاته

الفرع الأول: نبذة مختصرة عن مركب حمام الصالحين

يقع مركب حمام الصالحين في النسيج الحضري لمدينة بسكرة عاصمة الولاية، حيث وهو يقع في الجهة الشمالية الغربية للولاية، تقدر مساحته الإجمالية بـ 1 هكتار و 56 آر، ويصنف مركب حمام الصالحين والفنادق التابعة له بتصنيف ثلاث نجوم، أنشئ المركب بمقتضى أحكام المرسوم رقم 176/88 في 20 سبتمبر 1988 الذي يحول مركز الراحة لقدماء المجاهدين إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري والتابع لمؤسسة التسيير السياحي بسكرة EGT.Biskra.

ويتكون مركب حمام الصالحين من ثلاث فنادق وهي الفندق الكبير وفندق النخلة وفندق الاجتماعي، كما يحتوي على مجمع صحي للمعالجة الحرارية بالمياه المعدنية.

كما يوجد جناح الجديد والذي أعيد ترميمه والذي يطلق عليه اسم "فندق النخلة" تقدر مساحته الإجمالية بـ 6291م²، يتوفر الفندق الجديد على 42 غرفة و 4 مكاتب، 20 من السكنات الوظيفية، مطعم وقاعة للحراسة، ويتوافد الزوار من مختلف أنحاء الوطن وذلك بغرض العلاج بالمياه الساخنة والعلاجية لمختلف الأمراض أو الإقامة ويوفر مركب حمام الصالحين جميع وسائل الراحة الضرورية لراحة الوافدين.

أما المناخ الذي يسود في المنطقة فهو مناخ جاف مع شتاء معتدل ودافئ تشرف فيه الشمس باستمرار تقريبا على مدار السنة، يستخدمك هذا المناخ لربط اثر المعالجة الحرارية، هذه العاصر تعطي مركب حمام الصالحين صفة المنتج الشتوي الدافئ الذي يقع بالقرب من المياه المعدنية والغابات.

الفرع الثاني: هياكل مركب حمام الصالحين

يتوفر مركب حمام الصالحين على هياكل معتبرة تمكنه من استيعاب الكم الكبير من الزوار وطالبي المعالجة حيث يضم الفندق:

الفندق الرئيسي أو ما يعرف باسم " الفندق الكبير ":48 غرفة مكيفة الهواء وغرفة متصلة مع جميع وسائل الراحة (الهاتف، والتلفزيون، استقبال الأقمار، ثلاجة، حمام).

فندق سبا Salihine :29غرفة مكيفة

: 23 غرفة مكيفة بتلفزيون

➤ المطعم:

: 100 مقعداً

مطعم رواد: 200 مقعداً

➤ الكافيتريا

بإضافة إلى وجود هياكل أخرى: المساحة الخضراء، النادي الليلي، قاعة تتسع لأكثر من 500 مقعد، محلات تجارية، موقف لسيارات، الساحات

الفرع الثالث: مزايا مركب حمام الصالحين المعدنية

أثبتت الدراسات الكيميائية التي أجريت على مياه حمام الصالحين أنها غنية بالصوديوم والكلور ومياه كبريتية مع نسبة كبيرة من الكبريت، وهي تتبع من مصدر طبيعي عند درجة حرارة 43 درجة مئوية، بتدفق يقارب 6 لترات في الثانية، تعالج مياه المعدنية العديد من الأمراض التي يمكن معالجتها بالمياه المعدنية الحارة.

المؤشرات العلاجية للمياه المعدنية

تعالج هذه المياه:

وفقا للتقارير المقدمة حول فوائد مياه المركب المعدني فإنه يوصي باستعمالها لمعالجة:

- الأمراض الروماتيزمية ومخلفات الصدمة
- الاضطرابات العصبية(عرق النسا)
- الأمراض الجلدية(الصدفية، الإكزيما ، حب الشباب...)
- الظروف النسائية
- أمراض الجهاز التنفسي (الربو، التهاب الجيوب الأنفية...)

كما يمارس مركب حمام الصالحين العلاجات التالية:

ويوجد نوعين من العلاجات أو بالأحرى طريقتين من العلاجات بواسطة المياه والعلاج الجاف

➤ العلاجات بالمياه المعدنية:

- الحمامات الفردية أو بدون تدليك " hydromassage "
- التدليك تحت الماء

● الحمامات:

- الحمامات المعقدة، القديم، حمام اليد
- الاستحمام جتن استنشاق، التدليك الجماعي أو الفردي
- المرشات، الضباب، التدليك مع المياه مع دش الأفقي
- التأهيل في البركة الحرارية الجماعية أو الفردية حمام فراشة
- دش الخيطية Douche filiforme (المستخدمة في الأمراض الجلدية)

➤ العلاجات بدون استخدام المياه:

- التدليك الجاف
- التدليك بالكهرباء المسكنات الحركية Electrothérapie sédatrice, excito-motrice
- المعالجة باستخدام الأشعة الحمراء
- العلاج الجمبازي

➤ العلاج الطبيعي:

تشرف على هذه الوحدة فريق طبي مكون من موظفين مؤهلين في هذا المجال.

➤ اللياقة البدنية:

- إعادة التأهيل خاصة للمرضى كبار السن
- فضلا عن انتقائية العلاجات

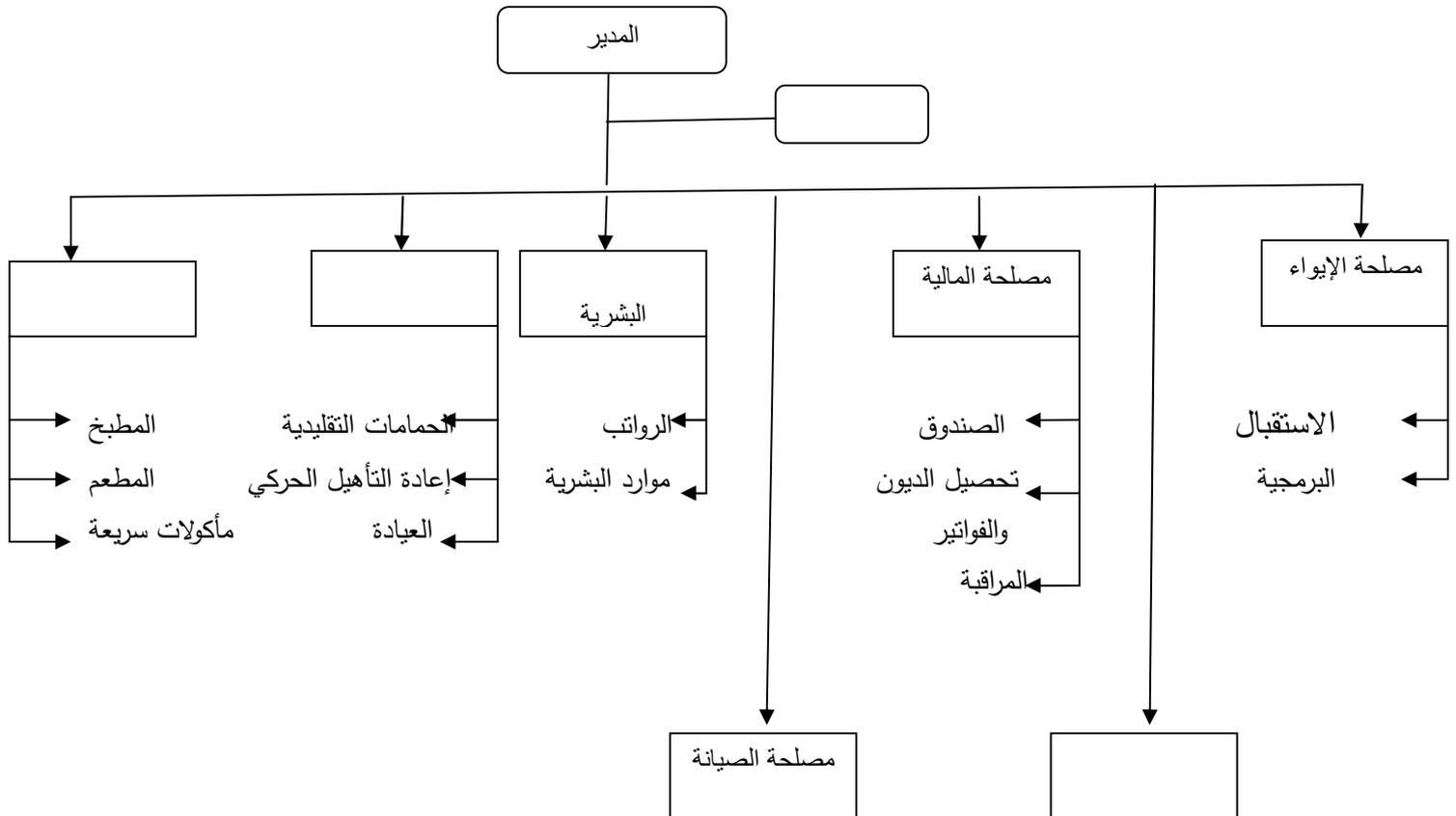
هذه العلاجات لا تزاول إلا تحت إشراف طبي مع مرافقها وفضاء للرياضة، حيث انه لا يزال مركزا لإقامة الرياضة في الفضاء الأخضر.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمركز حمام الصالحين

يمارس مركز حمام الصالحين نشاطا خدميا والمتمثل في خدمات الإيواء، الإطعام والحمامات التي يقدمها المركز لمختلف زبائنه المتوافدين وأغلبهم من داخل الوطن.

يشمل مركز حمام الصالحين المعدني على ست مصالح رئيسية وهي: مصلحة الإطعام، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإيواء، مصلحة المخزن، المصلحة التقنية(الصيانة)، مصلحة المحاسبة والمالية.

الشكل رقم(19): الهيكل التنظيمي لمركز حمام الصالحين.



المصدر: من إدارة مركز حمام الصالحين.

المدير: وهو المسؤول الأول عن تسيير مهام المؤسسة والإشراف عن باقي الإدارات الأخرى.

الأمانة: تهتم هذه المصلحة بحفظ جميع الأوراق المهمة الخاصة بمدير الفندق وكذا الإشراف على تنظيم سير المهام للمدير.

مصلحة الإيواء: تهتم مصلحة الإيواء بخدمة العملاء الوافدين منه جميع أنحاء الوطن وضمان المأوى لهم وذلك عن طرق الحجز أو عن طرق الهيئات المتعاقدة معها مثل: الضمان الاجتماعي، وتتقسم مصلحة الإيواء بدورها إلى قسمين:

- الاستقبال: يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يجب الاهتمام به أكثر، يكون في خدمة الوافدين فريقين مكونين من 3 أعوان استقبال يعملون بالمناوبة، يسهر عمال الاستقبال على توجيههم إلى غرفهم وتحديد الخدمات.
- البرمجة: وهي المسؤولة عن الاتصال بين الهيئات الحكومية والمركب عن طريق برامج خاصة وهذا القسم خاص بالعاملين الوافدين عن طريق الضمان الاجتماعي يقدمون ما يسمى بـ: وصل التحميل على التكلفة وتحصيل المستحقات منها.

مصلحة المالية والمحاسبة: وهي المصلحة المسؤولة عن تحصيل المستحقات ودفع ديون المركب والتي تنفرع عنها قسمين وهما:

- المقتصدية: يشرف على هذا القسم مقتصد التموين وهو القسم المسؤول عن العتاد والتموين بصفة عامة
- قسم مراقبة التسيير: ويشرف هذا المقسم على مراقبة مداخيل ومصاريف الفندق اليومية وتشرف هذه المصلحة على مصلحة: الاستقبال، الأغذية، المقتصد، الغرف.. وتقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية إلى مؤسسة التسيير السياحي فرع بسكرة.
- مصلحة الموارد البشرية: وتعد هذه المصلحة من بين المصالح المهمة في المؤسسة تهتم بالعمال والكادر الإداري للمركب وكذا ظرف العمل والحرص على توفير احتياجات المؤسسة من القدرات الذاتية... وغيرها، وتتقسم هذه المصلحة إلى قسمين هما:

- الرواتب: ويتكفل هذا القسم بالأموار المالية للعمال وبدفع الرواتب وضبطها.

- الموارد البشرية: والتي تنفرع منها:

- قسم المستخدمين: وهي التي تهتم بشؤون العمال والمشاكل التي تواجههم أثناء العمل وتقسم دورات المناوبة، خاصة أعوان الأمن والرقابة.

مصلحة العلاج: وهي مصلحة مستقلة بوحدها تشرف هذه المصلحة على عده هياكل من الحمامات التقليدية وإعادة التأهيل الحركي والعيادة والتي تشغل العديد من المختصين في التدليك والأطباء وتعد من أهم الهياكل التي يرتكز عليها نشاط المركب.

مصلحة الإطعام: تشرف هذه المصلحة على المطبخ والمطعم والمأكولات السريعة، حيث يقوم المطبخ ببيع الأطعمة إلى المطعم وهذا الأخير بدوره يقوم بفوترة المشتريات ويقوم بتحصيلها من الزبائن وتقديمها إلى قسم مراقبة التسير، وتشرف هذه المصلحة أيضا على مراكز بيع الأطعمة السريعة.

مصلحة الصيانة: وهي المصلحة صيانة والتقنية والمسؤولة عن صيانة الأعطال في المركب مثل: الكهربائية ومضخات المياه

مصلحة المخزن: وهي المصلحة المسؤولة عن تموين المركب بالمواد الغذائية لكل من المطبخ والمقهى وفوترتها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: حدود البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: حدود البحث ومنهجه

1- حدود البحث: وتتمثل:

أ- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث على فنادق 3 نجوم لمدينة بسكرة وذلك في كل من " فندق الزيبان " و "مركب حمام الصالحين".

ب- الحدود الزمنية: تم تطبيق الجانب الميداني من هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2013/2014 ما بين 10 أفريل إلى 4 ماي.

ت- الحدود البشرية: يقتصر على جميع الموظفين الإداريين والعامل الذين يقومون بخدمة العميل وكذلك في مختلف إدارات فندق الزيبان ومركب حمام الصالحين لمدينة بسكرة.

ث- الحدود الموضوعية: يقتصر المجال الموضوعي لمعرفة ما إذا كان للتسويق بالعلاقات أثر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

2- منهج البحث:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، ويصفها بشكل دقيق وصفا بالاعتماد على أدبيات الدراسة، كما تم استخدام المنهج التحليلي الذي يعرف على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العملي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة.

كما تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة والذي يعرف على انه المنهج الذي يسمح لنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات عملية قصد التعرف على أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين والعاملين الذين على اتصال مباشر بالعملاء في مختلف المناصب وفي مختلف إدارات ومرافق "فندق الزيبان" و"مركب حمام الصالحين" بسكرة والمقدر عددهم 86 في فندق الزيبان، أما مركب حمام الصالحين يقدر عددهم الإجمالي ب 144 موظف وموظفة.

وقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية في اختبار عينة البحث، حيث تم توزيع 90 استمارة على الموظفين الإداريين وعمال فندق الزيبان ومركب حمام الصالحين والذين يمثلون مجتمع البحث، ومن ثم تم استرجاع 80 استمارة فقط، وبعد فحصها تم استبعاد 5 استمارات وذلك راجع لعدم تحقيقها للشروط المطلوبة في الإجابة على الاستبانة، حيث وصل عدد الاستبانات 75 استبانة، وهي تمثل عينة البحث.

الفرع الثالث: طرق جمع البيانات

اعتمد البحث على البيانات والمصادر التالية:

1- المصادر الثانوية: حيث اعتمد على المصادر الثانوية في الجزء النظري من البحث على الكتب و الدوريات الوطنية والأجنبية والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع التسويق بالعلاقات وكذا الميزة التنافسية بكل عناصرهما.

2- المصادر الأولية: وفيها تم اختيار عينة من فنادق المصنفة في 3 نجوم لمدينة بسكرة حيث توزع استمارة وذلك بإتباع المنهج الوصفي، تحليل نتائجها معتمدين في ذلك على برنامج SPSS.V19.

الفرع الرابع: أداة البحث

تم استخدام الاستبانة في الدراسة الميدانية، وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها، حيث تم تصميم العبارات أو الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين، هذا بالإضافة إلى سهولة تحليلها، وقام الطالب بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال استخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد عينة البحث والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، عدد دورات التكوين، الهدف من التكوين.

أما القسم الثاني: فيشمل محاور الدراسة وقسم إلى محورين، الأول متعلق بمتغير التسويق بالعلاقات وتوضح أبعاده الأربعة: معرفة العميل، الاتصال والاستماع للعميل، الاحتفاظ بالعميل، مشاركة العميل، ويحتوي هذا المحور على 26 عبارة.

الجدول رقم (4): يظهر عدد العبارات لكل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات			
مشاركة العميل	الاحتفاظ بالعميل	الاتصال والاستماع للعميل	معرفة العميل
5	6	9	6

المصدر: من إعداد الطالب.

في حين المحور الثاني فهو خاص بمتغير الميزة التنافسية: ويحتوي هذا المحور على 10 عبارة.

كما استعمل الطالب مقياس ليكرت الخماسي، بإعطاء وزن لكل عبارة يتراوح ما بين، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(5): يوضح أوزان العبارات

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) كما يلي:

- 1- معامل الثبات " الفاكرونباخ" (Cromdach'S. caefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 2- اختبر معامل الالتواء (SKewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal .distributuom).
- 3- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- 4- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistit Measurs): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات الارتباط
- 5- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Vanriance): للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية البحث الأولى.
- 6- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وهذا لاختبار اثر المتغيرات المستقلة الآتية (معرفة العميل، الاتصال والاستماع للعميل، الاحتفاظ بالعميل وكسب ولاءه، مشاركة العميل) على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

الطلب الثاني: ثبات أداة وصدق البحث

الفرع الأول: ثبات الأداة (Raliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ " (Cranbah S'afficient Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر. حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (6): معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ "	معامل الصدق
التسويق بالعلاقات	26	0.70	0.836
الميزة التنافسية	10	0.602	0.787
الاستبانة ككل	36	0.73	0.857

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على برنامج SPSS .V19

من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ ان معامل الثبات " ألفا كرونباخ" للبعد المستقل " التسويق بالعلاقات" كان (0.70)، كما أظهر الدراسة الاحصائية أن معامل الثبات " ألفا كرونباخ" بالنسبة للمتغير التابع هو (0.602) وهو مستوى مقبول في حين كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.73) وهي كبير مقارنة بمستوى القياس المحدد بـ (0.60).

ومن هذه النتائج نقول أنها مناسبة لأغراض البحث.

الفرع الثاني: صدق أداة البحث

ويقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

للتحقق من صدق أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال التسويق والإدارة الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يروونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد اعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبر الطالب أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له والملحق رقم (01) يبين قائمة المحكمين.

2. صدق المحك : تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " وذلك كما هو موضح في الجدول(6)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.857) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات(السمات) الشخصية:

الجدول(7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	%82.7
	أنثى	13	%17.3
	المجموع	75	100%
العمر	اقل من 30 سنة	9	%12.0
	من 30 الى اقل من 40 سنة	38	%50.7
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	22	%29.3
	من 50 سنة فأكثر	6	%8
	المجموع	75	100%
المستوي الدراسي	متوسط	4	%5.3
	ثانوي	11	%14.7
	جامعي	22	%29.3
	تقني	14	%18.7
	شهادة متخصصة	24	%32
	المجموع	75	%100
مجال	متريص	4	%5.3
	إدارة	26	%34.7
	استقبال	13	%17.3

32%	24	مطعم، مطبخ، نادل (أخرى)	الوظيفة
10.7%	8	مصلحة العلاج	الحالية
100%	75	المجموع	
16%	12	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
37.3%	28	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
26.7%	20	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
20%	15	من 15 سنة فأكثر	
100%	75	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

يظهر من الجدول (7) أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (82.7%) فيما بلغت نسبة الإناث (17.3%) من مجموع أفراد العينة البحث وذلك راجع لطبيعة المجتمع من كون قلة مشاركة المرأة في العمل الفندقي؛ يرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع المحافظ وتمسكه بالعادات والتقاليد ونظرة المجتمع إلى عدم ملائمة هذا العمل للمرأة.

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن فئة العمرية (من 30 إلى اقل من 40 سنة) احتلت نسبة أعلى بواقع (50.7%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى اقل من 50 سنة) بلغت (29.3%)، إما نسبة المبحوثين ضمن فئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت (12%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (8%) ومن هذه النتائج نستنتج أن أفراد عينة البحث ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة بحيث تعتمد المؤسسات الفندقية محل الدراسة على هذه الفئة لتوفر الخبرة الكافية للتعامل مع العملاء وكذلك الحركة والنشاط وسرعة الاستجابة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي من المبحوثين فقد وجد أن (32.0%) من المبحوثين حاصلين على شهادة متخصصة، مقابل (29.3%) من حملة شهادات جامعية، وفي حين كانت نسبة الحاصلين شهادة تقني (18.7%)، كما أن نسبة المستوى الثانوي كانت (14.7%) في حين كانت نسبة المبحوثين الحاملين للمستوى المتوسط كانت (5.3%).

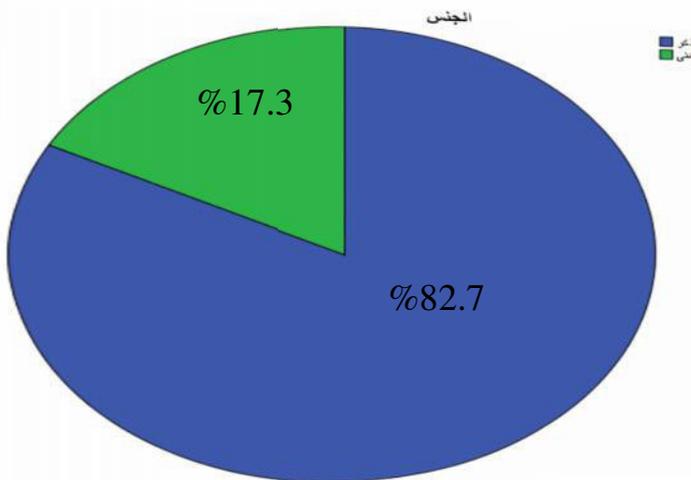
ولهذا نستنتج أن: نسبة مستويات التعليمية بين المبحوثين هي مرتفعة، وهو أمر جيد ما يدل حرص المؤسسات الفندقية على تشغيل الكفاءات، كون المؤسسات الفندقية محل الدراسة تتعامل مع العملاء الداخليين والسائح الأجنبي وهو ما يتطلب توفر وجود مستوى لخدمة العملاء حيث توفر شهادات متخصصة مثل:

الاستقبال والطباخين، دليل على حرص المؤسسة على توظيف الأفراد في تخصصاتهم ليكونوا أكثر إدراكا بمتطلبات الوظيفة.

أما بما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فان غالبية المبحوثين كانوا إداريين بنسبة (34.7%) في حين بلغت نسبة العاملين بالوظائف أخرى من عمال المطبخ والكافتريا ونادل المطعم (32%)، وكانت نسبة المبحوثين في وظيفة الاستقبال (17.3%)، في حين كانت نسبة المبحوثين في وظيفة مصلحة العلاج بـ (10.7) أما أفراد العينة الذين يتربصون داخل المؤسسات محل الدراسة كانت (5.3%).

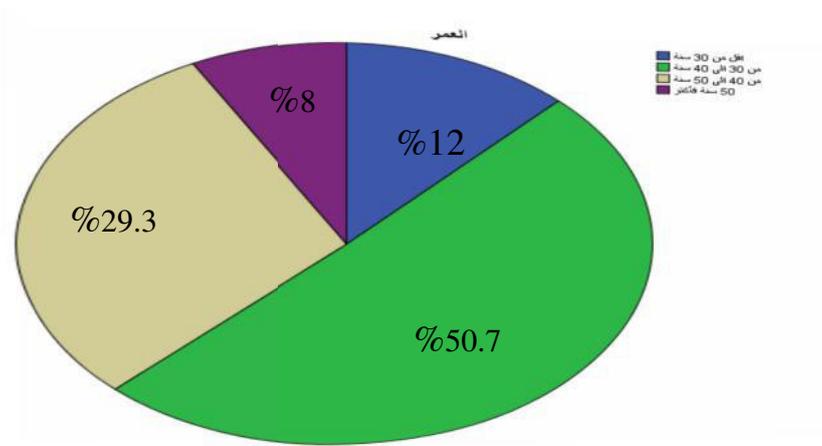
وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (37.3%) منهم تقع خبرتهم في مجال الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (26.7%) من المبحوثين تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن مجال (من 10 إلى أقل من 15 سنوات)، في حين نجد أن (20%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن مجال (من 15 سنة فأكثر) أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) فقد حددت نسبتهم (16%) من مجموع أفراد العينة البحث.

الشكل رقم (20): يمثل الجنس لأفراد عينة الدراسة



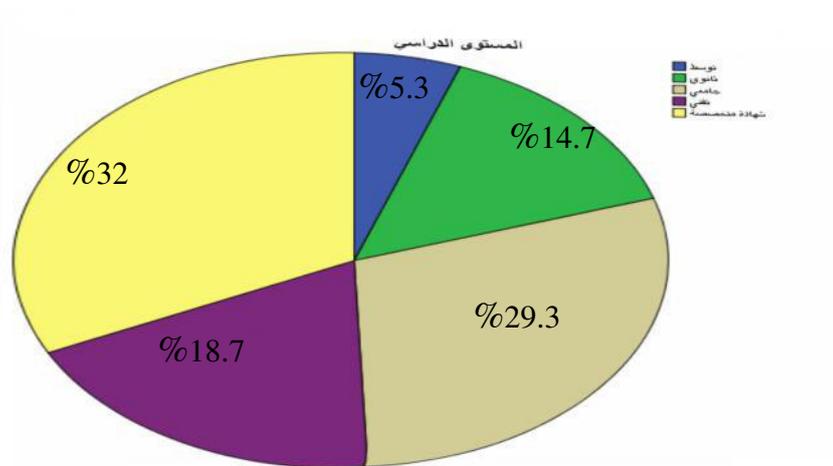
المصدر: اعتماد على مخرجات SPSS.V19.

الشكل رقم (21): يمثل العمر لأفراد عينة الدراسة



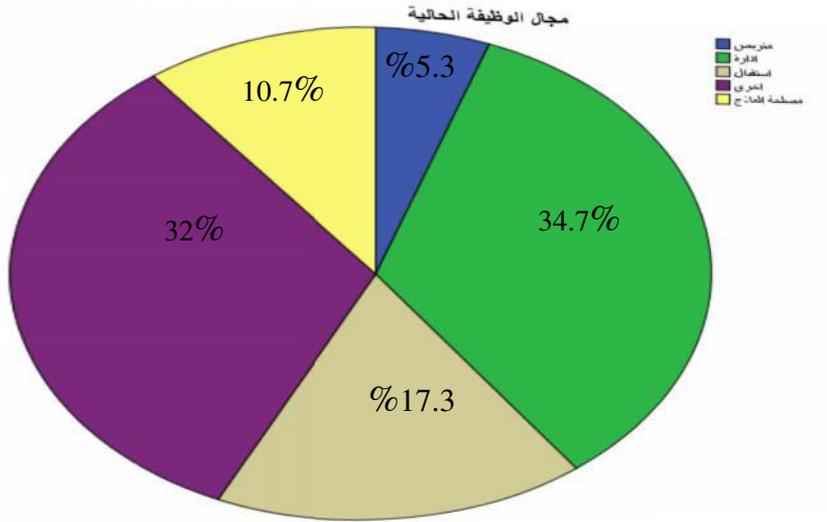
المصدر: اعتماد على مخرجات SPSS.V19.

الشكل رقم (22): يمثل المستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة



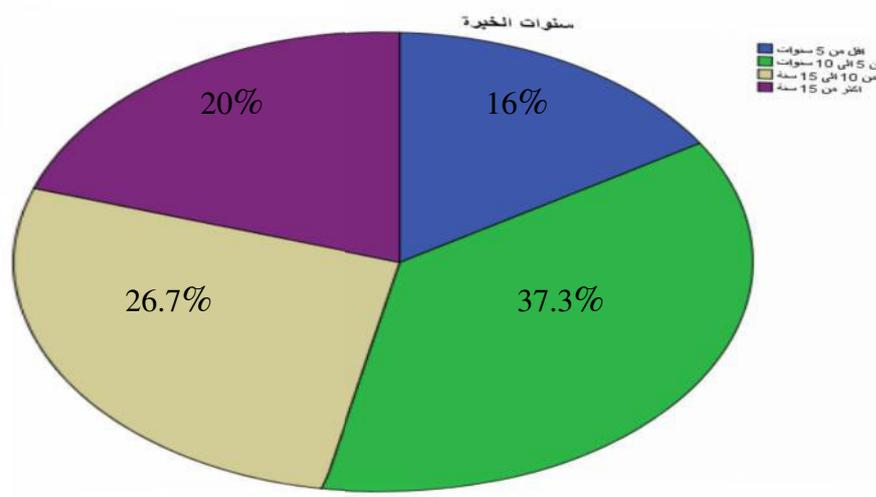
المصدر: اعتماد على مخرجات SPSS.V19.

الشكل رقم (23): يمثل مجال الوظيفة الحالية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: اعتماد على مخرجات SPSS.V19

الشكل رقم (24): يمثل سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



المصدر: اعتماد على مخرجات SPSS.V19

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار إذ ما كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا و من اجل التحقيق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء "SKE WNESS" للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها تقع بين المجال $[-3, 3]$ وهذا ما أظهرته بعض الدراسات

الإحصائية المعتمدة وهو ما يظهر في الجدول (8) أن قيمة الالتواء "تقع بين المجال المذكور" مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان وثوق نتائجه.

جدول رقم (8): معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	معامل الالتواء
معرفة العميل	-0.668
الاتصال والاستماع للعميل	-1.619
الاحتفاظ بالعميل وكسب ولاءه	-1.981
مشاركة العميل	-1.682

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث)

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة من اجل الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابة أفراد العينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابة المبحوثين على كل عبارة (1 اقل من 2.5)، دالا على مستوى منخفض إلى مقبول، ومن (2.5 الى اقل 3.5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5 5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان (9) و(10) تلك النتائج كما يلي:

1- السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق التسويق بالعلاقات لدى المؤسسات محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (9)

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة البحث عن

عبارات محور التسويق بالعلاقات

رقم العبارة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	أ. معرفة العميل	4.14	0.460	4	مرتفع
1	تسجل المؤسسة معلومات حول عملائها	3.80	0.944	6	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بالبحث عن المعلومات حول المنافسين	3.80	0.885	4	مرتفع
3	يستخدم الفندق الانترنت لجمع البيانات حول الزبائن واستخدامها لخدمة الزبائن	3.93	0.905	5	مرتفع

4	تتعامل المؤسسة مع احتياجات زبائنها	4.28	0.781	3	مرتفع
5	يقدم الفندق معلومات دقيقة عن استفسارات الزبون	4.47	0.622	2	مرتفع
6	يتلقى الزبون معاملة جيدة من قبل موظفي الفندق	4.60	0.593	1	مرتفع
-	ب . الاتصال والاستماع للعميل.	4.428	0.273	1	مرتفع
7	تواجه المؤسسة مشاكل الزبون بحلها بسرعة	4.47	0.553	3	مرتفع
8	تستخدم المؤسسة جميع وسائل الاتصال (كالهاتف، الفاكس، الانترنت..)	4.56	0.500	1	مرتفع
9	يقوم الفندق بالاتصال المستمر مع العملاء	4.21	0.664	8	مرتفع
10	تعمل إدارة الفندق على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء	4.48	0.644	9	مرتفع
11	الفندق يتفهم تطلعات وانشغالات الزبائن من خلال الاتصال بهم	4.37	0.632	7	مرتفع
12	يتوفر الفندق على صندوق الشكاوى والمقترحات	4.49	0.554	4	مرتفع
13	يخاطب موظفوا الفندق العميل بطريقة شخصية عند حديثه معه	4.40	0.593	5	مرتفع
14	يمتلك موظف الفندق مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة مشرفة عن الفندق	4.36	0.536	2	مرتفع
15	يعقد الفندق سلسلة من الندوات والمؤتمرات للتعرف به وبأنشطته	4.51	0.601	6	مرتفع
-	ج . الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه	4.311	0.374	3	مرتفع
16	الفندق يلبي توقعات العميل	4.27	0.622	2	مرتفع
17	يظهر الموظف اللطف والاحترام عند تقديم الخدمة الفندقية للعميل	4.31	0.735	4	مرتفع
18	يوفر الفندق خدمات مثل: صالة الانتظار، التكييف، الاستقبال، موقف السيارات	4.37	0.588	1	مرتفع
19	تهتم المؤسسة بتقديم هدايا وميزات لعملائها الدائمين	4.21	0.874	6	مرتفع
20	يقدم الفندق خدمات خاصة لعملائه الدائمين	4.25	0.737	5	مرتفع
21	يتلقى الزبون معاملة جيدة من قبل موظفي الفندق	4.45	0.703	3	مرتفع
-	د. مشاركة العميل.	4.386	0.460	2	مرتفع
22	تقوم المؤسسة بإشراك عملائها في كيفية تقديم الخدمة	4.37	0.851	5	مرتفع
23	تعتبر المؤسسة العميل الوفي لها بمثابة شريك	4.33	0.723	3	مرتفع
24	تحتوي المؤسسة على نظام الاقتراحات	4.43	0.661	1	مرتفع
25	يهتم الفندق بشكاوى وانتقادات العميل	4.43	0.681	2	مرتفع
26	يحاول الفندق فهم حاجات العميل ومعرفة رأيه عن الخدمة باستمرار	4.37	0.749	4	مرتفع
-	التسويق بالعلاقات بشكل عام	4.328	0.242	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V19

أ- **الاتصال والاستماع للعميل:** من خلال الجدول (9) نلاحظ أن بعد "الاتصال والاستماع للعميل" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.428) بانحراف معياري (0.273)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد "الاتصال والاستماع للعميل" أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.21 - 4.56)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.500 - 0.664) وهذا ما يدل على أن موظفي وإداريي المؤسسة محل الدراسة يولون اهتمام كبير وعال بالاتصال والاستماع للعميل.

ب- **مشاركة العميل:** من خلال الجدول (9) يتضح أن بعد "مشاركة العميل" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (4.386) بانحراف معياري (0.460) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير أيضا إلى نسبة قبول مرتفعة، كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد "مشاركة العميل" أنها تشكل قبولاً مرتفعاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4.33 - 4.43) وانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.661 - 0.851)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتمام كبير بمشاركة العميل، من كون وعي العاملين داخل المؤسسة بأهمية العميل وكونه العنصر الأساسي فيها، حيث يعد العميل بمثابة شريك في المؤسسة وذلك من خلال إعطائه لملاحظات والانتقادات ومحاولة تصحيحها من طرف المؤسسة.

ج- **الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه:** يتضح من خلال الجدول (9) أن بعد "الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه" جاء بالترتيب الثالث حيث الأهمية النسبية إذ بلغ متوسط (4.311) بانحراف معياري (0.374)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً، ويتضح من الجدول ذاته أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (4.21 - 4.45) بانحراف معياري (0.588 إلى 0.874)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لديها قدرة كبيرة على الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه وذلك من خلال عدة طرق مثل: تلبية التوقعات التي ينتظرها العميل وقدرة عمال الفندق على التعامل بلطف مع العملاء، وهذا ما تسعى المؤسسة له للحفاظ على عملائها وتوطيد العلاقة معهم لأطول فترة ممكنة.

د- **معرفة العميل:** يتضح من خلال الجدول (9) أن بعد "معرفة العميل" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.146) وبانحراف معياري (0.460)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً، ويتضح من الجدول ذاته أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3.80 إلى 4.47) بانحراف معياري (0.593 إلى 0.944).

وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بمعرفة العميل من خلال تسجيل جميع المعلومات التي تخصه وطريقة تقديم الخدمة له خاصة وحفظها في قواعد بيانات المؤسسة، حيث إذا كان هذا العميل وفيما ومتردد على المؤسسة وبالتالي قدرتها على خدمة العميل بكفاءة أكثر ومستوى اعلي من توقعات العميل.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التسويق بالعلاقات لدى المؤسسات الفندقية محل " فندق الزيبان " و "مركب حمام الصالحين " جاء مرتفعاً ووفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ إجابات المبحوثين عن التسويق بالعلاقات مجتمعة (4.328) وبانحراف معياري (0.242)

2- السؤال الثاني: ما هو مستوى الميزة التنافسية المؤسسات الفندقية محل الدراسة واثر التسويق بالعلاقات عليها؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (10).

الجدول رقم (10): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة على عبارات محور: الميزة التنافسية.

رقم العبارة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تمكن الفندق من تخفيض التكاليف من خلال الاحتفاظ بالزبون الوفي	4.25	0.680	9	مرتفع
2	تمكن الفندق من تخفيض التكاليف وذلك من خلال محاولة جذب الزبائن الجدد	4.33	0.664	4	مرتفع
3	العلاقات الجيدة للفندق مع عملائه تزيد من عدد طالبي الخدمة	4.32	0.640	4	مرتفع
4	يقدم الفندق خدمات جديدة تساهم في خلق زبائن دائمين	4.35	0.688	10	مرتفع
5	يقدم الفندق خدمات بمستوى راقى تساهم في خلق زبائن دائمين	4.39	0.655	5	مرتفع
6	تحسين علاقة الفندق بزبائنه يساعده في زيادة حصته السوقية	4.29	0.673	8	مرتفع
7	يعمل الفندق على كسب رضا وولاء العملاء من خلال سرعة الاستجابة لطلباتهم	4.43	0.661	6	مرتفع
8	تتميز المؤسسة عن منافسيها بالتركيز على الزبائن الأوفياء	4.45	0.599	3	مرتفع
9	تتميز المؤسسة عن المنافسين بتقديم خدمات جيدة	4.48	0.554	1	مرتفع
10	تتميز المؤسسة عن باقي منافسيها بالأسعار التنافسية	4.57	0.597	2	مرتفع
-	الميزة التنافسية بشكل عام	4.386	0.300	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V19.

يشير الجدول (10) أن بعد "الميزة التنافسية" في المؤسسة محل الدراسة يشكل قبولاً مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات الميزة التنافسية ما بين (4.25 - 4.57) بانحراف معياري (0.554 - 0.688)، ومن الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية ككل كان (4.386) بانحراف معياري (0.300)

وبناء على ما تقدم ومن خلال الجدول (10) نستنتج أن مستوى المؤسسات الفندقية محل الدراسة للميزة التنافسية جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الإجابة الكلي للميزة التنافسية كما ذكرنا سابقاً (4.386) وهو أمر جيد للمؤسسة لأن هذه المؤسسات تعيش في محيط تسوده المنافسة.

المطلب الثالث: اختيار الفرضيات

أولاً: اختيار الفرضية الرئيسية

H_0 : "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ".

تم استخدام نتائج تحليل التباين لانحدار (ANALYSIS OF VARIANCE) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (11) يبين ذلك.

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الانحدار	0.929	4	0.232	2.833	0.031*
الخطأ	5.738	70	0.082		
المجموع الكلي	6.667	74			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS.V19

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة 0.05 =

معامل التحديد $(R^2) = 0.373$

معامل الارتباط $(R) = 0.139$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.833) وبقيمة الاحتمالية (0.031) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكل إجمالي وهو "التسويق بالعلاقات" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (37.3%) من التباين في المتغير التابع والمتمثل في "الميزة التنافسية" وهي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (12).

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التسويق بالعلاقات (معرفة العميل، الاتصال والاستماع للعميل، الاحتفاظ بالعميل، مشاركة العميل) في الميزة التنافسية.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	B eta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.048	0.218	0.060	1.911	0.218	0.074	0.142	معرفة العميل
0.010	0.100	0.395	0.856	0.100	0.0128	0.109	الاتصال والاستماع للعميل
0.005	0.070	0.553	0.596	0.070	0.094	0.056	الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه
0.095	0.308	0.007*	2.761	0.308	0.073	0.200	مشاركة العميل
0.139	0.373	0.019*	2.409	0.271	0.139	0.336	التسويق بالعلاقات بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V19.

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)

** إحصائية ($\alpha = 0.01$)

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

جاءت صيغتها كالتالي: " لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية عند مستوى دلالة 0.05 = " .

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين المتغير المستقل المتمثل في التسويق بالعلاقات (كمجموعة) والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة المحسوبة T (2.409) بمستوى الدلالة (0.019) وتشير قيمة المعامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.373)، حيث فسر متغير التسويق بالعلاقات (13.9%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية بالاعتماد على قيمة R² وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول على انه:

" يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات عند مستوى دلالة $\alpha= 0.05$."

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

وعند البحث عن كل من أبعاد التسويق بالعلاقات محل الدراسة على نحو مستقل في تحقيق ميزة تنافسية تبين:

- لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة، وذلك بدلالة ارتفاع المعامل (Beta) الذي بلغ (0.218) أيضا بلغت قيمة T المحسوبة (1.911) بقيمة احتمالية (0.06) وهي أكبر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الأولى (H_{01})، التي تقول: "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة".

- لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال والاستماع للعميل في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة، وذلك بدلالة ارتفاع المعامل (Beta) الذي بلغ (1.00) أيضا بلغت قيمة T المحسوبة (0.856) بقيمة احتمالية (0.395) وهي أكبر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية (H_{02})، التي تقول: "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال والاستماع للعميل في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة".

- لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الاحتفاظ بالعميل وكسبه ولائه في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة، وذلك بدلالة ارتفاع المعامل (Beta) الذي بلغ (0.07) أيضا بلغت قيمة T المحسوبة (0.596) بقيمة احتمالية (0.553) وهي أكبر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}) التي تقول: "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الاحتفاظ بالعميل وكسبه ولائه في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة".

- لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده مشاركة العميل في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة، وذلك بدلالة ارتفاع المعامل (Beta) الذي بلغ (0.308) أيضا بلغت قيمة T المحسوبة (2.761) بقيمة احتمالية (0.007) وهي اقل من مستوي الدلالة المعتمد (0.05)، حيث فسر بعد معرفة العميل ما نسبته (9.5%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية، وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}) ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تقول: "يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري للبحث على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها مستعينين بذلك على ما توفر لدينا من معلومات المتحصل عليها، حيث قمنا في بداية الأمر بتقديم نبذة تاريخية عن مدينة بسكرة وعن المؤهلات السياحية التي تتوفر عليها المدينة وضواحيها، ثم تطرقنا في ما بعد إلى تقديم المؤسسات محل الدراسة من المؤهلات والهياكل ونوعية الخدمات بما يتوافق وخدمات فنادق ثلاث نجوم وما إلى ذلك، ثم تطرقنا منهجية البحث من خلال توضيح المنهج لمتبع وكذا الأساليب الإحصائية، ثم في المبحث الأخير إلى قمنا تحليل خصائص مبحوثي الدراسة ومتغيرات وأبعاد محاور الاستبانة باختبار الفرضيات الرئيسية حيث وجدنا من خلال النتائج الدراسية أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية، وكنتيجة خططنا إلى انه من خلال الاستبانات والمعلومات التي قدمت لنا من طرف إطارات الإدارية وموظفي المؤسسات محل الدراسة من فنادق 3 نجوم مدينة بسكرة سابقة الذكر، أنها على إدراك لأهمية التي يؤثر بها التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، تصبو هذه المؤسسات الفندقية محل الدراسة إلى تحقيقها وقد لمسنا مجهودات معتبرة تبذلها إدارة المؤسسة من اجل تحسين الميزة التنافسية، إلا أنها غير كافية وذلك لشدة المنافسة في المحيط الاقتصادي للمؤسسة.

الختامة

(النتائج والتوصيات)

الخاتمة:

في ظل المنافسة الشديدة وديناميكية الظروف التي تعيشها المؤسسة في محيطها ومحاولة منها للتميز من خلال استحداث طرق وأساليب جديدة، أصبح جذب الزبون والحفاظ عليه ليس بالأمر السهل وهذا نتيجة لانفتاح الأسواق ونمو الوعي لدى الفرد من خلال التطور التكنولوجي، أصبح من الواجب على المؤسسة إدراك تطلعات زبائنها ومحاولة فهمهم وهذا من خلال إقامة علاقة دائمة بين المؤسسة وعملائها تستمر لأطول فترة ممكنة من خلال ضمان ولأنهم، وهذا بإتباع أسلوب تسويقي حديث وهو ما يعرف بالتسويق بالعلاقات، والذي يضمن للمؤسسات الحفاظ على حصتها السوقية من خلال كسب ولاء زبائنها الذي يعد من بين عوامل التميز للمؤسسة عن باقي منافسيها.

وكذا محاولة إطالة العلاقة التي تربطها بزبائنها لأطول فترة ممكنة وتنمية الولاء لديه وذلك من خلال إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون CRM باعتبار الزبون ذو أهمية بالغة للمؤسسة أصبح احد أصول المؤسسة، وفي ظل التطور التكنولوجي في الوقت الحالي وتطور وسائل الاتصال أصبحت المنافسة تتعدى الحدود الجغرافية للمؤسسة وهو ما خلق نوع من المنافسة الشرسة بين المؤسسات خاصة مع زيادة الوعي لدى المؤسسات الخدمية بأهمية الزبون.

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات مع دراسة الحالة لفنادق ثلاث نجوم لمدينة بسكرة "فندق الزيبان" و"مركب حمام الصالحين"، ومن خلال الجانب النظري استخلصنا مجموعة من النتائج النظرية والتي نذكر أهمها فيما يلي:

1- التسويق بالعلاقات:

- يهدف التسويق بالعلاقات إلى الحفاظ على العملاء بدلا من البحث المستمر عنهم؛
- يركز التسويق بالعلاقات بالأساس على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، من خلال إقامة علاقات تفاعلية وتبادلية أساسها الثقة والتعاون وتحقيق أهداف كل الأطراف، كما يعمل على جذب عملاء جدد؛
- يتم إقامة العلاقة مع الزبائن بالتعرف عليهم من خلال بياناتهم وإدارتها بفعالية لتكون معرفة عميقة بالزبون المستهدف؛
- تركز الإستراتيجية العلائقية على الزبائن المربحين والسعي لشخصنة العرض لكل زبون؛

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

- يسعى التسويق بالعلاقات إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن والإبداع والابتكار الدائم في السلع والخدمات المقدمة؛
- تسمح تكنولوجيا المعومات ووسائل الاتصال المتطورة بإقامة العلاقة مع الزبون والاتصال به (كموقع الانترنت، البريد الالكتروني، مراكز الاتصال،...) مع حسن استخدام هذه الوسائل بفعالية؛
- تقوم إدارة العلاقة مع الزبون CRM بتحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعاً لدرجة ربحيتهم واحتمال الاستمرار معهم وهذا ما يخلق للمؤسسة قيمة في أرباحها المستقبلية ؛
- يقوم CRM بإعطاء صورة متكاملة عن الزبائن واحتياجاتهم بما يؤثر على تأكيد جودة خدمات المؤسسة؛
- يعتبر CRM وسيلة فعالة لدى المؤسسة للتحكم الجيد في علاقتها مع زبائنها والاستفادة منهم لتوسيع نشاطها بما يخدمهم من جهة توفير منتجات مصحوبة بقيمة مضافة تثير فيه الشعور بالرضا عن هذه المؤسسة وهو ما يساهم في دعم مركزها التنافسي في السوق أمام منافسيها من جهة أخرى ؛
- **2- الميزة التنافسية:** قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط؛
- تعتبر الإستراتيجية التنافسية عامل أساسي في تحديد مدي سيطرة المؤسسات؛
- يوجد نوعين من الميزة التنافسية: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز ؛
- تجسد المؤسسات أهم الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها من خلال تطبيق كل من إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التركيز ؛
- يساعد نظام الشكاوى بحل مشاكل العميل وبالتالي محاولة التقليل من المخاطر المحتملة وهذا ما يجعل الأشخاص راضين عن المؤسسة وبالتالي تحقيق ولائهم وهذا ما يعطي تميز عن منافسيها وهو مفتاح نجاحها، ومما يؤدي هذا إلى ارتفاع مستوى الأداء الكلي وبالتالي زيادة مستوى ربحيتها وتخفيض من حجم التكاليف؛
- كما حاولنا في الجانب التطبيقي التحليل والتعمق أكثر بمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي من خلال توصيف المؤسسات محل الدراسة من خلال الأسئلة المقدمة على شكل استبانة إداري وموظفي هذه المؤسسات والدراسة الميدانية قمنا بها في فنادق ثلاث نجوم لمدينة بسكرة وهذه الفنادق " فندق الزيبان " و " مركب حمام الصالحين ".

- وقد خرجت الدراسة الميدانية بمجموعة من النتائج التطبيقية والتي نذكرها في ما يلي:
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التسويق بالعلاقات كان مرتفعا وهذا وفقا لمقياس الدراسة، وذلك راجع إلى الخبرة التي يتمتع بها عمال وإداريي المؤسسات الفندقية " فندق الزيبان " و " مركب حمام الصالحين" وكذلك قدرتهم على التعامل مع العملاء بمختلف الأشكال؛
 - أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الفندقية " فندق الزيبان" و " مركب حمام الصالحين" تلتزم بتطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وهذا وفقا لمقياس الدراسة المعتمد وبناء على تصورات المبحوثين، حيث أمكننا ترتيبها بناء على النتائج الإحصائية كما يلي: " الاتصال والاستماع للعميل، مشاركة العميل، الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه، معرفة العميل"؛
 - أظهرت الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، وهذا راجع لكون المؤسسات الفندقية محل الدراسة تعمل على تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة من خلال العمل المشترك بين مختلف المستويات الإدارية وإشراك جميع المصالح، مع تشجيع الإبداع والابتكار والمعرفة بالعميل الجيدة، وأيضا محاولة المؤسسة تجسيد استراتيجيات التنافسية خاصة على مستوى تخفيض التكاليف من جوانب الدعاية والإعلان باستغلال عامل الولاء لدى العملاء اتجاه المؤسسة؛
 - أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات بصفة إجمالية ومستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة حيث نجد أن التسويق بالعلاقات تفسره ما نسبته (13.9%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسات المذكورة سابقا؛
 - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 =) لبعد " معرفة العميل " في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 =) لبعد " الاتصال والاستماع للعميل " في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - كما أشارت نتائج الدراسة عدم وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 =) لبعد " الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه " في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - كما بينت نتائج الدراسة وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 =) لبعد " مشاركة العميل " في تحقيق الميزة التنافسية؛

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

الاقتراحات والتوصيات:

- إعطاء الزبائن الأكثر تعامل ومرودية للفندق الاهتمام والميزات المشخصة عن الزبائن الآخرين؛
- إعطاء الأولوية للعملاء الحاليين من خلال تكوين علاقات دائمة و متميزة معهم لأن العميل الراضي أفضل وسيلة للترويج وجذب العملاء الآخرين؛
- ضرورة أن يولي المسؤولين والمدراء للمؤسسات بالدور الذي يلعبه التسويق بالعلاقات وتدريب العاملين على العمل به من أجل التميز عن باقي المنافسين من خلال كسب ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم لأطول مدة؛
- ضرورة اهتمام المؤسسة الفندقية بالاستماع للعميل وهذا من خلال طرح الشكاوى ومحاولة تفاديها مستقبلا؛
- محاولة الوصول إلى أكثر الطرق والوسائل فعالية في عملية الاتصال من اجل اعتمادها من طرف المؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بالشرائح الأكثر ربحية بوضع برامج تسويقية خاصة وخدمات مميزة مع مراعاة باقي الشرائح وذلك بتقديم خدمات ممركة لكل نوع من الزبائن وحسب حاجاته؛
- إنشاء خلية تهتم بشكاوى العملاء واقتراحاتهم ونشر ثقافة التسويق بالعلاقات وجودة خدمة العملاء في جميع أقسام المؤسسات الفندقية محل الدراسة ومصالحها؛
- إعطاء الأهمية الكبيرة لمعرفة العميل وهذا من خلال إدخال التقنية والتكنولوجيا المحوسبة بإنشاء قواعد بيانات خاصة بالعملاء وهو ما يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال معرفة طرق وأساليب تقديم الخدمة أو السلعة خاصة بالنسبة للزبون الوفي؛
- ضرورة القيام بدورات تدريبية تتضمن برامج ومهارات الاتصال والتعامل وحسن الاتصال بالزبائن وهذا بتطبيق أساليب التسويق بالعلاقات؛
- محاولة إشراك الزبائن في كيفية تقديم الخدمة وهذا ما يعطي الزبون الشعور بالانتماء للمؤسسة، كما أن إشراك الزبائن يقلل من تكاليف البحث من خلال الشكاوى التي يقدمونها للمؤسسة؛

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المصادر: (القران الكريم).

سورة البقرة الآية: 32.

سورة الطلاق الآية: 2-3.

سورة النمل الآية: 19.

ثانياً: المراجع بالعربية:

أ. الكتب بالعربية

1. إسماعيل السيد، التسويق، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية/مصر، 2004.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
3. ثامر بكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان/الأردن، 2006.
4. حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، طبعة عربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009.
5. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي (المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية)، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2012.
6. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009.
7. رضا أبو حمد آل على، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، بدون طبعة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2006.
8. روبرت أ. بتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، بدون طبعة، تعريب: عبد الحكيم الخرامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة/مصر، 2008.
9. زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009.

10. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج، عمان/الأردن، 2006.
11. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009.
12. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية" الجزء1،(مدخل متكامل)، تعريب: رفاعي محمد رفاعي، محمد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية/الرياض، 2001.
13. طارق عبد العال حماد، التجارة الالكترونية، بدون طبعة، دار الجامعية، عمان /الأردن، 2003.
14. عامر إبراهيم القندلجي إيمان، فاضل السامرائي، شبكات الاتصالات، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان/الأردن، 2008.
15. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على السواق (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2003.
16. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، من كتاب، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة/مصر، 2008.
17. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009.
18. فريد الصحن، إدارة التسويق، ط1،الدار الجامعية، الإسكندرية/ مصر، 1996.
19. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية(العولمة والمنافسة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2004.
20. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2012.
21. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2011.
22. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعية، الإسكندرية/ مصر، 2008.
23. نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا إعداد تنفيذ ومراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية/مصر، 2001.

24. يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009.

ب. الدوريات (المجلات) والملتقيات

1. أنيس احمد عبد الله، دور الزبائن في بناء إستراتيجية فعالة لتسويق بالعلاقات دراسة تحليلية لأداء عينة من مستخدمي أصباغ الطلاء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، ع4، العراق، 2006.

2. بنتيت أحمد، أوكيل رايح، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف/ الجزائر.

3. بلال جاسم القيسي، كريم ذياب أحمد، تأثير إدارة علاقة الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركات الاتصالات العاملة في العراق، مجلة ديالى/العراق، ع55، 2012.

4. بن ديملي إسماعيل، دودور أسماء، إسهامات التسويق الالكتروني في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9-10 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بو على، الشلف/الجزائر.

5. جعفر خليل مرعى، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج4، ع9، العراق، 2012.

6. حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق التنافسية واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف/ الجزائر.

7. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن على، الشلف/الجزائر.

8. زعباط عبد الحميد، سحنون عقبة، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي الجزائري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع11، جامعة محمد خيضر بسكر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جوان 2012.

9. زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين، إدارة معرفة الزيتون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزيتون وعلاقتها بدورة حياة الزيتون، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان/الأردن، أبريل 2006.
10. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع12، نوفمبر 2007.
11. عامر على العطوى، حسين على الجنابي، أثر تبني إستراتيجية التسويق العلاقتي في الأداء التسويقي للخدمات الفندقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ع2، 2006.
12. عبد الحميد بورحومة، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزوا كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع3، جوان 2008.
13. عبد الرحيم ليلي وآخرون، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10-11 نوفمبر 2009، جامعة مولاي الطاهر، السعيدة/الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
14. عرابية الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 27-28 نوفمبر 2007، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف.
15. على حسون الطائي، إدارة معرفة الزيتون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة و الأثر)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد /العراق، ع17، 2008.
16. غربي فاطمة الزهراء، بلعلياء خديجة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 27-28 نوفمبر 2007، جامعة حسيبة بن بو علي- الشلف/الجزائر.
17. فاطمة مانع، الزهرة يخلف، نعيمة بارك، إدارة علاقة الزيتون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال لممارسة التسويق الالكتروني، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي

ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 04-05 نوفمبر 2007 كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف/الجزائر.

18. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، يومي: 21-22 ماي 2002، جامعة البليدة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

19. محمد قريشي، أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي بغرداية/ الجزائر، ع10، ديسمبر 2010.

20. محمد قريشي، عبد الله غانم، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث الاقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، ع10، 2011.

21. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطور - تجارب الدول، يومي 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف/الجزائر.

22. معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف/الجزائر.

23. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، الملتقى الدولي الأول حول التسويق في الوطن العربي، يومي 15/16 أكتوبر 2002، الإمارات العربية المتحدة.

24. نجاح بولودان، دور مستودع البيانات في تحسين إدارة العلاقة في البنوك، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، أيام 23-26 أبريل 2012، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

25. الهام فخري احمد حسين، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، يومي 6/8 أكتوبر 2003، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة/ دولة قطر.

26. يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 17-18 نوفمبر 2007، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف/الجزائر.

ت. الرسائل الجامعية

1. إبراهيم أحمد أبو رحمة، متطلبات إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي)، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة فلسطين، 2010.
2. أسيل الجراح، سايا غوجل، إدارة علاقة العملاء، رسالة ماجستير (غير منشورة) في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007.
3. أميرة هاتف حدادي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006.
4. برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، 2008/2007.
5. بزقاري عبلة، تمييز منتجات المؤسسة بالعلامة ومساهمته في ضمان وفاء الزبائن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2006/2005.
6. بن تركي زينب، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2008/2007.
7. بن دحمان بهيجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال جامعة محمد بو قره - بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011.
8. بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة طيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2011.
9. بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر-3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2011/2010.

10. حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، تخصص: التسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006.
11. حبة نجوى، تأثير المنافسة في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2008/2007.
12. الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، تخصص: التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية 2006.
13. دخيل الله غنام المطري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن، دراسة حالة لعينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة دولة الكويت، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، الكويت، 2010.
14. رند عمران مصطفى الاسطل، واقع استخدام التسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، قسم إدارة الأعمال، غزة/ فلسطين، 2009.
15. زينب شطبية، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009/2008.
16. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2003.
17. سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الالكترونية وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، 2012.
18. صليحة نبيلة دراج، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2006.

19. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008/2007.
20. طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009/2008.
21. عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، 2009.
22. عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الاقتصاد المفتوح، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم الاقتصاد و التخطيط، الجمهورية العربية السورية /اللاذقية، 2009.
23. عبد الرحمان عيسى، أحمد أبو عيسى، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء لدى عملاء البنوك التجارية، رسالة بكالوريوس في التسويق (غير منشورة) ، تخصص: تسويق، جامعة النجاح الوطنية نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق 2010/2009.
24. عبد المالك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
25. عثمان بو دحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007.
26. عثمانى عائشة، دور التسويق في زيادة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ،تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية ، 2011/2010.
27. عثمانى عائشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، 2011.

28. عصماني سفيان، دور التسويق في قطاع الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص: علوم التسيير، 2006/2005.
29. علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزوا في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2004/2003.
30. عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيارات تنافسي الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، غزة/فلسطين.
31. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013/2012.
32. عيسى بن شوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2009.
33. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2006/2005.
34. فيصل سايغي، أنظمة المعلومات: إستخداماتها فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير: تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2009/2008.
35. قعموش إيمان، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2011/2010.
36. لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.

37. محمد عبد الرحمان أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2008.
38. مراد محبوب، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، 2007/2006.
39. مزيان عبد القادر، اثر محددات الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير (غير منشورة) في التسويق الدولي للمؤسسات، تخصص: تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التجارية، الجزائر، 2012/2011.
40. منصورى رقية، دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.
41. نحاسية رتيبة، أهيمه اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2003.

ثالثا: المراجع الأجنبية

1. ANNEL LE BADS ; « INNOVATION SANS RECHERCHE :les compétences pour innover dans les PME de leagro alimentaire » these de Doctoral en Economie Appliquée ; uinvarsiti Pierre Mendés –France ; Juillet2001.
2. Curtis M. Grmm,Hun lee, Ken G Smith ; « STRATEGY As ACTION – competitive Dynamics and Competitive Advantage ; Oxford, Pariss ; new york ; 2006.
3. M.Poerter ; « Competitive strategy Techniques for analyzing Industes and Competitors »; free : parness ; new york ; 1980.
4. M.PORER ; « L'avntage Concurrentiel de nations ;intter ; édition ; Paris ;1984 .
5. Michael Poeter, « L'Avntage concurrentiel » ;Paris ; Dunod ; 2000.
6. Michael Porter , «l'avantage Concurrentiel » , Comment devancer ses Concurrents et maintenir son avance , Dumod, Paris2000.

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر.أ. بقسم علوم التسيير جامعة بسكرة	بن ساهل وسيلة	01
أستاذ مساعد.أ. بقسم علوم التسيير جامعة بسكرة	بزراري عبلة	02
أستاذ مساعد.أ. بقسم علوم التسيير جامعة بسكرة	حبة نجوى	03
أستاذ مساعد.أ. بقسم علوم التسيير جامعة بسكرة	برني لطيفة	04
أستاذ مساعد.أ. بقسم علوم التسيير جامعة بسكرة	سليمان عواطف	05
استاذ مساعد .أ. بقسم علوم التسيير جامعة بسكرة	قحموش إيمان	06

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة 2 ماستر

تسيير استراتيجي للمنظمات



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

وعلوم التسيير

إستبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،

الإستبانة المرافقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات" دراسة حالة فنادق ثلاث نجوم مدينة بسكرة وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة، ونظر لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. والطالب على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم انطلاقا من أهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا لتواكب العصر وتكون أكثر قدرة على أداء رسالتها.

علما بأن كافة معلومات هذه الإستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم، تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالب:

أيوب مغزي حب الله

الأستاذة:

فيروز شين

السنة الجامعية: 2014/2013

القسم الأول: البيانات الشخصية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسات الفندقية "الزيبان ومركب حمام الصالحين" بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لذلك نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة
 من 40 الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي تقني
- شهادة متخصصة

4- مجال الوظيفة الحالية:

- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 الى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التسويق بالعلاقات

يهدف هذا المحور إلى قياس اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية من حيث (معرفة العميل، الاتصال والاستماع للعميل، الاحتفاظ بالعميل وكسب ولاءه، مشاركة العميل) من وجهة نظر موظفي المؤسسة الفندقية لذلك نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أ - معرفة العميل						
1	تسجل المؤسسة معلومات حول عملائها					
2	تقوم المؤسسة بالبحث عن المعلومات حول المنافسين					
3	يستخدم الفندق الانترنت لجمع البيانات حول الزبائن واستخدامها لخدمة الزبائن					
4	تتعامل المؤسسة مع احتياجات زبائننا					
5	يقدم الفندق معلومات دقيقة عن استفسارات الزبون					
6	يتلقى الزبون معاملة جيدة من قبل موظفي الفندق					
ب- الاتصال والاستماع للعميل						
7	تواجه المؤسسة مشاكل الزبون بحلها بسرعة					
8	تستخدم المؤسسة جميع وسائل الاتصال (كالهاتف، الفاكس، الانترنت..)					
9	يقوم الفندق بالاتصال المستمر مع العملاء					
10	تعمل إدارة الفندق على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء					
11	الفندق يتقهم تطلعات وانشغالات الزبائن من خلال الاتصال بهم					
12	يتوفر الفندق على صندوق الشكاوى والمقترحات					
13	يخاطب موظفوا الفندق العميل بطريقة شخصية عند حديثه معه					
14	يمتلك موظف الفندق مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة مشرفة عن الفندق					
15	يعقد الفندق سلسلة من الندوات والمؤتمرات للتعرف به وبأنشطته					
ج- الاحتفاظ بالعميل وكسب ولاءه.						
16	الفندق يلبي توقعات العميل					
17	يظهر الموظف اللطف والاحترام عند تقديم الخدمة الفندقية للعميل					
18	يوفر الفندق خدمات مثل: صالة الانتظار، التكييف، الاستقبال، موقف السيارات					
19	تهتم المؤسسة بتقديم هدايا وميزات لعملائها الدائمين					
20	يقدم الفندق خدمات خاصة لعملائه الدائمين					

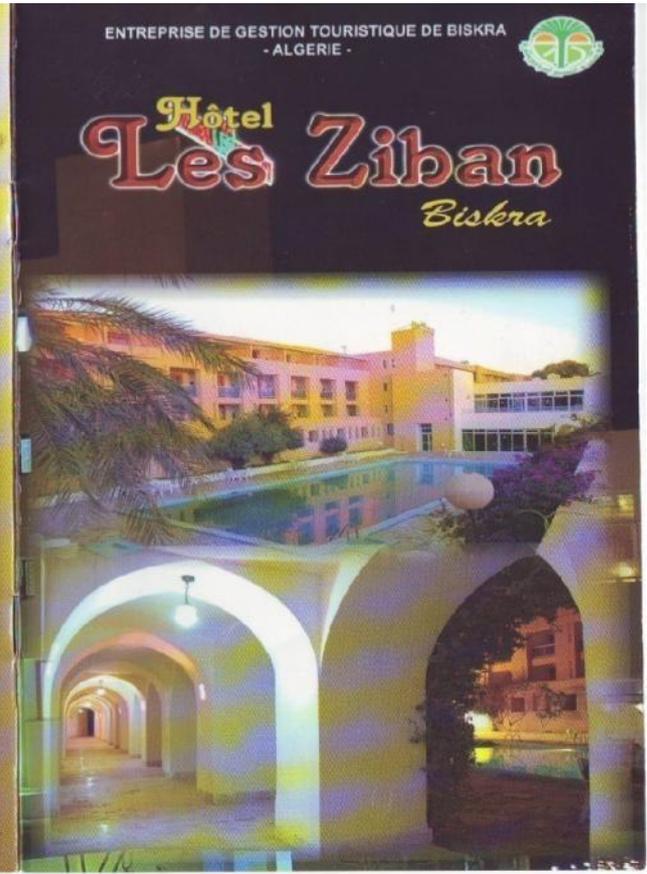
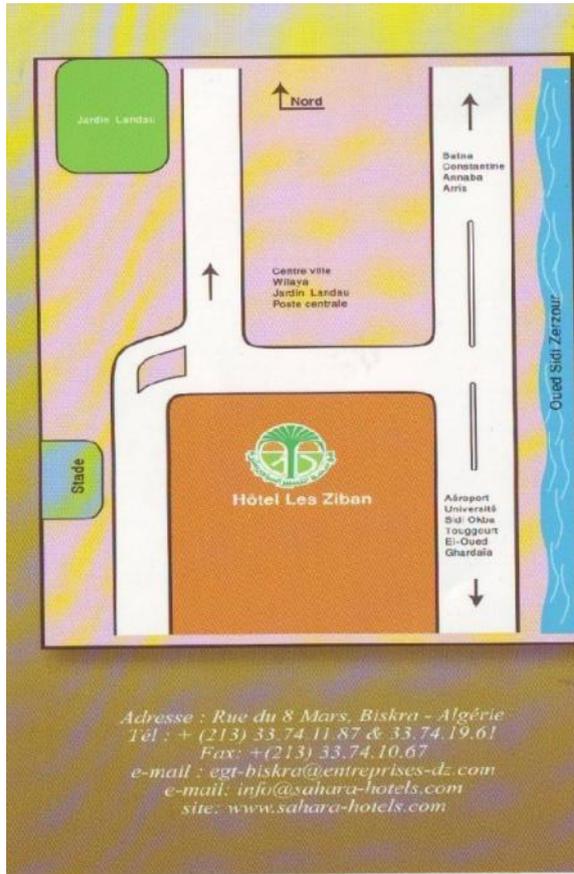
21	يتلقى الزبون معاملة جيدة من قبل موظفي الفندق				
د- مشاركة العميل					
22	تقوم المؤسسة بإشراك عملائها في كيفية تقديم الخدمة				
23	تعتبر المؤسسة العميل الوفي لها بمثابة شريك				
24	تحتوي المؤسسة على نظام الاقتراحات				
25	يهتم الفندق بشكاوى وانتقادات العميل				
26	يحاول الفندق فهم حاجات العميل ومعرفة رأيه عن الخدمة باستمرار				

المحور الثاني: الميزة التنافسية

هذا المحور يهدف إلى قياس الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة اعتمادا على وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة، لذلك نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تمكن الفندق من تخفيض التكاليف من خلال الاحتفاظ بالزبون الوفي					
2	تمكن الفندق من تخفيض التكاليف وذلك من خلال محاولة جذب الزبائن الجدد					
3	العلاقات الجيدة للفندق مع عملائه تزيد من عدد طالبي الخدمة					
4	يقدم الفندق خدمات جديدة تساهم في خلق زبائن دائمين					
5	يقدم الفندق خدمات بمستوى راقى تساهم في خلق زبائن دائمين					
6	تحسين علاقة الفندق بزبائنه يساعده في زيادة حصته السوقية					
7	يعمل الفندق على كسب رضا وولاء العملاء من خلال سرعة الاستجابة لطلباتهم					
8	تتميز المؤسسة عن منافسيها بالتركيز على الزبائن الأوفياء					
9	تتميز المؤسسة عن المنافسين بتقديم خدمات جيدة					
10	تتميز المؤسسة عن باقي منافسيها بالأسعار التنافسية					

الملحق رقم (03):



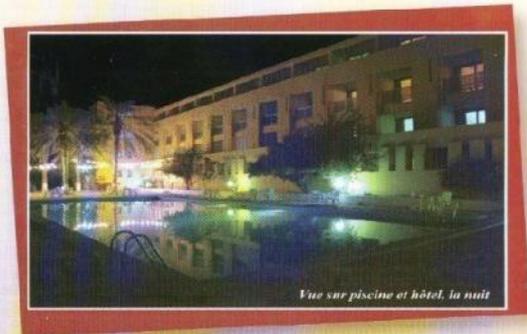
BISKRA

Première étape saharienne après les Aurès, carrefour de toutes les routes, Biskra s'est choisie l'oued le plus large et la palmeraie la plus étendue.

C'est une ville passionnante, dans laquelle il fait bon flâner; à pied ou dans une de ces étonnantes caïches hautes en couleurs qui sillonnent les rues du vieux Biskra.

C'est également une oasis luxuriante, immerse forêt de palmiers et d'arbres fruitiers, grosse productrice de dattes réputées, "deglet emsour" (les doigts de hanter).

L'hôtel Les Ziban, en bordure de l'oued Zerour (du nom de saint de la ville Sidi Zerour dont le mausolée est édifié dans le lit même de l'oued), est installé dans un très beau jardin où les palmiers sont rois, à l'ombre desquels s'épanouissent de jolis massifs fleuris. Il abrite une belle et fraîche piscine bordée d'arcades ombagées où il fait bon s'ébattre par les chaudes journées.



Dessertes :

- Par avion à partir d'Alger, Paris et Lyon (aéroport à 10 km de l'hôtel)
- Par autocar et taxi en venant d'Alger, d'Oran, de Constantine et des grands centres urbains du nord (Annaba, Batna, Béjaïa...) comme du sud (Ouargla, Ghardaïa...)

BISKRA

Prima tappa sahariana dopo le Aurès, incrocio di tutte le strade, Biskra si è scelta l'oued il più largo e il palmeto il più esteso.

È una città appassionante, nella quale fa bene passeggiare a piedi o in una delle sue stupefacenti carrozze in atri i colori che percorrono le vie del vecchio Biskra.

È egualmente un'oasi lussuosa; immensa foresta di palmeti e di alberi fruttiferi grosse produttrici di datteri reputati "deglet emsour" (le dita della luce).

L'albergo Les Ziban, a fianco dell'oued Zerour (del nome del santo della città di Sidi Zerour il cui mausoleo è costruito sul letto dell'oued stesso) è installato in un giardino molto bello dove i palmeti sono i re, e all'ombra dei quali si sboccano dei bei massicci fioriti. Abita una bella e fresca piscina circondata di arcate ombregiate dove fa bene rilassarsi nelle calde giornate.

Collegamenti :

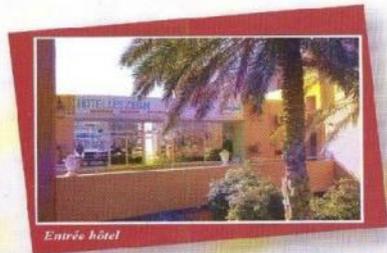
- Con aereo a partire da Algeri, Parigi e Lione (aerporti a 10 km di Biskra)
- Con pullman e taxi in provenienza da Algeri, Oran, Constantine e dai grandi centri urbani del nord (Annaba, Batna, Béjaïa ...) e anche del sud (Ouargla, Ghardaïa...)

Hébergement:

99 chambres climatisées dont 7 suites, dotées de toutes les commodités (téléphone, TV avec réception par satellite, réfrigérateur, salle de bain)

Alloggio :

99 camere climatizzate di cui 7 appartamenti, dotate di tutte le comodità (telefono, TV con ricezione satellitare, frigorifero, sala da bagno)



الملحق رقم (04): أسعار فنادق الزيبان

أسعار غرف وأجنحة فندق الكبير (Chambers et Suites (Grand Hotel)

	بسيطة	مريحة
غرفة واحدة	3500DA	9500DA
غرفة مزدوجة	4400DA	6000DA
غرفة ثلاثية	5500DA	//
جناح Suite	الراحة في واحد	راحة مزدوجة
	7500DA	8000DA
قائمة الطعام	3 أطباق	4 أطباق
	1400DA	1800DA

الأسعار في الشقق من طبقة واحدة Bungalows

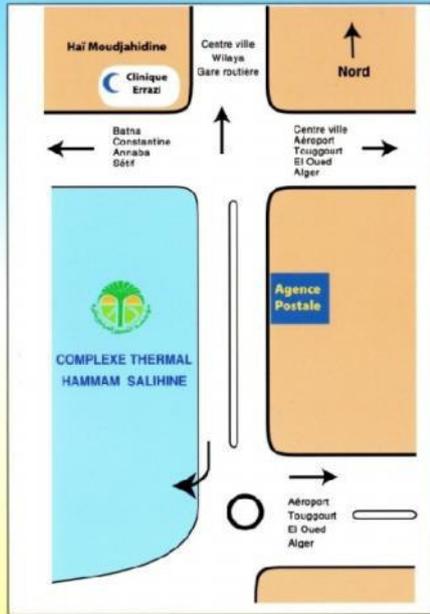
	Avec Petit Dej	Sans Petit Dej
BW 1 Pièce (2 Lits) سرير 2 جزء	3200DA	2700DA
BW 2 Pièces (3 Lits) سرير 3	4200DA	3700DA
BW 2 Pièces (4 Lits) السرير 4	5200DA	4500DA
BW 2 Pièces (Confort) مريحة 2	600DA	5300DA

أسعار غرف وأجنحة فندق النخيل (Chambers et Suites (Hotel Ennakhil)

	بسيطة Simple	مريحة Confort
Chambre Single غرفة واحدة	3500DA	5000DA
Chambre Double غرفة مزدوجة	//	6000DA
Suite جناح	Single Confort	Double Confort
	7000DA	8000DA
Appartement شقة	10000DA	

المصدر: إدارة مركب حمام الصالحين باعتماد على موقع مركب حمام الصالحين.

الملحق رقم (05):



Adresse: Route de Batna, Biskra - Algérie.
 Tel: +(213) 33.75.96.32/33.75.90.25 & 26
 Fax: +(213) 33.75.88.31
 e-mail: egt-biskra@entreprises-dz.com
 e-mail: info@sahara-hotels.com
 site: www.sahara-hotels.com



ENTREPRISE DE GESTION TOURISTIQUE DE BISKRA
 - ALGERIE -

COMPLEXE THERMAL SALIHINE BISKRA



Conception et Realisation: ANEP Inadha (L.0198)



HAMMAM SALIHINE - BISKRA :

SITUATION:

Le Complexe Thermal de Hammam Salihine est situé dans le tissu urbain de la ville de Biskra, chef lieu de wilaya. Il est implanté sur l'axe routier de Batna.

La région jouit d'un climat sec avec un hiver doux et chaud. Le soleil brille presque constamment tout au long de l'année. La douceur du climat et la sécheresse de l'air permettent d'associer les effets d'une cure climatique à ceux du traitement thermal. Ces éléments naturels lui confèrent la stature d'une station hivernale.

Destinées:

- Par avion à partir d'Alger, Paris et Lyon (aéroport à 10 km de Biskra)
- Par autocar et taxi en venant d'Alger, d'Oran, de Constantine et des grands centres urbains du nord (Annaba, Batna, Béjaïa...) comme du sud (Ouargla, Ghardaja...)



Vue sur bungalows

NATURE DES EAUX:

Les eaux thermales de Hammam Salihine sont sulfurées et chlorurées-sodiques avec forte teneur en soufre. Elles émergent à la source, à une température de 43°C.

INDICATIONS THERAPEUTIQUES DE LA CURE THERMALE:

- Affections rhumatismales et séquelles de traumatisme,
- Affections gynécologiques (dont certaines stérilisées),
- Affections respiratoires (asthme, sinusites...),
- Affections dermatologiques (eczéma, acné).

Le Complexe Thermal dispense aussi des cures de remise en forme et d'amaigrissement ainsi que des soins à la carte mais toujours sous surveillance médicale. Avec ses installations, ses équipements et son espace, il demeure un centre idéal pour la mise au vert sportive.

THERMALISME TRADITIONNEL:

- Bains individuels et collectifs.



HAMMAM SALIHINE - BISKRA

SITUAZIONE:

Il centro termale di Hammam Salihine è situato nel tessuto urbano della città di Biskra, capoluogo della prefettura. È impiantato sull'asse stradale di Batna.

La regione gode di un clima secco con un inverno dolce e caldo. Il sole brilla in continuo a lungo dell'anno. La dolcezza del clima e la siccità dell'aria permettono di associare gli effetti di una cura climatica a quelli del trattamento termale. Questi elementi naturali gli danno la statura di una stazione d'inverno.

Collegamenti:

- Con aereo a partire da Algeri, Parigi e Lione (aeroporto a 10 km di Biskra)
- Con pullman e taxi in provenienza da Algeri, Oran, Constantine e dai grandi centri urbani del nord (Annaba, Batna, Djajaz...) e anche dai sud (Ouargla, Ghardaja...)

NATURA DELLE ACQUE:

Le acque termali di Hammam Salihine sono solforate clorurate - sodiche con una forte tenore in zolfo. Sorge a una temperatura di 43°C.

INDICAZIONI TERAPEUTICHE DELLA CURE THERMALE:

- Affezioni reumatiche e postumi traumatici,
- Affezioni ginecologiche (fra cui alcune di sterilità),
- Affezioni respiratorie (asma, sinusite...),
- Affezioni dermatologiche (eczema, acne).

Il Centro termale dispone anche di cure di rimessa in forma e di dimagrimento anzi che di cure a scelta ma sempre sotto sorveglianza medica. Con le sue installazioni, le sue attrezzature e il suo spazio, rimane un centro ideale per la rimessa in forma sportiva.

THERMALISMO TRADIZIONALE:

- Bagni individuali e collettivi



STRUCTURES D'ACCUEIL:

Hébergement:

- Hôte de 48 chambres climatisées, dont des chambres communicantes, dotées de toutes les commodités (téléphone, TV avec réception par satellite, réfrigérateur, salle de bain),
- Hôte thermal de 28 chambres climatisées,
- Hôte social de 33 chambres,
- 72 Bungalows climatisés équipés de TV.



STRUTTURE DI RICEVIMENTO:

Alloggio:

- Albergo di 48 camere climatizzate, di cui camere comunicanti, dotate di tutte le comodità (telefono, Tv con ricezione satellitare, frigorifero, sala da bagno)
- Albergo termale di 28 camere climatizzate,
- Albergo sociale di 33 camere
- 72 Bungalows climatizzati dotati di tv



Front office



Chambre grand lit



Chambre double



Baignoire chambre



Salle de bain