

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: دراسات وبحوث تسويقية

بمعنوان:

دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل

دراسة حالة: شركة جازي

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

أ.د. بن يعقوب الطاهر

بن عليوش توفيق

لجنة المناقشة:

رئيسة	جامعة سطيف	أستاذة التعليم العالي	أ.د. قطاف ليلي
مقررا ومشرفا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن يعقوب الطاهر
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "أ"	د. هباش فارس
مناقشة	جامعة سطيف	أستاذة محاضرة "أ"	د. بوحروود فتيحة

الإهداء

أتقدم بعملتي المتواضع هذا:

إلى روح والدي رحمه الله

إلى والدتي الكريمة أطال الله في عمرها

إلى كل من شجعني ولو بالكلمة الطيبة

إلى كل غيور على وطنه

إلى كل طالب علم

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

الشكر

الحمد لله الذي بعونه وإحسانه تتم الصالحات وأحمده على إتمامي هذا العمل
أتقدم بشكر خاص إلى الأستاذ المشرف الدكتور الطاهر بن يعقوب على
توجيهاته ونصائحه القيّمة

وأقدم بأسمى عبارات الامتنان والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة
الذين شرفوني بقبول تقييم ومناقشة المذكرة

كما أتوجه بالشكر إلى موظفي شركة جازي وكالات قسنطينة، ميله و دالي
ابراهيم على تعاونهم

والحمد لله من قبل ومن بعد.

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الرموز والإختصارات
أ - د	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل شامل للتوجه السوقي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تطور المفهوم التسويقي
3	المطلب الأول: ماهية التسويق
3	الفرع الأول: نشأة التسويق
4	الفرع الثاني: تعريف التسويق
6	الفرع الثالث: أركان مفهوم التسويق
7	الفرع الرابع: وظائف و أهداف التسويق
8	المطلب الثاني: مراحل تطور المفهوم التسويقي
8	الفرع الأول: التوجه الإنتاجي
9	الفرع الثاني: التوجه بالمنتج
9	الفرع الثالث: التوجه البيعي
10	الفرع الرابع: التوجه التسويقي
10	الفرع الخامس: التوجه الإجتماعي
11	المطلب الثالث: التسويق بمنظور جديد
11	الفرع الأول: أسباب التحول إلى المفهوم الحديث للتسويق
12	الفرع الثاني: مظاهر المفهوم الحديث للتسويق
15	المبحث الثاني: مدخل للتوجه السوقي
15	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التوجه السوقي
15	الفرع الأول: نشأة التوجه السوقي
16	الفرع الثاني: مفهوم التوجه السوقي
18	الفرع الثالث: خصائص التوجه السوقي
19	الفرع الرابع: مقارنة بين التوجه السوقي والتوجه التسويقي
21	المطلب الثاني: أبعاد التوجه السوقي وقياسه

21	الفرع الأول: البعد الثقافي للتوجه السوقي
22	الفرع الثاني: البعد السلوكي للتوجه السوقي
24	الفرع الثالث: مقارنة بين البعد السلوكي والبعد الثقافي للتوجه السوقي
25	الفرع الرابع: قياس التوجه السوقي
26	المطلب الثالث: عناصر التوجه السوقي
27	الفرع الأول: التوجه بالعميل
30	الفرع الثاني: التوجه بالمنافس
32	الفرع الثالث: التوجه الاجتماعي
33	الفرع الرابع: التوجه بالتكنولوجيا
33	الفرع الخامس: التوجه بالموزع والمورد
33	المبحث الثالث: التوجه السوقي والمنظمة
34	المطلب الأول: عوامل نجاح التوجه السوقي في المنظمة
34	الفرع الأول: دور الإدارة العليا
34	الفرع الثاني: دور التسويق الداخلي
36	الفرع الثالث: دور نظام المعلومات التسويقي
38	المطلب الثاني: التوجه السوقي والميزة التنافسية
38	الفرع الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية
40	الفرع الثاني: دور التوجه السوقي في تفعيل الميزة التنافسية
42	المطلب الثالث: التوجه السوقي وأداء المنظمة
43	الفرع الأول: التوجه السوقي و الأداء المالي
43	الفرع الثاني: التوجه السوقي والأداء غير المالي
44	الفرع الثالث: تأثير العوامل الوسطية بين التوجه السوقي والأداء
45	المطلب الرابع: فوائد التوجه السوقي على المنظمة
45	الفرع الأول: أثر التوجه السوقي على البيئة الداخلية
47	الفرع الثاني: أثر التوجه السوقي على تنافسية المنظمة
48	الفرع الثالث: أثر التوجه السوقي على مستوى العميل
48	الفرع الرابع: أثر التوجه السوقي على مستوى الابتكار
50	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التوجه السوقي وأثره على ولاء العميل	
52	تمهيد:
53	المبحث الأول: تطور نظرة التسويق للعميل
53	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول العملاء

53	الفرع الأول: مفهوم العميل
54	الفرع الثاني: أنواع العملاء
55	الفرع الثالث: أهمية العملاء للمنظمة
56	المطلب الثاني: موقع العميل في الفكر التسويقي
56	الفرع الأول: العميل في الفكر التسويقي الكلاسيكي
58	الفرع الثاني: العميل في الفكر التسويقي الحديث
60	الفرع الثالث: أسباب زيادة الاهتمام بالعميل
62	المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات
62	الفرع الأول: تعريف التسويق بالعلاقات
63	الفرع الثاني: أسباب التوجه إلى التسويق بالعلاقات
64	الفرع الثالث: متطلبات ومرتكزات التسويق بالعلاقات
65	الفرع الرابع: مستويات التسويق بالعلاقات
65	الفرع الخامس: فوائد التسويق بالعلاقات
66	المبحث الثاني: مدخل لولاء العميل
66	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الولاء
66	الفرع الأول: تعريف الولاء
68	الفرع الثاني: تصنيف الولاء و مراحله
70	الفرع الثالث: أهمية الولاء
72	المطلب الثاني: مسار وإستراتيجية الولاء
72	الفرع الأول: المسار الاستراتيجي للولاء
73	الفرع الثاني: رحلة الولاء
75	الفرع الثالث: استراتيجيات الولاء
77	الفرع الرابع: تفعيل برنامج ولاء العميل وأثاره
80	الفرع الخامس: قياس الولاء
82	المطلب الثالث: دور رضا العميل في خلق ولائه
82	الفرع الأول: تعريف رضا العميل
84	الفرع الثاني: محددات الرضا
84	الفرع الثالث: العلاقة بين رضا العميل وولائه
87	المطلب الرابع: تفعيل إدارة العلاقة مع العميل لتعزيز ولائه
87	الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العميل
88	الفرع الثاني: أهداف وأنواع إدارة العلاقة مع العملاء
89	الفرع الثالث: تفعيل العلاقة مع العميل

90	المبحث الثالث: التوجه السوقي وعلاقته بولاء العميل
90	المطلب الأول: قيمة العميل
90	الفرع الأول: تعريف القيمة
92	الفرع الثاني: مصادر القيمة
93	الفرع الثالث: عناصر قيمة العميل
96	المطلب الثاني: الربط بين قيمة العميل وقيمة المنظمة
96	الفرع الأول: استثمار قيمة العميل
97	الفرع الثاني: توازن قيمة العميل
98	المطلب الثالث: تأثير التوجه السوقي على ولاء العميل من خلال القيمة
98	الفرع الأول: دور التوجه السوقي في زيادة المكاسب الإجمالية
101	الفرع الثاني: دور التوجه السوقي في تخفيض الكلف الإجمالية
102	الفرع الثالث: تأثير التوجه السوقي على التزام العميل
103	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: واقع التوجه السوقي في شركة جازي وأثره على ولاء العملاء	
105	تمهيد
106	المبحث الأول: نظرة على شركة جازي وقطاع الاتصالات في الجزائر
106	المطلب الأول: تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر
106	الفرع الأول: مراحل تطور الهاتف النقال في الجزائر
108	الفرع الثاني: متعاملوا الهاتف النقال في الجزائر
109	الفرع الثالث: واقع الهاتف النقال في الجزائر
115	المطلب الثاني: التعريف بشركة جازي للاتصالات
116	الفرع الأول: مدخل عام لشركة جازي للاتصالات
117	الفرع الثاني: مبادئ وأهداف شركة جازي
119	الفرع الثالث: التنظيم الإداري لشركة جازي
122	الفرع الرابع: المزيج التسويقي للشركة
126	المبحث الثاني: واقع التوجه السوقي في شركة جازي
126	المطلب الأول: التوجه السوقي في شركة جازي
126	الفرع الأول: التوجه بالعميل
129	الفرع الثاني: التوجه بالمنافس
129	الفرع الثالث: التنسيق الداخلي
131	المطلب الثاني: البعد المعلوماتي للتوجه السوقي في شركة جازي
131	الفرع الأول: تجميع وتحليل المعلومات في شركة جازي

132	الفرع الثاني: توزيع المعلومات التسويقية لشركة جازي
133	المطلب الثالث: جهود شركة جازي في الحفاظ على ولاء عملائها
134	الفرع الأول: جهود الشركة للبقاء بالقرب من عملائها
135	الفرع الثاني: تنويع وتوسيع العروض
136	الفرع الثالث: برنامج الولاء "امتياز"
138	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
138	المطلب الأول: منهجية الدراسة
139	الفرع الأول: أهداف وحدود الدراسة
139	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
140	الفرع الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
142	الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
146	المطلب الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات
146	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة
148	الفرع الثاني: وصف وتحليل متغيرات الدراسة
155	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات
167	خلاصة الفصل
168	الخاتمة العامة
173	قائمة المراجع
182	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	وظائف التسويق	7
2	مفاهيم التسويق	11
3	مقارنة بين التسويق التقليدي والحديث	13
4	قيم وسلوك التوجه السوقي	24
5	النموذج الحالي لقياس التوجه السوقي	26
6	المتغيرات الوسطية بين التوجه السوقي والأداء	45
7	تكامل عناصر التوجه السوقي	47
8	تطور موقع العميل	57
9	تعريف الولاء	67
10	أنواع العملاء	76
11	العميل ونوع الإجراءات المطبقة	76
12	درجات الولاء حسب تتابع واستمرارية الشراء	81
13	ملخص لأهم تعاريف الرضا	83
14	تعريف إدارة العلاقة مع العميل	87
15	أنواع إدارة العلاقة مع العميل	89
16	تعريف القيمة	91
17	تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال في فترة الإحتكار المطلق	106
18	عدد المشتركين في الهاتف النقال في أول سنة في فترة الإحتكار الشنائي	107
19	عدد المشتركين حسب كل متعامل (بالمليون)	108
20	موقع موبيليس في سوق الهاتف النقال في الجزائر	109
21	موقع اوريدو في سوق الهاتف النقال في الجزائر	109
22	عدد المشتركين في الهاتف بنوعيه في الفترة (2000-2004)	110
23	تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال والثابت في الفترة 2010-2015 (بالمليون)	110
24	نسبة الكثافة للهاتف النقال في العشرة سنوات الأخيرة	111
25	شعارات شركة جازي	116
26	متعاملوا الدفع القبلي (بالمليون)	123

124	متعاملوا الدفع البعدي (بالمليون)	27
126	عرض SPEED	28
140	درجات مقياس ليكارت الخماسي	29
141	تقييم درجات سلم ليكارت	30
143	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق الداخلي)	31
144	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المكاسب الإجمالية	32
144	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الولاء	33
145	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الإستبيان والدرجة الكلية للاستبيان	34
145	معامل الثبات ألفا كرومباخ لكل محور	35
146	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	36
146	خصائص العينة محل الدراسة من حيث السن	37
147	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	38
147	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	39
148	توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك	40
149	توزيع أفراد العينة حسب الشريحة الرئيسية	41
149	مدى رضا عملاء الشركة	42
149	استعداد العملاء للتغيير	43
150	دوافع التغيير	44
150	اهتمامات العملاء	45
151	التوجه بالعميل في شركة جازي	46
152	التوجه بالمنافس في شركة جازي	47
152	التنسيق الداخلي في شركة جازي	48
153	مكاسب العميل الاجمالية	49
154	كلف العميل الاجمالية	50
154	ولاء العميل في شركة جازي	51
156	نتائج اختبار أثر التوجه السوقي لشركة جازي على الولاء	52
157	نتائج اختبار أثر التوجه بالعميل على الولاء	53

157	نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافس على الولاء	54
158	نتائج اختبار أثر التنسيق الداخلي على الولاء	55
159	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لقياس أثر التوجه السوقي على المكاسب الإجمالية للعميل	56
160	نتائج اختبار أثر التوجه بالعميل على المكاسب الإجمالية للعميل	57
161	نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافس على المكاسب الإجمالية للعميل	58
161	نتائج اختبار أثر التنسيق الداخلي على المكاسب الإجمالية للعميل	59
163	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لقياس أثر التوجه السوقي على الكلف الإجمالية للعميل	60
164	نتائج اختبار أثر التوجه بالعميل على الكلف الإجمالية للعميل	61
165	نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافس على الكلف الإجمالية للعميل	62
166	نتائج اختبار أثر التنسيق الداخلي على الكلف الإجمالية للعميل	63

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أركان المفهوم التسويقي	6
2	المفهوم الاجتماعي للتسويق	11
3	نظرة <i>kohli و Jaworsky</i> للتوجه السوقي	17
4	نظرة <i>Slater و Narver</i> للتوجه السوقي	18
5	التوجه السوقي بمنظور سلوكي	23
6	أبعاد التوجه السوقي	25
7	التوجه بالعمل	29
8	قيمة العميل وفق رؤية <i>Nicholas</i>	29
9	خطوات تجميع واستخدام المعلومات عن المنافس	31
10	موقع التسويق الداخلي في العملية التسويقية	36
11	أجزاء نظام المعلومات التسويقي	37
12	العلاقة بين التوجه السوقي، الميزة التنافسية والأداء	41
13	تأثير التوجه السوقي على الأداء	44
14	تأثير التوجه السوقي على العاملين	47
15	تأثير التوجه السوقي على الأداء من خلال الابتكار	49
16	الخريطة التنظيمية للمنظمة في ظل التسويق التقليدي	58
17	الخريطة التنظيمية لمنظمة حديثة	60
18	أرباح المنظمة حسب كل شريحة	61
19	أنواع الولاء حسب ديك	69
20	مراحل إستراتيجية بناء الولاء	72
21	مراحل علاقة العميل مع المنظمة	74
22	صيانة دورة حياة العميل	75
23	تأثير عدم وجود برامج الولاء على الرضا	79
24	تأثير برامج الولاء على الرضا	79
25	السيناريوهات المحتملة للرضا	83
26	العلاقة بين الرضا والولاء	85
27	العلاقة بين إدارة العلاقة مع العملاء والولاء	90
28	قيمة العميل	91

92	مصادر القيمة بالنسبة للعميل	29
94	محددات قيمة العميل	30
95	المنتج من وجهة نظر المنظمة والعميل	31
96	الإستراتيجية المعتمدة على العميل	32
98	العلاقة بين قيمة المنظمة وقيمة العميل	33
100	مدعمات الصورة الذهنية للمنتج	34
112	منحنى الكثافة الهاتفية في الجزائر في الفترة (2004-2015)	35
113	تطور عدد المشتركين حسب كل متعامل (بالمليون)	36
114	اتجاه تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر (بالمليون)	37
115	تطور الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال	38
120	الهيكل التنظيمي لشركة جازي	39
133	مسار المعلومة في وظيفة التسويق لشركة جازي	40
147	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	41
148	توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك	42

قائمة الرموز والاختصارات:

الرمز	المعنى
AMA	American Marketing Association
ARPT	Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications
GSM	Global System for Mobile
OTA	Orascom Telecom Algeria
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
3G	3 ^{ème} Génération
VIP	Very Important Person

مقدمة:

يعد موضوع ولاء العميل من أكثر المواضيع أهمية في الفكر التسويقي الحديث لما له من أهمية على ربحية واستمرارية المنظمة، فتكلفة العميل الجديد مقارنة بالعميل الحالي وربحية الأخير كلها معطيات تصب في مصلحة العميل الحالي وتجعل من موضوع الولاء أكثر إلحاحا من ذي قبل، إضافة إلى كون القاعدة من العملاء لأي منظمة تعد من أهم المعايير لقياس قوتها ولا تقل أهمية عن القوة المالية للمنظمة، وما بروز عبارة رأسمال العميل إلا دليل على ذلك. فتوفر المنظمة على قاعدة من العملاء لها نفس ميزة الرأسمال النقدي الذي يأتي به الشركاء، فقاعدة العملاء التي تملكها المنظمة ينظر لها على أنها خزان للمنظمة ستوفر تراكمات مالية مستقبلا وتزداد هذه التراكمات مع طول دورة حياة العميل، من خلال تكراره لعمليات الشراء طوال فترة بقاءه مع المنظمة من جهة وجلبه لعملاء جدد عبر الاشهار المجاني الذي يقوم به من خلال تأثير الكلمة المنطوقة من جهة أخرى.

فتوسيع قاعدة العملاء وإطالة دورة حياة العميل الحالي من أولويات الفكر التسويقي الحديث، الذي ظل يزود المنظمة بأفكار وتوجهات تزيد في درجة كسب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين لأطول فترة ممكنة. وكان للتوجه التسويقي الذي يقوم أساسا على التوجه بالعميل الفضل في الرفع من قيمة المنظمة سواء من ناحية الربحية أو الحصة السوقية، هذا التوجه الذي يركز على العميل استطاع خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تسطير استراتيجيات تبدأ من فهم إحتياجات العميل إلى تلبيةها وإقامة علاقة معه للاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة.

لكن ظروف المنافسة الشديدة غيرت الكثير من المعطيات، بداية من العرض الذي أصبح متوفر كماً ونوعاً في المكان والزمان المناسبين، مع عميل أكثر ثقافة ووعي نظراً لتوفر المعلومة وسهولة الوصول إليها، إلى جانب زوال عراقيل التغيير أمامه الأمر الذي سهل من عمليتي الدخول والخروج. هذه المعطيات الجديدة نتج عنها صعوبة في كسب عملاء جدد والأكثر من هذا الإحتفاظ بالعملاء الحاليين، هذا الوضع حتم على المنظمة تغيير تركيزها أو توجيهها المبني على العميل إلى توجه آخر أوسع يسد الثغرات الموجودة في التوجهات السابقة ولا يكتفي فقط بخلق الميزة التنافسية وإنما استمراريته أيضاً، إضافة إلى تكريس ثقافة النظام في خدمة العميل. هذا التوجه أو ما يعرف بالتوجه السوقي يعني في أحد جوانبه الاهتمام بكل المؤثرين في البيئة التنافسية ما يعني توسيع دائرة اهتمام المنظمة. فبدل التركيز على العميل وجب التركيز أيضاً على المنافس وفي كيفية إحداث التكامل الداخلي لتحقيق أعلى درجات الاستجابة وخلق ميزة تنافسية مستمرة تحول دون مغادرة العملاء أو على الأقل التقليل من نسب مغادرتهم، إلى جانب تكريس ثقافة النظام في خدمة العميل، بحيث تصبح الأخيرة مهمة المنظمة ككل وليست مهمة وظيفة أو قسم في المنظمة.

فالهدف لم يتغير وهو المحافظة على ولاء العملاء لأطول فترة ممكنة، لكن بفلسفة جديدة تقوم على حصر كل الفاعلين في البيئة التنافسية خارجياً وداخلياً؛ فخارجياً من خلال الفهم الجيد للعميل، المنافس، المورد والموزع وداخلياً

من خلال العمل على إحداث التكامل الداخلي بين أقسام المنظمة للرفع من مستوى الأداء من جهة وللرفع من قيمة العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة من جهة أخرى، فالتحدي الذي تواجهه المنظمة في ظل البيئة التنافسية الحالية لا يتمثل في كيفية خلق قيمة للعميل لكسب ولائه بقدر كيفية الإستمرار في إعلاء هذه القيمة نظرا للتقليد أو ابتكارات المنافس إلى جانب عميل متطلب يطمح دوما للافضل. هذه الحقيقة التي أدركها القائمون على شركة جازي التي استطاعت في سنواتها الأولى أن تهيمن على السوق الجزائرية للإتصالات اللاسلكية خلال فترة قصيرة بفضل برامجها التي تستجيب لشرائح واسعة من المجتمع الجزائري من جهة، وعصرية السوق التي وجدت فيه فرص كبيرة مع منافس واحد يهتم بخدمة شرائح محددة من المجتمع من جهة أخرى، لكن دخول منافس ثالث وانتفاضة المنافس التقليدي قلب الموازين وأصبحت الميزة التنافسية التقليدية (السعر المنخفض) للشركة في متناول المنافسين الى جانب اسبقيتهم في خدمة الجيل الثالث، وهو ما حتم على الشركة إعادة النظر في نهجها التسويقي للحفاظ على مكانتها في السوق وهذا بتبني مفهوم التوجه السوقي الذي يسمح لها بمواصلة التميز والابتكار.

وإستنادا إلى ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل ؟

وندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل التوجه التسويقي كاف للحفاظ على ولاء العميل؟
- 2- هل يؤثر التوجه السوقي في ولاء عملاء شركة جازي؟
- 3- كيف يؤثر التوجه السوقي على المكاسب الإجمالية لعملاء شركة جازي ؟
- 4- كيف يؤثر التوجه السوقي على الكلف الإجمالية لعملاء شركة جازي ؟

الفرضيات:

- 1- التوجه التسويقي يساهم في كسب ولاء العملاء لكنه غير كاف للحفاظ على هذا الولاء في ظل بيئة شديدة التنافس؛
- 2- التوجه السوقي يؤثر إيجابا في ولاء عملاء شركة جازي، فالتوليفة المشكلة للتوجه السوقي (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق الداخلي) تعزز في الموقف الإيجابي للعملاء تجاه الشركة؛
- 3- التوجه السوقي يزيد في المكاسب الإجمالية لعملاء شركة جازي، من خلال مساهمته في الرفع من مجموع القيم التي يحصلون عليها والمتمثلة في قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية والذهنية؛
- 4- التوجه السوقي يخفض في الكلف الإجمالية لعملاء شركة جازي، من خلال تأثيره الإيجابي على الكلف الاجمالية التي يتحملونها والمتمثلة في الكلفة النقدية، كلفة الوقت، كلفة الجهد والكلفة النفسية.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته مما يلي:

- حداثة وأهمية الموضوع خاصة في ظل البيئة التنافسية التي تعيشها المنظمة اليوم، حيث يقدم مفهوم أكثر شمولية ومرونة يستجيب لظروف المنافسة ويؤثر إيجاباً على أداء وربحية المنظمة، كما يعرض كيفية تفعيل التوجه السوقي لتحقيق ولاء أكثر ديمومة، من خلال مساهمته في خلق ميزة تنافسية على نحو مستمر تزيد في قيمة العميل، وهذا بدوره يساهم في تمسك الأخير بالمنظمة.

- البحث يتضمن تحليل مفصل لتحقيق ولاء أكثر ديمومة من خلال اسهامات أهم المفكرين وأصحاب التجربة، وبالتالي فالموضوع إثراء وقيمة مضافة للباحثين والمؤسسات الاقتصادية على السواء.

- البحث تشخيص واقعي لسوق الهاتف النقال في الجزائر وشركة جازي بالخصوص، وهذا من شأنه مساعدة القائمين على الشركة في الوقوف على نقاط القوة وسبل تمييزها ونقاط الضعف وسبل معالجتها، أما النتائج المتوصل إليها والاقتراحات من شأن الاخذ بها الرفع مستوى تنافسية الشركة واستعادة حصتها السوقية.

أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مفهوم التوجه السوقي وأهم ركائزه، والفرق بينه وبين التوجهات السابقة؛
- إبراز دور التوجه السوقي في خلق الميزة التنافسية؛
- الكشف عن تأثير التوجه السوقي على قيمة العميل؛
- إبراز تأثير عناصر التوجه السوقي مجتمعة ومنفردة على ولاء العميل؛
- اقتراح حلول على ضوء النتائج المتوصل إليها تفيد الشركة محل الدراسة في إستعادة ثقة عملائها وتعزيز ولائهم لها.

مبررات اختيار الموضوع:

- الحداثة النسبية للموضوع ونقص الدراسات في هذا الجانب، خاصة العربية منها؛
- موضوع يتماشى وطبيعة التخصص الدراسي؛
- الرغبة في تنمية وتوسيع المعارف في هذا الموضوع.

صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها في هذا العمل فيما يلي:

- قلة المراجع المتخصصة في الموضوع، خاصة في جانب التوجه السوقي مع ندرتها باللغة العربية؛
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والوثائق الداخلية التي تخص الشركة وتهم الموضوع، بحجة سريتها؛
- تأخر الجهة المختصة في استحداث البيانات التي تخص السوق الذي تنتمي إليه الشركة محل الدراسة.

منهج البحث:

من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع بصورة شاملة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المدرجة، تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم طبيعة الموضوع لإبراز الإطار النظري لعناصر الدراسة، إضافة إلى منهج دراسة الحالة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع منظمة تنشط في السوق الجزائرية.

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت جوانب من موضوع التوجه السوقي، وربطته بتأثيره على المنظمة من حيث الأداء، مساهمته في خلق الميزة التنافسية، تأثيره على التزام الموظفين، كما أشارت إلى تأثيره على قيمة العميل، لكنها لم تشر إلى كيفية هذا التأثير، مع إقرارها أن التوجه السوقي جاء أصلاً للرفع من قيمة العميل، كما لم تتطرق إلى التأثير المباشر للتوجه السوقي على ولاء العميل، ومن بين الدراسات نذكر:

دراسة بعنوان: (*Modeling store loyalty: perceived value in market orientation practice*)، نموذج للولاء في متجر: القيمة المدركة في التوجه السوقي العملي، لكل من (Shu-Ching Chen) و(Pascale. Quester)، نشرت عبر (*Journal of Services Marketing*) سنة 2006، دراسة خصت زبائن صالونات الحلاقة في تايوان. وجدت هذه الدراسة أن تحسين القيمة المدركة للزبون في ظل التوجه السوقي لها نفس الأثر في الاحتفاظ به. فالباحث يرى أنه في ظل التوجه السوقي وجب الاهتمام برضا العميل والقيمة المدركة، كونهما يرتبطان مباشرة بولائه فالأداء المتميز له أثر إيجابي على رضا الزبون، وهذا الأخير بدوره له الأثر الإيجابي على ولائه للمتجر، مع أن الدراسة لم تثبت الأثر الإيجابي المباشر للأداء على ولاء الزبون للمتجر وربطته بالرضا كوسيط.

دراسة بعنوان: (*Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance*) التوجه السوقي، الرضا الوظيفي، نوعية الإنتاج وأداء المنظمة، دراسة ل(Kevin Zheng Zhou et autres)، نشرت في (*Strategic Management Journal*) سنة 2007، ميزت الدراسة بين نوعين للتوجه السوقي، توجه ثقافي وآخر سلوكي. بينت الدراسة أن التوجه السوقي كثافة في المنظمة يؤدي إلى توحيد مستوى التوجه السوقي كسلوك، ما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي ومن ثم نوعية الإنتاج، وهو ما يعود على أداء ككل، فحسب الباحث فإن التوجه السوقي بوجهه السلوكي له دور الوسيط في تأثير التوجه السوقي بوجهه الثقافي على الرضا الوظيفي، نوعية الإنتاج والأداء المنظمي.

دراسة بعنوان: (التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة في مدينة عمان)، لكل من همام سمير و هاني حامد منصور، نشرت في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال سنة 2009، حيث تناولت الدراسة عناصر التوجه السوقي بصورة كلية ومنفردة وربطتها بالأداء التسويقي ليؤكد في الأخير على وجود علاقة لمكونات التوجه السوقي مجتمعة مع الأداء التسويقي الكلي لمكاتب السياحة، هذه العلاقة لم تظهر مع مكونات التوجه السوقي وهي منفردة أي أن تطبيق مكون واحد للتوجه السوقي لا يكفي لتحسين الأداء الكلي لمكاتب السياحة.

دراسة بعنوان: (نظام المعلومات التسويقي والتوجه السوقي) للطالبة نبيلة سعيداني تقدمت بها الباحثة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير تسويق سنة 2009، حيث تعرضت لموضوع التوجه السوقي ومدى ارتباطه بنظام المعلومات التسويقي، وبينت أن هذا الأخير يمكن من الاستجابة لتطلعات العملاء وتوصلت إلى أن أهم مقومات نجاح التوجه السوقي هو نظام المعلومات التسويقي، نظرا للكم الهائل من التدفق المستمر للمعلومات التي تخص بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

دراسة بعنوان: (التوجه السوقي كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والإبتكار في المؤسسات)، دراسة حالة للدكتور شريف حمزاوي، وبلكير بومدين قدمت في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 2010 جامعة سعد دحلب- البليدة، حيث بين أهمية التوجه السوقي ودوره في الإبداع والإبتكار في المنظمات الحديثة وعلاقة الارتباط القوية بينهما، فالمنشآت بحاجة إلى التركيز على الزبائن لأنهم سبب وجودها وضمان لبقائها إضافة إلى حاجتها إلى الإبداع والإبتكار كون المنتجات تتقدم و تتراجع مرد وديتها تحت تأثير المنافسة.

والجديد في هذا البحث أنه ربط بين التوجه السوقي وولاء العميل مركزا على عنصر قيمة العميل، حيث يبين العلاقة بين عناصر التوجه السوقي مجتمعة ومنفردة على ولاء العميل، وكذا التأثير الإيجابي للتوجه السوقي على قيمة العميل إما بزيادة المكاسب الإجمالية أو تخفيض في الكلف الإجمالية التي يتحملها العميل، وهذا في شركة تنشط سوق جزائرية تنافسية.

هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية والتساؤلات المترتبة عنها قسمنا البحث إلى جزئين، جزء نظري وجزء تطبيقي: الجزء النظري يتكون من فصلين، حيث جاء الفصل الأول كمدخل للتوجه السوقي، بدءناه بعرض لتطور المفهوم التسويقي كتمهيد للتوجه السوقي، ثم تطرقنا إلى التوجه السوقي من خلال تعريفه، خصائصه، أبعاده أهم الفروق بينه وبين التوجهات السابقة، وأهم متطلبات هذا التوجه وكذا مساهمته وتأثيره على أداء المنظمة. أما الفصل الثاني فربطنا بين التوجه السوقي وولاء العميل، وقبل التطرق إلى موضوع الولاء عرجنا على المكانة التي حظي بها العميل في الفكر التقليدي وصولا إلى الفكر الحديث ثم تطرقنا إلى موضوع الولاء من خلال مفاهيم عامة، ثم تعمقنا في إستراتيجيات الولاء وعلاقته بالرضا وتأثره بإدارة العلاقة مع العميل، وأبرزنا كيف يساهم التوجه السوقي في الرفع من قيمة العميل.

أما الجزء التطبيقي فيشمل فصل واحد عبارة عن دراسة حالة تخص شركة جازي، نحاول من خلالها إسقاط أهم ما جاء في الدراسة النظرية على واقع هذه الشركة، حيث نبدأ بالتعريف بالشركة وواقع السوق الذي تنتمي إليه، ثم نخرج على واقع التوجه السوقي في الشركة، مع إجراء استبيان نحاول من خلاله معرفة مدى تأثير التوجه السوقي في الشركة على ولاء عملائها إلى جانب تأثيره على القيمة التي تمنحها الشركة لهم.

الفصل الأول

مدخل شامل للتوجه السوقي

تمهيد:

ظل التسويق ولفترة طويلة يعتبر وظيفة من وظائف المنظمة مهمته تصريف المخرجات، ودوره يأتي كأخر مرحلة من العملية الإدارية، هذا الدور الجانبي للتسويق أملت الظروف السائدة آنذاك. فمعطيات البيئة التنافسية لم تكن تستدعي وجود تسويق قوي، لكن التطور السريع الذي عرفه محيط المنظمة من عدم استقرار وبرز المنافسة وتطور وسائل الإعلام والاتصال أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق، فالأخير أثبت أنه يتكيف مع معطيات كل مرحلة ويتجاوب مع متطلباتها. وهذا ما أهله ليصبح الوظيفة الرئيسية في المنظمة وباقي الوظائف تتجاوب معه، وقد عبر (كوتلر) عن هذا التطور الكبير الذي عرفه التسويق بقوله: "التسويق أكبر من أن يترك لوظيفة التسويق"، فالتسويق ليس مهمة تقتصر على مجموعة من الموظفين في قسم ما داخل المنظمة بل هو مهمة المنظمة ككل، وهذا ما يجسد المفهوم الجديد للتسويق أو ما يعرف بالتوجه السوقي.

ويعد بقاء واستمرار العميل مع المنظمة ليس بالهدف الجديد، لكن تحقيقه وفق المعطيات الحالية يقتضي نظرة جديدة أوسع وأشمل، مبنية على الإحاطة بكل المتغيرات التي تؤثر في البيئة التسويقية للحصول على القدر الكافي من المعلومات التي تساعد على تلبية احتياجات العملاء وخلق ميزة تنافسية على نحو مستمر.

ولإحاطة بهذا المفهوم قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث، نتعرض في المبحث الأول إلى أهم المفاهيم والمراحل التي عرفها التسويق، لنبين خاصية هامة في التسويق وهي التطور المستمر للتسويق وتجاوبه الكبير مع التغيرات التي تطرأ على بيئته، لننتقل في المبحث الثاني إلى مفهوم التوجه السوقي وهو أحد أوجه هذه الخاصية، نتعرض فيه إلى أهم أبعاده، خصائصه والعناصر المكونة له، أما المبحث الثالث فخصص إلى التوجه السوقي في المنظمة وسنتناول العناصر التي تساعد على نجاح هذا المفهوم، لنعرج إلى تأثيره على أداء و مردودية المنظمة.

المبحث الأول: تطور المفهوم التسويقي

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية بداية الاهتمام الفعلي بالتسويق مع أن جذوره قديمة قدم تواجد الإنسان، على اعتبار أن التسويق مبني على تلبية الحاجة والأخيرة موجودة بتواجد الإنسان، لكن هذا الاهتمام المتزايد له ما يبرره فهو نتيجة لتوفر عوامل ساعدت على ذلك. فالمنافسة، نهاية الإحتكار وتطلب العميل عوامل ساعدت على بروزه، فالتسويق وجد ليستجيب للتغيرات وحالة عدم الاستقرار التي تطبع السوق والبيئة التنافسية بصفة عامة، وهو انعكاس لحالة البيئة التسويقية السائدة، لذلك نجد تعدد في التعاريف والمفاهيم حتى لدى المفكر الواحد أو الجهة الواحدة الدارسة له.

وعليه سنتعرض في هذا المبحث إلى ماهية التسويق وأهم المراحل التي مر بها وصولاً إلى المفاهيم الحديثة.

المطلب الأول: ماهية التسويق

نتناول في هذا المطلب نبذة تاريخية عن التسويق وبداية الكتابات الأولى حوله لتعرض إلى أهم التعاريف والمفكرين في المجال، ونبرز أهم الأسس التي يقوم عليها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: نشأة التسويق

يقول (*Michael Baker*) أن لغز التسويق يكمن في أنه واحد من بين أقدم الأنشطة التي مارسها الإنسان، والآن ينظر له على أنه نشاط الأعمال الأكثر حداثة¹، فالتسويق نشاط إنساني وأهم خاصية في هذا النشاط هو المرونة والتطور، ففي سنة 1967 عندما اصدر فليب كوتلر كتابه الشهير (*Marketing Management*) لا أحد من الأكاديميين ولا من رجال الأعمال المهتمين بشؤون التسويق كان يظن أنه سيطعن فيه بعد ذلك أمام تلك المفاهيم المعروضة والجديدة الكبيرة في التحليل، لكن بعد فترة وجيزة حدث تطور دراماتيكي في هذا المجال، ففي منتصف الستينات أصدرت الجمعية الأمريكية للتسويق (*AMA*) مجلة البحوث التسويقية التي يقوم عليها حوالي 3000 عضو والتي ضاعفت من إصداراتها التي عمدت على إبراز كل ما هو جديد في التسويق، هذا المشهد تضاعف أكثر مع نهاية القرن، كما أن العشر إصدارات الأكثر نجاحاً لكوتلر يتم تحديثها وتكييفها مع الاتجاهات الحديثة للتسويق في كل مرة².

أما ما يدل على قدم التسويق كنشاط هو إرتباطه بالحاجات الإنسانية، هذه الأخيرة إرتبطت بالإنسان أينما وجد، على اعتبار أن وجود الحاجة يليه البحث عن إشباعها.

هذا عن التسويق كنشاط، أما التسويق كتاريخ مكتوب فيشير كوتلر أنه إلى غاية سنة 1900 مصطلح التسويق لم يكن مدرج في القاموس، والمصطلح الموجود آنذاك هو السوق (*MARKET*) وقد أدرج لأول مرة سنة 1910،

¹ Michael J, Baker, **the marketing book**, Butterworth-Heinemann, 5th edition, Great Britain, 2003, p4

² Hkan Hkansson and other, **Rethinking Marketing. Developing a new understanding of markets**, John Wiley and Sons, Chichester, UK ; 2004, p1

ويشير كوتلر نقلاً عن دراكر (*Draker*) أن بداية التسويق كانت في القرن السابع عشر، عندما قامت عائلة يابانية (ميسوي) بإنشاء أول متجر لها في طوكيو، أما الغرب والولايات المتحدة الأمريكية فلم يعرفا التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر من خلال شركة (هارفيستر) العالمية وكان (*Cormick*) أول من أشار إلى أن التسويق هو مركز النشاط الرئيسي للمنظمة¹، أما التسويق كمقرر دراسي فظهر لأول مرة بجامعة بنسلفانيا في أوائل القرن العشرين وتم دراسته تحت عنوان "تسويق المنتجات" أما عن منظمات الأعمال فكانت البداية بظهور (قسم التسويق) و(بحوث التسويق) في بداية القرن العشرين.

ومنذ عام 1917م بدأت منظمات الأعمال بإدراك أهمية نشاط التسويق بمجالاته المختلفة، وأستمر هذا الاهتمام إلى يومنا هذا.

الفرع الثاني: تعريف التسويق

1- لغة: هو ترجمة للكلمة الانجليزية (*marketing*) المشتقة من الكلمة اللاتينية *Marcatus* والتي تعني السوق أو الكلمة اللاتينية *marcari* والتي تعني المتجر².

أما إذا قمنا بتجزئة الكلمة فنجد:

الجزء الأول: (*MARKET*) وتعني السوق.

الجزء الثاني: (*ING*) بإضافته إلى الكلمة يضيفي عليها معنى النشاط والاستمرارية.

2- تعريف التسويق اصطلاحاً:

على الرغم من التطور الكبير الذي عرفه التسويق إلا أنه لا يوجد تعريف موحد، فتعدد وجهات النظر والأفكار الجديدة انعكست على تعدد التعاريف الواردة بشأن التسويق، كما أن المميز في هذه التعاريف أنها متعددة من قبل الجهة الواحدة أو الباحث الواحد، وهذا ما نجده في تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق التي تطلعتنا في كل مرة على تعريف جديد، كذلك الأمر بالنسبة لكوتلر الذي لديه عدة تعريف، والسبب في هذا التنوع يرجع إلى طبيعة التسويق المرنة والمتطورة باستمرار.

وفيما يلي أبرز التعاريف:

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (*AMA*) لسنة 1960: "التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال التي تعنى بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل"³.

¹ ربحي عليان مصطفى، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 20.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 57.

³ محمد فريد الصبحن، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 5.

هذا التعريف وجهت له عدة إنتقادات كونه لا يعبر عن شمولية واستمرارية التسويق حيث يوحي أن دور التسويق يبدأ بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية ودوره توزيعي فحسب، كما أخفق في إبراز الدور الهام للتسويق في تحليل حاجات المستهلك¹.

- في سنة 1985م تداركت الجمعية نقائص التعريف السابق بتقديم التعريف التالي: "التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، تسعير، ترويج، وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام العملية التبادلية التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات"².

نلاحظ أن هذا التعريف أكثر شمولية من التعريف السابق كونه يتميز عن غيره بما يلي:

- يوضح بدقة الأنشطة الرئيسية للتسويق؛
- يشمل كل أنواع المؤسسات سواء كانت ربحية أو غير ربحية؛
- يوضح أن الحاجات التي سيتم تلبيتها تحدد قبل العملية الإنتاجية؛
- يوضح أن التسويق نشاط هدفه تحقيق المنفعة لكل من الأفراد والمنظمات.
- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 2007م: "هو نشاط وعمليات تقوم بها المنظمة من أجل إنتاج قيمة وعرضها وتسليمها للمجتمع بصفة عامة"³
- و قد تميز هذا التعريف بإضافة كلمة عمليات وهذا يشمل كل أنواع المنظمات، كما أن إضافة كلمة المجتمع تعني إتساع مدى التسويق أكثر.
- أما من جانب المفكرين فقد ساهموا بعدة تعاريف وكل تعريف يعبر عن المبادئ السائدة في مرحلة معينة فنجد:
- تعريف كوتلر لسنة 1980: "هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل"⁴.

لكن ما يؤخذ على هذا التعريف أنه لم يحدد هذه الأنشطة، كما أنه لا يعبر عن شمولية واستمرارية التسويق. أما في الفترة التي تميزت بالاهتمام أكثر بالعمل، حيث تم التركيز فيها على ضرورة إقامة العلاقة معه، فقدم كوتلر تعريف آخر إختصر فيه دور التسويق في هذه الزاوية النوعية حيث قال: "هو فن إدارة علاقات العميل المربحة"⁵. ما يؤخذ على التعاريف السابقة أنها تعبر عن التوجه الذي يعرفه التسويق خلال فترة معينة، كما لم تؤكد على أن التسويق نظام متكامل موجه للعميل، فالتسويق مسؤولية جميع الإدارات في المنظمة وليس قسم التسويق فقط، ومسؤولية جميع الأفراد بدءاً من رئيس مجلس الإدارة إلى أصغر عامل في السلم التنظيمي.

¹ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص33.

² Ian Chaston, knowledge-based marketing: the 21st century competitive edge, SAGE Publications Ltd, London, 2004, p22.

³ David L, kurtz, contemporary marketing, South-Western, Cengage Learning, USA, 13th edition, 2012, p7.

⁴ طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص12

⁵ فليب كوتلر، جاري ارمنسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، الجزء الاول، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007، ص21

و عليه نأخذ تعريف (stanton) الذي يعرف التسويق أنه:

"نظام شامل لأنشطة منظمة الأعمال المتفاعلة والتي تهدف إلى تخطيط، تسيير، ترويج، توزيع السلع والخدمات التي تشبع حاجات العملاء الحاليين والمرتقبين"¹.

فمنطلق التسويق هو إنجاح العملية التبادلية وهو ما يتطلب:

- وجود أنشطة رئيسية متمثلة في عناصر المزيج التسويقي؛
- وجود تكامل بين هذه الأنشطة؛

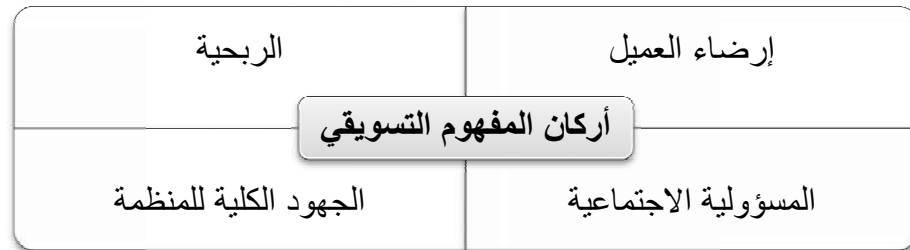
- نتيجة التكامل تكون التداؤب (la synergie) ؛

- والأهم في إنجاح العملية التبادلية هو تحقيق القيمة للطرفين.

الفرع الثالث: أركان مفهوم التسويق

يتبين لنا من التعاريف السابقة أن التسويق ليس فقط نشاطا تقوم به المنظمة بل فلسفة تؤثر في جميع عملياتها وتوجهها، ويقوم التسويق على أربعة أركان².

الشكل رقم (1) أركان المفهوم التسويقي



المصدر: ربحي عليان مصطفى، مرجع سابق، ص43

1- إرضاء بالعميل: يقوم التسويق على أساس إشباع حاجات ورغبات الأفراد وهو مؤشر على مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، ونجاح المنظمة في هذه المهمة يعتمد على مدى قدرتها على تحديد الأسواق المستهدفة ومن تم العمل على الاستجابة لحاجات ورغبات هذه الأسواق بما يتلاءم ومصلحة العميل، وهو ما يساهم في زيادة درجة الرضى لديه وبالتالي ولائه للمنظمة، ما يعني عمر أطول للعميل وهو ما يحقق هدفين في آن واحد:

• زيادة العائد المالي نظرا لزيادة مشترياته؛

• تفادي تكاليف جديدة لجلب عملاء جدد.

2- الربح: الهدف البارز لمفهوم التسويق هو إرضاء العميل لكنه ليس الهدف الوحيد، فتحقيق هذا الهدف يساهم في تحقيق هدف آخر لا يقل أهمية للمنظمة وهو الربح، فالمنظمة تدرك أنه لتحقيق الربح لا بد من تحقيق التوازن بين إرضاء العميل والربحية، و وجود خلل في أحد الطرفين يعني فشل استمرارية العملية التسويقية.

¹ William J- Stanton et al, **Fundamentals of marketing**, Mc Graw Hill-inc, New York , 1991, P6

² ربحي عليان مصطفى، مرجع سابق، ص ص 43-45

3- الجهود الكلية للمنظمة: مفهوم التسويق أصبح اليوم فلسفة المنظمة بكاملها فهو لا يقتصر على قسم أو مصلحة التسويق بالمنظمة، فنجاح المنظمة يعتمد على التنسيق والتكامل لكل العاملين بداخلها، كما أن كل عامل داخل المنظمة يعد مسوق لصورته ومنتجاتها، فإذا كان الموظف محترم بالمنظمة محترمة والعكس، فالمنظمة تسوق ذاتها في كل لحظة يتفاعل فيها أحد موظفيها مع العميل.

4- المسؤولية الاجتماعية: تعد اليوم المسؤولية الاجتماعية عنصرا مهما من عناصر المفهوم التسويقي، فمن شروط إشباع حاجة العميل أن تكون بطريقة لا تتعارض مع مصلحة المجتمع، فرضا العميل لا يكون على حساب البيئة أو راحة السكان، فتحلي المؤسسة بهذه المسؤولية جعلها تعيد النظر في كيفية تغليف وتعبئة المنتجات بحيث تكون أقل هدرا وضرا للبيئة.

الفرع الرابع: وظائف وأهداف التسويق

أ- وظائف التسويق:

تعرف الوظيفة التسويقية على أنها مجموعة من الأنشطة المتخصصة المتكاملة التي تتم قبل أثناء، وبعد عملية تحويل المنتج من مكان إنتاجية إلى مكان استهلاكه، وعليه نميز ثلاث أنواع من الوظائف نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): وظائف التسويق

الوظيفة التسويقية	وصفها
وظائف تبادل	الشراء التأكد من: - تحديد الحاجات و المطالب؛ - مدى توفر المنتجات بكميات مناسبة لإشباع حاجات المستهلك.
	البيع - اكتشاف الطلب على المنتج؛ - البحث عن المستهلكين؛ - تسهيل حصول المستهلك على السلع والخدمات.
	النقل نقل المنتجات من نقطة إنتاجها إلى النقاط البيعية الفرعية القريبة من المستهلك.
وظائف التوزيع	التخزين تخزين منتجات إلى حين الحاجة إليها.
	التخطيط و الترويج التأكد من أن المنتج تحافظ على نفس مستوى النوعية و الرقابة على مستويات الكمية، الوزن.... الخ.
	التمويل توفر الأموال اللازمة للأنشطة التسويقية خاصة في فترات الرواج التي تحتاج إلى زيادة كمية الإنتاج أو دعم المنظمات الترويجية.
	تحمل المخاطر من خلالها يسعى المسوق إلى الوصول إلى الحد أدنى إلى الخسائر الناجمة عن المخاطر المرتبطة بالنشاط التسويقي كإخفاض الأسعار أو قلة الطلب، تلف السلع.
	معلومات التسويق جمع المعلومات من المستهلك و المنافسين و قنوات التوزيع و استخدامها في صناعة القرار التسويقي.

المصدر: نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص62

ب - أهداف التسويق:

1- تحقيق الربح: تحقيق الحجم المناسب من المبيعات وما يترتب عليه من زيادة في الأرباح يعد من بين الأهداف الرئيسية لوظيفة التسويق، وإن كان هدف الربح يعد هدفا عاما للمنظمة ككل ولكل وظائفها، فإن وظيفة التسويق تلعب الدور الرئيس في هذا المنحى من خلال درايتها بأكثر القطاعات ربحية وأي الأسواق أكثر جاذبية وقدرتها على تحديد الفرص التسويقية الجديدة التي تحقق أعلى العوائد، ومن ثم توجيه المنظمة لاستغلال هذه الفرص.

2- النمو: يتحقق هذا الهدف من خلال زيادة الحصة السوقية بالتوغل في أسواق جديدة أو من خلال زيادة الأرباح في الأسواق الحالية أو كلاهما وهو ما يساهم في نمو المنظمة داخل السوق.

3- البقاء والاستقرار: عادة ما يكون هذا الهدف في المنظمات التي تعاني من شدة المزاومة، فمن خلال التسويق ونظام معلومات التسويق تتمكن المنظمة من تقديم المنتج الذي يحقق الحد الأدنى الذي يضمن رضا العميل و الحفاظ عليه .

4- الصورة الذهنية: تعد الأنشطة المنسوبة للتسويق أكثر الأنشطة التي تعمل على ترسيخ صورة المنظمة لدى عملائها، فالإعلان الجيد والعمليات الترويجية وكذا العلاقات العامة كلها أنشطة تترك الانطباع الجيد على المنظمة في ذهن العميل.

5- الأهداف الإجتماعية: المفهوم الاجتماعي للتسويق يدعو المنظمة للعمل على إشباع حاجات العميل وتحقيق رضاه بما لا يتعارض مع الصالح العام للمجتمع ككل¹.

المطلب الثاني: مراحل تطور المفهوم التسويقي

مر المفهوم التسويقي بمراحل عديدة، كل مرحلة تميزت بخصائص عن الأخرى، وتعبّر عن جوهر تلك المرحلة، وقد أشار كتاب التسويق إلى خمسة مراحل رئيسية في تاريخ التسويق²:

الفرع الأول: التوجه الإنتاجي

وهو أقدم توجه استخدم من قبل الباعة، ويقوم هذا التوجه على أن المستهلك سيفضل المنتجات المتوفرة بشكل أكبر وبتكلفة أقل، أما من وجهة المنفعة فقد كان التركيز منصب على الطاقة الإنتاجية من خلال الإنتاج الكبير، لتغطية أوسع، أي إنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع المطلوبة، وتميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية³:

- التركيز منصب على الطاقة الإنتاجية؛
- كل ما ينتج يباع؛
- الطلب أكبر من العرض؛

¹ محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال: مبادئ و تخطيط، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1995، ص246

² Philip kotler, marketing management , Pearson custom publishing, tenth edition, Boston, 2002, p14

³ عليان ربحي، مرجع سابق، ص53

- السيطرة لإدارة الهندسة و التصميم والإنتاج؛
- مصلحة المؤسسة تفوق كل المصالح؛
- نشاط البيع ليس له كمية كبيرة؛
- ليس هناك حاجة لوسائل الترويج.

الفرع الثاني: التوجه بالمنتج

يركز هذا المفهوم على أن المستهلك يفضل المنتجات ذات الجودة والأداء أو الخصائص المبتكرة، ما يعني انه على المنظمة أن تقوم بتحسين جودة منتجاتها من حين لآخر، ويطلق على هذا النوع من المنظمات، المنظمة الموجهة بالمنتج "*Product-oriented companis*"، حيث تقوم بتحسين منتجاتها بقليل أو بدون أية معلومات أو اهتمام بآراء المستهلك، كون الاعتقاد السائد أن المنظمة بتصاميمها الجديدة ستبهر المستهلك¹.

ونوجز خصائص هذه المرحلة فيما يلي:

- المستهلك يهتم بمواصفات السلع مع زيادة المنافسة؛
- المستهلك يربط بين جودة المنتج والسعر؛
- مصلحة المنظمة مرجحة عن المصالح الأخرى؛
- تركيز المنظمة على عمليات التصميم، السعر، الغلاف والعرض بقنوات توزيع مناسبة.

الفرع الثالث: التوجه البيعى

يقوم هذا المبدأ على أساس أن المستهلك والمنظمات لو تركوا أحرارا فلن يقوموا بعمليات الشراء المناسبة من منتجات المنظمة، ومن تم وجب على المنظمة اللجوء إلى إجراءات وجهود بيعية وترويجية، وقد كان هذا التوجه نتيجة للتطور التكنولوجي في بداية القرن العشرين وما صاحبه من زيادة في الإنتاج ما ترتب عنه من صعوبة في تصريفه².

و قد تميزت هذه الفترة بالخصائص التالية:

- أصبح دور رجال البيع أكثر أهمية؛
- التوسع في إيجاد منافذ توزيع جديدة؛
- استعمال الإعلان لإقناع المستهلك بشراء ما تم إنتاجه؛
- قيام إدارة التصميم والإنتاج بإنتاج كميات كبيرة؛
- مصلحة المنظمة مقدمة على المصالح الأخرى.

¹ نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص39

² Philip kotler, marketing management, op. cit, p14

الفرع الرابع: التوجه التسويقي

ظهر هذا المفهوم كتحدٍ للمفاهيم السابقة، حيث ربط لأول مرة أهداف المنظمة بتلبية حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين، واتضح جليا لدى المنظمات الفرق بين البيع والتسويق وأصبح لأول مرة ينظر للعميل على أنه سيد السوق، وتميزت هذه المرحلة بما يلي¹:

- التركيز على حاجات ورغبات العميل بدل المنتج؛
- الاهتمام بتصميم المنتجات بما يتناسب بحاجات ورغبات العميل؛
- عرض المنتج بطرق أفضل؛
- الربط بين مصلحة المنظمة ومصلحة العميل؛
- اللجوء إلى بحوث التسويق لمعرفة الحاجات والرغبات؛
- مشاركة موظفي الشركة بمختلف مستوياتهم الإدارية في خدمة وتلبية حاجة العميل.

الفرع الخامس: التوجه الاجتماعي

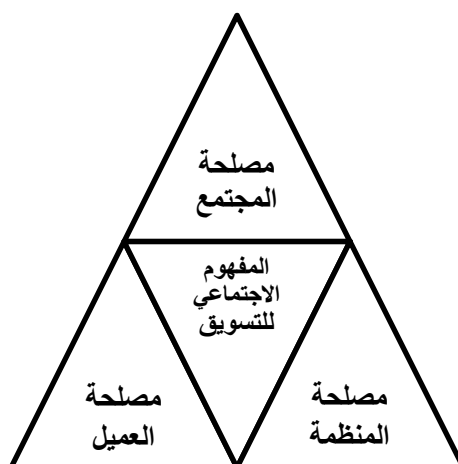
في هذه المرحلة إنتقل المفهوم التسويقي للاهتمام بمصلحة المجتمع ورفاهيته، حيث زاد الاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات الأفراد والجماعات مع تحسين نوعية الحياة لهم، فالمفهوم الاجتماعي يهتم بالمؤسسة، العميل والمجتمع وتميزت هذه المرحلة بما يلي²:

- إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحسين نوعية الحياة لديهم؛
- العميل يتعامل مع المنظمة التي تراعي مصلحته والمجتمع معا؛
- الاهتمام بالمنظمة، العميل والمجتمع، ويتحقق التوازن بين هذه الأطراف على المدى الطويل.

¹ عليان ربحي، مرجع سابق، ص 56

² طارق الحاج وآخرون، مرجع سابق، ص 15

الشكل رقم (2): المفهوم الاجتماعي للتسويق



Source : Philip kotler, principles of marketing, op. cit, p23

و يلخص الجدول التالي المفاهيم التسويقية السابقة.

الجدول رقم (2): مفاهيم التسويق

المرحلة	نقطة البداية	التركيز	الوسائل	النتائج
التوجه الإنتاجي	المنظمة	الإنتاج ومصلحة المنظمة	الإنتاج	الأرباح من خلال بيع أكبر كمية
التوجه بالمنتج	المنظمة	جودة المنتجات	الإنتاج و التصميم	بيع أحسن المنتجات
التوجه البيعي	المنظمة	الجهود البيعية والترويجية	البيع والترويج	الأرباح من خلال حجم المبيعات
التوجه التسويقي	العميل	حاجات العميل	التسويق التكاملي	الأرباح من خلال إشباع حاجات و رغبات العميل
التوجه الاجتماعي	المجتمع	مصلحة المجتمع، العميل والمنظمة	العلاقات على المدى الطويل	الأرباح على المدى الطويل

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: التسويق بمنظور جديد

الفرع الأول: أسباب التحول إلى المفهوم الحديث للتسويق:

في كتابه "الإستراتيجية كثرة" يقول (مايكل بورتر) أن هناك 320 ألف شركة على مستوى العالم تخرج من السوق سنوياً، كما أنه يتم شراء أو إخراج شركة من السوق كل دقيقة ونصف، كما أن هناك 70% من المنتجات

الجديدة المقدمة إلى السوق فاشلة¹، هذه الحقائق تفسر بعدم تطبيق المفاهيم الجديدة للتسويق أو الفهم الخاطئ لها، ما يجعل تطبيق المفاهيم الجديدة للتسويق أكثر إلحاحا من ذي قبل، فتطبيق المفاهيم الجديدة للتسويق يعني تغيير الهيكل التنظيمي والنظام المعلوماتي للمنظمة².

فتوجه المنظمة نحو المفهوم الجديد للتسويق أصبح حتمية تملئها الحقائق التالية:

- زيادة حدة المنافسة وتنوع أشكالها: ففي بيئة تنافسية التسويق يسمح للمنظمة بالإجابة على عدة تساؤلات تخص السوق:

- من هم منافسوننا؟
- من منهم المنافسين المباشرين؟
- كيف يمكن المحافظة على الحصة السوقية؟
- كيف تحسن المردودية؟

- زوال الإحتكار ودخول منافسين جدد ما يجعل المنظمة تنشط في بيئة غير مستقرة، لكن التسويق يقدم لها حلول لهذا المشكل من خلال اختيار الإستراتيجية الملائمة والتي تحدد بدقة السوق والشريجة الواجب خدمتها والتي تمثل أكبر الفرص لنجاح واستمرار المنظمة³.

- زيادة توقعات وتطلب العملاء: فالعميل اليوم أمام خيارات متعددة واختياره يقع على المنتج الذي يتوقع منه أعلى قيمة، كما أن تعدد هذه الخيارات يجعل الأخير دوما متطلب في حاجاته، حيث يطلب في كل مرة الحصول على الأفضل مقارنة بالعروض السابقة.

- تطور أنظمة الإعلام والاتصال: وهو ما يجعل المنظمة تعمل في بيئة أكثر انفتاحا، ويجعل من السهولة بما كان الوصول إلى العميل سواء من المنظمة أو المنظمات المنافسة، كما يجعل العميل على دراية تامة بالمنتجات المتوفرة وأدق التفاصيل عنها.

- زيادة الضغوط من أنظمة التمييز والتوصيف الدولية والمحلية.

- اهتمام العملاء بالعروض الشخصية.

- يساعد التسويق على بقاء المشروع ونموه من خلال إشباع حاجات العميل والربح للمنظمة على المدى البعيد.

الفرع الثاني: مظاهر المفهوم الحديث للتسويق

تميز المفهوم الجديد للتسويق بالمظاهر التالية:

أولاً: من التسويق بالصفقات إلى التسويق بالعلاقات: كان ينظر للتسويق ولفترة طويلة على أنه لا يتعدى كونه نشاط بيعي إعلاني، الغرض منه الإستحواذ والسيطرة على المستهلك بدلا من الاهتمام به ورعايته، فالمنظمة كانت في

¹ www.abahe.co.uk, Arab British Academy for Higher Education, page consultée le: 12/07/2015

² Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction marketing**, Dunod, paris, 2005, p3

³ طارق الحاج وآخرون، مرجع سابق، ص16

موقف قوة، والطلب أكبر من العرض، وهم المنظمة هو تلبية الطلب المتزايد لتحقيق أكبر ربح، والمستهلك لا يعدو كونه صفقة تدر للمنظمة قدر من الدخل، فحضور المستهلك إلى النقطة البيعية يعني إمكانية تحقيق دخل، والاهتمام يكون منصب على تلك اللحظة وتلك الغاية من خلال جعل المستهلك يدفع مقابل مالي مع التركيز أيضا على بيع أكبر كمية ممكنة.

لكن تغير الظروف بعد الحرب العالمية الثانية ساهم في خلق صناعات جديدة إضافة إلى استخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الإنتاج وتنوعه، وأصبح العميل أمام فرص عديدة للاختيار، ما زاد في حدة المنافسة وكان السبب الرئيسي في إعادة المنظمة مراجعة علاقتها مع عملائها، فتحوّلت العلاقة من صفقة أحادية الجانب في الربح إلى علاقة (رابح-رابح)، أي أن مصلحة العميل أصبحت تؤخذ في الحسبان، كما أن المنظمة أصبحت تنشط في سوق مشبعة، فأصبحت الفلسفة في التسويق مبنية على العلاقة بدل الصفقة¹.

و يمثل الجدول التالي مقارنة بين المفهومين التقليدي المبني الصفقة و الحديث المبني على العلاقة:

الجدول رقم (3): مقارنة بين التسويق التقليدي و الحديث

التسويق المبني على الصفقة	التسويق المبني على العلاقة
التركيز على حالة بيع واحدة	التركيز على الاحتفاظ بالعميل
التوجه نحو خصائص المنتج	التوجه نحو منافع العميل
مدى زمني قصير	الاهتمام بالمدى الطويل
قلة الاهتمام بخدمة العميل	الاهتمام بخدمة العميل
إتصال معتدل	إتصال قوي مع العميل
قسم الإنتاج هو القسم المهتم بالتنوع	التنوع مهمة الجميع
ميدانه سوق غير مشبع	سوق مشبع
الأولوية مصلحة المنظمة	مصلحة الطرفين في التبادل

المصدر: نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد التقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والإشهار، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص44

ثانيا: من الرضا إلى الولاء: ساد الاعتقاد ولفترة طويلة أن رضا العميل مؤشر جيد للتنبؤ بسلوكه الشرائي ومدى تكراره، لكن الدراسات الحديثة أثبتت أن الرضا لا يعتمد عليه كمؤشر وحيد لتفسير السلوك، ففي الثمانينات من القرن الماضي كان تركيز الأبحاث والدراسات على موضوع الرضا من خلال التعرض لأسبابه وأبعاده، اعتقادا منهم أن الوصول إلى رضا العميل سيجعله يقوم بعملية الشراء ويحافظ على علاقته بالمنظمة، ومن ثم كان الاستنتاج أن المشتريات ستزيد بطريقة تراكمية.

لكن نتائج دراسات التسعينيات من القرن الماضي توصلت إلى نتائج مخالفة، وأهم نتيجة توصلت لها هي أنه ليس من

¹ Jean jacques Lambin, Marketing stratégique et opérationnel, dunod, 7eme édition, paris, 2008, p31

الضروري أن يترتب على رضا العميل زيادة في المبيعات أو تكرار العمليات الشرائية، وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي¹:

- 1- أظهرت تقارير (Forum Corporation) أن 40% من العملاء محل الدراسة والذين أظهروا شعورا عاليا بالرضا قد تحولوا إلى منظمات أخرى؛
 - 2- أشارت تقارير مجلة هارفارد أن ما بين 65% إلى 85% من العملاء الحاليين لمنظمات جديدة قالوا أنهم يشعرون بالرضا تجاه المنظمات السابقة؛
 - 3- أشارت مجلة (Business Week) أن من 60% إلى 80% من العملاء يقولون أنهم راضون أو جد راضون حتى اللحظة الأخيرة لمغادرتهم².
- ومن ثم تغير الاعتقاد القديم الذي يقر بوجود علاقة إرتباطية عالية بين رضا العميل وتكرار سلوكه الشرائي، وعليه تم بناء الاعتماد على الولاء كمؤشر لتكرار عملية الشراء، بالإضافة التي تم الاعتماد عليها في الولاء هو أنه يتعدى الاهتمام بالاتجاهات ليشمل السلوك أيضا، فالعميل ذو الولاء إلى جانب قناعاته ورضاه بالمنتج يترجم هذا الشعور إلى سلوك من خلال قيامه بالشراء و إعادة الشراء.

ثالثا: يضمن المنفعة لكل الأطراف

فالأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق المعاصر هي بناء المنافع المزدوجة التي تهم العملاء من خلال تقديم منتجات وفق رغبتهم وفي نفس الوقت ذات مردودية على المنظمة بالشكل الذي يسمح لها بالاستمرار والتفوق داخل محيطها التنافسي، وتحقيق هذه المنافع كما يلي:

- أ- تقديم المنفعة للعميل: يسعى العميل دوما للحصول على المنتجات ذات النوعية والسعر المناسب، والمقصود بملائمة النوعية والسعر هو إمكانية حصول العميل على منتجات ذات قيمة ومنافع تلبي حاجاته ورغباته بالسعر الذي يتلاءم مع قدرته الشرائية، فالعميل اليوم أمام عدة خيارات واختياره الأخير يقع على الخيار الذي يعتقد انه يوفر له القيمة الأفضل، هذه الأخيرة تتحقق من خلال اتساع الفجوة بين الكلف الإجمالية والمكاسب الإجمالية لصالح الأخيرة.
- ب- تقديم المنفعة للمنظمة: المنفعة بالنسبة للمنظمة تتمثل بالأساس في الأرباح والمعرفة، فالأرباح تعد المحرك الذي يدعم نشاط المنظمة، كما أن الوفرة المالية تتيح إمكانيات أفضل لأنشطة البحث والتطوير، ما يزيد من فرص النمو في السوق الذي تتواجد فيه، أما المعرفة أو التراكم المعرفي فيتيح للمنظمة تقديم منتجات متفردة قادرة على تحقيق المزايا التنافسية، إلى جانب تحقيق المزايا التالية³:

- قدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة لحل مشاكل التسويق؛
- تساعد على الفهم الجيد للعملاء ووزن كل زبون في مردودية المنظمة؛

¹ علاء عباس علي، ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه والمحافظة عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 30

² Lee Eisenstaedt, **Client Satisfaction and Client Loyalty**, 22/09/ 2015, www.lharrispartners.com

³ نزار عبد المجيد رشيد الراوي وفارس محمد فؤاد النقشبندي، مرجع سابق، ص 67

- التنبؤ بحاجات العملاء؛

- مصدر مهم للإبداع والإبتكار.

فنجاح المنظمة في نشاطها يقتضي منها الموازنة بين أهدافها وأهداف العميل.

المبحث الثاني: مدخل للتوجه السوقي

لعبت القاعدة (العميل هو الملك) دور مهم للكثير من المنظمات، حيث وجهت هذه الأخيرة إمكانياتها لإشباع حاجات ورغبات العميل، ونجحت في ذلك إلى حد كبير، فقد أصبح العميل يتوفر على عدة خيارات وبدائل¹، وهذه أهم نتيجة توصل إليها التسويق الموجه بالعميل، أما من وجهة المنظمة فقد أوقعها في ضغوطات أكبر فالأخيرة أصبحت تتواجد في بيئة ذات تنافسية عالية كما أن غالبية المنظمات المتواجدة في الحقل التنافسي تتبع نفس المبدأ وهو التوجه بالعميل وفي سعي دائم لتقديم أعلى قيمة للعميل، ما يعني أن تقديم منتجات حسب رغبة العميل قد لا يكون كافياً للنجاح في السوق، فبتواجد منافسين يصبح التفوق من نصيب الأفضل فهماً واستجابة لحاجات ورغبات العميل مقارنة بالآخرين.

وعليه أصبح لزاماً على المنظمة أن تتبع مبدأ آخر أكثر شمولية وأقل خطورة من الأول، وذلك بالميل إلى تلبية الاحتياجات والرغبات وفق السوق أي بمنظور أوسع وهذا بان تأخذ بالاعتبار كل مكونات البيئة التنافسية وكل ما يمكن أن يؤثر على تنافسيتها من داخل المنظمة أو خارجها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التوجه السوقي

سنتناول في هذا المطلب بشيء من التفصيل نشأة التوجه السوقي وأهم رواده والمساهمين في ظهوره، إلى جانب استعراض أهم التعاريف والاتجاهات التي بني عليها هذا التوجه الجديد والخصائص التي يتميز بها، ثم إجراء مقارنة بينه وبين التوجه التسويقي.

الفرع الأول: نشأة التوجه السوقي

أول ظهور للتوجه السوقي كان في التسعينات من القرن الماضي، بعد نشر دراستين:

الأولى لكل من (slater and Narver) والثانية ل (kohli and Jaworsky) سنة 1990، وإلى اليوم لازالت هاتين الدراستين تتخذ كمرجع لكل الدراسات التي لها علاقة بالتوجه السوقي².

وقد تناولت دراسة (kohli and Jaworsky) التوجه السوقي كأحد تطبيقات التوجه التسويقي، وحسب الباحثين فإن التوجه السوقي هو مزيج من ثلاثة أنشطة تتعلق باستخبارات حول حاجات العميل الحالية والمستقبلية، ونتيجة هذه المرحلة معلومات يتم توزيعها داخل المنظمة ككل للحصول على أعلى استجابة. أما الدراسة الثانية لكل

¹ Philip kotler and al, **marketing 3.0**, John Wiley and sons INC, new jersey ,USA, 2010, p4.

² Erik M, van Raaij, **the implementation of the market orientation**, Ph.D. thesis, Twenty university press, Netherlands, 2001, p13, www.tup.utwente.nl, le 24/12/2015

من (slater and Narver) فكانت رؤيتها للتوجه السوقي شكل من ثقافة المنظمة، هذه الثقافة مبنية على ثلاثة أبعاد رئيسة وهي : التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس والتنسيق الداخلي¹، وستعرض إلى هذه الأبعاد بالتفصيل في المطلب الثاني من هذا المبحث.

بعد عام 1990 أصبح مصطلح التوجه السوقي متداولاً بشكل واسع في أدبيات التسويق وينظر له على أنه أحد المفاهيم التسويقية، لتعدد بعد ذلك الدراسات التي تبرز أهمية هذا التوجه الجديد، فكانت دراسة كل من (Fale and Wabster) سنة 1993 و (greenley) سنة 1995، والنقطة المشتركة بين هذه الدراسات أنها تقر بضرورة التوجه بالعمل والاستجابة له وتقر أيضاً بأن التوجه السوقي أكثر فعالية وشمولية من التوجه بالعمل كون التوجه السوقي أكبر من مجرد نشاط أو وظيفة تسويقية أو إدارة داخل المنظمة، فهو توجه للمنظمة ككل. ويعتبر (peter draker) أول من لمح إلى هذا المعنى وكان هذا سنة 1954 حين قال "إن التسويق ليس وظيفة منفصلة داخل المنظمة وأن خدمة العميل وظيفة كل المنظمة"²، هذه النظرة تتطابق إلى حد بعيد مع الوجهة الثقافية للتوجه السوقي والتي تضع العميل في مركز اهتمام المنظمة.

الفرع الثاني: مفهوم التوجه السوقي

دخل التوجه السوقي أدبيات التسويق كضرورة بعد التغيير وعدم الاستقرار الذي عرفته المنظمة على مستوى البيئة التنافسية وما ترتب عنها من صعوبة في كسب والحفاظ على العملاء لفترات أطول، والسبب الرئيسي لهذا الفشل يكمن في اعتبار مهمة كسب العملاء والحفاظ عليهم مسؤولية تقع على عاتق قسم التسويق فقط، فالإدارات داخل المنظمة كانت تعمل باستقلالية وقلة التنسيق فيما بينها، لكن التطورات التي صاحبت نهاية القرن العشرين حتمت على المنظمة تغيير هذا الفكر التسويقي الذي بدت محدوديته بفكر آخر أكثر مرونة وشمولية، هذا الفكر الجديد يعرف بالتوجه السوقي، هذا الأخير يختلف عن التوجهات السابقة كونه يخص كل الإدارات داخل المنظمة ولا يقتصر على إدارة لتسويق فقط³.

وهناك العديد من التعاريف التي تناولت التوجه السوقي ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

تعريف كل من (kohli and Jaworsky): "التوجه السوقي هو استحداث استخبارات سوقية عن حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية لإشباع تلك الحاجات، مع توزيع هذه المعلومات على كل إدارات المنظمة وإحداث الاستجابة الواسعة"⁴.

هذا التعريف ينظر للتوجه السوقي على أنه مفهوم ذو ثلاثة أبعاد رئيسية:

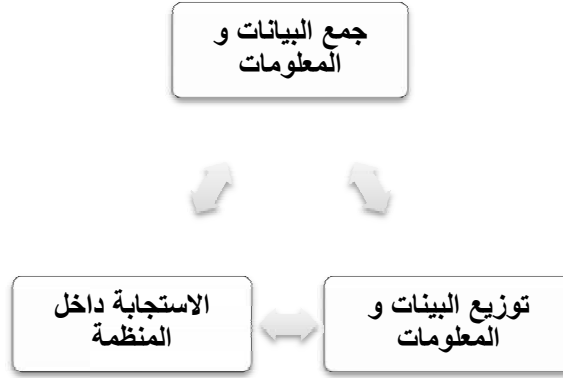
¹ Ibid, p13.

² Rohit Deshpande, Frederick E, **Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda**, American Marketing Association, Journal of Marketing Vol. 53 (January 1989), 3-15.

³ Jaworsky, B,J, and A,k kohli, **market orientation: antecedents and consequences**, journal of marketing, 1990, p18-25.

⁴ Thorhallar Gudlaugsson, Adrian Philip Shalk, **effects of market orientation on business performance**, the European institute of retailing and service studies ,2009,p3.

- جمع البيانات والمعلومات عن السوق؛
 - نشر البيانات والمعلومات على كل إدارات المنظمة؛
 - الاستجابة لهذه البيانات والمعلومات داخل المنظمة.
- الشكل رقم (3): نظرة (kohli and Jaworsky) للتوجه السوقي



Source : Thorhallar Gudlaugssan, Adrian Philip Shalk, op. cit p4

تعريف (slater and Narver): "التوجه السوقي هو ثقافة المنظمة التي تتعهد فيها بخلق أعلى قيمة للعميل بشكل متواصل"¹.

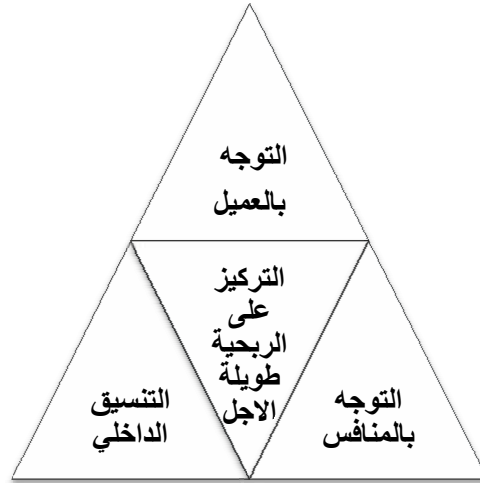
ويفهم من هذا التعريف ما يلي:

- أن التوجه السوقي يدخل ضمن ثقافة المنظمة والتي تخص كل الوظائف داخل المنظمة؛
- مهمة تحقيق القيمة للعميل هي مسؤولية كل العاملين في المنظمة، هذا التكامل بين العاملين في المنظمة سيكون مصدر لميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها؛
- من إيجابيات التوجه السوقي أنه يمكن المنظمة من خلق قيمة عالية للعميل بشكل مستمر، ويعرف الاتجاه الذي إتبعه كل من (slater and Narver) في بحوثهم الخاصة بالتوجه السوقي بالاتجاه الثقافي المبني على ثلاثة عناصر²:
 - أ- التوجه بالعمل: أي الفهم الجيد لاحتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين والعمل على إيجاد أعلى قيمة لهم؛
 - ب- التوجه بالمنافس: الوصول إلى نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمستقبليين وعلى المدين الطويل والقصير؛
 - ج- التنسيق الداخلي: استغلال الموارد الداخلية للمنظمة لخلق أعلى قيمة للعميل.

¹ Slater S, F, and J,C narver, does competitive environment moderate market orientation performance relationship? Journal of marketing 1994, 58(1) pp(46-55).

² Thorhallar Gudlaugssan, Adrian Philip Shalk, op. cit, p5.

الشكل (4): نظرة (slater and Narver) للتوجه السوقي



Source : Thorhallar Gudlaugsson, Adrian Philip Shalk, op. cit p5

ويرى كل من (Dart و Deng) أن التوجه السوقي هو: "تطبيق لمفهوم التسويق"¹

وينظر إليه (Olson) أنه "أحد السلوكيات الإستراتيجية المؤدية إلى الميزة التنافسية"²

بالرغم من تعدد وجهات النظر في مفهوم التوجه السوقي إلا أنها تتفق في جوهره والمتمثل في تحقيق ما يلي:

- خلق أعلى قيمة للعميل على نحو تصاعدي؛

- التكامل الوظيفي داخل المنظمة؛

- النظرة الإستراتيجية للمفهوم التسويقي.

الفرع الثالث: خصائص التوجه السوقي

بالرغم من الفترة القصيرة لظهور التوجه السوقي في أدبيات التسويق والتي تعود إلى أواخر القرن العشرين، إلا أنه هناك عدة دراسات تناولت هذا المفهوم والتي ربطته بالكثير من القضايا التي تخص نشاط المنظمة كالأداء، المردودية والإبداع وغيرها من المواضيع، ويعود هذا الاهتمام إلى كون التوجه السوقي يحوز على الكثير من الخصائص التي من شأنها تدارك الكثير من الأخطاء التسويقية التي وقعت فيها التوجهات السابقة.

ومن أبرز خصائص التوجه السوقي ما يلي:

❖ خلق القيمة الأعلى للعميل وبشكل متواصل، فالتوجه السوقي يعتمد على المعلومات التي تتدفق باستمرار

والتي يتم تحيينها كل ما جد جديد؛

❖ سرعة توظيف عناصره للرد على التغيرات المفاجئة للسوق والتقليل من درجه الشك من خلال الاتصال بين

متخذي القرار في المنظمة³؛

¹ همام سمير ملكي، هاني حامد الظمور، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة بمدينة عمان، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 العدد 1، 2009، ص 71.

² نفس المرجع السابق، ص 72.

³ Alian Goudey et Gael Bonnin, marketing pour ingenieurs, Dunod, paris, 2010, p21.

- ❖ يلي احتياجات السوق بدرجة تميز أعلى من المنافسين¹؛
- ❖ التوجه السوقي فلسفة تجمع بين التوجه بالعمل من خلال الفهم الجيد للشرائح المستهدفة من العملاء والتوجه بالمنافس باستكشاف نقاط قوته وضعفه، إضافة إلى التنسيق الداخلي بين الوظائف²؛
- ❖ الاستخبارات أو جمع المعلومات ليست مهمة قسم التسويق فقط بل كل الأقسام داخل المنظمة كقسم البحث والتطوير، قسم المالية، قسم الإنتاج.... الخ³؛
- ❖ خدمة العميل وتلبية احتياجاته هي مهمة كل الإدارات داخل المنظمة والتي تعمل بالتنسيق فيما بينها.
- ❖ النظرة البعيدة للتوجه السوقي، حيث يعنى بالأهداف الطويلة الأجل من خلال التركيز على استمرارية السير الحسن للأداء والربح على المدى البعيد؛
- ❖ التوجه السوقي يعبر عن النظرة الإستراتيجية للمنظمة والتي توفق بين تلبية احتياجات العميل ومردودية المنظمة على المدى الطويل؛
- ❖ التوجه السوقي مكن المنظمة من الحصول على نظرة أكثر توسعا وشمولية لبيئتها التسويقية؛
- ❖ التوجه السوقي ليس مجرد وظيفة إدارية كالإنتاج والمالية أو الموارد البشرية، فالتوجه السوقي فلسفة إدارية تخص كل المنظمة⁴.
- ❖ التوجه السوقي فلسفة تقوم على توجيه أنشطة المنظمة إلى تلبية احتياجات ورغبات العميل، فهدف التوجه السوقي قد لا يختلف عن التوجهات السابقة لكل بنظرة استراتيجية.

الفرع الرابع: مقارنة بين التوجه السوقي والتوجه التسويقي

يعود ظهور التوجه التسويقي إلى الخمسينيات من القرن الماضي، مغيرا من القاعدة السائدة في التسويق آنذاك والقائمة على الجهود البيعية إلى قاعدة أخرى تقوم على العميل من خلال اعتباره نقطة انطلاق لأي نشاط تسويقي، وقد حقق هذا التوجه نجاحا كبيرا سواء على مستوى الربحية أو الحصة السوقية، لكن إشتداد المنافسة وعدم استقرار السوق والتغير السريع والمتواصل للبيئة التنافسية للمنظمة أدى إلى بروز التوجه السوقي كمفهوم جديد، ويعتبره الكثير من الباحثين توسع للتوجه التسويقي كونه يتضمن أفكاره الأساسية إلى درجة أن بعضهم يعتبر التوجه السوقي والتوجه التسويقي لهما نفس المعنى⁵.

¹ Rodolfo Vazquez, **Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms**, Journal of strategic marketing, University of Oviedo, Facultad de Ciencias Economicas, Avda.del, Cristo Sep2001,P P 69-90.

²Adrianus Philip Schalk, **Effects of market orientation on business performance: empirical evidence from Iceland**, thesis on Marketing and International Business, University of Iceland School of Business, 2008, p23.

³ Mostaque Ahmed Zebel, **synthesis model of market orientation for developing country** : the cases of Bangladesh ,doctor of philosophy thesis, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia. 2003, p36.

⁴ Jean Jacques Lambin, Rubin Chumpin Tig, **market orientation and coperate performance**, symphonya emerrging issue in management, 2000-2001, p2 , www.unimib.it/symphonya, le: 12/05/2016

⁵ Mostaque Ahmed Zebel,op. cit, p31.

لكن باحثين آخرين والمنادين بالتوجه السوقي كتوجه مستقل أصروا على وجود فروق بين المفهومين وإن كان هناك عوامل مشتركة بينهما، فأمثال (kohli and Jaworsky)، (slater and Narver) يرون أن "التوجه السوقي توجه مستقل وهو الأنسب للبيئة التسويقية المعاصرة والتي تقتضي أن تكون للمنظمة ميزة تنافسية تتطور باستمرار وهو ما يوفره التوجه السوقي"¹.

ويمكن تلخيص الفروق الرئيسية بين المفهومين في النقاط التالية:

- من حيث التركيز التوجه السوقي يركز على العميل، المنافس والتنسيق الداخلي، في حين يركز التوجه التسويقي على العميل، فمجال التوجه السوقي أوسع وأشمل من التوجه التسويقي من حيث اهتمامه بكل المؤثرين في البيئة التنافسية كما أنه يجعل المنظمة أقل عرضة لخطر قصر النظر التسويقي (myopia marketing) ؛
- التوجه التسويقي يقتصر على الأنشطة التي تحوز عليها وظيفة التسويق ولا يخرج عن نطاقها، أما التوجه السوقي فهو مفهوم يخصص كل وظائف المنظمة وليس وظيفة التسويق فقط، فالمنظمة تكون متبعة للتوجه السوقي إذا كان هناك تكامل بين جميع وظائفها²؛
- التوجه السوقي يجسد الفكر الإداري الحديث الذي يقوم على فكرة النظام، فضمن التوجه السوقي على خلاف التوجه التقليدي يتكون من عدة أجزاء هذه الأجزاء تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف مشتركة، فإذا أخذنا خدمة العميل وتلبية احتياجاته كهدف فإن مسؤوليتها تقع على عاتق كل أجزاء النظام (المنظمة)، عكس المفهوم التقليدي الذي يحدد لكل وظيفة مهامها؛
- شمولية التوجه السوقي من حيث كونه يأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية من خلال التنسيق الداخلي والبيئة الخارجية باهتمامه بكل المؤثرين فيها خاصة العملاء والمنافسين؛
- التوجه السوقي فلسفة طويلة الأجل، كون تطبيقه يتطلب تكاليف والمنافع في الأجل القصير منخفضة، لكنها ترتفع في المستقبل؛
- التوجه السوقي يقوم على الالتزام الجماعي لكل أفراد المنظمة على خلق أعلى قيمة للعميل وبشكل متواصل، على عكس التوجه التسويقي الذي يحصر هذه المهمة في وظيفة التسويق؛
- المنظمة المتجهة بالسوق تهتم بكل من الاحتياجات الظاهرة أو المعبر عنها والاحتياجات الكامنة، بمعنى أن رجل التسويق أصبح بإمكانه فهم احتياجات العميل حتى لو لم يعبر عنها، إضافة إلى تخصصه فإنه مزود بوسائل وخبرة تمكنه من دراسة وفهم العملاء بشكل أفضل³.

¹ Idem.

² Sophie Bohemiere, **la performance organisationnelle par l'intégration de marche et l'orientation innovation**, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec, canada, 2006, p11.

³ Gills Marion, **l'horizon du marketing entrepreneurial**, working papers, the European institution lifelong Learning, n 2006/2, p15, www.em-lyon.com, le 12/06/2016

المطلب الثاني: أبعاد التوجه السوقي وقياسه

الملاحظ من الدراسات والأبحاث التي تناولت التوجه السوقي أنها ركزت على بعدين أساسيين، بعد سلوكي مرتبط بتولد المعلومات حول السوق وتوزيعها، وبعد ثقافي يركز على المفاهيم المرتبطة بأهم المؤثرين على البيئة التسويقية، وهذا بالجمع بين مؤثرين من داخل المنظمة وخارجها، وكل بعد من هذين البعدين له نظريته في الطريقة التي من خلالها تستطيع المنظمة تقديم أعلى قيمة للعميل.

الفرع الأول: البعد الثقافي للتوجه السوقي

يعرف كل من (slater and Narver) التوجه السوقي: "أنه ثقافة المنظمة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد أعلى قيمة للعميل"¹، وينظر الباحثان إلى التسويق على أنه ثقافة المنظمة التي تسعى إلى تقديم ميزة تنافسية مستمرة من خلال تقديم أعلى قيمة للعميل، هذا التوجه أكدته الباحثان من خلال الدراسة المسحية التي تمت سنة 1990م، حيث شملت هذه الدراسة 406 مديراً لـ 100 شركة، والتي أكدت في الأخير أهمية التوجه السوقي كثقافة تسود كل المنظمة، حيث يتعهد فيها كل العاملين بخلق وتقديم أعلى قيمة للعميل بشكل متواصل، وقد تم اعتماد سلوكيات بعينها لتكريس هذه الثقافة والمتمثلة في العناصر الثلاثة التالية²:

- التوجه بالعميل
- التوجه بالمنافس
- التنسيق الداخلي

هذه العناصر الثلاثة تمكن المنظمة من الجمع بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وإلى تمكينها من اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتحقيق أعلى المستويات من الأداء، فحسب هذا البعد فإن إرادة تحقيق أعلى قيمة للعميل تتطلب الفهم الجيد لاحتياجات هذا العميل، الفهم الجيد لتجاوب المنافس مع هذه الاحتياجات وفهم الكيفية التي يعمل بها لتلبيتها إضافة إلى تنسيق الجهود بين العاملين داخل المنظمة لتقديم أعلى قيمة للعميل³، كما أن إتخاذ التوجه السوقي كثقافة يعد من قرارات الإدارة العليا والتي تلزم باقي الإدارات والأقسام بإتباعه.

وعليه فإن جوهر التوجه السوقي وفق هذا البعد هو ترسيخ فلسفة لدى العاملين في المنظمة بمسؤوليتهم الفردية والجماعية في تلبية احتياجات العميل، فهو وسيلة لخلق التزام تنظيمي ومن ثم ترشيد الأنشطة وتحفيز العاملين، فهذه الثقافة تخفف من التكاليف المتعلقة بالعاملين والرقابة عليهم، فالأخيرة تستخدم كوسيلة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي⁴.

¹ Slater S, F, and J,C narver, does competitive environment moderate market orientation performance relationship?, Op. cit, pp(46-55).

² ميثاق طاهر كاظم، أثر التوجه السوقي و الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص36.

³ David Gottland, L'orientation marche : synthèse et nouvelles directions théoriques, recherche et application en marketing, Grenoble École de Management, Recherche et Applications en Marketing, vol. 22, n° 1/2007, p3.

⁴ Sophie Bohemiere, op. cit, p9.

وحسب (slater and Narver) فإن التوجه السوقي مفهوم له أثر على المنظمات لأنه يؤثر في كيفية عمل وتفكير الموظفين، كما يعد ذا فائدة كبيرة كونه يركز على النقطتين التاليتين:

- أ- جمع معلومات عن العملاء المستهدفين وإمكانيات المنافسين بشكل دوري؛
- ب- استخدام هذه المعلومات كأساس لخلق في قيمة أعلى للعملاء.

وقد حظي التوجه السوقي بمنظوره الثقافي بدعم العديد من الباحثين، أمثال (Becherer) الذي يرى أن التوجه السوقي يشير إلى الثقافة التي تنتهجها المنظمة لخلق قيم عليا لعملائها، وتحقيق أعلى أداء ممكن، كما أن التطبيق الفعلي للتوجه السوقي في أي منظمة يتطلب القبول الشخصي والثقافي لإستراتيجية المنظمة¹، فنحاج التوجه السوقي لا يكون بعلاقة سلطة بين الإدارة العليا التي تتخذ القرارات والعاملين أو التنفيذيين في مختلف الأقسام، فنجاحه مرتبط بوجود قناعة لدى العاملين بالمنظمة بهذا التوجه، وهذا يتحقق من خلال وجود الحس المؤسسي للعامل، ويتعزز هذا الحس من خلال شعور العامل بدوره الكبير في المشاركة في نجاحات المنظمة، فشعوره بالإتتمائي للمنظمة يقوي الأداء والطموح لديه، ويتعزز أكثر بخلق حيز أكبر للمبادرة والمشاركة في الانجاز وطرح الأفكار الجديدة، مع وجود المكافآت وفرص للترقية والتكوين للعاملين داخل المنظمة.

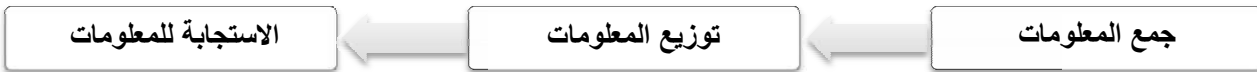
الفرع الثاني: البعد السلوكي للتوجه السوقي

بالإضافة إلى الدراسة الأولى التي قام بها كل من (slater and Narver) والتي ركزت على التوجه السوقي كثقافة من خلال التركيز على التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس والتنسيق الداخلي كجوهر لهذا البعد، كانت هناك دراسة أخرى لكل من (kohli and Jaworsky) حيث أكدت على أهمية التوجه السوقي كفلسفة أو كثقافة كما جاء في الدراسة الأولى، لكنها غير كافية، حيث أكد الباحثان أن تلبية حاجيات العملاء ورغباتهم يتطلب معلومات دورية عنهم وعن احتياجاتهم الحالية، إضافة إلى توقعاتهم المستقبلية.

وعليه فإن التوجه السوقي وفق هذا المفهوم يركز على توليد المعلومات الإستخباراتية عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتوزيعها عبر الإدارات والأقسام للحصول على أعلى تجاوب من قبل العاملين داخل المنظمة.

وقد لخص الباحثان التوجه السوقي في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): التوجه السوقي بمنظور سلوكي



Source : Mostaque Ahmed zebel, op. cit, p37

وفق هذا البعد فقد عرف الباحثان التوجه السوقي أنه "قدرة المنظمات على توليد، نشر، والاستخدام الأمثل للمعلومات حول العملاء والمنافسين على حد سواء"، وتتم هذه العملية وفق المراحل التالية:

¹ همام سمير ملكي، هاني حامد الظهور مرجع سابق، ص57.

أ- جمع المعلومات:

- حول العميل
- حول المنافس
- اتجاهات السوق

ب- توزيع المعلومات: حيث توزع داخل المنظمة على كل الإدارات والأقسام.

ج- اتخاذ قرارات وظيفية اعتمادا على المعلومات التي تم جمعها.

ب- تنفيذ القرارات مع وجوب التنسيق التام.

وفي سنة 2006م قدم ثلاثة باحثين أمريكيين تحليل للقيم وسلوك للمنظمات التي تعمل بمبدأ التوجه السوقي، سواء مؤسسات السوق الصناعي أو الاستهلاكي¹، حيث ربطوا بين القيم التي تسعى إليها المنظمة والكيفية التي تسمح بتحقيق ذلك وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4): قيم وسلوك التوجه السوقي

السلوك اللازم	القيم
كل قرارات وسلوكيات الشركاء يكون لها تأثير في السوق.	■ السوق كسبب لوجود المنظمة: "نحن جميعا في المنظمة من أجل خدمة السوق وبيع المال"
العمل ينجز بفريق متعاون، مسؤولية تضامنية في النتائج المحصل عليها.	■ الشركاء: "عندما نعمل جماعيا ننجز أكثر وبسرعة أكبر من العمل الفردي"
تكامل وجهات النظر، الاحتياجات والتكوين	■ احترام، تعاطف والأخذ بعين الاعتبار اختلاف وجهات النظر: "الأفراد مؤهلون ولهم الحق في تصرفاتهم"
كل عامل مسؤول بتنفيذ التزاماته تجاه الآخرين	■ تقديم الوعود والوفاء بها: "من أجل النجاح كل فرد يجب أن يقوم بعمله"
الصدق في التبادل القبلي للمعلومات والإشكاليات الموجودة وكذا إتباع سياسة تحفيزية	■ الصدق في تبادل المعلومات ومعالجة المشاكل: "التحفيز يساعد الآخرين في إنجاز مهامهم بفعالية"
تحصل الثقة عندما يقولون الحقيقة ويحترمون التزاماتهم.	■ الثقة: "كل واحد منا يسعى إلى تحقيق نفس الهدف، ما يجعل توقعاتنا ايجابية في نواياه وسلوكياته"

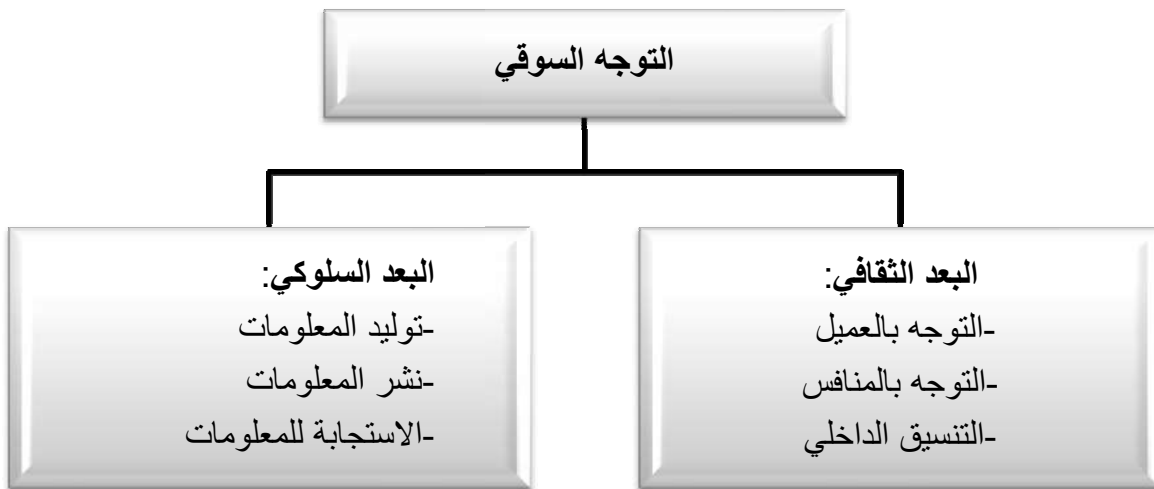
Source: Alian Goudey et Gael Bonnin, op. cit, p25

¹ Alian Goudey et Gael Bonnin, op. cit, p24.

الفرع الثالث: مقارنة بين البعد السلوكي والبعد الثقافي للتوجه السوقي

بالرغم من اقتناع كل جهة بمنظورها للتوجه السوقي، فإنه يلاحظ التكامل بين المفهومين، فإذا كان كل من (*kohli and Jaworsky*) أكدا على أهمية التوجه السوقي كمجموعة من الأنشطة يمكن تجسيدها، فإنه حسب (*slater and Narver*) لا يمكن لهذه الأنشطة أن تحقق أهداف المنظمة إذا كانت بعيدة عن ثقافتها التنظيمية أو عدم وجود قناعة لدى العاملين بجدوى الأعمال التي يقومون بها، فممارسة المنظمة لأنشطة ضمن ثقافة تنظيمية يساهم في تحقيق الأهداف على المدى القصير والبعيد وهو ما يعني استمرارية أفضلية المنظمة على منافسيها. وعليه يمكن تلخيص أوجه التشابه بين البعدين فيما يلي:

- أساس التوجه السوقي في كلا البعدين يركز على التعرف على العملاء، المنافسين، والتعاون بين الأقسام؛
 - كل من البعدين ينظر إلى التوجه السوقي أنه عملية مستمرة ؛
 - البعد السلوكي يحدد أهم الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة في حين البعد الثقافي يعمل على تأطيرها؛
 - كلا البعدين يقران بالمسؤولية الجماعية في تحقيق قيمة للعميل.
- الشكل رقم (6): أبعاد التوجه السوقي



المصدر: حسب تحليل كل من (*kohli and Jaworsky*) و (*slater and Narver*)

الفرع الرابع: قياس التوجه السوقي

كل الدراسات والبحوث التي تناولت التوجه السوقي منذ تسعينات القرن الماضي تجمع على أهمية هذا المفهوم الجديد، الذي وصف بأنه يساهم في الإدارة الجيدة للمنظمة، هذه الدراسات قدمت تعاريف للتوجه السوقي وتأثيره على العملاء، الموظفين والأداء، كما قدمت طرق لقياسه، لكن هذه الطرق لم تحض بنفس الإجماع على المفاهيم الرئيسية للتوجه السوقي، فهناك حوالي 26 طريقة لقياسه، كل منها لقيت انتقادات في جوانب واستحسنات فيه جوانب أخرى.

في سنة 2009م قدمت دراسة أوروبية أحدث مقياس لقياس التوجه السوقي حضني بالقبول لدى العديد من الباحثين، حيث يعتمدونه في دراساتهم، وقبل أن تتوصل الدراسة إلى هذا النموذج قام القائمون عليها بدراسة النماذج السابقة واحد بواحد ليخلصوا في الأخير إلى نموذج يوصف بأنه أكثر شمولية ودلالة لكل المحاور التي يشملها التوجه السوقي.

في البداية عرضت الدراسة أهم النماذج السابقة والانتقادات الموجهة لها، فالأخيرة لم تتعرض إلى كل مكونات التوجه السوقي، ففي نموذج لكل من (*slater and Narver*)، هذا الأخير شمل العناصر الثلاثة المشكلة للتوجه السوقي، العميل، المنافس والتنسيق الداخلي، هذا النموذج كان تحت تسمية (*MKTOR*) يشتمل على "15" عنصرا اعتمادا على سلم ليكارت بسبع درجات حيث:

- التوجه بالعميل ب"6" عناصر؛
- التوجه بالمنافس ب"5" عناصر؛
- التنسيق الداخلي ب"4" عناصر.

لكن ما يؤخذ عليه أنه غير صالح لكل المنظمات، كما أنه يشتمل فقط على عنصرين للبيئة الخارجية (العميل و المنافس).

أما النموذج الثاني فهو ل (*kohli and Jaworsky*) تحت تسمية (*MARKOR*) يتكون من 20 عنصرا اعتمادا على سلم ليكارت أيضا بخمس درجات، هو الآخر يحتوي على ثلاثة مكونات هي:

- جمع المعلومات ب"6" عناصر؛
- نشر المعلومات ب"5" عناصر؛
- الاستجابة ب"9" عناصر.

هو الآخر وجهت له انتقادات على أنه لا يشمل عناصر عن مدركات العميل أو الموزع. وهناك نماذج أخرى وكلها لا تخلو من عيوب، ولتفادي العيوب السابقة قدمت دراسة أوروبية نموذج يعد الأحدث لقياس التوجه السوقي، حاولت من خلاله الدراسة أن يكون أكثر شمولية ومصدقية ويستجيب لمقياس **كرومباخ**، كما حضني بالاعتماد التالي: (*Grant Agency of the Czech Republic (GA 402/07/1493)* في جمهورية التشيك¹ :

هذا النموذج قدم في شكل استبيان يشتمل على :

¹ Eva Tomášková, **The Current Methods of Measurement of Market Orientation**, European Research Studies, Volume XII, Issue (3), 2009, p135.

الجدول رقم (5): النموذج الحالي لقياس التوجه السوقي

البيئة الخارجية		البيئة الفرعية		تحليل البيئة الداخلية
أربعة عبارات	المحاور	عدد العبارات	المحاور	عدد العبارات
	العميل النهائي	7	اتخاذ القرار	5
	الموزع	7		
	المنافس	5	التنسيق الداخلي	14
	المورد	5		

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نموذج:

Eva Tomášková, The Current Methods of Measurement of Market Orientation, European Research Studies, Volume XII, Issue (3), 2009, p135.

تفصيل النموذج في الملحق رقم (2)

المطلب الثالث: عناصر التوجه السوقي

التوجه السوقي هو فلسفة جديدة في التسويق لتفادي الأخطاء والهفوات التي وقعت فيها التوجهات السابقة، وحتى يتحقق هذا الغرض فإن التوجه السوقي يأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف الفاعلين والمؤثرون في السوق من قريب أو من بعيد، فمواقف وسلوكيات الأطراف المكونة للسوق التنافسي هي معلومات تدار بها أنشطة وأعمال المنظمة، وتزداد جودة هذه المعلومات كلما استطاعت المنظمة حصر وفهم هذه المواقف والسلوكيات. كما يؤكد الباحثون في التوجه السوقي أن انتهاج المنظمة هذا التوجه يعني أن تحظى كل العناصر المشكلة للسوق التنافسي بنفس القدر من الأهمية ودون التركيز على عناصر دون أخرى.

الفرع الأول: التوجه بالعميل

يعد العميل المحور الأساسي للنشاط التسويقي، ونجاح القرارات التسويقية يتوقف على مدى فهم ومعرفة حاجات ورغبات العملاء المستهدفين وكذا خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم الشرائية، ويتطلب المعرفة الجيدة لحركة الطلب الحالي والمستقبلي كون احتياجات العميل تتغير بسرعة، وحتى تحقق المنظمة النجاح لمنتجاتها يجب أن تعتمد على النوعية والجاذبية لمنتجاتها واطاعة العميل في المقام الأول¹، وهذا يتطلب ما يلي:

- تحديد حاجات ورغبات العميل من منظور العميل وليس من منظور المنظمة، كونها تدل على حاجات ورغبات معبر عنها، أما تحديدها بناءً على تصورات المنظمة كثيراً ما كان سبب في فشل المنتجات الجديدة، كما حدث لشركة (كوكا كولا) عندما طرحت منتجها الجديد (نيوكوك)، الذي لم يكن نتيجة لدراسة احتياجات العميل وإنما نتيجة لاعتقاد المسؤولين في الشركة أن المنتج سيحقق النجاح؛
- القيام بالبحوث التسويقية ودراسة سلوك العميل بصفة مستمرة، وتحديد حاجاته بدقة؛

¹-Vinka Filiponvie et autre, Customer oriented marketing concept and strategic enterprise development in Balkan economies, series economis and organisation vol1, n8, 2000, p9-16, 25/09/2015, <http://facta.junis.ni.ac.rs>.
Consulté le : 12/02/2016

- خدمة العميل ليس مهمة قسم التسويق أو المكتب الأممي، بل يتطلب التعاون والتنسيق بين جميع وظائف وأقسام المنظمة.

أما كوتلر فقد لخص دراسة العميل في مجموعة من الأسئلة تعرف بالإطار السباعي والذي يبدأ كل منها بالحرف اللاتيني "O" نستعرضها فيما يلي¹:

- ✓ من هم العملاء ؟ (*occupants*)
- ✓ ماذا يريدون ؟ (*objects*)
- ✓ ما هي الأهداف التي يريدون تحقيقها ؟ (*objectives*)
- ✓ من يشارك في القرار الشرائي ؟ (*organisation*)
- ✓ كيف يتخذ المشتركون القرار الشرائي ؟ (*operation*)
- ✓ متى يكونون مستعدين للشراء ؟ (*occasion*)
- ✓ أين يفضلون الشراء ؟ (*outlets*)

تعتمد المنظمة على باحثيها ورجال البيع لديها لتزويدها بإجابات عن هذه الأسئلة، هذه الإجابات تمكنها من فهم سلوك العميل والدوافع الكامنة وراء هذا السلوك لتكون أرضية لبناء إستراتيجية يقودها العميل². ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجية في الخطوات التالية³:

1- فهم العميل: يعد أول خطوة لخلق منتج ناجح يمنح القيمة للعميل، فالبداية تكون اكتشاف حاجات العميل وخبراته السابقة، اكتشاف المعاملات التي قام بها، اكتشاف المؤثرين في قراره الشرائي، لهذا الأمر نجد مديرو متاجر (وال مارت) يقومون بزيارات إلى المحلات مرتين في الأسبوع ويحتكون بالعملاء، كذلك الأمر لشركة (بروكتل & جامل)، حيث يكلف أعوان بزيارات إلى المنازل لمعرفة رأي النساء في منتجاتهم والحصول على اقتراحات للمواصفات التي يريدونها.

2- تصميم إستراتيجية يقودها العميل: بعد أن تفهم الإدارة التسويقية العميل والسوق تتجه إلى تصميم إستراتيجية ملائمة حسب معطيات العملاء.

ولتصميم إستراتيجية ملائمة فإنه يتوجب على المدير الإجابة على السؤالين التاليين:

- ✓ من هم العملاء الذين سنخدمهم ؟، وهذا يتطلب :

- تجزئة السوق إلى شرائح؛

- اختيار الشريحة الملائمة؛

¹ فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بأكبر، مكتبة جرير، بيروت، ص 99.

² J, Nicholas de Bonis, Eric Balinski, **value based marketing**, MEGRAW-HILL companies, 2002, p35

³ فليب كوتلر، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص ص 68-79.

- خلق القيمة لتحقيق التوقع الجيد في ذهن العميل، فشركة (Tide) تقدم في كل مرة منتجات

تنظيف ذات فعالية قوية، وهذا ما ولد لدى العميل اعتقاد أن المنتج (Tide) منظف قوي .

✓ كيف سنخدمهم؟

للإجابة على هذا السؤال تقوم المنظمة بالاعتماد على المزج التسويقي المناسب.

3- تطبيق برنامج التسويق بقيادة العميل: وقد لخصه كوتلر في خمسة مفاهيم:

- مفهوم الإنتاج: العميل يفضل المنتج المتاح الذي لا يكلفه كثيرا ويسهل الوصول إليه.
- مفهوم المنتج: العميل يفضل المنتج الذي له أكثر سمات الجودة.
- مفهوم البيع: العميل يفضل المنتج الذي يبذل عليه جهود ترويجية.
- مفهوم التسويق: العميل يفضل المنتج الذي يمنح قيمة للعميل.
- مفهوم التسويق الاجتماعي: العميل يفضل المنتج الذي يضمن سلامته وسلامة مجتمعه.

4- بناء العلاقة مع العميل: والغرض منها هو الحفاظ على العميل لأطول فترة ممكنة، ويتحقق هذا بحصول العميل على قيمة عالية وهذا بزيادة المنافع أو تخفيض التكاليف أو كلاهما معا.

5- استخلاص القيمة من العميل: المراحل الأربعة الأولى كان الغرض منها خلق قيمة عالية للعميل أما المرحلة الأخيرة فهي استخلاص قيمة للمنظمة ويكون هذا في صورة مبيعات حالية، مبيعات مستقبلية، توسيع الحصة السوقية

أو الأرباح¹.

الشكل رقم (7): التوجه بالعميل



المصدر: إعداد الطالب بالاستعانة ب: فليب كوتلر، نفس المرجع السابق، ص 68-79

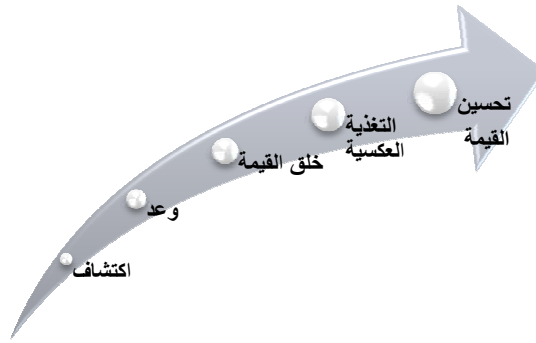
يتضح مما تقدم مدى أهمية ووزن التوجه بالعميل في خلق قيمة للمنظمة حيث تشكل هذه القيمة بعد عدة مراحل كل مرحلة موضوعها العميل.

¹ فليب كوتلر، نفس المرجع السابق، ص 89.

وبدوره قدم (Nicholas) تصميم يساعد المنظمة في الحصول على قيمة مبنية على العملاء مشابها لفكرة "كوتلر" في كتابه (أساسيات التسويق)، وقد لخص هذا التصميم في خمسة مراحل ديناميكية تساعد كل من المنظمة والعميل في الحصول على أعلى قيمة وبشكل مستمر نلخصها فيما يلي¹:

- الخطوة الأولى: فهم العميل.
- الخطوة الثانية: تقديم التزام للعميل، وهو تعهد للمنظمة بتقديم منتج وفق رغبة العميل.
- الخطوة الثالثة: خلق القيمة للعميل.
- الخطوة الرابعة: الحصول على التغذية العكسية.
- الخطوة الخامسة: قياس و تحسين القيمة.

الشكل رقم (8): تحسين قيمة العميل وفق رؤية (Nicholas)



المصدر إعداد الطالب اعتمادا على تحليل:

J, Nicholas de Bonis, Eric Balinski, op. cit, p17.

يلاحظ التشابه الكبير بين النموذجين، فالمنظمة ملزمة بالفهم الجيد لاحتياجات العميل ورغباته قبل أن تقدم لهم وعود بتلبيتها، هذه الأخيرة عبارة عن خصائص وميزات في المنتج ترى المنظمة أنها بإمكانها توفيرها وفق إمكانياتها وبعرض أحسن من المنافسين وحسب توقعات العملاء، وفي خطوة ثالثة تعمل على تجسيد هذه الوعود لخلق القيمة للعميل بزيادة المنافع المحصل عليها من المنتجات المقدمة أو بتخفيض تكاليفها، وبعد حصول العميل على المنتجات التي وعد بها يقوم بمقارنة القيمة الفعلية التي حصل عليها من المنتجات بالقيمة التي وعد بها، بعدها تقوم المنظمة بحس نبض هذا العميل لمعرفة رأيه أو نتيجة مقارنته السابقة لمعرفة مدى الإشباع المحقق، ليكون في الأخير تقييم العمل المنجز واتخاذ القرارات بشأن المنتجات المقدمة ومدى التحسينات الواجب القيام بها².

فجوهر التوجه بالعميل هو الفهم والتشخيص الكافي للفئة المستهدفة من العملاء بالشكل الذي يمكن المنظمة من خلق أعلى قيمة لهذه الفئة على نحو مستمر، فالمتابعة المستمرة للعميل تمكن المنظمة من جمع المعلومات وتحليلها

¹ J, Nicholas de Bonis, Eric Balinski, op. cit, p17.

² Ibid, p17.

ومن تم توزيعها لتحقيق أعلى درجات الاستجابة داخليا، وكنتيجة للتوجه بالعميل يسمح للمنظمة بتوقع التغيرات التي تحدث في احتياجاته والاستجابة لها من خلال التجديد المستمر¹.

الفرع الثاني: التوجه بالمنافس

المنافس من وجهة نظر المنظمة هو أي شخص أو منظمة تنتج نفس منتجاتها أو تقدم نفس خدماتها، فهو يسعى للحصول على حصة من أموال العملاء المنفقة على نفس المنتجات والخدمات². وعليه فإن المنظمة تواجه نوعين من المنافسين³:

أ- منافس مباشر: هو الذي يقدم منتجات مطابقة بشكل شبه كامل لمنتجات المنظمة؛

ب- منافس غير مباشر: هو الذي يقدم منتجات تؤثر على إقبال العملاء على منتجات المنظمة أو تكون سبب في التحول عنها إلى منافسين آخرين كمنافسة العصائر للمشروبات الغازية أو منافسة صباغة البلاستيك للزجاج.

وحسب المفهوم التسويقي الحديث فإنه يجب على المنظمة أن تقدم قيمة ورضا أكبر للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون حتى تكسب ميزة تنافسية ويكون لها موقع في أذهان العملاء، وهذا يتطلب أن تكون للمنظمة عين على المنافسين تلتقط بها كل جديد عنهم أول بأول وهو ما يعرف في المفهوم التسويقي الحديث بالتوجه بالمنافس⁴. فالتوجه بالمنافس هو معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين الحاليين والمرتقبين في المدى القصير، والتعرف على الإمكانيات المتاحة لهم على المدى الطويل⁵.

فالعميل لا يتخذ قراره الشرائي إلا بعد أن يقوم بعملية مقارنة بين المنتجات المتوفرة لمختلف العلامات المتنافسة، وبعدها يختار المنتج الذي يعتقد أنه يقدم أعلى قيمة.

وعليه فإن التوجه بالمنافس يساعد المنظمة على:

- تحسين أدائها من خلال سعيها الدائم لتقديم الأفضل؛
 - دراسة المنافس كثيرا ما كانت مصدرا لأفكار جديدة؛
 - معرفة نقاط قوة وضعف المنافس يساعد المنظمة في تحديد الاستراتيجي التنافسية المناسبة.
- وحتى تتمكن المنظمة دراسة المنافس بشكل جيد فإنها تتبع الخطوات التالية:

¹ Hasan Safarnia, Zahra Akbari , **review of Market orientation and competitive advantage in the industrial estates companies (Kerman, Iran)**, world journal of social sciences, Vol 1, No, 5 November 2011. P133.

² محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص228.

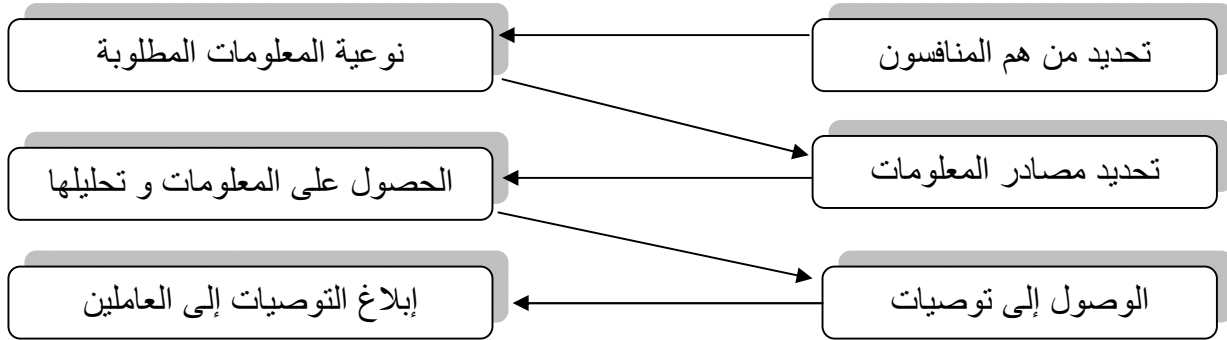
³ دراسة السوق، دراسة المنافسين، ص3، متوفر على الموقع:

<http://www.makktaba.com/study-analysis-of-competitors.html>•2015/10/12

⁴ فليب كوتلر، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص173.

⁵ Hasan Safarnia, Zahra Akbari, op. cit, p 134.

الشكل رقم (9): يمثل خطوات تجميع واستخدام المعلومات عن المنافس



المصدر: محمد محمد ابراهيم، مرجع سابق، ص 229
وفيما يلي شرح موجز لهذه الخطوات¹:

1- تحديد من هم المنافسون، ويتحقق هذا من خلال:

- حصر جميع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- معرفة نوع النشاط الذي تدرج تحته هذه السلع والخدمات؛
- حصر السلع والخدمات التي تقدم في السوق والتي تنتمي إلى نفس النشاط؛
- حصر أسماء المنظمات التي تقدم هذه السلع والخدمات.

2- المعلومات المطلوبة، وقد حدد كوتلر أهم النقاط التي يجب على المنظمة معرفتها عن المنافس فيما يلي²:

- الأهداف: تسليط الضوء على الربحية والحصة السوقية التي يهدف المنافس إلى تحقيقها؛
- الاستراتيجيات: معرفة الخطط التي يعتمد عليها المنافس؛

- هل يعتمد على الجودة، التكلفة الأقل أو ينوي التركيز على سوق معين؟

- هل عمليات المنافس موجهة للمدى القصير أو المدى الطويل؟

- الاضطلاع على كل مبادرة يقوم بها المنافس، فخلق أعلى قيمة للعميل يتطلب أكثر من وجود توجه بالعميل، فالأمر يتطلب معرفة المنافس، التكنولوجيا التي يستخدمها والقيمة التي يقدمها للعميل، فتقدم أعلى قيمة للعميل يتطلب من المنظمة معرفة القيم المقدمة من المنافسين ومن ثم تسطير استراتيجيات لتجاوزها، فسر نجاح الشركات اليابانية هو اعتبارها أن الاستخبارات التنافسية جزء من عمل الشركة³.

3- تحديد مصادر الحصول على المعلومات: يمكن للمنظمة أن تحصل على معلومات عن منافسيها بعدة طرق⁴:

¹ محمد محمد ابراهيم، مرجع سابق، ص 229.

² فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سابق، ص 103.

³ Stanley F, Slater and John C, Narver, **market orientation, customer value and superior performance**, Business Horizons, March-April 1994, pp.22- 23.

⁴ فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سابق، ص 102.

- الصحف والمجلات التي تحمل معلومات عن المنافسين ودراسة إعلاناتهم؛
 - تصفح صفحات الويب الخاصة بالمنافسين والتي تحتوي على معلومات تفصيلية عن منتجاتهم، أسعارهم، ومعلومات عن المنتجات الجديدة؛
 - استئجار أشخاص يفيدون المنظمة في معرفة طريقة تفكير المنافسين؛
 - تعيين الموظفين السابقين للمنظمات المنافسة؛
 - الاستفادة من خبرة مندوبي المبيعات والوسطاء .
- 4- تحليل المعلومات: وتسند هذه المهمة إلى إدارة البحوث التسويقية داخل المنظمة بهدف الوصول إلى نتائج مفيدة عن اتجاهات المنافسين وسياساتهم.
- 5- الوصول إلى توصيات: وهي أهم النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل معلومات المنافسين والتي تخص نقاط القوة والضعف للمنافسين، خططهم المستقبلية والتهديدات المحتملة التي يمكن أن يشكلوها على المنظمة.
- 6- إبلاغ التوصيات إلى العاملين في المنظمة: وهذا حتى يتحقق الإدراك الجيد للبيئة التنافسية لدى كافة العاملين في المنظمة، وتأخذ كل الاعتبارات الخاصة بالبيئة في الخطط القادمة والتي تعتمد المنظمة البدء فيها.

الفرع الثالث: التوجه الاجتماعي

يشير هذا المفهوم أنه لا يمكن تلبية حاجات ورغبات العملاء إلى مالا نهاية، أو أن تتم تلبية كل ما يطلبه العميل دون أي اعتبارات مجتمعية، فنجاح المنظمة واستمرار علاقتها مع العميل يقتضي التوفيق بين حاجات العميل من جهة ومراعاة متطلبات البيئة الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع، فالمنظمة التي تعمل على تلبية احتياجات العملاء دون اعتبارات مجتمعية مصيرها الفشل، خاصة مع تنامي الوعي والروح التضامنية بين أفراد المجتمع، وهذا ما حدث للشركة الإسبانية التي أرادت إدخال عصير إلى السوق الجزائرية مع أنه ثبت عدم إحتوائه على الكحول، لكنه احدث ضجة ورفض لدى المجتمع الجزائري كون العبوة التي يباع فيها هذا العصير تشبه إلى حد بعيد عبوات المشروبات الكحولية شكلا ولونا.

الفرع الرابع: التوجه بالتكنولوجيا

يعرف العصر الحالي بعصر المعلومات والتكنولوجيا، فالمنتجات التكنولوجية سرعت من عمليات الاتصال وزادت في فعالية العمليات الإنتاجية، وفتح المجال للمنظمة للاتصال بعملائها مهما كان الفارق المكاني، فاليوم تعتبر التكنولوجيا من أهم وسائل القيمة¹، والتوجه السوقي يمكن اعتباره وليد التطور الكبير الذي عرفته التكنولوجيا الحديثة، حيث يعد نظام المعلومات التسويقي من أهم الوسائل المستخدمة في جلب المعلومات وتحليلها ومن ثم توزيعها، فالمنظمة في ظل هذا التوجه أمام كم كبير من المعلومات نظرا لكثرة المتغيرات من جهة وعدم استقرارها من

¹ Corinne Rochette et François Cassiere, **Quelle orientation marché pour les PME-PMI ?**, 5eme congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Université d'Auvergne, paris, 2007, p11.

جهة أخرى، هذه الوضعية الجديدة يصعب التعامل معها بالوسائل التقليدية، كما أن قيمة المعلومة اليوم ليست في الحصول عليها فحسب، بل لا بد من أن تكون كافية وأن يكون للمنظمة السبق فيها.

الفرع الخامس: التوجه بالموزع والمورد

ويشمل التوزيع كل الأطراف التي تساهم في تدفق المنتجات من المنتج إلى العميل، وتتمثل في سلسلة من الوسائط بدءا بتاجر الجملة إلى تاجر التجزئة مروراً بالوكلاء والسماسرة، وقد ازدادت أهمية الموزع في السنوات الأخيرة نظرا للقوة التفاوضية التي يتميز بها، خاصة إذا كانت المنظمة تعتمد اعتمادا كلياً على موزعين من خارج المنظمة، فمن مصلحة المنظمة أن تبني علاقة قوية مع موزعيها مبنية على المنافع المشتركة، بحيث يكون نجاح طرف من نجاح الطرف الآخر كما أن قوة العلاقة بين المنظمة والموزع يمكن استغلالها في عرقلة دخول منافسين جدد أو تضيق مساحات العرض عليهم، في حين تحض منتجات المنظمة بالأولوية في أماكن العرض المناسبة، أما في حال اضطراب العلاقة فان كل طرف سيرجح مصلحته على الآخر ولا يستبعد أن تتحول العلاقة من شراكة أو وساطة إلى منافسة، إضافة إلى المعرفة الجيدة التي يتوفر عليها الموزع على عملاء الشركة.¹

كذلك من مصلحة المنظمة أن تكون لها علاقة مميزة مع مورديها حتى تحض بالأولوية لديهم وتتجنب قوتهم التفاوضية، وأن تراقب باستمرار مدى استجابتهم لاحتياجاتها وكذا العروض المقدمة، كما أنه من مصلحتها أن تكون على اطلاع بوضعية مورديها الحاليين والمستقبليين وعلى علم بصورتها لديهم، وتناقشهم في المشاكل التي يواجهونها.

المبحث الثالث: التوجه السوقي والمنظمة

إن نجاح أو فشل المنظمة في تبني التوجه السوقي يعتمد بالدرجة الأولى على مدى قدرتها على حصر العوامل أو المتغيرات التي تؤثر في التوجه السوقي²، لذلك يلاحظ التفاوت في النجاح بين المنظمات التي تعمل بهذا المفهوم بالنسبة للمنظمات المعاصرة التوجه السوقي أصبح حتمية أملت بها البيئة التنافسية التي تتميز بعدم الاستقرار وسرعة التغيير وقصر دورة حياة المنتج، ما يعني أنه على المنظمة سرعة الاستجابة لهذه التغيرات وتقديم الأفضل مع الأسبقية على كل المنافسين، وهذا ما يوفره الإدراك الجيد لمكونات ومتطلبات التوجه السوقي.

المطلب الأول: عوامل نجاح التوجه السوقي في المنظمة

المنظمة التي تعمل بمفهوم التوجه السوقي تدرك تماماً أنها في وسط بيئة كثيرة المتغيرات والتي يمكن أن تؤثر على حاضرها ومستقبلها إذا لم تحسن قراءتها واستغلالها، وهنا تظهر الأهمية الكبرى لمجموعة من العوامل الخاصة بالمنظمة والتي لها الدور الكبير في نجاح التوجه السوقي في المنظمة.

¹ Ibid, p10

² نبيلة سعيداني، نظام المعلومات و التوجه السوقي، مذكرة ماجستير منشورة، علوم تجارية تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص33.

الفرع الأول: دور الإدارة العليا

التوجه السوقي هو ثقافة وسلوك تنتهجه المنظمة للوصول إلى الريادة واستمرارية التفوق، فالتوجه السوقي ليس قرار ظرفي بغية تحقيق هدف مرحلي، كما أنه ليس وظيفة تخص قسم معين من المنظمة وإنما هو توجه يخص المنظمة ككل، فهو منهج يتخذ من قبل الإدارة العليا في المنظمة له نفس الأهمية والدرجة مع الرسالة والرؤية في المنظمة، كما أن نجاحه يقع على عاتق الإدارة العليا والذي يتطلب منها القيام بما يلي:

- ❖ العمل على خلق الولاء التنظيمي وهو ما من شأنه أن يقوي ارتباط الفرد بمنظمتها¹؛
- ❖ بناء القيم التنظيمية التي تعزز عملية التوجه السوقي؛
- ❖ العمل على ضمان مبدأ المشاركة بين جميع الإدارات، الأقسام والأفراد؛
- ❖ وضع سلم للتدريب والمكافآت للعاملين؛
- ❖ تبني مفهوم التسويق الداخلي في المنظمة لضمان السير الحسن للأنشطة وتجنب الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين الأقسام أو الأفراد.

وقد أشار الكثير من الباحثين إلى الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في رسم القيم والتوجهات العامة للمنظمة ومدى تأثيرها على المستويات الإدارية الأخرى، فتطبيق التوجه السوقي يتوقف على مدى قدرة الإدارة العليا في التحكم وتوجيه مواردها المادية والبشرية لهذا الغرض، كما أنه لا يمكن تصور منظمة ناجحة في توجهها مع عدم قدرتها على توجيه وإدارة مواردها لتحقيق غاياتها، فالتوجه السوقي بمثابة قطار قاطرته الأمامية هي الإدارة العليا أما الإدارات والأقسام الأخرى فتشكل العربات الباقية، والكل يسير إلى هدف واحد.

الفرع الثاني: دور التسويق الداخلي

إن الغرض الأساسي من التوجه السوقي هو خلق أعلى قيمة للعميل²، والمحافظة على الريادة لأطول فترة ممكنة في ظل بيئة تنافسية شديدة، حيث تكون المنظمة على اطلاع على كل المتغيرات الخارجية المؤثرة على وضعها التنافسي، بدءا بالعميل إلى المنافس، المورد، الموزع... الخ، لكن نجاح المنظمة في حصر وفهم العوامل الخارجية لا يكفي إن لم تكن هناك استجابة داخلية من طرف العاملين في المنظمة أو كما يطلق عليهم في بعض أدبيات التسويق بالعملاء الداخليين، فمن شروط التوجه السوقي وجود استجابة مناسبة من قبل العاملين وإلا فإنه لا يوجد معنى للجهود السابقة من جمع للمعلومات، تحليلها وتوزيعها، وحتى لا تضيع تلك الجهود فإن الرهان يبني على التسويق الداخلي. ويعرف كل من (Ferrell and Pride) التسويق الداخلي أنه:³ "فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق التغيرات الداخلية بين المنظمة وموظفيها من أجل نجاح التغيرات الخارجية بين المنظمة ووزرائها"

¹ ميثاق طاهر كاظم، مرجع سابق، ص 30.

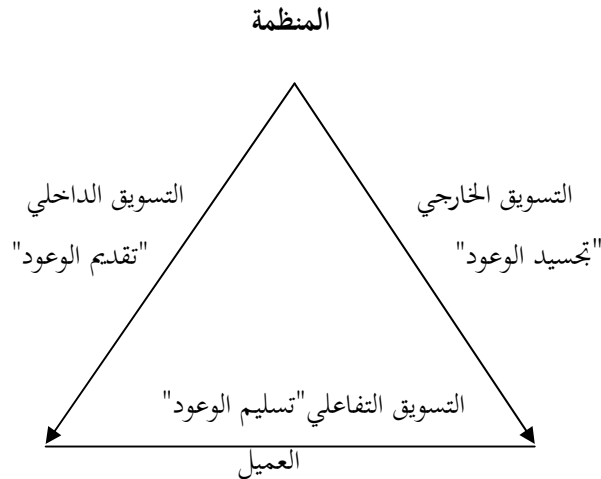
² Bernard j, Jaworsky and Ajay k, kohli, **market orientation: antecedents and consequences**, journal of marketing, vol.57 july(1993), p53.

³ درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 85، المجلد (29)، 2007، ص 52.

من خلال هذا التعريف يلاحظ الترابط الوثيق بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، كون الأول يعد مقدمة للثاني، ومن الدراسات التي وجدت أن رضا العميل الخارجي من رضا العميل الداخلي، ففي دراسة لكل من (Beomjoo and Hoseong) بينت أن الموظف عندما يحس بالمعاملة الحسنة من المشرفين ينعكس ذلك إيجاباً على جودة الخدمة التي يقدمها وبالتالي رضا العميل الخارجي، نفس الدراسة بينت العلاقة الإيجابية بين ما يحصل عليه الموظف من مكافآت أو اعتراف له مع تحسن الأداء لديه¹.

وحتى تستطيع المنظمة تجسيد التوجه السوقي عليها تجسيد التنسيق الداخلي، كون الأخير عنصر مهم من عناصر التوجه السوقي ولتحقيق هذا يتطلب إجراءات التسويق الداخلي²، والمقصود بإجراءات التسويق الداخلي هو الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة خلق بيئة عمل داخلية ملائمة، وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:

- ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين؛
 - وضع برنامج دقيق لإدارة الموارد البشرية؛
 - نشر المعلومات التسويقية الضرورية للعاملين؛
 - الاعتراف بجهود العاملين ووضع نظام مكافآت تشجيعي؛
 - الاهتمام بالعلاقات العامة داخل المنظمة للإبقاء على علاقات جيدة بين العاملين والمنظمة؛
 - إشراك العاملين في القرارات الإدارية أو منحهم تفويض جزئي لغرض تحفيزهم على العمل بإشعارهم بأهميتهم في المنظمة³، ويوضح الشكل التالي موقع التسويق الداخلي في العملية التسويقية.
- الشكل رقم (10): موقع التسويق الداخلي في العملية التسويقية.



Source : Philip kotler, marketing management, op. cit, p435

¹ Hoseong Jeon, Beomjoon Choi, **the relationship between employee satisfaction and customer satisfaction**, journal services marketing, 2012, p841-882.

² Dhanya Joseph and Bijal Mehta, **Market orientation and internal marketing**, International Journal in Management and Social Science, Vol.03 Issue-03, (March, 2015).

³ شاكر تركي إبراهيم، **التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية**، دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، حزيران 2011، ص 187-189.

يتضح من الشكل أن علاقة المنظمة بعملائها تبدأ بالوعد بتقديم منتجات ذات جودة وحسب رغبتهم، أما تجسيد هذا الوعد فهي مهمة كل الأفراد العاملين في المنظمة سواء كانوا منتجين داخل الورشات أو رجال بيع في نقاط البيع، فمن المزايا الإيجابية للتسويق الداخلي هو ميله وقدرته على التفاعل مع المستجندات الداخلية للمنظمة من خلال مرونته العالية في الاستجابة للمعلومات الجديدة بما يتوفر عليه الكوادر من أفكار أو الكفاءات من العاملين الذين يتوفرون على القدرات والمهارات العالية إضافة إلى تحليلهم بروح الفريق والإخلاص لمنظمتهم، فأهمية التسويق الداخلي تكمن في تعزيز قدرات العاملين واكتسابهم لمهارات عالية تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية من جهة وجعل الكل يشارك في إعلاء قيمة العمل، وكنيجة تحصل المنظمة على ولاء الموظفين وولاء العملاء فالأول يترجم في التزام عالي تجاه المنظمة مما يخفف من معدل الدوران الوظيفي والثاني يخفف من معدل التسرب¹.

الفرع الثالث: دور نظام المعلومات التسويقي

من خلال تتبع أبعاد التوجه التسويقي بشقيه الفلسفي المبني على التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس والتنسيق الداخلي أو السلوكي بمكوناته الثلاثة، جمع المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة، نقول إن التوجه التسويقي توجه معرفي بامتياز كونه مبني على المعلومة، والفرق بين التوجه التسويقي والتوجهات السابقة هو حجم المتغيرات المؤثرة في السوق التي يهتم بها، ما يعني أن المنظمة ستكون أمام كم هائل من المعلومات من جهة وحتمية سرعة تحليلها واستغلالها من جهة أخرى، وهذا ما يتطلب نظام معلومات تسويقي ذو كفاءة عالية يمكن المنظمة من مواكبة التغيرات المذكورة.

وعليه فإن دور نظام المعلومات التسويقي يكمن فيما يلي:

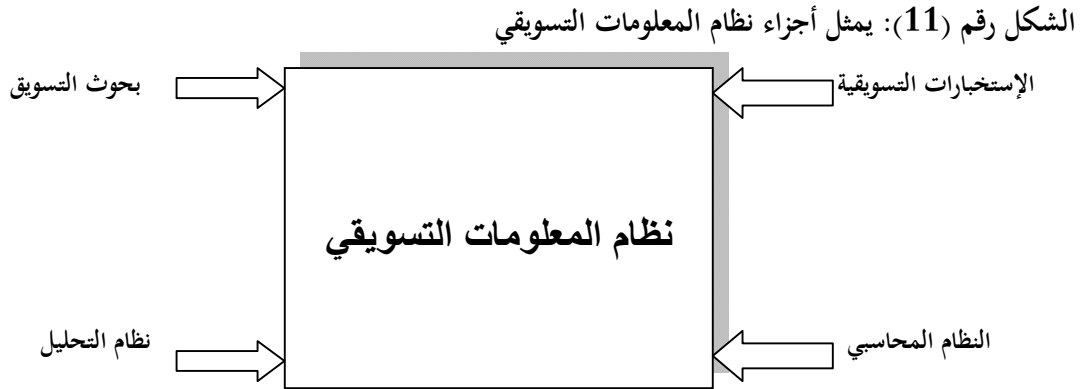
❖ تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الداخلية والخارجية في حينها، فنظام المعلومات التسويقي يتكون من الأفراد والأجهزة ذات الكفاءة والسرعة في الجمع والتحليل لكم هائل من المعلومات، إلى جانب كون البيئة التسويقية المعاصرة تفرض على مدير التسويق اتخاذ قرارات مناسبة في فترات وجيزة، وهذا الأمر يتطلب المعالجة السريعة للمعطيات المتوفرة حتى تكون القرارات سليمة ومناسبة؛

❖ مناسب للعصر الحالي الذي يشهد انفجار في المعلومات، فحجم المعلومات لا يشكل مشكل لرجل التسويق، لكن المشكلة الحقيقية هي نوعية المعلومات، فأمام الكم الهائل من المعلومات رجل التسويق ملزم باختيار المعلومة المفيدة وفي التوقيت المناسب، فقد يحصل على معلومة مفيدة أو يكتشف فرصة ما، لكن أهميتها تتلاشى إذا كان هناك تأخر في الحصول عليها²، فالحصول على المعلومة وتوقيت الحصول عليها لهما نفس الأهمية، ونظام المعلومات التسويقي بما يتوفر عليه من أجزاء والترابط الموجود بينها يمكن من معالجة التدفق الهائل للمعلومات في وقت قصير وهو ما يساعد المنظمة في خلق ميزة تنافسية؛

¹ زاهي إبراهيم إبراهيم، عمر احمد رجب، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، رسالة دبلوم متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 21.

² - نبيلة سعداني، مرجع سابق، ص 44.

❖ يتوفر نظام المعلومات على أجهزة وبرامج تمكن من إسترجاع المعلومات القديمة واستحداثها بسرعة لتوفره على قدرات كبيرة للتخزين، إضافة إلى توفره على عدة مدخلات تزود النظام بالمعلومات الداخلية والخارجية، فنجد النظام المحاسبي، نظام الاستخبارات ونظام للدراسات والبحوث، كما هو موضح في الشكل التالي:



Source : Geoff Lancaster et Paul Reynolds, **marketing made simple**, linacre house, Jordan oxford 2002, p189

يتضح من الشكل مدى اتساع وشمولية نظام المعلومات التسويقي للتعامل مع كل المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية، كذلك يلاحظ التكامل بين كل الأجزاء المشكلة له وهو ما يفيد المنظمات التي تتبع التوجه السوقي في سرعة الوصول إلى المعلومات وتحليلها ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

❖ زيادة التركيز على الاستجابة لرغبات العملاء بدل التركيز على احتياجاتهم، ففي ظل ارتفاع الدخول وتحسن مستوى المعيشة أصبح العملاء أكثر ميلا لإشباع رغباتهم، وهذا ما يدفع المنظمات إلى الاستعانة بأنظمة فعالة للمعلومات تزودها برغباتهم وتتمكن من الاستجابة لها¹.

المطلب الثاني: التوجه السوقي والميزة التنافسية

ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على الصمود أمام المنافسين²، وهذا بخلق حالة من التفرد تميزها عنهم وهو ما يتطلب الإجابة عن سؤال يخص الاستراتيجيات الممكن تطبيقها من أجل التموقع في وجه المنافسين، ولعل أفضل وصف لفضل الميزة التنافسية هو وصف (Michael Porter) عندما قال: "أن تملك الميزة التنافسية كأنك تملك بندقية في معركة بالخناجر"³، وتعد الميزة التنافسية في ظل بيئة تنافسية ضرورية للمنظمة، فمن جهة العميل يجد فيها منفعة أكيدة ومع الوقت يزيد ارتباطه بالمنظمة، ومن جهة أخرى الميزة التنافسية تساهم في ديمومة المنظمة⁴.

¹ معالي فهمي حيدر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص308.

² النجار فريد راغب، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص11.

³ Philip Kotler, **marketing insight from a to z**, John Wiley and Sons, Inc, USA, 2003, p22.

⁴ Gérard Garibaldi, **analyse stratégique**, Eyrolles Éditions d'organisation, Troisième édition, paris, 2008, p53.

ومن بين الأهداف من تطبيق التوجه السوقي هو حصر كل المؤثرين في البيئة التنافسية ودراساتهم للتقليل من الخطر الذي يمكن أن يشكلوه على المنظمة، والتحليل الجيد لهذه العوامل وما يعقبها من قرارات مناسبة تمكن المنظمة من التميز في بيئتها من خلال خلق منتجات ذات خصائص منفردة وقدرة أكبر على خدمة عملائها.

الفرع الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية أنها: " حالة التفرد التي تكون عليها المنظمة مقارنة بغيرها من المنافسين"¹.

ويشير (مايكل بورتر) أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها من خلال نظرة عامة للمنظمة، فهي تنشأ عن أي تميز في أي نشاط، فقد تكون من خلال أداء المنظمة على مستوى التصميم، الإنتاج، التسويق أو التسليم فكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يكون مصدر للتميز²، كما تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين³، أما موضوعها قد يكون عنصر مادي أو غير مادي، فقد نجد منظمة لها ميزة تنافسية في جودة المنتج، درجة الأمان التي يحققها، المنافع المختلفة التي يحققها مقارنة بغيره أو السعر المنخفض... الخ، ويفهم من كلام (بورتر) أيضا أن الميزة التنافسية ليست ثابتة أو أن تحقيقها يعني النجاح الأبدي، فإذا أرادت المنظمة تحقيق ذلك فما عليها إلا تعزيز الميزة المحققة بما يتوافق والمنافسة القائمة وتماشيا مع رغبة العميل المتغيرة باستمرار. ولتحقيق الميزة التنافسية حدد (بورتر) ثلاثة استراتيجيات قاعدية هي⁴:

❖ استراتيجية التكلفة الأقل: وتهدف المنظمة من خلالها إلى تخفيض تكاليف أنشطتها إلى أدنى المستويات،

ويقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل كلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، ما يمنحها قدر أكبر في فرض أسعار أقل وإمكانية السيطرة على السوق.

ويمكن للمنظمة تخفيض تكاليفها من خلال:

- الوفورات الناتجة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- استخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة الإنتاجية وريح الوقت؛
- توظيف الكفاءات وتدريب العاملين على أحدث الطرق في الإنتاج والإدارة؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة وتقليل تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الوحودية؛
- تنميط المنتج لتقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاج؛
- تحقيق التكامل العمودي (أمامي أو خلفي) مع مختلف قنوات التوزيع، وكذا التكامل الأفقي على نفس المستوى في قناة التوزيع⁵.

¹ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص192.

² Michael Porter, **Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance**, free press edition, 1985, New York, p33.

³ Hasan Safarnia, Zahra Akbari, op. cit, p140.

⁴ Kotler, Philip and al, **Principles of marketing**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2nd edition, 1999, p517.

⁵ الهام فخري طمليه، إستراتيجيات التسويق، اطار نظري وتطبيقي، اثرء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013 ص108.

❖ **استراتيجية التميز:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج متفرد في خصائصه، وتعبر عن قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز له قيمة أعلى من وجهة نظر العميل، فالأخير لم يعد السعر المحدد الرئيسي لقراره الشرائى، وهذا ما أدركته منظمات الأعمال التي أصبحت تركز على تقديم منتجات ذات جودة، وتحقيق التميز يتطلب توفر الشروط التالية:

أ- ظروف خاصة بالمنظمة¹:

- حس الإبداع: وهو أن تتوفر المنظمة على الكفاءات التي يمكنها فهم العميل وتوقع رغباته المستقبلية، كما لا يمكنها أن تتميز إذا اكتفت بالمتابعة وردة الفعل لما يفعله المنافس؛

- توفر إمكانيات البحث: فالبحث التسويقي والبحث التكنولوجي يعد من ضروريات التميز، فالمنظمة بحاجة إلى فهم السوق ومعرفة مستوى الرضا لدى الفئات المختلفة من العملاء وهذا ما يوفره البحث التسويقي، لكنها تبقى بحاجة إلى التقنيات العالية والوسائل التكنولوجية الجديدة لتحسينها أحسن؛

- إمكانيات البيع: فالتميز يقتضي التواجد في السوق، والأخير يتطلب الاستجابة للحاجات الحقيقية والتكيف الأفضل مع احتياجات العميل والحرص على الاقتراب من الصورة التي يراها.

ب- ظروف خاصة بالسوق:

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس الإستراتيجية²؛

- أن يكون قرار العميل مبني على خصائص وميزات المنتج؛

- توافق خصائص هذه الميزة مع الشريحة الموجهة لها.

❖ **إستراتيجية التركيز:** حيث بإمكان المنظمة أن تصل إلى موقع أفضل في سوق معين من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء دون غيرهم، كالتركيز على حيز جغرافي، فئة محددة من العملاء أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، ويعتمد على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف ضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة من خدماتها للسوق ككل، وضمن هذا النوع بإمكان المنظمة تطبيق النوعين السابقين من خلال³:

- تطبيق سياسة التكلفة الأقل داخل السوق الضيق الذي اختارته؛

- تطبيق سياسة التميز بالاعتماد على جودة المنتج؛

¹ Gérard Garibaldi, op. cit, pp63-65.

² M, Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod edition, paris, 1999, p152.

³ حباينة محمد، دور الراس مال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2012، ص62.

فالتوجه السوقي وجد بالأساس لخلق ميزة تنافسية ولضمان استمراريته والحفاظ على الريادة لأطول فترة، فحسب الدراسة التي قام بها (Rodolfo Vazquez)، وجد أن الشركة التي تتبع التوجه السوقي لها القدرة على الإبداع وخلق منتجات جديدة بدرجة أكبر من المنافسين¹.

الفرع الثاني: دور التوجه السوقي في تفعيل الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول إلى حالة التفرد والأفضلية على منافسيها، وهذا بتخصيص الموارد اللازمة لذلك. لكن كون المنظمة تتواجد في بيئة شديدة التنافس والمنافسون بدورهم في سعي دائم أيضا للتفوق وبناء ميزة تنافسية خاصة بهم، فإن المنظمة تسعى جاهدة إلى استمرارية حالة التفوق على منافسيها بمواصلة أسبقية التجديد الابتكار للمحافظة على الريادة.

وللتوجه السوقي دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها كونه مفهوم يضمن حصر كل المتغيرات في البيئة التنافسية ما يجعل المنظمة مستعدة دوما للمبادرة أو الرد على أي منافس، فالهيكل التنظيمي الذي يفرضه التوجه السوقي يتطلب وجود تنسيق وتكامل بين الوظائف ومعرفة كل موظف لما يقوم به الآخرون، وهو ما يساهم في خلق حس المساهمة وروح الجماعة بين الموظفين.

ويساهم التوجه السوقي في خلق و تعزيز الميزة التنافسية من خلال:

أ- **التوجه السوقي يساهم في تدنية التكلفة:** فالتوجه بالعمل يمكن المنظمة من الاطلاع على احتياجاته ورغباته، وبالتالي إمكانية تحديد سقف توقعاته، ومن خلال التوجه بالمنافس يتم تحديد نقاط قوة وضعف المنافس وكذا معرفة العروض التي ينوي تقديمها، وهو ما يتيح للمنظمة تركيز جهودها ومواردها بصورة أكثر عقلانية على عناصر محددة وتتفادى هدر الوقت والموارد وبالنتيجة تقدم أعلى قيمة للعميل، إما بزيادة المنافع أو تقليل التكاليف التي يتحملها.

ب- **التوجه السوقي وميزة التميز:** التوجه السوقي توجه مبني على المعرفة وهي نتيجة عن تحليل واستخدام للمعلومات التي تحصل عليها المنظمة عن بيئتها التنافسية، فمعلومات العميل تفيد المنظمة في أخذ فكرة عن المنتج الذي يريده وأهم خصائصه، إضافة إلى تتبع أقوى المنافسين الذين يعتبرهم (porter) مثل المعلمين من حيث تمكين المنظمة من شحذ إمكانياتها كما أن الوقت الذي تستغرقه المنظمة في دراسة المنافس لا يعتبر مضيعة للوقت مهما طال²، كونه يمكن المنظمة من وضع أفضل الأفكار عن المنتج الجديد الذي سيكون عبارة عن توليفة تجمع بين أهم الخصائص التي يريدها العميل، أفكار المنافس واجتهادات مهندسي المنظمة، وهو ما يجعل المنتج حوصلة لأفضل الأفكار من داخل المنظمة وخارجها، وفي مرحلة قادمة تقوم المنظمة بتقديم منتج ذو قيمة عالية يدعم بالتزام العاملين على طول سلسلة الإنتاج بالعمل على تحقيق نفس الهدف.

ج- **التوجه السوقي وميزة التركيز:** من خلال المعلومات التي تحصل عليها المنظمة عن بيئتها التنافسية تتمكن من معرفة وزنها الحقيقي في السوق التنافسي، فالمنظمة على دراية تامة بإمكانياتها المادية والبشرية ومدى قدرتها على مجاراة

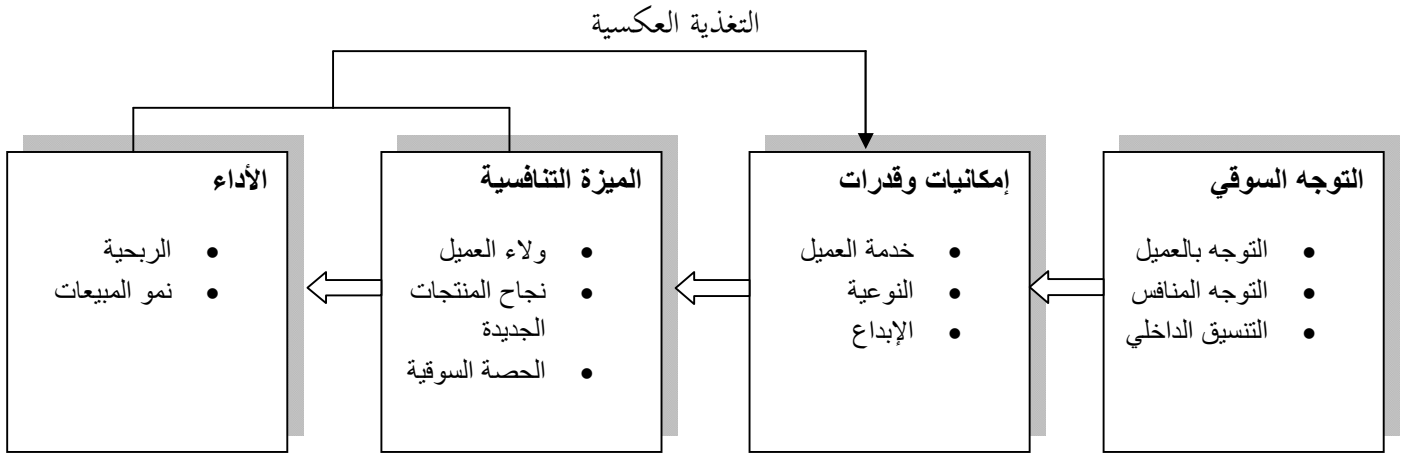
¹ Rodolfo Vazquez, op. cit, p84.

² Philip Kotler, marketing insigh from a to z, op. cit, pp23-24.

المنافسين، وكون المنظمة كيان عقلائي فإنها لن تجازف بإمكانياتها خاصة إذا كانت محدودة في ظل وجود منافسين أقوياء وعليه فإن المنظمة ستحاول خدمة أسواق محددة أو طبقة غير مستغلة من قبل المنافسين وتكرس طاقاتها لخدمة شرائح هذه الأسواق.

ومن جهته يعتقد كل من (Narver و Slater) أن التوجه السوقي وجد لخلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، فالتوجه السوقي يدعم إمكانيات المنظمة التي تساهم في خلق أعلى القيم للعميل بشكل مستمر¹، وقد وضحا العلاقة بينهما في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): العلاقة بين التوجه السوقي، الميزة التنافسية والأداء



Source : Slater et Narver , market orientation, customer value and superior performance, business horizon, 1994, p25.

من خلال الشكل التوجه السوقي يؤثر إيجابا على إمكانيات المنظمة، فيمنحها القدرة على تقديم الخدمة الأفضل والنوعية الجيدة للمنتج إلى جانب التطوير المستمر للمنتجات وهو ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية والأداء الأحسن ونستنتج من هذا التحليل ما يلي:

- لتسليم أحسن خدمة يجب أولا فهم ماذا يريد العميل، ولبناء ولاء العميل يجب أن يكون للمنظمة التزام طويل المدى بفهم توقعات العميل واحتمال تغييرها وتحضير الموظفين وتحفيزهم لأجل إرضاء العميل، كما تبقى على اتصال مع العميل حتى بعد عملية البيع.

- النوعية هي نتيجة أو مخرجات التصميم الجيد، الإنتاج، التوزيع وعمليات البيع والاستمرار في تقديم الجودة يتطلب الاستجابة المستمرة لاحتياجات العميل مع أحسن أداء وتضافر جهود الكل.

- الإبداع وتطوير المنتجات الجديدة: ساد الاعتقاد سابقا أن تطوير المنتجات الجديد هو نتيجة الاعتماد على إبداعات وأفكار داخلية، أما حاليا فيعتقد أن السبب يعود إلى التوجه السوقي، وهي النتيجة التي توصل إليها

¹ Stanley F, Slater and John C, Narver, op. cit, p24.

(Quinn)، حيث وجد أن غالبية الإبداعات في المنتجات الجديدة في عالم الأعمال كانت لشركات كانت تتبنى التوجه السوقي بشكل كبير¹.

المطلب الثالث: التوجه السوقي وأداء المنظمة

يعد الأداء المقياس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير أعمال المنظمة، والفيصل فيما إذا كان من الضروري إعادة النظر في رؤيتها ورسالتها، وكذا التعديلات في السياسات والبرامج والموازنات وكل ما يتعلق بالعملية التخطيطية، فالأداء هو الذي يحقق للمنظمة الموقف الاستراتيجي على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية².

ولم يعط الباحثون والكتاب تعريف دقيق ومحدد للأداء وهذا لوجود العديد من المقاييس المختلفة لقياسه ولتنوع أهداف واتجاهات الباحثين والغرض من دراساتهم، لكن العامل المشترك فيما قدم من تعاريف أنها تعبر عن مدى تحقيق المنظمة للنتائج المرغوب فيها مقارنة بالموارد التي رصدت لها.

ويعرف الأداء أنه: "قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها"³.

ومن منطلق الموارد البشرية يعرف أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ويصفه (Wiersema) أنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهداف طويلة المدى"⁴.

وقد تعددت في السنوات الأخيرة دراسات حول أداء المنظمة والتي ربطت بالتوجه السوقي وأكدت غالبية هذه الدراسات العلاقة الإيجابية بين التوجه السوقي والأداء، فالمنظمة التي تعتمد على التوجه السوقي كإستراتيجية تحقق مستويات عليا من الأداء مقارنة بالمنظمة الأخرى التي لا تطبقه⁵، ولفهم العلاقة بين التوجه السوقي والأداء قسم الأخير إلى أداء مالي وأداء غير مالي.

الفرع الأول: التوجه السوقي و الأداء المالي

الأداء المالي هو أحد محاور قياس الأداء والذي يتضمن مزيج من الإيرادات للنشاطات الاستثمارية وتخفيض التكاليف إلى مستويات دنيا، ومن أهم مقاييس الأداء:

- العائد على المبيعات؛
- معدل الأرباح؛
- الحصة السوقية: تشير إلى مدى نجاعة برامج ومنتجات المنظمة مقارنة بالمنافسين.

¹ Ibid, p25.

² نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سابق، ص223.

³ محمد إبراهيم أحمدان الزواهره، أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقى، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص27.

⁴ Ibid, p.28

⁵ Ricardo Garcia Ramirez and others, **The relationship between market orientation, entrepreneurial orientation, and innovation: evidence from Mexican SMEs**, Journal of Business and Economics, ISSN 2155-7950, USA, 2014.

فتحسين الأداء المالي للمنظمة يكون إما بزيادة المبيعات أو تخفيض النفقات أو كلاهما، فمن خلال رصد المنظمة للمعلومات حول كل من العميل والمنافس، تستطيع معرفة قدرات العميل المالية ونوايا المنافس ومن ثم تعمل على تقديم عروض بأسعار تنافسية، كما يكون لها إمكانية تقديم عروض أحسن من حيث الجودة، ما يجعل العملاء أكثر إقبالاً على منتجاتها مقارنة بالمنافسين.

وعليه فالتوجه السوقي يؤثر على الأداء المالي من خلال:

- ✓ زيادة حجم المبيعات وبالتالي عائدات أكبر؛
- ✓ التنسيق بين الوظائف يؤدي إلى إحداث تكامل بينها (*la synergie*) وهو ما يساعد في التحكم أكثر في التكاليف؛
- ✓ التوجه بالعميل الداخلي يعود بالإيجاب على إنتاجيته، فالتدريب المتواصل والمكافآت والحوافز تزيد من كفاءته وهو ما ينعكس على عدد الوحدات المنتجة وتقليل تكلفة الإنتاج ما يجعل منتجات المنظمة أكثر تنافسية؛
- ✓ من نتائج التوجه بالعميل زيادة القيمة للعميل وهو من أهم العوامل التي تؤدي إلى إطالة عمر العميل وهذا في صالح ربحية المنظمة، فهناك علاقة إيجابية بين زيادة عمر العميل ومردودية المنظمة، فالأرباح المتولدة عن العميل تزداد مع مرور الوقت¹.

الفرع الثاني: التوجه السوقي والأداء غير المالي

الأداء غير المالي هو عبارة عن مجمل الأنشطة والعمليات التي تمكن المنظمة من تحقيق توقعات العملاء بكفاءة عالية، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت علاقة التوجه السوقي بالأداء منها دراسة (Halpern, 2006)، (Bhuian, 2007) و (Serder, 2008) حيث أظهرت نتائج إيجابية خاصة الأداء على مستوى الأنشطة والعمليات، فالتوجه السوقي في أحد أهم معانيه مبني على المعرفة والتنسيق بين كل أفراد المنظمة، وهو ما يحسن في طرق الاتصال ويعود على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما أكد (Halpern) سنة 2006 أنه كلما كان التوجه السوقي أكبر كلما كان الأداء أعلى، ويقاس الأداء غير المالي بالعناصر التالية²:

- مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة، كزيادة عدد العملاء، تحسين صورة المنظمة؛
- مدى تحسن استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية؛
- تعزيز البعد البيئي للمنظمة؛
- مدى تجسيد مفهوم النظام: وقياس مدى التكامل والترابط الموجودين بين الإدارات والوظائف داخل المنظمة ومدى انعكاس ذلك على النتائج المرغوبة.

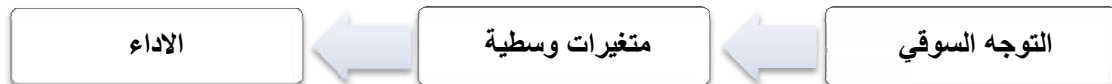
¹ - سونيك غوبتا، دونالد ليهمان، إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد، ترجمة أمين الأيوبي، الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت، لبنان، 2006، ص51.

² - محمد إبراهيم أحمدان الزواهرة، مرجع سابق، ص30.

الفرع الثالث: تأثير العوامل الوسيطة بين التوجه السوقي والأداء

توصلت غالبية الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه السوقي والأداء إلى استنتاج أن التوجه السوقي محدد مهم للأداء المنظمة، وأداء المنظمة يتحسن أكثر بإتباعها لهذا المفهوم التسويقي الجديد، كونه توجه يشمل كل المنظمة أفراد وأنشطة وتنسيق عالي فيما بينهم، هذا المستوى المحقق يعود إلى تأثير المتغيرات الوسيطة التي توفر فهم أفضل للممارسات الإدارية التي تؤثر على الأداء¹، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (13): تأثير لتوجه السوقي على الأداء



Source : David Gotland, op. cit, p54

وحسب (gottland) هناك العديد من العوامل تلعب دور الوسيط بين التوجه السوقي والأداء قسمهما إلى نوعين، وسائط يمكن تعديلها والتحكم فيها كون غالبيتها في يد المنظمة، أما النوع الآخر فهي عناصر تتحكم فيها عوامل خارجية نبينها في الجدول التالي²:

الجدول رقم (6): المتغيرات الوسيطة بين التوجه السوقي والأداء

وسائط يمكن التحكم فيها	وسائط يصعب التحكم فيها
1. خصائص العرض: - درجة الابتكار في المنتجات المعروضة؛ - مستوى الجودة المدركة في العروض المقدمة؛ - جودة العرض مقارنة بالمنافسين. 2. رضا العملاء: - رضا العميل عن العروض المقترحة 3. العلاقة التجارية: - ثقة العميل في العلاقات التجارية؛ - درجة تعاون العميل.	- الحصة السوقية؛ - معدل النمو؛ - شهرة المنظمة؛ - قدرة المنظمة على الوفاء لعملائها.

Source: David Gotland, op. cit, p55

هذا الجدول يعرض العناصر الوسيطة التي يؤثر بها التوجه السوقي في الأداء، وحسب (gottland) إذا كانت درجة الابتكار في المنتجات المعروضة عالية فإن النتيجة هي تأثير إيجابي للتوجه السوقي على الأداء، أما إذا كانت

¹ David Gottland, L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques, Recherche et Applications en marketing, vol. 22, n° 1/2007, p54, 20/07/2015, <http://www.afm-marketing.org>

² Idem.

درجة الابتكار ضعيفة فإن النتيجة لن تكون سوى درجة أداء ضعيف، وهذا راجع إلى كون الضعف في مستوى الابتكار يمتص الأثر الإيجابي للتوجه السوقي، ما يعني أنه هناك خلل أدى إلى عدم الاستغلال الجيد للمعلومات المتوفرة عن البيئة السوقية، ونفس الشيء ينطبق على العناصر المتبقية من المتغيرات المتحكم فيها، وما يلاحظ على العناصر المتحكم فيها أنها تخص العرض، أما العناصر التي يصعب التحكم فيها تؤثر فيها عناصر يصعب مراقبتها¹.

المطلب الرابع: فوائد التوجه السوقي على المنظمة

من خلال المباحث السابقة عرفنا أن التوجه السوقي توجه معرفي يأخذ بعين الاعتبار كل العوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، أي أنه توجه شامل لكل أبعاد البيئة التنافسية، يعمل في إطار تنسيق متكامل بين كل الأفراد والإدارات داخل المنظمة وهذا للحصول على أحسن النتائج وعلى عدة مستويات.

الفرع الأول: أثر التوجه السوقي على البيئة الداخلية

إن تبني المنظمة للتوجه السوقي يعني إعادة هيكلة تنظيمها الداخلي، الذي يبنى على المبادرة والمشاركة لكل فرد داخل المنظمة، مع إعطاء الحق لهم في الحصول على المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب بغية الحصول على أعلى درجات الاستجابة، وحسب كل من (kohli and Jaworsky) فإن التوجه السوقي يمكن المنظمة من الحصول على أعلى أداء للعاملين من خلال :

❖ **الالتزام التنظيمي:** يشير إلى الالتزام العالي للعاملين تجاه المنظمة وتفانيهم في عملهم، إضافة إلى التزامهم تجاه عملاء المنظمة نتيجة إيمانهم وقبولهم لأهداف المنظمة، كما أن غرس روح الاعتزاز، الأخوة والفخر بين الموظفين يزيد في التزامهم تجاه العملاء، وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى المنتجات المقدمة سواء كانت سلع أو خدمات، وقد أثبتت دراسة (ليث الربيعي) العلاقة الإيجابية بين التوجه السوقي والالتزام العاملين وكذا العلاقة الإيجابية للالتزام العاملين على أداء المنظمة، هذا الأثر الإيجابي يزداد باهتمام المنظمة بمكونات التوجه السوقي، وحسب نفس الدراسة فإن الجانب الذي يحض باهتمام أقل يكون فيه الأداء فيه أقل²؛

❖ **روح الجماعة:** المنظمة في ظل التوجه السوقي تركز على تجسيد مفهوم النظام، هذا الأخير يتكون من

مجموعة من الأجزاء تعمل بالتنسيق فيما بينها لتحقيق هدف مشترك، ونجاح المنظمة في هذا المسعى يقوي حس روح الجماعة لدى كل العاملين ويزيدهم اعتزاز بانتمائهم إلى المنظمة كونهم لهم وزن في تحقيق أهدافها؛

❖ **تجنب على الصراعات:** جل النزعات وعدم التوافق في المنظمة ناتج عن سوء الاتصال والتنسيق بين

الوظائف وهو ما ينشئ صراعات تؤثر سلباً على الأداء العام للمنظمة، ويعد التنسيق الداخلي من أبرز

¹ David Gottland, op. cit, p56

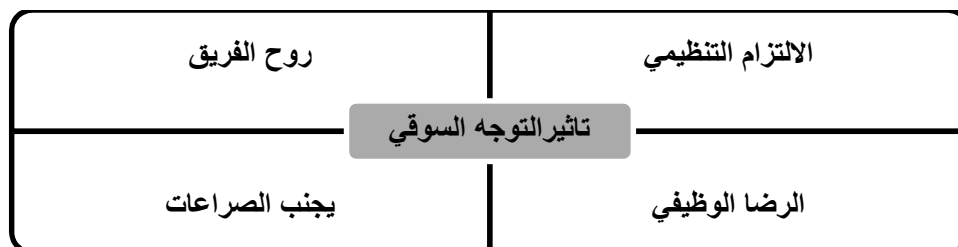
² ليث الربيعي، ميثاق الربيعية، اثر التوجه السوقي و التزام العاملين على الاداء، دراسة في جامعة الشرق الاوسط، عمان الاردن، 2010، ص116.

العناصر التي يركز عليها للتوجه السوقي، من خلال التركيز على تحسين طرق الاتصال والتنسيق الداخلي لتأثيرها المباشر على الخدمة المقدمة للعملاء؛

❖ **رضا الموظف:** من أهم ميزات التوجه السوقي أنه توجه يعتمد على أداء كل أفراد المنظمة، ما يعني العناية المستمرة بالموظف أو العميل الداخلي كونه الأساس لرضا العميل الخارجي، وبإمكان المنظمة جلب أحسن العاملين من خلال المعاملة الجيدة وتوفير جو العمل المريح¹، وهذا ما يوفره التوجه السوقي إضافة إلى التدريب والتحفيز المستمرين، كما تعد الثقة التي تضعها الإدارة العليا في الموظف من مدعّمات الرضا الوظيفي².

ويلخص (Ahmet H. Kirca) تأثير الوجه السوقي على العاملين كما يلي:

الشكل رقم (14): تأثير التوجه السوقي على العاملين



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على تحليل:

Ahmet H. Kirca ad other, op. cit, pp24-41.

الفرع الثاني: أثر التوجه السوقي على تنافسية المنظمة

لقد وجهت عدة إنتقادات للتوجهات السابقة، خاصة التوجه التسويقي المبني على العميل بدرجة كبيرة، فاعتماد المنظمة في إستراتيجيتها التسويقية على العميل فقط من شأنه أن يقلص من فرص الإبداع والإبتكار. فتقدم منتجات بناء على حاجيات العميل ورغباته يعني أن المنظمة ستركز على تلبية الاحتياجات المعبر عنها، أما الجانب الآخر من الاحتياجات وهي غير المعبر عنها فإنها لا تحض بنفس النصيب من الاهتمام، أما في ظل التوجه السوقي فيهتم بالتوعين، فإلى جانب دراسة العميل هناك جانب للإبداع والإبتكار ما يسمح بتجاوز توقعات العميل، بمعنى وتعبير (gottland) أنه في ظل التوجه السوقي المنظمة لا تكتفي "بردة الفعل" فقط من خلال إنتاج ما يصرح به العميل بل تدعمه بأفكار أخرى من محيطها الداخلي والخارجي وهو ما يجعلها في وضع تنافسي أفضل، والأكثر من هذا ضمان استمرارية تفوقها، ويوضح الجدول التالي مدى مساهمة عناصر التوجه السوقي في هذه الميزة³.

¹ زين العابدين، زبائن مدى الحياة، مكتبة جرير، 1999، ص98

² Ahmet H. Kirca ad other, **Market orientation: A meta-analytic review and assessment of Its antecedents and impact on performance**, Journal of Marketing, Vol. 69 (April 2005), pp24-41.

³ David Gottland, op. cit, p54.

الجدول رقم (7): تكامل عناصر التوجه السوقي

التوجه بالمبادرة "active"	التوجه بردة الفعل "réactive"	
عملية تقدير وتفاعل مع الاحتياجات الكامنة.	عملية تقدير وتفاعل مع الاحتياجات المعبر عنها.	التوجه بالعمل
عملية اكتشاف الاختلافات وتقديم منتجات بميزات مختلفة.	عملية التعرف والتمييز بين الاختلافات القابلة للمقارنة.	التوجه بالمنافس
عملية تطوير وإنتاج بتصميمات جديدة.	عملية تطوير وإنتاج نمطي.	التوجه بالتكنولوجيا
هجوم	دفاعي	تسيير (الإستراتيجية)

Source : David Gottland, op. cit, p54

يوضح الجدول المزايا التي توفرها عناصر التوجه السوقي للمنظمة، حيث يمنحها قدرات كبيرة في التفاعل مع كل الاحتياجات سواء المعبر عنها أو الكامنة، فزيادة على عمله بمفهوم التوجهات السابقة المبينة على جلب الأفكار من العميل ومن تم صياغتها في شكل منتجات وكأنها تحصيل لما يدور في ذهن العميل لا أكثر، لكن اتساع رقعة المنافسة وتوسع شريحة العملاء كما ونوعا زاد من محدودية فرص نجاحها في تلبية الاحتياجات، والتوجه السوقي يفتح مجال المبادرة لزيادة درجة التميز عن المنافسين، فالمبادرة تتيح فرص كبيرة للاكتشاف وتقديم تصميمات جديدة مختلفة عن المعروض في السوق، كما يمنح المنظمة أفضلية هجومية بدل انتظار مبادرة المنافس وبعدها القيام بردة الفعل.

الفرع الثالث: أثر التوجه السوقي على العميل

تعد تلبية احتياجات العميل هدف تقليدي للمنظمة، خاصة بعد اشتداد المنافسة وتعدد الخيارات أمام العميل، وفي ظل مسعى المنظمة لكسب عملاء جدد والمحافظة على الحاليين، عمدت إلى العمل بمفهوم التوجه السوقي الذي يسعى دوما إلى تقديم الأفضل للعميل، فالمنتج النهائي عبارة باكورة أو محصلة من الأفكار مصدرها العميل، المنافس وباحثو المنظمة، فالتوجه السوقي يوفر للعميل مجموعة من المزايا كلها تصب في مصلحة المنظمة وصورتها:

- ✓ سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل: التوجه السوقي يعني أن المنظمة قريبة دوما من العميل، فشركة (بروكتل أند جامبل) تكلف فريق خاص لمساءلة عملائها وأخذ اقتراحاتهم عن منتجاتها الجديدة بصفة دورية؛
- ✓ زيادة درجة الرضا لدى العملاء، ما يجعلهم أكثر استعدادا لتقبل سعر أعلى في ظل جودة السلع والخدمات المقدمة؛

- ✓ زيادة درجة الولاء والحصول على عملاء جدد، فالعميل بعد ما كان هدف لجهود المنظمة سيصبح معين للمنظمة في جلب عملاء جدد.

الفرع الرابع: أثر التوجه السوقي على الابتكار

يعد الابتكار من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة للمحافظة على مكانتها في السوق وتعزيز صورتها لدى عملائها، اليوم يتحدث الباحثون عن سرعة الابتكار، والمقصود بسرعة الابتكار هو أنه خطوة من التطور تحققها المنظمة في ابتكار وتسويق منتوجها الجديد¹، ويعبر عن مدى قدرة المنظمة في تسريع وتيرة عملها وجهودها حيال عملية تطوير المنتج، وتعد السرعة في الابتكار جوهر إستراتيجية الابتكار وهذا لثلاثة حقائق:

(1) تحقيق الأداء العالي للمنتجات الجديدة.

(2) تحسين الميزة التنافسية والبقاء بالقرب من العميل.

(3) ضغط المنافسة، التطور التكنولوجي وقصر دورة حياة المنتج.

هذه الحقائق تزيد الضغط أكثر على المنظمة ويحتم عليها تسريع عملية الابتكار وتحسين أداء المنتج، ولتحقيق هذا الغرض فإن التوجه السوقي يعطي للمنظمة فرصة كبيرة لذلك. فالمنظمة هنا أمام حتمية السبق في الحصول على المعلومات وسرعة استغلالها، فعامل الوقت له أهمية كبيرة، فالأخير بإمكانه قتل المعلومة ويفقدها أهميتها إذا لم يتم الحصول عليها واستغلالها في الوقت المناسب².

الشكل رقم (15): تأثير التوجه السوقي على الأداء من خلال الابتكار



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بتحليل:

Pilar Carbonell and Isabel Rodriguez Escudero, op. cit, p502

كمرحلة أولى تقوم المنظمة بجمع المعلومات عن المنافسين، الموردين والوسطاء إضافة إلى القوى الاقتصادية، الإجتماعية والثقافية المؤثرة في السوق، وفي مرحلة ثانية يتم توزيع هذه المعلومات على كل العاملين في المنظمة، وتضيف الباحثان أن المعلومات التي تم تجميعها من هذه المصادر من شأنها أن تقلل من الوقت المستغرق في تطوير المنتج وتمنح فريق البحث والتطوير فرص للتعلم والتصرف بسرعة³.

¹ Pilar Carbonell and Isabel Rodriguez Escudero, **The effect of market orientation on innovation speed and new product performance**, Journal of Business and Industrial Marketing, 2010 , p501.

² ibid, p503.

³ Ibid, p502.

ويدعم هذا الرأي كل من (*slater and Narver*)، فالاستخبارات أو المعلومات التي يتم جمعها عن المنافس والعميل تمنح المنظمة إمتياز سبق والفعالية في الاستجابة للفرص والتهديدات، كما تقلل من الزمن المستغرق في التطوير لسهولة الاتصال ومعرفة كل عامل لدوره وبالتنسيق مع باقي العمال، وكنتيجه للدراسة فان المنظمات التي تتبع التوجه السوقي تصل إلى أعلى أداء للمنتج الجديد من خلال ميزة سرعة تطوير المنتج الجديد و عرضه في السوق¹.

¹Pilar Carbonell and Isabel Rodriguez Escudero, op. cit, p502

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل موضوع التوجه السوقي من خلال التطرق إلى بدايات الفكر التسويقي والمراحل الأولى لتطوره وصولاً إلى التوجه السوقي، فالأخير وجه من أوجه تطور الفكر التسويقي، فأبرزنا أهم خاصية في التسويق وهي المرونة وسرعة التكيف مع معطيات البيئة السائدة.

وأبرزنا أن التوجهات التقليدية لم تعد كافية في ظل تعدد متغيرات البيئة الحالية وعدم استقرارها، ولنجاح المنظمة في ظل هذه البيئة لابد لها من الاعتماد على التوجه السوقي بجانبه السلوكي والثقافي وهذا يتطلب التركيز على مكونات البيئة التنافسية والمكونة أساساً من العملاء، المنافسين والبيئة الداخلية.

كما تعتبر المعلومات جوهر التوجه السوقي، فيتم جمعها ونشرها لتحقيق أعلى درجات الاستجابة اعتماداً على مبدأ المشاركة لكل الأفراد والإدارات في المنظمة، وقد برز هذا المفهوم بتأثيره الكبير على المنظمة من خلال اهتمامه بالبيئة الداخلية للمنظمة واعتبارها أحد أسباب نجاح المنظمة، إضافة إلى تعزيزه للميزة التنافسية التي تعتبر أحد أهم مرتكزاته.

وبما أن الحفاظ على العميل وكسب ولائه من أهم أهداف المنظمة فإن للتوجه السوقي الأثر الكبير في تحقيق هذا المتغى وهو ما نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

التوجه السوقي وأثره على ولاء العميل

تمهيد:

سعت المنظمة ولفترة طويلة إلى إرضاء عملائها بتقديم منتجات تستجيب وتوقعاتهم، على اعتبار أن الرضا كفيل بالتنبؤ بالسلوك الشرائي للعميل، لكن انفتاح المجال أمام المنافسة وتعدد المنتجين داخل القطاع الواحد ألهم المنافسة وأصبح العميل أمام خيارات متعددة، ما جعل الحصول على عملاء جدد صعب والمحافظة عليهم لأطول فترة أصعب، هذه الوضعية حتمت على المنظمة البحث على فكرة جديدة أكثر كفاءة للمحافظة على عملائها وديمومة العلاقة معهم، فحل الولاء محل الرضا وأصبح أكثر مصطلحات التسويق تداولاً في التعبير عن صلابة العلاقة بين المنظمة وعملائها، فتحقيق الولاء يعد صد لمساومات المنافسين في استمالة عملاء المنظمة، كما أن محافظتها على عملائها يتطلب مواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية ككل وسرعة الاستجابة لها ولا تكتفي بالاستجابة للعميل وحده، كون الأخير هدف للمنظمات الأخرى.

وكسب ولاء العميل في بيئة تنافسية يعني ضرورة التميز عن باقي المنافسين، هذا التميز يكون وليد القيمة المتميزة التي تقدمها المنظمة لعملائها باستمرار، من خلال نظرة مبنية على معطيات التوجه السوقي، وهي نظرة أوسع تشمل كل المؤثرين في البيئة التنافسية، ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- تطور علاقة المنظمة بالعميل وبحثها الدائم عن وسائل لكسبه.
- الولاء كأداة للمحافظة على العميل.
- دور التوجه السوقي في تعزيز الولاء من خلال إعلاء قيمة العميل.

المبحث الأول: تطور نظرة التسويق للعميل

مع حادثة الاهتمام بالتسويق مقارنة بالعلوم الأخرى إلا أنه عرف تطورا كبيرا خاصة بعد النصف الثاني من القرن العشرين، وقد مر مفهوم التسويق بعدة مراحل بداية بمرحلة التوجه الإنتاجي إلى مرحلة التوجه التسويقي. والملاحظ أن المحرك الأساسي في إنتقال مفهوم التسويق من مرحلة إلى أخرى هو العميل، حيث إنتقل هذا الأخير من عنصر أقل أهمية في العملية التسويقية إلى أن بلغ مركزها في السنوات الأخيرة، وهذا ما تلخصه عبارتي (فورد)* لسنتي 1954 و1999، ففي الأولى خاطب العميل قائلا: "بإمكانك أن تختار أي لون للسيارة مادام لوها سيكون اسود"¹، هذه العبارة تدل على النظرة الهامشية للعميل في تلك الفترة التي تميزت بقلّة المعروض من المنتجات مقابل الطلب المتزايد، الشركة نفسها في سنة 1999 أطلقت خطابا آخر موجه للعميل مغاير تماما للأول يقول: "نحن فخورون أن نقدم لعملائنا سيارة بستين لون"، ولعل العبارة الأكثر وضوحا في رصوخ الشركة للعميل هي مقولة فورد: "إن لم يقودنا العميل فإن سيارتنا ستكون كذلك"². هذا الفرق الشاسع في لغة الخطاب الموجه للعميل يلخص التغيير الجذري لنظرة المنظمة للعميل والأهمية الكبيرة التي أصبح يحظى بها، وهذا محل إجماع الكثير من المفكرين، فحسب بيتر دراكر فإن العميل يعد مركز الربح الوحيد، ويتفق معه المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك "جاك ولش" الذي قال "العملاء هم من يدفعوا لنا الرواتب"³.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول العميل

هناك العديد من المصطلحات التي تعبر عن الطرف الثاني في العملية التبادلية، فنجد: العميل، الزبون والمستهلك، هذه المصطلحات وإن كانت تتشابه في معانيها فإنها قد تختلف بحسب تخصص المنظمة، ولغرض توحيد المصطلحات فإننا سنعتمد على كلمة العميل كونه أكثر دلالة على ديمومة و استمرارية العلاقة مع المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم العميل

هناك عدة تعاريف تعرضت لمفهوم العميل نذكر منها:

" كل شخص تتعامل معه المنظمة سواء كان من داخل المنظمة أو من خارجها يتقدم لشراء منتجاتها أو للحصول على خدماتها"⁴.

هذا التعريف قسم العملاء إلى قسمين:

* مؤسس شركة فورد لصناعة السيارات

¹ David L. Kurtz, **contemporary marketing**, South-Western Cengage Learning, 13th Edition, USA, 2008, p 9.

² Philip kotler, **Marketing insights from A to Z**, op. cit, p 37.

³ Rene Lefebvre et Gilles Venture, **Gestion de la relation client**, edition Egrrolles, paris, 2005, p 9.

⁴ جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية الاسكندرية، د ت، ص 13

- عملاء الداخل: و يقصد بهم المورد البشري في المنظمة وهم المكلفون بإعداد استراتيجيات المنظمة وتنفيذها، وهم أيضا حلقة الوصل بين المنظمة ومحيطها الخارجي وبالتالي على المنظمة الحرص على تعزيز علاقتها معهم لتعزيز العلاقة أكثر مع العميل الخارجي.
- عملاء الخارج: وهم الأطراف من خارج محيط المنظمة التي تربطهم بها علاقات و تشمل المورد، الموزع والزبون.

وعرفه (Chris Rice): "كل من يستخدم خدماتنا ويدفع لأجلها"¹.

و هناك من عرفه :

"أنه كل شخص طبيعي أو معنوي مستعد للدفع عند حيازته لمنتج أو أكثر أو باستفادته من خدمة أو عدة خدمات من الممولين"².

الفرع الثاني: أنواع العملاء

هناك عدة أنواع للعملاء مصنّفين حسب معايير مختلفة.

أ- العملاء الداخليين و العملاء الخارجيين³:

العملاء الداخليين: وهم جميع العاملون في جميع الإدارات و الأقسام الذين ينتمون للمنظمة ويتعاملون فيما بينهم لإنجاز الأعمال.

العملاء الخارجيين: وهم المتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية منها وتضم: الموردون، الموزعون، والعملاء.

ب- حسب وضعيتهم مع المنظمة:

عملاء سابقين: وهم عملاء أنقوا تعاملهم مع المنظمة أو إنتقلوا إلى منظمة أخرى.

عملاء حاليين: وهم عملاء لازالوا مرتبطين في معاملاتهم مع المنظمة.

عملاء محتملين: وهم عملاء لهم استعداد أن يكونوا عملاء للمنظمة مستقبلا، كالأفراد الذين يبدون رضاهم عن منتجات المنظمة في المراحل التجريبية أو أبدو إمتعاضهم من منتجات المنظمات الأخرى.

ج- حسب أهمية العميل: وهو تقسيم حسب وزن العميل إلى إجمالي المعاملات التي تقوم بها المنظمة ومدى مردوديته في ربحية المنظمة، فالحقيقة غير المريحة حول العملاء هو أنهم ليسو كلهم جيدين في مجال المعاملات أو الربحية.⁴

¹ Chris Rice, Understanding Customers, Butterworth-Heinemann, 2nd edition, Great Britain , 1997, p6.

² Claude Demeure, marketing aide mémoire , 6^{eme} édition ,Dunod, paris, 2008, p 348.

³ بوسطة عائشة، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر3، 2011، ص 6.

⁴ سيمون مدلتون كل ما تحتاج معرفته عن التسويق، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والإشهار، القاهرة، 2013، ص 25.

العميل الاستراتيجي: هو عميل يتميز بولائه للمنظمة وبمستوى تعاملاته الكبير وبمردديته المرتفعة مقارنة بباقي العملاء، وهم العملاء الذين يقعون في فئة العشرين بالمائة المشكلين لثمانين بالمائة من ربحية المنظمة.

العميل التكتيكي: هو عميل أقل مردودية من النوع الأول، كما أنه هناك إمكانية للرفع من تعاملاته.

العميل الروتيني: وهي الفئة التي تتميز بحجم معاملات أقل ومؤشرات ولاء ضعيفة حيث يتساوى احتمال استمراره مع إنقطاعه.

وتزداد أهمية تصنيف العملاء كلما توسعت المنظمة، حيث يزداد عدد العملاء وتعدد مناطق توزيعهم وتباين حاجاتهم وهو ما يصعب على المنظمة تلبية احتياجاتهم ببرامج وخطط متشابهة، ما يجعل تصنيفهم حتمية لا بد منها لتكييف البرامج والخطط التسويقية حسب كل نوع، فتصنيف العملاء يوفر للمنظمة الميزات التالية:

- ✓ التصميم الفعال لبرامج الخدمة، فالمعرفة الدقيقة للعملاء تتيح للمنظمة تقديم منتجات في مستوى تطلعاته؛
- ✓ وضع برامج حسب الأولوية: فنجد في المقام الأول برامج موجهة للعملاء الأكثر مردودية والأكثر مساهمة في ربحية المنظمة، بعدها تأتي برامج لفئات أقل مردودية فالأقل؛
- ✓ سهولة دراسة كل صنف ومعرفة أهم التغيرات التي تطرأ على احتياجاته؛
- ✓ المحافظة على مستويات عليا من الرضا والولاء لدى العملاء، خاصة العملاء ذوي المردودية العليا وتجنب ضياعهم؛
- ✓ إمكانية التخلص من العملاء غير المربحين أو التقليل من تكاليفهم المرتفعة وهم الفئة التي أطلق عليها سونيك غوبتا تسمية الركاب المجانيين، وهم فئة يكلفون المنظمة أكثر مما يمنحونها.

الفرع الثالث: أهمية العملاء للمنظمة

يشكل العميل الشريان الذي يدب الحياة في المنظمة ويضمن استمرارها، فبدونهم لن يتوفر للمنظمة عوائد ولن تحقق أية أرباح ولن تكون لها قيمة سوقية¹، فأهمية العميل بالنسبة لوجود المنظمة حقيقة أقرها كبار رجال التسويق، يقول (بيتر دراكر) أن العميل هو مركز الربح الوحيد للمنظمة²، كما يؤكد فيليب كوتلر أن التسويق يمثل جوهر المنظمة والعميل جوهر العملية التسويقية، ويقول أيضا أن التسويق هو فن إيجاد العميل والمحافظة عليه، فأهمية العميل للمنظمة تتمثل فيما يلي:

- ✓ العميل هو الأساس في خلق المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية، كما أنه المعيار الأساسي لقياس مدى نجاح أو فشل المنتجات؛
- ✓ العميل هو المبرر الوحيد لوجود المنظمة، فالعميل اليوم يتمركز في قلب العملية التسويقية ومهمة المنظمة هي التعرف على احتياجاته ورغباته والعمل على تلبيتها؛

¹ سونك غوبتا و دونالد ليهمان، مرجع سابق، ص15.

² فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سابق، ص142.

✓ تقلب عالم الأعمال، فالفرد أصبح يغير خياراته وأفكاره أمام كثرة العروض، كذلك المنظمة لا تستطيع الاستمرار بالاعتماد فقط على العملاء الجدد، فالعميل الحالي هو مصدر الربح الذي يتيح للمنظمة فرصة النمو والتطور¹؛

✓ تأمين الدعم المادي والمعنوي للمنظمة: حيث بينت الدراسات أن نسبة كبيرة من المنتجات الجديدة يقبل عليها العملاء الحاليين ونسبة قليلة جدا من الجدد، وهو ما يجعل المنظمة تتخوف من إطلاق منتجات جديدة خاصة إذا كانت تكاليفها مرتفعة، لكن مع وجود عملاء ذوو ثقة في علامة المنظمة ومنتجاتها وعلى استعداد دائم لشراء منتجاتها يشجعها أكثر على المبادرة؛

✓ أما في ميدان الخدمات فإنها كثيرا ما تتميز بالنمطية وصعوبة تمييزها وهو ما يزيد في صعوبة كسب العملاء ويزيد في أهميتهم.

المطلب الثاني: موقع العميل في الفكر التسويقي

مر الفكر التسويقي بعدة مراحل وكل مرحلة تميزت عن الأخرى باهتمامات جديدة، والمستفيد الأكبر من كل هذه التطورات هو العميل الذي إنتقل من على هامش دائرة اهتمام المنظمة ليبلغ مركز اهتمامها ومصدر قراراتها، هذا التحول كان سببه عوامل داخلية وأخرى خارجية حاولت المنظمة التأقلم معها.

الفرع الأول: العميل في الفكر التسويقي الكلاسيكي

من خلال تتبع المراحل التي مر بها الفكر التسويقي يتبين أن الاهتمام بالعميل يعود إلى وقت قريب، ففي المراحل الأولى كان موقعه في نهاية العملية التسويقية كعنصر لتصرف المنتجات لا أكثر، وظهر في هذه المرحلة ما يعرف بالتسويق الواسع، ويشير هذا المفهوم إلى أن المنظمة تخلق منتجات وتقدمها إلى السوق الكلي دون تمييز بين العملاء. و يعود موقف الضعف الذي إحتله العميل إلى المعطيات التالية:

✓ زيادة الطلب على العرض مع عجز المنظمة على تلبية الطلب المتزايد²؛

✓ قلة المنافسة والطابع الإحتكاري للمنظمات الناشطة؛

✓ اهتمامات العميل تنحصر في الحصول على السلعة أكثر من اهتمامه بخصائصها وقدرتها على تلبية إحتياجاته³؛

✓ المنظمة تنظر إلى العميل على أنه صفقة، كون العلاقة قصيرة تنتهي بنهاية عملية البيع.

والجدول التالي يلخص نظرة وسلوك المنظمة للعميل عبر مختلف مراحل الفكر الكلاسيكي:

¹ Manzie R. Lawfer, **why customers come back: how to create lasting customer loyalty**, Career Press, Canada 2004, P13.

² Gilles Baouch, **fidéliser et gagner vos clients par l'écoute**, Afnor édition, Paris, 2010, p2.

³ الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو العميل من خلال المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة 2006، ص47.

الجدول رقم (8): تطور موقع العميل

الفكر السائد	مميزاته	موقع العميل وسلوكه
التوجه الإنتاجي	- زيادة الطلب على العرض¹؛ - ضعف المنافسة وقتلتها؛ - سهولة تصريف المنتجات؛ - التركيز على الإشباع الكمي للحاجات	العميل مجبر على شراء المتوفر دون اهتمام بخصائصه أو مدى تحقيقه للإشباع.
التوجه السلعي	- زيادة المنافسة؛ - التركيز على السلعة أكثر من التركيز على احتياجات العملاء	- العميل يفضل المنتجات ذات الجودة و الأداء الأحسن وذات الميزات الجديدة؛ - العميل أصبح يحصل على منتجات ذات نوعية أحسن لكن مصدرها ليس العميل بل تحسينات حسب رؤية المنظمة.
التوجه البيعي	- تطور تكنولوجي وتحسين في وسائل الإنتاج؛ - زيادة العرض؛ - صعوبة تصريف المنتجات مقارنة بالمرحلة السابقة؛ - ظهور سوق المشتريين حيث الطلب اقل من العرض.	- العميل يقبل على منتجات المنظمات التي تركز على وظيفة الترويج والبيع الشخصي،² فالعميل يحتاج إلى تكثيف الجهود الترويجية لإقناعه بالمنفعة التي يقدمها المنتج؛ - العميل لن يقوم بعمليات شراء كافية إذا ترك لوحده.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل كوتلر وربحي مصطفى عليان

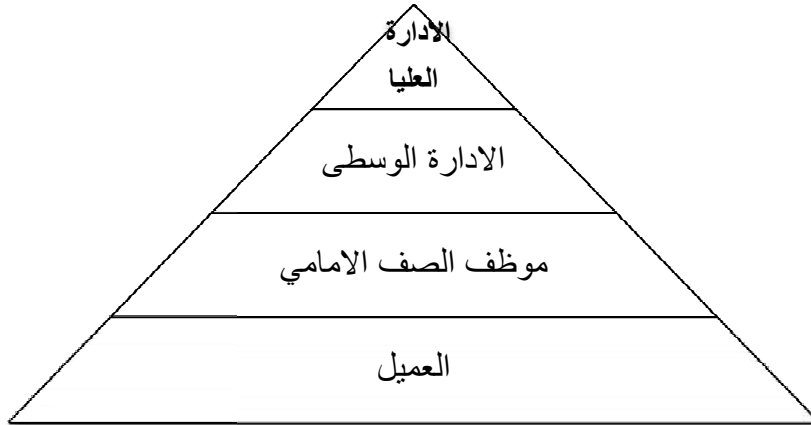
من خلال الجدول أعلاه يتبين تحسن نظرة المنظمة للعميل، وهذا من جانب نوعية المنتجات المقدمة ومدى وفرتها، فالعميل أصبح أمام خيارات كثيرة وأصبحت له الفرصة للتعرف على خصائص المنتجات ومقدار المنفعة التي تقدمها بوجود الجهود الترويجية وقوى البيع المنتشرة عبر النقاط البيعية، إضافة إلى المنافسة الموجودة بين المنتجين. بالرغم من تحسن نظرة المنظمة للعميل عبر المراحل السابقة إلا أنها ظلت محصورة في جانبها الصفيقي، فاجتهادات المنظمة كانت من أجل تصريف المنتجات وتحقيق الربح، إضافة إلى كون المنتجات المقدمة كانت من تصميم مهندسي الإنتاج وليس دراسة لاحتياجات ورغبات العميل، أي أن الفكرة السائدة في المراحل السابقة تقوم على مبدأ من الداخل إلى الخارج (*Inside to outside*) حيث يبيع ما تم إنتاجه ثم إنتاج ما يمكن بيعه³. ويمكن تمثيل سلم اهتمامات المنظمة في الهرم التالي:

¹ Philip kotler, **Principles of marketing**, op. cit, p18.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 54.

³ زكريا احمد عزام و آخرون، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق**، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 41.

الشكل (16): الخريطة التنظيمية للمنظمة في ظل التسويق التقليدي



المصدر: نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص 47 .

ففي المقام الأول نجد الإدارة العليا وتظم المدير العام والمالكين، ويمثلون مصدر القرار في المنظمة، وباقي أفراد المنظمة يعملون على إرضاء هذه الفئة، كما يطلق على هذه النوع من المنظمات "المنظمات الموجهة لإسعاد المدير"، يأتي في المقام الثاني الإدارة الوسطى وتظم رؤساء المصالح والأقسام ودورهم تنفيذي أكثر لمحدودية المسؤوليات المفوضة لهم، وفي المقام الثالث يأتي الموظفون الذين يتكون مباشرة بالعميل، ليأتي العميل في قاعدة الهرم كأخر اهتمام للمنظمة¹.

الفرع الثاني: العميل في الفكر التسويقي الحديث

يقصد بالفكر التسويقي الحديث المراحل التي إنتقل فيها العميل إلى مركز اهتمام المنظمة، وأصبح مبدأً ومنتهاً الأنشطة التسويقية التي تقوم بها، فالتسويق اليوم ينطلق من معرفة احتياجات ورغبات العميل ثم البحث عن الوسائل التي تسمح بتلبيتها، فعلى عكس الفكر التسويقي التقليدي المبني على الصفقة الذي يعمل وفق مبدأ من الداخل إلى الخارج، فإن الفكر الحديث يعمل في الاتجاه العكسي معتمداً على مبدأ من الخارج إلى الداخل (*out-to inside*) كما تحول المدخل التقليدي من تسويق ما يمكن إنتاجه إلى إنتاج ما يمكن تسويقه²، وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- تركيز المنظمة منصب على التسويق وليس على البيع؛
- تصميم السلع والخدمات بما يتناسب واحتياجات العميل؛
- الموازنة بين مصلحة العميل ومصلحة المنظمة، العمل بمبدأ "رابح، رابح"؛
- التوجه بالعميل لم يعد مسؤولية قسم التسويق، فأفراد المنظمة كلهم يعملون كنظام متكامل لتلبية احتياجات العميل.

¹ نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص 47.

² محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 53.

وتوجه المنظمة إلى العميل لم يعد خياراً بل ضرورة أملت بها التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، على صعيد المنافسة والتطور التكنولوجي ووسائل الاتصال، فقد تيقنت المنظمة أنه يستحيل تلبية احتياجات السوق بالكامل ولا بد من توجيه الجهود التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات لفئات محددة أو ما يعرف بالتجزئة السوقية، وهذا حتى تزيد المنظمة من فرصتها في الاستجابة لحاجات عملائها بفعالية كبيرة.

ويرتكز المفهوم التسويقي على أربعة دعائم أساسية مبنية على التوجه بالعميل¹:

1- **السوق المستهدف:** ويتم من خلاله تحديد السوق أو الأسواق التي تعتزم المنظمة التعامل معها وإشباع حاجات عملائها بما يتناسب وإمكاناتها، ويتم تحديد السوق المستهدف عن طريق:

- تقسيم العملاء إلى قطاعات سوقية متجانسة؛

- اختيار السوق المستهدف على ضوء إمكانات المنظمة.

2- **إشباع حاجات و رغبات السوق المستهدفة:** وتبدأ بتحديد حاجات ورغبات عملاء هذه السوق من وجهة نظرهم، من خلال القيام بالبحوث التسويقية أو تكليف قوى البيع بجمع المعلومات عن العملاء في النقاط البيعية وتسجيل اقتراحاتهم.

3- **التكامل التسويقي:** وهو من أهم المفاهيم التسويقية التي ظهرت في أدبيات الفكر التسويقي الحديث ومفاده أن كل الإدارات بالمنظمة تعمل معاً لخدمة العميل وإشباع حاجاته، وللتكامل التسويقي مستويين:

- المستوى الأول: ويقصد به التكامل بين كل الوظائف التسويقية من إدارة المنتج، إدارة القوى البيعية، إدارة الإعلان و بحوث التسويق؛

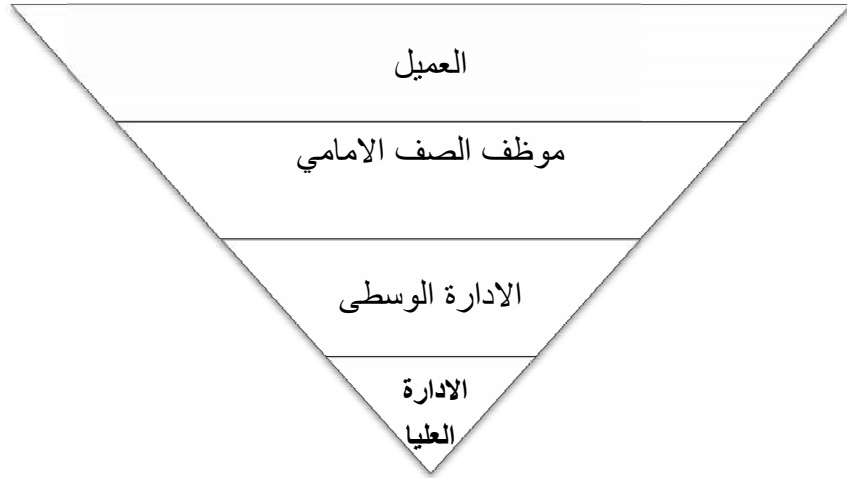
- المستوى الثاني: هو تكامل الوظائف التسويقية مع باقي الوظائف غير التسويقية كالتمويل و الموارد البشرية.

4- **الربحية:** يعد تحقيق الربح من الأهداف التقليدية للمنظمة، لكن الجديد في ظل التسويق الحديث المبني على العميل أن المنظمة ربطت تحقيق الربح بإشباع حاجات ورغبات العميل عكس الاتجاه التقليدي، حيث كان تحقيق الربح هدفاً رئيسياً من خلال تصريف أكبر قدر من المنتجات ولا يهم إن حققت الإشباع، أما من حيث الخريطة التنظيمية فقد إنتقل العميل إلى قمة الهرم الإداري² وهذا ما يمثله الشكل التالي:

¹ نفس المرجع، ص 59-68.

² نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص 32.

الشكل رقم (17): الخريطة التنظيمية لمنظمة حديثة



المصدر: نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص.32.

حسب الشكل فإن العميل أصبح في قمة الهرم بدل الإدارة العليا صاحبة القرار سابقا، أما حاليا العميل أصبح مصدر القرار إضافة إلى كونه مصدر العائد للمنظمة، فأى قرار تتخذه المنظمة هو استجابة لحاجة أو رغبة لدى العميل، يأتي بعده موظفو الخط الأمامي، وازدادت أهميتهم كونهم واجهة المنظمة التي تحتك مباشرة بالعملاء ونجاحهم أو فشلهم في مهمتهم يؤثر على المنظمة ككل، أما في المقام الثالث فنجد مسؤولي المكاتب والإدارات والموظفين، أما في القاعدة فنجد الإدارة العليا صاحبة القرار والذي يكون خلاصة للتنسيق مع المستويات الأخرى.

الفرع الثالث: أسباب زيادة الاهتمام بالعميل

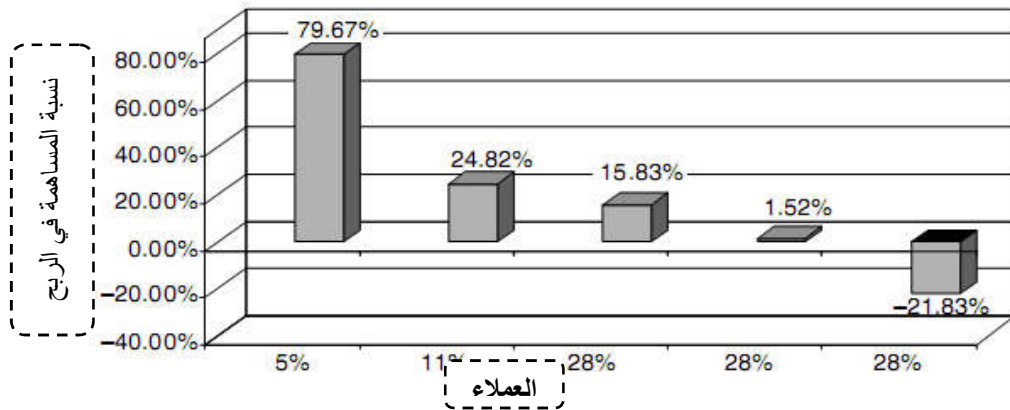
يعد العميل المستفيد الأول من كل التطورات التي عرفها الفكر التسويقي، فكل مرحلة جديدة يكسب فيها مزايا إضافية، حيث تسلك الهرم التنظيمي للمنظمة حتى أصبح مصدر القرار فيها، كما قوة المنظمة أصبحت تقاس بقاعدتها من العملاء، وتعود زيادة الاهتمام بالعميل إلى مجموعة من الأسباب:

- أ- تنامي المنافسة وزيادة المعروض من المنتجات: فقد زال الإحتكار الذي كان يسود الكثير من الصناعات قبل الحرب العالمية الثانية، وزاد عدد المنتجين مما أدى إلى زيادة الكمية المعروضة من المنتجات
- ب- قصر دورة حياة المنتج ونمطية المنتجات: فأهم خاصية في المنتجات الحالية هي قصر دورة حياتها بفعل المنافسة والتطور التكنولوجي الكبير، ففي كل مرة تطلق منظمة منتج جديد إلا وكان الرد سريعا من المنافسين، كما تتميز المنتجات الحالية بالتشابه الكبير في الخصائص والميزات وهو ما يزيد في أهمية أن يكون للمنظمة قاعدة من العملاء.
- ج- سهولة إنتقال العملاء من منظمة إلى أخرى: كثرة المنتجات المعروضة والإنتشار الواسع لوسائل الإعلام الاتصال الحديثة تمكن العميل من الحصول على المعلومة بكل سهولة سواء عن مكان توفر المنتج أو سعره، وهو ما يتيح له اختيار أحسن العروض.

د-زيادة كلفة الحصول على عملاء جدد وارتفاع كلفة فقدهم: فحسب قاعدة (5x1) فإن عميل راض واحد له استعداد على أن يحدث 5 عملاء جدد عن منتجات المنظمة وفي المقابل قاعدة (15x1) و التي تعني أن عميل واحد غير راض على استعداد أن يكلم 15 فرد آخر سلبا عن المنظمة ومنتجاتها، كما تؤكد الدراسات ارتفاع كلفة الحصول على عملاء جدد وأن النسبة الكبيرة من مبيعات المنظمة هي للعملاء الحاليين¹.

هـ-التمايز في قيمة العملاء وتأثيرهم على ربحية المنظمة: حيث بينت دراسة لأحد البنوك الأمريكية أن 80% من أرباح المنظمة تأتي من 5% من عملائها، كما أن 28% من عملائها يتسببون في ضياع 22% من أرباحها².

الشكل رقم (18): أرباح المنظمة حسب كل شريحة



Source: Arthur Middleton Hughes, the customer loyalty solution, McGraw-Hill, 2003, p.9.

و- التركيز على احتياجات العميل والتوجه برغبته يعد البداية المنطقية والمدخل الموضوعي للتسويق الناجح ومن تم نجاح المنظمة، فالمنظمة تتعرف على احتياجات العميل ورغبته ثم تقوم بإسقاطها على خططها الإنتاجية، ما يعني تجسيد رؤية العميل وليس ما يراه موظفو المنظمة.

تبين هذه الحقائق الدور المحوري الذي أصبح يلعبه العميل في العملية التسويقية، كونه مصدر الأفكار وإبداع المنظمة إلى جانب كونه الممول الرئيس لعملياتها حيث يقول جاك ولش: "العملاء هم من يدفعوا رواتبنا"³.

فاستمرار العملاء يعني استمرار الدخل و: إنقطاعهم يعني: إنقطاع الدخل، فمصدر الدخل للمنظمة هم العملاء الذين تملكهم حاليا والذين ستملكهم مستقبلا⁴، كما أن قيمة العميل تزداد بزيادة فترة بقاءه مع المنظمة إلى جانب كون العملاء يمثلون موجودات المنظمة، والحفاظ عليهم لا يتم بمجرد توصيل المنتج لكن باتخاذ العميل طرف في العملية التسويقية⁵.

¹ فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سابق، ص143.

² Arthur Middleton Hughes, the customer loyalty solution, McGraw-Hill, USA, 2003, p9.

³ René Lefebure, Gilles Venturi, op. cit, p.9.

⁴ Don Pepper et Martha Roger, Managing customer relationships, John Wiley and Sons Inc, 2nd edition, New Jersey, 2011, p3.

⁵ نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد النقشبندي، مرجع سابق، ص154.

المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات

في سنة 1980 بلغ الاقتصاد الأمريكي ثروة قدرت بـ 4.9 تريليون دولار بإنتاج 1.3 بليون طن من المنتجات، بعد 20 سنة أي سنة 2000 تضاعف حجم الثروة ووصل إلى 9.3 تريليون، أما كمية الإنتاج فكانت 1.37 بليون طن أي لم تكن بالبعيدة عن إنتاج سنة 1980، فهذا النمو الكبير في الثروة لم يكن نتيجة للنشاط وإنما ارجعه المحللون إلى المعلومات، الأفكار، الخدمات والمعرفة، أي الأشياء التي لا تساوي شيئاً مادياً، هذه العناصر تستخدم في بناء علاقة مع العميل، فالأمر الوحيد الذي أحدث الفرق هو العلاقة وبدون العلاقة كان الوصول إلى هذا المستوى من الثروة سيتطلب كميات أكبر من الإنتاج السلعي¹.

وفي ظل تزايد ضغط المنافسة في الأسواق مع تطور تكنولوجيا المعلومات والتغيرات السريعة في أذواق وتفضيلات العملاء الناتجة على التراكمات السلعية والخدمية أدت إلى ظهور ما يعرف بالاختيار الاستهلاكي²، ما يعني انخفاض فرص الاحتفاظ بالعميل، هذه المعطيات فرضت على المنظمة إعادة التفكير في منهج جديد يزيد في درجة ارتباط العميل بالمنظمة، وهو منهج يقوم على بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل لا على المكاسب قصيرة الأجل.

الفرع الأول: تعريف التسويق بالعلاقات

يعد التسويق بالعلاقات من المفاهيم التسويقية الحديثة، ويعتبر كان بيرى أول من استعمل هذا اللفظ سنة 1983، ويرى لوك بوير أنه مفهوم تفرع من التسويق الصناعي، حيث تهتم المنظمة بإدارة العلاقات التجارية بصفة فردية كونها تتطلب الفهم الجيد للاحتياجات الشخصية للعملاء، فعددهم قليل لكن أهميتهم كبيرة³. وقد وردت عدة محاولات للتعريف بهذا المفهوم، وإن لم يكن هناك اتفاق على تعريف موحد فإنها تتفق في جوهر هذا المفهوم من حيث كونه نقلة نوعية من التسويق المبني على الصفقة إلى تسويق مبني على العلاقة. ومن أهم التعاريف نجد تعريف *Berry*: "التسويق بالعلاقات هو جذب والاحتفاظ وتقييم العلاقات مع الزبائن في المنظمة"، و يعرفه كوتلر: "التسويق بالعلاقات يقوم على أساس بناء علاقات ثابتة مع الزبائن أو مجموعات مختارة من الزبائن بطريقة تساهم في ربحية ونجاح المنظمة"⁴، ويتفق معه "كلود ديمور" حيث يقول أن التسويق بالعلاقات موجه إلى عملاء المنظمة، وهو استعمال مجموعة من وسائل الاتصال الشخصية من أجل تنمية علاقة فردية تفاعلية وطويلة الأجل مع العميل، وهو يسعى لتحسين العلاقة مع العميل لأجل الرفع من رقم أعماله ومردوديته⁵.

¹ Dawson, Ross, **Developing knowledge-based client relationships**, Elsevier, 2nd Edition, oxford, UK, 2005, p3.

² ناجي معلا، خدمة العملاء، زمزم ناشرون و موزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2010، ص45.

³ Luc Boyer, Didier Burgaud, **Le marketing avancée**, édition d'organisation, Paris, 2001, pp.119-120

⁴ زقاد هجرية، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة، 2013،

ص33.

⁵ Claude Demeure, op. cit, p372.

ويعرف غريب التسويق بالعلاقات أنه: "نشاط تكاملي يشارك فيه كافة الافراد مع الاطراف الاخرى لخلق وتعزيز وبناء العلاقات طويلة الامد مع الزبائن لتحقيق الاهداف المشتركة والموثوقة بينهما"¹.

من التعاريف السابقة نلاحظ أنها تشترك في النقاط التالية:

- التركيز على بناء علاقة أساسها العميل؛
- التركيز على المدى الطويل؛
- تقوم على المنفعة المتبادلة لطرفي العلاقة؛
- مستقبل المنظمة مرهون بدوام هذه العلاقة.

الفرع الثاني: أسباب التوجه إلى التسويق بالعلاقات

كانت العلاقة التي تحكم المنظمة وعملائها مبنية على الصفقة ولفترة طويلة، حيث كانت المنظمة ترجح مصلحتها على حساب العميل، لكن المعطيات الجديدة التي عرفت بها البيئة التنافسية رجحت مصلحة العميل وجعلت المنظمة تعيد حساباتها، فغيرت المنطق التقليدي الصفقي بمنطق جديد مبني على العلاقة وهذا للأسباب التالية:

1- ندرة العملاء: أمام تزايد الكميات المعروضة والمنافسة الكبيرة بين المنتجين وبالرغم من وجود الملايين من العملاء إلا أن القلة منهم من يتفق على منتج بعينه، ما جعل المنظمة تفكر وتبدل مجهودات كبيرة من اجل إيجاد وكسب العملاء والحفاظ عليهم لأطول فترة ممكنة²؛

2- أهمية العملاء: يقول (Don Poppers): "إن المنتجات لا تدفع أية نقود للمنظمة، لا العلامة أو الخدمات لا الموظفين أو البرامج التسويقية، لا المخازن أو المصانع، فقط العملاء هم من يشكلون الدخل، كل العناصر المذكورة مهمة للمنظمة من حيث كونها تساهم في الحصول على دخل من العميل"³، هذه الحقيقة أدركتها المنظمة لكن القيمة الحقيقية هي القيمة التي يكون مصدرها العميل؛

3- مردودية العميل تزداد بطول مدة بقاءه مع المنظمة⁴: فالمردودية الأخيرة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال بناء علاقة مع العميل أساسها الثقة والمنفعة؛

4- بناء العلاقة مع العميل تزيد في ثقته وقناعاته بمنتجات المنظمة، وتجعل منه أكثر العملاء تقبلاً للمنتجات الجديدة التي تطرحها المنظمة.

¹ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات و معرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص29

² Don Poppers er Martha Rogers, op. cit, p38.

³ Idem.

⁴ سونيك غوبتا، دونالد ليهمان، مرجع سابق، ص59.

الفرع الثالث: متطلبات ومرتكزات التسويق بالعلاقات

أولاً: متطلبات التسويق بالعلاقات

يعد تبني مفهوم التسويق بالعلاقات من القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المنظمة، من حيث كونه يتعلق بتغيير في قيم وثقافة المنظمة، وتغيير جذري في توجهها الاستراتيجي، فالاهتمام أصبح منصب على البحث عن العملاء الأكثر ربحية والمتابعة الدائمة لهم وجعلهم جزءاً هاماً في عملية إنتاج وتقديم الخدمات. وحتى تحقق المنظمة مبتغاها من تطبيق التسويق بالعلاقات لابد من إتباع ما يلي¹:

1- **تحديد الفئة المستهدفة من العملاء:** وهي أهم خاصية يتميز بها التسويق بالعلاقات، حيث تعد التجزئة السوقية واختيار السوق المناسب أحد أهم معانيه أي الانتقال من التسويق الواسع إلى التسويق المستهدف.

2- **خلق قاعدة بيانات خاصة بالفئة المستهدفة:** فوجود قاعدة بيانات يسهل على المنظمة معرفة أهم خصائص هذه الفئة.

3- **تقييم أهم العملاء في الفئة المستهدفة:** وهذا بالمقارنة بين القيم المستخلصة من كل عميل مقابل تكاليفهم.

4- **إنشاء نظام للاتصالات:** حتى تكون المنظمة على اضطلاع دائم باحتياجات عملائها وللحفاظ على ثقتهم.

ثانياً: مرتكزات التسويق بالعلاقات

يقوم التسويق بالعلاقات على الركائز التالية²:

- خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء: فالأساس الأول الذي يستخدمه العميل في التفضيل بين المنتجات هو القيمة أو المنفعة التي يحصل عليها من استهلاكه للسلعة أو الخدمة، ووجود علاقة مع العميل يضيف منافع أخرى للعميل كالمنفعة النفسية، المنفعة الفردية والذهنية والتي سنفصل فيها أكثر في محور قيمة العميل؛
- دعم التعاون والتنسيق المستمرين بين المسوقين والعملاء؛
- إدراك أن العميل هو من يحدد القيم والمنافع التي يريدها؛
- تجديد عملية الاتصال مع العميل بشكل يدعم القيم المدركة لديه؛
- بناء شبكة علاقات مع العميل؛
- إدراك أهمية الوقت بالنسبة للعملاء؛
- بناء شبكة من العلاقات مع العملاء من جهة وبين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملين معها من موردين، موزعين وأصحاب المصالح.

¹ حكيم بن جروة، محمد حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص7، اطلع عليه من الموقع:

<http://labocolloque5.voila.net> , consultée le: 12/10/2015

² درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص43.

الفرع الرابع: مستويات التسويق بالعلاقات

هذه المستويات تعبر عن درجة ومستوى التعامل بين المنظمة وعميلها، وقد تم حصرها في خمسة درجات أدناها وجود علاقة أولية وأعلىها المشاركة أو الحضور المستمر للعميل في المخططات التسويقية للمنظمة وفيما يلي المستويات الخمسة المحتملة للعلاقة بين المنظمة والعميل¹:

- **العلاقة الأولية:** هي العلاقة التي تنتهي بنهاية عملية البيع؛
- **العلاقة القائمة على ردود الأفعال:** فيها يمنح رجل البيع بعد بيع المنتج الفرصة للعميل بالاتصال وتقديم الشكاوي في حال وجود عيوب في المنتج؛
- **العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة:** بعد إتمام عملية البيع يقوم رجل البيع بالاتصال بالعميل ومعرفة ردة فعله بخصوص المنتج ومدى رضاه والاقتراحات التي يراها مناسبة للمنتج؛
- **استمرارية الاتصال بعد عملية البيع:** هي مجموعة من الاتصالات تقوم بها المنظمة من وقت لآخر مع العميل لمعرفة مقترحاته بخصوص التحسينات للمنتجات الحالية وتوقعاته المستقبلية؛
- **المشاركة:** هي أعلى مستوى يصل إليه العميل في علاقته مع المنظمة، وهذا بالحضور الدائم للعميل في المخططات التسويقية للمنظمة من أجل تحقيق أعلى قيمة له.

الفرع الخامس: فوائد التسويق بالعلاقات

إن بروز التسويق بالعلاقات وأقول المفهوم التقليدي المبني على الصفقة يعود إلى المنافع المتبادلة بين أطراف العملية التسويقية، فالتسويق بالعلاقات في مصلحة كل من المنظمة والعميل وهذا من خلال تحقيق المنافع التالية:

أ- المنافع للمنظمة:

- تشكل العلاقات طويلة الأجل مع العملاء ميزة تنافسية²، كما تساهم في زيادة مشتريات العميل وتساعد في تصريف المنتجات الجديدة، وتغطية جزء من تكاليفها، فأصعب مرحلة في دورة حياة المنتج هي مرحلة الإطلاق لارتفاع تكاليفها ولوجود تردد كبير في الإقبال عليها، لكن بوجود عملاء لهم ثقة في المنظمة سيساعد في تجاوز هذه المرحلة؛
- التسويق بالعلاقات يساعد المنظمة في إطالة عمر العميل والاستفادة من جميع المراحل التي يمر بها العميل في فترة بقاءه معها، فبطول هذه الفترة تزداد كمية وقيمة مشتريات العميل كما يصبح مصدر لجلب عملاء جدد من خلال الكلمة المطوقة، فالأخيرة أصبحت موفرة للوقت والجهد حيث توفر عملاء جدد دون تحمل أعباء أو تكاليف³؛

¹ خلة الناظر، أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 20.

² نزار عبد المجيد رشيد البراوي و فارس محمد فؤاد التقشبندي، مرجع سابق، ص 159.

³ George Silverman, The Secrets of Word-of-Mouth Marketing, AMA Publications, USA, 2001, p10.

- تثبيت المكانة الذهنية للمنظمة لدى العميل: فاهتمام المنظمة بالعميل ومصلحته يخلق صورة ايجابية عن المنظمة ومنتجاتها في ذهن العميل؛
- ضمان المنظمة لوعاء من العملاء يساهم في التقليل من تكاليف الترويج وتكاليف البحث المتواصل عن عملاء جدد، كما يساهم في تدعيم المركز التنافسي وتمنع المنافس من الاستيلاء على عملاء المنظمة¹.
- ب- منافع العميل:
- زيادة ثقة العميل في المنظمة، فالثقة متغير وسطي مهم في قرار العميل وهي القاعدة لكل المبادلات والتفاعلات الإنسانية²؛
- التقليل من التكاليف السعرية وغير السعرية، من خلال استفادة العميل من التخفيضات وأولويته في الاستفادة من العمليات الترويجية والمكافآت، إضافة إلى تختت تكاليف التحول إلى منتج آخر؛
- كسب العميل لعلاقة مع العاملين أو مقدمي الخدمة تساعده في الحصول على امتيازات ومعاملة خاصة.

المبحث الثاني: مدخل لولاء العميل

إلى غاية الثمانينات من القرن الماضي كان رضا العميل هو حديث الدراسات والأبحاث التسويقية، فالاعتقاد السائد آنذاك هو أن الرضا مؤشر كافي للتنبؤ بالسلوك الشرائي العميل وتكرار تعامله مع المنظمة، فحسب هذا الاعتقاد فإن تحقيق الرضا يساهم في تحقيق نتائج ايجابية من خلال العلاقة الإرتباطية القوية لرضا العميل وحجم مشترياته. لكن الدراسات التي تمت في التسعينات من نفس القرن دحضت هذا الاعتقاد، بتوصلها إلى نتائج مخالفة حيث أكدت أنه ليس من الضروري ترجمة الرضا إلى سلوك في شكل تكرار لعملية الشراء وزيادة المبيعات³، وحسب تقرير لمجلة هارفارد (*Harvard business review*) نشر نتائج دراسة أثبتت أن نسبة كبيرة من المستجوبين لم يتعدى الرضا عندهم جانبه الشعوري، وهو ما جعل الدراسات والأبحاث بعدها تبحث عن مفهوم آخر أكثر كفاءة في التنبؤ بالسلوك الشرائي للعميل، فأصبح الولاء ذلك المفهوم الذي يجمع بين شعور وسلوك العميل.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الولاء

الفرع الأول: تعريف الولاء

أصبح الولاء أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات التسويق التي تعبر عن قوة العلاقة بين المنظمة والعميل، وأقصى درجة في سلم العلاقة التي يمكن للعميل أن يبلغها مع المنظمة والأكثر مصداقية بعدما تبين زيف الرضا كمؤشر على السلوك، وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الولاء، لكنها تتجه نحو نفس المضمون.

¹ نصيب رحم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية الجزائر، 2004، ص 49.

² Lamiae Eddaimi, L'impact de l'approche relationnelle sur la fidélité des clients, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal, 2012, p22.

³ علاء عباس علي، مرجع سابق، ص 29.

الجدول رقم (9): تعريف الولاء

الباحث	تعريف الولاء
براون 1996	توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان إنطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة.
اوليفر 1997	التزام عميق بإعادة الشراء أو المداومة على منتج أو خدمة على نحو مستمر مستقبلاً بالرغم من التأثيرات و الجهود التسويقية التي تحمل أسباب التحول ¹ .
نييل 1999	عدد المرات التي يختار فيها العميل نفس السلعة أو الخدمة لصنف معين مقارنة بإجمالي مشترياته داخل نفس الصنف. ²
براون 2000	عودة الزبون لشراء منتجات المنظمة في المستقبل بالرغم من فعالية تأثير السوق وتأثير تغير سلوك المستهلك.
غريفن 2001	تفضيل أو الميل إلى شراء أصناف معينة من جهات ومصادر محددة بقناعة.
كوجان بيدج 2003	الرغبة في التعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين وهي مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى الزبون. ³
حسين 2004	استعداد الفرد المستهلك لبدل الطاقة بالوفاء للمنظمة دون غيرها من المنافسين، بحيث تظهر درجة تطابق العميل مع المنظمة التي يتعامل معها ودرجة ارتباطه بها.
خان 2006	يخلق الولاء عندما يداوم شخص بانتظام على متجر بعينه يعرفه، يحبه ويثق فيه.
الشيخ 2006	درجة اعتقاد إيجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراءها. ⁴

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على المراجع الواردة في الجدول

نلاحظ وعلى الرغم من تعدد التعاريف إلا أنها تتفق في جوهر الولاء، و يبدو تعريف اوليفر (1997) أكثر شمولية أما التعاريف الأخرى فهي تدور حول النقاط الأساسية التي جاءت في تعريف اوليفر.

فأوليفر يرى أن الولاء التزام ضمني للعميل بمعاودة الشراء وعلى نحو مستمر بالرغم من وجود بدائل وسهولة التحول إليها وهو ما يعبر عن المعنى الحقيقي للولاء، وعليه فإن الولاء يتضمن المعاني التالية:

- 1- مفهوم يتميز بالتحيز: فالعميل له اختيار مسبق لمُتجر أو علامة، لكنه اختيار مدروس بعيد عن العشوائية⁵؛
- 2- التزام أو تعهد ضمني له ترجمة سلوكية وإلا فقد معناه؛
- 3- تكرار عملية الشراء مع وجود نية للبقاء لفترة أطول؛
- 4- توليفة بين عمليتين إحداهما نفسية والأخرى سلوكية، فالولاء سلوك له مقدمات نفسية.

¹ Mei Lien Li et Robert Green, **a mediating influence on customer loyalty**, Lynn university, journal of management and market research, 2011, Vol. 7, p4.

² David L. Cahill, **Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships**, Physica-Verlag Springer company, New York, 2007, P11.

³ نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد النقشبندي، مرجع سابق، ص 284.

⁴ نفس المرجع.

⁵ علاء عباس علي، مرجع سابق، ص 35.

ونظرا لتعدد الدارسين والباحثين للولاء واختلاف مشاربهم الفكرية واختلاف القطاعات والأهداف الإستراتيجية فقد تعددت التعاريف التي تناولت الولاء¹، وهو ما يولد نوع من الارتباك في الفهم الجيد للمدلول الحقيقي له، لذلك فالإحاطة الجيدة له تستدعي التطرق إلى المقاربات التي بني عليها، وهي مقاربات ثلاثة²:

أ-المقاربة السلوكية: حسب هذه المقاربة فإن الولاء يكون عندما يكرر العميل تكرار نفس العلامة التجارية، لذلك نجد تعريف الولاء وفق هذه المقاربة على أنه: "السلوك المتكرر لعملية الشراء" لكن يؤخذ عليه إهماله للجانب الشعوري الذي يؤثر في قرار الشراء.

ب-المقاربة الموقفية: وفق هذه المقاربة فإن الولاء يفهم من خلال المؤشرات الموقفية التي تقيس تفضيلات العميل، نوايا شرائه واحتمال تغييره للعلامة، و تركز على ضرورة أن يكون للعميل موقف ايجابي تجاه العلامة التجارية.

ج-مقاربة الولاء المركب: وهي مقارنة وسطية بين المقاربتين السابقتين، حتى تغطي نقائص كل منهما، وهي المقاربة التي تلقى الإجماع لدى الكثير من الباحثين.

الفرع الثاني: تصنيف الولاء ومراحل

أولا: تصنيف الولاء

هناك العديد من التصنيفات التي تناولت الولاء، لكن الأكثر تداولاً هناك صنفين رئيسيين:

- تصنيف حسب درجة تعامل العميل مع العلامة؛
- تصنيف ديك و باسو.

أ-أنواع الولاء حسب درجة تعامل العميل مع العلامة³:

1-الولاء المطلق: وهو قيام العميل بعمليات شراء متعاقبة لنفس العلامة، وتمثيل هذا النوع يكون في بالشكل التالي (A,A,A,A,A,A)، و تعني قيام العميل بتكرار شراء العلامة A دون غيرها.

2-الولاء المجزأ: وهو قيام العميل بشراء علامتين بالتناوب، وتمثل بالصيغة التالية (A,B,A,B,A,B)، و تعني قيام العميل بشراء العلامة A ثم العلامة B بالتناوب.

3-الولاء غير مستقر: وهو قيام العميل بشراء نفس العلامة على نحو متتابع ثم يتحول إلى علامة أخرى و يقوم بالشراء على نحو متتابع أيضا، و تمثل بالصيغة التالية (A,A,A,B,B,B).

4-الولاء المعدوم: وهو عدم استقرار العميل على شراء معين، ففي كل مرة ينتقل إلى علامة جديدة وصيغة هذا النوع هي (A,B,C,D,E,F).

لكن يؤخذ على هذا الصنف أنه مبني على السلوك فقط، وقد لا يكون مبرر كافي للولاء.

¹ Jean-Marc, stratégie de fidélisation, édition d'organisation, Deuxième édition, Paris, 2002, p31.

² بن اشنهو سيدي محمد، دراسة المكونات المؤثرة في ولاء الزبون بالعلامة جيزي، مذكرة دكتوراه تسويق غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص54.

³ نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد النقشبندي، مرجع سابق، ص ص. 190-191.

ب- تصنيف *Basu and Dick*¹: وهو تصنيف أكثر واقعية مبني على عاملين رئيسيين، عامل سلوكي وآخر على مدى الاتجاه النسبي، فإذا كان العامل الأول يعبر عن درجة الإقبال أو تكرار عملية الشراء فإن العامل الثاني يعبر عن درجة الإستعداد أو القناعة عند العميل بهذا المنتج.

يمكن تمثيل هذا الصنف في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): أنواع الولاء حسب ديك



Source : Dick, S. and Basu, K. (1994), **Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework**, Journal of the Academy of marketing Science, Vol. 22, pp.99-113.

1-عدم الولاء: هذا النوع يتناقض تماما مع مفهوم الولاء، حيث الاتجاه النسبي منخفض كما أن درجة الإقبال (السلوك) جد منخفضة، والأمثلة على ذلك كثيرة، كالإقبال على محطات البنزين أو نقاط تعبئة أرصدة الهاتف، فالفرد يقبل في كل مرة على النقطة البيعية التي تكون قريبة إليه أو توافق الظرف الحالي له.

2-الولاء الزائف: أو الولاء المؤقت ويعني وجود إقبال متكرر على منتج أو علامة مع اتجاه نسبي منخفض، أي أن الرغبة في إعادة الشراء منخفضة جدا لكن وجود مؤثرات موقفية، كالموقع، الوقت والجهد تجعل من الفرد يقبل على منتج بعينه، فالقرب من النقطة البيعية وحالة الإحتكار قد تفرض نفسها على الفرد في قراره الشرائي، هذا النوع ينصح بتجنبه من الكثير من الدارسين للولاء، حيث شبههم (*Frederick F*) بالفراشات الدائمة التنقل بحثا عن الاحسن، فهذا النوع من العملاء لا مصلحة للمنظمة معهم².

3-الولاء الكامن: هو الحالة العكسية للولاء الزائف، فقد تتوفر الرغبة في الشراء لكن هناك عوائق تمنع الفرد من ترجمتها إلى سلوك، كأن يقتنع الفرد بخدمات شركة التأمين *X* لكن تعاقدته مع الشركة *Y* يشكل مانع أمامه.

4-الولاء الحقيقي: هو الحالة التي يكون فيها الاتجاه النسبي مرتفع والسلوك المؤيد للشراء مرتفع أيضا فالرغبة مقرونة

¹ علاء عباس علي، مرجع سابق، ص.58-60.

² Frederick F. Reichheld, **Loyalty Rules!, How Today's Leaders Build Lasting Relationships**, Harvard Business School publishing corporation, USA, 2001, p89.

بالشراء المتكرر للشراء، وهي الحالة التي تطمح لها المنظمات¹.

ثانيا: مراحل الولاء

قسم الولاء إلى أربعة مراحل أساسية، تبدأ بالولاء المعرفي ثم الشعور يليه الولاء النزوعي وأخيرا السلوكي و تتوفر هذه المراحل يتحقق الولاء الفعلي، و فيما يلي وصف لهذه المراحل²:

1-**الولاء المعرفي**: هذا النوع نتيجة لما يتوفر عليه العميل من معلومات حول المنتجات أو العلامات المتوفرة، فيبني تقييمه بطريقة عقلانية، ويختار علامة بعينها دون الأخرى، فالمعلومات التي تتوفر لدى العميل عن مستوى أداء منتج ما رجحت عن معلومات باقي المنتجات.

2-**الولاء الشعوري**: بعد تحقق المستوى الأول أي حيازة العميل لمعلومات كافية عن المنتج، ينتقل إلى المستوى الثاني وهو إعجابه بالمنتج، خاصة بعد تجربته وتلبيته لرغباته وهو ما يولد شعور بالالتزام العاطفي تجاه المنتج، كما يمكن أن تكون النتائج عكسية إذا كان هناك تناقض بين المعلومات التي توفرت للعميل عن المنتج والمستوى الحقيقي للمنفعة التي يحققها، مما يؤدي إلى بروز اتجاه سلبي.

3-**الولاء النزوعي**: يعبر عن وجود إرادة عميقة لتكرار السلوك الشرائي، وهو نتيجة عن تراكم الشعور الإيجابي تجاه المنتج أو العلامة وهي مرحلة يصل فيها العميل إلى أعلى درجات التحفيز.

4-**الولاء السلوكي**: هو آخر مستوى من الولاء، يترجم فيه العميل ولاءه النزوعي إلى تصرف، ويصبح له استعداد لمقاومة المعوقات التي تحول دون التصرف، لأن العميل في هذه المرحلة وصل إلى درجة كبيرة من الاقتناع بالمنتج و غير مبالي بما يقوم به المنافسون.

الفرع الثالث: أهمية الولاء

أصبح الولاء من أهم مصطلحات التسويق تداولاً لكونه من أهم المفاتيح لإنجاح البرامج التسويقية، فإذا كان العميل هو مركز العملية التسويقية فإن ولاء العميل من أولويات المنظمة وأعلى طموح تريده في العميل، هذا الاهتمام المتزايد بالولاء يعود إلى المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، هذه الأخيرة أصبحت أكثر شراسة ما جعل الحصول على عملاء جدد أكثر صعوبة وتكلفة وزاد من صعوبة المحافظة على العملاء الحاليين، واهتمام المنظمة بالعملاء يعود إلى حقيقتين رئيسيتين:

الحقيقة الأولى: إنخفاض درجة ولاء العميل، فالعملاء استغلوا الأوضاع الجديدة للبيئة التنافسية في إعادة توجيه قدراتهم الشرائية وأصبحوا يحترفون مهنة الانتقال بين العلامات أكثر من أي وقت مضى، وفي ظل هذا الوضع زاد الضغط أكثر على المنظمة وحتم عليها وضع برامج ولاء تزيد في درجة تمسك العميل بمنتجاتها³، وتزيد في عراقيل إنتقاله إلى المنافسين، فالولاء وسيلة لاستعادة قدرتها في رقابة العميل.

¹ علاء عباس، مرجع سابق، ص58.

² نفس المرجع السابق، ص61.

³ فريدريك ريتشلد، تأثير الولاء، إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، العدد السادس، القاهرة، 1996، ص4.

الحقيقة الثانية: ولاء العميل أو الاحتفاظ بالعميل الحالي أقل تكلفة من جلب عميل جديد، كما أن الاحتفاظ بالعملاء بنسبة 5% يزيد في أرباح المنظمة بنسبة بين 25% إلى 100%، وعليه فإن أهمية الولاء تكمن في تحقيق المزايا التالية¹:

- زيادة أرباح المنظمة: فربح المنظمة في علاقة ارتباطيه ايجابية مع مدة بقاء العميل، فالعميل الذي يبقى مع المنظمة لمدة طويلة يشتري أكثر ويوصي بالتعامل معها من خلال الكلمة المنطوقة وهو ترويج مجاني لعلامة المنظمة²، فالعميل سينوب عن المنظمة، حيث سيحدث الناس من حوله ويحثهم على منتجات المنظمة، فالأخير يخبر عائلته ومقربيه اعتقاداً منه أن المنظمة تقدم الأفضل، كما أن دعوته هذه ستلقى تحابوا كبيرا كونه يحض بمصداقية أكبر من أي وسيلة تتبعها المنظمة في التعريف بنفسها أو منتجاتها، كما أن الكلمة المنطوقة أكثر وسيلة فعالة في جلب العملاء الجدد، لأن توصياتها أكثر مصداقية من أي وسيلة إشهارية مدفوعة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إنتشار الكلمة المنطوقة ووقعها أسهل وأسرع من أي وقت مضى، مع الخدمات التي توفرها الشبكة العنكبوتية (*e-mail, facebook, myspace, ...*).

وعليه فإن المنظمات التي تقدم خدمات متدنية لن تذهب بعيدا في عصر التكنولوجيا ووسائل الاتصال التي لا يخلو منها مكان، والعميل سيتكلم عن المنظمة في كل الأحوال، أما جعل هذه الكلمة ايجابية فهو دور يقع على عاتق المنظمة³.

- خفض التكاليف التسويقية: فكما هو متفق عليه بين الباحثين والدارسين للتسويق فإن تكلفة الحفاظ بالعميل الحالي أقل تكلفة من جلب عميل جديد، فالأول ليس بحاجة إلى الحملات الترويجية الكبيرة وفي أحيان كثيرة يكون العميل نفسه وسيلة ترويجية، فالعميل الحالي يعتبر مكشوف للمنظمة، فهو ضمن قاعدة بيانات المنظمة ومن السهل الاتصال به وأخذ اقتراحاته ولا يستدعي الدراسات التسويقية المعقدة والمكلفة.

- زيادة الأرباح بزيادة عمليات الشراء المتكرر: ولاء العميل يعني بقاءه لفترة أطول، وبقائه تزداد احتياجاته مما يؤدي إلى زيادة مشترياته حجما وقيمة، لذلك ففقدان عميل من هذا النوع في لحظة من اللحظات لا يعني فقدان حالة بيع واحدة بل هي فقدان لتدفقات مالية كان سيذرها العميل للمنظمة طوال حياته، ويقول **ستيو ليونادر** صاحب سوبر ماركت: "أنه يرى 50000 دولار تطير من محله كل مرة يرى فيها عميل متجههم الوجه، فبخروجه دون عودة يعني إنقطاع عمليات الشراء المستقبلية"⁴، على اعتبار أن هذا العميل كانت له مشتريات أسبوعية بقيمة 100 دولار، ويقوم

¹ علاء عباس علي، مرجع سابق، ص44.

² فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سابق، ص217.

* شركة أمريكية مختصة في صناعة الدرجات النارية.

³ Paul Timm, customer service: career success through customer loyalty, pearson, 6th edition, England, 2014, p6.

⁴ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص89.

ب50 عملية شراء سنويا لمدة عشرة سنوات وهي متوسط عمر العميل أو مدة بقائه مع المنظمة، وهنا تظهر أهمية المحافظة على الولاء في استمرار تدفقات العميل مستقبلا.

- يعد الولاء اليوم الأساس الذهبي لقياس نوعية العلاقة، فالولاء الحقيقي يدوم لفترة أطول، ودليل على رضا العملاء بمنتجات المنظمة، فتحقيق الولاء يعني أن المنظمة حققت مصلحة العملاء وهو ما يزيد في متانة العلاقة، وهذه فلسفة شركة هارلي دافيد سون* حيث يركز الفريق على تطوير نوعية الدراجات من كل النواحي سواء التصميم الأداء والبعد الجمالي مع مراعاة تدنية التكلفة، حيث يقول المدير التنفيذي للشركة "بالطبع هدف الشركة هو تحقيق الربح من هذا العميل، لكن النتيجة تكون أحسن عندما يعرف العميل أن الشركة تعمل لأجله"¹.

- العميل الموالي من أهم مصادر المعلومات: وهو ما يفيد المنظمة في عمليات البحث والتطوير، فغالبية التحسينات وعمليات التجديد يكون سببها العميل الموالي باقتراحاته وحتى شكاويه.

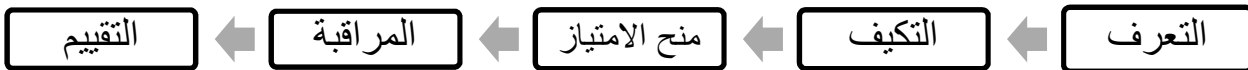
- العميل الموالي يتيح للمنظم توجيه جهودها إلى قضايا أخرى ذات أهمية، كتوسيع مجال النشاط، الاهتمام بالتسويق الداخلي، التفكير في منتجات جديدة كما يتيح لها الوقت اللازم للرد على المنافسين².

المطلب الثاني: إستراتيجية ومسار الولاء

الفرع الأول: المسار الاستراتيجي للولاء

المسار الاستراتيجي للولاء: هو مجموعة من الخطوات تتبعها المنظمة للاستخلاص أحسن العملاء وبناء علاقة طويلة معهم، وتتم هذه الإستراتيجية بخمسة مراحل نلخصها في الشكل التالي³:

الشكل رقم (20): مراحل إستراتيجية بناء الولاء



Source: Jean-Marc lehu, strategie de la fidelisation, op. cit, p.74.

المرحلة الأولى: التعرف

ويقصد بها التعرف على العملاء، المنافسين والتقنيات اللازمة، ويتطلب الاجراء الثلاثي التالي:

- مراجعة محفظة العملاء: من حاجات، توقعات، تقييم اجمالي عملاء المنظمة؛
- مراجعة المنافس: طبيعة ومكونات عروضه، طريقة الاتصال لديه؛

¹ Frederick F. Reichheld, op. cit, p49.

² نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد النقشبندي، مرجع سابق، ص 289.

³ Jean-Marc lehu, Strategie de la fidelisation, 2eme édition, édition d'organisation, France, paris, 2003, p74.

-مراجعة لتقنيات الولاء: التقنيات المتوفرة، قابليتها والقدرة على استخدامها، والهدف من هذا الاجراء هو معرفة المنظمة لبيئتها والفئة المستهدفة، ويتطلب الامر المعرفة التامة لكل فئة من العملاء من أجل تمكينهم من عروض مميزة وبالتالي تخصيصهم بتقنيات ولاء مميزة.

المرحلة الثانية: التكيف

وهذا من أجل محافظة المنظمة على ميزتها التنافسية كونها تعيش في بيئة غير مستقرة، حيث يصبح من الضروري إعادة تكيف خياراتها خاصة ما تعلق بالاهداف الاستراتيجية مع حاجات مستهدفها، والهدف النهائي من هذه المرحلة هو تحقيق التميز في العرض والذي يعتبر مبرر للولاء في نظر العميل.

المرحلة الثالثة: منح الامتياز

هذه المرحلة تمثل الولاء بعينه، فالعميل في حالة ولاء كونه يحصل على قيمة، ولهذا سيواصل استهلاكه لنفس العلامة أو نفس المنتج كما أن فكرة التغيير لن تراوده ابدا.

المرحلة الرابعة: الرقابة

الهدف من هذه المرحلة هو مراقبة فعالية التقنيات المستعملة، فالهدف من استراتيجية الولاء هو بناء رابط دائم بين العلامة والعميل، فمن الضروري التأكد على صلابة هذه الرابطة، كما أن استراتيجية الولاء تتطلب وسائل مالية.

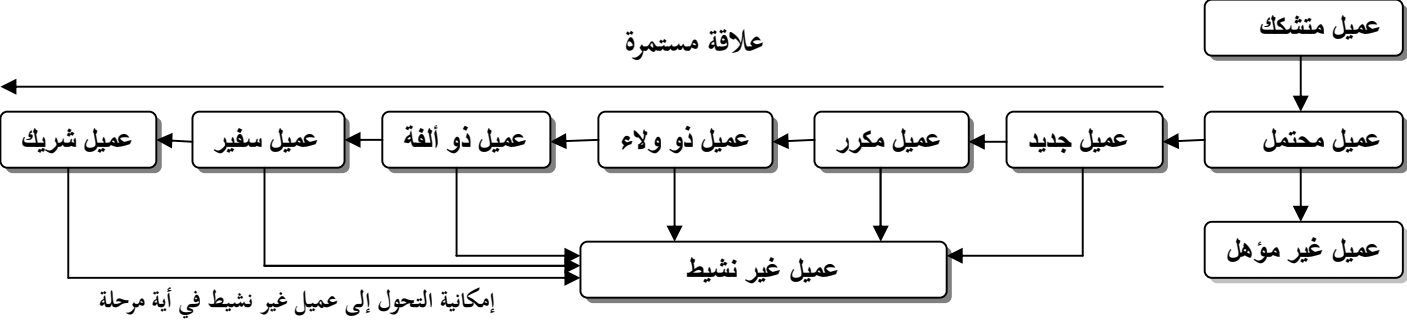
المرحلة الخامسة: التقييم

الهدف من التقييم ليس قياس العائد المالي للإستثمار، في هذه المرحلة يتم تقييم الاستراتيجية نفسها من أجل استمرارية الميزة التنافسية للعلامة.

الفرع الثاني: رحلة الولاء

ولاء العميل هو أقصى طموح تسعى إليه المنظمة المعاصرة في علاقتها مع العميل لما له من تأثير إيجابي على إستمراريتها، والولاء هو رحلة طويلة للمنظمة مع عملائها، ففي البداية تكون المنظمة مع عدد كبير من العملاء لكن مع توالي المراحل تحدث عملية غربلة ويصل الأقلية منهم إلى المحطة الأخيرة، ويمثل الشكل التالي المراحل التي يمر بها العميل في علاقته مع المنظمة.

الشكل رقم (21): مراحل علاقة العميل مع المنظمة



Source: Kotler et Dubois, marketing management, édition pearson, 11 edition, Paris, 2003 p82.

المنظمة في البداية تكون أمام عميل مشكك، حيث يتساوى احتمال قيامه بالشراء من عدمه، ويعرف في هذه الحالة بالعميل المحتمل (suspect)¹، هذا الأخير قد تؤهله المنظمة ليصبح عميل محتمل وفقاً لقدراته واستعداداته للشراء وقد يتبين العكس بعدم قدرته وبذلك يخرج من دائرة العميل المحتمل، المنظمة تشجع الأول على الشراء، وبعد قيامه بعملية الشراء الأول يصبح عميل جديد، وهدف المنظمة هنا هو حث العميل الجديد على تكرار عملية الشراء وإعادة عدة مرات ليصبح عميل مكرر، وعدد مرات الشراء تحدد حالة الولاء للعميل²، هذا الأخير بعد مدة سيعتاد على منتجات المنظمة وعلامتها وموظفيها وهو ما يدخله في علاقة ألفة حيث يعتبر نفسه جزءاً من المنظمة لتأتي مرحلة يبدأ فيها العميل بالعمل لصالحها ومدافع عنها في محيطه، فيقوم ببحث أفراد آخرين على منتجات المنظمة وتصبح له كلمة مسموعة داخل المنظمة سواء كانت اقتراحات أو إنتقادات، لكن ليست كل علاقات المنظمة مع عملائها تأخذ هذا المسار فقد تتعثر في أي مرحلة وأي فتور في العلاقة تجعل العميل يحس بعدم الرضا فيتحول إلى عميل غير نشيط وقد ينسحب من المنظمة، والمقصود بالعميل غير النشط هو العميل الذي كان يقوم بمعاملات منتظمة لكنه منذ فترة من الزمن إنقطع أو قلل من حجم معاملاته³.

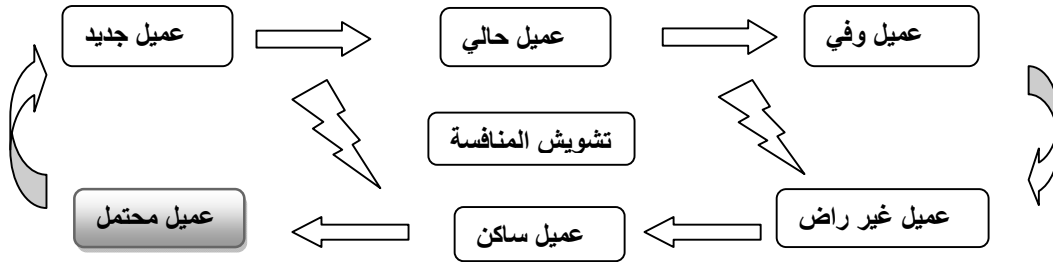
والملاحظ أن عدد العملاء الذين يصلون إلى المرحلة الأخيرة قليل جداً إذا ما قرن بعددهم في البداية، ففي كل مرحلة جديدة يتحول عدد من العملاء المداومين إلى عملاء خاملين، ما يعني ضياع فرص ربحية للمنظمة، لكن ما ينبغي الإشارة إليه هو أن علاقة المنظمة مع العميل ذو الولاء لن تدوم إلى الأبد وما على المنظمة إلا محاولة إطالتها أكثر، والشكل التالي يوضح جهود المنظمة في استمرارية دورة حياة العميل.

¹ Kotler et Dubois, marketing management, édition pearson , 11 edition, Paris, 2003 ,p88.

² Amira Heni : internet et la fidélisation de la clientèle bancaire, mémoire d'étude supérieures en communication publique, l'université laval, 2007, .10.

³ علاء عباس علي، مرجع سابق، ص 107.

الشكل رقم (22): صيانة دورة حياة العميل



Source: Nicolas Caron, Frédéric Vendevre, le grand livre de la vente, dunod, paris, 2008 p24.

هذا الشكل يؤكد عدم ديمومة العلاقة إلى الأبد، بل لابد أن تنقطع يوما ما، هذه الحقيقة المهمة الأولى رغم أن الاهتمام بتحسين نوعية المنتج أو الخدمة من شأنه إطالة فترة بقاء العميل، أما الحقيقة الثانية التي لا تقل أهمية هي ضرورة أن تبقى المنظمة في بحث مستمر عن عملاء جدد، فحسب دراسة أمريكية وجدت أن كل القطاعات الناشطة تجدد وعائها من العملاء بنسبة 25% سنويا، والسؤال المطروح هنا ماذا سيحدث للمنظمة بعد أربعة سنوات إن توقفت عن عملية البحث عن عملاء جدد؟¹.

ومن هذه المنطلق يقول *Nicolas Caron*: "لا يمكن لأي منظمة أن تستغني عن جلب عملاء جدد كون هناك ظاهرة تآكل طبيعية تحدث على مستوى وعائها من العملاء"²، والمقصود بالتآكل الطبيعي فرار نسبة من العملاء إلى المنظمات الأخرى بالرغم من اجتهاد المنظمة في الحفاظ عليهم، أي أن السبب لا يرجع إلى تقصير من المنظمة.

الفرع الثالث: استراتيجيات الولاء

تسعى المنظمة من خلال الولاء الوصول إلى أفضل العملاء وبناء علاقة معهم لأطول فترة ممكنة، ولتحقيق هذه الغاية فإنها تتبع استراتيجيات عديدة، حسب ظروف البيئة التنافسية وطبيعة العميل المستهدف. فحسب (فورنال وماير)³: "المنظمة أمامها العديد من السبل لتعزيز ولاء عملائها وتحقيق أكبر استفادة من هذا الولاء، ولتخفيض نسبة تسرب عملائها بإمكانها إتباع إستراتيجية دفاعية، هذه الإستراتيجية تقوم على وضع حواجز للتحويل أو تعمل على زيادة رضا العملاء، فوضع حواجز التحويل تمنع العميل من التخلي على المنظمة والانتقال إلى منظمات أخرى، كون التكاليف ستكون مرتفعة عليه فمن جهة سيفقد امتيازات المنظمة ومن جهة أخرى المنظمة الجديدة ستعامله كعميل جديد، أما في حالة تعزيز الرضا فإن إرادة العميل في البقاء ستتعزيز أكثر وبالنتيجة فإن تكلفة الإغراء من المنافسين سترتفع أكثر".

ويمكن بناء إستراتيجية الولاء بناء على ربحية كل عميل ومدة بقاءه، حيث يرى كل من رينارتر وكومار أن هناك تفاوت بين العملاء من حيث الربحية وكذا مدة بقاء بقائهم، وقاما باقتراح الأصناف التالية من العملاء:⁴

¹ Nicolas Caron, Frédéric Vendevre, Le grand livre de la vente, dunod, paris, 2008, P24.

² Idem.

³ Jasmina Dlacic, Customer orientation and loyalty in mobile telecommunications, doctoral dissertation, university of LJUBJANA faculty of economics , 17/07/ 2012,p p60-61

⁴ Jasmina Dlacic, op. cit, p 61

الجدول رقم (10): أنواع العملاء

العملاء	الربحية	ربحية عالية	ربحية منخفضة
عملاء لمدة طويلة	أصدقاء حقيقيون	اللاصقون	
عملاء لمدة قصيرة	فراشات	غرباء	

Source: Jasmina Dlacic, **Customer orientation and loyalty in mobile telecommunications**, doctoral dissertation, university of LJUBJANA, p.60

كل توليفة بين الربحية والاقدمية تمثل نوع من العملاء يتطلب تطبيق إستراتيجية مختلفة:

الجدول رقم (11): العميل و نوع الإجراءات المطبقة

العميل	وصفهم	الإجراءات المتبعة
الفراشات	مربحين لكن عديمو الولاء	تستفيد منهم كل ما حانت الفرصة، نادرا ما تنجح المنظمة في تحويلهم إلى عملاء ذوو ولاء
الغرباء	ربحية ضعيفة وولاء ضعيف	لا يجب الاستثمار فيهم
اللاصقون	ليسو مربحين و ذوو ولاء مرتفع	تحويلهم إلى عملاء مربحين و إلا الاستغناء عنهم
الأصدقاء الحقيقيون	مربحين و ذوو ولاء كبير	الحفاظة عليهم من خلال إستثمارات مستمرة في قيمهم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل:

Jasmina Dlacic, op. cit, p 61

وهناك عدة استراتيجيات للولاء نذكر منها¹:

- 1- إستراتيجية العميل السفير: هي استخدام المنظمة للعميل كقوة تحفيزية بدل وسائلها الذاتية، فتلجأ إلى أفضل عملائها لأجل حث عملاء آخرين على اقتناء منتجاتها إنطلاقا من تجربته الشخصية الناجحة مع منتجاتها، هذه الإستراتيجية طبقت سنة 1998 من طرف شركة (Mazda) عند إطلاق الموديل 626، باستغلال أفضل عملائها الذين لهم تاريخ مع هذه العلامة، و سميت هذه العملية بآراء الحكماء.
- 2- إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث: ويكون باستغلال أحداث أو معارض، لتمكين الجمهور من خوض تجربة أو استعمال منتجاتها، لخلق نوع من الألفة بين العملاء وعلامة المنظمة أو منتجاتها.
- 3- إستراتيجية الولاء بالخدمات: في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها المنظمات ونمطية المنتجات، أصبحت تلجأ إلى تقديم خدمات إضافية تكون متناسقة مع رسالة المنظمة كما هو الحال في الحجز في الطائرات والفنادق.
- 4- إستراتيجية الولاء المتعدي: تعتمد على وسائط ولا تطبق مباشرة على العميل و تنقسم إلى قسمين:

¹ نزار عبد المجيد رشيد الراوي وفارس محمد فؤاد النقشبندي، مرجع سابق، ص 302-304

- أ- خلق حواجز الخروج: من خلال خلق تكلفة التغيير، وهي الامتيازات والفرص التي سيخسرهما العميل بإنتقاله إلى المنافس ما يجعله يتمسك أكثر بمنتجات المنظمة.
- ب- خلق ولاء القوة البيعية: هي تحفيز للقوة البيعية لزيادة المبيعات، حيث يستفيدون من المكافآت ونفس نظام النقاط الذي يحصل عليه العميل النهائي.
- 5- إستراتيجية الولاء بتعاون علامتين: هي إشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم منتجات لنفس القطاع السوقي، فالعميل يحصل على مكافئة بولائه للعلامة الأولى أو الثانية، كالتكامل الموجود بين الفنادق وسيارات الأجرة.

الفرع الرابع: تفعيل برنامج ولاء العميل وأثاره

أولاً: تفعيل برنامج ولاء العميل

إن وضع البيئة الحالية للمنظمة وما تشهده من منافسة شديدة، وبعدها استنفدت كل الوسائل التقليدية للمنافسة اضطرت إلى البحث عن وسائل أخرى للحفاظ على عملائها وتعزيز علاقتهم بها، ومن بين هذه الوسائل برامج الولاء، هذه الأخيرة برزت بشكل كبير من حوالي عشرين سنة، ويعتبرها موركافان "إستراتيجية لبناء ولاء العميل"¹، و يعرفها ليو أنها برنامج يقوم به رجل التسويق يسمح للعميل بجمع مكافآت كتحفيز له لإعادة الشراء²، كما تستخدم كوسيلة لحو بعض التجارب السيئة مع العملاء كما تفعل شركات الطيران لاستعادة رضا عملائها الغاضبين عن التأخر في الرحلات أو ضياع أمتعتهم، فتتقترح عليهم نظام مكافآت بالأموال، وعلى العموم فإن برامج الولاء تحقق أربعة أهداف³:

- عودة العملاء؛
- تعزيز العلاقة مع العميل؛
- تساهم في مردودية المنظمة وتطوير الأنشطة التجارية.

إلى جانب هذا فإن برامج الولاء تعزز من عوائد الخروج، حيث تجعل الإنتقال إلى منظمات أخرى مكلف من خلال فقدان العميل للكثير من الامتيازات خاصة المكافآت التي تمنح على أساس العلاقات الطويلة⁴. ولتحسيد برنامج ولاء فعال يتطلب الشروط التالية⁵:

¹ Jasmina Dlacic, op. cit, p62.

² sunny et Gopal Roo, op. cit, p546.

³ Pierre Volle, **Stratégie clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client**, Pearson France, 2012, p194.

⁴ Peter C. Verhoef, **Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development**, Journal of Marketing, October 2003, Vol. 67 (October 2003), 30-45.

⁵ بشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص73

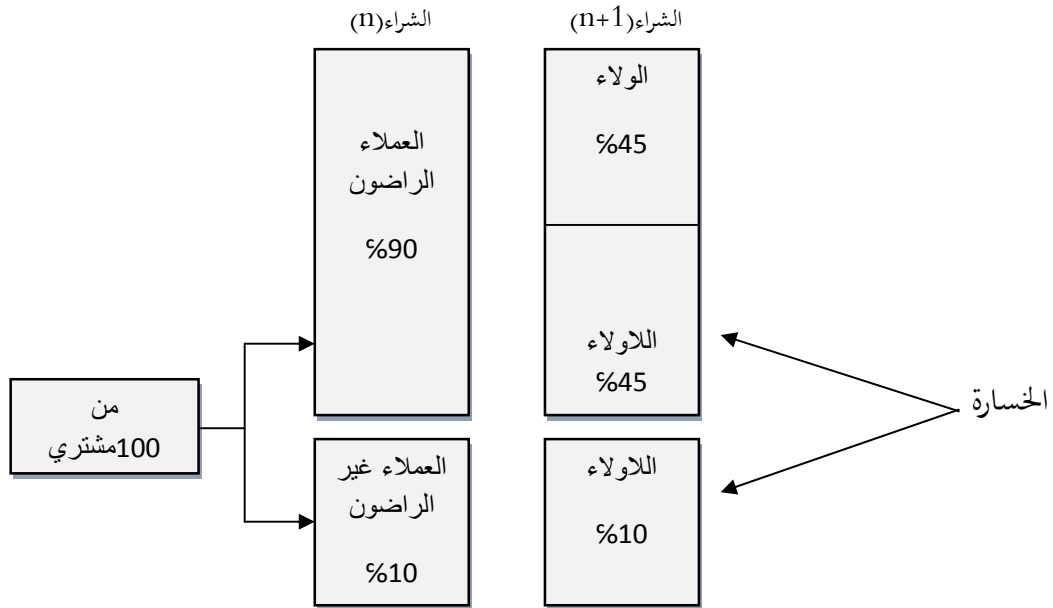
- تحديد الهدف بدقة: برنامج الولاء عبارة عن خطة محاطة بزمان وغلاف مالي محدد يقتضي الاستغلال الجيد وتحديد الهدف الرئيسي له، هل هو زيادة الدخل، بناء علاقات جيدة مع عملاء محددين، أو تعزيز صورة العلامة.
- تحديد الفئة المستهدفة: قاعدة العملاء التي تتوفر عليها المنظمة لا تسمح باستفادة كل العملاء من البرامج، كون الأخيرة محدودة ماليا وزمنيا، كما أن قيمة العملاء من وجهة نظر المنظمة تتفاوت، فهناك عميل عالي المردودية وهناك الأقل، فيتوجب على المنظمة تحديد الفئة التي تستهدفها، وعادة ما تخصصها لكبار العملاء لتعزيز ثقتهم بالمنظمة.
- اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة: فكبار العملاء يفضلون شخصنة الخدمة باستخدام وسائل التسويق المباشر وهي الأكثر استعمالا في التسويق الصناعي (BtoB)، كما تستخدم وسائل الاتصال الجماعية إذا كان الهدف هو الفئات الواسعة من العملاء.
- شروط الدخول: أي تحديد المعايير الواجب توفرها في العملاء للاستفادة، كبلوغ مستوى معين من حجم أو قيمة الشراء أو منتسبي خدمة معينة كما هو الحال في شركات الاتصال حيث الاستفادة تكون حسب نوع البطاقة التي يملكها العميل.
- التقييم: التأكد من أن البرنامج يحقق الأهداف المحددة واحترامه للمخصصات المقدرة له.

ثانيا: تأثير برنامج الولاء على العميل

- حسب **Lendrevie** فإنه هناك فرق كبير بين منظمة لها برنامج ولاء وأخرى لا، ولتوضيح هذه الفكرة طرح النموذج التالي¹:
- بافتراض أن هناك منظمتين، وأن معدل الرضا لديهم هو 90%، نطرح الفرضيتين التاليتين:
- الأولى المنظمة لا تطبق برنامج ولاء والثانية المنظمة تطبق برنامج ولاء فعال.
 - الفرضية الأولى: المنظمة ليس لها برنامج ولاء

¹ Jacques Lendrevie et autres, **Publicitor**, Dunod, 2008, p483.

الشكل رقم (23): تأثير عدم وجود برامج الولاء على الرضا

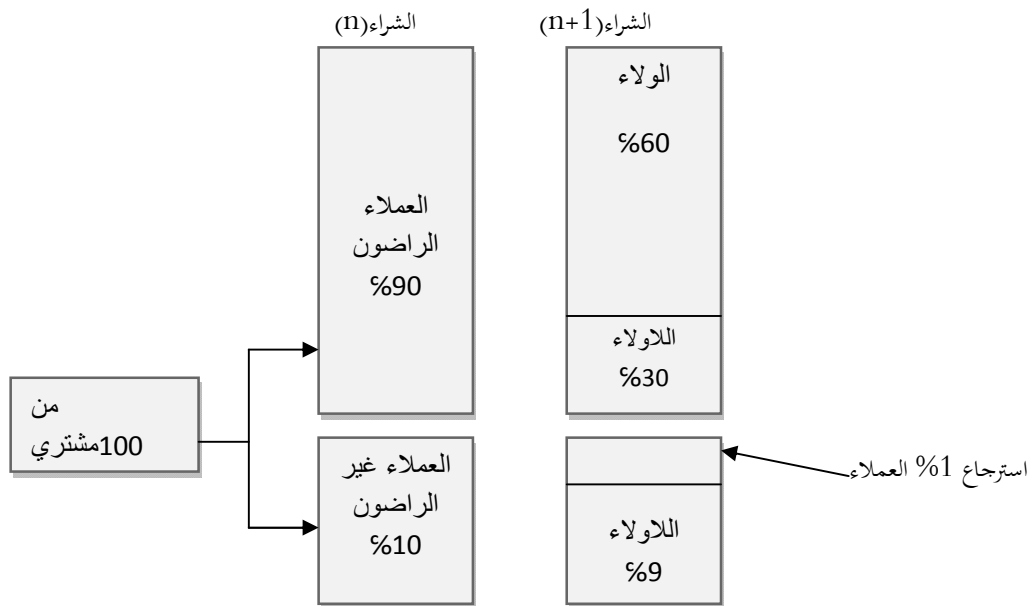


Source : Jacques Lendrevie et autres, **publicitor**, Dunod, 2008, p483.

بافتراض أن 50% من العملاء الراضون ذوو ولاء للعلامة أثناء الشراء (n)، فإننا نحصل على 45% فقط من العملاء ذوو الولاء في الشراء (n+1)، أي أن المنظمة خسرت نصف العملاء الراضون (45% من أصل 90%)، إضافة إلى العملاء غير الراضون 10%، لتصبح خسارة المنظمة 55% من عملائها في الفترة (n+1) النتيجة: من 100 عميل جربوا المنتج، هناك 45 فقط قرروا إعادة الشراء

الفرضية الثانية: المنظمة قدمت برنامج ولاء فعال¹:

الشكل رقم (24): تأثير برامج الولاء على الرضا



Source : Jacques Lendrevie et autres, **publicitor**, Dunod, 2008, p483

¹ Ibid, p483.

يلاحظ الدور الكبير الذي لعبه برنامج الولاء حيث مكن من الحفاظ على ثلثي العملاء (60%) من أصل 90%)، إضافة إلى تأثيره على عملاء سبق لهم وأن عبروا عن عدم رضاهم عن علامة المنظمة، وعليه أصبح للمنظمة 61% من العملاء ذوو الولاء لعلامتها (60% عملاء راضون سابقا + 1% عملاء غير راضون). النتيجة: من 100 عميل جربوا المنتج، 61 منهم قرروا إعادة شرائه.

من خلال النموذج نخرج بالنتائج التالية:

- عدم وجود برامج الولاء يؤدي إلى خمول نسبة كبيرة العملاء الراضون إضافة إلى عجزه عن تحريك العملاء غير الراضون لعدم وجود تحفيزات.
- برنامج الولاء يدفع العميل لزيادة مشترياته¹.
- برنامج الولاء يؤدي إلى المحافظة على نسبة كبيرة من العملاء الراضون إلى جانب استرجاع نسبة من العملاء غير الراضون.
- برنامج الولاء يجنب هروب العميل الحالي.

الفرع الخامس: قياس الولاء

المتعارف عليه بين الدارسين للتسويق أن الولاء يكون في أقصى درجاته عند تطابق جانبي الولاء السلوكي والشعوري، لكن من الناحية التطبيقية يصعب التحقق من هذا التطابق، ومكمن الصعوبة في قياس الجانب الشعوري، لذلك فإن أغلب محاولات قياس الولاء ركزت على الجانب السلوكي أي الجانب الظاهر من العملية. و من بين طرق قياس الولاء نذكر:

أولاً: مقاييس الولاء السلوكي

1- معدل شراء العلامة:

المقاييس المعتمدة على معدل الشراء تقوم على حساب معدل معياري لمختلف المنتجات، بمعنى تحديد معدل يكون بمثابة عتبة للولاء، فمثلاً (Cunningham) حدد معدل 65% كحد أدنى من مشتريات العميل حتى يعتبر في حالة ولاء للعلامة، وهناك من حدد معدل أعلى²، وهذه المعدلات تعد من أحسن المؤشرات الدالة على الولاء السلوكي، فالمنظمة تقوم بتكثيف مشتريات العميل من العلامة وتقارنها بالعلامات الأخرى، لكن مكمن الصعوبة هو تحديد عتبة الولاء وخاصة تحديد العلامات المنافسة

2- قياس الولاء حسب تتابع واستمرارية الشراء:

¹ Jonathan Bishop, Customer loyalty programs; are rules needed?, 2013, p31, sur le site:

<https://www.piac.ca/wp-content/uploads/2014/11/>, consulté le: 02/03/2016.

² Christophe Terrasse L'engagement envers la marque. Proposition d'un modèle théorique et application à la comparaison de fidélité aux marques nationales et aux marques de distributeurs. Thèse pour l'obtention du titre de docteurs science de gestion, Ecole des hautes études commerciales, paris, 2006, p19.

اشتهر هذا الأسلوب على يد براون سنة 1952، الذي ميز بين أربعة أنواع من السلوكيات وهي موضحة في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (12): درجات الولاء حسب تتابع واستمرارية الشراء

الاولاء	ABCDEF
ولاء غير مستقر	AAABBB
ولاء مقسم (مجزأ)	ABABAB
ولاء تام	AAAAAA

المصدر: نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد التقشبندي، مرجع سابق، ص ص 190-191

لكن يبقى هذا المقياس غير واضح من حيث التوليفات الواجب أخذها من المشتريات كما أن هذه الأخيرة تتغير باستمرار.

3- مقياس احتمالية الشراء: هذا النوع يرى مشتريات الفترة (t) تتوقف على مشتريات الفترة (t-1)، هذا المقياس يعتمد على معطيات زمنية وقواعد البيانات التسويقية، لكن جمع البيانات على المستوى الفردي يبقى أهم عائق.

ثانيا: مقياس الولاء الموقفية

المقاييس الأكثر إنتشارا هي²:

أ- ارتباط العميل: وقد حددت أعمال (Lacoeuilhe) مدى الإرتباط بالعلامة حسب الردود التالية:

- أنا جد متأثر بهذه العلامة؛

- شراء هذه العلامة يجلب لي الكثير من السعادة؛

- أجد رفاهية أكثر بامتلاك هذه العلامة؛

- أنا جد مرتبط بهذه العلامة؛

- أنا جد مهتم بهذه العلامة.

ب- التزام العميل بالعلامة: توسع استعمال الالتزام في أدبيات التسويق، ومن بين المفاهيم المتفق عليها هو أن يبقى العميل بدون تصرف في حال إنقطاع المعروض من العلامة، وقد تم تقديم السيناريوهات التالية³:

• إن لم أجد العلامة أو المنتج الذي اعتدت عليه سأنتظر (تأجيل الشراء).

• إن لم أجد العلامة أو المنتج الذي اعتدت عليه سأبحث في متاجر أخرى.

• إن لم أجد العلامة أو المنتج الذي اعتدت عليه سأشتري علامة أخرى (ولاء منخفض).

¹ نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد التقشبندي، مرجع سابق، ص ص 190-291.

² Christophe Terrasse, op. cit, p221.

³ <http://files.books.elebd3>, **Mesures de la fidélité**, p69, voir le 14/02/2016.

هذه الردود تحدد مدى التزام العميل فبالعبارة الأولى تدل على الالتزام العالي أما الأخيرة فتدل على الالتزام الضعيف بالعلامة.

ج- نية إعادة الشراء: فنية السلوك وبالخصوص نية إعادة الشراء تعد الواجهة للموقف، ويجب هنا التفريق بين نية الشراء ونية إعادة الشراء، فالأولى تعني العملاء الحاليين أو الجدد، أما الثانية فتتعلق فقط بالعملاء الذين قاموا بعملية الشراء من قبل.

ثالثا : مقياس الولاء المركب

بعض الباحثين حاولوا خلق مؤشرات عن ولاء مركب يجمع بين المقياسين السابقين، فهذا الاتجاه يعتبر تكرار عملية الشراء لوحده ولاء مغشوش، والولاء الحقيقي هو الذي يتطابق فيه السلوك مع الموقف، فالبعدين ضروريين ومتكاملين ولا يعوض أحدهما الآخر¹.

المطلب الثالث: دور رضا العميل في خلق ولاءه

في ظل أسواق البائعين كانت المنظمة لا تعير للعملاء اهتمام كبير ولا تحاول تقديم أحسن العروض لإرضائهم، فالطلب أكبر من العرض والمنظمة في موقف قوة، وفي شرق أوروبا كان على الغالبية الوقوف لساعات من أجل الحصول على احتياجاتهم وبأسعار مرتفعة، أما في ظل أسواق المشترين فقد تغيرت المعطيات وأصبح الفرد يختار من بين مجموعة واسعة من المنتجات، وفي هذه الحالة لو يفشل البائع في تسليم السلعة أو الخدمة كما يتوقعها العميل فإنه سيخسر بسرعة لصالح المنافس، فعمليل اليوم متطلب جدا، متعلم وسقف توقعاته ترتفع باستمرار².
فالمنظمة اليوم أدركت أن رضا العميل يعد الذراع الحقيقي للولاء، كما أنه فرصة لمضاعفة عدد سفراء علامتها، فإذا كان الولاء هو محل اهتمام المنظمة المعاصرة فإن الرضا يشكل شطرا مهما في هذا المفهوم فكلما زاد رضا العميل زاد معدل الإحتفاظ وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح عالية³.

الفرع الأول: تعريف رضا العميل

قدم الباحثون العديد من التعاريف للرضا محاولين حصر معالمه الرئيسية، ويلخص الجدول التالي أهم هذه التعاريف:

¹ Ibid, p28.

² Philip Kotler et autre, **Principles de marketing**, prentice hall Europe, 2eme édition, Paris, 1999, p471.

³ عبد المجيد رشيد البروازي، مرجع سابق، ص250.

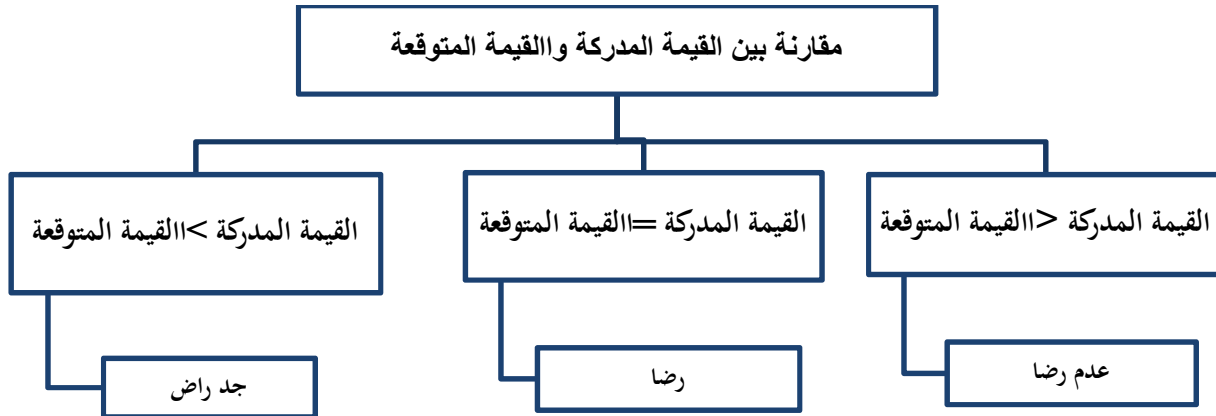
الجدول رقم (13): ملخص لأهم تعريفات الرضا

الباحث	التعريف
Evard (1993)	هو الحالة النفسية التي تعقب عملية الشراء.
Kotler (1999)	الشعور الإيجابي أو السلبي المدرك من طرف العميل، نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي للسلعة أو الخدمة و التوقعات ¹ .
المعقلي (2001)	الحالة التي تكون فيها المنفعة أكبر من التضحيات.
Gunasekaran (2001)	مقياس لمدى قدرة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة على تحقيق أو تجاوز توقعات الزبون ² .
العجامة (2005)	النتائج النهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معينة.
Dehghan (2006)	النتائج الجمعي لردود الفعل النفسية والتفوقية والإدراكية لتجربة استهلاك السلعة أو الخدمة.
عليان (2009)	النتائج المتحققة من الاستخدام لذلك المنتج دون غيره، وليس بالضرورة أن يكون ما هو اقل كلفة من غيره أو قد يكون الأقل كلفة ذاته

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بنزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد التقشبندي، مرجع سابق، ص251

من التعريف السابقة نستنتج أن الرضا هو ناتج عملية مقارنة وتقييم بين القيم المدركة والمتوقعة للسلع والخدمات، ويعبر عن حالة شعورية قد تكون ايجابية أو سلبية تجاه المنتج ويمكن التعبير عنها بالنموذج التالي:

الشكل رقم (25): السيناريوهات المحتملة للرضا



المصدر: إعداد الطالب استنادا إلى تحليل :

Jean-Jacques Lambin, op. cit, p124

¹ Philip Kotler et Kevin Lane Keller, **Marketing management**, Pearson Education, Inc, 14th edition, New Jersey p128.

² فهد إبراهيم جويح حوا، اثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص25.

الفرع الثاني: محددات الرضا

يتحدد الرضا في ثلاثة أبعاد رئيسية¹:

أ- **التوقعات**: تعبر التوقعات عما يعتقد الفرد حول موضوع ما وفق قيم معيارية قد تكون شخصية أو اجتماعية، وتعرف التوقعات أنها "المعتقدات المتعلقة بخواص المنتج أو أدائه لمدة زمنية محددة"، وتتحدد توقعات العميل من خلال:

- الوعود الصريحة من صاحب المنتج؛
- الخبرة السابقة في تعامله؛
- الخبرة السابقة مع العلامات الأخرى؛
- الآراء، اسم المنظمة.

ب- **الأداء الفعلي**: يعبر عن لحظة الحسم نتيجة استعمال المنتج، وهو المعيار للحكم على مدى تحقيق التوقعات.

ج- **المطابقة**: تعبر عن الفرق المدرك بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، ونكون أمام السيناريوهات التالية:

- الأداء الفعلي أكبر من المتوقع وهي نتيجة إيجابية، وتعني أن المنظمة نجحت في تجاوز توقعات العميل وهو ما ينعكس على رضاه.

- الأداء الفعلي أقل من المتوقع: وهي حالة غير مرغوب فيها، تعني أن المنظمة عجزت عن تحقيق توقعات عملائها وهي الآن أمام عملاء غير راضين.

الفرع الثالث: العلاقة بين رضا العميل وولائه

عرفنا سابقا أن رضا العميل أهم عامل مفسر للولاء، لكن هذا لا يعني بالضرورة أن كل عميل راضي هو عميل ذو ولاء، كما أنه ليس كل عميل ذو ولاء يعني بالضرورة أنه راضي²، كما أنه أصبح من باب المؤكد أنه لا يجوز أن يحل مصطلح مكان الآخر كون كل مصطلح أصبح له مدلولاته عكس الاعتقاد الذي كان سائدا³.

المتعارف عليه نظريا هو خطية العلاقة بين الرضا والولاء، حيث يرتفع الولاء تناسبا مع الرضا، لكن الأعمال التي قامت بها مؤسسة *XEROX وبعدها (JONES et SASSER) سنة 1995 أظهرت أن العلاقة فيها نوع من الالتباس والشك عكس ما هو متعارف عليه نظريا، وللتوضيح نفترض حالتين تنافسيتين مختلفتين⁴:

¹ حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص 61.

² Jean-Jacques Lambin, op. cit, p128.

* هي شركة عالمية متخصصة في مجال إدارة المستندات، ملحقات الحاسوب وآلات التصوير الضوئي، بالإضافة إلى خدمات استشارية ذات علاقة، يقع المقر الرئيسي للشركة في نوروالك، كونيكتيكت تم نقل المقر من ستانفورد، كونيكتيكت في أكتوبر 2007.

³ Lee Eisenstaedt, op. cit, p2.

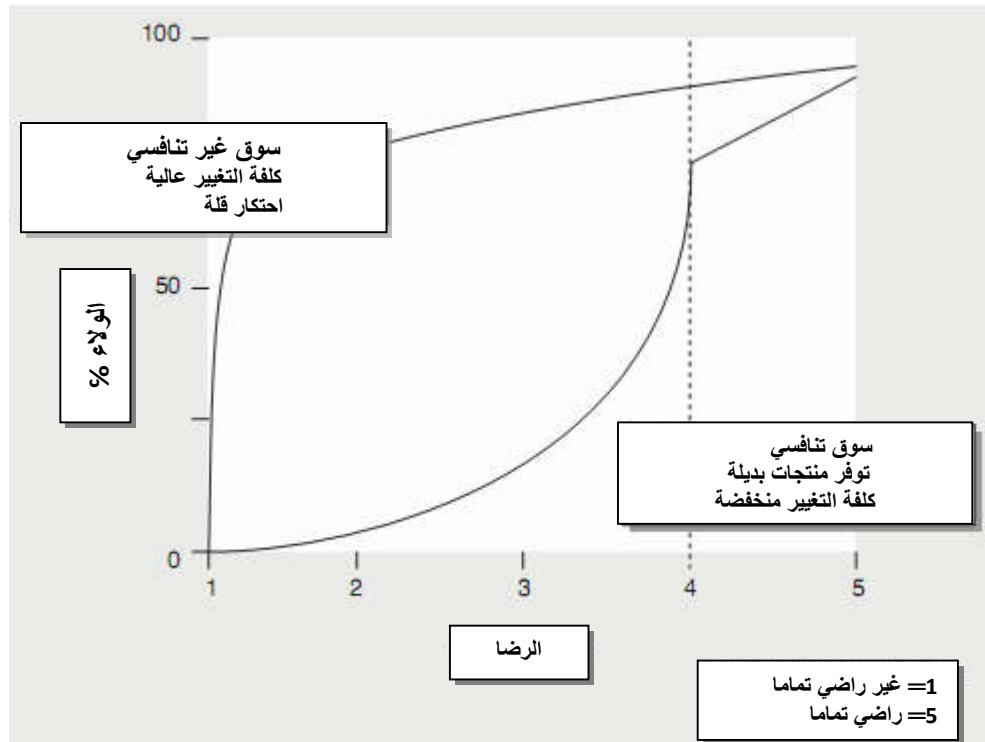
⁴ Jean-Jacques Lambin, op,cit, p128

أ- في سوق خال من المنافسة: في هذه الحالة درجة الرضا ستكون مطابقة للولاء تقريبا، هذه الحالة نجدها في الأسواق الاحتكارية مثل سوق الاتصالات، خدمات توزيع المياه والكهرباء، أي الأسواق التي تكون فيها تكلفة التغيير مرتفعة أو وجود عراقيل للانتقال، فالعملاء هنا ليس لهم الإختيار فهم بمثابة أسرى.

هذا النوع من الولاء بإمكانه أن ينهار بسرعة، ففي الأمثلة السابقة نفترض أن تلك الأنشطة تم فتحها أمام الخواص أو بظهور تكنولوجيا بديلة، كما حدث للمؤسسة الجزائرية للتأمين (SAA)، التي فقدت نسبة كبيرة من متعاملاتها.

ب- في الأسواق التنافسية: في ظل المنافسة الشديدة حيث تكون البدائل متاحة وتكلفة التغيير منخفضة، في هذه الحالة يوجد اختلاف كبير بين الولاء والرضا وهنا يتبين أكثر عدم خطية العلاقة بين المفهومين.

الشكل رقم (26): العلاقة بين الرضا والولاء



Source: Jean-Jacques Lambin, Jean-Jacques Lambin, Marketing stratégique et opérationnel, septième édition, Dunod, paris, 2008, p129

نلاحظ من الشكل:

- حالة المنافسة كما ذكرنا تتميز بوجود بدائل كثيرة مع سهولة الانتقال إلى علامة أخرى، نلاحظ أن أكبر اختلاف في معدل الولاء للعملاء الراضين كان في الأربع درجات الأولى من سلم بخمسة درجات، فيما سجل التقارب في درجة واحدة من أصل خمسة.
- الرضا والولاء ليسا في ارتباط مطلق حقيقة أكدها كوتلر، فبافتراض سلم للرضا بخمسة درجات يتدرج بين الرضا المنخفض إلى الرضا التام نجد¹:

¹ Philip Kotler et Kevin Lane Keller, op. cit, p128.

- الدرجة واحد: العميل يود ترك المنظمة، مع إمكانية التأثير السلبي من خلال الكلمة المنطوقة السلبية.
- من الدرجة 2 إلى 4: العميل راضي، مع إمكانية التحول كونه في حالة بحث عن عروض أفضل.
- في المستوى الخامس: العميل راضي جدا وعلى استعداد لإعادة الشراء واستعمال الكلمة المنطوقة الإيجابية في محيطه،
- فشركة XEROX وجدت أن عملاء الرضا التام على استعداد لإعادة الشراء ستة مرات أكبر من عملاء في حالة الرضا في 18 شهرا القادمة، فالعلاقة بين الرضا والولاء تنحدر إلى الخطية فقط في المستويات العليا من الرضا (الرضا التام يقترب من الولاء التام)¹.
- و عليه يمكن أن نضع النتائج التالية²:
- الرضا وحده لعملاء لهم حرية الاختيار غير كافية للحفاظ عليهم.
- فقط العملاء الراضون تماما مرشحون للولاء التام، فيمكن للمنظمة تحقيق مستويات من الولاء حتى في حالة عدم الرضا أو في مستويات منخفضة من الرضا، لكن بلوغ مستويات عليا من الولاء يحتاج إلى مستوى أعلى من الرضا، وحتى يكون للرضا تأثير أكبر على الولاء يجب أن يتجاوز حدود معينة.
- و فيما يلي نلخص أهم أسباب عدم الولاء رغم توفر عنصر الرضا:
- أ- أسباب خاصة بالبيئة التنافسية: وجود منافسة كبيرة في السوق من شأنه زيادة الخيارات أمام العميل ويزيل عوائق التحول من أمامه.
- ب- أسباب خاصة بالعميل: العميل عندما يشعر بأنه يتعامل مع المنظمة التي تهتم باحتياجاته ورغباته فإنه حينها لا يفكر في التغيير بل في الولاء، ففي اعتقاده أن هذا النوع من المنظمات يجعل حياته أسهل، وفي المقابل يمكنه التفكير في عدم الولاء إذا تحققت إحدى الحالات التالية:
- تحسن الوضعية الاجتماعية للعميل؛
- البحث عن التنوع في حالة إحساسه بالرتابة مع مرور الوقت؛
- إعتقاد العميل أنه هناك دوما في مكان ما قريب منه يمكنه تقديم الأفضل؛
- إذا فشلت المنظمة في تلبية حاجاته حاليا أو حدوث سوء تفاهم في آخر معاملة، فقد يشعر العميل بقلّة الاهتمام عند إنشغال الموظف بالرد على المكالمات ويتسبب في خيبة أمله؛
- عند حدوث خلل في العلاقة، ففي نشرية للجمعية الأمريكية وجدت أن سبب عزوف الأمريكيين كان سببه 13% أداء المنتج، 75% سببه عيوب في خدمة العملاء، 12% أسباب أخرى، فتخلي العميل اليوم عن المنظمة ليس سببه فقط عدم الرضا عن المنتج بل بنسبة كبيرة فشل المنظمة في خدمته.³

¹ Jean-Jacques Lambin , **Marketing stratégique et opérationnel**, Dunod, paris, septième édition, 2008, p129.

² Jean-Jacques Lambin, op. cit p129.

³ Sionade Robinson, Lyn Etherington, **Customer Loyaltym: A guide for time travelers**, Palgrave Macmillan, New York, 2006, p2.

فالعميل بدرجة أقل يهتم بالرضا لما تقدمه المنظمة من منتجات لكن بدرجة أكبر يهتم وجود حرص من المنظمة على تلبية احتياجاته¹.

مما تقدم يمكن أن نقول أن الرضا أساس متين لبناء الولاء، وإن كانت ليست كل طرق الرضا تؤدي للولاء فالأكيد أن عدم الرضا يؤدي إلى عدم الولاء، وهذا في ظل المنافسة المفتوحة، والعميل غير الراضي لا يقل أهمية عن العميل الراضي حيث يمكن استغلاله في تحسين المنتج أو الخدمة على حد تعبير بيل غايت، كما أنه بات من المؤكد في السنوات الأخيرة أن كل من الرضا والولاء لا يمكن لأحدهما أن يعمل باستقلالية عن الآخر².

المطلب الرابع: تفعيل إدارة العلاقة مع العميل لتعزيز ولائه

بعد أن انتهجت المنظمة التسويق بالعلاقات كبديل للتسويق الصفقي وبهدف الحفاظ على العميل لأطول فترة ممكنة، تمكنت المنظمة من كسب قاعدة كبيرة من العملاء، لكن مع انفتاح السوق أكثر على المنافسة المحلية والدولية من جهة و احترافية العميل في قراره الشرائي من جهة أخرى حيث أصبح الأخير أكثر تطلبا من ذي قبل، إضافة إلى التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال، هذه العوامل صعبت على المنظمة مراقبة عملائها، ولإسترجاع السيطرة والقدرة على مراقبتهم والحفاظ على ولائهم قامت ببناء إستراتيجية تعتمد على العميل، عرفت بإدارة العلاقة مع العميل³.

الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع العميل

كان موضوع إدارة العلاقة مع العميل محل تعريف العديد من الباحثين، و فيما يلي بعض التعاريف:

الجدول رقم (14): تعريف إدارة العلاقة مع العميل

الباحث	التعريف
Clay et Mait (1999)	مبدأ يهدف إلى بناء علاقة عملاء طويلة ومربحة
Kathleen (2000)	إستراتيجية المنظمة الضرورية المبنية على إقامة اتصالات مفيدة ومتكاملة مع كل عميل
Hney et Zabin (2001)	القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستعمال تشكيلة واسعة من الوسائل المختلفة التي تعمل من أجل البقاء في اتصال دائم مع العميل.
Doug (2002)	إستراتيجية الأعمال التي تسمح للمنظمة بمتابعة عملائها، دخلها ونفقاتها وتمكنها من التركيز على الفرص في الأسواق المستهدفة.
Demirel (2003)	الفلسفة التشغيلية التي يجب أن تتسع إلى كل المنظمة.
Zyeyik (2005)	فلسفة إدارة العلاقة المبنية على العميل التي تمكن من التنسيق و التعاون بين الأقسام، العملاء والشركاء.
Payne (2006)	نظام حاسوبي تستخدمه المنظمة لتخزين المعلومات عن العملاء، بهدف تقديم منتجات حسب الطلب ⁴ .

¹ Ibid, p12.

² Paul Szwarc, Researching customer satisfaction and loyalty, kogan-page, London, 2005, p12.

³ Nicolas Saint Cast, op. cit, p14.

⁴ نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد التقشبندي، مرجع سابق، ص151.

قيم واستراتيجيات مبنية على التسويق بالعلاقات-بعد التشخيص الجيد للعلاقة بين الزبون والبائع- تحول إلى تطبيقات تعتمد على العامل البشري وتكنولوجيا المعلومات ¹ .	Gummesson (2008)
هو جوهر إستراتيجية الأعمال التي تتكامل فيها الوظائف والمهام الداخلية مع الشبكات الخارجية لأجل خلق وتسليم القيمة للعميل، مرتكزة على بيانات ذات نوعية وتكنولوجيا للمعلومات ² .	Francis Buttle (2009)
العملية الشاملة لبناء علاقات زبون مربحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضا منفردين للزبون ³ .	كوتلر و ارمسترونغ (2009)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المراجع الواردة في الجدول

من التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة العلاقة مع العميل هي إستراتيجية محورها العميل، تقوم على جلب العملاء المربحين والمحافظة عليهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الشخصية، كما ينبه إلى عدم إنسياق المنظمة في الإستثمار في أي مجال يبدو مربحا في الوقت الراهن، بل يجب أن تستثمر في المجال الذي ترى فيه إمكانية بناء علاقات دائمة⁴.

هذا يعني أن إدارة العلاقة مع العميل **CRM** هي⁵:

- إقامة علاقة مختارة ليست مع كل العملاء لكن مع المربحين منهم؛
- لها بعد زمني: موجهة إلى بناء علاقة مربحة على المدى الطويل؛
- لها بعد علائقي: البقاء دوما الأقرب للعميل و في اتصال دائم معه؛
- لها بعد عملياتي: من خلال تبسيط عمليات التسويق وزيادة فعالية مراكز الاتصال.

الفرع الثاني: أهداف وأنواع إدارة العلاقة مع العملاء

أ- أهداف إدارة العلاقة مع العملاء:

تبني المنظمة العلاقة كمنهج في تعاملها بدل الصفقة مكنها من كسب قاعدة من العملاء، لكنهم ليسوا بنفس المستوى من الربحية، فكان لزاما على المنظمة غريلة قاعدتها من العملاء وتصنيفهم حسب مردوديتهم حتى تطبق الإستراتيجية المناسبة لكل صنف وحتى لا تضيع الجهود التسويقية على الأصناف غير المربحة أو الأقل ربحية وتمكنها من رفع ربحية بعض العملاء، وحسب مقياس إدارة العلاقة مع العملاء فقد حدد الإستثمار في هذه العناصر كما يلي⁶:

- 43% من أجل تحقيق ولاء العملاء الحاليين؛
- 26% من أجل الحصول على عملاء جدد؛
- 20% من أجل رسملة العملاء المربحين، من أجل التركيز على العملاء الأكثر ربحية؛
- 11% من أجل تخفيض التكاليف.

¹ Evert Gummesson, **Total relationship marketing**, Butterworth-Heinemann, Third edition, UK , 2008, p7.

² Francis Buttle, op. cit, p15.

³ نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد التقشبندي، مرجع سابق، ص152.

⁴ Frederick F. Reichheld, op. cit, p86.

⁵ Rene Lefebure et Gilles Venture, op. cit, p33.

⁶ Ibid, p39.

و عليه فان الأهداف المرغوبة من تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء هي¹:

- إدارة العلاقة مع العملاء الحاليين المرشحين بفعالية وكسب عملاء مرشحين جدد؛
- تخفيض تكاليف العلاقات مع العملاء؛
- زيادة رقم أعمال العملاء الحاليين؛
- إعادة توجيه الجهود التسويقية إلى العملاء الأكثر ربحية؛
- تخفيض نسبة التسرب؛
- أخذ صورة متكاملة عن العملاء؛
- المعرفة الجيدة لاحتياجات الفئات المستهدفة؛
- تطوير المنتجات وتحسين خدمات التسليم².

ب-أنواع إدارة العلاقة مع العملاء: نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): أنواع إدارة العلاقة مع العميل

النوع	أهم مميزاته
CRM الاستراتيجي	هو جوهر إستراتيجية الأعمال القائمة على العميل، تهدف إلى كسب والمحافظة على العملاء المرشحين.
CRM العملي	يعتمد على أتمتة العمليات المرتبطة بالعميل مثل البيع وخدمة العملاء.
CRM التحليلي	تحليل البيانات المتعلقة بالعميل لأغراض إستراتيجية أو تكتيكية.
CRM تعاوني	استخدام التكنولوجيا عبر كامل أقسام المنظمة، للوصول إلى مشاركة الجميع في إعلاء قيمة العميل.

Source: Francis Buttle, op. cit, p4.

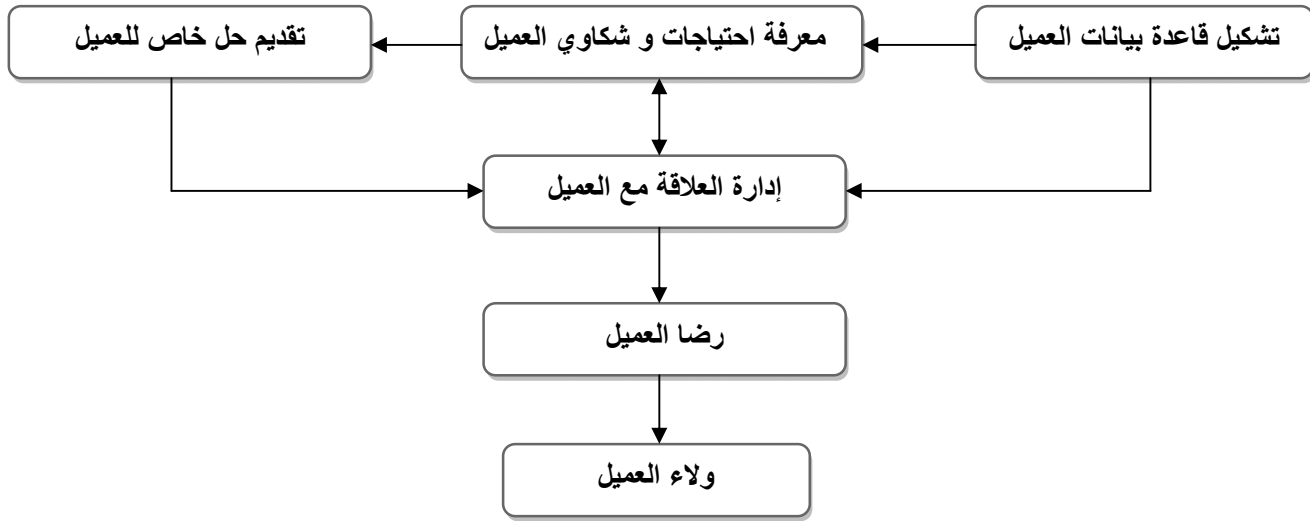
الفرع الثالث: تفعيل العلاقة مع العميل

تأكد القائمون على المنظمات المعاصرة أن مستقبل منظماتهم مع العملاء ذوو الولاء، لذلك يحرصون على جعل ما يربطهم بالعملاء أكبر من مجرد تعاملات قد يخسر فيها أحد الطرفين، من خلال بناء علاقات دائمة أساسها الولاء، لكن ما يجب الإشارة إليه أن الولاء لا يخص كل العملاء بل فئة المرشحين منهم فقط، فتعمل المنظمة على توطيد العلاقة معهم، و تزيد في القيم التي يحصلون عليها حتى تستخلص منهم قيم أكبر مستقبلا، وهنا يظهر الدور الكبير لجهاز إدارة العلاقة مع العملاء (CRM)، فإدارة العلاقة مع العملاء ليست الولاء لكنها رافد أساسي له، وهذا ما يبينه الشكل:

¹ Jeremy Kourdi, the marketing century, Wiley, 2011, p118.

² Nicolas Saint Cast, op. cit, P15.

الشكل رقم (27): العلاقة بين إدارة العلاقة مع العملاء والولاء



source: Duy Kosoglu, **Customer relationship management and customer loyalty**: survey in sector of banking, international of business and social science, vol, 3nov,2012, p285.

من الشكل: المنظمة تقوم بجمع المعلومات قدر المستطاع عن عملائها، لتشكل بها قاعدة بيانات خاصة بالعملاء وبعد دراستهم تقوم بتصنيفهم والتميز بينهم لتتعرف على احتياجاتهم وشكاويهم وتبقى في اتصال معهم مع تقديم حلول فردية حسب حالة كل عميل، و تستمر في التقييم و التعديل حتى تصل إلى رضا العميل ثم ولائه¹.

المبحث الثالث: التوجه السوقي وعلاقته بولاء العميل

نتعرض في هذا البحث إلى مفهوم القيمة كمدخل لبناء علاقة طويلة الأجل مع العميل، من خلال تحديد أهم تعاريفها ومختلف مكوناتها وكيفية الاستثمار فيها حتى تصل المنظمة إلى حالة التوازن في القيمة، وهي تحقيق المنفعة لكلا الطرفين، فمن جهة يستفيد العميل من تراكم المنافع ومن جهة أخرى المنظمة تستفيد من تراكم الأرباح التي يدرها العميل مقابل ذلك.

المطلب الأول: قيمة العميل

الفرع الأول: تعريف قيمة العميل

كغيرها من المفاهيم التسويقية كانت القيمة موضع تعريف العديد من الباحثين، نورد بعضها في الجدول التالي:

¹ -Duy Kosoglu, op. cit, p285.

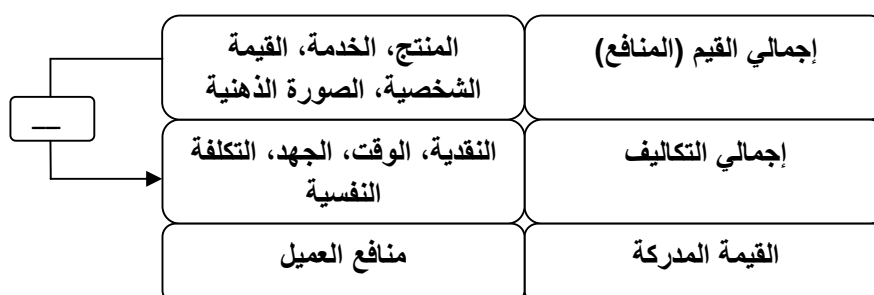
الجدول رقم (16): تعريف القيمة

الباحث	التعريف
<i>Laitmark and others (1997)</i>	العلاقة بين درجة رضا العميل على السلعة أو الخدمة المحصلة والرضا عند السعر المدفوع ¹
<i>Kotler (1997)</i>	الفرق بين إجمالي المنافع المتوقعة من السلعة أو الخدمة و إجمالي التكاليف المتوقعة ²
<i>Gonca Telli</i>	الفرق بين منافع العميل من امتلاك أو استعمال المنتج و تكلفة الحصول عليه ³
<i>Kotler (2002)</i>	حكم تقريبي للمستهلك حول قدرة السلعة على تلبية متطلباته ⁴
سوهين و كوتلر (2002)	التمن الحقيقي للمنتج المقدم للزبائن، أي الفوائد التي يمكن للزبون توقعها عند الشراء
إينزل و اخرون (2006)	إدراك الزبون لكل فوائد المنتج مقارنة بتكلفة التعرف على المنتج او استهلاكه
لوديتشن و أخرون (2009)	التمن الحقيقي للمنتج المقدم للزبائن، أي الفوائد التي يمكن للزبون توقعها عند الشراء

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المراجع الواردة في الجدول

من التعاريف نلاحظ أن هناك إتفاق على أن قيمة العميل هي ناتج لعملية مقارنة بين مكاسب يحصل عليها العميل والمقابل الذي يتحمله لقاء ذلك. وقد عبر عنها "كوتلر" في الشكل التالي:

الشكل رقم (28): قيمة العميل



Source : philip kotler et autres, op. cit, p474.

فالأساس الذي يحسم به العميل المفاضلة ليس سعر المنتج أو جودته، إنما القيمة المدركة والتي تعبر على جانب من المنافع حيث تكون الأخيرة أكبر من التضحيات⁵، و يقول "كوتلر" تعليقا على الشكل أنه يجب على البائع أولا أن يحدد حجم المنافع الكلية والتكاليف الكلية ويقارن بين ما يعرضه وما يقدمه المنافسون من قيمة، فإذا كانت القيمة المقدمة من المنافسين أكبر فإنه في هذه الحالة أمامه بديلين، إما أن يحسن في القيمة أو المنفعة المقدمة من خلال تطوير المنتج، الخدمة والصورة الذهنية للمنتج المعروض، أو أن يقوم بتخفيض التكاليف التي يتحملها العميل وتشمل السعر، تسهيل عملية التسليم وتقليل الأخطار عن طريق تقديم ضمانات⁶، فالمهم هو إعلاء قيمة العميل كونها

¹ Karin P, N Abele, **Customer equity, dimensions and realisation process**, A thesis submitted in the partial fulfillment De Montfort University for the degree of Doctor of Philosophy, 2008, p25.

² Idem.

³ Gonca Telli, yamamoto, **Understanding customer value concept**, key to success, Maltep university, p549, <http://s3.amazonaws.com, pdf, le: 12/08/2015>

⁴ نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد التقشبندي، مرجع سابق، ص. 319.

⁵ زكريا المطلق، **التكامل بين سلسلة قيمة الزبون و سلسلة قيمة المنظمة**، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، 2005، ص. 11.

⁶ Philip Kotler et autres, op. cit, p475.

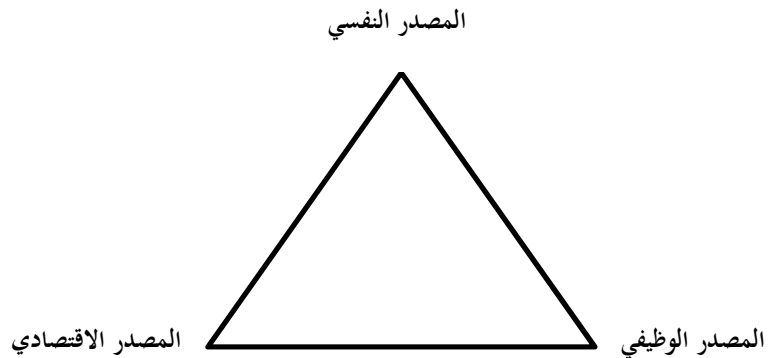
أصبحت ضرورة في ظل البيئة التسويقية المعاصرة وهذا للحقائق التالية¹:

- ✓ العملاء يقارنون بين مجموعة من العروض وفي الأخير يستقرون على المنتج الذي يمنحهم أعلى قيمة.
 - ✓ العملاء لا يريدون خصائص المنتجات أو الخدمات، بل يريدون فقط ما يلبي حاجاتهم، والفرد الذي يريد تبيض أسنانه لا يهتم المعجون ذو الألوان بل يريد المعجون الذي يحقق له الغرض (التبيض).
 - ✓ العلاقة أكثر مردودية من الصفقة.
- و عليه يمكن القول أن قيمة العميل هي عملية تقييمية لتراكم المنافع وما يقابلها من تضحيات.

الفرع الثاني: مصادر قيمة العميل

مهما كان هدف المنظمة من علاقتها مع العميل سواء اكتسابه، المحافظة عليه، زيادة هامش الربح أو الحصة السوقية فإنه من الضروري أن تكون على دراية بمستوى القيمة التي توفرها منتجاتها للعميل وكذا القيمة التي يتوقعها، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة مصادر القيمة لهذا العميل، ويوضح الشكل التالي القيم التي توفرها المنتجات للعميل والمتمثلة في ثلاثة مصادر²:

الشكل رقم (29): مصادر القيمة بالنسبة للعميل



المصدر: سونيك غوبتا و دونالد ليهمان، مرجع سابق، ص 170

أ- القيمة الاقتصادية: وتعتبر عن المبلغ الذي يوفره العميل باستخدام منتجات المنظمة عوضاً عن استخدام المنتجات المنافسة، بمعنى الميزة النقدية المتأتية من المنتج مقابل البدائل المتوفرة، ففي التسعينات من القرن الماضي طرحت شركة (CONEDITION) مصباح فلورسنت الاقتصادي في الطاقة الكهربائية بقوة 18 واط كمنافس للمصباح التقليدي بقوة 75 واط، المنتج الجديد طرح بسعر 8\$ في حين المنتج التقليدي يباع بسعر 0.8\$، ففارق السعر كبير جداً لصالح المنتج التقليدي، فما الذي يدفع العميل إلى شراء المنتج الجديد الذي يبلغ سعره 10 أضعاف المنتج التقليدي؟³

¹ Paul baines et autres, Le marketing, des fondamentaux a la pratique contemporaine, De boeck, Bruxelles, 2012, p555.

² سونيك غوبتا و دونالد ليهمان، مرجع سابق، ص 173-178.

³ سونيك غوبتا و دونالد ليهمان، مرجع سابق، ص 176.

إذا كان السعر لصالح المنتج التقليدي فإن المنتج الجديد يعمر قرابة 10 أضعاف المنتج التقليدي إضافة إلى كونه إقتصادي في الطاقة، أي أن بعد شراء المصباح العاشر التقليدي إضافة إلى الطاقة الكهربائية المستهلكة من المصابيح العشرة، سيجد العميل نفسه دفع أضعاف المصباح الجديد، فالقيمة الاقتصادية تبني على جودة المنتج وإذا كان هناك تماثل في المنتجات المتنافسة فإن الحكم سيبنى على السعر¹.

ب- القيمة الوظيفية: تعبر عن فوائد وظيفية أو تطبيقية قابلة للقياس، فهي مزايا الأداء التي يتمتع بها المنتج فقد يكون يسع أكثر حمولة أو أقل تأثيراً بأحوال الجو القاسية أو أن يكون له أكثر من وظيفة، فالعميل قد يميل إلى هذا النوع من المنتجات وإن كان الأعلى ثمناً وهذا بناءً على ميزته الوظيفية.

ج- القيمة النفسية: تعبر كل من القيمة الاقتصادية والوظيفية على الفوائد الملموسة للمنتج، أما القيمة النفسية فتركز على الجوانب غير الملموسة مثل الإسم التجاري، السمعة والثقة، ويبرز دور هذا النوع من القيمة عند بلوغ السوق مرحلة النضج أو وجود تشابه بين المنتجات، فتصبح الفوائد النفسية عوامل محددة رئيسية للقرار الشرائي، وحسب كوتلر فإن العملاء يشعرون بضرورة الحصول على السلع والخدمات ذات القيمة التي تلبي احتياجاتهم، هذه الحقيقة وراء قيامهم بعملية الشراء، ولنجاح المنظمة يجب فهم الأسس أو المصادر التي يبني عليها العميل قيمته، والتي حددها بأربعة أبعاد هي²:

- الشكل: يعبر عن احتياجات العميل و رغباته
- المكان: وفرة هذه السلع والخدمات بالقرب من العميل.
- الوقت: وفرة السلع و الخدمات في الوقت الذي يريده العميل.
- الملكية: حيابة العميل للسلعة أو الخدمة.

الفرع الثالث: عناصر قيمة العميل

هناك العديد من الباحثين الذين قدموا نماذج حاولوا من خلالها حصر قيمة العميل، والعامل المشترك بين الكثير منهم هو نظرتهم لقيمة العميل على أنها تقييم للإختلافات الموجودة بين مجموع المنافع التي يمكن أن يحصل عليها وبين مجموع التكاليف التي يتحملها عند مقارنة عروض السوق، وبمقارنة هذه النماذج نجد أن نموذج كوتلر أكثر شمولية ووضوح، حيث ركز في جانب المنافع على كونها مادية منها وغير مادية³. أما جانب الكلف فقد ركز على النقدية منها وغير النقدية، أما باقي النماذج فالكثير منها مشتق من هذا النموذج، فنجد نموذج (Lapierre) لسنة 2000 مبني على نفس الفكرة وهي أن القيمة هي الفرق بين المنفعة المدركة والتضحية، ففي جانب المنفعة المدركة نجد منفعة ذات الصلة بالمنتج ومنفعة ذات الصلة بالخدمة وأخرى لها صلة بالعلاقة، أما جانب التضحية فنجد كلف نقدية

¹ نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سابق، ص322.

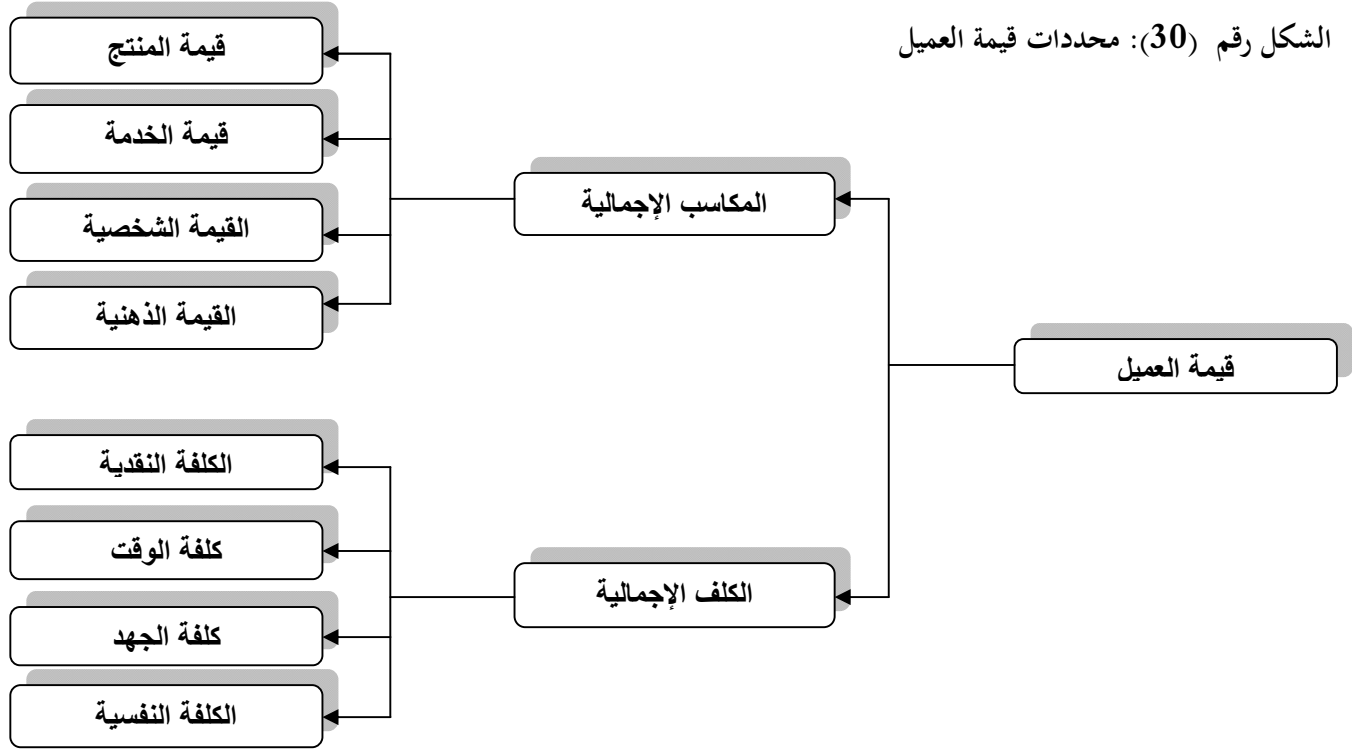
² Anthony G, Bennett , **The big book of marketing, lesson and best practice from the world's greatest companies**, M C Graw hill, 2010, p4.

³ Philip kotler et Kevin Lane Keller, op. cit, p125.

وأخرى غير نقدية، أما نموذج (naumann)، يرى أن عناصر القيمة تكمن في جودة المنتج، جودة الخدمة، السعر والمكانة الذهنية

الشكل التالي يمثل محددات قيمة العميل وفق كوتلر:

الشكل رقم (30): محددات قيمة العميل



Source: Philip kotler et Kevin Lane Keller, op. cit, p125.

أ- مكاسب العميل الإجمالية: هي مجموعة المنافع التي يحصل عليها العميل من السلعة أو الخدمة وتظم ما يلي¹:

- 1- قيمة المنتج: هي الخصائص التي تتوفر عليها المنتج وتشمل الأداء، المتانة، المطابقة والخصائص الجمالية.
- 2- قيمة الخدمة: هي المنافع غير الملموسة كخدمات ما بعد البيع، الصيانة، الضمان، التركيب و التدريب على استعمال المنتج... الخ.
- 3- القيمة الشخصية: تنتج عن لمسة أو تأثير العاملين والتي أصبحت من المزايا التنافسية للمنظمة فوجود عاملين ذوي احتراف ومهارات كبيرة في الأداء يزيد في ثقة العميل.
- 4- القيمة الذهنية: وهي التي يشكلها العميل عن المنظمة، علامتها أو منتجاتها من خلال تجربته مع منتجاتها، ويساهم فيها مقدار المنفعة التي يحققها الأداء الحقيقي، إضافة إلى البعد النفسي والاجتماعي.

ب- تكلفة العميل الإجمالية: و تتشكل من:

- 1- الكلفة النقدية: هي سعر المنتج والمصاريف المتعلقة به.

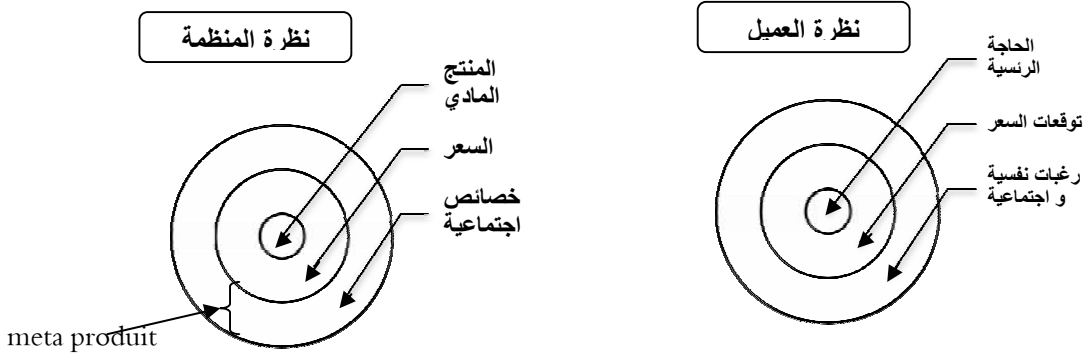
¹ Ibid, p125.

- 2- **كلفة الوقت:** هو الزمن الذي تستغرقه عملية الشراء، وهو عنصر ثمين خاصة الأفراد الذين لهم التزامات.
- 3- **كلفة الجهد:** هي المجهودات التي يبذلها العميل لأجل الحصول على المنتج من بحث وتنقل.
- 4- **كلف نفسية:** هي التأثيرات النفسية التي يتعرض لها الفرد من العائلة أو الأصدقاء، كإنتقادهم لإختياراته أو الإلتقاص من ذوقه.

يرى كل من (groroos and raval) أن مفهوم القيمة في تطور، وأنه هناك خطر على المنظمات التي تعمل بهذا المفهوم دون أن تعي المعنى الفعلي لتحسين القيمة التي يريدها العميل، ولأجل الفهم الجيد للقيمة قدمت ثلاثة نماذج حاولت التفصيل في القيمة التي يريدها العميل¹.

يقول (Narus and Anderson) أن القيمة أمر غير محدد وأن قيمة السلعة أو الخدمة تتوقف على كيفية إدراكها من قبل العميل، هذا يعني أن المنتج الواحد يمكن أن يكون له قيم مختلفة حسب الكيفية التي يقيم بها العميل المنتج²، ويضيف الباحثان أن القيم التي يحصل عليها العميل يجب أن تفوق الثمن المدفوع حتى يكون المنتج ذو جاذبية للعميل، أي أن يقدم للعميل أكثر من العنصر المادي في المنتج، ولتحقيق هذا الغرض يرى (linn) أنه يجب النظر إلى المنتج من زاويتين، الأولى نظرة المنتج (الصانع) والثانية نظرة العميل كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (31): المنتج من وجهة نظر المنظمة والعميل



source : David E et Marcus G, **Creating customer value, master thesis within business administration**, a case study at Stilexo, Swede, 2008, p9.

فنظرة المنظمة تركز على المنتج المادي الذي تعتبره بحد ذاته عرض يتم تسعيره، أما الخصائص الاجتماعية فتعظم القيم التي توفرها صورة المنتج. أما العميل فيحلل القيمة بناءً على قدرة المنتج على إشباع الحاجة الرئيسية، والسعر الذي يتوقعه من المنتج، إضافة إلى الرغبات الاجتماعية و النفسية.

¹David E et Marcus G, **Creating customer value, a case study at Stilexo**, master thesis within business administration, Swede, 2008, p9. disponible sur le site: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3603/FULLTEXT01.pdf>

² Ibid, p7.

ويضيف (Linn) عنصر (méta produit) هي العناصر غير المادية في المنتج التي تعتمد عليها المنظمة في جلب العميل كالعلامة.

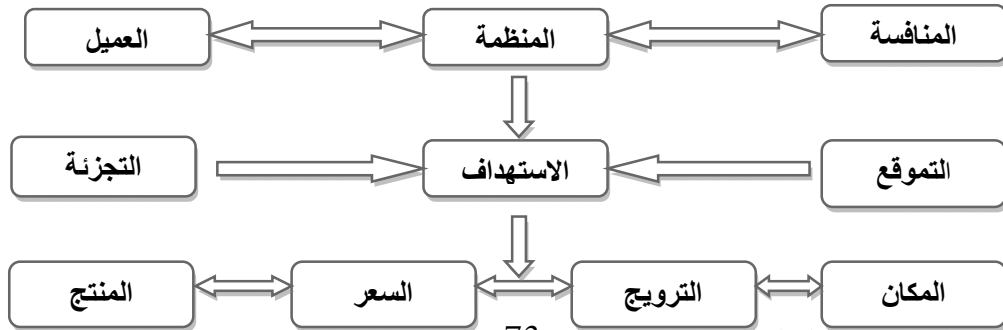
المطلب الثاني: الربط بين قيمة العميل وقيمة المنظمة

هناك إجماع بين الدارسين والباحثين في التسويق على أهمية الولاء على حاضر ومستقبل المنظمة خاصة في ظل بيئة شديدة التنافس، والمحافظة على ولاء العملاء يتوقف على القيمة التي تقدمها المنظمة، هذه الأخيرة تتميز بعدم الثبات نظرا لإغراءات المنافسين وتطلب العميل الذي أصبح أكثر ثقافة ومعرفة، كما أنه يتوفر على الوسائل للتأكد من وعود وادعاءات المنظمات، وعليه فالحل أمام المنظمة هو الاستمرار في تقديم الأحسن، لكن في الجهة المقابلة المنظمة مطالبة بالحصول على قيمة أيضا حتى تستمر في نشاطها، وهنا تظهر أهمية الموازنة بين قيمة المنظمة وقيمة العميل.

الفرع الأول: استثمار قيمة العميل

إن أهم ما يميز الفكر التسويقي الحديث عن غيره هو اهتمامه بالعميل، فقد كثرت النداءات بضرورة الاهتمام به والرفع من قيمته وكانت الاستجابة من رجال التسويق لإدراكهم بأهميته، ونتيجة لهذا تم بناء استراتيجيات تركز على العميل من خلال توفير قيمة جيدة له وتحسين مستوى رضاه، وكانت الإستراتيجية المتبعة تأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (32): الإستراتيجية المعتمدة على العميل



المصدر: سونيك غوبتا ودونالد ليهمان، مرجع سابق، ص 73.

من خلال الشكل: المنظمة تقوم بتحليل المنافسة، دراسة العملاء، البيئة الداخلية والخارجية وهو ما يلزم الفهم الجيد لاحتياجات العملاء وإمكانيات المنظمة مقارنة بالمنافس، إلى هنا تستطيع المنظمة التأكد من مدى قدرتها على تلبية احتياجات ما يعني امتلاكها لفرص تسويقية¹.

وفي مرحلة ثانية تقوم بتقسيم العملاء إلى شرائح واستهداف الشريحة الأنسب مع اختيار الصورة الذهنية المناسبة، أما عمليا فيتم تحديد المزيج التسويقي المشكل من المنتج، السعر المناسب، المكان أو قنوات التوزيع و الترويج.

¹ سونيك غوبتا و دونالد ليهمان، مرجع سابق، ص 72.

الملاحظ في هذه الإستراتيجية أنها موجهة أساساً لتوفير القيمة للعميل، وقد حققت نجاحاً كبيراً في هذا، لكن ما يعاب عليها عدم إعطاء نفس الأهمية للتكلفة التي تتحملها المنظمة أو التكلفة التي تنشأ عن المجهودات لأجل تحقيق القيمة للعميل، كما أنها لا تحمل دلالات عن قيمة المنظمة أو الموارد التي تحصل عليها المنظمة مقابل قيمة العميل. فإمام العميل المتطلب والقيمة المتطورة باستمرار، المنظمة ليس بإمكانها تحسين القيمة إلى ما لا نهاية، كون العملية تتطلب تكاليف من جهة والعملاء ليسوا كلهم مريحين من جهة أخرى، وعليه فإن إمكانية استمرار المنظمة في تقديم القيمة للعميل يتوقف على القيمة التي يوفرها للمنظمة.

الفرع الثاني: توازن قيمة العميل

الاهتمام المتزايد بإعلاء قيمة العميل يعود لأهمية هذا الأخير، لكن ما يجب التأكيد عليه هو أن ينظر إلى قيمة العميل بوجهيها، أي قيمة العميل من وجهة العميل وقيمة العميل من وجهة المنظمة، فالأولى تعبر عن مجهودات وإستثمارات تقوم بها المنظمة لأجل توفير القيمة أو المنفعة للعميل أما الثانية فتعبر عن عائد هذه الإستثمارات أو القيمة التي يقدمها العميل، فالمنظمة توفر قيمة للعميل بزيادة المنافع أو تخفيض التكاليف التي يتحملها جراء حصوله على منتجاتها وخدماتها، والعميل يوفر القيمة للمنظمة في شكل تدفقات مالية فالوجه الثاني للقيمة يركز على ضرورة استرداد الأموال المستثمرة والتي ستكون سبب في استمرارية المنظمة وتركز هذه الإستراتيجية على:

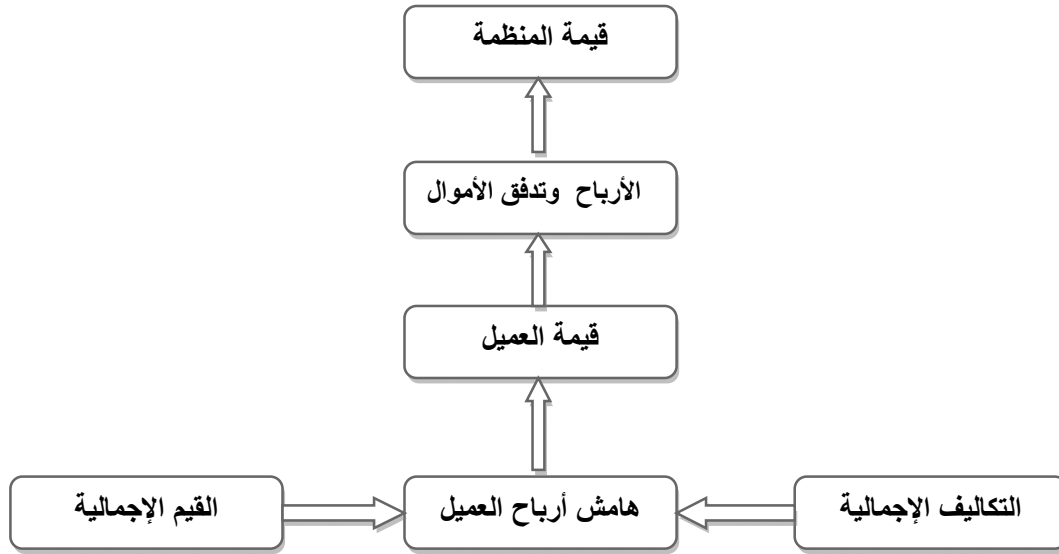
- النظر إلى العميل على أنه رصيد؛
- التركيز على قيمة العميل طويلة المدى؛
- تنظر إلى التسويق على أنه إستثمار في العملاء؛
- التمييز بين العملاء من حيث المردودية.

ويعود سبب الاهتمام بالوجه الثاني من قيمة العميل أن التجربة أثبتت أن هناك من العملاء من يدرون عوائد لكنهم لا يشكلون بالضرورة العملاء الأكثر ربحية إضافة إلى العملاء الذين لا يدرون أي ربح للمنظمة (الفراشات)، بسبب التكاليف التي تتحملها المنظمة في خدمتهم، فلو تتبع المنظمة الوجه الأول من القيمة لن يكون بوسعها اكتشاف ذلك¹. لكن النتيجة المهمة التي يجب التأكيد عليها هو أن قيمة المنظمة من قيمة عملائها²، نظراً لطردية العلاقة بين قيم العملاء وإيرادات المنظمة، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين قيمة المنظمة وقيمة العميل.

¹ سونيك غوبتا و دونالد ليهمان، مرجع سابق، ص 125.

² Willem Burgers, **Marketing revealed, challenging the myths**, Palgrave Macmillan, New York, 2008, p20.

الشكل رقم (33): العلاقة بين قيمة المنظمة وقيمة العميل



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى تحليل سونيك غوبتا و دونالد ليهمان

الجهود التي تبذلها المنظمة لإعلاء قيمة العميل لها بعد إستراتيجي كونها إستثمار سيعود على قيمة المنظمة مستقبلا، فالقاعدة تمثل قيمة العميل وهي نتيجة لجهود المنظمة لصالح العميل، وفي مقابل القيمة التي يحصل عليها العميل فإنه يوفر للمنظمة تدفقات مالية، ومن مصلحة المنظمة أن تكون القيمة المحصلة من العميل أكبر من التكاليف التي تتحملها لأجله.

المطلب الثالث: تأثير التوجه السوقي على ولاء العميل من خلال القيمة

إن إشتداد المنافسة أدى إلى زيادة إدراك المنظمة بضرورة تقديم منتجات ذات قيمة أعلى لعملائها للحفاظ على ولائهم، هذه القيمة مبنية على احتياجات العميل مع فهم طبيعة المنافسة في السوق وفي ظل التكامل بين الموظفين والإداريين لكل أقسام المنظمة¹، أي أنها مبنية على التوجه السوقي، هذا الأخير له تأثير كبير على أداء المنظمة من خلال تركيزه على تحسين فعالية أنشطة المنظمة واهتمامه بالبيئة الداخلية والخارجية على السواء، إضافة إلى اعتماده على المعلومات لخلق قيمة عالية وعلى نحو مستمر.

الفرع الأول: دور التوجه السوقي في زيادة المكاسب الإجمالية

إن امتلاك أو انتفاع العميل بالمنتج يعني حصوله على منافع قد تكون مادية أو غير مادية، مجموع هذه المنافع يشكل المكاسب الإجمالية أو القيمة الكلية، ويساهم التوجه السوقي في زيادة القيمة الإجمالية من خلال تعزيزه للقيم الجزئية المادية وغير المادية للمنتج.

أ- دور التوجه السوقي في زيادة قيمة المنتج

¹ Barbara Ewers and Gaynor Austen, **Market orientation**: framework for Australian university, library management, (2004) vol. 17, p2.

يساعد التوجه السوقي في التطوير المستمر للمنظمة كنظام أو من حيث الأنشطة والعمليات التي تقوم بها كونه يخلق ثقافة مبنية على الخبرات والمعلومات المستجدة ما يتيح للمنظمة تقديم المنتجات ذات الجودة فالمعرفة الجيدة لاحتياجات العميل مع البحوث التسويقية المستمرة والاطلاع المستمر على المنافس يساعد على خلق تراكم معرفي يكون الأساس في خلق المنتجات، والنتيجة لتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، حيث تتطابق أو تفوق توقعات العميل من جهة و تفوق ما يقدمه المنافس، فالمنتج المحصل عليه إضافة إلى كونه يلبي احتياجات العميل يتوفر أيضا على ميزة تنافسية، فالتوجه السوقي يتيح للمنظمة أخذ نظرة حالية ومستقبلية عن السوق وبالتالي فرصة أكبر لتقديم منتج أكثر تطوراً¹. فالمنتج الذي يحصل عليه العميل هو ناتج لمجموعة أفكار لكل من العميل، المنافس ومهندسي الإنتاج في المنظمة، أي أن فالمنتج الذي يحصل عليه العميل هو حصيلة لمجموعة متكاملة من الأفكار، كما أن التوجه السوقي يؤدي إلى التجديد في المنظمة ويساهم في نجاح المنتج الجديد، وقد أثبتت دراسة لـ (Fred Langerak) العلاقة الإيجابية بين تميز المنتج والتوجه السوقي، فالأخير يعزز من الإبداع التقني والإداري للمنظمة.²

ب- دور التوجه السوقي تعزيز قيمة الخدمة

قيمة الخدمة هي مجموعة المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها العميل كخدمة ما بعد البيع، الصيانة، وطرق التسليم، فالمنافسة في السنوات الأخيرة تميزت بالتركيز على تسليم خدمات ذات نوعية للعميل، كون هذا الأخير له توقعات تتطور باستمرار ما يستدعي متابعتها المستمرة، ومكونات التوجه السوقي تضمن المتابعة الجيدة لهذه التطورات، فالاهتمام بتقديم الخدمة لا يقل أهمية عن تقديم المنتج السلعي، خاصة في المنتجات النمطية، فأمام تشابه المنتجات المعروضة يصبح مستوى الخدمة هو الفيصل في القرار الشرائي، فالخدمة تساهم في تعزيز موقف العميل من المنتج السلعي كما قد تتسبب الخدمة المتدنية في فرار العميل، فالمعرفة الجيدة للعميل هي مفتاح تطوير وتحسين نوعية الخدمة³، كما أن فلسفة التوجه السوقي التي تقوم على جمع المعلومات باستمرار وتوزيعها داخل المنظمة خاصة موظفو الخط الأمامي، يمنحهم فرصة واستعداد أكبر لتقديم أحسن الخدمات.

ج- تأثير التوجه السوقي على القيمة الشخصية:

تعتبر القيمة الشخصية عن الخبرة والمعرفة لدى العاملين في المنظمة المقدمة للقيمة، فوجود عاملين ذوو معرفة ومهارة يزيد في ثقة وقناعة العميل، والتوجه السوقي توجه مبني على المعرفة حيث يركز إلى جانب جمع المعلومات وتوزيعها أن تكون هناك استجابة لهذه المعلومات أو الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات⁴.

¹ Rodolfo Vazquez et autres, op. cit, p16.

² Fred Langerak and others, **The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance**, the journal of product innovation management, 2004, 21, 79-94

³ Bernard J, Jaworski, Kohli, **Market orientation**: antecedents and consequences, journal of marketing vol,57, 1993, p53-54.

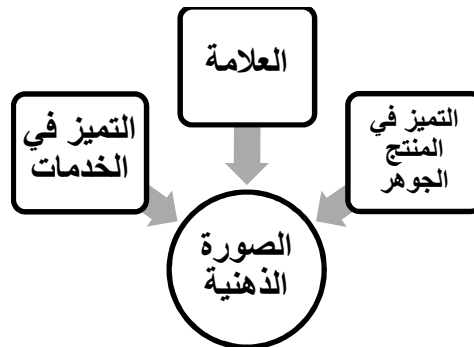
⁴ Valter Afonso Vieia, **Antecedents and consequences of market orientation**, Brazilia meta-analysis and international meta-analysis, Brazilian administration review, Curitiba, 2010, v7,pp,40-58.

وهو ما يتطلب تدريب وتحفيز مستمرين للعاملين لتحقيق الاستجابة المرغوبة، هذه الأخيرة هي محصلة للمسة العاملين والتي أصبحت من أهم المزايا التنافسية، فالقيمة الشخصية تعني أن إقبال العميل على المنتج ليس بالضرورة لجودة المنتج، فالأخير بعد ما كان جوهر القرار الشرائي مبني على جودته في ظل قاعدة المنتج الجيد يبيع نفسه أصبح في ظل التوجه السوقي عنصر في توليفة من عدة عناصر وقد لا يكون لجودة المنتج الدور الأساسي في الاختيار، ففي حالة توفر العرض وسهولة الدخول والخروج يصبح للقيمة الشخصية دور مهم في تعزيز العلاقة مع العميل وهو ما تركز عليه المنظمة الحديثة التي تعمل على إشعار العميل بأهميته وهي قيمة يحصل عليها العميل خارج المنتج الجوهر الذي أراد الحصول عليه أولاً، فقلما نجد اليوم منظمة تقدم منتج بدون السعي إلى تقديم قيمة شخصية لطلبه وهي نفسها فلسفة التوجه السوقي من خلال تجنيد كل المنظمة لخدمة العميل، فالأخير إضافة إلى حصوله على المنتج سيحصل على قيم إضافية قبل أثناء وبعد حصوله على المنتج من خلال اهتمام كل موظفي ومصالح المنظمة به.

د-تأثير التوجه السوقي على الصورة الذهنية

خبرة العميل وتجربته مع المنظمة تمكنه من أخذ فكرة عن المنظمة ومنتجاتها وتغرس إنطباع في ذهنه عنها، فإن كان إيجابياً سيكرر عملية الشراء وإن كان العكس فإنه سيوقف تعامله معها، فصورة المنظمة تشكل جزء مهم من القيمة التي يحصل عليها العميل، وتبنى من خلال التجارب الشرائية السابقة للعميل وتتأثر بالمنتج والخدمة وعلامة المنظمة¹، فالمنتج ذو العلامة المعروفة يشكل قيم للعميل أكبر من منتج آخر غير معروف حتى وإن توفر على خصائص أحسن، وفي ظل التوجه السوقي تسعى المنظمة إلى تقديم منتجات حسب احتياجات ورغبات عملائها، إضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه التنسيق الداخلي وأثره الإيجابي على أداء الموظفين خاصة موظفي المكتب الأممي، وعليه فالصورة النهائية للمنتج في ذهن العميل هي الإنطباع الإيجابي الناتج عن سلسلة من المنافع المحصلة من المنتج والخدمات الإضافية المصاحبة له.

الشكل رقم (34): مدعّمات الصورة الذهنية للمنتج



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل: Jasmina Dlacic and Vesna Zabkar, op. cit, p4

¹ Jasmina Dlacic and Vesna Zabkar, **Relational equity and company image in customer loyalty**, Economic Research - Ekonomska istraživanja, Vol. 25 (2012) No. 2 (503-524), p4.

ففي ظل العلامة الجيدة فإن صورة المنظمة تتعزز من خلال التميز في المنتجات التي تطلقها إضافة إلى التميز في الخدمات المصاحبة لها، فالمنظمة التي تقدم منتج ذو الجودة العالية والخدمة المميزة والتي تعمل على نحو مستمر على الابتكار في مجال المنتج/خدمة من شأنه أن يزيد في قيمة العميل وكنتيجه تجعله يكرر تعامله مع المنظمة ويزيد من ولائه.¹

الفرع الثاني: دور التوجه السوقي في تخفيض الكلف الإجمالية

تسعى المنظمة في ظل المنافسة إلى تقديم الأحسن لعملائها، بالاعتماد على تقديم سلع وخدمات ذات جودة، لكن الجودة قد لا تكون كافية لإقبال أو استمرار العميل مع المنظمة خاصة إذا كانت الكلف الإجمالية تفوق قدرته، ففي هذه الحالة سيبحث عن المنتج المناسب لقدرته، يقول **جاك ولش** "إذا لم تستطع بيع منتج ذو جودة عالية بأقل سعر عالميا فإنك ستكون خارج اللعبة"²، وهذا سبب نجاح المنتجات اليابانية ومزاحمتها نظيرتها الأمريكية والأوروبية اللتين تعتمدان على الجودة بالدرجة الأولى وإن كانت أكثر تكلفة، عكس اليابانية التي تمزج بين الجودة والتكلفة، والمقصود بالكلف الإجمالية هي كل ما يتحمله العميل مقابل حصوله على المنتج، وتشكل من السعر، الوقت والجهد المبذول إضافة إلى التكلفة النفسية.

أ- تأثير التوجه السوقي على الكلفة النقدية

تتمثل الكلفة النقدية في سعر المنتج والمصاريف الملحقه بعملية الشراء، وفلسفة التوجه السوقي تقتضي معرفة المنظمة بكل شرائحها من العملاء، ومنتجاتها تكون موجهة حسب كل فئة، وسعي المنظمة لتخفيض الأسعار أو تكييفها حسب قدرة العميل يكون من خلال التحكم في التكاليف، من خلال التوجه بالموارد أو الموزع أو كلاهما، فالأول يمكن من تخفيض تكلفة المواد الأولية أو المنتجات الوسيطة التي تدخل في الإنتاج، أما الثاني فإن قرب الموزع من العميل يقلل من مصاريف تنقله وبجته عن المنتج، وبتحكم المنظمة في تكاليفها مقارنة بالمنافسين، تخفض الأسعار للعميل.³

ب- تأثير التوجه السوقي على كلفتي الوقت والجهد

كلفة الوقت هي الزمن الذي يستغرقه العميل لأجل الحصول على المنتج، حاليا أصبحت هذه الكلفة لها أهمية كبيرة خاصة إذا كان جدول أعمال العميل مثقل بالنشاطات وكان الحصول على المنتج يتطلب وقت انتظار طويل، في هذه الحالة يلعب التوجه بالموزع دور مهم في تقليص هذه التكلفة إلى جانب إعفاءه من المجهود البدني وعناء التنقل الطويل طلبا للمنتج.

¹ Ibid, p4.

² فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سابق، ص63.

³ Rodolfo Vazquez, op. cit, p76

ج- تأثير التوجه السوقي على الكلفة النفسية

تسعى المنظمة أن تكون دوماً قريبة من العميل حتى تحافظ على ثقته في منتجاتها وعلامتها، ومتابعة المنظمة لعملائها أثناء عملية الشراء وبعدها تساهم في تعزيز هذه الثقة، فالجهود التي يقوم بها الموظفون أثناء تقديمهم الخدمة تقدم للعميل قيمة فردية واقتصادية وتحسن من نفسيته وتفاعله الاجتماعي¹، فالاهتمام الكلي للمنظمة بالعمل والمعاملة الاحترافية للموظفين ونجاح التجارب السابقة تزيد في ثقته وتجعله أكثر راحة في تعامله مع المنظمة، وعكس هذه الحالة فإن الخيبة والإنكسار الذي يشعر به العميل من تجربة سلبية سابقة ستكون سبب في فقدان الثقة في المنظمة ومنتجاتها وبالتالي قطع تعاملاته معها.

الفرع الثالث: تأثير التوجه السوقي على التزام العميل

إن جوهر التوجه السوقي يقوم على جمع المعلومات عن كل الفاعلين في البيئة التسويقية، ومن توزيع هذه المعلومات داخل المنظمة للحصول على أعلى درجات الاستجابة، هذا الكم النوعي من المعلومات الذي تحصل عليه المنظمة يعد توليفة متنوعة المصادر لتشكيل منتج ذو جودة يلبي حاجيات العميل بما يفوق توقعاته، وهو ما يساهم في زيادة رضاه، فالعميل تحميه القيمة المدركة العليا ووجود الأخيرة شرط لاستمرار علاقته مع المنظمة وخلق الولاء²، فاستمرارية المنظمة في تقديم الأفضل يزيد ثقة العميل في منتجات المنظمة وعلامتها وتكون سبب في خلق التزام ضمني من قبل العميل في استمرار تعامله معها، كما أن الثقة مقرونة بإزالة الشك وإزالة الأخير مقرونة بوفاء المنظمة بالتزاماتها، فمن خلال التجارب السابقة مع العميل تستطيع المنظمة أن تبرز للعميل اهتمامها بمصلحته ووفائها بوعودها تجاهه وهو ما يولد الثقة للعميل ويزيل الشك، فالثقة تنشأ وتغذى ويحافظ عليها، وعليه فالثقة أهم عامل مؤثر في الالتزام ومن ثم الولاء، فثقة العميل بمنظمة أو علامة ما تخلق لدى الأخير إرادة ايجابية تساهم في التقليل من الخطر المدرك وهو ما يجعل العميل في ثقة أكبر لما ستوفره المنظمة مستقبلاً، وكنتيجه فإن الأخير سيزيد في التزامه بعلاقته مع المنظمة³.

¹ Shu-Ching Chen, Pascale Quester, **Modeling store loyalty: perceived value in market orientation practice**, Journal of Services Marketing, Volume 20, Number 3, 2006, pp188-198

² Jasmina Dlacic and Vesna Zabkar, op. cit, p4.

³ van Vuuren, Roberts-Lombard, **Customer satisfaction, trust and commitment as predictors of customer loyalty within an optometric practice environment**, Southern African Business Review, 2012, Volume 16 Number 3, 2012

خلاصة:

من خلال هذا الفصل اتضح لدينا أهمية العميل لحاضر المنظمة ومستقبلها، على اعتبار أن الأخير مصدر دخلها واستمرار هذا الدخل من استمرار العميل، هذه الحقيقة أدركتها المنظمة المعاصرة، لذلك فهي في سعي دائم لإطالة فترة بقاءه ما أمكن بوسائل مختلفة يملئها واقع البيئة التنافسية.

ويتبع بيئة المنظمة يلاحظ اتجاهها إلى التنافسية أكثر والأسواق إلى التشبع، وكل منظمة تهدف إلى الحفاظ على عملائها وكسب جدد، وهو ما زاد في ندرة العملاء.

في ظل هذه التطورات أصبح كسب ولاء العملاء يقتضي من المنظمة أن تكون أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة لهذه التطورات، فسرعة تغير ظروف البيئة التنافسية وعدم استقرارها حتم ضرورة تجديد الأفكار، فمن الرضا إلى الولاء ومن التوجه بالعميل إلى التوجه السوقي، مراحل قطعتها المنظمة لغرض واحد وهو المحافظة على العميل، فبعد تجاوز فكرة التركيز على الرضا كعامل كافٍ للمحافظة على العميل، دخلت المنظمة في بناء علاقة ولاء لعملائها كانت بدايتها بالتركيز على العميل نفسه بدراسته وتحسينها لأفكاره، ثم إنتقلت إلى التركيز على كل مكونات البيئة التنافسية، وهو ما زاد في درجة ولاء عملائها.

فمعيار العميل في بقاءه مع المنظمة من عدمه هو القيمة العليا التي يمكن أن يحصل عليها، فمن وجهة نظره الولاء مرادف لأعلى قيمة، ما يعني للمنظمة ضرورة التميز المستمر من خلال تقديم قيمة أعلى، وتحقيق هذه القيمة إما بزيادة المكاسب الإجمالية التي يحصل عليها أو بتخفيض الكلف الإجمالية التي يتحملها، وهذا بالاعتماد على معطيات مبنية على التوجه السوقي، من خلال تقديم منتج حسب توقعات العميل وبتميز عن المنافس وفي ظل تنسيق داخلي عالي.

الفصل الثالث

واقع التوجه السوقي في شركة جازي وأثره
على ولاء العملاء

تمهيد:

تناولنا في الجانب النظري أهم المفاهيم والأفكار التي تناولها الأكاديميون حول موضوعي التوجه السوقي والولاء، فالتوجه السوقي بمكوناته يعمل من أجل الإلمام بجميع المتغيرات التي تؤثر في البيئة التنافسية للمنظمة، بهدف إعلاء قيمة العميل لتحقيق ولاءه والحفاظ عليه لأطول فترة، وسعياً منا على إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي إختارنا الشركة الرائدة في سوق الهاتف النقال في الجزائر، شركة جازي للاتصالات، كونها تنشط في سوق مشبع وشديد التنافسية. سنحاول معرفة مستوى التوجه السوقي بالشركة وجهودها من أجل المحافظة على عملائها مع إجراء استقصاء لعملائها لمعرفة درجة ولائهم للشركة ومدى تأثير التوجه السوقي على ولائهم، لدى سنحاول في هذا الفصل الإجابة على العناصر التالية:

- واقع سوق الاتصال في الجزائر وأهم مقومات نجاح الشركة .
- مستوى التوجه السوقي في الشركة وجهودها التسويقية للحفاظ على عملائها.
- تأثير التوجه السوقي على ولاء عملاء الشركة والقيمة التي يمنحها إياهم.

المبحث الأول: نظرة على شركة جازي وقطاع الاتصالات في الجزائر

نتناول في هذا المبحث عرض موجز لقطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر من حيث نشأته وتطوره وأهم الشركات التي تنشط فيه، ثم نتعرض إلى التعريف بشركة جازي المتعامل الأول في الجزائر وأهدافها الإستراتيجية وكذا أهم العروض التي تقدمها الشركة.

المطلب الأول: تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر

يعد قطاع الاتصالات وبالتحديد قطاع الاتصالات اللاسلكية القطاع الأول الذي عرف تطورا كبيرا ودون منازع منذ نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الحالية، وهذا نتيجة للإصلاحات العميقة التي قامت بها الجزائر على قطاع الاتصالات والبريد سعيا لمواكبة التطور الذي يشهده مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العالم، وكذا ما تتطلبه الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع وكمؤشر على انفتاح السوق على المنافسة.

الفرع الأول: مراحل تطور الهاتف النقال في الجزائر

قطاع الهاتف النقال من القطاعات الفتية في الجزائر تعود نشأتها إلى سنة 1994، ورغم هذه الفترة القصيرة إلا أنه عرف تطورا كبيرا ساعده على ذلك العديد من الضر وف، واعتمادا على المنافسة فإن القطاع مر بثلاثة مراحل¹:

1-مرحلة الإحتكار المطلق(1994 إلى 2002/02/15)

في هذه المرحلة كان هناك احتكار كلي من قبل الدولة لكل أنشطة البريد والاتصال من خلال مجمع اتصالات الجزائر والذي كان يظم مؤسسة الجزائر للهاتف الثابت وموبليس للهاتف النقال وبعض الفروع متعلقة بالإنترنت، أما خدمات الهاتف النقال فكانت شبه جامدة ومنحصرة على خدمة فئات معينة من ذوي الدخل المرتفعة وكلها كانت تعتمد على نمط الدفع المؤجل، أما تطور عدد المشتركين فكان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال في فترة الإحتكار المطلق

السنة	1996	1998	1999	2000
عدد المشتركين	4961	18000	72000	86000

Source : www.ARPT.DZ, rapport annuelle 2000, page consultée le: 25/09/2015

وقد كانت كل التفسيرات على ضعف عدد المشتركين تدور حول الطابع الإحتكاري للقطاع وارتفاع تكاليف الاشتراك.

فترة الإحتكار المطلق استمرت إلى حين فترة الإصلاحات الهيكلية للقطاع، فبموجب القانون 2000-3* تم تحرير القطاع أمام المنافسة وتحديدًا في 2001/07/11 عرف القطاع دخول أول متعامل أجنبي اوراسكوم اتصالات الجزائر وبحصوله على الرخصة الثانية كان بمثابة نهاية احتكار القطاع من قبل الدولة.

¹ قوئي سعاد، الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمعامل الهاتف النقال في الجزائر، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج

قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بسكرة، د ت، ص2

2- مرحلة الإحتكار الشائى (2002/02/15-2004/08/25)

في هذه المرحلة أصبح سوق الهاتف النقال في الجزائر بمتعاملين إثنين، اوراسكوم اتصالات الجزائر وإسمه التجاري جازي واتصالات الجزائر والتي أصبحت بعد تاريخ (2003/08/03) تحت الإسم التجاري موبليس كأخرجة لأغراض تنافسية، وفي السنة الأولى لدخولها استطاعت شركة جازي أن تفتك الريادة من المتعامل التاريخي باستحواذها على (70%) من الحصة السوقية، ويوضح الجدول التالي عدد المشتركين في مرحلة الإحتكار الشائى:

الجدول رقم (18): عدد المشتركين في الهاتف النقال في أول سنة من فترة الإحتكار الشائى

المتعامل	موبليس	جازي
عدد المشتركين	135204	315801

Source : www.ARPT.DZ, rapport annuelle 2002, p18, page consultée le/ 25/09/2015

ويعود السبب في هذا البروز إلى الأسباب التالية:

- الإستثمارات الضخمة التي قامت بها الشركة والتي فاقت 550 مليون دولار، مقابل ضعف استثمارات اتصالات الجزائر.
- الطلب المتزايد على خدمة الهاتف النقال وعجز الجزائرية للاتصالات على تغطيته بوسائلها الخاصة إضافة إلى بقاء فرع الهاتف النقال في تبعية للمؤسسة الأم إلى غاية أوت 2003.
- عمل المتعامل الجديد جازي باحترافية أكبر من خلال تطبيق مفاهيم التسويق، وتسهيل عمليات الاشتراك، في المقابل الاشتراك في اتصالات الجزائر كان يتطلب إجراءات كما أنها تنحصر في الولايات الكبرى فقط.
- أسبقية المتعامل الجديد جازي بتطبيق بطاقة الدفع المسبق والتي حازت على غالبية المشتركين، في حين استمرت اتصالات الجزائر بفكرة الدفع المؤجل إلى غاية سنة 2004¹.

3- مرحلة منافسة القلة (2004/08/25 إلى اليوم)

بعد تاريخ 2003/12/20 أصبحت السوق الجزائرية للاتصالات تضم ثلاثة متعاملين، وهو تاريخ حصول المتعامل الكويتي الوطنية للاتصالات على الرخصة الثالثة تحت الإسم التجاري "نجمة"، الذي بدأ بالاستغلال الفعلي لشبكته بتاريخ 2004/08/25 والذي أصبح فيما بعد تحت اسم أوريدو.

وبعد دخول المتعامل الثالث زادت حدة المنافسة وهو ما انعكس على درجة التغطية ونوعية العروض والأسعار، لكن ما يلاحظ في السنوات الأخيرة هو إتجاه المنافسين إلى المنافسة غير السعرية، والتركيز على الترويج وتحسين الخدمات المقدمة، لكن يبقى الزبون هو المستفيد في كل الأحوال وهو ما يفسره التزايد الكبير لعدد المشتركين في الهاتف النقال والذي كان على حساب الهاتف الثابت.

¹ قويني سعاد، مرجع سابق، ص3.

الجدول رقم (19): عدد المشتركين حسب كل متعامل (بالمليون)

المتعامل/السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
جازي	15.08	16.5	17.8	17.5	18.6	16.61
موبليس	9.4	10.5	10.62	12.5	13.02	14.00
اوريدو	8.2	8.5	9.05	9.5	11.6	12.29

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع

www.ARPT.DZ: les rapports annuels, 2010-2015, page consultée le/ 14/04/2016

يلاحظ صدارة المتعامل جازي على سوق الهاتف النقال في الجزائر منذ دخوله إلى السوق الجزائرية وهذا راجع إلى:

- درجة التغطية لكافة مناطق الوطن؛
- اهتمامه بكل الشرائح، فكل فئات المجتمع لها ما يناسبها من العروض؛
- الخبرة المكتسبة للشركة في المجال في دول أخرى.

الفرع الثاني: متعاملوا الهاتف النقال في الجزائر

حاليا تتكون السوق الجزائرية للهاتف النقال من ثلاثة متعاملين، يتوزعون بين القطاع العام، الخاص والمشارك.

أولا: الجزائرية للاتصالات "موبليس"

وهي فرع لمؤسسة الجزائر للاتصالات نشأت بمقتضى القانون (2000-3)، الذي أقر أنها مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 100 مليون دج مقسمة إلى 100 سهم قيمة كل سهم ب100 الف دج، يتواجد مقرها الاجتماعي بميدرة بالعاصمة ويرأسها مدير عام (PDG)، شعار الشركة هو "والكل يتكلم"، ويعتبر موبليس المنافس برتبة المتحدي الأول للشركة الرائدة في السوق الجزائرية، وحسب تقرير سلطة الضبط للبريد والاتصالات لسنة 2015، فإن موبليس تحوز على أكثر من 33 % من الحصة السوقية بعدد مشتركين يزيد عن 14 مليون. وحسب نفس التقرير فإن الشركة تحتل الريادة من حيث عدد المشتركين بصيغة الجيل الثالث 3G بعدد مشتركين يفوق 6.54 مليون مشترك، أي ما نسبته 40 % من الحصة السوقية لهذه الصيغة، أما من حيث الصيغة التقليدية GSM فإنها تأتي في المرتبة الثانية بأكثر من 7.77 مليون مشترك ما نسبته 29 % من سوق GSM¹.

الجدول رقم (20): موقع موبليس في سوق الهاتف النقال في الجزائر

صيغة الاشتراك	العدد (بالمليون)	النسبة	المرتبة
GSM+3G	14.31	33%	2
GSM	7.77	29%	2
3G	6.54	40%	1

المصدر: إعداد الطالب استنادا الى الموقع:

www.ARPT.DZ:

تقرير نشاط سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لسنة 2015، ملف صحفي، يوم: 2016/04/10، ص3.

¹ Autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Rapport annuel, ARPT , 2016, pp40-43.

ثانيا: شركة جازي

كانت في البداية شركة خاصة 100% تابعة لاوراسكوم للاتصالات المصرية، دخلت السوق الجزائرية سنة 2004، وإلى اليوم هي الشركة الرائدة لسوق الهاتف النقال في الجزائر. وستتطرق للشركة بالتفصيل في المطلب الثاني.

ثالثا: شركة اوريدو

هي الشركة صاحبة الرخصة الثالثة للهاتف النقال في الجزائر، وهي شركة عالمية تابعة لاتصالات قطر، تقدم خدمات الهاتف النقال، الثابت والانترنت العالي التدفق، وتتواجد في 11 بلدا بقاعدة عملاء تفوق 107 مليون مشترك و إيرادات مالية بلغت 33.2 مليار ريال قطري، أما عن تواجدها في الجزائر فقد كان تحت تسمية نجمة إلى غاية 2013/11/11م تاريخ استبدالها بالإسم الحالي اوريدو، بهدف تعميم علامتها التجارية على امتداد الدول التي تتواجد فيها، أما عن عدد مشتركها فقد بلغ سنة 2014 أكثر من 11.6 مليون مشترك¹، وحسب تقرير سلطة الضبط فإن سنة 2015 سجلت هي الأخرى إرتفاعا في عدد المتعاملين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): موقع اوريدو في سوق الهاتف النقال في الجزائر

المرتبة	النسبة	العدد(بالمليون)	صيغة الاشتراك
3	28.45%	12.29	GSM+3G
2	24.77%	6.66	GSM
3	34.52%	5.63	3G

www.ARPT.DZ:

المصدر: إعداد الطالب استنادا إلى الموقع:

تقرير نشاط سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لسنة 2015، ملف صحفي، يوم: 2016/04/10، ص3.

الفرع الثالث: واقع الهاتف النقال في الجزائر

1-موقع الهاتف النقال في سوق الهاتف الجزائرية

رغم الفترة القصيرة من فتح القطاع أمام المنافسة والتي كانت بإصدار قانون 30-2003، فإن قطاع الاتصال عرف تطورا سريعا، نظرا للمنافسة الشديدة بين المتعاملين الثلاثة، إنعكس على نسبة التغطية العالية لكافة أرجاء الوطن إضافة إلى نوعية الخدمات، كما أصبح في متناول شرائح واسعة من المجتمع لإنخفاض تكاليف الاستفادة من خدماته. مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى يعد قطاع الهاتف النقال القطاع الأكثر تطورا وبدون منازع منذ سنة 2004 أي بفترة قصيرة من فتح القطاع أمام المنافسة، ويوضح الجدولين التاليين تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات بأنواعها في الفترتين: (2000-2004) و (2010-2015).

¹ www.Ooredoo.dz, consulter le 10/04/2016

الجدول رقم (22): عدد المشتركين في الهاتف بنوعيه في الفترة (2000-2004)

الهاتف/السنة	2000	2001	2002	2003	2004
الثابت	1.8	1.95	2	2.1	2.5
النقال	0.08	0.09	05	1.44	4.5

المصدر: إعداد الطالب إستنادا إلى:

www.ARPT.DZ, Rapport Annuel 2008, p 50, page consultée le: 14/04/2016

نلاحظ من الجدول أن كلا السوقين في نمو، والتفوق واضح للهاتف الثابت في الفترة خاصة في الفترة (2000-2003)، وبداية من سنة 2004 كان الإقلاع الحقيقي للهاتف النقال الذي أخذ يوسع الهوة بينه وبين الثابت، وهذا ما يتضح جليا في الفترة 2010-2015 كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال والثابت في الفترة 2010-2015 (بالمليون)

الهاتف	2010	2011	2012	2013	2014	*2015
الثابت	2.92	3.05	3.23	3.13	3.09	3.26
النقال	32.78	35.61	37.52	39.63	43.29	43.22

المصدر: اعداد الطالب إستنادا :

www.ARPT.DZ: le rapport annuel, 2014, page consultée le: 14/04/2016

*www.ARPT.DZ:

تقرير نشاط سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لسنة 2015، ملف صحفي، يوم: 2016/04/10، ص ص، 3-4.

يلاحظ حالة شبه الاستقرار في عدد المتعاملين في الهاتف الثابت، فطوال الخمسة سنوات الأخيرة والسوق تقريبا بنفس الحصة في حدود 3 مليون مشترك، فمن 3.23 مليون مشترك سنة 2012 إلى 3.13 سنة 2013 ليصل حسب آخر الإحصائيات لسنة 2015 إلى 3.26 مليون، بارتفاع طفيف عن سنة 2014، عكس الهاتف النقال الذي واصل إقلاعه ووصل حسب تقرير سلطة الضبط لسنة 2014 إلى 43.29 مليون مشترك، أي 93.32 % من حصة الهاتف الإجمالية، في المقابل حصة الثابت لا تمثل سوى 6.68 % من الحظيرة الوطنية للهاتف، وفي آخر تقرير لسلطة الضبط عرف سوق الهاتف النقال تسجيل 43.22 مليون مشترك وهو انخفاض طفيف عن السنة السابقة، وعلى العموم يلاحظ تراجع الهاتف الثابت أمام النقال، ويعود سبب هذا التراجع بالدرجة الأولى إلى انعدام المنافسة في هذا القطاع الذي يبقى إحتكارا للقطاع العمومي، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الاستفادة من الاشتراك من حيث المال والوقت عكس النقال، غير أنه هناك توقعات لتحسن الحصة السوقية للهاتف الثابت خاصة مع تحسن تدفق الأنترنت وأهمية الأخير في الحياة العملية والعلمية للمواطن الجزائري، وهو ما جعل فئات واسعة تعيد الربط بالهاتف الثابت، وهو ما يفسره الارتفاع الطفيف في السنة الأخيرة.

ب- تطور الكثافة الهاتفية وعدد المشتركين

حسب آخر تقديرات سلطة الضبط فإن عدد مشتركى الهاتف النقال بلغ أكثر من 43.22 مليون مشترك موزعين على ثلاثة متعاملين، نصيب كل متعامل حسب تقرير سلطة الضبط 2015 كما يلي¹:

1- اوراسكوم اتصالات الجزائر بأكثر من 16 مليون مشترك.

2- اتصالات الجزائر بأكثر من 14 مليون مشترك.

3- اوريدو بأكثر من 12 مليون مشترك.

ويقدم لنا الجدول التالي معطيات بالتفصيل عن التطور الذي حدث في سوق الهاتف النقال في الجزائر خلال فترة الإحدى عشرة سنة الأخيرة، أي الفترة التي عرفت تواجد المنافسين الثلاثة.

الجدول رقم (24): نسبة الكثافة للهاتف النقال في الإحدى عشرة سنة الأخيرة من التواجد

السنة	عدد المشتركين			العدد الإجمالي (بالمليون)	الكثافة الهاتفية(%)
	جازي	موبيليس	اوريدو (حاليا)		
2004	3.41	1.17	0.28	4.86	15.26
2005	7.27	4.9	1.47	13.66	41.52
2006	10.53	7.41	2.99	20.99	63.6
2007	13.38	9.69	4.48	27.56	81.5
2008	14.10	7.70	5.21	27.03	79.5
2009	15	10	7	32.72	85
2010	15.08	9.4	8.2	32.78	90.30
2011	16.5	10.50	8.5	35.61	96.52
2012	17.84	10.62	9.05	37.52	99.52
2013	17.58	12.50	9.50	39.63	102.40
2014	18.61	13.02	11.66	43.29	109.62
2015*	16.61	14.00	12.29	43.29	107

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى:

www.ARPT.DZ: le rapport annuels, 2014, p46, page consultée le/ 14/04/2016.

من خلال الجدول يتضح النمو الكبير الذي يعرفه سوق الهاتف النقال من حيث عدد المشتركين الذي تضاعف ثمان مرات في ظرف 10 سنوات، ووصل عدد المشتركين إلى 43.29 مليون وهو عدد أكبر من سكان الجزائر، ما يعني أنه في هذه السنة السوق حقق أكبر معدل كثافة هاتفية وصلت إلى 109.62% متجاوزا معدل 2013 بنسبة إضافية قدرها 7.22%، وارتفاع معدل الكثافة الهاتفية خاصة في السنتين الأخيرتين 2013 و2014 حيث تجاوز

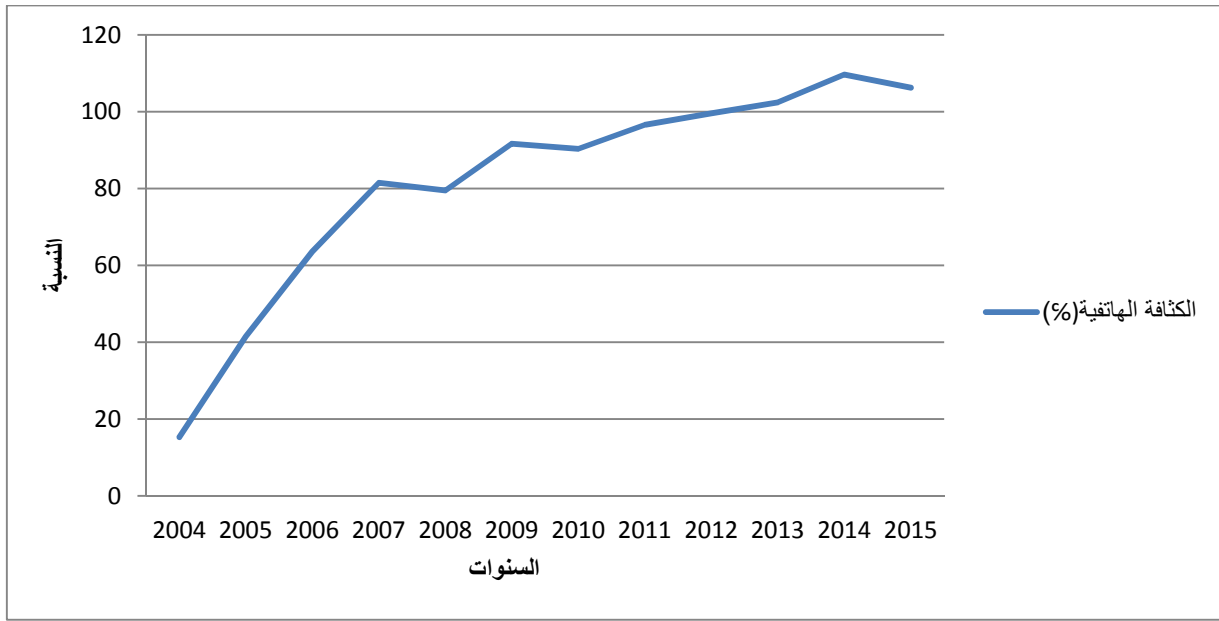
¹www.ARPT.DZ:

تقرير نشاط سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لسنة 2015، ملف صحفي، يوم: 2016/04/10، ص 3.

* نفس المرجع، ص 6.

عدد المشتركين عدد السكان ما يعني أن الفرد الجزائري له أكثر من شريحة واحدة، أما بخصوص سنة 2015 فقد عرفت انخفاضا طفيف في عدد المشتركين، هذا الانخفاض سجل في صيغة (GSM)، الذي عرف إنخفاضا بقيمة 23% مقارنة بسنة 2014، على العكس من ذلك فإن مشتركى صيغة الجيل الثالث (3G) عرفت إرتفاعا بـ 92% حيث قفز من 8.509 مليون مشترك سنة 2014 إلى 16.319 مليون مشترك سنة 2015، ويرجع المختصون الانخفاض في الصيغة الأولى إلى تحولهم لصيغة الجيل الثالث¹.

الشكل رقم (35): منحنى الكثافة الهاتفية في الجزائر في الفترة (2004-2015)



المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج الجدول رقم (24)

من الشكل يتضح لنا المنحى التصاعدي لمعدل الكثافة الذي عرف تراجع مرة واحدة سنة منذ 1998²

تاريخ أول تقرير لسلطة الضبط وهو تاريخ بداية عمل الهاتف النقال في الجزائر، ويعود السبب في هذا إلى :

- العروض الجذابة التي يقدمها المتعاملون؛

- عدم وجود حواجز للانتقال إلى متعامل آخر؛

- انخفاض تكاليف كسب شريحة جديدة.

وبالعودة إلى الجدول نلاحظ أن الانخفاض كان في سنة 2008، وتبين الأرقام أن المتعاملين جازي واريديو حافظا على

نفس وتيرة النمو عكس المتعامل التاريخي الذي فقد قرابة مليوني مشترك، وتدل هذه المعطيات على أن السوق لم يصل بعد إلى حالة التشبع وهو ما يشجع المتعاملين على المزيد من الإستثمارات.

¹ النشرة الفصلية، سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2016/04/10، ص3.

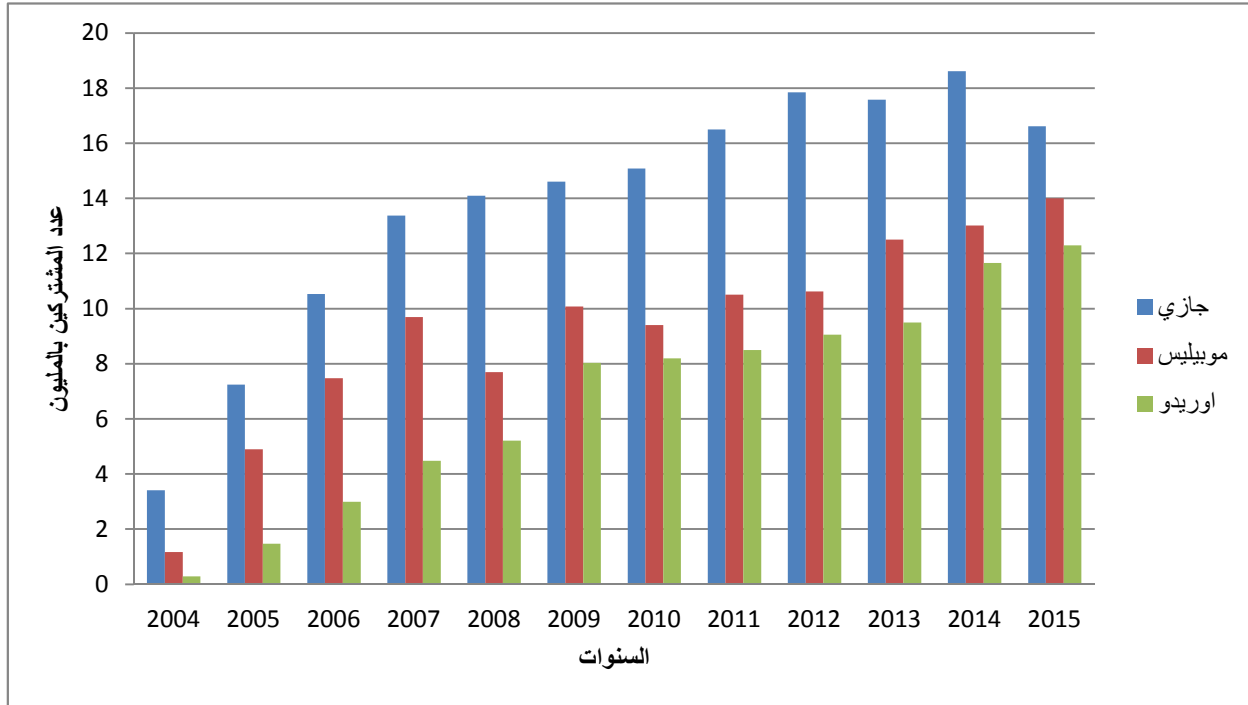
² www.ARPT.DZ: le rapport annuel 2008, p59, page consultée le/ 14/04/2016.

وفي تقرير لسلطة الضبط لسنة 2014 يبين أن السوق حافظ على نموه المتصاعد، حيث عرفت هذه السنة معدل نمو 9.26%، وهو معدل النمو الأفضل منذ سنة 2009 ويرجع السبب في ذلك بالأساس إلى إطلاق خدمات الجيل الثالث "3G"، فمن أصل 43 مليون مشترك للسنة الأخيرة هناك 8.51 مليون كانت في صيغة الجيل الثالث، أي ما نسبته 19%.

وحسب آخر تقرير سلطة الضبط لسنة 2015 فقد حققت صيغة الجيل الثالث قفزة حقيقية قاربت الضعف مقارنة بالسنة السابقة، حيث وصل مشتركوها إلى 16 مليون مشترك عكس صيغة (GSM) التي لم تحافظ على معدل النمو السنة السابقة بتسجيلها تراجع طفيف.

ويوضح لنا الشكل التالي تطور عدد المشتركين حسب كل متعامل خلال فترة العشر سنوات الأخيرة.

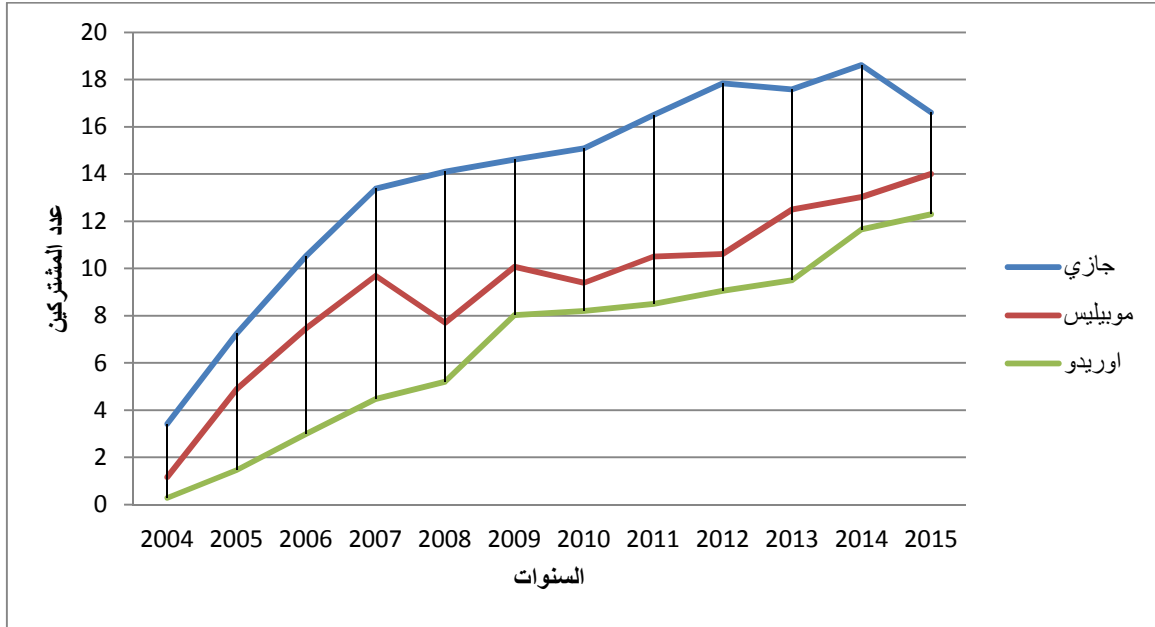
الشكل (36): تطور عدد المشتركين حسب كل متعامل (بالمليون)



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج الجدول رقم (24)

بين الشكل (37) التفوق الواضح لشركة جازي على منافسيها منذ بداية نشاطها في السوق الجزائري، كما نلاحظ التطور السريع الذي يعرفه باقي المتنافسين.

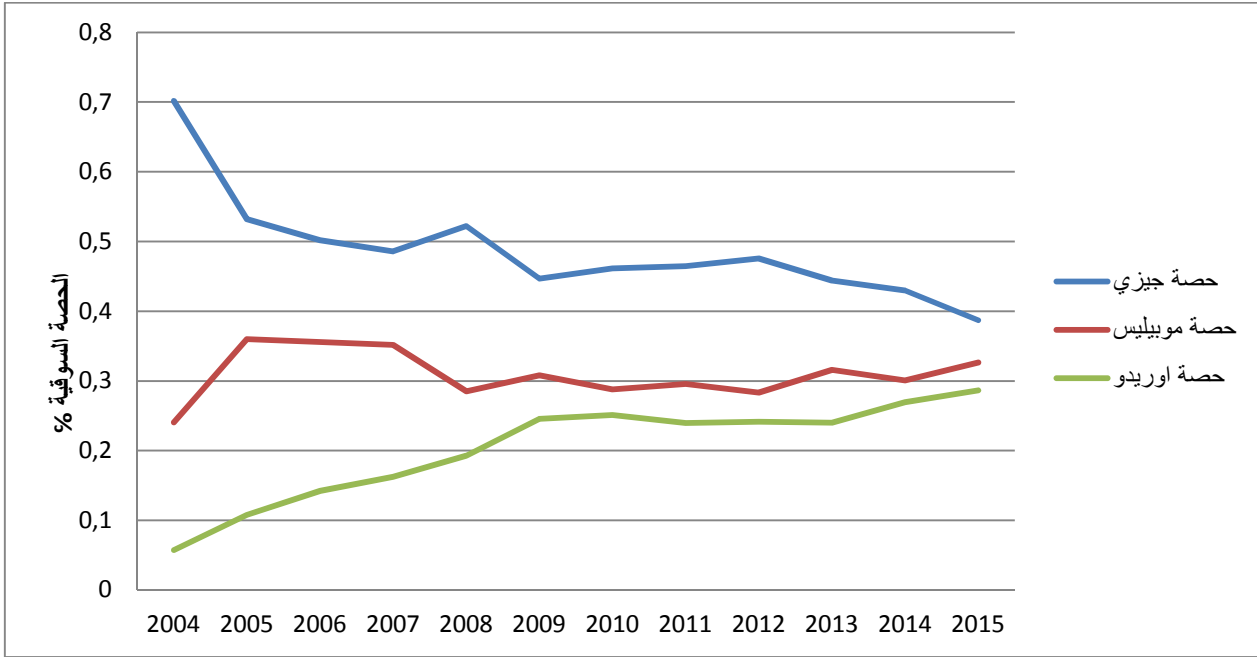
الشكل (37): اتجاه تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر (بالمليون)



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج الجدول رقم (24)

وبالتمعن أكثر في الأرقام نجد أنه حقيقة لازلت شركة جازي هي المتعامل رقم واحد في الجزائر، لكنها لم تعد مهيمنة على السوق كما كانت عليه في فترة (2004-2008) وهي الفترة التي كانت تستحوذ فيها على أكثر من نصف عدد المشتركين، فقد بلغت النسبة أوجها سنة 2004 بـ 70% لتتخفف سنة 2009 عن سقف 50%، في المقابل نلاحظ أن المتعامل التاريخي من جهته لم يعرف الاستقرار في حصته السوقية بين النمو تارة والانخفاض تارة أخرى، والمستفيد الأكبر من كل هذا هي شركة اوريدو (نجمة سابقا)، حيث تعرف حصتها اتجاه تصاعديا، فمن أقل من 1% من الحصة السوقية سنة 2004 إلى 12% سنة 2015 والسبب يعود إلى حجم الإستثمارات الكبيرة والعروض التي تقدمها الشركة خاصة خدمة الجيل الثالث، كما أنه وعلى غرار شركتي جازي وموبيليس أصبحت الشركة تولي الأهمية لفئات أوسع من المجتمع، أما عن النزيف الذي عرفته شركة جازي فيرجع إلى تأخرها عن غريمتيها في إطلاق خدمة الجيل الثالث، وبالإستعانة بالمنحنى البياني لتطور حصص المتعاملين حسب الشكل (37) يتبين لنا أن سوق الهاتف النقال في الجزائر يتجه إلى حالة التوازن.

الشكل (38): تطور الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج الجدول رقم (26)

يلاحظ من الشكل تقارب المنحنيات الثلاثة في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات الأولى، فحصة شركة جازي في هبوط مستمر وحصة اوريدو في صعود مستمر في حين تعرف حصة موبيليس نوع من الاستقرار النسبي ما يعني أن السوق فعلا يتجه إلى حالة توازن، ويعود ذلك إلى الأسباب التالية:

- تشابه العروض المقدمة من قبل المتعاملين الثلاثة، فلم تعد هناك منتجات جديدة إنما هناك توسع في العمليات الترويجية فيما يخص صيغة (GSM)، أما الإبداعات الجديدة فاستحوذت عليها خدمة الجيل الثالث؛
- تشبع السوق، حيث تعدي معدل الكثافة الهاتفية نسبة 100% إلى جانب سهولة الحصول على شريحة لمعامل آخر؛
- زوال الميزة التنافسية التي تميزت بها الشركة لوقت طويل وهي تقديم منتجات بأخفض الأسعار، حيث تمكن المنافسين الآخرين من كسب هذه الميزة؛
- أسبقية المنافسين في خدمة الجيل الثالث والتردد الكبير الذي عرفه ولوج الشركة لهذه الخدمة؛
- دخول شريك جديد وتغير الصيغة القانونية للشركة مع طول فترة ما عرف بـ "قضية جازي".

المطلب الثاني: التعريف بشركة جازي للاتصالات

نتناول في هذا المطلب التعريف بشركة جازي من خلال نبذة تاريخية عنها وآخر تطوراتها والتنظيم الإداري لها، وكذا أهدافها الإستراتيجية.

الفرع الأول: مدخل عام لشركة جازي للاتصالات

شركة جازي هي صاحبة الرخصة الثانية للهاتف النقال في الجزائر، وهذا ابتداء من جويلية 2001، وهو التاريخ الذي منحت فيه وزارة الاتصال الرخصة الثانية للمجمع المصري اوراسكوم للاتصالات، قيمة هذه الرخصة 737 مليون دولار، بعد منافسة مع كبريات الشركات العالمية في الاختصاص، وكان دخولها السوق الجزائرية بمثابة إعلان عن نهاية احتكار الدولة لسوق الهاتف المحمول، وبتاريخ 2001/11/07 تم الإعلان عن الإسم التجاري لفرع هذه الشركة تحت إسم جازي، وجاء الاسم الذي تم إختياره بعناية إختصارا لإسم ELDJAZAIR، وأحد اشتقاقاتها أيضا **الجزء** ELDJAZA، هذا الإسم الذي وجد فيه الجزائري رمز إلى وطنه-مشتق من الجزائر- ساهم في سرعة ترسيخ صورة إيجابية عن العلامة، واختيار هذا الإسم التجاري بهذه الصيغة هي فلسفة دأبت عليها الشركة الأم أينما فتحت فرع جديد لها، كما حدث تونس وموريتانيا.

عملت الشركة منذ بداية اعتمادها على تطوير شبكتها وضمان التغطية لكامل التراب الوطني، من خلال استثمارات فاقت 2.5 مليار دولار وبطاقة عمالية فاقت 4000 عامل، وبعرضها المختلف سواء بصيغة النظام الشامل GSM أو 3G استطاعت أن تحافظ على الريادة وطنيا وحسب تقرير سلطة الضبط فقد بلغ عدد عملاء الشركة نهاية سنة (2014) قرابة 18.872 مليون مشترك أي ما نسبته 42.9% من السوق الوطنية للهاتف النقال،¹ وهو أعلى مستوى وصله الشركة منذ بداية تواجدها في سوق الاتصالات الجزائرية.

وبتاريخ 2015/04/18 أصبحت جازي شركة مختلطة بين الحكومة الجزائرية ممثلة في الصندوق الوطني للإستثمار والمتعامل الروسي فيمبلكوم، فإبتداء من هذا التاريخ أعلنت الشركة الأم عن بيع 51% من حصتها إلى الحكومة الجزائرية بمبلغ 2.643 مليار دولار والحصصة المتبقية للمتعامل الروسي فيمبلكوم، ومع هذه المستجدات قامت الملاك الجدد بتغيير شكل شعار الشركة (**LOGO**) القديم البيضاوي الشكل بأخر جديد مثلث الشكل، وهذا ابتداء من أفريل 2015.

الجدول (25): شعارات شركة جازي

الشعار القديم من ماي 2013-أفريل 2015	الشعار الجديد ابتداء من أفريل 2015
	

Source : www.djezzy.com, page consultée le 22/04/2016

¹ www.djezzy.com, page consultée le 22/04/2016

الشعار الجديد على شكل رأس سهم مثلث بلون احمر، يعني دائما إلى الأمام والتقدم وبعبارة "معها تقدر".¹ وقد عرفت الشركة تطورات كبيرة في سنة 2015، فبعد مفاوضات ماراطونية أفضت في الأخير إلى تغيير ملكية الشركة التي أصبحت شراكة بين الحكومة الجزائرية والمتعامل الروسي "فيمبيلكوم" وفق قاعدة (49/51)، وكان هذا نتيجة لمخالفة إرتكبتها المتعامل السابق الذي حاول التنازل عن الشركة لمتعامل آخر دون إستشارة الحكومة الجزائرية التي منحتة الترخيص للعمل في الجزائر، الأحداث الأخيرة أربكت عمل الشركة خاصة أنها تمس ملكية الشركة، وكانت سببا مباشرا في التأثير على حصتها السوقية وكذا عدم مواكبتها لرغبات عملائها وهو ما كان سبب في هجرة بعضهم.

وحسب آخر تقرير لنشاط سلطة الضبط لسنة 2015 فقد حافظت الشركة على رياديتها، رغم فقدانها لعدد من المتعاملين، حيث بلغ عدد المتعاملين لهذه السنة 16.61 مليون مشترك، منقسمين بين متعاملي صيغة "GSM" وصيغة الجيل الثالث، من خلال الأرقام يلاحظ أن الشركة سجلت إرتفاعا في عدد متعاملي صيغة الجيل الثالث 4.14 مليون مشترك، في المقابل سجلت صيغة "GSM" إنخفاضا في عدد المتعاملين وصل إلى 12.47 مليون.

الفرع الثاني: مبادئ وأهداف شركة جازي

أولا: رؤية، مهام وقيم شركة جازي

أ- رؤية الشركة²:

تتمثل رؤية أوبتيكوم الجزائر في أن يكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين، الرائد في سوق الإتصالات وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائه، أوبتيكوم الجزائر تريد أن تكون مرجعا من حيث توجه الزبائن ونوعية بيئة عملها

ب- مهام الشركة:

ولكي تحقق الشركة رؤيتها فإنها تلتزم بالمهام التالية³:

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية؛
- عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا؛
- المساهمة بنشاط في رفاهية الجزائريين؛
- توفير أفضل محيط عمل لموظفينا؛
- تنفيذ سياستنا البيئية بصرامة؛
- التحسين المستمر لعملياتنا الداخلية وفقا لسياسة الجودة.

¹ www.djezzy.com, page consultée le 24/04/2016

² www.djezzy.com, Vision, Mission et Valeurs, page consultée le 22/04/2016

³ www.djezzy.com, Vision, Mission et Valeurs, page consultée le 25/04/2016

ج- قيم الشركة:

تتمثل في مجموعة المبادئ والأسس التي تعمل وفقها الشركة، وتعمل على تلقينها كثافة داخل الشركة وتتمثل فيما يلي¹:

الإلزام: نحن نعتقد إعتقاداً راسخاً في أنفسنا وقدراتنا، العمل الشاق والتفاني هما الوسيلتان المثاليتان لكي نتميز عن الآخرين ونصبح الأفضل وذلك بتمكنين شركة أوبتيكوم الجزائر من التموقع كالشركة الرائدة في الجزائر في عالم الاتصالات.

العمل الجماعي: التعامل مع التعقيد المتزايد لعالم الاتصالات يشجع أعضاء أوبتيكوم الجزائر على العمل بطريقة موحدة ومترابطة ومتناسقة، روح الفريق والتفاسم والتعاون مع التوافق هي إختيارنا وشعارنا ..

الشفافية: نحن نتقاسم المعلومات ونتواصل بيننا بشكل واضح، يجب أن تتم علاقات العمل الداخلية والخارجية لشركة أوبتيكوم الجزائر بطريقة شفافة وينبغي أن لا نسمح لأي عامل خارجي بالتأثير على مواقفنا.

التمهين: نحن نؤمن بالحاجة إلى تسيير التمهين والتكيف مع التغيير من أجل البقاء على الواجهة في ظل هذه البيئة التنافسية المحملة بالتحديات، علينا أن نعترف أيضاً أن البشر يخطئون، ولكن يجب علينا أن نتحمل مسؤولية التعلم من أخطائنا.

المبادرة: التفكير البناء هي إستراتيجيتنا لإيجاد الحلول والبدائل، يجب أن تكون المبادرة مرافقة لأعمالنا من أجل حل المشاكل وتجاوز العقبات.

النزاهة: يجب ألا نخضع للفساد، وينبغي أن لا تؤثر العوامل الخارجية في التزاماتنا تجاه الشركة حيث يجب أن نبقي دائماً صادقين.

ثانياً: أهداف شركة جازي

تعتزم الشركة تحقيق الأهداف التالية²:

- ✓ تعزيز الريادة في الأسواق التي نتواجد فيها لا إلى فتح أسواق جديدة؛
- ✓ الإستثمار في المعطيات الضخمة (**big data**) لفهم زبائننا أكثر، فالشركة تعتزم التوجه أكثر نحو عملائها خاصة في ضل إشتداد المنافسة ووصول معدل الكثافة الهاتفية إلى أكثر من 100%؛
- ✓ الإلتجاء إلى الرقمنة إضافة إلى الدور التقليدي كمتعامل في الاتصالات؛
- ✓ الذهاب أبعد في خدمة الاتصالات، والخوض في مجال الدفع الإلكتروني وهي الفرصة القادمة؛
- ✓ الشركة تعتزم التوجه أكثر نحو عملائها؛
- ✓ نسعى أن تتخطى الشركة مفهوم الاتصالات إلى الرقمنة بامتياز؛

¹ www.djezzy.com, Vision, Mission et Valeurs, page consultée le 22/04/2016

² حسان حويشة، المدير العام لمجمع فيمبيلكوم جون ايف شارلييه في حوار مع الشروق، جريدة الشروق اليومي، العدد 5072، ليوم 17/04/2016، ص 7.

- ✓ العزم على الريادة في خدمة الجيل الرابع الذي يحوز على الأولوية في الإستثمارات المقبلة، وتجنباً لأخطاء الجيل الثالث الذي إنطلقت فيه متأخرة، حيث ستكون الشركة في خدمة (4G) في نفس خط الإنطلاق مع المنافسين، إضافة إلى معطيات ترشح الشركة إلى الريادة وطنياً في هذه الخدمة حيث¹:
- 1- الشركة الأم تعد اليوم من بين أهم الشركات الرائدة في خدمة الجيل الرابع (4G)، فالأخيرة ليست بالخدمة الجديدة، فالشركة تحوز على الخبرة الكافية حيث سبق لها إطلاق الخدمة في العديد من الدول مثل (روسيا وإيطاليا)، ما يعني تقديم الخبرة التقنية اللازمة بما يخدم القوى العاملة في الجزائر في المجال.
 - 2- كون الشركة لها خبرة في المجال في دول أخرى وسبق لها القيام بعقود مع أهم الموردين عالمياً وبأسعار تنافسية فالسوق الجزائرية هي المستفيد.
 - 3- الاستفادة من المؤهلات التسويقية (MARKETING) للشركة، فغالبية الجزائريين لا يملكون الهواتف التي تتوافق مع خدمة الجيل الرابع وهذا ما يتطلب عمل كبير والشركة جاهزة له.
- ✓ الإستثمار في المهن الجديدة في الرقمية، فهناك 15% من الجزائريين لديهم حسابات بنكية، أي الإتجاه إلى الخدمات المالية والبنكية والإعلام عبر الهاتف وهذا من خلال هاتف ذكي؛
- ✓ إستغلال العلاقة القوية بين الهاتف النقال والإعلام الذي يعد مجال خصب في الدول النامية عكس المتقدمة؛
- ✓ المرور من إستراتيجية الإستقرار إلى النمو سنة 2016، فالاقتصاديات النفطية والجزائر واحدة منها تتأثر مداخليها بأسعار النفط، وهذا ما يتطلب الحذر في سنة 2015، لكن شروع الدولة في تنويع الاقتصاد يتطلب مرافقة وتطور أكبر في مجال الاتصال؛
- ✓ التغطية الشاملة للقطر الجزائري مع أجود الخدمات²؛
- ✓ تعزيز الصورة الذهنية التي أخذها المتعاملون عن الشركة بالاستمرار في التميز أكثر.

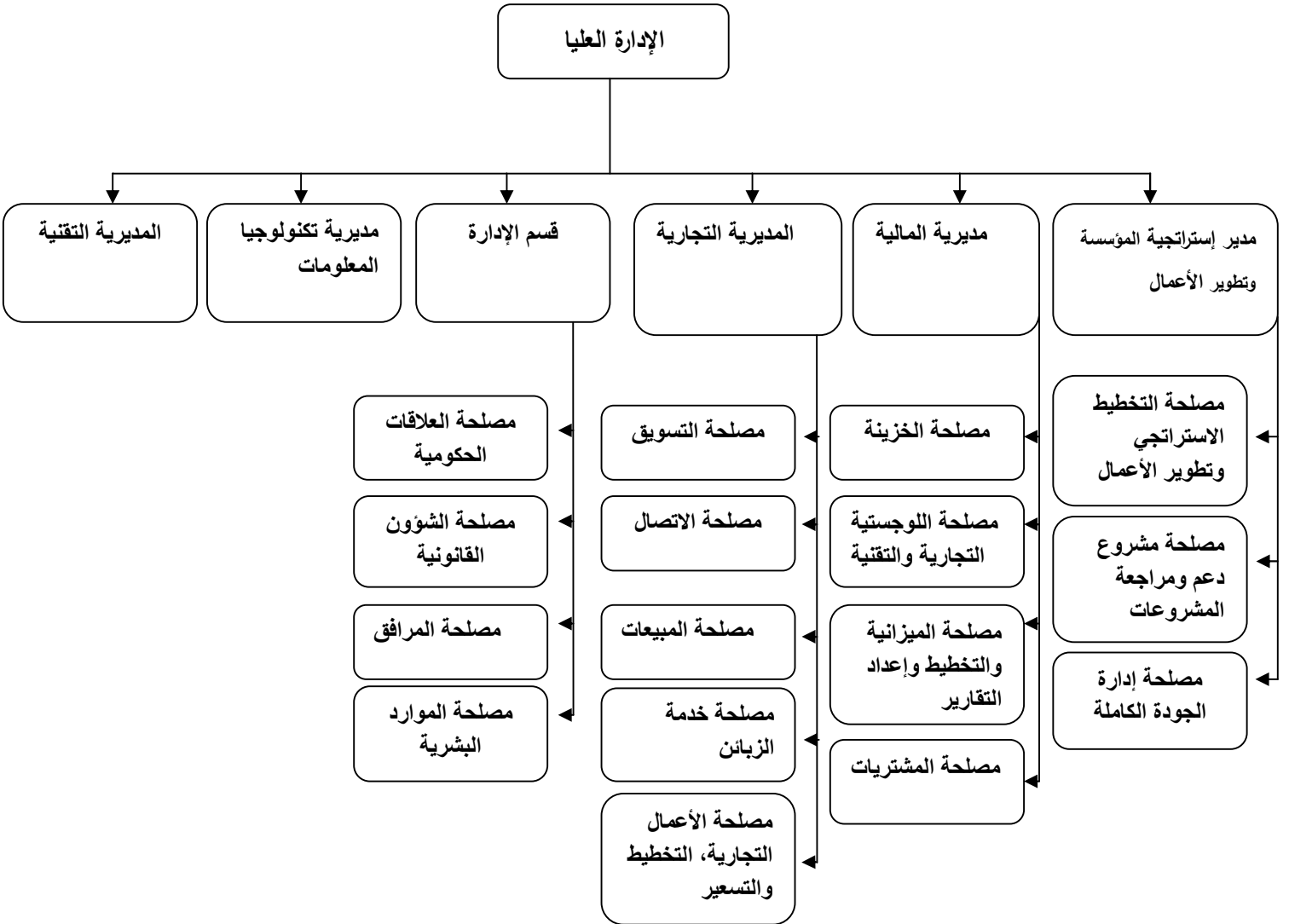
الفرع الثالث: التنظيم الإداري لشركة جازي

الهيكل التنظيمي لشركة جازي: يتكون الهيكل التنظيمي لشركة جازي من إدارة عليا يرأسها مدير عام تتفرع عنها ستة مديريات لكل منها مصالح فرعية كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ حسان حويشة، مرجع سابق، ص 7

² www.diezy.com, page consultée le 13/05/2016

الشكل رقم (39): الهيكل التنظيمي لشركة جازي



المصدر: لدية عشو، واقع وأهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية، رسالة ماجستير منشورة في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 198.

مديريات الشركة ووظائفها¹:

1-المديرية التقنية:

- ضمان الاستعمال الجيد للشبكة؛
- ضمان التغطية الجيدة للسوق؛
- الاهتمام باحتياجات والمعدات التقنية للشركة وتطوير شبكة الاتصالات.

¹ لدية عشو، واقع وأهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 199

2-مديرية تكنولوجيا المعلومات¹:

- تصميم وتنفيذ وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحتاجها الشركة؛
- تتبع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- إدارة نظام الفواتير الخاص بزبائن الشركة.

3-مديرية إستراتيجية الشركة وتطوير الأعمال:

- تقييم ومراجعة المخطط الاستراتيجي للشركة على المدى الطويل والمتوسط؛
- تطوير أنشطة الشركة.

4-مديرية المالية والمحاسبة:

- تهتم بمختلف القرارات، العمليات والأدوات المالية وتحقيق التوازن المالي؛
- الاهتمام بكل القرارات والأعمال المالية؛
- تحديد الميزانيات السنوية والخاصة بالمشايخ؛
- ضمان التمويل اللازم لكل مديرية؛
- القيام بجميع العمليات المحاسبية الخاصة بالتسيير المالي للشركة؛
- المراقبة والمراجعة الداخلية للحسابات.

5-قسم الإدارة: وتضم:

- مصلحة العلاقات الحكومية؛
- مصلحة الشؤون القانونية؛
- مصلحة المرافق؛
- مصلحة الموارد البشرية.

6-المديرية التجارية:

هي همزة وصل بين منتجات الشركة وعملائها، هدفها تحقيق الربح، وتنقسم إلى أربعة مصالح أساسية: التسويق، الاتصال، المبيعات المباشرة وغير المباشرة ومصلحة خدمة الزبائن ومصلحة الأعمال التجارية، التخطيط والتسعير، وتتمثل مهمة هذه المديرية فيما يلي:

- تصميم وتنفيذ المنتجات؛
- الترويج للمنتجات؛
- توزيع المنتجات.

وتتضمن المديرية التجارية :

¹ لدية عشو، نفس المرجع السابق، ص202.

أ- قسم الاتصال والتسويق¹:

ونجد في مصلحة الاتصال مصلحة الإشهار، والنشر ودورها إعداد الأفكار المناسبة التي تحقق الهدف من السياسة الاتصالية للشركة، نجد كذلك مصلحة تسويق الأحداث وتهتم بتسويق النوادي الرياضية ومختلف الدورات الحوارية وجميع النشاطات الثقافية وتنظيم البرامج ذات الطابع الخيري وتظم المصالح التالية:

● مصلحة تسويق العلامة وصورة الشركة (الاتصال المؤسسي) ؛

● مصلحة *marchandising*؛

● مصلحة الإتصال الداخلي لضمان الاتصال الجيد داخل الشركة وتقوية حس الإنتماء لها.

ب- قسم التسويق: يضم أربعة أقسام رئيسية:

- مصلحة الإستراتيجية التجارية: مهمتها إعداد وتنفيذ كل ما يتعلق بالبحوث التسويقية ودراسات السوق؛

- مصلحة تطوير المنتجات: تهتم بتطوير وابتكار المنتجات؛

- مصلحة (*mass market*): تهتم بعامة العملاء وتخص مشركي الدفع المسبق، حيث تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم؛

- مصلحة (*Professional market*): تهتم بمشركي الدفع البعدي والمؤسسات.

ج- قسم البيع غير المباشر

يتضمن مصلحتين: مصلحة التوزيع ومصلحة الدعم

- مصلحة التوزيع وظيفتها تصريف منتجات الشركة وتوفيرها على مراكز التوزيع، هذه المنتجات تتمثل في: بطاقات

الخطوط، بطاقات التعبئة، أرصدة التعبئة (*flexy*)، آلات التعبئة (*TPE*)؛

- مصلحة الدعم: وظيفتها دعم مصلحة التوزيع بمراقبة سلسلة التوزيع وتبعية الميزانية الخاصة بهذه الوظيفة.

د- قسم البيع المباشر: ويتضمن:

- مصلحة (*corporate sales force*): هي كل قوة البيع التي تمتلكها الشركة؛

- مصلحة (*corporate support*) مهمتها دعم المصلحة السابقة.

من خلال مقابلة مع رؤساء الأقسام يلاحظ وجود التزام بدرجة قوية لتقديم أحسن الخدمات والتميز في السوق من خلال عمل الشركة على:

- تقديم منتجات جديدة بخصائص مميزة وفريدة؛

- خلق الإنسجام بين توقعات واحتياجات العميل مع المنتجات المقدمة؛

- تحديث العمليات وتدريب العاملين.

الفرع الرابع: المزيج التسويقي للشركة:

1- سياسة المنتج: تقدم الشركة عروض للأفراد وعروض للمؤسسات

¹ لدية عشو، نفس المرجع السابق، ص202.

1-1 عروض للمؤسسات: توفر الشركة حاليا:

- الرصيد المتنقل: هو الحل المثالي لكل شركة تسعى إلى التحكم في ميزانية الاتصالات واختيار مقدار الرصيد المخصص لكل خط، هذا الحل يركز على عرض بيزنس كونترول، يمكن من اختيار المبلغ المراد إرساله إلى كل خط. مزايا الرصيد المتنقل¹:

- عرض الرصيد المتنقل متكون من خط رئيسي يبعث الرصيد لباقي خطوط الرصيد المتنقل؛
- تحكم في رصيد خطوطك مباشرة انطلاقا من خطك الرئيسي؛
- إمكانية رفع مستوى الرصيد في أي وقت إما بزيادة خطوط جديدة أو رفع مستوى الرصيد بالخط الواحد؛
- مرونة توزيع الرصيد حسب احتياجات كل موظف؛
- إمكانية إعادة التعبئة بعد انتهاء الاشتراك.

2-1 عروض للأفراد: نميز نوعين من الخدمات:

أ- خدمات الدفع القبلي: هي خدمة تسمح للمشاركين بإجراء مكالماتهم بعد دفع ثمنها من قبل، عن طريق بطاقات التعبئة التي يتوفرون عليها، وتوفر هذه الخدمة ميزات لكل من الزبون والمتعامل.

- بالنسبة للزبون:

- التحكم في تكلفة المكالمات؛
- إمكانية مراقبة تكاليف المكالمات من خلال مراقبة دقائق المكالمات؛
- التخلص من تكاليف الاشتراك التي تدفع دوريا؛
- التخلص من العناء النفسي والنقدي للفاخرة.

- بالنسبة للمتعامل:

- كل المكالمات مدفوعة الثمن؛
 - تجنب وضعية وتابعيات عدم السداد؛
 - زيادة موارد الشركة كون الأسعار المعمول بها للدقيقة من المكالمات والرسائل أعلى من أسعار خدمة الدفع البعدي.
- الشكل رقم (26): متعاملوا الدفع القبلي (بالمليون)

3G	GSM	
3.37	11.99	عدد متعاملي الدفع القبلي
%81.3	%96.17	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى الموقع:

www.ARPT.DZ:

تقرير نشاط سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية لسنة 2015، ملف صحفي، يوم: 2016/04/10، ص3.

¹ www.djezzy.com, crédit share, page consulte le 25/06/2016

يتضح من الجدول هيمنة متعاملي الدفع القبلي على إجمالي الخدمات التي توفرها الشركة، وهذا راجع إلى الشريحة الواسعة التي تمثلها هذه الفئة والتي غالبيتها من الطبقة الاجتماعية المتوسطة.

ب- خدمات الدفع البعدي: هي خدمة تتيح للمشارك إجراء المكالمات على أن يتم الدفع لاحقاً عن طريق الفاتورة، التسديد يكون وفق تكلفة الاشتراك الشهري كما هو محدد في الفاتورة، أي عكس خدمة الدفع المسبق

مميزاتها

- بالنسبة للمشارك:

- ✓ إجراء مكالمات أطول ورسائل أكثر بأسعار أقل؛
- ✓ الأولوية في الاستفادة من عروض الشركة.

- بالنسبة للمتعامل:

ضمان متعاملين لفترة أطول، زيادة مردودية المشارك على المدى الطويل، المشارك غير مرتبط باستهلاك حد معين كما هو الحال في خدمة الدفع المسبق وبالتالي استهلاك أكبر ومداخل أكبر للشركة.

الجدول رقم (27): عدد متعاملي الدفع البعدي (بالمليون)

3G	GSM	
0.76	0.48	عدد متعاملي الدفع البعدي
%18.7	%3.83	النسبة إلى إجمالي المتعاملين

المصدر: من إعداد الطالب إستناداً إلى الموقع:

www.ARPT.DZ:

تقرير نشاط سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لسنة 2015، ملف صحفي، يوم: 2016/04/10، ص3.

1-3 عرض VIP (very important Person): وهو عرض موجه للأشخاص ذوي الأهمية الخاصة حيث يكتفون بدفع المكالمات مع مجانية الخدمات الأخرى.

2- سياسة التسعير

تنتهج شركة جازي السياسات التسعيرية التالية¹:

- اختراق السوق: بما أن شركة جازي ليس هي المتعامل الأول للهاتف النقال عند دخولها السوق الجزائرية، وحتى يكون لها موطن قدم في هذه السوق بكسب حصة سوقية لها فيها، فقد عملت على إختراق السوق من خلال تقديم خدمات بأسعار منخفضة سواء الخاصة بالمكالمات أو الرسائل النصية، واستطاعت بهذه السياسة الهيمنة على السوق الجزائرية للاتصالات في ظرف وجيز خاصة بعد توفيرها لخدمة التعبية الآلية "flexy".

فراح خالدي، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، دراسة حالة في مؤسسات الاتصال في الجزائر، أطروحة مقدمة شهادة دكتوراه علوم
¹ جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص193.

- **كشط السوق:** هذا النوع من التسعير اتبعته الشركة من أجل كسب المتعاملين الذين لهم رغبة في الاستفادة من العروض الجديدة من جهة وحتى تغطي جزء من تكاليفها من جهة أخرى، هذا كمرحلة أولى لتعقبها تخفيضات تدريجية لإستقطاب شرائح أخرى من السوق، كما حدث مع عرض "Djezzy-carte"، حيث عرض لأول مرة سنة 2002 بسعر مرتفع قدره 170550 دج، لينخفض في نهاية نفس السنة إلى 8900 دج، ليصل نهاية 2003 إلى 3999 دج، وهو ما سمح فعلا باستقطاب شرائح أوسع من السوق.

- **الأسعار النفسية أو الكسرية:** فالملاحظ على شركة جازي أنها كثيرا ما تعتمد على أسعار من الشكل 3999 بدل 4000 دج كما هو الحال في المثال السابق أو 6999 دج بدل 7000 دج الخاص بأخر عرض انترنت لسنة 2017، فالملاحظ أن الفرق ما هو إلا وحدة نقدية واحدة لكن انتماء السعيرين إلى فئتين مختلفتين له أثر نفسي على القرار الشرائي.

3- **سياسة التوزيع:** تعتمد شركة جازي على نوعين من أشكال التوزيع، مباشر وغير مباشر لتغطي منتجاتها كامل التراب الوطني:

- **سياسة التوزيع المباشر:** تقوم الشركة بإيصال خدماتها لعملائها عبر الوطن بطريقة مباشرة من خلال مراكز الخدمات والنقاط البيعية المنتشرة عبر الوطن.؛

- **سياسة التوزيع غير المباشر:** تتوفر الشركة على أكثر من 10 آلاف نقطة بيع غير مباشرة عبر الوطن¹.

4- **سياسة الترويج:**

تعتمد الشركة في سياستها الترويجية على عدة وسائل اتصالية كل منها يهدف إلى تحقيق غرض معين، فالشركة تعتمد على:

- **الإعلان:** ويعد أهم وسيلة ترويجية لعروض الشركة بغية إيصال الرسالة بسرعة وبتغطية كبيرة إلى كامل التراب الوطني، فالشركة تعتمد على بث إعلاناتها في أهم القنوات التلفزيونية العامة والخاصة إضافة إلى الإذاعة وبدرجة أقل الإشهار في الساحات العامة.

- **تنشيط المبيعات:** وهي مجموعة من التقنيات الموجهة لإثارة الطلب على المدى القصير، وزيادة معدلات الشراء للسلع والخدمات²، فبعد الهيمنة الكبيرة للشركة على سوق الهاتف النقال في الجزائر لأكثر من عشرة سنوات إستطاع المنافسون تدارك الفارق الكبير وهو ما زاد في حدة المنافسة وقلص من فرص المنافسة السعرية التي تميزت بها الشركة في السابق، وحرصا من الشركة على زيادة المبيعات مع الحفاظ على عملائها ودعم قرارهم الشرائي توسعت الشركة في خلق مجموعة من الأدوات التحفيزية لحث عملائها على الشراء، حيث نجد المسابقات، تخفيض الأسعار الضريفي، المعارض التجارية، ومن بين العروض المتوفرة حاليا نجد "djezzy go" الذي يمنح للمستفيد منه رصيد مجاني قد

¹ www.djezzy.com, page consultée le 23/04/2016

² خالد مقابلة، الترويج الفندقى الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص 237

يصل إلى الضعف، وهو عرض صالح لمدة 30 يوم، أو برنامج امتياز الذي يسمح بعد التسجيل فيه بتجميع نقاط بطريقة آلية يمكن تحويلها فيما بعد إلى هدايا، أما الجيل الثالث فتوفر الشركة حاليا عرض جازي *SPEED* هذا الأخير يمكن من التواصل والإنجاز على الانترنت عبر 2G+/3G لمدة ساعة ب 50 دج فقط مع حجم انترنت ب 100MO من السابعة صباحا إلى منتصف الليل، ويوضح الجدول التالي صيغ هذا العرض.

الجدول رقم (28): عرض *SPEED*

الصلاحية	الحجم	التسعيرة	
24سا	MO100	100 دج	<i>SPEED</i> يوم
48سا	MO300	200 دج	<i>SPEED</i> يومان
96سا	MO600	400 دج	<i>SPEED</i> 4 أيام

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى موقع الشركة: www.djezzy.com

- **الدعاية:** شركة جازي رائد الهاتف النقال في الجزائر لأكثر من 15 سنة تواليها، لذلك فهي محل اهتمام الكثير من الصحف والمجلات الوطنية، فأنشطة الشركة، إنجازاتها ومشاركاتها في مختلف التظاهرات تحظى بالتغطية والاهتمام الكبيرين من الصحف المحلية والوطنية الناطقة باللغتين العربية والفرنسية، كاهتمامها مؤخرا بفئة المعاقين وحرصها على تحسيس المجتمع بهذه الشريحة وبضرورة التكفل بها.

المبحث الثاني: واقع التوجه السوقي في شركة جازي

المنافسة الشديدة في قطاع الهاتف النقال وسهولة الانتقال من متعامل إلى آخر، تفرض على الشركة وجود توجه سوقي فعال، يأخذ بعين الاعتبار كل المؤثرين في السوق لضمان أسبقية الاستجابة لحاجات العملاء وسرعة الرد على العروض التي يقدمها المنافسون، من أجل المحافظة على عملاء الشركة. وعليه سنتطرق إلى واقع التوجه السوقي في الشركة وكذا برامج الولاء المقدمة ومدى تأثيرها على موقف العميل.

المطلب الأول: التوجه السوقي في شركة جازي

الفرع الأول: التوجه بالعميل

التوجه بالعميل هو مجموع المجهودات التي تقوم بها شركة جازي من أجل الرفع من قيمة عملائها وهذا من خلال إما زيادة المنافع التي يحصلون عليها مقارنة بالتكاليف التي يتحملونها أو تقليل التكلفة، وكذا الاطلاع المستمر على احتياجاتهم ورغباتهم ولتحقيق هذا الغرض تقوم الشركة بالمجهودات التالية¹:

- التعرف على الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء وفتح مجال للاقتراحات والشكاوى؛
- التعرف على مستوى رضا العملاء المحقق من قبل الشركات الأخرى؛

¹ مقابلة مع عبد الرحيم حراثي، مكلف بالتسويق في الوكالة التجارية لشركة جازي وكالة ميلة، 2016/04/23

- التواصل المباشر مع عملاء الشركة (رسائل، مكالمات، انترنت... الخ) ؛
 - شخصنة تعاملاتها مع العملاء المهمين، كما تتوفر الشركة على برنامج خاص بالعملاء يتم تحيينه يوميا؛
 - إيجاد أعلى قيمة للعملاء الحالية والمستقبلية.
- ولضمان الفهم الجيد للعملاء وحتى يتسنى للشركة خدمة كل عملائها، قامت الشركة بتخصيص مصلحتين في قسم التسويق، مصلحة موجهة لخدمة عامة العملاء (*mass marke*)، وتهتم بمشتري الدفع القبلي ومصلحة موجهة لخدمة كبار العملاء والمؤسسات (*Professional market*)، والذين عامتهم من متعاملي الدفع البعدي.¹
- وسبب تواجد هاتين المصلحتين يعود إلى تتبع المنظمة لعملائها ورغبة منها بتقديم خدمات لكل فئة حسب أهميتها، فغالبية مداخل الشركة تأتي من مشتري الدفع المسبق الذي أحدث طفرة كبيرة في مداخلها منذ بداية تطبيقه، وكان سبب في بسط الشركة لسيطرتها على سوق الهاتف النقال في الجزائر.
- لكن بالرغم من المداخل التي تدرها هذه الفئة إلا أن معدل مردودية الفرد أو مساهمة الفرد تعد ضئيلة مقارنة بمردودية فئة مشتري الدفع البعدي، هذه الأخيرة وإن كانت فئة صغيرة 7.54%²، فإنها تتميز بالمردودية العالية، وتتميز هذه المصلحة عن الأولى أن معاملاتها أكثر شخصنة من خلال تطبيق أفكار التسويق المباشر كما تحظى هذه الفئة بالأولوية في الاستفادة من برامج الولاء، الهدايا و المكافآت، ورغبة من الشركة في الحفاظ على كلتا الفئتين فإنها أفردت كل واحدة بمصلحة تقوم بخدمتها.
- من خلال آخر الإحصائيات لسلطة الضبط بينت أن شركة جازي لازلت محافظة على الريادة من حيث قاعدة العملاء، وهي مرتبة ضلت محافظة عليها لأكثر من 14 سنة، أي منذ دخولها السوق الجزائرية، هذه القاعدة الهامة من العملاء والتي هي في تزايد مستمر مع معدل التسرب الضئيل، يرجع إلى توجه الشركة المبني على خدمة العميل وهو التوجه المعتمد منذ نشأتها وأحد التزامات الشركة³، وتتمثل جهود الشركة في إطار التوجه بالعميل فيما يلي:
- اتخاذ من السعر ميزة تنافسية: فالمتبع لسوق الهاتف النقال في الجزائر كان في البداية جد محتشم وبالضبط في فترة الإحتكار المطلق، حيث كان الهاتف النقال حكرا على فئات معينة من المجتمع كرجال الأعمال وفئات ذوي الدخل المرتفع، رغم أنه كانت هناك حاجة إليه، إلا أن تكاليفه المرتفعة حالت وعدم تمكن فئات واسعة من المجتمع من الاستفادة من خدماته، فصيغة الدفع البعدي السائدة آنذاك كانت تعد مكلفة للكثيرين، لكن بعد دخول شركة جازي كطرف ثاني في السوق الجزائرية، وبعد دراستها للمجتمع الجزائري وجدت الحاجة الكبيرة له لهذه الخدمة، وبالرغم من وجود متعامل محتكر للسوق آنذاك يعرض هذه الخدمة إلا أن الغالبية حرمت منها نظرا لعائق التكلفة، فأول تحدى عملت عليه الشركة هو إزالة أهم العوائق لإستقطاب فئات واسعة من المجتمع، مراعاة لإحتياجاتهم ومقدرتهم التكلفة، فخفضت من تكلفة الاشتراك وسعر التعبئة ما جعل الهاتف النقال في متناول الفئات الواسعة من

¹ لدية عشو، مرجع سابق، ص 202

² النشرة الفصلية، سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2016/04/10، ص 6

³ www.djezzy.com، قيم الشركة: page consulte 14/04/2016.

المجتمع، خاصة بعد تطبيق صيغة الدفع القبلي ما يعرف ب (*flexy*) والتي أصبحت من أكثر الكلمات اليومية تداولاً عند الجزائريين وتنسب إلى الشركة، فقد تمكنت جازي من السيطرة على السوق الجزائري من خلال تطبيقها لإستراتيجية الكلفة المحفظة إلى حد أن أصبحت بطاقة التعبئة مجانية ولفترة طويلة، إضافة إلى سعر الوحدة الذي وصل إلى أدنى مستوى منذ نشأة السوق الجزائري للهاتف، هذا التوجه المرتكز على العميل مكنها من المحافظة على قاعدتها الكبيرة وكسب عملاء جدد بمعدلات عالية، كما جعلت من الهاتف النقال أحد أهم اللوازم اليومية للفرد أينما وجد.

- الرفع من القيمة الإجمالية: ما يميز المنتجات والخدمات التي تقدمه شركة جازي أنها لا تركز على قيمة منفردة بعينها حيث أن المستفيد من منتجات أو خدمات جازي يمكنه أن يحصل على القيم التالية¹:

- **قيمة الخدمة:** تهتم شركة جازي بقيمة الخدمة المقدمة لعملائها بدءاً بالخدمة الجوهر التي تتميز بالتغطية الواسعة كما تمكنهم من إجراء اتصالات للداخل والخارج وبأسعار تنافسية، إلى جانب اهتمام الشركة بضمان الاستقبال الحسن وتجهيز مكاتبها بكوادر جامعية كما تهتم بتجهيز وجمالية مكاتبها.

- **القيمة الشخصية:** تعتمد الشركة على أن تكون دوماً قريبة من العميل من خلال الاتصال الدائم معه لإطلاعه على المنتجات الجديدة، كما تعمل على أن تكون قريبة منه في كل المناسبات الوطنية والدينية، هذا من جهة، كذلك عميل الشركة بمجرد اتصاله أو دخوله إلى أحد مراكز الخدمة يجد المعاملة المميزة، وهذا ما يجعل الأخير يحس بالاهتمام والمعاملة التفضيلية وهو ما يزيد في ثقته.

- **قيمة الصورة:** تتواجد شركة جازي لأكثر من 13 سنة في السوق الجزائرية، فخبرة عملاء الشركة وتجاربهم مع منتجاتها وخدماتها ولد لديهم صورة ايجابية عن علامة الشركة.

- تخفيض الكلف الإجمالية: بعد النجاح الكبير الذي حققته الشركة بأساليبها الابتكارية في تلبية احتياجات فئات واسعة من المجتمع خاصة أسلوب الدفع المسبق، استطاعت أن تهيمن على سوق النقال في الجزائر، لكن لجوء المنافسين إلى نفس الأفكار أحد كثيراً من فرص المنافسة السعرية، وحتى تحافظ على عملائها عملت الشركة على الاقتراب أكثر من عملائها حيث تتواجد في كامل التراب الوطني بـ 88 مركز خدمة و 75000 نقطة بيع²، وهذا ما ساهم في تخفيض الكلف الإجمالية التي يتحملها العميل من خلال:

- **كلفتا الجهد والوقت:** الإنتشار الواسع للشركة سهل على العملاء الحصول على منتجاتها بسهولة، كما تتميز شركة جازي أن لها أقل وقت انتظار إضافة إلى قلة الطوابير مقارنة بالشركات الأخرى.

- **الكلفة النقدية:** إضافة إلى كون الشركة توفر منتجات بأقل الأسعار، فالعروض التي توفرها الشركة اليوم تمكن العميل من إجراء مكالمات لأطول فترة ممكنة بأقل التكاليف كما هو الحال مع عرض *go* الذي يمنح المستفيد إجراء مكالمات لمدة 50 دقيقة بـ 50 دينار فقط كما يتيح له إرسال رسائل بسعر يعد الأقل حالياً.

¹ www.djezzy.com, page consultée le 25/06/2016.

² <http://www.liberte-algerie.com>, page consultée le 21/05/2016.

- **الكلفة النفسية:** إسم وعلامة جازي أصبحت تتمتع بثقة كبيرة لدى متعاملي الشركة، وهذا ما يشجعهم على اقتناء منتجاتها، فخيرتهم وتجاربهم السابقة الناجحة مع الشركة زادت في مصداقية تعاملات الشركة وهو ما انعكس على الثقة الكبيرة للعملاء.

الفرع الثاني: التوجه بالمنافس

تتواجد شركة جازي في سوق من ثلاثة علامات، يعني أنها تنشط في سوق إحتكار القلة، ما يعني أن أي إجراء يتخذه أحد المنافسين سيكون تأثيره كبير على البقية وهو ما يستوجب الرد السريع، ما يعني أن أسلوب المبادرة (*proactive*) قد لا يكون كافيا بل لابد من تعزيزه بأسلوب ردة الفعل (*reactive*) وهو المعمول به في شركة جازي، فالأخيرة تتوفر على مديرية للاستخبارات التسويقية يقف عليه خبراء ومختصون في بحوث التسويق والإعلام الآلي¹، والشركة على إطلاع مستمر بأحوال سوق الاتصالات والمنافسين وعروضهم المقدمة وكذا مشاريعهم المستقبلية، فأخبار المنافسين متوفرة عبر الصحف والمجلات المتخصصة ومختلف الوسائل المطبوعة، التقارير الدورية ونشرات سلطة الضبط إضافة إلى المواقع الالكترونية التي توفر معلومات عن منتجات المنافسين وأسعاره، وطالما كانت إبداعات الشركة مصدرا وتقليدا من قبل الشركات المنافسة كطريقة الدفع المسبق (*flexy*)، كذلك الشركة هي الأخرى أصبحت تدرس وتأخذ بأفكار منافسيها وتتبع نفس أنشطتهم، فكباقي المنافسين الشركة اليوم تقوم برعاية مناسبات واحتفالات وطنية مثل ما يقوم به منافسوها تحسينا لصورتها، وكذا رعاية وتمويل فرق رياضية والمشاركة في بعض المبادرات الإجتماعية، إلى جانب إطلاق الشركة لخدمة الجيل الثالث، فبعد النجاح الكبير الذي حققه المنافسون وأسبقيتهم في هذه الخدمة وخوفا من استمرار نزيف عملائها لأجل هذه الخدمة-سلطة الضبط تتحدث عن فقدان الشركة لأكثر من 700 ألف عميل بسبب تأخر شركة جازي في إطلاق خدمة الجيل الثالث- قامت الشركة بإطلاق هذه الخدمة وباحترافية أكبر فبالرغم من تأخرها تمكنت من استقطاب أعداد كبيرة من العملاء مع تفاديها لأخطاء المنافسين عند إطلاقهم للخدمة أول مرة، حيث تميزت بالطواير الكبير وكثرة الشكاوي إضافة إلى عدم الفهم الجيد للعملاء لهذه الخدمة.

فالتوجه بالمنافس يعزز من قدرة الشركة على معرفة وتحديد الاستراتيجيات التسويقية للمنافس الحاليين والمحتملين و الاطلاع المستمر على أنشطتهم وعروضهم و الاستعداد للرد عليها كون كل تأخر يعني ضياع فرص تسويقية.

الفرع الثالث: التنسيق الداخلي

من المفاهيم الحديثة التي تركز عليها الإدارة الحديثة هي النظام، الذي يعني أنها تتشكل من مجموعة من الأجزاء وكل جزء له دور معين، هذه الأجزاء تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف مشترك، والتنسيق الداخلي وسيلة لتحقيق هذا الغرض، بالنسبة لشركة جازي التنسيق الداخلي هو الترابط التكاملي من خلال التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في الشركة، ولتحقيق هذا الغرض فإنه يتطلب كفاءات بشرية، لذلك تعتمد الشركة على توظيف

¹ فراح خالدي، مرجع سابق، ص153.

خريجي الجامعات والمعاهد ورسكلتهم بتربصات تكوينية بصفة دورية، فالشركة ترى أن الموظفين الموهوبين والمخلصين هم مفتاح النجاح، وهي في بحث دائم عن الموهوبين المؤهلين والمتحمسين، وفي المقابل الشركة مستعدة لتوفير مايلي¹:

✓ توفير بيئة عمل بأفضل المعايير؛

✓ دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم؛

✓ فرص تطوير السيرة المهنية واضحة ومحفزة للغاية؛

✓ راتب مغري ومزايا أخرى.

وكتقليد في الشركة فإن مديرتها العامة تعتمد في كل موسم إلى تكريم أفضل موظفيها على مستوى كل مديرتها، بفضل تجاوزهم للأهداف المسطرة، زيادة نشاطهم ووفائهم لقيم الشركة.

ولزيادة تثمين التجربة المهنية لموظفي الشركة قامت الشركة بإنشاء برامج ماستر في إدارة الأعمال، وهو برنامج تم إنشاؤه بالتعاون بين الشركة ومدرسة الأعمال (MDI) الهدف منه هو تعزيز مهارات موظفيها في التسيير، وتتوج نهاية كل سنة بتكريم المتفوقين خريجي هذا المعهد وبحضور الرئيس المدير التنفيذي للشركة، هذه الجهود من أجل خلق بيئة عمل تتناسب وإستراتيجية الشركة ولضمان السير الحسن لكل القرارات².
وبغية تحسين التنسيق الداخلي في الشركة فإنها تتبع مايلي³:

✓ توزيع الوظائف والأنشطة حسب قدرات واختصاص الموظف؛

✓ المعلومات التسويقية التي يحصل عليها يتم توزيعها على كل الأقسام؛

✓ كل الموظفين في الشركة معنيين بتحسين صورة الشركة؛

✓ كل الموظفين في الشركة معنيين بتحسين قيمة العميل؛

✓ الاتصال بين الأقسام يتم بطريقة سلسلة ومنظمة؛

✓ معرفة الموظف داخل الشركة بدوره ودور الأفراد المحيطين به؛

✓ اللباس الموحد يدل على الهدف المشترك وتعاون الكل لتحقيق أهداف الشركة.

ولضمان التنسيق الداخلي بصورة جيدة قامت الشركة بخلق مصلحة للاتصال الداخلي تعنى بجميع الاتصالات الداخلية بين الموظفين فيما بينهم والموظفين ورؤسائهم، ولأجل تعزيز ثقافة الشركة وتقوية حس الانتماء لها.

¹ www.djezzy.com, page consultele: 20/04/2016.

² www.djezzy.com, page consultele: 22/04/2016.

³ مقابلة مع عبد الرحيم حراشي، مكلف بالتسويق في الوكالة التجارية لشركة جازي وكالة ميله، 2016/04/25

المطلب الثاني: البعد المعلوماتي للتوجه السوقي في شركة جازي

الفرع الأول: تجميع وتحليل المعلومات في شركة جازي

نظرا لأهمية المعلومة التسويقية، وضرورة توفرها في المكان والزمن المناسبين وتوخيا للدقة في اتخاذ القرارات التسويقية قامت شركة جازي بتشكيل نظام للمعلومات التسويقية، يهتم بجمع البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للشركة ويقوم بمعالجتها وتحليلها ليوزع في الأخير كمعلومات جاهزة تستفيد منها مختلف فروع الشركة وموظفيها.

مكونات نظام المعلومات التسويقية للمؤسسات: يتكون من نظام السجلات الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية ونظام بحوث التسويق¹.

1- نظام السجلات الداخلية: يتشكل من سجلات بها معلومات حول العملاء حجم مشترياتهم استهلاكهم مردودية كل عميل أو مؤسسة، العملاء المميزين، المبيعات الكلية عدد الشرائح، كما يحتوي على بيانات تخص الوكالات التجارية للشركة من حيث عددها نشاطاتها ومدى فعالية القوى البيعية، كما يتم تخزين هذه المعلومات في جهاز الإعلام الآلي والأقراص الممغنطة في مصلحة الإعلام الآلي ل يتم استخراجها مستقبلا.

2- نظام الاستخبارات التسويقية: فعالية المعلومات المحصل عليها تقاس بمدى فعالية القرارات التسويقية، واحد مقاييس فعالية المعلومة المحصل عليها هو أسبقية الوصول إليها وأسبقية استغلالها، ولتحقيق هذا الغرض تتوفر الشركة على جهاز للاستخبارات التسويقية الذي يتركز دوره على الاستعلام حول البيئة التسويقية، والسبق في الحصول على المعلومات التسويقية لمواجهة خطط المنافسين أو الرد السريع عليهم ومن أهم مصادر هذا الجهاز نجد:

- التقارير السنوية و الفصلية لسلطة الضبط، المجلات والصحف؛
- موظفو الوكالات التجارية والاختصاصيون في المديريات الفرعية والوسطاء؛
- التقارير السنوية للمنافسين، الخطابات والبيانات الصحفية ومختلف الاتصالات التسويقية الأخرى؛
- مواقع المنافسين في الشبكة العنكبوتية.

ويلعب جهاز الاستخبارات التسويقية دورين رئيسيين:

- جلب معلومات عن وضعية المنافسين ومدى إستعدادهم؛
- منع أجهزة الاستخبارات التسويقية للمنافسين من جمع المعلومات التسويقية عن الشركة، وكذا نقاط قوتها وضعفها.

3- نظام بحوث التسويق: وهو سلسلة من العمليات الذهنية والميدانية يقوم بها أعوان مختصين للشركة بجمع معلومات حول ظاهرة أو مشكلة تسويقية يتم تحليلها وتفسيرها بمنهج علمي للوصول إلى نتائج أكثر دقة تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية.

وتحصل الشركة على البيانات أو المعلومات من مصدرين رئيسيين، مصادر ثانوية ومصادر أولية.

¹ فراح خالدي، مرجع سابق، ص156.

المصادر الثانوية: بدورها تنقسم إلى مصدرين¹:

➤ داخلية: وتعني جمع البيانات والمعلومات من مصادر من داخل الشركة ووكالاتها المنتشرة عبر كامل التراب الوطني.

➤ خارجية: وهي المعلومات التي تتحصل عليها من خارج الشركة كنشرات سلطة الضبط وتقاريرها الفصلية والسنوية.

المصادر الأولية: وهي مجموعة البيانات والمعلومات التي تحصل عليها الشركة مباشرة من مصدرها، ومن أبرز وسائلها الاستقصاء أو الاتصال المباشر بالعملاء ومعرفة آرائهم مباشرة.

الفرع الثاني: توزيع المعلومات التسويقية لشركة جازي:

تخضع إدارة الشركة إلى إرادة المدير العام الذي من مهامه ضمان تدفق البيانات والمعلومات إلى كل المديريات والأقسام في الشركة، أما تدفق المعلومات إلى مديرية التسويق فبإشراف مدير تسويقي يساعده مستشار في الاتصالات و منسق إداري، ونجد تحت مديرية التسويق مديريات فرعية تشرف وتنسق معها، هذه المديريات الفرعية هي²:

- **مديرية التخطيط الاستراتيجي:** يشرف عليها مدير يساعده خبير في التسويق ومختص في التسعير، تستعمل معلوماتها في إعداد الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بالتسعير والمنافسة.

- **مديرية استخبارات السوق:** يتم تجميع معلوماتها من طرف مختص في بحوث التسويق، مختص في التسويق الجغرافي ومساعد في استخبارات التسويق، مهمتهم جلب المعلومات عن البيئة التسويقية كي تستخدم فيما بعد كمدخلات لنظام المعلومات التسويقي.

- **مديرية تسير وتطوير الإنتاج:** وتتوفر على معلومات الخاصة بالمنتجات التي تقدمه الشركة، والخاصة بخدمات الدفع المسبق واللاصوتية وبطاقات *SIM*.

مديرية تنمية السوق: وتتوفر على معلومات الخاصة بالمنتجات التي تقدمه الشركة، والخاصة بخدمات الدفع المسبق والبعدي، معلوماتها تستخدم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمنتجات الدفع المسبق والبعدي.

مديرية الاتصال: يشرف عليها مختصون في الإعلان، فن العرض، العلامة وأخصائي في تخطيط وسائل الإعلام، تستعمل معلوماتها في وضع خطط الاتصال الفعالة.

مديرية رعاية الأحداث: بإشراف خبير في الاتصالات الداخلية ومختص في العلاقات العامة وآخر في رعاية الأحداث والتظاهرات ومساعد في العلاقات العامة، تستعمل معلوماتها في تنظيم الاتصال الداخلي والخارجي.

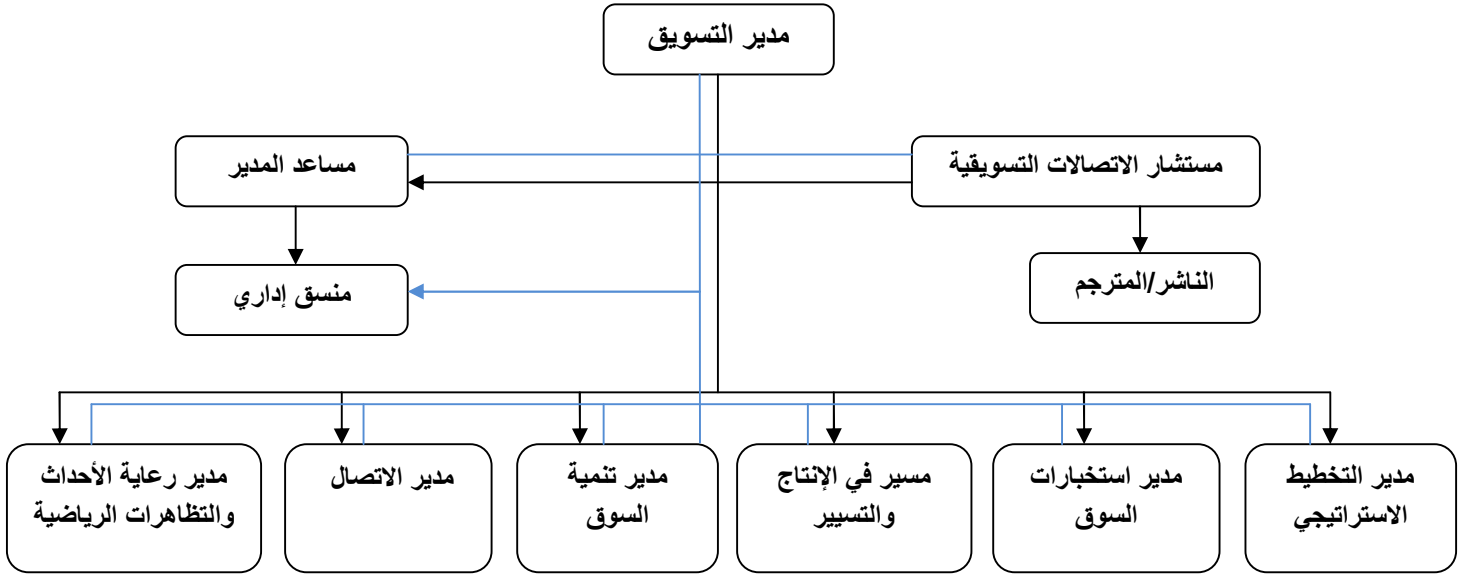
يلاحظ في البنية الهيكلية لوظيفة التسويق على غرار الهيكل التنظيمي ككل مدى الترابط والتنسيق الموجود بين كل الوظائف بما يسهل طريقة الاتصال داخل المنظمة صعوداً أو نزولاً أو بين أقسام الوظيفة نفسها، كما يمكن هذا

¹ فراح خالدي، مرجع سابق، ص158.

² نفس المرجع، ص153.

التنظيم من تحقيق غايات التوجه السوقي بضمان تداول المعلومات التسويقية في كل المنظمة وبسرعة وفعالية، والشكل التالي يوضح سريان المعلومة داخل وظيفة التسويق.

الشكل (40): مسار المعلومة في وظيفة التسويق لشركة جازي



← تدفق المعلومات التسويقية من الأعلى إلى الأسفل.

— تبادل المعلومات التسويقية بين المديريات.

المصدر: فراح خالدي، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، دراسة حالة في مؤسسات الاتصال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014، ص 153.

المطلب الثالث: جهود الشركة في الحفاظ على ولاء عملائها

يعد قطاع الاتصالات اللاسلكية من القطاعات الفتية في السوق الجزائرية والتي عرفت تطورا كبيرا رغم الفترة القصيرة على بداية نشاطه، يتكون من ثلاثة متعاملين كل يعمل على الحفاظ على حصته السوقية وتحسينها، ومن مميزات سوق الاتصالات أنه ليس كبقية الأسواق الأخرى سواء كانت السلعية أو التي تقدم الأنواع الأخرى من الخدمات، فهذه الأخيرة كثيرا ما يسهل على العميل الانتقال بين العلامات كما لا يصعب على المنظمة استرجاع عملائها وهذا بتحسين العروض أو التقرب أكثر منهم، لكن ما يميز سوق الاتصالات اللاسلكية أنه يتوفر على عراقيل طبيعية -دون جهد من المنظمة- فالعميل لا يجد نفس السهولة في الانتقال بين المتعاملين حتى وإن كان غير راض عن العروض المقدمة، فالعميل بمجرد فتحه للشريحة وتوزيع رقمه على محيطه العملي أو من الأقارب وبكثرتهم يشكل له عقبة في حال أراد مغادرة العلامة نهائيا، لذلك فالمتعاملين الثلاثة عملوا على تسهيل فتح شرائح لديهم على كل العملاء، وهو ما انعكس على معدل الكثافة الهاتفية الذي فاق نسبة 100%، أي أن كل جزائري له أكثر من

شريحة، هذه الميزة سهلت على الفرد الاستفادة من أحسن العروض، وهذا ما جعل شركة جازي تعمل على أن تكون دوماً بالقرب من عملائها، وتوفير برامج للولاء.

الفرع الأول: جهود الشركة للبقاء بالقرب من عملائها

من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة هو أن تكون دوماً بالقرب من عملائها، فبعد أن وفرت مراكز لها على كامل التراب الوطني، عملت على تسهيل عمليات الإتصال بينها وبين عملائها سواء للاستعلام الإستفسار أو طلب الاستفادة من خدمات، لذلك فقد وفقت شركة جازي خطوط لكل أنواع الخدمات التي تقدمها وتمثل في¹: **700 موجه لزيائن جازي كارت**: خدمة مجانية للتعبئة، اختيار اللغة، معرفة رقم الهاتف وأيضاً معلومات حول كيفية التعبئة.

777 خدمة الزبائن للأفراد: مخصص لزيائن جازي من الأفراد، يستقبل مركز النداء مختلف طلباتهم واستعلاماتهم على مدار 24/24 ساعة و 7/7 أيام. بالاتصال بالرقم: 0770857777 من أي نقال أو هاتف ثابت.

401 خدمة الزبائن للموزعين ونقاط البيع جازي: مستشارون مختصون يجيبون عن كل الأسئلة المتعلقة بمنتجات وخدمات جازي 7/7 أيام من سا 8 إلى 20 سا 30، بالاتصال بالرقم 0770850401 من أي نقال أو هاتف ثابت **720 اختيار العرض**: موجه لزيائن جازي كارت، يمكنهم في كل وقت اختيار نوع الفوترة التي تناسب احتياجاتهم عبر الاختيار بين الفوترة بالثانية بعد الدقيقة الأولى / الفوترة بتجزئات من 30 ثانية أو صيغة **Gratissimo** سعر تغيير الصيغة 25 دج.

710 الاستعلام عن الرصيد: موجه لزيائن جازي كارت، يمكنهم في كل وقت الاستعلام عن حسابهم ولمعرفة رصيدهم المتبقي، سعر المكالمات 5 دج.

444 خدمة الزبائن إمتياز: موجه لكل زبائن جازي الذين يريدون الاستفادة من برنامج امتياز، الإجابة على كل الاسئلة: تحويل النقاط، هدايا...، يعمل 7/7 أيام من سا 8 إلى 20 سا 30، من خلال الاتصال بالرقم: 0770850444 من أي نقال أو هاتف ثابت.

787 خدمة الاستعلام عن الفاتورة: وهي خدمة الاستعلام عن الفاتورة موجه لكل زبائن الدفع البعدي من أفراد أو مؤسسات، تمكن العملاء من الحصول على كل المعلومات المتعلقة بالفاتورة الأخيرة و كذا الاستهلاك الحالي من خلال الرقم: 0770857787 من أي نقال أو هاتف ثابت

788 خدمة الزبائن للمؤسسات: موجه لزيائن جازي من المؤسسات والشخصيات الهامة، يتكون من فريق من الخبراء يعلمون بكل العروض المختلفة، الخدمات وحلول جازي للمؤسسات 7/7 أيام، التسجيل من خلال: 0770857788 من أي نقال أو هاتف ثابت

¹ www.djezzy.com, خدماتي, أفراد, page consulte:29/04/2016.

QUERIOUS 718¹: هو أول دليل على الانترنت تحت تصرف عملاء الشركة، وهو مفتوح للمحترفين وكذا للجمهور العريض كما يمكن الدخول إليه عبر الموقع www.qerius.dz، التسجيل فيه عبر الاتصال بـ 0770850776 من أي نقال أو هاتف ثابت أو 776 من شبكة جازي

الفرع الثاني: تنويع وتوسيع العروض

في ظل سوق يعرف منافسة شديدة لا يمكن الحديث عن نجاح منظمة ما إلا في حالة واحدة، وهي استمرار هذا النجاح، فالأخير لا يقتصر على لحظة من الزمن، فكثيرة هي المنتجات التي أطلقتها الشركة وعرفت إقبالا في السابق تعتبر اليوم من الماضي نظرا لملاحقة المنافسين، هذه الحقيقة أدركها مسؤولي شركة جازي وهي أن النجاح مسيرة واستمرار هذه المسيرة يكون بالإبداع المتواصل وتقديم الأفضل دوما، وسعيا من الشركة لتحقيق هذا الغرض فإنها تعمل على تقديم أحسن العروض والتنويع فيها، هذه العروض اختلفت بين منتجات النظام العام للاتصالات (GSM) ومنتجات الجيل الثالث (3G).

وما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن شركات الاتصال للهاتف النقال لم تعد تكتفي بتقديم الرصيد لعملائها لإجراء مكالماته بل أصبحت تعمل على إمتاعه بالتنويع في الخدمات المقدمة ليصبح الهاتف النقال وسيلة لقضاء احتياجات أخرى ذات أهمية خاصة بعد عقود التعاون التي تجريها الشركات مع مختلف المؤسسات خاصة العمومية منها كوزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ففي سنوات سابقة كان بإمكان الطلبة الاطلاع على نتائج البكالوريا وهناك حديث على إمكانية استعماله مستقبلا كوسيلة لتسديد الفواتير،² من خلال هذا النوع من الاتفاقيات، كذلك بإمكان الفرد بكل سهولة الاطلاع على أحوال الطقس وغيرها من المعلومات التي تفيده في حياته اليومية، كما يلاحظ أن هذه العروض تمكن العميل من الاستفادة ولوقت أطول من المكالمات المجانية، ومن جانب شركة جازي فإنها عملت منذ دخولها إلى السوق الجزائرية على تقديم العروض التي تستجيب إلى القدرة التكلفية لعملائها خاصة أن غالبيتهم من الأفراد مشترك في الدفع المسبق، وللاستجابة لإحتياجات هذه الفئة الواسعة عملت الشركة على:

- اطلاع العميل على كل جديد سواء عن العروض المقدمة أو أخبار الشركة، وهذا من خلال الرسائل النصية التي تخاطب بها عملائها مباشرة، إضافة إلى موقعها على الشبكة العنكبوتية التي تمكن العميل من الاطلاع على أخبار الشركة ومشاريعها، حيث تمتلك الشركة موقعين الكترونيين www.djezzy.com و www.djezzy.dz وهي أساليب تجعل من الشركة قريبة دوما من عملائها.

- الاهتمام بشكاوي ومطالب العملاء: فالشركة تنظر إلى شكاوي العملاء على أنها فرص لإحداث إصلاحات أو تعديلات على منتجاتها، وكثيرا ما كانت شكاوي العملاء مصدر لتغيير قرارات الشركة وهو ما يدل على إستماع

¹ www.qerius.dz, page consulte29/04/2016.

² حسان حويشة، المدير العام لمجمع فيمبيلكوم جون ايف شارلييه في حوار مع الشروق، جريدة الشروق اليومي، العدد 5349، ليوم 2017/01/25، 5.

الشركة لعملائها، فعشية سنة 2016 وأخذا برأي محلي الشركة الذين رأوا أن تجزئة الدقيقة الأولى غير مربح للشركة فجاء القرار مطلع السنة بعدم تجزئة الدقيقة الأولى، وأصبح سعر الدقيقة الأولى يحسب من الثانية الأولى وهو ما كان سبب في امتعاض عملاء الشركة، وكان سببا في تراجع الشركة عنه بعد أشهر قليلة من تطبيقه، وأبلغت عملائها بهذا القرار التصحيحي عن طريق الرسائل النصية والجرائد اليومية وكذا الموقع الرسمي للشركة.

الفرع الثالث: برنامج الولاء "امتياز"

برنامج الولاء "امتياز" هو برنامج بالنقاط يسمح لعملاء جازي بجمع نقاط يمكن تحويلها إلى مزايا عديدة، إعترافا لولائهم.

- شروط الاستفادة من البرنامج¹:

هي الشروط العامة من أجل تحديد الشروط العامة من البرنامج، حيث تتيح جمع نقاط حسب الاستهلاك

- المشاركة في البرنامج:

برنامج الولاء "امتياز" هو برنامج مفتوح لكل من يملك عقد اشتراك الدفع المسبق أو الدفع البعدي، المشاركة في هذا البرنامج مجانية وتتم بطريقة آلية، حيث يكفي تزويد المتعامل بمعلومات تخص المستفيد وعنوانه عند التسجيل في صيغة الدفع المسبق أو عند فتح خط الدفع البعدي، المشاركة تترجم من خلال فتح حسابا بالنقاط باسم العضو.

- تخصيص النقاط "تعيين"²:

تمنح النقاط للأعضاء في البرنامج حسب جدول تنقيط محدد لاستهلاكهم، أصحاب اشتراك جازي كلاسيك، النقاط توزع حسب المبلغ الإجمالي TTC للفوترة الشهرية (مبلغ الاشتراك، الاتصالات والخدمات المفوترة) بالنسبة لمشتري جازي مراقبة أو الدفع المسبق النقاط توزع شهريا حسب المبلغ الذي تم تعبئته. النقاط التي يتم جمعها في صيغة جازي كلاسيك لا يتم منحها إلا بعد دفع الفواتير، نقاط الولاء تمنح بصفة منتظمة لكل عضو كل ثلاثة أشهر في شهر محدد.

- هناك نقاط "علاوة إضافية" تمنح للأعضاء في مناسبات محددة أو بمناسبة عمليات ترويجية .

- كشف النقاط³:

كل الأعضاء بإمكانهم الإستعلام عن رصيدهم من النقاط بالاتصال بالرقم 444 وهو رقم خاص ببرنامج الامتياز أو من خلال الشبكة، النقاط المحصل عليها مذكورة أيضا في فاتورة الشهر للأعضاء أصحاب اشتراك الدفع البعدي وغازي كونترول.

- إستعمال نقاط امتياز:

¹ www.djezzy.com, djezzy imtiyaz, page consultée le 28/04/2016.

² www.djezzy.com, djezzy imtiyaz, page consultée le 29/04/2016.

³ www.djezzy.com, djezzy imtiyaz, page consultée le 30/04/2016

الأعضاء بإمكانهم تحويل النقاط إلى دقائق من المكالمات، خدمات، هواتف نقالة، ومختلف اللوازم المادية وتسمى "هدايا الولاء".

قائمة هدايا الولاء وعدد النقاط المطلوبة لكل هدية موضح في كتالوج امتياز المتوفر على مستوى كل مراكز الخدمة، أو من خلال الشبكة أو الاتصال بالرقم 444 أو 0770850444 ويكون طلب تحويل النقاط من العضو نفسه.

- الخاصية الشخصية للهدايا المحصل عليها:

حيث تكون موجهة لأشخاص بأسمائهم ولا يمكن أن ينوب عنهم غيرهم.
- مدة الصلاحية:

النقاط المحصل عليها صالحة لمدة 24 شهر من تاريخ الحصول عليها، تجاوز هذه المدة تعتبر النقاط المحصلة ضائعة.

- توقيف العد بالنقاط: في حالة عدم دفع العضو للقاتورة فإنه يتم توقيف عد النقاط الى وقت تسوية الوضعية

- معلومات حول جازي امتياز¹:

- البرنامج الحالي:

التسجيل في خدمة امتياز يتم بطريقة آلية، أي بمجرد تفعيل خط جازي للاستعمال لأول مرة يصبح العميل بصورة تلقائية في خدمة امتياز، حيث يبدأ في كسب النقاط بمجرد أول شحن ب100 دج فما فوق شريطة استهلاك 3.99 دج على الأقل شهريا.

كيفية كسب النقاط:

• عند استهلاك لكل 35 دج يحصل العميل على نقطة واحدة؛

• عند تعبئة ب100 دج فما فوق يحصل على نقطة عن كل 50 دج معبئة؛

• كل 90 يوم تقوم جازي بمضاعفة النقاط المكتسبة مهما بلغت.

يمكن الإطلاع على الرصيد عبر الأنترنت أو الاتصال بالرقم "444"، الذي يمكن من الاطلاع على الهدايا وكذا تحويل النقاط إلى هدايا.

ماذا يقدم جازي امتياز:

• يمكن تحويل النقاط إلى مكالمات ودقائق مجانية نحو جميع الشبكات؛

• يمكن تحويل النقاط إلى رسائل قصيرة "SMS" نحو جميع الشبكات؛

• يمكن تحويل النقاط إلى رسائل ملتي ميديا "MMS" نحو جميع الشبكات؛

• يمكن تحويل النقاط إلى هدايا ملموسة، هواتف نقالة، ساعات... الخ.

¹ www.djezzy.com, page consultée le: 05/06/2015

-برنامج امتياز جازي: اشترى هاتف نقال ب50% من قيمته والباقي نقود¹:

وضعت جازي تحت تصرف عملائها خدمة جديدة تطور بها خدماتها الحالية امتياز، حيث تمكن الخدمة من اقتناء أي نوع من الهواتف النقالة التي تعرضها الشركة، لكن بدفع نصف مبلغها مباشرة والباقي عبارة من خلال نقاط امتياز، أي إذا كان للعميل 3000 نقطة امتياز ويريد شراء هاتف من الشركة بقيمة 20000 دج، فإنه يدفع 10000 دج والباقي ينقص من مجموع نقاط امتياز التي جمعها.

كذلك إذا كان هاتف معين يستلزم توفر 2000 نقطة والعميل لا يتوفر إلا على 1000 نقطة فإن الخدمة تمنحه فرصة إكمال المبلغ نقدا بدل 1000 نقطة.

يمكن الاطلاع على الخدمة، النقاط والهدايا بتشكيل*444# أو الاتصال بالرقم 444

-الأشكال الأخرى لامتياز جازي:

من مميزات خدمة امتياز جازي مرونتها حيث يتم استغلال كل مناسبة أو موسم بطرح أشكال تمكن العميل من كسب نقاط إضافية، ومن بين هذه الأشكال نجد:

- الاحتفال بيوم الزبون المصادف ل 19 مارس²، وكشكر من الشركة لولاء عملائها فإنها تمنحهم فرصة مضاعفة نقاطهم التي حصلوا عليها طيلة هذا اليوم ثلاثة مرات.

- في 2016/04/04 امتياز جازي، يمكن عملائه من فرصة ربح أكبر قدر من النقاط لمن يستخدم الجيل الثالث لجازي في هذا الشهر.

- في 2016/05/10 الخدمة تمنح للعميل 20% رصيد إضافي على التعبئة الأولى نحو كل الشبكات.

- في 2016/05/12 جازي امتياز تشكر عملائها على ولائهم وتهديهم 20 دج صالح ليومين.

- في 2016/06/06 جازي امتياز تمنح عملائها فرصة مضاعفة كل نقاطهم المكتسبة في شهر جوان وهذا في شهر سبتمبر القادم.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة النظرية تبين لنا الدور الإيجابي الذي يلعبه التوجه السوقي في الرفع من قيمة العميل وتحقيق ولاءه فالتوجه السوقي ظهر في الأصل لتحقيق هذا الغرض، سنحاول من خلال الدراسة الميدانية على شركة جازي معرفة مستوى التوجه السوقي والدور الذي يلعبه على مستوى الشركة من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب الإطار المنهجي لتنظيم الدراسة ويتضمن أهداف وحدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.

¹ www.djezzy.com, page consultée le: 05/06/2016.

² www.djezzy.com, djezzy imtiyaz, page consultée le: 05/06/2016

الفرع الأول: أهداف وحدود الدراسة

1: أهداف الدراسة

المهدف من الدراسة هو التحقق من الدور الذي يلعبه التوجه السوقي على مستوى ولاء العملاء لشركة جازي من خلال تحديد الأهداف التالية:

- ✓ تحديد مدى حاجة الشركة إلى تطبيق مفهوم التوجه السوقي؛
- ✓ تحديد أثر التوجه السوقي على ولاء عملاء الشركة؛
- ✓ تحديد أثر التوجه السوقي على المكاسب الإجمالية للعميل؛
- ✓ تحديد أثر التوجه السوقي على الكلف الإجمالية للعميل.

2: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: عملاء شركة جازي (جيجل، سطيف، الجزائر العاصمة)

الحدود الزمانية: من 2016/02/15 إلى 2016/09/15

الحدود العلمية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرات التوجه السوقي بمفهومه الثقافي المحدد من قبل (Narver & Slater, 1990)، بالإضافة إلى متغير قيمة العملاء المحدد من قبل كوتلر، أما متغير الولاء فتم الاعتماد على المفهوم المحدد من قبل (Dick و Basu)، والذي يشمل جانبي الولاء الموقفي والسلوكي.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى طريقة إختيار عينة الدراسة والأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

1-مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل عملاء شركة جازي للاتصالات والذين سبق لهم زيارة الشركة أو أحد وكالاتها.

2-عينة الدراسة

ونظرا لاتساع مجتمع الدراسة البالغ 16 مليون متعامل وفق آخر تقرير لسلطة الضبط في أبريل 2016 وانتشاره في رقعة واسعة، ومع استحالة القيام بالدراسة المسحية، تم الإعتماد على عينة من هذا المجتمع، حيث قام الباحث بتوزيع الإستبيان بطريقة عشوائية على عينة حجمها 250 عميل وتم إسترداد 238 استبيان، أي أن نسبة المحيين على الإستبيان كان 95.2% من المستقصين.

الفرع الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

1- اختيار وإعداد أداة الدراسة

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الإستبيان، وقد تم تصميم الإستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة، وكانت غالبية الأسئلة مغلقة لتسهيل عملية الإجابة، ربح الوقت وسهولة التعامل أثناء المعالجة، وقد مر إعداد الإستبيان بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
 - عرض الإستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛
 - تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين (الملحق رقم 1)؛
 - تعديل الإستبيان وفق نصائح وتوجيهات المحكمين؛
 - توزيع الإستبيان على عينة تجريبية مكونة من 15 فرد، كاختبار أولي على مدى ملائمته للعينة؛
 - توزيع الإستبيان بشكل نهائي لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقسم الإستبيان إلى خمسة أقسام كالتالي:

القسم الأول: تضمن 8 عبارات تقيس مدى حاجة شركة جازي إلى التوجه السوقى

القسم الثاني : تضمن عبارات تقيس التوجه السوقى وبدوره ينقسم الى:

✓ التوجه بالعمل: وتضمن 6 عبارات

✓ التوجه بالمنافس: وتضمن 7 عبارات.

✓ التنسيق الداخلى: وتضمن 6 عبارات.

القسم الثالث : يقيس قيمة العميل ويتضمن:

✓ مكاسب العميل الإجمالية: وتضمن 4 عبارات.

✓ كلف العميل الإجمالية: وتضمن 5 عبارات.

القسم الرابع : يقيس الولاء وتضمن 8 عبارات.

القسم الخامس: مجموعة بيانات شخصية تخص عينة الدراسة وتشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، مدة الاشتراك.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتميز بسهولة فهمه وتوازن درجاته، وقيمت عباراته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): تقييم الإجابات حسب سلم ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

أما الاتجاه العام للإجابات فقد تم تقييمه على ثلاث مستويات كما هو موضح في الجدول:
الجدول رقم (30): تقييم درجات سلم ليكارت

مرتفع	متوسط	منخفض
3.67 فما فوق	من 2.34 إلى 3.66	من 1 إلى 2.33

المصدر: إعداد الطالب بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

من خلال المعادلة نحصل على:

- الاتجاه المنخفض: من 1 إلى 2.33
- الاتجاه المتوسط: من 2.34 إلى 3.66
- الاتجاه المرتفع: من 3.67 فما فوق

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة

لأجل الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم تبويب البيانات ليسهل فهمها والتعامل معها من خلال البرامج الإحصائية، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss19) وبرنامج (Excel) في تحليل بيانات الاستبيان من خلال:

- معامل "Cronbach Alpha" للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات؛
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم وترتيب الفقرات؛
- النسب المئوية والتكرارات؛
- الانحدار البسيط "Simple Regression" وذلك لقياس تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- الانحدار المتعدد "Multiple Regression" لدراسة أثر مجموعة المتغيرات المستقلة بآن واحد على المتغير التابع.

وقبل بداية التحليل واستخدام هذه الأساليب الاحصائية، يجب التحقق من الشروط المعلمية في العينة محل

الدراسة هي كما يلي:¹

- 1- التوزيع الطبيعي: حجم العينة محل الدراسة أكبر من 30 ($30 < 238$) أي شرط التوزيع الطبيعي محقق*.
- 2- الاستقلالية: تم اختيار العينة العشوائية وتم توزيع الإستبيان بالمقابلة وكل فرد من العينة على حدة بحيث لا يتأثر أي فرد بأفراد العينة .
- 3- تجانس التباين: تم سحب العينة من مجتمع يمكن التعرف عليه، ومكونات فئاته متقاربة فهذا يمكن إسقاطه على خصائص العينة، لذلك فتجانس تباينها متقارب ومقبول.
- 4- بيانات المجال: يعتبر هذا الشرط محققا، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي والاختلاف بين كل درجتين هو نفسه (يساوي الواحد الصحيح).

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الإستبيان هو التأكد من أن أسئلة الإستبيان تقيس ما وضعت لقياسه، وعلى هذا الأساس قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبيان بطريقتين:

1: صدق المحكمين:

حيث عرض الباحث الإستبيان بشكله الأولي على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية في الاختصاص وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الإستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (3)، وبلغ عدد المحكمين (4)، انظر الملحق رقم (1).

2: صدق المقياس: لدينا الاتساق الداخلي، الصدق البنائي وثبات الإستبيان.

1-2: الاتساق الداخلي: التأكد من مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، من خلال حساب الارتباط بين كل عبارة والمحور الخاص بها.

¹ خلوط زهوة، التسويق الابتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2014، ص131

*حسب نظرية النهاية المركزية فانه كلما زاد عدد العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع، ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعيا بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة 33 فما فوق، هذا الشرط متعلق بقياس تباين العينة إلى تباين المجتمع، إذا وجد انه كلما اقترب حجم العينة من 30 فأكثر فان تباينه سيقارب تباين حجم العينات الكبيرة (المئات والآلاف) ومن هنا وضع الحد الفاصل 33 في التعامل مع بعض الوسائل الإحصائية، فشرط الاعتدالية للتوزيع يتحقق بالعدد 33 ويكون التوزيع طبيعياً، ولكن إذا قل العدد عن 33 فهذا لا يعني بالضرورة فقدان الشرط التوزيع الطبيعي إذ أن الأمر يكون خاضع حينها لخصائص البيانات المأخوذة من العينات

الجدول رقم (31): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق الداخلي)

العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
التوجه بالعميل		
الشركة تعلمني بعروضها أول بأول	0.53	*0.00
تهتم شركة جازي بحاجاتي ورغباتي	0.73	*0.00
الشركة حريصة على رضائي	0.82	*0.00
الشركة تهتم بشكاوينا	0.66	*0.00
الشركة سريعة في حل المشاكل والشكاوي التي أقدمها	0.76	*0.00
عروض الشركة تتجاوب و إمكانياتي	0.75	*0.00
التوجه بالمنافس		
أسعار الشركة منافسة لأسعار المنافسين	0.59	*0.00
ظروف استقبال أحسن من المنافسين	0.65	*0.00
الشركة أكثر تواجدا من المنافسين	0.59	*0.00
للشركة أسبقية (أسرع) في تقديم العروض الجديدة	0.75	*0.00
أحيانا الشركة تأخذ بأفكار المنافسين	0.52	*0.00
سريعة الرد على برامج المنافسين	0.70	*0.00
عروض الشركة ذات ميزة تنافسية	0.67	*0.00
التنسيق الداخلي		
تتوفر الشركة على موظفين ذوو كفاءة	0.79	*0.00
استعداد عالي للموظفين لتقديم الخدمة	0.82	*0.00
موظفو الشركة يتصلون فيما بينهم بسهولة	0.83	*0.00
وجود ألفة وروح العمل الجماعي بين موظفي الشركة	0.88	*0.00
وجود تنسيق و تنظيم جيدين بين موظفي الشركة	0.81	*0.00
موظفون لهم انتماء عالي للشركة	0.80	*0.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي spss

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (32): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث القيمة الإجمالية

العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
مكاسب العميل الاجمالية		
تقدم شركة جازي أحسن العروض (المنتجات).	0.86	*0.00
الشركة تقدم خدمات في مستوى تطلعاتنا.	0.89	*0.00
التفاعل الإيجابي لموظفي الشركة يزيد ارتباطي بها.	0.80	*0.00
لمنتجات جازي مكانة وصورة جيدة في أذهاننا.	0.86	*0.00
كلف العميل الاجمالية		
أصبحت أتكلم لوقت أطول بتكلفة اقل	0.78	*0.00
أسعار جازي تشجعني على البقاء معها(السعر)	0.83	*0.00
الحصول على منتجات وخدمات جازي لا يتطلب وقت كبير	0.84	*0.00
من السهل الحصول على خدمات جازي (لا تتطلب جهد كبير)	0.84	*0.00
اشعر بالثقة عند تعبتي أو عند شرائي منتجات جازي	0.86	*0.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (33): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الولاء

العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تعد شركة جازي اختياري الأول كونها تلي احتياجاتي باستمرار	0.73	*0.00
لدي رغبة في البقاء كزبون وفي للشركة	0.77	*0.00
انصح أقاربي و أصدقائي على التعامل مع جازي	0.84	*0.00
دائما أقول أشياء ايجابية عن شركة جازي	0.75	*0.00
عندما اسمع الحديث عن شركة جازي اشعر بانتمائي لها	0.69	*0.00
تتمتع شركة جازي بمصداقية لدي	0.71	*0.00
لشركة جازي اسم وعلامة مميزين في سوق الاتصالات	0.81	*0.00

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي spss

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

2-2: الصدق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان.

الجدول رقم (34): معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان

القيمة الاحتمالية	معامل للارتباط	البعد
*0.00	0.80	التوجه بالعميل
*0.00	0.79	التوجه بالمنافس
*0.00	0.82	التنسيق الداخلي
*0.00	0.83	مكاسب العميل الإجمالية
*0.00	0.79	كلف العميل الإجمالية
*0.00	0.88	الولاء

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي spss

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

3-3: ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات إستبيان الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

الجدول رقم (35): معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور

معامل الفا كرومباخ	البعد	التوجه السوق
0.80	التوجه بالعميل	التوجه السوق
0.76	التوجه بالمنافس	
0.90	التنسيق الداخلي	
0.87	مكاسب العميل الإجمالية	قيمة العميل
0.89	كلف العميل الإجمالية	
0.87	الولاء	
0.95	الإستبيان	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (38) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0.76 , 0.90) لكل مجال من مجالات الإستبيان، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبيان (0.95) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، ويكون الإستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (3) قابل

للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحته وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

أ- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (36): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	121	50.8
أنثى	117	49.2
المجموع	238	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن نسبة 50.8% من المستقصين كانت ذكورا، أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي 49.2% من المستقصين. هذا يشير أن المجتمع محل الدراسة مجتمع متوازن.

ب- خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (37): خصائص العينة من حيث السن.

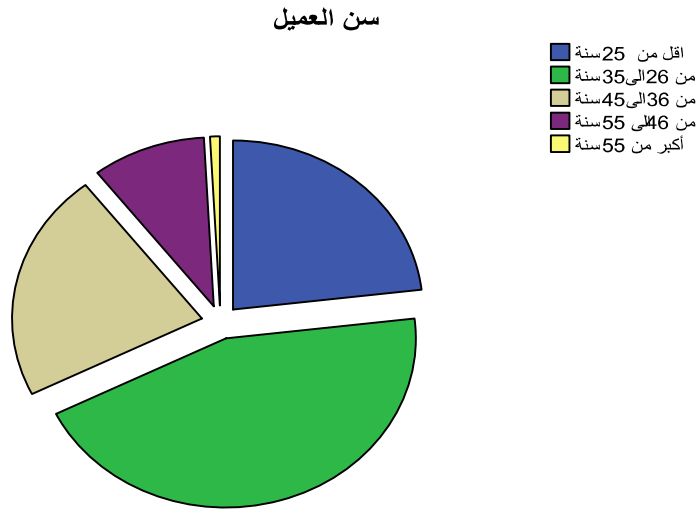
العمر	العدد	النسبة (%)	التكرار التجميعي الصاعد (%)
اقل من 25 سنة	55	23.1	23.1
من 26 - 35 سنة	106	44.5	67.6
من 36 - 45 سنة	52	21.8	89.5
من 46 - 55 سنة	23	9.7	99.2
من 55 سنة فأكثر	2	0.8	100
المجموع	113	100	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

تشير نتائج الجدول أن ما يعادل 44.5% من الجيبين كان عمرهم من 26 الى 35 سنة، أي تقريبا نصف عينة الدراسة، أما من تقل أعمارهم عن 25 سنة فيشكلون نسبة 23.1%، ويأتي في المرتبة الثالثة ذوي الفئة العمرية من 36 الى 45 سنة، أما الفئة من 46 الى 55 سنة فكانت 9.7% من عينة الدراسة في حين الفئة الأكبر من 50 سنة لم تتعد نسبة 0.8% من العينة.

يلاحظ أن 90% من العينة اقل من 45 سنة وهذا يعني أن المجتمع محل الدراسة فتي يمكن الإستثمار فيه لفترة أطول.

الشكل رقم (41): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من معطيات الجدول رقم (37)

ج- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة (%)
ابتدائي متوسط	42	17.6
ثانوي	83	34.9
جامعي	113	47.5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول أنه تقريبا نصف عينة الدراسة ذوي المستوى الجامعي وتحديدًا 47.5% من العينة و 34.9 % مستوى ثانوي، في حين المستوى المتوسط والابتدائي يشكل 17.6%.

د- توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

الجدول رقم (39): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

الدخل	العدد	النسبة (%)
أقل من 25000 دج	155	65.1
من 25000 إلى 35000	48	20.2
من 35000 إلى 50000	33	13.9
50000 فما فوق	2	0.8

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من ذوي الدخل الأقل من 25000، في حين شكلت الفئة من 25000 إلى 35000 ما نسبته 20.2 %، وفي المرتبة الثالثة الفئة من 35000 إلى 50000 أما الفئة أكبر من 50000 فلم تشكل إلا ما نسبته 0.8 %، وهذا يدل على أن الشركة تستهدف الفئات المتوسطة من السوق.

هـ- توزيع عينة الدراسة حسب مدة الاشتراك

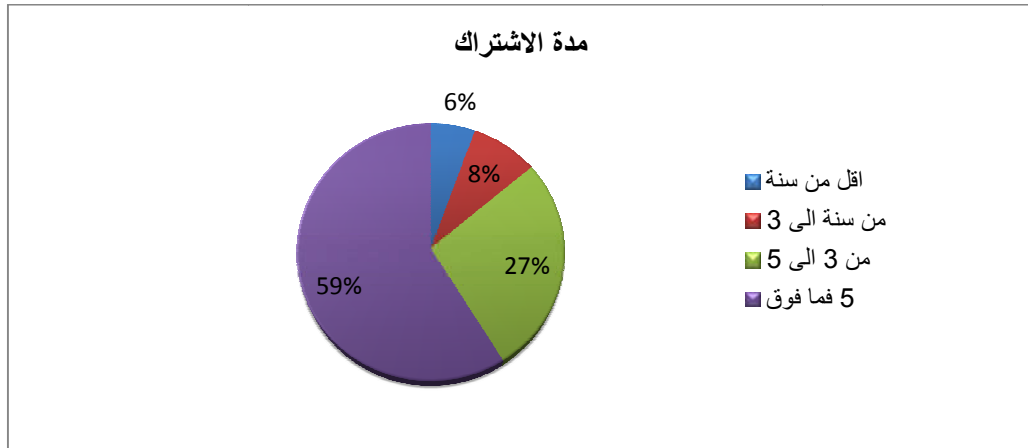
الجدول رقم (40): توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك

الفئة العمرية	العدد	النسبة (%)	التكرار التجميعي النازل (%)
أقل من سنة	13	5.5	100
من سنة إلى 3 سنوات	20	8.4	94.5
من 3 إلى 5 سنوات	65	27.3	86.1
أكثر من 5 سنوات	140	58.8	58.8

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف العينة من المشتركين لأكثر من 5 سنوات بنسبة 58.8 %، ثم تليها الفئة بين 3 و 5 سنوات بنسبة 27.3 %، أما الأقل من 3 سنوات فيشكلون 13.9 % من العينة، وهذا يعني أن غالبية عملاء الشركة يفضلون البقاء معها، حيث أن 86.1 % لهم اشتراك لأكثر من ثلاثة سنوات.

الشكل رقم (42): توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على معطيات الجدول رقم (40)

الفرع الثاني: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

1- وصف متغيرات محور الحاجة إلى التوجه السوق

الجدول رقم (41): توزيع أفراد العينة حسب الشريحة الرئيسية

		الشريحة الرئيسية						
العدد الاجمالي	اوريدو		موبيليس		جازي		الشريحة	
119	0%	0	0%	0	100%	119	1	الشرائح البلد
85	10.6%	9	5.9%	5	84%	71	2	
34	24.5%	9	17.6%	6	56%	19	3	
238		18		11		209		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين لنا الجدول: أنه من أصل 238 عميل من العينة هناك 119 عميل له شريحة واحدة وهي شريحة جازي، أي نصف العينة، ما يعني في الجهة المقابلة أن نصف العينة الآخر له أكثر من شريحة ويستفيد من خدمات الشركات الأخرى وأنهم في حالة استعداد دائم للاستفادة من أحسن العروض، أما النتيجة الإيجابية للشركة فهي أنه من أصل 119 عميل الذين لهم أكثر من شريحة هناك 90 عميل يعتبرون جازي الشريحة الرئيسية لديهم أي 75%، فنجد عدد من يملكون شريحتين بلغ 85 فرد منهم 71 يعتبرون جازي الشريحة الرئيسية، أما من يملكون ثلاثة شرائح فبلغ 34 منهم 19 يعتبرون جازي الشريحة الرئيسية، لكن رغم ذلك فإن هذا يشكل تحدي للشركة بمضاعفة الجهود وتقديم أحسن العروض، وعليه نقرأ من هذا الجدول أن: نصف العملاء على استعداد للتغيير.

الجدول رقم (42): مدى رضا عملاء الشركة

الاجابة	العدد	النسبة %
لا	120	50.4
نعم	118	49.6

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

من الجدول رقم (42) وما يؤكد النتيجة السابقة هو أن أكثر من نصف عملاء الشركة غير راضون على الخدمات المقدمة من قبل الشركة وهو السبب في كسب شرائح للمتعاملين الآخرين.

الجدول رقم (43): استعداد العملاء للتغيير

الاجابة	العدد	النسبة %
لا	70	29.4
نعم	168	70.6

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول أن 70.6% من أفراد العينة لهم استعداد للتغيير لأحد المنافسين بدافع جودة العروض.

الجدول رقم (44): دوافع التغيير

سبب التغيير	العدد	النسبة %
السعر المنخفض	41	17.2
جودة العروض	36	15.1
حسن المعاملة	18	7.6
كل ما سبق	143	60.1
الاجمالي	238	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول أن 60% من العملاء يغيرون بدافع البحث عن مزايا إجمالية تجمع بين الجودة والسعر المنخفض وحسن المعاملة، وهناك 17.2% من يفضل التغيير بحثا عن مزايا سعرية، وما نسبته 15.1% بحثا عن الجودة لوحدها.

الجدول رقم (45): اهتمامات العملاء

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة
اهتمام موظفي الشركة بخدمتك	3.79	1,113	مرتفع
أهمية تفوق عروض الشركة	4.06	0,992	مرتفع
أهمية استمرار تفوق الشركة	4.11	0,926	مرتفع
أهمية قرب الشركة	3.98	1,081	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يلخص لنا هذا الجدول أهم ما يريد العميل من الشركة، وهو أن تقدم له أحسن العروض وباستمرار، مع اهتمامه بقرب الشركة إلى جانب اهتمام موظفي الشركة بخدمته، هذا التقارب في النتيجة على مستوى طموحات العميل يدل على أن طموحاته لم تعد مبنية فقط على الخدمة الجوهر، بل أصبحت الأخيرة توليفة ضمن مجموعة من الاهتمامات. من خلال الجداول (43،44،45) نستنتج أن نجاح الشركة واستمرارها لا يكفيه الاهتمام فقط باحتياجات ورغبات العميل، بل لابد من التفوق على المنافسين أيضا وعلى نحو مستمر إلى جانب أهمية العناية بالتنسيق الداخلي في الشركة.

2- تقييم مستوى التوجه السوقي، القيمة الإجمالية والولاء في شركة جازي

لوصف مستوى التوجه السوقي في شركة جازي إستعان الباحث بالوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى أهمية العبارة.

أ: محور التوجه السوقي

أ-1: التوجه بالعميل في شركة جازي

الجدول رقم (46): التوجه بالعميل في شركة جازي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الملاحظة
1	الشركة تعلمني بعروضها	3.95	0.82	1	مرتفع
2	جازي تهتم بحاجاتي ورغباتي	3.03	0.98	3	متوسط
3	شركة جازي حريصة على رضائي	2.93	1.01	5	متوسط
4	جازي تهتم بشكاوي	2.98	0.90	4	متوسط
5	جازي سريعة في حل شكاوي	2.87	1.00	6	متوسط
6	عروض الشركة تتجاوب وإمكاناتي	3.28	1.10	2	متوسط
	المتوسط العام	3.17	0.69		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

تشير بيانات الجدول إلى أن مستوى التوجه بالعميل في شركة جازي متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.98 و 3.95)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للتوجه بالعميل (3.17) نجد أن العبارة "الشركة تعلمني بعروضها" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.95) وإنحراف معياري (0.82) وهي قيمة أكبر من درجة الحياد (3) حسب مقياس ليكارت الخماسي؛ أي أنه هناك ميل من قبل أفراد العينة إلى قبول أن الشركة تعلمهم بعروضها وفي تواصل معهم، فيما جاءت عبارة "جازي سريعة في حل شكاوي" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.87) وإنحراف معياري (0.69)، وهي قيمة أقل من درجة الحياد، ونفس الأمر مع عنصر الاهتمام بالشكاوي الذي حل في المرتبة الرابعة بوسط حسابي أقل من درجة الحياد، ما يعني أن إدارة الشكاوي في شركة جازي لا تحض بالرضا من قبل عملائها، وعلى العموم وبتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي (3.17) يقع بين درجة الحياد (3) ودرجة الموافقة (4) كما يلاحظ التشتت المنخفض ما يدل على التقارب في وجهات نظر أفراد العينة، وعليه يمكن القول أن هناك إتجاه بالعميل مقبول في شركة جازي.

أ-2: التوجه بالمنافس في شركة جازي

الجدول رقم (47): التوجه بالنافس في شركة جازي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الملاحظة
1	أسعار الشركة منافسة لأسعار الشركات الأخرى	3.27	0.98	1	متوسط
2	ظروف استقبال أحسن من الشركات الأخرى	3.17	1.01	3	متوسط
3	الشركة أكثر تواجدا مقارنة بالمنافسين	3.13	0.98	4	متوسط
4	للشركة أسبقية في تقديم العروض الجديدة	2.85	1.06	7	متوسط
5	جازي تأخذ بأفكار المنافسين	3.11	1.01	5	متوسط
6	الشركة سريعة الرد على برامج المنافسين	2.98	1.06	6	متوسط
7	عروض الشركة ذات ميزة تنافسية	3.19	1.06	2	متوسط
	المتوسط العام	3.10	0.65		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يشير الجدول إلى أن مستوى التوجه بالمنافس في شركة جازي متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.85 و 3.27)، وبالمقارنة مع المتوسط العام للتوجه بالمنافس (3.10)، نجد أن فقرة "أسعار الشركة منافسة لأسعار الشركات الأخرى" حلت أولا بوسط حسابي قدره (3.27) وإنحراف معياري (0.98)، وهو متوسط أكبر من درجة الحياد (3)؛ وهذا يعني أنه هناك قبول أن الشركة تقدم منتجات بأسعار تنافسية، في حين حلت الفقرة "للشركة أسبقية في تقديم العروض الجديدة"، في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (2.85) وإنحراف معياري (1.06)، وهو أقل من درجة الحياد، أي أنه هناك ميل إلى رفض كون الشركة لها الأسبقية في تقديم العروض الجديدة، وتفسير هذا يعود إلى تأخر الشركة في إطلاق خدمة الجيل الثالث، أما بخصوص خدمة النظام العام للإتصالات فالشركة لازالت تحتل الريادة، وبتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام للمحور الذي يساوي (3.10) يقع بين درجة الحياد (3) ودرجة الموافقة (4)، كما أن التشتت منخفض في إجابات أفراد العينة على كل عبارات متغير التوجه بالمنافس، مما يدل أن للشركة مستوى مقبول للتوجه بالمنافس.

أ-3: التنسيق الداخلي في شركة جازي

الجدول رقم (48): التنسيق الداخلي في شركة جازي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الملاحظة
1	تتوفر الشركة على موظفين ذوي كفاءة	3.48	0.89	5	متوسط
2	هناك استعداد عالي للموظفين لتقبل الخدمة	3.54	0.83	3	متوسط
3	موظفو الشركة يتواصلون فيما بينهم بسهولة	3.71	0.82	1	مرتفع
4	وجود ألفة وروح العمل الجماعي بين الموظفين	3.60	0.75	2	متوسط
5	وجود تنظيم وتنسيق جيدين بين موظفي الشركة	3.49	0.78	4	متوسط
6	موظفون لهم انتماء عالي للشركة	3.47	0.92	6	متوسط
	المتوسط العام	3.54	0.68		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول أن التنسيق الداخلي في شركة جازي ينحصر بين (3.47 و 3.71)، وبالمقارنة مع المتوسط العام للتنسيق الداخلي (3.54)، نجد أن عبارة " موظفو الشركة يتواصلون فيما بينهم بسهولة "، حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.82)، وهي قيمة أكبر من درجة الحياد (3)، أي أنه هناك قبول من أفراد العينة على التواصل الجيد بين الموظفين في شركة جازي، أما عبارة " موظفون لهم إلتناء عالي للشركة " حلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) إنحراف معياري (0.92)، وهي قيمة أكبر من درجة الحياد أيضا، أي أنه هناك قبول من أفراد العينة على أن موظفو الشركة لهم إلتناء عالي لها، وعلى العموم وبتطبيق المتوسط الحسابي العام لمقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمحور التنسيق الداخلي يساوي (3.54) ويقع بين درجة الحياد (3) ودرجة الموافقة (4)، مما يدل أن هناك تنسيق داخلي في الشركة، وبمقارنة المتوسطات العامة لعناصر التوجه السوقى نجد أن التنسيق الداخلي في الشركة هو الأعلى ثم يليه التوجه بالعميل فالتوجه بالمنافس.

بناء على إجابات أفراد العينة حول التنسيق الداخلي تبين أنه في مستوى متوسط.

ب: محور قيمة العميل

ب-1: مكاسب العميل الإجمالية

الجدول رقم (49) مكاسب العميل الإجمالية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الملاحظة
1	جازي تقدم أحسن العروض	3.13	1.07	3	متوسط
2	جازي تقدم خدمات في مستوى تطلعاتي	2.84	0.96	4	متوسط
3	التفاعل الإيجابي لموظفي الشركة يزيد ارتباطي بها	3.22	0.99	2	متوسط
4	لمنتجات جازي مكانة وصورة جيدة في أذهاننا	3.56	0.90	1	متوسط
	المتوسط العام	3.19	0.83		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول: مكاسب العميل الاجمالية تتراوح بين (2.84 و 3.56)، واحتلت العبارة " لمنتجات جازي مكانة وصورة جيدة في أذهاننا " المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.56) وهو أكبر من درجة الحياد (3) أي أنه هناك قبول أن لمنتجات الشركة صورة جيدة لدى العينة، أما عبارة " جازي تقدم خدمات في مستوى تطلعاتي " فقد جاءت أخيرا بوسط حسابي (2.84)، وهو أقل من درجة الحياد، أي أنه ليس هناك إجماع على أن الشركة تقدم خدمات في مستوى التطلعات، من خلال المتوسط الحسابي العام لمقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي (3.19) ويقع أيضا بين درجة الحياد (3) ودرجة الموافقة (4)، مما يدل أن هناك اتجاه لقبول أن الشركة تقدم قيمة إجمالية مقبولة.

ب-2: كلف العميل الإجمالية

الجدول رقم (50) كلف العميل الإجمالية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الملاحظة
1	أصبحت أتكلم لوقت أطول بتكلفة أقل	3.16	1.02	5	متوسط
2	أسعار جازي تشجعني على البقاء معها	3.28	1.06	3	متوسط
3	الحصول على منتجات وخدمات جازي لا يتطلب وقتا طويلا	3.37	0.96	1	متوسط
4	من السهل الحصول على خدمات جازي	3.29	0.98	2	متوسط
5	اشعر بالثقة عند تعبئة الرصيد أو عند شراء منتجات جازي	3.18	1.01	4	متوسط
	المتوسط العام	3.25	0.83		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول أن الكلف الاجمالية للعميل تراوحت بين (3.16 و 3.37)، وقد جاءت العبارة الثالثة " الحصول على منتجات وخدمات جازي لا يتطلب وقتا طويلا " في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.37) وإنحراف معياري (0.96)، وهو قيمة أكبر من درجة الحياد (3)، ما يعني أنه هناك قبول أن الحصول على منتجات وخدمات الشركة لا يتطلب وقتا طويلا، أما العبارة الأولى " أصبحت أتكلم لوقت أطول بتكلفة أقل " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.16) وإنحراف معياري (1.02)، هذه العبارة بدورها تجاوزت درجة الحياد، ومن خلال المتوسط الحسابي العام لمقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي (3.25) ويقع أيضا بين درجة الحياد (3) ودرجة الموافقة (4)، وبشكل عام يمكن القول أن الشركة تهتم بخفض الكلف الإجمالية.

ج:محور ولاء العميل في شركة جازي

الجدول رقم (51): ولاء العميل في شركة جازي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الملاحظة
1	جازي اختياري الأول	3.74	1.03	1	مرتفع
2	ارغب ففي البقاء كزبون وفي للشركة	3.54	0.95	4	متوسط
3	انصح الأقارب والأصدقاء بالشركة	3.23	0.85	5	مرتفع
4	دوما أقول أشياء ايجابية عن الشركة	2.98	1.03	7	متوسط
5	اشعر بانتمائي لشركة جازي	3.21	1.00	6	متوسط
6	تتمتع جازي بمصداقية لدي	3.59	0.86	3	متوسط
7	لشركة جازي اسم وعلامة مميزتين	3.71	0.99	2	مرتفع
	المتوسط العام	3.42	0.72		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول أن قيمة الولاء تراوحت بين (2.98 و 3.74)، وقد جاءت العبارة " جازي اختياري الأول " في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.74) وإنحراف معياري (1.03) وهو أكبر من المتوسط العام للولاء ودرجة الحياد (3)، أي أنه هناك قبول أن جازي هي الإختيار الأول، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.98) وإنحراف معياري (1.03)، وهي قيمة أقل من درجة الحياد أي أنه ليس هناك إتفاق على قول أشياء إيجابية عن الشركة، ما يعني أن الكلمة المنطوقة لا تساهم بشكل فعال في انتشار وتوسع الشركة. وعلى العموم ومن خلال المتوسط الحسابي العام لمقياس ليكرت ذو الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمحور الولاء الذي يساوي (3.42) يقع بين درجة الحياد (3) ودرجة الموافقة (4)، مما يدل أن مستوى الولاء في شركة جازي مقبول.

مستوى الولاء الذي أبانت عليه العينة وإن كان مقبول فإنه لا يليق بمستوى الشركة التي كانت مهيمنة على السوق الجزائرية، لكنه يعكس بالفعل مستوى التوجه السوقى للشركة، خاصة عنصر التوجه بالعميل والتوجه بالمنافس اللذين سجلنا - وفقا لإجابات أفراد العينة- معدلات أقل، وهو ما كان سبب في تراجع مستوى الولاء ونزوح أكثر من 700 ألف عميل إلى المنافسين حسب آخر تقرير لسلطة الضبط.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

نركز هنا على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: التوجه التسويقي غير كافي للحفاظ على ولاء العملاء

بينت الدراسة أنه رغم إجتهد الشركة في خدمة العميل من خلال السعر المنخفض الذي يستجيب للقدرة التكلفة للعملاء والتوزيع الجيد لمراكز الشركة على المستوى الوطني وكذا التنوع في العروض، إلا أنها لم تستطع الحفاظ على هيمنتها على السوق الجزائرية للاتصالات رغم دخولها القوي، في ظل جودة العروض التي يقدمها المنافسين حاليا وعدم مواكبة الشركة لتغيرات البيئة التنافسية خاصة ما تعلق بخدمة الجيل الثالث التي أبدع فيها المنافسون، فقد دلت آخر تقارير سلطة الضبط أن الشركة فقدت خلال سنة 2015، أكثر من 700 ألف عميل بسبب أسبقية المنافسين في خدمة الجيل الثالث وتأخرها في مواكبتهم.

كما أبان أكثر من 70% من أفراد العينة على إستعدادهم للتغيير في حال وجود عروض أفضل، وأكثر من 60% يبحثون عن مزايا إجمالية تجمع بين السعر والجودة، مع بروز ظاهرة تعدد الشرائح، حيث أن 50% من أفراد العينة لهم أكثر من شريحة وهو مؤشر على تطلع العملاء لمنتجات المنافسين وعدم رضاهم التام عن ما تقدمه الشركة.

ويبين الجدول (45): درجة الاهتمام المرتفعة التي يوليها العملاء لتفوق عروض الشركة على منافسيها واستمرارها في التفوق، إلى جانب اهتمامهم بخدمة كل موظفي الشركة لهم، وهو ما يتطلب من الشركة الاهتمام أكثر بما يقدمه المنافس والاهتمام بالتنسيق الداخلي إلى جانب الاهتمام بالعميل.

ما يعني أن الإعتماد على التوجه التسويقي في ظل بيئة تنافسية يخلف ثغرات تشكل نقاط ضعف في صالح المنافس، خاصة إذا كان يتوفر على نظرة أعمق للعميل ودراية بنقاط قوة وضعف المنظمة، وحتى في حالة تفوق

المنظمة خلال فترة معينة فإن عدم إتباعها للتوجه السوقي من شأنه أن يؤثر سلباً على تفوقها كون المنافس في حالة مطاردة مستمرة والعميل في رحلة بحث دائم عن القيمة الأعلى، وهو ما يحتم على المنظمة أن تكون لها عين على المنافس ودراسة نقاط قوته وضعفه.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، بعدم كفاية التوجه التسويقي في كسب ولاء العملاء في بيئة تنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية : التوجه السوقي يؤثر إيجاباً في ولاء عملاء شركة جازي.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الإنحدار المتعدد بين التوجه السوقي بمكوناته الثلاثة (التوجه بالمنافس، التوجه بالعميل، التنسيق الداخلي) لشركة جازي وولاء عملائها، وبما أن اختبار الفرضية سيتم احصائياً فإن صياغتها الاحصائية تكون بالشكل التالي: للتوجه السوقي أثر ذو دلالة إحصائية على ولاء عملاء شركة جازي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (52): نتائج اختبار أثر التوجه السوقي لشركة جازي على الولاء

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	R ²⁻ معامل التحديد المصحح	F المحسوبة	درجات الحرية	B معامل الإنحدار	T المحسوبة	*Sig
الولاء	0.676	0.455	0.437	65.42	الإنحدار	التوجه بالعميل	0.293	0.00
					البواقي	التوجه بالمنافس	0.191	
					المجموع	التنسيق الداخلي	0.359	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ الأثر الإيجابي للتوجه السوقي على الولاء، حيث كان معامل الارتباط بين عناصر التوجه السوقي الثلاثة مجتمعة والولاء ($R=0.676$) وهو ارتباط طردي موجب، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2=0.437$) ما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق الداخلي) تفسر تقريبا 44% من التغيرات في الولاء للعميل، أما 56% فتعزى إلى عوامل أخرى، وبلغت درجة التأثير (0.293) للتوجه بالعميل و(0.191) للتوجه بالمنافس و(0.359) للتنسيق الداخلي، كما نلاحظ من خلال إحصائية F القوة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت $F=65.42$ وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نقبل الفرضية القائلة:

للتوجه السوقي أثر ذو دلالة إحصائية على الولاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من الأثر لكل مكون من مكونات التوجه السوقي على الولاء، نقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، ولاختبار صحة هذه الفرضيات نستخدم معادلة الإنحدار البسيط لكل فرضية على حدة.

1-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعميل على الولاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (53): نتائج اختبار أثر التوجه بالعميل على الولاء.

المتغير التابع	R	معامل التحديد R^2	R^{2-} معامل المصحح	F المحسوبة	B معامل الانحدار	درجات الحرية	*Sig مستوى الدلالة
الولاء	0.589	0.346	0.344	125.04	0.616	1	0.00
						236	
						237	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

من خلال الجدول نلاحظ الأثر الموجب للتوجه بالعميل على كل عناصر الولاء، حيث أظهرت نتائج البرنامج الإحصائي الأثر الموجب للتوجه بالعميل على ولاء عملاء شركة جازي، فكان معامل الارتباط $(R=0.589)$ ، وكان معامل التحديد $(R^2=0.344)$ ، أي أن 34.4% من التغيرات في الولاء تنسب إلى التوجه بالعميل، وكانت نسبة التأثير $(B=0.616)$ ، أي أن الزيادة في قيمة التوجه بالعميل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الولاء ب: (0.616) ، كما نلاحظ من خلال إحصائية F القوة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت القيمة المحسوبة (125.04) وهي معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذا يؤكد صحة الفرضية القائلة: للتوجه بالعميل أثر ذو دلالة إحصائية على ولاء عملاء شركة جازي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2- الفرضية الفرعية الثانية: للتوجه بالمنافس أثر ذو دلالة إحصائية على الولاء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (54): نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافس على الولاء

المتغير التابع	R	معامل التحديد R^2	R^{2-} معامل المصحح	F المحسوبة	B معامل الانحدار	درجات الحرية	*Sig مستوى الدلالة
الولاء	0.496	0.246	0.243	77.13	0.548	1	0.00
						236	
						237	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ويشير الجدول إلى الأثر الموجب للتوجه بالمنافس على ولاء العميل في شركة جازي، حيث كان الارتباط طردي موجب $R=0.496$ ، وكان معامل التحديد $R^2=0.243$ ، أي أن 24.3% من التغيرات في الولاء تنسب إلى التوجه بالمنافس، وكانت نسبة التأثير $B=0.548$ ، أي أن الزيادة في قيمة التوجه بالمنافس بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الولاء بـ: 0.548، كما نلاحظ من خلال إحصائية F القوة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت القيمة المحسوبة (77.13) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يؤكد صحة الفرضية القائلة: للتوجه بالمنافس أثر ذو دلالة إحصائية على ولاء عملاء شركة جازي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

3-الفرضية الفرعية الثالثة: للتنسيق الداخلي أثر ذو دلالة إحصائية على ولاء عملاء شركة جازي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (55): نتائج اختبار أثر التنسيق الداخلي على الولاء

المتغير التابع	R	معامل التحديد	R^2 معامل التحديد المصحح	F المحسوبة	B معامل الانحدار	درجات الحرية	*Sig مستوى الدلالة
الولاء	0.611	0.373	0.370	140.77	0.644	1	0.00
						236	
						237	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ويبين الجدول الأثر الموجب للتنسيق الداخلي على ولاء عملاء شركة جازي، حيث كان معامل الارتباط ($R=0.611$) وهو ارتباط طردي موجب بين المتغيرين، وكان معامل التحديد ($R^2=0.370$)، أي أن 37% من التغيرات في ولاء العميل تنسب إلى التنسيق الداخلي، وكانت نسبة التأثير ($B=0.644$)، أي أن الزيادة في قيمة التنسيق الداخلي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الولاء بـ: 0.644، كما نلاحظ من خلال إحصائية F القوة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت القيمة المحسوبة (140.77) وهي معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة:

للتنسيق الداخلي أثر ذو دلالة إحصائية على ولاء عملاء شركة جازي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثالثة: التوجه السوقي يزيد في المكاسب الاجمالية للعملاء، وتصاغ احصائيا كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق الداخلي) على المكاسب الاجمالية للعميل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (56): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه السوقي على المكاسب الإجمالية للعميل

B معامل الانحدار		Sig مستوى الدلالة	درجات الحرية		F المحسوبة	R ²⁻ معامل التحديد المصحح	R ² معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع
0.065	التوجه بالعميل	0.00	3	الانحدار	65.62	0.450	0.457	0.676	المكاسب الاجمالية للعميل
			234	البواقي					
0.576	التوجه بالمنافس		237	المجموع					
0.313	التنسيق الداخلي								
0.213	التوجه بالعميل	0.00	3	الانحدار	52.92	0.397	0.404	0.636	المنتج
0.457	التوجه بالمنافس		234	البواقي					
0.495	التنسيق الداخلي		237	المجموع					
0.01	التوجه بالعميل	0.00	3	الانحدار	42.61	0.345	0.353	0.594	الخدمة
0.783	التوجه بالمنافس		234	البواقي					
0.134	التنسيق الداخلي		237	المجموع					
0.14	التوجه بالعميل	0.00	3	الانحدار	34.30	0.297	0.305	0.553	القيمة الشخصية
0.684	التوجه بالمنافس		234	البواقي					
0.328	التنسيق الداخلي		237	المجموع					
0.19	التوجه بالعميل	0.00	3	الانحدار	34.71	0.299	0.308	0.555	الصورة
0.38	التوجه بالمنافس		234	البواقي					
0.29	التنسيق الداخلي		237	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بين عناصر التوجه السوقي الثلاثة والمكاسب الإجمالية للعميل قد بلغ ($R=0.676$) وهوارتباط طردي موجب بين عناصر التوجه السوقي والمكاسب الإجمالية، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.450$)، ما يعني أن المتغيرات المستقلة التفسيرية مجتمعة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق الداخلي) تفسر 45% من التغيرات في المكاسب الإجمالية، أما 55% فتعزى إلى عوامل أخرى، وبلغت درجة التأثير (0.065) للتوجه بالعميل و(0.576) للتوجه بالمنافس و(0.313) للتنسيق الداخلي، كما نلاحظ من خلال إحصائية F القوة التفسيرية للنموذج ($F=65.62$)، كما يبين الجدول أثر التوجه السوقي على عناصر المكاسب الإجمالية للعميل والمتمثلة في (قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية والصورة). وعليه نقبل الفرضية القائلة أن: للتوجه السوقي أثر ذو دلالة إحصائية على المكاسب الإجمالية للعميل. وللتحقق من الأثر لكل مكون من مكونات التوجه السوقي على المكاسب الإجمالية نقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، واختبار صحة هذه الفرضيات نستخدم معادلة الانحدار البسيط لكل فرضية على حدة.

1-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعميل على المكاسب الإجمالية للعميل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (57): نتائج اختبار أثر التوجه بالعميل على المكاسب الإجمالية للعميل

المتغير المستقل	R	R^2	معامل التحديد	R^{2-} معامل التحديد المصحح	F المحسوبة	B معامل الانحدار	درجات الحرية	*Sig مستوى الدلالة
التوجه بالعميل	0.481	0.231	0.228	0.228	70.879	0.578	1 236 237	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول نلاحظ التأثير الموجب للتوجه بالعميل على مكاسب العميل الإجمالية حيث كانت قيمة الارتباط ($R=0.481$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ارتباط طردي موجب بين المتغيرين، أما معامل التحديد فكان ($R^2=0.228$)، أي أن ما قيمته (22.8%) من التغيرات في المكاسب الإجمالية للعميل تعزى إلى التوجه بالعميل في حين (77.2%) تعزى إلى أسباب أخرى، أما معامل التأثير فقد بلغ ($B=0.578$)، وهذا يعني أن الزيادة في التوجه بالعميل بدرجة واحد يؤدي إلى زيادة المكاسب الإجمالية للعميل بـ: 0.578، وتؤكد قيمة F معنوية هذا التأثير حيث بلغت (70.879) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعله نقبل الفرضية القائلة أن:

يوجد تأثير للتوجه بالعميل على المكاسب الإجمالية للعملاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للتوجه بالمنافس على المكاسب الإجمالية للعميل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (58): نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافس على المكاسب الإجمالية

المتغير المستقل	R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد R^{2-}	F المحسوبة	B معامل الانحدار	درجات الحرية	*Sig مستوى الدلالة
التوجه بالمنافس	0.633	0.400	0.398	157.5	0.802	1	0.00
						236	
						237	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول نلاحظ التأثير الموجب للتوجه بالمنافس على المكاسب الإجمالية للعميل، حيث كانت قيمة الارتباط ($R=0.633$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد كان ($R^2=0.398$)، أي أن ما قيمته (39.8%) من التغيرات في المكاسب الإجمالية تعزى إلى التوجه بالمنافس في حين (60.2%) تعزى إلى أسباب أخرى، أما معامل التأثير فقد بلغ ($B=0.802$)، وهذا يعني أن زيادة في التوجه بالمنافس بدرجة واحد يؤدي إلى زيادة المكاسب الإجمالية للعميل بـ: 0.802، وتؤكد قيمة F معنوية هذا التأثير حيث بلغت (157.5) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: يوجد تأثير للتوجه بالمنافس على المكاسب الإجمالية للعملاء شركة جازي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

3-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنسيق الداخلي على المكاسب الإجمالية للعميل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (59): نتائج اختبار أثر التنسيق الداخلي على المكاسب الإجمالية

المتغير المستقل	R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد R^{2-}	F المحسوبة	B معامل الانحدار	درجات الحرية	*Sig مستوى الدلالة
التنسيق الداخلي	0.555	0.308	0.305	104.97	0.672	1	0.00
						236	
						237	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول التأثير الموجب للتنسيق الداخلي على المكاسب الإجمالية للعميل، حيث كانت قيمة الارتباط ($R=0.555$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد ($R^2=0.305$)، أي أن ما قيمته (30.5%) من التغيرات في القيمة الإجمالية تعزى للتنسيق الداخلي في حين (69.5%) تعزى إلى أسباب أخرى، أما معامل التأثير فقد بلغ ($B=0.672$)، ما يعني أن الزيادة غني عنصر التنسيق الداخلي بدرجة واحد يؤدي إلى زيادة المكاسب الإجمالية للعميل 0.672، وتؤكد قيمة F معنوية هذا التأثير حيث بلغت (104.97) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنسيق الداخلي على المكاسب الإجمالية لعملاء شركة جازي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الرابعة: التوجه السوقي يخفض في الكلف الإجمالية لعملاء شركة جازي، وصياغتها الإحصائية تكون على الشكل التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق الداخلي) على الكلف الإجمالية للعميل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الإنحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (60): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه السوقي على الكلف الإجمالية للعميل

B معامل الانحدار		*Sig مستوى الدلالة	درجات الحرية		F المحسوبة	R ² - معامل التحديد المصحح	R ² معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع
0.143	التوجه بالعميل	0.00	3	الانحدار	170.6	0.682	0.686	0.828	الكلفة الإجمالية للعميل
			234	البواقي					
0.678	التوجه بالمنافس		237	المجموع					
0.364	التنسيق الداخلي								
0.194	التوجه بالعميل	0.00	3	الانحدار	80.60	0.502	0.508	0.712	كلفة النقد
0.579	التوجه بالمنافس		234	البواقي					
0.526	التنسيق الداخلي		237	المجموع					
0.049	التوجه بالعميل	0.00	3	الانحدار	48.53	0.376	0.384	0.619	كلفة الوقت
0.597	التوجه بالمنافس		234	البواقي					
0.359	التنسيق الداخلي		237	المجموع					
0.413	التوجه بالعميل	0.00	3	الانحدار	117.7	0.596	0.601	0.776	كلفة الجهد
0.808	التوجه بالمنافس		234	البواقي					
0.64	التنسيق الداخلي		237	المجموع					
0.229	التوجه بالعميل	0.00	3	الانحدار	97.89	0.551	0.557	0.746	الكلفة النفسية
0.685	التوجه بالمنافس		234	البواقي					
0.391	التنسيق الداخلي		237	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أثر التوجه السوقي بعناصره الثلاثة على الكلف الإجمالية للعميل، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي على الكلف الإجمالية للعميل، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.828$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ارتباط موجب بين المتغيرين، وكان معامل التحديد ($R^2=0.682$)، أي أن ما قيمته (68.2%) من التغيرات في مستوى الكلف الإجمالية للعميل ترجع إلى التوجه السوقي، وبلغت درجة التأثير 0.143 للتوجه بالعميل و0.678 للتوجه بالمنافس و0.364 للتنسيق الداخلي، وتؤكد F معنوية هذا الأثر حيث بلغت (170.6)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما يبين الجدول أثر التوجه السوقي على عناصر الكلف الإجمالية للعميل والمتمثلة في (الكلفة النقدية، كلفة الوقت، كلفة الجهد والكلفة النفسية)، وعليه نقبل الفرضية التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس التنسيق الداخلي) على الكلف الإجمالية للعميل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من الأثر لكل مكون من مكونات التوجه السوقي على الكلف الإجمالية، نقسم الفرضية الرئيسية الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، واختبار صحة هذه الفرضيات نستخدم معادلة الانحدار البسيط لكل فرضية على حدة.

1-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة للتوجه بالعميل على الكلف الإجمالية للعميل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (61): نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على الكلف الإجمالية

المتغير المستقل	الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^{2-} معامل التحديد المصحح	F المحسوبة	B معامل الانحدار	درجات الحرية	*Sig مستوى الدلالة
التوجه بالعميل	0.615	0.378	0.376	143.60	0.744	1	0.00
						236	
						237	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول التأثير الموجب للتوجه بالعميل على الكلف الإجمالية للعميل، حيث كانت قيمة الارتباط ($R=0.615$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2=0.376$)، أي أن ما قيمته (37.6%) من التغيرات في الكلف الإجمالية تعزى إلى التوجه بالعميل في حين (62.4%) تعزى إلى أسباب أخرى، أما معامل التأثير فقد بلغ ($B=0.744$)، وهذا يعني أن الزيادة في قيمة التوجه بالعميل بدرجة واحد يؤدي إلى خفض في الكلف الإجمالية للعميل ب0.744، وتؤكد قيمة F معنوية هذا التأثير حيث بلغت (143.60) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعميل على الكلف الإجمالية للعملاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للتوجه بالمنافس على الكلف الإجمالية للعميل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (62): نتائج اختبار أثر التوجه بالعميل على الكلف الإجمالية

المتغير المستقل	R	R ²	R ² -معامل التحديد المصحح	F	B	درجات الحرية	*Sig مستوى الدلالة
التوجه بالمنافس	0.769	0.592	0.590	342.31	0.98	1	0.00
						236	
						237	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول نلاحظ التأثير الموجب للتوجه بالمنافس على الكلف الإجمالية للعميل حيث كانت قيمة الارتباط ($R=0.769$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ارتباط موجب بين المتغيرين ، أما معامل التحديد فقد ($R^2=0.590$)، أي أن ما قيمته (59%) من التغيرات في الكلف الإجمالية تعزى إلى التوجه بالمنافس في حين (41%) تعزى إلى أسباب أخرى، أما معامل التأثير **B** فقد بلغ (0.98)، وهذا يعني أن الزيادة في التوجه بالمنافس بدرجة واحد يؤدي خفض في الكلف الإجمالية للعميل بـ: 0.98، وتؤكد قيمة F معنوية هذا التأثير حيث بلغت (342.31) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالمنافس على الكلف الإجمالية للعملاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

3-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنسيق الداخلي على الكلف الإجمالية للعميل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (63): نتائج اختبار أثر التنسيق الداخلي على الكلف الإجمالية للعميل

المتغير المستقل	R	R ²	R ² -معامل التحديد المصحح	F المحسوبة	B معامل الإنحدار	درجات الحرية	*Sig مستوى الدلالة
التنسيق الداخلي	0.683	0.466	0.464	206.24	0.832	1	0.00
						236	
						237	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول التأثير الموجب للتنسيق الداخلي على الكلف الإجمالية للعميل، حيث كانت قيمة الارتباط ($R=0.683$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد ($R^2=0.464$)، أي أن ما قيمته (46.6%) من التغيرات في الكلف الإجمالية تعزى للتنسيق الداخلي في حين (53.6%) تعزى إلى أسباب أخرى، أما معامل التأثير فقد بلغ ($B=0.832$)، ما يعني أن الزيادة في التنسيق الداخلي بدرجة واحد يؤدي إلى خفض في الكلف الإجمالية للعميل 0.832، وتؤكد قيمة F معنوية هذا التأثير حيث بلغت (206.24) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنسيق الداخلي على الكلف الإجمالية للعملاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى لحظة موجزة عن تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر، هذا الأخير الذي رغم الفترة القصيرة عن بدايته إلا أنه عرف تطورا كبيرا نتيجة إنفتاحه على المنافسة، ثم تطرقنا إلى واقع الشركة الرائدة للهاتف النقال في الجزائر "شركة جازي"، التي استطاعت أن تهيمن على السوق الجزائرية بعبء دخولها بفضل إنتهاجها سياسة تسويقية مبنية على حاجة الفرد الجزائري ومتطلبات السوق، إضافة إلى الاهتمام بالتنسيق الداخلي وهو ما سمح لها أن تكون الشركة المبادرة في الكثير من العروض، لكن رغم بقاء الشركة في الريادة إلا أنها فقدت الهيمنة التي تميزت بها في السابق، نظرا لمطاردة المنافسين لها والتي تزامنت مع مشكل الشركة مع الحكومة الجزائرية.

ونظرا لأهمية موضوع ولاء العملاء فقد عملت الشركة على مواكبة الأفكار التسويقية الحديثة التي تساعدها على تحقيق ذلك. وهو ما أهلها إلى إحتلال الريادة من خلال أسبقيتها في تقديم العروض الجديدة خاصة التي تخص النظام العام للإتصالات (GSM)، والتي عادة ما تكون في مستوى مقدرة عملائها، لكن النتائج المحققة في هذا النظام لم تكن في نفس المستوى مع نظام الجيل الثالث (3G)، الذي يعد كبوة حقيقية للشركة، حيث أن التأخر المسجل في هذا النظام كان سبب في هجرة العديد من عملائها إلى المنافسين.

وقد تبنت شركة جازي التوجه السوقي ما مكنها من الفهم الجيد للسوق، واستطاعت أن تقدم عروض في متناول فئات واسعة من السوق وتفوقت على منافسيها وهو ما كان السبب في هيمنة الشركة على السوق الجزائرية للاتصالات اللاسلكية لفترة من الزمن، وحسب نتائج الإستبيان فقد بينت أن أكثر من 60% من أفراد العينة يفضلون البقاء مع الشركة كونها استطاعت أن تجمع بين جودة العرض والسعر المناسب إضافة إلى حسن المعاملة، هذه العناصر التي تعطي نظرة عن التوجه السوقي للشركة، وكان تطبيق الشركة للتوجه السوقي بغرض الرفع من قيمة عملائها والتفوق على منافسيها، ولنجاح هذا المفهوم المبني على المعلومة فقد تجهزت الشركة بنظام معلوماتي يساعد في سرعة الوصول إلى المعلومة وكذا سرعة استغلالها حتى تحافظ على الأسبقية في تقديم الأفضل ومن ثم الحفاظ على حصتها السوقية، فعمل الشركة بمبدأ التوجه السوقي ببعديه الثقافي والسلوكي وإن كان ليس بمستويات عليا، فقد مكنها من كسب مكانة هامة في السوق الجزائرية.

فالتوجه السوقي يوفر للمنظمة المتابعة المستمرة لبيئتها التنافسية ويساعدها في رفع قيمة العميل والتي بارتفاعها يتعزز ولائه للشركة.

الخاتمة العامة

في ظل بيئة تنافسية شديدة أصبح حفاظ المنظمة على عملائها مرادف لقدرتها على إعلاء قيمتهم، فأساس قرار العميل بالبقاء مقرون بمستوى القيمة التي تمنح له، فالأخير موجود في بيئة مفتوحة يسهل عليه الاطلاع على العروض المقدمة والمقارنة بينها وبالتالي اختيار الأفضل. وهذا يعني أن المنظمة أمام حتميتين: الأولى خلق ميزة تنافسية والثانية الحفاظ على هذه الميزة، ففي هذه الظروف يمكن أن يكون للمنظمة السبق في خلق ميزة تنافسية يكون لها أثر إيجابي على قيمة العميل، لكن مزاحمة المنافسين سواء بالتقليد أو بابتداع جديد يمكن أن يجد من هذا التفوق. فالتوجه السوقي جاء ليرفع من قيمة العميل آخذاً بكل متغيرات البيئة التنافسية وحتى لا يترك فرصة للمفاجئة ولتظل المنظمة في افضلية دائمة. ومن خلال هذا الموضوع الذي ربطنا فيه بين التوجه السوقي والولاء فقد حاولنا من خلاله معرفة مدى تأثير هذا التوجه الجديد على ولاء العميل ومستوى تطبيق الشركة محل الدراسة لهذا التوجه وتأثيره على ولاء عملائها، وقد مكنتنا هذه الدراسة من الوصول الى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- التوجه السوقي إستمرار لتطور الفكر التسويقي وهو تأكيد على مرونة هذا الفكر؛
- التوجه السوقي جاء ليسد العجز الذي عرفته التوجهات السابقة التي تميزت بقصر النظر التسويقي، وتركيزها على الجانب الأكاديمي لمفهوم التسويق، على عكس التوجه السوقي الذي يتميز بنظرية الشمولية التي تهتم بكل مكونات البيئة التسويقية، إضافة إلى طابعه العملي، فالمميز في أفكار التوجه السوقي أنها أكثر واقعية من غيرها كونها تحمل في طياتها كيفية تجسيدها؛
- التوجه السوقي حتمية لكل منظمة تنشط في بيئة تنافسية، فالإستمرار في بيئة تنافسية يتطلب المتابعة المستمرة لمتغيرات هذه البيئة إلى جانب الاهتمام بالتنسيق الداخلي؛
- مرونة التوجه السوقي؛ حيث يمكن توسيعه حسب البيئة التنافسية، فإذا كان (Narver et Slater) حددا ثلاثة عوامل فهناك من المفكرين من حدد أكثر، وهذا حسب مكونات البيئة التنافسية؛
- نجاح التوجه السوقي في المنظمة يتطلب إدارة عليا ذات كفاءة، إلى جانب العناية بالعميل الداخلي كونه حلقة الوصل بين المنظمة وعملياتها الخارجي؛
- التوجه السوقي يتطلب حيابة المنظمة لنظام معلومات تسويقي قوي، فالتوجه السوقي بتعدد عناصره يجعل المنظمة؛ أمام كم هائل من المعلومات التي تحتاج إلى التحيين، التعديل والتحليل.
- التوجه السوقي يساعد في خلق الميزة التنافسية واستمرارها، من خلال اهتمامه بالإحتياجات المعبر عنها وكذا الإحتياجات الكامنة، كما يساعد المنظمة على أن تكون المبادرة (Active) من خلال إبتكار منتجات جديدة، وكذلك سرعة ردة الفعل (Réactive) على عروض المنافسين؛

الخلاصة العامة

- يساعد التوجه السوقي على تحسين الأداء المالي وغير المالي للمنظمة، فالأول من خلال تحسين المردودية المالية والثاني يحسن في الأداء الوظيفي؛
- قيمة المنظمة من قيمة عملائها، فحصول المنظمة على قيمة عليا من العملاء مرهون بالقيم التي تقدمها لهم باستمرار، فالمنظمة تنظر إلى القيمة التي تمنحها للعميل على أنها إستثمارات ستعود عليها بقيم أكبر مستقبلا؛
- الهدف الأساسي للتوجه السوقي هو إعلاء قيمة العميل، ولقاء العميل يتوقف على قدرة المنظمة على تقديم أعلى قيمة باستمرار؛
- الولاء الحقيقي هو الذي يجمع بين الولاء السلوكي والولاء الموقفي؛
- المنظمة ليس بإمكانها الوصول إلى ولاء أبدي لكن بإمكانها إطالة فترة الولاء؛
- مغادرة العملاء أمر طبيعي على المنظمة أن تتكيف معه بجلب عملاء جدد لكن بنسبة أكبر (منطق الدلو المثقوب) فالسبب قد لا يكون ضعف في مستوى المنتج أو الخدمة المقدمة وإنما لأمر تخص العملاء، فنسبة من العملاء محبة للتغير، هناك من يغير مقر سكنه أو عمله أو قد يكون بسبب الوفاة، وتعويضهم يكون بجلب عملاء جدد ولإستمرار المنظمة لابد أن تكون نسبة العملاء الجدد أكبر من نسبة العملاء المغادرين؛
- قد يكون هناك ولاء في غياب الرضا كما في حالة الإحتكار، لكن بلوغ مستويات عليا من الولاء يتطلب مستويات عليا من الرضا.

النتائج التطبيقية:

- محافظة شركة جازي للريادة للسوق الجزائرية للهاتف النقالة مع فقدانها للهيمنة عليه؛
- إتجاه سوق الهاتف النقالة في الجزائر إلى حالة التوازن، حيث سجل المتعاملون سنة 2015 الأرقام التالية:
- 16 مليون مشترك لشركة جازي، 14 مليون لشركة موبيليس و 12 مليون مشترك لشركة اوريدو، وكانت شركة جازي الوحيدة التي عرفت إنخفاضاً في عدد المشتركين ؛
- تدني مستوى رضا العملاء، وهو ما انعكس على ولائهم للشركة، حيث دلت نتائج الدراسة على أن 50.4% من عينة الدراسة غير راضون على عروض الشركة، وهذا راجع إلى:
- قوة المنافسة في القطاع وتخلّف الشركة عن المنافسين في خدمة الجيل الثالث.
- تأثير طول فترة ما يعرف ب(قضية جازي) على تنافسية الشركة.
- وهو ما كان في صالح المنافسين، حيث تتحدث تقارير سلطة الضبط عن نزوح أزيد من 700 ألف عميل من الشركة حتى أواخر سنة 2015.
- 60.6% على استعداد للتغيير بحثاً عن مزايا إجمالية، تجمع بين جودة العرض، السعر المنخفض وحسن المعاملة.
- غالبية أفراد العينة وكشرط لبقائهم يريدون من المنظمة أن تنفرد بجودة العروض، الإستمرار في التفوق على المنافسين، القرب منهم واهتمام أكبر من موظفي الشركة بهم؛

- مستوى التوجه السوقي في شركة جازي متوسط مع وجود تفاوت في مستويات عناصره، حيث حل التنسيق الداخلي أولا وهذا راجع لتوفر المنظمة على نظام للإتصال الداخلي إلى جانب التأهيل الذي يتميز به موظفوها وكذا التكوين المستمر لهم، بينما حل التوجه بالمنافس أخيرا وهو ما انعكس سلبا على تنافسية الشركة في الآونة الأخيرة؛
- مستوى التوجه بالعميل في الشركة متوسط، مع وجود تباين في الخدمات المقدمة حيث سجلت عملية إعلام العميل بالعروض والمنتجات مستويات مرتفعة في حين كان الاهتمام بالشكاوي في مستوى أقل؛
- مستوى التوجه بالمنافس هو الآخر عرف مستوى متوسط مع وجود قبول لمستوى أسعار وعروض الشركة مقارنة بالمنافسين، في حين كان تراجع ملحوظ في أسبقية الشركة بالعروض الجديدة وكذا سرعة الرد على المنافسين، ونلمس هذا بشكل واضح في خدمة الجيل الثالث التي عرفت تأخرا كبيرا مقارنة بالمنافسين والذي كان سببا مباشرا في عزوف الكثير من العملاء عن الشركة؛
- مستوى ولاء عملاء شركة جازي متوسط، كما عرف الرضا مستويات منخفضة، وهو ما يفسر ظاهرة تعدد الشرائح لدى العميل الواحد؛
- وجود اهتمام للشركة للرفع من المكاسب الإجمالية لعملائها من خلال:
 - تقديم عروض تستجيب لحاجة وإمكانيات العميل؛
 - تحسين الخدمة المقدمة من خلال فتح مراكز ووكالات تجارية في اغلب مناطق الوطن بموظفين ذوي كفاءة؛
 - الرفع من القيمة الشخصية للعميل، من خلال تكون موظفين على كيفية الإستقبال، المعاملة ومعالجة الشكاوي؛
 - تحسين صورة الشركة لدى عملائها، بالاهتمام بجانب المسؤولية الاجتماعية للشركة والمشاركة في المناسبات الوطنية و الدينية.
- اهتمام الشركة بتخفيض الكلف الإجمالية للعميل من خلال:
 - تخفيض الكلفة النقدية: بتقديم عروض تسمح للعميل بالكلام لفترات أطول بسعر أقل؛
 - تخفيض كلفة الوقت والجهد: من خلال الإنتشار عبر كامل التراب الوطني وتجهيز وكالاتها بالكفاءات البشرية والوسائل التكنولوجية؛
 - تخفيض الكلفة النفسية: صورة الشركة وإقترابها من عملائها زاد من ثقتهم بها، فالشركة دائمة الإتصال بعملائها تعلمهم بأخبارها وعروضها الجديدة عن طريق الرسائل النصية بالهاتف أو موقعها على الشبكة أو عبر وكالاتها المنتشرة؛
- التوجه التسويقي في شركة جازي غير كافى للحفاظ على ولاء العملاء، فبالرغم من إجتهد الشركة واهتمامها بالعمل فإن ذلك لم يشفع لها أمام المنافسة الشديدة لموبيليس وأوريدو؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه السوقي وولاء عملاء شركة جازي، كما يوجد أثر موجب للتوليفة الثلاثية للتوجه السوقي(التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق الداخلي) مجتمعة ومنفردة على ولائهم؛

- التوجه السوقي يرفع من قيمة العميل بزيادة المكاسب الإجمالية (قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية، قيمة الصورة)، من خلال الأثر الموجب لكل عناصر التوجه السوقي مجتمعة ومنفردة، كما يخفض في الكلف الإجمالية (الكلفة النقدية، كلفة الوقت، كلفة الجهد، الكلفة نفسية) من خلال الأثر الموجب لكل عناصر التوجه السوقي مجتمعة ومنفردة على هذه الكلف.

التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي:
 - على الشركة تعزيز مستوى التوجه السوقي لديها كونها تنشط في بيئة تنافسية شديدة، خاصة جانبه الثقافي الذي يعرف تباين في مستوى تطبيقه، والذي ثبت تأثيره المباشر على ولاء العملاء، وهذا من خلال:
 - الاهتمام بعنصر التوجه بالعميل، فاحتياجات العميل بحاجة إلى متابعة أكبر خاصة خدمة الجيل الثالث التي تعرف تأخرا مقارنة بالمنافسين، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بتسريع عملية معالجة مشاكل العميل؛
 - الاهتمام بالتوجه بالمنافس خاصة سرعة الرد على العروض التي تخص المنتجات الجديدة تجنباً لإتساع الهوة بينها وبين المنافسين وما يترتب عنه من تسرب للعملاء، والاستفادة من درس التأخر في إطلاق خدمة الجيل الثالث؛
 - تعزيز ثقافة التوجه السوقي داخل الشركة نظراً لأثرها الإيجابي على التزام العاملين وعلاقة هذا الأخير بالالتزام بالعميل.
 - الاهتمام بولاء العملاء بالتركيز على الرضا خاصة بعد رفع المنافسين لمستوى المنافسة من جهة وتعدد الشرائح لدى العميل الواحد، وعليه على الشركة:
 - مواكبة مستوى توقعات العميل التي تعرف تطوراً كبيراً؛
 - الوفاء بالالتزامات التي تقدمها؛
 - الاهتمام بالمكاسب الإجمالية للعميل، وهذا بإعطاء نفس الأهمية لكل مكونات هذه القيمة للرفع من حواجز الانتقال، لذلك من الضروري على الشركة أن تقوم بـ:
 - المبادرة في إطلاق المنتجات الجديدة بدل الإكتفاء بردة الفعل والاستفادة من تجربة (كبوة) الجيل الثالث.
 - الإعتماد على أساليب التسويق المباشر بأنواعها خاصة الهاتف، الأنترنت والبيع الشخصي، كونها أكثر الوسائل تفاعلية وشخصنة، إلى جانب تأثيرها المباشر على القيمة الشخصية للعميل.
 - الاهتمام بالصورة الذهنية التي إهتزت في السنوات الأخيرة، من خلال التميز في المنتج والخدمات إلى جانب المساهمة في برامج ذات الطابع الاجتماعي والوطني؛
 - زيادة درجة الشفافية لتعزيز علاقتها مع عملائها وتجنب التأويلات كتخصيص مجلة أو نشره لعملائها تعرفهم بالشركة وإدارتها، إنجازاتها ومشاريعها إلى جانب تحيين موقعها الإلكتروني.

➤ الاهتمام بخفض الكلف الإجمالية للعميل، حيث تعد من أهم المؤثرات في القرار الشرائي للفرد وهذا من خلال:

- التنويع في العروض المقدمة مع مراعاة استجابتها للمقدرة التكلفة للعميل؛
- التقرب أكثر من عملائها من خلال فتح مراكز جديدة؛
- زيادة عدد الموظفين والشبابيك داخل المراكز لتجنب مشكل الطابور والتقليل من وقت الإنتظار؛
- الاهتمام بالكلفة النفسية لإسترجاع ثقة الكثير من العملاء الذين لهم أكثر من شريحة، من خلال الوفاء بالالتزامات التي تقدمها؛

أفاق مستقبلية:

- نظرا لأهمية موضوع التوجه السوقي كمفهوم جديد، واستكمالا لمجال البحث أو تغطية لجوانب القصور فيه يوصي الباحث بإمكانية تناول المواضيع التالية والتي تتصل بهذا الموضوع مثل:
- دراسة أثر التوجه السوقي ببعديه السلوكي والثقافي على سلوك المستهلك الجزائري؛
 - الأسس التي يبنى عليها المستهلك الجزائري ولأئه في سوق تنافسية؛
 - تأثير التوجه السوقي على تنافسية الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

قائمة المراجع

1. النجار فريد راغب، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
2. الهام فخري طمليه، استراتيجيات التسويق، اطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
3. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية الإسكندرية، دت.
5. رحي عليان مصطفى، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
6. زكريا احمد عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق، دار المسيرة، عمان، 2009.
7. زكريا المطلق، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون و سلسلة قيمة المنظمة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005.
8. زين العابدين، زبائن مدى الحياة، مكتبة جرير، 1999.
9. سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات و معرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. سونيك غوبتا، دونالد ليهمان، ادارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد، ترجمة أمين الأيوبي، الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت، لبنان، 2006.
11. سيمون مدلتون كل ما تحتاج معرفته عن التسويق، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والإشهار، القاهرة، 2013.
12. طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
13. عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
14. علاء عباس علي، ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه والمحافظة عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
15. فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، بيروت، دت.
16. فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007.
17. محمد فريد الصحن، التسويق : المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
18. محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال: مبادئ و تخطيط، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1995.
19. معالي فهمي حيدر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
20. ناجي معلا، خدمة العملاء، زمزم ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، الاردن، 2010.
21. نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2004.
22. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.

المجالات:

1. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 85، المجلد (29)، 2007.
2. شاكر تركي إبراهيم، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية، دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، حزيران 2011.
3. فريدريك ريتشلد، تأثير الولاء، إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، العدد السادس، القاهرة، 1996.
4. همام سمير ملكي، هاني حامد الظمور، التوجه السوقي و علاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة بمدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، المجلد 5، 2009.

المؤتمرات والملتقيات:

1. حكيم بن جروة، محمد حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، دت،
2. سعاد قوئي، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بسكرة، دت،

أطروحات ورسائل:

1. الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو العميل من خلال المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
2. بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009.
3. حاتم بنجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006.
4. خلوط زهوة، التسويق الابتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن دراسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2014.
5. زاهي إبراهيم إبراهيم، عمر احمد رجب، أثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، رسالة دبلوم متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.
6. سيدي محمد بن اشنهو، دراسة المكونات المؤثرة في وفاء الزبون بالعلامة جيزي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010.
7. عائشة بوسطة، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 3، 2011.

8. فراح خالدي، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، دراسة حالة في مؤسسات الإتصال في

الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

9. فهد إبراهيم جورج حوا، اثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

10. لدية عشو، واقع وأهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

11. محمد إبراهيم أحمدان الزواهرة، أثر الإستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

12. محمد حباينة، دور الراس مال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2012.

13. ميثاق طاهر كاظم، أثر التوجه السوقي والإلتزام على اداء شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

14. نبيلة سعيدي، نظام المعلومات و التوجه السوقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

15. نحلة نهاد الناظر، اثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

16. هجيرة زقاد، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2013.

الجرائد:

حسان حويشة، المدير العام لمجمع فيمبيلكوم جون ايف شارلييه في حوار مع الشروق، جريدة الشروق اليومي، العدد 5072،
ليوم 2016/04/17.

حسان حويشة، المدير العام لمجمع فيمبيلكوم جون ايف شارلييه في حوار مع الشروق، جريدة الشروق اليومي، العدد 5349،
ليوم 2017/01/25.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Alian Goudey et Gael Bonnin, **Marketing pour ingenieurs**, Dunod, paris, 2010.
2. Anthoney G, Bennett , **the big book of marketing, lesson and best practice from the world's greatest companies**, M C Graw hill, 2010.
3. aul Szwarc, **Researching customer satisfaction and loyalty**, kogan-page, London, 2005.

4. Chris Rice, **Understanding Customers**, Butterworth-Heinemann, 2nd edition, Great Britain , 1997.
5. Claude Demeure, **Marketing aide mémoire** , 6^{ème} édition ,Dunod, paris, 2008.
6. David L. Cahill, **Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships**, Physica-Verlag Springer company, New York, 2007.
7. David L. kurtz, **Contemporary marketing**, South-Western, Cengage Learning, 15th edition, USA, , 2012.
8. David L. Kurtz, **Contemporary marketing**, South-Western Cengage Learning, 13th Edition, USA, 2008.
9. Don Pepper et Martha Roger, **Managing customer relationships**, John Wiley and Sons Inc, 2nd edition, New Jersey, 2011.
10. Dawson, Ross, **Developing Knowledge-Based Client Relationships**, , Elsevier, 2nd Edition, oxford, UK, 2005.
11. Jean jacques Lambin, **Marketing stratégique et opérationnel**, dunod, 7^{ème} édition, paris, 2008.
12. Evert Gummesson, **Total Relationship Marketing**, Butterworth-Heinemann, 3rd edition, UK , 2008.
13. Frederick F. Reichheld, **Loyalty Rules!, How Today's Leaders Build Lasting Relationships**, Harvard Business School publishing corporation, USA, 2001.
14. George Silverman, **The Secrets of Word-of-Mouth Marketing**, AMA Publications, USA, 2001.
15. Gérard Garibaldi, **Analyse stratégique**, Eyrolles Éditions d'organisation, 3^{ème} édition, paris, 2008.
16. Gilles Baouch, **Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute**, Afnor édition, Paris, 2010.
17. Hkan Hkansson and other, **Rethinking marketing, developing a new understanding of markets** , John Wiley and Sons , Chichester, UK, 2004.
18. Ian Chaston, **Knowledge-based marketing: the 21st century competitive edge**, SAGE Publications Ltd, London, 2004.
19. J, Nicholas de Bonis, Eric Balinski, **Value based marketing**, MEGRAW-HILL companies, 2002.
20. Jacques Lendrevie et autres, **Publicitor**, Dunod, 2008.
21. Jean-Jacques Lambin , **Marketing stratégique et opérationnel**, Dunod, paris, 7^{ème} édition, 2008.
22. Jean-Marc lehu, **Strategie de la fidelisation**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003.
23. Jeremy Kourdi, **The marketing century**, Wiley, 2011.
24. Kotler et Dubois, **Marketing management**, édition pearson , 11th, Paris, 2003.
25. Luc Boyer, Ddier Burgaud, **Le marketing avancée**, édition d'organisation, Paris, 2001.
26. Manzie R. Lawfer, **Why customers come back: how to create lasting customer loyalty**, Career Press, Canada 2004.
27. Michael J, Baker, **The marketing book**, Butterworth-Heinemann, 5th edition, Great Britain, 2003.
28. Michael Porter, **Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance**, free press edition, 1985.
29. Michael, Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod edition, paris, 1999.

30. Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction marketing**, Dunod, paris, 2005.
31. Nicolas Caron, Frédéric Vendeuvre, **le grand livre de la vente**, dunod, paris, 2008.
32. Paul Timm, **Customer service : career success through customer loyalty**, pearson, 6th edition, England, 2014.
33. Philip Kotler, **Marketing insigh from A to Z**, John Wiley and Sons, Inc,USA, 2003.
34. Philip kotler, **Marketing management** , Pearson custom publishing,10th edition, Boston, 2002.
35. Philip Kotler et autre, **Principles de marketing**, prentice hall Europe, 2^{ème} édition, Paris, 1999.
36. Philip kotler and al, **Marketing 3.0**, John Wiley and sens INC, new jersey ,USA, 2010.
37. Philip Kotler et Kevin Lane Keller, **Marketing management** , Pearson Education, Inc, 14th edition , New Jerse, sd
38. Philip Kotler, and al , **Principles of marketing** , Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2nd edition , 1999.
39. Pierre Volle, **Stratégie clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client**, Pearson France, 2012.
40. Rene Lefebure et Gilles Venture, **Gestion de la relation client**, edition Egrolles, paris, 2005.
41. Sionade Robinson, Lyn Etherington, **Customer Loyaltym: A guide for time travelers**, Palgrave Macmillan, New York, 2006.
42. William J- Stantion et al, **Fundamentals of marketing**, Mc Graw Hill-inc, New York , 1991.
43. Willem Burgers, **Marketing Revealed, challenging the myths** , Palgrave Macmillan, New York, 2008.

المجلات :

1. Ahmet H. Kirca ad other, **Market orientation: A meta-analytic review and assessment of Its antecedents and impact on performance**, Journal of Marketing, Vol. 69 (April 2005).
2. Barbara Ewers and Gaynor Austen, **Market orientation**: framework for Australian university, library management, (2004) vol. 17.
3. Bernard J, Jaworski, Kohli, **Market orientation**: antecedents and consequences, journal of marketing vol,57, 1993.
4. Bernard j, Jaworsky and Ajay k, kohli, **Market orientation: antecedents and consequences**, journal of marketing, vol.57 july(1993).
5. Corinne Rochette et François Cassiere, **Quelle orientation marché pour les PME-PMI ?**, 5eme congres international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec, Canada, 2007.
6. Dhanya Joseph and Bijal Mehta, **Market orientation and internal marketing**, International Journal in Management and Social Science, Vol.03 Issue-03, (March, 2015).

7. David Gotteland, **L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques**, Recherche et Applications en marketing, vol. 22, n° 1/2007, p54, 20/07/2015, sur le site internet suivant <http://www.afm-marketing.org>
8. Duy Kosoglu, **Customer relationship management and customer loyalty**: survey in sector of banking, international of business and social science, vol, 3nov,2012.
9. Eva Tomášková, **The Current Methods of Measurement of Market Orientation**, European Research Studies, Volume XII, Issue (3), 2009.
10. Fred Langerak and others, **The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance**, the journal of product innovation management, 2004, 21, 79–94
11. Hasan Safarnia, Zahra Akbari , **Review of Market orientation and competitive advantage in the industrial estates companies (Kerman, Iran)**, world journal of social sciences, Vol 1, No, 5 November 2011.
12. Hoseong Jeon, Beomjoon Choi, **the relationship between employee satisfaction and customer satisfaction**, journal services marketing, 2012
13. Jasmina Dlacic and Vesna Zabkar, **Relational equity and company image in customer loyalty**, Economic Research - Ekonomska istraživanja, Vol. 25 (2012) No. 2 (503-524).
14. Jasmina Dlacic, **Customer orientation and loyalty in mobile telecommunications**, doctoral dissertation, university of LJUBJANA faculty of economics , 17/07/ 2012.
15. Jaworsky, B,J, and A,k kohli, **market orientation: antecedents and consequences**, journal of marketing, 1990.
16. Jonathan Bishop, **Customer loyalty programs; are rules needed?**, 2013, sur le site internet suivant. <https://www.piac.ca/wp-content/uploads/2014/11/customer-loyalty-programs-are-rules-needed-1.pdf>
17. Jean Jacque Lambin, Rubin Chumpin Tig, **Market orientation and cooperate performance**, symphonya emerrging issue in management, 2000-2001, sur le site internet suivant: www.unimib.it/symphonya, le: 12/05/2016
18. Gills Marion, **L'horizon du marketing entrepreneurial**, working papers, the European institution lifelong Learning, n 2006/2, sur le site internet suivant, www.em-lyon.com, le 12/06/2016
19. Lee Eisenstaedt, **Client satisfaction and client loyalty**, sur le site suivant : www.lharrispartners.com, consulté le :22/09/ 2015
20. Mei Lien Li et Robert Green, **A mediating influence on customer loyalty**, Lynn university, journal of management and market research, 2011, Vol. 7.
21. Ricardo Garcia Ramirez and others, **The relationship between market orientation, entrepreneurial orientation, and innovation: evidence from Mexican SMEs**, Journal of Business and Economics, ISSN 2155-7950, USA, 2014.
22. Pilar Carbonell and Isabel Rodriguez Escudero, **The effect of market orientation on innovation speed and new product performance**, Journal of Business and Industrial Marketing, 2010.
23. Peter C. Verhoef, **Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development**, Journal of Marketing, October 2003, Vol. 67 (October 2003).

24. Rodolfo Vazquez, **Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms**, Journal of strategic marketing, University of Oviedo, Facultad de Ciencias Economicas, Avda.del, Cristo Sep2001,
25. Rohit Deshpande, Frederick E , **Organizational culture and marketing: defining the research agenda**, American Marketing Association, Journal of Marketing Vol. 53 (January 1989), 3-15
26. Stanley F, Slater and John C, Narver, **Market orientation, customer value and superior performance**, Business Horizons, March-April 1994.
27. Slater S, F, and J,C narver, **Does competitive environment moderate market orientation performance relationship?** Journal of marketing 1994,58(1)
28. Shu-Ching Chen, Pascale Quester, **Modeling store loyalty: perceived value in market orientation practice**, Journal of Services Marketing, Volume 20,Number 3, 2006.
29. Valter Afonso Vieia, **Antecedents and consequences of market orientation**, Brazilia meta-analysis and international meta-analysis, Brazilian administration review, Curitiba, 2010, v7.
30. Thorhallar Gudlaugsson, Adrian Philip Shalk, **Effects of market orientation on business performance**, the European institute of retailing and service studies ,2009
31. Vinka Filiponvie et autre, **Customer oriented marketing concept and strategic entreprise development in Balkan economies**, series economis and organisation vol1, n8, 2000, sur le site internet suivant :<http://facta.junis.ni.ac.rs>. Consulté le : 12/02/2016

أطروحات ورسائل:

1. Adrianus Philip Schalk, **Effects of market orientation on business performance: empirical evidence from Iceland**, thesis on Marketing and International Business, University of Iceland School of Business, 2008.
2. Amira Heni : **Internet et la fidélisation de la clientèle bancaire**, mémoire d'étude supérieures en communication publique, l'université lavel, 2007.
3. Christophe Terrasse **L'engagement envers la marque. Proposition d'un modèle théorique et application `a la comparaison de fidélité aux marques nationales et aux marques de distributeurs** Thèse pour l'obtention du titre de docteurs science de gestion, Ecole des hautes études commerciales, paris, 2006.
4. David E et Marcus G, **Creating customer value, a case study at Stilexo**, master thesis within business administration, Swede, 2008, p.9. disponible sur le site: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3603/FULLTEXT01.pdf>
5. Erik M, van Raaij, **the implementation of the market orientation**, Ph.D. thesis, Twenty university press, Netherlands, 2001, sur le site internet suivant: www.tup.utwente.nl, consulté le : 24/12/2015
6. Karin P, N Abele, **Customer equity, dimensions and realisation process** , A thesis submitted in the partial fulfillment De Montfort University for the degree of Doctor of Philosophy, 2008.
7. Sophie Bohemiere, **La performance organisationnelle par l'intégration de marche et l'orientation innovation**, mémoire de la maitrise en administration des affaires, université du Québec, canada, 2006.

8. Mostaque Ahmed Zebel, **Synthesis model of market orientation for developing country** : the cases of Bangladesh ,doctor of philosophy thesis, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia 2003.
9. Lamiae Eddaimi, **L'impact de l'approche relationnelle sur la fidélité des clients**, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal, 2012.

مواقع انترنت:

www.ARPT.dz:

تقرير نشاط سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لسنة 2015، ملف صحفي، يوم 2016/04/10

www.djezzy.com, الادارة, consulté le: 04/02/2016

www.djezzy.com, جازي امتياز, consulté le: 15/04/2016

www.djezzy.com: قيم الشركة, consulté le: 13/04/2016

www.djezzy.com, خدماتي, أفراد, consulté le: 13/04/2016

www.ARPT.DZ: le rapport annuel, 2010

www.ARPT.DZ: le rapport annuel, 2011

www.ARPT.DZ: le rapport annuel, 2012

www.ARPT.DZ: le rapport annuel, 2013

www.ARPT.DZ: le rapport annuel, 2014

www.djezzy.com.

www.abah.co.uk.

<http://files.books.elebda3>, Mesures de la fidélité

الملاحق

الملحق رقم 1

قائمة بأسماء المحكمين:

اللقب العلمي والإسم	التخصص	الجامعة
أ. كمال محلي	مراجعة الحسابات	جامعة فرحات عباس سطيف
أ.د. بن علي عبد الرزاق	تسويق	جامعة حمّة لخضر، الوادي
د. بن تفات عبد الحق	تسويق	جامعة ورقلة
د. اعراب الحاج	محاسبة	جامعة ورقلة

الملحق رقم (2)

تفصيل النموذج الحالي لقياس التوجه السوقي حسب Eva Tomášková

عناصر البيئة الخارجية في التوجه السوقي

الرقم	العبارات	البيئة الخارجية
1	نراقب بانتظام القوانين و التغيرات الاقتصادية، الإجتماعية والتكنولوجية	
2	نراقب بانتظام الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر علينا	
3	نشارك في الأحداث و التظاهرات ذات المنفعة العامة(رعاية أو أعمال خيرية)	
4	نحاول التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لتطبيق آخر ما توصلت إليه البحوث خاصة التي تزيد في قيمة عملائنا	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نفس المرجع السابق

عناصر البيئة الفرعية في التوجه السوقي

العميل النهائي		
البيئة الفرعية	1	نحلل بانتظام العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي للعميل
	2	ندرس بانتظام تغيرات الطلب للعميل الحالي و المحتمل
	3	نعمل على شخصته تعاملنا مع عملائنا
	4	نقدم خدمات ما بعد البيع
	5	نعمل على معرفة درجة رضا العميل النهائي
	6	نعلم بصورة منتجاتنا لدى عملائنا
	7	نعمل على معرفة سبب عدم إقدام عملائنا المحتملين على شراء منتجاتنا
الموزع		
	1	نراقب تطور طلب الموزعين
	2	نعمل على شخصته معاملاتنا مع الموزعين
	3	نراقب صورة منتجاتنا لدى الموزعين
	4	نراقب مدى رضا موزعيننا على منتجاتنا
	5	نسمح للموزع أن يقوم بالترويج لمنتجاتنا
	6	إستراتيجيتنا التسويقية تتوافق وأهداف الموزع
	7	نناقش الموزع حول مشاكله
المنافس		
	1	نراقب باستمرار تطور منافسينا و خططهم
	2	نحاول التنبؤ بسلوك منافسينا الرئيسيين
	3	نعلم نقاط قوة وضعف منافسينا الرئيسيين
	4	نحلل باستمرار إستراتيجية منافسينا الرئيسيين
	5	نراقب ونطبق أفكار منافسينا الرئيسيين
المورد		

1	نراقب باستمرار عروض مورديننا الحاليين و المحتملين.
2	نحلل باستمرار صورة مورديننا الحاليين و المحتملين.
3	نناقش مورديننا حول مشاكلهم.
4	نراقب مدى تجاوب مورديننا لاحتياجاتنا.
5	نتناقش مع مورديننا حول التكنولوجيات الجديدة

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نفس المرجع السابق

عناصر البيئة الداخلية في التوجه السوقي

عناصر تفيد في اتخاذ القرار		البيئة الداخلية
1	نستخدم المعلومات المحصل عليها في اتخاذ القرار	
2	نقدم عروض حسب آخر طلبيات واحتياجات العملاء	
3	نعتمد على العملاء الذين يساهمون في تعزيز التنافسية	
4	نحن الأسرع في تلبية احتياجات عملائنا من باقي المنافسين	
5	نستجيب بسرعة للأحداث والتظاهرات التي يقوم بها المنافس	
التنسيق الداخلي		
1	كل موظف على علم بمؤهلاته ومسؤولياته	
2	كل موظف على علم بالأهداف الرئيسية للمنظمة وكيفية مساهمته في تحقيقها	
3	نحلل مشاكل وانتقادات الموظفين	
4	نهتم بتدريب وتحفيز موظفينا	
5	نفضل العمل بروح الفريق والتعاون	
6	نقوم بعقد اجتماعات نناقش فيها نجاحاتنا، فرصنا، التهديدات و نضع واجبات جديدة	
7	نحاول أن نكون أكثر مرونة	
8	نحاول أن نصل إلى أهدافنا بعيدة المدى في اقصر اجل ممكن	
9	أهدافنا الجزئية تخدم هدفنا الرئيسي	
10	ندعم الإبداع والابتكار	
11	كل الإدارات والأقسام لها الحق في إبداء الرأي وانتقاد أي مخطط	
12	العلاقة بين الرئيس و المرؤوس ليست صارمة ذات طابع رسمي	
13	نشجع تبادل المعلومات بين كل الإدارات والأقسام	
14	منظمتنا مبنية على الأخلاق وقراراتنا أخلاقية	

الملحق رقم 3

الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ماجستير: دراسات و بحوث تسويقية

استبيان حول دور التوجه السوقى فى تعزيز ولاء العميل

موجه لعملاء شركة جازي

أخي الكريم أختي الكريمة.....

تحية طيبة.....

أضع بين يديك هذا الإستبيان الذي أعد من أجل إكمال متطلبات مذكرة الماجستير تحت عنوان (دور التوجه السوقى فى تعزيز ولاء العميل/ دراسة تطبيقية فى شركة جازي)، لذا يرجى الإجابة عن جميع التساؤلات التى تضمنها الإستبيان، علما أن هذه المعلومات ستحظى بالسرية التامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمى فقط.

مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم

المحور الأول: الحاجة إلى التوجه السوقي
ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

3	2	1

1- كم شريحة لديك؟

2- ما هي الشريحة الرئيسية (الأكثر استعمالاً)؟ ☐ موبيليس ☐ جازي ☐ اوريدو

3- هل أنت راض عن ما تقدمه جازي من عروض؟ ☐ نعم ☐ لا

4- هل أنت على اطلاع على عروض كل من موبيليس واوريدو؟ ☐ نعم ☐ لا

5- إذا كانت جازي هي الشريحة الرئيسية، في حال تقدم موبيليس أو اوريدو بعروض أفضل هل أنت على استعداد لتغيير

الشريحة؟ ☐ نعم ☐ لا

6- في حالة قرارك التغيير إلى متعامل جديد، هل يعود السبب إلى :

• ☐ السعر المنخفض

• ☐ جودة العروض وتنوعها

• ☐ حسن المعاملة

• ☐ كل ما سبق

7- هل ترى انه من السهل الانتقال (تغيير الشريحة) إلى موبيليس أو اوريدو؟ ☐ نعم ☐ لا

8- اهتمامات العملاء:

الرقم	العبارات	لا يهم مطلقاً	لا يهم	محايد	مهم	مهم جداً
1-8	مدى أهمية اهتمام كل موظفي الشركة بخدمتك؟					
2-8	مدى أهمية تفوق عروض و خدمات الشركة ؟					
3-8	مدى أهمية استمرار الشركة في التفوق؟					
4-8	ما أهمية تواجد الشركة بالقرب منك؟					

المحور الثاني: التوجه السوقي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9	الشركة تعلمني بعروضها أول بأول (الشركة في اتصال دائم معي، رسائل، مكالمات...)					
10	تهتم شركة جازي بحاجاتي ورغباتي					
11	الشركة حريصة على رضائي					
12	الشركة تهتم بشكاوي					
13	الشركة سريعة في حل المشاكل والشكاوي التي أقدمها					
14	عروض الشركة تتجاوب و إمكانياتي					
15	أسعار الشركة منافسة لأسعار الشركات الأخرى					
16	ظروف استقبال أحسن من الشركات الأخرى					
17	الشركة أكثر تواجدا مقارنة بالمنافسين					
18	للشركة أسبقية (أسرع) في تقديم العروض الجديدة					
19	أحيانا الشركة تأخذ بأفكار المنافسين					
20	الشركة سريعة الرد على برامج المنافسين					
21	عروض الشركة ذات ميزة تنافسية					
22	تتوفر الشركة على موظفين ذوي كفاءة					
23	هناك استعداد عالي للموظفين لتقديم الخدمة					
24	موظفو الشركة يتصلون فيما بينهم بسهولة					
25	وجود ألفة وروح العمل الجماعي بين موظفي الشركة					
26	وجود تنسيق و تنظيم جيدين بين موظفي الشركة					
27	موظفون لهم انتماء عالي للشركة					

المحور الثالث: القيمة الاجمالية:

المكاسب الإجمالية و الكلف الاجمالية

الرقم	المكاسب الإجمالية للعميل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28	تقدم شركة جازياحسن العروض					
29	الشركة تقدم خدمات في مستوى تطلعاتي					
30	التفاعل الإيجابي لموظفي الشركة يزيد في ارتباطي بها					
31	لمنتجات جازي مكانة وصورة جيدة في اذهاننا					

الرقم	الكلف الإجمالية للعميل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
32	أصبحت أتكلم لوقت أطول بتكلفة اقل					

33	أسعار جازي تشجعني على البقاء معها				
34	الحصول على منتجات وخدمات جازي لا يتطلب وقتا كبيرا				
35	من السهل الحصول على خدمات جازي (لا تتطلب جهدا كبيرا)				
36	اشعر بالثقة عند تعبئة الرصيد أو عند شراء منتجات جازي				

المحور الرابع: ولاء العميل للشركة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
37	تعد شركة جازي اختياري الأول كونها تلبي احتياجاتي باستمرار					
38	لدي رغبة في البقاء كزبون وفي للشركة					
39	انصح أقاربي و أصدقائي على التعامل مع جازي					
40	دائما أقول أشياء إيجابية عن شركة جازي					
41	عندما اسمع الحديث عن شركة جازي اشعر بانتمائي لها					
42	اشعر بالارتياح عند تعاملتي مع موظفي الشركة					
43	تتمتع شركة جازي بمصداقية لدي					
44	لشركة جازي اسم وعلامة مميزين في سوق الاتصالات					

معلومات شخصية: ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

- 45- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 46- السن: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 الى 35 سنة ☐ من 36 الى 45 سنة
- ☐ من 46 إلى 60 سنة ☐ أكثر من 60
- 47- المستوى الدراسي: ☐ ابتدائي، متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 48- مستوى الدخل: ☐ أقل من 25000 دج ☐ من 25000 الى 35000 دج
- ☐ من 35000 الى 50000 دج ☐ أكبر من 50000 دج
- 49- مدة الإشتراك: ☐ أقل من سنة ☐ من سنة الى 3 سنوات
- ☐ من 3 الى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

الملخص:

منذ تسعينيات القرن الماضي برز الولاء كأحد أهم أهداف المنظمة كونه استقرار لحاضرها وضمان لمستقبلها، وقد اجتهدت المنظمة لتحقيق ذلك من خلال مسايرة تغيرات البيئة التنافسية، الأخيرة التي زادت اتساعاً وشدة من ذي قبل، فالعرض متوفر والعميل أصبح أكثر وعي وتطلب، وقراره مبني على القيمة الأعلى التي يحصل عليها. هذه الظروف تتطلب انتهاز مفهوم تسويقي يعلي قيمة العميل باستمرار ويأخذ بكل مكونات البيئة سواء الداخلية أو الخارجية وشامل لكل المنظمة أفراداً ووظائف. وبعد عجز المفاهيم السابقة عن تحقيق ذلك، برز التوجه السوقي كمفهوم يساعد في إعلاء قيمة العميل بشكل مستمر ويساهم في بناء ولاء أكثر استقرار مع تفادي كبوات التوجهات السابقة. وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التوجه السوقي على ولاء العميل، من خلال التركيز على العناصر المكونة لهذا المفهوم ومدى تأثيرها على قيمة العميل و من تم وولائه.

ومن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى شركة جازي وبالاعتماد على استبيان وزع على عينة مكونة من 238 عميل للشركة، توصلنا إلى الدور الإيجابي الذي يلعبه التوجه السوقي وعناصره على ولاء عملائها، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين التوجه السوقي وولاء عملاء الشركة، إضافة وجود تأثير إيجابي للتوجه السوقي على المكاسب الإجمالية للعملاء، وخلصت الدراسة أيضاً إلى التأثير الإيجابي للتوجه السوقي على الكلف الإجمالية للعميل.

الكلمات المفتاحية:

التوجه السوقي، ولاء العميل، قيمة العميل، المكاسب الإجمالية، الكلف الإجمالية.

Summary:

Since the 1990s, loyalty has emerged as one of the most important objectives of the Organization as it is the stability of its present and the guarantee of its future. The Organization has endeavored to achieve this by following the changes of the competitive environment, which has become more extensive and more powerful. These conditions require a new concept of marketing that continuously increases the value of the client and takes all components of the environment, whether internal or external, and including the whole organization individuals and functions. In order to avoid previous concepts failure, the market orientation emerged as a concept that helps to increase the value of the client continuously and contributes to building a more stable loyalty. The objective of this study is to highlight the role that market orientation plays in client loyalty by focusing on the components of this concept and their impact on client value and loyalty.

Through the applied study we conducted in Djezzy company and based on a questionnaire distributed to a sample of 238 clients, we reached the positive impact of market orientation and its components on the clients loyalty, and the study found a significant relationship between the market orientation and loyalty of the company's clients, besides that there is a positive impact of the market orientation on the total client benefits, and the study also concluded the positive impact of the market orientation on the total client costs.

Key words:

Market orientation, client loyalty, client value, total client benefit, total client cost