

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

أطروحة:

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية

بعنوان:

تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

الطاهر بن يعقوب

إعداد الطالب:

أحمد بن مويزة

لجنة المناقشة:

أ.د: الشريف بقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	رئيساً
أ.د: الطاهر بن يعقوب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	مشرفاً ومقرراً
أ.د: ساعد بن فرحات	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	عضواً مناقشاً
د: فارس هباش	أستاذ مُحاضر-أ-	جامعة سطيف	عضواً مناقشاً
د: شريف مراد	أستاذ مُحاضر-أ-	جامعة المسيلة	عضواً مناقشاً
د: قاشي خالد	أستاذ مُحاضر-أ-	جامعة البليدة	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2015-201

إهداء

إلى الوالدين الكريمين اللذين أهديا لي أعظم

هدية... هدية الإيمان

إلى زوجتي و أولادي إسلام وإيمان

و اخواتي

إلى كل من شجعني على المواصلة

إلى كل طالب علم و فاعل خير

شكر

لله الحمد و الشكر أولا و أخيرًا.

ثم أتقدم بخالص شكري و بالغ تقديري إلى أستاذي الدكتور طاهر بن يعقوب على صبره و نصائحه وتحفيزه و على المجهودات التي بذلها، فكان نعم الأستاذ والأب في ذات الوقت.

إلى كل مسؤولي و مديري المؤسسات محل الدراسة الذين قدموا لي يد العون في اتمام الجانب الميداني للدراسة،

إلى كل الأساتذة الذين تعاونوا معي ونخص بالذكر الأساتذة محمد عطاوة، سفيان عصماني، جاري صالح

وإلى كل من بذل معي جهدا ووفر لي وقتا، و نصح لي قولاً،

أسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

مقدمة

يَسِيرُ الإِقْتِصاد العالمي بوتيرة متسارعة من التحولات و التَغْيِرات الذي نتج عنه تَغْيِرُ عالم الأعمال اليوم، وتتوَعَّع النشاطات الإِقتصادية وتتوَعَّع رغبات وحاجات العُملاء الكثيرة والمتعَدَّة تَعَقَّدُ بيئَة المؤسسة. الأمرُ الَّذِي أَدَّى بالمؤسسات التي تسعى إلى العالمية وتوسيع حصصها السوقية إلى تَغْيِير طريقة تسييرها وإدارتها بالتحول المطلق للإِدارة الإستراتيجية، ولمجالات تعزيز تنافسيتها وما تتطوي عليه كالإهتمام بالجودة ومعاييرها، تحليل البيئَة التنافسية، الإهتمام بالتكاليف، الموارد البشرية، التسويق، خدمة العُملاء... الخ. ضِفَ إلى ذلك التطورات الحاصلة في مجال التطور التكنولوجي، وتوسيع إستخدام دائرة المعلومات وخاصة الأنترنت التي ساهمت بكثير في إنفتاح الأسواق، وبروز إتجاهات وإستخدامات جديدة في الإِقتصاد الحديث المعتمد على هذه التكنولوجيات كبروز مفهوم التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، نظم إدارة العُملاء الإلكترونية... الخ.

كل هذه العوامل وغيرها ساهمت في إنفتاح السوق التي صعبت من مَهمة المؤسسات في مراقبة أسواقها، وبيئتها التنافسية ذات الوتيرة المتسارعة. الأمر الذي سينعكس حتمًا على القرارات الإدارية الإستراتيجية لتلك المؤسسات.

و بإمضاء الجزائر لإتفاقيات الشراكة، والدخول المحتمل إلى المنظمة العالمية للتجارة وإصدار قوانين مُشجعة على الإستثمار الأجنبي، و الإنتقال من الإِقتصاد المركزي الموجه إلى إِقتصاد السوق وما يفرضه من آليات تنافسية، فلن يكون هناك خيار للمؤسسة الإِقتصادية سوى إعادة تنظيم نفسها، وإتباع الأساليب الحديثة و الطرق العلمية لإدارتها.

فجَلَّ المؤسسات الإِقتصادية تركّز جهودها على بناء علاقات طويلة الأجل مع العُملاء الذي أصبح يمثل الأداة الرئيسية و الفاعلة والمتحكمة في تحول العلاقات مع العُملاء من علاقات قصيرة وفق فكر التسويق التقليدي إلى علاقات طويلة تَسْتند إلى مفهوم التسويق بالعلاقات الذي يهدف إلى بناء تنافسية المؤسسات في الوقت الحالي.

من جهة أخرى كلما ازدادت حدة هذه المنافسة تكون المؤسسة مضطرة للتركيز على خدمة وإرضاء زبائننا بشكل أكبر وأفضل. فالمستقبل سيكون بالتأكيد قصيرًا بالنسبة للمؤسسات التي تؤمن بالنجاح ، فقبل ما يفوق من 40 سنة قال أحد مفكري التسويق عن مستقبل التسويق في مقال تحت عنوان "الثورة التسويقية" جاء فيه:

"عاجلاً أم آجلاً، فإنَّ اليوم الذي يكون فيه تركز جميع نشاطات المؤسسة على إرضاء الزبون آت لا ريب، وعندما يأتي هذا اليوم فإن الثورة التسويقية قد اكتملت". واليوم وبالنسبة للعديد من المؤسسات العالمية الناجحة فإن الثورة التسويقية تتحرك باتجاه الإكتمال فجميع التنظيم داخل المؤسسة أي وظائفه صارت معنية بإرضاء الزبائن".

ويقول بيتر دراكر: "إنَّ التسويق يضم كامل المؤسسة، إنَّه يمثل كامل المؤسسة من وجهة نظر النتيجة النهائية، بمعنى وجهة نظر الزبون." فغرض أو هدف أي مؤسسة هو تكوين والحفاظ على العملاء الذين يحققون ربحاً لها، وهذا بإستقطابهم، والإحتفاظ بهم عندما تكون المؤسسة قادرة على تلبية إحتياجاتهم، فالزبون الراضي يكون في الغالب ليس فقط ذو ولاء للمؤسسة وإنما يتحول إلى مروج جيد لها من خلال الحديث عن رضاه مع أصدقائه أو معارفه، وهو الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تعظيم رأسمالها من الزبائن، والذي سينعكس على رأسماله النقدي والأرباح والتنافسية عامة.

ولعلَّ أهم وظيفة سيكون لها الدور في ذلك هي وظيفة التسويق التي لم تبقَ بمفهومها التقليدي المتعلق بإشباع رغبات المستهلك في الآجال الحالية، وإنما تجاوز ذلك في ظل المنافسة الشديدة إلى النظر في رغبات المستهلك وخدمة عملائها في الآجال الطويلة وتوجيهها بأفضل مما هي عليه عند المنافسين، وهذا ما يعنى به مفهوم التسويق الإستراتيجي والتسويق بالعلاقات، ومن خلال برامج إدارة العلاقات مع العملاء.

1- طرح الإشكالية:

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؟

وما واقع هذه المفاهيم بالمؤسسات محل الدراسة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة التساؤلات التالية:

— ما هي برامج إدارة العلاقات مع العملاء؟

— ما هي إستراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء ، وعملياتها و سياساتها؟ وكيف يمكن

الإستفادة إيجاباً منها لبناء ميزة تنافسية؟

- ما هي أحسن هذه البرامج و الإستراتيجيات الممكن تبنيها للوصول إلى تنويع العملاء وخدمتهم بأفضل من المنافسين؟

- كيف تساهم برامج إدارة العلاقات مع العملاء في تعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية؟ وما هو واقع هذه الأخيرة بالمؤسسة الإقتصادية بمدينة الأغواط؟

2- فرضيات الدراسة: سنحاول الإجابة على الأسئلة السابقة وهذا من خلال وضع وصياغة مجموعة الفرضيات الآتية:

1-2 الفرضية الأولى: وجود إدراك و تبني لمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء لدى مسؤولي ومسيري المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، كما أن هناك إختلاف في تقديرهم لأهمية مجموعة المتغيرات المقترحة لإدارة العلاقات مع العملاء؛

2-2 الفرضية الثانية: توجد علاقة بين متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة والميزة التنافسية لدى عينة من مسيري ومسؤولي بعض المؤسسات الإقتصادية بمدينة الأغواط.

3-2 الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الإقتصادية بمدينة الأغواط.

4-2 الفرضية الرابعة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء بإختلاف المتغيرات الوظيفية والمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، مجال عمل المؤسسة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

3- أهمية الدراسة: يستمد بحثنا أهميته لعدة اعتبارات وهي:

- نظرا للظروف و التحولات و التغيرات التي يشهدها العالم، وما أفرزته العولمة من تنافس كبير على الأسواق و الظفر بعملاء جدد، كلها أمور تجعل المؤسسة مضطرة للبحث عن ميزات تنافسية تجعل منها قادرة على الوقوف بتنافسياتها و استدامتها قد تكون إدارة العلاقات مع العملاء واحدة منها؛
- نظرا للتحول الذي يصاحب المؤسسة نتاج الإنفتاح السوقي الذي تعرفه الجزائر على الصعيد الدولي و الجهوي وبإبرام الإتفاقيات والمعاهدات الدولية من جهة، وكثرة المؤسسات العالمية والمحلية العاملة

بالسوق الجزائري وسياسة الدولة في تشجيع الإستثمارات الخاصة والعمومية من جهة ثانية، وتعدد حاجات ورغبات المستهلك الجزائري ومستوى المعيشة المتزايد من جهة أخرى؛

- نظرا لمحدودية الدراسات المتعلقة بمثل هذه الدراسة فسيأتي كإحدى الدراسات التي ستثير دُرْبَ الباحثين و المسيرين للتعرفُ على جوانبه، وتبني أفكاره، وكما أنَّ نتائجهُ ستفيد الطلبة والدارسين من خلال الآفاق المستقبلية التي سيفتحها أمامهم.

- 4- أهداف الدراسة:** يهدف هذا البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن سردها على النحو الآتي:
- محاولة منا لإزالة الغموض و التساؤل على مثل هذه المفاهيم النظرية وتوضيح الرؤى للباحثين و الدارسين وإزالة التعارض الموجود بين هذه المفاهيم وأخرى كخدمة العملاء، الجودة، التنافسية... ووضع المفاهيم في إطارها الفكري الصحيح، وإثراء المكتبة الجامعية بمرجع لهذه المفاهيم؛
 - إبراز الدور الإستراتيجي الذي تلعبه إدارة العلاقات مع العملاء في تعزيز تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؛
 - إبراز واقع الممارسات التسويقية بالمؤسسة الجزائرية وبالأخص إدارة العلاقات مع العملاء من حيث : السياسات، البرامج، الإستراتيجيات وكذا الأنشطة الإتصالية والترويجية ومعالجة المشاكل التي تعترض العملاء، و أهم العمليات الداعمة لذلك؛
 - معرفة مدى وجود علاقات إرتباط و تأثير لإدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، وكذا مدى وجود فروقات بين أفراد العينة المستجوبة تناسب لها؛
 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات قد تكون السبيل لحل بعض من المشاكل التسييرية للمؤسسات الجزائرية .

5- حدود الدراسة:- لقد شملت الدراسة الميدانية على بعض من المؤسسات الإقتصادية العاملة بمدينة الأغواط و البالغ عددها 20 مؤسسة.

✓ من حيث الإمتداد الزمني: تم القيام بتقديم الإستبيان في الفترة ما بين ديسمبر 2013 حتى مارس 2015.

✓ تم الإعتماد على بناء نموذج استبيان باقتراح مجموعة متغيرات لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء نراها ملائمة في التأثير على تنافسية المؤسسات محل الدراسة.

6- منهج الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على شكل أرقام مُعبّرة يُمكن تفسيرها لتحقيق أهداف الدراسة بالإعتماد على جمع و توصيف وتحليل البيانات المُجمعة من مصادرها كالدراسات السابقة من الرسائل و الأبحاث والكتب، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات. كما كان لزامًا علينا الإعتماد على أسلوب الملاحظة والإستقصاء عن طريق الإستمارة المُعدة لذلك في الفصل الرابع، مع التحديد الواضح لمتغيرات الدراسة و الأساليب المستخدمة لغرضها والمتعلقة بالدراسة الميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية العاملة بمدينة الأغواط، ولتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان و تحليلها و اختبار الفرضيات فقد تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي **Spss**

7- صعوبات البحث: ككل البحوث التي تقام فقد يشوبها مجموعة تعقيدات ومشاكل وإعترضتنا العراقيل و الصعوبات التالية:

- تعدد مداخل مصطلح إدارة العلاقات مع العملاء، وتشعبه مع مفاهيم كثيرة ارتأينا تقليصها إلى أبعد ما يكون ومحاولة تقديم تصورنا للمفهوم؛
- صعوبة تحديد عينة الدراسة و منه الإعتماد على العينة بالقصد، وكذلك عدم تجاوب مسؤولي ومسيري بعض المؤسسات الأخرى ؛

8- الدراسات السابقة: حسب إطلاعنا و ما توفّر الوصول إليه من المصادر والمراجع سواء عن طريق المسح المكتبي أو عن طريق الأنترنت فإنّ دراسات كثيرة و عديدة في مجال الفكر الإداري و خاصة ما إرتبط بتنافسية المؤسسة، ونجد كذلك كمّا لا بأس به من الدراسات متعلّقا بالتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقات مع العملاء لكن هناك كمّ قليل يعنى بالدراسات التي حاولت الربط بين التنافسية و إدارة العلاقات مع العملاء . وعليه سنقدم أهم الدراسات التي اطلعنا عليها والأبرز منها كالتالي:

1-8 دراسة كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبسي (2012) تحت عنوان: "أثر تسويق العلاقات مع

عملاء الإئتمان في البنوك على درجة رضاهم" وتمحورت إشكالياتها حول تحديد أثر كل بعد من متغيرات التسويق بالعلاقات مع العملاء والمتمثلة في الثقة، الإلتزام، الإتصال، والقيمة من العلاقة مع البنك على درجة رضا العملاء وكذلك تحديد العلاقة بين الخصائص الديمغرافية لمفردات العينة وبين تسويق العلاقة. وتم التوصل إلى وجود علاقات ذات دلالة معنوية للفرض الأول، و أنه لا توجد علاقة بين درجة و توافر متغيرات تسويق العلاقة وبين نوع العملاء و كذلك بين مدة التعامل مع البنك، كما أوصى الباحث بضرورة الإهتمام و الحفاظ على إستمرار العلاقات طويلة الأجل، بناء الثقة، التعهد بالالتزام بالعلاقة مع العملاء و إستمرار الإتصالات الفعالة معهم وكذلك الإهتمام بالقيمة المتحققة للعميل مع علاقته بالبنك بالإضافة إلى نتائج أخرى مرتبطة بالموارد البشرية وتسعير الخدمات، والقيام بالدراسات في هذه المجالات سواء ما تعلق بالتسويق الإلكتروني و الولاء، رضا العملاء في نشاطات أخرى.

2-8 دراسة السعدني نرمين أحمد عبد المنعم (2012) تحت عنوان: "أثر تطبيق إدارة العلاقات مع

العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية" هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية غير المالي من وجهة نظر العملاء والمتمثل في ولائهم والأداء المالي من وجهة نظر البنوك محل الدراسة بحساب المؤشرات المالية وتحديد الأثر المباشر وغير المباشر لمتغير إدارة العلاقات مع العملاء على أدائها. وَوَجَدَ أَنَّ هناك تأثيرات معنوية و ذات دلالة و إيجابية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في جودة العلاقة وجودة العلاقة على الأداء المالي وغير المالي أي ولاء هذه البنوك، وأوصى الباحث لتعميق البحث في تأثير هذه المتغيرات على المنظمات غير البنكية، وإجراء بحوث لذلك.

3-8 دراسة علي ناجح علي منصور (2012) بعنوان: "نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير

وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة العلاقات مع العملاء وقيمة العميل" هدفت الدراسة من التحقق حول العلاقة بين إدارة المعرفة ومشاركة العملاء و قيمة العملاء ، والعلاقة بين إدارة العلاقات مع العملاء ومشاركة العملاء وقيمة العملاء و كذلك العلاقة بين مشاركة العملاء و قيمة العملاء، والكشف عن أهم العقبات التي تحد من عمل مؤسسات الإتصالات لتطبيق إدارة العلاقات مع العملاء، وتوصل الباحث لعدم وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة و مشاركة العملاء وقيمة

العملاء ونفس الحال للعلاقة بين إدارة العلاقات مع العملاء و مشاركة العملاء وقيمة العملاء وكذلك رفض جزئي لوجود علاقة بين إدارة المعرفة و قيمة العملاء. وتم قبول فرضية أن لمشاركة العملاء تأثير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة العلاقات مع العملاء وقيمة العملاء ، كما لم تتجح شركتي فودافون و إتصالات المصرية في تحقيق الغاية من إستخدام إدارة العلاقة مع العملاء وإدارة المعرفة. كما قدم جملة من الإقتراحات من الإجراءات والبرامج التطبيقية الممكن أن تساعد الباحثين وممارسي التسويق للتعلم في الدراسة.

4-8 دراسة لما بسام الغصين (2014) و حاولت الإجابة على السؤال: "ما دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية على شركة فيوجن لخدمات الأنترنت وأنظمة الإتصالات)"، وتناولت هذه الباحثة البرامج من وجهة نظر تكنولوجية لمتغيرات إدارة العلاقات مع العملاء المتمثلة حسبها في مراكز الإتصال، الدعم الفني، إستخراج وتحليل البيانات، الخدمات عبر الشبكة وتأثيراتها على الميزة التنافسية وتوصلت إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بنسبة 74.35% لمساهمة هذه المتغيرات على إنشاء ميزة تنافسية، وقدمت مجموعة اقتراحات للمؤسسة منها التطوير المستمر في العمل وفعالية مراكز الإتصال، وزيادة عدد الموظفين العاملين بها، العمل على تحديث و تحليل بيانات العملاء والإستفادة منها، تفعيل مواقع التواصل الاجتماعي، كما أوصت بعمل دراسات تربط بين برامج إدارة العلاقات مع العملاء بالموارد البشري، المبيعات، وتقليل التكاليف.

5-8 دراسة بن اشنهو سيدي محمد (2010) بعنوان : "دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون بالعلامة *Djezzy* - دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعدلات الهيكلية -" فحاول من وراء هذا البحث الإستكشاف عن طريق تحليل سلوك وتصرفات الزبون الجزائري، ومن خلال التطرق إلى المكونات التي تساهم بشكل كبير في تشكيل وفائهم للعلامة جيزي، وتوصل الباحث إلى تحديد جملة من السلوكيات و الخصائص الفردية التي تمكن رجل التسويق من تعزيز ولاء المستهلكين. وهي تأثير الجودة المدركة على الخدمات التي بدورها تؤثر على القيمة المدركة ومنه تؤثر على رضا المستهلكين ووفائهم في الأخير. وكما كان متوقعا فقد وجد أن هناك علاقات بين متغيراته، ومكونات الوفاء على سلوك مستخدم المتعامل جيزي، وأوصى الباحث بضرورة اختيار العينة المناسبة

للتلازم مع مثل هذه الدراسات، أما إداريًا فأوصى بتحسين المؤسسة للعلاقة (الجودة- السعر) والمحافظة على سمعتها و تواجد التغطية في كل الأماكن .

6-8 دراسة شيرين عبد الحليم شاور التميمي (2010): تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تأثير مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن على درجة الولاء لدى زبائن شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال- وتوصلت الباحثة إلى نتائج جد ايجابية حول آثار مكونات و وظائف إدارة العلاقات مع العملاء المتمثلة في (التسويق، الإهتمام بالعاملين، العمليات، المبيعات، خدمات الزبائن، التكنولوجيا) على ولاء العملاء و العاملين لديها. كما أوصت الباحثة الإدارة العليا بايجاد قاعدة معلوماتية قوية عن الزبائن، والتأكيد على حماية خصوصية البيانات من خلال اعتماد قانون اليونسترال الدولي الصادر عن الأمم المتحدة عام 1996 لتنظيم التجارة الإلكترونية كمرجعية لتنظيم العلاقة المعلوماتية والإلكترونية ما بين شركة جوال وعملائها، وقدمت توصيات للعملاء بالإفصاح عن كل المعلومات للمؤسسة و البيانات الصحيحة وتقديم الإقتراحات و الإستفسارات، كما دعت الجهات العلمية للبحث في هذه المجالات.

7-8 دراسة بنشوري عيسى (2009): وتهدف للإجابة عن السؤال التالي إلى أي مدى يؤدي التسويق بالعلاقات إلى ضمان وزيادة ولاء الزبائن؟ و إلى أي مدى يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية ورقلة ببناء علاقات جيدة معهم لزيادة ولائهم؟ حيث تعد دراسة رائعة وأولية ومحاولة لتبسيط موضوع التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقات مع العملاء وتبيان دورهما في بناء الولاء ، وتم إستخلاص مجموعة من النتائج لعل أهمها أن على المؤسسة بناء العلاقات وليس تقديم منتجات فقط، ومن النتائج الميدانية أنه ليس للعوامل الديمغرافية كالجنس، المؤهل العلمي، نوع الزبون تأثير على إطالة التعامل مع البنك من قبل الزبائن، مع وجود علاقة بين البنك وعملائه و مستوى الولاء لديهم. وخلص بحثه بتقديم جملة اقتراحات للبنك منها القيام ببحوث تسويقية لجلب العملاء والحفاظ عليهم، الإهتمام بتحليل ربحية العملاء المهمين، معالجة المشاكل والإعتراضات المقدمة من طرف العملاء، تطبيق البرامج الخاصة بإدارة العلاقات مع العملاء وفي الأخير قدم جملة إقتراحات مفيدة للبحث في الموضوع أكثر ومن خلال جوانب أخرى.

8-8 دراسة محمود يوسف ياسين (2010): و يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى قياس واقع ممارسة التسويق بالعلاقات، وأثره في بناء الولاء عند العملاء الذين يتعاملون مع البنوك التجارية

الرئيسية العاملة في مدينة إربد"، حيث تتفق مع الدراسة السابقة في الطرح مع بيئة مختلفة، وتصور نموذج يقوم على متغيرات التسويق بالعلاقات (الثقة، الالتزام، الإتصال، التعاطف) وتأثيره على ولاء العملاء، وأظهرت الدراسة أن بعد التعاطف يأتي في المرتبة الأولى ثم الثقة فالالتزام و التواصل وأن هناك تطبيق كبير للتسويق بالعلاقات في البنوك محل الدراسة، واتفقت الدراسة مع دراسة بنشوري على عدم تأثير المتغيرات الديمغرافية في مجالات عمل التسويق بالعلاقات، وقدم الباحث توصيات بزيادة المؤتمرات والبحوث للمفهوم مع الإستمرار في كشف الأسباب التي ترفع رضا وولاء العملاء.

9-8 دراسة ديلمي فتيحة (2009) بعنوان : "تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة -

دراسة حالة القرض الشعبي الوطني بالمسيلة-" وهدفت للتعرف على مدى إسهام تنمية المؤسسة لعلاقتها بالزبون في بلورة صورة علامتها وإعتبار ذلك مدخلا لتكريس ولاءه لها، وما حقيقة هذا الطرح في قطاع الخدمات المصرفية، وتم الوصول لنتيجة أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش في معزل عن التغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ووجود المؤسسة في بيئة ديناميكية يتطلب منها السعي إلى فهم هذه التغيرات ومعرفة كيفية الإستفادة منها من أجل ضمان البقاء وتحقيق النجاح. وأن هناك علاقة إرتباطية بين إدراك الزبون للعلامة على أساس العلاقة ودرجة ولاءه لها بالبنك محل الدراسة.

10-8 دراسة حاتم نجود (2006) بعنوان : " تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاءه -

دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات- "حاولت الباحثة الإجابة عن السؤال التالي: ما هي ملامح و متغيرات المسار الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة لكسب رضا الزبون و جعله احد الضمانات الكافية لبناء ولاءه وما مدى واقعية هذا الطرح بالنسبة لمؤسسة NCA، وتوصلت الباحثة إلى أن فهم الزبون والتوجه بحاجاته لا يقتصر على قسم التسويق، وإنما هي ثقافة يجب أن يتبناها كل عنصر في المؤسسة للعمل كنظام متكامل، و أن إنشاء القيمة للزبون يتطلب استعداد المؤسسة داخليا بتنظيم كل وظائفها وأنشطتها باتجاه مفهوم القيمة، وأوصت الباحثة بضرورة الإعتماد على دراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك الزبون، وإجراءات إتخاذ قرار الشراء لتحديد حاجات وتطلعات هذا الأخير بدقة.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة و دراسات أخرى لن يسعنا الكلام عنها من رسائل ماجيستر أو دكتوراه، ومقالات علمية و مؤتمرات - سُيرجع لها في متن الفصول- فقد توصلنا إلى الملاحظات التالية حولها:

- أنَّ معظم الدراسات استهدفت التعرف على مفهوم التسويق بالعلاقات، إدارة العلاقات مع العملاء، الميزة التنافسية، الرضا، الولاء، أبعاد الجودة... من الناحيتين النظرية والتطبيقية، و التركيز أكثر في الدراسات الميدانية على مؤسسات الإتصالات والبنوك؛ - وجود إختلافات عديدة حول تحديد أبعاد التسويق بالعلاقات، وكذلك حول تعريف وتحديد مداخل إدارة العلاقات مع العملاء بدقة؛
- وجود إختلاف حول تحديد محددات رضا العملاء وولائهم، كما لم نجد التكلم عن تحليل ربحية العملاء، و القليل يبحث في مفهوم قيمة العملاء.
- وبالنظر لما سبق فإنَّ دراستنا الحالية تتشابه في أمور مع الدراسات السابقة في الجانب النظري وتهدف إلى أن تضيف أبعاد أخرى للدراسات السابقة وخاصة في الجانب الميداني وهذا كالاتي:
- إبراز العلاقة والخلفية النظرية بين إدارة العلاقات مع العملاء والميزة التنافسية ومحاولة إسقاطها على البيئة الجزائرية وللمؤسسات الإقتصادية بالخصوص؛
- سنقوم بالتطرق لإدارة العلاقات مع العملاء من مدخل التسويق الإستراتيجي و نقوم بتقديم إدارة العلاقات مع العملاء على أنَّها إستراتيجية ستؤدي إلى بناء الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات الأساسية، وخاصة ما تعلق بالتميز في تقديم المنتجات والخدمات، وإعطاء قيمة للعملاء، والتركيز على عملاء معينين لتحليل ربحيتهم؛
- التعرض في الجانب الميداني للقطاع الإقتصادي، ومن خلال بعض المؤسسات الإقتصادية العاملة بمدينة الأغواط، وإختيار هذه البيئة للقيام بدراسة ميدانية على عكس دراسات أخرى بمناطق أكثر استثمار؛
- إقتراح جملة من المتغيرات لإدارة العلاقات مع العملاء متمثلة في(بعد الإستراتيجيات، السياسات، البرامج، الأنشطة والعمليات) كمتغيرات مستقلة في البحث نراها متكاملة فيما بعضها لتحقيق البرامج التنافسية لإدارة العلاقات مع العملاء، ولا يمكن الاستغناء على بعد دون الآخر.

9- تقسيمات البحث: تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول نظرية، و فصل رابع للدراسة الميدانية لإسقاط ما جاءت به الفصول السابقة، وتضمن كل فصل مجموعة من المباحث والمطالب واستهللنا البحث **بمقدمة** تناولنا فيها الإشكالية، و الفرضيات، وحدود وأهداف وأهمية الدراسة مع التعرض للدراسات السابقة، مع إتمام هذا البحث **بخاتمة** تضمنت النتائج النظرية و الميدانية لها، و تقديم جملة توصيات و مقترحات بحوث مستقبلية للدراسة وجاءت فصول هذا البحث كما يلي:

- **تضمن الفصل الأول** الإطار الفكري والنظري للمفاهيم الخاصة بالتسويق بالعلاقات ومتغيراته، وكذا التعريف بمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء مع اهم مراحلها والإستراتيجيات الممكنة لتحقيقها مع التعرض لمستوياته و أنشطته وأهم العمليات اللازمة لتحقيقها، والتطرق لإدارة معرفة العملاء لما لها من تداخل مع مفهومنا، والإشارة لأثر تكنولوجيا الأنترنت على التسويق و إدارة العلاقات مع العملاء.

- أما **الفصل الثاني** فقد خصصناه لتناول المتغير التابع في دراستنا بالتعريف بالأوضاع الممكنة للسوق و الأوضاع التنافسية له، كما تم التعريف بالتنافسية ومؤشراتها وأهم مستوياتها إن على مستوى الدولة، القطاع أو المؤسسة، وفي مبحث آخر تطرقنا إلى الجذائر الفكرية للميزة التنافسية و تعريفها، و التحليل لأهم الأسباب المؤدية لها ومتطلبات إستدامتها. وفي مبحث أخير تعرضنا لأهم الإستراتيجيات الممكنة لبناء الميزة التنافسية وخاصة إستراتيجيات بورتر؛

- وكان **الفصل الثالث** مستعرضا أهم البرامج التنافسية الممكن تبنيها للوصول إلى العملاء وتتويجه ف جاء المبحث الأول للتكلم عن مفهوم رضا العملاء وخصائصه، و التعرض لرقابتها و قياسه، مع التطرق لتأثير رضا العملاء على ربحية وزيادة الحصص السوقية. أما المبحث الثاني فكان خاصا ببرامج الولاء و تأثيرها على تنافسية المؤسسة وهذا بالتعريف لها ولإستراتيجياتها، مستويات وأنواع الولاء، والخوض في مراحل إعداد برنامج لولاء العملاء وأهدافها، مع التطرق كذلك لتأثير هذه البرامج على تنافسية و ربحية المؤسسة و أهمية الجودة لتحقيق الولاء، وأتى المبحث الأخير للتكلم عن تعريف تتويج العملاء و أهم متغيرات القيمة، وأهم النماذج المفسرة لقيمة العملاء من وجهة نظر العملاء والمؤسسة. وما هو الربط الموجود بين قيمة العملاء و إدارة العلاقات مع العملاء، رضاهم وولائهم وكذا إستراتيجية التسويق، وخصص مطلب كذلك لدراسة تحليل ربحية العملاء المهمين، وأهم المداخل للدراسة و أسباب اختلاف تكاليفهم؛

- أما الفصل الرابع والأخير فحاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العاملة بمدينة الأغواط، تم تحديد عينة الدراسة و أداة الدراسة والنظر في صدق هذه الأداة و ثباتها، وذكر أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة مع اختبار معلمية البيانات، وفي مبحث ثاني حاولنا الاسترسال لتحليل إجابات مسيري و مسؤولي المؤسسات محل الدراسة تجاه المتغيرات الأربعة المستقلة المقترحة لإدارة العلاقات مع العملاء و كذا المتغير التابع المتمثل في تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع التحليل الوافي لكل فقرة عن طريق الأوساط الحسابية و الانحراف المعياري لها مع معاملات الاختلاف والترتيب لكل الفقرات، أما المبحث الثالث فكان لاختبار الفرضيات الموضوعية و تقديم النتائج المترتبة عن ذلك.

الفصل الأول:

المبحث الأول: من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات؛

المبحث الثاني: أبعاد و عمليات إدارة العلاقات مع العملاء؛

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء؛

المبحث الرابع: تأثير تكنولوجيا الأنترنت على إدارة العلاقات مع العملاء.

تمهيد:

يسود العالم منافسة شديدة بين المؤسسات العالمية وحتى بين المؤسسات المحلية والذي كان نتاج التطورات المتسارعة في إدارة ووظائف المؤسسة، و لعل أهم وظيفة كان لها الوجه البارز هي وظيفة التسويق التي تعتبر مرآة المؤسسة وهمزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها المتسم بالتعقيد. ولما كانت مهمة وظيفة التسويق مرتبطة بالعملاء فقد شهدت تطورات إبتداءً من المفهوم الضيق إلى المفهوم الحديث والواسع المسمى بمفهوم التسويق بالعلاقات الذي يهدف إلى تحديد الحاجات الحقيقية للعملاء، و تحسين الخدمات المقدمة لهم و إقامة علاقات طويلة المدى من خلال إدارة العلاقات مع العملاء. فمن جهة يتحقق نجاح هذه العلاقة بالتكيف مع متطلباتهم وحاجات العملاء بالتفاعل و المعرفة التسويقية عن العملاء ولفائدة أطراف العلاقة وإستخدام الأساليب والتكنولوجية الحديثة للإعلام والإتصال التي تساعد على الإتصال والتشارك الدائم مع العملاء في إطار علاقة مربحة لكلا أطراف العلاقة. ومن جهة ثانية يتوجب على المؤسسة الإعداد لإستراتيجية مُحكمة لبناء علاقات دائمة ومستمرة مع العملاء.

ومن خلال ما سبق سنتعرض في هذا الفصل لأهم الجوانب المتعلقة بمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء من الإستراتيجيات المتبعة في ذلك وأهم المستويات و الأنشطة المنوطة بها، و التطرق لأثر الأنترنت على وظيفة التسويق وإدارة العلاقات مع العملاء بالخصوص وكل هذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات؛

المبحث الثاني: أبعاد وعمليات إدارة العلاقات مع العملاء؛

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء؛

المبحث الرابع: تأثير تكنولوجيا الأنترنت على إدارة علاقات العملاء.

المبحث الأول: من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات

شهدت وظيفة التسويق تطورا ملحوظا عبر التاريخ من عملية الإنتاج وصولا إلى بناء العلاقات مع العملاء، و هو الشيء الذي تميز به مفهوم التسويق بالعلاقات، ففي هذا المبحث سنتطرق إلى التطور الذي حصل على نشاط ووظيفة التسويق وأهميتها، ومن ثم التعرض إلى مفهوم التسويق بالعلاقات بالتعريف والأهمية، ومنه محاولة التفصيل في أبعاد هذا المفهوم لأهميته ولتسهيل الدراسة لما سيأتي.

المطلب الأول: مفهوم التسويق ومراحل التطور: يمثل التسويق أحد الأنشطة الأساسية الوظيفية

التي تقوم بها المؤسسة، ويعد محورا إستراتيجيا لأنه الواجهة بين المؤسسة وبيئتها. إلا أن التسويق أخذ عدة مفاهيم وتعريف حتى بلغه إلى مراحل متقدمة واتجاهات حديثة، الأمر الذي انعكس على مفاهيمه والتي يمكن أن نستعرضها حسب تسلسلها التاريخي على النحو التالي:

أولاً: المفهوم الإنتاجي: (1890-1920) ظهر هذا المفهوم في البلدان المتقدمة إقتصاديا، والتي

عرفت تحسينات في الإنتاج من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية* وأهتمت بتحسين المنتج دون مراعاة أذواق الزبائن حيث كان الطلب أكبر من العرض (أي ما ينتج يباع)، ولعل أهم تعبير لهذا المفهوم رائد صناعة السيارات **Ford** بقوله: "أنه بإمكان المستهلكين الحصول على سياراتهم باللون الذي يفضلونه طالما أن هذا اللون أسود"¹

وهذا المفهوم أو التوجه له مبادئ يسير وفقها وهي كما يلي³:

- التباين بين زبون وزبون آخر محدود، ومنه فلا داعي لتقسيم نشاطات المؤسس؛
- اختيار الزبون السلعة يكون على أساس الحقائق المادية فقط، مع عدم مراعاة قدرتها على إتباع الحاجات والرغبات؛
- معرفة ضيقة للمنتج من طرف الزبون؛
- بالإضافة إلى عدم الإهتمام بوظائف التسويق والتغليف ورجال البيع والترويج... وكل هذا أدى إلى أهمال الزبون وحاجاته والعلاقة بين البائع والمشتري.

* - الإدارة العلمية وهي توجه إداري للمدرسة الكلاسيكية للإدارة بقيادة العالم فريدريك تايلور.

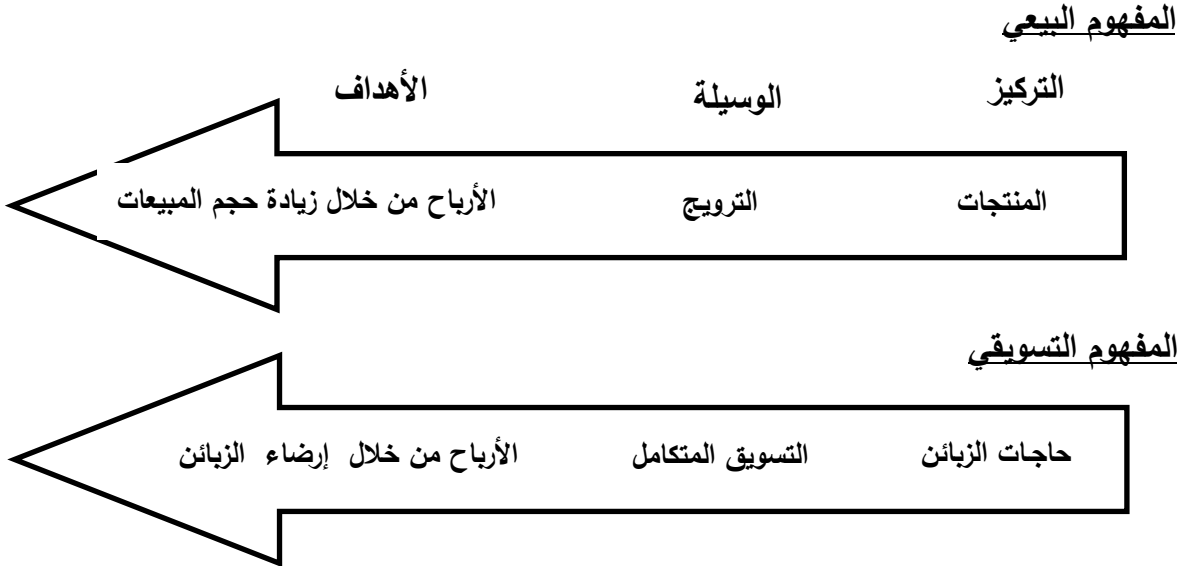
¹ - محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 22.

³ - المرجع نفسه، ص 24.

ثانيًا: المفهوم البيعي: بعد سنة 1930 تحول الإهتمام في الإنتاج إلى البيع ولم يعد المشكل نقص العرض، ولكن أصبح النقص في الطلب وهذا نتيجة لازمة الكساد العالمي (1929-1933) . وموازاة مع التطور التكنولوجي والإنتاج بالحجم الكبير، أصبح العرض يفوق الطلب، مما أدى بالمؤسسات إلى تغيير ذهنيته وتوجهاتها البيعية وهذا بإستخدام رجال البيع للضغط على الزبائن في أماكن البيع. وخلال هذه المرحلة تحول مشكل الإنتاج إلى مشكل نقص الإستهلاك والطلب، وظهرت وظائف تسويقية جديدة: مثل الإعلان والتوزيع، ولذلك فالمفهوم البيعي يركز على إستخدام جميع الأنشطة التسويقية رجال البيع ،والتقليل من أهمية الزبائن ودرجة رضاه بعد عملية الشراء.

ثالثًا: المفهوم التسويقي: إن المفهومين السابقين الإنتاجي والبيعي لا يركزان على حاجات ورغبات الزبائن ولا تبحث المؤسسة عن رضا وولاء الزبائن ، تُقدم أهميتها للمبيعات ونتيجة لذلك ظهر المفهوم التسويقي للتسويق خلال سنوات الخمسينيات في ال و.م.أ ومع بداية الثمانينات في أوروبا، فأصبحت المهمة الأساسي هي تحديد رغبات الزبائن و حاجاتهم فظهرت بحوث التسويق وإدارات التسويق، وأبحاث التسويق متمثلة في مجموع الوسائل والتقنيات التي تسمح بمعرفة السوق، وذلك بتنظيم يركز على الزبون فتطور نمو المؤسسة مرهون بإرضاء السوق، فعليها تحسين قدراتها وكشف الفرص والتحديات في السوق وتوسيع حصتها والشكل التالي يبين الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي.

الشكل رقم (01) يوضح الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي



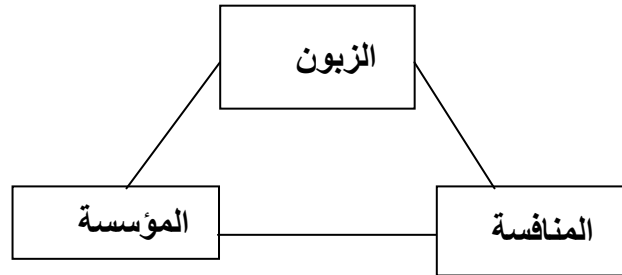
Source : Jean Pierre VEDRINE, Martin SYLVIE, marketing (les concepts clés), Chihab édition, Alger, ALGERIE, 1996, p14.

رابعاً: المفهوم الاجتماعي: ظهر المفهوم كرد فعل للمفهوم التسويقي نتيجة لعدة عوامل منها التلاعب بمشاعر أحاسيس الزبائن والإهتمام بالأرباح وإنتاج بعض المنتجات غير المتوافقة مع رضا الزبائن والبيئة، وظهرت عدة جمعيات تنادي بحاجة البيئة والمستهلك مثل حماية المستهلك *consumérisme* وجمعية التسويق الأخضر *Green Marketing*.

خامساً: مفهوم التسويق الإستراتيجي : وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، تطورت رغبات الزبائن وتباينها وتعدد السلع والحاجات واشتداد المنافسة خاصة الدولية، من الأسباب التي جعلت المؤسسات تتجه نحو التفكير الإستراتيجي للتسويق، فالتسويق يمثل الحد بين السوق والمؤسسة، وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أي ممارسة للتخطيط الإستراتيجي، ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية لدعم إستراتيجية التسويق وتنفيذها في مستوى وحدة الأعمال، وفي بيئة معينة تتفاعل إستراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاث¹ المعروفة بإستراتيجية الزبون، المنافسة، والمؤسسة ومنه يتشكل مثلث التسويق الإستراتيجي كالتالي:

¹ - محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص111.

الشكل رقم (02) يوضح مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص112.

سادسا: مفهوم التسويق بالعلاقات* : ومفاده النظر إلى النشاط التسويقي على أنه جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين المؤسسة والعملاء والذي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة دائمة ومستمرة معه وكذلك بتعميق روح الولاء والثقة بالمؤسسة ومنتجاتها¹.

وبما ان التسويق هو مجال واسع ومعقد يتداخل مع كثير من الأنشطة الأخرى للمؤسسة

فإننا نجد عدة تعاريف، فإذا نظرنا إلى التسويق من وجهة نظر كلية **Macroéconomique** فيعرف التسويق على أنه: "ذلك النشاط الذي يحكم التدفق الإقتصادي للسلع والخدمات المستهلكة بما يحقق الأهداف الإقتصادية للمجتمع"².

أما على المستوى الجزئي **Microéconomique** فقد تباينت وجهات النظر والتعاريف للتسويق³:

- فعرفته الجمعية الأمريكية للتسويق **AMA 1960** - النشاط التسويقي - على أنه: "النشاط الخاص بتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار التي تسعى إلى إشباع رغبات الأفراد والمؤسسة"؛
- أما ستانتون 1971 فعرفه على أنه: "نظام كلي لتكامل أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات المشبعة لرغبات المستهلكين"؛

* - سنعود لهذا المفهوم في المباحث القادمة.

¹ - إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص34.

² - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال - الأساسيات و التطبيق -، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة السابعة، 1997، ص17.

³ - محمد فريد الصحن، التسويق - مفاهيم و إستراتيجيات -، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص07.

ومن أكثر التعاريف قبولا بين رجال التسويق ما أشار إليه كوتلر 1981 رائد المدرسة الحديثة للتسويق حيث عرف التسويق بأنه: "الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار إجتماعي وإداري معين للحصول على حاجاتهم ورغباتهم من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والقيم من الآخرين"¹

وقد تباينت التعاريف بتطور مفاهيم التسويق، حتى الوصول لمفهوم التسويق بالعلاقات، ومن خلال التعاريف المتعددة للتسويق يمكن القول بأنه عملية تبادلية متكاملة تتماشى مع أهمية مركز المستهلك بحيث أنه عملية اكتشاف لمطلب وترجمتها إلى مواصفات خاص بالمنتج وجعلها في متناول اكبر عدد ممكن من المستهلكين والعُملاء، فالتسويق نظام متكامل ونشاط إجتماعي، إذ أنه عبارة عن مجموعة من الوظائف والتي يمكن اجمالها فيما يلي²:

✓ وظائف إتصالية: تتعلق بكافة الأنشطة التي تستهدف البحث عن المشترين للسلع؛

✓ وظائف المبادلة: وتضم أنشطة البيع والشراء وما تضمنه من اجراءات ؛

✓ وظائف النقل المادي: وتضم أنشطة النقل والتخزين الخاصة بالسلع؛

✓ وظائف ترويجية وأخرى تسعيرية؛

✓ وظائف تسهيلية: تضم التحويل، تحمل مخاطر التتميط والتعديل السلعي بتجزئة الكميات الكبيرة إلى كميات صغيرة تتناسب مع الطلب .

فنتيجة لهذه القائمة من الوظائف التسويقية التي تتصف بالشمولية الكافية لاستيعاب المفاهيم التي ينطوي عليها المفهوم الحديث للتسويق تبرز أهمية و أهداف التسويق على المستوى الكلي و على مستوى الوحدات الجزئية أي المنظمات...الخ. فعلى **المستوى الكلي** يتمثل دوره في :

- تعظيم مستوى الإشباع لدى المستهلكين؛
- تعظيم مستوى الاختيارات و البدائل لدى أفراد المجتمع؛
- تعظيم المستوى المعيشي لأفراد المجتمع بالإضافة لنشر ثقافة الإستهلاك بينهم؛

¹ - طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص20.

² - ناجي المعلا، رائد توفيق، أصول التسويق -مدخل إستراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص16.

- زيادة الوحدات الإنتاجية و كذلك مستوى التنافس بينها مما يتيح إقامة مناخ إستثماري مشجع؛

- المحافظة على البيئة من التلوث والمحافظة على القيم و العادات من خلال المسؤولية الاجتماعية التي تراعيها وظيفة التسويق.

أما على المستوى الجزئي فتبرز أهميته من خلال العناصر التالية¹ :

1- بالنسبة للمؤسسة: التسويق وظيفة هامة بوصفها نشاطا:

- يسبق وظيفة الإنتاج ويوجهها لإنتاج الأجود؛

- يعمل على تحقيق أهداف

المؤسسة من ربحية، مبيعات...؛

- يساعد المؤسسة على البقاء والنمو و التوسع وهذا ببناء الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة؛

- إيصال و استرجاع المعلومات للمستهلك مما يتيح بتحقيق حاجاته و رغباته.

2- بالنسبة للمستهلك: هناك العديد من المنافع يمكن ذكر بعضها:

- يعمل على إشباع حاجيات و رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وتعظيم ذلك الإشباع؛

- يضيف قيم و منافع جديدة على المنتجات لأنه يعمل على تحقيق المنافع المكانية، الزمانية، الحيازية، النفسية و كذلك العاطفية؛

- تزويد المستهلكين بالمعلومات التي يحتاجها عن المنتج من خلال وسائل الترويج والإتصال بما يحقق رضا و ولاء المستهلكين و العملاء؛

- المساهمة في وضع مركز معين للمؤسسة داخل السوق التنافسية و في ذهن المستهلكين بأحسن من المنافسين.

1- أحمد محمد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص21.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق بالعلاقات: كما تم التطرق إليه سابقاً فإن مفهوم التسويق بالعلاقات هو الأحدث على الإطلاق خاصة مع نمو الإقتصاد العالمي بوتيرة متسارعة في الآونة الأخيرة، هذا بعد ان سيطر المفهوم التقليدي المعروف بتسويق المعاملات أو الصفقات أوالتسويق المكثف، فأصبح هذا أن العلاقة ليست هدفاً بحد ذاتها بل وسيلة لزيادة ولاء ورضا العملاء، حيث يعتبر هذا الأخير من العناصر الرئيسية للإستراتيجية العامة للمؤسسة. فقد تعددت الدراسات والتعاريف التي تناولت موضوع التسويق بالعلاقات، وتباينت فيما بينها سواء من رؤية وظيفية ضيقة، أو من نظرة شمولية، ونتيجة لذلك تم تغيير فلسفة المؤسسات الآن كلية إلى مفهوم التسويق بالعلاقات.

أولاً: تعريف التسويق بالعلاقات: هناك عدة تعاريف قدمت إلى هذا المفهوم الحديث للتسويق، وقد قام العديد من المؤلفين والكتاب بتناوله وعلى هذا الأساس سنقوم بتقديم جملة من التعاريف التي تتفق في المعنى و تختلف في التعبير.

فيعرفه كوتلر على أنه: "نموذج متطور من التسويق يسعى للتفكير بصيغة ارتباط وتبادل وتعاون مع الزبون، على المدى الطويل لمواجهة المنافسة، أما التسويق بالصفقات فيميل لتجاهل العلاقات"¹.

وعرفه كذلك كوتلر على أنه: "إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع العملاء والمجهزين والمسأهمين الآخرين"².

ويضيف **Baker** على أنه: "أسلوب تكامل يقوم على تشجيع العلاقات الطويلة الأمد والمستندة إلى الثقة والإحترام المتبادل بين طرفي التبادل، وأن التسويق يجب أن يستند إلى المبادلات وأن العلاقات الجيدة يمكن أن توجد حتى من دون وجود مبادلات. إلا أن المسوقين لا يمكن أن يستمروا من دون مبادلات و صفقات، فالتسويق نشاط قائم على التبادل وينتفع منه كل أطراف ذلك التبادل"³.

¹ - الداوي الشيخ، بن شوري عيسى، (تنمية العلاقات مع الزبائن عامل إستراتيجية المؤسسات)، مجلة الباحث، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 07، 2010، ص 367.

² - عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الموصل، العراق، العدد 95، المجلد 31، 2009، ص 242.

³ - المرجع نفسه، ص 243.

ويشير **Berry** في سنة 1983 الذي يعتبر من الأوائل الذين قدموا هذا المصطلح فيقول بأن: "التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أسس هامة، هي جذب العملاء، ثم الإحتفاظ بهم وتعزيز الاشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للمنتج"¹.

وهذا يعني أن المفهوم الحديث للتسويق يركز على أهمية الإحتفاظ بالعملاء الجدد مع التأكيد على أن هنالك فروق بين العملاء، لا يمكن اعتبار أن جميع العملاء هم عملاء مختلفين يمكن إستهدافهم. كما يؤكد **Gronroos** بأن: "التسويق بالعلاقات يتضمن تحقيق أهداف طرفي المعادلة التسويقية، وهما العميل والمسوق، من خلال عملية التبادل والوفاء بالوعد"².

ويضيف على أنه: "عملية تعريف المستهلك ثم العمل على جذبه و إستهدافه ومن ثم العمل على الإحتفاظ به، ودعم وتطوير العلاقة، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمنظمة مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا بتحقيق الوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول". و الجدول التالي يلخص مفهوم تسويق العلاقات من وجهة نظر العديد من الباحثين.

الجدول رقم(01) يوضح أهم التعريفات المختلفة لمفهوم التسويق بالعلاقات

المؤلف	يعرف تسويق العلاقة على أنه:
Dagger et ward (2007)	"تطوير و الحفاظ على و تقوية العلاقة مع العملاء اعتمادا على إدراك العملاء لأهمية أبعاد العلاقة من ترابط و تعاطف وثقة و إلترام و قيمة مشتركة".
Gordon et stanton (2008)	"عملية جذب و حفاظ على وتحسين العلاقة مع العملاء، وتحقيق منافع متبادلة لكل طرف في العلاقة من خلال تبادل المنافع و الإلتزام الكامل بالوعد".
Cobos (2006)	"عملية التعرف على و تحديد و الحفاظ على و تحسين و إنهاء العلاقة مع العملاء في بعض الحالات، و ذلك لمقابلة أهداف كل الأطراف المشاركة لتحقيق منافع تبادلية فيما بينهم من هذه العلاقة، ولتحقيق أطول إستمرار ممكن لها".
Gronroos (1996)	" تحديد و الحفاظ على و تحسين علاقات مريحة مع العملاء، و التأكد أن مصالح أو أهداف كافة الأطراف قد تحققت، و ذلك من خلال تبادل المصالح والإلتزام بالوعد".

¹ - يونس عبد الكريم وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 32، 2012، ص170.

² - المرجع نفسه، ص 170.

الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة العلاقات مع العملاء

Gronroos (2004)	"عملية التحول من التعرف على العميل المحتمل إلى بناء علاقة معهم ثم الحفاظ على تلك العلاقة التي تم بناءها ثم تحسين تلك العلاقة بما يحفز العميل على تفضيل منتجاتها وتقديم كلمة منطوقة إيجابية و أخيراً أنهاء العلاقة إذا كان هناك ضرورة لذلك".
Anonymous et Bankamerica.com (2004)	"هو مدخل لتوفير التنسيق بين العمليات و الأفراد و المعلومات و التقنيات و الذي يخلق توقعات إيجابية لكل وقت يحصل فيه العميل على الخدمة و يتوقف نجاح البنك في تلك العلاقة على مدى قدرته على توصيل معرفة إيجابية حول سلوكه و اتجاهاته و أهدافه"
Altonen(2004)	" عملية مستمرة لربط الأنشطة و البرامج المرتبطة بالعملاء مع العملاء بهدف تحسين القيمة الاقتصادية من إستخدام تلك البرامج و الأنشطة على المدى البعيد بما يحسن ويعمق العلاقة".
J.Hong (2005)	"نشاط تسويقي لبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء الحاليين و المرتقبين إعتقاداً على التوجه بالعميل و في ضوء فهم البنك لإحتياجات و رغبات العملاء و النظر إلى العملاء كشركاء مع الحفاظ على مستوى جودة الخدمة"
Alnawas et Alsamdi (2011)	" رؤية إستراتيجية نحو إدارة العلاقة مع العملاء إعتقاداً على الخطط و التطبيقات التسويقية التي يدعمها محترفون، و ذلك لجذب و تحفيز و تحسين العلاقات مع العملاء الحاليين والمرتقبين،وبما يحقق منافع للعملاء و المنظمة".

المصدر: كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبسي، أثر تسويق العلاقات مع عملاء الائتمان في البنوك على درجة رضائهم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، مصر، 2012، ص 47-48.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك تشابه في التعاريف، ويمكن أن نعرف التسويق بالعلاقات على أنه توجه إستراتيجي أو عملية مستمرة لتطوير العلاقة مع العملاء و التي تشتمل على جذب العملاء، و الحفاظ على العملاء الحاليين و تحسين العلاقة معهم، و أنهاء العلاقة بتحقيق منافع متبادلة، وبتوفر الثقة والإلتزام والإتصال لطرفي معادلة العلاقة.

كما يرى بعض الباحثين أن تسويق العلاقات قد انبثق عن ستة تيارات بحثية هي:¹

- (1) التيار الأول الذي يتناول التسويق من منطلق خدمي؛
- (2) التيار الثاني الذي يركز على العلاقات التبادلية التنظيمية المتداخلة؛
- (3) التيار الثالث الذي يرى أن المنظور الجديد لتسويق العلاقة يستند إلى أدبيات قنوات التوزيع بمعنى تطوير علاقات قناة فعالة وكفاءة؛
- (4) التيار الرابع الذي يتناول العلاقات الشبكية؛

¹ - بشير عباس محمود العلاق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا (دراسة تمهيدية)، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص ص 20-21.

(5) التيار الخامس الذي ينطلق من أدبيات الإدارة الإستراتيجية التي تتناول موضوع العلاقات في سلاسل القيمة؛

(6) التيار السادس الذي يتناول التأثير الإستراتيجي الذي تتركه إستراتيجية المعلومات على العلاقات القائمة داخل المنظمات.

ثانياً: أهداف وفوائد التسويق بالعلاقات : إن ممارسة نشاط التسويق بالعلاقات أصبح حتمية لجملة المتغيرات الحديثة والعالمية والعملية لما تقتضيه ظروف العالمية والتدويل الدولي للتجارة العالمية من جهة، ومن جهة ثانية لما يحققه التسويق بالعلاقات من منافع وفوائد للمؤسسة ويمكن التطرق وتوضيح هذه المنافع من وجهات مختلفة ومتعددة فنذكر منها¹:

✓ الإحتفاظ بالعملاء في الأمد الطويل بتوطيد صلة العملاء بالمؤسسة وترددهم لشراء المنتجات؛
✓ تحقيق المزيد من الأرباح بحسب الزيادة في الشراء، ولكن بسبب تخفيض التكاليف نتيجة لزيادة عدد العملاء وعدم الحاجة إلى إكتساب عملاء آخرين للمحافظة على ثبات حجم العمل ونشاط المؤسسة؛

✓ تقليل تكاليف المبيعات حيث ان العملاء الحاليين يشترون أكثر على المؤسسة .
فحسب **Nwakanma** فهناك فوائد تعود على كل من المؤسسة والعملاء:

الجدول رقم (02) يوضح أهم فوائد التسويق بالعلاقات للمؤسسة و العملاء

فوائد التسويق بالعلاقات من منظور المؤسسة	فوائد التسويق بالعلاقات من منظور العملاء
الربحية	الإجتماع الشخصي
الولاء للعملاء التجارية	التسابق في التعرف على الحاجات
التميز في تقديم المنتج	الثقة التعاطف والتزام مع العملاء
إكتساب الميزة التنافسية	الحوار الهادف مع العملاء

Source : HudsonNWAKANMA, Annette JACKSON, Janee BURKHALTER **Relationship Marketing: An Important Tool For Success In The Market place.** Journal of Business et Economics Research, Vol.5, N 02 2007. Disponible sur le web : cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/download/2522/2568

1- محمود يوسف ياسين ، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أريـد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة اليرموك، أريـد، الأردن، 2010، ص41.

كما تقوم الهام فخري حسن بشمل أهم الفوائد للتسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسة والعملاء كما يأتي:¹
فبالنسبة للمؤسسة:

- ✓ تعتبر العلاقة الطويلة الاجل مع العملاء هي ميزة تنافسية دافعية لها في ظل اسواق كثيفة المنافسة وهذا بتجاوزها المنافسة وتحدياتها وتجنب الحروب على أسعار السعر؛
 - ✓ المساعدة على تحقيق الأرباح والعائدات المستقرة والدائمة؛
 - ✓ تحقيق التوقع الذهني للعميل؛
 - ✓ التقليل من التكاليف التنموية خاصة في مجال الترويج واستقطاب عملاء جدد؛
 - ✓ تحقيق كلمة الفم الطيبة *World Of Mouth* التي تجعل من العميل احد قنواتها التسويقية والترويجية والدعائية؛
 - ✓ زيادة كمية الشراء وحجم الإنفاق من قبل العملاء على منتجاتها؛
 - ✓ تساعد على الإستهداف المناسب للعملاء وفي الآجال المناسبة والعروض المربحة والمناسبة وهذا ما يزيد في فعالية إستراتيجية التسويق بالإستهداف؛
 - ✓ تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة و العملاء؛
 - ✓ خلق وبناء عمليات إتصال باتجاهين بين المؤسسة وعملائها للوصول إلى رضا العملاء.
- أما بالنسبة للعملاء فهناك مجموعة مزايا منها:²

- ✓ الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي إعتاد العميل على التعامل معها؛
- ✓ العلاقات الإجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديهم التي تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات؛
- ✓ التقليل من تكاليف التحول من سوق إلى سوق آخر سواء التكاليف الإجتماعية أوالمادية أو النفسية *Swiching Barries*.

و برغم الحديث عن التسويق بالعلاقات و أهميته، فهذا يجعل التسويق التقليدي غير ملائم للمؤسسات في هذا الإقتصاد العالمي الشديد المنافسة و التوجه بالعملاء. ولهذا يمكننا الإشارة أن مفهوم التسويق بالعلاقات يختلف تماما على التسويق بالصفقات كما سيأتي:

¹ - الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، (15-16 أكتوبر) 2002، ص ص 405-406.

² - محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-30.

الجدول رقم (03) يوضح أهم الفروقات بين التسويق بالعلاقات و التسويق بالصفقات التقليدي

التسويق بالعلاقات	التسويق بالصفقات
✓ يقدم الحلول ويبقى متواجداً لتقديم نتائج أفضل؛	✓ يقوم بصفقة ما ثم يختفي؛
✓ يقدم ويدعم القيمة للعملاء <i>Promote Value</i> ؛	✓ ينافس بالأسعار؛
✓ تفكير و سلوك طويل الأجل؛	✓ تفكير و سلوك قصير الأجل؛
✓ تبني فلسفة العمل حول العلاقات؛	✓ تبني فلسفة العمل حول الصفقات؛
✓ الإحتفاظ بالعملاء؛	✓ جذب العملاء؛
✓ يخلق هيكل من الأنشطة تدعم العلاقات؛	✓ يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات؛
✓ يقدم حوافز طويلة الأجل؛	✓ يركز على عائدات البيع؛
✓ يركز على عائدات الثقة؛	✓ خدمات ما بعد البيع تعني تكلفة إضافية؛
✓ خدمات ما بعد البيع هي استثمار نحو العلاقات؛	✓ التركيز على المنتجات؛
✓ التركيز على التوقعات و الإدراك؛	✓ الصفقة هي النهاية.
✓ المبيعات هي البداية.	

المصدر: - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008، ص 46.

- حسن الهام فخري، مرجع سبق ذكره، ص 407.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التسويق بالعلاقات يركز على الإتصال الدائم والمستمر مع العملاء، و تقديم القيمة المضافة لهم، من خلال فهم و إدراك حاجاتهم و مشكلاتهم، والعمل على حلها وتقديم الخدمات الإضافية للمنتجات، والعمل الدائم والدؤوب على مواكبة توقعات العملاء، مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع العملاء هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة.

و تتضح أهمية هذا التوجه في ظل ظروف تنافسية قاسية، ليساعد المنظمة على بناء الميزة التنافسية طويلة الأجل من خلال وضع حاجات العملاء في محور اهتمام الأنشطة والتطبيقات التسويقية وتعمل على تكامل جميع أنشطة ووظائف التسويق لبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقات : تعتبر أبعاد التسويق بالعلاقات الأسس و المبادئ التي يقوم عليها، كما أن هناك اختلاف حول تحديدها و السبب يرجع بالأساس إلى تعدد التعاريف و تعدد وجهات النظر فحاولنا إجمالها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح أهم أبعاد التسويق بالعلاقات حسب عدة باحثين

أسماء الباحثين	الأبعاد
Gummesson(1999)	التعاون - الالتزام - الثقة - القوة - طول الآجال - التكرار - الترابط - عدم الرسمية
Boj et wel(1999)	خدمة العملاء - برامج الولاء - المكافئة - الإستجابة لحاجات العملاء - الفردية في العلاقة - العلامة التجارية.
Conway et Swift (2000)	الالتزام - الثقة - الخبرة - الترابط.
Selnes et Sallis (2003)	الالتزام - الثقة .
Dant et al.(2005)	مقسمة إلى ثلاث مجموعات: 1- <u>العوامل المحددة للعلاقة:</u> الالتزام - الثقة - الرضا عن العلاقة - جودة العلاقة؛ 2- <u>العوامل الحاكمة للعلاقة:</u> الفائدة من العلاقة - الإعتماد على الباعة - استثمار العلاقة - خبرات البائع - الاتصالات - التشابه - المرحلة - التكرار - الصراع؛ 3- <u>العوامل الناتجة عن العلاقة:</u> توقع الإستمرارية - الكلمة المنطوقة - ولاء العميل - التعاون.
Ndubisi (2005)	الثقة - الالتزام - الاتصالات - الرضا - الصراع -
Leverin et Liljander(2006)	تحقيق منافع متبادلة - اشراك العملاء - الإتصال الشخصي الفعال - تطبيق نظام تسويق علاقات موجه بالعميل.
Widing et Whitwell (2007)	الالتزام - الإعتمادية الكلية - الثقة - طبيعة التعاون - الصراع.
بعض الباحثين الآخرين	الجودة - قيمة العميل - تبادل المعلومات - خصوصية العلاقة - الإستمرارية - التحسين المستمر - التفاعل - المكون العاطفي - رضا العامل - التسويق الداخلي - شكاوى العملاء...

المصدر: كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبسي، أثر تسويق العلاقات مع عملاء الائتمان في البنوك على درجة رضاهم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص 49 - 51.

يتضح من الجدول السابق أنه و بالرغم من تباين الوجهات حول تحديد أبعاد تسويق بالعلاقات إلا أنها اتفقت حول أربعة أبعاد رئيسية متمثلة في القيمة من العلاقة، الثقة في العلاقة، الالتزام بالعلاقة، الإتصال أثناء العلاقات. وسنحاول توضيح كل بعد على حدى على النحو التالي:

1- القيمة من العلاقة: من السهل على المؤسسة أن تشعر بقيمة و نفوذ العملاء الذي يكون معها لأجل طويلة، فالعملاء ذو الولاء يقدمون أعلى قيمة مضافة، و في نفس الوقت قد يكبدون المؤسسة خسائر قد تؤدي بزوالها و السبب تحول العملاء إلى المنافسين، ووفق لذلك حاول العديد من الباحثين دراسة و تعريف القيمة ومنهم من ربطها بالزبون بالأساس وآخر ربطها بالجودة المدركة و المتوقعة من طرف الزبون. فقد عرفها *Zeithamal* سنة 1988 بأنها: "التقدير العام للعميل حول المنافع المتحققة من العلاقة اعتماداً على المفاضلة بين المنافع التي حصل عليها و التكاليف التي تحملها"، وقد تأخذ أشكالاً مختلفة كالسعر المنخفض، ووجود منافع". أما *Gronroos* فعرف القيمة سنة 2008 على أنها: "رضا العميل عن الخدمة المقدمة بعد التطبيق الصحيح للتسويق بالعلاقات مع العملاء، فقيمة العميل ترتبط برضائه عن العلاقة"¹. ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك اختلاف حول طرق إنشاء القيمة فمنهم من ينادي بزيادة المنافع من العلاقة و آخر ينادي بتقليل التضحيات من العلاقة وهذا من خلال سعي المؤسسة إلى تحقيق ترابط قوي مع العملاء بما يضمن فهم حاجات ورغبات العملاء.

2- الثقة في العلاقة: تمثل أحد أهم الأبعاد لتسويق العلاقة، وذلك لما لها من أثر قوي على زيادة احساس العملاء بالأمان، و تقليل المشاكل التي تعترض العلاقة فهي بالمعنى العام صدق كل طرف من أطراف العلاقة بأفعاله وليس بالأقوال. و هناك العديد من الباحثين الذين حاولوا دراسة هذا البعد إذ يقصد بالثقة في العلاقة حسب

(*Parasuraman Berry, 1991*) أن كلا من طرفي العلاقة سوف يبذل أقصى جهده لتحقيق منفعة الآخر، وأن كلمة الشريك ووعده يمثل إلزاماً قوياً عليه وسوف يسعى حتماً إلى تحقيقه ولا بد من التنسيق بين الطرفين والإلتزام الكامل تجاه إثراء العلاقة، فالعلاقة بين العميل والمنظمة تتطلب الثقة، أي أن كل من الطرفين بوسعه الإعتماد على مصداقية الطرف الآخر بوفاء وعوده². وحسب (*Morgan and Hunt, 1994*) فإن الثقة ذلك المستوى الذي يشعر به كل طرف في الإعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الآخر في علاقات التبادل،

¹ - العيسى كرم عبد الله محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² - المطيري دخيل الله غنام، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2010، ص ص 33-34.

كما يعتبر هذا العنصر مفتاحاً لبناء نموذج التسويق بالعلاقات وأن الثقة تنشأ عندما تحدث عمليات التبادل بشكل موضوعي ونزيه¹. ويضيف الباحث بأن الثقة أهم عنصر من عناصر التسويق بالعلاقات سواء في العلاقات التجارية أو غير التجارية، لأن الثقة أساس التعامل، وأساس بناء علاقات طويلة ومتينة بين الزبون والمورد وحتى على مستوى الموظف الداخلي في المنظمة² - في إشارة للتسويق الداخلي الذي نجد بعض الكتاب يعتبرونه من أبعاد التسويق بالعلاقات -، وذهب آخرون بالقول بأنّها شرط ضروري لتنمية العلاقة وتتبع من إحترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد وتعرف على أنّها: "الإستعداد للإعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به، لأنّه يتسم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، المصادقية، النزاهة الوعود، المسؤولية والميل وهي شعور واستعداد لانتهاج مسلك للمساعدة والمخاطرة للحفاظ على العلاقة"³.

إنّ كل التعاريف السابقة تظهر أن مفهوم الثقة في العلاقة يشتمل على العناصر التالي⁴:

- ✓ الوفاء بالوعد و العهود المقدمة؛
- ✓ الإعتماد على الطرف الآخر في العلاقة.
- ✓ وإذا تحقق عنصر الثقة في العلاقة فستكون هناك نتائج أهمها⁵:
- ✓ تقليل الاحساس بالمخاطرة الناتجة عن العلاقة؛
- ✓ زيادة الثقة في المؤسسة حتى مع قصور الاداء في الآجال القصيرة إعتمادا على أن لديها القدرة على علاج أوجه القصور؛
- ✓ تقليل تكاليف التعاملات أثناء العلاقة؛
- ✓ تحسن رضا العملاء عن العلاقة باعتبارها أحد أهم مخرجات الثقة في العلاقة.

3- الإلتزام بالعلاقة: الإلتزام العميل بالعلاقة يعطي مؤشرا على نجاح العلاقة و إستمرارها في الآجال الطويلة، خاصة لما هذا البعد من ارتباط قوي بباقي الأبعاد، و بالرغم من تباين

¹ - ياسين محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

² - المرجع نفسه، ص 37.

³ - الشيخ الداوي، بنشوري عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 369

⁴ - العبيسي كرم عبد الله، محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁵ - المرجع نفسه، ص 60-61.

التعريف حول مفهوم الإلتزام إلا أنَّها اتفقت على أنَّ الهدف الرئيسي هو إستمرار العلاقة والحفاظ عليها. فقد عرفه *AL-Rubaiee* و *AL-Nazer* : "الرغبة في الإستمرار بالعلاقة والعمل على التأكد من إستمرارها مستقبلا، ويجب أن يكون الإستمرار في العلاقة هو رغبة الطرفين لإيمانهم بأن ذلك سوف يحقق لهم منافع في المستقبل ، ولاشك أن الإلتزام من أهم مفاتيح العلاقات الناجحة، وبأنَّه تعهد ضمني لإستمرارية العلاقة بين الشركاء"¹. وعرفه **Berry (2002)** على أنَّه: "رغبة الزبون في الوصول إلى درجة عالية في العلاقة التي تدل على إلتزام المورد تجاهه"²، وعلى العموم يمكن أن نعتبر أن الإلتزام بالعلاقة يتضمن العناصر التالية³:

- ✓ إن الإلتزام بالعلاقة قد يأخذ شكل تعهد ضمني أو صريح؛
 - ✓ إن الإلتزام يعتمد على ما يقدمه كل طرف من توضيحات في الأجل القصير مقابل ما يحققه من منافع في الأجل الطويل؛
 - ✓ إن الإلتزام يهدف إلى الحفاظ على إستمرار تلك العلاقة.
- لكن إجمالا قد يأخذ الإلتزام من طرف العملاء و المؤسسة اشكالا معينة مبينة كما يلي ⁴ :
- ✓ الإلتزام الشخصي: بوجود إرادة من الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها و الرغبة في إستمرار العلاقة مع المؤسسة خاصة عندما يثق العملاء في قدرة المؤسسة على توفير الإحتياجات قدر ما أمكن؛
 - ✓ الإلتزام الأخلاقي العاطفي: إحساس وشعور بمتابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين وصيانتها فهي تعكس رغبة العملاء بشعوره بالانتماء نحو المؤسسة؛
 - ✓ الإلتزام الهيكلي: عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالإلتزام ومحاولة تجنب الخسائر.

على ضوء التحليل السابق للتعريفات و الأشكال المختلفة للإلتزام قد نعكف على تعريف الإلتزام بالعلاقة بأنَّه: أحد الأبعاد المهمة للتسويق بالعلاقات و الذي يعتبر بمثابة تعهد ضمني أوصريح

¹ - المطيري دخيل الله غنام، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² - ياسين محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ - العبيسي كرم عبد الله محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁴ - Frédéric JALLAT, *Gestion de la relation client*, 2^{ème} Édition, Pearson éducation, Paris, France, 2006, P 31.

للحفاظ على إستمرارية العلاقة، ومن خلال قيام كل طرف بتقديم بعض التضحيات في الأجل القصير للإستفادة من منافع تلك العلاقة في الآجال الطويلة.

4- الإتصال أثناء العلاقة: أنه الحلقة الأولى في العلاقة، فلا بد من البدء بالإتصال في اتجاهين من المنظمة للعملاء ، ومن العملاء إلى المنظمة بما يضمن فعالية عملية الإتصال ولهذا سنقوم بالتعريف بالإتصال التسويقي، وأهم نتائجه. إذ عرف الإتصال على أنه: "إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من طرف الجمهور وقد نجده مباشر وهو الذي يوجه للأفراد أو المجموعة المستهدفة بطريقة مباشرة، أما الإتصال غير المباشر فهو ذلك النوع الأكثر.(شيوخا الذي يتم بين طرفين من خلال إستعمال وسيلة إعلامية معينة"¹.

يعرف **Philip kotler et Bernard Dubois** الإتصال التسويقي على أنه: "مجموعة الإرسالات المرسل من طرف المؤسسة و الموجهة إلى متعاملها بهدف إيصال معلومات قابلة لتغيير سلوكهم في الاتجاه المرجو"². و حسب **Claude Demeure** الإتصال التسويقي هو: "مجموعة معلومات، رسائل و إشارات من طرف المؤسسة نحو زبائنهم و موزعيها و أصحاب الرأي و إلى جميع الفئات المستهدفة بغية تحقيق هدف تجاري"³.

كما نجد تعريف آخر ل **Anderson** : "أنه نشاط بشري يخلق و يحافظ على العلاقة بين طرفين أو أطراف مختلفة يربطها رابط معين، وهو المشاركة الرسمية و غير الرسمية للمعاني والمعلومات، وهو التبادل للمعلومات الحديثة و الدقيقة بين المؤسسة و عملائها"⁴.

من التعاريف السابقة نستنتج بأن الإتصال هو عبارة عن مجموعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة للتعريف بنفسها أو منتجاتها وذلك لخلق ظروف جيدة لشراء منتجاتها من طرف المستهلكين ولا بد أن يشتمل الإتصال أثناء العلاقة على مشاركة أطراف الإتصال و أن تكون رسمية و غير رسمية. من الملاحظ أنه إذا تم تحقيق إتصال ذو جودة و بعناصره المعروفة (المرسل، المستقبل، الرسالة وتأثيرها وبقناة إتصالية فاعلة) فستحقق المصالح و الأهداف لكلا أطراف العلاقة ويكون الاثر الإيجابي على باقي أبعاد التسويق بالعلاقات المذكورة سابقا. ويساهم الإتصال أثناء العلاقة في تقليل الشعور

¹ -طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 476.

² - Philip. KOTLER et Bernard. DUBOIS, **marketing mangement**, 9^{ème} édition, Publi-union, Paris, FRANCE, 1997, P 605.

³ - Claude Demeure: **Marketing**, Sirey Edition, Paris, France, 2001, p 269.

⁴ - كرم عبد الله محمد عبد الحميد العيسى، مرجع سبق ذكره، ص64.

بعدم التأكد المرتبط بعلاقة العميل بالمنظمة، من خلال توفير المعلومات اللازمة لإزالة أي سوء فهم قد يحدث بين أطراف العلاقة.

قد يطول الحديث عن أبعاد التسويق بالعلاقات إلى أنه مهم في دراستنا فلا يمكن الحديث عن أي مفهوم إلا إذا تطرقت إلى أسسه و مبادئه، وهذا هو سبب إطلتنا لأهم الأبعاد المذكورة آنفاً. و يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية الأمر الذي يُعمق العلاقات بين المؤسسة و العملاء إلى آجال طويلة بما يحقق دائماً الأهداف للمؤسسة ويعظم مكاسبها و يحقق منافع و حاجات العملاء وهي¹ :

- ✓ خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء من خلال استهلاكهم أو إستعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة؛
- ✓ إدراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة؛
- ✓ العمل على تحديد عملية الإتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل المستهلك أو العميل؛
- ✓ دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين و العملاء؛
- ✓ إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للعملاء؛
- ✓ بناء شبكة من العلاقات مع العملاء، إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المنظمة مثل الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب أطراف المصالح مع المنظمة.

¹ - دخیل الله غنام المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

المبحث الثاني: أبعاد و عمليات إدارة علاقات العملاء

إنَّ تعظيم القيم والمنافع من اي عملية تسويقية يعني جني نتائج علاقة طويلة بين المؤسسة والعملاء، ونظرا لأهمية هذه العلاقة فإن على المؤسسة أن تقوم بإدارتها بطريقة فعالة تمكنها من تحقيق نتائجها و أهدافها التنافسية، وهذا ما تعنى به إدارة العلاقات مع العملاء **CRM**^{*}، ويقوم هذا التوجه الحديث للتسويق على الإطلاق بالتوجه بالعملاء واعتبار هذا الأخير محور الاهتمام وذلك عبر مجموعة عمليات و أساليب مختلفة، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف إدارة علاقات العملاء: يعود تاريخ نشأة مصطلح إدارة علاقات الزبائن أو

العملاء إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، وفي نهاية القرن العشرين والتحول إلى إقتصاديات المعرفة وإحتدام المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح الهدف الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المنظمة بالعمل على إشباع الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة، من هنا أصبح التنافس بين المنظمات على أساس تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل. وفي العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات الزبائن لتعكس الدور المركزي للعملاء في الموقع الإستراتيجي للمنظمة فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي¹.

لقد تباينت آراء الباحثين حول وضع تعريف محدد و دقيق لإدارة **CRM**، مما أدى إلى وجود عدم تعريف موحد ومتفق عليه بين الباحثين والمفكرين، حيث نجد بعضهم تبنا تعريف متعلقة بتكنولوجيا المعلومات و العمليات، وآخرون تعريف متعلقة بدورة العميل و مراحل الإتصال بالعملاء وآخرون تبنا المدخل الوظيفي الإستراتيجي. ويمكن أن نسرد بعض التعاريف لتوضيح المفهوم حسب المداخل التالية:

^{*} أو بالفرنسية **CRM : Customer Relationship Management / GRC: Gestion de Relation Client**

¹ - وائل محمود الشرايعه، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2010، ص ص 16-17.

1- مدخل تكنولوجيا المعلومات: حيث عرفها *Hamilton* (2001) على أنها: "عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من إتصالات المبيعات ومراكز خدمات العملاء, لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك العملاء, وللسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الإحتياجات ومتطلبات العملاء"¹. ووفق هذا المدخل يعرف كوتلر إدارة علاقات العملاء على أنها: " نشاط إدارة و تسيير بيانات العملاء"² وهذا لتوضيح أهمية قاعدة المعطيات و البيانات المتعلقة بكل عميل من خلال معرفة و إشباع حاجاته ورغباته ومن ثم تعزيز ولائه. فحسب أصحاب هذا المدخل يعتبرون أن إدارة علاقات العملاء برامج تكنولوجية تعمل على تتبع البيانات الخاصة بالعملاء باستخدام تكنولوجيا المعلومات وهي - بحسبي- نظرة ضيقة لأنها من الأسباب الرئيسية لفشل الإدارة، فإدارة علاقات العملاء هي أداء أعمال كذلك.

2- المدخل المعتمد على دورة العميل: عرفت إدارة العلاقات مع العملاء على أنها: "كيفية قيام المؤسسة بإدارة علاقاتها القائمة مع زبائنها الحاليين، و الإستجابة لهذه العلاقات و تحسينها في المدى الطويل"³. وتعرف كذلك بأنها: "فلسفة اعمال موجهة نحو الزبون تتضمن تحليلاً وتخطيطاً ورقابة على العلاقات مع الزبون وإدارة التفاعلات معه، وهي عمل يجري من خلاله معرفة زبائن المنظمة، وتجهيزهم بالخدمات المناسبة، في الوقت المناسب، وصولاً إلى تحقيق أهدافهم وبما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العلاقة التي تؤدي إلى منفعة مربحة لكلا الطرفين كما أنها نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم، وتمثل مجموع عمليات الأعمال الداخلية مثل المبيعات والتسويق ودعم الزبون مع إستخدام التقنيات المتطورة"⁴، وعرفها *Kotler et*

¹- Ranjit BOSE, **Customer relationship management: key components for IT success**", Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 Iss: 2, pp.89 - 97 New Mexico, Emerald Articles, 2002. Disponible sur le web le web www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02635570210419636 Consulté le 22/04/2014

² - Phillip KOTLER, Gary ARMSTRONG **Principes de marketing**, Pearson Edition, 10^{ème} édition, Paris, FRANCE, 2010, p13.

³ - بشير العلق، قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص241.

⁴ - مؤيد يوسف نعمة الساعدي، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي:-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة- مجلة جامعة القادسية، كلية الإدارة و الإقتصاد، العراق، المجلد12 العدد الأول لسنة 2010، ص 13.

Armstrong على أنَّها: " عملية شاملة تتضمن بناء العلاقات مع الزبائن و المحافظة عليها من خلال تقديم قيمة إلى الزبون و تحقيق الرضا"¹.

3- المدخل التسويقي الإستراتيجي: حسب موقع ويكيبيديا تعرف إدارة علاقات العملاء بأنَّها: "مزيج من السياسات والعمليات والإستراتيجيات التي ينفذها هذا القسم من الإدارة لإرضاء عملائها، وتوفير وسيلة لتتبع معلومات العميل سواء كان راضيا عما يقدم له من خدمات أو منتجات أو له انتقادات وربما اقتراحات لتحسينها .وهو ينطوي على إستخدام وسائل لاجتذاب الزبائن وإرضائهم ، فتكون مصلحة للجميع"². ويعرفها **Swift** على أنَّها: "مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق ويقصد به: نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والإحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين"³. وعُرفت إدارة العلاقة مع العملاء على أنَّها: "عبارة عن مسار تنظيمي، يهدف إلى معرفة جيدة بالزبون الذي يتم اختياره على أساس الأرباح المحتمل تحقيقها من خلاله، وتتم هذه المعرفة من خلال تعدد قنوات الإتصال معه للوصول في النهاية إلى تطوير علاقة مربحة للطرفين"⁴. ونجد تعريف آخر **V.Kumar et Werner.j.Reinartz** : "إستراتيجية لإختيار العملاء الذين يمكن أن تخدمهم الشركة بربحية، وتشكيل التداخلات بين الشركة و هؤلاء العملاء، ويكون الهدف أمثلية القيمة الحالية و المستقبلية للعملاء"⁵، وتم تعريفها كذلك بأنَّها: " فلسفة لتعزيز قيمة العمليات المحددة ودمج مختلف الإختصاصات في المنظمة وتطويرها من أجل إيصال "صوت **Voice**" الزبائن وإضافة قيمة عليا للزبون في

¹ - سعدون حمود جثير وآخرون: صياغة إستراتيجية إدارة علاقات العملاء عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و الذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 05، العدد 10، 2013.

² - من موقع ويكيبيديا: ar.wikipedia.org/wiki

³ - سويغت رونالد، إدارة علاقات العملاء، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، 2009، ص 36.

⁴ - Jack. LENDREVIE, Denis LINDON, **Mercator**, 7^{ème} édition., DUNOD édition, Paris ,FRANCE ,2003 P 937

⁵ - في كوماو وبرز رينارتز، تعريف: إبراهيم بن صالح العمر، إدارة علاقة العميل - مدخل قاعدة البيانات - دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2010، ص48.

الأجل الطويل، فضلاً عن تحديد قطاعات الزبائن الحالية والمحتملة"¹. كما عرفها عمرو عبد الرحمن توفيق على أنها: "إستراتيجية للعمل تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية طويلة الأجل و ذلك بتحقيق قيمة عالية للعميل و بإستخلاص قيمة عالية للعمل ذاته - أي المؤسسة-"². من خلال التعاريف السابقة يمكن النظر إلى إدارة علاقات العملاء على أنها عمل إداري إستراتيجي منظم من طرف المؤسسة و بمساعدة تكنولوجيا المعلومات و الأفراد الهدف منه تعظيم المنافع للمؤسسة و أصحاب المصالح لها بما فيها العملاء باعتبارهم جوهر العملية التسويقية وهذا بإضافة قيمة عليا لعملائها وبإشباع وإرضاء رغباتهم و حاجاتهم وتحقيق ولائهم في المدى الطويل بأفضل من المنافسين. يمكن أن نسرد بعض التعاريف الأخرى التي تتراوح بين المداخل السابقة والتي نراها حديثة نسبياً، وهي موضحة في الجدول(05). ولكن قبل ذلك لا بد النظر إلى مفهوم التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبون على أنهما نشاطين مكملين لبعضهما البعض، تربطها علاقة وطيدة، حيث يكتمل كل منهما بوجود الآخر. و أن من أوجه أنشطة التسويق بالعلاقات تلك الأنشطة التي تمارس في السوق عن طريق الإتصال الفعال والمباشر مع الزبائن، ولن يكون هذا الإتصال فعالاً إلا من خلال إقامة حوار مباشر وصريح ودائم مع كل زبون من الزبائن، وحتى يكون هناك حواراً وإتصلاً فعالاً لا بد ومن وجود آلية تطبيق وسائل الإتصال بشكل جيد وهذه الآلية تتمثل بمفهوم إدارة علاقة الزبون الذي يصب جل اهتمامه في مصلحة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه بعلاقة تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف بين المنظمة من جهة والزبون من جهة أخرى³.

¹ - زوين عمار عبد الأمير و ليث الحكيم، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون بإستخدام نشر دالة الجودة،- دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات - فرع النجف،- مجلة جامعة القادسية، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، المجلد 11، العدد 03، 2009، ص 05.

² - توفيق عمرو عبد الرحمن، ترجمة صدقي هالة، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبيك، القاهرة، مصر، 2008، ص 14.

³ - محمود يوسف ياسين: مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة العلاقات مع العملاء

الجدول رقم (05) بعض التعاريف الحديثة لمفهوم إدارة علاقات العملاء CRM

المفهوم	الدراسة
هي عبارة عن برامج يتم تطبيقها لمساعدة المؤسسات على تحسين الاتصالات مع العملاء والموردون باستخدام مراكز الاتصالات، مندوبي البيع، الموزعين، فروع المنظمة، البريد الإلكتروني بهدف اجتذاب العملاء و الحفاظ عليهم، وزيادة المبيعات.	<i>Goodthue (2002)</i>
كل الأنشطة الإدارية الموجهة مباشرة لبداية العلاقة مع العملاء، الحفاظ عليهم، وتطوير العلاقات معهم لتحقيق علاقات معهم لتحقيق علاقات ناجحة طويلة الأجل.	<i>Body et Limayem(2004)</i>
عبارة عن تكامل بين مختلف الوظائف، لكل من العمليات، و الأفراد و القدرات التسويقية، التي يمكن تطبيقها من خلال المعلومات، و التكنولوجيات، و التطبيقات التكنولوجية.	<i>Payne et Frow(2005)</i>
عملية منظمة لجمع و تحليل المعلومات المتعلقة بالعملاء، بهدف تعظيم القيمة التي تقدمها المؤسسة إليهم، من خلال قيامها باستغلال هذه المعلومات في تصميم إستراتيجيات تهدف إلى تلبية متطلبات العملاء و تحقيق أهدافهم، مما يزيد من ولاء العملاء، ومن تكلفة تحولهم إلى المؤسسات الأخرى المنافسة، كما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.	<i>Kamakuna (2005)</i>
عبارة عن إستراتيجية إدارية تعمل على تكامل كل الوظائف و العمليات الداخلية، و الخارجية لخلق قيمة للعملاء و تحقيق أرباح للمنظمة.	<i>Ang et Buttle (2006)</i>
إستراتيجيات إدارية، و عمليات و تكنولوجيات المعلومات التي تجعل المؤسسة قادرة على تعظيم الإيرادات و زيادة القيمة من خلال فهم إحتياجات العملاء الفردية، و العمل على إرضاءه.	<i>Liu (2007)</i>
إستراتيجية متكاملة لإدارة العملاء بكفاءة من خلال تقديم سلع و خدمات وفقا لطلب العملاء، والعمل على زيادة المنافع المقدمة لهم.	<i>Ko (2008)</i>
عبارة عن تركيبة مختلطة بين العمليات الإدارية و التكنولوجية المطبقة لتحقيق رضاء العملاء خلال فترة التعامل معه.	<i>King et Burgess (2008)</i>
عبارة عن إستراتيجية إدارية تسعى من خلالها المؤسسة لغدارة للتركيز على حاجات العملاء، و نشر مدخل التوجه بالعمل داخل المؤسسة.	<i>Liou (2008)</i>
عبارة عن العمليات التي تقوم بها المؤسسة لإدارة منهجية للعملاء، من أجل تعظيم القيمة خلال دورة العلاقة مع العملاء.	<i>Reimann et al (2010)</i>
عبارة عن إستراتيجية إدارية تشتمل على مجموعة من الممارسات المرتبطة بالعلاقة مع العملاء والتي تدعم من قبل الأفراد و العمليات، التكنولوجيا للحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع العملاء.	<i>Padmavathy et .Sivakumar (2012)</i>

المصدر: السعدني نرمن أحمد عبد المنعم، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص ص 10-11.

المطلب الثاني: فوائد و أبعاد إدارة العلاقات مع العملاء CRM : حقيقة تعد إدارة

علاقات العملاء داخل أي مؤسسة ذات أهمية خاصة إذا ما تعلق بتنافسياتها، وهذا من خلال تحقيق إستجابة سريعة وبجودة عالية لمتطلبات العملاء فالهدف الرئيسي لها هو إقامة علاقات طويلة معهم و الإحتفاظ بالزبائن أي رضا العملاء ومن ثم الولاء المراد تحقيقه من كل عملية علاقات تسويقية للعملاء، بالإضافة إلى بعض الفوائد التي تكون من ضمن عمل إدارة علاقات العملاء وهي¹:

✓ تحديد وتصنيف فئات العملاء تبعاً لدرجة ربحيتهم وتبعاً لاحتمال إستمرار التعامل معهم؛

✓ إستهداف الفئات الأكثر ربحية من خلال الإتصال بهم؛

✓ زيادة فرص نجاح جهود المبيعات و التسويق، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتجات المؤسسة لهم.

وتكملة لكل ما سبق سنحاول سرد بعض الفوائد التي تعود على المؤسسات من جراء إدارة علاقات العملاء CRM وهي كما يلي²:

✓ زيادة عوائد المؤسسة عن كل عميل: إن الإحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل فأنه يحقق

المزيد من الانفاق لديهم، ويعنى بهذه النقطة أن بناء علاقات حميمة وممتينة مع العملاء يخلق عندهم ولاء مستمر في التعامل مع المؤسسة دون غيرها، وهذا الولاء يحقق أرباحاً على المدى البعيد من خلال اقبال الزبائن المستمر في شراء منتجات وخدمات المؤسسة؛

✓ انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة: أي أن الزبائن الذين تم بناء علاقات جيدة معهم تصبح عملية تقديم الخدمة أسهل وأقل كلفة، على عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كثيرة من قبل الشركة لخلق وتطوير العلاقات معهم.

✓ حصول المؤسسة على مزيد من التوصية الشخصية: (أو ما يسمى بكلمة الفم المسموعة (Word Of Mouth) والتي نعني بها تلك السمعة الطيبة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها بين افراد المجتمع ، حيث أن بناء العلاقات القوية مع الزبائن تخلق مستوى عالي من الرضا

¹ - سويغت رونالد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² - ياسين محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

والولاء، وأن إخبار بعض الزبائن لبعضهم عن التجربة الطيبة في تعاملهم مع المؤسسة يزيد من اقبال الزبائن الآخرين على منتجات وخدمات الشركة، فعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا والولاء لزيادة عدد زبائنهم وبالتالي تحقيق أهدافها.

✓ قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر: إن الزبائن على المدى الطويل يحققون أرباحاً أكثر لأنهم غالباً ما يدفعون نظير نفس المنتجات او الخدمات ثمناً أعلى مقارنة بما يدفعه الزبائن الجدد. وقد يحدث هذا لأن الزبائن القدامى ليسوا مؤهلين للحصول على العروض الاولوية التمهيدية الخاصة أو لأن الزبائن القدامى عادة ما يكونون أقل حساسية تجاه الأسعار، وهم على معرفة بإجراءات المؤسسة وموظفيها ومنتجاتها، وبالتالي يحصلون على قيمة أكبر من جراء العلاقة.

كما يضيف توفيق عمرو عبد الرحمان مجموعة أخرى من الفوائد و الأسباب المؤدية لذلك وهي¹:
✓ زيادة عائد المبيعات: نتيجة لقضاء أوقات طويلة ومفيدة مع العملاء الكبار ذوي المشتريات الضخمة؛

✓ زيادة معدلات الفوز والنجاح : نتيجة المعرفة المسبقة بالصفقات الخاسرة والانسحاب منها في بداية عملية البيع؛

✓ زيادة هامش الربح: نتيجة لمعرفة العملاء بدرجة أكبر والبيع بسعر أقل (خصومات) مع تحسين الجودة؛

✓ رفع معدلات رضا العملاء: نتيجة للإلهام بمتطلبات واحتياجات العملاء؛

✓ تقليل المصروفات الإدارية (المبيعات، التسويق وخلافه): نتيجة للتوجه الصحيح نحو العملاء.

¹ - توفيق عمرو عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 17

ولتحقيق هذه الفوائد وجب على إدارة علاقات العملاء الإلتزام بأربع ركائز داعمة لها حسب

ما ذكره (*Adrian Payne و Pennie Frow*) ممثلة في¹:

(1) **الإستراتيجية**: تعني النظرة الشمولية لرؤيا إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال

التعرف عليه، وعلى رغباته وحاجاته من خلال البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة للزبون.

(2) **التكنولوجيا**: تشمل إستعمال أنظمة تكنولوجيا حديثة و متكاملة في المنظمة شرط أن يتم

الأخذ بنظر الاعتبار فهم إستيعاب مدركات الزبائن و العاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة من خلال اختبار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المنظمة، فضلا عن قيام المنظمة بتدريب العاملين عليه ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها. و هذا يحدث في المنظمات المبدعة التي تعتبر جميع الأطراف الداخلة في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين، لأن هذا يساعدها على الإحتفاظ بزبائنهم الحاليين لفترة أطول.

(3) **ثقافة المنظمة**: تتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة، إذ تلعب دوراً

مهماً في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو الخارج لدى الزبون وإيجاد قيمة له، وبما أن الإبداع هو تغيير، فيجب على المنظمة إدارته بالشكل الذي يؤمن لها التميز والتفوق على الآخرين، ودعم المبدعين من خلال تقديم جوائز تحفيزية لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية بما ينسجم وثقافة المنظمة.

(4) **هياكل وعمليات المنظمة**: تشمل الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة والعلميات

الوظيفية التي تؤديها وخاصة في مجال الإبداع في المزيج التسويقي وهي الموجهة نحو الزبون وهذا ما يحقق الأرباح للمنظمة.

¹ -Adrian PAYNE et Pennie FROW, **A Strategic Framework for Customer Relationship Management**, The Journal of Marketing, American Marketing Association 2005, Vol: 69, 167-176 disponible sur le web: drarmankanooni.com/research/value+based+crm.pdf Consulté le 25/03/2013

و لكي تتمكن المؤسسة من بناء علاقة ترابطية و تفاعلية طويلة الآجال وُجِبَ عليها الإهتمام بالمجالات الوظيفية التالية¹ :

(1) المبيعات: إذ تتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمنظمة مع الزبون المعتمد للحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم، ومن ثم الإحتفاظ به لفترة طويلة لأنه يعد أمراً ضرورياً لأعمال المنظمة من أجل النجاح والتفوق على الآخرين، ويقع ذلك على عاتق إدارة المنظمة عبر الكثير من المجالات المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى، ويعد رجل البيع مصدراً مهماً للمعلومات الأساسية، فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمبدعة للحصول على معلومات حول الزبون وخاصة فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته.

(2) التسويق: تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الأنترنت العالمية، هذه الأنشطة التسويقية تعطي خبرة أفضل للزبائن في الإستمرار بالتعامل مع المنظمة، لذا يجب عليها إمتلاك قاعدة بيانات (*DATA Base*) قوية عنهم تمكنهم من تقديم تحليل كمي ونوعي حقيقي وفي الوقت الآني للبيانات كنقطة بداية لتحقيق قيمة الزبون من خلال التغذية المرتدة إليها، وحينها يجب على صناع القرار إتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة التي من المطلوب جمع البيانات عنها، مثل تصميم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي، إيجاد طرق جديدة في التسعير أو الترويج، وتوسيع القنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى.

(3) خدمة العملاء: إن خدمة الزبائن التي تعتمد عليها المنظمة هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الإحتفاظ بالزبائن المرحين والمخلصين ذوي الولاء العالي، لذا عليها تطوير مراكز الإتصالات الهاتفية إلى مراكز إتصالات تعالج الأوساط المختلفة مثل (الفاكس، والبريد الإلكتروني)، ومعالجة خدمة الزبائن بالإجابة على استفساراتهم وشكاويهم، بما فيها أمور المنتجات والحاجة إلى المعلومات والطلبات، إذ ينبغي أن يكون المسوقين مطلعين على حاجات الزبائن وتوقعاتهم دوماً.

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 213-214.

المطلب الثالث : عمليات و خطوات إدارة علاقات العملاء: لتطبيق ادرة علاقات العملاء CRM فإن الأمر يتطلب مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد على جذب العملاء والحفاظ عليهم و تطوير العلاقة معهم، مع تغيير في الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة العملاء والعمل على تركيز جهود المؤسسة في المعرفة الكاملة عنهم، وهذا ما سينعكس على درجة الولاء لديهم والربحية للمؤسسة.

أولاً: أنواع العملاء: قبل الحديث عن المراحل التي تمر بها إدارة علاقات العملاء يجب تعريف عمليات CRM و التي عرفت على أنها: "عمليات منهجية لإدارة المراحل الثلاثة وهي البداية، التطور، والنهاية عبر كافة نقاط الاحتكاك بالعملاء لتعزيز القيمة الناجمة من هذه العلاقة"¹، ثم التفرقة بين التصنيفات الرئيسية للعملاء فقد تكون العلاقات عبارة عن صفقة مؤقتة أو صفقة مع شركاء دائمين حقيقيين ويمكن توضيح تصنيفات العملاء وفقاً لمراحل التطور وهي موضحة في الجدول رقم(06)، أو من خلال تشكيل هرم العملاء في الشكل رقم(03)، حيث أن الأقلية من العملاء يشكلون النسبة الأكبر من المبيعات والبقية تحقق مبيعات وربحية أقل وهذا وفق قاعدة باريتو*، وقد اقترح **Zeithaml** أنه يمكن تقسيم هذا الهرم إلى أكثر من مستوى وفق ما تملكه المؤسسة من بيانات، واقترح نظام يقسم العملاء إلى أربعة مستويات كما يلي²:

- (1) **المستوى الذهبي -The gold Tier-** : هم الأكثر كثافة لإستخدام منتجات المؤسسة، تجريب المنتج الجديد، أكثر إلترام ورغبة في الإستثمار؛
- (2) **المستوى البلاتيني -The Platinum tier** : ربحية أقل، رغبة في الحصول على تخفيضات، وأقل ولاء، كثافة إستخدام لمنتجات المؤسسة و للمنافسين؛
- (3) **المستوى الحديدي -The iron tier** :- عملاء يحققون حجم أعمال تحتاجه المؤسسة لاستغلال طاقاتها، ليسوا جديرين بمعاملة خاصة؛

¹ - في كومارو ويرز رينارتز، مرجع سبق ذكره، ص 101.

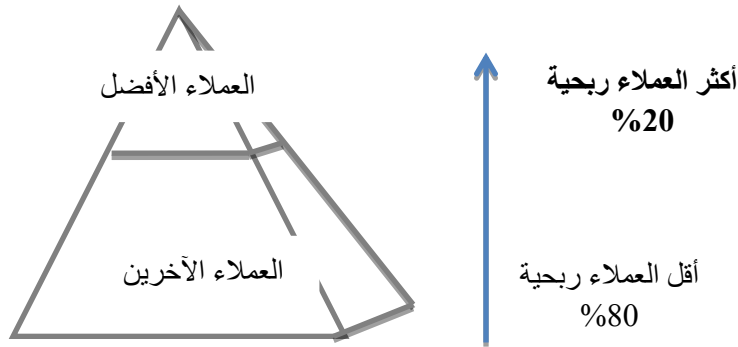
* - يقول مبدأ باريتو أن 80% من النتائج سببها 20% من الأسباب. ويُعرف هذا المبدأ أيضاً بقاعدة 80 / 20. وسمي هذا المبدأ على نسبة للعالم الإقتصادي الإيطالي فيلريدو باريتو الذي لاحظ أن 80% من الثروة في إيطاليا، مملوكة لـ 20% من السكان، فمثلاً هناك 80% من أرباحك تأتي من 20% من الزبائن وهكذا.

² - بدران طارق عرفة، بسام الأحمد، دراسة مرجعية لماهية وأبعاد التسويق بالعلاقات، المجلة العلمية لكلية الإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد الأول، 2009، ص ص 40-42.

الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة العلاقات مع العملاء

(4) المستوى الرصاصي-*The lead tier* - :اهتمام أكبر و يكلفون أكثر مما نجنيه منهم من ربحية، ويمثلون مشاكل للمؤسسة احياناً، يتطلب محاولة تغيير سلوكهم أو قطع العلاقات معهم في حالة فشل العلاقات معهم.

الشكل رقم (03) يوضح هرم العملاء ذو نسبة 80/20



المصدر: طارق بدران عرفه ويسام الاحمدي، دراسته مرجعية لماهية وابعاد التسويق بالعلاقات، المجلة العلمية لأكاديمية الاقتصاد و التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد الاول، 2009، ص40

الجدول رقم(06) يوضح مقارنة بين الأنواع المختلفة للعملاء تبعا لمرحلة تطور العلاقة معهم.

أنواع العملاء			أوجه المقارنة
عمليل العلاقة	عمليل الولاء	عمليل الصفقة	
الارتباط العاطفي و تكرار الشراء	إستخدام الخدمة و البحث عن عروض أخرى	المنتجات	محور الإهتمام
الحد الأدنى من مراحل صنع القرار	مراحل أقل	عملية كاملة	عملية صنع القرار
تجاهل لعروض المنافس	مستوى محدود من	يرحب العميل	التوجه بمعلومات المنافس
الإلتزام	الثقة	الرضا	أساس تكرار الشراء في المستقبل
عالي و تعاوني	متوسط	محدود	التوجه لبناء العلاقة
عالية	متوسطة	محدودة	المعرفة عن السوق
عالية	متوسطة	محدودة	المشاركة
إلتزام	معاملات و صفقات	عارضة	نوع العلاقة

المصدر: كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبيسي، أثر تسويق العلاقات مع عملاء الائتمان في البنوك على درجة رضاهم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، مصر، 2012، ص68.

وكما هو واضح فإن أفضل أنواع العملاء هو عملاء العلاقة، ولكن في إدارة علاقات العملاء يستوجب الاهتمام بتحويل عملاء الولاء إلى عملاء العلاقة، و هو ما يتطلب المرور بعدة خطوات سيتم شرحها لاحقاً.

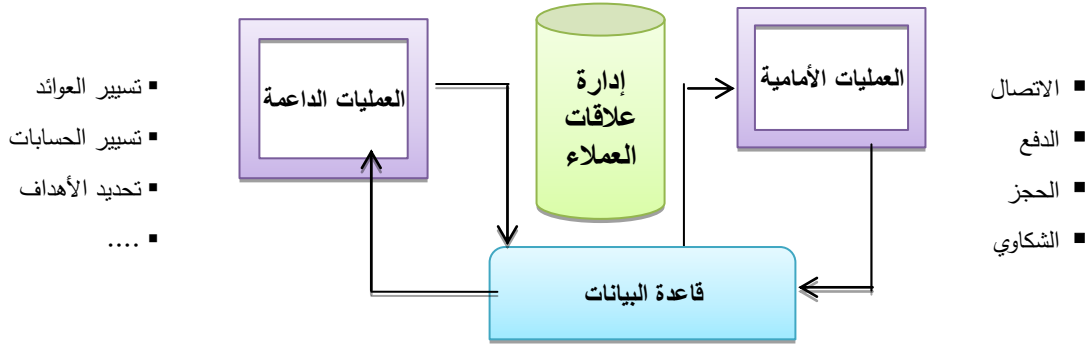
ثانياً: عمليات إدارة علاقات العملاء: بداية فإن إنشاء إدارة علاقة العميل يكون من خلال نوعين من العمليات وهي إثنان¹:

(1) العمليات الأمامية : Front Office وتعتبر نقاط إتصال بالعميل، ويكون هذا الإتصال ذو طبيعة مختلفة بحسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ابتداءً من الإتصال في المحل إلى الإتصال من خلال المكالمات الهاتفية، استقبال الطلبات أو إرسال شكوى ... إلى غير ذلك من نقاط الإتصال الممكنة مع العملاء، وتمكن دور هذه العمليات في الحصول على البيانات المتعلقة بهم.

(2) العمليات الداعمة: Back Office أولوية هذه العمليات هي عدم الإتصال المباشر بالعملاء، إذ تكمن أهميتها في خدمة العمليات الأمامية والتغذية بالمعلومات، وتضم أنظمة معلومات مالية وإدارية وتستخدم تقنيات تكنولوجية في معالجة البيانات المجمعة مع العمليات السابقة. فكل تبادل يقوم به الزبون يتم تسجيله على شكل بيانات تتعلق بهذه المعاملة على مستوى قاعدة البيانات المركزية، وتغذى بواسطة إدارة علاقة الزبون، وتعطي هذه القاعدة البيانات الضرورية لعمليات الدعم، والتي تتم على مستواها عمليات المعالجة لهذه البيانات لتتحول إلى معلومات يتم إرسالها إلى العمليات الأمامية مروراً بقاعدة البيانات حيث يتم تسجيلها للاستفادة منها.

1- Pierre ALARD, Damien DIRINGER, **la stratégie de relation client**, DUNOD Edition, Paris, FRANCE, 2000, p p 143-145.

الشكل رقم (04) يوضح أنواع عمليات ادارة علاقات العملاء CRM



المصدر: فتيحة ديلمي، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعملاء للعلامة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، كلية علوم التسيير و العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2009. ص51.

لكن هناك اختلافات موجودة حول هذه العمليات وذلك من خلال مراجعة أدبيات هذا الموضوع ومنها دراسة **Zablah** سنة 2004 الذي حدد العمليات ب¹ :

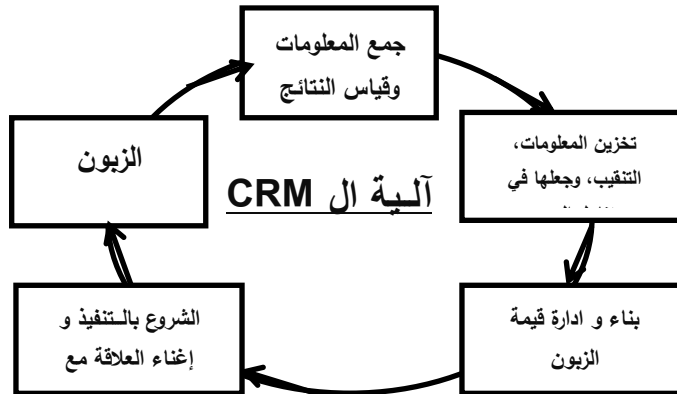
1- **عمليات المعرفة:** وتتمثل في جمع البيانات عن العملاء، وإحتياجاتهم وآرائهم وتقضياتهم، والعمل على نشرها داخل المؤسسة.

2- **عمليات إدارة التفاعل:** وتتم من خلال تقييم العملاء وتحديد أولياتهم، ومدى الإستجابة لرجال البيع، والمعلومات الناشئة من التعامل مع العملاء، و التفاعل بين البائع والمشتري، و التبادل المعلوماتي بينهما.

أمّا يوسف حجيم الطائي وآخرون فيفسرون العمليات من خلال الآلية الموضحة بالشكل الآتي:

¹ - السعدني نرمين أحمد عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم (05) يوضح ديناميكية ادارة علاقات العملاء



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 216.

تبدأ آلية علاقات العملاء من عملية جمع المعلومات وقياس النتائج، ومن ثم تخزين هذه المعلومات التي جمعت و العمل على تنقيبها حتى تكون متاحة للجميع من حيث الاستخدام، وهنا يأتي دور المؤسسة ببناء و إدارة قيمة الزبون ومن ثم الشروع بالتنفيذ، وتتمين العلاقة مع الزبون.

ثالثاً: خطوات و مراحل إدارة علاقات العملاء: إن إدارة علاقات العملاء هو أكثر من مجرد اجراء عمل تجاري مع العملاء، حيث يعتمد مديري إدارة علاقات العملاء أو من يمتن هذه الإدارة لإيجاد طرق فعالة، و يتم من خلال عدد من المراحل التي نجد كذلك إختلافات في حصرها وتسميتها ولكن في الغالب تتشابه هذه المراحل في مضمونها رغم اختلاف مسمياتها من وجهة نظر كل كاتب. فقد صنفها كل من **Breinley et Harold** إلى المراحل الموضحة بالشكل التالي¹:

¹ - عبير جاسم محمد القطان، تقويم أثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي خدمات النقل الجوي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، ص ص 68-69.

الشكل رقم (06) يوضح مراحل إدارة علاقات العملاء حسب *Breinley et Harold*



المصدر: عبير جاسم محمد القطان، تقويم أثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي خدمات النقل الجوي، رسالة ماجستير غير

منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، ص 68.

حسب الشكل السابق فإنه لكي تسير علاقات العملاء، لا بد من وجود أسس واضحة و التي تساعد بدورها على التفاعل بين المؤسسة ففي حالة عدم وجود قاعدة بيانات للعملاء لا بد من تعريف العملاء بالاسم و العنوان، وخلق قاعدة بيانات للعملاء، ومعرفة معدلات الشراء والسلوكيات وتجميع معلومات عن اهتمامات العملاء و الخطط المستقبلية لمشترياتهم وإستعمالاتهم للمنتجات المنافسة لتحديد العملاء ذوي الإحتمالات الأكبر للشراء المتزايد و تحقيق الأرباح للمؤسسة. كما لا بد على المؤسسة تأسيس علاقة إلترام و عناية و مجاملة، و تصميم البرامج التي تحت العملاء على تجربة المنتج أو إعادة الشراء. كما يتطلب من المؤسسة تقوية الرابطة العاطفية بينها وبين العملاء من خلال نشر بطاقات دعوى بمناسبة ذكرى تأسيس المؤسسة مثلا، ثم تصميم خطة إتصالات تسمح بالتفاعل المستمر مع العملاء ودعم إستجابة العملاء لها ولا بد من التأكد من سهولة إتصال العملاء بالمؤسسة. أما عن *Ngai* فإنه يتشابه مع النموذج السابق حيث يعطينا أربع خطوات كما يأتي¹:

1. التعرف على العملاء و تحديدهم؛
2. جذب العملاء؛
3. الحفاظ عليهم؛
4. تطوير العلاقة مع العملاء.

¹ - نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ونجد كل من *Jack lendrevie et Denis Lindon* يحددون خمس خطوات لإدارة

علاقات العملاء كما هو موضح في الشكل رقم (07) وهذه المراحل مختصرة كما يلي¹ :

1- مرحلة تحديد و جمع البيانات حول العملاء: أي تحديد القطاعات السوقية أكثر ربحية والذي يكون نتاج الإستراتيجية التسويقية، ومن ثم وضع قاعدة بيانات خاصة بهم هدفها المعرفة المنتظمة و الآلية للعملاء حيث تتعدد مصادر البيانات عن المعلومات و يكون هذا من خلال:

(1) مراجعة المصادر الداخلية و الخارجية المتوفرة و المتعلقة عن العملاء؛

(2) تقييم مصادر البيانات المحتملة على أساس كلفة/عائد؛

(3) وضع سياسة لجمع البيانات؛

(4) تقييم قاعدة البيانات الموجودة، فتقوم المؤسسة بمراجعتها من حين لآخر.

2- مرحلة تجزئة وتمييز العملاء: وهذا حسب خصائصهم المشتركة و قيمتهم ، والتي تترجم من خلال سلوكياتهم، أو تمييزهم عن طريق أهمية مشترياتهم، أو نوع المنتجات المشتري، أو وفق لأرباحهم، إذ يعتبر مؤشر مهم لإعداد إستراتيجية علائقية.

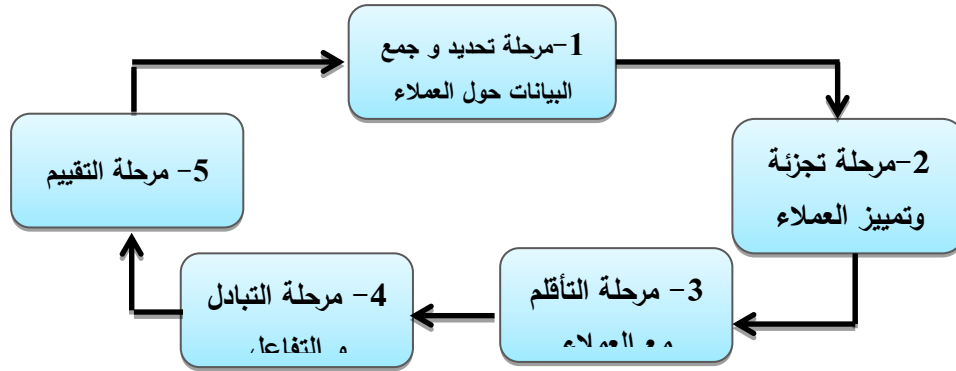
3- مرحلة التأقلم مع العملاء: من الخطوتين السابقتين سنقوم بإستهداف هؤلاء العملاء بحزمة خدمات أو منتجات متكيفة مع إحتياجاتهم، ومن خلال الإتصال معهم بفاعلية، والهدف هو الوصول إلى إستجابة معينة منهم.

4- مرحلة التبادل و التفاعل: الذي يكون كنتيجة حملة منظمة من طرف المؤسسة أوكتجواب لطلبات العملاء؛

5- مرحلة التقييم: وهذا بمرور الوقت، ويتم إثراؤها في كل تفاعل مع العملاء، وذلك بإستخدام مجموعة مؤشرات منها مؤشر الرضا، رقم الأعمال المحقق من كل زبون، وكل مؤشر من شأنه التقييم. وكل المراحل السابقة موضحة بالشكل التالي:

¹ - Jack LENDREVIE et Denis LINDON, Op.cit, p p 940-942 .

الشكل رقم(07) يوضح خطوات CRM حسب J. lendrevie et D.Lindon



Source : Jack. LENDREVIE, Denis LINDON, **Mercator**, 7^{eme} édition., DUNOD édition, Paris ,FRANCE ,2003, p 939.

إن الملاحظ على مجمل المراحل السابقة يلاحظ أن هناك ترابط وثيق بين عمليات إدارة علاقات العملاء و دورة العلاقة مع العميل، حيث تأخذ مراحل عديدة بانتظام في العلاقة بين المؤسسة مع مرور الوقت كما يلي¹:

- 1- **بداية تشكل العلاقة:** تعبر هذه المرحلة عن مدى توافر نظام لتحديد أهم العملاء المحتملين و أكثرهم قيمة، و القدرة على توفير المعلومات عنهم، و التقييم المستمر للعملاء المحتملين وتحديد التكاليف المرتبطة بتأسيس العلاقة معهم.
- 2- **الحفاظ على العلاقة و صيانتها:** تعبر هذه المرحلة عن مدى القدرة على توافر نظم إتصالات مزدوجة مع العملاء، و توافر برامج للحفاظ عليهم و تحقيق ولائهم، مع تكامل المعلومات عنهم عبر جميع نقاط الإتصال، و القدرة على الإستجابة الفورية لهم.
- 3- **أنهاء العلاقة:** وهذا بتحديد العملاء غير المربحين لها، وكيفية التعامل مع العملاء أقل ربحية أو أقل قيمة.

¹ - السعدني نزمين أحمد عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص ص 19 - 20 .

المبحث الثالث: أنشطة وإستراتيجية إدارة علاقات العملاء

إن وضع إستراتيجية محددة يمثل نقطة البداية لإدارة علاقات العملاء، فينظر لإدارة علاقات العملاء على أنها إستراتيجية إدارية تسعى للتركيز على العملاء، و الحفاظ عليهم، وتقديم أفضل المنافع لهم بالمقارنة مع المنافسين. بالإضافة للإهتمام بالأفراد العاملين على تحقيق هذا العمل التسييري. وهذا ما يلزمنا حقيقة أنشطة موجهة لإقامة علاقات الغرض منها وتركيزها على العملاء.

المطلب الأول : مستويات و أنشطة إدارة علاقات العملاء: إدارة علاقات العملاء CRM

أنشطة تبدأ و تدار بداية من قمة التنظيم، حيث تنتشر المبادرات الإستراتيجية، بالتعريف إلى جانب الوظائف التنظيمية للمؤسسة فهي تحتاج إلى مساهمات و تعزيزات من وظائف المؤسسة حيث يتطلب نوع من الإدارة التشاركية، وإدارة موجهة لتحقيق الأهداف المرتكزة على تعظيم الحصة من العملاء بدلا من حصة السوق. فهي عملية مستمرة لا يمكن تناولها على أنها مجرد تنفيذ مشروع برامج أو تقنية فقط، فهي إدارة شاملة بمعنى الكلمة. و نظير كل ما سبق يمكن التعرض إلى مستويات CRM ثم إلى أنشطة CRM .

أولاً: مستويات إدارة علاقة العملاء : وهي ثلاثة كما يلي¹:

- 1- المستوى الوظيفي:** حيث تمارس عملية CRM على أساس وظيفي محدود جدا كممارسة إدارة المبيعات لنشاط بيع وتوزيع، أو ممارسة لحملة اعلانية لوظيفة التسويق، وعادة يحدث هذا مع توجه قوي للتقنية، والذي ينبثق من الحاجة إلى تحديد الموردين موقع منتجهم الخاص.
- 2- مستوى مواجهة العملاء للواجهة الأمامية:** يكون الهدف منها بناء نظرة فريدة للعملاء عبر كل قنوات الإتصال، وتوزيع ذكاء الأعمال على كل الوظائف التي تواجه العملاء، ويكون التركيز في هذا المستوى على أهمية تنسيق المعلومات عبر الوقت، وعبر قنوات الإتصال كي تدار العلاقة بانتظام.

- 3- المستوى الإستراتيجي:** الهدف الأساسي من تعريفات CRM المتمركزة على الإستراتيجية هو تحرير المصطلح من أي دعم للتقنية، ومن أساليب إدارة CRM المحددة. حيث توصف CRM

¹ - في كومارو وبرز رينارتز، مرجع سبق ذكره، ص 46.

بأنها عملية تنفيذ التمرکز على العملاء في السوق، وبناء قيمة لأصحاب المصالح . وهنا يكون للمعرفة بالعملاء، وتفضيلاتهم ضمانات للمؤسسة ولوظائفها كالبحوث والتطوير.

ثانياً: أنشطة إدارة علاقات العملاء CRM : وهي تشمل ثلاثة أنواع ، حيث تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق هدف تعميق العلاقة و إعداد إستراتيجيات CRM وهي كما يأتي¹:

1- : إدارة علاقة العميل العملياتية التشغيلية: Le CRM Opérationnelle : وهي تضم أنظمة تعمل على تكامل أنشطة المبيعات، و التسويق، وخدمة دعم العملاء إلكترونياً بهدف تحسين تعاملات المؤسسة مع عملائها، و تحقيق التشخيص للعملاء في العلاقات معهم، وزيادة درجة الإستجابة لهم، وتحقيق المرونة في الإتصال وتكون هذه الأنظمة والأدوات في العمليات الأمامية ل CRM المذكورة سابقاً.

ويقصد بها الأدوات المساهمة في صناعة الإتصال اليومي مع العميل، ويكمن هدفها في إدارة التفاعل بين المؤسسة والعميل، وكذا الإسهام في تفعيل العمليات التجارية والإتصالية ونميز بين²:

✓ أدوات تسيير العلاقة (تشخيص الرسائل *Les outils de Personnalisation*، مراكز المكالمات الهاتفية ...)، أي بمعنى تسيير الإتصال مع العميل من خلال القنوات المختلفة، وتشكل مصدراً مهماً لتغذية قاعدة البيانات؛

✓ أدوات الأتمتة *Les outils de automatisation* : وتشمل أدوات أتمتة القوى البيعية، تألية تنفيذ الطلبات ... الخ؛

✓ أدوات أتمتة النشاطات التسويقية *Les outils de automatisation les activités marketing* : مثل متابعة مخططات العمل التسويقية، تسيير الحملات الترويجية ... الخ .

2- : إدارة علاقة العميل التحليلية: Le CRM Analytique : حيث ترتبط بتحليل البيانات التي جمعها من العمليات السابقة أي- الإدارة التشغيلية ل CRM- وتخزينها في مخازن البيانات، وإستخلاص المعلومات المفيدة المتعلقة بمشتريات و طلبات العملاء، ويطبق هذا النوع من الأنظمة في العمليات الخلفية . إن هذا النوع من إدارة علاقة العميل التحليلية مفيد لتحديد العملاء الأكثر قيمة للمؤسسة، و العمل على تطوير خدمات ومنتجات جديدة.

¹ -Alain Fernandez NODESWAY, *Le CRM, Customer Relationship Management*, Disponible Sur le web : www.piloter.org/livres-blancs-pdf_p08 p 58. Consulté le 15-02-2012.

² - دراج نبيلة صليحة، خلق القيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 29.

كما أوضح **Buttle** أن إدارة علاقات العملاء التحليلية تشتمل على¹:

✓ إكتشاف المعرفة في قواعد البيانات؛

✓ التدقيق في البيانات؛

✓ المعالجة التحليلية الفورية للبيانات.

وتشمل آليات إدارة علاقة العميل التحليلية المعطيات المتعلقة بالعملاء وتتضمن²:

✓ مستودع البيانات (Data warehouse) : هو عبارة عن قاعدة من البيانات المجمعة والمتعلقة

بالعملاء من خلال مراكز المكالمات، مواقع الأنترنت، البريد الإلكتروني، أوقاف البيع، أو خارجية (القيام بالاستقصاءات، مؤسسات خارجية متخصصة ...)؛

✓ نظام تسجيل وتحليل البيانات (Data mining) : هو عبارة عن نظام آلي مكون من مجموعة

عمليات، تمكن من خلالها إكتشاف الارتباطات والعلاقات بين المعطيات المجمعة، كما يسمح بالتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للعملاء عن طريق إستخدام مجموعة تقنيات إحصائية ورياضية وأيضا يتم من خلالها إعطاء تقييم للإستهلاك المستقبلي (فردي أو كلي) والتنبؤ بمدى إستجابة العملاء لعروض المؤسسة، وتقييم الجهود الترويجية.

✓ نظام البيانات الذكية (Data smarts) : وهو مجموعة فرعية من مستودع البيانات وتضم

بيانات ضرورية لبعض وظائف المؤسسة مثل (تطبيقات التسويق المباشر، تحليل النتائج التحليلية. ...) وتكمن ميزتها في قدرتها على إستهداف البيانات المهمة والضرورية.

3- إدارة علاقات العملاء التعاونية: le CRM Collaboratif : ترتبط إدارة علاقات العملاء

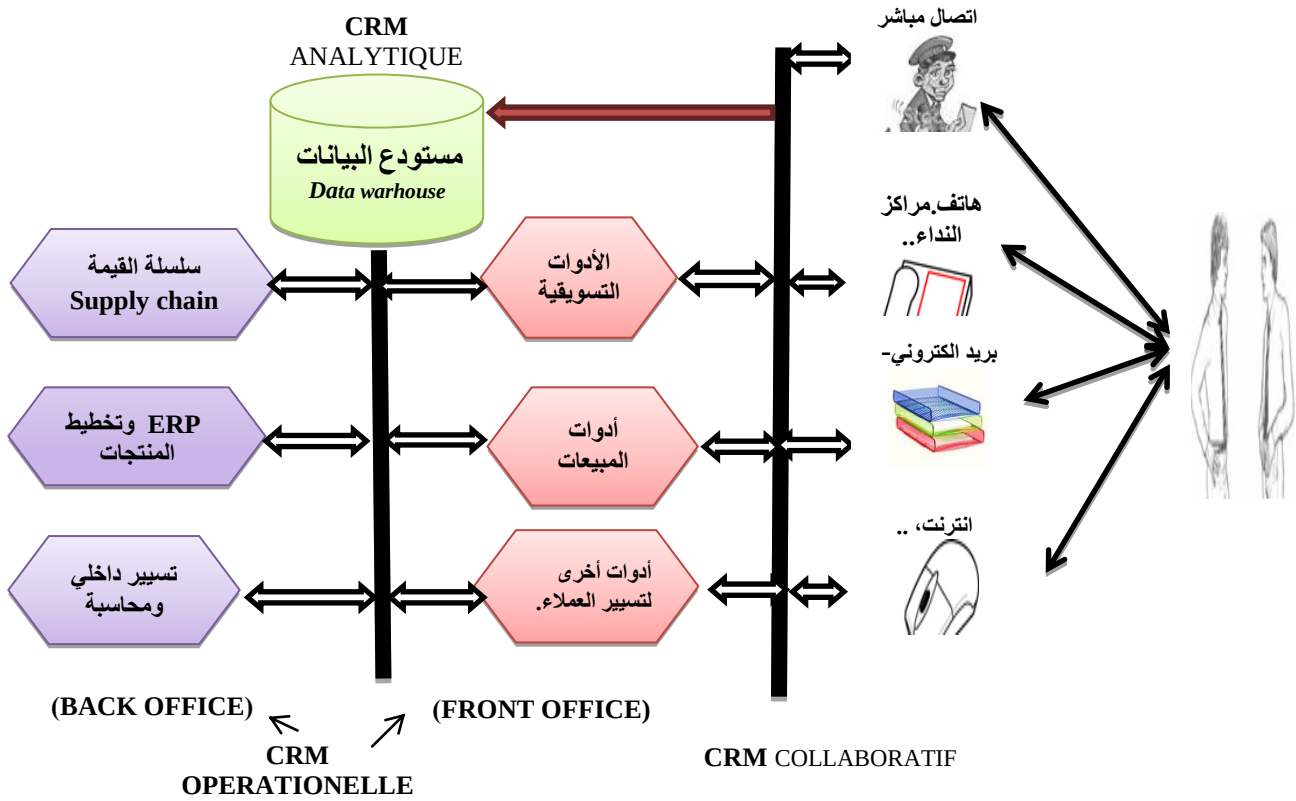
التعاونية بتوفير قنوات الإتصال لسهولة التفاعل بين العملاء و المؤسسة، ومشاركة جميع الأطراف من موردين و عملاء في وقت واحد. وهذا من خلال إستخدام مجموعة من الأدوات مثل الأنترنت، البريد الإلكتروني، التخاطب الإلكتروني،... الخ، حيث يساعد هذا النوع على توصيل المعلومات لكل فرد في المؤسسة و خارجها.³

¹ - نزمين أحمد عبد المنعم السعدني، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² - دراج نبيلة صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ - نزمين أحمد عبد المنعم السعدني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الشكل رقم(08) يوضح الأنشطة الثلاث لإدارة العلاقات مع العملاء



Source: Alain Fernandez NODESWAY, **Le CRM, Customer Relationship Management**, Disponible sur le web www.piloter.org/livres-blancs-pdf . p11.

من خلال الشكل السابق يمكننا إستخلاص وظائف إدارة علاقات العملاء الثلاث¹:

- (1) **وظيفة الإتصال: La Communication** بالمحافظة على علاقة المؤسسة بعملائها وإستمرارية التعامل مع مختلف الأطراف الفاعلة والحصول على المعلومات التي تعزز المعارف المشتركة بين أطراف العلاقة؛
- (2) **وظيفة التحليل: L'analyse** من خلال حفظ البيانات الخاصة بالعملاء، الشركاء والسوق بشكل عام و إستخدام أدوات التحليل المناسبة من أجل الحصول على المعلومات التي تحقق التميز للمؤسسة، وتمثل هذه الوظيفة قلب النظام؛
- (3) **وظيفة المعالجة: Le Traitement** من خلال إدخال التكنولوجيا في العمليات والأنشطة داخل المؤسسة ومعالجة البيانات بطريقة آلية، بدء من تلقي البيانات من العملاء بمرورها من الواجهة الأمامية وصولاً إلى الواجهة الخلفية.

¹ - Alain Fernandez NODESWAY, Op. Cit. p10.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة علاقات العملاء: كما قلنا سابقا بأن المفهوم الحديث للتسويق يعتمد على المفهوم العلائقي إذ يركز على خدمة العملاء و محاولة الإحتفاظ بهم أطول مدة ممكنة وخدمتهم بأفضل من المنافسين مع تشكيل مجموعة روابط تسمح لنا بتعظيم قيمة مع العملاء مدى الحياة ويعتمد هذا المفهوم على مفاهيم عديدة كالتسويق الإلكتروني، إدارة معرفة العملاء ، إدارة علاقة العملاء... الخ .

أولاً: إستراتيجيات إدارة علاقات العملاء: ولتحقيق إحتياجات العملاء لا بد من توجيه أنشطة المؤسسة للعملاء-التوجه بالعملاء- من خلال تبني إستراتيجية محورها العملاء، إنّ التوجه بالعميل من خلال الإهتمام بحاجاته ورغباته وتوقعاته هو المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة في أداء وظيفتها التسويقية، وتعدد الإستراتيجيات المستخدمة لذلك -لإدارة علاقات العملاء- وهذا من خلال¹:

1- **التوجه بعلاقات العملاء: Customer Relationship Orientation** والتي تعكس ميل المؤسسة لتطبيق تكنولوجيا ال CRM؛

2- **التوجه بالتفاعل: Interaction Orientation** وهي تعكس قدرة المؤسسة على التفاعل مع العملاء و التي من خلالها تحصل المؤسسة على معلومات عن العملاء تساعد في تحقيق علاقات ناجحة معهم؛

3- **التوجه بالتعلم عن العملاء: Customer Learning Orientation** والتي تعني بتوصيف توقعات و تفضيلات العملاء و تطويرها في شكل عروض خدمية و سلعية.

فوفق الأسس السابقة نجد أن المؤسسات اليوم تسعى جاهدة إلى الإحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى محاولة جذب واستقطاب عملاء جدد. وبطبيعة الحال يمكن القول بأن مهمة الإحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد²، وذلك ما توصلت إليه الكثير من الدراسات في هذا المجال .وقد قدم **Berry and A Parasuraman 1995** مجموعة من الإستراتيجيات التي تعمل على الإحتفاظ بالعملاء وهي³:

¹- السعدي نرمين أحمد عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص16.

²- بقّة الشريف، دومي سمراء، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف- مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - الجزائر، العدد112، 2013. ص 49.

³- حسن إلهام فخري، مرجع سبق ذكره، ص 402

- 1- **إستراتيجية الروابط المالية:** في مثل هذه الإستراتيجيات تعتمد المؤسسات بشكل أساسي إلى بيع منتجاتها على سعر محدد يقبل به الزبائن ويكون مقبولاً ومعقولاً عندهم. ويتحدد السعر من قبل المؤسسة بناء على أهداف وخطط معينة، آخذة في الإعتبار أمور معينة مثل حجم الشراء ومستوى الدخل عند الزبائن وأمر أخرى. و هذه كله من أجل الحفاظ على ولاء المستهلكين بحيث تشجعهم على شراء منتجاتها بكميات أكبر. ويمكن أن نضيف العروض السعرية الخاصة بالعملاء الموالين تعتبر دافع للعميل بأن يتعامل مع منتجات وخدمات المؤسسة. فهذه الإستراتيجية تقوم على تقديم حوافز مادية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء، وربطهم مع المنظمة لأطول فترة ممكنة، ولكن مثل هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، وتأثيرها قصير الأجل، شأنه شأن وسائل تنشيط المبيعات الأخرى، ولا بد أن تترافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل العملاء.
- 2- **إستراتيجية الروابط الإجتماعية:** تركيز المؤسسات على تقديم خدماتها بشكل شخصي، كما يقصد بها تلك الإتصالات الوثيقة التي تسعى إليها المنظمة لتقديمها لزيائنها من خلال موظفي الخدمات، وجعل المستهلك زبوناً دائماً. كما تعد هذه الإستراتيجية مؤشراً لقياس رضا العملاء وثقتهم والتزامهم بالشركة و بالخدمة المقدمة إليهم. تركز هذه الإستراتيجية على أهمية بناء العلاقات الإجتماعية مع العملاء وبشكل شخصي وليس اعتبارهم مجرد وجوه بدون أسماء، وانما هم أصدقاء معروفون بالنسبة لإدارة المؤسسة والعاملين فيها. مع الإستمرار في التعرف إلى العملاء وحاجاتهم والعمل على فهمها ومواكبة اشباعها بشكل يضمن رضا العملاء.
- 3- **إستراتيجية الروابط الهيكلية :** وهي تلك الروابط التي ترتبط بالتكنولوجيا، وأدواتها ويعنى بها أن تقدم الشركة خدمات تعتبر ذات قيمة عند العملاء يفتقر إليها المنافسين، كما أنها عادة ما تكون هذه الأنشطة تعتمد على مستوى تكنولوجي عالي، واعتبرت ميزة تنافسية للمؤسسة كما تعتمد هذه المجموعة على المشاركة والتكامل مع العملاء الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة الأجل، سواء في المعلومات أو الموارد أو التكنولوجيا، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل العملاء . و مثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، من خلال العلاقات مع العملاء.

4- إستراتيجية المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء: وهو يعمل بفكرة التسويق واحد لواحد أو منتج على المقاس، والمعتمدة على تقديم المنتج المناسب لحاجات العميل بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل عميل. ويتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة التي يمكن تكييفها حسب حاجة العميل، مع الحرص على تقديم العديد من العروض أو البدائل، الشيء الذي يستلزم الإبداع و تسويق المودة¹.

ثانياً: مكونات إستراتيجية إدارة علاقات العملاء : حسب *kumar et Reinartz* فإن "الإستراتيجية الناجحة لـ CRM هي المجموعة المعقدة من الأنشطة التي تكون مع بعضها البعض الأساس المكون للميزة التنافسية الدائمة، وصعبة التقليد"²، فهذا التعريف يعتبر شامل لإستراتيجية CRM حيث أنها مجموعة أنشطة من الروابط المالية، الإجتماعية والهيكلية والأنشطة العملياتية لـ CRM من خلال الواجهة الأمامية و الخلفية للإدارة التي تتلاءم وتتكيف من أجل خدمة العملاء بأفضل من المنافسين أي تكوين الإستدامة المطلوبة في عالم الأعمال الحديث. وتتطلب إستراتيجية CRM الأربعة مكونات التالية:

1- توجه الإدارة – العميل: حيث هي: "مجموعة من القيم والمعتقدات و الإجراءات الإستراتيجية و التنظيمية التي تجعل تنفيذ أساسيات إدارة العملاء ممكنة". وهي تعكس الاستعداد لمعاملة العملاء المختلفين بطرق مختلفة، و باشتراك الإدارة العليا في فلسفة هذا التوجه، وشمولية الفكر المتجه لتنفيذ برامج علائقية تعود بالربح لكلا أطراف التبادل، مع مراعاة أن العملاء يختلفون في حاجاتهم، ورغباتهم.

2- تكامل و ضبط العمليات التنظيمية: و هذا بإنتاج العمليات والنظم ونظم المكافاة التي تجعل من الممكن تنفيذ إدارة علاقات العملاء على مستوى جميع أقسام المؤسسة كلها، وتكون الفكرة أن المبيعات، أو التسويق، أو نظم تكنولوجيا المعلومات هي التي تحرك وتعمل إستراتيجية CRM . إن هذا المكون – تكامل و ضبط العمليات التنظيمية- يتسم بفهم القيمة المقدمة للعملاء المستهدفين بإنتاج عمليات هذه القيمة، وتزامنها في سلسلة القيمة لتعظيمها وتحسينها.

¹ - حسن إلهام فخري، المرجع السابق، ص 403.

- بقّة الشريف ، دومي سمراء، مرجع سبق ذكره، ص50.

² - في كومارو وبرز رينارتز، مرجع سبق ذكره، ص 94.

3- إستخلاص المعلومات، وضبط التقنية: وهذا بإمكانية تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة ومن المهم جدا تمييز أن التقنية تبنى حول الإستراتيجية، والعمليات و الأفراد وليس بالعكس. فيمكن إستخدام وإستخلاص المعلومات و ضبط التقنية ليس فقط في جعل عمليات إدارة العملاء أكثر كفاءة، وإنما أيضا أكثر فعالية، وإنتاج عمليات جديدة تماما، وقنوات الكترونية باستغلالها لنظم تكنولوجيا المعلومات وتحديث المعلومات عن العملاء وبالتنقيب عن المعلومات للإعتماد عليها.

ثالثاً: تنفيذ إستراتيجية CRM: تعتبر المكون الرابع لإستراتيجية CRM، وذلك من خلال بناء مصفوفة تنفيذ إدارة علاقة العملاء الموضحة في الشكل رقم (07) التي تمتد إلى الأنشطة المحتملة، وتكون مهيكلة على بعدين رئيسيين¹:

- 1- **بعد العميل: Customer dimension:** أي تأثير المراحل المتغيرة لعلاقة المؤسسة- العميل)
 - 1- مراحل الحصول على العملاء، 2- نموه، الإحتفاظ به، 3- التخلي؛
- 2- **بعد الإدارة: Management dimension:** أي الأنشطة و العمليات التي تتكون منها CRM التحليلية (الحصول على فهم جيد لإحتياجات العملاء، سلوكياته، و توقعاته)، و CRM التشغيلية (لتحقيق المتطلبات الوظيفية و التقنية).

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة تنفيذ إدارة علاقة العملاء

		Customer dimension		
		Acquisition stage	Growth and retention stage	Decline and exit stage
Management Dimension	Analytical CRM			
	Operational CRM			

Source : V. KUMAR and W. REINARTZ, *Customer Relationship Management*, fiché PDF, Disponible sur le web www.drskumar.com/books/crm2/Ch03.pdf, p13.

يمكن أن نقول بأن تنفيذ إستراتيجية CRM يتسم بالأنشطة والعمليات التي تتكون منها CRM التحليلية، و/أو التشغيلية لا بد أن تكون متوافقة وبإستمرار مع كل مرحلة من مراحل علاقة العملاء بما يتلاءم ويستجيب لإحتياجات العملاء. وضرورة توافر مقدرة على التحسين المستمر لعروض المؤسسة

¹ -V. KUMAR and W. REINARTZ, *Customer Relationship Management*, fiché pdf, Disponible sur le web www.drskumar.com/books/crm2/Ch03.pdf Consulté le 12/05/2014.

عن طريق التعلم من العملاء. لكن عند تنفيذ إستراتيجية CRM لابد من مراعاة جملة من المسائل من أهمها ما يأتي¹:

✓ خصوصية العملاء: و هي من المسائل الهامة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ إستراتيجية الـ CRM، ذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن العملاء سواء كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الإتصال. وهذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم العملاء. وبما أنه هناك ضرورة حتمية لجمع مثل هذه البيانات عن العملاء من أجل تنفيذ إستراتيجية الـ CRM كان لابد من حماية خصوصية الزبائن، وهي من الأمور ليست بالبسيطة على الرغم من وجود اهتمام واسع بالعملاء في اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع انحاء العالم. فمازال هنالك لبس وعدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات العملاء وكونها محمية وينبغي ألا تستخدم إلا لأغراض معينة، ولكن مع ذلك توجد أربع قواعد رئيسة ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية العملاء هي:

- ينبغي إبلاغ العملاء أن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة؛
- ينبغي أن يكون العملاء قادرين على تعقبها؛
- ينبغي ان يسمح للعملاء الحصول على معلوماتهم و تصحيحها؛
- بيانات العملاء ينبغي حمايتها من الإستخدام غير المأذون به.

✓ إنعدام النضج التقني: إستراتيجية الـ CRM وتقنياتها لاتزال في بداية عهدها، إذ أن أغلب برمجياتها وتكنولوجيتها نمطية وغير متكاملة (ناضجة)، إضافة إلى ارتفاع كلفة تنفيذها، فضلاً عن ذلك وجود اختلاف في البرمجيات والتقنية المستفيدة من قبل المنظمات التي تتبناها مما يؤدي إلى احباط معنويات المتبنين لها، ولكن وعلى الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الاندماج بين المنظمات وأيضاً هناك تقدم ضئيل في محاولة وضع تقنية وبروتوكولات موحدة لتنفيذ الـ CRM.

¹ - زوين عمار عبد الأمير، الحكيم ليث علي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

المطلب الثالث: إدارة معرفة العملاء: سناقش في هذا المطلب جزء متعلق بإدارة علاقات العملاء، إن لم نقل أنه الجزء القاعدي لها، حيث سنتطرق فيه لإدارة المعرفة، أنواعها ومميزاتها، ومن ثم لما إذا إدارة معرفة العملاء، وأهم الفروق الموجودة بين إدارة المعرفة وإدارة معرفة العميل و إدارة علاقات العملاء، و أخيرا أهمية و أبعاد إدارة معرفة العملاء.

أولاً : إدارة المعرفة و أنواع المعرفة و مميزاتها: (Knowledge Management): تعد إدارة المعرفة إحدى مقومات التسيير الحديث الذي يساعد على خلق التفوق التنافسي في البيئة العالمية الراهنة، فبعد أن تحولت أغلب إقتصاديات الدول من الإقتصاد الزراعي إلى الإقتصاد الصناعي، تتحول اليوم من الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد المعرفي، و الذي فيه تعد المعرفة هي الأساس في تكوين وخلق القيمة و الثروة، كما أن هذا المفهوم ينظر إليه من عدة نواحي وروافد فكرية كعلم الدين والفلسفة و الإجتماع و النفس و علوم أخرى، إلا أن ما يهمنا الجانب الإداري لإدارة المعرفة الذي يصعب تعريفه نظرا لكثرة التعاريف. ولكن ممكن أن نقدم مجموعة من التعاريف، فعرفت إدارة المعرفة بأنها: " الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعمق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة إستخدام المعرفة ، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية و إعادة إستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار وإتخاذ القرار"¹. وعرفت - إدارة المعرفة - على أنها: " العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها وإستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي"². فهذين التعريفين يعطيان لنا مقومات وعمليات إدارة المعرفة والأهداف المرجوة منها كالابتكار و إتخاذ القرارات التي منها الإتصال بالعملاء والإحتفاظ بهم. وعلى هذا الأساس تبرز أهمية إدارة المعرفة في موضوع العلاقات العملاء من كونها أكثر حيابة للقيمة و الميزة التنافسية للأسباب التالية³:

- زيادة حدة المنافسة بالأسواق و سرعة إزدياد الإبتكارات و الإكتشافات الجديدة؛

¹ - نجم عيود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص40.

² - الملكاوي إبراهيم الخلو، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 74.

³ - نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

- التعقيد في جانب السلع و الخدمات يتطلب المزيد من المعرفة بالعملاء و السوق والمنافسة ومنه إدارة معرفة قوية؛
 - زيادة المنافسة قلصت إعداد العمال في المنظمات ذات المعارف المتميزة و هذا يؤدي إلى التنافس حول كيفية استقطاب هذه الكفاءات،
 - إدارة المعرفة تحافظ على العملاء ذوي الولاء؛
 - إدارة المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة؛
 - إدارة المعرفة تجذب العملاء لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات العملاء و تطلعاتهم.
- ويمكن سرد بعض من الأهمية و الأهداف لإدارة المعرفة¹:
- إنتاج معارف جديدة، و الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية؛
 - الحصول على المعرفة المتوافرة في صنع القرار؛
 - إدخال التحسينات في العمليات، المنتجات، الخدمات؛
 - تفريغ المعرفة في وثائق و قواعد و بيانات و برمجيات؛
 - تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار و الحوافز؛
 - نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام و فروع أخرى من المنظمة و خارجها.
- ودون الإطالة و الإسهاب في موضوع إدارة المعرفة يتوجب علينا الحديث عن جوهر عملية إدارة المعرفة وهو المعرفة، إذ تم تقديم عدة تعاريف لها منها ما قدمه ساعد ياسين غالب: "أنّها مزيج من المفاهيم و الأفكار و القواعد و الإجراءات التي تهدي الأفعال و القرارات، والحقائق والأحكام و القيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة تغيير"².
- وهناك أنواع عديدة من المعرفة المراد إدارتها و الأكثر شيوع و المنفق عليه من الكتاب و الباحثين وأشهرهما ما قدمه **Nonaka & Takeuchi** حيث قسم المعرفة إلى نوعين معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة:

1- المعرفة المعلنة، الظاهرة و الصريحة: (Explicit Knowledge): : وهي المعرفة المتاحة للآخرين و التي يسهل الوصول والتعبير عنها، ومن ثم نقلها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص342.

² - ساعد ياسين غالب، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص25.

والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها. كما أنَّها المعرفة الصريحة والرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية ، الصلبة، المعبر عنها كمياً و القابلة للنقل و التعليم، وتسمى المتنقلة لإمكانية تنقلها خارج المؤسسة.

2- المعرفة الضمنية الكامنة: (*Tacit Knowledge*) : وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، أنَّها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. وهي غير رسمية، ذاتية و المعبر عنها بالطرق النوعية الحسية، وهي شخصية لكل فرد يصعب ترميزها أو إعطاؤها شكلاً رسمياً أو نقلها و المشاركة فيها. و الجدول التالي يقدم بعض الفروقات الموجودة بين النوعين من المعرفة.

الجدول رقم (08) يوضح مميزات المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية

المميزات	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
المحتوى	موثقة	ليست موثقة
الوضوح	سهلة	صعبة
الموقع	الكمبيوتر - الأعمال اليدوية	العقل البشري
الاتصال	سهل	صعب
وسيلة الاتصال	تكنولوجيا الاعلام و الوسائل الأخرى	وجه لوجه - رواية القصص
التخزين	سهل	صعب
الاستراتيجية	ليست ذات طابع شخصي	ذات طابع شخصي
الملكية	المؤسسة	المؤسسة وأعضاؤها

SOURCE: Sajjad M. JASIMUDDIN, Jonathan. KLEIN, Con CONNELL, "The paradox of using tacit and explicit knowledge: Strategies to face dilemmas", Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, West Yorkshire, England,(2005) Vol. 43 Iss Disponible sur le web :

www.researchgate.net/profile/Sajjad_Jasimuddin/publication/37146053_The_paradox_using_tacit_and_explicit_knowledge_Strategies_to_face_dilemmas/links/5489d2490cf2d1800d7aa319.pdf

consulté le 06/07/2013

ومع ذلك فإن المؤلفين نوناكا و تاكيوشي يعرفان أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين أعلاه، وهذه العمليات تشمل¹:

- 1- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه؛
 - 2- عملية تحويل معرفة معلنة إلى معرفة معلنة أخرى عندما يمزج الفرد قطعا أو أجزاء من المعرفة المعلنة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة؛
 - 3- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة معلنة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين؛
 - 4- عملية تحويل معرفة معلنة إلى ضمنية: (عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة المعلنة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية).
- وللإشارة يمكن ذكر بعض من أهمية المعرفة كما تطرق لها بعض الباحثين في نقاط هي²:
- 1- تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الإقتصادي، إذ أظهرت نظريات المنظمة بأن الإستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو إقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية؛
 - 2- تساعد المعرفة على تحديد قدرات المؤسسة و حاجاتها المستقبلية و هي بذلك تعد أداة إستراتيجية على خلق معرفة شاملة.
 - 3- تمثل المعرفة أساسا لابتكار الميزة التنافسية و المحافظة عليها من خلال رفع المستوى التكنولوجي للمنظمة.

ثانياً: لماذا إدارة معرفة العملاء : لقد أشارت الدراسات إلى أن المعرفة هي العامل الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تبين أن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات إدارة المعرفة هي المنظمات التي ستمتلك الميزة التنافسية، وأن المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة، إذ أنها مورد يصعب محاكاته وتقليده، ويمكن لمالكها من إنتاج سلعة فريدة تتمتع بالحماية، ويؤكد أن المعرفة هي

¹ - ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، فلسطين، المجلد 16، العدد 01، 2012، ص30.

- رشدي محمد سلطاني، المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، 2012، ص 137.

² - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 342

أكثر الموارد أهمية والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة¹. كما سعت منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة لتحسين قدراتها المتعلقة بعملائها عن طريق آليات إدارة المعرفة، ويعتبر الجزء المهم هو تحويل المعارف الضمنية للعملاء إلى معارف واضحة، لتتمكن المؤسسة من تطوير منتجات مختلفة لمجموعة عملاء مختلفة لديها حاجات متماثلة، وتمكن تكنولوجيا المعلومات من استخراج معرفة العملاء من أجزاء السوق المختلفة، ولتحقيق الإبداع، وأن الأهمية الاستراتيجية لكسب معرفة العملاء و خبرته بالمنتجات و الخدمات هي الساحة الحقيقية للحرب المستمرة والتنافسية الجديدة و مصدر التميز².

لمفهوم إدارة معرفة العملاء عدة تعاريف حسب المدخل و التوجه الإداري فقد عرفت أميرة الجناحي بأنها: "مجموعة الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم و إدراك حاجات العملاء، وتوقعاته، ثم الإيفاء بها، وذلك من خلال توجيه وجمع البيانات و المعلومات باتجاهين من قبل المنظمة إلى العملاء، ومن العملاء إلى المنظمة. وصولاً إلى تعزيز علاقة العملاء بالمنظمة بما يحقق رضائه وولائه وتمثل مدخل لإدارة المنظمة، يعتبر فيها العملاء مصدراً من مصادر المعرفة فهي عملية تفاعل بين مبادئ إدارة المعرفة و إدارة علاقة العملاء"³.

أما **Rowley** فيعرف **CKM** تعني إدارة وإستخدام معرفة العملاء، وهي تمثل أحد الأصول الهامة للأعمال التجارية، ونجد نوعين من المعرفة⁴:

- 1- المعرفة التي تتعلق بالعملاء : والتي من المحتمل أن تتضمن المعرفة حول العملاء المحتملين، وتصنيف العملاء، وكذلك تكوين المعرفة حول كل عميل على حدة؛
- 2- المعرفة المتاحة من قبل العملاء المتعلقة بمستويات جودة المنتج .

¹ - شوقي ناجي جواد و آخرون، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية-نموذج مقترح للمنظمات الأردنية- ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية 26-29/04/2010، ص 09.

² - بسيم قائد عبده محمد العريقي، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في اليمن، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2008. ص 77.

³ - أميرة الجناحي، علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 93.

⁴ - العريقي بسيم قائد عبده محمد، مرجع سبق ذكره، ص 91.

لقد حدّد التعريف النوعين من المعرفة أي المعرفة حول العملاء و المعرفة من العملاء ولم يتكلم عن المعرفة إلى العملاء و التي تشمل: "معلومات حول المنتجات و الأسواق و المجهزين"¹. كذلك تم تعريفها من طرف ثامر البكري على أنّها: "ممارسة ومعالجة للمعرفة شأن أي أعمال أخرى في المنظمة تستعمل لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية و التي يكون في مقدمتها العوائد الربحية، إذ ستكون ذات نفع خاص لأنشطة المنظمة و مساعدة رجال الأعمال في معرفة إستراتيجيات المنافسين، وخلق الأماكن المناسبة للتكيف و التعامل معها"².

وفي دراسة لـ **Gibbert Michael** و آخرون سنة 2002 بعنوان - خمس أساليب لإدارة معرفة العملاء و مدى ذكاء الشركات في إستخدامها لخلق القيمة - تم تعريفهم لإدارة معرفة العملاء بأنّها: "أسلوب إستراتيجي تتمكن بواسطته الشركات أن تعمل إطارا فاصلا لتجنب عملاتها إستلام المنتجات غير الملائمة، وبذلك تساهم في تحويلهم كشركاء في بناء المعرفة، فهي تساهم في تحسين النجاح المتبادل للمؤسسات و العملاء، وهذا بدمجها لإدارة علاقات العملاء CRM مع إدارة معرفة العملاء CKM وتتحرك بصورة قوية لتعظيم أداء القيمة المتبادلة بين العملاء والمنظمة"³. وحدد هذه الأساليب الخمسة ب:

- تبادل المعرفة المزدوجة بين العملاء و المؤسسة؛ - تعلم مشترك أساسه الفريق؛ - الإبداع المشترك؛ - جماعات الإبداع؛ - الملكية الفكرية المشتركة. وتم توضيح أهم الفروق الموجودة بين كل من KM, CRM, CKM موضحة في الجدول الآتي:

¹ - العريقي بسيم قائد عبده محمد، مرجع سبق ذكره، ص92.

² - الطائي يوسف حجيم سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، مرجع سبق ذكره، ص 349

³ - Michael GIBBERT et al : **Five styles of Customer Knowledge Management and How smart Companies Use them to create value**, European Management Journal Vol. 20, No. 5, 2002, p:460.

Disponible sur le web

www.researchgate.net/publication/227416241_Five_Styles_of_Customer_Knowledge_Management_and_How_Smart_Companies_Use_Them_To_Create_Value/links/00b7d526ecf21c5631000000.

Consulté le 04/05/2013.

الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة العلاقات مع العملاء

الجدول رقم(09) يوضح مقارنة بين إدارة معرفة العملاء وإدارة علاقات العملاء

البعد	إدارة المعرفة <i>KM</i>	إدارة علاقات العملاء <i>CRM</i>	إدارة معرفة العملاء <i>CKM</i>
متطلبات المعرفة	توافر العمال، فرق عمل الأنشطة الرئيسية للمؤسسة	توافر قاعدة بيانات للعملاء	توافر خبرة التعامل مع العملاء، الإبداع في تقديم المنتجات، رضا/عدم رضا العملاء عن المنتجات.
أساس المدخل الإداري	تكامل العمال في بناء معرفة العملاء، وأنشطة المبيعات و البحوث والتطوير.	استخراج المعرفة عن العملاء من قاعدة بيانات المؤسسة	الحصول على المعرفة بطريقة مباشرة من العملاء بالإضافة إلى مساهمته في توسيع المعرفة.
الأهداف	إكتساب الفعالية و الكفاءة، وتوفير التكاليف وإنجاز العمل من المرة الأولى.	تأسيس قاعدة بيانات العملاء، الحفاظ على عملاء المؤسسة.	التعاون مع العملاء لبناء القيمة المتبادلة مع المؤسسة.
مقاييس الأداء	مراجعة الأداء مقابل الميزانية.	الأداء مقابل رضا العملاء	مراجعة أداء المنافسون فيما يتعلق بالإبداع والنمو، و المساهمة لنجاح العملاء
المنافع	رضا العملاء	الإحتفاظ بالعملاء	نجاح العملاء في إتخاذ قرار الشراء، الإبداع في تقديم المنتجات، ارتفاع مستوى تعلم المؤسسة
متلقي الحوافز	العاملين	العملاء	العملاء
دور العملاء	سلبي في إستلام المنتجات	محدود و مرتبط بالمؤسسة	إيجابي و شريك في خلق و تعظيم قيمة المنتجات
دور المؤسسة	تشجيع العمال للمشاركة بمعارفهم مع الزملاء.	بناء علاقات جيدة و مستمرة مع العملاء.	تجنب العملاء من إستلام المنتجات الرديئة وتحويلهم إلى مشاركين فاعلين لخلق القيمة.

SOURCE : Michael GIBBERT et al : **Five styles of Customer Knowledge Management and How smart Companies**

Use them to create value, European Management Journal Vol. 20, No. 5, 2002, p:461 .

Disponible sur le web

www.researchgate.net/publication/227416241_Five_Styles_of_Customer_Knowledge_Management_and_How_Smart_Companies_Use_Them_To_Create_Value/links/00b7d526ecf21c5631000000..

ثالثاً: أهمية و أبعاد إدارة معرفة العملاء: إن إدارة معرفة العملاء **CKM** تسهم في¹:

- 1- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها العملاء أثناء العلاقة؛
- 2- تحسين الجودة للمنتجات، و خدمات للعملاء و الإحتفاظ بهم ومعرفة حاجاتهم المتجددة، مما ينعكس على زيادة المبيعات للمنظمة؛
- 3- تحويل إدارة معرفة العملاء بمساعدة تكنولوجيات المعلومات؛ بيانات العملاء للمنظمة إلى مصدر للتفوق التنافسي، بحيث يمكن التنقيب عن بيانات العملاء للكشف عن المعرفة القيمة للعملاء بسلوكيات و اختيار العلامة التجارية و الولاء للمنتج و الخدمة؛
- 4- تحويل إدارة معرفة العملاء وبيانات العملاء بشكل فعال إلى معرفة قيمة بالعملاء يمكن تخزينها و الإشتراك بها، وتطويرها بشكل مناسب لتحسين إدارة علاقات العملاء CRM ضمن المنظمة؛

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص361-363. بتصرف.

5- أثر إدارة معرفة العملاء المتمثل في نقل وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة ويتم من خلال التعليم و التطبيق المبرمج للعمليات التنظيمية المختلفة للتعامل مع معرفة العملاء و هذا عبر:

- إنشاء المعرفة؛
 - تخزين أو استرجاع معرفة العملاء للأطراف المستفيدة منها داخل المنظمة؛
 - تطبيق معرفة العملاء في الأداء التسويقي.
- بالإضافة إلى كل ما سبق يمكن التطرق إلى الأبعاد الأساسية لإدارة معرفة العملاء وهي موضحة في الشكل رقم (09)، فمن خلال مفاهيم المعرفة نجد أن المعرفة الصريحة تشير إلى معرفة ماذا (Know-what) و معرفة حول (Know-about) وهي تضم¹:

1- المعرفة حول العملاء: (Knowledge about Customer): وهي تشير إلى ما ترغب المؤسسة معرفته عن العملاء، إذ هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المؤسسة حول العملاء الحاليين و المحتملين، وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء العملاء من خلال إستمراره في تعامله معها اضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته.

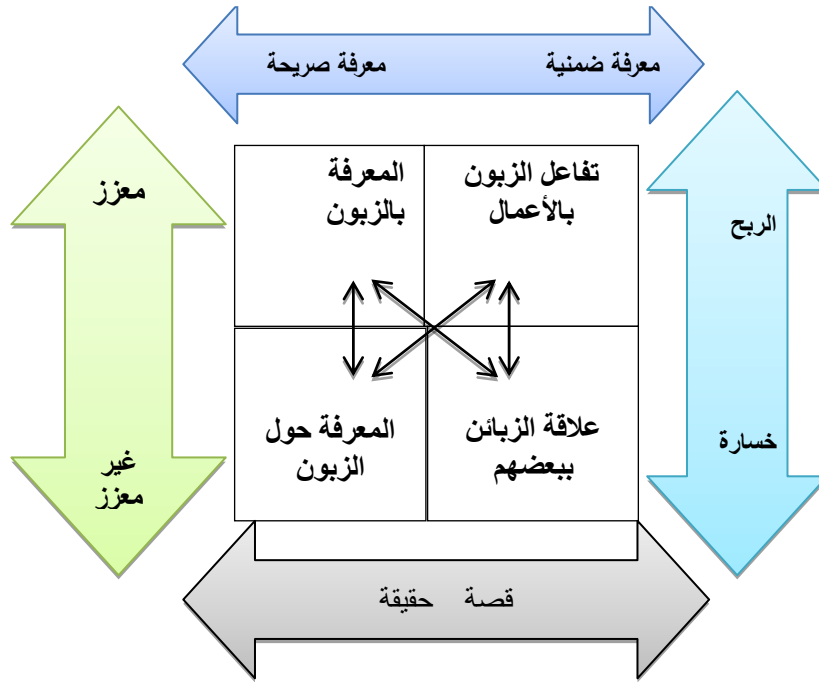
2- المعرفة للعملاء: (Knowledge for Customer): وتشير إلى ما يرغب العملاء معرفته عن المؤسسة. أي تزويد العملاء بالمعلومات التي يمكن ان تساعد بتحديد الخدمة أو المنتج المراد شرائه وكيفية إستعماله بفعالية.

أما فيما يخص المعرفة الضمنية وهي الشخصية فيصعب تحديدها و إعطاؤها شكلا رسميا و نقلها و المشاركة فيها وتشمل:

- 3- المعرفة من المنظمة إلى الزبائن وهي تلك العلاقة التفاعلية بين المؤسسة و الزبائن.
- 4- معرفة زبون لزبون: من أهم الأدوار المهمة في إدارة المعرفة الضمنية وإدارة معرفة الزبائن هو تغطية موضوع التعامل زبون لزبون رغم الإهتمام الكبير بهذه النقطة وبناء تقوية علاقات عملاء بعضهم البعض.

¹ - أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

الشكل رقم (09) يوضح أبعاد إدارة معرفة العملاء



المصدر: أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 102.

إنَّ الدارس والتمتعن لمفهوم إدارة معرفة العملاء يلاحظ أنَّها تشكل مصدر مهم و رئيسي لبناء إستراتيجية إدارة المعلومات، كما تساعد إدارة علاقات العملاء في فهم حاجات و رغبات العملاء أوتعزيزها بشكل أفضل. وقد يعتمد على إدارة معرفة العملاء كأداة لبناء علاقات طويلة الأجل والحفاظ على العملاء المريحين بالإعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات. فهي أولوية للإستراتيجية، و لبقاء المؤسسة و إمتلاك ميزة تنافسية دائمة.

المبحث الرابع: تأثير تكنولوجيا الإنترنت على إدارة علاقات العملاء

أدى ظهور العالم الرقمي المعتمد على تقنية الإنترنت بالأساس إلى إيجاد قواعد جديدة لكل القطاعات الاقتصادية و لجل وظائف المؤسسة التي منها التسويق و التجارة. وظهرت مفاهيم كالتجارة الإلكترونية و التسويق الإلكتروني ... و أصبح لزاما على كل مديري وأصحاب الأعمال التكيف و التأقلم مع هذه المفاهيم بهدف البقاء و الإستمرار في السوق ومنه المحافظة على العملاء و زيادة ولائهم بغية ديمومة الميزة التنافسية. و لأجل ذلك إرتأينا تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين مبرزين في المطلب الأول على تكنولوجيا الإنترنت و ما يندرج تحته من مفاهيم حول الإنترنت وأخرى. أما المطلب الثاني فنقوم بإلقاء نظرة حول مفاهيم التسويق الإلكتروني وما يرتبط بها. وفي المطلب الثالث سنحاول التطرق إلى التسيير الإلكتروني لإدارة علاقات العملاء و أهم الإستراتيجيات في ذلك.

المطلب الأول: تكنولوجيا الإنترنت: لقد نقلت تقنية الإنترنت التسويق من كونه محليا ووطنيا إلى الإقليمية أو المكانة العالمية، ونقلت مفهوم السوق المادي *Marketplace* إلى الفضاء السوقي *Marketspace* وهذا من خلال إستخدام المؤسسات تكنولوجيات المعلومات والإتصال وتطورها المتنامي، والتسويق بصفته علم إتصال وتواصل فهو أحق بتأثره بهذه التكنولوجيات والتقنيات. وسنقوم في هذا المطلب بالتعريف بالإنترنت و نشأتها وأهم المزايا التي تقدمها إلى التسويق و العملاء دون الخوض في تشعباتها من البنية و البروتوكولات التقنية الخاصة بالشراء والتسوق و التعاقد والأمن... الخ.

أولاً: التعريف و النشأة: وُلدت الإنترنت من عملية مزاجية بين تقنية الإتصالات التي وظيفتها نقل المعلومات عبر المسافات سلكياً ولاسلكية أو عن طريق الفضاء من جهة، ومن جهة ثانية تقنية الحاسوب صاحب مهمة حفظ المعلومات ومعالجتها بذكاء من خلال برامج حاسوبية يضعها ذكاء الإنسان.

فنجد عدة تعريف لها منها : "هي الشبكة الدولية لشبكات المعلومات"¹، وهذا بامتدادها على معظم الأقطار في العالم. وتم تعريفها على أنّها: "شبكة دولية واسعة النطاق غير خاضعة لأيّ تحكم مركزي تضم بداخلها مجموعة شبكات من الحاسبات الآلية الخاصة والعامة منتشرة في جميع انحاء العالم"². فيتضح من التعريف أن أي شركة تدخل إلى شبكة الأنترنت تستطيع بسهولة الوصول إلى المستهلكين بغض النظر عن البعد الجغرافي و بدون تكاليف . وعرفها كذلك على أنّها: "شبكة داخلية للشركات تمكنها من توفير وإتاحة معلومات لموظفيها وهي تسهل البحث عن المستندات واسترجاع وعرض المعلومات وتوفير خدمة البريد الإلكتروني والاتصالات الجماعية بين الموظفين ويمكن توصيلها بقاعدة بيانات الشركة، وبالتالي تسهيل عملية استرجاع و تحديث المعلومات"³. فمن خلال هذا التعريف نستنتج أنّها قد تكون ذات نظام للمؤسسة لتبادل المعلومات داخليا. ودون الاطالة في التعاريف لابد من الاشارة إلى عملية تطور الأنترنت ، فهو يرجع إلى زمن تطوير أولى شبكات الإتصال وفكرتها شبكة حاسوبية تسمح لعدة مستخدمين لأجهزة حاسوب من التواصل، تطورت بخطوات ومراحل متسلسلة، وربط الشبكات نشأت شبكة جديدة هي شبكات الشبكات بالإنجليزية (*network of networks*) أو كما يلقبها البعض بالشبابة أو ما يعرف عالميا بـ الإنترنت. أولى تطبيقات فكرة ربط الحواسيب بدأت بأواخر خمسينيات القرن العشرين في حين بدأ الإستغلال في أواخر الستينيات⁴.

وبدأت شبكة الأنترنت في عام 1969 عندما قررت وزارة الدفاع الأمريكية إنشاء وكالة مشاريع الأبحاث المتقدمة (ARPA)* ، وكان هدفها حماية شبكة الإتصالات أثناء الحرب. ونتيجة ذلك ظهرت شبكة ** ARPA net وتطورت الأنترنت خلال الثمانينات بصورة سريعة، ففي عام

1983 انقسمت شبكة ARPA net إلى شبكتين مختلفتين هما : شبكة ARPA net

¹ - عقل سعيد جمعة، النادي نور الدين أحمد، التسويق عبر الانترنت، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2007، ص13.

² -محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص127.

³ - المرجع نفسه، ص 128.

⁴ - للاطلاع اكثر على الانترنت : ar.wikipedia.org/wiki/

* - ARPA: Advanced Research Projects Agency

** - ARPA net : Advanced Research Projects Agency Network

وخصصت للإستعمال المدني وشبكة **mil net** والتي خصصت للإستعمال العسكري، إلا أنَّهما كان متصلتين بحيث يستطيع مستخدمو الشبكتين من تبادل المعلومات فيما بينهم.

وفى عام 1986 فإن البيئة الوطنية للعلوم **NSF** في الولايات المتحدة أقامت خمسة مراكز مجهزة بحواسيب مرتبطة مع بعضها البعض مكونه شبكة - تسمى - شبكة البيئة الوطنية للعلوم (**NSF-net**)، بهدف مساعدة الباحثين للمشاركة بمصادر المعلومات وتبادل الآراء وهذه الشبكة الجديدة اشتركت مع شبكة الأنترنت للوصول إلى المزيد من قواعد البيانات حول العالم. و منذ ذلك العام فإن شبكات عديدة التحقت بشبكة الأنترنت.

وفى عام 1994 وصل عدد الشبكات العاملة تحت مظلة الأنترنت إلى ثلاثة ملايين شبكة مع قواعد بيانات مختلفة وحواسيب إلكترونية شخصية تعود للقراء والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم. وجميع هذه الشبكات وقواعد البيانات والحاسبات الإلكترونية تشارك بمصادر معلوماتها، بعد أن أصبح بإمكان أي حاسب إلكتروني في الشبكة الوصول إلى أية قاعدة بيانات عضوه في الأنترنت، واستعراض مقتنياتها. أما عن أهم محطات تطور الأنترنت فيمكن استعراضها كالتالي: 1972 اخترع **راي توملنسون** البريد الإلكتروني، 1973 تم إنجاز أول إتصال وربط دولي بين **ARPANET** و جامعة كلية لندن *University Collège of London*، 1974 تم نشر تفاصيل بروتوكول التحكم بالنقل (Transmission Control Protocol) **TCP** ، 1982 تم استخدام مصطلح **Internet** يستخدم لأول مرة، 1983 أصبح **TCP/IP** بروتوكول لشبكة الأنترنت، 1990 تم اغلاق **ARPANET** ليحل محلها **Internet**، 1992 ظهور الـ **Hyper Text** الذي أدى إلى تطور الشبكة العالمية **WWW**، 1996 انعقاد أول معرض دولي للأنترنت، 1996 بدأ العالم يتصل فعلياً بالأنترنت¹.

¹ - sarah-imene.blogspot.com/2012/01/blog-post.html Consulté le 22/04/2014.

ثانيًا: أنواع الشبكات : هناك نوعين من الشبكات حسب النطاق كما يلي¹:

- 1- الشبكات المحلية النطاق: **(LAN)**: وفيه يتم ربط الحاسبات بواسطة أسلاك وعادة تكون الحاسبات في مكان واحد (غرفة-طابق-مبنى).
- 2- الشبكات واسعة النطاق: **(WAN)**: وهي ربط اثنين أو أكثر من الشبكات المحلية ببعضها البعض إما عن طريق أسلاك أو عن طريق خطوط الهاتف، أو الأقمار الصناعية. أما أنواع الشبكات من حيث ربطها بالمؤسسة فنجد² :
 - 1- الإنترنت: **Intranet**: وهي شبكة المؤسسة التي تعتمد على تكنولوجيا الإنترنت و الشبكة العنكبوتية، مثل المتصفحات و محركات البحث و بروتوكولات الإنترنت لتبادل المعلومات و الاستخدام المشترك لقاعدة و مستودع البيانات في المؤسسة بين عاملها؛
 - 2- الإكسترانت: **Extranet**: وهي الشبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء المؤسسة (الموردون، الزبائن...) أن يصلوا إلى أجزاء أو كل قواعد بيانات الشبكة الداخلية، وعادة ما يتم ذلك باستخدام الإنترنت.

ثالثًا: خدمات الإنترنت: من خلال الوظائف الرئيسية لها والمتمثلة في تخزين ومعالجة ونقل وتبادل المعلومات، فهي تقدم الكثير من الخدمات والتي نقدم منها عددًا لا الحصر كما يلي :

- 1- **للأفراد:** أي جميع المستخدمين العاديين للإنترنت³ :
 - البريد الإلكتروني: هو أشهر خدمة على الإنترنت، يمكن من خلالها تبادل الرسائل مع الأشخاص في جميع أنحاء العالم. كما يوفر الوقت عكس البريد العادي؛
 - التجارة الإلكترونية: تتيح الكثير من المؤسسات و المحلات التجارية الكبيرة لزبائنهم وعملائها بشراء وبيع البضائع عبر مواقعها.
 - المعلومات: الوصول إلى أي معلومة متوفرة عبر الشبكة مثل الجرائد و المجالات وما تحتويه من الإعلانات... الخ

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 127.

* - LAN : Local Area Network

** - WAN : World Area Network

² - نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية-الوظائف- المجالات)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 41.

³ - عقل سعيد جمعة، النادي نور الدين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

- غرف المحادثات: يمكنك عبر الأنترنت التحدث إلى أشخاص آخرين عبر لوحة المفاتيح. أوتوصيل كاميرا أو ميكروفون لتتمكن من التواصل مع أشخاص آخرين.
- البرامج: توفر العديد من البرامج الممكن تنزيلها من الأنترنت. وهذه البرامج منها المتاح وغير المتاح لعامة الأشخاص؛
- الخدمات الحكومية: وهذا من خلال تمكين مستخدمي الأنترنت من تنفيذ الإجراءات الحكومية بواسطة الأنترنت منها: تجديد رخص السياقة... يطلق عليها عادة الحكومة الإلكترونية؛
- التسلية: تتيح الأنترنت أشكالاً عديدة من التسلية ...

2 - لمنظمات الأعمال: في الوقت الحاضر أصبحت الأنترنت القاعدة الأساسية و العامل الرئيسي في الأعمال الإلكترونية، فالمنظمات و باختلاف حجمها و طبيعة أنشطتها تستخدم الشبكات الإلكترونية و الابتكارات التكنولوجية كموجودات فعالة لإدارة أعمالها، و أصبحت هذه الموجودات تتطور و تتوسع في الإستخدام ضمان أكيد للحصول على الميزة التنافسية، ولقد ثبت ان المؤسسات التي تستخدم و تعمل بتكنولوجية الأنترنت في تعاملاتها المختلفة ومنها الإتصالات الإلكترونية ونقل البيانات وبحوث التسويق وتكوين واجهات المخازن الإلكترونية... وغيرها، قد انعكس على مؤشرات التنافسية من الحصة السوقية و الربحية وزيادة لعملائها. فالأنترنت توفر العديد من الإستخدامات لمنظمات الأعمال والتي تم تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين هما¹:

(1) الفئة الأولى: وتركز على طبيعة الأهداف و المهام التي تحققها الأنترنت للمنظمة و منها:

- تكوين وعي في الأسواق حول منتجات المؤسسة؛
- بيع المنتجات (سلع و خدمات)؛
- تطوير الإعلانات الخاصة بشبكة الأنترنت؛
- توفير خدمات معلوماتية إلكترونية.

(2) الفئة الثانية: وتتعلق بأنواع المجتمعات الإلكترونية كما هو موضح:

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012، ص ص 36-37 نقلا عن : بشير العلاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 31-32.

1. مجتمعات التعامل: التي تساهم في عمليات بيع وشراء السلع و الخدمات و توفير المعلومات المرتبطة بعمليات التعامل هذه؛
2. مجتمعات الإهتمام: التي تتيح للمشاركين فرصة الاتجار بالمعلومات فيما بينهم؛
3. مجتمعات العلاقة: التي تمكن الأفراد من الإتصال مع مجاميع النقاش على شبكة الأنترنت.

حقيقة لقد سعت جل الدول للإندماج في الحركية العالمية فيما يخص تكنولوجيا الأنترنت - وهو ما نلاحظه من خلال التطور الهائل لمستخدمي الأنترنت من سنة لأخرى و الارقام تدل على ذلك¹- لمساعدة افرادها للولوج إلى عالم الأنترنت و الإستفادة من مزاياها وكذلك لإستفادة المؤسسات بمختلف قطاعاتها من هذه التكنولوجيا، و الجزائر بدورها تعرف تطورا ، ولكن ليس بنفس الوتيرة العالمية و حتى الافريقية، وما زالت المؤسسات لا تخصص ميزانيات كافية لإستخدامها الأنترنت أوتجاهلها احيانا. و الجدول التالي يوضح تطور مستخدمي الأنترنت في الجزائر لسنة 2013 ،الذي يلاحظ عليه العدد المتزايد جدا وهو الأمر الذي يؤدي إلى تنامي فرص الأعمال و التسويق عبر الأنترنت.

الجدول رقم (10) يوضح تطور مستخدمي الأنترنت في الجزائر ما بين سنوات 2000 إلى 2013.

نسبة الإستخدام(تقريبيا)	عدد السكان	عدد مستخدمي الأنترنت	السنة
0.2 %	31,795,500	50,000	2000
5.8 %	33,033,546	1,920,000	2005
7.3 %	33,506,567	2,460,000	2007
10.4 %	33,769,669	3,500,000	2008
12.0 %	34,178,188	4,100,000	2009
13.6 %	34,586,184	4,700,000	2010
14.0 %	37,367,226	5,230,000	2012
16.5 %	38,813,722	6,404,264	2013

المصدر: www.internetworldstats.com/af/dz.htm consulté le 23/06/2013.

للاطلاع أكثر حول تطور مستخدمي الانترنت في العالم انظر : www.internetworldstats.com - ¹

المطلب الثاني: التسويق الإلكتروني: إن النجاح الذي تحقق في مجال انتشار الأنترنت جعل من رجال التسويق ينتقلون من نظرة ضيقة تقتصر على الحصول على معلومات والقيام بحملات إعلانية إلى نظرة واسعة بإعتماد الأنترنت في العمليات التسويقية الفعالة. ومما لا شك فيه أن الأنترنت قد ساهمت في تفعيل التسويق، ناهيك عن الدور البارز في بلوغ مزايا التسويق بالعلاقة، وتحقيق إدارة العلاقات مع العملاء.

أولاً: مفهوم التسويق الإلكتروني: مازال هذا الموضوع جدلياً، حيث أنه لا أحد نجح في توحيد النظريات المختلفة، وعلى أية حالة قد نوجد مترادفات لهذا المصطلح فتارة يسمى بالتسويق الإلكتروني، وتارة التسويق الرقمي، وتارة أخرى التسويق عبر الأنترنت... الخ من التسميات وكلها تؤدي إلى نفس المعنى. فهو ذلك الجزء من الأعمال الإلكترونية و التي تتضمن الوسط الإلكتروني لإنجاز الأهداف التسويقية، وهو يمثل اتجاهاً إستراتيجياً يتكامل مع إستراتيجية التسويق التقليدي و إستراتيجيات العمل. أما التسويق فهو يمثل أحد أوجه التسويق الإلكتروني الذي يتضمن مستوى عالياً من التفاعل¹.

تم تعريفه على أنه: "إستخدام قوة شبكات الإتصال المباشر وإتصالات الحاسوب والوسائل التفاعلية الرقمية لتحقيق الأهداف التسويقية". وهو يوضح مبدئين مهمين و أساسيين في هذا التعريف هما:

- يقوم التسويق الإلكتروني على الآلية أو الأتمتة لأوامر التشغيل بين المورد وتجار التجزئة بإستخدام الحواسيب وهذا على سبيل المثال.
- يقوم التسويق الإلكتروني كذلك على مبدأ التفاعلية: وهي القدرة على المخاطبة أو إرسال رسالة لفرد ما وتلقي اجابات من الطرف الاخر وهو ما يرسخ مفهوم التوجه بالعملاء من خلال بناء علاقات مباشرة معه و التعرف على إحتياجاته الحقيقية وإشباعها بطريقة تحقق الرضا للعملاء².

¹ - ندى فائز يحي: العوامل المحددة، لتبني التجارة الإلكترونية و أثرها على الأداء التسويقي، مذكرة ماجيستر في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص ص 28-29.

² - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 132.

ويعرف أيضا بأنه: "إستخدام الأنترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة به لتحقيق الأهداف التسويقية وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث"¹. و يضيف كذلك على أنه: إذا كانت المؤسسات تقوم بنشاط التسويق، فالأفراد يقومون بما يسمى بالتسوق الإلكتروني الذي يعرف بأنه : شراء العلامات التجارية والخدمات التي يرغبون الحصول عليها عن طريق إستخدام وسائل رقمية: كأجهزة الحاسب الآلي، على أن تتم هذه العملية عن طريق الدفع الإلكتروني².

و تم تعريفه من طرف الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه: " وظيفة تنظيمية متمثلة بمجموعة من العمليات التي تتحدد لخلق الإتصال وتسليم القيمة إلى الزبون و إدارة علاقاته بالطرق التي تحقق المنافع و الأهداف للمنظمة و أصحاب الحصص و التي تتم من خلال الأدوات و الوسائل الإلكترونية"³. يمكن النظر إلى هذا التعريف بأنه الأوفق لدراستنا حيث يظهر الفائدة و الهدف من تبني المؤسسات للتسويق الإلكتروني و التي يجعل بناء العلاقات الطويلة الأمد حجر الزاوية لعمله، أي المساهمة في إدارة علاقة العملاء . والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين التسويق التقليدي والتسويق الإلكتروني

الجدول رقم (11) يوضح بعض أوجه الاختلاف بين التسويق الإلكتروني والتسويق التقليدي

نشاط التسويق	التسويق التقليدي	التسويق عبر الانترنت
الإعلانات	يعد المطبوعات والفيديو أو نسخة من الصوت يستخدم آليات نمطية من وسائل الاتصالات مثل التلفزيون والراديو والصحف والمجلات. عادة تقدم معلومات محددة جدا.	يصمم معلومات كثيرة يضعها في صفحة الشركة على الشبكة العنكبوتية وبشري ترويسات إعلانية من موقع آخر.
خدمة العملاء	يقدم خدمة خمسة أيام في الأسبوع ولثماني ساعات يوميا في المتجر أو عبر الهاتف إستجابة لإتصالات العملاء، يقوم بزيارات في الموقع لعمل صيانة أو إصلاح.	يقدم إستجابة الخدمة سبعة أيام في الأسبوع ولأربع وعشرين ساعة يوميا. يبعث حلولا عبر الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني، يعالج المشكلة من مسافات بعيدة عبر التشخيص بواسطة الحاسوب.
البيع	يقوم بالإتصال هاتفيا بالعملاء المرتقبين أو الحاليين أوزياراتهم وعرض المنتج عمليا أو بواسطة البرجكتور والأجهزة العاكسة	عقد مؤتمرات فيديو للعملاء المرتقبين ويعرض مواصفات المنتج على شاشة الحاسوب
بحوث التسويق	إجراء مقابلات فردية ومجموعات تركيز ومسموحات عبر الهاتف أو البريد.	إستخدام مجموعات الأخبار للمناقشة وإجراء المقابلات والبريد الإلكتروني في حالة الاستبيانات.

المصدر: بشير عباس العلاق، التسويق عبر الانترنت، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 151 .

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 81.

² - المرجع نفسه، ص 82.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 80.

ثانيًا: الفوائد و المزايا المشتركة لكل من المسوق (المؤسسة) و المشتري (العملاء): هناك العديد من

الفوائد لكل طرف مهما كانت صفته (أفراد، منظمات، مؤسسات حكومية) وهي التي حددها الصميدعي ب¹:

- 1- **الملاءمة:** أي تمكين العملاء من تحقيق حاجياتهم على مدى 24 ساعة و طوال الأسبوع؛
- 2- **قاعدة البيانات و المعلومات:** إمكانية التخزين للبيانات والمعلومات المتعلقة بأوصاف وأنواع وأسعار المنتجات وكمية المبيعات ...؛
- 3- **الإستجابة لأوضاع السوق و المشتري:** بإمكانية التحديث لكافة المعلومات والتكيف مع ظروف السوق؛
- 4- **تقليل التكاليف للمسوق و المشتري:** إن مخازن الأنترنت ليست لها تكاليف باهظة وخاصة المتعلقة بتنظيم واجهات المخازن و المحلات التقليدية؛
- 5- **تقليل الاختلاف و التعارض بين أطراف العلاقة التبادلية:** نظرا لعدم التعامل وجها لوجه مع رجال البيع، وما يترتب عنه من تناقضات أو تعارض ومنه عدم اتمام الصفقات؛
- 6- **بناء علاقات طيبة و إدارتها بشكل كفؤ:** بالتعامل مع المشتريين و فتح الحوار معهم مما تؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأمد.

و يمكن إستخدام تكنولوجيا الأنترنت لدعم هذه الأهداف و الفوائد على النحو التالي² :

- **التحديد:** إستخدام الأنترنت في البحوث التسويقية لمعرفة إحتياجات العملاء؛
- **التوقع:** شبكة الأنترنت توفر قناة إضافية من خلالها يمكن للعملاء الحصول على معلومات الشراء؛

□ □ **التلبية:** تحقيق رضا العملاء هو عامل رئيسي من عوامل نجاح التسويق الإلكتروني.

¹ - المرجع السابق، ص 98.

² - Dave CHAFFEY, Richard MAYER. **Internet marketing (Strategy – implementation and practice)**, Prentice Hall, 3^{eme} édition, USA, 2006, p 08.

عمومًا لقد أوجد التسويق الإلكتروني بيئة تسويقية متطورة تحقق للعملاء مزيدا من الرفاهية والمتعة وتحقيق إحتياجاتهم مع الشعور بالرضا التام عن المنتجات وحقق فرصا ومنافعا عديدة لمنظمات الأعمال خاصة منها الوصول إلى الأسواق العالمية، واستحداث أشكال و قنوات توزيعية جديدة ، ووسائل ترويج تفاعلية مع العملاء خاصة ما تعلق بالإعلانات الإلكترونية، وإستهدافهم برسائل إتصالية خاصة تتوقع المؤسسات أن تكون عملائها قادرة على تمييزها وإدراكها. أما المهم في كل هذا هو دعم وتفعيل إدارة علاقات مع العملاء، فعملية المنافسة في الأسواق الإلكترونية تمر بمرحلة إنتقالية بسبب التحول من المنافسة التقليدية إلى المنافسة التي تعتمد على الأمكانات والقدرات للمنظمات، ومما لا شك فيه أن التطورات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالتسويق الإلكتروني قد اوجدت فرصا نوعية في دعم الإستراتيجيات المميزة و تحسين الوضع التنافسي للمنظمات¹.

ثالثًا: سمات التسويق الإلكتروني والعلاقة بالعملاء: يتسم التسويق الإلكتروني بالسمات التالية²:

1- قابلية التحديد: جعلت تكنولوجيا الأنترنت بإمكان زوار مواقع الشبكة من تحديد أنفسهم وتقديم المعلومات بشأن حاجاتهم من المنتجات ورغباتهم قبل الإقدام على المشتريات وقدرة أي سوق على تحديد العملاء قبل أن يُقدموا على عملية شراء معنية تدعى بالقابلية على التحديد. وتقدم قابلية التحديد التعبير الأساسي لمفهوم التسويق. و بالمعرفة التي يجمعونها عن العملاء عن طريق مواقعهم في الشبكة الدولية.

2- التفاعل: إن السمة المميزة للتسويق الإلكتروني هي التفاعل الذي يسمح للعملاء بالتعبير عن حاجاتهم ورغباتهم مباشرة للمؤسسة وهذا يعني بأن المسوقين يمكن أن يتفاعلوا مع العملاء الممولين في الوقت الفعلي. و بطبيعة الحال فإن الأفراد القائمين بعملية البيع يكونون دائما قادرين على عمل هذا الأمر ولكن بتكلفة أكبر. و تقدم الشبكة الدولية مزايا وجود أو حضور ممثل المبيعات ولكن بتغطية أوسع وبكلفة أقل.

¹ - صبرة سمر توفيق، التسويق الإلكتروني، دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 46-48 بتصرف
² - يوسف حجيم سلمان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 184-186.

3- الذاكرة: تشير الذاكرة إلى قدرة المؤسسة على الدخول إلى قواعد البيانات أو مخازن البيانات المحتوية على المعلومات عن العملاء وتواريخ الشراء السابقة، وإستخدام هذه البيانات في الوقت الحقيقي أو الفعلي لتقديم عرضها التسويقي لزبون معين.

4- السيطرة: إن الشبكة الدولية مشار إليها على أنّها وسيلة سحب معينة، لأن المستخدمين يحددون ما يستعرضوه في مواقع الشبكة العنكبوتية وقدرة العاملين في موقع الشبكة العنكبوتية على السيطرة على المحتويات التي يهتم بها المستخدمون ويأتي سياقها محدودا وتستخدم المؤسسة النص الفائق في المحتويات التسويقية وهي لا تستطيع السيطرة على السياق الذي يرى فيه المستعرض المحتوى.

5- قابلية الدخول: هناك قدر غير اعتيادي من المعلومات في الأنترنت، و القدرة على الحصول عليها يشار إليها بالقدرة على الدخول. و لأن العملاء يمكن أن يدخلوا على معلومات كثيرة بشأن منتجات وخدمات أي مؤسسة وقيمتها النسبية من أي وقت سابق.

6- الأسلوب الرقمي: يشير الأسلوب الرقمي إلى القدرة على عرض منتج أو خدمة معينة أو على الأقل بعض المنتجات أو الخدمات كأجزاء رقمية من المعلومات ويعني الأسلوب الرقمي موقع الأنترنت الذي يمكن إستخدامه من أجل توزيع وتعزيز تلك السمات بغض النظر عن المفردة المادية نفسها. و تتصف المفردات الرقمية بأنّها من السهولة مزجها والعمل على مواجهة طلبات العملاء كل منهم على انفراد.

المطلب الثالث: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية E-CRM أدى ظهور تقنية الأنترنت إلى حدوث تغييرات هائلة في الطريقة التي تتنافس فيها المنظمات فيما بينها، كما أدت إلى تغييرات كبيرة في طريقة تواصل المؤسسات مع زبائنهم، كما طرأ تغيير كبير في سلوك العملاء وطريقة تفكيرهم فقد أدى استخدام الأنترنت إلى توفير معلومات أكثر عن المنتجات وأصبح لدى العملاء القدرة على البحث عن المنتجات التي يحتاجونها وتقييم البدائل من ثم أخذ قرار الشراء، حيث تعتبر المؤسسات التي لا تستفيد من تقنية الأنترنت لا تعتبر أنها تقدم قيمة مضافة. وقد انعكست هذه التطورات على أعمال ووظائف المؤسسة ومنها إدارة علاقات العملاء CRM التي عرفت بدورها تطور حيث نجد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية E-CRM.

أولاً: تعريف إدارة علاقات العملاء الإلكترونية E-CRM: هي مصطلح انجليزي ومفاده التسيير الإلكتروني لعلاقات العملاء، أو هو تكييف إدارة علاقات العملاء على الأنترنت، و الواقع أن المؤسسات مجبرة على التكيف مع التطورات الحاصلة على مستوى التجارة الإلكترونية، وهي ملزمة على تسيير علاقاتها مع عملائها بكافة الطرق ووسائل الإتصال سواء تقليدية أو بالطرق الإلكترونية الحديثة، فمن التعريفات لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والتي قدمها بعض الباحثين في هذا المجال نجد ما قدمه *Pan et Lee* : "... إن مفهوم وتطبيق E-CRM يسمح بالتقاط ودمج وتوزيع البيانات و المعلومات المجمعة على موقع الأنترنت للمؤسسة... أي أنه يمس جميع وظائف المؤسسة سواء تعلق بوظيفة التسويق، التجارة، إدارة وتطوير المشاريع...، وكل ذلك يعتمد على المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ويؤكد أن أفضل نقطة بداية لوضع إستراتيجية فعالة E-CRM هي قدرة المؤسسة لدمج الإجراءات والمناهج القائمة على CRM باستخدام إدارة علاقات العملاء الإلكترونية"¹.

¹ - Kristina ZARIC , 'impact du Web 2.0 dans l'industrie de l'e-tourisme en termes de gestion de la relation client, Mémoire de Recherche Appliquée, Groupe Supérieur de Commerce Amiens Picardie, FRANCE, 2009-2010 , p15. Disponible sur le web : www.doyoubuzz.com/var/f/6H/Dw/6HDwyeFkruzx_RZPQYh5Olv0pbg8if49GLjA2Mam1TNnK7tl3.pdf. Consulté le 11-10-2011.

وتم تعريفها على أنَّها : "مجموعة الأدوات المتوفرة على الأنترنت، و التي تمكن من تسيير العلاقة مع عملاء المؤسسة، مثل شخصنة المواقع الإلكترونية، عمليات تنمية الولاء، دعم العملاء عبر الويب، الإتصال عبر البريد الإلكتروني... الخ"¹ . وبضيفان بأن إدارة E-CRM أصبحت من محددات النجاح في التجارة الإلكترونية، فجميع وظائف المؤسسة يجب أن تكون موجهة بالعملاء، وبعد التعرف عليهم وتحديد القطاع المستهدف، تأتي مرحلة التمييز و الخدمة:

✓ التمييز: الزبون وحيد، وعابر للحدود، له أذواق خاصة، إحتياجات شخصية، يلح ويطالب بجودة الاستقبال؛

✓ الخدمة: والتي تعني ضمناً المرافقة، المعلومات الإضافية، الخدمة الملحق، التخفيضات، الهدايا... الخ.

كمأن العمليات و النظم الداعمة للعملاء الواجب توفيرها لإنجاح الأعمال الإلكترونية أكثر من تلك المطلوبة في الأعمال التقليدية، لأن إنتقال العملاء من مورد لآخر عبر شبكة الأنترنت أسهل من التحول بين الموردين في العالم الحقيقي، والذي يستغرق وقتاً كبيراً ويسبب الازعاج للعملاء، أما على الأنترنت فلا يحتاج العميل سوى نقرة واحدة للانتقال من موقع لآخر.

وتم تعريفها من طرف إياد شوكت منصور على أنَّها: "القدرة على دعم العملاء و التعامل معهم بشكل آلي و أوتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود"²، وضيف أنَّها تعتمد على إستخدام قنوات التعامل المباشر مع العملاء من خلال البريد الإلكتروني و الشبكة العالمية (الأنترنت) بصورة أساسية بالإضافة إلى بعض التقنيات اللاسلكية الحديثة كالردشة والويب وتقنية الصراف الآلي و الهاتف المصرفي .

¹ - بن ديلمى إسماعيل، درود أسماء، اسهامات التسويق الإلكتروني في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير -جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 2010، ص16.

² - إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص157.

إنَّ جل الأعمال وفق ال **E-CRM** تتمحور حول ستة عناصر لتحسين قيمة العلاقة بين

المؤسسة و عملائها ويرمز لها بالرمز "ex" ⁶ وهي ¹ :

1- الوسيلة الإلكترونية Electronic : إن الأدوات الإلكترونية الجديدة مثل الأنترنت، الرسائل الإلكترونية الشخصية أصبحت وسيلة تفاعلية سريعة و إقتصادية للاتصالات مع العملاء، فأصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات من أجل الحصول عليها ومواكبة التسارع الحاصل في هذا المجال.

2- وظائف المؤسسة Entreprise : من خلال **E-CRM** ستحصل المؤسسة على الوسائل للاتصال وتثبيت الخبرات مع العملاء لجميع وظائف المؤسسة ، إذ تتجاوز وظيفة التسويق، المبيعات ، الخدمات وكل الجهاز الإداري الذي يحتاج إلى أفراد يفهمون و يقيمون سلوكيات العملاء لأنَّه يعتمد عليهم كثيرا في بناء و صيانة قاعدة البيانات بتوفيرهم آراء مفصلة عن العملاء عبر قنوات الإتصال معهم.

3- تمكين العملاء Empowerment : لا بد من هيكلة إستراتيجية **E-CRM** بطريقة تمكن المؤسسة من استيعاب العملاء الذين لديهم القدرة على إتخاذ القرارات متى وكيف تم التواصل معهم عبر قنوات الإتصال. مع تمكينهم والقدرة لتبني أفكارهم و آرائهم وإعطائهم المسؤولية الجديدة لهم يجب أن تكون حلول ال **E-CRM** منتظمة لتوفير الوقت المناسب، معلومات دقيقة و قيمة بحيث يقبل العملاء الانتباه لها و تبادلها.

4- إقتصاديات العملاء Economics : العديد من المؤسسات تنفذ إستراتيجيات إتصالية خاصة بالعملاء، مع القليل من المجهودات أو القدرة على فهم إقتصاديات علاقات العملاء وخيارات قنوات التواصل مع العملاء ، وبالرغم من ذلك فإن إقتصاديات العملاء السابقة تدفع لتحريك وتخصيص أموال خاصة وتوجيه إستثمارات لذلك.

5- التقييم Evaluation : فهم إقتصاديات العملاء يركز على قدرة المؤسسة مشاركة سلوكيات العملاء و برامج التسويق وتقييم كافة التفاعلات مع العملاء طوال مدة العلاقة معهم، ومقارنة العوائد المتوقعة للإستثمارات مع العوائد الفعلية من خلال التقارير التفصيلية حول العملاء. فالتقييم

¹ - Cours Syllabus, **CUSTOMER RESOURCE MANAGEMENT**, Fiche de lecture on line, p33.

Disponible sur le web:

[www.mu.ac.in/myweb_test/MCA%20study%20material/M.C.A.\(Sem%20%20IV\)%20Customer%20Resourse%20Management%20\(Elective%20-%20I\).pdf](http://www.mu.ac.in/myweb_test/MCA%20study%20material/M.C.A.(Sem%20%20IV)%20Customer%20Resourse%20Management%20(Elective%20-%20I).pdf) consulté le 16-06-2013

الأخير يسمح للمؤسسات بالتتقية المستمرة وتحسين الجهود الرامية لتحسين العلاقات بينها وعملائها.

6- المعلومات الأبدية Eternal Information: إستخدام المستهلكين للمعلومات الخارجية قد يستخدم لفهم أفضل لإحتياجات العملاء، ويمكن الحصول على هذه المعلومات من مصادر شبكة المعلومات أو صفحات الويب بشرط إتزام المؤسسات التقيد الصارم بخصوصية العملاء و قواعدها.

ثانياً: الفرق بين CRM و E-CRM: هو فرق دقيق ولكنه مهم وهو يتعلق بالتكنولوجيا الكامنة وراء واجهة المستخدم وغيرها من النظم فيما يتعلق بتصفح المعلومات عن المنتجات وأسعارها أو إصدار أمر شراء وتتبع أمر الشراء وغيرها من الأنشطة الأخرى، ولم يعد يقتصر إتصال الزبون بالمنظمة على ساعات العمل العادية كما الحال في CRM بل يستطيع أن يتواصل على الموقع الإلكتروني للمنظمة في أي وقت يشاء ومن أي مكان. ومن الفروق أيضاً أنه في CRM تم تصميم تطبيقات إدارة علاقة الزبائن حول المنتجات والمهام الوظيفية بينما صممت تطبيقات E-CRM مع اعتبار العميل محور الإهتمام كما أن تصميم تطبيقات CRM تكون حول إدارة واحدة أو وحدة الأعمال فقط وليس كامل المؤسسة بينما يتم تصميم تطبيقات E-CRM للمشروع بأكمله بما في ذلك جميع الزبائن والموردين والشركاء، إن إدارة علاقة الزبائن التقليدية لديها قيود في دعم قنوات الإتصال الخارجي مع الزبائن سواء بالهاتف أو الفاكس على عكس دعم ال E-CRM لقنوات الإتصال من هاتف وفاكس وإنترنت وبريد إلكتروني ودرشة وغيرها من حلول دعم التسويق والمبيعات والخدمات¹. و الجدول التالي يوضح باختصار بعض الفروق بين إدارة علاقة الزبائن وبين إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية.

¹ - سوزي صلاح مطلب الشبيل: تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية – كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص 21.

الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة العلاقات مع العملاء

الجدول رقم(12) يُبين بعض الاختلافات بين CRM و E-CRM

المعيار	CRM	E-CRM
الإستراتيجية	أنّها إستراتيجية الأعمال لإكتساب والحفاظ على احسن العملاء.	وهي امتداد يشمل الطرق الإلكترونية بالإضافة إلى الطرق التقليدية ل CRM
طريقة التواصل مع العملاء	عن طريق البريد، الهاتف أو عن طريق الأفراد المكلفين بالإتصال.	تضم شبكة الأنترنت، الهاتف المحمول وكل الأجهزة اللاسلكية لتمكين الإتصال والتكامل بالكامل مع باقي
الإجراءات	دليل للإجراءات الذي يقوم به الأفراد ويكون التفاعل مباشرة	قاعدة الإجراءات و التفاعل يتم من خلال التطبيقات و الإتصال يكون غير مباشر
أولوية الأهداف	أولويات المؤسسة القصوى هو هدف النمو	أولويات المؤسسة القصوى هو هدف إرضاء العملاء.
التعاملات العاطفية	سوف تكون أكثر لأن الأفراد تتعامل مع الزبائن وعمليات التعامل تكون بطرق متعددة وفي نفس الوقت ويمكن ان تؤثر على العلاقة	سوف تكون أقل لأن الآلات والتطبيقات لا يمكن التعبير عن العواطف و سوف تكون علاقة مستقرة.
طبيعة التعاملات	معاملة واحدة في وقت واحد .لأن الأفراد يمكنها التفاعل مع عميل واحد في الوقت .ونتيجة لهذا السبب المؤسسة قد تفقد الزبائن بسبب تأخير الوقت أو مشاعر الإحباط أو قد تنشأ أخطاء في التعاملات.	معاملات متعددة في نفس الوقت العديد من الزبائن يمكن تسجيل الدخول في نفس الوقت ويمكن الدخول في التعامل مع منظمة دون أي التباس.
نمط الإتصالات	طريقة واحدة للإتصالات	انماط متعددة للإتصالات .جميع نقاط التواصل الممكن الوصول إليها والمعلومات سوف تذهب إلى نفس مستودع البيانات.
مستودع قاعدة البيانات	متعددة	واحدة
القوى و الموارد اللازمة	إحتياجات أكثر للقوى و الأفراد العاملين وشرط التقنية المطلوب أقل.	القوى العاملة المطلوبة جدا أقل و تقنيات برامج التصفح، تطبيقات نظم إدارة قواعد البيانات سوف تكون أكثر.
تجميع البيانات	بيانات العملاء المحتفظ بها هي بمثابة سجل، ولا تستخدم كقاعدة ونظام للاستخبارات عن العملاء	بيانات العملاء تستخدم لمراجعتها وسيتم تحليلها واطراف نماذج مبيعات على أساس البيانات الموجودة .وسوف تكون نماذج أعدت تلقائيا.
القيود	الصفات محدودة بسبب الوقت، العوامل الجغرافية	الصفات يمكن أن تحدث في أي وقت من أي مكان و بأي حال من الأحوال.
التركيز	التركيز على خدمة العملاء و رضا العملاء	التركيز على تكامل ونحو أفضل التكامل مع العملاء
العائد على الإستثمار	بصفة عامة يصعب حسابه	يتم بمساعدة القيمة العمرية للعميل
عدد الحملات	عدد أقل من الحملات الإعلانية الممكنة.	عدد أكثر من الحملات الإعلانية ممكنة.

Source : Cours Syllabus, CUSTOMER RESOURCE MANAGEMENT, Fiche de lecture on line, p33.

Disponible sur le web:

[www.mu.ac.in/myweb_test/MCA%20study%20material/M.C.A.\(Sem%20%20IV\)%20Customer%20Resource%20Management%20\(Elective%20-%20I\).pdf](http://www.mu.ac.in/myweb_test/MCA%20study%20material/M.C.A.(Sem%20%20IV)%20Customer%20Resource%20Management%20(Elective%20-%20I).pdf) , pp34-36

ثالثاً: أهمية إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية: من الأهداف الرئيسية للمؤسسات في عملية التسويق الإلكتروني الحفاظ على علاقات جيدة ومنتينة مع الزبائن، وإحدى الوسائل لتحقيق هذا الهدف هو عن طريق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، فبالإضافة لأهداف إدارة علاقات العملاء التقليدية نجد مجموعة أخرى للأهداف وهي كما يلي¹:

(1) زيادة ولاء الزبائن: حين يتوفر في الشركة برنامج تسويق إلكتروني عبر العلاقات مع الزبائن فعال، فأنه يمكن الشركة من الإتصال مع زبائنهم بشكل أكثر فعالية وجدوى، وذلك لأن كل شخص في الشركة يكون له حرية الدخول إلى المعلومات الخاصة بالعميل أو الزبون وهذه المعلومات تساعد الشركة على تركيز وتوجيه الوقت والجهد في أمور تجلب ربحاً أكبر ومزايا أكثر للزبائن، ومن الطرق التي يمكن للشركة أن تستغلها في زيادة فعالية ولاء الزبائن هو (شخصنة) العلاقات مع الزبائن، بما يؤدي لزيادة الوقت المخصص للتعامل مع كل زبون من زبائن الشركة.

(2) زيادة فعالية عملية التسويق: إن عملية توافر قاعدة معلومات مفصلة من برنامج تسويق إلكتروني عبر العلاقات مع العملاء، يسمح للمؤسسة للمشاركة في نوع المنتجات التي يمكن للزبون أن يشتريها وفي أي وقت يمكنه القيام بذلك. ويتيح مثل هذا البرنامج زيادة فعالية الحملات الدعائية ومتابعتها بشكل فعال. و يمكن القيام بعملية تحليل لقاعدة معلومات الزبائن من وجهات نظر مختلفة وذلك للمساعدة في اكتشاف العناصر والعوامل التي يمكن أن تساعد الحملة التسويقية في تحقيق أكبر قدر من أهدافها وغاياتها.

(3) زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن: إن أهم عنصرين في زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن هما عن طريق البريد الإلكتروني والبريد المباشر، والذي يساعد في الوصول إلى أكبر قاعدة من الزبائن ويمكنه أيضاً تحديد الطريقة التي يمكن تقديم المنتج بها للزبون. ومن الطرق التي تساعد في مجال زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن هي عن طريق الإتصال المباشر بالزبائن عن طريق مركز الإتصال في الشركة. في حين يقوم الزبون بالإتصال بمركز الإتصال في الشركة فأنه يتوقع أن يلقي خدمة زبائن على مستوى راق و في أقل وقت ممكن.

¹ - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-20.

(4) زيادة فعالية الخدمة وخفض الكلفة: توفر CRM - E خدمة 24 ساعة عمل دون تكاليف مادية إضافية و بالتالي تُخفّض التكاليف، وتزيد الكفاءة من خلال دمج بيانات العميل في قاعدة بيانات واحدة، مما يسمح لفرق التسويق، والمبيعات وغيرها من الإدارات داخل الشركة تبادل المعلومات والعمل على أهداف الشركة الأساسية باستخدام نفس الإحصاءات.

خلاصة الفصل:

من خلال تعرضنا للفصل السابق لمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء تأكد لنا بأن التسويق لم يبق بذلك المفهوم البيعي بل انتقل إلى أبعد من ذلك. ومن خلال التسويق بالعلاقات و بأبعاده ليضع العملاء و حاجاتهم في احسن منزلة و بخدمة العملاء ابعد مدى ممكن و بأحسن من المنافسين، وهذا ما تضمنه إدارة العلاقات مع العملاء وخصوصا بمدخلها التسويقي الإستراتيجي، وبركائزها المتمثلة في الإستراتيجية، التكنولوجية، ثقافة المؤسسة، وكذا هياكل المؤسسة والعمليات الأمامية و الداعمة للاتصال والتحليل، دون أهمل وظائف المؤسسة الاساسية من التسويق، المبيعات وخدمة العملاء.

و تبين لنا كذلك أن إدارة العلاقات مع العملاء مجموعة من المراحل تبدأ بتحديد وجمع البيانات حول العملاء ومن ثم بناء و الحفاظ على العلاقة وصولا إلى تقييمها وتعزيزها باستراتيجيات و سياسات و أنشطة معينة لعل أهمها الأنشطة التحليلية والتشغيلية والتعاونية لإدارة العلاقات مع العملاء لضمان نجاعة الاتصال بالعملاء وتحليل ومعالجة للبيانات. وكل ما سبق لا يمكن أن نهمل عنصر المعرفة عن العملاء وللعملاء و من خلال المعرفة التسويقية المطلوبة لإنجاح إدارة العلاقات مع العملاء.

وكباق المفاهيم الإدارية فقد أدى بدخول تكنولوجيا الأنترنت على المفهوم تأثيرا جليا وواضحا وعلى جميع المؤسسات دون سواء، وظهر التسويق الإلكتروني كمكمل لإدارة العلاقات مع العملاء الإلكترونية وما يحققه من فوائد للمؤسسات في الاتصال و بناء علاقات مع عملاء أكبر و بتكاليف نوعا ما منخفضة إذا أحسن فهم وتسيير هذه الشبكة.

و لعل كل ما سبق سينعكس على نواتج و برامج إدارة العلاقات مع العملاء وخاصة تنافسية المؤسسة بما تحمله من المفاهيم، و هو ما سنقوم بالتطرق له في الفصول القادمة من الدراسة

الفصل الثاني:

المبحث الأول: محاولة لفهم البيئة التنافسية؛

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للتنافسية؛

المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية؛

المبحث الرابع: الإستراتيجيات التنافسية و إنشاء القيمة.

تمهيد:

تعمل المؤسسة اليوم في بيئة عالمية و محلية تمتاز بالتعقيد و عدم الإستقرار سواء ما تعلق بزحمة المؤسسات و ما تفرضه من قيود و متغيرات في السوق، أو ما تعلق بتعدد السلع وحاجات ورغبات العملاء المتزايدة و المتنوعة، ولم يكن هذا وليد اليوم بل منذ القدم. والمؤسسات اليوم تحاول أن تجد لها مكانا وسط هذه الشروط و المتغيرات و المتناقضات السوقية، فالمؤسسات مجبرة على التكيف مع هذه الظروف و بناء قدرات تنافسية لها، وإعطاء قيمة لعملائها، ولن يتأتى ذلك إلى بالرفع من أحد عناصر بناءها كالابتكار أو الجودة أو المرونة أو السعر أو خدمة العملاء... الخ. فإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق هذه العناصر الحرجة في السوق و من خلال طاقاتها فستضمن البقاء والنمو و الإستمرار. وحتى تتمكن من ذلك وجبَ عليها الإعتماد على أحد الإستراتيجيات التنافسية كالتميز أو التركيز أو بالسيطرة والتحكم في تكاليفها ، وتعزيز مكانتها البشرية و المالية والتكنولوجية الإنتاجية والتسويقية وبتحليل بيئتها الداخلية والخارجية أحسن تحليل حتى تتمكن من إعداد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج أحسن إعداد ومن أمثلتها برامج إدارة العلاقات مع العملاء. فمن خلال هذا الفصل سنتعرض لكل ما سبق وهذا ما تحتويه المباحث التالية:

المبحث الأول: محاولة لفهم البيئة التنافسية؛

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للتنافسية؛

المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية؛

المبحث الرابع: الإستراتيجيات التنافسية و إنشاء القيمة.

المبحث الأول: محاولة لفهم البيئة التنافسية

تعمل المؤسسة الإقتصادية باختلاف أنواعها و أنشطتها في ظروف بيئة مختلفة تتراوح بين البساطة و التعقيد، وهذا الأمر يفرض على المؤسسة مواكبة تلك التغيرات والتطورات الحاصلة، خاصة تلك البيئة التنافسية و التي يتوجب فهمها. و من خلال ذلك سنستعرض في هذا المبحث لتحليل بيئة المؤسسة المحيطة بها عامة ثم التعرض إلى البيئة الخاصة و هي التي تتنافس ضمنها المؤسسة دون أن ننسى التطرق إلى ماهية المنافسة والظروف السوقية الممكن العمل بها للمؤسسة.

المطلب الأول: تحليل بيئة المؤسسة: يعتبر فهم بيئة المؤسسة أو محيطها أمر في غاية الأهمية

لأي عمل مؤسستاتي، فالأمر إستراتيجي لها ولكل المخططات والبرامج والسياسات، فلا تستطيع المؤسسة العمل بمعزل عن باقي مكونات بيئتها. فهي دائمة التفاعل بالتأثر أو التأثير داخل اقتراب نظامي حيث أنها نظام مفتوح على بيئتها محاولة بذلك التأقلم و التكيف مع كل الظروف و المتغيرات الخارجية وخاصة التنافسية ومحيطها التنافسي. ولهذا سنقوم بالتعريف ببيئة المؤسسة و إبراز المتغيرات الخارجية والداخلية. ومن ثم التعرف على أهم المتغيرات الداخلة في البيئة.

أولاً: تعريف بيئة المؤسسة: تعرف البيئة على أنها: "مجموعة العوامل الطبيعية والصناعية التي تؤثر على الحياة و الأنشطة"، وقد عُرِفَتْ بأنها: "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف و الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة و بالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة"¹.

تعرف البيئة كذلك بأنها : " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمس مجموعات من المتعاملين هم الزبائن، الموردين والعاملين بالمؤسسات، إضافة إلى جماعات الضغط أوالتأثير كالحكومات وإتحاديات العمال وغيرها"². فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن محيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل الأسواق المالية والنقدية عامة، البنوك، المؤسسات غير المنافسة، أو المؤسسات الموردة لعوامل الإنتاج و على رأسها مؤسسات التكوين

1- حنفي عبد الغفار، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شبّاب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.
2- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 2002، الجزائر، ص 40.

و البحث إلا أنه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات .

ويعرف **Mintzeberg** البيئة بأنها: "القوى و العوامل الفاعلة والتي تؤثر داخليا وخارجيا على المؤسسة و نشاطاتها"¹. إذ يعتبر هذا التعريف بسيطا إلا أنه جامعا لمفهوم البيئة بالإضافة إلى ذلك فقد أعطيت مجموعة من التعريفات و التصنيفات للبيئة تراوحت في مجملها على إنَّ البيئة أو المحيط هو ذلك الوسط الذي تعمل به المؤسسة والتي تتأثر به وتم تصنيفها من حيث التأثير و التأثير تارة و تارة أخرى من حيث العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، وتارة أخرى إلى بيئة عامة و أخرى خاصة دون إهمال ما جاء به العالم الإستراتيجي بورتر وما أضافه من البيئة التنافسية أو البيئة الخاصة بالصناعة. وقد نعتمد التعريف الذي قدمه محمد الصيرفي بتقسيمه البيئة إلى بيئة عامة و أخرى خاصة على النحو التالي:²

أ- البيئة العامة أو الكلية: فتعبر عن مجموعة قيود لا تخضع لسيطرة المؤسسة والمتمثلة في العوامل الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية و القانونية... وعموما تتكون من:³

1. البيئة الإقتصادية: يتوقف بناء الإستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الإقتصادية إذن فهي مجموعة القوى الإقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ومن بين هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج ، التضخم، السياسات النقدية و المالية للدولة.

2. البيئة السياسية: يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات و الأنظمة و الأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة وتسيير المجتمع ككل، وتعد العوامل السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية وكما تعتبر قوى تحركها قرارات سياسية التي هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة إقتصادية كان تعنى بحماية البيئة من التلوث فتتمثل بذلك تهديدا للمؤسسات الصناعية أو فرصة جيدة للمؤسسات التي تنتج الفيلتر.

¹ -Henry MINTZBERG, **Structure et dynamique des organisations**. Editions d'organisations, Paris, FRANCE, 1982, p245.

² - محمد الصيرفي، **وظائف منظمات الأعمال**، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 31 .

³ - الهاشمي بن واضح، عمار عماري، **تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الإقتصادية**، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005، ص04.

3. البيئة الإجتماعية: تعد البيئة الإجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات خاصة أن تأثيرها يكون على طلب المنتجات وعلى قيم وعادات وممارسات للعاملين داخل المؤسسة ويلاحظ عند دراسة متغيرات البيئة الإجتماعية ما يلي:

- تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة؛

- خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية .

4. زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة.

5. البيئة التكنولوجية: ويمثل المحيط الذي يتعلق بأدوات استخدام الإنتاج كالاختراعات والابتكارات التي أصبحت سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاعتماد الإعلام الآلي والروبوتيك، ويتطلب التغيير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تعمل المؤسسات جاهدة للحصول على التكنولوجيا الجديدة لدعم مركزها التنافس لكونها تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وللتكنولوجيا تأثير على مؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية، وهذا الأخير يتطلب ضرورة التدريب الدائم للعمال لتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

6. البيئة الايكولوجية: يهتم علم الايكولوجيا بالعلاقات القائمة بين الكائنات الحية و المحيط حيث بات التوازن الحاصل بين مكونات المحيط المختلفة معرضا للخطر فعلى سبيل المثال:¹

- العيش في مناطق الضجيج يخلق توترا عصبيا دائما؛

- بناء المطارات والطرق السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان والحيوان والنبات؛

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- التلوث الصناعي و الذري في الوديان والأراضي الفلاحية ويؤثر سلبا على المعيشة ككل. و تتطلب التأثيرات السابقة على المحيط رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه السلبات مثل:

○ توسيع استعمال البنزين دون رصاص؛

○ استعمال التعبئة غير المضرة بالمحيط؛

○ الرقابة على مدخبات بشتى أنواعها والنفايات.

7. البيئة القانونية: تؤثر قوانين العمل ونقابات و القوانين الجبائية على سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير، والمؤسسات الجزائرية تعاني من عدة مشاكل تؤثر سلبا على نشاطها وصيرورتها لعدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها لمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها فهذا المحيط قد يشكل تهديد حقيقيا أمام المؤسسات الوطنية.

8. المحيط الدولي: ويقصد به التصرفات التي تقوم بها الدولة و الذي يؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على أداء المؤسسات، فتنجبه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية وتشجيع الإستثمار الأجنبي أو قد تعتمد إلى تمويل بعض الصناعات تشجيعا لها و لرفع قدرتها التنافسية مع الصناعات الأجنبية وزيادة إمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن لها أن تنشأ فرصا سوقية عديدة توسع من أسواقها، فهي بذلك تشكل تشجيعا لها. وقد تعد تهديدا لبعض المؤسسات كالضرائب الجمركية المرتفعة المطلوبة لدخول أسواق تلك التكتلات.

ب- البيئة الخاصة: فتعبر عن مجموعة القيود الداخلية التي تخضع لسيطرة المؤسسة كوظيفة البحث والتطوير، الموارد البشرية، المالية... الخ من الوظائف التشغيلية والهيكل التنظيمي الخاص بها، ويمكن ذكر أهمها موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

الجدول رقم(13) بعض العوامل و المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية.

العوامل	المتغيرات
1-التسويق	-نصيب المؤسسة من الحصة السوقية الحالية،-بحوث التسويق ومزيج المنتجات -وضعية المنتجات و دورة حياة المنتج- مدى الإعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات و الأرباح، شبكة التوزيع -الترويج (الإعلان ، البيع الشخصي، العلاقات العامة..) وكل الأمور المتعلقة بوظيفة التسويق.
2-الإنتاج	حجم، نوع موقع وعمر المصانع و مواقع العمل المتاحة، الآلات (التخصص ومدى طرق الإنتاج)، تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرات و مستوياتها- المواد ومدى سهولة الحصول عليها... وكل الأمور المتعلقة بوظيفة الإنتاج.
3-التمويل	هيكل الأصول الحالي والتدفق النقدي و حجم السيولة المتاحة- هيكل رأسمال و حقوق الملكية، الربحية - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية- هيكل المديونية ومدى الإعتماد على الغير في عمليات التمويل... وكل الأمور المتعلقة بوظيفة التمويل.
4-الأفراد	تخطيط القوى العاملة (الطلب و العرض على الأفراد بالكَم و النوع). -النفقات - الأجور، المرتبات و الحوافز والمكافآت، الظروف المادية و المعنوية للعمل... وكل الأمور المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية.
5-الهيكل التنظيمي	مدى مناسبة الهيكل و دراسة علاقته المتشابكة - مستويات التنظيم و مكانة كا منهما - قيم وأخلاقيات وإتجاهات الإدارة العليا... وكل الأمور المتعلقة بالهيكل التنظيمي و مشاكل التغير التنظيمي .

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص133.

ثانياً: أسباب إهتمام المؤسسة بالبيئة: تتجسد أهمية إهتمام المؤسسة بدراسة البيئة أو بالمحيط من خلال النقاط التالية:¹

✓ المؤسسة غير معزولة: أي أنَّها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من الأسواق وهيئات وأفراد مما يحتم عليها مسايرة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها.

✓ أثر الأفراد و الهيئات عليها: تفرض الأفراد و الهيئات و المؤسسات الأخرى قيوداً وترسم للمؤسسة حدوداً لها طابع مختلف (ثقافية، إجتماعية، إقتصادية، بيئية).

¹- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الاولى، 1998، ص ص 78 - 79.

✓ المؤسسة مكونة من شبكة: وتشمل الأفراد و الجماعات لكل منها أهدافها وإتجاهاتها، قد تختلف أو تلتقي نسبيا وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه بكل ما يحتوي من عوامل إقتصادية و سياسية و إجتماعية... إلخ .

✓ إستعمال المؤسسة لموارد المحيط: تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة ونوعية مرغوبة.

✓ مدى قراراتها: تتخذ المؤسسة إختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها، بل على وجودها الكلي ودورة حياتها، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار (أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها) تهمها في تحقيق نتائجها في دورة معينة، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب والبعيد. كما يزداد تأثيرها على العناصر المرتبطة بإستغلال طويل الأجل مثل القيام بإنجاز فرع جديد أو التوسع فيها أو تغيير التكنولوجيا أو حتى استبدال المنتج، فليس من السهل تغطية أعباء مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظر لظروف السوق أو نظر للإختيار الخاطئ لمقره الإجتماعي أو بظهور منافس جديد أكتسح السوق الذي تراهن المؤسسة عليه. وتزداد درجة خطورة هذا إذا كانت الموارد المستعملة فيه ذات مصدر خارجي أو من متعاملين لهم حق استرداد أموالهم.

✓ تطورات السوق العنيفة: يشهد السوق تطورا عنيفا في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن التحسن الثقافي والحضاري للأفراد بالتفاعل والإحتكاك بمجتمعات وثقافات أخرى أو التغير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر كما أن عملية البحث و التطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب و الإستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة و المتأثرة فيما بينها .

✓ عامل الوقت: أصبح الوقت عاملا مهماً في الإدارة و الإنتاج فإذا فاتتها الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة، خاصة تلك التي تمتاز منتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها

كالخاضعة لتكنولوجيا تتطور بسرعة كالمنتجات الإلكترونية، كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلّف أو الإستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

ثالثاً: أشكال بيئة المؤسسة: تأخذ بيئة المؤسسة أشكالاً عديدة تبعاً لدرجة التعقيد أو درجة الإستقرار ويمكن شرحها على النحو التالي¹:

ثالثاً-1-: درجة الإستقرار: يستخدم مفهوم الإستقرار البيئي للإشارة إلى درجة الصعوبة أو القدرة على التنبؤ باتجاهات وخصائص المتغيرات البيئية للمؤسسة واحتمالات تغييرها في المستقبل ويمكن تصنيف البيئة حسب هذا المعيار إلى:

1- البيئة المستقرة العشوائية: تتميز هذه البيئة بأنّ مكوناتها قليلة التغيير، ضعيفة الإرتباط، تتوافق هذه الأخيرة وسوق المنافسة الكاملة.

2- البيئة المستقرة المتكثفة: تتميز بوجود عدد قليل من المتغيرات وعدد محدود من المؤسسات المتماثلة في الصناعة والتي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهدافها بالتنسيق، وفي مثل هذه البيئة تحتاج المؤسسة إلى إستراتيجية تسمح لها بالإستفادة من الفرص وتجنب المخاطر، تتوافق هذه البيئة مع سوق إحتكار القلّة.

3- البيئة غير المستقرة المتفاعلة: تتميز متغيراتها بالإنّظام والديناميكية في الوقت نفسه، وفي مثل هذه الحالة تصبح قدرة المؤسسة على التوقع بتفاعلات البيئة وتسييرها مطلباً حيوياً. تنطبق خصائص هذه البيئة على سوق إحتكار القلّة.

4- البيئة المضطربة: تتميز بأنّ مكوناتها مترابطة فيما بينها بأشكال عديدة، إضافة إلى أنّ التحولات فيها تتكرر وتزايد بشكل مستمر، وبالتالي يصبح من الصعب على المؤسسة التوقع المسبق بنتائج أفعالها، وقراراتها ويعتقد أنّ خصائص هذه البيئة تحاكي الوضعية الإقتصادية والتكنولوجية الحالية.

¹ - مصطفى محمود أبي بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 46-48.

ثالثاً-2-: درجة التعقيد: يستخدم مفهوم التعقيد البيئي للإشارة إلى درجة التنوع و التجانس في خصائص متغيرات البيئة فمع انخفاض درجة تجانس هذه المتغيرات البيئية وتزايد تنوعها ترتفع درجة التعقيد البيئي التي تواجه المؤسسة. وعلى العكس تنخفض هذه الدرجة كلما تجانست تلك المتغيرات المؤسسة وتقلص تنوعها ويمكن أن نصنف البيئة حسب هذا المعيار إلى:

- 1- **بيئة متجانسة:** تتكون من مجموعة متغيرات ذات صفات وخصائص متشابهة.
- 2- **بيئة غير متجانسة:** تتكون من متغيرات متباينة الصفات والخصائص والاتجاهات. والشكل التالي يظهر التداخل بين أشكال البيئة المختلفة السابقة الذكر:

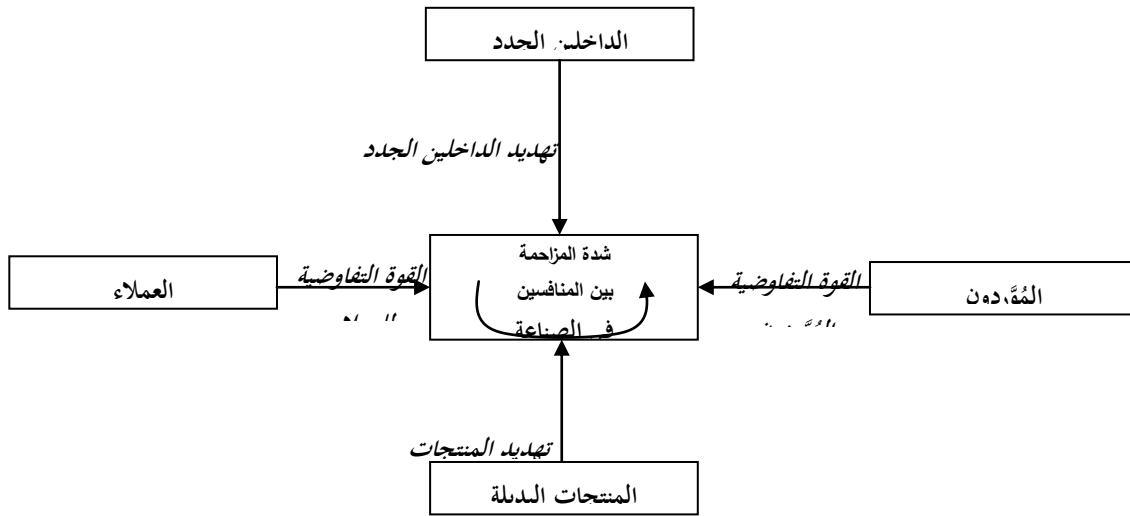
الشكل رقم (10) يوضح الأنواع المختلفة لبيئة المؤسسة

التعقيد الإستقرار	ضعيفة التعقيد	قوية التعقيد
	بيئة بسيطة و أقل توقعاً (متجانسة المعالم و غير مستقرة)	بيئة معقدة و أقل توقعاً (غير متجانسة و غير مستقرة)
قوية الإستقرار	بيئة بسيطة وأكثر توقع (متجانسة المعالم و مستقرة)	بيئة معقدة وأكثر توقع (غير متجانسة المعالم و مستقرة)

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص44

المطلب الثاني: البيئة التنافسية للمؤسسة: إنّ طبيعة درجة المنافسة في الصناعة قد تكون ذات أثر على مردودية المؤسسة وعلى منافسيها في ذلك القطاع ، فالنموذج الذي اقترحه بورتر المسمى بنموذج القوى الخمسة¹، و أيضا العلاقات المتداخلة بينهم والعوامل الكامنة وراءها هي التي تساعد في تقدير مدى جاذبية الصناعة للمؤسسة . والشكل يوضح ذلك.

الشكل رقم (11) يوضح تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وفق تحليل Porter



Source : Michael PORTER, **le Choix stratégique et la concurrence**, Edition Economica, Paris, FRANCE, 1982, p. 98.

أولاً: تهديد الداخلين الجدد: إنّ الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في إمتلاك حصة في السوق، و في معظم الأحيان موارد مالية هامة، إنّ جدية تهديد دخول المنافسين يعتمد بدرجة كبيرة و أولى على المعوقات -الحواجز- الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين. فيما يخص حواجز دخول المنافسين الجدد كما توجد عدة مصادر لهذه المعوقات ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

¹ - Michael PORTER, **le Choix stratégique et la concurrence**, Edition Economica, Paris, FRANCE, 1982, p. 09.

1- إقتصاديات السُّلم: وهي تلك التخفيضات في التكلفة الوحدوية للمنتج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة مرتفعة في الفترة، تعتبر أهم حواجز دخول في قطاع إنتاج الإعلام الآلي مثلا.

2- تمييز المنتج: وهو ناتج عن الصورة الجيدة للمؤسسة وللزبائن الأوفياء...الخ. يعد هذا الحاجز الأهم في منتجات صحة الأطفال (منتجات دانون مثلا)، العطور، العمليات البنكية...الخ.

3- إحتياجات رؤوس الأموال: يتطلب دخول المؤسسات الجديدة أموالا معتبرة خاصة في مجالات الإعلان البحث والتطوير، بناء شبكة التوزيع...الخ. ومثال ذلك في الجزائر في سوق الهاتف النقال مع الشركة الكويتية للإتصالات " اوريدو " والأموال الكبيرة الموجهة للإعلان.

4- تكاليف التبديل أو التحويل: وهي تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون مقابل إنتقاله من منتج مُؤرد إلى منتج مُؤرد آخر. فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يقوموا بتقديم معتبر في ميدان التكاليف والنتائج حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات المتواجدة.

5- النفوذ إلى قنوات التوزيع: وذلك بمجرد تفكير الداخلين الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل في حد ذاته حاجزا للدخول. ويحتم عليها إقناع الشبكة الحالية للتوزيع بتوزيع وتعريف منتجاتهم من خلال إقناع تجار الجملة أو التجزئة بإدخال منتجاتهم ضمن متاجرهم وطوابيرهم مقابل تقديم وعود للدعاية حول متاجرهم أو طرق أخرى.

6- السياسات الحكومية: وهي الحاجز الأكبر لدخول قطاعات معينة في رقابتها أو فرض رسوم...الخ.

ثانياً: شدة المزاومة بين المتنافسين المتواجدين: " تمثل شدة المزاومة - *La rivalité* - في

الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة و نجد¹:

1- عدد المنافسين: فإذا كان عدد المتنافسين قليل فإنّ المؤسسات الرائدة بمقدورها فرض نفسها كقائد للسوق وفرض السعر المرجعي للسوق. والعكس صحيح فيما يخص العدد الأكبر.

2- النمو البطيء للقطاع: يحول ببطء نمو قطاع المنافسة إلى عملية تقاسم السوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع. و المنافسة التي تنصب حول الحصص السوقية تكون أكثر نمواً من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات تحسين نتائجها من خلال إستغلال كل الموارد المالية و البشرية للتطور مع وتيرة نمو القطاع.

3- التكاليف الثابتة المرتفعة: و مثال ذلك شركة الطيران عندما لا يكتمل عدد المسافرين فيضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ إجراءات من شأنها زيادة الطلب كتخفيضات أسعار التذاكر، أو إتباع حركات تنافسية أخرى.

4- غياب التمييز: يشجع المنتج النمطي على وجود المنافسة، باعتبار أنّ المنافسين يمتلكون نفس المنتج، و عندها تصبح المنافسة سعريّة وجودة الخدمة المرافقة، فالمنافسون في هذه الحالة يركزون على العنصرين و يؤدي ذلك إلى اشتداد المنافسة.

5- الرفع من الطاقة الإنتاجية: إنّ إقتصاديات السلم تؤدي إلى الرفع من القدرات الإنتاجية و هو ما من شأنه في فترة معينة إلى الإعتدال بين الطلب و العرض للقطاع، و ينتج عن ذلك انخفاض في أسعار المنتجات و منه إلى انخفاض ربحية القطاع.

6- منافسون مختلفون: في الإستراتيجيات و الشخصية و الأهداف مما يؤدي إلى اختلاف في قواعد التنافسية.

¹ - Michael PORTER, Op. Cit, p p.18-25.

7- الرهانات الإستراتيجية المرتفعة: هي تلك العوامل الإقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أوتؤخر خروج المؤسسة في بعض قطاعات النشاط، رغم ضعف مردودية الإستثمار وأهم مصادر حواجز الخروج يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ أصول متخصصة: وهي المرتبطة بنوع أنشطة أو تموضع محدد ذات قيمة سوقية ضعيفة أو تكاليف مرتفعة لتحويلها؛

✓ الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة إستراتيجيات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم، و هذا الإنسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، في قدراتها التسويقية و سمعتها في السوق المالية، و هنا قد تعطى المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء و تؤخر عملية الخروج؛

✓ الحواجز العاطفية: وذلك في تماطل المسيرين عند اتخاذ قرارات الإنسحاب لشعورهم بالمسؤولية تجاه المستخدمين و خوفهم على مسارهم المهني.

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة: "ويمكن التعرف على المنتجات الإحلالية أو البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. و هذه المهمة تتطلب الكثير من الحكمة و يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، والمنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة وهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة/سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات تكون الربحية فيها مرتفعة"¹.

رابعا: القوة التفاوضية للزبائن: "يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات ذات جودة أفضل، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة المجموعة الهامة من العملاء في القطاع بعدد من الخصائص المرتبطة بوضعيتهم في السوق، وبالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع وأهم العناصر المؤثرة على القوة التفاوضية للزبائن هي:"²

¹ - Michael PORTER, Op. cit, p p. 25-27.

² - Ibid, p p. 27-29.

- 1- "حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع.
- 2- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يكون الزبون أقل حساسية للسعر إذا كانت مشترياته ضعيفة من ذلك القطاع؛
- 3- منتجات القطاع نمطية وغير مختلفة: بامتلاك الزبون قوة دائمة في إيجاد مُورِّدون آخرين في حالة المنتجات النمطية بفرض تنازلات على المُورِّدون؛
- 4- ضعف ربحية الزبائن: في حالة عامة الزبائن أقل حساسية للسعر عندما تكون مردودية القطاع كبيرة مع شرط أنَّ هذه المواد المشتراة لا تمثل نسبة كبيرة من تكاليفهم، والعكس صحيح؛
- 5- ضعف تكاليف التبديل التي تواجه الزبائن: تكون تكاليف التبديل مرتفعة إذا كان الزبون مرتبطا ببائعين محدودين ، وعلى العكس فالزبون يفرض قوة تفاوضية إذا كان البائع يواجه تكاليف تبديل الزبون (إرتباط ذو حدين)؛
- 6- الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإنَّ بمقدورهم إشتراط تنازلات أثناء التفاوض؛
- 7- أثر منتج القطاع على جودة المنتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون إرتباطا وثيقا بمنتجات القطاع ، يكون الزبون عموما أقل حساسية للسعر؛
- 8- إمتلاك الزبون للمعلومات الكاملة: بامتلاك الزبون للمعلومات الكاملة حول الأسعار الحقيقية وتكاليف المُورِّد فهذا يتيح له الضغط أثناء المفاوضات".

خامسا: القوة التفاوضية للمُورِّدين: "يحدث أنَّ يهدد المُورِّدون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، أو حتى التقليل من الجودة، كما تزداد القوة التفاوضية للمُورِّد إذا توفرت الشروط التالية:

- 1- درجة تركيز المُورِّدين مقارنة بالزبائن: إنَّ البيع لزبائن متفرقين من شأنه رفع القوة التفاوضية للمُورِّدين؛
- 2- غياب المنتجات البديلة: إنَّ مزاحمة هذه الأخيرة تنقص من القوة التفاوضية للمُورِّدين؛

3- القطاع المشتري لا يمثل رُبوناً مهماً: عندما يبيع المُورِّدون لقطاعات مختلفة ، حيث لا تمثل أي فيها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال ، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد، والعكس صحيح؛

4- تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مُورِّد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه. وبذلك يزيد من قوته التفاوضية¹.

و يمكن إجمالاً القول بأن القدرة التفاوضية للمُورِّدين ترتبط بثلاثة عناصر مهمة و هي:²

✓ طبيعة مجموعة المُورِّدين: حيث تزداد قوة المُورِّدين إذا ما كانوا مُنظَّمين ومتمركزين في السوق بشكل جيد مع إمكانية التكامل الخلفي؛

✓ طبيعة التوريد: تعد منتجات المُورِّد ذات تأثير كبير على نشاط الزبون، إذا ما كانت تمثل المكون الأساسي لسلسلة الإنتاج لذلك الزبون؛

✓ التكاليف: تكون المؤسسة أقل حساسية لتقلبات أسعار التوريدات، حين تساهم بنسبة ضئيلة في تكاليف الإنتاج أو تكاليف التَّحَوُّل من مُورِّد لآخر.

إنَّ تحليل بورتر يقوم على تحليل البيئة الخاصة للمؤسسة أو البيئة التنافسية لها، والتي لها أثر مباشر ومستمر على المؤسسات، إضافة إلى أنَّها تحدد درجة جاذبية الصناعة، ومنها فهي تساعدنا على معرفة ميادين النشاط الإستراتيجية الواجب الإستثمار فيها وهي ذات المردودية الأعلى والوضعية التنافسية الأفضل.

¹ - Michael PORTER, Op.cit., p p. 30-31.

² - Armand DAYAN, L'analyse concurrentiel (Manuelle de gestion), vol 1, Ellipsses édition, Paris, FRANCE, 1999, p. 151.

المطلب الثالث: ماهية المنافسة: إنّ فهم الوضع السوقي الذي تعمل به المؤسسة أمرا لا مناص منه، وهذا بغية تحديد أولويات العمل به ومنه العناصر التي يتوجب التنافس عليها وكذلك المناطق المراد استهدافها وبصفة عامة تحديد المزايا التنافسية الممكنة لبقاء المؤسسة و العمل بهذا السوق. ولأجل ذلك ارتأينا توضيح أهم الأوضاع السوقية الممكنة مع التركيز على وضعية السوق التي تمتاز بالمنافسة التامة.

أولاً: الأشكال السوقية: ونجد منها أربعة أوضاع: سوق الإحتكار، سوق المنافسة الإحتكارية، سوق إحتكار القلّة، سوق المنافسة التامة و التي يمكن توضيحها كما يلي:

1- سوق الإحتكار: يراد بالإحتكار وجود مَجْهَز أو منتج واحد ووحيد للسلعة وقد يتخذ شكل مؤسسة تجارية، أو تجمعاً بترابط عدة مؤسسات لكل منها إدارتها الخاصة فتتحد أو تعمل معا لغرض مشترك هو تسويق منتجاتها (أي أنّها قد تضع أسعارا مشتركة)، ويشير هذا الأخير إلى أنّ السلطة الإحتكارية تعني العرض و التجهيز و ليس من الضروري أنّ تشير إلى وجود منتج واحد، و النقطة الرئيسية في الإحتكار هي أنّ المشتريين يواجهون بائعا منفردا، وفي وسع المحتكر أنّ يُحدّد واحد من الأمرين¹:

- أ- السعر الذي يبيع به سلعته؛

- ب- الكمية التي يرغب في بيعها من سلعته.

وهذا يعني أنّ ليس في وسع المُحتكر أنّ يحدد السعر و الكمية معا لأنّه ليس في وسعه أنّ يسيطر على الطلب، فإذا قرر السعر الذي يبيع بموجبه، فإنّ منحني الطلب هو الذي سوف يحدد الكمية التي يمكن أنّ تباع بالسعر الذي إختاره المحتكر، أما إذا كان يرغب في بيع كمية معينة خلال مدة معينة، فإنّ منحني الطلب هو الذي سوف يحدد السعر الذي بموجبه يمكن أنّ تباع تلك الكمية. وتعتمد سلطة المحتكر للتأثير على السعر (تحديد السعر) على عاملين: - أ- توفر البدائل القريبة؛

- ب- القدرة على تقييد و عرقلة المؤسسات الجديدة من الدخول إلى السوق.

¹ - محمد عبد الجليل أبو سنيّة، محمد عزيز، مبادئ الإقتصاد، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، الطبعة الأولى، 2001، ص 362.

فإذا تيسرَ لعدد من السلع البديلة التي تكون أسعارها قريبة بشكل ملائم من سعر السلعة المحتكرة فإنَّ سلطة المُحتكر على السوق تنتقل بشكل ملحوظ. وقد عُرِفَت السلطة الإحتكارية بأنَّها : "المؤسسات القادرة على الحصول على أرباح غير عادية خلال أمد طويل"¹.

2- سوق إحتكار القلّة: لعل أهم ما تتميز به هذه السوق هو إنَّ المؤسسات في تلك الصناعة قليلة العدد، ولكنَّها ضخمة جدا بحيث أنَّها تغطي كليا حاجة السوق من ذلك النوع من الإنتاج الصناعي الذي يتسم في الغالب بالتقدم التكنولوجي، ومن أمثلتها الصناعات النفطية، إطارات العجلات مثل شركة *Bridge stone Michelin* ; .

إنَّ المنافسة بين هذه المؤسسات ذات إحتكار القلّة قد تتطوي على مشاكل غير يسيرة في التحليل الإقتصادي، يمكن إيجاز أهم النقاط التي تميز تحليل السوق في سوق إحتكار القلّة ب:²

أ- إنَّ كل مؤسسة لها نصيب مهم في السوق و إمكانية التأثير عليه؛

ب- مستوى الأسعار أكثر إستقرارا ممَّا في سوق المنافسة التامة، ولكنه أقل إستقرار في السوق الإحتكارية.

ويمكن التمييز بين نوعين من إحتكار القلّة:³

1-2- إحتكار قلّة تام: وهو الذي يتسم بقلّة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج و بيع منتج متجانس، و هنا تستعمل معرفة وضع توازن الصناعة في السوق.

2-2- إحتكار القلّة مع تنوع المنتج: وهو الذي يتسم بقلّة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج و بيع منتج متنوع، وهنا بتعدد معرفة وضع توازن الصناعة في السوق.

إنَّ محتكري القلّة لا يبدون رغبة شديدة في الدخول ضمن المنافسة الحادة بينهم فمقابل كل تحرك تبديه إحدى المؤسسات لتخفيض سعرها، سوف يكون هناك تصرف مماثل من قبل المؤسسات الأخرى.

¹ - محمد عبد الجليل أبو سنيينة، محمد عزيز، المرجع السابق، ص.361.

² - المرجع نفسه، ص 383-384.

³ - عمر حسين، إقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1999، ص 143.

ومن المحتمل أن تكون النتيجة النهائية هي إنخفاض الأسعار لدى كل المؤسسات كما كانت عليه قبل حرب الاسعار .

3- سوق المنافسة الإحتكارية: تتميز هذه السوق بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج، و أنَّ السلع المنتجة هي سلع متشابهة، ولكنها ليست متجانسة، أي أنَّ السلع التي يتعامل بها المتنافسون الإحتكاريين هي سلع بعضها بديل للآخر و لكنه بديل غير تام. و كنتيجة لهذا التمايز أو التنوع في المنتجات المتشابهة فإنَّ المنافسة الإحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار، كما أنَّ الدخول إلى السوق أو الخروج منها يكون ممكنا، إلا أنَّه قد يكون صعبا و هو حتما أقل سهولة من المنافسة التامة. وتكون المنافسة في هذه السوق بوسائل غير سعرية، و هذا بإبراز الصفات و الخواص الثانوية المميزة للسلعة بإستعمال وسائل الإعلان و والدعاية¹

ومن شروط تحقق المنافسة الإحتكارية ما يلي:²

1-3: مادية ولا مادية الطاقة الإنتاجية: هناك نوعان من الموارد الإنتاجية فالموارد المادية تتكون من الآلات و المعادن و غيرها من مكونات رأسمال العيني المادي، و أما الموارد اللامادية فهي تتمثل في الخبرة و المعرفة الفنية و المهارات اليدوية ذات الكيان اللامادي، ويمكن ان نطلق على الموارد المادية الثابتة إسم "الطاقة الإنتاجية"، وهي مرتبطة عادة بأفراد معينين ذوي الخبرة الواسعة و التجارب العلمية و الدراية. ومع ذلك فقد يرتبطوا بطاقات إنتاجية أخرى في ذات فرع النشاط إقتصادي أو في أنواع أخرى منه.

2-3: تدخل عنصرى الإحتكار و المنافسة: إنَّ المنتج يتمتع بدرجة طفيفة من الإحتكار نتيجة تنوع المنتجات و لكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نتيجة كثرة عدد المنتجين الآخرين.

3-3: تنوع المنتجات و كثرة المنتجين: يتعذر التمييز بين كل الوحدات المتجانسة المعروضة، فيكون من المحتمل تشكل أسواق منظمة لمثل هذه المنتجات وتسود حالة المنافسة التامة. أما إذا كان هناك بعض اوجه الاختلاف بين المنتجات من ناحية التصميم، التعبئة... الخ وغير ذلك من تفاصيل عملية الصنع فينظر إلى أنَّ كلَّ منتج محتكر لهذا النوع من السلعة المنتجة من طرفه، و

¹ - عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص ص.12.

² - عمر حسين، مرجع سبق ذكره، ص116.

لكنه عرضة لمنافسة المنتجات الإحلالية، وهنا يمكن قياس درجة الإحتكار الذي يتمتع به هذا المنتج الوحيد بمدى الاختلاف في النوعية بين السلعتين و أكثر السلع تجانسا معا.

3-4: **الإنحدار السالب لمنحى الطلب على منتج المؤسسة:** من الشرط السابق الذي يؤدي إلى تفضيل بعض المستهلكين لبعض منتجات على منتجات مؤسسات أخرى. مما يؤدي بمنحنى طلب المؤسسة في سوق المنافسة الإحتكارية بالسلب إلى حد ما، ومرد ذلك إلى وجود منتجات بديلة عديدة يمكن إحلالها محل منتج مؤسسة معينة.

4- **سوق المنافسة التامة:** إنَّ النموذج الإقتصادي الذي يُصَوِّرُ سوق المنافسة التامة يعتبر نظريا إلى حد بعيد، ولكنه نموذج نافع في التحليل الإقتصادي و يساعد على تقدير مختلف الحالات و الظروف الموجودة في عالم الواقع، ففي ظل المنافسة التامة لا يوجد سوق بموجب شروطها إلا سعر واحد، وهذا ما نسميه بمبدأ السعر الوحيد الذي لا يستطيع أن يؤثر فيه أي واحد من المشتري أو البائع¹. كما أنَّ هناك شروطا لابد أن تتوافر لسوق المنافسة التامة وهي كالاتي²:

أ- **تجانس السلعة:** ينبغي أن تكون جميع الوحدات من السلعة متجانسة (أي أنَّ كُلَّ وحدة منها تشبه تماما الوحدة الأخرى). وبهذا الوجه فإنَّ المشتريين سوف ينظرون إلى جميع البائعين على حد سواء، ولن يكون لديهم أي إهتمام ببائع معين عند التوجه إلى الشراء -يفترض التجانس كذلك في طريقة التعامل و الخدمات المصحبة-.

ب- **العدد الواسع من البائعين و المشتريين:** ينبغي أن يوجد عدد واسع أو كبير من البائعين وعدد كبير من المشتريين بحيث لن يتيسر لسلوك أي واحد من الباعة اوالمشتريين أن يؤثر في سعر السوق.

ج- **المعرفة التامة بحالة السوق:** ينبغي أن تتوفر معرفة تامة لدى المشتريين و لدى الباعة حول كل ما يتعلق بحالة السوق، و معناه أنَّ المشتريين كُلُّهم على دراية تامة و إحاطة بقوة الطلب لدى المشتريين الآخرين. إضافة إلى ذلك ينبغي أن يكونوا عارفين كل المعرفة بنوايا و خفايا الباعة و كذلك الطرف الآخر للمعاملة (الباعة) فلا بد أن يكونوا محيطين بما ينوي الباعة الآخرون، و بما تتطوي عليه نوايا المشتريين.

¹ - محمد عبد الجليل أبو سنيينة، محمد عزيز، مرجع سبق ذكره، ص.345.

² - المرجع نفسه، 346-348.

- عدم وجود نفقات النقل: ومعناه إفتراض أنَّ جميع المنتجين يعملون بالقرب من بعضهم البعض بحيث يمكن القول أنَّه لا توجد نفقات النقل¹.

وتكمن الأهمية الإقتصادية لدراسة نموذج المنافسة التامة في:²

- تُرود الباحث الإقتصادي بنموذج مُبسط لهيكل السوق، مما يساعد كثيرا في تفهم الأوضاع الأخرى الأكثر تعقيدا والأقرب إلى واقع الحياة الإقتصادية؛

- إنَّ الإقتصاد تسييره " يد سحرية" على حد تعبير أصحاب المدرسة الكلاسيكية التي يتزعمها آدم سميث والذي ينادي بأنَّ الإقتصاد التقليدي قد قام على فكرة الحرية الإقتصادية، وأنَّ إقتصاد أيُّ بلد ينظم نفسه بنفسه دون تدخل الدولة طالما أنَّه ينهج على منوال المنافسة التامة. ولا ريب أنَّ الفائدة من الدراسة الإقتصادية لا تكتمل إلا بإدراك طبيعة هذا الإقتصاد السحري ومدى الإختلاف بينه وبين واقع الإقتصاد الحديث.

¹ - عمر حسين، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 112.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للتنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية غاية في الأهمية، كونه يساعد في تحديد جوانبها و قياسها وبناء مؤشراتها، و هناك عدة مستويات لفهم التنافسية، فيما إذا كانت على المستوى الكلي أو مستوى الإقتصاد الجزئي، و هذا ما أدى بالكثير من المؤلفين و الكتاب و الهيئات إلى تقديم تعريفات ومفاهيم لها.

المطلب الأول: تعريف التنافسية ومستوياتها: إنَّ مفهوم التنافسية يعود إلى عهد الرئيس

الأمريكي السابق رولاند ريغان بتشكيله لجنة البحث في تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهورها أمام منافسيها اليابانيين، ثم بعد ذلك تم إنشاء مجلس السياسة التنافسية المعروف بمجلس التنافسية¹، و كان هذا في سنوات الستينات، و ما عرفته من دراسات وآراء لمفكرين حاولوا إعطاء بُعدًا للتفكير الإداري و للتفكير الإستراتيجي وتزايد الإهتمام بتطوير مفهوم التنافسية، و اختلف الكتاب في تعريفها، ومرد ذلك كله إلى اختلاف وجهات النظر. و قبل التطرق إلى أهم التعاريف يمكن سرد أسباب الإهتمام بالتنافسية على كافة الأصعدة، و هي كما يلي²:

1- التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري، في مختلف جوانبه الإقتصادية و السياسية والإجتماعية، فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الإقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية، مثل تطور نظريات النمو و التجارة، و التغيرات الحاصلة في نظرية إدارة الإنتاج التوزيع و التخزين وظهور نظرية (إدارة الجودة الشاملة) TQM ، والتنافسية عوض المنافسة.

2- التطورات الحاصلة على المستوى العلمي والتقني، فلم تعد الصناعات مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر إرتباطها بالمعرفة و مهارات العاملين و الإدارة الكفوءة.

3- التطورات السياسية و التوجهات الجديدة و ظهور عالم القطب الواحد، و تعزيز دور المؤسسات الدولية، مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة مثل الإنتاج والحكومة و المشاركة ومنظومة القيم.

¹ - سامي حاتم عفيفي، الإتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي و التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 283.

² - المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الإقتصادي، مصر، 2011، ص 2.3 ، على الخط:

www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf . Consulté le 22/06/2013.

4- يدعم التاريخ الإقتصادي إفتراض أنَّ العولمة ستمكّن الإقتصاد العالمي في تحقيق نمو إقتصادي أعلى، فقد أوضح آدم سميث في "كتابه ثروة الأمم" هذه الفرضية، و بين أنَّ مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصيص، وهو بدوره يعتمد على اتساع السوق، وأنَّ السوق الدولية للسلع تسمح بزيادة التخصيص، و تحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية و معدلات النمو.

أولاً: على مستوى الدولة: نجد اختلافاً في التعريف حسب درجة التطور في الإقتصاد إذ أنَّ¹:

أ- الدول المتقدمة: تعني التنافسية قدرة الدولة ومحافظةها على موقعها الريادي في الإقتصاد العالمي من خلال الإبداع و الابتكار، وذلك بعد استخدامها الأمثل لعوامل ووسائل الإنتاج، أي وصولها إلى مستوى مرتفع من الإنتاجية، ولم يتبق أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الإعتماد على الابتكار؛

ب- الدول النامية: فتعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرص لتحويل الميزات النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية و السياسات الإقتصادية المناسبة.

و نجد مجموعة أخرى لتعاريف التنافسية على مستوى الدولة إذ تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية - **OCDE** - التنافسية بأنّها: "الدرجة التي تستطيع الدولة من خلالها تحت الظروف التجارية الحرة و السوق العادلة، أن تنتج السلع و الخدمات التي تستوفي اختبارات الأسواق العالمية، و في آن واحد أن تحافظ وتتوسع في مستوى الدخل الحقيقية للأفراد في المدى الطويل².

¹- المرصد الوطني للتنافسية، التقرير الوطني للتنافسية الإقتصاد السوري لسنة 2007 -"مشروع دعم الجاهزية التنافسية"- ، هيئة تخطيط الدولة، سوريا، 2008، ص24 على الخط:

www.ncosyria.com/assets/files/2011/UNDP_NCR_2007.pdf Consulté le 22/03/2013.

²- عمر صقر، العولمة - قضايا معاصرة إقتصادية-، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص96.

ولقد عرف **Andra Tysom Laura** التنافسية الدولية على أنّها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام و مستدام، بينما المؤسسة في إحدى مقدراتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية والخارجية¹."

ونجد تقرير التنافسية العالمية (1991) الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية بجنيف بسويسرا يعرف التنافسية بأنّها: "قدرة المؤسسة أو الدولة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية"².

كما أنّ إبراهيم العيسوي يقر بأنّها قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى دخل أفرادهم- مثل تعريف **OCDE** - و يتحقق بتحسين الإنتاج الذي يؤدي إلى زيادة في الأرباح و منه الزيادة في الأجور، الأمر الذي يضمن معدل نمو مرتفع و مستمر لدخل الفرد.

و كذلك هي قدرة البيئة الوطنية على دعم تنافسية المؤسسات و تنميتها، فهي البيئة التي تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معوقة لها، و من ثم فإنّ أداء المؤسسات يتحرر بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، و التي تتحدد بدورها بظروف بعضها، كوفرة و ندرة عوامل معينة، حجم الدولة، عدد سكانها... الخ، و بعضها خاص بالسياسات و التشريعات الإقتصادية و الإجتماعية التي تضعها الدولة، وبطبيعة الدور الإقتصادي الذي تمارسه الدولة، و الذي يحدد علاقتها بالمؤسسات و مدى انفتاحها³.

ويعد **M.Porter** رائد الفكر الإستراتيجي أول من قدم إطاراً نظرياً لمفهوم التنافسية في كتابه الميزة التنافسية للأمم الذي نُشر سنة 1990، إنّ التنافسية "سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية، اعتماداً على الابتكار في الإنتاج بدلا من الاعتماد على الميزة النسبية في إمتلاك الموارد

¹ -سملاي يحضيه، اثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص04.

² - عمر صقر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ - إبراهيم العيسوي، دور الدولة و التعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، مجلة المستقبل العربي، العدد254، الدوحة، قطر، 2000، ص18.

الطبيعية و اليد العاملة الرخيصة و المناخ المناسب و الموقع الجغرافي¹ هذا ما يؤدي إلى التحول الكلي والنمو في أي مؤسسة إذ أنَّها تعتبر المحرك الأساسي للتنافسية الدولة.

و بعد التطرق إلى بعض أهم تعاريف التنافسية الذي يعتبر مفهوماً ديناميكياً متغيراً يقوم على تحقيق الأفضليات التنافسية للدولة، و يركز على تعظيم الموارد وزيادة دخل أفراد المجتمع فوجب التكلم عن أهمّ محددات التنافسية والذي تطرق إليها بورتر بتقديمه نموذجاً يعتمد على أربعة عوامل تفسر القدرة التنافسية على مستوى الدولة. والتي أطلق على تسميتها بماسة بورتر *Diamond de Porter* و المتمثل في:

- 1- الطلب المحلي؛
 - 2- الصناعات المرتبطة و الصناعات المساندة؛
 - 3- طبيعة و عوامل الإنتاج؛
 - 4- إستراتيجيات المؤسسات وهيكلها والمنافسة المحلية.
- بالإضافة إلى عاملين مساهمين آخرين هما: الصدفة والحكومة. و تحت كل هذه العوامل هناك محددات لدراسة التنافسية، من أهمها:

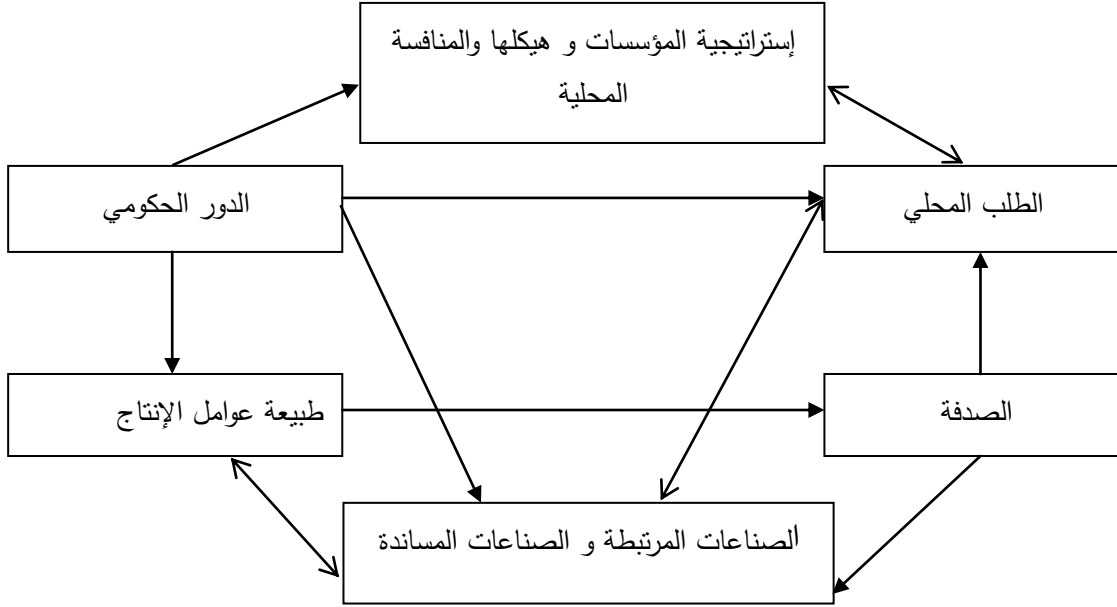
- رأس مال بشري؛
- البنية التحتية (المناخ الإستثماري)
- أحوال الطلب المحلي.
- القدرة التكنولوجية.
- القدرة على متابعة التقدير.

¹ - المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سبق ذكره. ص 03.

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

و الشكل الآتي يوضح نموذج ماسة بورتر المُفسرة لأهم محددات التنافسية.

الشكل رقم (12) يوضح محددات التنافسية حسب Porter



المصدر: سامي عفيفي حاتم، الإتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 284.

ووفقا لتقرير التنافسية العالمي لسنة 2012-2013 الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي، بدافوس السويسرية، و هو كذلك نموذج متطور وأكثر مصداقية لفهم التنافسية، فإن قطر تحتل المرتبة الأولى عربيا و في شمال إفريقيا و الشرق الأوسط ، والخامسة عالميا من بين أكثر من 140 دولة، هذا لكفاءتها العالمية، و للمؤسسات الحكومية والإستقرار الأمني والمالي فضلا عن تدني مستوى الفساد بها، و جاءت الإمارات العربية في المرتبة 33 والكويت في المرتبة 36، أما الجزائر فاحتلت المرتبة 92 عالميا. أما المستوى العالمي فاحتلت سويسرا المرتبة الأولى، فنلندا في المرتبة الثانية، وألمانيا في المرتبة الثالثة، أما رابعا فالولايات المتحدة الأمريكية...¹.

ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع: فتعرف بأنها: "قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية ضمن بيئة الأعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الإقتصادية وضمن آليات فعالة لقوى السوق من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق

1- نا نسي السيد، قطر المرتبة الأولى عربيا و 13 عالميا في تقرير التنافسية العالمي لسنة 2013. على الخط:

www.digitalqatar.qa/2013/09/17/3679. Consulté le 13/10/2013.

العمل والخروج منها¹. و يمكن تعريف القطاع الصناعي على أنه: " مجموعة من المؤسسات المشتركة في نفس النشاط الرئيسي"². فنقول أنّ هناك قطاع صناعة السيارات وقطاع صناعة الكيماويات وقطاع صناعة المنسوجات... الخ. وتقاس التنافسية على مستوى القطاع الصناعي أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية³:

- الجودة الأفضل و المواصفات القياسية الأفضل؛
- قدرة المنتجات على إشباع الحاجات المتناهية؛
- التكنولوجيات المستخدمة و خدمات ما بعد البيع؛
- الربحية الكلية للقطاع ؛
- الميزان التجاري للقطاع...

كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى انطلاق الصناعة إلى مستويات ربحية و آفاق سوقية كبيرة.

ثالثا: التنافسية على مستوى المؤسسة: فتمحور جل تعريفات تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع و خدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فحسب المجلس البريطاني للتنافسية تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى⁴. كما تعرف على أنها : " القدرة على تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لها على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة وهذا من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية".⁵

¹- التنافسية في الفكر الإقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص04.

²- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة شهادة ماجستير غير منشورة في إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت بسكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص09.

³- المرجع نفسه، ص 10.

⁴- كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أكتوبر 2002، ص 105.

⁵ -زعباط عبد الحميد، سحنون عقية، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي الجزائري، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 21، جوان 2012، ص ص 168-169.

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

و تعرف كذلك على أنَّها: " تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للعملاء و أداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، وهذا بتقدير و احتساب الحصة السوقية النسبية لمؤسسة (...)."¹

فالتنافسية الأولى هي تنافسية منتج وهو الشرط اللازم للتنافسية المؤسسة، فتكون أكبر من تنافسية المؤسسة ، وهي مرتبطة بجميع المنتجات المقدمة للسوق، والتي تحقق هوامش ربحية للمؤسسة من جهة وقيمة مضافة للعملاء من جهة ثانية وأعلى من منافسيها .

وقد عرف علي السلمي تنافسية المؤسسة بأنَّها: "الجهود و الإجراءات و الابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها "².

وفي تعريف آخر للتنافسية: "هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، إستقرار، توسع، إبتكار و تجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية (...)."³. وتتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، التجديد، الخ...

كما تختلف درجات تنافسية المؤسسة باختلاف ظروف السوق، نوع النشاط الإقتصادي، درجة كفاءة و اتساع السوق، نوع التحالف، حدود تدخل الدولة. و الشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة.

¹ -Richard PERCEAU, **Entreprise (gestion et compétitive)**, Editions économiya, Paris, FRANCE, 1984, p53.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص123.

³ - فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 12.

الشكل رقم (13) يوضح أهم العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة.

حدة المنافسة بالأسواق	مرونة الطلب على السلعة	درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة
درجة التغلغل في السوق العالمي	نوع المنتج	حجم المؤسسة و مركزها في السوق
	درجة التميز التكنولوجي	
شروط الاستيراد بالتخفيضات والخصومات	التميز السلعي	درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية
	درجة إمتلاك العلوم والتكنولوجيات المحلية	

المصدر: فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 12.

وطبقا لما ورد من مجمل التعاريف الخاصة بالتنافسية على مستوى المؤسسة، يمكن أن نقدم تعريف قد يكون شاملا فتنافسية المؤسسة هي البحث عن مواطن قوتها ومن ثم الإنطلاق بها إلى خارج المحيط للتفوق على منافسيها المحليين، ثم الدوليين بما يحقق لها النتائج في الآجال الطويلة وتحقيق رضى العملاء و المجتمع و العاملين بها.

فالعلاقة بين التنافسية من حيث مستوياتها الثلاث (الدولة، القطاع و المؤسسة) هي علاقة تكاملية فأحدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرات تنافسية على الصعيد الدولي. و بالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد، يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي¹.

¹ - عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص10.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية. وفقا لتعاريف التنافسية الكثيرة و المتعددة نلاحظ أنَّ هناك عدة أنواع منها، وهذا حسب مجال البحث و نميز بين:

1- التنافسية المبنية على السعر:¹

أ - تنافسية التكلفة أو التنافسية السعرية: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف على القدرة التنافسية.

ب- التنافسية غير السعرية: باعتبار أنَّ حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإنَّ بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية، أي عدم مراعاة السعر أو تكاليف الصنع ونميز بين:

- تنافسية نوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملاءمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الطيبة و الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت اعلى سعراً من أي سلع منافسيها.

- تنافسية تقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في الصناعات العالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

2- يميز تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الإقتصادي العالمي سنة 2000 على نوعين آخرين وهما:²

- التنافسية الجارية: وتركز على مناخ الأعمال و عمليات الشركات وإستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل التزويد، التكاليف، النوعية، الحصة من السوق...الخ.

- التنافسية الكامنة (المستدامة): مرتكزة على الابتكار، رأسمال البشري و الفكري وتحتوي على عناصر مثل التّعلم، الرأسمال البشري، الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير، الطاقة الابتكارية، الوضع المؤسساتي وقوى السوق.

¹ - المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 08 ،

² - وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط . الكويت، السنة الثانية، العدد 24، 2003، ص 07.

كما يمكن التمييز بين إنجاز التنافسية، وكمون التنافسية، وسيرورة التنافسية ففي إدارة التنافسية يتوجب الموازنة بين الإنجاز الآني و الكمون. فإذا تم التركيز على إحداها والتضحية بالآخر فقدنا الغرض الأساسي من البحث في التنافسية .

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الإهتمام بجوانب عديدة منها¹:

- مستوى التحليل: من مستوى المؤسسة إلى القطاع الصناعي إلى مستوى الدولة؛
- مستوى الشمولية: أي تحقيق الأهداف بفعالية وبأقل تكاليف، وهي الاختيار الصحيح للغايات؛
- النسبية: وهي تعني مقارنة نسبية بين الإقتصاديات سواء اكانت بين أكثر من دولة ام ضمن الدولة ذاتها على امتداد فترة زمنية محددة.

فالعلاقة بين (الدولة، القطاع الصناعي، المؤسسة) هي علاقة تكاملية فإحداها تؤدي إلى الأخرى. فلا يمكن الوصول إلى صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرات تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي فإنّ تحقيق الدولة لمعدل مرتفع و مستمر لدخل الفرد، يعد دليلا على أنّ الأنشطة الإقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي².

¹ - عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² - المرجع نفسه، ص 09.

المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية: يعتبر فهم مؤشرات قياس التنافسية من الأمور المهمة الواجبة معرفتها للمسيرين و المحللين الإقتصاديين على حد سواء إذ يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي على عدد من المؤشرات التي تُقسّم إلى مؤشرات نوعية وأخرى كمية، أو تُقسّم على حسب المستوى فيما إذا كانت المؤسسة، القطاع، الدولة.

أولاً: تقسيم حسب المؤشرات النوعية و الكمية: وهي كالآتي¹:

1- المؤشرات النوعية: وتركز على مدى درجة رضا العملاء عمّا تقدمه المؤسسة من منتجات مقارنة بالمنافسين، من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية و التالي تمثل الميزة التنافسية وهي:

1-1: النوعية المتوقعة: وهي تلك النوعية التي يرى العملاء وجودها في المنتجات، إلا أنّ هذا أمر يصعب تحقيقه بسبب تباين خصائص و حاجات العملاء؛

2-1: النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها العملاء عند شرائهم المنتج، وقد تكون أكثر أو أقل ممّا كان يتوقعه العملاء مما ينعكس على درجة رضاهم.

3-1: النوعية القياسية: وهي تلك الدرجة من النوعية المقدمة من طرف المؤسسة والمتطابقة مع المواصفات المحددة و المخططة من قبل.

2- المؤشرات الكمية: بالإضافة إلى مؤشر الربحية والحصة السوقية للمؤسسة يمكن التطرق كذلك إلى:

2-1: هامش الربح: وهي تلك النسبة من الأرباح الناجمة عن مبيعات المؤسسة وتحسب بالعلاقة: هامش الربح = صافي الأرباح / المبيعات؛

2-2: العائد على الأصول: وهذا بقياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الأرباح بعد اضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، هذا الأخير الذي يساوي:

متوسط إجمالي الأصول = إجمالي الأصول في بداية الفترة + إجمالي الأصول في نهاية الفترة / 2

و منه:

¹- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، در اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 200.

العائد على الأصول = صافي الأرباح + الفوائد / متوسط إجمالي الأصول.

2-3: عائد حقوق الملكية: و هو مؤشر ربحية رأس المال المساهمين، ويحسب بالعلاقة التالية:¹

العائد على حقوق الملكية = صافي الربح - حصص الأرباح الموزعة على الأسهم / متوسط حقوق الملكية.

حيث:

متوسط إجمالي حقوق الملكية = إجمالي قيمة رأس المال في بداية الفترة + إجمالي قيمة رأس المال في نهاية الفترة / 2

ثانياً: مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة: سنعتمد مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة دون الخوض في مؤشراتنا على مستوى التحليل القطاعي - تحليل بورتر - و كذلك على المستوى الكلي أي مؤشرات النمو الداخلي و الحقيقي للفرد و نتائج الحسابات الجارية والميزان التجاري، فنجد أهم هذه المؤشرات متمثلة في²:

1- **الربحية:** يعتبر هذا المؤشر كافياً لحساب تنافسية المؤسسة الحالية بالإضافة لمؤشر الحصة

السوقية، فهي لا تتنازل عن ربحيتها بمجرد تحقيق رفع حصتها السوقية، ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع، ومنه فإن هذا الوضع التنافسي الحالي ليس بضامن للوضع التنافسي المستقبلي و لربحيتها. فلا بد للمؤسسة التي تريد البقاء في السوق أن تمتد إلى فترة من الزمن، فالقيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل الإنتاج، وكذلك الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير، أو الامتيازات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتبقى النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية والنفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- **تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي

عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

¹ - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات غير

منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 57.

² - وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 11-12

و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة. وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إنّ الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإنّ الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية (لافعالية تقنية أو لا فعالية أخرى تسمى " لا فعالية X ") أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

4- **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات إتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب آخر في السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، و عندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية ذلك العنصر الحرج والسلاح الذي تعمل به المؤسسة في أسواقها والذي يتطلب منها فهمه وإدراكه، فلقد كان منذ القدم محل إهتمام من المفكرين والباحثين حتى تطوره في الوقت الحالي فأصبح واجبا وهدفا تسعى المؤسسات إليه لبقائها في هذا العالم الذي يسوده التنافس الشديد لإمتلاك المهارات و الموارد اللازمة لذلك، بل أصبح من الضروري إدامة و إطالة هذا العنصر، لهذا ارتأينا في مبحثنا هذا الإسهاب حول الجذور الفكرية للميزة التنافسية والتعرض لمفهومها وأهميتها، وكيف يمكن للمؤسسة إستدامها بما يخدم أهدافها، وماهي متطلباتها.

المطلب الأول: الجذور الفكرية للميزة التنافسية: لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة، ولكن جاء كنتيجة التحولات التي عرفتتها التطورات في الفكر الإقتصادي و المدارس الفكرية المتعاقبة خاصة بعد المدرسة التجارية التي كانت تدعو إلى فرض قيود على المبادلات التجارية الخارجية للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعادن النفيسة، فجاءت النظرية التقليدية مدافعة عن حرية التجارة و التي تنقسم إلى نوعين من التفكير، حيث كانت المؤسس لظهور مفهوم الميزة التنافسية لبورتر في أواخر القرن العشرين:

النوع الأول: و هو الجيل من المفكرين و الفقهاء الإنجليز، وهم رواد المدرسة الكلاسيكية من آدم سميث و دافيد ريكاردو و جون ستيوارت ميل، ومن خلال نظريات التكاليف المطلقة والنسبية و نظرية العمل؛

النوع الثاني: و منهم ايدجورث و هابرلار و ليونتييف ومارشال وآخرون و تبنا نظريات التوازن العام، و نظرية الفرصة الضائعة.

وعموما تقوم النظرية التقليدية على عدد من الفرضيات هي:¹

(1) تتمتع عناصر الإنتاج بحرية الإنتقال داخل البلد الواحد، وهذا يعني عدم وجود حواجز

إدارية أو تنظيمية أمام إنتقال عناصر الإنتاج؛

(2) لا تتمتع عناصر الإنتاج بحرية الإنتقال بين الدول المختلفة؛

¹- عادل أحمد حشيش، شهاب مجدي محمود، أساسيات الإقتصاد الدولي، منشورات الحلبي، لبنان، 2003 ، ص 72.

- (3) تتحدد قيمة السلعة المتبادلة بكمية العمل المتضمنة فيها؛
- (4) تضمن آلية الموازنة بين كمية المسكوكات ومستوى الأسعار توازن ميزان المدفوعات، فإذا كانت قيمة صادرات دولة ما أكبر من قيمة وارداتها من الدول الأخرى فإن الأولى تحصل على الفرق في شكل مسكوكات (ذهب أو معدن نفيس)، ويؤدي هذا إلى زيادة كمية النقود فيها فترتفع الأسعار والأجور وبالتالي تقل الصادرات وتزيد الواردات حتى يتحقق التوازن؛
- (5) إن كمية الموارد المتاحة معطاة و ثابتة؛
- (6) هناك تشغيل كامل للموارد، وبالتالي ينحصر أثر التبادل الدولي في إعادة تخصيص الموارد؛
- (7) هناك دولتان فقط يتم التبادل بينهما.
- إن الملاحظ للنظرية التقليدية وما احتوته أفكار روادها حاولت تأسيس أرضية دراسة لنظرية الميزة التنافسية ولأعمال بورتر خاصة. و كانت كلها تقريبا دراسات من ناحية الماكرو إقتصادية إذ عالجت مواضيع التجارة الخارجية -الدولية- والإستثمار الأجنبي ... ولكن النظريات الحديثة ومن أمثلتها نظرية الميزة التنافسية فركزت على توسيع المفاهيم والنظريات حول مواضيع التجارة الدولية ودورها في النمو فأتجهت إلى المؤسسات باعتبارها هي التي تتنافس وليست الدول وهذا بإيجاد وسائل تطوير واستحداث مزايا غير مسبقة لا ترتبط بعوامل الإنتاج فقط، فالميزة التنافسية مفهوم تطبيقي ناتج عن تفكير مدارس الأعمال لا يستند إلى تنظير إقتصادي.

1- نظرية الميزة المطلقة ل: Adam Smith وهي المحاولة الأولى لتفسير قيام التجارة الدولية بين الدول و تعود لصاحبها آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" *، حيث لم يفرق بين التجارة الداخلية ولا التجارة الخارجية، وأرجع الأساس الذي تقوم عليه كلا المبادلتين التجاريتين إلى مبدأ قاعدة التكاليف

* - آدم سميث (5 جوان 1723 - 17 جويلية 1790) فيلسوف أخلاقي اسكتلندي، درس الفلسفة الأخلاقية في جامعة جلاسجو، وجامعة أوكسفورد. ومن رواد الإقتصاد السياسي. اشتهر بكتابه الكلاسيكيين: نظرية الشعور الأخلاقي (1759)، والتحقيق في طبيعة وأسباب ثروة الأمم (1776)، والذي عرف فيما بعد بثروة الأمم، وهو رائعة آدم سميث، وأول عمل يتناول الإقتصاد الحديث .

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

المطلقة. ولكي يدعم آدم سميث أفكاره، عمدَ إلى وضع مجموعة من الفرضيات التي ساعدته على ذلك و هي:¹

- ✓ وجود دولتين تنتجان سلعتين مختلفتين؛
- ✓ قيمة السلعة تتحدد بعامل واحد وهو العمل؛
- ✓ دالة الإنتاج نفسها في كلتا الدولتين؛
- ✓ حرية تنقل عوامل الإنتاج داخل البلد الواحد وعدم التمتع بهذه الحرية بين الدولة؛
- ✓ التوظيف الكامل لعوامل الإنتاج داخل البلد الواحد وعدم التمتع بهذه الحرية بين الدولة؛
- ✓ حرية المبادلات.

إنَّ إنتاج سلعة معينة في دولة ما إذا كانت تتمتع بميزة مطلقة أو بنفقة مطلقة أقل، هو الذي دعا به آدم سميث لافتراضه أنَّ التخصص والتقسيم الدولي للعمل، هذا كاف لقيام التجارة الخارجية بين تلك الدولة والدول الأخرى التي تتمتع بميزات مطلقة أخرى أو نفقات مطلقة أقل في إنتاج سلع أخرى. وهو ما استدعى من آدم سميث في فرضياته إعداد جدول رقمي يبين فيه ذلك. فافترض دولتين هما إنجلترا والبرتغال، ينتجان سلعتين هما القماش والقمح، وثمان هاتين السلعتين قبل قيام التجارة بينهما كان كالتالي:²

الدولة	القمح	القماش
إنجلترا	04 دولار للوحدة	03 دولار للوحدة
البرتغال	02 دولار للوحدة	06 دولار للوحدة

و من خلال هذا الجدول يمكن أن نقول، أن ثمن القماش في إنجلترا أقل منه في البرتغال، الأمر الذي يؤدي إلى قيام منتجي القماش في إنجلترا بتصديره إلى البرتغال. وارتفاع ثمن القمح في إنجلترا عنه في البرتغال. ويعمل منتجي القمح على تصديره. وسوف تكون نتيجة ذلك اتساع سوق القماش أمام المنتجين الإنجليز وسوق القمح أمام المنتجين البرتغاليين، وذلك بإضافة سوق البرتغال للأولى وسوق إنجلترا للثانية، وهكذا يزداد مدى تقسيم العمل في صناعة القماش في إنجلترا، وصناعة

¹ - عادل احمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي (مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1992، ص 78.

² - جمال الدين عويسات، العلاقات الاقتصادية الدولية و التنمية، دار هومة، عين مليلة، الجزائر، 2000، ص 40.

القمح في البرتغال، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل في الدولتين، وبالتالي إلى زيادة الناتج الكلي بهما. وبهذا تتحصل الدولة على حاجتها من السلعة بأرخص سعر.

يمكن أن نلاحظ أن نظرية التكاليف المطلقة تدعو إلى وجوب جعل التجارة حرة بين البلدان المختلفة وهدف السياسة الإقتصادية الواجب إتباعها على كل دولة، لأنهما ستؤديان إلى زيادة ثروة كل بلد، فالعوائق المختلفة للتجارة الخارجية مثل الرسوم الجمركية أو الخطر الكامل للواردات تؤدي إلى تضيق حجم السوق الدولي.

ومن خلال النموذج الذي قدمه "آدم سميث" "فقد استطاع أن يبين وظيفتين هامتين للتجارة الدولية هما:

1

✓ التجارة الدولية تنشأ مجالا لتصرف الإنتاج الفائض عن حاجة الإستهلاك المحلي، وتستبدله بحاجة أخرى البلد بحاجة إليها؛

✓ تتغلب التجارة الدولية على ضيق السوق المحلي، وهذا كنتيجة لتقسيم العمل إلى أقصاه، وترفع من إنتاجية الدول المتاجرة وذلك عن طريق اتساع حجم السوق.

لكن السؤال فيما إذا لم تكن هناك ميزة مطلقة لبلد ما في الإنتاج بالنسبة للبلد الآخر، وهذا ما حاول ريكاردو الإجابة عليه.

2- نظرية الميزة النسبية: لدافيد ريكاردو* حيث قدم الأسس اللازمة لشرح و توضيح مفهوم التجارة الخارجية والمكاسب التي يمكن أن تجنيها الدولة نتيجة التجارة في السلع التي يتم إنتاجها بتكاليف نسبية منخفضة مقارنة بما تنتجه الدول الأخرى، وطبقا لهذه النظرية فإن العلاقات التجارية بين أي دولتين تنشأ كنتيجة مباشرة لاختلاف المستوى التكنولوجي بين الدولتين وهذه النظرية تعتبر أن قيمة أي سلعة تعتمد على تكاليف العمل على أساس أن هناك علاقة بين ثمن السلعة وتكلفة إنتاجها، كما فرق ريكاردو بين التجارة الدولية و المحلية من حيث قدرة عناصر الإنتاج على الحركة، وكذلك

¹ - زينب حسين عوض الله، الإقتصاد الدولي: العلاقات الإقتصادية و النقدية الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص11.

* - ريكاردو، دافيد، وُلد ريكاردو في لندن (1772) -1823 م). إقتصادي بريطاني بارز، تلقى علومه في إنكلترا، ثم في هولندا، ساعد في وضع علم الإقتصاد المأثور الذي يؤكد على الحرية الإقتصادية من خلال التجارة الحرة، والتنافس الحر. حدد ريكاردو في كتابه مبادئ الإقتصاد السياسي والضرائب (1817 م)،

وضع قاعدة جديدة و هي (أنَّ القاعدة التي تحكم القيم النسبية للسلع في دولة ما لا تنطبق على تلك التي تحكم القيم النسبية لنفس السلع على المستوى الدولي). و كان ريكاردو يرغب في توضيح أنَّ الاختلاف في النفقات النسبية و ليس المطلقة بالنسبة لمُورّد العمل هو الذى يفيد في التجارة الدولية ، إلا أنَّه لم يعط الإهتمام الكافي في شروط التجارة و معدل التبادل الدولي السلعي و لهذا حدث تطور لهذا المبدأ.¹

و نشير أنَّ ريكاردو افترض في تحليله نفس الافتراضات التي اعتمد عليها آدم سميث من قبل بالإضافة إلى بعض الافتراضات الأخرى منها:²

- ✓ وجود منافسة كاملة في السوق المحلي؛
- ✓ ثبات التكاليف الوحيدة للمنتجات مهما كان حجم الإنتاج؛
- ✓ مقايضة السلع ببعضها البعض بدلا من استخدام النقود في الشراء و البيع؛
- ✓ توظيف كل العمالة (عدم وجود بطالة)؛
- ✓ تكاليف التوزيع لا تدخل في حساب التكلفة الوحيدة لإنتاج؛
- ✓ إمكانية تبادل المنتجات ما بين الدول.

وتعتبر نظرية التكاليف النسبية لريكاردو خطوة كبيرة إلى الأمام، إلاَّ أنَّها لا تخلو من النقد، فالنظرية يعيبها التبسيط الزائد و هي تفترض استحالة تنقل عوامل الإنتاج بين الدول المختلفة وهو أمر صحيح ، كما أنَّها تغفل أثر عامل النقل و نفقته، كذلك فإنَّ النظرية تفترض أنَّ العمل أساس القيمة. تعرضت النظرية لنفس النقد الذى تعرضت له نظريات العمل التي ترجع القيمة للعمل المبذول في إنتاج السلع، كذلك لم تبين النظرية العوامل التي ترجع القيمة للعمل المبذول في إنتاج السلع، ولم تبين كذلك العوامل التي تحدد قيمة إحدى السلعتين بالنسبة للأخرى في مجال العلاقة التجارية التي تربط بين دولتين مختلفتين. لقد عجز ريكاردو في تحديد معدلات التبادل الدولي.³

¹ - زينب حسين عوض الله، المرجع سابق، ص 13.

² - علي عباس، إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 70.

³ - صبحي تادرس قريضة، مدحت العقاد ، مقدمة في علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص ص 404-407.

3- نظرية القيم الدولية ل: John Stuart Mill* جاء جون ستيوارت ميل ليملاً الفراغ و يبين العوامل التي تحكم معدل التبادل الدولي و تعرف هذه النظرية المشهورة " نظرية القيم " وهي مكملة للنظرية الكلاسيكية في التجارة الخارجية، حيث حاول العالم ميل إبراز أهمية طلب كل من البلدين في تحديد النقطة التي تستقر عندها نسبة التبادل الدولي، فوفقاً لهذه النظرية فإنَّ معدل التبادل الدولي يحدد على أساس الطلب المتبادل من جانب كل دولة على منتجات الدولة الأخرى. أي أنَّه يتوقف على عاملين هما الطلب والعرض الدوليين، حيث معدل التبادل الذي يحقق التوازن في التجارة الدولية هو ذلك المعدل الذي يجعل قيمة صادرات و واردات كل دولة متساوية، أي عندما تكفي قيمة صادرات كل دولة لدفع قيمة وارداتها من الدولة الأخرى وهذا ما اسماء بقانون (الطلب المتبادل)¹. و بصفة مختصرة فإنَّ الدولة التي تستفيد من التبادل هي التي يكون فيها الطلب على سلعها أكبر من طلبها لسلع الدول الأخرى.

4- نظرية وفرة عوامل الإنتاج هكشر-أولين:** حاولا تحليل الفروض للنظرية الكلاسيكية والنقد الموجه لها، وطرحا فكرة الاختلاف في الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج حيث ترى هذه النظرية أنَّ سبب قيام التجارة الخارجية هو التفاوت بين الدول في مدى وفرة عوامل الإنتاج المختلفة في كل منها، وهذا التفاوت من شأنه أن يخلق اختلافاً في أسعار عوامل الإنتاج وبالتالي في أسعار المنتجات، نظراً لاختلاف ما تحتاجه السلع من عوامل الإنتاج، مما يبرر قيام التجارة بين مختلف الدول².

وقد رفض أولين الفروض التي قامت عليها النظرية، وهي اعتبار العمل أساساً لقيمة السلعة، وأنَّه يجب تطبيق الأسعار وأثمان عوامل الإنتاج على أساس نظرية القيمة، فالتفاوت في قيمة السلع لا يرجع إلى التفاوت فيما أنفق على السلعة من عمل، ولكن فيما أنفق من عناصر الإنتاج على

* - جون ستيوارت ميل، (20 ماي 1806 - 8 ماي 1873) فيلسوف وإقتصادي بريطاني، من كتاباته (نسق المنطق 1843)، (عن الحرية 1859)، (مذهب المنفعة 1863) و مبادئ الاقتصاد السياسي (1848).

¹ - زينب حسين عوض الله ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

** - الي فليب هكشر، (24 نوفمبر 1879 - 23 ديسمبر 1952)، عالم إقتصاد سويدي ومؤرخ إقتصادي درس بجامعة ستوكهولم.
- بيرتلي أولين (Bertil Ohlin) (23 أفريل 1899 - 03 أوت 1979) هو إقتصادي سويدي ، درس في جامعة لوند السويدية الرياضيات والإحصاء والإقتصاد، في 1934 قدم مع كينز "النظرية العامة للتوظيف"، درس بجامعة ستوكهولم و هارفارد. حصل على جائزة نوبل في الإقتصاد سنة 1977.

² - المرجع نفسه، ص 20.

السلعة. و بيّن أولين أنّ التجارة الخارجية تقوم نتيجة لا للتفاوت النسبي بين تكاليف الإنتاج، وإنما تقوم للتفاوت بين الدول في أسعار عوامل الإنتاج و بالتالي في أسعار السلع المنتجة. إنّ النظرية تركز على الاختلاف الكمي لعوامل الإنتاج مهمة في ذلك الاختلاف النوعي في هذه العوامل، إضافة إلى استبعادها اختلاف الأذواق و أثر البحوث والتطوير الذي ينشأ عن التقدم التكنولوجي، حيث تفترض هذه النظرية تشابه دوال الإنتاج للسلعة الواحدة بين دول العالم المختلفة.

5- أعمال ليونتييف: (1954) قام هذا الإقتصادي بتطبيق اختبار نظرية هكشر و أولين الحديثة للتجارة الخارجية على صادرات وواردات الولايات المتحدة لسنة 1947 لمعرفة ما إذا كانت تتفق مع نظرية وفرة عوامل الإنتاج، على أساس أنّ الولايات المتحدة تتمتع بوفرة في رأس المال وندرة في عنصر العمل، واستخدم ليونتييف في هذا الاختبار أسلوب تحليل المستخدم المنتج وذلك لحساب رأس المال، وكذلك العمل اللازم للإنتاج في عدد من الصناعات الأمريكية. ووصل إلى النتيجة أنّ التجارة الدولية بين الولايات المتحدة و الدول الأخرى إنّما تقوم على أساس تخصصها في الصناعات المستخدمة للعمل بكثافة أكبر من رأس المال. فطبقاً لتلك النتيجة فإنّ الولايات المتحدة لديها وفرة في العمل بالنسبة لرأس المال، لأنّ العامل الأمريكي يحيط به تجربة وخبرة وتنظيم، فإنّ عنصر العمل هو المتوفر في الولايات المتحدة بالنسبة لعنصر رأس المال، وإذن فإنّ على أمريكا أن تصدر سلعاً ذات كثافة في عنصر العمل عالية بالنسبة لرأس المال وتستورد سلعاً ذات كثافة رأسمالية عالية بالنسبة لعنصر العمل¹.

ولدت نتائج دراسات "ليونتييف" العديد من المحاولات في تفسير التجارة الدولية من خلال تحديد الأسباب الأخرى للاختلاف بين الدول، غير تلك القائمة على أساس الوفرة أو الندرة في عوامل الإنتاج.

6- نظرية الميزة النسبية المطورة ل Harbaler استخدم هاربرلر في عرض و تحليل هذه النظرية

منحنيات إمكانيات الإنتاج و أخذ هاربرلر في هذا النموذج العوامل الأخرى في الاعتبار كالأرض ورأس المال ليظهر النموذج أكثر واقعية، بالتعبير عن التكلفة في شكل الإنتاج البديل المستغنى عنه بدلاً من التعبير عنها بالعمل، وقد حاول هاربرلر أن يخطو للأمام للوصول إلى صيغة أكثر واقعية

¹ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 77.

ولكن كان يرجع بالنموذج نحو الوراء، بتقييد هذا النموذج من الواقعية حيث يفترض أن خلط عوامل الإنتاج بنفس السبب، أو يفترض أن كل عامل من عوامل الإنتاج يتمتع بالقدرة على إنتاج جميع السلع بنفس الكفاءة، ولو كانت هذه الفروض غير حقيقية ولكنها ضرورية للإحتفاظ بشرط ثبات التكاليف سواء تم التعبير عن هذه التكاليف بالإنتاج البديل المضحى به أو في صورة الموارد اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من السلعة¹.

7- - نظرية الطلب المتبادل لمارشال ادجورت²: إن فكرة الطلب المتبادل ترجع إلى ستيوارت ميل، وتتلخص في أن عرض أحد طرفي المبادلة للسلعة التي ينتجها هو في الواقع يمثل طلبه على السلعة التي ينتجها الطرف الآخر، ويتحدد معدل التبادل الفعلي نتيجة لالتقاء طلب الطرف الأول بطلب الطرف الثاني على السلعتين، أي نتيجة لالتقاء الطلب المتبادل. كما قام ألفريد مارشال بتحليل فكرة ميل في الطلب المتبادل، ثم قام " ادجورت " باستكمال ما بدأه "مارشال". وبناء على فكرة الطلب المتبادل فإن منحنيات الطلب المتبادل تحدد سعر التبادل الدولي.

8- نظرية تشابه هياكل الطلب (الأذواق) لليندر: بعد مرور ما يقرب 30 عاماً وتحديداً في عام 1961 ظهر Linder الذي أعتمد على الملاحظة والاستنتاج في وضع تفسير جديد في أنماط الطلب عادة ما نسعي لتطوير وتنمية مجموعات متشابهة من السلع، وعادة يهدف هذا التطوير في المقام الأول إلى سد حاجة الطلب و الإستهلاك المحلي، ويتلو ذلك أهداف أخرى مثل الرغبة في التصدير والمتاجرة التي تتشابه إلى حد بعيد مع التجارة بين الأنشطة أوالصناعات. فبالنسبة للإقتصادي ليندر فإن نمو تجارة السلع المتشابهة بين الدول المتقدمة يعود إلى تقارب الدخول فيما بينها، حيث كلما كانت الدخول متقاربة كلما كان التشابه في بنية الطلب كبيراً، ممّا يؤدي إلى نمو كبير للتجارة في المنتجات المتشابهة بين الدول المتقاربة من حيث الدخل، إذن يتم التبادل الدولي ما بين دولتين متشابهتين على تنوع سلع تنتمي إلى نفس الصنف، وبالتالي فالتجارة هنا عبارة عن تبادل داخلي للقطاعات بالإضافة إلى ذلك فإن فرص التبادل تزداد كلما كانت هذه الدول متقاربة من حيث الدخل المتوسط³

¹ - محمود سمير طوبار، إقتصاديات النقود والبنوك والتجارة الخارجية، مطبوعات كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 1996، ص202.

² - نورة بوكونة، تمويل التجارة الخارجية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 08.

³ - خلوفي عائشة، تأثير التكتلات الإقتصادية الإقليمية على حركة التجارة الدولية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص18.

عموما تتمثل نظرية تشابه الطلب لليندر في أنَّه يزداد حجم التجارة في السلع المصنعة بين دول تتشابه في أنماط الطلب وعلى ذلك يعتبر وجود الطلب الداخلي شرطا ضروريا لإنتاج السلعة وتصديرها، ويعود سبب ذلك إلى ما يلي¹:

✓ إمتلاك سوق محلي يساعد المنشآت على الإنتاج الوفير، ومن ثم تخفيض التكلفة وغزو الأسواق الأجنبية؛

✓ الدولة متشابهة الدخل ستكون أيضا متشابهة الأذواق، واستنتج بالتالي إنَّ فرص التصدير لكل دولة ستكون في أسواق الدولة الأخرى المشابهة لها من حيث الدخل؛

✓ توقع ليندر بأنَّ هذا النوع من التجارة سيركز على السلع المتشابهة ولكنها في نفس الوقت متميزة بطريقة أخرى. وبالتالي هذا الأسلوب في تفسير التجارة الدولية ينطبق فقط على السلع الصناعية الخاضعة للتنوع حيث يلعب كل من التفضيل و وفورات الحجم دورا أساسيا؛

✓ التجارة الدولية في السلع المصنعة تحدث بين الدول عالية الدخل كدول أوروبا الغربية وأمريكا وكندا. وفي تفسيره للتبادل التجاري الدولي فرق ليندر بين تجارة المنتجات الصناعية وتجارة المواد الأولية، وأوضح أنَّ تجارة المنتجات الصناعية تقوم بين دول لا توجد بينها اختلافات جوهرية في وفرة عناصر الإنتاج، وغالبا ما تكون دول متقدمة وذات صناعة متطورة، أما تجارة المواد الأولية في الدولة المتخلفة وندرتها في الدول المتقدمة، وهذا لا يتعارض مع نظرية هيكرشر - أولين.

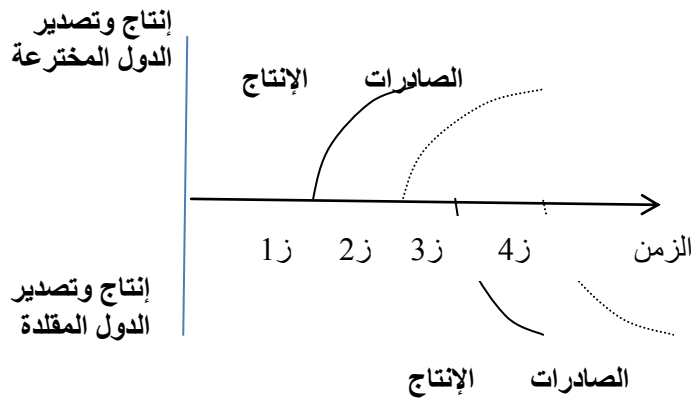
9- نظرية الفجوة التكنولوجية لبوسنر: لقد طور ميشال بوسنر سنة 1961 Michael Posner في

كتابه التجارة الدولية وتقنيات التبادل تحليلا جديدا يركز على التغيرات التكنولوجية، وذلك بتوسيع نتائج أنشطة البحث والتطوير على صعيد الشركات على المجال الدولي وذلك بإحتكار شركة مبدعة لإنتاج سلعة جديدة تستهلك من قبل المقيمين ومن قبل مستهلكين موجودين في الخارج ويؤدي تصديرها إلى الخارج طالما لم يتمكن منافسوها من إنتاج منتج منافس. ومحدد التجارة هنا يعتمد على الفجوة التكنولوجية، ويركز هذا النموذج في تفسيره لنمط التجارة الدولية على إمكانية حيازة أحد الدول على طرق فنية متقدمة للإنتاج، تمكنها من إنتاج سلع جديدة أو منتجات ذات جودة أفضل أو منتجات بنفقات إنتاجية أقل مما يؤهل هذه الدول إلى اكتساب مزايا نسبية مستقلة عن غيرها من

¹ - رشاد العصار، التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص ص 44-45.

الدول، بمعنى أنَّ الاختلافات الدولية في المستويات التكنولوجية تحقق اختلافا مناظرا في المزايا النسبية المكتسبة. إذن فالدول صاحبة التفوق التكنولوجي تقوم بتصدير السلع كثيفة التكنولوجيا إلى الدول التي لم تشهد بعد تغيرات في مستويات التكنولوجيا المستخدمة، وبذلك فالدول صاحبة الاختراع تتمتع بإحتكار مؤقت، في إنتاج وتصدير السلع ذات التقدم التكنولوجي ويزول هذا الإحتكار بزوال التفوق التكنولوجي لهذه الدول والشكل الموالي يوضح نظرية الفجوة التكنولوجية¹:

الشكل رقم (14) يوضح نموذج الفجوة التكنولوجية حسب Michael Posner



المصدر: مخلوفي عبد السلام، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة، أداة لحماية التكنولوجيا أم إحتكارها، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 03، 2006، ص 114.

¹ - مخلوفي عبد السلام، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة، أداة لحماية التكنولوجيا أم إحتكارها، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 03، 2006، ص 114.

من خلال الشكل يلاحظ أنَّ هناك ثلاث فجوات تميزها نظرية الفجوة التكنولوجية وهي:¹

(1) **فجوة الطلب**: وهي الفترة الزمنية بين ظهور إنتاج سلعة دورة المنتج في الدولة موطن

الإختراع وبداية إستهلاك السلعة في الخارج؛

(2) **فجوة التقليد**: وهي الفترة بين بداية الإنتاج في الدولة موطن الإختراع، وبداية إنتاج نفس

السلعة في الخارج؛

(3) **الفجوة التكنولوجية**: وهي الفترة الزمنية بين فجوة الطلب وفجوة التقليد، فالتجارة هنا تحدث

خلال الفترة الزمنية التي تبدأ بقيام الدولة المخترعة بتصدير المنتج الجديد وبداية الإنتاج

لهذه السلعة في الدول المقلدة. و بزوال الفجوة التكنولوجية تبدأ العوامل التكنولوجية في

فقدان الدور الذي قامت به كعامل مفسر لنمط التجارة الدولية بين الدول في المنتجات

الصناعية كثيفة التكنولوجيا.

لكن بالنسبة لـ "بوسنر" درجة تأثير الفجوة التكنولوجية يرتبط بتأخر الدول المستوردة للتكنولوجيا،

ويترتب عنه تأخر في طلب منتجات جديدة وهكذا إلى إنتاج منتجات بديلة جديدة ومخترعة من

طرف البلد المصدر حتى يزول خطر التقليد وهذا ما أدى بالعالم فرنون إلى تقديم طرح آخر

مكمل.

10- نظرية دورة حياة المنتج: تعتبر نظرية دورة حياة المنتج للإقتصادي (Vernon) عام

1966 امتداد لنظرية بوسنر وهذا لإعتمادها على نفس المبدأ المتمثل في الفارق التكنولوجي، إلاَّ

أنَّ هذه النظرية تعمل على تحليل الأسباب التي تؤدي إلى الابتكارات والكيفية التي تنتشر بها

بإعتمادها على دور المنتج الجديد ودورة حياته في قيام التجارة الدولية. ولقد افترض "فرنون" في

نظريته هذه أنَّ التفوق التكنولوجي ينطلق بشكل مستمر في الولايات المتحدة الأمريكية مما

يعطيها دورا رياديا في تطوير المنتجات الجديدة وتصنيعها، وعبر مراحل تمر بها هذه المنتجات

فإنَّها تنتقل من الولايات المتحدة الأمريكية إلى خارجها ، ولهذا فإنَّ "فرنون" قسم هذه المراحل إلى

أربع مراحل هي:²

¹ - مخلوفي عبد السلام، المرجع السابق، ص 115.

² - خلوفي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

- (1) - **مرحلة الانطلاق:** في هذه المرحلة ينتج المنتج من قبل البلد المبتكر بكميات محدودة وبتكاليف مرتفعة، ولهذا يوجه إلى سوقه الداخلي نظرا لارتفاع القدرة الشرائية فيه، كما تتميز هذه المرحلة بالكثافة التكنولوجية وبالتالي فإن نمو المنتج وإنتاجه يتطلب يد عاملة عالية المهارة، لذا فإن أسعار المنتج الجديد تكون مرتفعة والطلب عليه غير كبير، مما يجعل تصديره إلى الخارج محدوداً جداً؛
- (2) - **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يزداد الطلب على المنتج، ويجري إنتاجه بصفة متزايدة أكثر فأكثر، وتتنخفض تكاليف إنتاجه وبالتالي أسعاره مما يضاعف الطلب عليه داخليا وخارجيا، الأمر الذي يجعل البلد المبتكر مصدرا للمنتج نتيجة لإحتكاره المؤقت للتكنولوجيا، بينما يظهر الميزان التجاري للدول المصنعة -المقلدة- في حالة عجز، في حين تظهر الدول النامية في منتصف هذه المرحلة مستوردة للمنتج الجديد؛
- (3) - **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة يكون المنتج نمطيا والتكنولوجيا عادية، لذا فإن المنافسة تكون سريعة، وبالتالي يتمركز الإنتاج في الدول ذات الأجور المنخفضة وهذا لتخفيض تكاليف الإنتاج، فتصبح الدول المبتكرة مستوردة بينما الدول المقلدة مصدرة؛
- (4) - **مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة يصبح المنتج أكثر تنميطا وعاديا والتكنولوجيا متاحة لجميع الشركات، لذا تشير هذه المرحلة ببداية التصدير في الدول النامية وهذا نتيجة انخفاض تكاليف الإنتاج فيها بسبب وفرة اليد العاملة، حيث تظهر الدول النامية مصدرة للمنتج للدول المبتكرة و المقلدة.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها: لقد حاول العديد من الباحثين في مجال

الإقتصاد و الإدارة و الأعمال على وضع مفاهيم و تعاريف كثيرة للميزة للتنافسية، فلم يوجد تعريف موحد لها فبعضهم ينظر إلى أنَّها وسيلة و الآخر إستغلال موارد أو قدرة مؤسسة... الخ، والكل يحاول التعريف من وجهة نظر معينة و مستوى التحليل إذ نجد ثلاث مستويات¹:

أ- على المستوى القومي: فتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى

دخل أفرادها، و هذا من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا المنتج.

ب- على مستوى الصناعة: تعبر عن مدى استطاعة مؤسسات قطاع معين، سواء زراعي

أو صناعي أو خدماتي على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له أو محصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج و غيره.

ت- على مستوى المؤسسة: فهي قدرة المؤسسات على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع

و خدمات ذات جودة عالمية، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، و بسعر مناسب و في وقت مناسب بأكثر ربحية.

و يرجع ظهور الميزة التنافسية إلى **Chambrelin** سنة 1939، و لكن يمكن إرجاعه إلى

Selznick سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة. وبعدها أتى التطور لتعريف الميزة التنافسية حينما

عرفها **Schendel و Hofer** - الميزة التنافسية - بأنَّها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة

مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، ثم وضع كل من **Porter و Day (1984)** -

(1985) الجيل التالي من المفاهيم، فاعتبرها -الميزة التنافسية- هدف الإستراتيجية والمتغير التابع،

و ليس شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، و تبريرهم في ذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية².

¹ - محمد وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 56 .

² - حسن علي الزعبي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول حول "إقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، 2003، ص 02.

يعرفها **M. Porter**: " الميزة التنافسية تنشأ من مجرد و صول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من التي يمتلكها المنافسون بحيث يمكن تجسيدها على أرض الواقع " ¹. أي بمجرد إحداث إبتكار .

و عرف محمد نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية على أنّها: "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية تخفيض التكاليف، التميز أو الجودة الأعلى" ².

و يضيف الخضيرى أنّها: "وجود وفرة في عنصر من عناصر الإنتاج أو أكثر، أي أنّها مزايا طبيعية متمثلة في وفرة المواد الخام أو وفرة رأس المال أو وفرة اليد العاملة، الإدارة الإستراتيجية... " ³، والتي تسمح للمؤسسة بالتحكم في التكاليف، وبذلك تخصيص الأسعار وزيادة المبيعات. فهذا التعريف يعني النظرة النظامية للميزة التنافسية أي بتوفر مدخلات جديدة سينعكس على المخرجات و هي بدورها ما سيتحقق لنا من ميزة تنافسية.

أما على السلمي فعَرَفَ الميزة التنافسية على أنّها: " المهارة أو التقنية أو المؤرد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، و يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم لمزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون " ⁴.

و في تعريف آخر عرفت على أنّها: "مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و إستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها ⁵.

¹- Michael PORTER, *l'avantage concurrentiel des nations*, inter éditions, Paris, FRANCE, 1993, p 48.

²- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر 1998، ص 39.

³- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص 23.

⁴- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁵- آمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13

كما أنَّ هناك مجموعة خصائص للميزة التنافسية لعل أهمها¹:

- ليست ثابتة أو أنَّها شيء تملكه المؤسسة أو لا تملكه؛
- ليست حكرًا على المؤسسة دون غيرها؛
- نتاج جهود الإدارة و الابتكار و التطوير على عكس الميزة النسبية؛
- وسيلة لتحقيق الغاية.

إنَّ التعريف الأول لـ **M. Porter** هو الأكثر دلالة وإقناعًا لأنَّه يركّز على جوهر الميزة التنافسية ألا و هو الابتكار، أما تعريف علي سلمي فيركّز على خلق القيمة للعملاء، في حين تعريف نبيل مرسي فيركّز على أحد مصاد الميزة للتنافسية و المتمثل في إستراتيجية التنافس. و بما أنَّ الهدف الأساسي من جعل المؤسسات تريد ميزة تنافسية هو تحسين الوضع التنافسي والموقع الإستراتيجي لها في السوق، فوجب من شروط لكي تتحقق هذه الميزة التنافسية و هي²:

- أن تكون حاسمة، أي تعطي السبق و التفوق على المنافسين؛
 - الإستمرارية خلال الزمن، أي لا بد من إطالتها أو إلغائها؛
 - إمكانية الدفاع عنها، و صعوبة محاكاتها و تقليدها من طرف المنافسين.
- و يجب أن تكون مجتمعة لإعطاء فعالية للميزة التنافسية، لأنَّ كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مقرون بالإستمرارية و كذلك الدفاع عنها.

أما محمود علي روسان فقد أعطى الميزة التنافسية وصفاً قد يجعلها تحمل خصائص إضافية لها تتمثل فيما يلي³:

- نسبية: أي تحقق بالمقارنة و ليست مطلقة؛
- نابعة من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها؛
- تنعكس من كفاءة أداء المؤسسة و أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاًهما؛

¹ - عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية للطباعة و النشر بالإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 262.263

² - Gérard GARIBALDI, **La stratégie concurrentiel, Choisir et Gagner**, Edition d'organisations, Paris, FRANCE, 1994, p95.

³ - محمود علي الروسان، أثر العلاقة بين الميزات التنافسية و الخيار الإستراتيجي على الأداء المصرفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض شركات الأدوية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة بغداد، العراق 1997، ص 28.

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

- تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين؛
 - يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين، وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفيزهم للشراء منها.
 - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.
- و تأسيسا على ما جاء من خلال التعاريف السابقة، فالمؤسسات الناجحة في عالم الأعمال الحالي مرغمة على تبني إستراتيجيات لبناء مزايا تنافسية لما لها من دور كبير وحاسم في النجاح والريادة بالأسواق، وهذا ما يعطي للميزة التنافسية أهمية و يمكن إجمالها بالآتي:¹

- ✓ تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا نحو توجه المؤسسات لكسب موقع قوة في السوق؛
- ✓ تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها و منتجاتها لأنّها الأساس لإعداد إستراتيجية تنافسية، وتتفاعل مع سائر العوامل أو المتغيرات لدعم الميزة التنافسية؛
- ✓ تعد الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق و المؤسسات المتنافسة؛
- ✓ أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية، و هو ما دعى إلى دفع البعض من المفكرين و الكتاب إلى القول بأنّه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنّها الميزة التنافسية؛
- ✓ تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجمة عن غيرها التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تفكيكها أو محاكاتها.

وتظهر أهميتها كذلك من خلال²:

- ✓ أنّها تعطي تفوقا نوعيا و كميا، و أفضلية على المنافسين، و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية ؛
- ✓ تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا؛
- ✓ تساهم في التأثير الإيجابي في إدراك العملاء، و باقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم على الإستمرار و إطالة التعامل؛

¹- اسحاق أثير حسو، دور إدارة المعرفة في تعزيز فعاليات إدارة علاقات الزبائن لضمان إمتلاك مزايا تنافسية، مركز الدراسات المستقبلية، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة، جامعة الموصل، العدد 41، العراق 2013، ص ص (69-70).

²- طاهر محسن الطالبي، صبحي محمد وائل: الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007،

- ✓ إن كون الميزات التنافسية تنسم بالإستمرارية والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم في الأمر الطويل؛
- ✓ نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة و قدرتها و مجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

ثانياً: أسباب تنمية الميزة التنافسية: و أهمها:¹

- ✓ **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج ، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم ، والخدمات المقدمة للزبون؛
- ✓ **ظهور حاجات جديدة للمشتري (الزبون) أو تغييرها:** عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة ؛
- ✓ **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين؛
- ✓ **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثلا: اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية، الإعلان أو الآلات.
- ✓ **حدوث تغيرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر/أو تغير الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق و حواجز التجارة.

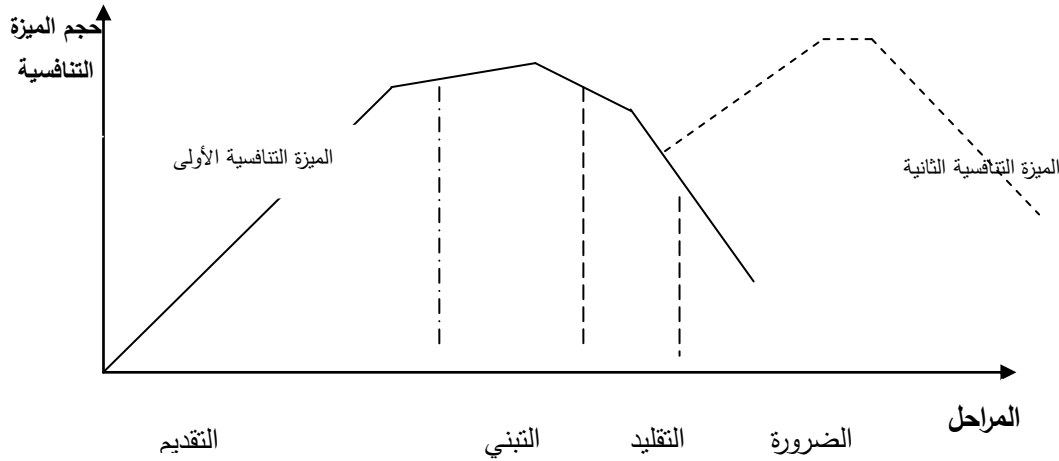
¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص. 99 - 100.

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

ثالثاً: محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين و هما:

- 1- حجم الميزة التنافسية:¹ تتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة.
- إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (15) يوضح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر 1998. ص

87.

و يمكن شرح المراحل السابقة كما يلي²:

- (1) مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي، المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشاراً أكثر فأكثر؛
- (2) مرحلة التبني: و تعرف الميزة التنافسية هنا إستقراراً نسبياً من حيث الإنتشار باعتبار أنَّ المنافسين بدؤوا يركزون عليها و تكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن؛

¹ - نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 86.

² - عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، تمييزها، تطويرها، مذكرة ماجستير في التسيير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص. 26.

(3) **مرحلة التقليد** و تراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا

بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم و منه انخفاض في الوفورات؛

(4) **مرحلة الضرورة**: وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية و تطويرها بشكل

سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزات الحالية و إذا لم

تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنّها تفقد أسبقيتها تماماً، و عندها

يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد .

2 - **نطاق التنافس**: يُعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا

التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي¹:

(1) **نطاق القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات و العملاء الذين يتم

خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق.

(2) **النطاق الرأسي**: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا

بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة

بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز؛

(3) **النطاق الجغرافي**: يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات،

و تتحقق الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتجات على نطاق عالي؛

(4) **نطاق الصناعة**: تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات،

فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية

عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر

الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

¹ - خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 88-89.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة: تعيش منظمات الأعمال اليوم في محيط متقلب بإستمرار، سمته الجوهرية تسارع المتغيرات و العوامل التي يضمها، جاعلة مفهوم الإستمرارية و التطور من المفاهيم التي تتطلب ضرورة تكثيف العمل الجاد و المتواصل بهدف ضمان مكانة متميزة في ضل التحولات التي مست جل الحياة المعاصرة. هذه المكانة أصبحت تتطلب من المنظمات البحث المستمر و الدائم لمزايا تنافسية **Competitive Advantage** تكسبها نوعاً من الحماية والدعم في صراعها مع التحديات المفروضة عليها من البيئة التنافسية، الأمر الذم استدعى إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا وتكسيها صفة السيطرة والإستدامة **Sustainable** الشيء الذي يعزز من ورائه قيمة وتميز المؤسسة في قطاع النشاط الذي تمارسه.

أولاً: مفهوم وتعريف الميزة التنافسية المستدامة يتمحور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على الفكر الإستراتيجي بتحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تُحقّق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضاً المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، و في عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصير للغاية، و خاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، ويترتب على ذلك أنّه تبعاً لسرعة التغير التي تميز سوقاً ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم¹. فتعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الاعمال في موقع السوق، لأنّها تحتوي على العناصر التي تضمن إستمرارية الإحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة، وعليه سيتم تناول الميزة التنافسية المستدامة من ناحية المفهوم و التعاريف.

ويتطلب منا لبلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاث مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، المستدامة) وقد تضمن قاموس (**webster**) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة. إذ عرّف الميزة بأنّها: "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة"، وعرف التنافسية بأنّها: "الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها" وعرف المستدامة بأنّها: "التي يمكن الإحتفاظ بها أطول مدة ممكنة"، وعليه يمكن الإشارة إلى الميزة

¹ - فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علاء احمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 30.

التنافسية المستدامة بأنّها: (الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الاعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين) ،وتعني ايضا الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم بإستمرار (بالعلاقة مع منافسيها). كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنّه:(المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الاخرى، بل أنّ بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق اعلى العوائد) ، اي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الإستثمار وفي الصناعة و الإستمرار في المحافظة على هذا التقدم.¹

كما أنّ مفهوم الميزة التنافسية المستدامة مُكوّن من مقطعين، الميزة التنافسية التي تجسدت في حقل الإدارة الإستراتيجية ومن خلال التأكيد على أنّ المنظمات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية، ولأجل صياغة إستراتيجيتها، لابد لها أولاً من تقييم مواردها ومقدراتها لتحديد ما تتميز به على المنظمات المنافسة. أمّا صفة الإستدامة (*Sustainable*) فإنّها تأخذ أبعد من ذلك أي الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من اجل الحفاظ على قدراتها التنافسية وذلك بخلق ملاجئ آمنة من خلال الموارد المستمرة.²

كما تشير الدراسات إلى أنّ أول من طرح فكرة او مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو **George Day** سنة 1984 بقوله أنّه: "يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء " ، إلا أن بورتر يعتبر منشأ الميزة التنافسية المستدامة سنة 1985 وهذا بتحديد إستراتيجيات التنافس وربطه بالبيئة. ويشير *Chaharbaghif* و *lunch* سنة 1999 إلا أنّ

¹ - سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر البراوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الإجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 83، 2010، ص ص 215-216

² - منيب بسام علي الطائي و آخرون، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة...، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، كلية الإقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 20 - 21 نوفمبر 2012، ص 298.

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

الميزة التنافسية المستدامة هي منتج يرتبط بالميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية بتلبية الحاجات الحالية للسوق. آخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال من العملاء و الزبائن في الأمد الطويل¹.

وقد قدمت مجموعة من التعاريف التي تبرز المفهوم ويحاول أصحاب التعريف الإجابة عن بعض الأبعاد المرتبطة به على النحو الآتي²:

فأشار **Hoffman** أن الميزة التنافسية المستدامة هي: " المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة، ويتم بناؤها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها أو محاكاتها".

بينما عرفها **Chutkaew** سنة 2006 بأنها: "هدف للإستراتيجية، إذ ينتج عن الأداء المتفوق ميزة تنافسية تشتق من موارد المنظمة الجوهرية، التي تقوم الإدارة الإستراتيجية بإستدامتها من خلال المحافظة عليها ومنع تقليدها".

ويشير **Allen** سنة 2007 إلى أنها: "تمثل امكانية المنظمة بالتميز على المنافسين والبقاء اطول فترة، من خلال تقديم منتجات تقابل إحتياجات الزبائن المتنوعة والمتطورة بشكل مستمر".

ويرى **McIlory** سنة 2010 بأن الميزة التنافسية المستدامة هي: "إستراتيجية خلق القيمة الفريدة التي تحقق منافع طويلة للمنظمة من خلال إعتمادها على مواردها الداخلية والقدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة والتي لا تتوفر عند المنافسين".

اتساقاً مع ما تقدم نرى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هي الفائدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ منافعها لمدة طويلة من قبل المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وكفاءات وموارد وخبرات وتقنيات تميزها عن غيرها من المنافسين لها في السوق، فضلاً عن تمتع منتجاتها/خدماتها بصفات ومزايا تتميز عن منتجات المنافسين لها، وبهذا يصبح لديها موقف تنافسي قوي في السوق وهذا ما يؤهلها للاستحواذ على حصة سوقية جديدة في الاسواق .

¹ - ثامر البكري، خالد بني حمدان، الاطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في إعتمادها إستراتيجية الإستدامة، مجلة الاكاديمية للدراسات الإجتماعية والانسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الإقتصاد، عمان، الأردن، العدد 09، 2013، ص3.

² - منيب بسام علي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص299.

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

ويسرد لنا **Praveen Balakrishnan Nair** و **Low Swee Foon** مجموعة كبيرة من التعاريف لهذا المفهوم يمكن أن تُوجَّزَ في الجدول الآتي¹.

الجدول رقم (14) يوضح بعض الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

المؤلف و سنة التعريف	المساهمة العلمية
Alderson (1965)	الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في وجود ثلاث قواعد أساسية التكنولوجية، القانونية و الجغرافية وهناك أربع إستراتيجيات لإنجازها هي التمايز، التجزئة، الصفقة و الانتقائية.
Hall (1980)	المنظمات الناجحة ستجج من خلال التكاليف المنخفضة أو التمايز أكثر.
Porter (1985) Hamel and Prahalad (1989)	الإستناد على سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
(Dierickx and Cool 1989)	يستند موقف إستدامة أصول المنظمة على مدى سهولة استبدال الأصول أو تقليدها.
Day and Nedungadi 1994	إستخدام الشركة للإستراتيجية والتفاعل مع البيئة يعتمد على توجهاتها (مقابل التوجه التنافسي والتوجه بالعملاء)؛ فتستند الميزة التنافسية المستدامة على هذا التوجه.
Barney (1991)	الشركة لا يجب أن تبحث عن الميزة التنافسية ولكن يجب ان تتعلم كيف توجد ميزة جديدة لقيادة السوق.
Srivastava, Shervani and Fahey (1998)	الإستناد إلى جانبين رئيسيين هما العلاقة مع العملاء و الثقافة، و اللتان تقودان إلى انجاز الميزة التنافسية المستدامة و إضافة قيمة الزبون؛
Hoffman (2000)	إستناد الميزة التنافسية المستدامة إلى المفاهيم الأخرى في الإستراتيجية كالتوجيه، قيمة الزبون، تسويق العلاقة، الشبكات؛
Khandekar and Sharma (2005)	الأهمية الإستراتيجية لرأس المال البشري لتحقيق الأداء التنظيمي و الميزة التنافسية المستدامة والمستندة للموارد المتاحة بالمنظمة؛
Javalgi and Radulovich (2005)	يمكن للمنظمة انجاز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع العملاء واستهداف الزبائن لتحقيق التأثير عليه وزيادة ولائه.

Source : Praveen BALAKRISHNAN NAIR, low SWEE FOON, **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian**, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010, p 67-69. Disponible sur le web ijba.intimal.edu.my/Mgt-2010IJBA%20Praveen.pdf

ثانياً: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة: ينظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال (خصائصها وإستراتيجياتها) ، وهي ناتج الإستراتيجية التي (تؤطر وتفاعل وتوجه) الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة ، لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تتصف ب: (الندرة، والقيمة، صعوبة التقليد، صعوبة الإحلال).

¹ - **Praveen BALAKRISHNAN NAIR, low SWEE FOON, Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian**, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010, p 67-69. Disponible sur le web ijba.intimal.edu.my/Mgt-2010IJBA%20Praveen.pdf consulté le 12/04/2012.

وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على اساس (الموارد المادية، المالية، القانونية، البشرية، التنظيمية، والاتصالية)، واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية (التكنولوجية، الجغرافية، والقانونية) وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة، اذ وصفت الموجودات المعتمدة على السوق بنوعين هما (الاتصالية، والاستخبارية)، اذ تعد الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية بأنها تعكس مستوى الالتزام بين منظمة الاعمال والزبائن أو أصحاب المصالح الخارجيين في حين ان الموجودات الاستخبارية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته، وهذا يعني أن الإهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، من خلال توفير الظروف التي تحقق الاستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات وتفضيلات أصحاب المصالح ومنها (السمعة، والولاء، والرضا)، فضلا عما تقدم فانه من الخيارات الاخرى المهمة في ادامة الميزة التنافسية المستدامة وذات الصلة بهذه الدراسة هو اكتساب السمعة الجيدة، الناتجة عن الادعين الإقتصادي والإجتماعي، وبالتأكيد كلما توسع الالتزام الإجتماعي للمنظمة المتمثل بالمسؤولية الإجتماعية الشاملة. ويجب ان لا يكون هذا الالتزام أمراً طارئاً أو مجرد صدفة بل يجب ان يدخل في فلسفة وتوجه الإدارة العليا، حتى يصبح اكتساب السمعة الجيدة هو جزء من هوية المنظمة لتكون عنصر الارتكاز في ادامة الميزة التنافسية¹.

وفي هذا الصدد يمكن أن نشير إلى الأبعاد الرئيسة التي يمكن أن تمثل مصادر حيوية لإستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال والمتمثلة بالآتي²:

- (1) **العمليات**: تتمثل بمجموعة العمليات الإدارية و المؤسسية التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسة هي (التعاون والتكامل، التعلم، وإعادة التشكيل).
- (2) **المواقع**: ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعد في تحديد موقعها الإستراتيجي وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية إستدامتها، وتتمثل هذه الموجودات ب (التكنولوجية، المالية، غير الملموسة، المؤسسية، البنية الهيكلية للسوق، والحدود التنظيمية).

¹ - سعيد سناء عبدالرحمن، عبد الرضا ناصر البراوي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² - رؤوف رعد عدنان، حمدي سالم حامد، المعرفة التسويقية وإستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة الموصل -العراق العدد 100 مجلد 32، 2010، ص 92.

(3) المسارات: وتشير إلى الإستثمارات التي تحقق العوائد المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخاصة ونقاط القوة والضعف فيها.

من خلال النقاط السابقة يتضح أنَّها تتفق بشكل عام على مصادر الميزة التنافسية المستدامة ممثلة بما تتمتع به المنظمة من مهارات متفوقة على نظيراتها من المنظمات المنافسة بالإضافة إلى ما تمتلكه من موارد متفوقة يصعب تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي فإن الأبعاد السابقة لا تعدو إلا تفصيلاً لمهارات المنظمة ومواردها.

ومن مجمل القول الإشارة إلى هناك تركيز المنظمات على مبدأ الفاعلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، باعتبار أنَّ النُظْمَ الإدارية التقليدية التي حققت نجاحات لفترة زمنية ماضية في بعض المنظمات العالمية لم تستطع الإستمرار بالتفوق نتيجة تركيزها على الكفاءة كأساس، لأنَّها تتغير بتغير القيادات الإدارية، في حين إنَّ الفاعلية لا تتغير وتحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة من خلال حسن تكامل وتوظيف عناصر القيم والقيادة والكفاءات والموارد التي تمتلكها.

المبحث الرابع: الإستراتيجيات التنافسية و إنشاء القيمة

سنقوم في هذا المبحث التطرق لأهم الإستراتيجيات التنافسية التي أتى بها المفكر بورتر حيث تتمحور و تندرج تحتها جميع الإستراتيجيات المستخدمة من طرف المؤسسات، وبعدها لابد علينا التكلم على نظام القيم في الصناعة، و ما هي مصادر الميزة التنافسية الداخلية من خلال نظام سلسلة القيمة لصاحبها أبي الإستراتيجية بورتر.

المطلب الأول: الإستراتيجيات الأساسية لبناء الميزة التنافسية: إمتداداً لنموذج التحليل الهيكلي للصناعة المقدم من طرف بورتر نجد أنّ هناك ثلاث أكبر إستراتيجيات لمواجهة القوى التنافسية المذكورة في التحليل الهيكلي السابق والذي قد تتبناها أو تحصل عليها المؤسسة تبعاً لمهارتها، وإمكاناتها، ووضعياتها التنافسية في السوق. وهذه الإستراتيجيات موضحة في الشكل.

الشكل رقم (16) يوضح الإستراتيجيات الثلاث التنافسية لPorter

الميزة الإستراتيجية

الهدف الإستراتيجي	تميز المنتج	
	التكلفة الأقل	
	إستراتيجية السيطرة على التكاليف	إستراتيجية التمييز
	إستراتيجية التركيز	

قطاع سوقي خاص

Source : Michael PORTER: **le Choix stratégique et la concurrence**, Edition Economica, Paris, FRANCE, 1982, p.42

أولاً: إستراتيجية السيطرة على التكلفة: وفقاً لهذه الإستراتيجية على المؤسسة تخفيض تكلفتها إلى أقصى ما يمكن تخفيضه، حتى تستطيع في النهاية بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يعرضون نفس المنتجات أو الخدمات في السوق.¹

¹ - Ibid, p p. 38-39.

وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق هذه الإستراتيجية منها توافر إقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة. وأخيرا سوقا مكوّناً من مشتريين واعين تماماً بالسعر.¹

وأهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الإستراتيجية²:

- وجود طلب مرن على السعر، أي زيادة المشتريات بمجرد انخفاض السعر؛

- تغطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

كما أنّ هناك تسع محددات رئيسية للتكلفة مذكورة من طرف بورتر، يمكن استخدامها لتحقيق هذه الإستراتيجية³:

1-منحى التعلم والخبرة: وهذا بازدياد الخبرة المتراكمة (إنتاج) من جانب المؤسسة وماله من تأثير على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة...الخ؛

2-إستغلال الطاقة: وهذا من خلال إستغلال الطاقة الكاملة، وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها، وخاصة في المؤسسات ذات الإنتاج الموسمي؛

3-تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها: فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض للتكاليف.

4- غلة الحجم (وفورات إقتصاديات الحجم): وتتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج أي أنّ التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة؛

5- العلاقة بين وحدات النشاط الإستراتيجية: وهذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم؛

¹ - خليل نبيل مرسى، مرجع سبق ذكره، ص. 105.

² - المرجع نفسه، ص. 109.

³ - عمر لعلاوي، دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في التسيير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005. ص ص. 168-169.

6- **درجة التكامل:** فقرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شراء بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة له أثر كبير على التكلفة؛

7- **التوقيت:** وهنا في حالة المتحرك الأول في السوق، ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأولى في السوق من خلال إستغلال الفرص التسويقية؛

8- **الإختيارات الإستراتيجية:** وما لها من أثر في الحالات التالية: قرارات حول خط المنتجات أو حول المنتج، مستويات الجودة، الخدمات المقدمة للمشتري؛

9- **مواقع المصانع ومقرات ومكاتب المؤسسات:** وماله من تحقيق الإستراتيجية وهذا بخفض تكاليف التوزيع، التجميع، المواد الأولية.

وتجدر الإشارة إلى أنَّ هذه الإستراتيجية لا تتوَم طويلا بسبب¹:

- التقليد من جانب المنافسون؛
- التغير التكنولوجي الذي يلغي آثار منحى الخبرة، كما تظهر أهمية اليقظة التكنولوجية؛
- الإستثمار في المعدات الحديثة وتحويل المعدات القديمة إلى أنقاض.

ثانياً: إستراتيجية التمييز: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون ليناسب رغبات وحاجات المستهلكين الذين يهتمون بالجودة والتميز أكثر من إهتمامهم بالسعر، وهذا بمعرفة المنتج كوحيد في القطاع السوقي، وقد يأخذ التميز عدة أشكال كالتصميم الأصلي أو صورة العلامة كسيارة مرسيدس مثلاً، شكل تكنولوجيا، المظهر الخارجي (البنوك مثلاً)، وقد تتعدد أشكال وأبعاد التمييز.²

لقد حدد كونلر خمسة أبعاد للتمييز في السوق من منظور تسويقي كما هي موضحة

في الجدول الآتي:

¹ - جمال الدين مرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 280.
² - M.PORTER, Op.Cit, p p. 40-41.

الجدول رقم (15) يوضح أبعاد استراتيجية التمييز

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
- الشكل	- سهولة الطلبات	- الكفاءة	- التغطية	- الرموز
- الوظيفة	- التسليم	- اللباقة	- الخبرة	- الإعلام
- الاعتمادية	- التركيب	- المصداقية	- الكفاءة	- الأجواء
- الكفاءة	- تكوين العملاء	- الجدوى		- الحوادث
- المطابقة	- النصح	- الديمومة		

Source: Philip. KOTLER et Bernard. DUBOIS, **marketing mangement**, 9^{ème} édition, Publi-union, Paris, FRANCE, 1997,p341.

فبإتباع إستراتيجية التمييز على المؤسسة أن تُعطي إهتمامًا خاصًا لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وإختيار العنصر الذي يكون على أساسه نظرة الزبون إليه، وبناء إستراتيجية تسويقية معتمدة على ذلك العنصر باعتباره المحور الإستراتيجي لها، فقد يكون العنصر هو الجودة وهنا يُهتم بالمنتج، وقد يكون الإهتمام بالتوزيع إذا كان عنصر التمييز هو نقاط البيع وآجال التسليم والتسليم مثلاً، وقد يكون عنصر الترويج إذا كان عنصر التمييز في متابعة الأحداث ومسايرتها.

وعموماً إن أهم مجالات التمييز التي تحقق هذه الإستراتيجية ولفترة زمنية أطول هي:¹

- التمييز على أساس التفوق التقني؛
 - التمييز على أساس الجودة؛
 - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
 - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- وكقاعدة عامة فإن إستراتيجية التمييز تتحقق من مزايا عديدة للمؤسسة في ظل المواقف التالية:
- عندما يُقدّر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره؛
 - تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلكين؛
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التمييز.

¹ - خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 106-107.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز: تتضمن التركيز على مجموعة عُملاء معينين، على جزء من تشكيلة المنتجات، سوق جغرافي، ومثل إستراتيجية التمييز فقد تأخذ أشكالاً عدة.

فإذا كانت إستراتيجية السيطرة على التكلفة أو التمييز تتوجهان إلى السوق ككل، فإنّ جميع أشكال إستراتيجية التركيز تنطوي على جزء خاص من السوق، حيث تكون المؤسسة قادرة على خدمة هذا الجزء الإستراتيجي الضيق بفاعلية كبيرة أو بإستهلاك أقل للموارد، على عكس المنافسين الذين يتنافسون في جزء كبير، وقد ينتج عن ذلك سيطرة على التكلفة ناتجة من الخدمة المقدمة للهدف أو بتميز المنتج وهذا بتلبية حاجة ورغبات ذلك الجزء أو باستخدام الإستراتيجيتين معاً.¹

ولغرض تبني استخدام هذه الإستراتيجية هناك خطوتان هامتان:²

- 1- إختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات سيتم التنافس فيه؛
- 2- تحديد كيفية بناء الميزة التنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة في الخطوة السابقة، وهذا بتحديد مدى جاذبية القطاع (حجمه، ميزته، القوى التنافسية المؤثرة عليه، أهميته بالنسبة للمنافسين الإستراتيجيين، مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجة ذلك القطاع).

وكي تستطيع المؤسسة من استخدام هذه الإستراتيجية بنجاح وجبّ أن تراعي ما يلي:³

- 1- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛
- 2- تفادي محاولة الدخول إلى القطاعات السوقية التي يعمل بها المنافس بقوة عالية؛
- 3- اجتناب القطاعات السوقية التي يتمتع بها المنافس بقوة عالية؛
- 4- المعرفة التامة بكل التغيرات التكنولوجية ونوع المشتري للمنتج؛
- 5- متابعة التحولات في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي قد ينمو بسرعة هو موات لدخول منافسين جدد، على عكس السوق ذو النمو المنخفض يجعل منه غير مربح للمؤسسة عندما تعمل فيه

وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:⁴

¹ - M.PORTER, Op. Cit, p.42.

² - خليل نبيل مرسى، مرجع سبق ذكره، ص. 116.

³ - إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص. 204-205.

⁴ - خليل نبيل مرسى، مرجع سبق ذكره، ص. 115.

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
 - عندما لا يحاول منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، ومعدل النمو والربحية؛
 - عندما تشتد حدة عوامل التنافس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- إنَّ إختيار الإستراتيجية الأساسية من بين الإستراتيجيات الثلاث لا يتوقف على القطاع الذي تشغل فيه المؤسسة بقدر ما يتوقف على موارد وإمكانات المؤسسة أو وحدة النشاط، وهو ما يستدعي دراسة مجالات القوة والضعف في مجالاتها المختلفة، ويورد بورتر بعض المهارات والمتطلبات التنظيمية للإستراتيجيات التنافسية كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (16) يوضح متطلبات الإستراتيجيات التنافسية لPorter

الإستراتيجية التنافسية	المهارات والموارد المتطلبة عادة	المتطلبات التنظيمية المعتادة
السيطرة الإجمالية للتكاليف La Domination globale par les couts	- إستمرارية رأسمال متواصل مع توفر مزيد من رأسمال في متناول اليد العاملة؛ - مهارات في مجالات العمليات الإنتاجية؛ - إشراف محكم على اليد العاملة؛ - تصميم المنتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التوزيع؛ - منافذ توزيع منخفضة التكاليف.	- رقابة محكمة على التكاليف. اعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة؛ - تنظيم جد مهيكّل للمسؤوليات؛ - تحريضات وحوافز لكسب الأهداف الكمية.
التمييز La Différentiation	- قدرات تسويقية مهمة؛ - تنوع في الخدمات والمنتجات و نزعة نحو الإبداع؛ - كفاءات قرية في مجال البحث والتطور؛ - سمعة حسنة للمؤسسة في مجال الجودة والريادة التكنولوجية؛ - خبرة طويلة في الصناعة؛ - تعاون قوي مع قنوات التوزيع.	- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق؛ - تقديرات وحوافز نوعية بدلا من الكمية؛ - رواتب ومزايا جيدة لجذب اليد العاملة المؤهلة والكفاءات المبدعة.
التركيز La Concentration	توليفة من السياسات السابقة موجه نحو الهدف الإستراتيجي المعين.	توليفة من السياسات السابقة موجه نحو الهدف الإستراتيجي المعين.

Source: M .PORTER: le Choix stratégique et la concurrence, Edition Economica, Paris, FRANCE, 1982, p

p.44-45.

ومما تجدر الإشارة إليه بأنّ هناك بعض المخاطر التي يمكن أن تتّجم جراء إختيار هذه الإستراتيجية أو تلك، هذه المخاطر يمكن تلخيصها كالآتي:¹

أ- مخاطر إستراتيجية السيطرة على التكاليف:

- التغيير التكنولوجي يبطل الإستثمارات السابقة، بالإضافة إلى التعلم الحاصل في تلك الفترة أيضا؛
 - التقليد من جانب المنافسة؛
 - عدم القدرة على رؤية المنتج المطلوب أو تغييرات التسويق بسبب الإهتمام المفرط للتكلفة.
- بالإضافة إلى مجموعة من الأخطار الأخرى التي قد تواجهها المؤسسة عند تبنيها لهذا النوع من الإستراتيجيات يمكن إدراج بعضا منها فيما يلي²:
- التركيز الحصري على نشاطات التصنيع؛
 - أهمال نشاطات التمويل؛
 - أهمال النشاطات الصغيرة أو غير مباشرة؛
 - التميز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
 - نقص إستغلال الروابط خاصة مع الموردين وكذا الروابط بين النشاطات كضمان النوعية وخدمات ما بعد البيع، والقدرة على إستغلال ذلك من أسرار بقاء المؤسسات اليابانية.

ب- مخاطر إستراتيجية التمييز:

- التقليد من قبل المنافسين يقلل من إدراك التمييز؛
 - السعر العالي للمنتجات المميزة ذات الجودة العالية، والذي لا يبرر من ارتفاع السعر لدى المشتري أيضا؛
- و تنطوي إستراتيجية التمييز على العديد من المخاطر نذكر منها كذلك³:
- ✓ التمييز المفرط : ذي الاسعار المرتفعة للمنتجات،

¹ - عمر لعلاوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص. 177-178

² - M.PORTER, Op .cit, p36.

³ -Ibid., p 41..

- ✓ ارتفاع فائض السعر: فإذا كان السعر الإضافي مرتفعاً جداً فهذا قد يؤدي إلى أن يتخلى الزبون عن منتجات المؤسسة؛
 - ✓ عدم معرفة تكلفة التميز: لا يحقق التميز فاعليته المرجوة إلا إذا تجاوزت القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفة الحياة على هذا التميز؛
 - ✓ التركيز الشديد على المنتج أكثر من مجموع سلسلة القيمة؛
 - ✓ عدم تحديد القطاعات السوقية للزبائن.
- كما أنّ هذه الإستراتيجية تتطلب نقطة دائمة كجهد متواصل لمتابعة المقلدين للمنتج.

ج- مخاطر إستراتيجية التركيز:

- كل وافد جديد للجزء المستهلك يؤثر مباشرة على المؤسسات التي تشتغل بذلك لجزء من السوق؛
 - دخول المنافسين الكبار لهذه الأجزاء بإستراتيجيات تسويقية متنوعة.
- و منها كذلك ¹:
- التركيز على قطاع أو مجموعة من القطاعات السوقية لا يكفي لوحده من أجل اكتساب ميزة تنافسية؛
 - الاختلافات بين القطاع الذي اختارته المؤسسة المتمركزة، و باقي القطاعات السوقية؛
 - طريقة جديدة للتقسيم في القطاع السوقي لتكوين فرصة استثنائية؛
 - المنافس الذي يختار هدفاً واسعاً يجب أن يكسب ميزة تنافسية دائمة؛
 - البحث الدؤوب عن قطاعات سوقية مهمة كدراسة امتداد الهدف.

إنّ لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية السابقة خصائص إذا ما تمّ حسن فهمها ومعرفتها تمكننا من المواجهة والدفاع ضد القوى التنافسية الخمسة²، وعلى ذلك يمكن تقديم الجدول الآتي والذي يقارن خصائص هذه الإستراتيجيات ضمن سياق القوى الخمس لبورتر.

¹ - M.PORTER, Op .cit, p32.

² - www.Quik.mba.com/strategy/porter'generic strategy.htm. Page Consulté le 18/12/2013

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

الجدول رقم (17) يوضح الإستراتيجيات التنافسية وقوى الصناعة

الإستراتيجية التنافسية قوى الصناعة	إستراتيجية السيطرة على التكاليف	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية التركيز
1- حواجز الدخول للجدد	القدرة على خفض السعر للرفع من حواجز الدخول للمنافسين المحتملين.	ولاء المستهلكين والذي قد ينشط من عزيمة الداخلين الجدد.	يعمل على تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسة والتي من شأنها أن تكون كقوة أو حافز كبير للداخلين الجدد.
2- القوة التفاوضية للعملاء	قدرة على التفاوض لخفض السعر إلى العملاء المهمين والأقوياء.	عدد كبير من العملاء ذو قدرة أقل بسبب بضعة البدائل المتوافرة لديهم .	أكثر العملاء لهم قوة تفاوض بسبب صيغة البدائل.
3- القوة التفاوضية للموردين	المراهنة على إنقاص القوة التفاوضية للموردين المهمين والأقوياء.	الأفضل قادر على زيادة سعر المنتج للعملاء.	الموردون لهم قوة بسبب الأحجام المنخفضة؛ المشتريات من طرف المؤسسة ذات التركيز والتميز لها قدرة على خفض الأسعار.
4- تهديد المنتجات البديلة	إمكانية خفض السعر للدفاع ضد المنتجات البديلة	إدراك العملاء لتمايز المنتج وخواصه؛ تعمل على خفض تهديد البدائل.	المنتجات المتخصصة وذات الكفاءة المحورية تحمي المؤسسة من المنتجات البديلة
5- المتنافسون المتزاحمون داخل القطاع	الأفضل قادر على التنافس في السعر	درجة الولاء للعملاء تمنع من تحولهم إلى المنافسين	المنافسون لا يستطيعون تلبية حاجات العملاء المركزة من طرف المؤسسة

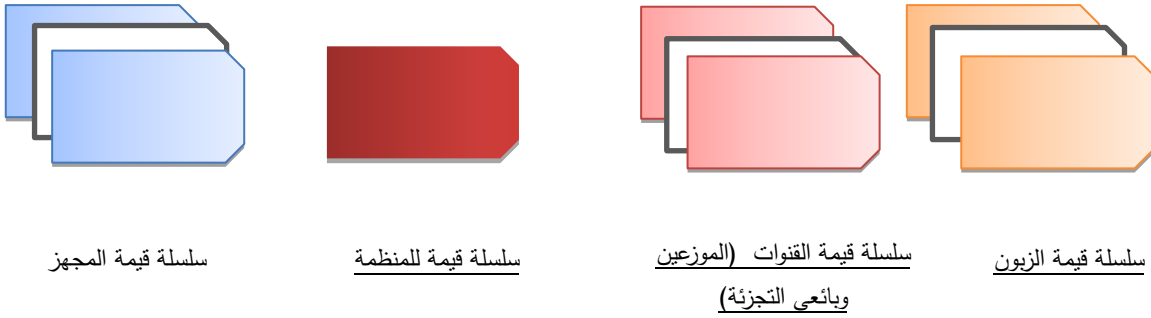
Source : www.Quik.mba.com/strategy/porter'generic strategy.htm page consulte le 18/12/2012

المطلب الثاني: التحليل التنافسي من خلال مفهوم سلسلة القيمة: من الصعب فهم الميزة

التنافسية إذا اتخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تتجم عن نشاطات كثيرة داخل المؤسسة، والتي تقوم بها بهدف تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع ودعم منتجاتها، فكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق تميز المؤسسة.

أولاً: نظام القيم: سلسلة قيمة المنظمة التي تتنافس في صناعة معينة هي جزء من تيار واسع من الأنشطة لأنّ المنظمة جزء من نظام واسع لإضافة القيمة، و تتضمن سلسلة القيمة للمجهزين و سلسلة القيمة الموزع و سلسلة القيمة للزبون. وهي موضحة بالشكل:

الشكل رقم (17) يوضح نظام القيم للصناعة حسب Porter



المصدر: يعرب عدنان السعيد، تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية تحليلية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2004، ص42.

وأصبح فهم القدرات الإستراتيجية للمنظمة غير كافياً للنظر إلى العمليات الداخلية للمنظمة فقط، وتكوين قيمة أكبر يمكن أن يحدث في سلسلة المجهزين والموزعين. و كل هذه العمليات لا زالت بحاجة إلى فهم وتحليل عميق. و على سبيل المثال جودة السيارة عندما تصل إلى المستهلك النهائي فهي لا تتأثر فقط بالأنشطة التي تحدث داخل مصنع المنظمة، ولكنّها تتأثر بجودة المكونات و أداء الموزعين. و قدرة المنظمة على التأثير على أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن يكون عاملاً مهماً و مصدراً للميزة التنافسية¹.

ثانياً: مفهوم سلسلة القيمة للمنظمة و أنشطتها: إنّ أول ظهور لمفهوم سلسلة القيمة كان في الخمسينات على يد *LAWRENCE milles* - وهو تاجر أمريكي-، ثم تم تطويرها من خلال سلسلة

¹ - يعرب عدنان السعيد، تحليل إستراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية تحليلية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2004، ص44.

كتابات بورتر في السبعينات من القرن الماضي¹. سلسلة القيمة للمنظمة هي الهيكل الذي تستعمله لفهم موقع كلفها، والتعرف على أدوات متعددة تستعملها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال. وتستعمل سلسلة القيمة للتعرف على الموارد و العمليات الأساسية و التي تمثل القوة و المنطق و الفرص لتطوير الميزة التنافسية. فتتأ الميزة التنافسية من الطريقة التي بها المنظمة تنظم و تدير أنشطتها المنفصلة و تساعد على فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة وتصوير هيكل القدرات من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات، وتعرض سلسلة القيمة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصل إلى الزبون النهائي. حيث تقسم المنظمة أعمالها إلى سلسلة من الأنشطة وكل عنصر أو نشاط في سلسلة القيمة يسهم في جزء من القيمة الكلية المقدمة للزبون. و كذلك يسهم في جزء من الأرباح الكلية. لأنّ المفهوم الأساس لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة و الربح لكل جزء في السلسلة وتضم المنظمة أكثر من مجموعة من الأنشطة. فسلسلة قيمة المنظمة هي نظام متداخل أو شبكة من الأنشطة متصلة من خلال روابط، و الروابط تحدث عندما أحد الأنشطة يتأثر بكلف أو كفاءة الأنشطة الأخرى، وترتبط سلسلة القيمة أنشطة المنظمة مع الأجزاء الوظيفية الأساسية، ومن ثم تحاول أن تضع تقييم لإسهام كل جزء في توليد القيمة المضافة الكلية للأعمال وبشكل جوهري ومن خلال ما ذكر انفا يمكننا القول أنّ سلسلة القيمة تؤكد على²:

- القيمة المضافة التي يسهم بها كل جزء من المنظمة؛
- إسهام كل المنظمة ومن خلال القيمة المضافة في تحقيق الميزة التنافسية، و كل جزء من هذه الأجزاء يمكن أن يقوم بها.

و هذا التحليل يمتحن كيف أنّ كل جزء يمكن أن يسهم بإتجاه توليد قيمة للمنظمة، وكيف أنّ هذه القيمة ستميز المنظمة كمنافس عن بقية المنافسين الآخرين، يتضح من هذا العرض أنّ سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبون ، و عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تتكون من الأنشطة-الأولية- الأساسية و اخرى داعمة.

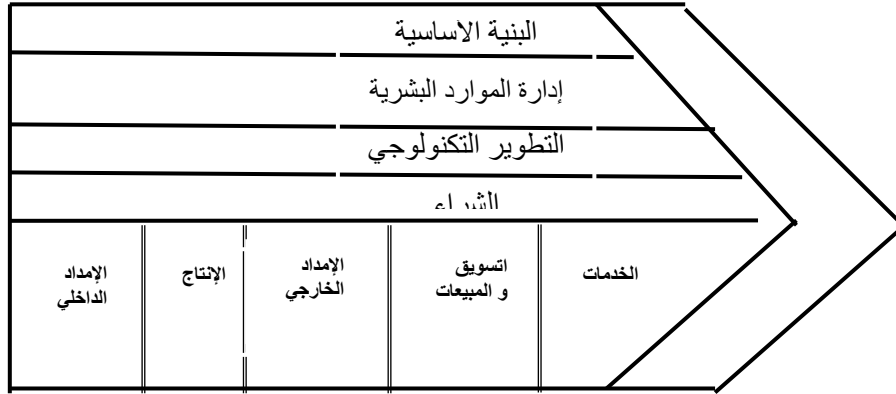
¹ - Ahmed HAMADOUCHE: *Méthode et outils d'analyse stratégique*, Chihab édition, Alger, 1997, p. 83.

² - يعرب عدنان السعيد، مرجع سبق ذكره، ص43.

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية

يمكن تعريف سلسلة القيمة على: "أنها الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ، بحيث يُمكن المؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها"¹. وقد قسم بورتر **Porter** أنشطة المؤسسة إلى نوعين كما هي موضحة في الشكل:

الشكل رقم (18) يوضح مفهوم سلسلة القيمة حسب Porter



Source : M.PORTER: **le Choix stratégique et la concurrence**, Edition Economica, Paris, FRANCE, 1982,p 53.

1-الأنشطة الأولية: وهي خمسة أنشطة:²

1-1- الإمداد الداخلي: أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج

وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون ،...

1-2 - الإنتاج: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي و تشمل التشغيل

على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات.

1-3- الإمداد الخارجي: أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المشتري،

وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ و جدولة الطلبات.

1-4 التسويق و المبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن

يشترى المنتج و تحفيزه على الشراء و تشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، العلاقات العامة ...

¹ - خليل نبيل مرسى، مرجع سبق ذكره، ص.92.

² - M.PORTER, **Les choix stratégique et la concurrence**, Op.cit, p.57.

1-5 الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة بتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و تشمل:

الخدمات والتركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار و الأجزاء و تعديل المنتج.

2 - الأنشطة الداعمة: و هي أربعة أنشطة¹:

2- 1 - بنية المؤسسة الأساسية: تشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب

القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

2 - 2 - تسيير الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد،

وتشمل: كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر كامل الحلقة ككل.

2- 3 - التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء

الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

2 - 4 - التموين: أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت

مواد أولية أو خدمات أو آلات، وهكذا تتغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء".

كما يضيف بورتر **Porter** بأنَّ هناك أنواعا من الأنشطة بداخل كل صنف من الأنشطة السابقة

وهي ثلاثة أنماط حسب الدور الذي تلعبه في كسب الميزة التنافسية²:

1- أنشطة مباشرة: تدخل في خلق قيمة للعملاء: كالتجميع، تصنيع القطاع، تشغيل القوى البيعية،

الإعلان، تصور المنتج، التوظيف.

أنشطة غير مباشرة: تسمح بتطبيق بوجه متصل الأنشطة المباشرة كالصيانة، تثبيت الجدولة ، 2-

تشغيل التركيبات، تسيير القوى البيعية ، تسيير البحث و/ أو تسجيل نتائج البائعين.

¹ - M.PORTER, *Les choix stratégique et la concurrence*, Op. cit, p.58-59.

² - Ibid. p p 61-62.

3- أنشطة ضمان الجودة: وهي أنشطة تضمن جودة الأنشطة الأخرى كالرقابة، التفتيش، التجريب، التحقيق، التكيف، التصحيح، والتقييم.

في جميع المؤسسات نجد أنشطة مباشرة وأخرى غير مباشرة موجهة لضمان الجودة، والأنماط الثلاث لهذه الأنشطة تتواجد في الأنشطة الرئيسية والداعمة، مثلا كالتطوير التكنولوجي ففرق البحث تطبق حقيقة أنشطة مباشرة لكن تسيير البحث هو نشاط غير مباشر.

ثالثا: أهمية استخدام مفهوم سلسلة القيمة: إنَّ الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز منتج أو خدمة ما، و هذا باقتراح مختلف الحلول التقنية و التنظيمية الممكنة التي تساعد على¹:

- التحكم في هيكل التكاليف؛
 - تفعيل و تنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة ؛
 - تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة .
- و انطلاقا من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية سليمة و اكتساب ميزة تنافسية عن طريق:

- " -الضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛
- التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أوخدمات ما بعد البيع...الخ.
- هاتان الطريقتان اللتان تمثلان الإستراتيجيتين الأساسيتين لمواجهة المنافسة وتسمحان للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة و دائمة خاصة إذا اقترنت ب:
- خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع لزبائن أوفياء...الخ؛
- إستغلال التطور التقني و الإبداع السريع لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستعملة؛
- حسن تسيير الوقت و التحكم في آجال الإنجاز و الانتظار سواء على مستوى الإنتاج، التوزيع،

¹ - Ahmed HAMADOUCHE, Op. Cit, p.86.

- التصميم أو إطلاق منتجات جديدة في السوق ¹.

بالإضافة إلى تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية- الحقل التنافسي للمؤسسة - لتحديد التموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه البيئة التنافسية و المتمثلة في:²

-امتداد الجزء: أي درجة التغيرات في صنع المنتج و خدمة العملاء؛

- درجة التكامل: أي ما هي الأنشطة التي تتجز بداخل المؤسسة ومن خلال المؤسسات المستقلة؛

-الامتداد الجغرافي: أي ما مجموعة النواحي، الدول، أو مجموعات البلدان التي تتنافس بها المؤسسة بإستراتيجية منسقة؛

-الامتداد القطاعي: أي ما هي مجموعة القطاعات المتداخلة و التي تعمل بها المؤسسة بإستراتيجية منسقة.

إنّ تحليل سلسلة القيمة يسمح لنا بالخصوص ب³:

- تعريف أحسن للقطاع الذي تتموضع به المؤسسة؛

- تخصيص تكاليف و منتجات حقيقية تخلق القيمة؛

- تعريف محددات التكلفة.

عموما تحليل سلسلة القيمة يبحث عن ميزة تنافسية دائمة بالتحكم في محددات التكلفة وإعادة تشكيل سلسلة قيمة جديدة ذات تكلفة أقل في خلق منتج منافس.

إنّ المؤسسة قد تستخدم تحليل القيمة في التخطيط الإستراتيجي وهذا من شأنه الرفع من الميزة التنافسية. ويقول **Porter** "...إنّ العديد من الهجمات الناجحة تتطلب العديد من الابتكارات في سلسلة القيمة، ويمكن أن تؤدي التغيرات الهيكلية للقطاع إلى خلق فرص لإعادة تشكيل سلسلة القيمة..."⁴.

فقد يستخدم أحد المتنافسين سلسلة قيمة مطابقة أو معدلة أو معاد تشكيلها، وهذا بالنظر إلى نفس الحقل التنافسي للقائد. وكل ذلك يخضع إلى معرفة الأبعاد المختلفة للبيئة التنافسية المذكورة سابقا. لإعادة تشكيل سلسلة القيمة يسمح للمؤسسة بالتنافس في نفس الحقل التنافسي وهذا بتطبيق أنشطة مختلفة منشأة للقيمة أو بإعادة نمذجة كلية للسلسلة بالنظر للمنافس ذي الأولوية لزيادة التمييز أو

¹ - صليحة كريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص.23.

² - M.PORTER, Op. Cit, p p. 73-74.

³ - خليل نبيل مرسى، مرجع سبق ذكره، ص.95.

⁴ - M.PORTER, Les choix stratégique et la concurrence, Op.cit., p.608.

تخفيض التكلفة. وكلما أمكن للمؤسسة من اكتساب منتجات أو أنشطة متعددة أمكنها من كسب ميزة تنافسية في هذا القطاع أو السوق.

وبخصوص إعادة تشكيل المنتجات أو سلسلة القيمة بوجه عام فهناك مجموعة تكتيكات وهي كما

يلي:¹

- 1- التغييرات في المنتج: بتغيير و/أو تعديل مواصفات وخصائص المنتج؛
- 2- نتائج وخصائص أفضل: بفهم خصائص العملاء ومنه تقديم منتجات مشبعة لحاجاتهم و رغباتهم؛
- 3- التغييرات في الدعم الخارجي أو الخدمات: بتعديل الأنشطة كدعم المنتجات أو معالجة الطلبات..؛
- 4- نظام الإمداد جد الفعال: وهذا بالتحسين القوي لوضعيتها النسبية لأنشطتها المنشأة للقيمة بتخفيض تكاليف نظام الدعم؛
- 5- دعم لخدمات ما بعد البيع بوجه نشط: وهذا بالتقرب من العملاء و الإجابة عن تساؤلاتهم واستفساراتهم حول المؤسسة ومنتجاتها؛
- 6- تحسين معالجة الطلبات: بتسيير مخزون العملاء، نظام التوريد و الرقابة على مخزونه...؛
- 7- التغييرات في التسويق: زيادة النفقات المتعلقة بالتسويق في قطاع معين، تموضع جيد، نمط جديد لتنظيم المبيعات..؛
- 8- التغييرات في الإنتاج: وما من شأنه تخفيض التكلفة وتقوية التمييز؛
- 9- إعادة التشكيل إلى الأمام: وهذا بتقديم قنوات توزيع جديدة، الإستيلاء المبكر قبل الآخرين على القنوات الجديدة، البيع المباشر لتقليل القناة التوزيعية و استخدام القصيرة منها.

¹ -Ibid, p p . 605-607.

رغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنَّها¹:

- طريقة موجهة أساسا نحو تحليل البنية الداخلية للمؤسسة مما قد يدعو إلى عدم الإهتمام بتأثير

المحيط الخارجي؛

- تركيزها على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات قد يعيق عملية الإبداع في المؤسسة

خاصة في تطوير المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن؛

- أنَّها تواجه حالة التغيير برفض الموظفين و مقاومتهم؛

إضافة إلى هذا فإنَّ قيمة المنتج لا تتحدد فقط بتكاليفه وإنَّما أيضا بخصائصه المميزة الأخرى كنمط التوزيع.

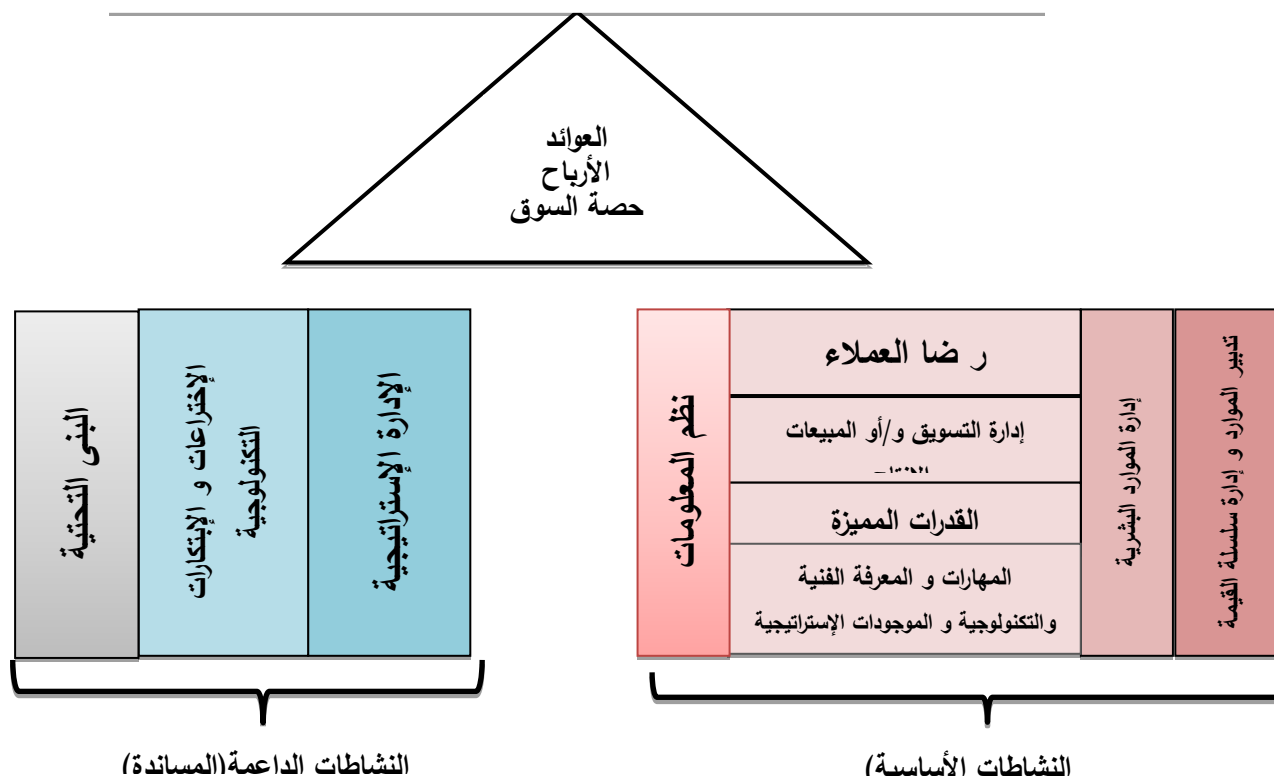
وهناك تطوير حدث لهذا النموذج حيث أدخل إدارة المعرفة كجزء من الأنشطة العامة لتحقيق القيمة المضافة، وأصبح غير ملائم لمؤسسات اليوم بسبب تطور و تأثير تكنولوجيا الاعلام و الإتصال، وقصر دورة حياة المنتج كنتيجة لزيادة حدة المنافسة و سرعة التطور.

لقد استخدم **Macmillan** نموذجا مطورا لسلسلة القيمة موضح في الشكل رقم(19) وذلك من خلال الإستفادة من شبكة المعلومات الدولية الانترنت التي تساهم بنقل المعلومات اللازمة عن المنظمات و تعمل على زيادة العلاقات و الروابط بين العملاء و المجهزين، إذ يؤكد على أهمية إدارة التجهيز فضلا عن أهمية المهارات و القدرات الجوهرية وعوامل رضا العملاء، وأنَّ تطبيق النموذج الجديد في المؤسسات من شأنه أن يزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة².

¹- صليحة كريش، مرجع سبق ذكره، ص. 22.

²- أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، 2009، ص142.

الشكل رقم (19) يوضح نموذج سلسلة القيمة المطور ل Macmillan



المصدر: أميرة الجناحي، علاء فرحان طالب: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص143.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق التطرق له يمكن القول أن فهم بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية تعد الأهم نظرا لما تمتاز به من التعقد و عدم الاستقرار. وتم التركيز على البيئة التنافسية وخاصة ما قدمه بورتر لتحليل القوى التنافسية لقطاع الصناعة، كما تم التطرق إلى المنافسة وعرض أهم الأوضاع السوقية الممكنة، والتركيز على وضعية السوق التي تكون فيها منافسة بين المؤسسات هذا ما أدى بنا إلى التعرف كذاك على مفهوم التنافسية الواسع الأبعاد والمفاهيم، فالיום كل المؤسسات تعمل في مستويات معينة من التنافسية سواء ما تعلق بتنافسية الدول، القطاعات فيما بينها، أو ما تعلق بتنافسية المؤسسة وهو الأهم. إذ عُرِفَت بتعاريف كثيرة تتمحور جلها على خدمة وبناء العلاقات مع العملاء بأحسن من المنافسين بشتى الطرق والإمكانيات الممكنة لذلك، وهذا من خلال عنصر حرج تمتلك فيه الأفضلية والتميز والمعروف في أوساط المحللين و المفكرين بالميزة التنافسية، والمطلوب من المؤسسة ادامته باستراتيجيات معينة. لعل أبرزها ما تعرض له بورتر أي الاستراتيجيات التالية، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز، و استراتيجية السيطرة على التكاليف.

ولما أصبح العملاء أو الزبّون هو محور الحلبة التنافسية بين المؤسسات توجب على المؤسسة الوصول اليه من خلال إحدى الاستراتيجيات السابقة ومن خلال وضع برامج تنافسية قد تكون نواتج للاستراتيجيات وهي السبيل لاستدامة الميزة التنافسية، وهذا بالحفاظ على العملاء و علاقاتهم المتميزة مع المؤسسة، أو بالتركيز على العملاء ذو الربحية المرتفعة، وهذا ما سنقوم بالتطرق و التوضيح له من خلال الفصل القادم.

الفصل الثالث:

المبحث الأول: رضا العملاء وأثره على تنافسية المؤسسة؛

المبحث الثاني: برامج الولاء وأثرها على تنافسية المؤسسة؛

المبحث الثالث: تنويع العملاء وتحليل ربحية العملاء.

تمهيد:

من أجل أن تحافظ المؤسسة على بقائها في السوق أصبح لزاما عليها الإعتماد على مجموعة من البرامج لكي تتنافس داخل معركة السوق التي محورها العملاء، و هدفها الوصول إلى إرضائهم وولائهم، ممّا يتطلب منها إستراتيجية لجذب عملاء جدد إلى جانب الحفاظ على العملاء الحاليين. وهو الأمر الذي يتطلب منها السعي المستمر للحفاظ و تحسين العلاقات مع العملاء، وقياس هذه العلاقة من وقت لآخر حتى تصل عملية إرضائه إلى أهدافها و المتمثلة في زيادة العملاء و الحصة السوقية ومنه إلى المبيعات فالربحية. كما أن معظم المؤسسات تؤمن بوجود العلاقة القوية و الإيجابية بين زيادة و إرتفاع مستوى رضا العملاء و تكرار عمليات الشراء، إلّا أنّ هذه العلاقة لا يمكن الإعتماد عليها اليوم فنجاح المؤسسة يرتبط بمدى نجاحها في الإحتفاظ بعملائها و ولائهم لها و لمنتجاتها من جهة.

ومن جهة ثانية فلقد تحول الفكر التسويقي اليوم القائم على التوجه بالعملاء إلى العمل المستمر بتتويج العملاء وإعطائهم قيمة من خلال الجودة و زيادة المنافع المادية و غير المادية و تقليل التضحيات و الجهد من طرفهم، و الحصول على أرباح إضافية نتيجة جودة المنتجات والقدرات التنافسية الموجهة لغرض ذلك و التي تمكنها من امتلاك الميزة التنافسية المستدامة.

وتأسيسا لما سبق سنتناول في هذا الفصل عرضاً للبرامج التنافسية لإدارة العلاقات مع العملاء بشيء من التفصيل و الاسهاب و كل ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: رضا العملاء وأثره على تنافسية المؤسسة؛

المبحث الثاني: برامج الولاء وأثرها على تنافسية المؤسسة؛

المبحث الثالث: تتويج العملاء وتحليل ربحية العملاء.

المبحث الأول: رضا العملاء وأثره على تنافسية المؤسسة

من أهم الثوابت و المعايير التي تُمكن المؤسسة من فهم جودة منتجاتها و خدماتها للعملاء هو الرضا عن المنتجات المقدمة، وعدم الإهتمام بالبدائل المتوفرة من طرف المنافسين لقناعاتهم الإيجابية - العملاء - بتلبية رغباته و حاجاته، الأمر الذي يدفع إلى تكرار الشراء ومنه بناء علاقات طويلة المدى.

المطلب الأول: مفهوم رضا العملاء: قبل التطرق إلى مفهوم وتعريف رضا العملاء يتوجب التعريف بالعملاء و الزبائن ومعرفة أنماطهم، ومن ثمّ الإحاطة بأهمية و خصائص رضا العملاء.

أولاً: مفهوم العملاء و أنماطهم: يعد الزبون-العملاء- أهم مرتكزات إدارة علاقات الزبائن أو العملاء ، فنجد عدة تعريف لهذا المصطلح - الزبون أو العملاء- فلقد عرفه ثامر البكري بأنّه: "شخص يقتني البضاعة أو يشتريها بهدف اشباع حاجاته المادية و النفسية أو لأفراد عائلته"¹.

وتم تعريفه على أنّه: "ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي و الذي يقتني منتج منظمة ما من السوق الصناعي أو الإستهلاكي أو داخل المنظمة لتحقيق حاجاته و رغبات عائلته عن طريق الشراء أو المبادلة"².

فيقسم العملاء حسب التقسيم الكلاسيكي- الذي قدمه كوتلر- إلى قسمين هما:³

1 - عملاء داخليين: و يمثل هؤلاء الأفراد العاملون في المؤسسة ذاتها مثل الموظفين المساهمين

...الخ، أين تولي المؤسسة إهتماما كبيرا لهم باعتبار أنّ العملاء الداخليين يقومون بعملية الترويج للخدمات المقدمة خارج المؤسسة، خاصة إذا كانوا يدينون بولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

2- عملاء خارجيين: وتشمل الموردين والمستهلكين والعملاء، والمجتمع المحلي والسلطة والدولة

والإقتصاد المحلي والأجنبي والأسواق والمنافسين، و من لهم علاقة مع المؤسسة أو يرون في

¹ - ثامر البكري، إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر الدولي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004، ص 42.

² - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ - خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 206 .

الفصل الثالث: البرامج التنافسية لإدارة علاقات العملاء مع العملاء

وجودهم تحقيقاً لأهداف لهم. ويمكن توضيح أوجه التشابه الموجودة بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي، وكذلك لأنواع العملاء و طرق التعامل مع كل منهم وهذا من خلال الجدولين التاليين:

الجدول رقم (18) يوضح التشابه بين الزبون الداخلي و الزبون الخارجي

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
• إستلام من	العملية الإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية
• التوقيت	حسب الحاجة	حسب موعد التسليم أو عند الحاجة
• الإهتمام	إستلام بالتوقيت الملائم وبالمواصفات المتفق عليها	إستلام بالموعد
• الشكوى	من التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الإنتظار أو تأخر التسليم
• النتائج	الجودة الداخلية (رضا العامل)	الجودة الخارجية (رضا العملاء وولائهم)

المصدر: نجم عبود نجم: المدخل الياباني إلى العمليات الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 298.

الجدول رقم (19) يوضح أنماط الزبائن وطرق التصرف معه

أنماط الزبائن	سلوكياته	طرق التصرف معه
1. الزبون السلبي	يتصف العميل هنا بالخلل والمزاجية، وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه وبقطة. البطء في اتخاذ القرارات، إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح عليه،	- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار. - أن لا يجرح الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه، ومسايرته للوصول إلى ما يحقق رغبته. - تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده
2. الزبون المتشكك	ويتصف هذا العميل بالشك وعدم الثقة، إضافة إلى لهجته التهكمية التي تتطوي على السخرية لما يقوله الغير، ويصعب عادة معرفة ما يريده	-عدم مجادلته فيما يقول. -معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكه وعدم ثقته. -تكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته
3. الزبون الشرثار	يتصف العميل هنا بأنه صديقاً مجاملاً ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، ويتصف بالفكاهة والدعابة ويتصف باستحواذه على الحديث والخلط في الموضوعات وله أساليب لجر الآخرين إلى الحديث الذي يريده.	- معاملته بحرص وحذر. -الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه. -التعبير عن الإمتنان والتقدير لما يقدمه من اقتراحات
4. الزبون	لديه مبالغة في إدراكه لذاته ، تولد لديه اتجاهات التميز والسيطرة إضافة إلى غروره المفرط، الذي	-محاولة إنهاء معاملته بسرعة. -معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه

الفصل الثالث: البرامج التنافسية لإدارة علاقات العملاء مع العملاء

المغرور المندفع	يقوده إلى الشعور الزائد بالثقة، ويبدو في عجلة من أمره وينفذ صبره بسرعة ويقاطع الحديث ويعيق عمل الآخرين، كذلك يثار بسرعة ولا يسأل شعوره بأنه يعرف كل شيء	صاحب الرأي القيم؛ -الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي.
5. الزبون المتردد	يتصف هذا العميل بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه. لا تتسم اجاباته بنعم أو لا وتأجيل القرار.	إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة. -إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق. إشعاره بافتقار رأيه للمنطق من خلال تدعيم أقوالك وآرائك بالأسباب المنطقية.
6. الزبون الغضبان	ويتصف هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمور وتوافهها، لكي يجعل منها مبررات كافية لافتعال الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم وفي نفس الوقت يكون من الصعوبة إرضاءه لأن آراءه متشددة وفيها نوع من التهجم.	الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه. -استيعاب ثورة الغضب والتعرف على مشاكله -محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها
7. الزبون المشاهد المتسوق	يميل هذا العميل إلى التمعن في الأشياء وفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، ويستمتع بالتسوق، وبالرغم من أنه يمكن أن يكون عميلا جيدا إلا أنه يجب التعامل معه بحذر لأنه لا يجب أن يكون مراقبا وملاحظا، فإذا شعر بذلك يتوقف عن ما كان يقوم به.	تتبع حركاته و الإهتمام به دون إشعاره بذلك. عدم محاولة استخدام أية أساليب ترويجية للضغط عليه. تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل.
8. الزبون النزوي	يتصف هذا العميل بالتفاخر واتخاذ القرارات بسرعة ،، تتحكم عواطفه بسلوكه الشرائي، فهو يكره الشرح المفصل عن خدمة معينة، ويعتبر ذلك مضیعة للوقت	-تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح. - محاولة مساعدته لتجنبه الوقوع في الأخطاء. -حثه على الاطلاع على المعلومات التي تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار .
9. الزبون الغني	ويتصف هذا العميل بأنه إيجابي النزعة ، نشيط ومبادر ، يتمتع باستقلالية عالية جدا ، يفضل إتخام قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين ، وهو محافظ مقاوم للتغيير ، وذو عقلية مغلقة .	- محاولة مسايرته فيما يقول ،و الثناء على ذلك. - إظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه. - إشعاره بالإهتمام به وبالأشياء التي يقولها
10. الزبون المفكر الصامت	ويتسم بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمتع أكثر مما يتكلم، يصعب تغيير أفكاره وآراءه بسرعة، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرارات، يبحث عن المعلومات، يقوم بالمقارنات للوصول للإختيار الصائب.	-الحرص على إعطاءه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم . - استخدام الحقائق والمنطق التحليلي. -الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.

المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص

ثانياً: مفهوم رضا العملاء: لقد تعددت واختلفت الآراء حول تعريف الرضا، لذا سيتم عرض بعض التعاريف بهدف الوصول إلى مفهوم عام لرضا العملاء وهذا على النحو التالي:

يعرف الرضا بأنه: "هو مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته"¹. كما أن الرضا: "الأساس الناتج عن مقارنة الفرد بين أداء المنتج الفعلي وبين التوقعات المسبقة لأداء المنتج"².

أما رضا الزبون فهو: "حالة نفسية مرضية أو شعور بالرضا من طرف العميل نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغبات وحاجات العميل لمرة واحدة"³.

ويعرف الرضا الكلي للعميل بأن: "مشاعر العميل بالفرح أو الأشياء بعد الشراء الناجمة عن مقارنة الأداء الفعلي المدرك للمنتج مع توقعاته"⁴.

وتم إعطاء تعريف لرضا الزبون على أنه: "المحور الأساسي لتوثيق العلاقة التراكمية الدائمة بين الزبون و المنظمة وذلك لتحقيق القناعة لديه بأن المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته و حاجاته و تهدف منه المنظمة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة المدى مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين. الأول الزبون بتحقيق الرضا التام لديه و المنظمة تحقق من ذلك أرباح معقولة"⁵.

ونجد تعريف آخر لرضا الزبون إذ هو: "عبارة عن مقارنة الأداء المدرك للخدمة بعد الإستخدام بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج، ففشل الأداء الفعلي للخدمة في مقابلة توقعات الزبون، فهذا من شأنه أن يجعل الزبون في حالة عدم الرضا عن هذه الخدمة والعكس صحيح. وإذا كانت الخدمة المقدمة تطابق توقعات الزبون فإن هذا يحقق له الإشباع الذي يسعى إليه ومن ثم يجعله زبوناً راضياً"⁶.

¹- محمد فريد الصحن، قراءات في الإدارة والتسويق، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص71

²- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص74

³- إياد شوكت منصور، مرجع سبق ذكره، ص51

⁴- عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 73.

⁵- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون: مرجع سبق ذكره، ص 222.

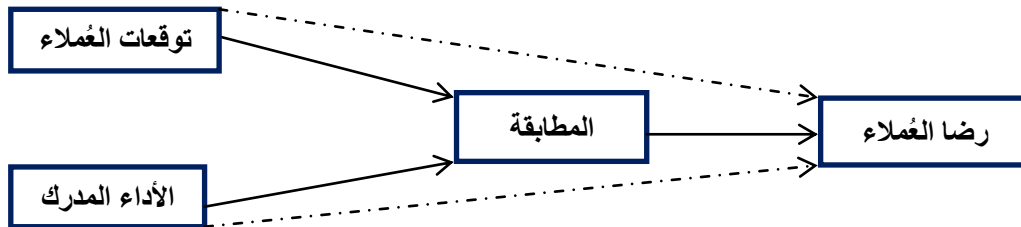
⁶- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم (التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء)، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008،

وتم تعريف رضا الزبون من قبل كوتلر على أنه: "حكم الزبون من خلال خبرته الإستهلاكية والإستخدام الناتج عن تقييمه لتوقعاته للمنتج والأداء المتوقع"¹.

ويعرف رضا الزبون على أنه: "الإنطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء"²، أو هو "الحكم على جودة الخدمة الناتج عن مقارنة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن رضا العملاء هو الفرق بين توقعات الزبون المسبقة لأداء المنتج وبين الأداء الفعلي للمنتج، أي أن الزبون تكون له صورة أو فكرة عن الإشباع الذي يقدمه المنتج وبعد إستهلاكه له تتضح الصورة النهائية والفعالية لهذا المنتج بالنسبة له. فهو الشعور المتولد لدى العملاء و الناتج عن المقارنة بين مستوى الأداء المدرك للمنتج بعد شرائه وإستهلاكه مع مستوى الأداء المتوقع قبل الشراء. ويمكن إعطاء تصور عام حول مفهوم الرضا من خلال الشكل الآتي.

الشكل رقم (20) يوضح نموذج الرضا



Source: Monique ZOLLINGER, Eric LAMARQUE, **Marketing et Stratégie de La Banque**, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, FRANCE, 2004, P74, p74.

¹ -Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Op.cit., p 70.

² -Daniel RAY, **Mesurer et développer la satisfaction des clients**, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, FRANCE, 2001, p22 .

³ - Monique ZOLLINGER, Eric LAMARQUE, **Marketing et Stratégie de La Banque**, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, FRANCE, 2004, P74, p73.

من خلال التصور السابق يتضح أنَّ للزبون عند عملية شراءه المنتج يخرج بإحدى النتيجتين التاليتين:

- قيمة إيجابية وشعوره بالرضا إذا زادت الخصائص الفعلية للمنتج عن توقعاته أو تتطابق معها؛

- قيمة سلبية وعدم الرضا إذا زادت توقعاته لخصائص المنتج عن الخصائص الفعلية له.

ولقد صنف **Day** سنة 1976 توقعات العملاء إلى ثلاثة أنواع هي¹:

1- التوقعات عن طبيعة و أداء السلعة أو الخدمة: وهي المنافع التي يتوقع العملاء الحصول

عليها من شراء و إستخدام السلعة أو الخدمة نفسها؛

2- التوقعات عن تكاليف السلعة أو الخدمة: وهي التكاليف التي يتوقع أنَّ يتحملها العملاء في

سبيل الحصول على المنتجات مثل الوقت والجهد المبذول في عملية التسوق وجمع المعلومات

عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر شراء السلعة أو الخدمة؛

3- التوقعات عن المنافع أو التكاليف الإجتماعية: وهي رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثل

الأقارب والأصدقاء، وذلك عند شراء الفرد للسلعة أو الخدمة و يأخذ شكل الإستحسان أو عدم

الإستحسان للمنتج المشتري.

ومن ناحية أخرى قام كُلُّ من **Woodside et Pitts** سنة 1984 بتصنيف توقعات العملاء إلى ثلاثة

أنواع كما يأتي:

1. - التوقعات التنبؤية: وهي معتقدات المستهلك عن الخصائص والصفات التي يتوقع توافرها في

المنتج،

2. - التوقعات المعيارية: وهي معتقدات المستهلك أو العميل عن الأداء الذي يجب أن يكون عليه

المنتج؛

3. توقعات المقارنة: وهي معتقدات العملاء أو المستهلكين عن أداء علامة منتج معين بالمقارنة

بالعلامات المنافسة.

¹ - محمد علي بركات، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، دراسة تطبيقية عن ركاب مترو أنفاق القاهرة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 91- 93 بتصرف.

أما عن إدراك العملاء فيقصد بها العملية التي عن طريقها يقوم الأفراد بإختيار و تنظيم و تفسير المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة و ذلك للتوصل إلى معاني و مفاهيم وتكوين صورة معينة عنها. مثلا الجوانب الملموسة للمنتج، سعر المنتج، الصورة الذهنية للمؤسسة لدى هؤلاء العملاء...الخ.

و بالتالي هناك ثلاثة مستويات من رضا العملاء و التي تنتج عن حالة المطابقة - *La conformité* - التي تعني: "درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء"¹. وهي كالآتي:

- ✓ إذا كان أداء المنتج أكبر من التوقعات ← الزبون راضي جدا
- ✓ إذا كان أداء المنتج يساوي التوقعات ← الزبون راضي.
- ✓ إذا كان أداء المنتج أقل من التوقعات ← الزبون غير راضي.

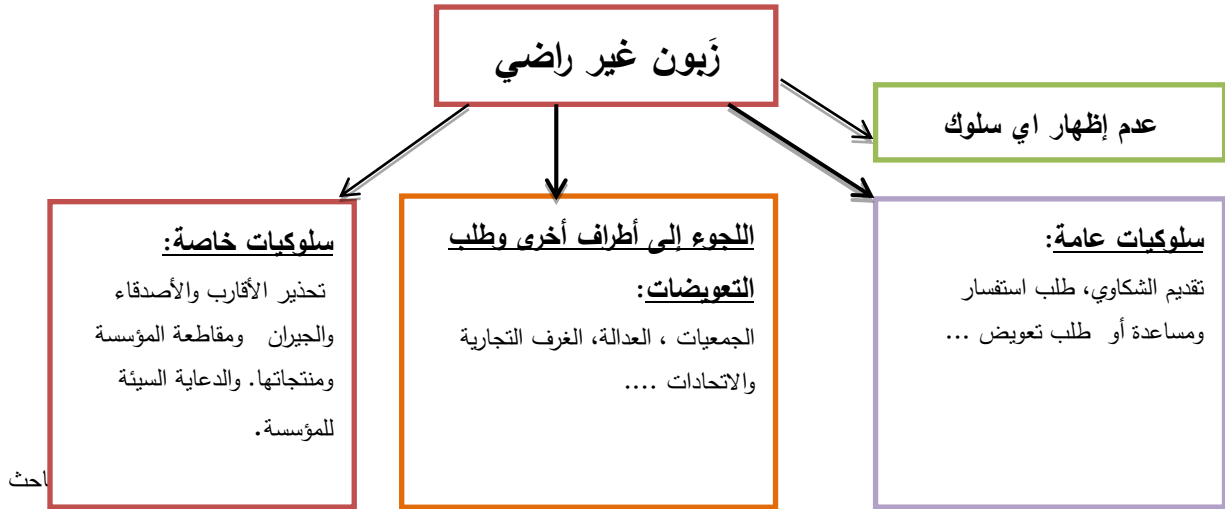
لقد تكلمنا عن رضا العملاء ونسبنا الشرط الثاني الذي قد يعطينا حالة من عدم الرضا، والذي

عرّفه *Handg* على أنّه "الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة والمزيج الفعلي، وربط *Cohen* بين التوقع وعدم الرضا واقترح أنّ حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للزبون، والتي تزيد الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه"². ووفقا لذلك سيقوم العملاء غير الراضين بتصرفات وسلوكيات معينة تتراوح بين عدم القيام بأي شيء و عدم الاجابة حتى الوصول إلى تصرفات خاصة و معينة مع المؤسسة مثل تقديم الشكاوي إلى هيئات حكومية و طلب تعويضات. والشكل التالي ممكن أن يوضّح أهم التصرفات والسلوكيات الممكنة.

¹- Daniel RAY, Op. cit, p19.

²-حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة - تخصص تسويق - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 78.

الشكل رقم (21) يوضح بعض سلوكيات العملاء غير الراضين



ويعد تقديم الشكاوي من بين أهم التصرفات التي يقوم بها العملاء في فترة ما بعد الشراء أو حالة التذمر و عدم الرضا عن منتجات المؤسسة، إذ تؤكد معظم الدراسات على وجود علاقة وثيقة بين عدم الرضا و تقديم الشكاوي فلقد أوضح **Goodwin et Ross** سنة 1992 أن فشل الخدمة يقصد به الأخطاء التي تظهر عند تقديمها للعميل مثل التأخير في تقديم الخدمة أو تقديم خدمة لم يطلبها العملاء، أو عدم توفيرها... مما يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء. واقترح **Singh** سنة 1988 الأشكال الثلاثة و الأساسية لشكاوي العملاء و المتمثلة فيما يلي:

1- الشكاوي العلنية أو العامة: و هي الشكاوي المرتبطة بالخبرة غير المرضية للعملاء بالمنتج بصورة مباشرة و لا ترتبط بعلاقاته الإجتماعية كتقديم شكوى لإدارة المؤسسة لحل مشاكل عملاء ؛

2- الشكاوي الخاصة: و هي الشكاوي المرتبطة بالخبرة غير المرضية للعملاء بالمنتج بصورة غير مباشرة و ترتبط بعلاقاته الإجتماعية مثل اقناع الأقارب و الأصدقاء بعدم التعامل مع المؤسسة أو مقاطعتها؛

3- الشكاوي الموجهة إلى الجهات الأخرى: هي الشكاوي المرتبطة بالخبرة غير المرضية للعملاء بالمنتج بصورة غير مباشرة و لا ترتبط بعلاقاته الإجتماعية مثل اتخاذ إجراءات قانونية

للحصول على تعويض من المؤسسة أو ارسال خطابات إلى الجرائد أو وسائل الإعلام لوصف الخبرة السيئة عن المنتجات والمؤسسة¹.

ثالثاً: خصائص رضا العملاء: للرضا ثلاثة خصائص رئيسية وتتمثل في²:

(1) **الرضا ذاتي:** ونقصد بالذاتية هنا أنَّ الزبون لا يكون واقعي ومنطقي في حكمه على جودة الخدمة، يمكن لزبون أن يرى الخدمة المقدمة ذات جودة عالية وأفضل من خدمات المؤسسات المنافسة بينما يراها زبون آخر أنَّها اقل مستوى، ويرجع هذا أساساً إلى التوقعات المسبقة التي يُكون فيها كل زبون على مستوى الجودة ويقارنها بالأداء الفعلي لها. وهنا على المؤسسة يجب ان تخلق الخدمات وفق ما يتوقعه الزبون ويحتاجه (الجودة - الرضا)؛

(2) **الرضا نسبي:** ليس هناك رضا مطلق، وإنَّما لكل عميل رأي في مستوى الجودة المحققة وهذا من خلال نظرته لمعايير السوق، فبرغم من أنَّ الرضا ذاتي إلى أنَّ نسبته تختلف لدى الزبون ذاته، فالخدمات التي تحقق أعلى المبيعات هي تلك التي تتوافق وحاجات ورغبات الزبون بصفة أقرب للدقة؛

(3) **الرضا تطوري:** يمكن أن يتطور الرضا بتطوير عُصْرِي: التوقع ومستوى الأداء المدرك، فبمرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تتطور من خلال تقديم خدمات جديدة والرفع من مستوى المعايير الخاصة بالخدمات، بالإضافة إلى تحسين أداء مقدمي الخدمة وتدريبهم بالشكل الذي يسمح بتطوير مستوى الإدراك من طرف الزبون.

رابعاً: أهمية رضا العملاء: يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة. ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة. إذ

¹ - محمد علي بركات، مرجع سبق ذكره، ص 108.
² - Op. Cit, p p 24-30. Daniel RAY,

أكد كل من *Hoffman et Baston* سنة 1997 على الأمور الآتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المؤسسة كالآتي¹:

- 1- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد؛
 - 2- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا؛
 - 3- إنَّ رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقول من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى منافسة؛
 - 4- إنَّ المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسة السعرية ؛
 - 5- إنَّ رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة في المستقبل مرة أخرى؛
 - 6- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك ؛
 - 7- إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية؛
 - 8- يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة.
- هذا فضلا على أنَّ رضا الزبون يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الاتي:

- 1- تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه؛
- 2- يعد دالة لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية؛
- 3- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص223-224.

المطلب الثاني: رقابة و قياس رضا العملاء: نظرا للأهمية التي يتمتع بها العملاء فإنه من الضروري القيام بمراقبة وقياس رضا العملاء لتصحيح الانحرافات و إعادة عمليات بناء الرضا و الاحتفاظ بعلاقات العملاء من خلال إستراتيجيات إدارة علاقات العملاء. وهذا ما سنعرضه في هذا المطلب.

أولاً: الرقابة على عملية رضا العملاء: وهي التأكد من تحقق برامج الرضا الموضوعة، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها. وهي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بعملية الرضا وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة وهي رضا العملاء و بناء العلاقات الطويلة الأجل وتتم عملية وضع أهداف الرضا والرقابة عليها من خلال الخطوات التالية¹:

- 1- **وضع الأهداف:** وهذا بوضع الأهداف التي يتحدد من خلالها مستوى الرضا المطلوب انجازه. حيث يتوجب عند وضع هذه الأهداف بالالتزام بعدة شروط أهمها:
 - أن تكون الأهداف واقعية، وقابلة للتنفيذ؛
 - تشارك جميع الأطراف المشاركين في عملية ارضاء العملاء.
- 2- **صياغة الإستراتيجية:** بعد عملية وضع الأهداف يتم صياغة الإستراتيجية المطلوبة لضمان تحقيق المستوى المنشود من الرضا حيث يجب أن تكون الإستراتيجية متطورة و قابلة للتحقيق.
- 3- **قياس الرضا الحقيقي:** ومقابلته بالرضا المستهدف، فإذا كان مستوى الرضا الفعلي غير مطابقاً لمستوى الرضا المستهدف بالسلب فهذا يعني ضرورة الرقابة، و القيام بتصحيح الانحراف للوصول إلى المستوى المستهدف.
- 4- **تحليل النتائج و تقويمها:** وهي تتبع المرحلة السابقة ففي حالة عدم التوازن لمستوى الرضا المستهدف يتوجب دراسة الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف.
- 5- **إجراء التصحيح اللازم:** بعد القيام بتحديد الأسباب التي أدت إلى الانحراف عن مستوى الرضا المستهدف تقوم إدارة المؤسسة لإجراء التصحيح الذي قد يؤدي إلى تغيير أهداف برنامج

¹ - مجاهد يحي صالح المشرقي، دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء، مذكرة ماجستير في التسويق غير منشورة ، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص ص 120 - 121.

الرضا لكي تكون قابلة للتحقق، وقد تلجأ المؤسسة إلى تطوير إستراتيجية تسويقية لإنجاز مستوى الرضا المستهدف.

6- تطوير و تنفيذ الإستراتيجية: وهذا بقياس مستوى الرضا مرة أخرى لتقويم اثر التعديل الذي تم اجرائه، ومن خلال عملية الرصد الدورية يتم قياس مستوى انجاز رضا العملاء المستهدف.

ثانيا: قياس رضا العملاء: تعتبر مسألة قياس رضا العملاء من الأمور الضرورية و الحيوية لأي مؤسسة مهما كان نشاطها، سواء لمعرفة مدى تقبل المعروض في السوق أو لتحديد نقاط القوة و الضعف في هذه المنتجات. و بالتالي انعكس هذا الموضوع على وضع وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية بشكل عام أو الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات بشكل خاص¹. كما أن قياس رضا العملاء يساهم في اتجاهين رئيسيين، الأول متمثل في توفير المعلومات عن ردود أفعال العملاء تجاه المنتجات، أمّا الثاني فيتمثل في إتاحة فرصة للاتصال بالعملاء. وذلك على الرغم من أن الهدف الرئيسي في قياس الرضا يتمثل في جمع المعلومات حول مدى الاتفاق أو إختلاف توقعات العملاء مع إدراكاتهم نحو المنتجات².

لقد تعددت المقاييس التي استخدمها الباحثون في رضا العملاء سواء من ناحية بنودها او درجاتها فلقد اقترح كلا من **Czepiel et Rosenberg** سنة 1977 أنه يمكن إتباع احد منهجين في قياس رضا العملاء و هما:

1- المنهج الإجمالي: ويعتمد على قيام العملاء بتقييم المنتج في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشرائه و إستخدامه؛

2- المنهج التفصيلي: ويعتمد على قياس رضا العملاء عن كل مكون من مكونات المنتج على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك المستهلك، و يتفق الباحث مع هذا المنهج في قياس رضا العميل ولكن يواجه هذا المنهج مشكلة تحديد مكونات المنتج بدقة³.

¹ - محمد جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص283.

² - كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبيسي، مرجع سبق ذكره، ص93.

³ - محمد علي بركات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

وعموماً تُقسّم أنواع قياسات رضا العملاء إلى:

أ - القياسات الدقيقة: إن القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها بقليل من التفصيل¹:

1 - **الحصة السوقية**: إنَّ قياس الحصة السوقية نسبياً سهل إذا كانت مجموعة العملاء أوتجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد العملاء. إلا أنَّ نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين يكون هدف المنظمة نمو رقم أعمالها، المردودية، عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية. أي أنَّ عدد العملاء لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية، وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال العملاء الذين لهم علاقات طويلة مع المنظمة.

إنَّ مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع عملائها وتتوَعَّها بالنسبة لكل عميل حيث أنَّ هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راض عما تقدمه المنظمة له. و عليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد العملاء، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل عميل، كمية المشتريات.

2 - **معدل الإحتفاظ بالعملاء (أقدمية العملاء)**: إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية

هي الإحتفاظ بالعملاء الحاليين، إذ يعتمد قياس رضا أو عدم رضا العملاء الدقيق على درجة تحديد العملاء سواء كانوا مؤسسات صناعية موزعين، بائعي الجملة، بنوك. كما يمكن قياس معدل الإحتفاظ بالعملاء من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن العملاء الذين احتفظت المنظمة بعلاقات دائمة معهم.

¹ - Robert KAPLAN, David P. NORTON, **le tableau de bord prospectif**, 1 editions d'organisation, Paris, FRANCE, 1998, P83.

3- **جلب عملاء جدد:** من أجل نمو مقدار النشاط تبذل المنظمة قصارى جهدها لتوسيع قاعدتها من العملاء، إنَّ التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد العملاء الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع العملاء الجدد.

4- **المردودية:** إنَّ المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية العميل والتي بدورها تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعات العملاء. إنَّ معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح، لذا لا ينبغي على المنظمات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع عملائها فقط و إنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة. ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من العملاء.

5 - **عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل:** إذا كان العميل يفتني أكثر من منتج للمنظمة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنَّه راض عن المنظمة و منتجاتها.

6 - **تطور عدد العملاء:** يمكن اعتبار تطور عدد العملاء أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد عملاء المنظمة في تزايد هذا يعني أنَّ المنتجات أو الخدمات تلبي أو تفوق توقعات العملاء مما ينتج عنها الشعور بالرضا. إنَّ هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد العملاء خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المنظمة ومنتجاتها أي أنَّ هذه الصورة ستسمح بجلب عملاء جدد بالإضافة إلى الإحتفاظ بالعملاء الحاليين.

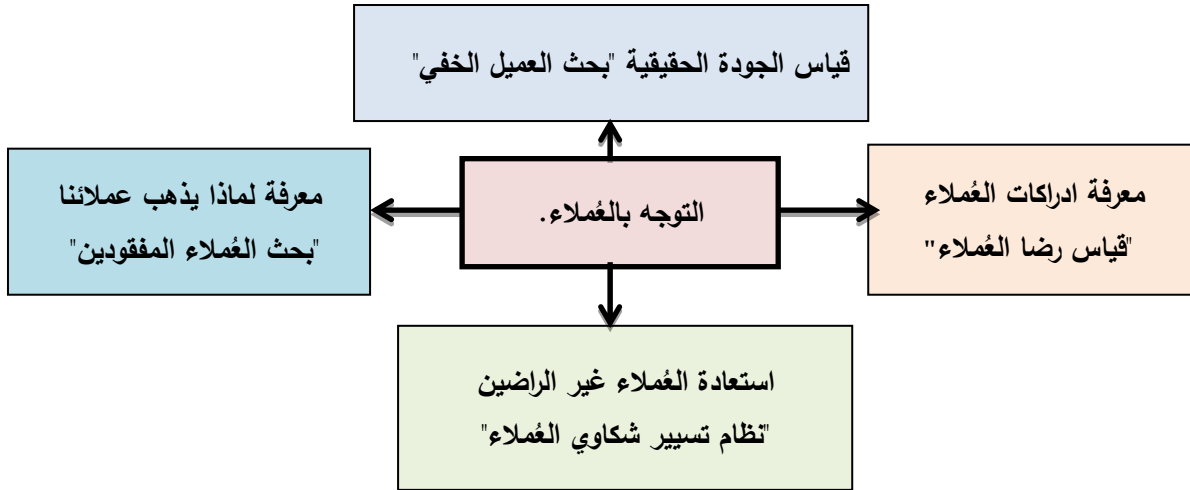
بالإضافة إلى المقاييس السابقة هناك مقاييس أخرى منها معدل إعادة الشراء، معدل الوفاء، عدد شكاوى العملاء، قيمة وكمية المردودات.

ب - القياسات التقريبية: وهي طرق كيفية كون القياسات الماضية لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته. إنَّ القياسات التقريبية تعتمد على نوعين هما:

1- **البحوث الكيفية:** إنَّ الزبون أصبح يمثل نقطة ارتكاز ولقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل: "الزبون أولاً"، "الزبون دوماً على حق"، "وضع الزبون في مركز المؤسسة". وفي هذا الإطار فالقياسات الدقيقة لا تعبر عن حقيقة شعور الزبون بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا

تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وهي تتجزأ بعيدا عن الزبائن، أمّا القياسات التقريبية فهي تعتمد على إنطباعات الزبائن من خلال الإستماع لهم ويمكن توضيح مختلف الأدوات الموجهة للاستماع للزبون من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (22) يوضح مختلف أنواع قياس رضا العملاء.



المصدر: حبيبة كشيدة، إستراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص 69.

1-1 **تسيير شكاوي الزبائن:** إنّ الشكاوي هي أداة للتصعيد التلقائي لصوت الزبائن، كما تعتبر الشكاوي أحد الوسائل التي لا يمكن إهمالها فهي لم تعد وسيلة إزعاج وإنّما هدية أومنجم ذهب بالنسبة للمؤسسة، فالزبون الذي يشتكي يبقى دوما زبونا إذا استطاعت المؤسسة إرضائه و الإحتفاظ به، وهذا من خلال معالجة شكواه بشكل صحيح، وإذا كان هدف المؤسسة إرضائه هو تحقيق رضا الزبون من أجل تجنب المؤثرات السلبية لزبون مفقود، لذي فإن عليها أن تحدد بدقة من هم الزبائن غير راضيين وما هي المبادئ الدافعة لعدم الرضا.

2-1 **بحوث حول الزبائن المفقودين:** إنّ التقدم في مجال الرضا وضبط الزبائن يستوجب فهم ظاهرتين متكاملتين: - ماهي دوافع الرضا الأكثر حسماً والمرتبطة بالمنتجات المعروضة؟ أي لماذا نفضل المؤسسة عن مؤسسة؟

- لماذا ينقطع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة؟

ومن خلال اسم بحوث الزبون المفقود نستنتج أنَّ هذا النوع من البحوث يهتم بالنقطة الثانية وهي تحليل الزبائن المفقودين عن طريق تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع المؤسسة ومحاولة إزالة الأسباب والعمل على تحقيق رضائهم من خلال الإتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة.

3-1 **بحوث الزبائن الخفي:** الزبون الخفي هي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا الزبون، بما أنَّ إدراك الزبون ومنه إرضاءه مرتبط بجودة الخدمات، فبحوث الزبون الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي الزبون مع تلك المتوفرة أي أنَّ الغرض منها ليس معرفة رضا أو عدم رضا الزبون بصفة مباشرة.:

4-1 **بحوث قياس رضا الزبون:** حيث تعتبر سجل الشكاوي والاقتراحات غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا الزبون حيث هناك نسبة كبيرة من الزبائن غير راضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم، وعلى المؤسسة استعمال طرق قياس الكمية والتي تجسد في إستخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

2- طرق أخرى: من ناحية أخرى حدد كلا من **Moore et Shuptrine** سنة 1984 الطرق الممكنة لقياس رضا العملاء وهي الأكثر قبولا و إستخدام في الواقع العملي متمثلة في النقاط الآتية¹:

1- المقياس المتعدد النقاط: و يأخذ عدة أشكال منها:

- المقياس الثلاثي النقاط: (راضي، محايد، غير راضي)؛
- المقياس الخماسي النقاط: (راضي تماما، راضي ، محايد ، غير راضي، غير راضي على الإطلاق)؛
- المقياس السباعي النقاط: (راضي تماما، راضي، راضي إلى حد ما، محايد، غير راضي إلى حد ما، غير راضي، غير راضي على الإطلاق).

2- مقياس النسبة المئوية: و يأخذ عدة أشكال منها المقياس ذو الأحد عشرة نقطة.

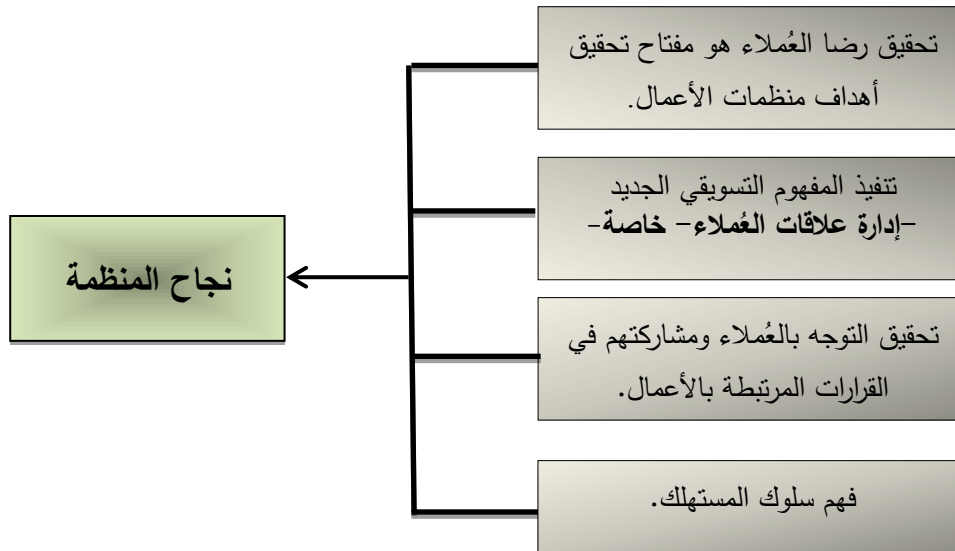
3- مقياس مسرور جدا- غير مسرور بالمرة: و يأخذ عدة أشكال منها المقياس ذو الخمسة نقاط) مسرور جدا، مسرور، محايد، غير مسرور، غير مسرور بالمرة).

¹ -Yves EVARD, Bernard PRAS, **Market**, Edition Dunod, Paris, FRANCE,2003, pp 274-276.

المطلب الثالث: أثر رضا العملاء على ربحية والحصة السوقية للمؤسسة: إنّ تأثير عملية رضا العملاء لا تنعكس فقط على العملاء، بل تتأثر بها أهداف المؤسسة من خلال الأرباح والحصة السوقية لها، والمؤسسة تحاول جاهدة للقيام بسياسات وعمليات وإستراتيجيات تسويق و مبيعات للوصول إلى تحقيق الرضا العالي لعملائها. إذ تعتبر عملية تحسين المنتجات وجودتها، وإدارة هذه الأخيرة بما يخدم الرضا الكلي لها. وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب.

أولاً: تأثير رضا العملاء على أهداف المؤسسة. لقد أصبح من الظاهر و من المسلم به أنّ تحقيق رضا العملاء هو العامل و المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات في هذا العالم الذي تسوده المنافسة الشرسة، كما أنّ تحقيق رضا العملاء هو خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال من جهة، و من جهة أخرى فهم ودراسة سلوك العملاء بما سيقدمه من المعلومات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة. و الشكل التالي سيوضح الدور الذي يلعبه رضا العملاء في تحقيق المؤسسة لأهدافها و بالتالي نجاحها.

الشكل رقم (23) يوضح أثر رضا العملاء على اهداف المؤسسة.



المصدر: عبد السلام ابو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية للطباعة و النشر بالإسكندرية، مصر، 2003، ص 201.

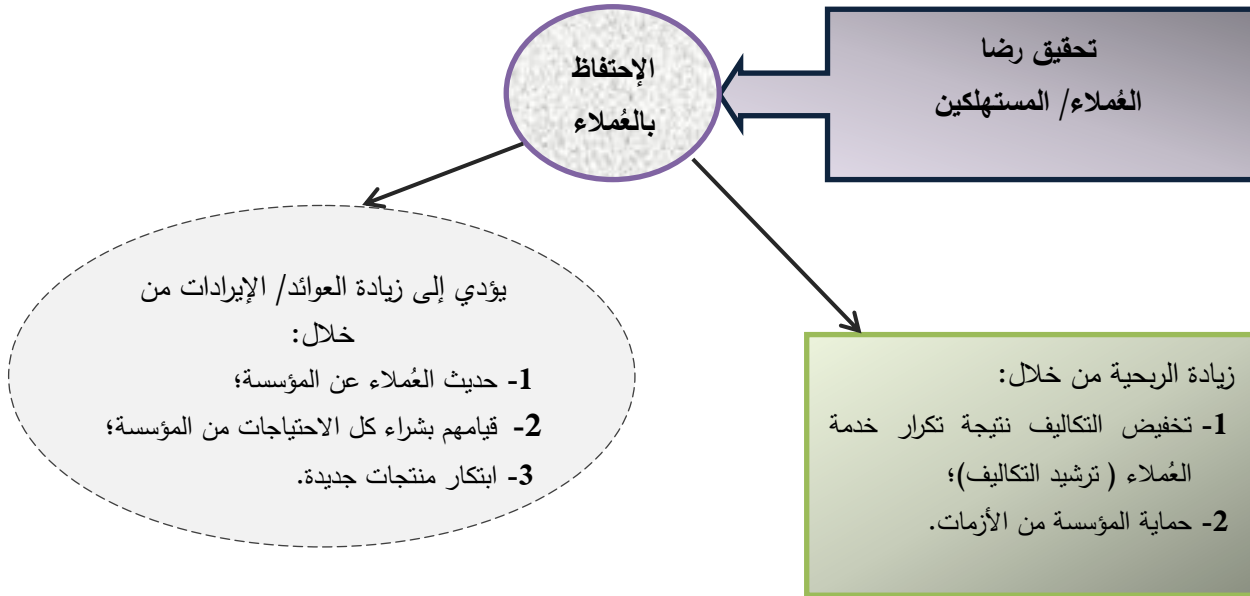
وعليه فإنّ رضا العملاء هو هدف المؤسسات اليوم، وتسويق العلاقات بما فيها إدارة علاقات العملاء CRM ، وتقديم قيمة على المدى الطويل، تعتبر من بين المداخل الحديثة للأعمال في عالم اليوم.

فخدمة العملاء و إرضائهم من طرف المؤسسة سواء تعلق الأمر بالعملاء الداخليين أوالخارجيين. فهذا يعني قدرتها على تحقيق مكاسب مذهلة و كبيرة من خلال المحافظة على عملائها الحاليين و جذب عملاء جدد نتيجة السمعة الطيبة التي تحققها المؤسسة متفوقة بذلك على منافسيها فيما يتعلق بحجم أو رقم الأعمال. وبالتالي فهي تحقق ميزة تنافسية ملموسة في السوق، ومن ناحية أخرى تحقق رضا العاملين الذين يشعرون بالفخر و الاحترام لوظائفهم الذي بدوره ينعكس إيجابا عل أدائهم و تعاملهم مع العملاء، وعليه ينتج للمنظمة نوعين من الميزة التنافسية¹:

- الميزة التنافسية الخارجية تكون في السوق من خلال تحقيق رضا العملاء؛
 - الميزة التنافسية الداخلية تكون من خلال تحقيق رضا العاملين باعتبارهم العملاء الداخليين.
- ثانيا: تأثير رضا العملاء على ربحية المؤسسة:** يمكن توضيح و فهم أنّ تحقيق رضا العملاء يؤدي إلى إرتفاع الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال زيادة ربحيتها ونمو عائدها حسب الشكل التالي.

¹-رامي شمسين، رضا العملاء و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع خدمات النقل الجوي، مذكرة ماجيستر في التسويق غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص67.

الشكل رقم (24) يوضح أثر رضا العملاء على ربحية المؤسسة.



المصدر: عبد السلام ابو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية للطباعة و النشر بالإسكندرية، مصر، 2003، ص 206.

يمكن تقديم شرح لهذا الشكل على النحو الآتي:

يتحقق رضا العملاء بالإحتفاظ بهم أطول مدة و هذا ما يعنى به التسويق بالعلاقات أو إدارة علاقات العملاء، ويتحقق ذلك من خلال إستراتيجيات معينة منها إستراتيجية السيطرة على التكاليف أو خفضها، وهذا من أفضل الإستراتيجيات للمحافظة على ميزتها التنافسية وصيانتها، فإستراتيجيات إدارة علاقات العملاء المعتمدة على المحافظة على العملاء تعتبر أقل تكاليف من إستراتيجية كسب عملاء جدد، فتكلفة المحافظة خمس التكاليف للحصول على عملاء جدد هذا من جهة، ومن جهة ثانية قد يحاول منافس جذب احد عملاء المؤسسة فعليه تقديم سعر أقل مما تقدمه المؤسسة أو مستوى خدمة أعلى أو الاثنين معا. وكما أن الواقع يشير أنه من الصعب على عملاء راضيين بالتعامل مع المؤسسة أن يتحولوا إلى مؤسسات أخرى. ومن جهة ثالثة حماية المؤسسة من الأزمات. فعملية رضا العملاء التي تؤدي إلى زيادة الربحية تأتي من خلال حرص العملاء الراضين على حماية المنتجات من التلاعب من قبل العملاء أو المنافسين.

كل ما سبق قد يؤدي بالانتشار الإيجابي عن المؤسسة من خلال الكلمة المنطوقة التي تؤدي بالمؤسسة الحصول عن عملاء جدد بدون إستثمارات إضافية أو إدخال تعديلات على المنتجات أو إضافة نفقات بيع إضافية.

و الملاحظ أنَّ العملاء يفضلون شراء كل احتياجاتهم مرة واحدة و من مكان واحد ولعدة أسباب، منها توفير الوقت و الجهد و التكاليف، و الحصول على خصومات على حجم المشتريات و على شروط و خدمة أفضل، وكل ما سبق يتأتى من رضا العملاء وولائهم للمؤسسة. الأمر الذي سينعكس بالإيجاب على إيرادات المؤسسة، والذي سيشجعها على ابتكار و تطوير منتجات جديدة وتقديم خدمات للعملاء أصحاب الرضا والولاء العالي عن منتجات المؤسسة، الذين سيقومون بتكرار الشراء لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق أوتخفيض من التكاليف سنة بعد الأخرى. فتكلفة خدمة نفس العميل لأكثر من مرة أقل من تكلفة خدمة عميل جديد، و بالتالي تدعيم المركز المالي الناتج عن الوفورات السابق ذكرها¹.

ثالثاً: تأثير رضا العملاء على الحصة السوقية للمؤسسة: لقد أوضح *Fornell* سنة 1992 ان العلاقة بين رضا العملاء و النصيب السوقي للمنظمة و ربحيتها يمكن أن تكون طردية عندما تكون أذواق و تفضيلات المستهلكين متجانسة و المنتجات المقدمة للسوق متجانسة أيضاً. وقد تكون العلاقة عكسية عندما تكون أذواق و تفضيلات المستهلكين متباينة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة. و ثبت هذا القول *Anderson* سنة 1994 بقوله أنه يمكن أن تكون هذه العلاقة عكسية في الأجل القصير لأنَّ المنظمة ذات الحصة السوقية الصغيرة تخدم سوق صغير *Niche market* بشكل جيد تماماً في حين أنَّ المنظمة ذات الحصة السوقية الكبيرة تخدم مجموعة كبيرة من العملاء ذوي التفضيلات المتباينة و عادة ما تقدم إليهم منتجات متجانسة، و من ناحية أخرى يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية في الأجل الطويل. ويؤكد الباحث السابق على أنَّ زيادة رضا العملاء تؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة في الأجل الطويل ، فجهود المؤسسة التسويقية الموجهة إلى

¹ - عبد السلام ابو قحف، مرجع سبق ذكره ، ص ص 206-211، بتصرف.

العملاء لا تظهر إلا بعد مدة زمنية نسبياً¹. ويمكن أن نوضح أهم الفروقات الموجودة بين إستراتيجية الحصة السوقية و إستراتيجية الرضا.

الجدول رقم (20) يوضح مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية و إستراتيجية رضا العملاء

وجه المقارنة	إستراتيجية الحصة السوقية	إستراتيجية رضا العملاء
حالة السوق	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة
نوع الإستراتيجية	إستراتيجية هجومية	إستراتيجية دفاعية
نقطة الارتكاز	المنافسة	الزبائن
مقياس النجاح	زيادة الحصة بالمقارنة مع المنافسين	زيادة الإحتفاظ بالزبائن
الهدف	زبون جديد	ولاء و رضا الزبون

المصدر: حبيبة كشيدة، إستراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص 53 .

انطلاقاً مما سبق يمكن افتراض أن السوق بطيئة ومنخفضة النمو أو مشبعة، وتنتهج المؤسسة الموجهة بحصة السوق إستراتيجية هجومية باستقطاب العملاء الدائمين والتركيز على اجتذاب عملاء المؤسسات المنافسة بصرف النظر عن أذواق و خصوصيات هؤلاء العملاء ، ويكون المقياس الأساسي للنجاح هو زيادة الحصة السوقية وتتجاهل المؤسسة مستوى الخدمة والجودة المطلوبة و المتوقعة لعملائها، مما يدفع العملاء إلى اللجوء إلى منتجات و خدمات المؤسسات المنافسة التي تراعي خصوصيات هؤلاء العملاء. و على العكس فإن هناك مؤسسات موجهة لإرضاء العملاء، وديمومتهم و الإحتفاظ بهم بإنشاء قاعدة منهم بتقديم منتجات و خدمات تتلاءم و حاجاتهم ورغباتهم في الآجال الطويلة، الأمر الذي يزيد من رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة ومنتجاتها، وهو الهدف الأسمى لـلـمؤسسات في وقتنا الحالي.

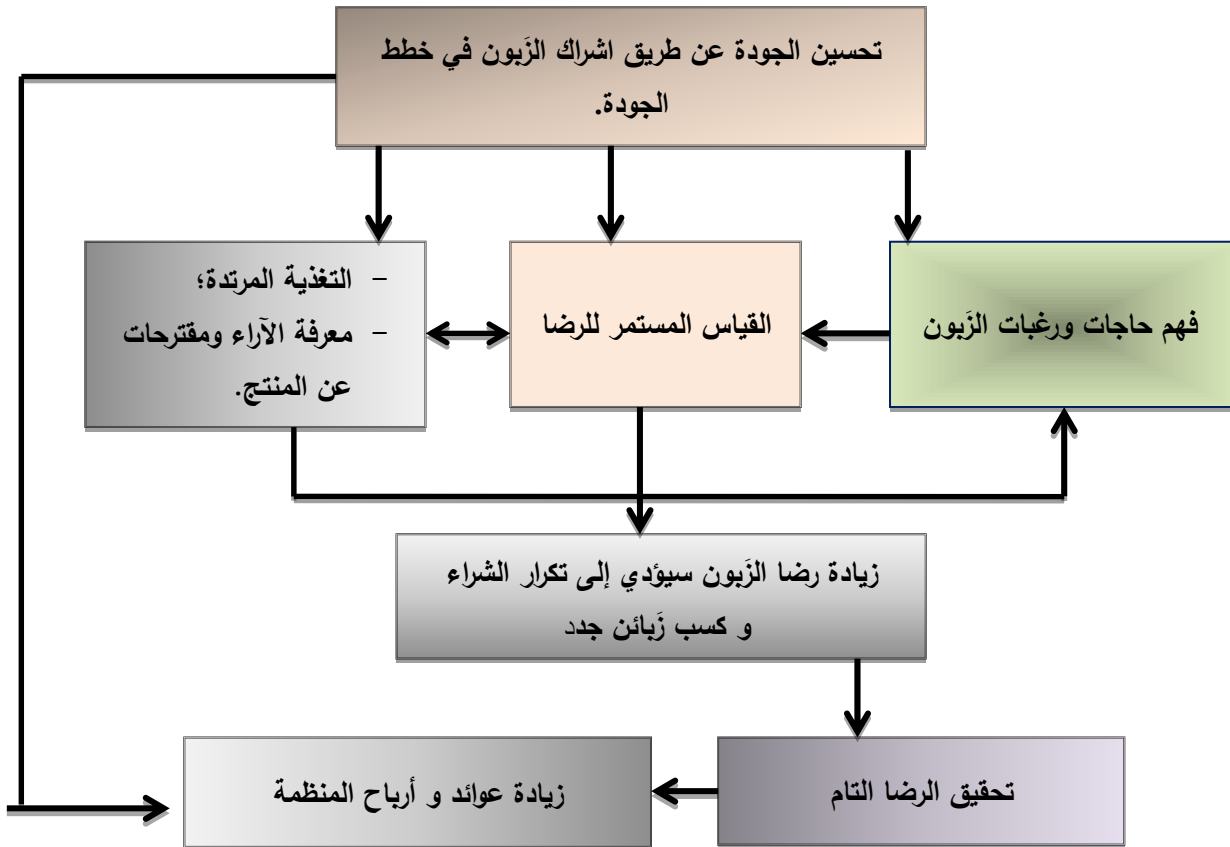
رابعاً: الدور الإستراتيجي للجودة في تحقيق رضا العملاء: في الآونة الأخيرة حازت إدارة الجودة الشاملة على إهتمام منقطع النظير في أوساط جميع المنظمات وبدون استثناء وأن أغلب هذه المنظمات بدأت بتبني خططها الإستراتيجية على ثوابت متعددة ومن هذه الثوابت التي تقود المنظمة للنجاح هو رضا الزبون باعتبار المنتجات التي يتم إنتاجها لابد أن تلقى رواجاً وقبولاً لدى مختلف الزبائن ولا بد

¹ - محمد علي بركات، مرجع سبق ذكره، ص 107.

من تحقيق رضاهم بهذه المنتجات في هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة الزبون ورضاه ضمن الخطط الإستراتيجية وخاصة في مجال الجودة باعتبار الزبون شريك رئيس للمنظمة¹.

إذن نستنتج بأن الجودة العالية نسبياً ستحقق الرضا العالي لدى الزبائن والعكس صحيح. و بالتالي تحقيق الموقع الريادي والتميز لهذه المنظمة أو تلك. ومن خلال ما تقدم يتضح بأن المنظمات التي تهتم بالجودة ستؤدي إلى رضا الزبون. وكما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (25) يوضح إهتمام المؤسسات بالجودة و تأثيره على رضا العملاء.



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 246.

¹ - فهد ابراهيم جورج حوا، أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن - دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشيونال لاينز - الأردن - رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال - كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

من خلال الشكل السابق يتضح بأنَّ عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو الزبون ويمكن التعديل في خطط الجودة وحسب تصورات وآراء الزبون. وهذا يحتم على المنظمة من دراسة معمقة لفهم حاجات الزبون، وأيضاً استخدام الوسائل الخاصة بقياس رضا الزبون ومعرفة أسباب التدني إذا كانت هنالك أسباب ومعالجتها. وأيضاً الاعتماد على الآراء والمقترحات من الزبائن عن المنتجات التي تم طرحها هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وكسب زبائن جدد. وبالتالي سيحقق الرضا التام والذي بدوره سيحقق زيادة في الحصة السوقية، وزيادة عوائد المنظمة وأرباح نتيجة لإحتفاظها بالزبون، و هنا يبرز الدور إستراتيجي للجودة في تحقيق رضا الزبون.

المبحث الثاني: برامج الولاء وأثرها على تنافسية المؤسسة

يعد ولاء العملاء من صلب المكونات الرئيسية لإدارة علاقات العملاء، حيث أصبح من المواضيع الهامة عند جميع المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة منها، لما له من أهمية كبيرة في تحسين تنافسيتها، وأرباحها وبقائها وخصوصاً بعد تعدد الحاجات والرغبات عند العملاء الذين أصبحوا أكثر إدراكاً ووعياً، كما زادت مطالبهم وحاجاتهم المتسمة بالتعقيد. ويعد من ناحية أخرى من المواضيع الواسعة الأبحاث والدراسات حيث ارتبط بالعلوم السلوكية والإدارية التي منها موضوع التسويق و بالخصوص الدراسات المرتبطة بإدارة علاقات العملاء. إذ أن كسب العملاء ليس مشكلة بقدر المحافظة عليه ومعاودة الإتصال بالعملاء من خلال الشراء، الأمر الذي يكون الإنطباع عن عملية ولاء وولاء للمؤسسة

المطلب الأول: مفهوم ولاء العملاء: إنَّ جوهر رأس المال من العملاء يمثل العلاقات المتميزة

معهم، مما ينشأ سلوك ونمط ولاء لهؤلاء العملاء وهم الأكثر ربحية للمؤسسة. ويعد **Frederick Reichheld** أول من أشار إلى ما يمكن تسميته بإقتصاديات الولاء، حيث أن زيادة ولاء العملاء بنسبة 95% يمكن أن يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة بنسبة (25% - 95%)¹. ومن خلال هذا المطلب سوف نحاول التعريف بولاء العملاء وأهميته وأهم النماذج المفسرة له.

أولاً: تعريف ولاء العملاء: بالرجوع إلى بعض المراجع الخاصة بهذا الموضوع نجد عدة تعاريف له،

وقد تختلف بحسب التوجه التسويقي الذي تراوح حسب تطور وظيفة التسويق من المفهوم الإنتاجي للتسويق إلى مفهوم التسويق العلائقي الذي يسعى إلى بناء علاقات طويلة أساسها ولاء العملاء.

¹ - أميرة الجناحي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 110.

قدم **Dayan** وآخرون سنة 1999 تعريفاً لولاء العملاء بأنه: "الاستمرار غير المنقطع في شراء منتج أو إستهلاك خدمة تنتمي إلى نفس العلامة التجارية"¹. فالوفاء لا ينحصر فقط على تكرار شراء نفس العلامة بل يذهب إلى أبعد من ذلك، كون أن الوفاء الحقيقي للزبون اتجاه علامة تجارية معينة، يعبر عن الموقف الإيجابي اتجاه هذه الأخيرة.

ويتفق معه **Lehu** فيعرف ولاء العملاء بأنه: "السلوك المتكرر في شراء نفس العلامة التجارية، و يعبر عن الموقف الإيجابي للزبون اتجاه هذه العلامة التجارية"².

وكذلك يعرف **Mown** الولاء على أنه: "درجة الاعتقاد الإيجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراءها."³

ونجد أن هناك محاولات حديثة وكثيرة لتقديم تعريفات نقدم بعضها كما يلي⁴:

عرف ولانس وزملاؤه (**Wallance**) سنة 2004 ولاء العملاء بأنه: "إستراتيجية تهدف إلى زيادة رضا العملاء وزيادة إقبالهم على عملية الشراء وانتمائهم للتعامل مع نفس الشركة دون غيرها من الشركات المنافسة الأخرى".

وقد أكد كلا من الباحثين ها و ستويل (**Ha and Stoeil**) سنة 2008 في وصفهم للولاء بأنه أداة أساسية لتنمية جهود نشاط التسويق بالعلاقات مع الزبائن، كما يلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على العملاء، وتطوير العلاقات بين العملاء والشركات.

و من جهة ثانية يرى كلا من كاسأول (**Casalo**) سنة 2006 وزملاؤه (**Lin and Wang**) سنة 2010 بأن الولاء إلتزام راسخ عند الزبائن في إعادة شراء المنتج المفضل في المستقبل ". وهذا يعني أن الزبون يعطي الأفضلية في تعاملاته لعلامة تجارية أو شركة معينة .دون التعامل مع شركة منافسة أخرى أو علامة تجارية أخرى.

¹ - Arman DAYAN, **Manuel de Gestion**, volume 1, édition Ellipses, Paris, FRANCE, 1999, P.270.

² - Jean-Marc LEHU, **Stratégie de fidélisation**, édition d'organisation, 2003 Paris, FRANCE, 2003, P.40.

³ - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁴ - محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

وعرف **Brown** ولاء الزبون على أنه: " توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة ¹ ". بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات و بشكل متتالي، ومنه يمكن تحديد و قياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وفياً إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة بشكل متتالي و يُكونُ اعتقاداً إيجابياً اتجاه هذه العلامة.

من جملة التعاريف السابقة اتضح لنا بأن مفهوم الولاء هو معقد، كون أنه من السهل علينا استعمالها في تعاملاتنا اليومية، و لكن من الصعب فهمها عندما نكون في صدد تحليل مدلولها، لذلك وجب التطرق إلى مفهوم الولاء من خلال ثلاث مقاربات - تيارات - كبيرة وهي ²:

أ- **الولاء السلوكي**: حسب هذا التيار يمكننا القول بأن الزبون وفي - ذو ولاء -، إذا كرّر شراء نفس العلامة التجارية (منتج أو خدمة)، لذلك يعرف الولاء على أنه: " السلوك المتكرر لعملية الشراء ". على الرغم من الأهمية التي يكتسبها هذا التيار إلا أن الباحثين يرون بأنه يتجاهل الجانب الشعوري الذي يؤثر في قرار الشراء لدى العملاء.

ب- **الولاء الموقفي (الشعوري)**: الباحثون الذين يأخذون بعين الاعتبار هذه المقاربة، يؤكدون على ضرورة فهم الولاء من خلال المؤشرات الموقفية التي تقيس مفضلات العملاء، نوايا شراؤه، و أخيراً احتمال تغييره للعلامة التجارية. حسب هذا التيار إن الزبون الوفي يجب أن يكون لديه موقف إيجابي (معتقد، تقييم، قرار) اتجاه العلامة التجارية.

ت- **الولاء المركب**: تدعى هذه المقاربة أيضاً بالمقاربة الوسيطة، حيث أنها جاءت لتغطية نقائص المؤشرات السلوكية و الموقفية . عرفها **Jacobi و Chestnut** سنة 1973 على أنها استجابة غير منحرفة، غير عشوائية، سلوكية (شراء)، معبر عنها حسب الزمن، بوحدات قرار اتجاه واحدة أو مجموعة من العلامات التجارية المنافسة، و وظيفة الخطوات السيكلوجي (أخذ قرار التقييم). فيقصد الكاتب بوحدة القرار، أنه ليس من الضروري أن يكون المقرر هو الزبون أو المشتري، كون بإمكان هذا الأخير أن يكون صاحب الفكرة، وأن الوحدة يمكن أن تتكون من مجموعة من الأفراد.

¹ - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² - بن أشنهو سيدي محمد، دراسة المكونات المؤثرة على وفاء زبائن العلامة **Djezzy**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 54.

ثانياً: أهمية ولاء العملاء: يمكننا القول أنَّ الولاء ينشأ من كلا الطرفين، الزبائن والمنظمة، ففي جانب المنظمة يتمثل في قدرتها على فهم حاجات ورغبات الزبائن، وما يجول في خاطرهم من توقعات وتطلعات عن المنظمة وهذا من شأنه أن يضيف تعزيزاً للعلاقة التبادلية ما بين المنظمة وزبائنهم. أما من جانب الزبائن فإنه يتمثل في قدرتهم على الإدراك، والتمييز بين ما تقدمه لهم هذه المنظمات من منتجات أو خدمات، ومحاولة الوصول إلى إيمان جاد ببناء علاقات راسخة مع منظمات دون الأخرى لما تتمتع هذه الشركات ببعض المزايا مثل الجودة أو السعر أو المعاملة الحسنة¹.

ولقد اعتبر فريدريك ريتشالد **Frederick Reicheld** أن ولاء العملاء و العمال والمساهمين للمؤسسات هو المحدد الرئيسي لنجاحها أو فشلها، مستندا حسب رأيه إلى مجموعة من العناصر مدعما رأيه بها وهي²:

- 1- إن تكلفة المحافظة على العملاء الحاليين أقل من تكاليف البحث عن عملاء جدد؛
 - 2- غالبا ما يكون العملاء الأوفياء للمؤسسة ذو إيراد مرتفع مقارنة بالعملاء غير الأوفياء؛
 - 3- يُحقق ولاء العملاء للمؤسسة الاستقرار من خلال صعوبة تأثر هؤلاء العملاء بالبرامج الترويجية للمنافسين؛
 - 4- يُعتبر العملاء الأوفياء للمؤسسة مصدر لعملية إتصال إيجابي من خلال الكلمة المنطوقة (من الفم إلى الأذن)؛ فمن خلال ما سبق يشكل العملاء رأسمال أو بالأحرى رأسمال العملاء.
- وعليه يمكننا التعرض للأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الإهتمام بمفهوم ولاء العملاء كما يلي³:

✓ إن ولاء العملاء يُمكنُ المؤسسة من تحديد السعر المريح لها؛

¹ - محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² - Jack LENDREVIE, Denis LINDON, Op. Cit, PP 924-925.

³ - علاء عباس علي، ولاء المستهلك - كيفية تحقيقه و الحفاظ عليه-، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص47.

- ✓ يُمثل الولاء أحد العوائق الهامة لدخول منافسين جدد؛
- ✓ يُعتبر الولاء المحدد الأساسي للتنبؤ بالحصة السوقية للمؤسسة و التنبؤ بالأرباح؛
- ✓ يُمكن ولاء العملاء من تمتع المؤسسة بقوة تفاوضية أكبر على قنوات التوزيع و بالتالي خفض تكاليف البيع؛

- ✓ إنخفاض التكاليف النسبية للاحتفاظ بالعملاء ذوي الولاء مقارنة بتكاليف اكتساب عملاء جدد؛
- ✓ نجاح المؤسسة في زيادة درجة ولاء العملاء يعني إنخفاض درجة حساسيته لأيّ تغيرات في السعر؛

- ✓ زيادة ولاء العملاء للمؤسسة يعني زيادة قدراتها التنافسية في مواجهة المنافسين.

ثالثاً: ترابط إدارة علاقات العملاء وتحقيق ولاء العملاء: يعتبر مفهوم إدارة علاقات العملاء ذو ارتباط وثيق لتحقيق الولاء و ذلك من خلال المراحل الثلاث وهي¹:

1- مرحلة استقطاب العملاء: يكون الولاء في هذه المرحلة ضعيف جداً لإمكانية تحول العملاء

للمنافسين نتيجة العروض المقدمة والأسعار الأقل، فيكون دور إدارة علاقات العملاء في بناء قاعدة عريضة من العملاء، والأنشطة والبرامج التدريبية لرفع كفاءة العاملين للعمل والإهتمام بالعملاء؛

2- بناء العلاقة و الاحتفاظ بالعملاء: تظهر الألفة بين العملاء والمؤسسة، وتزداد العلاقة مع

إهتمام المؤسسة بقياس اتجاهات العملاء قبل و بعد الشراء، و يكمن عدم تحول العملاء للمنافسين على مدى قوة العلاقة التي تسمح بنمو هذه العلاقة واستمرارها لتحقيق منافع لطرفها؛

3- الاعتناء الإستراتيجي بالعملاء (الاندماج): تصل العلاقة بين المؤسسة إلى قمته، ويتعاضد

شعور العملاء بالرضا، ويزداد ولاؤهم تجاه المؤسسة وتسعى المؤسسة للتعامل مع العملاء بشكل شخصي، وتلبية احتياجاته الفردية وتمثل هذه المرحلة اعتمادية العملاء على المؤسسة .

¹ - نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

المطلب الثاني: مستويات و أنواع ولاء العملاء: سنناقش في هذا المطلب مستويات ولاء العملاء وهذا تبعا لتكرار الشراء و الإلتزام و الثقة التي يبديها العملاء لمنتجات المؤسسة والسلوكيات التي يبديها العملاء تجاه المؤسسة من تحول وعدم تحول إلى منتجات المنافسين. وما هي الإستراتيجيات التسويقية الواجب تطبيقها من طرف المؤسسة لتعزيز الولاء، كما سنناقش أنواع ولاء العملاء ووفائهم للعلامة إذ تتراوح بين عدم وجود علاقة حتى الوصول إلى العلاقة الدائمة و الولاء العالي لعملاء المؤسسة، و الذي يمنعهم من التحول إلى منتجات المؤسسات المنافسة وهذا هو الهدف المنشود لإدارة علاقات العملاء.

أولاً: مستويات ولاء العملاء: عادة ما ينقسم العملاء إلى ثلاث طبقات تبعا لنموذج ولاء العملاء الذي قدمه *Jammerngy* سنة 1998 وهذه الطبقات إلى¹:

- قاعدة ولاء قوية (عملاء لهم علامات شراء في كل وقت)؛
- قاعدة ولاء معتدل (العملاء الذين لديهم ولاء لعلامتين أو أكثر)؛
- متغيرو الولاء و التبديل (من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى).

ووفقا لهذا التصنيف يمكن لنا أن نوضح مستويات العملاء حيث أشار *Oliver* سنة 2002 إلى أن ولاء العملاء لعلامة معينة يعتمد على ثلاثة عناصر مكونة أساسية وهي: التعهد (الإلتزام)، التفضيل، والشراء المتكرر. إذ كونه يصف أربعة مستويات من الولاء بالإعتماد على هذه المكونات الأساسية كما يأتي:²

1- الولاء المعرفي أو التمييزي (*Cognitive*): يُعبر هذا المستوى من الولاء المبني على الثقة في العلامة. و يشير إلى توافر حجم معين من المعلومات لدى العملاء الذي يتمكن من توفيرها من مصادر مختلفة سواء من الخبرات السابقة أو من الآخرين، حيث تعبر هذه المعلومات عن مستوى معين لأداء وجودة المنتج مقارنة بالمنتجات المتماثلة. مع ذلك يتميز هذا الولاء بالسطحية لأنه يعتمد كلياً على المعلومات و في حالة حدوث رضا و اقتناع من جانب العملاء بهذه المعلومات فإن ولاء العملاء سينتقل إلى المستوى الثاني.

¹ - أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

2- الولاء الشعوري أو العاطفي: (Affective): في هذا المستوى ينتقل العملاء إلى الشعور

بالإلتزام العاطفي تجاه المنتج، وكذلك كنتاج لتوافر الولاء المعرفي، ويترتب عن ذلك تفضيل العملاء لهذا المنتج عن غيره، ومع ذلك فإن هذا المستوى من الولاء قد يتغير لأنه مجرد شعور، و الوسيلة الوحيدة الممكن إتباعها للحفاظ عليه هو مستوى العمق و الإلتزام العاطفي داخل المؤسسة.

3- الولاء الميولي أو النزوي: (Co native): يُعبر هذا المستوى من الولاء على توافر النوايا

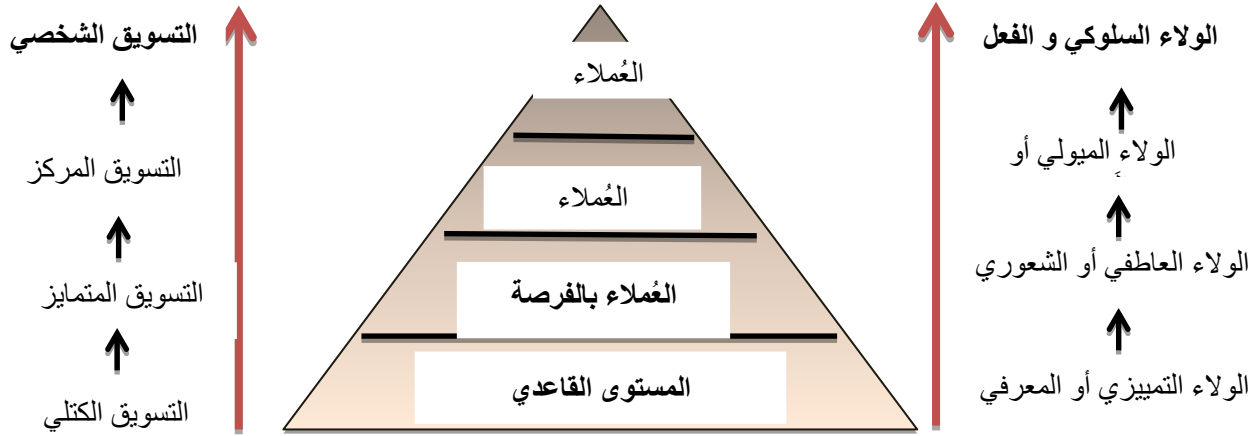
السلوكية الناتجة عن كثافة الشعور الإيجابي نحو العلامة. ويشار لهذا النوع بالميل و الرغبة أو الإلتزام لإعادة شراء علامة معينة، وهذا الولاء يعد بمثابة الحافز أو الدافع القوي لإعادة شراء و تفضيل المنتج عن غيره، ومع ذلك فإن القيام بالشراء قد لا يتحقق في هذا المستوى.

4- الولاء السلوكي أو الفعل: (Action): وتتمثل هذه المرحلة بالشراء الفعلي للمنتج، وفقا

لذلك يقترض نموذج ضبط السلوك أن قيام الفرد بالشراء يكون مصحوبا برغبة قوية في التغلب على المعوقات التي تحول دون تحقق هذا السلوك. ويتكرر السلوك يصبح ذاتيا ودون تفكير من العملاء يقومون بشراء المنتجات وبدون تفكير.

ويوضح **J.M.Lehu** هرم لمستويات الولاء وأهم الإستراتيجيات التسويقية لكل مستوى.

الشكل رقم (26) يوضح هرم مستويات الولاء للعملاء.



الإستراتيجية التسويقية

مستوى الولاء

Source : Jean-Marc LEHU, **Stratégie de fidélisation**, édition d'organisation,,2003 Paris, FRANCE, 2003, P194.

فحسب الشكل و تكملة لما جاء في عرض مستويات الولاء فإن المؤسسة وبعد تجزئة عملائها بحسب ولائهم لها، ومن خلال البحث عن تعظيم أهدافها تقوم بتخصيص إستراتيجية تسويقية خاصة بكل مستوى من مستويات الهرم.

- ففي المستوى الأول حيث يكون الولاء تمييزي حيث هو المستوى القاعدي يمتاز بحساسية العملاء للأسعار أو منطقة التوزيع تكون هناك إستراتيجية التسويق الكتلّي أو إستراتيجية التسويق اللامتياز.
- أما في المستوى الثاني فالعملاء ينتهزون الفرص المعروضة من طرف المؤسسة، ولا يبالي العملاء في حالة توفر فرص أخرى من طرف المنافسين، فلا بد على المؤسسة بإستخدام إستراتيجية التسويق المتميز بتخصيص عروض مميزة لبعض القطاعات السوقية أو بتتويج خط منتجاتها و تحسينه لغرض الإحتفاظ بالعملاء.
- وفي المستوى الثالث يكون العملاء منتظمون، وهذا بالرضا عن المنتجات وعدم الاغراء بعروض المنتجات المنافسة خشية الوقوع في أخطاء، ومن مصلحة المؤسسة خدمة هذا القطاع السوقي بمزيج تسويقي مميز، وخدمته لاستغلال هذا الجزء المربح و الحفاظ عليه.

- أما المستوى الرابع فيعتبر هذا هو المستوى الأكثر إهتماماً نظراً للولاء الكبير و التام المقدم من طرف هؤلاء العملاء وهو الهدف الأسمى لبرامج الولاء المتبناة من طرف المؤسسة ، وهذا ما يحبر المؤسسة بإعداد إستراتيجية خاصة و مميزة له.

ثانياً: أنواع ولاء العملاء: يعد تصنيف (*Basu و Dick*) سنة 1994 أكثر التصنيفات المعروفة لأنواع ولاء العملاء إذ تتراوح بين عدم وجود لولاء العملاء إلى درجة الولاء الكامن وهي أربعة أنواع موضحة كما يلي في الشكل:

الشكل رقم (27) يوضح أنواع العملاء حسب ¹Basu و Dick

	إعادة شراء عالي	إعادة شراء منخفض
حالة ارتباطية عالية	ولاء عالي	ولاء كامن
حالة ارتباطية منخفضة	ولاء الكسل (زائف)	عدم وجود ولاء

Source : Alan DICK, Kunal BASU, **Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual**

Framework, Journal of Academy of Marketing Science Spring, vol. 22 no. 2,1994. Disponible sur le web :

kienthucdigital.com/wp-content/uploads/2015/01/customer-loyalty.pdf

يمكن التطرق وشرح الشكل السابق كما يلي²:

1-عدم وجود ولاء أو منخفض نسبياً: وهو يتطابق مع عدم وجود الرغبة في تكرار الشراء وسلوكياتهم تجاه العلامة أو المؤسسة، و يمتازون بالتقليل بين العلامات.

ومن الضروري على المؤسسة محاولة خلق نوع من الولاء من خلال برامج الترويج أو نوادي الولاء أو من خلال العروض الخاصة؛

2-الولاء الزائف أو بدافع العادة: ويتمثل أيضاً هذا النوع في الحالة التي يكون فيها المستهلك الذي

درج على شراء حاجاته من محلات معينة بحكم العادة، ربما لأنَّ المحل قريب أو مناسب من الناحية

¹ - Alan DICK, Kunal BASU, **Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework, Journal of Academy of Marketing Science Spring**, vol. 22 no. 2,1994. Disponible sur le web : kienthucdigital.com/wp-content/uploads/2015/01/customer-loyalty.pdf consulté le 28/04/2014.

² - محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 55.

العملية. فالولاء يكون من دافع الاعتقاد الروتيني وليس فيه أي نوع من الولاء الحقيقي لعلامة تجارية أو محل تجاري معين؛

3-الولاء الكامن يقصد به الحالة الناجمة عن الرغبة بالشئ دون أن تقترب هذه الرغبة بالشراء المتكرر لهذا الشئ، وذلك لأسباب تمليها الظروف وليس الثمن؛

ومن الضروري على المؤسسة التغلب على هذا الوضع بفهم الأسباب التي أدت إلى عدم شراء منتجاتها، و تقديم عروض تجعل القرار الشرائي لمنتجاتها مقبول من قبل المحيطين بمتخذ القرار.

4-الولاء الأمثل: يتحقق في هذه النوع من الولاء، الوفاء الأمثل عندما تكون الرغبة مقرونة بالشراء المتكرر للمنتج أو الخدمة، وعلى البائع أن يضع نصب عينيه لتحقيق هذا المستوى من الوفاء. وأخيرا نجد أنَّ هنالك زبائن متحمسون لسلعة أو ماركة معينة ويتحدثون عن مزاياها الفريدة. هذا النوع من الزبائن يقومون بخدمة تسويقية هامة ناتجة عن قناعة ذاتية. ويجب على الإدارة في هذه الحالة محاولة الحفاظ على الاتجاه النسبي المرتفع نحو المنتج و على السلوك المؤيد لتكرار الشراء، و يتمثل سلوك العملاء برفض العروض الأخرى المنافسة.

5-الولاء التحفيزي: "وهو حالة من الارتباط القوي بالمنتج بسبب الحوافز المادية وغير المادية التي تقدمها المؤسسات إلى عملائها من أجل الحصول على ولائهم واستمرارهم بالشراء من نفس المنتج، فهؤلاء العملاء يقومون بإعادة الشراء على فترات أو بشراء الكميات الكفيلة باستمرار حصولهم على هذه المزايا و الحوافز"¹. ومن أمثلة التحفيزات إعطاء أجهزة إتصال مجانية أو بأسعار منخفضة، أو أرقام مميزة عند تجديد الاشتراك أو زيادة الإتصالات أو شيء آخر يمكن أن يزيد من ولاء العملاء.

¹ - عاطف صبحي احمد حسين، العوامل المؤثرة في زيادة ربحية درجة ولاء الزبائن لدى مزودي خدمة الهاتف النقال في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006، ص ص 38-39.

المطلب الثالث: إستراتيجيات و برامج الولاء: هناك العديد من الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسات العالمية، والتي أثبتت نجاعتها و نجاحها على أرض الواقع حتى وصل المطاف بتعلق عملاء هاته المؤسسات بمنتجاتها وأصبحوا كشركاء في القرارات التسويقية لها، وتعدى ذلك حتى المساهمة المالية في أسهم و سندات هاته المؤسسات بالأسواق المالية، والعديد من المزايا من تطبيق هذه الإستراتيجيات التي ستنفذ لا محالة من جراء برامج ولاء ملحقة و تابعة لها والمدعمة بإستراتيجية تسويقية إتصالية بالعملاء لتحقيق اهداف إستراتيجية الولاء.

أولاً: إستراتيجيات الولاء: "يعتبر مفهوم الولاء (*la fidélité*) وعملية كسب الولاء من خلال برامج وإستراتيجيات الولاء (*La fidélisation*) مفهومين مختلفين يجب أن نفرق بينهما، ففي حين أن الولاء يتعلق بالعلاقة بين الزبون والعلامة، نجد أن عملية كسب الولاء هي عبارة عن: "مسار إستراتيجي يتطلب تسخير الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتحقيق الولاء في شكل سلوك شرائي مدعم بموقف إيجابي تجاه العلامة"¹. فمن خلال بحث المؤسسة لبناء ولاء العملاء و لكسب المزايا التنافسية في السوق وجب بناء إستراتيجية ولاء يمكن تقديم تعريف لها حيث عرفها **Barlow** سنة 1992 "إستراتيجية تسويقية تهدف إلى التعرف على العملاء الأكثر مردودية و المحافظة عليهم إعتقاداً على علاقة تبادلية ذات قيمة مضافة و مرتكزة على المدى من أجل رفع العوائد"².

وعرف **Jean Marc Lehu** سنة 2000 إستراتيجية بناء الولاء: "إستراتيجية تسويقية موضوعة بهدف خلق ولاء العملاء و المحافظة على هذا الولاء للمنتج، الخدمة، العلامة التجارية أو نقاط البيع"³.

¹ - فتحة ديلمي، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعملاء للعلامة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، كلية علوم التسيير و العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2009، ص 113.

² - أمينة ريان، تأثير برنامج الولاء على العملاء - دراسة حالة جيزي - مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الأغواط، الجزائر، 2010، ص35.

³ - Jean Marc LEHU, Op. Cit. p 46.

أما **Pierre Morgat** سنة 2005 عرفها على أنها: " إستراتيجية تسويقية موجهة لإستخدام جميع الوسائل التقنية و المالية و البشرية اللازمة من أجل بناء علاقة دائمة ومريحة لكلا الأطراف مع العملاء الحاليين ذوي الإيرادات المرتفعة".¹ .

فمن خلال ما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية كسب و/أو بناء الولاء هي إستراتيجية تسويقية مصممة لإدارة علاقات العملاء الأكثر ربحية بالدرجة الأولى، ولتحقيق أهداف المؤسسة التنافسية. وتبعاً لما سيأتي سنحاول التعرض لمجموعة إستراتيجيات أثبتت فعاليتها وكفاءتها بعض المؤسسات المتميزة وهي:

1- إستراتيجية منتجات الولاء: تركز إستراتيجية منتجات الولاء على متابعة العملاء خلال دورة حياته منذ إطلاق المنتج إلى غاية مرحلة التدهور، حيث يتم تكييف منتجات تتلاءم مع كل مرحلة من مراحل حياة هذا الزبون، تتناسب و خصائصه الديموغرافية و الإجتماعية و تلبى نفس الحاجة و هذا بهدف خلق علاقة طويلة معه.²

2- إستراتيجية ضد التخلي: *Anti attraction*: و تستخدم في حالة إنتقال المؤسسة من حالة احتكار السوق إلى حالة المنافسة في السوق، إذ تكون المؤسسة في حالة دفاع عن المواقع لتتمكن من المحافظة على عملائها. فتستخدم بعض الاغراءات الترويجية و تقديم إمتيازات لعملائها الأوفياء.³

3- إستراتيجية الزبون السفير: عندما يتحول أفضل الزبائن إلى قوة بيعية نشيطة و محفزة يسمح هذا الزبون بزيادة الثقة لدى الزبائن المحتملين الذين يبحثون عن إجابة لتساؤلاتهم حول المنتج أو العلامة، هذا الزبون السفير والذي بإمكانه أن يقنع زبوناً محتملاً أن يتعامل مع المؤسسة أو العلامة يكافئ من قبل المؤسسة.⁴

1- Pierre MORGAT, **Fidélisez vos clients**, Editions d organisation, 3^{ème} édition, Paris, FRANCE, 2005, P26.

2- أمينة ريان، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3- Pierre MORGAT, Idem, p27.

4- حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 115.

4- إستراتيجية بناء الولاء بالخدمات: وهي مستخدمة كثيرا في المجال البنكي و التأمين و هذا لتحقيق ولاء أفضل لعملائها، وتتطلب هذه الإستراتيجية توسيع و تحسين خدمات إضافية تكون متناسقة مع رسالة المؤسسة.¹

5- إستراتيجية الولاء المتعدي: سميت هذه الإستراتيجية بالولاء المتعدي لأنها لا تستهدف ولاء الزبون النهائي مباشرة بل بالإعتماد على وسائط و تنقسم إلى قسمين:

أ- خلق حواجز الخروج: تسعى المؤسسة لخلق حواجز لمنع الزبون من التخلي عن المؤسسة والعلامة و تتمثل في خلق تكلفة التغيير، و تركز فكرة خلق تكاليف التغيير على تقديم حل لمشاكل الزبون، حلا يتميز في العلامة أو في مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ففي الو.م.أ تجار الجملة للمواد الصيدلانية يمثلون عددا كبيرا من الموزعين يملك كل واحد منهم قوة بيعيه (تجار التجزئة) وتسعيرات مختلفة و من اجل المحافظة على ولاء هذه القوة البيعية يعرض هؤلاء الموزعون على تجار التجزئة خدمات إضافية متميزة ، حيث يقدم الموزع **MC Kesson** لموزعي التجزئة جهاز كمبيوتر يسهل لهم عملية تسير المخزون ووظيفة التموين، بهذا **MC Kesson** خلق تكلفة للتغيير تضمن ولاء موزعيه.

إضافة إلى أن نظام النقاط و المكافآت المؤجلة المعتمد في برامج بناء الولاء يخلق حاجز جد قوي يحول دون فقدان الزبائن، كون أن النقاط لا تحوّل من مؤسسة لأخرى في حالة تغيير المؤسسة، لكن إذا لم يكن مجموع النقاط المتراكم كبير لن يكون هناك احتمال لبقاء الزبون.

ب- خلق ولاء القوة البيعية لبناء ولاء الزبون: تستهدف هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى شبكة التوزيع من أجل زيادة مبيعات العلامة في نقطة البيع و الحصول على المواقع في رفوف المحل التجاري بشكل جذاب، حيث يقدم للبائعين نفس نظام النقاط و المكافآت الذي يقدم للزبون النهائي.

¹ - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

6- إستراتيجية بناء الولاء بتعاون علامتين (Co-Branding): يعني اشتراك علامتين غير متنافسين في تقديم سلع و خدمات تستهدف نفس القطاع السوقي، في نفس المجموعة تشكل بديل موجه ومهم، شرط أن التكامل يكون مستغلاً تماماً، بحيث يحصل الزبون على مكافآته بولائه للعلامة الأولى أو بولائه للعلامة الثانية. وجود تكامل كبير بين العلامتين يؤدي دوراً فعالاً في نجاح مثل هذه الإستراتيجية، مثل التكامل بين خدمات مؤسسة الطيران و شركات سيارات الأجرة.¹

7- إستراتيجية التعويض: وتتمثل في قيام المؤسسة بمنح مزايا خاصة للزبائن المستهدفين وهذا بعد تحقيقهم لحجم معين من التعامل مع المؤسسة، وكمثال على ذلك هو قيام أغلب مؤسسات الطيران بوضع برنامج (Miles). والذي يتضمن تقديم رحلات مجانية، أو مزايا أخرى خاصة مثل قاعات إنتظار متميزة.²

8- إستراتيجية التقوية: في حين أنَّ هذه الإستراتيجية تتضمن تنمية مشتريات الزبائن الحاليين، وذلك من خلال مثلاً منح تخفيضات إضافية خلال فترة زمنية معينة، أو إرسال الرسائل الالكترونية والمجلات..إلى غير ذلك.³

ثانياً: برامج الولاء: لقد برز الإهتمام ببرامج الولاء- *les programmes de fidélité* - في نهاية التسعينات من القرن الماضي والمبني على أنَّه من الأرخص التسويق للعملاء الحاليين عن العملاء الجدد، الأمر الذي دفع بالمؤسسات عبر الصناعات لتنفيذ مخططات ولاء بصيغ معينة. فُعرفت برامج الولاء على أنَّها: " عملية تسويقية تنتج مكافآت للعملاء بناء على مشترياتهم المتكررة، حيث يستخدم المصطلح هنا ليشمل الكثير من الصيغ المختلفة لبرامج مكافأة التكرار..."⁴.

وقدم *Sharp et Sharp* سنة 1997 مفهوم برامج الولاء على أنَّها: " تلك الأنشطة التسويقية المهيكلية التي تكافئ العملاء من منطلق تشجيعه على الشراء و معاودته" فهو نشاط تسويقي يعتمد على تحفيز السلوك الشرائي لدى العملاء. ويرى *Palmer, Mc Mahon-Beattie et Beggs*

¹- حاتم نجود، المرجع السابق، ص 117.

²- ديلمي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

³- المرجع نفسه، ص 114.

⁴- في كومار، وبرنر ريناتز، مرجع سبق ذكره، ص 310.

سنة 1997 إنّ برامج الولاء تتميز بأنّها برامج تسويقية تحقق أهدافها على المدى الطويل، تتميز عن البرامج الترويجية كونها قصيرة الأجل، و نفس الفكرة يرى *Meyer Waarden* سنة 2002 أنّ برامج الولاء تتميز بأنّها برامج دفاعية، بينما تتميز البرامج الترويجية بأنّها برامج هجومية¹.

كما قد ينخفض ولاء العملاء نتيجة لعدم وجود برامج ولاء حقيقية أو لوجود مشاكل بهذه البرامج أو تطبيقها أو برامج ولاء منافسة إضافة إلى²:

1- الشعور بالملل نتيجة الشراء المتكرر: فإستخدام العلامة التجارية لفترة طويلة من الزمن تولد

حالة الملل؛

2- الاعلانات المتكررة: نتيجة قيام المنافسين بحملاتهم الترويجية المنافسة و تقديم عروض

مقنعة قد يتكون لدى العملاء حالة استجابة لها. و بالتالي ينخفض ولاؤهم للعلامة التجارية؛

3- الشعور بالإشباع: و تحصل هذه الحالة عندما يصل العملاء إلى درجة الإشباع من

استعمال العلامة التجارية، و بالتالي فإنهم بالأغلب سيبحثون عن بديل آخر؛

4- السعر: قد يدفع إنخفاض أسعار العلامات المنافسة بعض العملاء إلى التحول إليها نتيجة

سعرها المنخفض، و بالتالي تقليل ولاء هؤلاء العملاء نحو العلامة التجارية.

5- وجود معلومات عن علامة تجارية تبين أنّها أفضل، الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض الولاء

للعلامة التجارية و التحول إلى العلامة الأخرى الجديدة.

¹ - Virginie PEZ, Lunardo RENAUD, - **Une extension des effets des programmes de fidélité par les effets négatifs : application au secteur français de la téléphonie mobile**, Journal Dauphine recherche en Management, Université Paris- Dauphine FRANCE, 2008, p 04 . Fichiers attachés pdf Disponible sur le web : basepub.dauphine.fr/xmlui/handle/123456789/2544 . Consulté le 12/11/2013.

² - ماهر حبيب زيد، دور التسويق الداخلي في زيادة ولاء العملاء للمنظمة (دراسة ميدانية عن مجموعة فنادق في الساحل السوري)، رسالة ماجستير غير منشورة في الإقتصاد، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص 127.

لقد حاول - *Georges Lewi, Caroline Rogliano* - سنة 2006 إعطاء مجموعة

مراحل لتصميم برامج الولاء و الموضحة كما يلي¹:

1- مرحلة التعرف على العملاء: وهو شرط أساسي لتحديد العملاء ذوي الولاء و الأكثر إيراداً وربحية، ومن خلال استخدام المؤسسة لقواعد بياناتها، ومعالجتها وتحليل أهم الفروق الموجودة بين العملاء وقياس قيمة كل زبون خلال فترة حياته بالنسبة للمؤسسة، وهذه المرحلة أهم مراحل اعداد برنامج الولاء، وهذا لمساعدة المؤسسة في تطوير قيمة العملاء بإشراكه و تحفيزه للقيام بسلوك الشراء، وهي مرحلة تساعد على توجيه الأنشطة التسويقية نحو الهدف، وبالتالي الرفع من مستوى كفاءتها وفعاليتها و مساعدة المؤسسة على التنبؤ².

كما أنّ هذه المؤسسة تقوم بثلاث أنواع من المراجعة³:

- مراجعة محفظة العملاء: وذلك بمعرفة حاجاتهم، رغباتهم، ..؛
- مراجعة المنافسون: عروضهم، المزيج الإتصالي المتبع،...
- مراجعة التقنيات: وهذا لإمكانات المؤسسة المعتمدة في بناء الولاء.

2- مرحلة صياغة إستراتيجية الولاء المناسبة: إنطلاقاً من تحليل إستراتيجيات ولاء المنافسين، والتعرف على العملاء تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية الولاء المناسبة التي تمكنها من التمييز عن منافسيها، و التي تتناسب مع خصائص العملاء المستهدفين، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة⁴.

¹ - Georges Lewi, Caroline Rogliano :*Mémento pratique du branding: Comment gérer une marque au quotidien*, Pearson édition ,Paris, FRANCE, 2006, p197.

² - Ibid, p.197.

³ - Jean Marc LEHU, Op. Cit., p 75.

⁴ - أمينة ريان، مرجع سبق ذكره، ص56.

وتبعا لما سبق كلما تميزت المعلومات التي تم استخلاصها في مرحلة التعرف على العملاء بالدقة و الموضوعية كلما تمكنت من إختيار إستراتيجية الولاء المناسبة.

3- مرحلة إعداد هيكل ملائم لبرنامج الولاء: وذلك بوضع هيكله عملية لبرامج الولاء، والمهم أن تتماشى أهداف برنامج الولاء مع الإستراتيجية التسويقية الشاملة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الوسائل و التقنيات اللازمة لتحقيق التميز وتطوير قيمة العملاء، وتحليل أثر البرامج في إستراتيجية التسويق للمؤسسة بحيث أن هناك جزءاً من ميزانية التسويق سيوجه إلى برامج الولاء وخاصة ما تعلق بالاتصال¹.

4 -مرحلة تجسيد برنامج الولاء الفعلي:² وهي جوهر إعداد برامج الولاء، بحيث يتم التجسيد الفعلي لبرنامج الولاء بواسطة مجموعة من الأدوات يمكن تصنيفها إلى نوعين:

- المكافآت: فهي مجموعة من الأدوات تقدم إمتيازات خاصة للعملاء الأكثر ولاء، مثل النقط التي تمنحها شركات الطيران أو الهاتف، وتحويلها إلى مكافآت أخرى ...؛
- التحفيزات: فهي مجموعة من الأدوات تهدف إلى زيادة مستوى الإستهلاك للعملاء الحاليين للمؤسسة بتقديم مجموعة من الإمتيازات كالتخفيضات....

6- مرحلة تقييم النتائج: وهذا من خلال تقييم المسار و تحليل العوائد على الإستثمار في برامج الولاء، وإستخدام الوسائل المناسبة لدراسات نتائج برامج الولاء، وتحديد معدل الولاء، والتحقق من مطابقة النتائج للأهداف المحددة مسبقا لبرامج الولاء³. ويمكن تلخيص أهم مراحل إعداد برنامج الولاء في الجدول التالي:

¹ - Georges Lewi, Caroline Rogliano, Op. Cit, p 201.

² - أمينة ريان، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ - Georges Lewi, Caroline Rogliano, Op. Cit, p 202..

الفصل الثالث: البرامج التنافسية لإدارة علاقات العملاء مع العملاء

الجدول رقم (21) يوضح مراحل إعداد برنامج ولاء

المرحلة	الخطوات	مضمون المرحلة
مرحلة التعرف	1- إستراتيجية بناء الولاء	تحديد المحاور الكبرى و الأهداف المراد تحقيقها.
	2- إختيار أهم القطاعات التي سيتم استهدافها لتحقيق الولاء	و هذا من خلال تجزئة العملاء
	3- جمع البيانات الكافية حول العملاء المستهدفين لإستراتيجية الولاء	وهذا بالمعرفة الدقيقة للعملاء
	4- التجزئة الكبيرة للعملاء	تحديد العملاء الأكثر تجانسا و ذوي الإيرادات المرتفعة للمؤسسة.
	5- تحديد محفزات الولاء من عدمها بالتدقيق	- زيادة القيمة المدركة؛ - التركيز على تطوير جودة الخدمات المقدمة.
مرحلة صياغة إستراتيجية و إعداد هيكل ملائم لبرنامج الولاء	6- تحديد عناصر المزيج للولاء	- إختيار أدوات برامج الولاء؛ - تحديد فترات الإتصال ومدة تنفيذ برامج الولاء؛ - تحديد ميزانية برنامج الولاء؛ - تحديد عوائد الإستثمار على برامج الولاء.
	7- الإختيار المبدئي لبرنامج الولاء	تطبيق البرنامج على عينة من العملاء.
مرحلة التجسيد الفعلي	8- طرح و تنفيذ برنامج الولاء	التطبيق العملي لبرامج الولاء وإستخدام أدوات برامج الولاء.
مرحلة تقييم النتائج.	9- قياس فعالية برنامج الولاء	- القيام بالقياسات المتعلقة برضا العملاء، قيمة العملاء، قياسات تأثير برامج الولاء. العوائد.
	10- رقابة و مراجعة برنامج الولاء	القيام بالإجراءات اللازمة و التصحيحية لذلك.

Source: Pierre MORGAT, *Fidélisez vos clients*, Editions d'organisation, 3^{eme} édition, Paris, FRANCE, 2005, p122.

المطلب الرابع: أهداف و تأثير برامج ولاء العملاء على ربحية المؤسسة: كباقي الإستراتيجيات و البرامج و السياسات فإنَّه يتوخى منها أن تحقق أهدافا معينة. ولعلَّ أهمها بالنسبة لبرامج الولاء هو اعطاء مكانة خاصة للعملاء، و بناء علاقات طويلة المدى معهم، ويتحتم على هذه البرامج التأثير على مؤشرات التنافسية للمؤسسة كالحصة السوقية لها وربحياتها، مستخدمة ومعتمدة في ذلك على عدة أدوات لبناء و تعزيز الولاء لدى العملاء.

أولاً: أهداف برامج ولاء العملاء: لقد ذكر *Pierre Morgat* أنَّ إنشاء المؤسسة و تصميمها لبرامج ولاء يكون لتحقيق هدفين هما¹:

1- أنَّ الهدف الرئيسي من برامج الولاء هو تطوير قيمة العملاء *la valeur de client* وبالتالي زيادة إيرادات المؤسسة من خلال العملاء المستهدفين ذوي الإيراد المرتفع؛

2- تحقيق رضا العملاء لأنَّه يعتبر مؤشراً لتقييم إستثمار المؤسسة في مجال توطيد العلاقة مع عملائها.

وبالإضافة إلى ذلك فهناك مجموعة أخرى لأهداف برامج الولاء و المتمثلة في²:

- المحافظة على العملاء، و حماية الحصة السوقية، ومستوى المبيعات، وهامش الأرباح... الخ، ومن خلال الإمتيازات غير الملموسة: كالمعاملة الخاصة و تمييز عن العملاء الآخرين، فهذه البرامج تعمل كنشاط ترويجي في الآجال الطويلة؛

- ضمان رقم أعمال ثابت بواسطة العملاء الأوفياء الذين يضمنون إيرادات مستقبلية للمؤسسة؛

- رفع مستوى الإستهلاك، عن طريق المبيعات الإضافية المتضمنة في برامج الولاء؛

- جذب عملاء جدد عن طريق الخاصية الترويجية لبرامج الولاء؛

¹ - Pierre Morgat, Op. Cit. p114.

² - أمينة ريان، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- تقوية العلاقة القائمة ما بين المؤسسة و العملاء، ومنه الإنتقال من التسويق بالتبادل إلى التسويق بالعلاقات؛

- التأثير على عوامل ولاء العملاء، من خلال رفع مستوى الرضا، الإلتزام، و التعلق أو الإرتباط بالعلامة.

كما أن **Werner Reinartz** و **V.Kumar** حدد أربع مجموعات تقع ضمنها أهم الأهداف لتقديم برامج الولاء وهي¹:

✓ **بناء الولاء الحقيقي:** فدائماً ما يشمل الولاء الحقيقي كلا المكونين - الولاء السلوكي و الولاء الموقفي- و طبقاً لهذا المنطق، يمكن أن يظهر العملاء ولاءً سلوكياً (مثل شراء المنتج بتكرار) لكن يمكنهم عمل ذلك للكثير من الأسباب، مثل الراحة أو السعر. ومن الواضح أن الولاء السلوكي يمكن أن ينتج عن الولاء الموقفي، وقد يكون من عوامل أخرى أيضاً.

✓ **أرباح الكفاءة:** ويشير إلى الأرباح الفورية- وزيادتها - و الناتجة عن التغير في سلوك العملاء بسبب برامج الولاء ويتم قياسها عن طريق حجم المشتريات، أودوران العملاء أو الحساسية للأسعار الجديدة و المقياس الأكثر هو حصة المحفظة أي كم عدد المشتريات من منتجات و علامة المؤسسة مقارنة بمشتريات المنافسين.

✓ **أرباح الفعالية:** وتشير إلى الأرباح في الأجل الطويل المدركة من خلال المعرفة الأفضل لتفضيلات العملاء، فتصمم برامج الولاء لجمع المعلومات تراكمياً عن الأفراد، وسلوكياتهم، وتفضيلاتهم، و استخلاص المعرفة من هذه المعلومات. فتسمح عملية التعلّم هذه للمؤسسة بتحسين المستمر لمعرفتها بتفضيلات العملاء، والزيادة في تقديم مقترح قيمة أفضل لعملائها المختلفين و من خلال العروض المقدمة من طرف المنتج و الإتصالات الفعالة، وتكون أرباح الفعالية أكثر من أي نوع آخر من نواتج برامج الولاء، و يرجح أن تنتج ميزة تنافسية دائمة نظراً لأنها تنتج أعلى أرباح في المدى الطويل.

¹- في كومار، ويزنر ريناتز، مرجع سبق ذكره، ص ص 311-316. بتصرف.

✓ **تعديل القيمة:** ويشير إلى خدمة عملاء معينين بالقيمة التي يأتي بها العملاء إلى المؤسسة. والمفهوم من وراء هذا الهدف هو أنّ لأي صناعة، يكون للعملاء قيمة مالية مختلفة للمؤسسة. كما تكون خدمتهم مختلفة التكلفة. ففي خدمات الأنترنت مثلاً مؤسسة الاتصالات سترتب عملائها من القيمة الأعلى إلى القيمة الأقل تكلفة لها، وسوف تجد تبايناً كبيراً. فالمؤسسات ستكون له فائز كبيرة مقارنة بالمستخدمين الخواص. فمن السهل إرضاء بعض العملاء بينما سيستغل آخرون خدمة العملاء إلى حد كبير. ومن الصناعات التي يكون فيها الحال على هذا النحو هي أعمال الخطوط الجوية، صناعة الفنادق و الضيافة، وصناعة الخدمات المالية.

وتعتمد المؤسسة في بناء ولاء العملاء على مجموعة من الأدوات يتم اختيارها أثناء مراحل إعداد برامج الولاء ويمكن حصر بعضها في النقاط التالية:

1- بطاقات الولاء: *Les cartes de fidélité* فهي عبارة عن وسيلة دفع و أداة تسويقية فعالة، مبدأ العمل فيها على نظام التعرف على الولاء المرتبط بالشراء المتكرر و المشترك في عرض ظروف تسويقية متميزة. وعموما أصبحت تصنف بطاقة الولاء ضمن نظام محاسبة نقاط الولاء يتم تحويلها إلى هدايا و جوائز أو خدمات، إذ بإمكان كل زبون قياس عدد نقاط الولاء في حسابه، واختيار شكل تحويلها إما إلى جوائز أو خدمات، ويتم التعرف على البدائل ضمن النماذج التي تضعها المؤسسة أمام متناول هؤلاء العملاء¹. ومن أمثلة هذه الأدوات التسويقية التي تستخدمها مؤسسة موبيليس في الجزائر من خلال برنامج الوفاء بالنقاط "فيديليس" الموجه لزيائنه من الجمهور العريض و عروض الدفع البعدي والدفع المسبق².

2- نوادي العملاء: *Les clubs de Clients*: تقوم المؤسسة بإنشاء نوادي تسمح للعملاء حق العضوية فيه، ويكون ذلك بهدف الحصول على مزايا خاصة، يركز نشاط النادي على الإتصال بصفة منتظمة و دورية بين أعضائه. و مثال ذلك نوادي الرياضة للمنتخبات الرياضية و مثال

¹ - George LEWI , Caroline ROGLIANO, Op. Cit. p201.

² - للمزيد حول هذا العرض يمكن الاطلاع على الموقع :

www.elmassar-ar.com/ara/permalink/12963.html#ixzz3MefFDTsD

ذلك كذلك نادي أصدقاء باربي **Barbie** - الذي تم طرحه من طرف **Mattel France** وسمي

هذا النادي بالكوكب.¹ وتهدف المؤسسة من خلال نادي العملاء إلى تحقيق ما يلي²:

✓ تحقيق ولاء أفضل للعملاء؛

✓ تقوية صورة المؤسسة؛

✓ تطوير نشاط المؤسسة؛

✓ تحسين عملية تعرف المؤسسة على العملاء و تغذية قواعد البيانات.

3- برامج النقاط: *Programmes a points*: إمتدت ليشمل تطبيقها في مجال الخدمات، تهدف

المؤسسة من خلال "برامج النقاط" إلى تقديم الشكر لإبداء العملاء لولائهم لها. وبالتالي تقدم لهم هدايا معينة ومختلفة حسب عدد النقاط التي يجمعها العملاء نظير إستهلاكه لمنتجات المؤسسة³.

4- مجلات العملاء: *Les Magazines*: عبارة عن مواعيد منتظمة في شكل رسائل، مجلات،

رسائل إخبارية إلكترونية...، لتزويد العملاء بالمعلومات و النصائح التي يحتاجون إليها، وعليه يستدعي الأمر أن تكون هذه المعلومات مميزة، قابلة للإستخدام وقيمة بالنسبة لهؤلاء العملاء و يتم إستخدام هذه الأداة عندما تكون تكلفتها أقل مقارنة بالأدوات الأخرى لبناء ولاء العملاء⁴.

5- الرقم الأخضر: *Les numéros vert*: هو عبارة عن خط هاتفي مجاني، يتيح للمستهلك

إنشاء علاقة مع مركز خدمة الإتصال بالعملاء. هذا الرقم يسمح للعملاء بالإتصال بالمؤسسة في أي وقت للإدلاء باستفساراته و بالتالي فهو يساهم في تعزيز وتوطيد العلاقات مع العملاء⁵.

6- خدمات ما بعد البيع: *Les service après-ventes*: وهي مجموع الخدمات التي تقدمها

المؤسسة أو الموزعين لعملائها بعد بيع المنتج مثل: (التركيب، تقديم النصائح والارشادات حول طريقة إستخدام المنتجات، صيانتها، تصليحها، الضمانات و استقبال المكالمات **24/24** . فكلما التزمت المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع، كلما ساهم ذلك في توطيد علاقتها بعملائها⁶.

¹ - George LEWI, Jérôme LACOEUILHE, " **Branding management, la marque, de l'idée à l'action-** " ,Pearson éducation, 2^{ème} Edition, Paris, France, 2007, p 416.

² - Jack Lendrevie, Denis Lindon , Op.Cit, p 934.

³ -Ibid, p 933.

⁴ - Ibid, p 932.

⁵ - George LEWI, Jérôme LACOEUILHE, Op. Cit, p 416.

⁶ - Jean Marc LEHU : Op. Cit. p330.

7- الهدايا: *Les Cadeaux*: يتلقى العملاء نظير قيامهم بسلوك الشراء المتكرر هدايا ترسل إليهم

من طرف المؤسسة. كمكافأة يتلقاها مقابل ما يحققه من منافع و قيمة مضافة للمؤسسة¹.

8- المواقع الإلكترونية للمؤسسة *Les sites web*: تسعى المؤسسات من خلالها لإنشائها لموقع

إلكتروني خاص بها، لتمكن العملاء بالإتصال بهم عبر الانترنت، يتم تزويد العملاء بالنصائح و المعلومات الخاصة بالمؤسسة من أجل تحفيزهم و تفعيل علاقاتهم بها². و بالتالي يمكن أن تعتمد المؤسسات على هذه الأداة من أجل بناء و تعزيز ولاء لعملائها من خلال الإتصال التفاعلي معهم و إقامة علاقات طويلة الأجل معهم.

9- مراكز الإتصال: *appels'les Centres d*: معظم الإتصالات الهاتفية تعتمد على موزع ذكي

للمكالمات الداخلية، إضافة إلى الإزدواجية بين الهاتف و الإعلام الآلي و التي تُمكن من عرض ملف العملاء بصفة آلية على شاشة مُستقبل المكالمات الهاتفية قبل أن يصبح المُرسَل و هو الزبون على الخط مع مركز خدمة العملاء، كل هذه التقنيات ستساهم في تطوير علاقات العملاء بصفة آلية³.

ولكي يكون تطوير وتصميم برامج الولاء ناجحة و تتفد وجب التقيد بسبع نقاط هي كآلاتي⁴:

1- تحديد أهداف برامج الولاء بوضوح: وهل هذه الأهداف متوافقة مع الإستراتيجية التسويقية و

مع الوضعية السوقية لك؟

2- التأكد من تصميم برنامج الولاء: فهو مضبوط مع خواص السوق، و قاعدة العملاء، و

المؤسسة نظرا لأهميتها؛

3- تسيير و إدارة برامج الولاء: فقد تكون هذه البرامج مكلفةً لذلك من الواجب تسيير كل

التكاليف المتعلقة بعملية بناء الولاء؛

4- قياس المنافع المتنبؤ بها من برامج الولاء: بالرغم من أنه من الصعب تحديد هذه المنافع

جيدا، لكن وجب تحليل مردودية عملية بناء الولاء و إرتباطها بعامل الوقت؛

¹ - Ibid, p 335.

² - George LEWI , Caroline ROGLIANO, Op.Cit. p205.

³ - Pierre MORGAT, Op. Cit. pp 162-163.

⁴ - في كومار، ويرنر ريناتز، مرجع سبق ذكره، ص ص 351-353. بتصرف

5- بعد تقديم برامج الولاء إلى العملاء تجنب سحب هذا البرنامج لما له من تداعيات سلبية

للمؤسسة في صورة عدم الرضا، ولأنَّ العملاء لا يحبون سحب برنامج الولاء بعد الاعتياد

على المنافع؛

6- التَّحَقُّقُ من أنَّ هذا البرنامج قد صُمِّمَ بطريقة تُحَقِّقُ أقصى فعالية في عمليات التسويق من

خلال البرنامج. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تعلُّم تفضيلات العملاء، و الاستجابة لهذه

التفضيلات من خلال العروض؛

7- التأكد من أنَّ لدى المؤسسة الإمكانيات اللازمة لإدارة برنامج الولاء بكفاءة، وهو مرتبط

بتخزين و تحليل البيانات و تفويض العملاء.

ثانيا: تأثير ولاء العملاء على ربحية المؤسسة: من المعروف أنَّ ولاء العملاء يترجم إلى الربحية،

فهناك مكونات أساسية تؤدي إلى تلك الربحية وهذه المكونات هي¹:

1- **تكاليف الحصول على العملاء:** تتحمل المؤسسة تكاليف متنوعة من أجل الحصول على زبون

جديد، إذ يؤدي تبني الزبون للمنتج الجديد أو المطور إلى تحقيق عوائد للمؤسسة بصورة

مستمرة، وهذه الحالة تعبر عن الرضا التام للعملاء؛

2- **التدرجات العليا:** وتتمثل بزيادة العوائد الناتجة من زيادة مبيعات المنتجات الجديدة أو المطورة

عن طريق توصيات و روايات العملاء ذوي التجربة السابقة؛

3- **التدرجات الدنيا:** ينخفض العائد نتيجة لعدة أسباب منها: التحولات في الإستثمار، التفاوض،

الخصومات، وقلة الاستعمال للمنتج، إذ يعد العائد مؤشرا هاما لنية العملاء في زيادة أو

تخفيض إستثمار المؤسسة الذي يفتعلون الشراء إلا أنَّهم لا يقومون به فعلا و الذي يطلق عليهم

أحيانا بالمقصرين. و بالتأكيد فإنَّ العملاء المربحين هم الأكثر أهمية للمؤسسة و الذين يعتبرون

موردا أساسيا لها، لذا يجب عليها الإهتمام بهم وتكريس جهودها للإحتفاظ بهم، إذ تعتبر عملية

الإحتفاظ بالعملاء إبداعا للمؤسسة التي تعمل على تقديم كل ما هو مميز و جديد من أجل

كسب رضاه.

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، 255.

ثالثاً: الجودة ودورها الإستراتيجي في ولاء العملاء: من المعروف أنَّ الولاء هو إعادة وتكرار الشراء لدى العملاء لمنتج معين وهناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة و الولاء إذ نجد علاقة متينة ومنطقية وعملية، لكون العملاء يطلبون الجودة العالية نسبياً والمواصفات و الخصائص الجيدة و توافر أبعاد الجودة في هذا المنتج دون غيره، فتتكرر عملية الشراء و بالتالي ستبني ثقة متبادلة بين المؤسسة و العملاء مما يؤدي إلى بناء ولاء عملاء ويمكن توضيح هذه العلاقة بالشكل رقم (28):

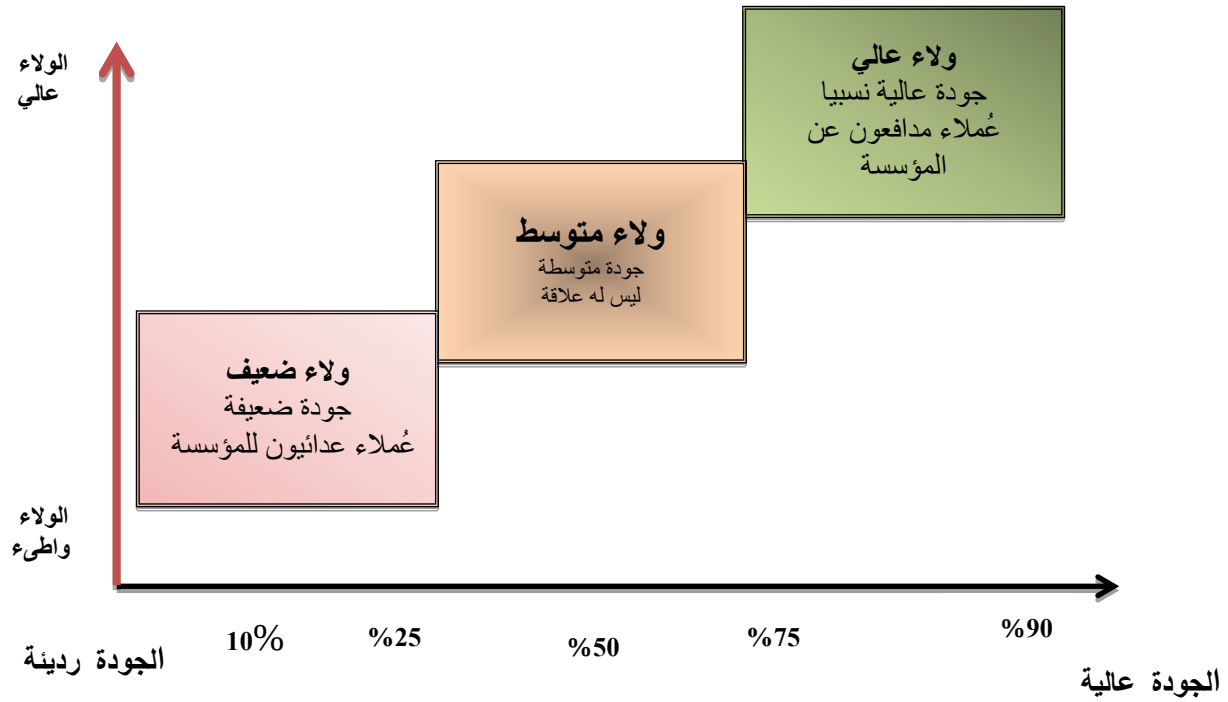
فمن خلال الشكل يتضح أنَّ هنالك ثلاث مراتب أساسية للولاء الخاص بالعملاء فيما يتعلق بالجودة حيث أنَّه في الأسفل نجد الأفراد ينتهجون سلوكاً عدائياً ضد المؤسسة لأنَّهم غير راضين عن المنتجات. وتتصف بالجودة الرديئة حسب رأيهم ويقومون بالتحول إلى مؤسسات منافسة وعدم الاستقرار على علامة معينة،

أمَّا في المرتبة الثانية فتمتاز بولاء معتدل بحيث يرى العملاء بأنَّ جودة منتج هذه المؤسسة له منافس آخر وبنفس الجودة ونجد علامات الحيرة و التشويش بين العلامات التجارية وبهذا سيكون له مسارين، الاتجاه نحو الأعلى و الدفاع عن العلامة أو النزول إلى الأسفل ويكون متذبذباً، وأغلب العملاء في هذه المرحلة يكون حيادياً لا يستخدم أسلوب الهجوم أوالدفاع عن منتجات المؤسسة لوجود بدائل لمنتجات المؤسسة،

في المرحلة الثالثة يرى العملاء أنَّهم يتعاملون مع أفضل وأجود العلامات والمؤسسات بسبب التجربة والثقة المتبادلة بين المؤسسة والعملاء. تمتاز هذه المرحلة بولاء عالي جداً ويصبح العملاء مدافعين عن منتجات المؤسسة¹.

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، المرجع السابق، ص ص 259-260.

الشكل رقم (28) يوضح العلاقة بين الجودة وولاء العملاء



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص259.

المبحث الثالث: تنويع العملاء و تحليل ربحية العملاء.

إنطلاقاً من مقولة " الزبون هو الملك"، فالعملاء هم أولى بالإهتمام فينظر إلى العملاء باعتبارهم المصدر الأول لكل التدفقات النقدية الحالية و المستقبلية، فالمؤسسة تهتم بتعظيم صافي القيمة الحالية لكل التدفقات النقدية التي ينفقها العملاء على منتجاتها، فالعملاء هم أصول المؤسسة الأكثر أهمية و قيمة، و الواجب عليها أن تحرص عليهم لمواجهة المنافسة الشرسة، ونظير إنتقال المؤسسات العالمية اليوم إلى التركيز على الخدمات المصاحبة للمنتجات والمقدمة للعملاء، وبناء العلاقات القوية الطويلة الأمد مع العملاء والإحتفاظ بهم لا على المنتجات و العلاقات القصيرة و جذب العملاء فقط .

المطلب الأول: مفهوم و أبعاد قيمة العملاء في السنوات الأخيرة أصبح مفهوم قيمة الزبون أو العملاء محل دراسات و أبحاث إستراتيجية بوصفها عنصراً جوهرياً للإستراتيجية التنافسية وعنصر للميزة التنافسية، وتعتبر الدراسات المتعلقة بإدارة علاقات العملاء ناقصة ما لم يتم التكلم عن مفهوم قيمة العملاء باعتبارها ناتجاً تنافسياً و برنامج للمؤسسة لبناء علاقات طويلة الأمد، فالمؤسسات تحتاج إلى تحقيق نوع من التوازن بين إقامة تلك العلاقات و بين الربحية التي ستتحصل عليها من هذه العلاقات، ويتوجب فهم التضحيات المقدمة من العملاء والتمسك بمنتجات المؤسسة لفترات طويلة هو أمر يستلزم مكافأة هؤلاء العملاء بالقدر الواجب و المكافئ .

أولاً: مفهوم قيمة العملاء: تتعدد التعاريف و المصطلحات للقيمة من وجهة نظر العلوم، ففي الفلسفة تعتبر القيم جزءاً من الأخلاق، ويمكن تعريفها بأنها مفاهيم تختص بغايات يسعى إليها الفرد كغايات جديرة بالرغبة سواء كانت هذه الغايات تطلب لذاتها أو لغايات أبعد منها في علم النفس القيمة شيء هام في حياة الإنسان وهي التي توجه وترشد السلوك الإنساني في علم الاجتماع تعتبر القيم حقائق أساسية في البناء الاجتماعي، في الاقتصاد تعني القيمة مقدار ما تضيفه السلع والخدمات إلى الأشياء¹ . ولكن من المنظور التسويقي يعد مفهوم قيمة العملاء *La valeur de client*

¹ - مفهوم القيمة : انظر ويكيبيديا : www.wikipedia.org

من المفاهيم المهمة والحديثة نسبياً في أدبيات التسويق الحديث، و قد تناول الباحثون قيمة العملاء بأسلوبين مختلفين وهما¹:

الأسلوب الأول: ويطلق على هذا الأسلوب *Customer value* وهي تلك القيمة التي تقدمها المؤسسة للعملاء من منافع: مثل المنافع الاجتماعية و الاقتصادية و الجودة والسعر وغيرها؛

الأسلوب الثاني: ويطلق على هذا الأسلوب *Customer Equity* وهي تلك القيمة التي يقدمها العملاء للمنظمة من التعامل بشكل دائم مع هذه المؤسسة وكذلك الترويج عبر التخاطب الشفهي للمؤسسة التي يتعامل معها والانفاق المستمر على الخدمات والمنتجات التي تقدمها أي (قيمة العملاء من منظور المؤسسة وهي ثروتها من العملاء).

ولا نجد تعريفاً موحداً لهذا المصطلح - قيمة العملاء - فقد عرفها كوتلر - *Dubois و Kotler* - بأنها: "الفرق بين المنفعة الكلية التي يتحصل عليها العملاء وراء شراء واستعمال إحدى السلع أو الخدمات، والتكلفة الكلية التي يتحملها من أجل الشراء"².

ويرى (*Cravens*) بأنَّ قيمة العملاء - *Customer value* - هي: "مخرج العمليات التي تبدأ مع تثبيت إستراتيجيات الأعمال وفهم عميق لحاجات الزبائن، وتكوين قيمة للزبون حظي باهتمام الإدارة في التسعينات من القرن الماضي، و يضيف بأنَّها المبادلة بين المنافع مع التكاليف"³.

ووضح *Zeithaml* أربعة مفاهيم لقيمة العملاء حيث عرفها بوصفها السعر الأقل، كما أنَّها شيء يرغب به العملاء في المنتج، و هي أيضا الجودة التي يستلمها العملاء، وأخيرا ما يحصل عليه العملاء مقابل ما يدفعه⁴.

¹ - نريمان عمار، نموذج مقترح لأثر الإستراتيجيات التسويقية على قيمة العملاء بالتطبيق على عملاء شركات الطيران في مصر، رسالة

دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، عين شمس، مصر، 2008، ص 35.

² - Philip. KOTLER et Bernard. DUBOIS, Op. Cit. p542.

³ - أميرة الجناحي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁴ - المرجع نفسه، ص 119.

ويشير **Zeithaml** إلى أنَّ القيمة تختلف عند الزبائن لأنَّ البعض يرغب بالكمية وآخرون يفضلون جودة مرتفعة وآخرون يبحثون عن الملاءمة وكذلك تتنوع إهتمامات الزبائن. فالبعض يهتم بالنقود المصروفة ، وآخرون بالوقت و الجهد.

ويضيف **Zeithaml** إلى أنَّ القيمة - في إطار إدارة علاقة العملاء - هي: "التقدير العام للعملاء حول المنافع المتحققة من العلاقة اعتماداً على المفاضلة بين المنافع التي حصل عليها والتكاليف التي تحملها. حيث أنَّ هناك أربعة أشكال رئيسية يتحدد من خلالها مفهوم القيمة والمتمثلة في: السعر المنخفض (تركيز على التضحيات)، أنَّ يجد العملاء ما يتوقعونه من المنتج أو الخدمة (تركيز على المنافع)، الجودة المدركة مقارنة بالسعر المدفوع (مقارنة عنصر التضحيات بالمنافع)، المنفعة الكلية التي يحصل عليها العملاء في مقابل التضحية الكلية التي يتحملها العملاء (كل المكونات المرتبطة بالقيمة قد تم أخذها في الحسبان".¹

وتم تعريفها من طرف **Berry** على أنَّها: " نتاج تفاعلي إيجابي بين الأعمال والزبائن من أجل خلق المنفعة التي تترجم بدورها إلى ميزة تنافسية أساسها إسعاد الزبون وابداعيته وولاءه".²

كما تعرف قيمة العملاء من وجهة نظر المؤسسة بوصفها: "القيمة الناتجة من مساهمات العملاء في الأرباح القابلة للتوزيع، وأنَّ قيمة العملاء تساوي قيمة المؤسسة، و هي القيمة التي يساهم بها العملاء في المؤسسة حالياً وفي المستقبل".³ أي مقدار ما يمثله و يحققه العملاء من قيمة إلى المؤسسة، وهي تلك القيمة التي تأخذ بالحسبان تأثير العلاقة طويلة الأجل بين المؤسسة وعملائها.

¹- كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبيسي، مرجع سبق ذكره، ص52.

²- علي عبود عل حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ نظام الإيضاء الواسع و أثرها في تحسين قيمة الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف، مقال بمجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 18، 2011، ص267.

³- أحمد منصور محسن الموسوي، إستخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون - دراسة حالة في الشركات العامة للصناعات الجلدية-، ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية ، بغداد، العراق، 2007، ص 71.

ثانياً: أبعاد قيمة العملاء: أشار *Sheth* وآخرون سنة 1991 في دراستهم إلى الأبعاد التالية لقيمة العملاء (القيمة الوظيفية، القيمة الاجتماعية، القيمة العاطفية، القيمة المعرفية والقيمة الشرطية)، وأشار (*Holbrook*) سنة 1999 في دراسته إلى الأبعاد التالية للقيم (سهولة الاستخدام، الجودة، الجمالية، القوة، الوفاء بالوعد، السمعة). وقام *Sanchez* سنة 2006 بتقسيم قيمة الزبون على فئات أوسع وهي (القيمة الوظيفية، جودة الصفة، القيمة الاجتماعية، القيمة العاطفية) . و أشار *Sweeney* في دراسته لقيمة الزبون إلى الأبعاد التالية: (جودة الأداء، القيمة العاطفية، القيمة الاجتماعية، القيمة النقدية) . و بناء على الدراسات السابقة تم إعتداد ثلاثة أبعاد للقيمة (القيمة النقدية، القيمة العاطفية، القيمة الاجتماعية)¹:

1. **القيمة النقدية**: هي القيمة التي يستمدّها المنتج أو الخدمة من تحقيقه المهمة أو المنفعة المطلوبة منه في حال شرائه؛

2. **القيمة العاطفية**: هي المشاعر التي يشعر بها الزبون عند استخدام منتج أو خدمة، وتأتي هذه القيمة من الشعور الذي يتولد للزبون عند استخدام المنتج أو الخدمة؛

3. **القيمة الاجتماعية**: هي فائدة مستمدة من قدرة المنتج أو الخدمة على تعزيز مفهوم الذات اجتماعياً وهي أيضاً مرتبطة بالقبول الاجتماعي، وتحسين صورة الشخص أمام الأشخاص الآخرين في المجتمع.

¹ - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 41.

إلا أن هناك دراسات حديثة عمدت إلى تصنيف القيمة المُحققة لدى الزبون لثلاثة أبعاد هي¹:

1-قيمة داخلية أو خارجية:

✓ داخلية: عندما يقتني العميل منتجا ما تتحقق لديه قيمة تكون هي الغاية في حد

ذاتها والهدف منها هو الشراء؛

✓ خارجية: عند اقتناء العميل للمنتج يتحقق لديه قيمة في هذه الحالة الإستهلاك

هو وسيلة لتحقيق غاية أخرى كالمنفعة الوظيفية للمنتج.

2-قيمة ذاتية أو غير ذاتية:

✓ قيمة ذاتية: إذا كان الزبون يهتم بالمنتج و بالتجربة الإستهلاكية من أجل نفسه "

لنفسه في حد ذاته؛

✓ قيمة غير ذاتية :موجهة للآخرين : " عندما يهتم الزبون بالمنتج من أجل الآخرين

(الأسرة، المعارف ...)".

3 - قيمة يسعى لها الفرد أم يستجيب لها:

✓ يسعى لها: يسعى الزبون لتحقيق قيمة لنفسه من وراء شيء ما. ملموس كان أو

غير ملموس عندما يحاول أن يؤثر في ذلك الشيء بطريقة مادية أو معنوية

نحو: المركز الإجتماعي في حالة كونها خارجية، والأخلاق الحسنة في كونها

داخلية؛

✓ يستجيب لها: عندما ترتبط القيمة بأشياء تم أدائها للفرد دون جهد يذكر. من

جانبه بحيث يستجيب هو "العميل" لها بصورة إيجابية فيها تقدير كبير لتلك

الأشياء. مثال ذلك الروحانيات، في حالة كونها داخلية، وتقدير الاحترام في حالة

كونها خارجية.

¹ - سعادي الخنساء، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي - دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر -، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 71-72.

المطلب الثاني: عناصر و نماذج دراسة قيمة العملاء: سنتناول من خلال هذا المطلب أهم

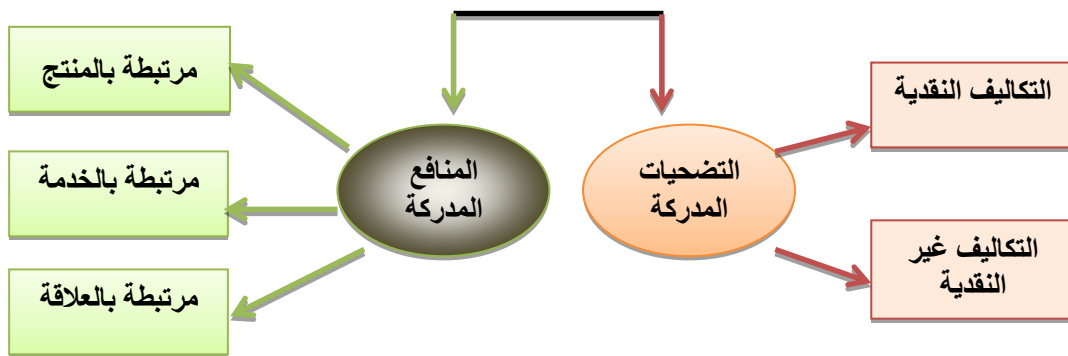
العناصر المكونة لمفهوم قيمة العملاء، أو كيف تُنظر هذه القيمة من منظور العملاء سواء ما تعلق منها بالقيمة المدركة من جانب العملاء، أو القيمة التي يستلمها فعلا، ومن وجهة نظر المؤسسة. كما سنعمد في توضيح عناصر قيمة العملاء على نموذج كونلر الذي هو أكثر نموذج يوضح هذه العناصر، وكل ما سبق سيأتي من خلال النماذج الآتية.

أولاً: بعض النماذج المُفسرة لقيمة العملاء من وجهة نظر العملاء: وهي نوعين:

1- نماذج قيمة العملاء المدركة: ولدينا النموذجين التاليين:

1-أ: نموذج *Lapierre* سنة 2000: قام بتطوير نموذج القيمة الكلية، على أساس المقارنة بين منافع العملاء المدركة و توضيحاتهم المدركة. إذ ترتبط المنافع المدركة بالمنتج و الخدمة، وكذلك العلاقة. في حين تعكس التوضيحات المدركة التكاليف الكلية النقدية، وغير النقدية التي يدفعها و يتحملها العملاء لإتمام صفقته مع المؤسسة. ومما يلاحظ أنَّ هذا النموذج استطاع التمييز بين عناصر المنافع والتوضيحات المدركة لقيمة العملاء، والشكل يوضح النموذج¹.

الشكل رقم (29) يوضح نموذج *Lapierre* الموضح للقيمة المدركة الكلية للعملاء



المصدر: أحمد منصور محسن الموسوي، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون - دراسة حالة في الشركات العامة

للصناعات الجلدية-، ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق،

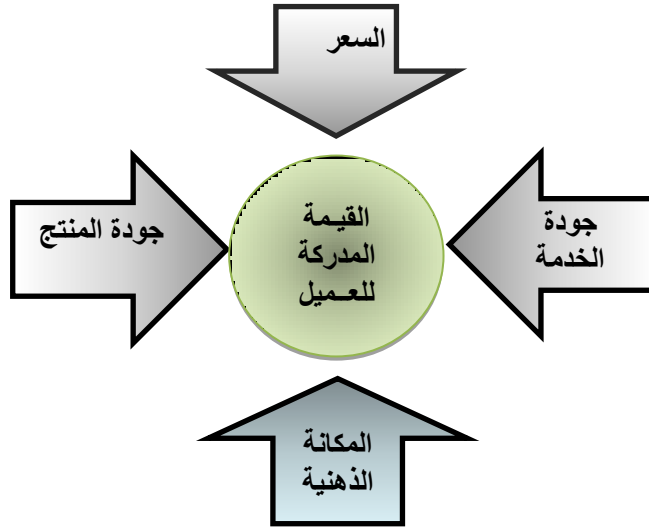
2007، ص 75.

¹ - أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

1-ب- نموذج نومان *Naumann* سنة 2002: يرى (Naumann) أنَّ عناصر قيمة

العميل هي جودة المنتج، جودة الخدمة، السعر والمكانة الذهنية، والتي تشكل إدراك العملاء للقيمة وكلٍّ من إستراتيجية المنظمة لأداء تكاملٍ في هذه المساحة بوساطة إدراك العملاء للقيمة المعروض في بيئة الأعمال ذات التنافس العالي، إذ سيقارن العملاء القيمة المدركة للمعروض التنافسي. والمنظمة التي تفوز بالزبائن هي المنظمة التي تعمل على تسليم أفضل قيمة من وجهة نظر الزبائن وهذه العناصر لقيمة العملاء¹. وهي موضحة بالشكل:

الشكل رقم (30) يوضح نموذج *Naumann* الموضح لعناصر القيمة المدركة للعملاء



المصدر: أحمد منصور محسن الموسوي، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون - دراسة حالة في الشركات العامة للصناعات الجلدية-، ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2007، ص 76.

2- نماذج قيمة العملاء المستلمة: وتتكون من النموذجين التاليين:

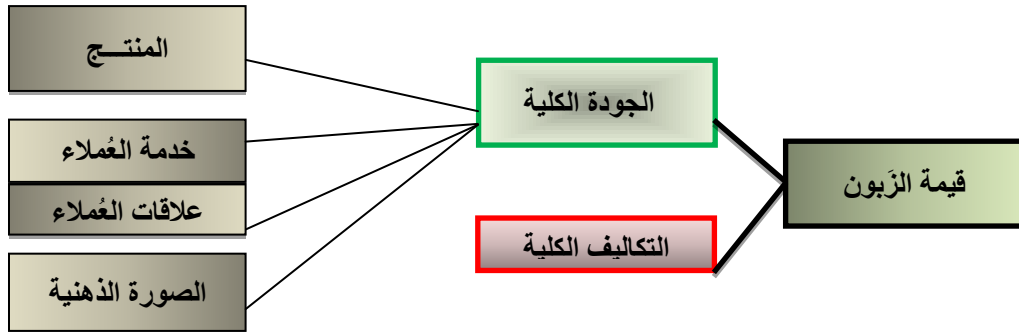
2-أ: نموذج جالي *Gale* سنة 1997: يستند هذا النموذج كما هو موضح في الشكل

القادم على أنَّ العملاء يشتركون القيمة التي تمثل الجودة الكلية لمجموع خصائص جودة المنتج، خدمة العملاء، علاقة العملاء، والصورة الذهنية المتولدة عن المنتجات مقاسة

¹ - أحمد منصور محسن الموسوي، المرجع السابق، ص 74.

بالتكاليف الكلية. ويتميز هذا النموذج عن سابقه بتركيزه على جانب الجودة الكلية التي تشمل ليس فقط بالمنتج، وإنما تتعدى ذلك إلى جودة الخدمة المقدمة للزبون، وجودة علاقة الزبون بالمؤسسة، فضلاً عن جودة التّصوّر الذهني للعملاء عن المؤسسة، الذي من شأنه تقديم قيمة عالية للعملاء، معبرا عنها بالجودة الكلية المرتبطة بالتكاليف الكلية التي يتحملها.

الشكل رقم (31) يوضح نموذج القيمة المستلمة عند *Gale*



المصدر: أحمد منصور محسن الموسوي، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون - دراسة حالة في الشركات العامة للصناعات الجلدية-، ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2007، ص 77.

2- ب: نموذج كوتلر *Philip Kotler* سنة 2003: تتحدد قيمة العملاء المُستلمة وفق

هذا النموذج عن طريق الفرق بين القيمة الكلية للعملاء الناجمة عن امتلاك واستعمال المنتج وتكاليف العملاء الكلية التي تعكس تكاليف الحصول على المنتج. وتمثل قيمة الزبون الكلية مجموع كل من قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية التي تعكس مدى استجابة وتفاعل الملاك والعمال في المنظمة، والتصور. في حين تشير تكاليف العملاء الكلية إلى مجموع كلّ من التكاليف النقدية، وتكاليف الوقت، وتكاليف المجهود البدني، والتكاليف النفسية¹.

¹- أحمد منصور محسن الموسوي، المرجع السابق، ص 76.

و سنتناول هنا توضيح عناصر سلسلة قيمة العملاء التي تضم كل من أبعاد قيمة العملاء الإجمالية و عناصر تكاليف العملاء الإجمالية¹:

أ-قيمة العملاء الإجمالية: وهي حزمة من منافع العملاء التي يُحصلُ عليها من المنتج أو الخدمة وهي:

أ-1: قيمة المنتج: ويقصد بقيمة المنتج الخصائص المادية، للمنتج نفسه.و يمكن أن تتضمن (الأداء، المعولية، المطابقة، المتانة، الجمالية)، ويطلق عليها أحيانا تسمية أبعاد الجودة؛

أ-2: قيمة الخدمة: أصبحت الخدمة التي تعزز المنتج ذات أهمية متزايدة للتميز. وإنَّ مجالات تميّز الخدمة هي: (الحسابات، الإئتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع، التدريب و الإستشارة الضمان...);

أ-3: القيمة الشخصية: أصبح أفراد المنظمة مصدراً مهماً لتحقيق التميّز، وبشكل خاص في التسويق المتجه نحو الخدمة. و الجودة العالية للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنّها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة في تمكين العاملين وتحفز كوادر الخط. وأن الخصائص الأساسية للأفراد الذين يضيفون قيمة من خلال الخدمة الشخصية وهي (الإحتراف، الكياسة، والمجاملة، الثقة، المثابرة، المعولية)؛

أ-4: قيمة المكانة الذهنية: وهي المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألّفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون عند الشراء، تملك، إستهلاك، المنتج. وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلانية، أو من خلال التعبئة.

¹ - زكريا مطلق الدوري، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، مقال بالمؤتمر العلمي الدوري السنوي

لجامعة الإسراء، كلية الإدارة و الإقتصاد و العلوم الإدارية، 2005، ص ص 09-12. بتصرف.

- أميرة الجناحي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-123. بتصرف.

- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص 299-301. بتصرف.

ب- تكاليف العملاء الإجمالية: الجانب الآخر للقيمة هو جانب التضحيات وأطلق عليه *kotler*

تكاليف العملاء الإجمالية، يمكن تقسيمه إلى تكاليف نقدية، و تكاليف غير نقدية. فالتكاليف النقدية المقصود بها السعر النقدي، أمّا التكاليف غير النقدية فتتضمن كلفة الوقت، كلفة المجهود، الكلف النفسية. وقد لا يدفع الزبون السعر النقدي فقط. ولكن يدفع سعراً غير نقدي لشراء وإستهلاك المنتجات، و لكن عندما تناقش التضحيات فينظر اغلب العملاء إلى أنّ التضحية الأكثر وضوحاً وهي السعر الذي يدفع من أجل شراء السلع أوالخدمات.

ب-1: التكاليف النقدية: عرف كوتلر السعر على أنّه كمية النقود لتتّمين المنتج أو الخدمة، أو مجموع القيم التي يستبدلها العملاء بمنفعة امتلاك أو استعمال المنتج أو الخدمة. نلاحظ أنّ كوتلر في التعريف الأول يشير إلى أنّ السعر هو المبلغ المدفوع في المنتج أو الخدمة ومن ثمّ ينتقل في التعريف التالي إلى تفسير أكثر عمقاً ليعرف السعر من زاوية عملية المبادلة أيّ مبادلة القيم بالمنافع، لأنّ مجموع القيم هي مجموع التكاليف التي يتحملها العملاء في سبيل الحصول على السلعة، ويشير إلى ما يحصل عليه العملاء من منافع جراء تحمله لهذه الكلفة.

ب-2: التكاليف غير النقدية: وتتضمن تكاليف الوقت، تكاليف الجهد و التكاليف النفسية.

- تكاليف الوقت: هذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأنّ يكون لديهم وقت ضائع؛
- تكاليف الجهد: هو المجهود الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج أوالخدمة.حيث أنّ المجهود البدني و العقلي هي كلفة يدفعها الزبون؛
- التكاليف النفسيّة: وتتضمن التعامل مع أفراد جدد و الحاجة لفهم الإجراءات الجديدة و المجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء و الحاجات الجديدة.

ثانياً: بعض النماذج المفسرة لقيمة العملاء من وجهة نظر المؤسسة: سنتناول مجموعة أخرى من النماذج المقترحة من طرف بعض الباحثين و التي تفسر إدارة قيمة العملاء من المؤسسة:

1 - نموذج بيرغر و آخرون *Berger et al* سنة 2001: حيث يقدم النموذج إطاراً

نظرياً يبين فيه كيفية إدارة العميل كأصل، ويتضمن هذا الإطار أربعة أنشطة يجب أن تقوم بها المؤسسة حتى تستطيع إدارة العملاء وهي: إنشاء قواعد بيانات للعملاء، تجزئة السوق، التنبؤ بالسلوك الشرائي للعملاء، وتوزيع موارد المؤسسة بشكل يحقق أعلى قيمة للعملاء¹.

2- نموذج بيل و آخرون *Bell et al*: سنة 2002: وهو نموذج لإدارة التسويق المرتكز

على العملاء، ويبين النموذج كيف يمكن تطبيق مفهوم قيمة العملاء في المؤسسات، و الخطوات التالية توضح إدارة قيمة العملاء:

(1) تقييم القيمة المقدمة من العملاء للمؤسسة؛

(2) تقييم الإحتفاظ الذي تقوم به المؤسسة، وعملية جذبها للعملاء و تخليها عنهم؛

(3) إختيار الأسلوب و الإستراتيجية المناسبة في التعامل مع العملاء؛

(4) متابعة سلوكيات العملاء بعد الشراء.²

3- نموذج روست وآخرون *Rust et al* سنة 2004: يقدم هذا النموذج كيفية تأثير

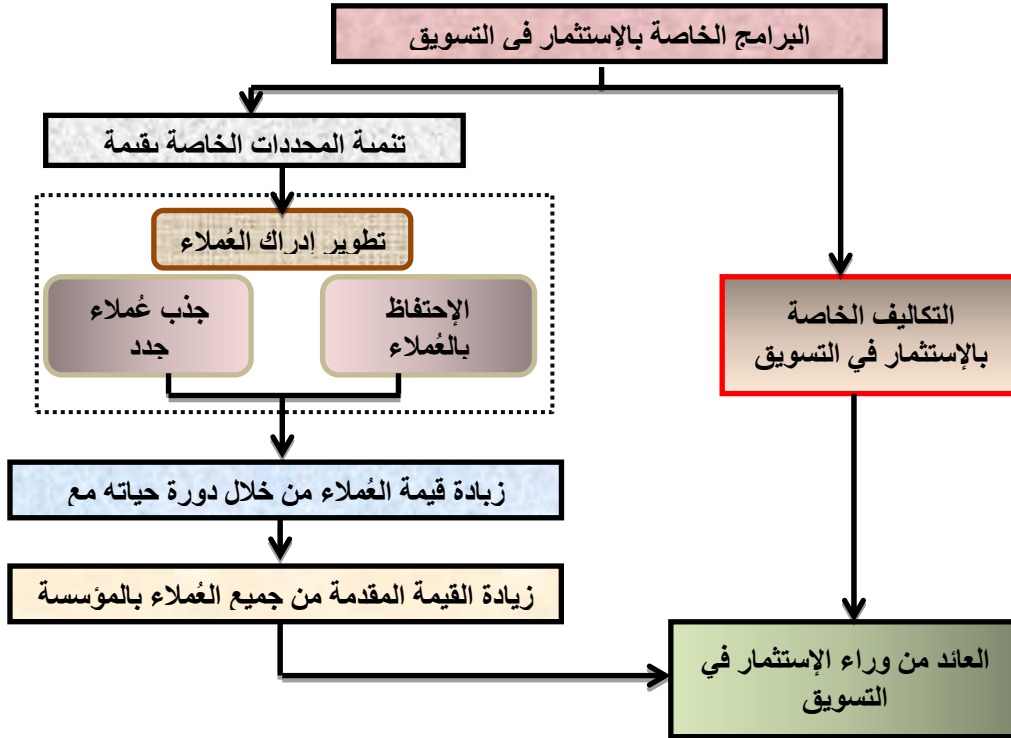
الإستثمارات التسويقية على محددات قيمة العملاء (القيمة المدركة، قيمة العلامة التجارية، قيمة العلاقات). حيث تؤدي الإستثمارات التسويقية إلى زيادة الإحتفاظ بالعملاء و جذب عملاء جدد، و هذا بدوره يزيد من قيمة العميل الفرد طيلة فترة تعامله مع

¹ - علي ناجح علي منصور، نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة علاقات العملاء و قيمة العميل، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2012، ص 247.

² - David BELL, John DEIGHTON et al : **Seven Barriers to Customer Equity Management**, Journal of Service Research, Volume 5, No. 1, Au. 2002 -p p83, 84. Disponible sur : www.researchgate.net/publication/229817296_Seven_Barriers_to_Customer_Equity_Management/links/0fcfd50b7bbca8586f000000.pdf. Page Consulté le 22-03-2012.

المؤسسة، وبالتالي زيادة قيمة جميع العملاء، ومع الأخذ بالاعتبار تكاليف الإستثمارات التسويقية يتم معرفة العائد على الإستثمارات التسويقية، ويوضح الشكل النموذج السابق¹.

الشكل رقم (32) يوضح نموذج روست وآخرون Rust et al



Source: Roland T. RUST, et al :Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing

Strategy : Journal of Marketing , American Marketing Association, USA, Volume. 68 (Jan. 2004)- p112.
Disponible sur :

www.rhsmith.umd.edu/files/Documents/Faculty/ReturnOnMarketingUsingCustomerEquityToFocusMarketingStrategy.pdf.

¹ - Roland T. RUST, et al :Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy :
Journal of Marketing , American Marketing Association, USA, Volume. 68 (Jan. 2004)- pp 110-111.
Disponible sur :
www.rhsmith.umd.edu/files/Documents/Faculty/ReturnOnMarketingUsingCustomerEquityToFocusMarketingStrategy.pdf. Page consulte le 13-03-2012.

المطلب الثالث: علاقة قيمة العملاء بإدارة علاقات العملاء و المفاهيم المرتبطة: هناك

علاقات كبيرة لمفهوم قيمة العملاء مع عدة مفاهيم وخاصة تلك المتعلقة بإدارة علاقات العملاء كإستراتيجية التسويق وإدارة المعرفة الخاصة بالعملاء دون أن ننسى برامج الرضا والولاء التي إن طُبِّقَتْ على أكمل وجه ستُحقَّق وتعزز القيمة العالية للعملاء والمؤسسة. ومنه تحقيق الميزة التنافسية لها، وهذا دائما باعتبار سلسلة القيمة للعملاء إمتداد لسلسلة القيمة للمؤسسة داخل نظام القيم بالصناعة.

أولاً: علاقة قيمة العملاء بإدارة علاقات العملاء: تعتمد المنظمات المعاصرة المختلفة على التقنيات

الحديثة للتسويق لمعالجة مشاكلها التسويقية - كإنخفاض ثقة العملاء وولائهم بالمنظمات - وصياغة الإستراتيجيات الملائمة للتوجه نحو العملاء ومعرفة متطلباتهم وتحقيق رضاهم ثم ولائهم، و يكمنُ الهدف الأساسي لهذه التقنية هو الوصول إلى حالة تحقق المكاسب لكلا طرفي العلاقة (العملاء - المؤسسة). أنَّ الرؤية المعاصرة لإدارة علاقات العملاء تتمثل في جهود المؤسسة لبناء علاقة مربحة مع عملاء مختارين إعتقاداً على قيمتهم بالنسبة للمؤسسة، إذ تُركِّز إدارة علاقات العملاء على عملية تسليم قيمة لهم من خلال التفاعلات بين المؤسسة وعملائها المهمين.

و يتطلب الدور الذي تؤديه إدارة علاقات العملاء في دعم قيمتهم تمييز العملاء الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة والتعرف على حاجات كل واحدٍ منهم لتتمكَّن من إشباعها بأحسن طريقة من خلال القيام بالعديد من الأنشطة لعل من أهمها¹:

1- التعامل مع العملاء بخصوصية (شخصنة العلاقة): إنَّ مرونة المنظمة و إستعدادها لتنفيذ رغبات

الزبائن الخاصة بـغية بناء علاقة حميمية معهم تمهد السبيل إلى صفقات أخرى في المستقبل. كما

¹- أنيس أحمد عبدالله، قيمة الزبون بإعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون-دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين-، مقال بمجلة تنمية الرافيدين العدد104- المجلد33، كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة الموصل، العراق، 2011، ص ص 161-163.

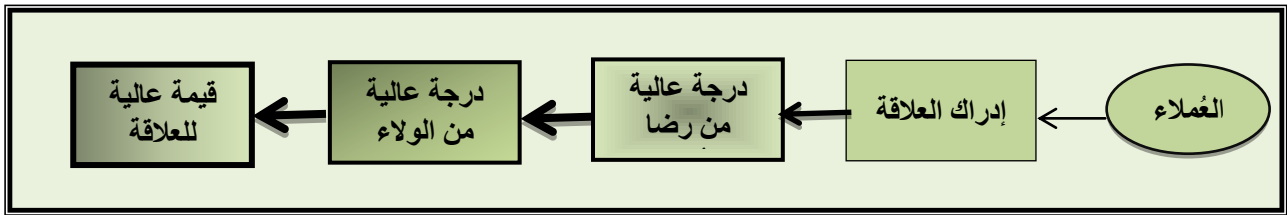
- وتشمل التعامل مع الزبون بخصوصية من خلال تزويد المهيمن منهم بهدايا أو خصومات في الأسعار أو خدمات متميزة ليسهل ذلك في كسبهم و تحفيزهم على استمرارية التعامل مع المؤسسة؛
- 2- **التفاعل المشترك مع العملاء:** وتعني إعتقاد صيغ للتفاعل مع العملاء من خلال التبادل المستمر في المعلومات، لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين، وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين، و يشمل التفاعل مع الزبائن أيضا بناء علاقة إجتماعية معهم وليس اعتبارهم مجرد وجوه من دون أسماء، بل هم أصدقاء معروفون بالنسبة لإدارة المؤسسة والعاملون بها؛
- 3- **نظام التعامل مع شكاوى العملاء:** يُعرفُ نظام التعامل مع شكاوى العملاء بأنها استجابة المؤسسة لأي شكوى يقدمونها كونها قد تسبب الإزعاج المادي أو النفسي لهم، مما يؤثر ذلك سلباً على مستوى الرضا لديهم، وقد يدفعهم في بعض الأحيان إلى التحول نحو المنافسين. وهناك بعض الأساليب للتعامل مع الشكاوي: تشجيع العملاء و تحفيزهم على تقديم الشكاوى، و السرعة في معالجتها حال ورودها، مع مراعاة معاملة العملاء بطريقة عادلة ، فيتوقع العملاء الإجراءات المنصفة والتعامل اللائق والمهذب. يساعد نظام التعامل مع الشكاوى على تحقيق أهداف إدارة علاقات العملاء في تعظيم إدراك العملاء للقيمة التي يحصلون عليها والذي يمهد السبيل إلى إدامة العلاقة معهم؛
- 4- **الاستمرارية في ابتكار قيمة جديدة:** وتعني البحث باستمرار عن بناء قيمة جديدة للعملاء من خلال البحث عن تحسين الأداء، و ذلك بتبني أفكاراً جديدة تحسن قيمة العملاء، كتقديم خدمات و سلع جديدة تلبي حاجاتهم وتواكب توجهات السوق. فمدراء المؤسسات اليوم يقعون تحت ضغوطات مستمرة لابتكار قيمة جديدة لزيائهم، ومعظم الإستراتيجيات الشائعة لتلك الضغوطات تكمن بإعتقاد تقنيات إدارة علاقات العملاء.

ثانياً: علاقة قيمة العملاء بالرضا و الولاء: لقد أشار *Anderson* سنة 2000 للعلاقة بين قيمة

المنتج المدركة، وولاء العملاء، كما يوضحه الشكل (33). فعند التعامل مع المؤسسة يحاط العملاء بالرعاية والإهتمام من العاملين بهدف تحقيق وتدعيم العلاقة معه وهذا يؤدي إلى إدراك مرتفع للعلاقة. وبهذه الطريقة يزداد رضا العملاء مما يؤدي إلى زيادة الولاء ومنه زيادة إدراك القيمة

، ومع استمرار المؤسسة في اشباع رغبات حاجات العملاء يتم إنشاء قيمة متبادلة بين المؤسسة و العملاء، وهو الهدف المطلوب من إستراتيجية علاقة العملاء بالإدارة. ووصف قيمة العملاء المدركة على أنها المحرك الرئيسي لرضا العملاء و قرارات إعادة الشراء. و بالتالي تم الربط بين إدراك العملاء المرتفعة للقيمة وقوة ولاء العملاء، و إرتباطه بالعلامة، وزيادة النصيب من السوق.¹

الشكل رقم (33) يوضح علاقة قيمة المنتج وولاء العملاء



المصدر: علي ناجح علي منصور، نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة علاقات العملاء و قيمة العميل، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2012، ص 259.

ثالثاً: علاقة قيمة العملاء بسلسلة قيمة المؤسسة وإنشاء الميزة التنافسية: إنَّ قيمة العملاء بمنظور نقدي تعني المناوبة بين التكلفة والمنفعة. إلا أنَّ هذا المنظور لا يتفق مع افتراضات التكوين المشترك للقيمة مع الزبون. إذ يرى **Porter** أنَّ سلسلة قيمة الزبون هي نتاج لسلسلة القيمة وهي تعني مكونين أساسيين هما القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة أو أداءه الإقتصادي وكلفة المشتري². و كما أنَّنا قلنا في السابق وعند تعرضنا لمفهوم سلسلة القيمة فالمؤسسة جزء من نظام واسع لإضافة القيمة، فتتضمن سلسلة القيمة للموردين، وسلسلة القيمة الموزع، وسلسلة القيمة للعملاء. فالمؤسسة تحاول جاهدة الوصول بقيمة الزبون إلى أقصاها، والتي تمر حتماً على سلسلة أخرى من الموزعين وتجار الجملة والتجزئة وهكذا. وتستعمل المؤسسات سلسلة قيمة لفهم الكيفية التي ينظر بها العملاء إلى منتجات المؤسسة، والتعرف على العناصر المهمة بالنسبة للعملاء ويعتبرها ذات قيمة.

و تطرقنا إلى العناصر المكونة لقيمة العملاء وفق كوتلر وهما قيمة العملاء الإجمالية وتكاليف العملاء الإجمالية وما يحتويه البُعدان السابقان. فالعميل يهتم بدءاً بتحديد أيِّ منتج يمتلك أعلى

¹ - علي ناجح علي منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص 259-260. بتصرف.

² - علي عيود، عل حسون الرفيعة، مرجع سبق ذكره، ص 268.

قيمة مدركة بالنسبة للخصائص المهمة للعملاء. فيهتم العملاء بخصائص مثل الأداء، المتانة والمعولية.

و يقوم العملاء بتقييم الخدمة المرافقة مثل توصيل الطلبات، التدريب و الصيانة، إهتمامهم لموظفي المؤسسة، و مدى استجابتهم، وأخيراً يُقِيمُ العملاء المكانة الذهنية. وتسهم هذه المصادر الأربعة في تحديد إدراك العملاء للقيمة، وعلى أساسها يحدد أيُّ منتج يمتلك أعلى قيمة زبون الإجمالية. ويهتم الزبائن بالتكاليف الإجمالية التي تضم بالإضافة إلى التكاليف النقدية، تكاليف أخرى وهي تكاليف وقت الشراء، تكاليف المجهود والتكاليف النفسية. ويقوم العملاء بتقييم تلك التكاليف مع التكاليف النقدية لكي يُكوّن صورة عن تكاليف العملاء الإجمالية¹.

كما تنشأ الميزة التنافسية من خلال القيمة التي تقوم المؤسسة بتكوينها للعملاء. لذلك فالميزة التنافسية تعني بعض المظاهر المهمة في منتجات العميل التي تكون لها قيمة أكبر من منتجات المنافسين. و إن عملية تكوين القيمة تتوزع بين كل من العميل والمؤسسة. حيث أنّ المؤسسة تحصل على هامش الربح، والزبون يحصل على القيمة المستلمة. وذلك من مقارنة قيمة العملاء الإجمالية بتكاليف العملاء الإجمالية. أمّا المؤسسة تحصل على الهامش من خلال مقارنة التكاليف بالسعر مع فارق أنّ في سلسلة قيمة المؤسسة يكون لكل نشاط وموقع مستقلّ يحسب من خلاله الهامش، وبعد ذلك يحسب الهامش الذي تساهم به كل السلسلة. في حين في سلسلة قيمة العملاء تحسب القيمة المُستلمة على مستوى السلسلة ككل. و عندما تبدأ المؤسسة بالتكيف يجب أن تركز في سلسلة قيمة العملاء على العناصر الأكثر أهمية في سلسلة قيمة الزبون وإحداث التغيير في سلسلة قيمة المؤسسة على أساسها-أي سلسلة قيمة الزبون -. وأنّ التركيز في سلسلة قيمة المؤسسة على الأنشطة التي تحقق أعلى هامش و العمل على تعزيز هذه الأنشطة من خلال ملاحظة سلسلة قيمة الزبون و معرفة عناصر القيمة من خلالها. وبهذا سنتمكن من جعل سلسلة قيمة المؤسسة تعمل باتجاه خدمة الزبون لأنّ أنشطتها تعمل على أساس العناصر التي تحدد في سلسلة قيمة العملاء². والجدول التالي يوضح مقارنة بين سلسلة القيمة لبورتر و سلسلة القيمة للعملاء.

¹ - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² - المرجع نفسه، ص 17.

الجدول رقم (22) يوضح الفرق بين سلسلة القيمة لبورتر و سلسلة القيمة للعملاء.

سلسلة قيمة الزبون	سلسلة القيمة لـ Porter
(1) نظرة خارجية ركزت على الزبون؛	(1) نظره داخلية ركزت على أنشطة المنظمة؛
(2) حلت ماهية قيمة الزبون؛	(2) أنها تسهم في قيمة الزبون؛
(3) تنتظر إلى الكلف التي يتحملها الزبون في سبيل إنتاج المنتج؛	(3) تنتظر إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في إنتاج المنتج؛
(4) تناقش كيفية تحقيق أكبر قيمة ممكنة للزبون.	(4) ناقشت إسهام السلسلة في تحقيق هامش ربح.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، مقال بالمؤتمر العلمي الدوري السنوي لجامعة الإسراء، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، 2005، ص 09.

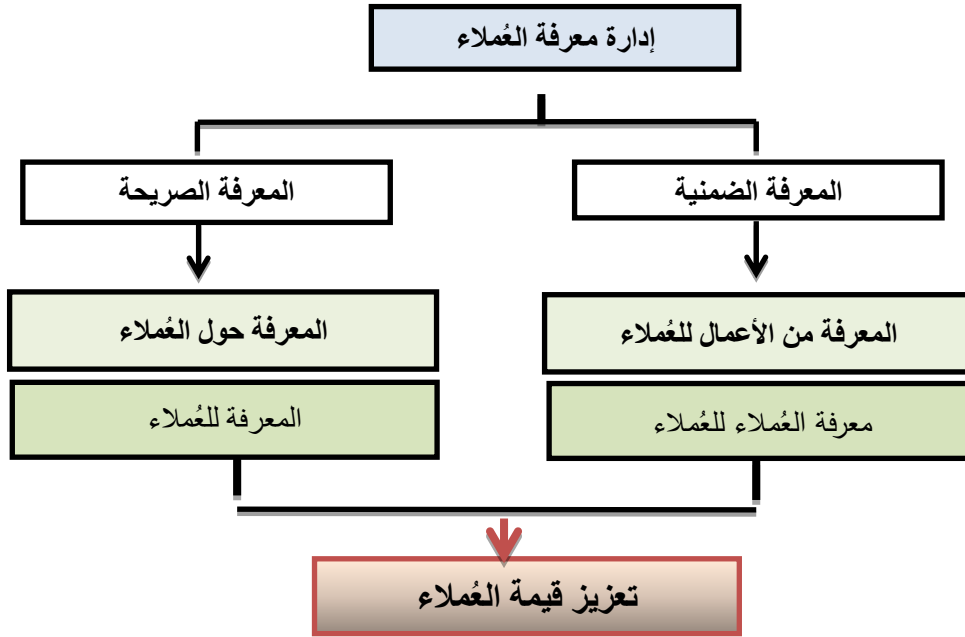
رابعاً: علاقة قيمة العملاء بإدارة المعرفة: وفق النموذج المقدم من طرف كوتلر لعناصر القيمة و المتمثل في الفرق بين المنافع الكلية و التكاليف الكلية، و الموضح سلفاً فإدارة المعرفة تسهم بشكل فعال في تعزيز قيمة العملاء. فمع إدارة المعرفة فإنَّ العملاء أصبحوا مصدرًا أساسياً للمعرفة، وعلى أساس المعرفة تقوم المؤسسات بإنشاء قيمة للعملاء مساهمة فيما يأتي¹:

- 1- مساهمة إدارة معرفة العملاء في تشخيص توقعات العملاء؛
- 2- مساهمة إدارة معرفة العملاء في ترجمة تلك التوقعات إلى سلع وخدمات؛
- 3- مساهمة إدارة معرفة العملاء في تحسين علاقات العملاء المُنشأة للقيمة لأنَّها تساعد المؤسسة على تحسين الاستجابة من أجل اشباع حاجات العملاء، و هذا ما ينعكس على معاودة العملاء الشراء من المؤسسة ومن ثَمَّ على ولائه لها؛
- 4- مساهمة إدارة معرفة العملاء في تخفيض تكاليف الصفقات كلَّما كان العملاء معروفًا أدى ذلك إلى تخفيض فترة الإتصالات و التفاوض على المنتج و المواد وتقليص وقت الشحن و التسليم؛

5- مساهمة إدارة معرفة العملاء في زيادة منافع العملاء: فالعلاقة القوية مع العملاء القائمة على التعرف تساعد على تشجيع العملاء في أن يبادر بتقديم الشكاوي عمَّا يعانیه من منتجات أو خدمات المؤسسة و المقترحات من أجل تحسينها؛ و بناءً على ما تقدم يمكن أن تكون العلاقة بين إدارة معرفة و قيمة العملاء كما هي موضحة بالشكل الآتي:

¹ - أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 126-127.

الشكل رقم (34) يوضح علاقة إدارة معرفة العملاء و قيمة العملاء



المصدر: أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 126.

خامساً: علاقة قيمة العملاء بإستراتيجية التسويق: إنّ إستراتيجيات التسويق لها القدرة على إيجاد وتقديم قيمة للعملاء، فهي تلعب الدور الأساسي في التأثير عليه، وتنمية المعرفة المعتمدة على إدارة علاقات العملاء بتحقيق أفضل لمتطلبات قيمة العملاء و تقديم الحلول الممكنة لهم. والمسوق الناجح هو الذي يتجاوز توقعات قيمة العملاء، بالتوصل إلى بيانات تسويقية تمكنه تعقب العملاء لإيجاد قيمة مدى الحياة له والتغلب على المنافسين. ويكمن الدور التسويقي الأساسي في استعمال المؤسسة للإستراتيجيات التي تجعلها ناجحة و متفوقة تسويقيا على الآخرين في سوق الصناعة وهناك مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية التي اقترحها *Stern* وآخرون سنة 1996 يمكن ربطها بسهولة مع قيمة العملاء منها ما يأتي¹:

1- إستراتيجية تجزئة السوق: باستهداف فئة من العملاء و تقديم قيمة متفوقة من خلال تقديم منتجات مطابقة لتوقعاتهم، وتدعى بتجزئة المنفعة *Benefit segmentation* ؛

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص 306-308.

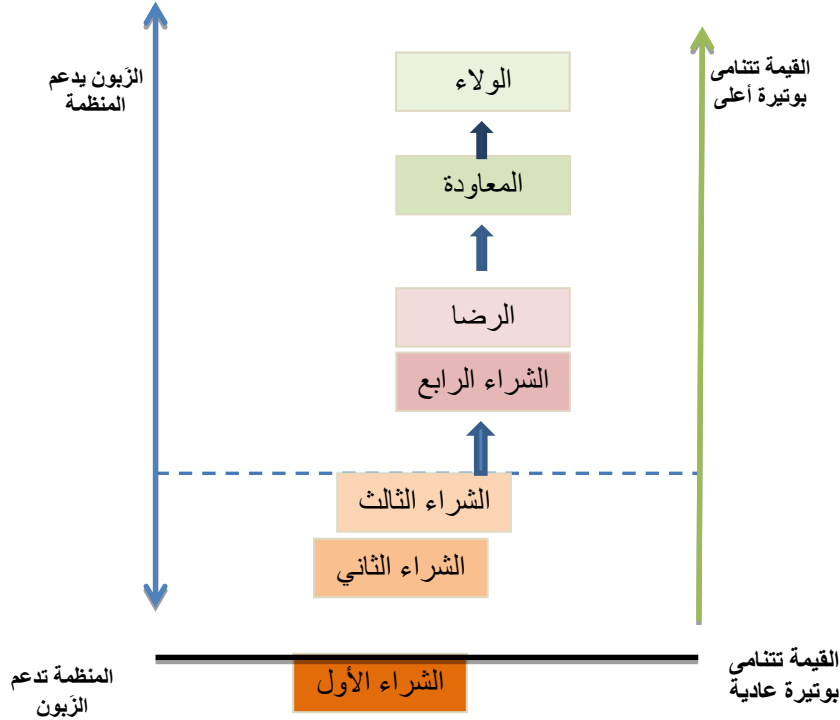
- 2- إستراتيجية تطوير المنتجات: وهذا بتطوير منتجات تتوافق مع متطلبات العملاء و يحب على العملاء أن يضمنوا صوت العملاء؛
- 3- إستراتيجية التسعير: وهذا بتعظيم عائد المؤسسة من خلال وضع السعر من قبل المؤسسة لتحقيق قيمة العملاء المدركة، وهذا بتحديد الربح الممكن الحصول عليه؛
- 4- إستراتيجية الموقع: وهذا بتطوير إستراتيجية إتصالية ترويجية للتموضع المكاني التنافسي في السوق، والتموضع الذهني، و بناء الصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة؛
- 5- إستراتيجية التوزيع: وهي إحدى العناصر المهمة من عناصر المزيج التسويقي، والسبب في هذا التغيير هو تقديم تقنيات جديدة تسمح بإيجاد علاقات مباشرة بين المؤسسة وعملائها.

المطلب الرابع: إنشاء القيمة و مفهوم ربحية العملاء إنّ مسؤولية تسويق العلاقات ومن خلال إدارة علاقات العملاء ترتبط بضرورة إنشاء قيمة للعملاء، وفي المقابل فالعملاء يدركون هذه القيمة المتحققة من علاقاتهم المستمرة بالمؤسسة المتكونة عبر الزمن، لهذا لا بدّ أن تتم عملية إنشاء القيمة* من العلاقة أثناء مراحل تلك العلاقة أو بالأحرى خلال دورة حياة العملاء. كما أنّ مفهوم قيمة العملاء و ربحية العملاء مفهومان يوضحان و يقيسان الاختلافات بين العملاء، فالمؤسسات يتوجب عليها معرفة العملاء الأكثر قيمة و ربحية لها و تحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين.

أولاً: إنشاء القيمة: تعتبر عملية البيع الواحدة النقطة الأولى في العلاقة مع العملاء، فقد تكون حالة معزولة مع زبون عابر أو أن تكون أساس العلاقات الطويلة الأمد ، فنطرح هنا ما نسميه مبدأ الشراء الرابع فهو نقطة التحول التي عندها تبدأ العلاقات و تنتمي القيمة طويلة الأمد للعملاء، والشكل رقم(35) يوضح المبدأ.

*- نفضل استخدام انشاء القيمة عوض خلق القيمة لأن الخلق و الابداع من صفات الله الخالق.

الشكل رقم (35) يوضح مبدأ الشراء الرابع



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دارالوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 307.

يلاحظ من الشكل أنَّ القيمة تتزايد مع تنامي العلاقة وصولاً إلى الولاء، إذ أنَّ القيمة تتحول من التنامي بوتيرة عادية إلى وتيرة أعلى مع كل تقدم لاحق في استمرار هذه العلاقات لفترة أخرى. ولا شك أنَّ تزايد هذه القيمة مع الوقت هو الذي يحول هذه العلاقات إلى رأسمال زبوني تعمل إدارة معرفة العملاء على تحقيقه بالعلاقة مع الزبون.

ومن جهة أخرى تعتبر قيمة العملاء هي جعل هؤلاء العملاء يشعرون بأنَّ القيمة التي حصل عليها من المنتج أو المؤسسة- المنافع- تتجاوز القيمة التي حصلت منه - التضحيات المقدمة-، وهناك اختلاف حول الخيارات و البدائل المتوفرة لإنشاء قيمة إضافية للعملاء من العلاقة، ولكن أكثر وجهات النظر شيوعاً تلك التي اتفق عليها كلُّ من **Gronroos** سنة 1996، و **Rust** وآخرون سنة 2001 ومفادها أنَّه تُوجد طريقتان لزيادة القيمة وهما¹:

¹ - كرم عيد الله محمد عبد الحميد العبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 54 بتصرف.
- علي ناجح علي منصور، مرجع سبق ذكره، ص 261. بتصرف

1-زيادة المنافع للعملاء من العلاقة: ترتبط زيادة المنافع من العلاقة بإضافة شيء جديد كمنتجات

ذات جودة مقبولة بالنسبة لهم، ولكن تختلف معايير الجودة من عميل لآخر، حتى يشعر هؤلاء العملاء أنَّ ما يحصل عليه من العلاقة مفيدا، وذا أهمية بالنسبة له. وتتعرض زيادة المنافع التي يحصل عليها على انخفاض التكاليف التي يتحملها من علاقته بالمؤسسة، ويتمثل التحدي الحقيقي في عملية إنشاء القيمة هو التميز في إنشاء قيمة من العلاقة، بما يحقق للمؤسسة التميز مقارنة بالمنافسين؛

2-تقليل تضحيات العملاء من العلاقة: ترتبط كافة الدراسات المهمة بإستراتيجيات القيمة الإضافية

بالتركيز على كيفية إضافة قيمة جديدة، على الرغم من أنَّ إضافة قيمة جديدة لا يرتبط فقط بإضافة مزايا جديدة، بل يرتبط أيضا بتقليل التضحيات التي يتحملها العملاء من علاقته بالمؤسسة. ولذلك لابد أن يتوافر لدى المؤسسات القدرة على الفهم الجيد لسلسلة القيمة لدى عملائها من خلال سعيها إلى تحقيق ترابط قوي معهم حتى تكون قادرة على فهم حاجاتهم و تفضيلاتهم وكل الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بهم.

بالإضافة إلى ذلك فإنه مع إدارة المعرفة فإنَّ العملاء أصبحوا مصدرا أساسيا للمعرفة و على أساس

هذه المعرفة تقوم المؤسسات بإنشاء القيمة بأشكال وأساليب متنوعة يمكن تحديدها بالآتي¹:

1- تكوين رأسمال العملاء: فمعرفة العملاء على الأقل من منظور العملاء نفسه هي القاعدة

الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المؤسسة على تحسين استجابة المؤسسة من أجل إشباع حاجاته؛

2- تخفيض تكاليف الصفقات: كلما كان الزبون معروفا للمؤسسة كلما أدى إلى خفض فترة

الإتصالات، والتفاوض على المنتج، والمواد والمواصفات و السعر وغيرها، وتقليص وقت الشحن و التسليم... الخ. وهذا يعني أنَّ معرفة العملاء تنعكس بشكل مباشر وواضح على تخفيض وقت وتكلفة الصفقات؛

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص 318-319.

3- التعامل بالخصوصية مع العملاء: إنَّ المعرفة بظروف وحاجات العملاء تقدم الضمانات العالية على التعامل الناجح وبخصوصية العملاء. وإنَّ الرِّبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المؤسسة معه بشكل ممتاز، فإنَّ هذا سوف ينعكس على نظرته الجيدة إلى ما تقدمه المؤسسة.

وحدد **Doyle** سنة 2004 أربعة إستراتيجيات بديلة تعمل على إنشاء قيمة أكبر وهي¹:

1- **ريادة المنتج**: فبعض المؤسسات تستهدف العملاء الراغبين في تكنولوجيا حديثة ومنتج ذو خصائص مبتكرة؛

2- **ريادة الخدمة**: بعض العملاء يجد القيمة الفائقة في الخدمة المميزة؛

3- **التآلف و المودة مع العملاء**: هذه الإستراتيجية تتصل بالعملاء بطريقة فردية لمعرفة حاجاتهم وتطوير حلول تحسن بشكل مباشر من أداء وخبرة العملاء وتلبي حاجاتهم بأقصى درجة من الاكتفاء،

4- **العلامة التجارية**: تعطي العملاء الثقة و بالتالي تتخفف المخاطر الإجتماعية والإقتصادية المرتبطة باتخاذ القرارات.

من جانب آخر، يمكن تشخيص معوقات إنشاء قيمة العملاء، في كل مما يأتي²:

1- الإهتمام بالتحسينات المالية قصيرة الأمد وتفضيلها على الولاء طويل الأمد. إذ يركز المدير التنفيذي الرئيس في المؤسسة على العلاقة العارضة أكثر من التركيز والإهتمام بإيجاد نظام لتقديم القيمة للعملاء.

2- عدم إشراك المدير التنفيذي الرئيس بمسؤولية خلق ولاء وقيمة العملاء، و جعلها مسألة ثانوية قياسا بتحقيق الأرباح، لذا يتم تفويض مهمة ذلك إلى الآخرين.

3- عدم النظر إلى مسؤولية إنشاء القيمة للعملاء من خلال العمل الجماعي، والمسؤولية المشتركة من دون أن تتحدد المسؤولية بشخص ما أو نشاط دون آخر.

فضلا عن ذلك يمكن إجمال أهم الأخطاء التي يرتكبها المديرين في تحديد القيمة بكل من الآتي:

- التحديد غير الدقيق لقيمة العملاء؛

¹ - عصام عبد الهادي علي خليل ، نموذج مقترح لإدارة العميل لقيمة المنتج كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه الفلسفة في

إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 106.

² - أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- الترتيب الخاطئ لأسبقيات العملاء؛

- سوء تفسير الأهمية (الوزن) التي يحددها الزبون لقيم محددة؛

- تصميم الأنظمة غير الملائمة؛

- التنفيذ الرديء لإستراتيجية المنظمة.

ثانياً: مفهوم ربحية العملاء: إرتبطت المفاهيم الحديثة التي ظهرت في المدة الأخيرة كلها بالتركيز على (ربحية العميل) بطريقة مباشرة وبأخرى غير مباشرة كإدارة الجودة الشاملة وإدارة علاقات العملاء، ورضا العملاء وإستراتيجيات بورتير... الخ . فأصبحت ربحية العملاء أو الزبون المتغير الأكثر أهمية وسط هذه المفاهيم. فهو مدخل إداري ومحاسبي يهدف إلى تقدير وإحتساب ربحية العملاء و من خلال العملاء مدى الحياة .

إنَّ تحقيق الربحية من العملاء مرتبط إرتباطاً مباشراً برضاه، ونجاح الإدارة في تحقيق الهدف الإستراتيجي كهذا يتمثل في تحقيق التوازن الضروري بين إرضاء الزبون على المدى الطويل والحفاظ عليه، ومن دون تكبد تكاليف إضافية غير مبررة فنياً بهدف الحفاظ عليه. وقد وجد **Kaplan** أنَّ تكلفة الحصول على زبون جديد في منشآت الخدمات تعادل خمسة أضعاف تكلفة الإحتفاظ بزبون حالي للمنشأة. لذلك فالتنفيذ الناجح لتحليل ربحية الزبون يوفر الفرصة لإدارة المؤسسة لتحويل الزبائن غير المربحين إلى مربحين ومن ثَمَّ الإحتفاظ بأكثرهم تحقيقاً للربح¹.

كما أنَّ المؤسسة تقوم بحساب ربحية المنتجات متجاهلة ربحية العملاء فيمكن أنْ ننقل من الوصول إلى الميزة التنافسية من خلال الحصة السوقية و زيادة المبيعات إلى الميزة التنافسية المتأتية من خلال حصة العملاء المربحين مدى الحياة.

¹ - عبد اللطيف، محمد يس، تحليل ربحية الزبون بإستخدام منهج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت دراسة حالة على أحد الفنادق الكبرى بالمملكة، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مجلة المحاسبون، العدد 70 ، كانون الثاني 16 - 21، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 16.

1- تعريف و مداخل ربحية العملاء: - *Customer Profitability* - تشير ربحية الزبون إلى:

"الفرق بين الإيرادات المتحققة من العملاء والتكاليف المستنفدة في خدمته خلال مدة زمنية محددة"¹.

كما تعرف ربحية العملاء بشكل عام على أنّها: "تحديد أو مطابقة أو تخصيص عوائد المؤسسة وتكاليفها حسب الزبائن من أجل فهم ربحية كل زبون من زبائن المؤسسة"².

ومن النظرة المحاسبية لتحليل و حساب ربحية العملاء فينظر إلى الجانب المستقبلي بإستخدام مفاهيم القيمة الحالية الذي يهتم بالقيمة الصافية الحالية للأرباح المستقبلية المتوقعة مدى طويلاً ، ويتحدد عادة بدورة حياة الزبون. وضمن هذا الاتجاه تبرز عدة مداخل لتطبيق ربحية الزبون أهمها³:

أ- مدخل قيمة عمر الزبون - *Customer life time Value* : وفق هذا المدخل تفهم ربحية

الزبون على أنّها القيمة المستقبلية للإيرادات مطروحاً منها التكاليف الفعلية، وتمكن من قياس نجاح المؤسسة في الاستفادة من تطور الزبون، بحيث يراعي تأثير الربحية في دورات حياة الزبون التي تعبر عن علاقاته مع المؤسسة خلال عدة فترات زمنية مختلفة،

وعادة تكون ربحية الزبون منخفضة بداية مدة العلاقة ويفترض أن تكون أكثر ربحية بازدياد دورة الوقت¹.

¹ - عبد الكريم عبد الرحيم علي، أهمية تحليل ربحية الزبائن في الشركات الصناعية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 06، العدد 12، 2014، ص 142.

² - خلود عاصم و آخرون، استعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العراقية ، العراق، العدد 23، 2014، ص 12.

³ - نوري منير، بارك، نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (المتطلبات والتوصيات)، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009، ص 11.

ب- مدخل رأسمال الزبون - *Customer Capital* -: يتكون رأس المال هذا، من مجموع القيم المستقبلية المتوقعة التي يحققها مجموع الزبائن للمؤسسة، و يشكل مجموعة من الزبائن الموالين رأسمال الزبائن في المؤسسة، وكلما ازداد عددهم ازداد رأسمال الزبائن، وتوجد ثلاث محددات تُكوّن رأسمال الزبائن وهي:

- قيمة المنتج: وهي القيمة التي يدركها الزبون في المنتج والتي سيدفع مقابل الحصول عليها تكاليف قد تفوق سعر المنتج؛
- قيمة العلامة: تكسب المنتج قيمة ضمنية تفوق السعر الظاهر، ولها دور كبير في تكوين ولاء الزبائن، كما يمكن رفع قيمة العلامة في أعين الزبائن من خلال الإعلان ووسائل الإتصال الأخرى؛
- قيمة العلاقة: هي استعداد الزبون ليصبح مالياً للمؤسسة بالإعتماد على تقييمه لقيمة المنتج وإرتباطه بالعلامة.

ت- مدخل تحليل ربحية الزبون - *Customer Profitability Analysis* -: يعتمد هذا المدخل على البيانات الفعلية المتعلقة بزبون معين أو مجموعة زبائن، للوصول إلى الربحية الخاصة بهم. ويقوم على مقابلة الإيرادات بالتكاليف المباشرة المرتبطة بالزبون وتخصيص التكاليف الإجمالية عليه بوصفه هدف تلك التكاليف بحيث يقيس هذا المدخل هامش الربحية أي إسهام الزبون بالأرباح الكلية للمؤسسة، ولكنه لا يقدم معلومات تنبؤية عن ربحية الزبائن مستقبلاً. إن معرفة ربحية العملاء تفيد المؤسسات في تصنيف عملائها على أساس الربحية المحتملة ومن ثم إدارة العلاقات معهم وفقاً لذلك. والشكل الآتي يصنف العملاء في أربعة مجاميع علاقات على أساس ربحيتهم وولائهم المتوقعين كل مجموعة تتطلب إستراتيجية علاقات مختلفة². وهذا كما يلي:

1.1. الفراشات: مربحين لكن ليسوا ذوي ولاء، هناك موائمة جيدة بين عروض المؤسسة وحاجات العملاء، لذلك وكما الفراشات الحقيقية، يمكن أن نستمتع بها لوقت قصير ثم نرحل. إن جهود تحويل العملاء الفراشات إلى زبائن ذوي ولاء نادراً ما ينجح. وبدلاً من ذلك فإن المنظمة عليها أن تتمتع

¹- طالب، مهندس مجيد، قياس وتحليل تكاليف وربحية الزبون باستعمال مدخل إدارة التكاليف على أساس النشاط، رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة العراقية، العراق، 2012، ص 12.

²- خلود عاصم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 11.

بالفرشات قبل رحيلها، وأن تستعمل حملات ترويجية خاطفة لاجتذابهم وبناء رضا وريحية متبادلة معهم. ثم التوقف عن الإستثمار فيهم حتى يعودوا في وقت قادم.

2.1. الغرباء: ربحيتهم قليلة ومستوى ولائهم منخفض، وهناك موائمة قليلة بين عروض المؤسسة وحاجاتهم، إستراتيجية إدارة العلاقات لهؤلاء الزبائن بسيطة مفادها: لا تستثمر أي شيء .

3.1. الأصدقاء الحقيقيون: وهم مربحون وذوو ولاء، وهناك موائمة قوية بين حاجاتهم وعروض المؤسسة، والمؤسسة ترغب في إستثمار علاقات دائمة معهم وإسعادهم والإحتفاظ بهم وتنميتهم حول تجربتهم الجيدة مع المؤسسة. ومساعدتهم، وترغب المؤسسة في أن يكونوا أصدقاء حقيقيين يخبرون الآخرين عنها.

4.1. أصداف البحر: ذوي ولاء عالي ، لكنهم ليسوا مربحين ، وهناك موائمة محدودة بين حاجاتهم وعروض المؤسسة، و على سبيل المثال زبائن البنك الصغار الذين يدخرون بانتظام لكنهم لا يساهمون في عوائد كافية لتغطية نفقات الإحتفاظ بحساباتهم، والمؤسسة ربما تكون قادرة على تحسين ربحيتهم، من زيادة المبيعات لهم، وتقليل مستوى خدمتهم.

الشكل رقم (36) يوضح مجموعات العملاء و درجة ربحيتهم و ولائهم



المصدر: خلود عاصم و آخرون، استعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية

الجامعة العراقية، بغداد، العراق، العدد 23، 2014، ص 10.

2- فوائد تحليل ربحية الزبون: ويمكن ذكر أهمها¹:

- ✓ الإحتفاظ بالزبائن المربحين من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل كلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا الزبون؛
- ✓ زيادة قيمة الزبون التي يمكن أن تقاس إستراتيجياً من خلال معرفة ربحية الزبون؛
- ✓ تحديد العلاقة بين الاسعار وتكلفة الخدمة المقدمة للزبون، فيفرض سعر مرتفع إذا كانت الخدمات المقدمة ذات تكلفة كبيرة والعكس صحيح ؛
- ✓ إمكانية تحويل الزبائن غير المربحين إلى زبائن مربحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها؛
- ✓ يساعد تحليل ربحية الزبون في التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين بعد مقارنة تكاليف كل زبون بإيراداته وبالتالي التوجيه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن الزبائن غير المربحين الذين يكبدون المؤسسة الإقتصادية خسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة .

ثالثاً: أسباب الاختلاف في ربحية الزبائن: هناك عدد من الاسباب و التي تظهر من خلال المجالات الآتية²:

- ✓ **القدرة التفاوضية للزبون:** كثيراً ما يلاحظ أن قوة ومهارة المفاوضة لدى الزبون تمكنه من الحصول على أسعار منخفضة، إما عن طريق منحه خصم الكمية أو الخصم النقدي، أو أنه قد يحصل على شروط خاصة بعيدة عن قيمة المبيعات المخططة . ولذلك فإن المعلومات حول الزبائن ستساهم في زيادة القدرة التفاوضية لدى إدارة التسويق؛
- ✓ **تكاليف الإنتاج:** يطلب بعض الزبائن منتجات بمواصفات خاصة، تلتزم الشركة بإجراء التغيرات الهندسية في أساليب الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الزبون عن الزبائن الآخرين الذين يطلبون المنتجات القياسية للمؤسسة. وبالتالي لابد الأخذ بنظر الاعتبار فروقات التكاليف هذه عند تحديد أسعار المنتجات؛

¹- حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 07، العدد 30 2014، ص 04.

²- عبد الكريم عبد الرحيم علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-144.

✓ **تكاليف التسويق:** إنّ معظم تكاليف التسويق تظهر نتيجة عملية التبادل فيما بين المؤسسات وزبائنها ومن الجدير بالذكر أنّه في بعض الأحيان يستخدم المحاسبون مصطلحات تكاليف التوزيع أو تكاليف البيع بدلاً من تكاليف التسويق، إلّا أنّه بشكل عام يمكن تقسيم تكاليف التسويق على فئتين أساسيتين هما **تكاليف الحصول على الطلبة** وتشمل المبيعات الشخصية، والإعلان، والترويج وبحوث التسويق، و**تكاليف تنفيذ الطلبة** وتتضمن تكاليف الخزن، والمناولة، والنقل، ومنح الإئتمان والتحصيل .

✓ **التكاليف الإدارية:** تتمثل بتكاليف اقتناء الطلبات، حيث حجم وعدد مرات الطلب تختلف كذلك بشكل مهم من زبون إلى آخر .

و يوضح *Kaplan* مجموعة من الخصائص التي تسبب التكلفة العالية والتكلفة المنخفضة المرتبطة بربحية الزبون، و يمكن التعرض لها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23) يوضح أهم أسباب إختلاف تكاليف الزبائن

الزبائن ذوو التكاليف المرتفعة	الزبائن ذوو التكاليف المرتفعة
- منتجات قياسية	- منتجات خاصة وفق طلب الزبون
- أوامر شراء قليلة بكميات كبيرة	- أوامر شراء متعدد بكميات قليلة
- طلبات متنبؤ بها	- طلبات غير قابلة للتنبؤ بها
- شروط تجهيز وتسليم قياسية	- مواصفات محددة للتجهيز والتسليم
- عدم تغير متطلبات التجهيز والتسليم	- تغير متطلبات التجهيز والتسليم
- مبالغ صغيرة أو معدومة لأنشطة ما بعد البيع	- مبالغ كبيرة لخدمة ما بعد البيع (التركيب، التدريب، الضمان والصيانة)
- لا توجد خدمات ما بعد البيع	- تتطلب الاحتفاظ بالمخزون
- لا يتطلب الاحتفاظ بالمخزون	- ظهور مبالغ متراكمة في الحسابات المدينة
- السداد في الوقت المحدد	

المصدر: سويلم فاطمة، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس النشاطات ABC في تطوير

أداء المصارف الفلسطينية - دراسة تطبيقية لبنك فلسطين - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، 130.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل السابق تعرضنا فيه إلى أهم البرامج التنافسية لإدارة العلاقات مع العملاء فقد تبين لنا أنَّ عملية إرضاء العملاء مهمة للمؤسسة. فهي ذلك الشعور و الإدراك المتولد لدى العملاء الناتج عن مقارنة بين مستوى أداء المنتج بعد إستهلاكه مع مستوى الأداء المتوقع قبل الشراء، وبهذا تعمل المؤسسة على إنقاص فجوة هذه التوقعات بما يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها كالربحية وزيادة الحصة السوقية وبتنافسية كبيرة، وتحقيق منافع و حاجات عملائها المتزايدة وبالجودة المطلوبة. وهو أمر يُحتم على المؤسسة من قياس و رقابة برامجها الموجهة التي تعمل المؤسسة على مضاعفتها بما يحقق مستويات من الشراء المتكرر، الذي سينعكس على ولاء و ووفاء العملاء.

تعتبر برامج و إستراتيجيات الولاء من تقديم الهدايا و الحوافز التشجيعية الأخرى أموراً لا بد منها حتى تزيد ثقة العملاء في التعامل مع المؤسسة، وبناء علاقات مع العملاء بتميز الذي سيؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسة، ويمكنها من المحافظة على العملاء، وحماية الحصة السوقية، ومستوى المبيعات، وتحقيق وفورات وأرباحاً و حصصاً إضافية.

كما يتطلب من المؤسسة الإعتماد على بناء قيمة معينة لعملائها وهذا بزيادة المنافع وتقليل التضحيات المقدمة من طرفهم، و تحليل ربحية عملائها بما يخدم أهدافها التنافسية، وفهم أهم العملاء المربحين وزيادة تنويعهم. مما يمكن المؤسسة من القياس الإستراتيجي لهذه القيمة والتي تترجم بمعرفة ربحية العملاء وزيادة التعامل معهم لاستمرار العلاقات، وهو الهدف الأسمى لإدارة العلاقات مع العملاء.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجانب النظري لمفاهيم التنافسية و تنافسية المؤسسة و كذا في فصل ثاني حول برامج إدارة العلاقات مع العملاء وفي فصل ثالث لمكانة تنويع العملاء و إعطاء قيمة للعملاء بتحقيق حاجاته و رغباته مع تقليل التضحيات، والمحافظة عليه و بناء علاقات متميزة معهم في الأمد الطويل . سنحاول في هذا الفصل التطبيقي و الميداني بمقارنة ما جاء في المفاهيم النظرية السابقة على بعض المؤسسات الإقتصادية لمدينة الأغواط. حيث سنرى مكانة التسيير المتعلق بوظيفة التسويق وإدارة العلاقات مع العملاء ومدى إدراك المسيرين و المسؤولين للمفاهيم وتبنيها، ومدى تحقق بعض الفرضيات التي تم صياغتها لإختبارها حول ما علاقة بعض المتغيرات المقترحة لإدارة العلاقات مع العملاء، وما تأثيرها على تنافسية بعض المؤسسات محل الدراسة، وما تأثير المتغيرات الديمغرافية على هذه المفاهيم.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة و صدق الإستبيان؛

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة؛

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات و النتائج.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة و صدق الإستبيان

سنتطرق في هذا المبحث إلى عينة الدراسة، و من ثم دراسة صدق و ثبات الإستبيان، وكذا أهم الأساليب الإحصائية التي سنقوم من خلالها بإختبار الفرضيات مع القيام بوصف المتغيرات الديمغرافية للعينة، وكذلك الكشف عن معلمية البيانات المجمعة.

المطلب الأول : عينة و أداة الدراسة : يعتبر الإستبيان الوسيلة و الأداة الأكثر إستخداما في هذا النوع من البحوث، وهي وثيقة تحوي مجموعة من الأسئلة للإجابة عليها من أجل إختبار الفرضيات المقترحة، مع عدم نسيان أسلوب الملاحظة و مقابلة المسؤولين والمستجوبين المسيرين لتوجيه الإستبيان وتوضيحه لهم. فمن خلال هذا المطلب سنتعرض لهذه الأداة و ما تحتويه من متغيرات الدراسة.

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة: مجتمع الدراسة هو مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث ويتكون **مجتمع** دراستنا من جميع المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بالمنطقة الصناعية والعاملة بمدينة الأغواط، وليس الولاية والتي تعرف نشاط إقتصادي معروف بالمنافسة، ولها تعامل مع عملاء مختلفين. ويشتمل مجتمع الدراسة المدراء، المسيرين الإداريين، رؤساء الأقسام أو المصالح للمؤسسة كل في منصبه لما لهم من معرفة و إتصال دائم بالعملاء وإدارة التسويق أو الإنتاج أو حتى إمتلاكهم للمفاهيم الحديثة والخبرة المطلوبة للتعامل مع المفاهيم المرتبطة بدراستنا .

أما **العينة** فقد تم إختيارها من بين مجموع هذه المؤسسات التي تعمل بالمدينة و تم إختيارها بالقصد - عينة قصدية¹ - وإختيار أهمها لما تحققه من أغراض الدراسة، و محاولة الوصول إلى أكبر عدد من المستجوبين مع عدم ذكر و التطرق لبعض المؤسسات لعدم تجاوبها معنا .

حيث تم الإتصال ب 20 مؤسسة²، وتم توزيع الاسـتـبـانـات على 85 فرداً، إذ بلغت عدد الإستثمارات المسترجعة (76) إستمارة بنسبة 89.41% وتم استبعاد ما مجمله (12) إستمارة لعدم

¹ - العينة القصدية Purposive Sample: ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته و بناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، وهذه عينة غير ممثلة لكافة جهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.

² - أنظر الملحق رقم (27) الموضح للمؤسسات محل الدراسة.

كفاءتها لإجراءات التحليل الإحصائي وبهذا يصبح عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل (64) إستمارة أي بنسبة 75.29% ، وهي نسبة مقبولة للتحليل الإحصائي. و جاءت ملخصة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (24) يوضح عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة الإحصائية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100%	85	الإستثمارات الموزعة
89.41%	76	الإستثمارات المسترجعة
14.11%	12	الإستثمارات الملغاة
75.29%	64	الإستثمارات القابلة للمعالجة والتفريغ

المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: بناء أداة الدراسة وأقسامها: قمنا بتصميم إستبيان حول الدراسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، وقد تم بناء هذا الإستبيان متغيرا تم تحديد و اقتراح متغيرات لموضوعنا ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وذلك في ضوء ما تم التطرق له في الجانب النظري و تبعا لرؤيتنا لإدارة العلاقات مع العملاء من وجهة نظر التسويق الإستراتيجي دون الخوض و التقيد بالمدخل الأخرى و الكثيرة منها النظرة التقنية التكنولوجية، و النظرة الزمنية لتطور العملاء وأخرى، واطلعنا على بعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع.

1- بناء أداة الدراسة: تم إعداد إستبيان تحت عنوان: "تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على

تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بمدينة الأغواط-¹

يتكون هذا الإستبيان من الأقسام التالية:

- **القسم الأول:** سؤالان يتعلقان بالمؤسسة محل الدراسة ومجال العمل لها، ومعلومات عامة وعددها أربعة (04)، تتعلق بالمستقصين (الجنس، الوظيفة، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي)؛
- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة، ويتكون من 56 فقرة، موزع على مجموعات كما هي موضحة في الجدول التالي؛
- **القسم الثالث:** عبارة عن المتغير التابع تنافسية المؤسسة، ويتكون من 15 فقرة.

¹ - أنظر الملحق رقم (01) الموضح للإستبيان.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط

وإجمالاً يمكن توضيح متغيرات الدراسة وعدد عبارات الإستبيان و ترتيبها كما يأتي في الجدول.

الجدول رقم (25) يوضح متغيرات الدراسة و عدد العبارات المقابلة لها.

المتغير	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد العبارات	الترتيب في الإستبيان
المتغير المستقل	متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء (المقترحة)	01 الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء	13	13-1
		02 السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء	17	30-14
		03 برامج إدارة العلاقات مع العملاء	18	48-31
		04 الأنشطة والعمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء.	08	56 -49
المتغير التابع	تنافسية المؤسسة الاقتصادية		15	71-57

المصدر: من إعداد الباحث

2- أقسام أداة الدراسة: يشتمل الإستبيان على الأقسام الثلاث الآتية:

1-2: القسم الأول: يحتوي على مجموعة العوامل الديمغرافية و الوظيفية المتعلقة بالمستجوبين وتم تطويرها بناء على إرتباطها بالموضوع كـ مجال عمل المؤسسة، الجنس، المهنة، الخبرة المهنية، و المؤهل العلمي.

2-2: القسم الثاني: و يشتمل على مجموعة كبيرة من المتغيرات المستقلة و التي تمثل المتغيرات المقترحة لإدارة العلاقات مع العملاء وهي بدورها تحتوي على عناصر بداخلها ومنها:

1-2-2: الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء: ونعني بها الإستراتيجيات و الروابط المالية، الإجتماعية، الهيكلية، و إستراتيجية الخدمات المتوافقة مع العملاء؛

2-2-2: السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء: وهي متمثلة في سياسات المزيج التسويقي، المبيعات، خدمة العملاء و إدارة الشكاوي؛

2-2-3: برامج إدارة العلاقات مع العملاء: وهي المتمثلة في برامج الرضا و الولاء وتتمين العملاء؛

2-2-4: الأنشطة والعمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء: ومنها أنشطة إدارة

العلاقات مع العملاء والعمليات الخلفية و الأمامية و كذا توافر التقنية.

2-3: القسم الثالث: يشمل المتغير التابع والمتعلق بالتنافسية ومن خلال عناصرها الربحية،

الحصص السوقية وكذا النتائج على مستوى الإنتاج و الأسواق.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة سنحاول من خلال هذا المطلب إختبار صدق وثبات

الإستبيان المستخدم في الدراسة و الذي قسمناه إلى إستبيان 1- خاص بالمتغيرات المستقلة، و

إستبيان 2- خاص بالمتغير التابع كما يلي:

أولاً- الإستبيان الأول المتعلق بالمتغير المستقل (المتغيرات الأربعة لإدارة العلاقات مع العملاء)

1- صدق أداة الدراسة: من خلال الصدق الظاهري وصدق الإتساق الداخلي و كذا الصدق

التمييزي.

أ- **الصدق الظاهري**¹: تم عرض الإستبيان بالإضافة إلى الأستاذ المشرف على مجموعة من المحكمين

من أساتذة متخصصين في مجالات الإدارة والتسويق والإحصاء التطبيقي بجامعة الأغواط،

بسكرة، سطيف، غرداية، جامعة الكوفة بالعراق وذلك بغرض التأكد من مدى سلامة بناء الإستبيان،

والملاحق رقم (02) يحتوى على أسماء المحكمين، وتم الاستجابة لآرائهم وإجراء ما يلزم من

حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية للدراسة و

التحليل .

ب- **صدق الإتساق الداخلي**: وقد تم ذلك من خلال حساب قيم معاملات الارتباط بين متغيرات

الإستبيان الأربعة والدرجة الكلية له من ناحية، ومن ناحية أخرى تم حساب قيم معاملات الارتباط

بين كل فقرة والدرجة الكلية للإستبيان 1-

¹ - أنظر الملحق رقم (02)

الجدول رقم (26) يوضح معاملات الارتباط بين المتغيرات الأربعة و الدرجة الكلية للإستبيان -1 -¹

الدرجة الكلية	المتغيرات
0.880**	الإستراتيجيات
0.838**	السياسات
0.923**	البرامج
0.851**	العمليات و الأنشطة

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على نتائج مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول رقم (26) أن قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات الأربعة والدرجة الكلية للإستبيان كانت ذات معنوية إحصائية عند مستوى 0.01، وهذا ما يعطي مؤشرا للتجانس الداخلي للإستبيان. ونلاحظ أن معاملات إرتباط درجات المتغيرات بالدرجة الكلية للإستبيان مرتفعا إذ تراوحت ما بين **0.838** كأدنى قيمة لمحور السياسات و **0.923** كأقصى قيمة لمحور البرامج. فيما يبرز الجدول القادم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان -1-.

الجدول رقم (27): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان -1-

الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0,716**	43	0,457	29	0,177**	15	0,692**	01
0,517**	44	0,362**	30	0,451**	16	0,637**	02
0,312**	45	0,047**	31	0,384**	17	0,461**	03
0,394**	46	0,327**	32	0,665**	18	0,610**	04
0,664**	47	0,620**	33	0,543**	19	0,470**	05
0,632**	48	0,631**	34	0,458**	20	0,494**	06
0,572**	49	0,444**	35	0,295**	21	0,184**	07
0,691**	50	0,282**	36	0,610**	22	0,389**	08
0,577**	51	0,525**	37	0,744**	23	0,384**	09
0,613**	52	0,694**	38	0,563**	24	0,724**	10
0,623**	53	0,657**	39	0,426**	25	0,661**	11
0,549**	54	0,514**	40	0,362**	26	0,379**	12
0,591**	55	0,487**	41	0,438**	27	0,456**	13
0,710**	56	0,518**	42	0,249**	28	0,374**	14

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على نتائج مخرجات ال SPSS

¹ - أنظر الملحق رقم (03).

مما سبق يتضح أنَّ معاملات إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية للإستبيان أغلبها كان دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01) و (0.05) وهذا ما يعطي مؤشراً للإتساق الداخلي للإستبيان .

ج-الصدق التمييزي : كما تم حساب صدق هذا الإستبيان بإستخدام طريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازلياً ثم أخذ نسبة 27% من طرفي الإستبيان الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 5 درجات عليا و 5 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما بإستخدام إختبار المعنوية الإحصائية (T_{test}) ومتغيرها يتم تفسير هذه القيمة وفقاً لحالتين هما:

● إذا كانت قيمة الفرق لـ (T_{test}) دالة عند مستوى المعنوية (0.05 أو $\alpha=0.01$) فهذا يعني أن هذا الإستبيان صادق لأنَّه إستطاع أن يميز بين الطرفين.

● إذا كانت قيمة الفرق لـ (T_{test}) غير دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) فهذا يعني أنَّ هذا المقياس غير صادق لأنَّه لم يميز بين الطرفين.

وبالنظر إلى قيمة إختبار المعنوية (T_{test}) كما هو موضح في الجدول رقم (28) يتضح بأنَّ هذا الإستبيان صادق حيث بلغت قيمته (6.26) وهي دالة عند درجة الحرية (5.65) ومستوى الخطأ أو المعنوية ($\alpha=0.01$)،

الجدول رقم (28) يوضح صدق المقارنة الطرفية لإستبيان-1- برامج إدارة علاقات العملاء¹

الطرفين	إختبار التجانس ليفين F	مستوى المعنوية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى المعنوية	القرار
الدرجات الطرف الأعلى	7.791	0.024	5	152.40	17.48	5.65	6.26	0,001	دال إحصائياً
			5	98.40	8.14				
الطرف الأدنى									

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على نتائج مخرجات ال SPSS

نلاحظ من النتائج السابقة أنَّ الإستبيان يتمتع بدرجات مرتفعة من الصدق يمكن الوثوق بها لإستخدامه في البيئة المحلية بكل اطمئنان.

¹ - أنظر إلى الملحق رقم (06).

2- **الثبات:** للتحقق من ثبات الاستبيان¹ الموزعة تم حساب معامل الثبات و ذلك بالتوزيع على عينة إستطلاعية -تجريبية- من نفس عينة الدراسة و البحث و المقدرة ب 20 فرد. وتم حسابه بطريقتين. و هذا من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

2-1: **معامل ألفا كرونباخ:** إقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات المقياس (The Average of Inter-item correlation) أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لإختبار ثبات (Reliability) أو تجانسية (Homogeneity) المقياس وإتساقه الداخلي (Internal Consistency)، حيث أنّ معامل ألفا لكرونباخ كلما كان (0.7) فأكثر دلّ ذلك على الثبات وإتساق الداخلي للمقياس المستخدم². و قد إستخدمت هذه المعادلة لحساب ثبات الإتساق الداخلي للإستبيان ، و قد تم إختيار هذه المعادلة نظرا لأنّ إستجابات الأفراد على عبارات الإستبيان وفق ميزان خماسي التدرج- ليكرت- (موافق بشدة ، موافق ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) و بهذا تم حساب معامل ألفا كرونباخ لإستبيان برامج إدارة العلاقات مع العملاء للمحاور الأربعة و الإستبيان ككل، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (29): يوضح معاملات ثبات الإستبيان - برامج إدارة علاقات العملاء - بطريقة ألفا لكرونباخ³

محاور الإستبيان تبعا للمتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإستراتيجيات	13	0.833
السياسات	17	0.834
البرامج	18	0.860
العمليات والأنشطة	08	0.868
الإستبيان - 1 - ككل	56	0.946

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على نتائج مخرجات الSPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين محاور برامج إدارة العلاقات مع العملاء قد تراوحت بين (0.833-0.868) وهي معاملات ثبات مقبولة جدا ، كما

¹ - يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

² - جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009، ص 111.

³ - أنظر الملحق رقم (04).

بلغ معامل الثبات الكلي للإستبيان (0.946) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أنَّ الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2-2: التجزئة النصفية: و بإستغلال نفس بيانات العينة الاستطلاعية، قام الباحث بتقسيم عبارات الإستبيان إلى نصفين ، النصف الأول يضم البنود الفردية ، والنصف الثاني يضم البنود الزوجية ، متغير ذلك تم حساب معامل الارتباط و تم تصحيح معاملات الارتباط بإستخدام معامل سبيرمان براون حسب القاعدة $CR_{sp} = r^2 / 1 + r$ حيث r هو معامل الارتباط فكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (30): يوضح معامل ثبات للإستبيان برامج إدارة العلاقات مع العملاء بطريقة التجزئة النصفية والمصححة بمعادلة سبيرمان براون¹

معامل الارتباط	CR_{sp} معادلة الثبات متغير التصحيح	المعنوية الإحصائية
<u>0.79</u>	<u>0.88</u>	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على نتائج مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول أنَّ معامل الثبات مرتفعا وقدر ب **0.88** وهو دال إحصائيا ويمكن الوثوق به.

ثانيا: الإستبيان الثاني المتعلق بالمتغير التابع (تنافسية المؤسسة).

1- معامل ثبات ألفا لكرونباخ : تم حساب معامل ألفا لكرونباخ لإستبيان تنافسية المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (31): يوضح معامل الثبات لإستبيان تنافسية المؤسسة بطريقة ألفا لكرونباخ²

الإستبيان -2	عدد الفقرات	معامل ألفا لكرونباخ
تنافسية المؤسسة	15	0.816

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على نتائج مخرجات ال SPSS

بلغ معامل الثبات الكلي للإستبيان (0.816) وهي قيمة مرتفعة ، مما يعني أنَّ الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

¹ - أنظر الملحق رقم (09)

² - أنظر الملحق رقم (05).

2- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية): كما تم حساب صدق هذا الإختبار باستخدام طريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازليا ثم أخذ نسبة 27% من طرفي الإختبار الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 5 درجات عليا و 5 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام إختبار المعنوية الإحصائية (T_{test}) ومتغيرها يتم تفسير هذه القيمة وفقا لحالتين هما:

- إذا كانت قيمة الفرق ل (T_{test}) دالة عند مستوى المعنوية (0.05 أو $\alpha=0.01$) فهذا يعني أن هذا الإختبار صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.
 - إذا كانت قيمة الفرق ل (T_{test}) غير دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) فهذا يعني أن هذا المقياس غير صادق لأنه لم يميز بين الطرفين.
- وبالنظر إلى قيمة إختبار المعنوية (T_{test}) كما هو موضح في الجدول رقم (32) يتضح بأن هذا الإختبار صادق حيث بلغت قيمته (10.10) وهي دالة عند درجة الحرية 8 ومستوى الخطأ أو المعنوية ($\alpha=0.01$)

الجدول رقم (32) يوضح صدق المقارنة الطرفية لإختبار تنافسية المؤسسة¹

الطرفين	إختبار التجانس لـ F	مستوى المعنوية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى المعنوية	القرار
الدرجات الطرف الأعلى	0.52	0.49	5	41.40	3.91	8	10.10	0,000	دال إحصائيا
			5	21.20	2.16				

من إعداد الباحث و بالإعتماد على نتائج مخرجات ال SPSS

بصفة عامة نلاحظ من النتائج السابقة أن الإختبار الأول و الثاني يتمتعان بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات يمكن الوثوق بهما لإستخدامهما في البيئة محل الدراسة بكل إطمئنان.

¹ - أنظر الملحق رقم (07).

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية واختبار طبيعية البيانات: كأي دراسة أخرى فإن دراستنا ستستخدم مجموعة من الأساليب و الأدوات الإحصائية لتساعدنا على اختبار و تحليل الفرضيات الموضوعية ومنه الوصول إلى النتائج المرغوب الوصول إليها، وطبعاً يلزمنا قبل ذلك معرفة طبيعة توزع بياناتنا فيما إذا كانت تتبع الطرق المعلمية أم غير المعلمية.

أولاً- أساليب المعالجة الإحصائية: لقد استخدمنا أسلوب الإحصاء التحليلي المتناسب مع أهداف الدراسة، بغية اختبار الفرضيات ، ووصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة، والمتغير التابع من جهة ثانية وكل ذلك تم بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي: ¹ SPSS لمعالجة البيانات وتجميعها و تحليلها مع استخراج نتائج الدراسة، بالإضافة إلى استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية و الاستدلالية المتناسبة مع متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

✓ **اختبار ثبات أداة الدراسة** وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم إجراء نفس الدراسة مرة ثانية و باستخدام نفس الأداة في ظروف متشابهة للدراسة الأولى، وكل ما سبق أثبت بواسطة معامل كرونباخ الفا لقياس درجة الإتساق الداخلي لفقرات وعبارات الاستبيان ومتغيرات الدراسة؛

✓ لمعرفة هل أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم اختبار "كولومجروف - سمرنوف"

؛(One-Sample K-S)

✓ لتبيان إجابات أفراد عينة الدراسة و إتجاهاتهم عن طريق الإحصاء الوصفي تمّ حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و كذا معامل الاختلاف؛

✓ لمعرفة درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة قمنا بحساب معاملات الارتباط ؛

✓ لإختبار الفرضيات و اختبار المعنوية المعنوية ذات العلاقة تم الإستعانة بأسلوب الإنحدار البسيط و المتعدد ؛

✓ معامل ارتباط بيرسون لمعرفة إتجاه العلاقة و قوتها بين المتغيرات المستقلة (منفردة ومجموعة) من جهة، والمتغير التابع من جهة ثانية؛

✓ **معامل التحديد R^2** لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة و ذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع؛

¹ - SPSS: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

✓ وقمنا كذلك بإختبار $T-Test$ لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات معنوية إحصائية بين كل متغير من المتغيرات المستقلة؛

✓ إختبار $F-Test$ لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات معنوية إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة، و المتغير التابع؛

✓ اختبار T لمتوسط عينة واحدة ($One sample T Test$) لإختبار متوسط الفقرات (إيجابية- سالبة- محايدة)؛

✓ إختبار تحليل التباين ($One Way ANOVA$) لإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

✓ إختبار ($Tukey$) للإختبارات الفروقات المتغيرة و دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

ثانيا- إختبار طبيعية البيانات: "كولومجروف-سمرنوف: وتم الإعتماد على إختبار ($One-Sample$)

($Kolmogorov-Smirnov Test$) لإختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة، ووُجد انها تتبع

التوزيع الطبيعي حيث أنَّ جميع درجات المعنوية لها أكبر من 0.05 - (0.626، 0.449، 0.762،

0.527، 0.133، 0.94]- مما يشير إلى إمكانية الإعتماد على أساليب التحليل الإحصائي التي تتطلب

توزيعا طبيعيا للبيانات. وهذا الإختبار مهم جداً وضروري في حالة إختبار الفرضيات، لمعرفة نوع

الإختبارات المستخدمة معلمية أم غير معلمية، لأنَّ معظم الإختبارات المعلمية تتطلب أن يكون التوزيع

طبيعي و الجدول التالي يلخص التحليل السابق.

الجدول رقم (33) يوضح إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة حسب ($K-S Test$)¹

المحور	المتغيرات	محتوى المتغير	الفقرات	القيم الإختبارية للتوزيع الطبيعي Z	مستوى المعنوية المعنوية
برامج إدارة العلاقات مع العملاء	الأول	الإستراتيجيات	13-01	0.751	0.626
	الثاني	السياسات	30-14	0.861	0.449
	الثالث	البرامج	48-31	0.669	0.762
	الرابع	الأنشطة و العمليات	56-49	0.810	0.527
تنافسية المؤسسة	الخامس	تنافسية المؤسسة	71-57	1.164	0.133
	جميع الفقرات		71-1	0.529	0.942

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

¹ - انظر الملحق رقم (08).

المطلب الرابع: وصف الخصائص الديمغرافية و المؤسسية لعينة الدراسة: بالإعتماد على الإستمارة ونتائجها وخاصة في القسم الأول لها، تم إستخراج مجموعة من الخصائص الديمغرافية و المؤسسية لأفراد عينة الدراسة، والذي ضمت المتغيرات التالية:

أولاً: متغير عمل المؤسسة. وقد تراوحت مجال عمل المؤسسات محل الدراسة بين 04 مؤسسات ذات النشاط التجاري و بنسبة 20% و 13 مؤسسة ذات نشاط صناعي و بنسبة 65 % . والباقي للمؤسسات الخدمية و المتمثلة في مؤسسات الإتصالات.

الجدول رقم(34) يوضح توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب مجال عملها.

مجال عمل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
تجارية	04	20%
صناعية	13	65%
خدمية	03	15%
أخرى	00	00
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: إسم المؤسسة: سنقوم بإستعراض المؤسسات الاقتصادية التي تم أخذ العينة منها وأهم المنافسين و عملائها وقد إتصلنا ب 20 مؤسسة من المدينة. وهي موضحة حسب القطاع فيما إذا كانت ذات طابع عمومي أو تابعة للقطاع الخاص وكذلك حسب النشاط المتداول من طرفها والقطاع التي تنتمي إليه كما يلي¹:

¹ - أنظر الملحق رقم (27).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط

الجدول رقم (35) يوضح توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب القطاع و النشاط.

النسبة المئوية		التكرار	المؤسسة	
45%	09	مؤسسة ذات طابع عمومي	حسب القطاع	
55%	11	مؤسسة خاصة		
100 %	20	المجموع		
15%	03	البناء و الأشغال العمومية	حسب النشاط المتداول	
15%	03	الصناعة الغذائية و المشروبات		
15%	03	التعدين و التحويل		
10%	02	النسيج و الملابس		
20%	04	تجارة السيارات		
10%	02	الالكترونيك و الكهرومنزلي		
15%	03	الإتصالات		
100 %	20	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثا: متغير الجنس: بلغ عدد الذكور في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة (55) بنسبة 85.93 % وعدد الاناث (09) بنسبة 14.06 % ، وهذا يعني أنَّ غالبية المسيرين من الذكور في عينة الدراسة، و قد يعود عموما لأسباب إجتماعية وثقافية يتسم بها مجتمع الدراسة، أو إلى عدم إهتمام المرأة إلى تحمل المسؤولية و تقلدها لها. و الجدول التالي يوضح توزيع متغير النوع أو الجنس في الإستبيان

الجدول رقم (36) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	55	85.93%
أنثى	09	14.06%
المجموع	64	100 %

المصدر: من إعداد الباحث

رابعا: متغير المؤهل العلمي: وتم توزيعها على خمس فئات تراوحت بين الابتدائي و الدراسات العليا ويعتبر هذا المتغير مهم لمثل هذه الدراسة لما لتأثير المؤهل العلمي على القرارات التسييرية و الإدارية

المتعلقة بالمؤسسة، فمن خلال الجدول التالي نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين بمجموع 37 فرد و بنسبة 57.81% ، أما الفئة الثانية فكانت للحاصلين على مستوى الثانوي بمجموع 18 فرد و بنسبة 28.12% ، أما الفئة الثالثة فكانت بوجود 05 مفردات لديهم الدراسات العليا و بنسبة 7.81% ، وأخيرا فئة الحاصلين على مستوى المتوسط بمجموع 04 مفردات و بنسبة 6.25%، والسبب لهذه التركيبة يرجع إلى طبيعة المهام التي يختص بها هؤلاء الأشخاص والتي تتطلب مستوى من التعليم و التفكير المتعلق بالجوانب الإدارية و التسييرية و خدمة العملاء و إدارتهم، و يعتبر وجود المستوى الجامعي و الدراسات العليا مؤشرا جيدا للنهوض بالمؤسسات الاقتصادية بتنافسية المؤسسة لها. و من ناحية أخرى قد يساعدنا هذا التركيب في الإجابة على فقرات الإستبيان بالموضوعية اللازمة .

الجدول رقم(37) يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	00	00%
متوسط	04	6.25%
ثانوي	18	28.12%
جامعي	37	57.81%
دراسات عليا	05	7.81%
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحث

خامسا: متغير الوظيفة: حاولنا تقسيم الإستمارة في شقها المتعلق بالمركز الوظيفي للمستقضي إلى ثلاث فئات في رأينا ستكون الأحسن لتوضيح هذا المتغير وكما كان متوقعا فقد شغلت فئة رؤساء الأقسام أو المصالح الفئة الأكبر بمجموع 32 فردا، و بنسبة 50%، وتلتها فئة المسيرين و الإداريين بمجموع 21 فردا، وما نسبته 32.81%، أمّا عن المديرين فقد كانت نسبتهم 17.18% بمجموع 11 مديرا من أصل 20 مدير تمكنا من الإتصال بهم. و يعتبر توزيع عاديّا نظرا لأنّ الفئة الغالبة هي التي تعمل على الإتصال مع العملاء و يحاول المسيرون كذلك في بعض المؤسسات العمل على نفس العمل، أما عن المديرين فهم الأكثر دراية لمثل هذه المتغيرات و المفاهيم، و إحاطة بالمؤسسة و محيطها .

الجدول رقم(38) يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	11	17.18%
رئيس قسم أو مصلحة	32	50%
مسير أو إداري	21	32.81%
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحث

سادسا: متغير مدة الخدمة بالمؤسسة: يوضح الجدول رقم (39) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

متغير مدة الخدمة بالمؤسسة، حيث تم تقسيمها إلى خمس فئات، فقد جاءت الفئاتان

(من 2 سنة إلى 5 سنوات)، و (من 10 سنوات إلى 20 سنة) في المرتبة الأولى وبتعداد 36 فرداً وما يفوق نسبة 54.24 %، و إحتلت كذلك الفئتان (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) و الفئة (من 10 سنوات إلى 20 سنة) المرتبة الثانية و بالتساوي في النسب و العدد ب 12 فرد لكل منهما ، بينما كانت الفئة الأخيرة في التمثيل ب 04 أفراد و نسبة 06.25 % لفئة أقل من سنتين. وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقة تجاه تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية مؤسساتهم، وتعتبر الخبرة من العوامل المؤثرة في آراء المستقيمين نحو الأحداث و المفاهيم و تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية إتجاه موضوع معين. وقد يرجع السبب إلى وجود فئات ذات سنوات خدمة كبيرة لعدم التجديد في الكوادر الإدارية للمؤسسات المختارة. والجدول يبرز ما سبق ذكره.

الجدول رقم(39) يوضح توزيع العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة

مدة الخدمة بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنتين	04	06.25%
من 2 سنة إلى 5 سنوات	18	28.12%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	12	18.75%
من 10 سنوات إلى 20 سنة	18	28.12%
أكثر من 20 سنة	12	18.75%
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة.

سنقوم بتحليل الفقرات عن طريق الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف و ترتيب الفقرات من حيث الأهمية النسبية¹. وهذه المتغيرات متمثلة في المتغيرات المستقلة، وما تحمله من الأربعة متغيرات المقترحة وهي :

1 - الإستراتيجيات والروابط، 2-السياسات، 3- برامج إدارة علاقات العملاء، 4- الأنشطة والعمليات .

و من جهة ثانية المتغير التابع تنافسية المؤسسة.

كما تم استخدام اختبار *One-Sample Test* للعينة الواحدة منها لتحليل عبارات وفقرات الاستبيان كما ستعرض لاحقا في الجدول التي تحتوي على التكرارات و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة *t* ومستوى المعنوية لكل فقرة، إذ ستكون الفقرة ايجابية بموافقة أفراد العينة عليها و ما تضمنه إذا كانت قيمة *t* المحسوبة أكبر من القيمة *t* الجدولية والمساوية ل 1.9977 عند درجة الحرية 63 وبمستوى معنوية 0.05 ، وبمعنى آخر مستوى المعنوية أقل من 0.05 و الوزن النسبي أكبر من 60%، ونقول عن الفقرة سلبية بمعنى أنَّ الأفراد المستجوبين لا يوافقون على ما نصت عليه إذا كانت قيمة *t* المحسوبة أقل من القيمة *t* الجدولية والمساوية ل 1.9977 عند درجة الحرية 63 وبمستوى معنوية 0.05، وتكون إجابات أفراد العينة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

¹ - تم حساب كل هذه النسب و المقاييس انطلاقا من برنامج Spss

المطلب الأول: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لفقرات متغير

الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء جاءت نتائج

الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات العينة تجاه كل فقرة ممثلة في متغير الإستراتيجيات والروابط

المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء على النحو الممثل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (40) يوضح النتائج الوصفية لإجابات عينة الدراسة نحو متغير الإستراتيجيات وقيمة T

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
01	21.9	57.8	14.1	6.3	00	3,9531	0,78538	40,267	0.000	19.85	5
02	15.6	53.1	14.1	14.1	3.1	3,6406	1,01367	28,732	0.000	27.82	8
03	23.4	50	17.2	4.7	4.7	3,8281	1,00087	30,598	0.000	26.14	6
04	23.4	51.6	14.1	6.3	4.7	3,8281	1,01660	30,125	0.000	26.55	7
05	26.6	62.5	9.4	1.6	00	4,1406	0,63913	51,829	0.000	15.43	1
06	26.6	56.4	14.1	3.1	00	4,0625	0,73193	44,403	0.000	18.02	2
07	12.5	40.6	26.6	18.8	1.6	3,4375	0,99003	27,777	0.000	28.80	10
08	18.8	31.3	23.4	20.3	6.3	3,3594	1,18679	22,645	0.000	34.77	12
09	21.9	46.9	15.6	12.5	3.1	3,7188	1,04606	28,440	0.000	28.12	9
10	20.3	42.2	10.9	18.8	7.8	3,4844	1,23433	22,583	0.000	35.42	13
11	15.6	39.1	17.2	15.6	12.5	3,2969	1,26842	20,794	0.000	30.52	11
12	32.8	57.8	3.1	4.7	1.6	4,1563	0,82074	40,512	0.000	19.74	4
13	28.2	53.1	14.1	4.7	00	4,0469	0,78538	41,222	0.000	19.40	3
جميع الفقرات						3.7656	0.56667	53.162	0.000	15.05	////

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 63 تساوي 1.9977

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ اتجاهات مفردات العينة قد أعطت درجة موافقة على إجمالي هذا

المتغير، حيث بلغ المتوسط العام لمعامل الاختلاف 15.05 % مما يؤشر على أنَّ درجة الإتفاق

لأفراد العينة على إجمالي هذا المتغير البالغة 84.95 % وهي النسبة التي تكمل معامل الاختلاف

(1- معامل الاختلاف) فهي إجماع من طرف أفراد العينة على أنَّ للإستراتيجيات والروابط المتعلقة

ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء أمر مهم لبناء العلاقات مع العملاء ،

وعلى ضوء النتائج المحصل عليها نجد أنَّ الفقرات التي نالت أعلى درجات الإتفاق كانت الفقرات

01-12-13-6-5 وهذا بإتفاق فاق نسبة 80%،

- حيث أكدتا الفقرتان 5 و6 أنَّ بناء الاتصالات المستمرة و بصفة شخصية مع العملاء وكذلك بناء العلاقات الإجتماعية المرنة معهم هما مرتكزات مهمة في اعداد الإستراتيجيات الخاصة بإدارة العلاقات مع العملاء وخاصة ما تعلق ببناء الروابط الإجتماعية معهم ممَّا يُعطي معنوية على أنَّ المسؤولين يولون أهمية كبيرة للجانب الإجتماعي و التواصل مع العملاء فقد عبر بالموافقة أكثر من 55% على مضمون الفقرتين و 26.6% بالموافقة التامة لمحتواها في حين نرى أنَّ أقل من نسبة 3.1 % لا توافق الفكرة مع وجود بعض من الأفراد من عينة الدراسة ليس لهم رأي تجاه محتوى الفقرتين.
- وكانت الفقرة الأخيرة بمعامل إختلاف قدر ب 19.4% وهو معامل مرتفع ويعبر عن موافقة لمحتوى العبارة من طرف المستجوبين إذ تحاول مؤسساتهم دائما وجاهدة لتعديل وتكييف منتجاتها حسب طلب جميع العملاء وهو الشيء الذي يخدم المؤسسة لتقديم منتجات تتوافق والأذواق المستمرة لعملائها و حاجاتهم المستمرة لإعطاء أكثر قيمة لعملائها. إذ يوافق 53.1% من أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة و 28.8 % يوافقون و بشدة على محتواها.
- كما ضمت الفقرة 12 على أنَّ " توفر مؤسسة لمنتجات بأشكال مختلفة تتناسب مع رغبات وحاجات جميع العملاء" بما يتلاءم مع إستراتيجية الحاجات المتوافقة مع العملاء و خاصة في توفر المنتجات و بالتعبئة و الشكل و الوزن المطلوب، وهي أمور واجبة للمحافظة على جميع العملاء ودون تمييز بينهم، و لا إقصاء غير مباشر لعلاقاتهم من طرف المؤسسة ، وقد وافق على الفكرة أكثر من 57% من الأفراد المستجوبين.
- أمَّا الفقرة 1 فقدر معامل الإختلاف لمفرداتها ب 19.85% ، والتي مفادها أنَّ للمؤسسة خطط لتعزيز وتقوية العلاقات مع العملاء المختلفين. فما نسبته 57.81% من أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة ، و ما نسبته 21.9% يوافقون بشدة على هذه العبارة . وهو أمر يدخل في اطار المخصصات المالية الواجب توفرها لإعداد إستراتيجية بناء و تعزيز العلاقات مع العملاء.
- بينما نجد العبارات المتبقية نالت أقلَّ درجات الموافقة و بأكثر من 26 % معامل إختلاف متمثلة في الفقرات 3-4-2 ثم 9-7-11-8-10 مرتبة تنازليا حسب درجة الإختلاف و التي تمركزت حول تشجيع التعامل مع العملاء من جهة و أهمية الحصول والإعتماد على المعلومات والبيانات المتعلقة

بالعملاء لتخطيط العلاقات معهم إذ سجلنا ما نسبته 50% من أفراد العينة يوافقون على محتوى الفكرة وما نسبته 23,4% يؤيدون و بشدة الفكرة .

• كما لاحظنا في **الفقرة 2** أنه لا يمكن إهمال الجانب المالي لإعداد الإستراتيجية فقد وافق 15.6% بشدة من المستجوبين و وافق ما نسبته 53.1% آخرين على محتوى الفقرة وبمعامل إختلاف قدر ب 27.82%، والحقيقة أن لهذا الرابط دور اساسي لإعداد برامج وإستراتيجية لإدارة العلاقات مع العملاء فنجد المؤسسات العالمية تصرف الأموال الطائلة لكسب الحصة من العملاء الأوفياء.

• أما عن **الفقرة 09** و مفادها أن تتواصل المؤسسة مع العملاء و مساعدتهم على التحدث عنها وحثهم على الترويج لها أمر بالغ الأهمية. فوافق بشدة 21.9% من المستجوبين من أفراد العينة على هذه الفكرة، ووافق 46.9% آخر عليها و بمعامل إختلاف قدره 28.12% . ولا يمكن أن ننسى الدور الذي يلعبه العمال في بناء و تعزيز العلاقات مع العملاء، فما نسبته 40.6% يوافقون على مساهمة العمال و الموظفين لتحقيق العلاقات مع العملاء وما نسبة 12.5% يوافقون و بشدة على ما تضمنته الفقرة السابعة، كما كان هناك نسبة 18.8% يعارضون الفقرة و بنسبة 26.6% محايدون للفكرة. والملاحظ أن المؤسسات العالمية حالياً واليابانية بالخصوص تعتمد على أسلوب مشاركة العمال في القرارات لتطوير المنتجات و تعزيز العلاقات مع العملاء كما هو الشأن لمؤسسة نيسان وما حققته من نتائج جيدة ومن بناء علاقات دائمة مع عملائها في جميع أسواق العالم.

• وإذا كان هذا الأمر خارجي فهناك أمراً داخلياً يتعلق بأهمية تشارك جميع المصالح بشبكة الانترنت لتمكين التواصل وخدمة العملاء فمن خلال **الفقرة 11** أعرب ما نسبته 39.1% على موافقتها و كان ما نسبته 15.6% من المستجوبين قد وافقوا و بشدة على الفكرة ، وهو شيء ضروري لتبادل كل المعلومات وتسخير الجهود لإدارة علاقات فعالة مع العملاء و تعزيزها.

• وجاءت **الفقرة 08** في المرتبة 12 بمعامل إختلاف قدر ب 34.77% و مفادها أن المؤسسة تعمل على إسعاد ومفاجأة العملاء الدائمين لها وحتى مشاركتهم أفراحهم ونجاحاتهم. وهو أمر مهم لتعزيز العلاقات الإجتماعية مع العملاء ومن ثم زيادة العلاقة وتوطيدها أكثر، وهو أمر لاحظناه لدى بعض المؤسسات خاصة في مجال الإتصالات وإرتباط العملاء لها نتيجة بعض

الهدايا و التخفيضات التي تزيد الإرتباط وعدم وجود نوايا التحول إلى المؤسسات المنافسة. ووافق بشدة على هذه الفكرة 18.8% من المستجوبين، ووافق ما نسبته 31.3% على محتوى الفكرة ، إلا أنَّ هناك كذلك نسبة 23.4 % ليس لهم رأي أو هناك حياد لهذه الفقرة و 20.3% لا يوافقون على الفكرة، ومن الممكن أن يرجع ذلك لطبيعة السوق التي تتصف بتغيرم كثرة المؤسسات و الثقافة التسويقية البعيدة عن مثل هذه التصرفات.

• جاءت **الفقرة 10** في المرتبة الأخيرة وبمعامل إختلاف 35.42% ووسط حسابي قدره 3,48 و التي حاولت الإجابة عن مدى ربط التقنية بإستراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء والذي يدخل ضمن الإستراتيجيات الهيكلية و الواجب على المؤسسة وضعها لتفعيل و إدارة العلاقات مع العملاء بفعالية و إدارة جميع المعطيات و البيانات المتعلقة والمعرفة بجميع نواحيها و المرتبطة بالعملاء، فقد وافق ما نسبته 42.2 % فقط على محتوى الفكرة ووافق بشدة 20.3 % من المستجوبين على محتوى الفكرة ، مع وجود أفراد آخرين لا يوافقون أو ليس لديهم رأي حول الفقرة ، ولكن من المعروف و من خلال ما نشاهده فالمؤسسات العالمية تدير جميع أعمالها اليوم بواسطة التقنيات الحديثة للإعلام والإتصال وخاصة في ما تعلق بالمعلومات العديدة عن السوق و العملاء، و هو الأمر الذي لاحظناه كثيرا في المؤسسات محل الدراسة. إلا أنَّ إدارة العلاقات مع العملاء تبقى مرتبطة بأشياء أخرى كالجوانب المالية وتوافر الموارد البشرية المؤهلة لذلك ، فلربما يكون سبب ذلك هو عدم موافقة الأفراد المستجوبين و بنسبة 18.8 % .

وبصفة عامة يتبين أنَّ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.7656 ، وبمعامل الإختلاف المساو ل 15.05 %، وقيمة T المحسوبة و المساوية ل 53.162 أكبر من قيمة T الجدولية والمساوية ل 1.9977 عند مستوى معنوية مساو ل 0.05 يتبين أنَّ هناك موافقة لأفراد العينة لمتغير الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء الأهمية في بناء وتعزيز العلاقات مع العملاء سواء ما تعلق بالإستراتيجية المالية، الإجتماعية والإستراتيجيات الهيكلية و كذلك إستراتيجية الخدمة بما يتوافق مع حاجات و رغبات العملاء.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لفقرات متغير السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء: جاءت نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات العينة تجاه كل فقرة ممثلة في متغير السياسات المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء على النحو الممثل في الجدول الآتي:

الجدول رقم(41) يوضح النتائج الوصفية لإجابات عينة الدراسة نحو متغير السياسات وقيمة T

ال فقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
14	17.2	59.4	18.8	4.7	00	3,8906	0,73716	42,223	,000	18.95	6
15	35.9	34.4	14.4	14.4	1.6	3,8906	1,10003	28,295	,000	28.28	13
16	28.1	64.1	3.1	3.1	1.6	4,1406	0,75313	43,983	,000	18.18	5
17	32.8	51.6	9.4	4.7	1.6	4,0938	0,86774	37,742	,000	21.20	8
18	29.7	37.5	17.2	12.5	3.1	3,7813	1,10509	27,373	,000	29.23	14
19	43.8	48.4	7.8	00	00	4,3594	0,62659	55,659	,000	14.38	1
20	37.5	46.9	14.1	1.6	00	4,2031	0,73850	45,531	,000	17.58	4
21	26.6	35.9	18.8	17.2	1.6	3,6875	1,09653	26,903	,000	29.73	15
22	32.8	43.8	7.8	14.1	1.6	3,9219	1,05867	29,636	,000	27.00	12
23	23.4	46.9	9.4	14.1	6.3	3,6719	1,16911	25,126	,000	31.84	16
24	35.9	48.4	9.4	6.3	00	4,1406	0,83318	39,757	,000	20.12	7
25	37.5	43.8	10.9	4.7	3.1	4,0781	0,98084	33,262	,000	24.06	10
26	23.4	67.2	7.8	00	1.6	4,1094	0,66945	49,107	,000	16.30	2
27	31.3	54.7	12.5	00	1.6	4,1406	0,75313	43,983	,000	18.18	5
28	25.0	51.6	12.5	6.3	4.7	3,8594	1,02147	30,226	,000	26.47	11
29	53.1	42.2	00	4.7	00	4,4375	0,73193	48,502	,000	16.50	3
30	53.1	35.9	3.1	4.7	3.1	4,3125	0,97386	35,426	,000	22.59	9
جميع الفقرات						4.0423	0.4768	67.825	0.00	11.79	//////

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 63 تساوي 1.9977

من الجدول السابق يتضح أنَّ إجابات مفردات العينة قد أعطت درجة موافقة على إجمالي هذا المتغير، حيث بلغ المتوسط العام لمعامل الاختلاف **11.79%** مما يؤشر على أنَّ درجة الإتفاق لأفراد العينة على إجمالي هذا المتغير البالغة **88.2 %** ، وهي النسبة التي تكمل معامل الاختلاف (1- معامل الاختلاف) فهي موافقة جد عالية من طرف أفراد العينة على أنَّ للسياسات المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء أمر مهم لبناء العلاقات مع العملاء ،وقبل الخوض في تحليل النتائج لا بدُّ أن

نذكر بأن فقرات هذا المتغير مقسمة بين ثلاث سياسات منها سياسات المبيعات والمزيج التسويقي بين الفقرة 14 و حتى الفقرة 25، ثم سياسات خدمة العملاء من خلال الفقرات 26- الفقرة 28 ثم أخيرا سياسات إدارة الشكاوي وتمركزت حول الفقرتين 29-30.

وعلى ضوء النتائج المحصل عليها نجد أن الفقرات التي نالت أعلى درجات الإتفاق كانت الفقرات 19- 26-29-20-16-27-14 مرتبة بمعاملات إختلاف تتراوح بين 15% و 20% أي ما يفوق الـ 80% من الموافقة بين أفراد العينة و كانت متنوعة بين السياسات المقترحة.

- ووافق ما نسبته 48.4% من أفراد العينة على أن أهم عامل هو تقديم منتجات ذات الجودة العالية لعملاء وكان أكثر من 43% يؤيدون وبشدة هذه السياسة وكما هو معروف فإن تقديم المنتج هو جوهر العملية التسويقية وبالأخص في جودته وما ينتج عنه من تعلق للعملاء بالمؤسسة. وتعزز الفقرة 26 هذه الفكرة إذ ما نسبته 67.2% يوافقون على أهمية تقديم المنتج بالتميز المطلوب ووفق الأسس و معايير الجودة التي أصبحت تفرض نفسها اليوم في خضم المنافسة الشديدة و من هذه المعايير معايير الايزو و السلامة و البيئة.

- وتوضح الفقرة 29 أن المؤسسات اليوم أصبحت كذلك تولي أهمية لتقليل الشكاوي فما نسبته 53.1% يوافقون و بشدة على مضمون الفكرة و يوافقهم ما نسبته 42.2% الرأي كذلك وهذا ما لاحظناه خلال قيامنا بالدراسة بأن هناك استقبال من طرف المسؤولين للعملاء و محاولة تصحيح الاختلالات التي تعترضهم سواء فيما تعلق بالمنتج أو الخدمات المصاحبة لتقديمه وتقديم الاعتذارات في بعض الحالات.

- وبتعرضنا لسؤال حول التنافسية السعرية و مناسبتها لعملاء المؤسسات محل الدراسة من خلال الفقرة 20 فقد وافق أكثر من 46.9%، و وافق بشدة عليها ما نسبته 37.5% من المسؤولين و المسيرين على محتوى الفقرة. ولا يمكن الاستغناء عن هذا العنصر في مجال التنافسية وخاصة اذا اقترن بجودة المنتجات فهي أمور مهمة لدى العملاء في بيئتنا، ولاحظنا ذلك من خلال الأسعار المناسبة جدا لعملاء المؤسسات العاملة في نشاط البناء و الأشغال العمومية .

- لقد تساوت الفقرتان 16 و 27 لمعامل الإختلاف و المساوي لنسبة 18.8 % أي ما يفوق نسبة 81.8% من الإتفاق حول محتوى الفقرتين 16 فالفقرة 16 تؤكد تلبية حاجات العملاء بالتشكيلة و

- التنوع لمنتجات المؤسسات في حين يرى ما نسبته 54.7% من المسؤولين والمسيرين أنَّ ما خدمة العملاء بالتميز هو شيء وجبَّ على المؤسسة و يوافق ذلك و بشدة ما نسبته 31.3% على ذلك .
- من خلال **الفقرة 14** ترى غالبية العينة بأنَّ لمؤسساتهم خطة و سياسة مبيعات تفصيلية وإجمالية بوسط حسابي 3.89 و بمعامل إختلاف يقدر ب 18.95% فقد وافق ما نسبته 59.4% من أفراد العينة على ذلك ووافق بشدة ما نسبته 17.2% كذلك على ذلك . فلا يمكن أن تكون هناك أي سياسة ما لم يتم ضبط عدد العملاء و المبيعات المتوقعة من خلال موازنات تقديرية للمناطق المراد العمل بها والمبيعات الممكن الحصول عليها.
 - بينما نجد العبارات المتبقية نالت أقل درجات الموافقة و بأكثر من 80% معامل إختلاف متمثلة في الفقرات الباقية:
 - عبر ما نسبته 48.4% من المستجوبين ومن خلال **الفقرة 24** على أنَّ توفير المنتجات في المكان و الزمان المناسبين للعملاء مهم في بناء و إدارة العلاقات مع العملاء ووافق بشدة على ذلك 35.9% ، إذ يعتبر توفر المنتجات و الإلتزام بتغييرم انقطاعها من السوق أمر مهم لبناء الثقة و تعزيز العلاقات مع العملاء فغالبا لا نجد رضى من العملاء نتيجة الانقطاعات من السوق لمنتجات مؤسسات كان لها مكانة في السوق.
 - وكانت نسبة 84.4% ما بين موافق و موافق بشدة من طرف الأفراد المستجوبين متمثلة في **الفقرة 17** قد اقرت بأنَّ مؤسساتهم تعطي الحرص على إعطاء منافع كبيرة لعملائها وتحقيق القيمة من جراء اقتناءهم منتجاتها، وهذا لكي لا يشعر العملاء بتقديمهم تضحيات كبيرة وعدم حصولهم على منافع و امتيازات وهو الشيء الملاحظ في قطاعات مثل البناء و الأشغال العمومية و الالكترونىك و الكهرو منزلي و التعدين و التحويل وتجارة السيارات بالخصوص.
 - اما **الفقرة 30** فقد عبر ما نسبته 89% على أنَّ مؤسساتهم تتعاون وتبادر لحل المشاكل المتعلقة بمنتجاتهم و حاجاتهم ومثل ذلك أنَّ تقوم مؤسسة في صناعة و بيع المواد بتشييد فندق لسائقي شاحنات النقل لعملائها من الولايات البعيدة لإقامتهم و حراسة مركباتهم من جميع الأخطار وقد تتدخل المؤسسة لتصلح بعض المركبات إن إقتضى الأمر وهو الأمر الذي ينعكس على ثقة عملاء المؤسسة.

- لقد عززت **الفقرة 25** ما ضمته الفقرة 24 و بمعامل إختلاف قدر ب **24.06%** ، وهذا بإمتلاك المؤسسة لشبكة توزيع واسعة لمنتجاتها وهو الشيء الذي وافق عليه أكثر من **43.8%** وما نسبته **37.5%** كذلك يوافقون وبشدة على محتوى الفقرة والحقيقة أنّ بعض المؤسسات تمتلك شبكة توزيع تمتد حتى إلى ولاية تمنراست من خلال مؤسسات الصناعة الغذائية و المشروبات و تجارة السيارات و النسيج و الملابس و البناء و الأشغال العمومية ناهيك عن قطاع الإتصالات لما يعرفه من تغطية شبه تامة للقطر الوطني.
- كانت **الفقرة 28** تدور حول فكرة تقديم المؤسسة للدعم ما قبل و متغير البيع ، فقد وافق اغلبية من أفراد العينة و بمعامل إختلاف قدر ب **26.47%** ، فما نسبته **51.6%** يوافقون على محتوى هذه الفقرة و يدعمه و بقوة ما نسبته **25.0%** من أفراد العينة، وتجلي هذا كثيرا في المؤسسات التي تعمل في قطاع الإلكترونيات و الكهرو منزلي بالخصوص ومن خلال التصليح المباشر للأجهزة التالفة وتقديم النصح و المساعدة التقنية.
- حاولت **الفقرة 22** الإحاطة حول دور التعريف بالمنتجات والترويج بالجديد إذ تعد السياسة الترويجية و الإتصالية مع الجمهور من الوسائل المهمة في تعزيز العلاقة مع العملاء، فقد وافق ما نسبته **43.8%** و وافق بشدة على ذلك ما نسبته **32.8%** من أفراد العينة .
- يرى ما نسبته **34.4%** من المسؤولين و المسيرين أنّ هناك أولوية للعملاء الدائمين في المبيعات، بالمقابل نجد أنّ هناك نسبة **14.4%** لا تؤيد الفكرة وتتنظر إلى المبيعات كهدف يجب تعظيمه مع جميع العملاء و دون تمييز، و بالتفحص لهذه النسبة يرى بعض المسؤولين المستجوبين أنّ ليس بالشرط التعامل بتفضيل عملاء على آخرين طالما هدف المؤسسة الوصول إلى أكبر نصيب من العملاء، وبالخلاف يرى البعض الآخر أن من واجب المؤسسة التعامل مع العملاء الدائمين لتنمية وتعزيز العلاقات وعدم فقدانها.
- تناولت **الفقرة 18** مسألة التطوير والإبتكار للمنتجات الجديدة والملائمة لاحتياجات العملاء بإستمرار فلقد وافق ما نسبته **37.5%** من أفراد العينة و وافق بشدة **29.7%** على ذلك والإقرار بأنّ المؤسسة تحاول الوصول إلى أفضل ما لديها من المنتجات ومواكبة كل التطورات الحاصلة ، وبالمقابل نجد ان ما نسبته **12.5%** غير موافقين للفكرة وما نسبته **3.1%** كذلك لا يوافقون بشدة على الفكرة مع وجود امتناع نسبة **17.2%** من المسؤولين على الاجابة على هذا

السؤال ويرجع ذلك في اعتقادنا متغير إيمان هؤلاء على أنَّ مفهوم الإبداع و التطوير مسألة بعيدة عن مؤسساتهم في الوقت الحالي .

- ترى ما نسبته 35.9 % من المسؤولين و المسيريين للمؤسسات محل الدراسة أنَّ مؤسساتهم تمنح الخصومات و التخفيضات للعملاء ذوي الشراء الدائم كسياسة تسعيرية لا بد منها لتعزيز العلاقة مع هؤلاء العملاء وكسب المزيد منهم ووافق بشدة على ذلك ما نسبته 26.6 % ، بالمقابل لم توافق ما نسبته 17.2 % على الفقرة 21 . ويعتبر منح التخفيضات من طرف المؤسسة لعملائها من الأشياء التي تشعر العملاء أنَّه مركز إهتمام ومحور تفكير والمؤسسة تسعى لتخفيض السعر له من حين لآخر .

- إحتلت الفقرة 23 المرتبة الأخيرة بمعامل إختلاف قدر ب 31.84 % أيَّ هناك نسبة 68.16 % من الإتفاق حول محتوى الفقرة، فما نسبته 46.9 % يوافقون على أنَّ هناك موازنة تخصص للترويج للمنتجات و التعريف بجديد منتجاتها و تعزيز العمليات الإتصالية مع عملائها مما يعزز كذلك العلاقة مع العملاء و تنمو بما يخدم أهداف المؤسسة عامة. ويلاحظ أنَّ نسبة 23.4 % يوافقون وبشدة على هذه الفقرة، لكن هناك نسبة من أفراد العينة لا يوافقون عليها والمقدرة ب 14.1 % نتيجة عدم وجود هذه السياسة أصلا أو عدم تخصيص ميزانية معينة لسياسة الترويج و الإتصال.

وبصفة عامة يتبين أنَّ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 4.0423، وبمعامل الإختلاف المساوي ل 11.79 %، وقيمة T المحسوبة و المساوية ل 67.825 أكبر من قيمة T الجدولية والمساوية ل 1.9977 عند مستوى معنوية مساوية ل 0.05 يتبين أنَّ هناك موافقة لأفراد العينة لمتغير السياسات المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء وأهميته في بناء وتعزيز العلاقات مع العملاء سواء ما تعلق بسياسات المبيعات، المزيج التسويقي، خدمة العملاء و كذا سياسة حل المشاكل و الشكاوي.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لفقرات متغير برامج إدارة العلاقات مع العملاء جاءت نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات العينة تجاه كل فقرة ممثلة في متغير البرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء على النحو الممثل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (42) يوضح التحليل الوصفي لفقرات متغير برامج إدارة العلاقات مع العملاء وقيمة T-test

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
31	37.5	45.3	7.8	7.8	1.6	4,0938	0,95483	34,299	,000	23.33	9
32	29.7	60.9	6.3	3.1	00	4,1719	0,67975	49,099	,000	16.30	5
33	26.6	50	14.1	9.4	00	3,9375	0,88864	35,447	,000	22.57	8
34	18.8	34.4	17.2	15.6	14.1	3,2813	1,32699	19,782	,000	40.45	17
35	14.1	73.4	10.9	00	1.6	3,9844	0,62974	50,616	,000	15.80	2
36	40.6	50.0	6.3	3.1	00	4,2813	0,72306	47,368	,000	16.90	6
37	32.8	59.4	4.7	3.1	00	4,2188	0,67774	49,798	,000	16.06	3
38	26,6	39,1	15,6	14,1	4,7	3,6875	1,15298	25,586	,000	31.27	12
39	15,6	32,8	21,9	25,0	4,7	3,2969	1,15029	22,929	,000	34.90	16
40	15,6	64,1	18,8	1,6	00	3,9375	0,63932	49,271	,000	16.24	4
41	9.4	50.0	32.8	6.3	1.6	3,5938	0,81101	35,450	,000	22.57	8
42	26,6	42,2	17,2	12,5	1,6	3,7969	1,02632	29,596	,000	27.04	10
43	15,6	46,9	15,6	14,1	7,8	3,4844	1,15459	24,143	,000	33.14	14
44	21,9	73,4	3,1	1,6	00	4,1563	,54098	61,463	,000	13.01	1
45	29,7	51,6	10,9	7,8	00	4,0313	,85391	37,767	,000	21.18	7
46	14,1	37,5	23,4	18,8	6,3	3,3438	1,12995	23,674	,000	33.80	15
47	12,5	42,2	18,8	21,9	4,7	3,3594	1,10363	24,351	,000	32.85	13
48	26,6	45,3	10,9	10,9	6,3	3,7500	1,15470	25,981	,000	30.80	11
//////	جميع الفقرات										
						3,8003	0,51698	58.809	0.000	13.60	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 63 تساوي 1.9977

من الجدول السابق يتبين أنَّ اتجاهات مفردات العينة قد أعطت درجة موافقة على إجمالي هذا المتغير، حيث بلغ المتوسط العام لمعامل الاختلاف **13.60%** مما يؤشر على أنَّ درجة الإتفاق لأفراد العينة على إجمالي هذا المتغير البالغة **86.40%** وهي النسبة التي تكمل معامل الاختلاف (1-)

معامل الإختلاف) فهي درجة موافقة جد عالية من طرف أفراد العينة على أن لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء، و المتمثلة في إرضاء العملاء و ولائهم ثم إعطاء المكانة والقيمة للعملاء والوصول به إلى التعلق بمنتجات المؤسسة، وقبل الخوض في تحليل النتائج لا بد أن نذكر بأن فقرات هذا المتغير مقسمة بين البرامج الثلاث برامج الرضا بين الفقرة 31 و حتى الفقرة 36، ثم برامج الولاء من خلال الفقرات 37 حتى الفقرة 43 و أخيرا تنويع العملاء و وتمركزت من الفقرة 44 و حتى الفقرة 48.

وعلى ضوء النتائج المحصل عليها نجد أن هناك فقرات نالت أعلى درجات الإتفاق كانت بمعاملات إختلاف تتراوح بين 20 % و 30 % اي ما يفوق الـ 70% من الموافقة بين أفراد العينة و كانت متنوعة بين البرامج المقترحة.

- لقد نالت **الفقرة 44** أعلى موافقة بين إجابات مفردات العينة وبمعامل إختلاف كبير فاق 87 % والقائلة بأن منتجات مؤسساتهم تحقق المنفعة التامة لغرض شرائه و هو معنوية على أن هؤلاء المسيرين والمسؤولين لهم دراية وإيمان لتحقيق القيمة المطلوبة للعملاء ومحاولة إنقاص التكاليف على عملائهم. فقد وافق ما نسبته 95.3% على محتوى الفقرة، وما نسبته 21.9% من هذه النسبة يوافقون بشدة الرأي.

- كما تأتي **الفقرة 35** في المرتبة الثانية لتأكد سابقتها وبمعامل إختلاف كذلك كبير فاق 84 % ، حيث وافق ما نسبته 73.4 % على أن هناك توقع للعملاء لتحقيق المنافع المتوقعة.

- و تأتي **الفقرة 37** لتأكيد أن هناك نتائج متمثلة في تزايد العملاء من فترة لأخرى و الولاء الذي يبديه هؤلاء العملاء للمنتجات، وكان ما يقارب 84% نسبة إتفاق ما بين المستجوبين على هذه الفقرة، فلقد وافق ما نسبته 59.4% على محتوى الفقرة و ما يزيد عن نسبة 32.8% يوافقون بشدة على محتواها كذلك. ويعتبر مؤشر زيادة العملاء على التزايد نتاج إدراك العملاء لمنافع المؤسسة .

- يرى ما نسبته 64,1 % من أفراد العينة أن مؤسساتهم تحاول الوصول إلى شراء متكرر من قبل عملائها، وكل ما من شأنه ضمان عدم انقطاع العلاقة مع العملاء بوسائل ترويجية أو إتصالية أخرى من شأنها ضمان ذلك الإلتزام من طرف العملاء للتعامل مع المؤسسة. ووافق بشدة على ذلك ما نسبته 15,6 % على محتوى **الفقرة 31** .

- لقد وافقت و بشكل تام نسبة **29.7 %** من أفراد عينة الدراسة على أنَّ هناك إدراك لدى عملائهم لتمييز منتجاتهم مقارنة بالمنتجات المنافسة و المتواجدة في السوق، ووافق على الفكرة ما يفوق نسبة 60 % من أفراد عينة الدراسة على ذلك، و بالمقابل لم نلاحظ اي اعتراض على الفكرة من المستجوبين، وهو مؤشر ايجابي و دال على تميز منتجات هذه المؤسسات في السوق.
- تشير **الفقرة 36** على موافقة ما يزيد عن نسبة 90% من المسؤولين و المسيرين على أنَّ هناك ثقة في منتجات مؤسساتهم ووافق بشدة نسبة 40.6% من النسبة السابقة على محتواها، مما يؤشر بوجود علاقات قوية مع عُلاء المؤسسات المبحوثة، وتعتبر ثقة العُلاء من المتغيرات الأساسية لبناء التسويق بالعلاقات التي سيتبعها التزام من طرف العُلاء ومن ثم بناء الولاء المطلوب من العُلاء مما قد ينعكس على نتائج وتنافسية المؤسسة.
- من خلال إجابات المفردات الواردة في **الفقرة 45** وبمعامل إختلاف يقدر بـ **21.18 %** ترى نسبة **51,6 %** من المستجوبين بأنَّ العُلاء يركزون على أشياء غير السعر و الجودة كالأمان، الثقة، خدمات ما متغير البيع و اشياء أخرى تدعم العلاقة معهم و تزيد من إستمرار التعامل مع المؤسسة. ووافق بشدة على ذلك ما نسبته **29.7 %** على ذلك مع وجود أجوبة محايدة من طرف المستجوبين تقدر نسبته بـ **10.9 %**.
- يرى نصف المستجوبين بأنَّ منتجات مؤسساتهم الأولى تفضيلاً من بين البدائل المتوفرة في السوق، ويوافق بشدة على ذلك ما نسبته **9.4 %** على الفكرة حسب **الفقرة 41**، وهو أمر راجع لثقة المسؤولين في تحقيق المنتجات للمنافع المطلوبة منها، ولوجود ولاء من طرف عملائها، مع تسجيل نسبة معتبرة تقدر بـ **32.8 %** من الذين لا يبدون أي إجابة و قد يرجع إلى عدم تمكنهم من ضبط نتائجهم أو لواقعتهم تجاه المنافسة الكبيرة لمنتجاتهم في السوق.
- تناولت **الفقرة 31** فكرة جوهرية كان الهدف من وراءها توضيح درجة الرضا عن منتجات المؤسسة و مفادها معاودة لشراء منتج المؤسسة من قبل العُلاء، ونجد أنَّ هناك إتفاق كبيراً على الفكرة و بمعامل إختلاف يقدر بـ **23.33 %**، حيث وافق ما نسبته **45.3 %** ووافق بشدة على ذلك ما نسبته **37.5 %** مع تسجيل نسب ضعيفة لعدم الموافقة ، ويثبت أفراد العينة أنَّ هناك مستوى من الرضا لعملائها مما يسمح لها بتنفيذ البرامج و السياسات الأخرى و المتعلقة دوماً لصالح تعزيز العلاقة مع العُلاء.

- جاءت **الفقرة 42** لتثبت الفقرة السابقة إذ أنّ المؤسسات تحصل على عملاء جدد بواسطة ما يقدمه من ترويج من العملاء القدامى، فقد وافق ما نسبته 42,2% على ذلك، ووافق بشدة نسبة 26,6% على محتوى الفقرة، بالمقابل نجد أنّ نسبة 12,5% لا تؤيد الفكرة وإمتنع ما نسبته 17,2% على الاجابة، ويرجع ذلك لاعتقادهم أنّ العملاء الجدد نتاج البرامج و السياسات الأخرى الموجهة لإكتساب عملاء جدد، أو أنّ منتجات هذه المؤسسة لها المكانة الكبيرة في السوق تمكنها من الحصول على عملاء جدد.
- تناولت **الفقرة 48** فكرة هامة مضمونها مدى إهتمام المؤسسات المدروسة للتطوير والتحسين المستمر لخدمة عملائها، وكان هناك درجة كبيرة من الإتفاق بين أفراد العينة قدر معامل الإختلاف ب 30.80% فقد وافق ما نسبته 45,3% على ذلك ووافق بشدة ما نسبته 26,6% كذلك عليها مع تسجيل نسبة 10.9% من عدم الموافقة أو الحياد تجاه هذه الفقرة، وتدعم الفقرة 18 من الإستبيان هذه الفقرة لمدى محاولة المؤسسة لإبتكار منتجات أكثر ملائمة لعملائها. حيث أصبح البحث و التطوير و الإبتكار في المنتجات أمر لا غنى عنه لتنمية وتعزيز العلاقة مع العملاء، كما تم ملاحظة هذا الجانب في المؤسسات الالكترونية و الكهرو منزلية و كذا في قطاع الاشغال و البناء و التعدين.
- يرى ما نسبته 39,1% من أفراد العينة المدروسة ومن خلال **الفقرة 38** أنّ مؤسساتهم تحاول فهم أسباب تخلي بعض العملاء عن منتجاتهم ووافق بشدة على ذلك ما نسبته 26,6%، لكن هناك نسبة لا بأس بها من المسؤولين لهم رأي الحياد و بالمقابل لا يوافق ما نسبته 14.1% على محتوى الفقرة، ومرده أنّ ذلك يتطلب بحثاً مختصة لبحث أسباب عدم الرضا وهي قد تكون مكلفة، أو بدون جدوى أو عدم وجود مختصين لبحث مثل هذه المشاكل التسويقية، أو أنّ مؤسساتهم في غنى عن العملاء المتخليين عن منتجاتهم لكن مثل هذه الأعمال ستعكس على رضى وولاء العملاء وعلى علاقاتهم مع المؤسسة بالأثر السلبي و على نتائجها و تنافسيتها.
- جاءت **الفقرة 47** للإجابة عن مدى تحمل المؤسسات لإستثمارات تسويقية موجهة بالخصوص لتعزيز المنافع للعملاء و زيادة العلاقات مع العملاء، وتم تسجيل معامل إختلاف 32.85% حول هذه الفقرة إذ وافق ما نسبته 42.2% من أفراد العينة على الفكرة وأيدهم بقوة في الفكرة ما نسبته 12.5%، و بالمقابل لا يوافق عليهما ما نسبته 21.9%، مع تسجيل نسبة حياد تقدر ب

18.8% ، فالواقع يحتم على المؤسسة تخصيص إستثمارات موجهة اساسا لدعم حصة العملاء و زيادتها وكسب ولائهم فهذه الحصة هي المهمة و التي تتوقف عليها جميع تقديرات المبيعات و الإستثمارات الأخرى.

- تعزز الفقرة 43 ما سبق الحديث عنه في الفقرة السابقة وتقريبا بنسب متقاربة لها، حيث يرى المستجوبون أنَّ هناك محاولة لبناء إستراتيجيات تسويقية موجهة للعملاء ذوي الولاء و يوافق أكثر من نصف المستجوبين على ذلك.

- أكدَّ ما نسبته **37.5%** من أفراد العينة أنَّ عملاءهم ونتيجة الثقة الموضوعة في منتجاتهم يتقبلون الزيادة في الأسعار بالرغم من وجود اسعار اخرى أقل منها في السوق، و يوافق بشدة على ذلك ما نسبته **14.1%** كذلك عليها، بالمقابل لا يؤيد هذا الطرح ما نسبته **18.8%** ووجود أفراد محايدون للفقرة 46، أو ليس لهم دراية تجاه هذه الفكرة ، وترجع موافقة الأفراد على الفكرة لنقتهم في مدى تحقيق منتجاتهم للمنافع المطلوبة و الجودة التي تمتلكها هذه المنتجات أمَّا عن الأفراد غير الموافقين فقد تكون نظرتهم بأنَّ السعر هو المحرك الوحيد لقرارات شراء عملائهم. وكما كان فعلا فبعض المؤسسات محل الدراسة نجد لها عملاء ذوي حساسية للسعر مثل مؤسسات المنتجات الغذائية و تجارة السيارات.

- أفرزت الفقرة 39 موافقة لها من طرف المستجوبين بنسبة تقدر **32.8%**، و بمعامل إختلاف قدر ب **34.90%** ، بالمقابل تم تسجيل نسبة **25%** لا يوافقون بأنَّ هناك جهد مبذول للمؤسسة في سبيل الحصول على العملاء المتخليين عنها ، ويرجع في اعتقادهم لعدم وجود جهة داخل المؤسسة تقوم بذلك أو لعدم مردودية هؤلاء العملاء أو لعدم ولائهم لها أو أنَّ هناك منافسة ينتج عنها تحول هؤلاء العملاء لها ، ولكن هذا الأمر لا يمكن أن يكون في المؤسسات التي تبني العلاقات مع العملاء و تستثمر لتعزيزها .

- نالت الفقرة 34 المرتبة الأخيرة وبمعامل إختلاف **40.45%** ، فيوافق **34.4%** من أفراد العينة على أنَّ مؤسساتهم تقيس بإستمرار رضا عملائها بطريقة منظمة أو بأخرى بينما وافق بشدة على ذلك ما نسبة **18.8%**، ولا يوافق ذلك نسبته **15.6%** ولا يوافق تماما على ذلك ما نسبته **14.1%** ، مع تسجيل نسبة **17.2%** من المحايدين للفكرة ، ولكن عند مقابلتنا لبعض المسيرين و المسؤولين تبين لنا أنَّ هذه القياسات تتمحور في الغالب سطحية و تمتاز بتغيير

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط

الانتظام والمنهجية المطلوبة لها، كما هي إستنتاجات لنتائج المبيعات، أو تتم على مستوى المديرية العامة لهذه المؤسسات مثل المؤسسات العاملة في الإلكترونية و الكهرومنزلي و تجارة السيارات بالخصوص.

وبصفة عامة يتبين أنّ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.8003 وبمعامل الاختلاف المساوي ل 13.60%، وقيمة T المحسوبة و المساوية ل 58.80 أكبر من قيمة T الجدولية والمساوية ل 1.9977 عند مستوى معنوية مساو ل 0.05 يتبين أنّ هناك موافقة لأفراد العينة لمتغير برامج إدارة العلاقات مع العملاء وأهميته في بناء و تعزيز العلاقات مع العملاء سواء ما تعلق ببرامج الرضا، ثم برامج الولاء و أخيرا ما تعلق بإعطاء المنافع و تقليل التضيقات للعملاء.

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لفقرات متغير الأنشطة والعمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء: جاءت نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات العينة تجاه كل فقرة ممثلة في متغير الأنشطة و العمليات المساندة والداعمة لإدارة العلاقات مع العملاء على النحو الممثل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (43) يوضح التحليل الوصفي لفقرات متغير الأنشطة و العمليات الداعمة لإدارة العلاقات مع العملاء

وقيمة T-test

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
49	14,1	59,4	18,8	6,3	1,6	3,7813	0,82556	36,642	,000	21.85	1
50	35,9	40,6	9,4	10,9	3,1	3,9531	1,09007	29,012	,000	27.60	5
51	25,0	32,8	14,1	21,9	6,3	3,4844	1,25978	22,127	,000	36.15	7
52	17,2	48,4	25,0	7,8	1,6	3,7188	0,89918	33,086	,000	24.18	2
53	15,6	51,6	17,2	12,5	3,1	3,6406	0,99789	29,187	,000	27.42	4
54	9,4	57,8	15,6	15,6	1,6	3,5781	0,92247	31,031	,000	25.80	3
55	10,9	42,2	21,9	23,4	1,6	3,3750	1,01575	26,581	,000	30.10	6
56	15,6	37,5	14,1	23,4	9,4	3,2656	1,25030	20,895	,000	38.30	8
جميع الفقرات						3,5996	0,75171	38,308	0.000	20.90	////

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 63 تساوي 1.9977

يلاحظ من الجدول السابق أن اتجاهات مفردات العينة قد أعطت درجة موافقة على إجمالي هذا المتغير، حيث بلغ المتوسط العام لمعامل الاختلاف 20.90% مما يؤشر على أن درجة الإتفاق لأفراد العينة على إجمالي هذا المتغير البالغة 79.10% وهي النسبة التي تكمل معامل الاختلاف (1- معامل الاختلاف) فهناك إجماع وإتفاق من طرف أفراد العينة على أن الأنشطة و العمليات المساندة و الداعمة لإدارة العلاقات مع العملاء أمر مهم لبناء وتعزيز العلاقات مع العملاء ، وعلى ضوء النتائج المحصل عليها نجد أن الفقرات التي نالت أعلى درجات الإتفاق كانت الفقرات 49-52-54-53-50 مرتبة بمعاملات إختلاف تتراوح بين 20% و 30% أي ما يفوق ال 70% من الموافقة بين أفراد العينة و كانت متنوعة بين العمليات الأمامية والعمليات الخلفية التي تقوم بها إدارة العلاقات مع العملاء، وكذا بعض الأنشطة التقنية.

• جاءت **الفقرة 49** في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وقدر معامل الاختلاف ب 21.85% و بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ $3,7813$ ، فيوافق ما نسبته 59.4% من المستجوبين على أن الموظفين وعمال الإتصال الأول مع العملاء هم مؤهلون من حيث التفهم و التواصل معهم. ويؤيدهم بشدة ما نسبته 14.1% كذلك، وبالمقابل نجد أن ما نسبته 18.8% لا يملكون جواب لذلك.

• يرى ما نسبته 48.4% من المستجوبين أن مؤسساتهم تمتلك قاعدة بيانات هامة عن كل عملاءها تمكنها من اعداد برامج و سياسات و إستراتيجيات لإدارة العلاقات مع العملاء وترقية المبيعات، ترويجها، الوصول إلى تعظيم منافع العملاء و تحقيق اهدافها من جهة ثانية، ووافق بشدة ما نسبته 17.2% عن محتوى **الفقرة 52** . بالمقابل نجد أن ما نسبته 25% كانوا محايدين للفكرة ، وقد يرجع ذلك لعدم إمتلاك مؤسساتهم قاعدة بيانات، أو لعدم معرفتهم بوجودها على مستوى مناصبهم ، أو ليست بالصورة المنظمة و المطلوبة كنظام معلومات مهيكّل داخل المؤسسات ، ولا يمنع ذلك بأن بعض المؤسسات محل الدراسة تمتلك نظم معلومات و قاعدة معلومات هامة كمؤسسات الاشغال العمومية و الإتصالات والتعدين.

• و تأتي **الفقرة 54** كمدعمة للفقرة السابقة و بمعامل إختلاف قدر ب 25.80% إذ يرى ما نسبته 57.8% بأن هناك إستخدام لتقنيات إدارية وتكنولوجيات حديثة في معالجة البيانات لإستخدامها فيما يخص إدارة العلاقات مع العملاء و الحفاظ عليهم، وهو ما يوافقه بشدة ما نسبته 9.4% ،

وبالمقابل لا يوافقه ما نسبته 15.6 % و تسجيل نفس النسبة من أفراد العينة محايدون لمحتوى الفكرة.

- **وحاولت الفقرة 53** الاجابة عن تشاركية الإدارات المتصلة بالعملاء كالمبيعات و التسويق لوضع سجلات و قاعدة بيانات مشتركة عن كل العملاء لتوحيد جهود خدمة العملاء وزيادة علاقاتهم ، فنجد نسبة 27.42 % من المستجوبين يوافقون على محتواها، و يوافق بشدة على ذلك ما نسبته 15.6 %، مع تسجيل دائما نسبة من أفراد العينة محايدون لمحتوى الفقرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنَّ عملية تسجيل البيانات من اختصاص وظيفة دون غيرها أو عدم وجود تفاهم بين مصالحهم حول الجهة المسؤولة عن تسجيل البيانات أو لا يوجد أصلا مثل هذه العمليات. لكن بملاحظتنا لبعض المؤسسات محل الدراسة وجدنا تفاهم كبير بين المصالح، والوظائف لخدمة العملاء وتسجيل كل المعلومات خاصة بين وظيفة المالية والمحاسبة والتسويق.
- أشار ما نسبته 40.6 % من أفراد العينة أنَّ بناء العلاقات الجيدة مع العملاء هي مسؤولية جميع العملاء وخاصة الذين لهم إتصال مباشر مع العملاء، كما ووافق بشدة ما نسبته 35.9 % على محتوى **الفقرة 50** ، والحقيقة أنَّ مساهمة العمال في تحقيق العلاقات مع العملاء هو أمر مطلوب نابع من ثقافة التسويق الداخلي و نتائجه على مستوى المزيج التسويقي للمؤسسة و ما يحقق العلاقات الدائمة لعملاء المؤسسة.
- أكد ما نسبته 42.2 % من أفراد عينة الدراسة أنَّ مؤسساتهم تتابع حركات عملاتها وأنشطتهم من خلال السجلات الخاصة بهم، و يشاطروهم بقوة أكثر من نسبة 10 % على محتوى **الفقرة 55** ، و بالمقابل لا يؤيد الفكرة ما نسبته 23.4 % . و نجد أنَّ نسبة تقدر ب 21.9 % من المستجوبين محايدة لمحتوى الفقرة. ويرجع هذا لكون بعض المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك أصلا سجلات خاصة بالعملاء أو ليس هناك من يقوم بتطوير هذه المعلومات واستغلالها بالشكل الحسن. كما سجلنا ببعض المؤسسات محل الدراسة متابعة قوية لسجلات عملائها و بتدقيق كبير.
- ترى نسبة 32.8 % من أفراد العينة أنَّ موظفيهم يحاولون الحصول على المعلومات اللازمة للإتصال بالعملاء و تحقيق حاجاتهم و رغباتهم، ووافق بشدة على ذلك ما نسبته 25.0 % ، و بالمقابل نسجل نسبة 21.9 % لا يوافقون على محتوى **الفقرة 51** و تسجيل نسبة 14.1 % من

المحايدين لهذه الفقرة و محتواها. ومن الممكن أن تُرجع هذه الإجابات لعدم إهتمام العمال والموظفين للأمر أو لعدم إعطاءهم السلطة في ذلك وعدم مشاركتهم من طرف الإدارة، أو أنّ منتجاتهم نمطية و عملاتهم محدوديّن. و لكن يتطلب من المؤسسات مشاركة جميع العمال في عمليات و إدارة العلاقات مع العملاء سواء في جانب الإتصال أو التنفيذ لها.

• أخيرا نأتي **للفقرة 56** و التي سجلت معامل إختلاف قدر ب **38.30%** ، حيث وافقت ما نسبته **37.5%** من أفراد العينة على ذلك. و أيدته بشدة نسبة **15.6%**، و بالنظر نجد نسبة **23.4%** غير موافقة لمحتوى و لا ترى بأنّ مؤسساتهم تتواصل و تتفاعل مع عملائها عن طريق الشبكات الالكترونية والتكنولوجيات الأخرى للإتصال، ولكن هذا العمل و النوع من الإتصال هو السائد في عالم التسويق و الأعمال عامة اليوم ومن خلال مراكز النداء والإتصال التي أصبحت مهمة لإدارة المشاكل التسويقية و تسيير العلاقات مع العملاء.

وبصفة عامة يتبين أنّ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي **3.5996**، وبمعامل الإختلاف المساوي ل **20.9%**، و قيمة T المحسوبة و المساوية ل **38.308** أكبر من قيمة T الجدولية والمساوية ل **1.9977** عند مستوى معنوية مساو ل **0.05** يتبين أنّ هناك موافقة لأفراد العينة على أنّ الأنشطة و العمليات المساندة و الداعمة لإدارة العلاقات مع العملاء أمر مهم لبناء وتعزيز العلاقات مع العملاء سواء فيما يخص العمليات الأمامية و ما يقوم به العمال في الإتصال معهم و تقديم الإرشادات المطلوبة ، و جمع المعلومات والبيانات عن احتياجاتهم ورغباتهم ، أو من خلال العملاء الذين يقومون بتطوير تلك البيانات على شكل برامج وسياسات و إستراتيجيات و كل هذا بإستخدام التقنيات و الوسائل الحديثة للإتصال من خلال الشبكات و الوسائط الالكترونية.

و يلخص الجدول التالي نتائج إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لإجابات مفردات العينة تجاه كل متغير من متغيرات برامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة.

الجدول رقم (44) يوضح نتائج إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لمتغيرات برامج إدارة

العلاقات مع العملاء المقترحة.

الترتيب	معامل الاختلاف	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
3	15.05	0.000	53.162	0.56667	3.7656	متغير الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء
1	11.79	0.00	67.825	0.4768	4.0423	متغير السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء
2	13.60	0.000	58.809	0,51698	3,8003	متغير البرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء
4	20.90	0.000	38,308	0,75171	3,5996	متغير الأنشطة و العمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء
////	12.55	0.000	63,706	0,48185	3,8371	المتغيرات الأربعة مشتملة

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 63 تساوي 1.9977

يتضح من الجدول السابق أنَّ اتجاهات إجابات أفراد العينة أظهرت إتجاها عاما نحو درجة الموافقة على مجمل متغيرات برامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 3.8371 و بمعامل إختلاف قدر ب 12.55% أي نسبة إتفاق تقدر ب 87.45% ، حيث نال متغير السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء المرتبة الأولى بنسبة إتفاق تقدر ب 88.2% بين أفراد العينة ، تليها البرامج التنافسية لإدارة العلاقات مع العملاء بنسبة تقدر ب 86.4%، واحتل المرتبة الثالثة متغير الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء بنسبة تقدر ب 84.95%، و كانت المرتبة الرابعة من نصيب متغير الأنشطة و العمليات الداعمة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء بنسبة تقدر ب 79.20% .

المطلب الخامس: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لفقرات محور

المتغير التابع - تنافسية المؤسسة- جاءت نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات العينة

تجاه فقرات المتغير التابع والممثل في تنافسية المؤسسة على النحو الممثل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (45) يوضح التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع والممثلة في تنافسية المؤسسة

الفرقات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
57	28,1	43,8	17,2	7,8	3,1	3,8594	1,02147	30,226	,000	26.5	14
58	31,3	46,9	12,5	9,4	00	4,0000	0,90851	35,222	,000	22.7	11
59	37,5	51,6	6,3	4,7	00	4,2188	0,76571	44,077	,000	18.1	4
60	40,6	53,1	4,7	1,6	00	4,3281	0,64377	53,785	,000	14.9	1
61	31,3	54,7	9,4	1,6	3,1	4,0938	0,86774	37,742	,000	21.2	9
62	23,4	56,3	10,9	9,4	00	3,9375	0,85217	36,965	,000	21.6	10
63	21,9	37,5	25,0	9,4	6,3	3,5938	1,12290	25,603	,000	31.2	15
64	25,0	54,7	20,3	00	00	4,0469	0,67682	47,834	,000	16.7	2
65	17,2	60,9	10,9	6,3	4,7	3,7969	0,96247	31,560	,000	25.3	13
66	29,7	56,3	7,8	6,3	00	4,0938	0,79120	41,393	,000	19.3	6
67	21,9	48,4	23,4	4,7	1,6	3,8438	0,87684	35,069	,000	22.8	12
68	42,2	50,0	6,3	00	1,6	4,3125	0,73193	47,136	,000	17.0	3
69	35,9	45,3	14,1	4,7	00	4,1250	0,82616	39,944	,000	20.00	7
70	26,6	46,9	21,9	4,7	00	3,9531	0,82481	38,342	,000	20.9	8
71	32,8	53,1	9,4	4,7	00	4,1406	0,77392	42,801	,000	18.7	5
جميع الفقرات						4,0229	0,45016	71,494	0.00	11.2	//////

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 63 تساوي 1.9977

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ إجابات مفردات العينة قد أعطت درجة موافقة على إجمالي هذا المتغير، حيث بلغ المتوسط العام لمعامل الاختلاف 11.20% مما يؤشر على أنَّ درجة الإتفاق لأفراد العينة على إجمالي هذا المتغير البالغة 88.8% وهي النسبة التي تكمل معامل الاختلاف (1- معامل الاختلاف) فهناك إجماع وإتفاق من طرف أفراد العينة على أنَّ هناك تنافسية تمتلكها المؤسسة قد تكون نتاج برامج إدارة العلاقات مع العملاء أو الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

وعلى ضوء النتائج المحصل عليها نجد أنَّ الفقرات تقريبا نالت أعلى درجات الإتفاق بمعاملات إختلاف تتراوح بين 15 % و 31 % أي ما يفوق نسبة الـ 70 % تقريبا من الموافقة بين أفراد العينة . وقد تم صياغة الفقرات ما بين الفقرة 57 و الفقرة 61 للإجابة على ما تم تحقيقه من نتائج على المستوى العام للمؤسسة، أما الفقرات ما بين الفقرة 62 و الفقرة 64 فتعلقت بالنتائج وتنافسية المؤسسة التسويقية أما الفقرتين 65 و الفقرة 66 فتعلق بالتميز في خدمة العملاء، وتمحورت الفقرات الباقية على تنافسية المؤسسة المتعلقة بالإنتاج من إنتاجية و الجودة.

- نالت الفقرة 60 أعلى درجات الإتفاق بمعامل إختلاف قدر بـ 14.90 % أي أنَّ هناك إتفاق بنسبة 85.10 % حول تحقيق المؤسسة للأرباح و العوائد المالية فقد وافق أكثر من 93 % على محتوى الفكرة ومن هذه النسبة ما يفوق 40.6 %، يوافقون بشدة على ذلك، مع تسجيل نسب ضئيلة لا تُقَرُّ بذلك. فكل المؤسسات محل الدراسة تحقق نتائج و كانت نتاج بعض البرامج و السياسات التسويقية التي انعكست على العوائد المالية أو الربحية بصفة عامة.
- لقد وافق ما نسبته 54.7 % من الأفراد المستجوبين أنَّ مؤسساتهم حققت توسع غير مخطط و إلى مناطق و عملاء غير مستهدفين كانت نتاج الكلمة المنطوقة و الولاء الزائد لعملائنا و العلاقات المتميزة معهم. ووافق بشدة على ذلك 25.0 % من أفراد العينة، مع عدم تسجيل أية اعتراض على الفقرة 64 وهذا لما تحققه برامج و سياسات إدارة العلاقات مع العملاء لزيادة الحصص و المناطق الاضافية.
- وافق أكثر من 92 % من أفراد العينة أنَّه نظرا لمعرفة حاجات العملاء من طرف المؤسسة فقد حققت إنتاج ذي جودة عالية، و تحتوي النسبة السابقة على ما يفوق 42 % من الموافقين بشدة على محتوى الفقرة 68، وتسجيل نسب كذلك ضعيفة تعارض الفقرة، فالمؤسسات التي لها معرفة عن العملاء ستؤدي بها إلى إنتاج المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته وبالجودة المطلوبة منه و المسايرة لمتطلبات السوق ومنه النجاح في تسيير علاقاتها مع العملاء.
- من خلال الفقرة 59، ترى الغالبية من المستجوبين أنَّ هناك زيادة في الحصص السوقية تم تحقيقها نتاج الجهود المتعلقة بخدمة وإدارة العلاقات مع العملاء.
- كما أكدت الفقرة الأخيرة بأنَّ هناك نتائج محققة على مستوى إدارة الإنتاج كدوران للمخزون وعدم تكدس البضائع و المنتجات في مخازن المؤسسات خاصة الإنتاجية وهو مؤشر ايجابي على

طلب العملاء ، فقد وافق ما نسبته 53.1% على ذلك كما وافق بشدة أكثر من 32.8% على محتوى **الفقرة 71** وتسجيل نسبة 9.4% من الأفراد المحايدون للفقرة.

- يوافق ما نسبته 56.3% على أنَّ هناك تميّزاً لمنتجات و عروض مؤسساتهم في السوق، ويوافق بشدة ما نسبته 29.7% على محتوى **الفقرة 66**، مع تسجيل نسب ضعيفة للإجابات الباقية. و يعتبر التميز في المنتجات إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تخدم العملاء وتصب في صالحه من حيث مستوى الجودة و الخدمة، ومن خلال الدراسة لاحظنا أنَّ هناك تميّزاً كبيراً في منتجات المؤسسات محل الدراسة كمؤسسات الأشغال العمومية والبناء، التعدين والتحويل، الإلكترونيك و الكهرومنزلي.

- حتى وصلت المؤسسات محل الدراسة إلى التميز كان كذلك من معرفتها للسوق وشراء المواد الأولية ذات الجودة و الأسعار التنافسية، مما سينعكس على تنافسيتها. فقد وافق ما نسبته 45.3% على أنَّ معرفته بحاجات و رغبات عملائهم مكنهم من تحقيق خبرة في شراء المواد، ووافق بشدة ما نسبته 35.6% على محتوى **الفقرة 69**. وبالفعل وجدنا أنَّ هناك مؤسسات تستورد من الخارج مواد أولية ذات جودة عالية و بأسعار أقل من الموجودة في الجزائر.

- وتؤكد **الفقرة 70** إهتمام المسؤولين على عدم وجود الوحدات المعيبة، فقد وافق ما نسبته 46.9% ذلك ووافق بشدة ما نسبته 26.6% على محتوى الفقرة. مع تسجيل نسبة 21.9% من المحايدون للفكرة. فالوحدات المعيبة تمثل إهمال من المسيرين على نوعية وجودة منتجات المؤسسة ، ومن ثم عدم الإهتمام بحاجات و رغبات العملاء الأمر الذي سيؤدي إلى عدم إستمرار العلاقات مع العملاء و تدهور الحصة من العملاء .

- يؤكد غالبية المستجوبين أنَّ مؤسساتهم حققت أهداف نتاج برامجها المتعلقة بخدمة العملاء منها إكتساب و شهرة في السوق ، ووافق بشدة و بنسبة 31.3% على محتوى **الفقرة 61** ، وتسجيل نسب ضعيفة لعدم الموافقة ، و الحقيقة أنَّ بعض المؤسسات محل الدراسة حققت نجاحات باهرة مكنتها من تحقيق شهرة و مكانة لا بأس بها على المستوى الوطني خاصة مؤسسات الإتصالات و البناء و الأشغال العمومية و الإلكترونيك و الكهرومنزلي .

- يوافق أفراد العينة وبنسبة تفوق الـ 56% على أنَّ مؤسساتهم ضاعفت مجهوداتها و أنشطتها الموجهة لخدمة العملاء وتمثلت بالأساس في الدخول في أسواق جديدة ومن خلال إستراتيجيات

التنوع في الأسواق و هذا لتحقيق التميز وخدمة العملاء ، ووافق بشدة كذلك ونسبة 23.4% على محتوى **الفقرة 62**. وسجلنا نسبة 10.9% من أفراد العينة هم محايدون للفكرة نظير عدم إمتلاكهم اجابة على مستواهم أو عدم قيام مؤسساتهم بالتنوع أصلا.

- تؤكد **الفقرة 58** ما جاء في الفقرة السابقة حيث سجلنا ما نسبته 46.9% من أفراد العينة أنَّ مؤسساتهم حققت بعض الأهداف منها الاستقرار و النمو في السوق وهو الأمر المبدئي كي تقوم المؤسسة بالتنوع في أسواق أخرى ، ووافق بشدة على الفقرة ما نسبته 31.3% ، مع تسجيل نسبة 9.4% من المستجوبين لا يوافقون الفقرة و تسجيل نسبة 12.5% بدون رأي.

- تؤكد **الفقرة 67** ومن خلال معامل الاختلاف المقدر ب 22.85% أنَّ المؤسسات محلَّ الدراسة حققت أهدافاً إنتاجية ومنها الانخفاض في التكاليف الإنتاجية أي تحقيق سيطرة على تكاليفها ومنه تحقيق عنصر التنافسية و يوافق ما نسبته 48.4% الرأي، كما يوافق بشدة ما نسبته 21.9% ، و بالمقابل نجد نسبة 23.4% من أفراد العينة محايدة للفقرة و نرجع ذلك لعدم دراية المبحوثين للتكاليف أو أنَّ هناك أهداف أخرى غير التكاليف المنخفضة تم تحقيقها في رأيهم. و بمقابلتنا لبعض المسؤولين أو المديرين فمؤسساتهم تسعى لتحقيق هذا العنصر ويعتبرونه من ركائز التنافسية ، ومنهم من ذهب إلى اعتبار أنَّه محور عمله التسييري بانقاص الوحدة الواحدة من التكاليف.

- سجلت **الفقرة 65** معامل إختلاف قدر ب 25.35% مما يدل على وجود إتفاق بين أفراد العينة على هناك تحقيق لمؤسساتهم للتميز في خدمة العملاء من طرف الموظفين و العمال، فقد وافق ما نسبته 60.9% على ذلك ، ووافق بشدة ما نسبته 17.2% على ذلك، مع تسجيل نسبة 10.9% من الأفراد المحايدون للفقرة و محتواها، وطبعاً تم ملاحظتنا لتصرفات بعض عمال و موظفي المؤسسات محل الدراسة و الذين أبدوا تميزاً خاصة في الصيانة، تقديم النَّصح، الارشاد و كذلك التوجيه السليم لحل مشاكله، وسجل ذلك بالخصوص في مؤسسات تجارة السيارات و الإتصالات و الإلكترونيك و الكهرومنزلي.

- لقد كانت موافقة نسبة 43.8% من الأفراد المستجوبين على أنَّ هناك تحقق لمجموعة اهداف منها عدم تحول العملاء إلى منافسين آخرين ، ووافق بشدة ما نسبته 28.1% كذلك على محتوى **الفقرة 57**، إذ يعتبر هذا من وجهة نظر إدارة العلاقات مع العملاء عاملاً مهماً ودالاً على عدم

وجود نية في التحول و احتفاظ بحصة العملاء و منها إعداد برامج لإدارة العلاقات مع العملاء في المدى الطويل، بالمقابل لا يوافق ما نسبته 7.8 % على ذلك و تسجيل نسبة حياد تقدر ب 17.2% من بين مفردات العينة.

- تأتي **الفقرة 63** في المرتبة الأخيرة و بمعامل إختلاف يقدر ب 31.25%، إذ وافق ما نسبته 37.5% على أن هناك تطوير و إبتكار منتجات جديدة لتدعيم المنتجات القائمة أو القديمة وهذا تماشيا مع متطلبات السوق و حاجات العملاء المتجددة و المستمرة، بالمقابل لا يوافق ما نسبته 9.4% على ذلك، و بالمقابل تم تسجيل نسبة 25.0% من المستجوبين محايدة للفقرة . لا اعتقادهم أنه لا يوجد إبتكار أو لا تقوم المؤسسة بالإبتكار اصلا أو أن مؤسساتهم تقوم بالتقليد للمنتجات المتواجدة في السوق و فقط.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات محاور المتغير التابع مساوية ل 4.02 و إنحرافا معياريا يساوي 0.450 ، وبمعامل الإختلاف المساوي ل 11.20%، وقيمة T المحسوبة و المساوية ل 71.494 أكبر من قيمة T الجدولية والمساوية ل 1.9977 عند مستوى معنوية مساو ل 0.05 يتبين أن هناك موافقة لأفراد العينة على أن مؤسساتهم تحقق بعض النتائج عامة و نتائج على مستوى الوظائف نظير بعض المجهودات و البرامج المتعلقة بخدمة العملاء، وقد ضاعفت مجهوداتها التسويقية الموجهة للعملاء و للتميز في خدمته

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات و النتائج

نختبر في هذا المبحث النموذج المقترح، حول مدى تأثير متغيرات برامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة على تنافسية المؤسسة من خلال إختبار فرضيات الدراسة. وهذا في إطار الاهداف المرجوة من الدراسة. كما نريد أن نوضح بعض النواحي المتعلقة بكيفية إختبار الفرضيات، بإعتمادنا على أسلوب تحليل الإنحدار، تحليل التباين الأحادي **One-Way-Anova** وإختبارات المقارنات المتغيرة -**Tukey** لإختبار الفرضيات الموضوعية، وهذا بإعتمادنا قاعدة القرار التالية:

• نقبل فرضية العدم H_0 إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولة وقيمة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا عند مستوى ثقة 0.95.

• نرفض فرضية العدم H_0 إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولة وقيمة sig أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا عند مستوى ثقة 0.95.

كما سنقوم بإختبار **T-Test** لإختبار الفرضيات ، حيث ستكون قاعدة القرار رفض فرضية العدم H_0 ، مما ينتج عنه قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة **T-test** المحسوبة و الناتجة من البرنامج الإحصائي **SPSS** أكبر من قيمة **T-test** الجدولة بمستوى ثقة 0.95 ودرجة حرية 63 اي $(n-1)$.

المطلب الأول: إختبار مدى تطبيق متغيرات المتغير المستقل و أهميتها النسبية: سنقوم في هذا المطلب بإختبار مدى تطبيق وتبني أفراد العينة لمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء و كذلك لإختبار درجة أهمية المتغيرات الأربعة المقترحة و هذا حسب وجهة نظر المبحوثين من أفراد العينة.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: و القائلة ب:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تبني و إدراك لمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء لدى مسؤولي ومسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تبني و إدراك لمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء لدى مسؤولي ومسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وللإجابة على السؤال و إختبار الفرضية سنستخدم إختبار t -test للعينة الواحدة t -test $One sample$ $test$. بمقارنة المتوسط الحسابي لمتغيرات إدارة العلاقات مع العملاء مع المتوسط الحسابي المفترض 3.4 عند مستوى المعنوية 0.05 و قاعدة القرار في الإختبار هي قبول الفرضية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية بمستوى معنوية 0.05 عند مستوى الثقة 0.95 وقدرت ب1.997 و درجة حرية 63. والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار.

الجدول رقم (46) يوضح إختبار العينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الحسابي

المفترض 3.4¹

3.4 = المتوسط المفترض						قيمة T
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	المحسوبة
أعلى قيمة	أقل قيمة					
0,5285	0,2754	0,40197	0.000	63	1.997	6.349

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات ال SPSS

إن القيمة 3.4 تمثل القيمة الدنيا للموافقة، ومنه أي قيمة تكون أكبر من ذلك تعطي قبول وتبني لمسؤولي و مسيري المؤسسات محل الدراسة، وقد تم إختيار القيمة 3.4 تحت قاعدة القرار ليكرت كما يلي: (درجة غير موافق، موافق ما بين القيمتين 1-2.6) أمّا (درجة موافق و موافق بشدة ما بين القيمتين 3.4-5)، و نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمة المعنوية أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة المساوية ل 6.349 أكبر من قيمة T الجدولية و المساوية ل 1.997. فإننا نقر برفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1 . أي أنّ هناك وجود لتبني لمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء ومن خلال المتغيرات المقترحة لدى مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. كما أنّ قيمة المتوسط الحسابي المساوي ل 3.806 تنتمي للمجال (3.4-4.2) الممثل لموافقة أفراد العينة على متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء.

ويمكن كذلك معرفة درجة تبني و إدراك مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمتغيرات إدارة العلاقات مع العملاء كلا على حدة وهذا من خلال إختبار الفرضيات الفرعية التالية:

¹ - أنظر الملحق رقم (25)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط

- **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك تبني و إدراك من طرف مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمتغير الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء؛
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تبني و إدراك من طرف مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمتغير السياسات المتعلقة بالسياسات المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء؛
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تبني و إدراك من طرف مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمتغير ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء؛
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك تبني و إدراك من طرف مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمتغير الأنشطة و العمليات الداعمة لإدارة العلاقات مع العملاء.
- ووفقا لإختبار **T-Test** عند مستوى الثقة **0.95** سنحصل على الجدول الآتي:

الجدول رقم (47) يوضح نتائج اختبار T-Test لدرجة تبني و إدراك مسؤولي و مسيري المؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة لمتغيرات إدارة العلاقات مع العملاء كل على حدى¹.

المتوسط المفترض 3.4							المتغيرات
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	
أعلى قيمة	أدنى قيمة						
0,5072	0,2241	0,36563	3,7656	0,000	5,162	1.997	متغير الإستراتيجيات والروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء
0,7614	0,5232	0,64228	4,0423	0,000	10,777		متغير السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء
0,5295	0,2712	0,40035	3,8003	0,000	6,195		متغير البرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء
0,3874	0,0118	0,19961	3,5996	0,038	2,124		متغير الأنشطة و العمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على برنامج ال SPSS

¹ - أنظر الملحق رقم (26)

من خلال الجدول الأخير يمكننا إختبار الفرضيات السابقة و حسب ترتيبها كالآتي:

1- بمأن قيمة T المحسوبة و المساوية ل 5.162 أكبر من قيمة T المجدولة و المساوية ل 1.997 وبمستوى معنوية أكبر من 0.05 فهذا يؤكد قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى أي أن هناك تبني و إدراك من طرف مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للإستراتيجيات والروابط المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء؛

2- بمأن قيمة T المحسوبة و المساوية ل 10.777 أكبر من قيمة T المجدولة و المساوية ل 1.997 وبمستوى معنوية أكبر من 0.05 فهذا يؤكد قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية أي أن هناك تبني و إدراك من طرف مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للسياسات المتعلقة بالسياسات المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء؛

3- بمأن قيمة T المحسوبة و المساوية ل 6.195 أكبر من قيمة T المجدولة و المساوية ل 1.997 وبمستوى معنوية أكبر من 0.05 فهذا يؤكد قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة أي أن هناك تبني و إدراك من طرف مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للبرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء؛

4- بمأن قيمة T المحسوبة و المساوية ل 2.124 أكبر من قيمة T المجدولة و المساوية ل 1.997 وبمستوى معنوية أكبر من 0.05 فهذا يؤكد قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة أي أن هناك تبني و إدراك من طرف مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للأنشطة و العمليات الداعمة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء .

و يلاحظ كذلك أن جميع الفروق بين المتوسطات هو موجب مما يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المفترض 3.4 و ضمن حدود مجال الثقة 95 %.

ثانيا: إختبار أهمية متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة. سوف نتطرق إلى طريقة المقارنات الزوجية التي من خلالها يمكن إستخدامها في حالة معرفة مدى تطبيق معايير CRM بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة وإجراء التقدير على كافة المؤسسات الأخرى، إن المعلومات المتحصل عليها من الخبراء-مسؤولو و مسيرو المؤسسات محل الدراسة- تفيدنا في وضع أهمية لإتجاهات التطوير والتحسين المستمر من قبل هؤلاء المسيرين و المسؤولين.

- طريقة المقارنات الزوجية¹: من خلال هذه الطريقة، نقيم على أساسها مدى تطبيق معايير

CRM من حيث درجة أهميتهم من قبل المؤسسات بالاستناد إلى رأي كل مستجوب.

نقوم بمقارنة المعايير زوجيا وبعرض نتائج التقييم على شكل علاقات (أكبر، أصغر، متعادل)، إن هذه الطريقة تتمتع بصفة الخصوصية وهي أنَّها لا تفترض شرط التعدي transitive مثلا إذا كان $X > Y$ ، و $Y > Z$ فإنه ومن خاصية التعدي نستنتج أنَّ $X > Z$ وهذا ما يعد الميزة الجوهرية لهذه الطريقة.

إن مقابلة هذه المعايير يتم إثباتها على شكل مصفوفة مربعة للمقارنات الزوجية بشكل اشارات $> , < , =$. و يتم عرض أزواج المعايير طبقا لنتائج الإستبيان كما يلي:

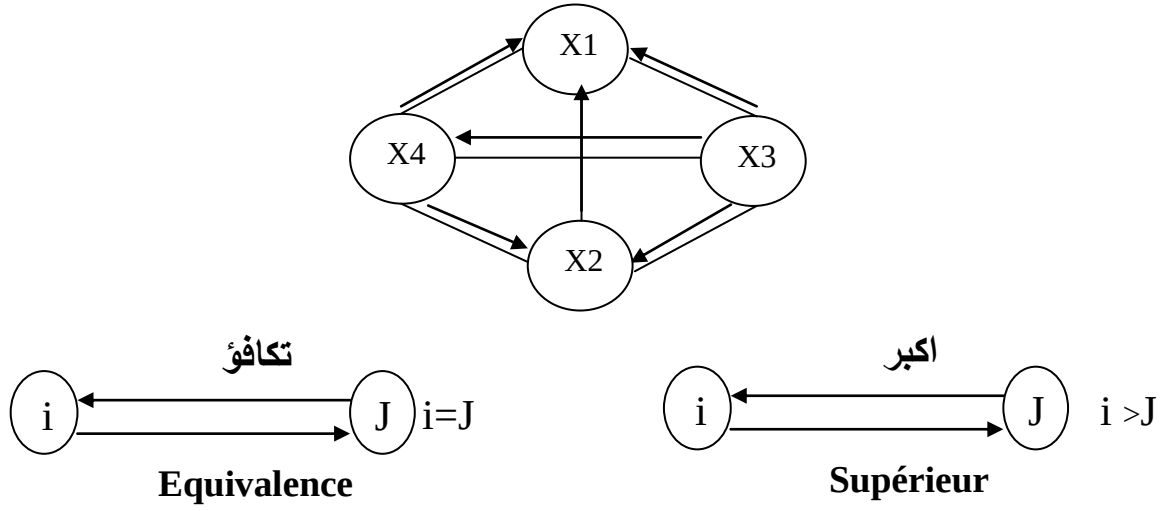
الجدول رقم (48): مقارنة أزواج المعايير

	X_1	X_2	X_3	X_4
X_1	=	>	<	<
X_2	<	=	<	<
X_3	>	>	=	<
X_4	>	>	>	=

للحصول على المصفوفة المربعة نقوم بضرب المصفوفة في منقولها transposée، إن عدم التعدي يمكن إظهارها من خلال مخطط نتائج مقارنة أربعة معايير (الإستراتيجيات، السياسات، البرامج، الأنشطة).

¹ - طريقة المقارنات الزوجية: méthode de Comparaison par paires و التي انشاها رائد القياس النفسي الامريكي Louis Leon Thurstone (1927)

الشكل رقم (37): مقارنة أزواج المعايير



متغير ذلك نضع المصفوفة المربعة بالشكل التالي:

$$A = [a_{ij}]$$

$$A = \begin{bmatrix} a_{11}, a_{12}, \dots, a_{1n} \\ a_{21}, a_{22}, \dots, a_{2n} \\ \dots, \dots, \dots, \dots \\ a_{n1}, a_{n2}, \dots, a_{nn} \end{bmatrix}$$

وهنا يكون:

$$X_i > X_j \Rightarrow 1 + y \text{ إذا كان}$$

$$1 \Rightarrow X_i = X_j \text{ إذا كان}$$

$$1 - y \Rightarrow X_i < X_j \text{ إذا كان}$$

$$\text{حيث } 5 \geq y \geq 1$$

y: هي أي عدد معقول ضمن الحدود المعطاة (فرضنا: 1، 2، 3، 4، 5) فمثلا y=1،
وعندها فإن مصفوفة المقارنات الزوجية تأخذ شكل الجدول التالي:

الجدول رقم (49): مصفوفة المقارنات الزوجية

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
X ₁	1	2	0	0
X ₂	0	1	0	0
X ₃	2	2	1	0
X ₄	2	2	2	1

ندخل في الحسابات مفهوم القوة التكرارية (itérations) "من الرتبة k" لمعايير CRM على شكل شعاع -عمود P(k)، والتي تتحدد بالشكل العام حيث k=1,2,3,...,n، يتم بحساب القوة التكرارية للعنصر

$$P_{i(k)} = \sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot P_{jk-1} \text{ بالمعادلة: } (X_1, \text{ الإستراتيجيات})$$

أي أنه بمثابة توزيع اسطر المصفوفة A على عمود المصفوفة P(k) في بداية الحساب يتم أخذ القوة التكرارية P(k)=1، أي أنه من أجل تحديد P₁(k) يتم أخذ P₁(0)=1

$$P_1(0)=1, \quad P_2(0)=1, \quad P_3(0)=1, \quad P_4(0)=1$$

فنقوم بإجراء ضرب المصفوفة الأولية (1) بـ P(0) ونتيجة للحسابات نحصل على المصفوفة P(1)، وهي القوة التكرارية من المرتبة الأولى.

أ يعبر عن القيمة العملية في هذه الطريقة:

$$P_i^{\%}(c) = \frac{Pi(k)}{\sum_{i=k}^n Pi(k)}$$

نجري الحسابات ونتوقف عند المرحلة الثالثة (مثلا)

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot P_{jk-1}$$

حسابات تكرارات المرحلة الأولى هو:

$$P(1) = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 2 & 2 & 1 & 0 \\ 2 & 2 & 2 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 1 \\ 1 \\ 1 \\ 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 3 \\ 1 \\ 5 \\ 7 \end{pmatrix}$$

$$P_4^{\%}(1) = \frac{7}{16} = 0.4375 \quad , \quad P_3^{\%}(1) = \frac{5}{16} = 0.3125$$

$$P_2^{\%}(1) = \frac{1}{16} = 0.0625 \quad , \quad P_1^{\%}(1) = \frac{3}{16} = 0.1875$$

وبنفس الطريقة نتحصل على $P(2)$ و $P(3)$:

$$P(2) = \begin{pmatrix} 5 \\ 1 \\ 13 \\ 25 \end{pmatrix} \quad P_4^{\%}(2) = 0.568 \quad , \quad P_3^{\%}(2) = 0.295$$

$$P_2^{\%}(2) = 0.022 \quad , \quad P_1^{\%}(2) = 0.113$$

$$P(3) = \begin{pmatrix} 7 \\ 1 \\ 25 \\ 63 \end{pmatrix} \quad P_4^{\%}(3) = 0.65625 \quad , \quad P_3^{\%}(3) = 0.260$$

$$P_2^{\%}(3) = 0.0105 \quad , \quad P_1^{\%}(3) = 0.0732$$

من خلال نتائج القيام بإعداد التكرارات فإنه يتم الاقتراب بدقة من قيمة $P_i^{\%}$ ، إنَّ نتائج حساب القوة التكرارية هي كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (50): معاملات التثقييل (أوزان):

	X_1	X_2	X_3	X_4	$P_i(1)$	$P_i^{\%}(1)$	$P_i(2)$	$P_i^{\%}(2)$	$P_i(3)$	$P_i^{\%}(3)$
X_1	1	2	0	0	3	0.1875	5	0.113	7	0.07325
X_2	0	1	0	0	1	0.0625	1	0.022	1	0.0105
X_3	2	2	1	0	5	0.3125	13	0.295	25	0.260
X_4	2	2	2	1	7	0.4375	25	0.568	63	0.65625
					16	1	44	1	96	1

إنَّ قيم $pi(k)$ المحسوبة في التكرارات الأخيرة تسمح بتقييم مدى تطبيق **CRM** من خلال درجة أهميتهم من قبل المؤسسات، وهكذا فمتغير حساب هذه المعاملات وجدنا أنَّ العنصرين (X_3 و X_4) الانشطة والبرامج هما الأكثر أهمية من قبل تقييم الخبراء - حسب طريقة ثيرستون -.

المطلب الثاني : إختبار الارتباطات بين المتغيرات في هذا الفصل سنقوم بإختبار الفرضية الرئيسية الثانية و هذا من خلال إيجاد معامل الارتباط الموجود بين المتغيرات الأربعة المقترحة لإدارة العلاقات مع العملاء مجتمعة و كل متغير على حدى والمتغير التابع تنافسية المؤسسة. وتتص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة وتنافسية المؤسسة لدى عينة من إطارات ومسؤولي بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة وتنافسية المؤسسة لدى عينة من إطارات ومسؤولي بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

ومتغير المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (51) يوضح العلاقة بين محور متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء وتنافسية المؤسسة¹

القرار	و...تنافسية المؤسسة		
دال عند 0.01	0.588**	معامل الارتباط	متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة
	0,000	مستوى المعنوية	
	64	حجم العينة	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية 64 تساوي 2.66

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (51) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للأفراد في متغيرات برامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة مع درجاتهم الكلية في إستبيان تنافسية المؤسسة التي بلغت (0.58)، وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا يعني أنَّ الارتباط بين الدرجة الكلية للأفراد في برامج إدارة العلاقات مع العملاء و درجاتهم الكلية في إستبيان تنافسية المؤسسة هو ارتباط طردي ، أي أنَّه كلما ارتفعت الدرجات في الإستبيان الأول من متغيرات برامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة لدى عينة من إطارات ومسؤولي بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط

¹ - أنظر الملحق رقم (10).

ارتفعت درجاتهم في إستبيان تنافسية المؤسسة والعكس صحيح ، كما أنّ نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنّه يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين متغيرات برامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة وتنافسية المؤسسة لدى عينة الدراسة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. و يظهر الجدول الموالي معاملات الارتباط بين متغيرات النموذج، حيث أنّ كلّ نسب معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي أكثر من (0.40).

الجدول رقم (52) يوضح معامل الارتباطات بين المتغيرات الأربعة لإدارة العلاقات مع العملاء

وتنافسية المؤسسة¹

القرار	معامل الارتباط بين المتغير . . وتنافسية المؤسسة	
دال عند 0.01	0,503**	متغير الإستراتيجيات
	0,573**	متغير السياسات
	0.500**	متغير البرامج
	0,477**	متغير الأنشطة
	0.588**	برامج إدارة علاقات العملاء

المصدر : من إعداد الباحث و بالإعتماد على برنامج SPSS

¹ - أنظر الملحق رقم (11).

المطلب الثالث : إختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. من خلال هذا المطلب سنحاول إختبار الفرضية الثالثة الرئيسية وهذا بإستخدام الأسلوب الإحصائي تحليل الانحدار المتعدد و كذا الانحدار البسيط لكل متغير من المتغيرات الأربعة المقترحة، ونرى مدى تأثير هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع و محاولة بناء معادلة للتنبؤ.

أولاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: ومفادها:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو معنوية إحصائية بين المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو معنوية إحصائية بين المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار الانحدار المتعدد وبطريقة *Entre* للتحقق من الأثر المحتمل للمتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة (الإستراتيجيات، السياسات، البرامج، العمليات والانشطة) مجتمعة في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط. و الجدول التالي يبين نتائج التحليل:

الجدول رقم(53) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين $ANOVA$ للمتغيرات الأربعة

لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	درجات الحرية
المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء	0.617	0.380	1.812	9.054	0.000	4
						59
						63

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (53) أثر المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة (الإستراتيجيات، السياسات، البرامج، العمليات و الأنشطة) مجتمعة في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو معنوية إحصائية، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.617$ أي وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين تقدر ب 61.7% ، و بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.380$ أي أنّ ما قيمته 38% من التغيرات في تنافسية المؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في إحدى المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة (الإستراتيجيات، السياسات، البرامج، العمليات و الأنشطة) وهي تعتبر نسبية مقبولة في الدراسات الكيفية باعتبارنا نقيس وجهات النظر مسيري و مسؤولي مؤسسات. كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 1.812$ وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في إحدى المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة سيؤدي إلى زيادة تنافسية المؤسسات محل الدراسة بقيمة 1.812 وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة و المقدرة ب 9.054 وهي دالة عند مستوى 0.05 مما يؤكد رفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 . والتي تنص على أنّه:

يوجد أثر ذو معنوية إحصائية بين المتغيرات الأربعة المقترحة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

وبناء على نتائج البرنامج الإحصائي و تبعا للملحق رقم (12)¹، فإنّه يمكننا كتابة معادلة الإنحدار المتعدد الخاصة بالتنبؤ بمتغير تنافسية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال المتغيرات الأربعة المقترحة كما يلي:

$$Y = 1.812 + 0.003 str. + 0.450 poli. - 0.79 prog. + 0.189 acti.$$

أي أنّ :

متغير تنافسية المؤسسات محل الدراسة = $1.812 + 0.003$ متغير الإستراتيجيات + 0.450 متغير السياسات - 0.079 متغير البرامج + 0.189 متغير الأنشطة والعمليات.

¹ - أنظر الملحق رقم (12).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط

ومن خلال النتائج المتحصل عنها دائما يتضح أنَّ قيم مستوى المعنوية sig قد أعطت قيمة مرفوضة لعدم تحقيقها الفرضية الصفرية H_0 ، لأنَّها أكبر من 0.05 ما عدى متغير السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء التي كانت قيمة مستوى المعنوية $sig = 0.007$ مقبولة لتحقيقها الفرضية البديلة H_1 لتصبح المعادلة :

$$\text{تنافسية المؤسسات محل الدراسة} = 1.812 + 0.450 \text{ متغير السياسات}$$

و بالتالي نستنتج أنَّ التغير الذي يشمل السياسات هو الأكثر تأثيراً على تنافسية المؤسسات الاقتصادية من باقي المتغيرات الأخرى وهذا من خلال سياسات المبيعات و سياسات المزيج التسويقي و كذا سياسات خدمة العملاء و سياسات إدارة شكاوي العملاء.

وتم تقسيم الفرضية الرئيسية السابقة إلى أربعة فرضيات فرعية كل على حدى لمعرفة أثر كل متغير على حدى وهي كما يلي:

ثانيا: الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة:

تتص الفرضية الصفرية H_0 على أنَّه: لا يوجد أثر ذو معنوية إحصائية بين الإستراتيجيات والروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار الانحدار البسيط و تمَّ التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (54) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر

الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات

الاقتصادية بمدينة الأغواط.¹

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	درجات الحرية
متغير الإستراتيجيات والروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء	0,503	0,253	2,519	20.955	0.000	1
						62
						63

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

¹ - أنظر الملحق رقم (13).

يوضح الجدول رقم (54) أثر الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو معنوية إحصائية ، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.503$ أي وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين تقدر ب 50.3% ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.253$ أي أنّ ما قيمته 25.3% من التغيرات في تنافسية المؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الإستراتيجيات والروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء . كما بلغت قيمة درجة التأثير $B=2.519$ وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في الإستراتيجيات و روابط برامج إدارة العلاقات مع العملاء سيؤدي إلى زيادة تنافسية المؤسسات محل الدراسة بقيمة 2.519 وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة و المقدرة ب 20.955 وهي دالة عند مستوى 0.05 مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية H_1 . و التي تنص على أنّه:

يوجد أثر ذو معنوية إحصائية بين الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

ومن الممكن أن نأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات كالاتي:

$$Y_{(str)} = 2.519 + 0.399 \text{ str.}$$

ثالثا: الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الصفرية H_0 على أنّه: لا يوجد أثر ذو معنوية إحصائية للسياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار الانحدار البسيط وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط

الجدول رقم (55) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر السياسات المرتبطة ببرامج إدارة

العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط¹.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	درجات الحرية
السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء	0,573	0,328	1.837	30.283	0.000	1
						62
						63

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (55) أثر السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو معنوية إحصائية ، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.573$ أي وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين تقدر ب 57.3%، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.328$ أي أن ما قيمته 32.8% من التغيرات في تنافسية المؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء . كما بلغت قيمة درجة التأثير $B=1.837$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء سيؤدي إلى زيادة تنافسية المؤسسات محل الدراسة بقيمة 1.837 وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة و المقدرة ب 30.283 وهي دالة عند مستوى 0.05 مما يؤكد رفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 و التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو معنوية إحصائية بين السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

ومن الممكن أن نأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط بين السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات كالآتي:

$$Y_{(poli)} = 1.837 + 0.541 Poli$$

¹ - أنظر الملحق رقم (14).

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الصفرية H_0 على أنه: لا يوجد أثر ذو معنوية إحصائية لمتغير البرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط. لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار الانحدار البسيط و تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(56) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر متغير البرامج

المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط¹.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	درجات الحرية
متغير البرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء	0.50	0.25	2.369	20.66	0.000	1
						62
						63

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (56) أثر متغير البرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو معنوية إحصائية ، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.50$ أي وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين تقدر ب 50%، و بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.25$ أي أن ما قيمته 25% من التغيرات في تنافسية المؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء . كما بلغت قيمة درجة التأثير $B=2.369$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء سيؤدي إلى زيادة تنافسية المؤسسات محل الدراسة بقيمة 2.369 وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والمقدرة ب 20.66 وهي دالة عند مستوى 0.05 مما يؤكد رفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 و التي تنص على أنه:

¹ - أنظر الملحق رقم (15).

يوجد أثر ذو معنوية إحصائية بين متغير البرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

ومن الممكن أن نأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط بين متغير البرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات كالآتي:

$$Y_{(prog)} = 2.369 + 0.435 \text{ prog.}$$

خامسا: الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الصفرية H_0 على أنه: لا يوجد أثر ذو معنوية إحصائية بين الأنشطة والعمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء. و تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار الانحدار البسيط، وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(57) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر الأنشطة

والعمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء. على تنافسية المؤسسات الاقتصادية

بمدينة الأغواط¹.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	درجات الحرية
الأنشطة و العمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء.	0.477	0.228	0.289	18.309	0.000	1 62 63

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (57) أثر الأنشطة و العمليات الداعمة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو معنوية إحصائية ، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.477$ أي وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين

¹ - أنظر الملحق رقم (16).

المتغيرين تقدر ب 47.7%، و بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.228$ أي أنّ ما قيمته 22.8% من التغيرات في تنافسية المؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الأنشطة والعمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء. كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 2.994$ وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في الأنشطة و العمليات الداعمة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء سيؤدي إلى زيادة تنافسية المؤسسات محل الدراسة بقيمة 2.994، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والمقدرة ب 18.309 وهي دالة عند مستوى 0.05 مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تنص على أنّه:

يوجد أثر ذو معنوية إحصائية بين الأنشطة و العمليات الداعمة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات الإقتصادية بمدينة الأغواط.

ومن الممكن أن نأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الأنشطة و العمليات الداعمة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات كالآتي:

$$Y_{(act)} = 2.994 + 0.286 \text{ acti.}$$

المطلب الرابع : إختبار الفروقات المتغيرة لدخول العوامل الوسيطة نحاول من خلال هذه

الفرضيات الاجابة على مدى تأثير المتغيرات الوظيفية و الديمغرافية كمتغيرات وسيطة بين متغيرات برامج إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة و تنافسية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

أولاً: الفرضية الرئيسية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فروقات ذات معنوية إحصائية بين المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء باختلاف المتغيرات الوظيفية و الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، مجال عمل المؤسسة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروقات ذو معنوية إحصائية بين المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء باختلاف متغيرات الوظيفة والمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، مجال عمل المؤسسة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية، وتم إستخدام إختبار *Independent*

Samples T-test بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والذي بمقتضاه نقبل الفرضية الصفرية H_0

إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ونرفض الفرضية الصفرية H_0 إذا

كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

أما لإختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة فقد تم إستخدام تحليل التباين

الأحادي *One Way Anova* و بناء عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت قيمة F

المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ومستوى المعنوية لجميع المحاور اكبر من 0.05، ونرفض

الفرضية العدمية H_0 ، إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية . ومستوى المعنوية

لجميع المحاور اقل من 0.05 . وفيما يلي عرض لنتائج إختبار الفرضيات.

ثانيا: الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة:

نصت الفرضية الصفرية H_0 على أنه: لا توجد فروق في برامج إدارة العلاقات مع العملاء لدى عينة من إطارات ومسؤولي بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط ترجع إلى متغير الجنس لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار *Independent Samples T-test* وتوصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (58) يوضح الفروق بين الجنسين في برامج إدارة علاقات العملاء¹

درجات الأفراد على إستبيان برامج إدارة علاقات العملاء	إختبار التجانس ليفين F	مستوى المعنوية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية	القرار
متغيرات برامج إدارة علاقات العملاء	ذكور	0,044	55	3,8166	0,50693	18,891	1,287-	0,405	غير دال 0,05
إناث									
			09	3,9623	0,27074				

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (58) أعلاه نلاحظ أنَّ قيمة إختبار التجانس ليفين (F) بلغت في برامج إدارة العلاقات مع العملاء (4,224)، وهذه القيمة دالة إحصائيا مما يسمح لنا بإستخدام إختبار المعنوية الإحصائية (T) بالنسبة لعينتين مستقلتين غير متجانستين.

وبالنظر إلى قيمة إختبار الفروق (T_{test}) والتي بلغت في متغيرات برامج إدارة العلاقات مع العملاء (0.405)، نلاحظ أنَّ القيمة غير دالة عند مستوى المعنوية ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنَّه لا توجد فروق بين الجنسين في برامج إدارة العلاقات مع العملاء لدى عينة من إطارات ومسؤولي بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

¹ - أنظر الملحق رقم (17).

ثالثا: الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة:

نصت الفرضية الصفرية H_0 على أنه: لا توجد فروق في برامج إدارة العلاقات مع العملاء لدى عينة من إدارات ومسؤولي بعض المؤسسات الإقتصادية بمدينة الأغواط ترجع إلى متغير مجال عمل المؤسسة ، ومتغير المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (59) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إجابات أفراد عينة الدراسة في متغيرات برامج

إدارة العلاقات مع العملاء تبعا لمتغير مجال عمل المؤسسة (تجارية ، صناعية ، خدمية)¹

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
المتغيرات الأربعة مجتمعة	بين المجموعات	1,808	2	0,904	3,841	0,027
	داخل المجموعات	14,355	61	0,235		
	المجموع	16,163	63	////////		

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (59) أعلاه وبالنظر إلى قيمة إختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في إستبيان برامج إدارة العلاقات مع العملاء (3,841) نلاحظ أنّ هذه القيمة جاءت دالة عند مستوى المعنوية ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنّه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة العلاقات مع العملاء تبعا لمتغير مجال عمل المؤسسة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبما أنّ إختبار المعنوية الإحصائية (F) لا يحدد لصالح من كانت الفروق في حالة ما إذا كانت الفروق دالة كما في هذه الحالة فإنّنا نلجأ إلى إستخدام معامل توكي (Tukey) وهذا لتحديد لصالح من كانت لها الفروق وهذا ما بينه الجدول رقم (60) حيث نلاحظ أنّ متوسط الفروقات كانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين يعملون بالمؤسسات ذات الطابع الخدمي ، كما هو مبين بالجدول التالي:

¹ - أنظر الملحق رقم (18).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط

الجدول رقم (60) يوضح المقارنات المتغيرة بهدف تحديد لصالح من كانت الفروق في برامج إدارة علاقات العملاء¹

معامل <i>TUKEY</i> للمقارنات المتغيرية			متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء	
مستوى المعنوية	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات (I-J)	مجال عمل المؤسسة (J)	مجال عمل المؤسسة (I)
0,991	0,12328	0,01611	صناعية	تجارية
0,021	0,35358	0,97271(*)	خدمية	
0,991	0,12328	-0,01611	تجارية	صناعية
0,024	0,35427	0,95660(*)	خدمية	
0,021	0,35358	-0,97271(*)	تجارية	خدمية
0,024	0,35427	-0,95660(*)	صناعية	
*.متوسطات الفروق دالة عند (α=0,05)				

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج Sps

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة:

نصت الفرضية الصفرية H_0 على أنه: لا توجد فروق في برامج إدارة العلاقات مع العملاء لدى عينة من إطارات ومسؤولي بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط ترجع إلى متغير الوظيفة، ومتغير المعالجة الإحصائية تمّ التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (61) يوضح الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة العلاقات مع العملاء

تبعاً لمتغير الوظيفة² (مدير ، رئيس قسم أو مصلحة ، إداري أو مسير)

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
دال عند 0.05	0.027	3.846	0,905	2	1,810	داخل المجموعات	برامج إدارة علاقات العملاء
			0,235	61	14,353	ما بين المجموعات	
				63	16,163	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

¹ - أنظر الملحق رقم (19)

² - أنظر الملحق رقم (20)

من خلال الجدول رقم (61) أعلاه وبالنظر إلى قيمة إختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في إستبيان برامج إدارة العلاقات مع العملاء (3.846) نلاحظ أنَّ هذه القيمة جاءت دالة عند مستوى المعنوية ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنَّه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة العلاقات مع العملاء تبعا لمتغير الوظيفة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبما أن إختبار المعنوية الإحصائية (F) لا يحدد لصالح من الفروق في حالة ما إذا كانت الفروق دالة كما في هذه الحالة فإننا نلجأ إلى إستخدام معامل توكي (Tukey) وهذا لتحديد لصالح من الفروق وهذا ما بينه الجدول رقم (62) حيث نلاحظ أنَّ متوسط الفروقات كانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين يعملون في وظيفة المدير ، كما هو مبين بالجدول التالي.

الجدول رقم (62) يوضح المقارنات المتغيرة بهدف تحديد لصالح من الفروق في برامج إدارة علاقات

العملاء¹

معامل Tukey للمقارنات المتغيرية			إدارة العلاقات مع العملاء	
مستوى المعنوية	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات (I-J)	الوظيفة (J)	الوظيفة (I)
0,046	0,16420	0,40071(*)	رئيس مصلحة	مدير
0,030	0,17712	0,46380(*)	إداري أو مسير	
0.046	0,16420	0-,40071(*)	مدير	رئيس مصلحة
0.892	0,13827	0,06309	إداري أو مسير	
0.030	0,17712	-0,46380(*)	مدير	إداري أو مسير
0.892	0,13827	-0,06309	رئيس مصلحة	
*.متوسطات الفروق دالة عند ($\alpha=0,05$)				

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

¹ - أنظر الملحق رقم (21).

خامسا: الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة:

نصت الفرضية H_0 على أنه: لا توجد فروق في برامج إدارة العلاقات مع العملاء لدى عينة من إدارات ومسؤولي بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط ترجع إلى متغير الخبرة المهنية، ومتغير المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (63) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة علاقات العملاء تبعا لمتغير الخبرة المهنية¹

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
دال عند 0.05	0.010	3.647	0,801	4	3,204	داخل المجموعات	برامج إدارة
			0,220	59	12,959	ما بين المجموعات	علاقات
				63	16,163	الكلية	العملاء

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (63) أعلاه وبالنظر إلى قيمة إختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في إستبيان برامج إدارة العلاقات مع العملاء (3.647) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت دالة عند مستوى المعنوية ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة العلاقات مع العملاء تبعا لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبما أن إختبار المعنوية الإحصائية (F) لا يحدد لصالح من الفروق في حالة ما إذا كانت الفروق دالة كما في هذه الحالة فإننا نلجأ إلى إستخدام معامل توكي (Tukey) وهذا لتحديد لصالح من الفروق وهذا ما بينه الجدول رقم (64) حيث نلاحظ أن متوسط الفروقات كانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين كانت خبرتهم أقل من سنتين، كما هو مبين بالجدول التالي:

¹ - أنظر الملحق رقم (22)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط

الجدول رقم (64) يوضح المقارنات المتغيرة بهدف تحديد لصالح من الفروق في برامج إدارة علاقات العملاء¹

معامل <i>Tukey</i> للمقارنات المتغيرة			إدارة العلاقات مع العملاء	
مستوى المعنوية	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات (I-J)	الخبرة المهنية (J)	الخبرة المهنية (I)
0,831	0,24946	-0,26172	من 2 إلى 5 س	أقل من سنتين
0,367	0,24202	-0,44247	من 5 إلى 10س	
0,024	0,23556	-0,73030(*)	من 10 إلى 20 س	
0,093	0,24663	-0,62883	أكثر من 20 سنة	
0,831	0,24946	0,26172	أقل من سنتين	من 2 إلى 5 سنوات
0,856	0,18151	-0,18076	من 5 إلى 10س	
0,064	0,17281	-0,46858	من 10 إلى 20 س	
0,300	0,18761	-0,36711	أكثر من 20 سنة	
0,367	0,24202	0,44247	أقل من سنتين	من 5 إلى 10سنوات
0,856	0,18151	0,18076	من 2 إلى 5 س	
0,396	0,16187	-0,28782	من 10 إلى 20 س	
0,831	0,17759	-0,18635	أكثر من 20 سنة	
0,024	0,23556	,73030(*)	أقل من سنتين	من 10 إلى 20سنة
0,064	0,17281	0,46858	من 2 إلى 5 س	
0,396	0,16187	0,28782	من 5 إلى 10س	
0,974	0,16869	0,10147	أكثر من 20 سنة	
0,093	0,24663	0,62883	أقل من سنتين	أكثر من 20سنة
0,300	0,18761	0,36711	من 2 إلى 5 س	
0,831	0,17759	0,18635	من 5 إلى 10س	
0,974	0,16869	-0,10147	من 10 إلى 20 سنة	
*.متوسطات الفروق دالة عند (α=0,05)				

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

¹ - أنظر الملحق رقم (23).

سادسا: الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة:

نصت الفرضية الصفرية H_0 على أنه: لا توجد فروق في برامج إدارة العلاقات مع العملاء لدى عينة من إدارات ومسؤولي بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط ترجع إلى متغير المؤهل العلمي، ومتغير المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (65) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة العلاقات مع العملاء تبعا لمتغير المؤهل

العلمي¹

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
غير دال عند 0.05	0.118	1.927	0,467	4	1,868	داخل المجموعات	برامج إدارة علاقات العملاء
			0,242	59	14,295	ما بين المجموعات	
				63	16,163	الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (65) أعلاه وبالنظر إلى قيمة إختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في إستبيان برامج إدارة علاقات (1.927)، نلاحظ أنّ هذه القيمة جاءت غير دالة، وبالتالي لا توجد للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعود و ترجع لمتغير المؤهل العلمي في درجاتهم على إستبيان برامج إدارة علاقات العملاء، وقد تعتبر نتيجة الفروق السابقة غير منطقية نظراً لأهمية هذا المتغير في علاقته مع المتغيرات المقترحة لإدارة العلاقات مع العملاء.

¹ - أنظر الملحق رقم (24)

المطلب الخامس: نتائج الدراسة الميدانية؛

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية العاملة بمدينة الأغواط التعرف على مدى معرفة و إمتلاك مسؤولي و مسيري هذه المؤسسات للمفاهيم الإدارية وخاصة ما ارتبط بوظيفة التسويق وسياسة خدمة عملائها وهذا من خلال تبنيتها لإدارة العلاقات مع العملاء ولو بجزء بسيط منها لبناء و/ أو تعزيز تنافسيتها الاقتصادية سواء ما تعلق بربحيتها أو حصصها السوقية أو تميزها . وكل هذا بواسطة دراسة الإرتباطات الموجودة بين المتغيرات المستقلة و المقترحة والمتمثلة في متغيرات هي مجموعة إستراتيجيات و سياسات وعمليات و أنشطة ممارسة وكذا برامج لإدارة العلاقات مع العملاء مع المتغير التابع و المتمثل في تنافسية المؤسسات محل الدراسة . كما تم دراسة تأثير المتغيرات الأربعة المقترحة على تنافسية بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

و توصلنا إلى مجموعة نتائج لعل أهمها ما يلي:

أولاً: نتائج منبثقة عن الخصائص الديمغرافية و الوظيفية لأفراد العينة:

أ. تتوزع المؤسسات محل الدراسة بين القطاعات الاقتصادية العمومية و الخاصة وكانت أغلبها مؤسسات صناعية، وأغلب مسيري هذه المؤسسات من الذكور و بنسبة 85.93 %، وأن أكثرهم من حاملي الشهادات الجامعية؛

ب. يتضح من المعلومات المبدئية أن هناك تبايناً واضحاً بين مستوى الخبرات المهنية للمسيرين ومسؤولو المؤسسات محل الدراسة ، وأن أغلبهم من رؤساء المصالح والأقسام.

ثانياً: نتائج منبثقة عن تحليل و مناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة: لقد كانت هناك مجموعة كبيرة من النتائج لعل أهمها:

- أ. فيما يخص الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج اداة العلاقات مع العملاء:
- هناك حس كبير من طرف المسؤولين على أن للإتصال المستمر مع العملاء أمر بالغ الأهمية في تدعيم العلاقات مع العملاء؛
- تحاول المؤسسات تعديل منتوجاتها بما يتوافق مع حاجات و رغبات العملاء المستمرة،

- تحاول المؤسسات محل الدراسة التأقلم مع التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال و من خلال الأنترنت لتستجيب لكل انشغالات العملاء الداخليين أي العمال و كذا العملاء الخارجيين بالإتصال و الحصول على المعلومات؛
- يؤمن المسيرين بضرورة تخصيص الأموال الكبيرة لبناء خطط وإستراتيجيات خدمة وإدارة العلاقات مع العملاء؛

ب. فيما يخص السياسات المرتبطة ببرامج اداة العلاقات مع العملاء:

- لدى المسيرين الوعي الكامل بضرورة تقديم منتجات ذات الجودة العالية لعملائها وبالأسعار التنافسية و الملائمة لعملائها و بتميز عن المنافسين؛
- هناك توجه و إهتمام متوسط من طرف المؤسسات محل الدراسة بإعداد سياسات وخطط مبيعات إجمالية و تفصيلية عن العملاء؛
- إهتمام متوسط بإدارة اعتراضات و مشاكل العملاء وحل مشاكلهم؛
- إهتمام ضعيف بإعداد الموازنات الترويجية و الإتصالية المناسبة لبناء العلاقات مع العملاء وتعزيزها

ت. فيما يخص متغير برامج إدارة العلاقات مع العملاء:

- تعتبر المنتجات هي المحرك الأول لكل برامج الولاء و الرضا، كما انها تحقق المنافع المنتظرة لعملاء المؤسسات؛
- تسعى المؤسسات محل الدراسة لتحقيق الشراء المتكرر و تشجيع التحدث عنها لزيادة العملاء من فترة لأخرى؛
- إهتمام متوسط فيما يخص زيادة الإستثمارات التسويقية من طرف المؤسسات محل الدراسة؛
- لا يرى المسؤولين ضرورة زيادة الأسعار لحساسية العملاء تجاه هذا العنصر من المزيج التسويقي، وقد يضعف ولاء ووفاء العملاء؛

ث. فيما يخص الأنشطة و العمليات المدعمة لإدارة العلاقات مع العملاء:

- تمتلك المؤسسات محل الدراسة على عمال ذو مستوى من التفهم و التواصل مع العملاء؛
- لدى المؤسسات مستوى مقبول من البيانات تمكنها من الاستجابة للظروف التنافسية وخاصة ما ارتبط بإدارة العلاقات مع العملاء، وتشارك جميع إدارتها و مصالحها في هذه المعلومات؛

- هناك فهم كبير من المسؤولين على أنَّ بناء العلاقات الجيدة هي مسؤولية جميع العمال وخاصة للذين لهم تواصل مع العملاء؛
 - تحاول المؤسسات محل الدراسة بالتواصل و التفاعل مع كل العملاء بواسطة التكنولوجيات الحديثة لما لها الأثر البالغ على الإتصال؛
 - ج. فيما يخص تنافسية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:
 - يدرك مسؤولي المؤسسات محل الدراسة بأنَّ لإدارة العلاقات مع العملاء الأثر على تحقيق أهداف المؤسسة التنافسية و التي ترتبط متغيرم تحول العملاء و زيادة الحصص السوقية مع إكتساب الشهرة والسمعة المطلوبة؛
 - ينعكس تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء على مضاعفة الجهود و الأنشطة التسويقية الرامية للدخول في أسواق جديدة مع تطوير المنتجات، وهو الشيء الذي تم تحقيقه من طرف المؤسسات محل الدراسة؛
 - تم إكتساب خبرة من طرف المؤسسات محل الدراسة في شراء المواد الولية و كذلك عدم تكس المنتجات في المخازن مما ينعكس بالإيجاب على تكاليف هذه المؤسسات.
- ثالثا: نتائج منبثقة عن إختبار الفرضيات: لقد كشفت الفرضيات الموضوعة في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة مجموعة من النتائج يمكن سردها حسب كل فرضية كالآتي:
- أ. فيما يخص الفرضية الأولى: حيث تبين أنَّ هناك تبني لمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء لدى مسؤولي و مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. كما أنَّ هناك إختلاف في تقديرهم لأهمية مجموعة المتغيرات المقترحة لإدارة العلاقات مع العملاء؛
- ب. فيما يخص الفرضية الثانية: حيث وجد أنَّ هناك علاقة إرتباط طردية متوسطة قدرت ب 58% بين المتغيرات الأربعة المقترحة لإدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية هذه المؤسسات مما يدل على أنَّ مسيري هؤلاء المؤسسات يدركون مدى أهمية إدارة العلاقات مع العملاء في زيادة تنافسية مؤسساتهم وأنَّ عليهم الإهتمام أكثر بالعملاء لأنَّهم مركز كل الإستراتيجيات والسياسات والبرامج وهذا بدعمها بالأنشطة اللازمة و القيام بعمليات من شأنها زيادة تنافسية المؤسسات وكانت كل المتغيرات ذات أهمية في ذلك؛

ت. فيما يخص الفرضية الثالثة: يعتقد مسيرو المؤسسات محل الدراسة بأنَّ هناك آثارا ناجمة عن تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء على ربحية و حصص المؤسسة السوقية ، ووجد أنَّ هناك أثر للمتغيرات الأربعة المقترحة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط. مع تسجيل الاثر الكبير للسياسات المرتبطة بها وهي سياسات المزيج التسويقي، المبيعات، خدمة العملاء و كذا حل المشاكل التي تعترض العملاء مع المؤسسة.

ث. فيما يخص الفرضية الرابعة: هناك فروقات ذات معنوية إحصائية في تبني إدارة العلاقات مع العملاء بين المسؤولين ترجع إلى بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية و التي ظهرت بالخصوص من خلال وجود فروقات لصالح المؤسسات الخدمية ، مع تسجيل أنَّ رؤساء المصالح و الأقسام هم أكثر إلماماً بالمفهوم، وكانت هناك فروقات سجلت بالنسبة إلى ذوي الخبرات الأقل من سنتين، مع تسجيل عدم وجود إختلافات بين المستجوبين ترجع إلى المؤهل العلمي.

وكننتيجة عامة: بالرغم من أنَّ هذه المؤسسات محل الدراسة تحاول أن تتبنى وتطبق مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء بهدف الرفع من تنافسيتها إلى أنَّها ما زالت تستخدم السياسات المتعلقة بالمنتج وتسعيه مع عدم الإهتمام نسبيا بحل المشاكل التي تواجه العملاء نظير شرائهم واستهلاكهم هذه المنتجات ممَّا يضعف ولاءهم وينعكس على تنافسية المؤسسات محل الدراسة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق لأثر إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط، و التي قدرت ب 20 مؤسسة ما بين مؤسسة عمومية وخاصة تنشط في مجالات مختلفة، وهذا بإسقاط بعض ما جاء في الجانب النظري من مفاهيم بإختيار عينة من 64 مفردة تمثل مجموعة مسيري و مسؤولي هذه المؤسسات، فقمنا بإختبار صدق و ثبات الإستبيان المعد للدراسة و المكون من 71 فقرة تحاول الاجابة على مجموعة تساؤلات وفرضيات ، كما حاولنا في مبحث تحليل و مناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، ومعرفة إتجاهاتهم نحو موافقتهم لعبارات الإستبيان و هذا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و كذا حساب معامل الاختلاف حول كل فقرة وتم تسجيل موافقة لعدد كبير من العبارات من طرف أفراد العينة ، و في مبحث ثالث تم إختبار الفرضيات الموضوعة للدراسة و تقييم نتائجها، و التي يمكننا تلخيصها على النحو التالي:

- تم التأكيد على وجود إدراك من طرف إطارات ومسؤولي بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط للعلاقة بين متغيرات إدارة العلاقات مع العملاء المقترحة وتنافسية المؤسسة لدى عينة قدرت ب 58.8%؛
- كما تم قبول الفرضية الثالثة والتي تقر بوجود أثر ذو معنوية إحصائية بين المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء مجتمعة و تنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط. و تم تسجيل أنّ التغير الذي يشمل السياسات هو الأكثر أهمية من باقي المتغيرات و تأثيره على تنافسية المؤسسات الاقتصادية؛
- التأكد من صحة الفرضية القائلة بوجود فروقات ذو معنوية إحصائية بين المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء بإختلاف متغيرات الوظيفة والمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، مجال عمل المؤسسة، الوظيفة، الخبرة المهنية).
- رفض الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة و القائلة بوجود فروقات ذو معنوية إحصائية بين المتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء ترجع إلى متغير المؤهل العلمي - حتى وإن كانت غير منطقية نظرا لأهمية هذا المتغير في تفسير الإختلافات لمثل هذه المفاهيم-.

خاتمة عامة

تعد تنافسية المؤسسة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي أصبحت محور دراسات كثيرة ومتعددة سواء ما تعلق بمرتكزاتها، مؤشراتها، وما يرتبط بها من المفاهيم الإدارية و الإستراتيجية الأخرى، حيث تقوم و تركز على بناء الميزات التنافسية المتعددة و المنتظر إستدامتها من خلال إستراتيجيات عديدة لعل أبرزها ما جاء به الإستراتيجي بورتر من جهة، ومن ناحية ثانية يعد السوق المحك الحقيقي للمؤسسة و تنافسيتها، فإذا أرادت المؤسسة البقاء والاستمرار به توجبَ عليها تقديم منتجات و خدمات ذات قدرات تنافسية تستطيع الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء باعتبارهم مركز كل العمليات الإستراتيجية ومحور الإهتمام من طرف كل المتنافسين في السوق، ولن يتأتى عمل ذلك إلا بتضافر كل الجهود والإمكانات المالية، البشرية، الهيكلية ومن خلال التسويق الذي يعمل على كسب، تطوير، الحفاظ وإدامة العلاقة مع كل الشركاء وخاصة العملاء. ومما سبق فالمؤسسات اليوم و خاصة الجزائرية مجبرة على الرفع من تنافسيتها بكل السبل المتاحة، وقد يكون تفعيل برامج إدارة العلاقات مع العملاء أحد الطرق المؤدية لتحقيق ذلك.

لقد أتى هذا البحث للتطرق وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء، و دراسة الواقع الميداني ببعض المؤسسات الإقتصادية بمدينة الأغواط مبرزين في ذلك أثر مجموعة أبعاد مقترحة مرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية هذه المؤسسات، مع تحليل مدى إدراك مسؤوليها ومسيريها للمفاهيم السابقة الذكر، وكذا إختبار مجموعة من الفرضيات ودراسة علاقات التأثير والتفاعل بين متغيرات الدراسة. وبناء عليه سنقوم بتقديم مجموعة من النتائج النظرية والميدانية مع تقديم التوصيات الضرورية لذلك.

أولاً: نتائج البحث: من أهم النتائج النظرية والميدانية التي توصلنا إليها ما يلي:

- 1- يتطلب فهم إدارة العلاقات مع العملاء المدخل الذي تتم وفقه الدراسة والبحث كمدخل تكنولوجيا المعلومات او المدخل المعتمد على دورة العمل، أو من خلال مدخل التسويق الإستراتيجي الذي يعنى بدراسة كيفية بناء الإستراتيجيات والبرامج الواجب تطبيقها لكسب و الحفاظ على العملاء في الآجال الطويلة، فهي عمل إداري إستراتيجي منظم من طرف المؤسسة، وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات والأفراد، يسعى لتخفيض تكاليف المؤسسة وزيادة أرباحها، وفرض فوارق تسعيرية مكسبة لكل من المؤسسة والعملاء؛

- 2- يركز عمل إدارة العلاقات مع العملاء على الثقافة السائدة و المكتسبة بين أفراد المؤسسة وبمساعدة التكنولوجيا والهيكل الذي تضعه المؤسسة لتحقيق إستراتيجية شاملة تعنى بالتخطيط للحصول على عملاء، وكسبهم والاحتفاظ بهم، وبمساعدة مجموعة سياسات المبيعات والمزيج التسويقي، وكذا خدمة العملاء ومعالجة الشكاوي؛
- 3- تتعامل المؤسسة مع عدد من العملاء يتوجب العمل على رفع عددهم وتحسين علاقاتها معهم بما يضمن العلاقة الطويلة و المربحة، والتي تمرُّ بمراحل لا بدَّ من تسييرها بكل جدية و تميز لكي تتحقق نجاعة إدارة العلاقات مع العملاء والعمليات المصاحبة لكل المراحل؛
- 4- تتداخل مجموعة من الأنشطة الوظيفية والعمليات التحليلية عبر عدة مستويات تسييرية لتحقيق إدارة العلاقات مع العملاء؛
- 5- أدى ظهور تكنولوجيا الأنترنت لتغيير المفاهيم والتي منها التسويق الإلكتروني، وكذا إدارة العلاقة الإلكترونية مع العملاء، وهما مكملين لبعضهما البعض ويحققان المردودية والربحية المستدامة والتكاليف المنخفضة، وكذا الولاء من خلال الإتصال الدائم مع العملاء، وزيادة فعالية دعمهم وخدمتهم؛
- 6- يرتبط نجاح المؤسسة بفهم البيئة التنافسية التي تعمل بها و التي تتسم بالتعدد والاستمرار وخاصة بيئة الصناعة التي قام بورتر بتحليلها إلى خمس عوامل مؤثرة على قرارات المسيرين، ونجد محور التنافس هو السوق وبمدى تقديم كل المؤسسات لمنتجات وخدمات متوافقة مع حاجات و رغبات العملاء؛
- 7- تتعلق تنافسية المؤسسة بمدى امتلاكها للميزة التنافسية والتي تتحصل عليها بالتحليل التنافسي الداخلي لإمكاناتها ومن خلال إنشاء القيمة وتحليلها أو بإحدى الإستراتيجيات الأساسية من تخفيض للتكاليف، التميز في الخدمات والمنتجات، أو التركيز على أسواقا وعملاء معينين، وبإدارة العلاقة مع هؤلاء العملاء وتطويرها بما يضمن للمؤسسة إستدامة هذه الميزة التنافسية؛
- 8- يعتبر ولاء ووفاء العملاء ناتج تنافسي متولد عن إدارة العلاقة مع العملاء، ويمر حتما عن طريق رضا هؤلاء العملاء، وتساعدهم في ذلك مجموعة إستراتيجيات وبرامج لتحقيق هدف الولاء، وتتوَّج للعملاء بتقليل تضحياته وزيادة المنافع المتحصل عليها، وبناء القيمة للمؤسسة؛

- 9- هناك تأثير جلي لولاء العملاء على ربحية المؤسسة، ويتعاضم هذا الأثر إذا ما إقترن بتطبيق أبعاد الجودة لمنتجات المؤسسة؛
- 10- تدعيم العلاقة بالرعاية والإحاطة من طرف المؤسسة لعملائها بالبرامج والإستراتيجيات اللازمة لبناء الولاء يزيد من إدراك العملاء لمكانتهم داخل المؤسسة مما يزيد من الرضا والولاء للزمين ومنه إقامة علاقة طويلة الأجل معهم وهو الهدف المنشود و المرجو من تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء؛
- 11- يرتبط مفهوم قيمة العملاء بإستراتيجية التسويق سواءً ما تعلق بتجزئة السوق أو بناء سياسات المزيج التسويقي؛
- 12- تهدف كل البرامج التنافسية لإدارة العلاقات مع العملاء لتحقيق التنافسية، وتترجم من خلال عدة مؤشرات لعل أهمها تحليل ربحية المؤسسة، ولكن المهم في ذلك هو تحليل ربحية العملاء المهمين والتميزين والذين يحققون أكبر مستويات الربحية، وضرورة تعزيز هؤلاء العملاء ببرامج لإقامة علاقات طويلة و مربحة لكلا الطرفين لآجال طويلة؛
- 13- يوجد إرتباط قوي بين تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء و ادراك المسيرين لأهمية تطبيق هذا المفهوم وتنافسية مؤسستهم الإقتصادية؛
- 14- هناك علاقات تأثير ذات دلالة إحصائية تم التعرف عليها من خلال الدراسة الميدانية بين أبعاد إدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات محل الدراسة بدرجات متفاوتة لعل أهمها متغير السياسات التي تصاحب برامج إدارة العلاقات مع العملاء.
- 15- تم كذلك ومن خلال الدراسة التعرف على وجود فروق و اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين حول أبعاد إدارة العلاقات مع العملاء ترجع إلى المتغيرات الديمغرافية والمؤسسية التالية (الوظيفة، الخبرة، مجال عمل المؤسسة)، ولم تكن هناك اختلافات راجعة إلى متغير المؤهل العلمي.
- 16- ما زالت بعض المؤسسات الجزائرية أسيرة التسيير الاشتراكي الذي لا يراعي الأنماط والمفاهيم التسييرية الحديثة رغم تبنيها لهذه المفاهيم بالتجربة والخبرة و ضغوط السوق؛

ثانيًا: التوصيات: من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع البحث والذي تناول أثر إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ومن خلال النتائج التي تم عرضها نقترح جملة من التوصيات نراها مناسبة لموضوعنا كما يلي:

1- توفير وتسخير الإمكانيات المالية لبناء الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها خاصة ما ارتبط بالعملاء؛

2- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية التي تعمل في جانب التسويق وما يرتبط بالعملاء وكذلك تدعيم الكادر البشري الذي يتواصل مع العملاء، مع اقتناعهم بالعمل المنوط بهم و السعي لتوظيف الإطارات الكفؤة في هذا المجال، مع التدريب و تحسين المعارف لكل العمال و الموظفين في مجال خدمة العملاء؛

3- ضرورة إعداد خطط للمبيعات الاجمالية والتفصيلية عن كل العملاء وتحليل ربحية كل العملاء وإختبار الأهم، مع القيام بسياسات لخدمة هؤلاء العملاء و تدعيم العلاقة معهم؛

4- يجب الأخذ بعين الاعتبار العملاء في المرتبة الأولى عند إعداد الخطط الإستراتيجية والتوجه بخدمة العملاء و العناية بهم للحفاظ على رأسمال المؤسسة من العملاء واستقطاب عملاء جدد ببرامج و إستثمارات إضافية خاصة في جانب المزيج التسويقي، والانتقال إلى التسويق الإلكتروني بالاعتماد على الأنترنت في زيادة فعالية عملياتها الإتصالية و الترويجية بالخصوص؛

5- التعاون مع الجامعات والمعاهد ومراكز البحث المتخصصة لإيجاد كل المشاكل التسييرية وخاصة ما يرتبط بخدمة العملاء وعلاقاتهم، وتشجيع الباحثين على مثل هذه الدراسات، وإقامة الملتقيات والندوات لمثل هذه المواضيع، دون أن ننسى بضرورة تدريس مقاييس في العلوم الإقتصادية والإنسانية تُعنى بإدارة العلاقات مع العملاء؛

6- البحث في مشاكل الجودة بالنسبة للمؤسسة والبحث عن حلول لمشاكل العملاء وتقديم منتجات تتناسب وحاجاتهم؛ والإتصال مع كل الشركاء من الموردين والعملاء والمساهمين بطرق مباشرة وغير مباشرة لتعزيز العلاقات القائمة بينهم؛

7- الإهتمام أكثر بالعملاء و محاولة الرقابة وقياس مستويات الرضا والولاء لديهم بدراسات إستطلاعية و التعامل معها بكل جدية لتصحيح البرامج وخاصة ما تعلق بالولاء والعلاقات مع العملاء وظروف المنافسة؛

8- الإطلاع على النماذج الدولية من خلال المؤسسات العالمية والمماثلة لعمل المؤسسة الجزائرية و القيام بشراكة إدارية في مجال خدمة العملاء وإدارة العلاقات مع العملاء؛

9- التأكيد على تدخل الدولة بدعم الجهود والبحث عن سبل تشجيع المؤسسات على قيامها بإدارة علاقات متميزة مع العملاء، و تفعيل النظام الوطني للمعلومات وخاصة المعلومات المرتبطة بعمليات التنبؤ بالمتغيرات البيئية العامة، وتوفير المناخ لكل التطورات الحاصلة خاصة ما إرتبط بتكنولوجية الإعلام و الإتصال، وسنّ قوانين تفرض على المؤسسات بالتعامل والإتصال مع العملاء و حل مشاكلهم؛

ثالثا: الاقتراحات: لقد قدّم هذا البحث جزء بسيط في معالجة إدارة العلاقات مع العملاء والميزة التنافسية نظراً لمداخله المتعددة و مجالات تطبيقه الكثيرة حسب النشاط الإقتصادي، ووجهات النظر حوله ليبقى البحث متوصلاً و يُمكن أن ندرج بعض البحوث المستقبلية التي نراها إمتداداً له على النحو الآتي:

- 1- أثر إدارة العلاقات مع العملاء على أداء المؤسسة الإقتصادية؛
- 2- أثر إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية البنوك التجارية؛
- 3- تكامل إدارة العلاقات مع العملاء مع المزيج التسويقي؛
- 4- محاولة لتطبيق إدارة العلاقات مع العملاء على تجارة الجملة و التجزئة؛
- 5- تأثير نظم المعلومات و بحوث التسويق على إدارة العلاقات مع العملاء؛
- 6- دور الموارد البشرية في زيادة فعالية إدارة العلاقات مع العملاء.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان بحث بعنوان: تأثير برامج إدارة علاقات العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم الاقتصادية

قسم العلوم الاقتصادية

سيدي المحترم سيدتي المحترمة:

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يعتبر جزء مرتبط بالدراسة الميدانية لموضوع أطروحة دكتوراه، لدراسة تأثير برامج إدارة علاقات العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ومدى فهم هذه العلاقة من طرف المؤسسات محل الدراسة، ومنه الخروج بنتائج و تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات موجهة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ونحيطكم علماً أنّ المعلومات التي ستجمع من هذا العمل مخصصة لغرض علمي بحث.

نشكر حسن تفهمكم و تعاونكم معنا

ملاحظات:

- 1- يرجى منكم سيدي التقيد بالمصادقية في الاجابة عن عبارات الإستبيان.
- 2- ضع علامة (X) في الخانة الموافقة للإجابة من بين الخانات الخمسة الموضوعة و المتطابقة مع وجهة نظركم و معرفتكم للعبرة؛
- 3- هناك فقرات يجب تكملتها من طرفكم يرجى ملأها كـ (مثال حددها:.....)
- 4- لأي استفسارات يرجى الإتصال على البريد الإلكتروني: ahmedbenmouiza@yahoo.fr

الطالب:

أحمد بن مويزة

المشرف:

أ.د. الطاهر بن يعقوب

المعلومات العامة:

1- إسم المؤسسة:

2- مجال عمل المؤسسة: تجارية () صناعية () خدمية () أخرى- حددها- ()

3- الجنس: ذكر () أنثى ()

4- الوظيفة: مدير () رئيس قسم أو مصلحة () مسير أو إداري ()

5- المؤهل العلمي: إبتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
دراسات عليا ()

6-

7- الخبرة المهنية: أقل من سنتين () من 2- إلى 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات ()
من 10 إلى 20 سنة () أكثر من 20 سنة ()

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
1-	- للمؤسسة خطط لبناء و تعزيز علاقات طويلة مع العملاء المختلفين					
2-	- تخصص المؤسسة أموالا على الخطط الإستراتيجية لإدارة علاقات العملاء.					
3-	- تعمل المؤسسة على منح هدايا وتخفيضات لتشجيع التعامل وإدامة العلاقات مع عملائها.					
4-	- تعتمد المؤسسة على المعلومات و البيانات المتعلقة بالعملاء كجزء مهم لتخطيط إدارة علاقات العملاء.					
5-	- هناك إتصالات مستمرة مع عملائنا وبصفة شخصية.					
6-	- تعمل المؤسسة دوما على بناء علاقة إجتماعية مرنة مع عملائها					
7-	- يساهم جميع العمال في تعزيز و إدارة العلاقات مع العملاء.					
8-	- تعمل المؤسسة دائما على إسعاد و مفاجأة العملاء الدائمين لها و حتى مشاركتهم افراحهم و نجاحاتهم.					
9-	- تتواصل المؤسسة مع العملاء وتساعدهم على التحدث عنها وحثهم على الترويج لها.					
10-	- تحرص المؤسسة على توفير و اقتناء تقنيات الإعلام و الإتصال الحديثة لبناء و إدارة علاقات العملاء.					
11	- تتواصل و تتشارك جميع المصالح و الوظائف بشبكة أنترنت وأجهزة إلكترونية لتمكين التواصل وخدمة عملائها .					
12-	- توفر مؤسستنا منتجاتها بأشكال مختلفة تتناسب مع رغبات و حاجات جميع العملاء.					
13	- تحاول المؤسسة دائما وجاهدة لتعديل و تكييف منتجاتها حسب طلب جميع العملاء.					
14-	- لمؤسستنا خطة مبيعات إجمالية وتفصيلية لكل العملاء.					
15	- يحظى العملاء الدائمين بأولوية في المبيعات.					
16-	- تمتلك المؤسسة تشكيلة مميزة من المنتجات لتلبية حاجات عملائها.					
17-	- تحرص المؤسسة لإعطاء اكبر منافع لعملائها من خلال منتجاتها					

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
18	- تحاول المؤسسة إبتكار منتجات أكثر ملائمة لعملائها.					
19-	- تعمل المؤسسة على تقديم المنتجات ذات الجودة عالية لعملائنا.					
20-	- أسعارنا أكثر تنافسية و تناسب جميع عملائنا.					
21-	- هناك خصومات و تخفيضات مهمة لعملائنا الدائمين.					
22-	- تعمل المؤسسة بالتعريف و الترويج بكل ما هو جديد لمنتجاتها والإتصال مع عملائها.					
23-	- تخصص المؤسسة موازنة للترويج والإتصال والتعريف بمنتجاتها لعملائها.					
24-	- تسعى المؤسسة بتوفير منتجاتها في المكان و الزمان المناسبين لعملائها .					
25-	- تمتلك المؤسسة شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها لخدمة كل العملاء.					
26-	- تقدم المؤسسة منتجات وخدمات مميزة ووفق الأسس و معايير جودة الخدمة مع العملاء المختلفين.					
27-	- تسعى المؤسسة لخدمة العملاء أكثر من المنافسين.					
28-	- تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات والدعم للعملاء قبل و بعد عملية البيع.					
29-	- تسعى المؤسسة لتقليل الشكاوي المرتبطة بعملائنا.					
30-	- تتعاون وتبادر المؤسسة في حل المشاكل التي تعترض عملائها المتعلقة بمنتجاتها وحاجاتهم.					
31-	- هناك معاودة لشراء منتج المؤسسة من قبل عملائنا.					
32	- هناك إدراك لدى العملاء لمدى تميز منتجاتنا.					
33-	- تحاول المؤسسة أن تفهم حاجات العملاء ومعرفة آراءهم عن منتجاتنا.					
34	- تقوم المؤسسة بقياس رضا العملاء باستمرار.					
35	- هناك توقع للعملاء لمدى تحقيق منتجاتنا لمنافع أكبر.					
36	- يثق عملائنا في منتجاتنا.					

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
37	- هناك تزايد لعملائنا من فترة لأخرى .					
38	- تحاول المؤسسة فهم أسباب تخلي بعض العملاء عن منتجاتها .					
39	- تعمل المؤسسة على إستعادة العملاء المتخليين عن منتجاتها.					
40-	- تسعى المؤسسة لتحقيق السلوك الشرائي المتكرر لعملائها.					
41	- تعتبر منتجاتنا وعروضنا الأولى تفضيلا لعملائنا من بين البدائل المتوفرة في السوق.					
42	- تحصل المؤسسة على عملاء جدد بواسطة عملائنا القدامى.					
43	- تعمل المؤسسة على بناء إستراتيجية تسويقية موجهة لعملائها الأوفياء					
44	- منتجاتنا تحقق لعملائنا المنفعة المطلوبة و التامة لغرض شرائه.					
45	- يركز عملائنا على السعر و الجودة وعلى أشياء أخرى مثل العلاقات الشخصية المصاحبة للخدمة والمجاملة، خدمات ما بعد البيع...الخ					
46	- يتقبل عملائنا الزيادة في السعر برغم وجود اسعار اقل منها.					
47	- تتحمل مؤسستنا إستثمارات تسويقية إضافية لتحقيق منافع لعملائها وزيادة الاحتفاظ بهم.					
48	- تعمل مؤسستنا على التطوير و الابتكار و التحسين المستمر لمنتجاته وخدماتها من أجل خدمة عملائها.					
49	- يتمتع موظفي الإتصال الأول مع العملاء بمستوى عالي من التفهم و التواصل معهم.					
50-	- بناء العلاقات الجيدة مع العملاء هي مسؤولية جميع عمال المؤسسة و بصفة خاصة الذين لهم إتصال مباشر مع العملاء.					
51-	- يحاول موظفونا وعمالنا الحصول على معلومات وبيانات من أجل الإتصال بالعملاء و تحقيق حاجاتهم و رغباتهم.					
52-	- تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات كافية عن كل عميل.					
53-	- نتشارك كافة الإدارات المتصلة بالعملاء من المبيعات و التسويق لوضع سجل بيانات عن كل عميل.					
	العبارات	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة

الترتيب	بشدة	موافق	موافق بشدة
54-	- تستخدم المؤسسة تقنيات إدارية و تكنولوجياية في معالجة البيانات المجموعة لبناء علاقات مع العملاء و الحفاظ عليهم .		
55	- تتابع المؤسسة سجلات العملاء و كل عملياتهم و أنشطتهم معها,		
56-	- تتواصل و تتفاعل المؤسسة بعملائها عن طريق الشبكات الإلكترونية		

- تم تحقيق مجموعة من الاهداف نتاج بعض الجهود والبرامج المتعلقة بخدمة وإدارة العملاء وهي:			
57-	- عدم تحول العملاء إلى المنافسون.		
58-	- إستقرار و/أو نمو في السوق للمؤسسة.		
59-	- زيادة الحصة السوقية.		
60-	- زيادة في الأرباح و العوائد المالية.		
61-	- إكتساب مكانة و شهرة في السوق		
-	أهداف أخرى حددها:.....		
- في المدة الأخيرة ضاعفت المؤسسة أنشطتها و أعمالها التسويقية الموجهة للعملاء تمثلت هذه الأنشطة فيما يلي:			
62-	- بالدخول في أسواق جديدة.		
63-	- تطوير و ابتكار منتجات جديدة لتدعيم المنتجات القديمة.		
64-	- تصريف منتجاتها لبعض المستهلكين غير المستهدفين من مناطق أخرى.		
-	أنشطة أخرى: أذكرها.....		
- في الفترة السابقة تمكنت المؤسسة من تحقيق التميز و الذي شمل ما يلي:			
65-	- التميز في خدمة العملاء من طرف عمالنا و موظفينا؛		
66-	- التميز في المنتجات و العروض في السوق؛		
- نظرا لمعرفة حاجات العملاء من طرف المؤسسة أدى بها إلى تحقيق بعض الأهداف على مستوى وظيفة الانتاج. فهذه الأهداف شملت ما يلي:			

					- 67 - انخفاض في التكاليف الانتاجية ؛
					- 68 - إنتاج منتجات ذات جودة عالية؛
					- 69 - خبرة في شراء المواد الأولية المستخدمة في الانتاج.
					- 70 - عدم وجود وحدات معيبة من الانتاج.
					- 71 - دوران للمخزون كبير وعدم تكس المنتجات.
					- أهداف أخرى حددها.....

الملحق رقم (02) قائمة المحكمين للإستبيان

الأستاذ المحكم	الرتبة العلمية	جهة العمل
أ.د. طاهر بن يعقوب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف - 1
د. عمار بن عيشي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بسكرة
د. محمد رشدي سلطاني	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بسكرة
د. محمد عجيلة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة غرداية
د. سعد أولاد العيد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الأغواط
د. هاشم فوزي دباس العبادي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الكوفة - العراق -
د. عبد الفتاح علاوي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة برج بوعرييج

الملحق رقم (03) معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة و الدرجة الكلية للإستبيان -1-

		strategies	politiques	programmes	activities	CRM
strategies	Pearson Correlation	1	,708(**)	,686(**)	,708(**)	,880(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
politiques	Pearson Correlation	,708(**)	1	,682(**)	,492(**)	,838(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
programmes	Pearson Correlation	,686(**)	,682(**)	1	,833(**)	,923(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64
activities	Pearson Correlation	,708(**)	,492(**)	,833(**)	1	,851(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	64	64	64	64	64
CRM	Pearson Correlation	,880(**)	,838(**)	,923(**)	,851(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (04) معاملات ثبات الإستبيان -1- برامج إدارة علاقات العملاء بطريقة ألفا لكرونباخ

Reliability Statistics stratégies		Reliability Statistics politiques		Reliability Statistics programmes		Reliability Statistics activities		Reliability Statistics Tous -CRM-	
N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha
13	0,833	17	0,834	18	0,860	8	0,868	56	0.946

الملحق رقم (05) : معامل الثبات لإستبيان الميزة التنافسية بطريقة ألفا لكرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
0,816	15

الملحق رقم (06) يوضح صدق المقارنة الطرفية لإستبيان-1- برامج إدارة علاقات العملاء

Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAVAR00001	1.00	5	152.4000	17.48714	7.82049
	2.00	5	98.4000	8.14248	3.64143

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	7.791	.024	6.260	8	.000	54.0000	8.62670	34.10679	73.89321
Hypothèse de variances inégales			6.260	5.657	.001	54.0000	8.62670	32.57666	75.42334

الملحق رقم (07) يوضح صدق المقارنة الطرفية لإستبيان- الميزة التنافسية

Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	1.00	5	41.4000	3.91152	1.74929
	2.00	5	21.2000	2.16795	.96954

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral e)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	.522	.491	10.100	8	.000	20.20	2.00000	15.58799	24.812
Hypothèse de variances inégales			10.100	6.246	.000	20.20	2.00000	15.35245	25.047

الملحق رقم (08) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة حسب Kolmogorov-Smirnov

Test

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الميزة التنافسية	الإستراتيجيات	السياسات	البرامج	الأنشطة و العمليات
N			64	64	64	64
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne		4,0423	3,8003	3,5996	2,1042
	Ecart-type		0,47679	0,51698	0,75171	0,43206
Différences les plus extrêmes	Absolue		0,108	0,084	0,101	0,059
	Positive		0,053	0,081	0,069	0,059
	Négative		-0,108	-0,084	-0,101	-0,057
Z de Kolmogorov-Smirnov			0,751	0,861	0,669	0,810
Signification asymptotique (bilatérale)			0,626	0,449	0,762	0,527

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (09) يوضح ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.809
		Nombre d'éléments	28 ^a
	Partie 2	Valeur	.882
		Nombre d'éléments	28 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			.799
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.888
	Longueur inégale		.888
Coefficient de Guttman split-half			.882

الملحق رقم (10) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في كل من إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية

		dimensions	avanta
dimensions	Pearson Correlation	1	0,580(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	64	64
avanta	Pearson Correlation	0,580(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	64	64

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (11) يوضح معامل الارتباطات بين الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات العملاء و الميزة التنافسية

		strategies	politiques	programmes	activities	avanta
strategies	Pearson Correlation	1	,708(**)	,686(**)	,708(**)	,503(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
politiques	Pearson Correlation	,708(**)	1	,682(**)	,492(**)	,573(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
programmes	Pearson Correlation	,686(**)	,682(**)	1	,833(**)	,500(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64
activities	Pearson Correlation	,708(**)	,492(**)	,833(**)	1	,477(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	64	64	64	64	64
avanta	Pearson Correlation	,503(**)	,573(**)	,500(**)	,477(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (12) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين ANOVA للأبعاد الأربعة لبرامج إدارة العلاقات

مع العملاء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية بمدينة الاغواط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,617(a)	,380	,338	,36617

a Predictors: (Constant), activities, politiques, strategies, programmes

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,856	4	1,214	9,054	,000(a)
	Residual	7,911	59	,134		
	Total	12,766	63			

a Predictors: (Constant), activities, politiques, strategies, programmes

b Dependent Variable: avanta

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,812	,415		4,370	,000
	strategies	,003	,143	,004	,024	,981
	politiques	,450	,162	,476	2,774	,007
	programmes	-,079	,197	-,090	-,399	,691
	activities	,189	,129	,315	1,464	,149

a Dependent Variable: avanta

الملحق رقم (13): يوضح نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر الإستراتيجيات

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,503(a)	,253	,241	,39229

a Predictors: (Constant), strategies

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,225	1	3,225	20,955	,000(a)
	Residual	9,542	62	,154		
	Total	12,766	63			

a Predictors: (Constant), strategies

b Dependent Variable: avanta

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,519	,332		7,587	,000
	strategies	,399	,087	,503	4,578	,000

a Dependent Variable: avanta

الملحق رقم (14): يوضح نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر السياسات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,573(a)	,328	,317	,37194

a Predictors: (Constant), politiques

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,189	1	4,189	30,283	,000(a)
	Residual	8,577	62	,138		
	Total	12,766	63			

a Predictors: (Constant), politiques

b Dependent Variable: avanta

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,837	,400		4,592	,000
	politiques	,541	,098	,573	5,503	,000

a Dependent Variable: avanta

الملحق رقم (15): يوضح نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر البرامج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,500(a)	,250	,238	,39299

a Predictors: (Constant), programmes

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,191	1	3,191	20,660	,000(a)
	Residual	9,576	62	,154		
	Total	12,766	63			

a Predictors: (Constant), programmes

b Dependent Variable: avanta

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,369	,367		6,449	,000
	programmes	,435	,096	,500	4,545	,000

a Dependent Variable: avanta

الملحق رقم (16): يوضح نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر الأنشطة والعمليات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,477(a)	,228	,216	,39871

a Predictors: (Constant), activities

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,910	1	2,910	18,309	,000(a)
	Residual	9,856	62	,159		
	Total	12,766	63			

a Predictors: (Constant), activities

b Dependent Variable: avanta

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,994	,246		12,187	,000
	activities	,286	,067	,477	4,279	,000

a Dependent Variable: avant

الملحق رقم (17) : يوضح الفروق بين الجنسين في برامج إدارة علاقات العملاء

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)		N
Equal variances assumed	4,224	,044	-,839	62	0,404	3,8165	55
Equal variances not assumed			-1,287	18,891	0,213	3,9623	9

الملحق رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إجابات أفراد عينة الدراسة في أبعاد برامج إدارة

العلاقات مع العملاء تبعاً لمتغير مجال عمل المؤسسة (تجارية ، صناعية ، خدمية)

One-way- ANOVA

dimensions

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,808	2	,904	3,841	,027
Within Groups	14,355	61	,235		
Total	16,163	63			

الملحق رقم (19): يوضح المقارنات البعدية حسب معامل توكي بهدف تحديد لصالح من كانت الفروق في برامج

إدارة علاقات العملاء

Multiple Comparisons

Dependent Variable: dimensions

Tukey HSD

(I) Domaine	(J) Domaine	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,01611	,12328	,991	-,2800	,3123
	3,00	,97271(*)	,35358	,021	,1233	1,8221
2,00	1,00	-,01611	,12328	,991	-,3123	,2800
	3,00	,95660(*)	,35427	,024	,1056	1,8076
3,00	1,00	-,97271(*)	,35358	,021	-1,8221	-,1233
	2,00	-,95660(*)	,35427	,024	-1,8076	-,1056

* The mean difference is significant at the .05 level.

الملحق رقم (20): يوضح الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة العلاقات مع العملاء تبعا لمتغير الوظيفة (مدير ، رئيس قسم أو مصلحة ، إداري أو مسير)

ANOVA

dimensions

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,810	2	,905	3,846	,027
Within Groups	14,353	61	,235		
Total	16,163	63			

الملحق رقم (21): يوضح المقارنات البعدية حسي معامل توكي بهدف تحديد لصالح من الفروق في برامج إدارة العلاقات مع العملاء

Multiple Comparisons

Dependent Variable: dimensions
Tukey HSD

(I) Domaine	(J) Domaine	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,40071(*)	,16420	,046	,0063	,7952
	3,00	,46380(*)	,17712	,030	,0383	,8893
2,00	1,00	-,40071(*)	,16420	,046	-,7952	-,0063
	3,00	,06309	,13827	,892	-,2691	,3952
3,00	1,00	-,46380(*)	,17712	,030	-,8893	-,0383
	2,00	-,06309	,13827	,892	-,3952	,2691

* The mean difference is significant at the .05 level.

الملحق رقم (22): يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة علاقات العملاء تبعا لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

dimensions

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,204	4	,801	3,647	,010
Within Groups	12,959	59	,220		
Total	16,163	63			

الملحق رقم (23): يوضح المقارنات البعدية حسب معامل توكي بهدف تحديد لصالح من الفروق في برامج إدارة

علاقات العملاء

Multiple Comparisons

Dependent Variable: dimentions
Tukey HSD

(I) Domaine	(J) Domaine	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,26172	,24946	,831	-,9637	,4403
	3,00	-,44247	,24202	,367	-1,1235	,2385
	4,00	-,73030(*)	,23556	,024	-1,3931	-,0674
	5,00	-,62883	,24663	,093	-1,3228	,0652
2,00	1,00	,26172	,24946	,831	-,4403	,9637
	3,00	-,18076	,18151	,856	-,6915	,3300
	4,00	-,46858	,17281	,064	-,9549	,0177
	5,00	-,36711	,18761	,300	-,8950	,1608
3,00	1,00	,44247	,24202	,367	-,2385	1,1235
	2,00	,18076	,18151	,856	-,3300	,6915
	4,00	-,28782	,16187	,396	-,7433	,1677
	5,00	-,18635	,17759	,831	-,6861	,3134
4,00	1,00	,73030(*)	,23556	,024	,0674	1,3931
	2,00	,46858	,17281	,064	-,0177	,9549
	3,00	,28782	,16187	,396	-,1677	,7433
	5,00	,10147	,16869	,974	-,3732	,5761
5,00	1,00	,62883	,24663	,093	-,0652	1,3228
	2,00	,36711	,18761	,300	-,1608	,8950
	3,00	,18635	,17759	,831	-,3134	,6861
	4,00	-,10147	,16869	,974	-,5761	,3732

* The mean difference is significant at the .05 level

الملحق رقم (24): يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة العلاقات مع العملاء تبعا لمتغير المؤهل

العلمي

ANOVA

dimentions

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,868	4	,467	1,927	,118
Within Groups	14,295	59	,242		
Total	16,163	63			

الملحق (25): يوضح اختبار العينة الواحدة لمقارنة متوسط الاجابات مع المتوسط الحسابي المفترض

	Test Value = 3.4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
dimensions	6,349	63	,000	,40197	,2754	,5285

الملحق رقم (26): يوضح نتائج اختبار T-Test لدرجة تبني و ادراك مسؤولو ومسيري المؤسسات الاقتصادية

محل الدراسة لأبعاد إدارة العلاقات مع العملاء كل على حدى

	Test Value = 3.4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
strategies	5,162	63	,000	,36563	,2241	,5072
politiques	10,777	63	,000	,64228	,5232	,7614
programmes	6,195	63	,000	,40035	,2712	,5295
activities	2,124	63	,038	,19961	,0118	,3874

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
strategies	64	3,7656	,56667	,07083
politiques	64	4,0423	,47679	,05960
programmes	64	3,8003	,51698	,06462
activities	64	3,5996	,75171	,09396

الملحق رقم (27) الموضح للمؤسسات محل الدراسة وأهم عملاءها وبعض المنافسين لها

الرقم	المؤسسة	عدد الاستثمارات	بعض عملاء المؤسسة	المنافسون
1-	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية- ENIEM -	05	العائلات و المؤسسات، التجار	كل المؤسسات المسوقة و المنتجة لمنتجات الكهرومنزلي مثل GEANT
2-	المركب الصناعي للنسيج بالأغواط SPA Tex Alg.	03	العائلات و المؤسسات، التجار	الخواص، المستوردون
3-	مؤسسة إنتاج و تسويق منتجات تزييت السطوح CHARPANTE	03	مقاولون، تجار، خواص، شركات البترول...	مؤسسات تنتج المنتج، المستوردون
4-	مؤسسة التعدين للجنوب بالأغواط BATIMETAL	03	مؤسسات بناء عامة و خاصة،	المؤسسات خاصة
5-	المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE	04	العائلات و المؤسسات، التجار	كل المؤسسات المنتجة و المسوقة للمنتجات الإلكترونية(....condor)
6-	مؤسسة صناعة المشروبات الغازية- MOULAI -	03	العائلات و المؤسسات، التجار	كل المؤسسات المنتجة و المسوقة للمنتجات RAMY,IFRI,CHREA
7-	مؤسسة بوشريط لتجارة السيارات SMIS BOUCHERIT AUTO	03	العائلات و المؤسسات،	كل المؤسسات المسوقة والوكلاء مثل GUENOUauto,.....
8-	مؤسسة صناعة المشروبات المعدنية- MILOK -	03	العائلات و المؤسسات، التجار	كل المؤسسات المنتجة و المسوقة IFRI,GOLEA, SAIDA....
9-	مؤسسة الاتصالات -MOBILIS-	03	العائلات و المؤسسات، التجار	DJEZZ, OREDOO, ALGERIE TELECOM
10-	مؤسسة عموري لصناعة الأجر -BAL-	03	المؤسسات، التجار	كل المؤسسات المنتجة و المسوقة للمنتجات البناء خاصة و عامة
11-	مؤسسة تعبئة الغاز الطبيعي بالأغواط- SEGAL -	03	العائلات، و المؤسسات.....	Naftal
12-	مؤسسة إتصالات الجزائر-ALGERIE TELECOM-	03	عائلات، مؤسسات، تجار....	DJEZZ, OREDOO Mobilis
13-	مؤسسة مطاحن الأغواط-MOULINS DE LAGHOUAT-	06	العائلات ، التجار	كل المؤسسات المنتجة و المسوقة للمنتجات مثل ERID SETIF
14-	مؤسسة قنو بكر لبيع السيارات: OASIS- AUTO RENAULD ALGERIE	04	العائلات و المؤسسات، التجار	كل المؤسسات المسوقة والوكلاء مثل TOYOTA. Peugeot..
15-	مؤسسة FACMACO LAGHOUAT-	04	مقاولون، تجار، خواص، شركات	كل المؤسسات المنتجة و المسوقة للمنتجات البناء خاصة و عامة
16-	مؤسسة النور لإنتاج خيط الربط البلاستيكي الصناعي AL NOUR-	02	مقاولون، تجار، خواص، شركات	كل المؤسسات المنتجة و المسوقة للمنتوج، المستوردون
17-	مؤسسة روميصة لصناعة الجوارب و الأغذية -RUMAISSA CHAUSSETTE-	02	العائلات ، التجار.	كل المؤسسات المنتجة و المسوقة لهذه لمنتجات الوطنية و الاستيراد
18-	مؤسسة بيع سيارات - BYD Algeria -	02	العائلات و المؤسسات، التجار	كل المؤسسات المسوقة والوكلاء مثل GUENOUAUTO,TOYOTA..
19-	مؤسسة بن موسى لبيع السيارات -TOYOTA ALGERIE-	03	العائلات و المؤسسات، التجار	كل المؤسسات المسوقة والوكلاء مثل GUENOUauto,.....
20-	مؤسسة إتصالات -DJEZZY-	02	العائلات و المؤسسات، التجار	OREDOO MOBILIS, ALGERIE TELECOM

المراجع المعتمدة

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد محمد سمير، التسويق الإلكتروني، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 2- أحمد محمد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 3- أسعد عبد الحميد طلعت ، التسويق الفعال -الأساسيات و التطبيق ،مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة السابعة، 1997.
- 4- أميرة الجناحي، علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزيتون)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5- إبراهيم الخلو الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 6- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 7- إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 8- بشير العلاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 9- بشير عباس العلاق، التسويق عبر الأنترنت، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 10- بشير العلاق، قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11- توفيق عمرو عبد الرحمن، ترجمة: هالة صدقي- إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبيك، القاهرة، مصر، 2008.
- 12- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، در اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2008 .

- 13- جمال الدين عويسات، العلاقات الاقتصادية الدولية و التنمية، دارهومة، عين مليلة، الجزائر، 2000.
- 14- جمال الدين مرسى، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2002.
- 15- جولي بالانت، التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج (SPSS)،ترجمة خالد العامري ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009.
- 16- حنفي عبد الغفار، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 17- خضير كاسم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2002.
- 18- رشاد العصار ، التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- 19- سويفت رونالد، إدارة علاقات العملاء، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة: ، مصر، 2009.
- 20- زينب حسين عوض الله، الإقتصاد الدولي: العلاقات الإقتصادية و النقدية الدولية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 21- سامي عفيفي حاتم، الإتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
- 22- صبحى تادرس قريضة، مدحت العقاد، مقدمة في علم الإقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 23- سمر توفيق صبرة: التسويق الإلكتروني، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 24- ساعد ياسين غالب، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 25- طاهر محسن الطالب، محمد وائل صبحي، الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 26- سعيد جمعة عقل، نور الدين أحمد النادي: التسويق عبر الأنترنت، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2007.
- 27- عادل أحمد حشيش، أصول الإقتصاد السياسي (مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الإقتصاد)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1992.
- 28- عادل أحمد حشيش، مجدي محمود شهاب، أساسيات الإقتصاد الدولي، منشورات الحلبي ، لبنان، 2003.
- 29- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1999.
- 30- عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
- 31- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية للطباعة و النشر بالإسكندرية، مصر، 2003.
- 32- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 33- عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 34- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 35- علاء عباس علي، ولاء المستهلك - كيفية تحقيقه و الحفاظ عليه-، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 36- عمر حسين، إقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999.

- 37- عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998
- 38- عمر صقر، العولمة، قضايا معاصرة إقتصادية، الدارالجامعية، مصر، 2001 .
- 39- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 40- فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- 41- في كومارو ويرز رينارتز، تعريب: إبراهيم بن صالح العمر، إدارة علاقة العميل - مدخل قاعدة البيانات - دار المريخ، الرياض، السعودية، 2010.
- 42- محمد فريد الصحن، التسويق ، مفاهيم و إستراتيجيات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998.
- 43- محمد فريد الصحن، قراءات في الإدارة والتسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية 2000.
- 44- محمد جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 45- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 46- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دارالمسيرة، عمان، الأردن، 2012.
- 47- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 48- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

- 49- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم (التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008.
- 50- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 51- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
- 52- محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 53- محمد عبد الجليل أبو سنيينة، محمد عزيز، مبادئ الإقتصاد، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، الطبعة الأولى، 2001.
- 54- محمود سمير طوبار ، إقتصاديات النقود والبنوك والتجارة الخارجية ، مطبوعات كلية التجارة ، جامعة الزقازيق، مصر 1996.
- 55- مصطفى محمود أبي بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 56- ناجي المعلا، رائد توفيق، أصول التسويق (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- 57- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
- 58- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب. الإسكندرية، مصر 1998.
- 59- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.

- 60- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية-الوظائف- المجالات)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 61- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2005.
- 62- نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى العمليات الإستراتيجية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004.
- 63- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 64- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
- 65- يوسف حجيم سلمان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

ثانيًا: الرسائل و الاطروحات العلمية:

- 1- أحمد منصور محسن الموسوي، إستخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون - دراسة حالة في الشركات العامة للصناعات الجلدية-، ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية ، بغداد، العراق، 2007.
- 2- أمينة ريان، تأثير برنامج الولاء على العملاء - دراسة حالة جيزي - مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الأغواط، 2010.
- 3- بسيم قائد عبده محمد العريقي، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في اليمن، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2008.
- 4- بن أشنهو سيدي محمد، دراسة المكونات المؤثرة على وفاء زبائن العلامة **Djezy**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

- 5- بوكونة نورة، تمويل التجارة الخارجية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012.
- 6- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة - تخصص تسويق - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 7- حبيبة كشيدة، إستراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005.
- 8- خديجة عتيق، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون، مذكرة ماجستير في التسويق الدولي غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012.
- 9- دخيل الله غنام المطيري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن -دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2010.
- 10- دراج نبيلة صليحة، خلق القيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 11-رامي شمسين، رضا العملاء و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع خدمات النقل الجوي، مذكرة ماجستير في التسويق غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- 12-سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
- 13-سعادي الخنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي - دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر -، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

- 14-سمالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
- 15-سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية - كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ،الأردن، 2012.
- 16-سويلم فاطمة، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس النشاطات ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية - دراسة تطبيقية لبنك فلسطين - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
- 17-صليحة كريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 18-طالب، مهند مجيد، قياس وتحليل تكاليف وربحية الزبون باستعمال مدخل إدارة التكاليف على أساس النشاط ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العراقية، العراق، 2012.
- 19-عائشة خلوفي، تأثير التكتلات الاقتصادية الإقليمية على حركة التجارة الدولية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.
- 20-عاطف صبحي أحمد حسين، العوامل المؤثرة في زيادة ربحية درجة ولاء الزبائن لدى مزودي خدمة الهاتف النقال في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2006.
- 21- عبد الرؤوف حجاج ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة شهادة ماجستير غير منشورة في إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت بسكيكدة، الجزائر، 2006-2007.
- 22- عبير جاسم محمد القطان، تقويم أثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي خدمات النقل الجوي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002.

- 23- عصام عبد الهادي علي خليل، نموذج مقترح لإدارة العميل لقيمة المنتج كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.
- 24- علي ناجح علي منصور، نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة علاقات العملاء و قيمة العميل، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2012.
- 25- عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، تنميتها ، تطويرها، مذكرة لنيل شهادة ماجستير التسيير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002
- 26- عمر لعلاوي ، دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في التسيير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
- 27- فتيحة ديلمي، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعملاء للعلامة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، كلية علوم التسيير و العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2009.
- 28- فهد إبراهيم جورج حوا، أثر الإدارة اللوجيستكية في رضا الزبائن - دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشيونال لاينز - الأردن - رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال - كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 29- فيصل سايعي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها و تأثيراتها على تنافسية المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.
- 30- كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبسي، أثر تسويق العلاقات مع عملاء الائتمان في البنوك على درجة رضاهم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، مصر، 2012،

- 31- ماهر حبيب زيد، دور التسويق الداخلي في زيادة ولاء العملاء للمنظمة (دراسة ميدانية عن مجموعة فنادق في الساحل السوري)، رسالة ماجستير غير منشورة في الإقتصاد، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
- 32- مجاهد يحي صالح المشرقي، دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء، مذكرة ماجستير في التسويق غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
- 33- محمد علي بركات، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، دراسة تطبيقية عن ركاب مترو أنفاق القاهرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001.
- 34- محمود علي الروسان: أثر العلاقة بين الميزات التنافسية و الخيار الإستراتيجي على الأداء المصرفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض شركات الأدوية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق 1997 .
- 35- محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2010.
- 36- ندى فائز يحي، العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- 37- نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر 2012.
- 38- - نريمان عمار، نموذج مقترح لأثر الإستراتيجيات التسويقية على قيمة العملاء بالتطبيق على عملاء شركات الطيران في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، عين شمس، مصر، 2008.

39-وائل محمود الشرايعة، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.

40-يعرب عدنان السعيد، تحليل إستراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية تحليلية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة بغداد، العراق ، 2004.

ثالثاً: الدوريات و المجلات العلمية:

1- إسحاق أنير حسو، دور إدارة المعرفة في تعزيز فعاليات إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية، مركز الدراسات المستقبلية، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة، جامعة الموصل، العدد41، العراق، 2013.

2- الداوي الشيخ، بنشوري عيسى، (تنمية العلاقات مع الزبائن عامل لاستمرارية المؤسسات)، مجلة الباحث، العدد07، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010.

3- الشريف بقة، سمراء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف- مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - الجزائر، العدد12، 2013.

4- أنيس أحمد عبدالله، قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون-دراسة إستطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين-، مقال بمجلة تنمية الرافدين العدد104- المجلد33، كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة الموصل، العراق، 2011.

5- إبراهيم العيسوي، دور الدولة و التعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، مجلة المستقبل العربي، العدد254، الدوحة، قطر، 2000.

- 6- ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في إعتماها لإستراتيجية الإستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الإقتصاد، عمان،الأردن، العدد09، 2013.
- 7- حاتم كريم كاظم، إستعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 07، العدد 30، 2014.
- 8- خلود عاصم، إستعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العراقية ، العراق، العدد 23، 2014.
- 9- رشدي محمد سلطاني، المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد11، 2012.
- 10- رعد عدنان رؤوف و سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية وإستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة الموصل -العراق العدد 100 مجلد 32، 2010.
- 11- زعباط عبد الحميد، سحنون عقبة ،دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي الجزائري، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، العدد 21 جوان 2012.
- 12- سعدون حمود جثير وآخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات العُملاء عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 05، العدد 10، 2013.
- 13- سناء عبدالرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر البراوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 83، 2010.

- 14- طارق بدران عرفة وبسام الأحمد، دراسة مرجعية لماهية وأبعاد التسويق بالعلاقات، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد و التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد الاول، 2009.
- 15- عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة، أداة لحماية التكنولوجيا أم إحتكارها، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 03، 2006.
- 16- عبد الكريم عبد الرحيم علي، أهمية تحليل ربحية الزبائن في الشركات الصناعية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 06، العدد 12، 2014.
- 17- عبد اللطيف محمد ياسين، تحليل ربحية الزبون باستخدام منهج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت دراسة حالة على أحد الفنادق الكبرى بالمملكة، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مجلة المحاسبون، العدد 70، كانون الثاني 16 -21، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 18- علي عبود، علي حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ نظام الايضاء الواسع و أثرها في تحسين قيمة الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف، مقال بمجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، جامعة الكوفة، العراق، العدد الثامن عشر، 2011،
- 19- عمار عبد الأمير زوين و ليث الحكيم، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة،-دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات / فرع النجف- مجلة جامعة القادسية، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 2009.
- 20- عواطف يونس اسماعيل ، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 95، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الموصل، العراق. 2009.
- 21- مؤيد يوسف نعمة الساعدي: الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي:-دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف

العراقية الخاصة- مجلة جامعة القادسية، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، المجلد 12 العدد الأول لسنة 2010.

22- ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم ابو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى ،فلسطين، المجلد 16، العدد 01 ، 2012،

23- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية و قياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية، العدد 24، 2003.

24- يونس عبد الكريم وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات، مجلة كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 32، 2012

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1- أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي، تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.

2- الهاشمي بن واضح، عمار عماري، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005 .

3- إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، (15-16 أكتوبر) 2002.

4- بسام منيب علي الطائي وإسراء وعد الله قاسم السبعوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة...، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 20 و 21 نوفمبر 2012.

5- بشير عباس محمود العلق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا (دراسة تمهيدية)، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة- 15-16 أكتوبر 2002.

6- بن ديلمي إسماعيل، درود أسماء، إسهامات التسويق الإلكتروني في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير -جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 2010.

7- ثامر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر الدولي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004

8- حسن علي الزعبي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول حول "إقتصاد الأعمال في ضل عالم متغير"، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية. عمان، الأردن 2003

9- زكريا مطلق الدوري، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، مقال بالمؤتمر العلمي الدوري السنوي لجامعة الإسراء، كلية الإدارة والإقتصاد والعلوم الإدارية، 2005.

10- شوقي ناجي جواد و آخرون، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية-نموذج مقترح للمنظمات الأردنية- ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية 26-2010/04/29 .

11- كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، أكتوبر 2002

- 12- نوري منير، برك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (المتطلبات والتوصيات)، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27- 29 أفريل 2009.

خامساً: التقارير:

1. المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الإقتصادي، مصر. 2011 من الموقع على الخط: www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf

2. المرصد الوطني للتنافسية، التقرير الوطني لتنافسية الإقتصاد السوري لسنة 2007 - "مشروع دعم الجاهزية التنافسية" - ، هيئة تخطيط الدولة، سوريا، 2008، ص 24 على الخط:

www.ncosyria.com/assets/files/2011/UNDP_NCR_2007.pdf

3. نانسي السيد، قطر المرتبة الأولى عربيا و 13 عالميا في تقرير التنافسية العالمي لسنة 2013. على الخط:

www.digitalqatar.qa/2013/09/17/3679 Consulté le 13/10/2013.

سادساً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahmed HAMADOUCHE : **Méthode et outils d'analyse stratégique**, Chihab édition, Alger, 1997
2. Armand DAYAN, **L'analyse concurrentiel) Manuelle de gestion)**, vol 1, Ellipses édition, Paris, FRANCE, 1999
3. Adrian PAYNE et Pennie FROW, **A Strategic Framework for Customer Relationship Management**, The Journal of Marketing, American Marketing Association 2005, Vol: 69, 167-176 disponible sur le web: drarmankanooni.com/research/value+based+crm.pdf

4. Pierre ALARD, Damien DIRRINGER, **la stratégie de relation client**, DUNOD Edition, Paris, France, 2000 .

5. Alain Fernandez NODESWAY, **Le CRM, Customer Relationship Management**, Disponible sur le web:

www.piloter.org/livres-blancs-pdf , page consultée le 15-02-2012.

6. Arman DAYAN, **Manuel de Gestion**, volume 1, édition Ellipses Marketing **Édition**, Paris, FRANCE, 1999

7. Ranjit BOSE, : **Customer relationship management: key components for IT success**", Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 Iss: 2, pp.89 - 97 New Mexico, Emerald Articles, 2002. Disponible sur le web le web

Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.

8. Claude DEMEURE, **Marketing**, 3^{ème} édition, Sirey Edition, Paris, FRANCE, 2001.

9. Dave CHAFFEY, Richard MAYER. **Internet marketing (Strategy – implementation and practice)**, Prentice Hall, 3^{ème} édition, USA, 2006.

10. Daniel RAY, **Mesurer et développer la satisfaction des clients**, 2^{ème} édition Edition d'organisation, Paris, FRANCE, 2001.

11. David BELL, John DEIGHTON, Werner J. REINARTZ Roland RUST, Gordon SWARTZ, **Seven Barriers to Customer Equity Management**, Journal of Service Research, Volume 5, No. 1, Au. 2002 -p p83,84. Disponible sur le web :

www.researchgate.net/publication/229817296_Seven_Barriers_to_Customer_Equity_Management/links/0fcfd50b7bbca8586f000000.pdf. Page Consulté le 22-03-2012

12. Philip. KOTLER et Bernard. DUBOIS, **marketing mangement**, 9^{ème} édition, Publi-union, Paris, FRANCE, 1997.

13. - Phillip KOTLER, Gary ARMSTRONG **Principes de marketing**, Pearson Edition, 10^{ème} édition, Paris, FRANCE, 2010.

14. Georges LEWI, Caroline ROGLIANO, **Mémento pratique du branding**: Comment gérer une marque au quotidien, Pearson édition, Paris, France, 2006.
15. George LEWI, Jérôme LACOEUILHE, **Branding management : la marque, de l'idée à l'action**, Pearson éducation, 2^{ème} Edition, Paris, FRANCE, 2007.
16. Michael GIBBERT, Marius LEIBOLD, Probst GILBERT, **Five styles of Customer Knowledge Management and How smart Companies Use them to create value**, European Management Journal Vol. 20, No. 5, 2002, Disponible sur le web www.researchgate.net/publication/227416241_Five_Styles_of_Customer_Knowledge_Management_and_How_Smart_Companies_Use_Them_To_Create_Value/links/00b7d526ecf21c5631000000.
17. Gérard GARIBALDI, **La stratégie concurrentiel, Choisir et Gagner**, Edition d'organisations, Paris, FRANCE, 1994.
18. Henry MINTZBERG, **Structure et dynamique des organisations**. Editions d'organisations, Paris, FRANCE ,1982.
19. Frédéric JALLAT, **Gestion de la relation client**, 2^{ème}Édition, Pearson éducation, Paris, France, 2006.
20. Jean Pierre VEDRINE, Martin SYLVIE, **marketing (les concepts clés)**, Chihab édition, Alger, ALGERIE, 1996.
21. Jack. LENDREVIE, Denis LINDON, **Mercator**, 7^{ème} édition., DUNOD édition, Paris ,FRANCE ,2003.
22. Jean-Marc LEHU, **Stratégie de fidélisation**, édition d'organisation, 2003 Paris, FRANCE, 2003.
23. Kristina ZARIC, **L'impact du Web 2.0 dans l'industrie de l'e-tourisme en termes de gestion de la relation client**, Mémoire de Recherche Appliquée, Groupe Supérieur de Commerce Amiens Picardie, FRANCE, 2009-2010 , p15. Disponible sur le web : www.doyoubuzz.com/var/f/6H/Dw/6HDwyeFkruzx_RZPQYh5Olv0pbg8if49GLjA2Mam1TNnK7tI3.pdf. Consulte le 11-10-2011

24. Michael PORTER: **le Choix stratégique et la concurrence**, Edition Economica, Paris, FRANCE, 1982
25. Michael PORTER, **l'avantage concurrentiel des nations**, inter éditions, Paris, FRANCE, 1993.
26. Monique ZOLLINGER ,Eric LAMARQUE, **Marketing et Stratégie de La Banque**, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, FRANCE, 2004.
27. HudsonNWAKANMA, Annette JACKSON, Janee BURKHALTER **Relationship Marketing: An Important Tool For Success In The Market place**. Journal of Business & Economics Research, Vol.5, N 02 2007. Disponible sur le web : cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/download/2522/2568
28. Pierre MORGAT, **Fidélisez vos clients**, Editions d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, FRANCE, 2005.
29. Praveen BALAKRISHNAN NAIR, low SWEE FOON, **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian**, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010. Disponible sur le web ijba.intimal.edu.my/Mgt-2010IJBA%20Praveen.pdf consulté le 12/04/2012.
30. Roberts KAPLAN, David NORTON, **le Tableau de bord prospectif**, éditions d'organisation, Paris, FRANCE, 1998.
31. Roland RUST, Katherine LEMON, Valarie ZEITHAML, **Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy** : Journal of Marketing , American Marketing Association, USA, Volume. 68 (Jan. 2004)- pp110-111. Disponible sur le web : www.rhsmith.umd.edu/files/Documents/Faculty/ReturnOnMarketingUsingCustomerEquityToFocusMarketingStrategy.pdf. Page consulte le 13-03-2012.
32. -Richard PERCEAU, **Entreprise (gestion et compétitive)**, Editions économiia, Paris ,FRANCE, 1984
33. Sajjad M. JASIMUDDIN, Jonathan. KLEIN, Con CONNELL, "**The paradox of using tacit and explicit knowledge: Strategies to face dilemmas**", Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, West Yorkshire, England, (2005) Vol. 43 Iss

Disponible sur le web : www.researchgate.net/profile/Sajjad_Jasimuddin/publication/37146053_The_paradox_of_using_tacit_and_explicit_knowledge_Strategies_to_face_dilemmas/links/5489d2490cf2d1800d7aa319.pdf

34. Cours Syllabus, **CUSTOMER RESOURC**, p33. Disponible sur [www.mu.ac.in/myweb_test/MCA%20study%20material/M.C.A.\(Sem%20%20IV\)%20Customer%20Resource%20Management%20\(Elective%20-%20I\).pdf](http://www.mu.ac.in/myweb_test/MCA%20study%20material/M.C.A.(Sem%20%20IV)%20Customer%20Resource%20Management%20(Elective%20-%20I).pdf) consulté le 16-06-2013..

35. Alan DICK, Kunal BASU, Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework, Journal of Academy of Marketing Science Spring, vol. 22 no. 2, 1994. Disponible sur le web : kienthucdigital.com/wp-content/uploads/2015/01/customer-loyalty.pdf

36. Virginie PEZ, Lunardo RENAUD, - **Une extension des effets des programmes de fidélité par les effets négatifs : application au secteur français de la téléphonie mobile**, Journal Dauphine recherche en Management, Université Paris- Dauphine FRANCE, 2008, p 04 . Fichiers attachés pdf Disponible sur le web : basepub.dauphine.fr/xmlui/handle/123456789/2544 . Consulté le 12/11/2013.

37. V. KUMAR and W. REINARTZ, **Customer Relationship Management**, fiche pdf, Disponible sur le web le web <http://www.drvkumar.com/books/crm2/Ch03.pdf>

38. Yves EVARD, Bernard PRAS, **Market**, Edition Dunod, Paris, FRANCE, 2003.

سابعًا: مواقع أنترنت.

1. www.elmassar-ar.com/ara/permalink/12963.html#ixzz3MefFDTsD
2. www.wikipedia.org.
3. www.Quik.mba.com/strategy/porter'generic_strategy.htm.
4. -<http://sarah-imene.blogspot.com/2012/01/blog-post.html>
5. <http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>
6. www.internetworldstats.com/af/dz.htm.
7. -www.internetworldstats.com

الفهارس

الصفحة	عنوانه	الجدول رقم
10	أهم التعريفات المختلفة لمفهوم التسويق بالعلاقات	(01)
12	أهم فوائد التسويق بالعلاقات للمؤسسة و العملاء	(02)
14	أهم الفروقات بين التسويق بالعلاقات و التسويق بالصفقات التقليدي	(03)
15	أهم متغيرات التسويق بالعلاقات حسب عدة باحثين	(04)
25	بعض التعاريف الحديثة لمفهوم إدارة علاقات العملاء CRM	(05)
31	مقارنة بين الأنواع المختلفة للعملاء تبعا لمرحلة تطور العلاقة معهم.	(06)
45	مصفوفة تنفيذ إدارة علاقة العملاء	(07)
49	مميزات المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية	(08)
53	مقارنة بين إدارة معرفة العملاء وإدارة علاقات العملاء	(09)
61	تطور مستخدمي الانترنت في الجزائر ما بين سنوات 2000 الى 2013.	(10)
63	بعض أوجه الاختلاف بين التسويق الالكتروني والتسويق التقليدي	(11)
71	بعض الاختلافات بين CRM و E-CRM	(12)
81	بعض العوامل و المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية.	(13)
131	بعض الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم تنافسية المستدامة	(14)
137	متغيرات إستراتيجية التمييز	(15)
139	متطلبات الإستراتيجيات التنافسية ل Porter	(16)
142	الإستراتيجيات التنافسية وقوى الصناعة	(17)
156	التشابه بين الزبون الداخل و الزبون الخارجي	(18)
156	أنماط الزبائن وطرق التصرف معه	(19)
175	مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية و إستراتيجية رضا العملاء	(20)
195	مراحل إعداد برنامج ولاء	(21)
220	الفرق بين سلسلة القيمة لبورتر و سلسلة القيمة للعملاء.	(22)

231	أهم أسباب إختلاف تكاليف الزبائن	(23)
236	عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة الإحصائية	(24)
237	متغيرات الدراسة و عدد العبارات المقابلة لها.	(25)
239	معاملات الارتباط بين المتغيرات الأربعة و الدرجة الكلية للإستبيان-1	(26)
239	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان	(27)
240	صدق المقارنة الطرفية لإستبيان برامج إدارة علاقات العملاء	(28)
241	معاملات ثبات الإستبيان - برامج إدارة علاقات العملاء - بطريقة ألفا لكرونباخ	(29)
242	معامل ثبات للإستبيان برامج إدارة علاقات العملاء بطريقة التجزئة النصفية والمصححة بمعادلة سييرمان براون	(30)
242	معامل الثبات لإستبيان تنافسية المؤسسة بطريقة ألفا لكرونباخ	(31)
243	صدق المقارنة الطرفية لإستبيان تنافسية المؤسسة	(32)
245	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة حسب Kolmogorov- Smirnov Test	(33)
246	توزيع المؤسسات الإقتصادية حسب مجال عملها.	(34)
247	توزيع المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة حسب القطاع والنشاط.	(35)
247	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(36)
248	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	(37)
249	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	(38)
249	توزيع العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة	(39)
251	النتائج الوصفية لإجابات عينة الدراسة نحو متغير الإستراتيجيات وقيمة T-test	(40)
255	النتائج الوصفية لإجابات عينة الدراسة نحو متغير السياسات وقيمة T-test	(41)
260	التحليل الوصفي لفقرات متغير برامج إدارة العلاقات مع العملاء قيمة T-test	(42)
265	التحليل الوصفي لفقرات متغير الأنشطة و العمليات الداعمة لإدارة العلاقات مع العملاء و قيمة T-test	(43)

269	نتائج إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لمتغيرات برامج إدارة علاقات العملاء المقترحة.	(44)
270	التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع و الممثلة في تنافسية المؤسسة	(45)
276	إختبار العينة الواحدة لمقارنة متوسط الاجابات مع المتوسط الحسابي	(46)
277	نتائج إختبار Test-T لدرجة تبني و اد ا رك مسؤولو ومسيرو المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة لمتغيرات إدارة العلاقات مع العملاء كل على حدى	(47)
279	مقارنة أزواج المعايير لطريقة ثيرستون	(48)
281	مصفوفة المقارنات الزوجية لثيرستون	(49)
282	معاملات التثقيل (الأوزان) لطريقة ثيرستون	(50)
283	العلاقة بين محور إدارة علاقات العملاء و تنافسية المؤسسة	(51)
284	معامل الارتباطات بين المتغيرات الأربعة لإدارة علاقات العملاء و الميزة التنافسية	(52)
285	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل التباين ANOVA للمتغيرات الأربعة لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء و تنافسية المؤسسات الإقتصادية بمدينة الاغواط.	(53)
287	نتائج تحليل الإنحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الإقتصادية بمدينة الاغواط	(54)
289	نتائج تحليل الإنحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الإقتصادية بمدينة الاغواط	(55)
290	نتائج تحليل الإنحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر متغير البرامج المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسات الإقتصادية بمدينة الاغواط	(56)
291	نتائج تحليل الإنحدار وتحليل التباين ANOVA لمعرفة أثر الأنشطة والعمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء. على تنافسية المؤسسات الإقتصادية بمدينة الاغواط	(57)

294	الفروق بين الجنسين في برامج إدارة علاقات العملاء	(58)
295	نتائج تحليل التباين الأحادي <i>ANOVA</i> بين إجابات أفراد عينة الدراسة في متغيرات برامج إدارة علاقات العملاء تبعا لمتغير مجال عمل المؤسسة (تجارية ، صناعية ، خدمية)	(59)
296	المقارنات المتغيرية بهدف تحديد لصالح من كانت الفروق في برامج إدارة علاقات العملاء	(60)
296	الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة علاقات العملاء تبعا لمتغير الوظيفة (مدير ، رئيس قسم أو مصلحة ، إداري أو مسير)	(61)
297	المقارنات المتغيرية بهدف تحديد لصالح من الفروق في برامج إدارة علاقات العملاء	(62)
298	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة علاقات العملاء تبعا لمتغير الخبرة المهنية	(63)
299	المقارنات المتغيرية بهدف تحديد لصالح من الفروق في برامج إدارة علاقات العملاء	(64)
300	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في برامج إدارة علاقات العملاء تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(65)

الصفحة	عنوانه	الشكل رقم
05	الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي	(01)
06	مثلث التسويق الاستراتيجي	(02)
31	هرم العملاء ذو نسبة 80/20	(03)
33	أنواع عمليات إدارة علاقات العملاء	(04)
34	ديناميكية إدارة علاقات العملاء	(05)
35	مراحل إدارة علاقات العملاء حسب <i>Harold et Breinley</i>	(06)
37	خطوات CRM حسب <i>J. Iendrevie et D.Lindon</i>	(07)
41	الأنشطة الثلاث لإدارة العلاقات مع العملاء	(08)
55	أبعاد إدارة معرفة العملاء	(09)
84	الانواع المختلفة لبيئة المؤسسة	(10)
85	تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وفق تحليل <i>Porter</i>	(11)
100	محددات التنافسية حسب <i>Porter</i>	(12)
103	أهم العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة.	(13)
118	نموذج الفجوة التكنولوجية حسب <i>Michael Posner</i>	(14)
126	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.	(15)
134	الاستراتيجيات الثلاث التنافسية لـ <i>Porter</i>	(16)
143	نظام القيم في الصناعة حسب <i>Porter</i>	(17)
145	مفهوم سلسلة القيمة حسب <i>Porter</i>	(18)
151	نموذج سلسلة القيمة المطور لـ <i>Macmillan</i>	(19)
159	نموذج الرضا	(20)
162	بعض سلوكيات العملاء غير الراضين	(21)
169	مختلف أنواع قياس رضا بالعملاء.	(22)
171	آثر رضا العملاء على اهداف المؤسسة.	(23)

173	أثر رضا العملاء على ربحية المؤسسة.	(24)
176	إهتمام المؤسسات بالجودة و تأثيره على رضا العملاء.	(25)
185	هرم مستويات الولاء للعملاء.	(26)
186	أنواع العملاء حسب <i>Dick و Basu</i>	(27)
203	العلاقة بين الجودة وولاء العملاء	(28)
209	نموذج <i>Lappierre</i> الموضح للقيمة المدركة الكلية للعملاء	(29)
210	نموذج <i>Naumann</i> الموضح لعناصر القيمة المدركة للعملاء	(30)
211	نموذج القيمة المستلمة عند <i>Gale</i>	(31)
215	نموذج روست وآخرون <i>Rust et al.</i>	(32)
218	علاقة قيمة المنتج و ولاء العملاء.	(33)
221	علاقة إدارة معرفة العملاء و قيمة العملاء	(34)
223	مبدأ الشراء الرابع	(35)
229	مجموعات العملاء و درجة ربحيتهم و ولائهم	(36)
280	مقارنة أزواج المعايير	(37)

الصفحة	عنوانه	الملاحق رقم
		(01)
		(02)
		(03)
		(04)
		(05)
		(06)
		(07)
		(08)
		(09)
		(10)
		(11)
		(12)
		(13)
		(14)
		(15)
		(16)
		(17)
		(18)
		(19)
		(20)
		(21)
		(22)
		(23)

		(24)
		(25)
		(26)



إهداء

شكر وتقدير

المقدمة

الصفحة

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة العلاقات مع العملاء [74-1]

تمهيد

03	من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات.	المبحث الأول:
03	 مفهوم التسويق ومراحل التطور	المطلب الأول:
09	 مفهوم التسويق بالعلاقات	المطلب الثاني:
15	 أبعاد التسويق بالعلاقات	المطلب الثالث
21	الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات العملاء	المبحث الثاني:
21	 تعريف إدارة علاقات العملاء	المطلب الأول:
26	 فوائد و أبعاد إدارة علاقات العملاء	المطلب الثاني:
30	 عمليات و خطوات إدارة علاقات العملاء	المطلب الثالث
38	أنشطة و إستراتيجية إدارة علاقات العملاء	المبحث الثالث
38	 مستويات و أنشطة إدارة علاقات العملاء	المطلب الأول:
42	 إستراتيجيات إدارة علاقات العملاء	المطلب الثاني:
47	 إدارة معرفة العملاء	المطلب الثالث
56	تأثير تكنولوجيا الانترنت على إدارة علاقات العملاء	المبحث الرابع
56	 تكنولوجيا الانترنت	المطلب الأول:
62	 التسويق الالكتروني	المطلب الثاني:
67	 إدارة علاقات العملاء الالكترونية E-CRM	المطلب الثالث

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي الميزة التنافسي والإستراتيجيات التنافسية
[152]

تمهيد

77 محاولة لفهم البيئة التنافسية المبحث الأول:

77 تحليل بيئة المؤسسة المطلب الأول:

85 البيئة التنافسية للمؤسسة المطلب الثاني:

91 ماهية المنافسة المطلب الثالث

96 مدخل مفاهيمي للتنافسية المبحث الثاني

96 تعريف التنافسية ومستوياتها المطلب الأول:

104 انواع التنافسية المطلب الثاني:

106 مؤشرات التنافسية المطلب الثالث

109 الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المبحث الثالث

109 الجذور الفكرية للميزة التنافسية المطلب الأول:

121 مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها المطلب الثاني:

128 الميزة التنافسية المستدامة المطلب الثالث

134 الإستراتيجيات التنافسية و انشاء القيمة المبحث الرابع

134 الإستراتيجيات الأساسية لبناء الميزة التنافسية المطلب الأول:

143 التحليل التنافسي من خلال مفهوم سلسلة القيمة المطلب الثاني:

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : البرامج التنافسية لإدارة علاقات العملاء:
[222]

تمهيد:

155 رضا العملاء واثره على تنافسية المؤسسة المبحث الأول:

155 مفهوم رضا العملاء المطلب الأول:

165 رقابة و قياس رضا العملاء المطلب الثاني:

171	أثر رضا العملاء على ربحية وحصة المؤسسة السوقية	المطلب الثالث
178	برامج الولاء وتأثيره على تنافسية المؤسسة	المبحث الثاني
178	مفهوم ولاء العملاء.....	المطلب الأول:
183	مستويات و أنواع ولاء العملاء.....	المطلب الثاني:
188	إستراتيجيات و برامج الولاء.....	المطلب الثالث
196	أهداف و تأثير برامج ولاء العملاء على ربحية المؤسسة	المطلب الرابع
204	تتويج العملاء و تحليل ربحية العملاء.	المبحث الثالث
204	مفهوم و أبعاد قيمة العملاء.....	المطلب الأول:
209	عناصر و نماذج قيمة العملاء.....	المطلب الثاني:
216	علاقة قيمة العملاء بإدارة العلاقات مع العملاء والمفاهيم المرتبطة.....	المطلب الثالث
222	إنشاء القيمة و مفهوم ربحية العملاء.....	المطلب الرابع
		خلاصة الفصل
		الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة [234-300]
		الأغواط
		تمهيد
235	اجراءات الدراسة و صدق الاستمارة :	المبحث الأول:
235	عينة و أداة الدراسة.....	المطلب الأول:
238	صدق وثبات أداة الدراسة.....	المطلب الثاني:
244	أساليب المعالجة الإحصائية واختبار طبيعية البيانات	المطلب الثالث
246	وصف الخصائص الديمغرافية والمؤسسية لعينة الدراسة.....	المطلب الرابع
250	تحليل فقرات ومحاور المتغيرات المستقلة	المبحث الثاني
251	تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لفقرات بعد الإستراتيجيات و الروابط المتعلقة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء	المطلب الأول:

255	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لفقرات بعد السياسات المرتبطة ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء
260	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لفقرات بعد برامج إدارة العلاقات مع العملاء.....
	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لفقرات بعد الأنشطة والعمليات الداعمة لبرامج إدارة علاقات العملاء.....
265	المطلب: تحليل ومناقشة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لفقرات محور المتغير التابع - الميزة التنافسية.
270	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات و النتائج
275	المطلب الأول: إختبار مدى تطبيق أبعاد المتغير المستقل وأهميتها النسبية.....
275	المطلب الثاني: إختبار الارتباطات بين المتغيرات
283	المطلب الثالث: إختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.....
285	المطلب الرابع: إختبار الفروقات البعدية لدخول العوامل الوسيطة.....
293	المطلب الخامس: نتائج الدراسة الميدانية.....
301	

خلاصة الفصل

[311-307]	الخاتمة.....
[331-312]	الملاحق.....
[352-332]	المصادر و المراجع.....
[357-354]	فهرس الجداول.....
[359-358]	فهرس الأشكال.....
[361-360]	فهرس الملاحق.....
[365-362]	فهرس المحتويات.....

المخلص:

تعالج هذه الدراسة إحدى المواضيع المتعلقة بالتسويق و بالخصوص لإدارة العلاقات مع العملاء و تأثيره على تنافسية المؤسسة الاقتصادية. وهذا باعتبار العملاء رأسمال للمؤسسة يتوجب عليها كسبه، الحفاظ عليه وبناء علاقات طويلة ودائمة تستطيع المؤسسة أن تواجه به حدة المنافسة التي تعترضها في السوق. فتتم التعرف على الجوانب النظرية والمفاهيمية لكل من إدارة العلاقات مع العملاء، تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، وكذا أهم البرامج التنافسية لإدارة العلاقات مع العملاء كالرضا، الولاء، تنويع العملاء. ومن خلال الجانب الميداني حاولنا معرفة مدى تبني واعتماد مسؤولو ومسيري المؤسسات الاقتصادية لإدارة العلاقات مع العملاء وتأثيره على تنافسية مؤسساتهم وهذا بالتطبيق على 20 مؤسسة من مدينة الأغواط، و بالاتصال ب 64 من المسيرين و المسؤولين ، إذ تبين إدراك نسبي للمفاهيم السابقة ، مع قبول والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة لمعالجة هذا الموضوع ، كما حاولنا تقديم التوصيات التي نراها مفيدة لدراسات لاحقة.

الكلمات الدالة: إدارة العلاقات مع العملاء، الرضا، الولاء، تنويع العملاء، تنافسية المؤسسة الاقتصادية، المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط.

Résumé :

Cette étude traite d'un sujet qui est en relation avec le marketing et plus particulièrement la gestion des relations avec les clients et son influence sur la compétitive des entreprises économiques .Ces clients faisant partis du capital, il faut à tout pris les préserver et gagner leur confiance.de plus il faut créer des relations durables qui permettront à le entreprise de faire face à la concurrence du marché. Nous avons développé les aspects théoriques et les concepts définitionnels de la CRM puis la compétitivité des entreprises économiques et les programmes de compétitivité pour CRM comme la satisfaction, la fidélisation, et la Couronnement de client. A partir du terrain on a voulu savoir le degré d'adoption des responsables et gestionnaires économique de - CRM- et son influence sur la compétitive leurs entreprises. Pour cela on a effectué notre étude à travers 20 entreprises dans la ville de Laghouat. Nous avons contacté 64 responsables qui comprenaient que d'une manière relative les concepts cités auparavant .Nous avons de plus confirmés nos hypothèses de départ. Comme nous avons proposés des recommandations qui nous semblent intéressante pour des travaux ultérieurs.

Mots clés : Gestion des relations avec les clients –CRM-, la satisfaction, les fidélisations, la Couronnement de client, la compétitivité des entreprises économiques, les entreprises économiques à Laghouat.